

Markenführung

Holistic Branding, Part II – Teil 3: Markenarchitektur

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Im dritten Teil des zweiten Themenblocks dokumentieren wir, wie Sie mehrere Marken aufeinander abgestimmt zusammenführen und damit Ihren Unternehmenserfolg stützen können.

› Pascal Staub

Mit der Verwendung des Wortes «Architektur» im Zusammenspiel mit der Marke hat man sich eines Begriffs aus dem Bauwesen bedient, der seinen Ursprung bereits schon in der Antike findet. Das verdeutlicht gut nachvollziehbar, dass es darum geht, bewusst und einer festen Zielsetzung folgend Marken zueinanderzustellen und damit ein solides «Bauwerk» zu erstellen. Oft ist auch die Rede von Markensystemen oder Markenmodellen, wobei letzterer Begriff hauptsächlich für Methoden zur Markenentwicklung, -definition und /oder -führung verwendet wird. Professor Dr. Karsten Kilian (FA in Würzburg und Schweinfurt) unterscheidet in seinem «Markenlexikon» zwischen statischen (wie etwa Breite und Tiefe) sowie dynamischen Markenarchitekturen (Hierarchie und Portfolio).

Steuern von Beziehungen

Im Grundsatz geht es bei Markenarchitekturen stets darum, jegliche Ebenen von Beziehungen zwischen zwei oder mehr Marken in einen definierten Bezug zu setzen und diese abgestimmt auf eine klare Strategie zu steuern. Dabei kann es sich um Marken eines Unternehmens, ei-

ner Unternehmensgruppe oder auch von Marken handeln, welche von zwei oder mehreren Unternehmen genutzt werden. Beim «Holistic Branding» definieren wir die Markenarchitektur im Rahmen des Moduls «Markenstrategie» innerhalb des «Brand Care Cycle», dem vom Autor und weiteren Experten aus der Praxis heraus

kurz & bündig

- › Bei Markenarchitekturen geht es darum, jegliche Ebenen von Beziehungen zwischen zwei oder mehr Marken in einen definierten Bezug zu setzen und diese abgestimmt auf eine klare Strategie zu steuern.
- › Dass eine Marke nicht nur ein Produkt oder ein Unternehmen, sondern auch eine Technologie, ein Werkstoff, eine spezifische Kompetenz, eine Dienstleistung oder oft auch eine Kombination dieser Elemente sein kann, ist insbesondere in der Ausarbeitung der Markenarchitektur von zentraler Bedeutung.

entwickelten systemischen Modell für ganzheitliche Markenentwicklung.

Zentrales Instrument

Sobald mehrere Marken miteinander in Verbindung stehen oder gebracht werden, wirken sie, ob bewusst arrangiert oder historisch entstanden, unmittelbar auf die Erreichung strategischer und unternehmerischer Zielsetzungen ein. Richtig eingesetzt entscheiden sie über die Entwicklung der Wertschöpfung. Gleichsam entscheiden sie aber somit auch über Verluste, sei es durch verpasste Chancen oder über geschichtlich gewachsene Fehler. Allein damit wird klar, wie zentral und entscheidend die Wahl der optimalen Markenarchitektur als strategisches Instrument für Sie sein kann.

Markengefäss-Betrachtung

Im Vorfeld der Markendifferenzierung und Portfolio-Betrachtung (siehe «KMU-Magazin» 3/2014) haben Sie diejenigen Aspekte und Bereiche Ihres Unternehmens herausgearbeitet und definiert, welche als «Markengefässe» bewirtschaftet werden können und sollen. Die Be-

trachtung, dass eine Marke nicht nur ein Produkt oder ein Unternehmen, sondern auch eine Technologie, ein Werkstoff, eine spezifische Kompetenz, eine Dienstleistung oder auch eine Kombination dieser Elemente sein kann, ist in der Ausarbeitung der Markenarchitektur von zentraler Bedeutung. Denn nur wenn die Markengefässe in der Markenarchitektur in sinnvolle Beziehungen zueinander gesetzt werden, lässt sich aus Ihrem Markspotenzial der grösste wirtschaftliche und unternehmerische Nutzen erzielen.

