

**Achim Burkhardt**

## **Die Optimierung von Markenarchitekturen auf empirischer Grundlage – am Beispiel von DaimlerChrysler**

Die Gestaltung und Optimierung komplexer Markenarchitekturen stellt ein äußerst praxisrelevantes markenstrategisches Problemfeld dar. Ein Anwachsen der Markenportfolien in Unternehmen und damit einhergehend die Notwendigkeit einer Hierarchisierung dieser Marken wird von folgenden Trends bedingt:

- Immer feiner segmentierte Märkte führen zu einer Flut neu eingeführter Marken. Das immens hohe Floprisiko hat in einer Gegenbewegung zur Folge, dass das Heil in Dachmarken und Markendehnungen gesucht wird. Auch diese Strategie ist jedoch mit vielfältigen Risiken verbunden.
- Strategisch bedingte Übernahmen von Unternehmen und deren Marken

Vor dem Hintergrund des enormen Informationswettbewerbs in Richtung der Zielgruppen eines Unternehmens, der hieraus resultierenden Informationsüberlastung und steigender Kommunikationskosten verwundert der klar erkennbare Trend zu komplexen Markenarchitekturen nicht. Deren Gestaltung ist dabei mit folgenden Zielsetzungen verbunden:

- 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
- Aufbau von Markenwert.

Die Beratungspraxis zeigt allerdings, dass sich die Diskussionen um Markenarchitekturen in Unternehmen zu 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. Ob die Marken als passend zueinander empfunden werden (so genannter Fit) und ob sich positive bzw. negative Einstellungseffekte zwischen ihnen ergeben, wird jedoch allzu häufig nur aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen und/ oder allgemeinen strategischen Festlegungen zum Markentyp entschieden. Die beiden eigentlich relevanten Fragen werden dabei aus den Augen verloren: 1. Hilft oder behindert die Integration einer Einzelmarke unter eine Dachmarke den langfristigen Absatz der Einzelmarke? 2. Hilft oder behindert die Integration der Einzelmarke das Geschäft der Dachmarke?

Der vorliegende Beitrag stellt einen Lösungsweg zur Optimierung von Markenarchitekturen vor, der auf Befragungen der Zielgruppen basiert und somit eine fundierte Beantwortung dieser Fragen erlaubt. Beispielhaft wird das Vorgehen anhand der Markenarchitektur von DaimlerChrysler aufgezeigt. Die Daten

stammen aus einer Studie, die 2006 bei einer repräsentativen Stichprobe von 1.000 Autofahrern in Deutschland durchgeführt wurde.

## **Markenarchitekturen in der Automobilindustrie – Status quo**

Die Automobilindustrie folgt weltweit einem recht einheitlichen Muster hinsichtlich ihrer Markenarchitekturstrategien. Betrachtet man das Brand Relationship Spektrum nach Aaker/ Joachimsthaler, so finden sich international fast alle Automobilkonzerne im Bereich der so genannten *House of Brands*. D.h. man versteht sich als Manager von Markenportfolien mit heute i.d.R. mehreren, unabhängig voneinander positionierten Produktmarken. Im Zuge des Entstehens von Mehrmarkenunternehmen folgt man heute im Prinzip den alten Mustern: Durch eine neu entstandene Markenhierarchie (Unterordnung der früheren Corporate Brands, z.B. BMW als Produktmarke unter den Konzern BMW Group) steht bei den meisten Unternehmen heute eine mehr oder weniger konsequent eingehaltene separierte Markenführung der Produktmarken im Vordergrund – je nach Korporierung der Marken. Einzige Ausnahmen in der jüngeren Vergangenheit stellen DaimlerChrysler und seit dem letzten Jahr eingeschränkt auch GM dar: Bei DaimlerChrysler wurden die Marken im kommunikativen Auftritt mit einem schwachen Endorsement versehen, bei GM mit einem Badge an den Autos (allerdings mit uneinheitlichem Gebrauch).

## **In fünf Schritten zur Optimierung einer Markenarchitektur – Beispiel DaimlerChrysler**

### **Schritt 1: Ermittlung der Kaufrelevanz der Marken**

In einem ersten Schritt wird bei den Zielgruppen ermittelt, welche Marke für die Kaufentscheidung die zentrale Rolle spielt: Corporate Brand bzw. Dachmarke oder Produktmarke(n)? Hieraus ergeben sich Hinweise auf die grundsätzliche Einordnung in das Brand Relationship Spektrum. Überwiegt der Einfluss der Corporate Brand auf die Kaufentscheidung, so kommen grundsätzlich die Optionen *Branded House* und/ oder *Subbrands* in Frage. Wenn – wie im Fall von DaimlerChrysler – die Produktmarken für die Kaufentscheidung ausschlaggebend sind, so bleiben nur die Markentypen *Endorsed Brands* bzw. *House of Brands* als Optionen für die Markenarchitektur zur Auswahl.

