

Überarbeitung von Markenarchitekturen

Mut zur Änderung ist wichtig, doch nicht um jeden Preis!

Bedeutung komplexer Markenarchitekturen

Akquisitionen, Zusammenschlüsse sowie die Dehnung bestehender Marken und die Einführung neuer Marken haben dazu geführt, dass viele Unternehmen heute kaum noch überschaubare Markenportfolios managen müssen. Oftmals mangelt es diesen jedoch an einer Strukturlogik und eine Vielzahl von Unternehmen kann den wachsenden Anforderungen an das Markenmanagement nicht mehr gerecht werden. Vor dem Hintergrund der sich ständig und immer schneller verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie steigender Kosten der Markenführung sind viele Unternehmen gezwungen, ihre Markensysteme zu restrukturieren. Was fehlt, sind jedoch Pläne, Prüffragen und Kriterien, nach denen man die Markenarchitektur optimal gestalten kann. Die zentrale Frage ist daher: Wie muss eine Markenarchitektur gestaltet werden, um einerseits Synergien zwischen den Marken zu realisieren und gleichzeitig die nötige Eigenständigkeit der Marke zu wahren?

Grundlagen komplexer Markenarchitekturen

Die klassische Einteilung der Markenstrategien von Unternehmen in Einzel-, Familien- und Dachmarken wird der zunehmenden Komplexität in der Realität nicht mehr gerecht. Tatsächlich dominieren heute verzweigte Markenstrukturen, die durch die Kombination klassischer Markenstrategien zu komplexen Markenarchitekturen führen. Umso vielschichtiger die Markenstruktur wird, desto stärker wächst die Anforderung, diese für den Kunden einfach und verständlich zu gestalten. Dabei gilt es, die Strukturen im Markenportfolio für alle Anspruchsgruppen logisch und nachvollziehbar zu machen. Die Berücksichtigung dieser „Mental Convenience“ ist Voraussetzung dafür, dass in den Köpfen der Konsumenten entsprechende Vorstellungsbilder sowie Glaubwürdigkeit und Akzeptanz gegenüber den einzelnen Marken aufgebaut werden können. Unter einer Markenarchitektur versteht man somit die Anordnung aller Marken eines Unternehmens zur Festlegung der

Positionierung und der Beziehung der Marken sowie der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht. Komplexe Markenarchitekturen sind Markenarchitekturen, bei denen zwei oder mehrere Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet sind. Die Komplexität einer Markenarchitektur zeigt sich durch deren Tiefe und Breite. Dabei bringt die Tiefe die hierarchischen Abstufungen der Marken untereinander zum Ausdruck. So führt die Unternehmensmarke Nestlé auf der nächst untergeordneten Hierarchieebene z.B. die Familienmarke Maggi, unter der sich wiederum die Einzelmarke Fünf-Minuten-Terrine einordnen lässt. Die Breite beschreibt hingegen die Anzahl der Marken, die parallel auf gleicher Ebene geführt werden. So führt die Unternehmensmarke Henkel im Waschmittelbereich gleichzeitig die Marken Persil, Weißer Riese und Spee. Je tiefer und breiter eine Markenarchitektur angelegt ist, desto höher ist der Komplexitätsgrad. Bei den Konsumenten kann daher das Verständnis einer komplexen Markenarchitektur insbesondere durch die

