

**Achim Burkhardt**

## **Strategie und Marke: Strategische Aspekte von Markenarchitekturen**

Ausgangslage und Problemstellung.....	1
Markenarchitektur und Art der Marktbearbeitung.....	2
Zusammenhang zwischen Markenpositionierung und Markenarchitektur.....	4
Markenarchitektur und Mergers & Acquisitions.....	5
Markenarchitektur und strategische Flexibilität.....	6
Markenarchitektur und Kostensynergien.....	7
Fazit.....	8

### ***Ausgangslage und Problemstellung***

Die Gestaltung und Optimierung komplexer Markenarchitekturen stellt eine hoch praxisrelevante markenstrategische Aufgabenstellung dar. Ein Anwachsen der Markenportfolien in Unternehmen und damit einhergehend die Notwendigkeit einer Hierarchisierung dieser Marken wird von folgenden Trends bedingt (Esch; Bräutigam (2001), S. 717 f.):

- Zum einen führen immer feiner segmentierte Märkte zu einer Flut neu eingeführter Marken. Leider unterliegen diese mit vielen Hoffnungen verbundenen Marken einem immens hohen Floprisiko (die Angaben hierzu schwanken zwischen 80% und 90%). Dieses Floprisiko wiederum führt in einer Gegenbewegung dazu, das Heil in der Schaffung von Dachmarken und Markendehnungen zu suchen. Jedoch auch diese Strategie ist mit vielfältigen Risiken verbunden (vgl. ausführlich Kaufmann (2005) und Dinger (2005), S. 63 ff.)
- Ein zweiter wesentlicher Grund für das Ausufern von Markenportfolien ist in den strategisch bedingten Übernahmen von Unternehmen und deren Marken zu suchen.

Führt man sich nun den enormen Informationswettbewerb in Richtung der Zielgruppen eines Unternehmens und die hieraus resultierende Informationsüberlastung der Rezipienten sowie die hiermit verbundenen steigenden Kommunikationskosten vor Augen, so verwundert der klar erkennbare Trend zu komplexen Markenarchitekturen nicht. 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

Unsere Erfahrung zeigt nun aber, dass sich die Diskussionen um Markenarchitekturen in Unternehmen allzu sehr auf designbezogene Aspekte fokussieren. Aus der Intention heraus, designtechnisch ein möglichst stimmiges Gesamterscheinungsbild der Markenarchitektur zu schaffen, tendieren die Markenarchitekturen allzu häufig zum Modell des Branded House (zu den Markenarchitekturmodellen siehe Abbildung 1). Die eigentlich für eine Entscheidung zur optimalen Markenarchitektur relevanten Fragestellungen der Adäquanz zur strategisch intendierten Art der Marktbearbeitung, zum Zusammenhang zwischen der Positionierung der Unternehmensmarke und dem Markenarchitekturmodell, zur strategischen Flexibilität der Markenarchitektur, zu den Vor- und Nachteilen von Markenarchitekturmodellen beim Kauf und Verkauf von Marken im Rahmen von Mergers & Acquisitions sowie zur differenzierten Diskussion der Synergieeffekte kommen so häufig zu kurz. Der vorliegende Beitrag stellt sich zur Aufgabe, genau diese Fragestellungen näher zu beleuchten.

