

Achim Burkhardt

Markenwachstum durch Integration neuer Marken in die Markenarchitektur

Toolgestützte Optimierung von Markenintegrations-Projekten

Einordnung der Markenintegration in grundsätzliche Markenwachstumsoptionen.....	1
Markenwachstumsstrategie Markenkauf.....	3
Optimierte Markenarchitektur als Voraussetzung für Wachstum durch intelligente Markenintegration.....	4
Prozessuales Vorgehen.....	5
Festlegung der Kategorien	6
Entscheidungskriterien zur Einordnung in die Kategorien	7
Entwicklung von Entscheidungsrastern.....	8
Entwicklung eines Prozesses zur Integration neuer Marken	8
Fazit.....	9

Einordnung der Markenintegration in grundsätzliche Markenwachstumsoptionen

Marktbedingungen wie Konzentrationstendenzen in fast allen Märkten, die Globalisierung der Märkte mit einem damit einhergehenden zunehmenden Wettbewerbs- und Preisdruck, aber auch ein immer härter werdender Kommunikationswettbewerb um die Aufmerksamkeit sowie die Durchsetzung bei den Zielgruppen zwingen Unternehmen zu Wachstumsstrategien.

Unstrittig ist, dass Marken für das Unternehmenswachstum eine entscheidende Rolle spielen. Entsprechend stellt sich erfolgreichen Unternehmen immer auch die Frage nach einer klar formulierten und dann entsprechend konsequent und stringent umzusetzenden Markenwachstumsstrategie. Welche – aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten – Markenwachstums-Optionen sich Unternehmen grundsätzlich bieten, zeigt Abbildung 1 im Überblick.

Option 1 bezieht sich auf Wachstumsstrategien, die im Ansoffschen Sinne eine Marktdurchdringung zum Ziel haben. Hier wird entsprechend ein Markenwachstum angestrebt, das mit der bestehenden Marke bei weitgehend gleichbleibendem Leistungsangebot erreicht werden soll (vgl. zu dieser markenstrategischen Wachstumsoption Burkhardt (2011a)).

Hinter **Option 2** „Wachstum durch neue Leistungen mit bestehenden Marken“ verbirgt sich die Strategie der Markendehnung mit den beiden Spielarten **Line Extension** (ein neues Produkt bzw. eine neue Leis-

tung, die unter der bestehenden Marke vertrieben werden soll, stammt aus derselben Kategorie bzw. denselben Kategorien, in der bzw. in denen die Marke bereits aktiv ist) und **Category Extension** (neue Leistungen, die nicht aus der angestammten Kategorie stammen, sollen unter derselben Marke verkauft werden) (vgl. zu dieser markenstrategischen Wachstumsoption Burkhardt (2011b)).



Abbildung 1: Optionale Wachstumsstrategien

Option 3 „Wachstum durch neue Marken“ bezieht sich zum einen auf den kompletten Aufbau von neuen Marken sowie auf die Wachstumsstrategie durch differenzierte Marktbearbeitung (Segmentierungsstrategie bzw. Mehrmarkenstrategie zur Ausschöpfung eines Marktes) bzw. auf die Strategie des Wachstums durch den Kauf von Marken. Hierbei geht es um Fragen der Integration der neuen Marken in die Markenarchitektur des Unternehmens: Soll die neu gekaufte Marke eigenständig weiter bestehen bleiben, mit einer bereits bestehenden Dachmarke des Unternehmens verbunden bzw. unter Synergiegesichtspunkten sogar migriert, d.h. in die bestehende Marke überführt werden?

Der vorliegende Beitrag stellt das Tool **MarkenarchitekturOptimierer** vor, das Unternehmen dabei unterstützt, gekaufte oder neu geschaffene Marken so in die Markenarchitektur zu integrieren, dass maximales Wachstum bei gleichzeitigem optimalen Ausschöpfen potenzieller Synergien gewährleistet wird. Abbildung 2 zeigt die Fragestellungen, die mit dem Tool beantwortet werden.