Abgrenzung von der «Firma»

In meiner täglichen Arbeit werde ich immer wieder damit konfrontiert, dass der Begriff «Marke» nach wie vor in der allge-

meinen Auffassung untrennbar mit der «Firma», dem juristischen Namen, der juristischen Person eines Unternehmens verbunden wird. Bei Unternehmensmarken ist dies aus der jeweiligen Geschichte heraus selbstverständlich auch oft der Fall, doch muss dies allerdings keineswegs immer so sein. Die Marke muss auch losgelöst davon betrachtet und unternehmerisch zielführend eingesetzt werden können. Denn nur so können Sie die Wirkungskraft Ihrer Marken bestmöglich zu Ihrem strategischen Vorteil nutzen.

Wechselwirkungen nutzen

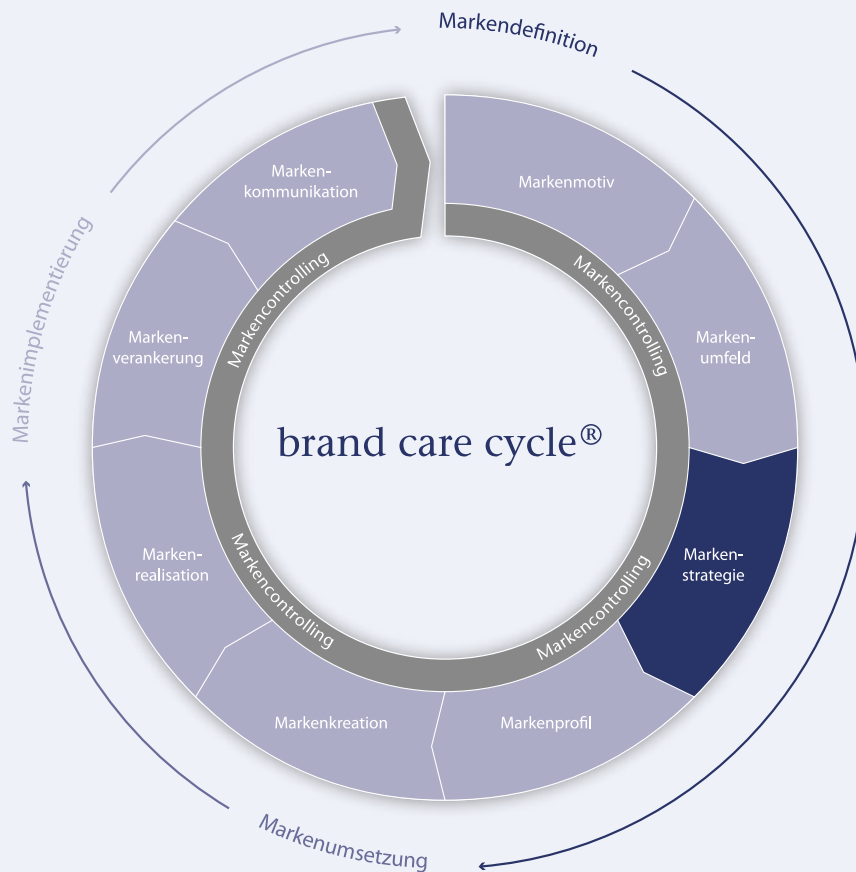
Im Markenportfolio haben Sie unter anderem die «werttreibende Wirkung» Ihrer Marke(n) auf andere Marken und Mar-

kengefässe bewertet. Dabei haben Sie sich damit auseinandergesetzt, dass Sie starke und etablierte Marken durchaus gezielt dazu einsetzen können, um andere Marken damit zu stärken und dadurch zu einer erhöhten Wertschöpfung und Rentabilität zu führen. Dieser Aspekt ist bei der Wahl und der Definition Ihrer Markenarchitektur absolut zentral. Denn Marke und Markenführung sind niemals Selbstzweck, die wirtschaftliche und unternehmerische Stärkung und nachhaltige Sicherung Ihres Unternehmens sind das erklärte Ziel.