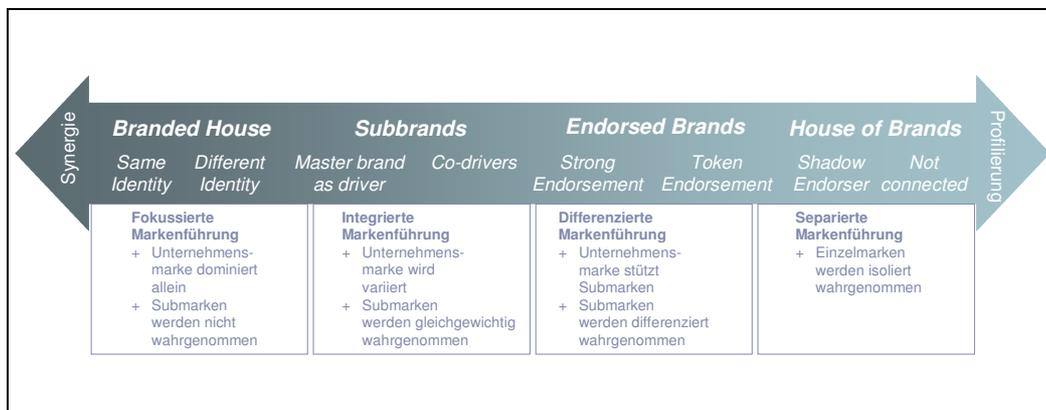


Abbildung 1: Markenarchitektur-Modelle nach Aaker/Joachimsthaler  
(in Anlehnung an Aaker; Joachimsthaler (2001), S. 115)

## Markenarchitektur und Art der Marktbearbeitung

Ein wesentlicher Aspekt der marktstrategischen Festlegungen eines Unternehmens betrifft die sogenannte Marktparzellierungsstrategie, d.h. die Entscheidung über die Differenziertheit der Marktbearbeitung (Marketingprogramm) sowie über die Marktabdeckung (Abnehmerselektion).

Die Alternativen der Marktbearbeitung liegen einerseits im Betreiben eines undifferenzierten Massenmarketing (Massenmarktstrategie) und andererseits im Durchführen eines differenzierten Marketing, das die Bedürfnisse spezieller Käufergruppen befriedigen soll (Segmentierungsstrategie).

Im Rahmen der Marktabdeckung wird entschieden, ob das Unternehmen mit seinem Leistungsprogramm den gesamten Markt oder nur einen Teilabschnitt abdecken möchte (Becker (1988), S. 214 f.).

Setzt man die oben aufgezeigten Markenarchitekturmodelle zur Marktparzellierungsstrategie eines Unternehmens in Beziehung, so wird unmittelbar einsichtig, dass mit einer Entscheidung zu einem Branded House bei Unternehmen mit einer komplexen Markenarchitektur meist auch die Entscheidung zu einem undifferenzierten Marketing bzw. zu einer Massenmarktstrategie einhergeht. Eine Ausnahme von dieser Tendenzaussage bilden sicherlich die heute nur noch sehr selten anzutreffenden Einproduktunternehmen oder Unternehmen, die sich im Sinne strategischer Divergenz eine neue Marktkategorie erobern möchten (siehe zur Rolle der Divergenz bei erfolgreichen Unternehmensstrategien und beim erfolgreichen Markenaufbau Burkhardt (2008a), S. 3 f.).

Möchte man umgekehrt ein differenziertes Marketing im Sinne einer Marktsegmentierungsstrategie betreiben, so ist das House of Brands tendenziell das entsprechende Markenarchitekturmodell zur Umsetzung. In diesem Falle ist sicherlich das Führen eines umfassenden Markenportfolios (verschiedene auf unterschiedliche Segmente ausgerichtete Marken) und damit das klassische Modell der Markenartikler Procter & Gamble, Henkel und Unilever das Modell der ersten Wahl. Natürlich ist hier auch das Modell der Endorsed Brands, wie beispielhaft von Henkel praktiziert, ein mögliches Modell, das sowohl eine differenzierte Wahrnehmung der Einzelmarken als auch das Heben von Synergien durch die Dachmarke ermöglicht.

Abbildung 2 veranschaulicht die beschriebenen Zusammenhänge im Überblick.