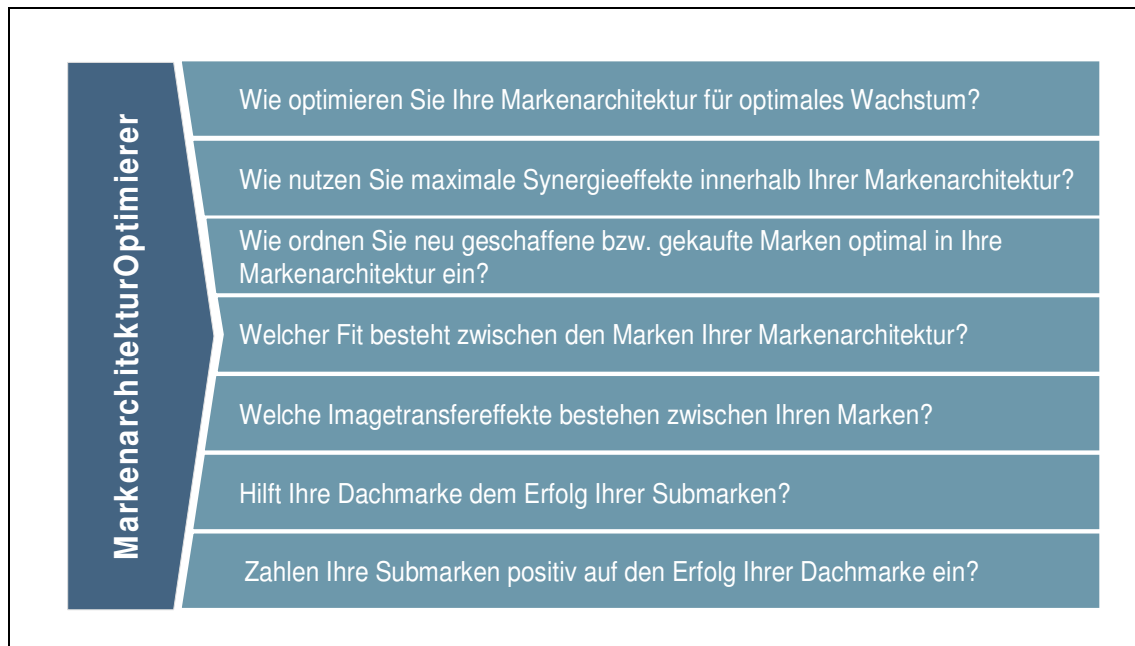


Abbildung 2: Fragen, die der MarkenarchitekturOptimizer beantwortet

Markenwachstumsstrategie Markenkauf

Die generelle strategische Frage, die im Zusammenhang mit dem Kauf von Marken (Unternehmens-, Dienstleistungs- oder Produktmarken) immer verbunden ist, lautet: Können Unternehmensziele aus eigener Kraft, durch kooperative Strategien oder durch den Erwerb der Ressourcen eines Unternehmens bzw. einer Marke erreicht werden? Wenn ein Markenwachstum durch eine Optimierung der Marktdurchdringung oder via Markendehnung der eigenen Marke nicht mehr möglich erscheint, aus strategischen Erwägungen zu lange dauern würde oder der Kompetenzaufbau z.B. im Rahmen einer erstrebten Internationalisierung (Marktzugang) mit eigenen Marken zu aufwändig erscheint, so bietet es sich an, das Wachstum über den Kauf von Marken zu generieren.