### **Schritt 2: Ermittlung der Freiheitsgrade für die Gestaltung der Markenarchitektur**

Im folgenden Schritt ist zunächst festzustellen, ob die Zielgruppen wissen, zu welcher Dachmarke die jeweiligen Produktmarken gehören. Von der Beantwortung dieser Frage hängt in starkem Maße der Gestaltungsspielraum für die Optionen der Markenarchitektur ab. So macht es wenig Sinn, über die Option *House of Brands* nachzudenken, in der die Produktmarken isoliert und designtechnisch streng voneinander getrennt geführt werden, wenn die Zugehörigkeit zur Unternehmensmarke bekannt ist und somit ohnehin Einstellungseffekte zwischen den Marken stattfinden.

Für das Markenarchitektur-Management von DaimlerChrysler bestehen beispielsweise nur eingeschränkte Freiheitsgrade, da für die Marken Mercedes-Benz, Chrysler und smart und bedingt auch für Maybach mehrheitlich bekannt ist, dass diese zu DaimlerChrysler gehören (Abbildung 1).

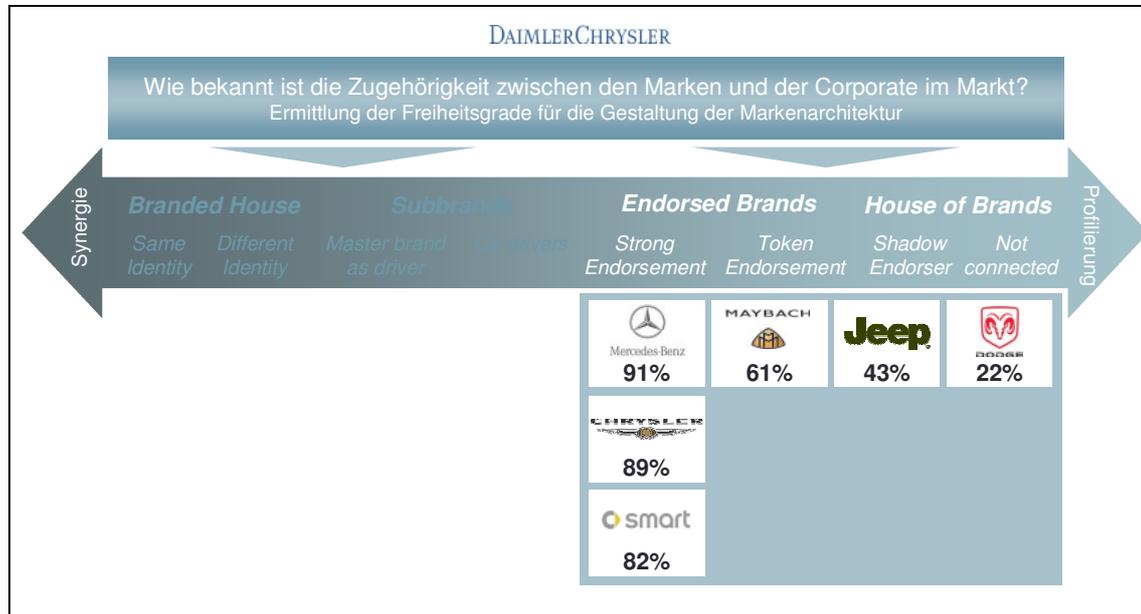


Abbildung 1: Freiheitsgrade für die Gestaltung der Markenarchitektur

### Schritt 3: Ermittlung des Brand Architecture Index zur Einordnung der Produktmarken

Untersuchungen von TAIKN haben gezeigt, dass die empfundene Passung zwischen Produktmarken und Corporate Brand und in umgekehrter Richtung zwischen Corporate Brand und Produktmarken in der Automobilindustrie von überragender Bedeutung für das Zustandekommen von positiven Einstellungstransfers zwischen den Marken und damit für das Heben von Kommunikationssynergien sind. In Schritt 3 werden daher der empfundene Fit zwischen den Sub- und Dachmarke(n) und Einstellungseffekte zwischen diesen (jeweils in beide Richtungen) mit Hilfe von Rating-Skalen ermittelt.