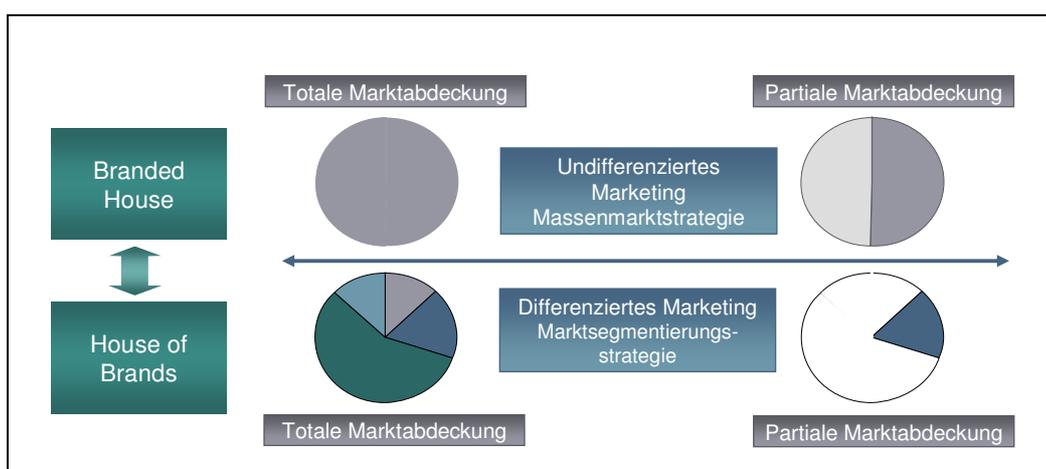


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Marktparzellierungsstrategien und Markenarchitekturmodell

## Zusammenhang zwischen Markenpositionierung und Markenarchitektur

Wirksame Imagetransfers in Markenarchitekturen setzen klare, starke und eindeutige Assoziationen mit der Corporate Brand voraus. Nur dann kann eine starke Hebelwirkung auf vertikal untergeordnete Familienmarken oder Produktmarken erzielt werden. Sind durch die Corporate Brand nur die bloße Markenbekanntheit und die durch den Mere-Exposure-Effekt erzielten Sympathie-, Vertrauens- und Kompetenzwerte zu übertragen, so empfiehlt beispielsweise Esch die Markenarchitektur dahingehend zu überprüfen, ob man nicht eher eine Einzelmarkenstrategie verfolgen sollte (Esch (2004), S. 425) (siehe Abbildung 3).