Folgende Motive bzw. Ziele können folglich für den Kauf von Marken sprechen:

- Ressourcenorientiertes Streben nach Überwindung interner Schwächen bzgl. der Ressourcenausstattung, wie z.B. Gewinnung von Markteintritts-Know-how oder Streben nach Synergienutzung
- Marktgerichtetes Streben nach regionaler oder nationaler Marktführerschaft (Übernahme direkter Konkurrenten), regionaler, nationaler, internationaler Erweiterung des Absatzgebietes oder Diversifikation

Die Strategie des Markenkaufs weist entsprechend die mit M&As allgemein verbundenen Vor- und Nachteile auf (Liebmann, Zentes, Swoboda (2008), S. 274).

Vorteile Markenkauf:

- Geschwindigkeit und Synergien
- Möglichkeit, eine starke Marktposition zu kaufen
- Management vorhanden, sofortiger Cash flow erzielbar
- Möglichkeit des Know-how-Transfers
- Möglichkeit, in relativ geschlossene Märkte vorzudringen

Nachteile Markenkauf:

- Hoher Kapitaleinsatz
- Hohe Informations- und Suchkosten
- Geeignete Übernahmekandidaten evtl. nicht vorhanden, Bereitschaft des Top-Managements der gekauften Marke muss vorliegen
- Schwieriger Exit bei Misserfolg
- Schwierige Integration in der Post-Merger-Phase.

Um mit dem Kauf von Marken optimal wachsen zu können, geht es einerseits darum, die Synergien, die im Markenportfolio eines Unternehmens stecken, optimal zu nutzen und andererseits die Marken in den Absatzmärkten zu nutzen, die aufgrund ihrer individuellen Stärken die optimale Marktausschöpfung gewährleisten.

Optimierte Markenarchitektur als Voraussetzung für Wachstum durch intelligente Markenintegration

Die Voraussetzung für ein optimiertes Wachstum mit neuen Marken ist eine klare und eindeutige, nach festgelegten und nachvollziehbaren Kriterien folgende Markenarchitektur eines Unternehmens. Nur wenn eine solche Struktur vorliegt, ist es möglich, allgemeingültige Regeln und Prozesse für die Integration neuer Marken aufzustellen und nicht bei jedem neuen Kauf fallweise und neu entscheiden zu müssen, wie die gekaufte Marke weiter geführt bzw. in die bestehende Markenarchitektur integriert wird.

Grundsätzlich versteht man unter einer Markenarchitektur 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 (vgl. folgende Abbildung 3).

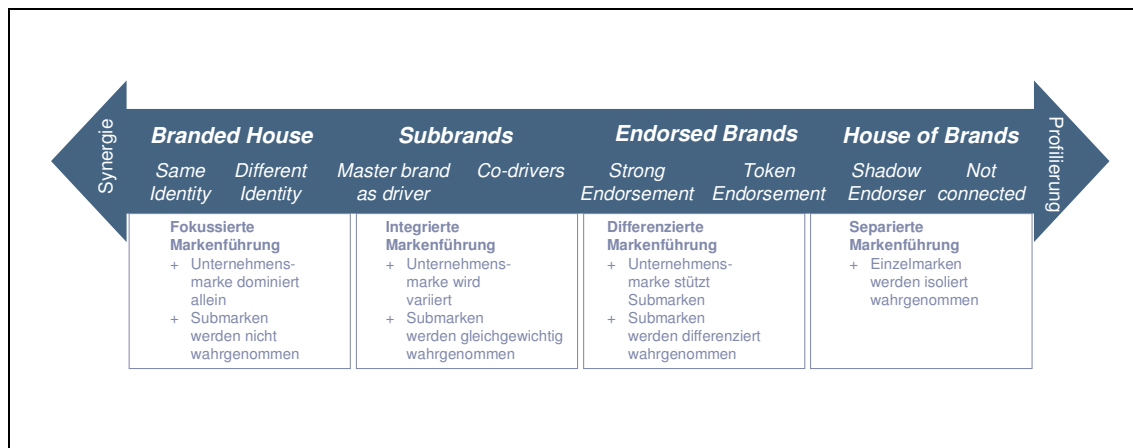


Abbildung 3: Markenarchitekturkategorien nach Aaker/Joachimsthaler (in Anlehnung an Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2001), S. 115)

Die relevanten Fragestellungen hinter der Gestaltung von Markenarchitekturen unter Wachstumsaspekten lauten:

- 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?