Werte berücksichtigen

Wenn Sie die Beziehungen mehrerer Unternehmensmarken oder deren Bereiche in

Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»

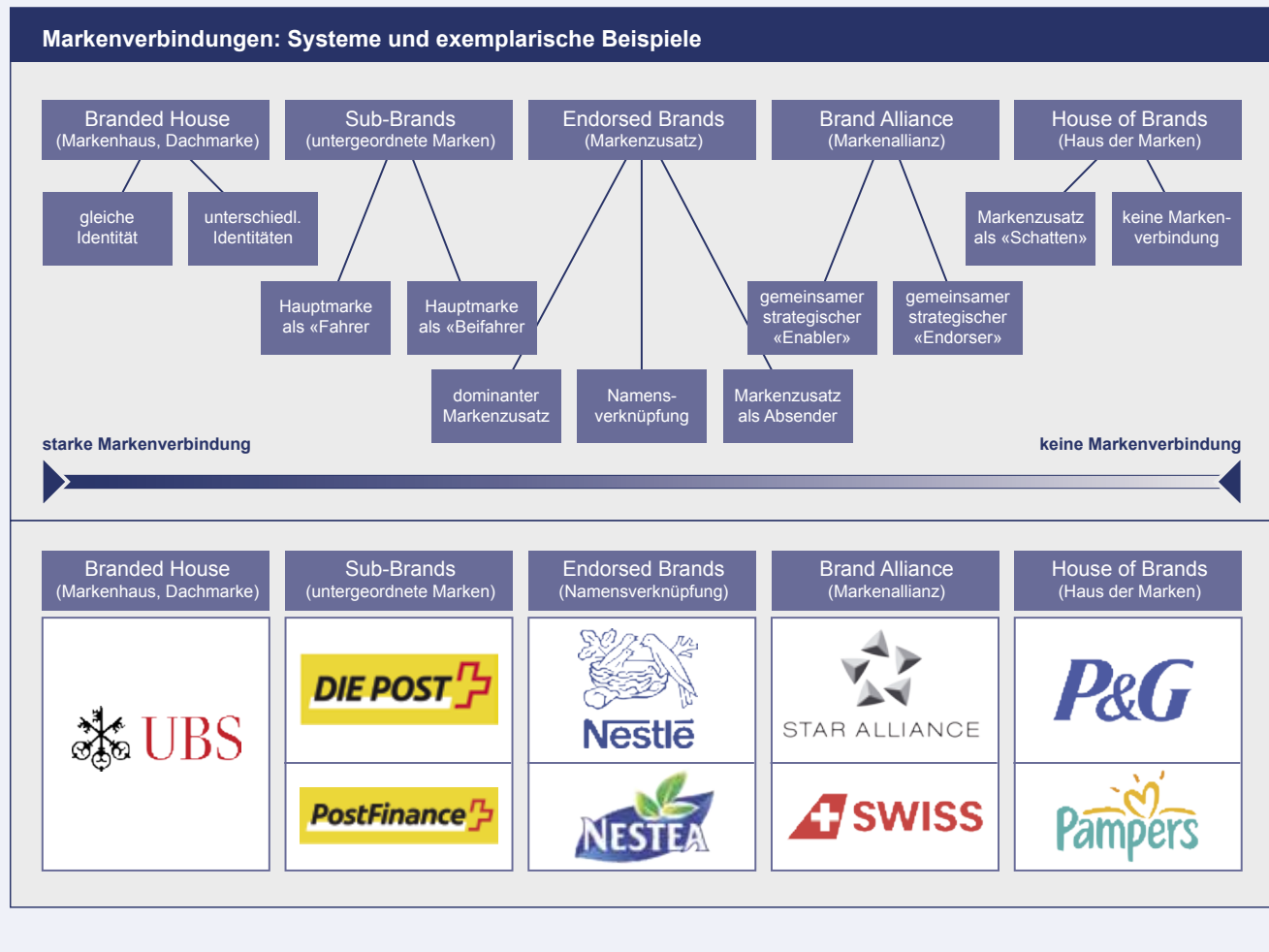


Hinweis auf die bisher erschienenen Teile der Serie

Im ersten Teil der Serie «Holistic Branding» haben sich das «KMU-Magazin» und die Fachautoren 2013 über eine Distanz von zehn Artikeln primär darauf konzentriert, ein Markenverständnis über die Wissensvermittlung zu schaffen und zu fördern. Dieses Verständnis sowie das Grundprinzip ganzheitlicher Markenführung werden in Teil 2 der Serie als bekannt vorausgesetzt. Sollten Sie den ersten Themenblock 2013 oder einzelne Artikel daraus verpasst haben, können Sie sich gerne an den Verlag oder den Autor Pascal D. Staub wenden oder diese auch online auf www.kmu-magazin.ch beziehen.

Die Festlegung der Markenarchitektur im Modul «Markenstrategie im Prozessmodell Brand Care Cycle (P. D. Staub et. al.).

