

Achim Burkhardt

Inhaltliche Optimierung von Markenarchitekturen

Ausgangslage und Problemstellung.....	1
Prozessuales Vorgehen.....	2
Festlegung der Kategorien	3
Entwicklung von Entscheidungsrastern.....	4
Stellhebel des Designs zur Gestaltung visueller Nähe und Entfernung	5
Fazit	6

Ausgangslage und Problemstellung

Unter einer Markenarchitektur versteht man die Anordnung aller Marken eines Unternehmens, durch die die Positionierung und die Beziehungen der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden (Esch (2004), S. 405). Markenarchitekturen beziehen sich dabei auf die Hierarchieebenen von Marken. Es existieren also immer Über- oder Unterordnungsverhältnisse der in einer Markenarchitektur integrierten Marken.

Die Gestaltung von Markenarchitekturen ist dabei mit folgenden Zielsetzungen verbunden (Bräutigam (2004), S. 43 ff.):

- Erzielen größtmöglicher Synergiepotenziale zwischen den Marken durch gesteuerte Transfereffekte bei Einhaltung der notwendigen Eigenständigkeit der Marken
- Klarer und einfacher Überblick über die jeweiligen Marken für die Zielgruppen (mental convenience):
Transparenz und Klarheit
- Aufbau von Markenwert

Der einem Unternehmen zur Verfügung stehende Gestaltungsrahmen reicht vom Branded House einerseits, bei dem eine starke Unternehmensmarke alleine dominiert über Subbrands, bei denen die Subbrands gleichgewichtig zur Unternehmensmarke wahrgenommen werden, über Endorsed Brands, bei denen die Subbrands im Vordergrund stehen, allerdings durch die Dachmarke unterstützt werden, bis hin zum House of Brands, bei dem die Subbrands weitestgehend unverbunden zur Dachmarke auftreten (siehe Abbildung 1).

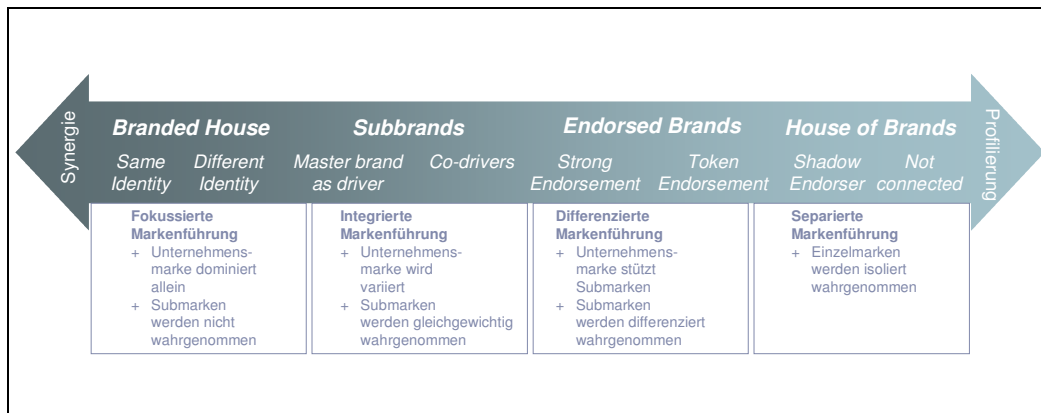


Abbildung 1: Markenarchitekturkategorien nach Aaker/Joachimsthaler (in Anlehnung an Aaker; Joachimsthaler (2001), S. 115)

Unsere Beratungspraxis zeigt, dass sich die Diskussionen um Markenarchitekturen in Unternehmen allzu sehr auf designbezogene Aspekte von Nähe und Entfernung fokussieren. In diesem Rahmen werden intensiv die Stellhebel Logo/Logotype, Layoutsystem, Farbe, Typografie und Bildstil/Bildinhalte diskutiert. Die Markenarchitekturoptimierungen eigentlich zugrunde liegenden Fragen des Fits zwischen den Marken und den positiven bzw. negativen Einstellungstransfers werden jedoch allzu häufig nur aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen und/oder generellen allgemeinen strategischen Festlegungen zum Markentyp entschieden. Hier verliert man nach unserer Erfahrung die wirklich relevanten Fragestellungen hinter den Markenarchitekturen aus den Augen:

- Hilft oder behindert die Integration einer Einzelmarke unter eine Dachmarke den langfristigen Absatz der Einzelmarke?
- Hilft oder behindert die Integration der Einzelmarke das Geschäft der Dachmarke?

Der vorliegende Beitrag stellt nachfolgend einen in vielen Beratungsprojekten bewährten Lösungsweg zur Optimierung von Markenarchitekturen vor, bei dem diese in erster Linie nach inhaltlichen Überlegungen optimiert werden und dann erst eine Umsetzung in das Design erfolgt.