Prozessuales Vorgehen

Zur Optimierung von Markenarchitekturen ist es nach Klärung der Aufgabenstellung sowie der strategischen Hintergründe in einem zweiten Schritt notwendig, die für eine konkrete Markenarchitektur notwendigen Kategorien (in Abbildung 3 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 (zu den strategischen Aspekten von Markenarchitekturen im Detail Burkhardt (2009)). In einem dritten Schritt werden die inhaltlichen Kriterien festgelegt, welche die Nähe und Entfernung von Submarken zur Dachmarke in Markenarchitekturen determinieren und damit unterschiedlich starke Transfereffekte induzieren. Sie sind im 5.Schritt für die Gestaltung eines Entscheidungsrasters zur Einordnung der verschiedenen Marken in die Kategorien relevant.

In einem vierten Schritt erfolgt die Erhebung der für die Markenarchitektur wesentlichen Kriterien aus Zielgruppensicht für die in die Markenarchitektur einzuordnenden Marken des Unternehmens.

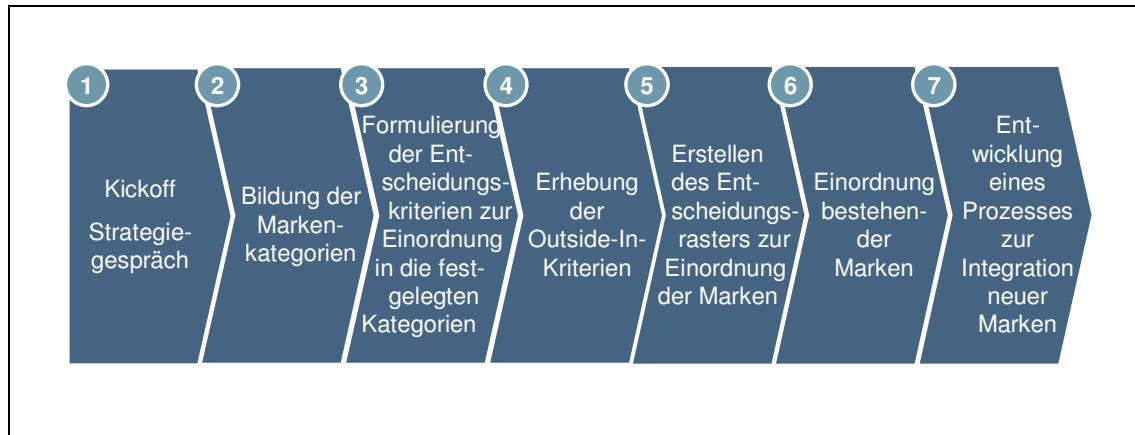


Abbildung 4: Prozessuales Vorgehen zur Optimierung einer Markenarchitektur

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 zu der Frage, inwieweit Markenarchitekturen auch organisatorische Realitäten widerspiegeln sollten. Nach der reinen Lehre sollte eigentlich eine Markenarchitektur unter dem Primat der externen Perception und nicht nach dem Wunsch, interne Organisationsstrukturen nach außen zu tragen, gestaltet werden. Die Praxis zeigt allerdings, dass diese Einsicht 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 Prozess-Schritt aber, dass die Anzahl der Kategorien eindeutig bestimmt wird und dass diese Kategorien inhaltlich klar voneinander abgrenzbar sind.

Eine Faustregel, die sich aus der Erfahrung von TAIKN herauskristallisiert hat, ist, dass selbst Unternehmen, die im Kern ein Markenarchitekturmodell des Branded House verfolgen, in ihrer Markenarchitektur mindestens drei Kategorien zur Wahrung der notwendigen strategischen Flexibilität 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 (verteidigen im Preiswettbewerb die anderen Marken im Markenportfolio) 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 5 zeigt diese Zusammenhänge im Überblick.