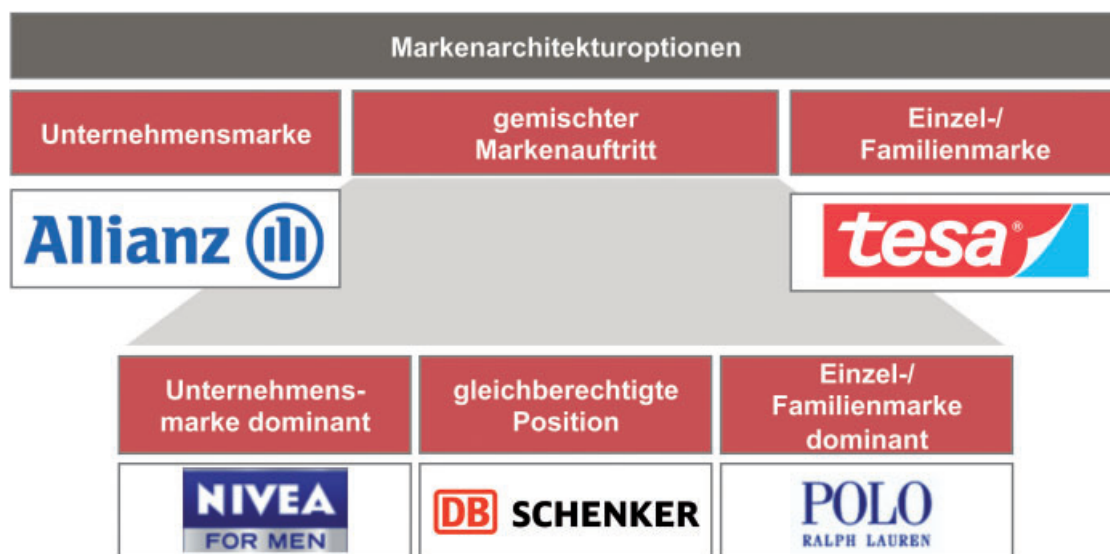


Abbildung 1: Markenarchitekturoptionen nach Esch. The Brand Consultants

Logik der Anordnung der hierarchischen Markenbeziehungen und durch eine trennscharfe Differenzierung der Marken auf horizontaler Ebene erhöht werden (Abbildung 1).

Zudem können Markenarchitekturen dahingehend unterschieden werden, wie stark die Unternehmensmarke in der Kommunikation fokussiert wird. So kann die Unternehmensmarke dominant, gleichberechtigt oder untergeordnet zum Einsatz kommen. Beispielsweise kann die Unternehmensmarke dominant in Erscheinung treten und um einen Zusatz ergänzt werden, dem sogenannten Subbranding. Mit Hilfe des Subbrandings werden in der Regel Leistungsfelder genauer spezifiziert. Beispielsweise nutzt NIVEA das Subbranding „For Men“ oder „Sun“, um zwischen einzelnen Pflegeserien zu differenzieren. Darüber hinaus können verschiedene Marken gleichberechtigt koexistieren wie beispielsweise DB Schenker oder Fujitsu Siemens. Letztlich können Einzel- oder Familienmarken dominant auftreten und von der Stützung durch die Unternehmensmarke profitieren. Die Modemarke Ralph Lauren nutzt z. B. diese Variante, indem sie die Produktmarke POLO mit Hilfe der Unternehmensmarke unterstützt: POLO by Ralph Lauren. In diesem Fall spricht man von einem Endorsement.

Markenarchitekturen erfassen und analysieren

Basis eines Markenarchitekturkonzepts sind die Bestandsaufnahme und Analyse des vorhandenen Markenportfolios. In diesem Zusammenhang ist im Unternehmen ein einheitliches Verständnis für Marken zu schaffen. Im Kern zählt alles als Marke, was vom Kunden als solche unabhängig von rechtlichen Bestimmungen oder der organisatorischen Verankerung im Unternehmen wahrgenommen wird.

Die **Bestandsaufnahme des Markenportfolios** ist unternehmensindividuell auszugestalten, um den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens und

seiner Branche gerecht zu werden. Neben der Analyse der Kundenwahrnehmung sollten bei der Gestaltung des Markenportfolios die Unternehmens- und Finanzierungsstrategie sowie rechtliche Aspekte beachtet werden. Zudem ist die Mitarbeiterperspektive von Relevanz, denn Mitarbeiter können wichtige Anstöße für die Wahrnehmung des Markenportfolios und für die Markenführung nach innen geben. Aufbauend auf diesem Hintergrund sind eine Reihe von Prüfungen zu bearbeiten:

