



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK
GENF

Markenarchitektur®

Die Ordnung von Firma, Marken, Sortimenten und Produkten durchsetzungsstark gestalten

Manfred Schmidt

Institut für Markentechnik, Genf

Um aufgebaute Markenenergien optimal nutzen zu können, muss die architektonische Ordnung einer Unternehmensgruppe mit ihren Firmen, Marken, Sortimenten und Produkten durchsetzungsstark gestaltet werden. Vor dem Hintergrund zahlreicher Fusionen und Akquisitionen wird das Verständnis dieser Zusammenhänge unverzichtbar.

In der Marketingliteratur ist die Organisation von Produkt- und Markenportfolien seit langem ein Thema. Begriffe wie Einzel-, Sortiments-, Familien- oder Dachmarke werden als relativ frei wählbare Optionen beschrieben. Dass diese Konzepte so wenig Entscheidungssicherheit in konkreten Fällen der Managementpraxis vermitteln, hat eine klar erkennbare Ursache: Sie stellen keinen systematischen Zusammenhang zwischen der historisch aufgebauten Markenenergie und den aktuellen Ordnungs- und Gestaltungsabsichten her.

Aus diesem Grund wird im Folgenden zunächst die Marke als ein Energiesystem beschrieben, dessen Wettbewerbskraft ursächlich auf der Akku-

mulation von Leistungserfahrungen unter bekannten Namen und Zeichen beruht.

Mit der *Markenarchitektur*^{®1} steht erstmals ein Instrument zur Verfügung, das es ermöglicht, diese komplexen Zusammenhänge zu erfassen, sie unter markentechnischen Gesichtspunkten zu ordnen und das Angebotsspektrum der Marken auf die Entfaltung maximaler Wettbewerbskraft auszurichten.

Komplexität und Markenordnung

In vielen Unternehmen hat sich so etwas wie eine natürliche Markenordnung durchgesetzt: Eine Firma, ein Produkt, eine Marke – und *ein* gemeinsamer Name in der Öffentlichkeit. Dass uns diese Einheit noch heute vieltausendfach begegnet, hängt mit der normalen Entwicklungsrichtung von Unternehmen zusammen.²

Auch in dieser einfachen Konstellation gibt es genügend Probleme, die Kräfte einer gewachsenen Marke im Wettbewerb wirksam werden zu lassen; aber einen Streit darüber, unter welchem Namen der Kampf geführt und gewonnen werden soll, gibt es nicht. Diese Frage taucht erst auf, wenn in einem Unternehmen zwei oder noch mehr Marken zu führen sind. Es entsteht markenarchitektonische Komplexität.

Handelt es sich bei der zweiten Marke um eine billigere (tatsächlich so genannte) *Zweitmarke*, entstehen Schwierigkeiten, mit denen Unternehmen kaum fertig werden – oftmals bewirken Zweitmarken sogar das Gegenteil des Gewünschten. Beabsichtigt ist immer, mithilfe der Zweitmarke die Hauptmarke gegen Billigwettbewerber zu schützen oder Potenziale „weiter unten“ zu erschließen. Die Praxis zeigt aber, dass Zweitmarken entgegen dieser Intention keine Eigenkräfte entwickeln, im Wettbewerb zuerst die eigene Hauptmarke bedrohen und ihr in den meisten Fällen noch durch Quersubvention zur Last fallen. In der Folge büßt die Erstmarke an Wertschöpfungskraft ein.

In Mehrmarken-Systemen, wie sie heute insbesondere durch Fusionen und Übernahmen entstehen, nimmt die Komplexität nicht nur linear, sondern exponentiell zu. Marken, die eben noch Konkurrenten waren, sollen jetzt zum Wohle eines einzigen Unternehmens operieren. Ohne genaue Kenntnis der Marken (der eigenen wie der hinzugekommenen) und ohne geeignetes Führungsinstrumentarium wird die Markenführung zum Blindflug mit ungewissem Ausgang.