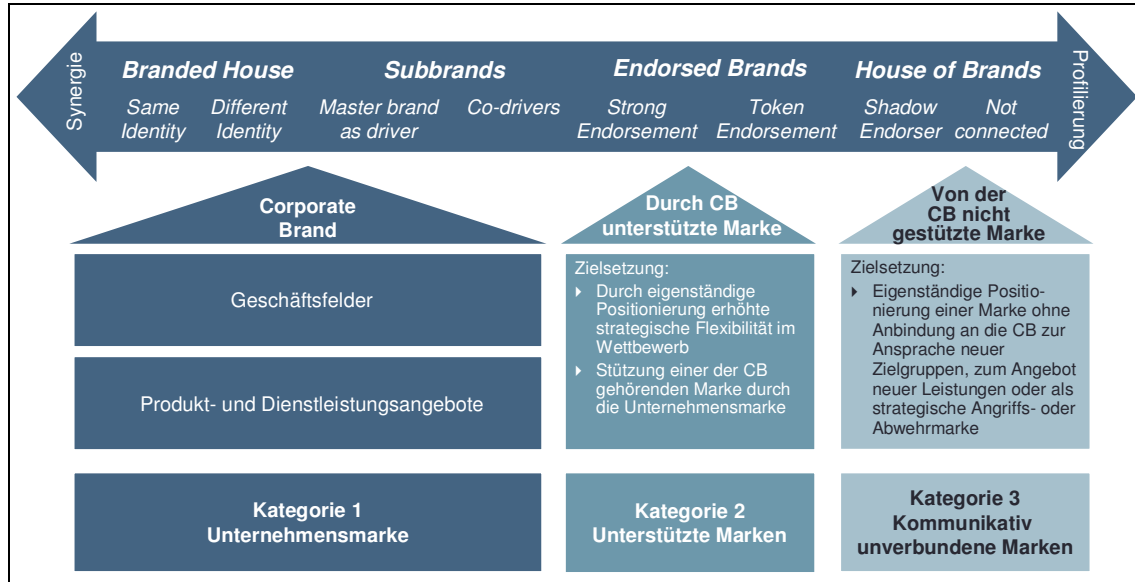


Abbildung 5: Markenarchitekturkategorien für strategische Flexibilität

Entscheidungskriterien zur Einordnung in die Kategorien

Im dritten Prozess-Schritt erfolgt in Zusammenarbeit mit den im Unternehmen an Markenentscheidungen beteiligten Personen das Erfassen der inhaltlichen Kriterien, die später für die Einordnung von Submarken in die Kategorien relevant sind. Als solche kommen grundsätzlich folgende in Frage: organisatorische Kriterien, Kriterien für die Nähe zur Dachmarke aus der Definition derselben, Kriterien für die Nähe zur Dachmarke aus dem Geschäftsmodell sowie Kriterien für die Nähe zwischen den beteiligten Marken aus Zielgruppensicht (vgl. dazu Abbildung 6). Diese Kriterien zur externen Wahrnehmung werden für die Marken, die in die Markenarchitektur integriert werden sollen, in allen relevanten Zielmärkten in der vierten Projektphase erhoben.