- Welche Marken existieren im Portfolio des Unternehmens?
- Ist die Marke rechtlich eigenständig? Gibt es rechtliche Einschränkungen bei der Führung einer Marke?
- Welches Produkt- und Service-spektrum decken die Marken ab?
- Welche Rolle spielt die Marke im Geschäftsmodell oder der Vertriebsstruktur?
- An welchen Kundenkontaktpunkten tritt die Marke auf?
- Für welche Inhalte steht eine Marke? Wie sind diese Marken positioniert? Wer sind Kunden, zentrale Wettbewerber und Anspruchsgruppen der Marke?
- Wie ist die geographische Abdeckung der Marken?
- Wie sind die Marken organisatorisch verankert? Wer hat die Verantwortung für die Führung der Marken?
- Wie ist die aktuelle und zukünftige Marktposition der Marke zu beurteilen? Wie hoch sind der aktuelle Umsatz und das Umsatzpotenzial der Marke? Welche Bedeutung hat die Marke für den Gesamtumsatz?
- Welche strategische Rolle erfüllt die jeweilige Marke in der Markenarchitektur?

Die **Analyse des Markenportfolios** aus Kundensicht ist der Bestandsaufnahme direkt angeschlossen. Dabei müssen zunächst die relevanten Kunden und Märkte abgegrenzt werden. Die Abgrenzung des bearbeiteten Marktes mit

den dort angebotenen Marken ist häufig nicht trennscharf. Entscheidend ist daher, aus dem Blickwinkel des Kunden zu prüfen, welche Marken als echte Alternativen wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund sind nachfolgende Fragestellungen zu behandeln:

- Welche Marken nehmen Kunden tatsächlich wahr? Welche Rolle spielt die Marke für den Kaufprozess?
- Welches Leistungsversprechen und Image nehmen die Kunden wahr?
- Was sind Kundenbedürfnisse bei bestehenden und potenziellen Kunden?
- Gibt es Kannibalisierungseffekte innerhalb des eigenen Markenportfolios?
- Wer sind die relevanten Wettbewerber aus Kundensicht?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist das Zurückgreifen auf Marktforschungsdaten empfehlenswert. Dabei können z. B. Marktforschungsstudien, Vertriebsinformationen, Werbestudien, Wettbewerbsanalysen oder Kundenzufriedenheitsstudien zum Einsatz kommen. Vertiefende Informationen können zudem durch qualitative Fokusgruppen, Vertriebsmitreisen, Internetrecherchen sowie quantitative und qualitative Kundeninterviews gesammelt werden.

Markenarchitekturentscheidungen treffen

Nachdem alle internen und externen Daten gesammelt wurden, erfolgt eine Zusammenführung und Bewertung zur Ausgestaltung der Markenarchitektur. Zu diesem Zweck können Markenportfoliomatrizen, Marken-Audits, Szenarien oder Zielstrukturdiagramme eingesetzt werden. Wir setzen bei der Systematisierung der Brandingoptionen zudem häufig auf Entscheidungsbäume. Dabei werden zentrale Kriterien wie beispielsweise die rechtliche Beteiligungsstruktur oder Markenbekanntheit herangezogen, um sukzessive zu einer Brandingentscheidung zu gelangen (Abbildung 2).

