

# Markenarchitekturstrategie im B2B-Bereich am Beispiel Magna International\*



**PD Dr. Andreas Strebing**

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

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

\* Der Beitrag ist mit freundlicher Genehmigung des Gabler Verlags (Wiesbaden) der soeben erschienenen 2. Auflage des Buchs Strebing, Andreas: „Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarken sowie lokaler und globaler Marke“ entnommen.

Markenführung im B2B-Bereich ist heute in aller Munde, und erfreulicherweise haben akademische Forschung und Agenturpraxis in den letzten 15 bis 20 Jahren hier einiges an Know How hervorgebracht. Recht wenig an Theorie und Fallstudien gibt es allerdings noch zur Frage der Markenarchitekturstrategie von B2B Unternehmen. Der Beitrag arbeitet daher nach einer Analyse des Status Quo von B2B-Branding die Besonderheiten in der Gestaltung von B2B-Markenarchitekturstrategien heraus. Zwei dieser Besonderheiten, nämlich die hohe Bedeutung der eigenen Mitarbeiter/innen als Zielgruppe und das Prinzip „follow the customer“, werden anhand der Entwicklung der Markenarchitekturstrategie von Magna International seit 1998 illustriert.

**Schlagworte:** > B2B-Branding > B2B-Marken > Markenstrategie > Markenarchitektur > Markenführung

## 1. B2B-Branding heute

Mit der wachsenden Popularität von B2B-Branding sind auch einige Missverständnisse sichtbar geworden. So ist nicht jede farbige Preisliste schon ein „B2B-Branding“, während es umgekehrt nicht unbedingt ausufernder Printkampagnen mit produktfernen Wohlfühl-Sujets oder wöchentlicher B2B-Newsletter bedarf, um professionelle B2B-Markenführung zu betreiben.

Und allzu oft bleibt B2B-Markenführung „auf halbem Weg und zu halber Tat mit halben Mitteln“ stecken, und das keineswegs nur in Österreich, dem Nationaldichter Franz Grillparzer ein solches Zaudern nachgesagt hat:

- **„zu halber Tat“:** B2B-Unternehmen sehen sich oft stark fragmentierten Märkten mit Kunden unterschiedlicher Branchen, Länder, Betriebsgrößen und Einkäuferprofessionalität gegenüber. Ein starker Vertrieb, der keinen Bestandskunden loslassen möchte, und rasche technologische Wechsel im Produkt verführen zu einer halbherzigen Positionierung, die letztlich nur die generischen Produktvorteile beschreibt und kaum von der Konkurrenz differenziert. Eine solche Positionierung nach Außen offenbart das Fehlen einer langfristigen Strategie nach Innen. Innovations- und Marketingentscheidungen werden

ad hoc und verkaufsgetrieben getroffen. Das verhindert den konsequenten Aufbau von Unternehmenskompetenzen und einer positionierungsadäquaten Unternehmenskultur und damit das Entstehen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf bewusst ausgewählten Märkten. Stattdessen bleibt man in allen Märkten austauschbar.

- **„auf halbem Weg“:** Die fehlende interne Verankerung und Konsequenz in der Umsetzung führt zu rasch wechselnden Positionierungen nach Außen hin, welche beim Kunden kein klares Bild der Marke entstehen lassen.
- **„mit halben Mitteln“:** Es kommt zu wiederholten Anläufen, die mit unzureichenden Ressourcen und unzureichender struktureller Verankerung im Unternehmen versehen werden und dann mangels rasch sichtbarer Verkaufswirkungen bald wieder einschlafen, bis zum nächsten Preiskampf mit der austauschbaren Konkurrenz, dem der nächste Marken-Anlauf folgt.

Daher definiert sich ein professionelles B2B-Branding, so denke ich, über drei Ingredienzen:

1. Ein professionelles, inhaltlich wie gestalterisch **über alle Kontaktpunkte mit dem Kunden konsistentes**

**und über die Zeit hinweg konsequentes Auftreten** des Unternehmens als Ganzes (B2B-Corporate Branding) und/oder eines Teilbereichs (B2B-Line oder Product Branding). Das muss nicht teuer sein, sondern vor allem intelligent und zielgruppenadäquat. Ein kluger Einsatz von PR, kundenorientierte Online-Tools und ein CRM mit Zusatznutzen für den Kunden leisten oft mehr als ein flächendeckendes Bombardement mit Hochglanzbroschüren, Farbanzeigen oder undifferenzierten E-Newslettern. Auch der Messeauftritt muss nicht immer bombastisch sein, sondern

