

Entwicklung und Umsetzung einer konfliktfreien Dual Brand-Konzeption



Einführung

Unternehmen bearbeiten den Markt mit einer Dual Brand-Strategie mit dem Ziel, die Durchdringung und damit den Marktanteil zu erhöhen. Der Grund liegt meist in einer vorangegangenen Akquisition eines Wettbewerbers und im Entscheid, die eingeführte - oft wertvolle - Marke dieses ehemaligen Wettbewerbers beizubehalten. Die Umsetzung dieser Strategie ist allerdings selten konfliktfrei. Strategisch und konzeptionell ungünstig aufgesetzt, wachsen die Konflikte – und damit der Koordinationsaufwand.

Umfeld / Ausgangslage des beauftragenden Kunden-Unternehmen

Das Unternehmen ist ein globaler Hersteller von Präzisionsinstrumenten für den Einsatz in Labor und Industrie. Die Firma gilt in mehreren Produktkategorien als globaler Marktführer. Die Marktbearbeitung erfolgt mit zwei Geschäftseinheiten, die jeweils mit einer unterschiedlichen Marke ähnliche, jedoch differenzierte Produkte verkaufen.

Regelmässig treten Probleme an der Verkaufsfrent auf

- Verkäufer mit der Verantwortung für Produkte mit dem «Leading Brand» werfen den Vertretern des «Second-Brand» Zerstörung des Preislevels und Missbrauch des Markennamens vor («unsere Produkte sind gleichwertig, sie werden mit gleicher Qualität in der gleichen Fabrik produziert, wir sind einfach günstiger»).
- Die Vertreter des «Second» Brands werden in der Geschäftsentwicklung empfindlich eingeschränkt, weil das Korsett für unternehmerische und verkäuferische Freiräume zu eng gestaltet ist. Die Führung dieses Geschäft mit einer langen Liste an Vorgaben, die dem Schutz der Hauptmarke dienen, ist nicht optimal. Speziell für Verkäufer ist das sehr demotivierend.
- Fragen, die es zu klären gilt: Was passiert, wenn beide Geschäftseinheiten beim gleichen Kunden als Anbieter auftreten? Soll das geschehen? Sollen sie in Konkurrenz zueinander arbeiten oder nicht?...
- Da es sich um globale Unternehmen handelt, stellen sich diese Fragen in jeder Region und werden allenfalls anders beantwortet.

Auftrag

Der Interim Manager erhält den Auftrag, eine Dual Brand-Guideline zu entwickeln, die eine konfliktfreiere Umsetzung erlaubt, ohne die unternehmerischen Freiräume der beiden Geschäftseinheiten ungebührlich einzuschränken.

Lösungsweg durch den Interim Manager

- Diverse Workshops mit dem Management und wichtigen Stakeholdern in verschiedenen Regionen mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis und eine Einigung auf ein paar Grundprinzipien der zukünftigen Dual Brand-Strategie zu erzielen. Basierend darauf wird eine gemeinsame Zielsetzung erarbeitet:
 - Der kombinierte Marktanteil soll über mehrere Produktsegmente maximiert werden.
 - Die Geschäftsstrategien sollen in möglichst vielen relevanten Dimensionen glaubwürdig differenziert werden, um Konflikte auf ein Minimum zu reduzieren.
 - Synergien in den Bereichen F&E, Beschaffung und Produktion soll maximiert werden, um die Gesamtkosten zu senken.
- Entwicklung einer Dual Brand-Guideline, die verbindlich für beide Organisationen ist.
- Mit der verabschiedeten Guideline als Basis wird ein internetbasiertes Dual Brand-Training entwickelt, das weltweit für alle relevanten Mitarbeiter ausgerollt wird. Ziel ist es, den Mitarbeitern aufzuzeigen, wie die Firma als Ganzes von der gewählten Strategie profitiert – und was die Firma vom Mitarbeiter erwartet, damit Konflikte in der Marktbearbeitung minimiert werden.
- Definieren und installieren eines Dual Brand Governance-Prozesses mit Vertretern beider Geschäftseinheiten. Potentielle Konflikte können frühzeitig entschärft werden.

Ergebnisse

Die auf Basis einer gemeinsamen Zielsetzung erarbeitete Guideline und das Dual Brand-Training hatten die Konflikte massiv reduziert. Die nur noch selten auftauchenden Unstimmigkeiten werden durch den fest installierten Governance-Prozess rasch entschärft.

Es besteht kein Zweifel, dass durch ein vertieftes Verständnis der beiden Geschäftsstrategien diese selbst geschärft und damit erfolgreicher wurden.

Referenzen des Kunden:

Head of Global Business Area:

«Herr Strotz kann komplexe Sachverhalte einfach und verständlich kommunizieren.»

Manager Business Development USA:

“Marcel has very strong analytical and conception thinking, very good in problem understanding, problem definition, and working out a viable strategy based on the problems on hand.”

Stichworte zum Mandat

Auftraggeber: Globaler Hersteller von Präzisionsinstrumenten
Branche: Präzisionsinstrumente für Messtechnik in Labor und Industrie
Einsatzort: Zürich
Umsatz: 2500 Mio. USD
Mitarbeiter: 14000