Ein kontroverses Thema, das eine gehörige Portion Mut und Expertise verlangt,

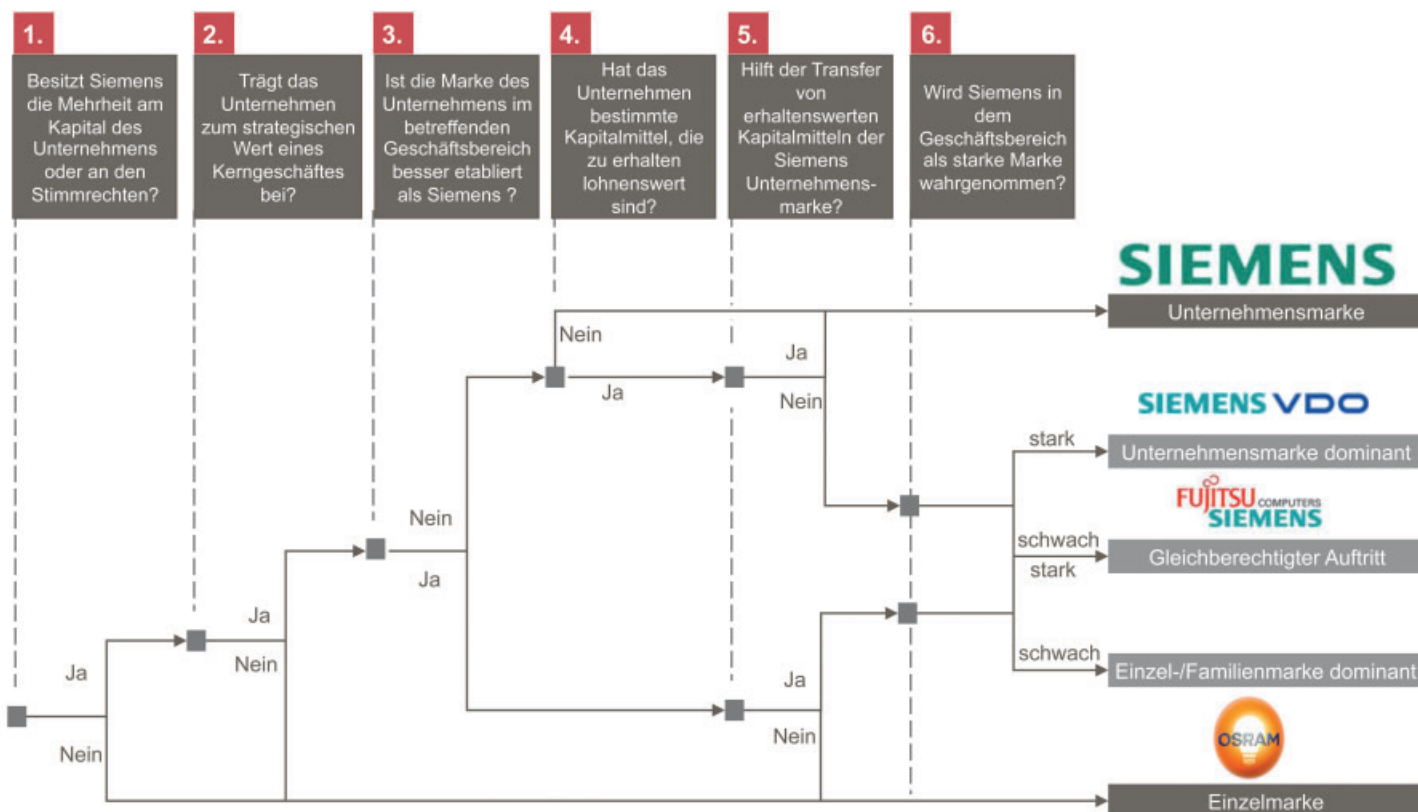


Abbildung 2: Entscheidungsbaum am Beispiel Siemens

stellt die **Markenelimination** dar. Häufig werden mit solchen Entscheidungen Fehlereingeständnisse, Markenwertverlust sowie Managerschicksale verbunden, so dass sich die Praxis eher zögerlich mit diesem Thema beschäftigt. Entsprechend hoch ist die Resonanz der Markenexperten und Medien, wenn beispielsweise Marken wie die VICTORIA und die Hamburg Mannheimer mit ihrem vertrauten Herrn Kaiser durch einen „Schnellschuss“ des Managements von der Bildfläche verschwinden. Eine Entscheidung, die vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kundenbedürfnisse im Versicherungsmarkt und mit Blick auf die Markenstärke der Marken – z. B. der Hamburg Mannheimer – nicht nachvollziehbar ist. Hier nimmt sich das Management der ERGO Versicherungsgruppe selbst die Möglichkeit einer gezielten Ansprache von Kundensegmenten. Generell ist eine Reduktion des Markenportfolios jedoch sinnvoll, denn unserer Erfahrung nach kann die Anzahl der Marken je nach Branche um 20% bis 40%