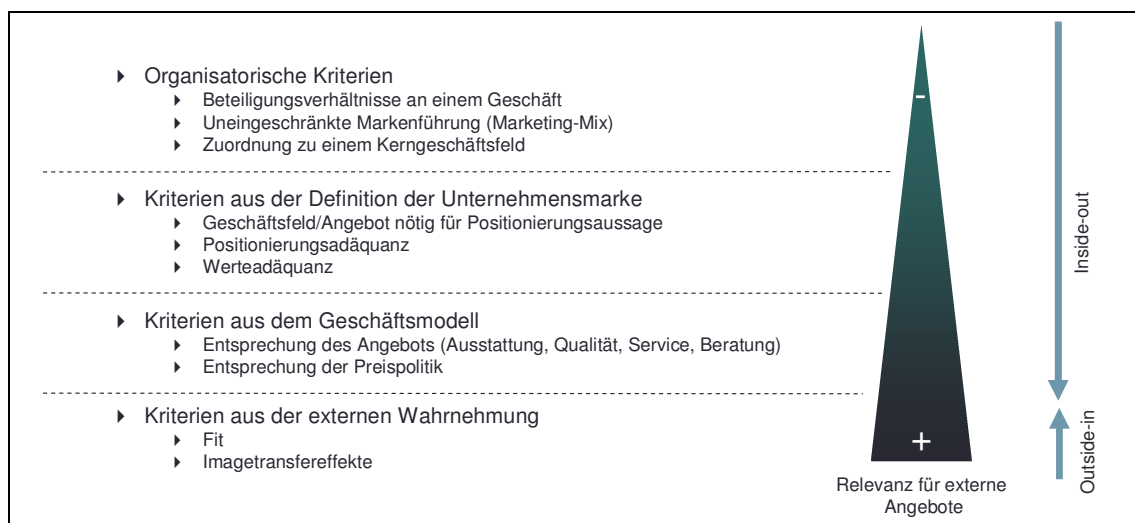


Abbildung 6: Kriterien zur inhaltlichen Optimierung von Markenarchitekturen

Entwicklung von Entscheidungsrastern

Den zentrale Schritt zur inhaltlichen Optimierung von Markenarchitekturen stellt die Entwicklung von Entscheidungsrastern dar, mit deren Hilfe auf Basis der zuvor festgelegten Kriterien die Zuordnung der Marken in die Markenarchitekturkategorien möglich wird. Hierzu sind unterschiedliche Verfahren anwendbar. Neben den Entscheidungsbäumen, die sehr häufig Anwendung finden, 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. In Abbildung 7 findet sich ein Beispiel für eine solche Checkliste, die zur Einordnung in die Kategorie „Unterstützte Marken“ führen kann. Dazu müssen alle aufgeführten Kriterien erfüllt sein.

Beispiel

Folgende Kriterien müssen hierzu erfüllt sein:

1. Die CB ist zu mehr als 50% an der Marke beteiligt.	
2. Die CB hat souverän die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Markenführung der betreffenden Marke (Marketing-Mix).	
3. Die CB braucht die Leistungen der einzuordnenden Marke <u>nicht</u> zur Einhaltung ihrer eigenen Positionierungsaussage.	
4. Die betreffende Marke verfügt über eine eigenständige Positionierung.	
5. Die betreffende Marke verfügt über ein eigenständiges Werteset.	
6. Das Angebot der einzuordnenden Marke entspricht dem Anspruch der CB an das Niveau ihrer Angebote.	
7. Die Preisstellung der einzuordnenden Marke entspricht dem Preismodell der CB.	
8. Die einzuordnende Marke wird zumindest bedingt als passend zur CB empfunden (Fit).	
9. Es gibt keine negativen Imagetransfereffekte von der betreffenden Marke auf die CB.	
10. Es gibt keine negativen Imagetransfereffekte von der CB auf die betreffende Marke.	

Abbildung 7: Kriteriencheckliste zur Einordnung von Marken in die Kategorie „Unterstützte Marken“

Entwicklung eines Prozesses zur Integration neuer Marken

Beim Kauf von Marken muss sich ein Unternehmen mit dem Markenarchitekturmodell des „Branded House“ überlegen, ob es den Markenwert einer gekauften Marke erhalten möchte, aufgrund deren starker Marktposition sogar erhalten muss oder ob es – wie beispielsweise Vodafone – dem eigenen Markenmodell folgend selbst solch eingeführte Marken wie vor einigen Jahren D2 oder jüngst Arcor „sterben“ lässt und hin zur eigenen Marke migriert. In solchen Fällen stellt sich immer wieder die folgende Frage: Bedient die zugekaufte Marke ein anderes Kundensegment (Qualitätsansprüche, Preisansprüche, Statusansprüche etc.) und – wenn ja – kann es gelingen, dieses Kundensegment an die eigene Marke zu binden, ohne große Kundenverluste befürchten zu müssen?