Prozessuales Vorgehen

Zur Optimierung von Markenarchitekturen ist es in einem ersten Schritt notwendig, die für eine konkrete Markenarchitektur notwendigen Kategorien (in Abbildung 1 die Typen des Brand Relationship Spektrums von Aaker) zu bestimmen. Das heißt, man muss sich die Frage stellen, wie viele Kategorien man benötigt, um eine Markenarchitektur zukunftssicher, d.h. vor dem Hintergrund möglicher Zukäufe und marktstrategischen Herausforderungen aufzubauen (vgl. zu den strategischen Aspekten von Markenarchitekturen im Detail Burkhardt (2009)).

Im zweiten Schritt werden die Kriterien festgelegt, die später für die Gestaltung eines Entscheidungsrasters zur Einordnung der verschiedenen Marken in die Kategorien (3. Schritt) relevant sind. Zu unterscheiden sind hierbei organisatorische Kriterien, Kriterien für die Nähe zur Dachmarke aus der Definition der-

selben, Kriterien für die Nähe zur Dachmarke aus dem Geschäftsmodell sowie Kriterien für die Nähe zwischen den beteiligten Marken aus Zielgruppensicht.

Erst in einem vierten Schritt erfolgt die designerische Gestaltung, die die Kategorien in ihrer Nähe zur Dachmarke visuell übersetzt, bevor in einem fünften Schritt an die Umsetzung der optimierten Markenarchitektur gegangen wird (siehe hierzu Abbildung 2).

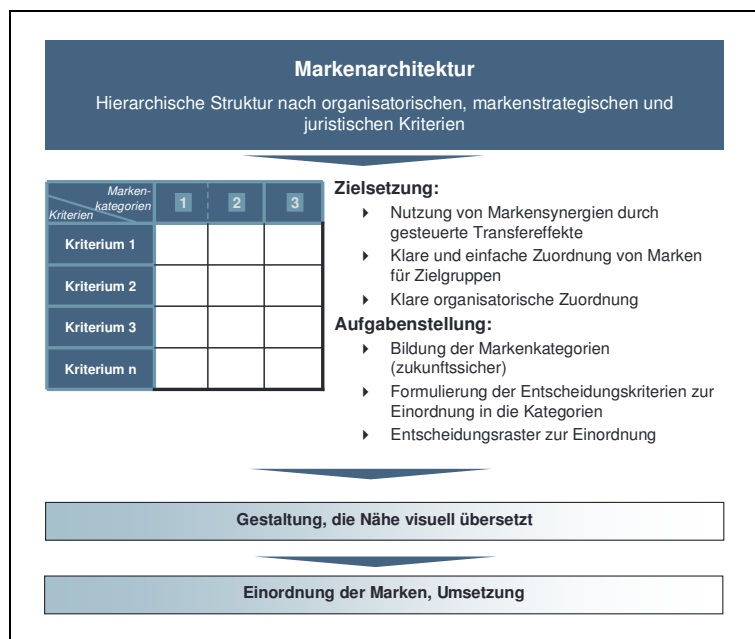


Abbildung 2: Prozessuales Vorgehen zur Optimierung einer Markenarchitektur

Festlegung der Kategorien

Zur Festlegung der zur Optimierung einer Markenarchitektur notwendigen Anzahl von Kategorien lässt sich keine allgemeingültige Aussage treffen. Hier gibt es in den Unternehmen sehr unterschiedliche Sichtweisen, speziell zur Frage, inwieweit Markenarchitekturen auch organisatorische Realitäten widerspiegeln sollten. Nach der reinen Lehre sollte eigentlich eine Markenarchitektur unter dem Primat der externen Perzeption und nicht unter dem Wunsch, interne Organisationsstrukturen nach außen zu tragen, gestaltet werden. Die Praxis zeigt allerdings, dass die Einsicht in diesen Sachverhalt in den Unternehmen nur bedingt zu vermitteln ist. Entsprechend finden sich häufig Landesgesellschaften, Divisions etc. auch als Kategorien in Markenarchitekturen wieder. Wesentlich ist bei diesem Prozessschritt aber, dass die Anzahl der Kategorien eindeutig bestimmt wird und dass diese Kategorien inhaltlich klar voneinander abgrenzbar sind.