2. eine für den Kunden und die eigenen Mitarbeiter **klar erkennbare Positionierung** transportieren, welche die Marke vom Wettbewerb in Form und Inhalt differenziert, gegebenenfalls auch klar macht, für welche Kunden die Marke nicht da ist. Inhaltlich sollte diese Positionierung auf der Ebene des **Kundennutzens** ansetzen und nicht auf der Ebene der Produkt- und Service-Eigenschaften. B2B-Markenpositionierungsprojekte eignen sich daher ausgezeichnet als Katalysator für eine Klärung der Unternehmensstrategie und eine (zuweilen erstmalige) explizite Beschäftigung mit dem Kundennutzen, den man als Lieferant eigentlich stiften will. Man beginnt in der Positionierungsfindung mit den Kundenproblemen und den strategisch verteidigbaren Potenzialen des Unternehmens, um daraus die Kernwerte der Marke(n) zu destillieren. Erst danach bricht man diese Kernwerte auf einzelne Argumente herunter, wenn erforderlich unterschiedlich nach Branche, Käufertyp oder Status im Kundenlebenszyklus.
3. **Ausreichende Ressourcen und strukturelle wie kulturelle Verankerung im Unternehmen:** Ausreichend heißt nicht unbedingt aufwändig. Lieber wenig, dafür konsistent als viel und inkonsistent. Und kleine, konsequente Schritte sind besser als große, inkonsequente. Damit das funktioniert, bedarf es einer starken strukturellen und kulturellen Verankerung im Unternehmen.

Weitere **Missverständnisse** sind:

- dass ein professioneller Marketingauftritt von B2B-Kunden als „zu **werblich**“ erlebt würde. Nun ist es wahr, dass Techniker und Einkäufer auf Kundenseite nicht immer eine positive Einstellung zu „Werbung“ haben. Damit meinen sie allerdings nur nichtssagende „Feel-Good“-Werbung und ein nervtötendes Bombardement mit Lieferanten-Selbstdarstellung und Trivialitäten, insbesondere den altbekannten generischen Vorteilen der Produktklasse des Lieferanten. Eine interessante, d.h. differenzierende Positionierung, die sich um den Kundennutzen dreht und zielgruppenadäquat

verpackt wird, stößt auf keine Ablehnung, im Gegenteil. Eine professionelle (=werbliche) Verpackung wirkt als „Verstärker“: Wenn mit einer inhaltslosen Positionierung gekoppelt, erzeugt eine werbliche Verpackung bei vielen B2B-Kunden Reaktanz, wenn hingegen mit einer klaren und kundennutzenorientierten Botschaft gekoppelt, höhere Akzeptanz („Die stehen hinter ihrem Konzept, sind überzeugt davon“). B2B-Marketing muss dann auch nicht langweilig oder emotionslos sein.

- dass B2B-Markenführung **nur etwas für große Unternehmen** ist: Genau das Gegenteil ist der Fall. Große B2B-Unternehmen leben dank regionaler oder sachlicher Monopolstellungen, Economies of Scale in F&E, Produktion, Logistik und Vertrieb auch mit halbherziger Positionierung und Umsetzung lange Zeit ganz gut (bis dann der noch größere internationale Konkurrent in den Markt eintritt oder sich die Ansprüche der Kunden radikal ändern). Kleinere Unternehmen im direkten Wettbewerb mit vielen anderen kleineren Lieferanten hingegen brauchen die Differenzierung und eine konsistente und konsequente Umsetzung, um eine relevante Botschaft oberhalb der Wahrnehmungsschwelle der Kunden zu senden. Leider leistet die akademische Literatur dem Missverständnis, dass B2B-Branding nur etwas für Große wäre, insoweit Vorschub, als sich Diskussion und Dokumentation vielfach auf Global Player aus den Bereichen Technik, Chemie, Pharma, Finanz und Beratung konzentriert (erfreuliche Ausnahmen sind Lamons 2005 und Baumgarth 2009). Das nachfolgende Beispiel Magna International bildet hier auch keine Ausnahme. Bis zu einem gewissen Grad ist das Problem vom Mittelstand hausgemacht, ist man doch meist recht restriktiv, wenn es um eine Veröffentlichung von Case Studies geht.
- dass B2B-Markenführung **nur etwas für Unternehmen mit vielen kleinen Kundenunternehmen** ist. Es ist richtig, dass eine Marke ein Art „Informationsmaschine“ ist. Als „Information Chunk“ produziert sie in Form der Positionierung dieselbe Information effizient in standardisierter Form für viele Adressaten. Da machen B2B-Marken keine Ausnahme. Dennoch brauchen auch B2B-Lieferanten mit nur wenigen großen Kunden eine starke Marke. Denn auch für diese gibt es viele Adressaten. Einerseits die vielen Entscheidungsbeeinflusser in jedem der großen Kundenunternehmen. Ohne zentral geformte Markenbotschaft basteln sich unterschiedliche Vertriebsmitarbeiter unterschiedliche Botschaften für unterschiedliche Zielpersonen oder -abteilungen desselben Kundenunternehmens und hinterlassen dort einen kakophonischen Eindruck. Andererseits die vielen

Mitarbeiter im eigenen Unternehmen, denen die Marke Mission und Motivation geben muss. Internal Branding spielt eine ebenso große Rolle wie das Branding dem Kunden gegenüber.