verringert werden, was zu einer erheblichen Kosteneinsparung in der Markenführung und zu einer einfacheren und schnelleren Orientierung beim Kunden führt. Dabei erfolgt die Reduktion in der Regel durch Markenportfoliokonsolidierung, Verkauf oder Spin-Off und der Markenelimination im engen Sinne. Unter einer Markenportfoliokonsolidierung wird die Verschmelzung der Leistungsspektren verschiedener Marken zu einer der bestehenden oder einer neuen Marke verstanden. Ein Beispiel für eine radikale Markenportfoliokonsolidierung ist die Elimination von Degussa, Steag und RAG und deren Zusammenführung unter der Dachmarke Evonik Industries. Im Zuge dieser Markeneliminationen sind auf dramatische Weise Markenwerte vernichtet worden. So verbuchten die etablierten und starken Marken im Jahr 2007 noch einen gemeinsamen Markenwert von rund 18 Mrd. €, wohingegen Evonik Industries im Jahr 2008 gerade mal 5 Mrd. € zugesprochen wurden. Hier sind demnach durch die Neumarkierung 13 Mrd. € an Substanz verlo-

ren gegangen. Daneben besteht auch die Option, eine Markenelimination durch Verkauf oder einen Spin-Off vorzunehmen. Beim Spin-Off von Marken werden einzelne Marken aus der rechtlichen Struktur ausgegliedert und am Markt verselbstständigt. In einigen Fällen werden dabei auch eigenständige Brandings für den Spin-Off entwickelt, um Unternehmensbereiche einer starken Dachmarke auszugliedern. So wurde beispielsweise die Kion Group geschaffen, um den Gabelstaplerbereich der Linde Group auszugliedern und zu veräußern. Die Markenelimination im engen Sinne dagegen behandelt die vollständige Entfernung einzelner oder mehrerer Marken und der mit ihnen verbundenen Leistungen.

Markenarchitekturrestrukturierungen umsetzen

Ist die Markenarchitekturkonzeption fixiert worden, erfolgt die Überleitung der bisherigen Markenarchitektur in die neue Zielstruktur. Dabei ist besondere Vorsicht geboten, denn Studien zufolge sind nur

20% aller Markenrestrukturierungen erfolgreich. Besondere Beachtung muss in diesem Zusammenhang der Migrationsstrategie aller involvierten Marken geschenkt werden. Dabei können grundlegend vier Optionen unterschieden werden, die sich hinsichtlich der Intensität des Wechsels unterscheiden (Abbildung 3).

Bei einem abrupten Wechsel des Markennamens ohne zeitliche Verzögerung wird eine bestehende Marke mit geringerem Potenzial durch eine neue oder stärkere Marke ersetzt. Der Vorteil eines abrupten Wechsels liegt in der Verringerung von Gedächtnisüberlagerungen zwischen alten und neuen Markeninhalten bei den Konsumenten, die die Neupositionierung eines Unternehmens beeinträchtigen können. Bei einer schrittweisen Überführung des Markennamens werden diese Widerstände und Konfusion bei den Anspruchsgruppen umgangen, indem langsam über mehrere Jahre der Markenauftritt verändert wird. So wird bei einem schrittweisen Markennamenwechsel die alte Marke über eine bestimmte Zeitperiode in die neue Marke überführt. Dabei werden für einen begrenzten Zeitraum sowohl der

alte als auch der neue Markenname parallel verwendet, bis schließlich der Umbenennungsprozess beendet ist. Neben der konsequenten Umsetzung nach außen ist die Verankerung der Markenarchitektur nach innen von entscheidender Bedeutung. Dabei sind klare Verantwortlichkeiten zu bestimmen und regelmäßige Abstimmungsrunden zu markenübergreifenden Aspekten einzurichten. Schließlich ist ein umfassendes Markencontrolling zu etablieren, um eine aktive Steuerung des Markenportfolios zu ermöglichen.