Als Faustregel, die sich aus unseren Projekten herauskristallisiert hat, lässt sich allerdings feststellen, dass selbst Unternehmen, die im Kern ein Markenarchitekturmodell des Branded House verfolgen, in ihrer Markenarchitektur mindestens drei Kategorien zur Wahrung der notwendigen strategischen Flexibili-

tät vorsehen sollten. Neben der Dachmarke bzw. Corporate Brand sind dies die Kategorie „Unterstützte Marken“ sowie die der „Unverbundenen Marken“. Für Einstiegsmarken, die Kunden an die Dachmarke heranführen sollen, empfiehlt sich bei weitgehend eigenständiger Positionierung eine kommunikative Anbindung an die Dachmarke durch ein Endorsement. Für Verteidigungsmarken oder auch wirklich bahnbrechende Innovationen, die sich an neue Zielgruppen wenden, die mit der Hauptmarke nicht kompatibel sind, kommt sinnvollerweise die Kategorie der kommunikativ unverbundenen Marken zum Einsatz. Abbildung 3 zeigt diese Zusammenhänge nochmals im Überblick.

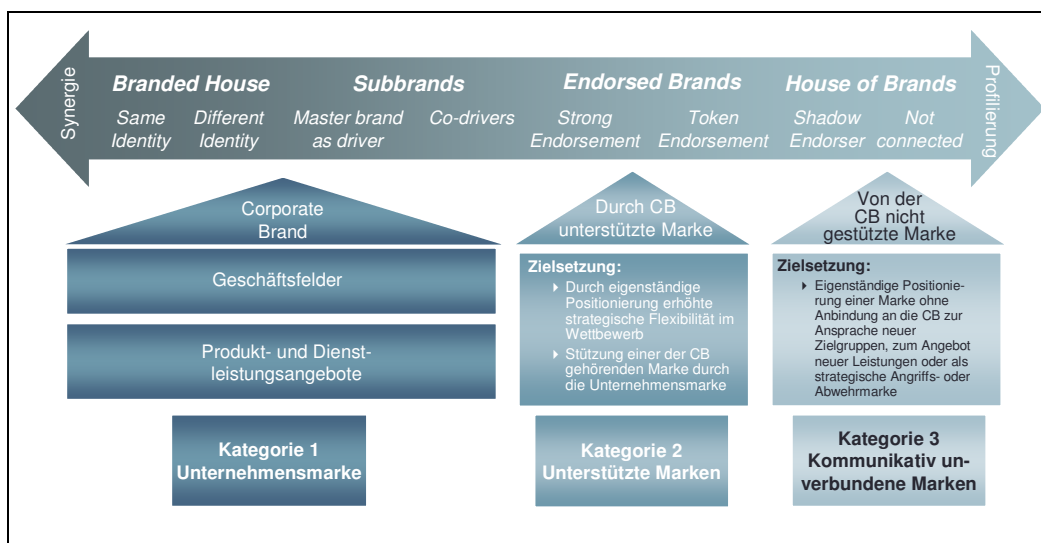


Abbildung 3: Markenarchitekturkategorien für strategische Flexibilität

Entwicklung von Entscheidungsrastern

Den zentrale Schritt zur inhaltlichen Optimierung von Markenarchitekturen stellt die Entwicklung von Entscheidungsrastern dar, mit deren Hilfe auf der Grundlage der zuvor festgelegten Kriterien die Grundlage für die Zuordnung der Marken zu den Markenarchitekturkategorien geschaffen wird. Hierzu sind unterschiedliche Verfahren anwendbar. Neben den sehr häufig Anwendung findenden Entscheidungsbäumen kann auch die Erstellung von Checklisten zum gewünschten Ziel führen. Hierbei wird für jede festgelegte Kategorie eine Anzahl von Kriterien formuliert, die erfüllt sein müssen, um eine zweifelsfreie Zuordnung zur jeweiligen Kategorie zu ermöglichen.

Soll die Entscheidungsfindung zur Einordnung in die Kategorien simultan unter Berücksichtigung der wesentlichen Kriterien erfolgen, so eignen sich Entscheidungsbäume, die nur sequentielle Entscheidungsstrukturen abbilden können, nicht als Entscheidungsraster. In diesem Falle haben wir gute Erfahrung mit Ordnungsrastern in Form von Entscheidungsmatrizen gemacht, die in diesem Falle zu einer zweifelsfreien Zuordnung der Marken zu den Markenarchitekturkategorien führen. Ein anonymisiertes Beispiel für die Zuordnung zu sechs festgelegten Kategorien findet sich in Abbildung 4.

Beispiel

Kate- gorien	Kriterien	Nationale Repräsentanz des Unter- nehmens	Mehrheits- beteiligung	Kerngeschäft	Negativer Einfluss auf die Corporate Brand
1. Corporate Brand		Ja	∅	∅	∅	∅	∅
2. Masterbrands		Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein
3. Kerngeschäfts- marken		Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
4. New Business Marken		Nein	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein
5. Minderheits- beteiligungen		Nein	Ja	Nein	Nein	∅	Nein
6. Stand Alones		Nein	Nein	∅	∅	∅	Nein

„Ja/Nein“ = Neintwendige Bedingung „∅“ = irrelevant

Abbildung 4: Entscheidungsmatrix zur Einordnung von Marken in Markenarchitekturkategorien

Stellhebel des Designs zur Gestaltung visueller Nähe und Entfernung

Erst auf der Basis der durch das Entscheidungsraster festgelegten Zuordnung der Marken zu den Markenarchitekturkategorien sollte die designerische Umsetzung der Markenarchitektur erfolgen. Normalerweise wird dabei in Markenarchitekturen die Nähe zum Kerngeschäft bzw. zur Positionierung der Dachmarke durch visuelle Nähe ausgedrückt. Abbildung 5 zeigt die Stellhebel des Corporate Design zur Gestaltung visueller Nähe und Entfernung auf. Es sind dies das Logo, das Layout-System, die Farbe, die Typografie sowie der Bildstil.