Die relativ höhere Bedeutung der internen Markenführung im Verhältnis zur externen Markenführung ist eine jener Besonderheiten, die das Finden einer geeigneten Markenarchitekturstrategie für B2B-Unternehmen so spannend macht. Der interne Effekt der Markenarchitekturstrategie auf die Unternehmenskultur und die Motivation der Mitarbeiter ist hier nicht nur „Nebeneffekt“. Oft steht er dem Effekt der Markenarchitekturstrategie auf dem Absatzmarkt an Bedeutung um nichts nach. Damit komme ich von B2B-Branding im Allgemeinen zur spezielleren Frage der Findung einer Markenarchitekturstrategie im B2B-Bereich.

## 2. Was macht B2B-Markenarchitekturstrategien so besonders?

Die Frage, mit welchen und wievielen Marken das Unternehmen seinen B2B-Märkten gegenüber tritt, ist keinesfalls so einfach zu beantworten, wie es manche Lehrbücher glauben machen wollen.

Im Prinzip gelten für B2B-Markenarchitekturstrategien dieselben Stellschrauben wie für B2C-Markenarchitekturstrategien, und auch die gewünschten Erfolgswirkungen – Markenimage und –bekanntheit, Kundentreue, Absatzvolumen und Preisprämium, effizienter Einsatz der Marketingmittel – sind dieselben (für einen auführlichen Überblick siehe: Strebinger 2010b).

Nur sind die Stellschrauben eben anders eingestellt. Auch wenn B2B-Märkte sehr heterogen sind, geht die Tendenz im Vergleich zu B2C-Märkten doch hin zu:

- einer **höheren Bedeutung funktionaler Kaufentscheidungsmotive** (Technik, Kosten) **sowie relationaler Aspekte** (Vertrauen, langjährige Beziehung), z. B. aufgrund einer höheren Technologiegetriebenheit der Märkte, strikter rechtlicher Korsette für den Kunden und einem hohem Risiko für ihn, beispielsweise durch Maschinenstillstand oder Probleme in der Wartung von Software-Systemen;
- einer **höheren technologischen Dynamik und kürzeren Produktlebenszyklen**;
- einer **größeren Volatilität der Nachfrage und internationalen Mobilität der industriellen Kunden**: Unternehmen wechseln ihre Standorte rascher als Konsument/inn/en, und wenn in einer Weltregion die Nachfrage nach Industriegütern einbricht, ist es wich-

tig, in einer anderen Weltregion vertreten zu sein. Bei B2B-Unternehmen geht der Trend daher noch stärker in Richtung Globalisierung;

- einer zuweilen hohen **Bedeutung von Verbundeffekten zwischen verschiedenen Produkten** (z. B. technische Kompatibilitäten);
- bei professionellen Entscheidungsstrukturen auf Kundenseite und hoher Bedeutung von One-to-One Kommunikation einer **geringeren Markenrelevanz** als in vielen B2C-Märkten, wo der Kunde weniger gut informiert oder motiviert ist, eine sachliche Entscheidung zu treffen. Daher zahlen sich Investitionen in B2B-Einzelmarken vielfach weniger aus als Investitionen in B2C-Einzelmarken.<sup>1</sup>

Das erklärt, warum B2B-Unternehmen in ihrer Markenarchitekturstrategie häufig auf **internationale Dachmarken** setzen und Produktmarken eine geringere Rolle spielen, es sei denn, sie setzen sich als Ingredient Brand beim Verbraucher durch. Ansonsten findet man im B2B-Branding unterhalb der Dachmarke nicht selten „**Zielgruppenmarken**“ für bestimmte Kundentypen, etwa für bestimmte Branchen oder Betriebsgrößen (Kleinabnehmer, Großkunden).

Wissenschaftlich noch gar nicht untersucht ist meines Wissens nach eine andere Besonderheit des B2B Brandings, nämlich der **Imagetransfer vom B2C- auf den B2B-Bereich**. Oft verwenden Unternehmen im B2B-Bereich dieselbe(n) Marke(n) wie im B2C-Bereich. Da gibt es dann gerade bei B2B-Kleinkunden oft starke Transfer-Wirkungen. Diese können positiv sein, wenn etwa ein Hotelbetrieb Mercedes-Kleinbusse kauft, um seinen Gästen Status und Komfort zu signalisieren, oder ein kleiner Landbäcker stolz darauf ist, mit der aus dem B2C-Bereich bekannten regionalen Mehlmarke zu backen. Die Imagetransfers können aber auch negativ sein, wenn etwa ein Handwerksbetrieb Mercedes-NFZ apriori für zu teuer hält oder sich bei seinen Kunden dafür rechtfertigen muss, ein Mercedes-NFZ zu nutzen, obwohl es für ihn durch Langlebigkeit, Wiederverkaufswert und geringere Standzeiten ein sehr wirtschaftliches Fahrzeug sein kann. Weitere Forschung in diesem praktisch sehr wichtigen Feld ist notwendig.

International gesehen folgt, auch das ist eine B2B-Besonderheit, die Markenarchitekturstrategie der Lieferanten oft den Veränderungen der Kunden („follow the customer“).