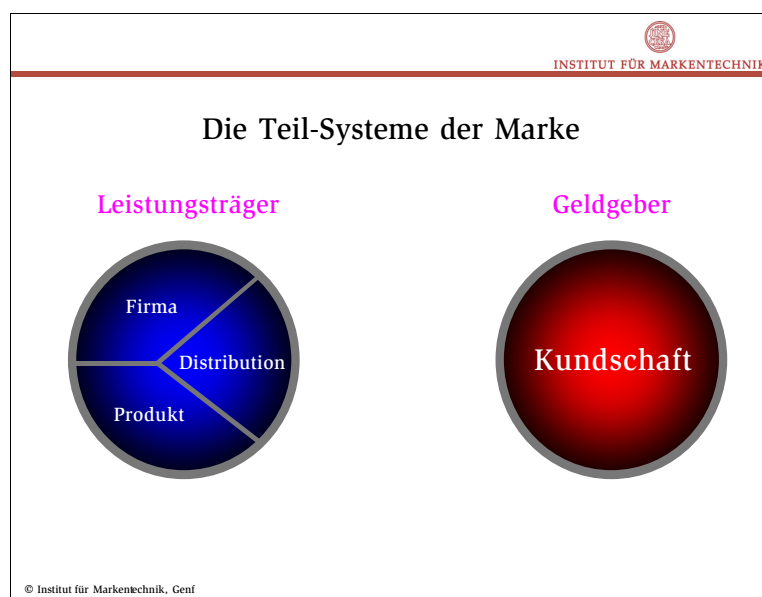
Auch unter diesen schwierigen Bedingungen ist für jedes Unternehmen letztlich nur eine Frage entscheidend: Wie können die beteiligten Marken wettbewerbswirksam eingesetzt werden? Denn Marken sind die höchsten Wertschöpfungs- und Durchsetzungsenergien, über die ein Unternehmen bzw. eine Gruppe verfügt. Markenenergien werden nicht nur gegenüber dem Kunden, sondern ebenso gegenüber Absatzmittlern, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit wirksam.

Die Überarbeitung oder Neuentwicklung von Namen, Zeichen und Logo-Strukturen hat für die Bewältigung dieser Aufgabenstellung lediglich exekutive Bedeutung. Gefordert ist vielmehr eine strategische, markentechnische Lösung, die aufgebaute Energien sichert und in eine Ordnung überführt, die zukunftsfähig, operativ tragfähig und durchsetzungsstark ist.

Dazu ist es notwendig, die Kundschaft als Energiespeicher der Marke zu erkennen und alle Wirkzusammenhänge im Energiesystem Marke zu verstehen. Nur dann können die Rollen definiert werden, in denen die vorhandenen Marken eine Unternehmensgruppe stärken.

Hintergrund: Die Kundschaft speichert die Marken-Leistungen

Jedes Markensystem besteht aus zwei grundsätzlichen Wirkeinheiten: Auf der einen Seite die Leistungsträger, auf der anderen die Geldgeber. Als Leistungsträger der Marke können Hersteller, Produkt und Absatzmittler identifiziert werden. Sie sind die organisierten Teil-Systeme der Marke und liefern umfangreiche Leistungspakete. Die Kundschaft ist der Geldgeber der Marke.



Die beiden Teil-Systeme der Marke: Leistungsträger und Kundschaft

Kundschaft, Öffentlichkeit und Branche speichern ihre Erfahrungen mit der Marke, wenn sich das Angebot spezifisch vom Markt abgrenzt, also Differenz aufgebaut wird.³ Der Markenname (inkl. Logo, Zeichen) ist der *Speicherplatz* der Markenenergie.

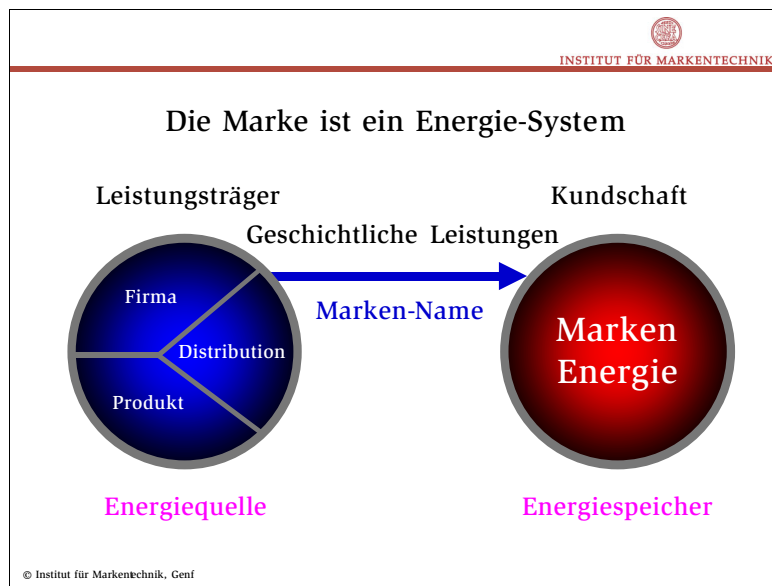
Jene Energie, die eine Marke von einer bloßen Markierung unterscheidet, entsteht erst über Jahre, oftmals Jahrzehnte, wenn sich spezifische Erfah-