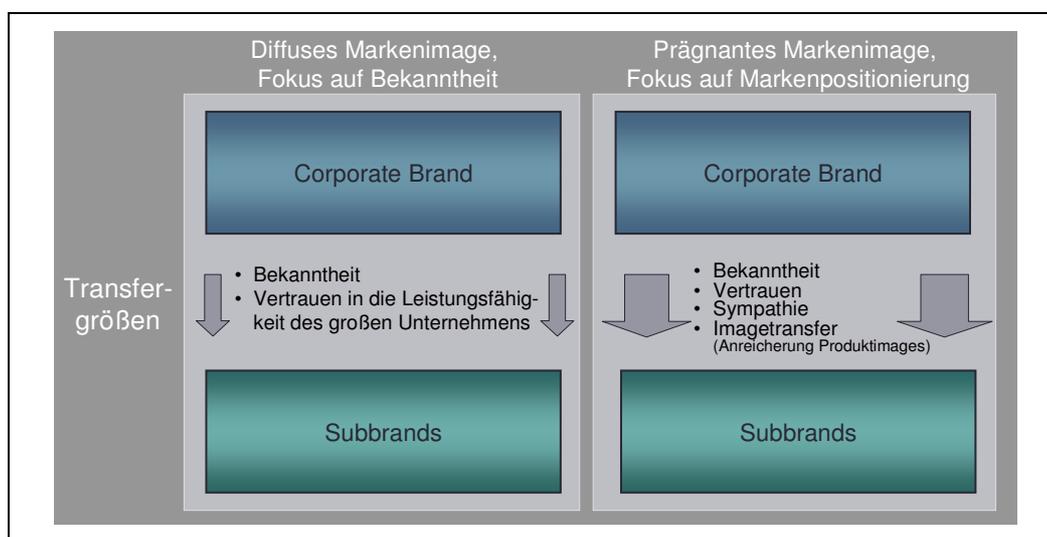


Abbildung 3: Transfergrößen in Markenarchitekturen

Die aktuelle empirische Forschung zu Markentransfers zeigt im Übrigen unter dem Stichwort „Markenkonzeptkonsistenz“, dass die Kongruenz des Transferproduktes zur Positionierung der Marke ein wesentlicher Erfolgsfaktor zum einen für das Gelingen eines Markentransfers, zum anderen aber auch für die Risikoreduktion negativer Transfereffekte aus dem Transferprodukt auf die Muttermarke darstellt (Kaufmann (2006), S. 41 f.; Reinstrom (2008), S. 123). Mit anderen Worten: Auch als konsistent empfundene und damit erfolversprechende Markenarchitekturen hängen in starkem Maße von der Positionierung der Dachmarke ab. Konsistenzempfinden ist bei den Zielgruppen nur zu erreichen, wenn es gelingt, mit der Corporate Brand im Sinne einer Dachmarke eine glaubhafte Imageklammer für die unter der Corporate Brand angebotenen Produkte und / oder Dienstleistungen zu vermitteln.

Die entscheidende Frage ist nun, welche Art von Positionierungen für welchen Markenarchitekturtyp eher geeignet ist. Grundsätzlich lassen sich auf Basis so genannter Imagestrukturtypen, die aus semantischen Netzwerkmodellen abgeleitet werden, merkmalsgeprägte Positionierungstypen von nutzungeprägten Ansätzen unterscheiden (Hätty (1989), S. 201 ff.; Burkhardt (1997), S. 91 ff., 129 ff.). Kennzeichen der merkmalsgeprägten Positionierungen ist der selbstbeschreibende Charakter. So werden angebotene Produkte oder Services, durch Innovation neu geschaffene Kategorien oder durch die Marke besetzte Kategorien zum Gegenstand einer Positionierungsaussage. Nutzungeprägte Positionierungsansätze

dagegen „denken“ von den Zielgruppen her und bemühen sich, Positionierungen zu entwickeln, die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Kunden zum Inhalt haben.

Merkmalsgeprägte Ansätze zur Markenpositionierung, die auf Pionierleistung zur Besetzung einer Kategorie, Marktführerschaft, die Spezialistenrolle der Marke oder ähnliches fokussieren, sind generell für Markentransferstrategien wenig geeignet (vgl. hierzu Burkhardt (2008b), S. 3 ff.). Sie sind entsprechend für Dachmarken komplexer Markenarchitekturen mit einer Vielfalt unterschiedlicher Submarken nicht zu empfehlen. Ist eine Marke erfolgreich merkmalsgeprägt positioniert und soll diese Positionierung beibehalten werden, so sollte man für das Angebot weiterer Produkte bzw. Produktkategorien neue Marken aufbauen und entsprechend das Markenarchitekturmodell des House of Brands bevorzugen.

Nutzenbezogene Positionierungsansätze sind dagegen als Imageklammer für eine Vielfalt von Angeboten (Corporate Brands) sehr gut geeignet und ermöglichen eine positive Integration verschiedener Images unter einem Dach. Außerdem ist die Herstellung enger Verbindungen (Assoziationen) bezüglich der entscheidenden psychologischen Dimensionen zwischen verschiedenen Subimages und Subkulturen möglich, was das Mehrmarkenmanagement unter der Corporate Brand positiv beeinflusst. Daher sind diese Positionierungstypen für komplexe Markenarchitekturen und entsprechend für den Markenarchitekturtyp Branded House vorzuziehen.

Aus der Means-End-Theorie ist eine zunehmend abstrakter werdende Abstufung von Nutzenkategorien bekannt. Diese Kategorien lassen sich in funktionale Nutzenaspekte (z.B. Pflege), psychosoziale Nutzen (z.B. sich wohlfühlen), instrumentelle Werte (z.B. Selbstbewusstsein) und terminale Werte (z.B. Zufriedenheit) unterscheiden. Ganz generell lässt sich folgende Empfehlung abgeben: Je diverser das Markenportfolio unterhalb einer Dachmarke ist, desto abstrakter sollte die zur Positionierung gewählte Nutzenkategorie sein, um in komplexen Markenarchitekturen die intendierten Wirkungen (positive Imagetransfers zwischen den Marken) zu entfalten.