Nach unserer Erfahrung ist eine feine und ausgewogene Justierung dieser Stellhebel für eine der inhaltlichen Festlegung adäquate Umsetzung notwendig. Wir diskutieren die Umsetzungsvorschläge von Designagenturen mit unseren Kunden sehr systematisch anhand jedes Stellhebels.

Fehler schleichen sich in der Umsetzung nur allzu gerne ein. So werden nach unserer Erfahrung schon bei der Gestaltung von der Dachmarke sehr nahen Kategorien durch die Designer zu starke Variationen mehrerer Faktoren vorgenommen. Häufig werden beispielsweise die mit der Corporate Brand eng verbundenen Kerngeschäftsfelder über Deskriptoren hinaus auch farblich deutlich unterschieden. Dies macht eine weitere Differenzierung von weiter entfernten Kategorien, wie z.B. Verbundenen Marken (Endorsed Brands) regelmäßig sehr schwierig und verbessert nicht unbedingt die Transparenz.

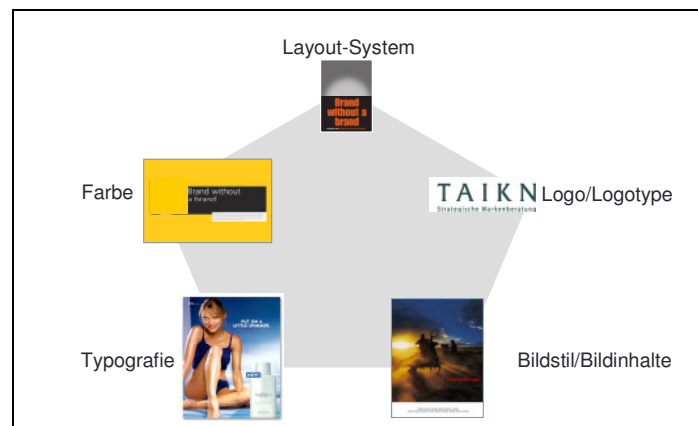


Abbildung 5: Stellhebel zur Gestaltung visueller Nähe und Entfernung

Umgekehrt stellen wir aus optischen und ästhetischen Erwägungen heraus eine Tendenz bei Designern fest, die Kategorie der Endorsed Brands optisch zu nahe an die Dachmarke heranzurücken, was wiederum eine inhaltlich gewünschte eigenständige Positionierung der Subbrands erschwert.

Fazit

Eine Optimierung von Markenarchitekturen unter der Maxime eines möglichst einheitlichen Designs läuft selbst bei Unternehmen, die das Modell des Branded House favorisieren Gefahr, inhaltlich kontraproduktive Fakten zu schaffen. Der vorliegende Beitrag macht deutlich, dass einer designtechnischen Umsetzung einer Markenarchitektur auf jeden Fall ein sorgfältig durchgeführter Prozess zur Festlegung strategisch relevanter Kategorien und eine Zuordnung der Marken zu den Kategorien auf der Basis entscheidungsrelevanter inhaltlicher Kriterien vorausgehen sollte.

Nur bei Einhaltung der beschriebenen Vorgehensweise ist eine Markenarchitektur zukunftssicher und belastbar im Hinblick auf strategische Aktivitäten des Unternehmens, wie Unternehmens- und Markenzukäufe. So sind beispielsweise auf der Basis der inhaltlich optimierten Markenarchitektur ohne größere Probleme Standardprozesse für die zukünftige Einordnung von gekauften Marken festzulegen, die fallweise Entscheidungen mit häufig gravierend negativen Auswirkungen auf die beteiligten Marken obsolet werden lassen.

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, Prentice Hall.

Bräutigam, S. (2004): Management von Markenarchitekturen, Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Burkhardt, A. (2007): Optimierung von Markenarchitekturen auf empirischer Grundlage – am Beispiel von DaimlerChrysler, http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_BrandArchitectureOptimizer.pdf

Burkhardt, A. (2009): Strategie und Marke: Strategische Aspekte von Markenarchitekturen, <http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Strategie-und-Marke-Strategische-Aspekte-von-Markenarchitekturen.pdf>

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.