rungen im Bewusstsein von Kundschaft, Öffentlichkeit und Branche zu einer einzigartigen Leistungsgeschichte verdichten. Die Markenenergie wird umso größer, je länger eine unverwechselbare Geschichte fortgeschrieben wird. Nur so sind die enormen Wettbewerbskräfte der Jahrhundert-Marken zu erklären.

Die Marke ist ein Energiesystem

Die Marke arbeitet nach dem Prinzip eines Energiesystems, in dem die Kundschaft den Energiespeicher darstellt. Nicht etwa im Unternehmen ist die Markenenergie gespeichert, sondern im Bewusstsein der Kundschaft. Dieser für viele Manager etwas irritierende Umstand wird dadurch anschaulich belegt, dass erfolgreiche Marken bei Null starten müssen, wenn sie in einen neuen Markt eintreten – auch wenn sie alle ihre markentypischen Elemente aus dem Heimmarkt dorthin übertragen (Einrichtungen, Produkte, Markennamen und -zeichen, Werbemittel etc.).⁴

Das Unternehmen stellt die andere Seite des Energiesystems dar – die Energiequelle. Sie arbeiten zu lassen kostet Geld. Auf Seiten des Unternehmens verursachen alle Aktivitäten, die die Marke mit Energie versorgen sollen, Kosten. Erst durch die Speicherfunktion der Kundschaft werden die Leistungen des Unternehmens akkumuliert und in Markenenergie umgesetzt. Aus Kosten werden Investitionen in die eigene Kundschaft. Die systemische Verbindung zwischen der Leistungsgeschichte des Unternehmens und der Speicherfunktion der Kundschaft ist grundlegend für die Wirtschaftlichkeit und Durchsetzungskraft der Marke.



Die geschichtlichen Leistungen der Marke werden von der Kundschaft gespeichert

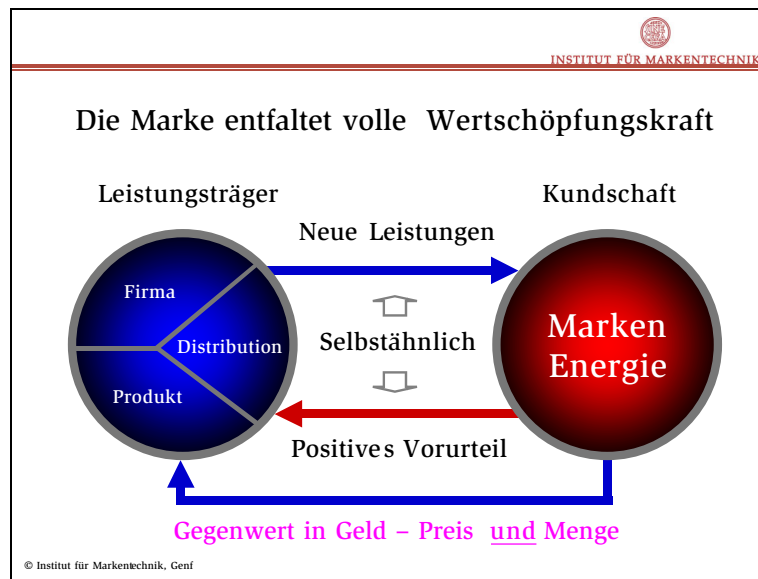
Markenenergie: Das „Positive Vorurteil“

Die Stärke einer Marke besteht nicht aus vagen Vorstellungen, Images oder emotionalen Soft Facts, sondern aus einer Vielzahl konkreter Einzelleistungen, aus denen die Kundschaft in Jahrzehnten eine unterscheidbare Markengestalt gebildet hat. Darin sind die typischen Produkteigenschaften, die Verwendungsweisen, die markenspezifische Gestaltung, die Distribution, die Preisstellung und die Qualität der Leistungen, die Stellung der Marke im Wettbewerb, ihre Werbung, ihre Innovationen und anderes mehr enthalten.