Um zu einer möglichst zweifelsfreien Einordnung von Sub- bzw. Produktmarken in das Brand Relationship Spektrum zu kommen, werden diese Erhebungsdaten in den von TAIKN entwickelten Brand Architecture Index (BAI) überführt. Dieser errechnet sich folgendermaßen:

- Die Werte aus den vier betrachteten Dimensionen (Fit CB-PB, Fit PB-CB, Einstellungseffekt CB-PB, Einstellungseffekt PB-CB) werden zunächst mit den jeweils regressionsanalytisch ermittelten, markenspezifischen Relevanzen dieser Werte für ein klares und konsistentes Markenimage der Dachmarke multipliziert.
- So ergeben sich jeweils zwei Fitindizes und zwei Einstellungstransferindizes.
- Um all diesen in Markenarchitekturen wirksamen Effekten gleichermaßen Rechnung zu tragen, werden diese vier Werte zunächst ungewichtet zum BAI addiert.

Abbildung 2 zeigt die ermittelten Brand Architecture Indizes für die Produktmarken von DaimlerChrysler. Hier wird deutlich, dass einzig Mercedes-Benz einen über alle vier berücksichtigten Effekte positiven BAI

zu DaimlerChrysler aufweist. Die Marken Dodge und Chrysler dagegen sind in Summe am weitesten von der Unternehmensmarke entfernt und heben nur geringe Einstellungssynergien.