Abb. 2: Markenverbindungssysteme



Ihrer Architektur festlegen, müssen Sie sich zwingend auch der Wirkung dieser Beziehungen auf die Werte- und Kultur-ebenen bewusst sein. Denn mit Ihren Entscheidungen ordnen Sie zugleich auch immer Menschen den einzelnen Marken zu. Die Mitarbeitenden sollen und wollen sich mit diesen Marken identifizieren können. Und im Rahmen dieser Identifikation fühlt sich ein Mensch immer derjenigen Marke am nächsten, welche die kleinste Einheit definiert, in der er sich befindet. Sie müssen sich somit bei der Wahl Ihrer Architektur darüber im Klaren sein, ob Sie eine einheitliche, marken-übergeordnete Kultur, Subkulturen oder völlig eigenständige Teilkulturen innerhalb Ihrer Organisation haben möchten, die sich gegebenenfalls auch an sehr un-

terschiedlichen Werteprofilen orientieren können.

Cross-Selling mit einbeziehen

Ein weiterer Aspekt, der in die Definition der Architektur hineinspielt, ist die Möglichkeit, den Absatz und Vertrieb von Produkten und Leistungen marken- und unternehmensübergreifend zu fördern. Damit dieser als «Cross-Selling» oder auch als «Querverkauf» bezeichnete Prozess stattfinden kann, muss jeweils die sinnvolle Ergänzung dieser Marken zueinander erkennbar sein. Ebenso muss der Bezug zwischen dem ersten und weiteren Leistungsangeboten für den Kunden logisch nachvollziehbar sein. Je stärker die Trennung zwischen diesen Marken ge-

wählt wird, desto erschwerter kann ein Cross-Selling realisiert werden.

Markenverbindungen

Eine Sonderform unter den Markenverbindungen stellt das sogenannte In-Branding (Ingredient Branding) dar, wo eine Marke als zumeist wertsteigernder Bestandteil mit einer anderen Marke in Verbindung gebracht wird. Dabei profitiert die eine Marke von der Stärke der zweiten. Meist steht eine solche Strategie zudem im Zusammenhang mit Lizenzstrategien. Auch die Auslagerung von Risiken oder eine Verminderung des Produktionsaufwandes kann einer solchen Verbindung zugrunde liegen. Beispiele: Gore-tex, Intel, Teflon und andere mehr.

Abb. 3: Systemkombination



In der Ausgestaltung Ihrer Markenarchitektur stehen Ihnen unterschiedliche Modelle und Lösungen zur Verfügung. Im Wesentlichen unterscheiden sie sich jeweils über die Intensität ihrer Verbindung. Vom «Markenhaus» oder der «Dachmarke» bis hin zum «Haus der Marken» können unterschiedlich starke Verbindungen festgelegt und die Marken in ein klares Verhältnis zueinander gebracht werden. In der Praxis sind oft mehrere dieser Verbindungsarten in Kombination im Einsatz. Eine konsequent einheitlich angewandte Systematik ist zwar erstrebenswert, aber durch äussere Einflüsse nicht immer durchsetzbar.

Markensysteme kombinieren

Wie erwähnt, gibt es selten Reinformen einzelner Markenarchitektur-Systeme. Meist sind es Kombinationen, die situativ, aber dennoch nachvollziehbar parallel am Markt Anwendung finden. So verfolgt zum Beispiel der TUI-Konzern mit

der «World of TUI» übergeordnet eine Dachmarkenstrategie, fährt dann auf der Ebene ihrer Reiseveranstalter und Fluggesellschaften eine Subbrand-Strategie und bringt dann bei den zum Konzern gehörenden Hotels eine Endorsed-Brand-Strategie zur Anwendung, um dann bei den eigenen Reisebüros sogar das System eines «House of Brands» zu nutzen. Die Wahl der einzelnen Systeme erfolgt jeweils unter Berücksichtigung der zentralen Marktfaktoren, welche auf die Wertschöpfung Einfluss zeigen.

Die Markenarchitektur

Wie Sie aufgrund Ihrer Situation die für Sie optimale Markenarchitektur definieren können, zeigen wir Ihnen anhand der folgenden zehn Schritte auf. Berücksichtigen Sie dabei stets auch die bis zu diesem Punkt dargelegten Aspekte im ersten Teil dieses Artikels und betrachten Sie immer alle Marken Ihres Portfolios entsprechend der für Sie relevanten Prioritäten.