Zwei dieser Besonderheiten – „**follow the customer**“ und die hohe **Bedeutung von Mitarbeitern für B2B-Markenarchitekturstrategien** – lassen sich sehr schön anhand der Entwicklung der Markenarchitekturstrategie von Magna International zwischen 1998 und 2008 nachvollziehen.<sup>2</sup>

### 3. Markenarchitekturstrategie von Magna 1998 bis 2010

Von jeher spielt die Motivation von Management und Belegschaft eine zentrale Rolle in der Unternehmensphilosophie von Magna. Das Unternehmen mit Sitz in Aurora, Ontario, einem Vorort von Toronto, wurde von Frank Stronach, einem Auswanderer aus der Steiermark, 1957 gegründet. Trotz Börsenotierung behielt der Gründer das Heft bis Mitte 2010 in der Hand und führte das Unternehmen mit über 70.000 Angestellten in 25 Ländern unter die globalen Top 5 der Automobilzulieferer.

In seiner Managementphilosophie war Frank Stronach immer schon mindestens ebenso stark Psychologe wie Betriebswirt. Und so ist „Menschliches“ integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von Magna. Zur Vertiefung der Kundenbeziehungen nimmt man gerne vormalige Entscheidungsträger aller wichtigen europäischen und amerikanischen Automobilhersteller unter Vertrag. Und Berührungspunkte zu Politik und Parteien nahezu aller kanadischen und österreichischen Couleurs sind Magna fremd. Zur Motivation der Mitarbeiter schreibt die Unternehmenskultur Unternehmergeist, Eigenverantwortung, internen Wettbewerb und lokale Autonomie groß. 10% des Unternehmensgewinns gehen an die Mitarbeiter/innen und bis zu 6% an das Management.

Die Strategie des Unternehmens war seit den 1990ern auf zwei Ziele ausgerichtet:

- die Internationalisierung von Magna und
- die Entwicklung von einem Zulieferer einzelner Teile hin zu einem Lieferanten von Teilsystemen und letztlich kompletten Fahrzeugen. Heute fehlt Magna als sogenanntem „Tier 0.5“ Zulieferer zu einem eigenständigen Automobilhersteller eigentlich nur mehr eine Automarke und ein Distributionsnetz, und das wollte man – zum Ärger manch anderer Kunden – durch die Übernahme von Chrysler bzw. Opel nachholen.

Ein Meilenstein in beide strategischen Richtungen war die Übernahme der österreichischen Firma *Steyr-Daimler-Puch* im Jahr 1998.

Mit Wurzeln bis in das Jahr 1830 zurück, einer langen Tradition in der Entwicklung und Produktion von Motorrädern, Nutzfahrzeugen und Automobilen (wie den legendären Geländewagen Haflinger und Pinzgauer) sowie zahlreichen Kooperationen mit Automobilherstellern verfügte das Unternehmen nicht nur über einen guten Ruf im Bereich „Ingenieurskunst“ (z. B. Allrad-Technik), sondern auch über ein gutes Netzwerk in die europäische Automobilindustrie.

Abb. 1: Frank Stronach



Quelle: [de.wikipedia.org](http://de.wikipedia.org), Photograph: Steindy

Durch diese Übernahme stellte sich Magna International die Frage der Markenarchitekturstrategie neu. Zunächst entschied man sich ad hoc für ein reines Endorsement durch die Marke Magna (siehe > **Abbildung 3**).

Es war aber klar, dass die Markenarchitekturstrategie auf Sicht grundsätzlicher zu diskutieren war. Strategie und Kultur deuteten dabei, was die Markenarchitekturstrategie betraf, bis zu einem gewissen Grad in unterschiedliche Richtungen. Auf der einen Seite legte die Strategie mit internationaler und systemischer Integration der Produkte eher eine internationale Dachmarke nahe. Globalität und der Anspruch einer Kompetenz in allen Bereichen der Automobilentwicklung und –fertigung lassen sich durch eine gemeinsame Dachmarke über alle Produktlinien dem Kunden gegenüber transparenter darstellen. Auf der anderen Seite sind lokale Eigenverantwortung und Unternehmergeist

Abb. 2: Logo der Steyr-Daimler-Puch AG



Abb. 3: Steyr-Daimler-Puch Logo mit Magna Endorsement

STEYR-DAIMLER-PUCH  
FAHRZEUGTECHNIK  
A COMPANY OF  MAGNA



von Management und Mitarbeiter/innen hingegen eher mit einer kleinteiligen, nach Produkten und Ländern differenzierten Unternehmensstruktur und Markenarchitekturstrategie zu unterstützen. Eine solche kleinteilige Eigenverantwortung war bis dahin stehende Managementphilosophie gewesen. Eine Zeitlang durfte bei Magna keine Fabrik mehr als 300 Mitarbeiter/innen haben. „Möglichst keine Bürokratie, möglichst wenig Eingriffe der Zentrale, alle Macht den Werksleitern“ war die von Frank Stronach vorgegebene Maxime (Freitag 2010). Und Magna fuhr mit dieser Maxime viele Jahre lang ausgezeichnet und bewertenswerte Gewinne ein.