Erfolgreiche Markenarchitekturen schaffen Klarheit und Orientierung

Erfolgreiche Markenarchitekturen geben dem Kunden die notwendige Klarheit und Orientierung bei der Kaufentscheidung. Erst dies ermöglicht die optimale und effiziente Ausschöpfung des vorhandenen Markenpotenzials. Eine intelligente Markenarchitekturstrategie ermöglicht es zudem, einzelne Märkte gezielter und effizienter zu bearbeiten. Dies lässt sich nur durch eine systematische Analyse und Konzeption der Markenarchitektur realisieren. Eine Markenarchitekturkonzeption

ist dabei kein statisches Konstrukt sondern stets langfristig zu planen und gegebenenfalls anzupassen. Mut zur Änderung ist wichtig, aber nicht um jeden Preis!

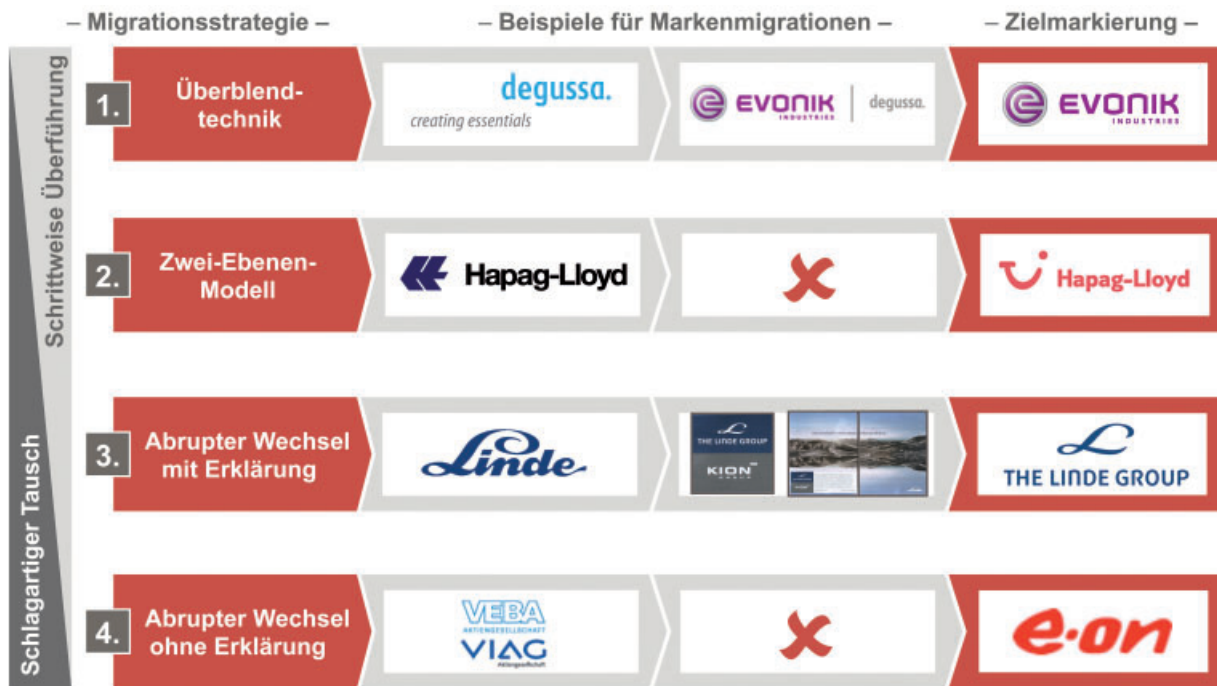


Abbildung 3: Markenmigrationsstrategien