Auf Basis der oben erfolgten Markenarchitekturoptimierung ist es nun relativ einfach, klare Entscheidungs-routinen und -prozesse für die anfallenden Entscheidungen bei der Integration von neu gekauften Marken in die bestehende Markenarchitektur festzulegen. Die Kriterien zur Zuordnung in die einzelnen Kategorien der Markenarchitektur wurden im Rahmen des Prozesses zur Markenarchitekturoptimierung ja bereits eindeutig festgelegt. Entsprechend kann man anhand der entwickelten Entscheidungs-raster eine klare Zuordnung neuer Marken in die festgelegten Kategorien vornehmen und entsprechend klare Vorgaben inklusive der akzeptierten Grenzwerte für die im Self-Assessment bzw. via Marktforschung zu beantwortenden Fragestellungen ableiten.

Diese Grenzwerte gilt es zusätzlich für eventuell vorzunehmende Markenmigrationen (Überführung der gekauften Marke in eine im Konzern bereits bestehende Marke) festzulegen. Hierbei spielen als Voraussetzungen die Kriterien der Nähe zur Corporate Brand, die Nähe zu dem Geschäftsmodell der Corporate Brand, die Überschneidungen der Zielgruppen, das entsprechende Kannibalisierungsrisko sowie die Stärke der gekauften Marke eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich wird eine Migration bei großer Nähe zur Corporate Brand (Positionierung und Geschäftsmodell), bei großen Überschneidungen der Zielgruppen und bei relativ geringer Markenstärke der gekauften Marke angestrebt werden.

Fazit

Markenkäufe stellen eine äußerst attraktive Wachstumsstrategie für Unternehmen dar. Sie ermöglichen eine beschleunigte Internationalisierung sowie die Generierung der strategisch wichtigen Large Scale-Effekte. Allerdings ist auch eine Wachstumsstrategie mittels Markendehnung mit einer Vielzahl von Risiken behaftet.

Ohne klare inhaltliche Festlegung der Markenarchitektur aufgrund nachvollziehbarer und messbarer Kriterien läuft man Gefahr, intendierte Synergieeffekte nur unzureichend zu nutzen, durch falsche Entscheidungen Markenwert zu vernichten bzw. Kundenbeziehungen aufs Spiel zu setzen. Der in diesem Beitrag vorgestellte Markenarchitektur-Optimierer stellt ein Tool dar, das hilft, Markenintegrationen auf der Basis einer klaren Entscheidungsgrundlage zum Erfolg zu führen. Entsprechend der festgelegten Routinen können darüber hinaus oftmals schon im Vorfeld teure Fehlentscheidungen beim Markenkauf vermieden werden.

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>

Burkhardt, A. (2011a): Markendehnungen als Wachstumsstrategien für fokussierte Unternehmensmarken – Check der Erfolgsfaktoren, http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_MarkendehnungenalsWachstumsstrategienfuerUnternehmensmarken.pdf

Burkhardt, A. (2011b): Markenwachstum durch Marktdurchdringung - Toolgestützte Festlegung der Markenwachstumsstrategie und Identifikation von Wachstumstreibern und Wachstumsblockaden, http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_MarkenwachstumsOptimierer.pdf

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

Liebmann, H.P.; Zentes, J.; Swoboda, B. (2008): Handelsmanagement, 2. Auflage, München

von der Oelsnitz D. (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Swoboda, B.; Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 183-210.