In einer ersten Phase (Götz et al. 2009) nach 1998 setzte sich in der Markenarchitekturstrategie daher weiter die auf Autonomie ausgerichtete Unternehmenskultur durch. Eine Mischung aus regionalen Produktlinien-Marken für Nordamerika bzw. Europa und globalen Produktlinien-Marken sollte für die entsprechende Motivation und Flexibilität der einzelnen Units sorgen (siehe [Abbildung 4](#); Götz et al. 2009, S. 21):

- in Nordamerika: *Cosma* (Fahrwerk- und Karosseriesysteme), *Magna Seating Systems*, *Magna Interior Systems* (komplette Innenausstattung), *Magna Mirror Systems*, *Decoma* (Außenausstattung), *Tesma* (Motoren- und Getriebetechnik), *Atoma* (Schließsysteme und Elektronik);
- in Europa: *Steyr-Daimler-Puch* (Systemintegration und Automobilproduktion), *Magna Automobil Technik MATAG* (Fahrwerk- und Karosseriesysteme), *Magna Interior Systems* (komplette Innenausstattung), *Magna Exterior Systems* (Plastikverkleidungen), *Magna Seating Systems* (entstanden aus dem Zusammenschluss von Tricom und Paulisch in Europa).

In der Folge wurde versucht, nordamerikanische Struktur und Aktivitäten nach Europa zu spiegeln und umgekehrt. So wurde 1998 mit der Symatec in Nordamerika ein Pendant zu Steyr-Daimler-Puch gegründet, das jedoch in dieser Form nicht erfolgreich war. „*To unleash the human capital within each of our groups by providing equity and profit*

*incentives*“ (Frank Stronach) waren einzelne der Divisionen (z. B. Decoma, Tesma) sogar komplett ausgegliedert und wurden als eigenständige Aktiengesellschaften geführt.

Was Steyr-Daimler-Puch betraf, kam in der Markenfrage eine gewisse emotionale Kluft hinzu, galt doch der „Teilelieferant“ Magna den selbstbewussten Ingenieuren bei Steyr-Daimler-Puch eher als ihr technischer Lehrling denn als ihr neuer technischer Lehrmeister. Diesen Status, so befürchteten sie, würden sie im Zuge eines Verlusts von Marke samt Autonomie einbüßen. Jedoch war die Komponente „Daimler“ im Markennamen missverständlich, die Marke Puch für englische Zungen unaussprechlich und nicht positiv besetzt, für deutsche Kundenohren sehr stark auf Zweirad-Fertigung spezialisiert (Götz et al. 2009, S. 43ff). Die Zielscheibe des Steyr-Logos wiederum erinnerte an die Waffenproduktion, die gleich nach der Übernahme abgestoßen wurde und weder zum Produktprofil noch – vor dem historischen Hintergrund – zum erwünschten transatlantischen Team Spirit passte. „Steyr“ hingegen stand, so zeigte Marktforschung, für Ingenieurskunst und bereicherte somit die Marke Magna insbesondere bei Kunden in Deutschland und Italien. Mit der neuen Kombimarke *Magna Steyr* schlug man somit zwei Fliegen mit einer Klappe. Nach außen hin konnte der Markenwert von Steyr auf das neue Unternehmen übertragen werden, und nach innen hin konnte man einem tragenden Element der Unternehmenskultur von Magna – lokale Autonomie und Identifikation der Mitarbeiter – gerecht werden.

Die Umbenennung wurde mit Unterstützung einer externen Agentur in den wesentlichen „Markenträgern“ (Visitenkarten, Briefpapier, Internetauftritt, Werksmarkierung, Werbegeschenkesortiment, Messestandsarchitektur) eng um einen Stichtag als „Big Bang“ durchgeführt. Davor waren bereits alle Lieferanten und Kundenunternehmen schriftlich von der bevorstehenden Namensänderung verständigt worden, und auch die Mitarbeiter/innen hatte man frühzeitig informiert und eingestimmt.

Die Remarkierung hatte unmittelbar keinerlei messbare Auswirkungen auf den Absatz des Unternehmens. Das verwundert nicht, da die Aufträge bei Magna durch langfristige

**MARIANNE HEISS**  
CHIEF FINANCIAL OFFICER  
BBDO DÜSSELDORF GMBH



**GERHARD BERSSENBRÜGGE**  
CEO  
NESTLÉ DEUTSCHLAND AG



**7. EFFIZIENZ  
TAG 2010**

**EFFIZIENZ IN  
DER KOMMUNIKATION:**

NEUE ANSÄTZE,  
NEUE INSTRUMENTE,  
NEUE VERFAHREN.