### ***Markenarchitektur und Mergers & Acquisitions***

Im Falle von Mergers & Acquisitions gilt es, die Vor- und Nachteile der markenarchitektonischen Extreme, dem Branded House einerseits und dem House of Brands andererseits, im Falle des Kaufes und des Verkaufes von Marken zu diskutieren.

Beim Kauf von Marken stellt sich für ein Unternehmen mit dem Markenarchitekturmodell des „Branded House“ die Frage, ob man den Markenwert einer gekauften Marke erhalten möchte oder aufgrund deren starker Marktposition sogar erhalten muss oder ob man wie beispielsweise Vodafone dem eigenen Markenmodell folgend selbst solch eingeführte Marken wie vor etlichen Jahren D2 oder jüngst Arcor „sterben“ lässt und hin zur eigenen Marke migriert. In diesen Fällen stellt sich immer wieder die folgende Frage: Bedient die zugekaufte Marke ein anderes Kundensegment (Qualitätsansprüche, Preisansprüche, Statusansprüche ...) und – wenn ja - kann es gelingen, dieses Kundensegment an die eigene Marke zu binden, ohne große Kundenverluste befürchten zu müssen? Unabhängig davon, wie diese Frage im Einzelfall beantwortet wird, ist unmittelbar einsichtig, dass das Modell des Branded House im Falle des Markenkaufes weniger flexibel ist als das Modell des House of Brands, bei dem die gekaufte Marke ohne

Friktionen in ihrem ursprünglichen Marktauftritt beibehalten werden kann. Außerdem fallen bei dem systemimmanenten Bestreben von Branded Houses, gekaufte Marken nahe an die Dachmarke heranzuführen oder sie vollständig zu migrieren, nicht unwesentliche Migrationskosten und natürlich Migrationsrisiken (Kundenakzeptanz, Verlustrisiko, Gefahr der Überdehnung der Dachmarke) an. Hinzu kommt das Problem, dass sich die erwähnten Risiken selbst beim Einsatz von Marktforschung nicht sicher ausschließen lassen.

Die mangelnde Flexibilität des Architekturmodells des Branded House kommt beim Verkauf von Unternehmensteilen sogar noch gravierender zum Tragen. Wie das Beispiel von Siemens BenQ sehr deutlich veranschaulicht, führt der Verkauf von mit der eigenen Dachmarke markierten Unternehmensteilen zu nicht kalkulierbaren Risiken. Das Management von Branded Houses steht hier vor einem nicht zu unterschätzenden Dilemma: Verkauft man die Markenrechte mit, so verliert man die Kontrolle über die Führung der eigenen Marke mit allen Risiken der Schädigung der eigenen Dachmarke (Überdehnung, negative Transfereffekte, inkonsistente Wahrnehmung). Ohne mitveräußerte Markenrechte sind die zu verkaufenden Unternehmensteile dagegen häufig deutlich weniger wert. Diese Problematik stellt sich bei den Markenarchitekturmodellen der Endorsed Brands sowie beim House of Brands nicht. Die bessere Möglichkeit der Kapitalisierung des Markenwertes beim Partialverkauf spricht folglich eindeutig für die House of Brands.

### ***Markenarchitektur und strategische Flexibilität***

Ein Teilaspekt der strategischen Flexibilität der unterschiedlichen Markenarchitekturmodelle wurde bereits im Kapitel zuvor hinsichtlich des Kaufes und des Verkaufes von Marken diskutiert.

Die strategische Flexibilität der Architekturmodelle steht jedoch in vielfältigen anderen Marktsituationen auf dem Prüfstand, z.B.:

- Wie begegnet man einem preisaggressiven Wettbewerber?
- Wie schützt man sein eigenes Preisniveau in einem solchen Falle?
- Kann man diesen preisaggressiven Wettbewerber mit der eigenen Marke erfolgreich angreifen, ohne die eigene Premiumpreisstellung zu gefährden?
- Wie geht man mit bahnbrechenden Innovationen um, die eigentlich eine neue Nutzenkategorie begründen (Blauer Ozean (Chan Kim/Mauborgne 2005))?
- Wie reagiert man auf Wettbewerber, die eine neue Nutzenkategorie geschaffen haben (z.B. IBM gegen Dell)?
- Wie führt man neue Kunden an die Dachmarke heran (Einstiegsmarke)?