1. Marken-Anspruchsgruppen identifizieren

Eine Marke sieht sich – wie ein Unternehmen – immer mit mehreren Anspruchsgruppen konfrontiert, die ihr mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Erwartungen

Anzeige

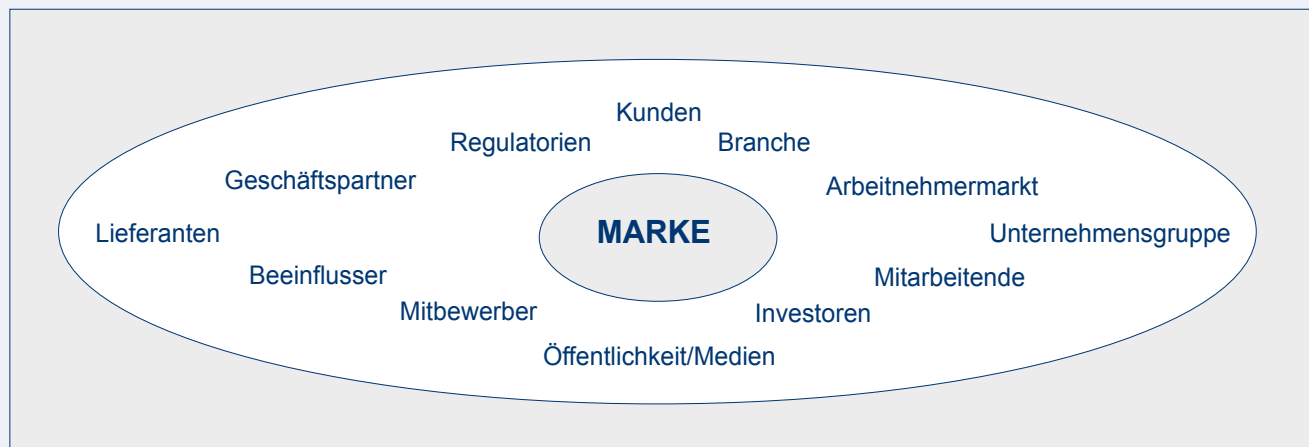
Umbau bei laufendem Band!

www.gebäudeplus.ch

Ohne Betriebsunterbruch

Gebäude PLUS[®]

Ihr Gebäude kann mehr.

Abb. 4: Marken-Anspruchsgruppen

haltungen und Anforderungen gegenüberstehen. Im ersten Schritt ist es zentral, die jeweiligen Perspektiven einzunehmen und die einzelnen Gruppen als Markenzielgruppen möglichst präzise zu definieren. Die Bedeutung der einzelnen Gruppen auf die jeweiligen Marken kann variieren, je nachdem, um was für eine Art Marke es sich dabei handelt.

2. Markennutzen und -funktionen definieren

In der Folge definieren Sie, welchen primären Nutzen die jeweilige Marke stiftet und welche Funktion(en) sie innehat. Dabei sind natürlich zugleich auch mehrere pro Marke in Kombination möglich. Hinterfragen Sie sich, ob Ihre Marke einen rein ideellen Nutzen aufweist, ob sie der Informationseffizienz oder der Reduktion von Risiken dient. Legen Sie fest, ob die Marke biografisch orientierend oder ordnend wirken soll, ob sie eine Identifikations- oder Integrationsfunktion aufweisen, einen Status verleihen oder der interkulturellen Verständigung dienen soll. Je nachdem, zu welchem Schluss Sie gelangen, kann die Wahl der Verbindung mitbestimmt werden.

3. Markenrollen zuweisen

Die «klassischen» Rollen von Marken sind Unternehmens-, Dienstleistungs- und

Produktmarken. Oft sind diese Rollen jedoch miteinander in unterschiedlicher Gewichtung verknüpft. Zudem können sie aber auch zusätzliche Rollen innehaben und über ihre entsprechende Wirkung zielführend genutzt werden: sei es als Arbeitgebermarke, als Qualitätsmarke (Label, Gütesiegel), als Vertrauens- und Sicherheitsmarke oder auch als Kult- und Identifikationsmarke für eine spezifische

Peer-Group. Teilen Sie Ihren Marken eine oder mehrere Rollen zu, indem Sie sich über die beabsichtigte Markenwirkung im Detail bewusst werden.