**NOCH BIS ZUM 09.09.2010  
FRÜHBUCHERRABATT SICHERN  
UNTER [WWW.EFFIZIENZTAG.DE](http://WWW.EFFIZIENZTAG.DE)**

**PROF. DR. TOBIAS LANGNER**  
DWG VIZE-PRÄSIDENT,  
BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL



TU BERLIN  
07. OKTOBER 2010

**DWG** DEUTSCHE  
WERBEWISSENSCHAFTLICHE  
GESELLSCHAFT

**THOMAS STREERATH**  
CEO  
OGILVY GROUP  
GERMANY



**PARTNER & SPONSOREN**

Sponsoren:



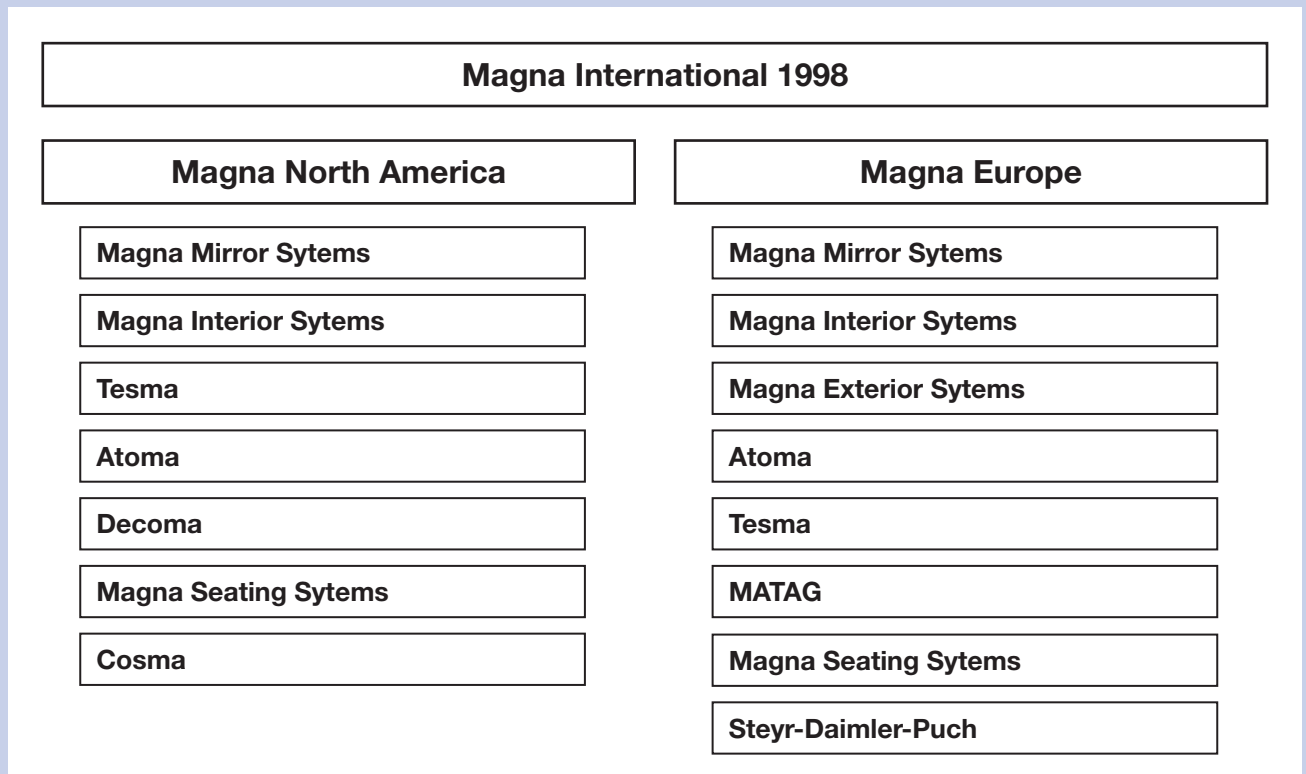
Medienpartner:



Veranstaltungspartner:



**Abb. 4: Struktur und Markenarchitekturstrategie von Magna International nach der Übernahme von Steyr-Daimler-Puch**



Quelle: Götz et al. (2009), S. 21.

Verträge abgesichert sind. Deshalb ist ein Marken Namenswechsel im B2B-Bereich oft weniger riskant als im B2C-Bereich, wo viele Käufer/innen beispielsweise im Supermarkt ihre Markenwahl jedesmal aufs Neue vor dem Regal treffen. Durch intensive Investitionen in die Ausbildung von Ingenieuren (u.a. durch eine kontinuierliche Kooperation mit der TU Graz) gelang es auch, die hausinternen Bedenken der Ingenieure zu zerstreuen. Auf dem Arbeitsmarkt hat sich die Kombi-Marke Magna Steyr bewährt und lag trotz schwierigen Umfelds auch 2009 unter den Top 10 der beliebtesten Arbeitgeber bei Absolventinnen und Absolventen technischer Studienrichtungen in Österreich (Walton 2009).

Für Magna International wurde jedoch rund um den Jahrtausendwechsel offensichtlich, dass die Struktur entlang regionaler Produktlinien nicht mit der zunehmend globalen Beschaffungsstrategie der großen Automobilhersteller vereinbar war. Zudem entsprach die Fokussierung auf Nordamerika und Europa nicht mehr der automobilen Welt des neuen Jahrtausends. In einer zweiten Phase (2000 bis 2005) wurde das Unternehmen daher entlang globaler Produktlinien organisiert. Damit einher ging die Reorganisation der Markenarchitekturstrategie in Form von globalen Produktlinien-Marken (siehe ► [Abbildung 6](#)).