Diese Fragestellungen stehen in einem wesentlichen Zusammenhang mit der strategischen Rolle einer in die Markenarchitektur einzuordnenden Marke: Soll beispielsweise eine neue Marke als Verteidigungsmarke dienen, um gegen einen preisaggressiven Wettbewerber zu agieren und so das Preisniveau der Unternehmensmarke zu schützen? Oder soll die neue Marke als Einstiegsmarke dienen, die neue Kunden an die Hauptmarke heranführen soll?

Generell verfügt das Modell des Branded House für all diese Fälle über eine weitaus geringere strategische Flexibilität als das Modell der Endorsed Brands oder des House of Brands (Bierwirth (2001), S. 157).

Entsprechend zeigt sich in unserer beraterischen Praxis, dass selbst Unternehmen, die im Kern ein Markenarchitekturmodell des Branded House verfolgen, in ihrer Markenarchitektur sinnvollerweise mindestens drei Kategorien 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 4 zeigt diese Zusammenhänge nochmals im Überblick.

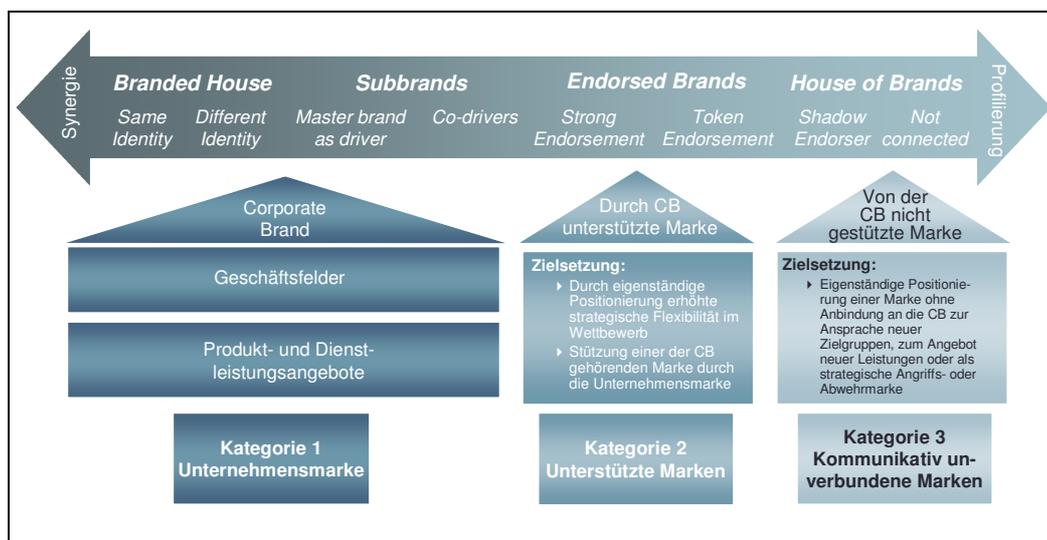


Abbildung 4: Markenarchitekturkategorien für maximale strategische Flexibilität

## Markenarchitektur und Kostensynergien

Abbildung 5 zeigt einen Vergleich zwischen den beiden Polen der Markenarchitekturmodelle Branded House und House of Brands hinsichtlich wesentlicher kostenwirksamer Effekte.

Unstrittig ist das Branded House hinsichtlich der erzielbaren Synergien bezüglich der Kommunikationskosten dem House of Brands überlegen (Bierwirth (2001), S. 153). Anders stellt sich der Sachverhalt dagegen in Bezug auf die Kosten für Markenmigrationen dar. Hier fallen – wie bereits im Kapitel über Mergers & Acquisitions im Bezug zu Markenarchitekturen aufgeführt – systemimmanent bei Branded Houses höhere Kosten bei gleichzeitig höheren Risiken an als bei den House of Brands-Modellen. Ebenso eindeutig fällt der Vorteil des House of Brands bei der Kapitalisierung des Markenwertes aus.