Wiederholte, gleiche Erfahrungen mit dieser Markengestalt verdichten sich in der Kundschaft zu einem „Positiven Vorurteil“ – einer immensen Energie, die unter dem spezifischen Markennamen wirksam wird.

Kollektive Vorurteile verfügen im Unterschied zu individuellen Urteilen über eine außergewöhnliche Verbreitungs- und Beharrungs-Energie. Wer je versucht hat, seinem Gegenüber ein negatives Vorurteil auszureden, wird dies bestätigen. *Positive* Vorurteile arbeiten strukturell sehr ähnlich: Sie verfügen über genauso große Kraftpotenziale – aber sie reagieren sensibler auf Irritationen. Für die Markenführung heißt dies, dass Abweichungen von der bekannten Markengestalt die Kundschaft irritieren können und folglich strikt vermieden werden müssen.

Das Markenmanagement ist also gut beraten, die aktuellen Leistungen seines Unternehmens mit den geschichtlichen erkennbar zu verbinden und das Positive Vorurteil der Kundschaft durch eine selbständige Markenführung rückzukoppeln.⁵ Jede dieser Rückkopplungen zwischen Marke und Kundschaft verstärkt die Markenenergie. Im Unterschied zum namenlosen Produktangebot, bei dem jeder neue Geschäftsabschluss dieselben Kosten verursacht, arbeitet die namhafte Marke bei Fortschreibung ihrer Leistungsgeschichte immer kosteneffizienter und erzielt gleichzeitig eine höhere Erlösqualität und Durchsetzungskraft.



Je größer die Rückkopplungen zwischen neuen Leistungen und aufgebaitem Vorurteil, desto wirtschaftlicher arbeitet das Markensystem

Neue Leistungen und Produkte, die in einem selbstähnlichen Verhältnis zu diesem Positiven Vorurteil stehen, können von der aufgebauten Markenenergie profitieren – und laden zugleich ihrerseits die Marke weiter auf. Aufgrund ihres Positiven Vorurteils steht die Kundschaft solchen neuen Angeboten der Marke aufgeschlossen gegenüber und ist bereit, den adäquaten Gegenwert für die Leistungen zu zahlen. Das Unternehmen wiederum generiert dadurch die erforderliche Investitionskraft, um seine Überlegenheit im Wettbewerb weiter auszubauen. Die Marke arbeitet mit höchster Effizienz und Wettbewerbskraft.

Markenarchitektur® nach dem Energieprinzip

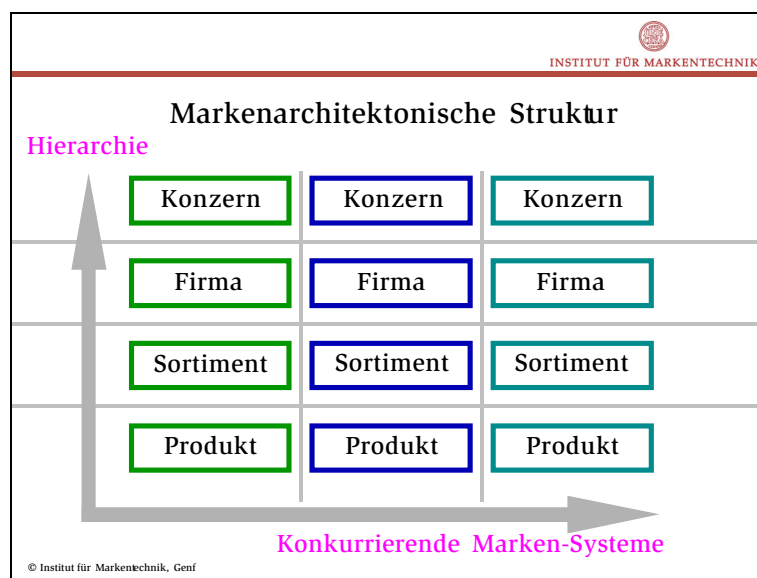
Das Positive Vorurteil – also das, was letztlich die Markenenergie ausmacht – kristallisiert sich um die Namen (und Zeichen wie Logos, Farben etc.), unter denen die Kundschaft die geschichtlichen Leistungen eines Unternehmens erfährt bzw. erfahren hat. In welchen Konstellationen, in welcher Rangordnung und mit welcher Eindeutigkeit es diese wertvollen Namen führt, entscheidet maßgeblich darüber, ob das Unternehmen die Markenenergien, für deren Aufbau oder Erwerb es sehr viel Geld bezahlt hat, künftig für sich nutzen kann oder ob sie verloren gehen bzw. „entladen“ werden.