4. Bedarf der Anspruchsgruppen eruieren

Haben Sie Nutzen, Funktionen und Rollen Ihrer Marken definiert, sollten Sie sich nun über die spezifischen Erwartungshaltungen und Bedürfnisse der in Schritt 1 identifizierten Anspruchsgruppen Gedanken machen. Wie muss die Marke in der Architektur eingebettet sein, damit sie der Mehrheit ihrer für die Wertschöpfung wichtigen Ziel- und Anspruchsgruppen nützt? Mit welcher Verbindungsintensität können Sie den meisten ihrer Anforderungen gerecht werden? Treffen Sie Annahmen und erhärten Sie diese im Zweifelsfall auch über die entsprechenden Befragungen.

5. Voraussetzungen für Verbindungen prüfen

Im nächsten Schritt halten Sie fest, für welche Zeitspanne die jeweiligen Verbindungen eingegangen werden sollen. Geht es um dauerhafte oder um kurz- oder mittelfristig vorübergehende Verbindungen? Könnte vielleicht die Abgrenzung einer Marke einer bereits geplanten Veräusserung, einem späteren Verkauf dienen?

Markenarchitektur

1. Marken-Anspruchsgruppen identifizieren
2. Markennutzen und -funktionen definieren
3. Markenrollen zuweisen
4. Bedarf der Anspruchsgruppen eruieren
5. Voraussetzungen für Verbindungen prüfen
6. Zielebenen der Verbindungen präzisieren
7. Entscheidungskriterien priorisieren
8. Bewertung und Gewichtung der Kriterien
9. Beziehungen im Markenportfolio ausarbeiten
10. Markenverbindungen ableiten und festlegen

Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppen-selektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den Entwicklungsprozess

von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen absatzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von

Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung.

Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb. Und somit auch die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

Eine weitere Voraussetzung für die Definition einer Verbindung sind vorhandene Gemeinsamkeiten respektive Widersprüche und Gegensätzlichkeiten. Je entfernter die offensichtlich vorhandenen oder angestrebten Gemeinsamkeiten (Markenpolitik und -strategie, Leistung, Produkte etc.) sind, desto schwächer sollte die Markenverbindung gewählt werden. Ebenfalls relevant ist, wie wichtig die Verbindung nach aussen für Sie sein soll. So wie beispielsweise die Marken Saturn und Mediamarkt oder BMW und Mini jeweils aus dem gleichen Hause kommen, kann die bewusste Wahrnehmung dieser Markenverbindungen lediglich für die interne und die Investoren-Perspektive relevant und ansonsten im Markt eher hinderlich sein.

6. Zielebenen der Verbindungen präzisieren

In der Definition der Markenarchitektur nähern Sie sich nun immer stärker der übergeordneten, strategischen Dimension. Wir arbeiten hier mit der Betrachtung und Beurteilung von primär zehn differenzierten Zielebenen, welche ihre Unternehmenszielsetzungen substantiell stützen können:

Zehn Zielebenen von Markenverbindungen

- Strategische Flexibilität
- Optimierung der Marktabdeckung
- Streuung des Marktrisikos
- Steigerung des Markenwerts

- Nutzung von Synergien
- Optimierung der Markenbudgets
- Steigerung der Markentreue/Loyalität
- Aufbau von Portfoliobindung
- Ermöglichen unterschiedlicher Preispolitik
- Outsourcing von Produktionsrisiken

Definieren Sie für jede Ihrer Marken, welche dieser Zielebenen jeweils relevant ist oder welche durch eine entsprechende Ausrichtung oder Anpassung einer Marke optimal verfolgt werden kann.

7. Entscheidungskriterien priorisieren

Legen Sie nun für die verschiedenen Zielebenen Kriterien fest, die aus der Perspektive des Marktes, des Angebotes und der betriebswirtschaftlichen Sicht für Sie die wichtigste Rolle spielen. Mögliche Kriterien hier können sein: die Klarheit des Angebotes, die Gefahr einer internen Kannibalisierung, der Koordinationsaufwand, die Kosten der operativen Markenführung, das Gesamtbild des Unternehmensauftrittes, die angestrebte Marktstellung, der interne und externe Wettbewerb, die Abdeckung mehrerer Marktsegmente, Möglichkeiten für zukünftiges Wachstum, das Erleichtern einer künftigen Markenerweiterung und Diversifikation, die Wechselwirkungen von Image-transfers, die psychologischen Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten oder auch die Zeitdauer der jeweiligen Verbindung.