Zwischenzeitlich wurden und werden immer wieder kleinere und größere Unternehmen übernommen, deren Markennamen in der Regel nach einiger Zeit in die bestehenden Marken migriert wurden. Die 2002 übernommene Donnelly Corp. (Innen- und Außenspiegel) wurde als starke B2B-Marke zunächst in der Markenkombination *Magna Donnelly* beibehalten.

Markentechnisch hatte man somit drei globale Einzelmarken, und zwar Decoma, Tesma und die zwischenzeitlich aus *Atoma*, *Magna Seating Systems* und *Magna Interior Systems* geformte *Intier*. In den anderen Bereichen setzte man auf Kombi-Marken (*Magna Steyr*, *Magna Cosma International*, *Magna Donnelly*) bzw. die Dachmarke plus einen generischen Zusatz (*Magna Drivetrain*). Somit war markentechnisch eine globale Integration erreicht. Die Produktbereiche blieben allerdings strukturell wie markentechnisch überwiegend eigenständig.

„Follow the Customer“ lautete dann auch Phase 3 (2005 bis 2009) der Entwicklung der Struktur und Markenarchitekturstrategie von Magna ein (Götz et al. 2009). Denn auch die Autonomie nach Produktlinien war, wie zuvor schon die regionale Autonomie, im Lichte der Nachfrage der Kunden nach Zulieferung von komplexen Produktsystemen

Abb. 5: Die Kombi-Marke Magna Steyr (2000)



bis hin zu kompletten Fahrzeugen nicht länger aufrecht zu erhalten. „One of the cardinal rules of business is that the customer is always right (...) Our automotive customers are quickly moving towards the outsourcing of much larger and more complex vehicle modules (...) These modules do not always fall within traditional product lines and typically contain components and technologies found within two or more of our current operating groups. To capitalize this emerging trend, ... we bring operating control and oversight of these groups under the Magna umbrella“, sagte Frank Stronach dazu im Jahr 2005 (Götz et al. 2009, S. 28).

Die börsennotierten Töchter wurden daher von der Börse genommen und die Gruppe insgesamt stärker produktlinienübergreifend ausgerichtet. Die stärkere Integration der bisherigen Teilunternehmen sollte auch für Kunden und Mitarbeiter/innen transparent gemacht werden. Auf den wichtigen asiatischen Märkten beispielsweise, in Japan, Korea, neuerdings auch China und Indien, sprechen Kunden nicht gerne mit unterschiedlichen Organisationseinheiten desselben Lieferanten, und B2B-Unternehmen mit Einzelmarkenstrategie

sind dort ungewohnt bis unverständlich. Und genau um diese Märkte bemüht sich Magna nun viel stärker als in der Vergangenheit (Freitag 2010). Dazu kam, dass neue CRM-Systeme eine einheitlichere Bearbeitung von Kundenunternehmen realistischer gemacht hatten. Davor hatte bei manchen Kunden der Eindruck entstehen können, dass die rechte Hand bei Magna nicht wusste, was die linke tut und umgekehrt. Manchmal zur Freude des Kunden, da sich unterschiedliche Einheiten von Magna um denselben Auftrag Konkurrenz machten, oft aber zu seinem Nachteil, weil er beim Kauf komplexer Systeme mit vielen Magna-Ansprechpartnern zu tun hatte (Freitag 2010). Die bessere magna-interne Abstimmung sollte nun auch nach dem Motto „one brand to the customer“ dokumentiert werden.

In einer dritten Phase des Umbaus der Markenarchitekturstrategie (2005 bis 2009) wurde daher Magna überall als dominante Dachmarke eingesetzt, lediglich die Markenkombinationen *Magna Steyr*, *Magna Cosma International* und *Magna Decoma International* werden aufgrund des historischen Hintergrunds beibehalten, am prominentesten bei *Magna Steyr*.

Abb. 6: Die Struktur und Markenarchitekturstrategie von Magna International 2003



Quelle: Götz et al. (2009), S. 27.



Letztlich haben sich in der Markenarchitekturstrategie von Magna weitgehend die strategischen Erfordernisse der Zentralisierung nach dem Motto „follow the customer“ gegenüber den angestammten (dezentralen) Prinzipien der Unternehmenskultur durchgesetzt. Zu sagen, dass die Markenarchitekturstrategie nur die strategisch bedingten strukturellen und kulturellen Änderungen nachvollziehen würde, wäre jedoch zu kurz gegriffen. Zur Zeit etwa ist der Grad an Zentralisierung der Markenarchitekturstrategie dem Grad an tatsächlicher Zentralisierung des Unternehmens sogar voraus. Im Detail ist die Unternehmensstruktur nämlich immer noch deutlich weniger integriert, als das globale Strukturchart vorgibt, und das Match zwischen Zentralisten (insbesondere in Kanada) und Dezentralisten (insbesondere in Europa) geht strukturell und kulturell gerade in aller Freundschaft in die nächste Runde. Es ist zu vermuten, dass die gegenwärtige Dynamik am Markt für Magna Katalysator zu größeren Veränderungen in Struktur und Kultur sein werden. Die globale Dachmarke weist hier wohl schon den Weg.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Kontrolliert man diese Faktoren, so verschwinden empirisch die Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Unternehmen hinsichtlich ihrer Markenarchitekturstrategie (Strebinger 2010a).