	Branded House (Monomärke)	House of Brands (Portfoliomanager)
Synergien Kommunikationskosten	hoch	gering
Kosten für Markenmigrationen	hoch	gering
Organisationsaufwand	hoch	mittel
Kapitalisierung des Markenwertes (Partialverkauf)	gering	hoch

Legende: positiv mittel negativ

Abbildung 5: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Markenarchitekturmodelle

Der mit den beiden Markenarchitekturmodellen verbundene organisatorische Aufwand setzt sich einerseits aus zielgruppenbezogenem Koordinationskosten und andererseits aus markenvielfaltsbezogenen Koordinationskosten zusammen (Bierwirth (2001), 152 f.). Beim Branded House fallen die zielgruppenbezogenen Koordinationskosten besonders deutlich ins Gewicht, da mit einer undifferenzierten Zielgruppenansprache trotz kultureller Differenzierungsbestrebungen der Geschäftsbereiche großer Unternehmen die Umsetzung einer konsistenten Markenpositionierung verfolgt wird. Umgekehrt sind die markenvielfaltsbezogenen Koordinationskosten bei Führen eines Mehrmarkenportfolios vor allem zur Vermeidung von Kannibalisierungseffekten bei House of Brands-Modellen deutlich höher.

### **Fazit**

Die mit Markenarchiturrentscheidungen verbundenen Aspekte zeigen deutlich die strategische Relevanz des Themas auf. Eine Optimierung von Markenarchitekturen unter der Maxime eines möglichst einheitlichen Designs läuft selbst bei Unternehmen, die das Modell des Branded House favorisieren, entsprechend Gefahr, inhaltlich kontraproduktive Fakten zu schaffen. Entsprechend kann ein sinnvoller Designprozess erst einsetzen, wenn zuvor die wesentlichen strategischen Aspekte der Kategorienbestimmung und inhaltlichen Kategorienabgrenzung in Markenarchitekturen geklärt sind.

Entsprechend der strategischen Relevanz des Themas Markenarchitektur plädieren wir dafür, markenarchitekturstrategische Aspekte immer simultan bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien mit zu berücksichtigen. Ein Vorgehen nach dem Prinzip „Branding follows Strategy“ greift auf jeden Fall zu kurz.

**Literaturverzeichnis**

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

**Becker, J.** (1988): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing, München.

**Bierwirth, A.** (2003): Die Führung der Unternehmensmarke, Frankfurt am Main.

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

**Burkhardt, A.** (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

**Burkhardt, A.** (2008a): Unternehmensstrategie und Marke. Parallelen zwischen erfolgreichen Unternehmensstrategien und erfolgreichem Markenaufbau,  
[http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP\\_StrategieundMarke\\_Parallelen.pdf](http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_StrategieundMarke_Parallelen.pdf)

**Burkhardt, A.** (2008b): Unternehmensstrategie und Marke. Die Strategische Relevanz der Markenpositionierung, [http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP\\_StrategieundMarke\\_Markenpositionierung.pdf](http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_StrategieundMarke_Markenpositionierung.pdf)

**Chan Kim, W./ Mauborgne, R.** (2005): Der Blaue Ozean als Strategie, München/Wien.

**Dingler, R.** (2005): Dachmarken: Acht Strategiefallen, in: Gaiser, B.; Linxweiler, R.; Brucker, V.: Praxisorientierte Markenführung, Wiesbaden, S. 63-79.

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

**Esch, F.R.; Bräutigam, S.** (2001): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 711-732.

**Hätty, H.** (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

**Kaufmann, G.** (2006): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke, Wiesbaden.

**Reinstrom, C.** (2008): Steuerung des Markentransfererfolgs, Wiesbaden.