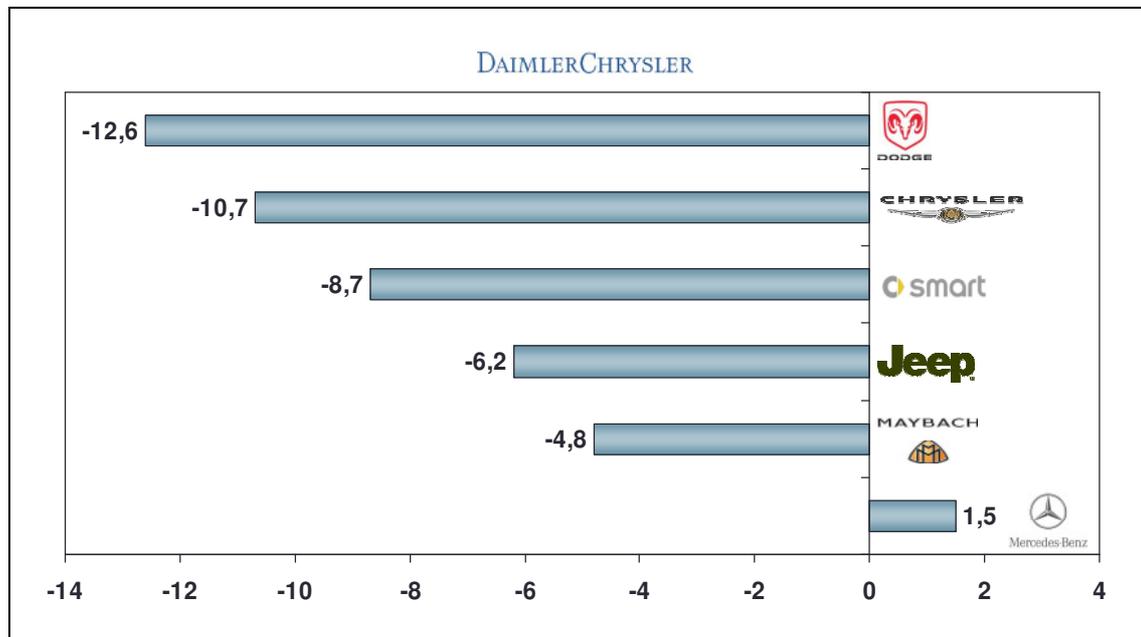


Abbildung 2: Brand Architecture Indizes der Produktmarken von DaimlerChrysler

#### Schritt 4: Gewichtung der Wirkungsgrößen entsprechend der markenstrategischen Zielsetzungen

Die in Schritt 3 vorgeschlagene Gleichgewichtung der Effekte berücksichtigt noch nicht die strategischen Zielsetzungen, die mit einer Markenarchitektur verfolgt werden. Daher ist es in einem vierten Schritt notwendig, dass vor der Einordnung einer Marke in das Brand Relationship Spektrum detailliert die strategischen Intentionen, die ein Unternehmen mit seinen Marken verfolgt, festgelegt werden. Diese Intentionen können dann mit einer entsprechenden Gewichtung der vier Größen des Brand Architecture Index berücksichtigt und im Rahmen von Markenarchitektursimulationen abgebildet werden. Steht bei einem Unternehmen beispielsweise die Stärkung der Dachmarke strategisch im Fokus, so müssen neben den Fits die Einstellungseffekte der Produktmarken auf die Corporate Brand (d.h. das gegebenenfalls vorhandene Risiko für die Corporate Brand) stärker gewichtet werden als beispielsweise im Falle der strategischen Intention, spezielle Produktmarken vor unerwünschten Einstellungstransfers zu schützen. In diesem Falle kommt den Einstellungseffekten von der Unternehmens- auf die Produktmarke eine weitaus wichtigere Rolle zu.

Abbildung 3 verdeutlicht am Beispiel von DaimlerChrysler, dass man bei unterschiedlicher Gewichtung der Einzeleffekte durchaus zu anderen Einordnungen in das Brand Relationship Spektrum gelangt: Verfolgte DaimlerChrysler z.B. die Strategie, seine Premiummarken Maybach und Mercedes-Benz vor negativen Einstellungstransfers zu schützen, so müssten, obwohl der Fit zwischen Mercedes-Benz und Maybach und der Corporate Brand DaimlerChrysler am höchsten von allen Produktmarken ist, die Marken ohne Endorsement geführt werden. (Hier sind jedoch auch die Grenzen dieser Vorgehensweise zu be-

achten, die sich aufgrund der geringen Freiheitsgrade ergeben, die wiederum durch die hohe Bekanntheit der Zugehörigkeit der Produktmarken zur Corporate Brand DaimlerChrysler bedingt sind).



Abbildung 3: Einstellungseffekte innerhalb der Markenarchitektur von DaimlerChrysler

### Schritt 5: Einordnung der Marken in das Brand Relationship Spektrum

Die Einordnung der Produktmarken in das Brand Relationship Spektrum im Falle des Szenarios der Gleichgewichtung der Effekte ergibt ein weitaus differenzierteres Bild als das real von DaimlerChrysler realisierte Markenarchitektur-Modell (Abbildung 4): Während Mercedes-Benz im Interesse einer ausgewogenen Markenarchitektur näher an die Corporate Brand herangerückt werden müsste (*Strong Endorsement* statt *Token Endorsement*), dürften alle anderen Marken nicht prominent in Verbindung mit DaimlerChrysler kommuniziert werden.

Da dies Implikationen für alle Kundenkontaktpunkte der Marken hätte, wären damit weit reichende Folgen auch für die rechtliche Gestaltung des Unternehmens verbunden. Während man die Marken Maybach und Jeep noch unter der DaimlerChrysler AG führen könnte, wären – um konsequent alle Kontakte mit DaimlerChrysler zu unterbinden – die Marken smart, Dodge und Chrysler als eigenständige Gesellschaften zu führen. Der zu Zeiten des Mergers gewählte Name der Unternehmensmarke limitiert allerdings deutlich die Freiheitsgrade für die Gestaltung der Markenarchitektur und damit auch deren Optimierung. Eine kommunikative Trennung der Marke Chrysler von der Unternehmensmarke erscheint in diesem Falle wenig Erfolg versprechend.



Abbildung 4: Optimierte Markenarchitektur von DaimlerChrysler

## Fazit

Der zunehmende Kostendruck in den Unternehmen, die schwierigen Kommunikationsbedingungen unter dem Zeichen der Informationsüberlastung der Konsumenten und der nach wie vor ungebrochene Trend zu Mergers & Acquisitions konfrontieren das Markenmanagement mit immer komplexeren Markenarchitekturen. Diese können ihren Sinn, nämlich Synergieschöpfung und Mental Convenience, nur erfüllen, wenn der Verbraucher zum einen die gewünschten Strukturen erkennt und zum anderen nachvollziehen kann. Daher ist es dringend geboten, die Wahrnehmung der Zielgruppen bei der Optimierung von Markenarchitekturen stärker zu berücksichtigen. Das vorgestellte Instrument des Brand Architecture Optimizers verfolgt konsequent den konsumentenbezogenen Ansatz und ist somit geeignet, Unternehmen bei der anspruchsvollen Aufgabe der Optimierung von Markenarchitekturen zu unterstützen. Außerdem soll mit Hilfe dieses Ansatzes die designlastige Diskussion der Thematik um dringend nötige, inhaltlich fundierte Aspekte erweitert werden.