<sup>2</sup> Ich danke Frau Sandra Götz, Herrn Mag. Christian Kohn und Herrn Christoph Monschein für die exzellente Ausarbeitung dieser Fallstudie im Rahmen des Seminars „Management and International Business“ an der Karl-Franzens-Universität Graz im Wintersemester 2009/10.

### Literatur

Baumgarth, C., Hrsg. (2009): B-to-B-Markenführung: Grundlagen - Konzepte - Best Practice, Gabler, Wiesbaden.

Freitag, M. (2010): Magna: Gefährliche Größe, in: manager magazin, 2, Jänner 2010, S. 48 - 50.

Götz, S.; Kohn, C.; Monschein, C. (2009): Case Study Magna International: Akquisitionen zwischen 1998 und 2008 und die Veränderung der internationalen Markenstruktur des Unternehmens, Seminararbeit am Institut für Marketing I, Karl-Franzens-Universität Graz.

Lamons, B. (2005): The CASE for B2B Branding: Pulling Away from the Business-to-Business Pack, Thomson, Mason, Ohio.

Strebinger, A. (2010a): Industry, Company- and Portfolio-Level Drivers of Manifest Branding Strategy: An Empirical Study in a European Market, Beitrag unter Begutachtung.

Strebinger, A. (2010b): Markenarchitektur: Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, 2. Auflage, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.

Walton, E. (2009): Beliebte Arbeitgeber: Studenten sind krisenresistent, in: Kurier, 11. April 2009 2009, S. 20.

Abb. 7: Struktur und Markenarchitekturstrategie von Magna International 2010



Quelle: Götz et al. (2009), S. 27.

# Inhalt

## FORSCHUNG

### Der Atmosphärenwert von Schrift

Zur Produktkategorie passende Schriften führen zu positiveren Angebotsbewertungen, doch auch zu Inhalt, zur Positionierung oder zur Zielgruppe passende Schriften sollten in Betracht gezogen werden.

**06** **Heribert Gierl**  
**Janine Schweidler**  
Universität Augsburg

### Die Analyse von Personalanzeigen mittels bibliometrischer Analysesoftware am Beispiel BibTechMon

Anhand einer empirischen Studie wird gezeigt, welche Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber gestellt werden.

**21** **Thomas Biruhs**  
Wirtschaftsuniversität Wien und WWG

## PRAXIS

### Markenarchitekturstrategie im B2B-Bereich am Beispiel Magna International

Die erfolgreiche Markenführung der B2B-Marke Magna International wird in dieser Fallstudie dargestellt und Strategieänderungen herausgearbeitet.

**34** **Andreas Strebinger**  
York University Toronto

### Das Image von TV-Sendern in Österreich

Das durchschnittliche Relevant Set an TV-Sendern umfasst lediglich fünf Sender. Daher ist eine eindeutige Positionierung unerlässlich, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.

**43** **Marlis Heintschel**  
A1 Telekom Austria, Wien

### Sag's in Reimen!

Drei Experten aus der Praxis diskutieren über Humor in der Werbung und das Stilmittel „Reime“ für die Botschaftsgestaltung.

**48** **Felix Gamillscheg**  
ehem. „Die Furche“, Wien  
**Jürgen Colombini**  
Unique Werbeagentur, Wien  
**Willy Lehmann**  
Willy Lehmann Markenagentur, St. Florian

### Das Puzzle Design

Die Antwortdauer von Rankingfragen bei Onlineerhebungen kann mittels eines neuartigen Designs in Form von Puzzlesteinen reduziert werden.

**52** **Andreas Sackl**  
Technische Universität Wien

# Inhalt

## SERVICE

### Mafo-Splitter:

#### CSR: To communicate or not to communicate - that's the question!

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sollte trotz härterer Konsequenzen bei Verfehlung kommuniziert werden.

58

**Wolfgang Mayerhofer**

Wirtschaftsuniversität Wien

### Forschung aus aller Welt:

#### Neu-ORIENTierung: Was westliche Marken in Asien beachten müssen (Teil 2)

Unternehmen müssen bei Markenextensionen gravierende Unterschiede zwischen östlichem und westlichem Denkstil, in Verbindung mit unterschiedlichem Involvement, beachten.

60

**Andreas Strebinger**

York University, Toronto

### EinBlick:

#### Schätzung und Beurteilung von Strukturgleichungsmodellen mit dem PLS-Verfahren

PLS eignet sich zur Schätzung und Beurteilung komplexer Wirkungszusammenhänge und stellt relativ geringe Anforderungen an die statistische Verteilung der Rohdaten sowie an die Stichprobengröße.

64

**Sandra Schlegl**

Wirtschaftsuniversität Wien

### Buch des Quartals

Carsten Baumgarth (Hrsg.): B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice

66

**Christian Himmelsbach**

Werbe- & Marketingkaufmann, Wien

### Literaturservice

67

### News von WWG und DWG

70

### Best Paper 2009

63

### Impressum

20