8. Bewertung und Gewichtung der Kriterien

Prüfen Sie die in Schritt sieben definierten oder weitere Kriterien, stellen Sie einen Bewertungsraster auf und führen Sie mit den Markenverantwortlichen und Kennern der jeweiligen Märkte Diskussionen darüber. Bewerten Sie die Kriterien einzeln und in der Gruppe und führen Sie diese Ergebnisse im Konsens zu einer klaren Position zusammen.

9. Beziehungen im Markenportfolio ausarbeiten

Ziehen Sie nun erneut die Markenportfolio-Betrachtung und -auswertung hinzu. Definieren Sie gemeinsam mit den Markenverantwortlichen, welche Marke wie

Anzeige

Zeigen statt verstecken.
www.gebaeudeplus.ch
Ohne Betriebsunterbruch
Gebäude PLUS
Ihr Gebäude kann mehr.

und wodurch auf eine andere Marke einwirkt. Was ist fördernd, was ist hinderlich, wo ist die Wirkung neutral? Welche Marken können autonom sein, welche sind zu schwach, um alleine bestehen zu können? Welche müssen absolut autark funktionieren, um ihre Stärke maximal wirken zu lassen? Betrachten Sie hierbei auch die aktuellen Strategien Ihrer Mitbewerber, ziehen Sie Parallelen oder begegnen Sie deren Schwächen über das gezielte Nutzen und Festlegen Ihrer Markenbeziehungen.

10. Markenverbindungen ableiten und festlegen

Zuletzt führen Sie alle erarbeiteten Definitionen, Erkenntnisse und Spezifikationen zusammen und legen Sie auf Basis der Übersicht über die möglichen Markenverbindungen Ihre individuelle Markenstrategie fest. Sollten Sie sich für eine Kombination unterschiedlicher Systeme entscheiden, achten Sie stets und zwingend auf Logik, Zweckmässigkeit und Nachvollziehbarkeit. Gegenüber all Ihren Stakeholdern müssen Sie jederzeit die gewählte Architektur klar und überzeugend argumentieren können.

Ihre gewählte Markenarchitektur sollte auf eine Frist von mindestens acht bis zehn Jahren (im Investitionsgüterbereich deutlich länger) ausgelegt und verbindlich definiert werden. Der Markt benötigt immer einige Zeit, um Ihre Architektur wahrzunehmen und deren Wirkung mit spürbaren Ergebnissen zu quittieren. Zu starke Wechsel und Veränderungen wirken bei Ihren Anspruchsgruppen verwirrend und verunsichernd. Auch hier ist der wichtigste Aspekt von Marken, die Kontinuität, von entscheidender Bedeutung für den Erfolg Ihrer gesamten Markenstrategie.

Je vielschichtiger Ihre Markenarchitektur und -struktur, desto komplexer werden die Anforderungen an Ihr Unternehmen, um Ihr Markenportfolio den getroffenen Spezifikationen entsprechend zu führen. Der nächste Beitrag der Serie «Holistic Branding – Part II» («KMU-Magazin»,

Ausgabe 5/2014) widmet sich deshalb auch der Rekrutierung und Selektion der für das Markenmanagement einzusetzen Person(en). «



Serie

Die Teile der Serie

«Set-up – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen»:

01-02/14	Die Markenpotenzialanalyse	Aufdecken stiller Erfolgsreserven
03/14	Die Markendifferenzierung	Definition, Profilierung und Schutz
04/14	Die Markenarchitektur	Markenverbindungen, Modelle, Kriterien
05/14	Der Markenbewirtschafter	Evaluation des Gralshüters
06/14	Die holistische Markenführung	Markenkonzeption nach 7P-5S-2L
07-08/14	Die Markenleistungskennzahlen	Grundlagen von Marken-Controlling
09/14	Das Markenführungsbudget	Berechnung, Bereitstellung und Überwachung
10/14	Das Markenportfolio-Assessment	Erfolgskontrolle der Markenführung
11/14	Die Marken-Wertschöpfung	Ausschöpfung des Markenpotenzials
12/14	Die Marken-Kapitalisierung	Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs



Porträt



Pascal D. Staub

Senior Partner, Itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und VR bei der Itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt er als VRP der Markenagentur «m.a.d. brand care» auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Staub berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



Kontakt

pascal.staub@itheca.com

www.itheca.com

www.mad-brandcare.com