Die Markenarchitektur ist ein Management-Instrument, mit dem in Mehrmarken-Unternehmen eine energieförderliche Markenordnung hergestellt wird. Nach dem Prinzip der Energiebilanz wird für das Management eine zuverlässige Entscheidungsgrundlage erarbeitet. Dabei sind die Gesetzmä-

ßigkeiten im Business-to-Business-Bereich dieselben wie bei Dienstleistungen oder Konsumgütern.

Zunächst müssen die Träger der Markenenergie identifiziert und bewertet werden: Unter welchen Namen und Zeichen ist auf welcher Ebene das Vertrauen der Kundschaft gespeichert? Die *Energieträger* sind von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbskraft und werden in der Zielstruktur so positioniert, dass sie ihre volle Marktwirkung entfalten können.

Ziel ist es, das gesamte Angebots- und Firmenspektrum nach markentechnischen Parametern zu ordnen. Gleichgerichtete Energieträger sollen verkettet, einander widersprechende konzeptionell getrennt werden.



Anhand der markenarchitektonischen Struktur werden zunächst die Träger der Markenenergie identifiziert

Die Abbildung zeigt die architektonische Struktur zur Identifikation und wirksamen Verkettung von Markennamen und ihren Wettbewerbsenergien. In der Vertikalen sind die Organisationsformen von Firmen und Produkten dargestellt. Die Horizontale zeigt die jeweils vergleichbaren Hierarchiestufen konkurrierender Markensysteme, die nach Fusionen auch innerhalb einer Gruppe aufeinander treffen können.

Die einfachste Form eines Markensystems besteht aus *einer* Firma, einem Produkt oder einem Sortiment und einer zugehörigen Kundschaft. Hier stellt sich zunächst nur die Frage, auf welcher Ebene und unter welchem Namen die Markenenergie gespeichert ist.

Wenn die Markenenergie unter dem Firmennamen gespeichert ist

Bei dieser ersten architektonischen Konstellation ist die Markenenergie unter dem Namen der Firma gespeichert: das aktuelle Produkt trägt ihren Namen. Ergänzende Produktnamen oder Bezeichnungen sind dem Markennamen untergeordnet und dienen in der Regel dazu, das Produkt zu kategorisieren oder innerhalb einer (zukünftigen) Produkt-Familie unterscheidbar zu machen.

Hinsichtlich seiner Leistungsmerkmale ist das Produkt die direkte Realisierung der markentypischen Eigenschaften der Firma, die aus Erfahrungen mit Vorgängerprodukten, mit der Verkaufsstilistik, dem Service, der Kommunikation etc. resultieren.

Marken, deren Energien unter dem Firmennamen gespeichert sind, kommen typischerweise im Konsumgüter- (Autos, Haushaltsgeräte, Bekleidung etc.) und Dienstleistungsbereich (Banken, Gastronomie, Versicherungen etc.) vor.

Weitere Produkte können in einer solchen Konstellation Variationen des Ausgangsprodukts sein oder andere Segmente besetzen. Werden sie von der Kundschaft als markentypisch erkannt und können sie das bestehende Positive Vorurteil der Marke effizient nutzen, erweist sich ihre Markteinführung als kostengünstig. Als selbstähnliche Realisierung des markentypischen Musters werden sie von Beginn an mit der vollen Markenenergie unterstützt. Sie können somit auf wirtschaftliche Weise das bestehende Kundschaftspotenzial zusätzlich ausschöpfen oder – je nach Konzept – erweitern.

Nach diesem Prinzip können auch ganze Sortimente mit der Marke verbunden werden: Wenn jedes Produkt denselben Markennamen trägt, wird der Energiefluss im Markensystem nicht belastet. Die Sortimentsebene stellt dann quasi nur ein internes Ordnungselement ein und derselben Marke dar.⁶ Sortimentserweiterungen sind in diesem Markensystem wirtschaftlich, solange die neuen Produkte selbstähnliche Realisierungen der Marke sind. Hierbei ergeben sich zwei begrenzende Faktoren:

- Sind die großen Marktsegmente belegt, ist das Umsatzpotenzial für weitere Produkte begrenzt, da Mehrfachbelegung zu Kannibalisierung führt.
- Möchte der Anbieter alle Produkte des Sortiments voneinander unterscheidbar gestalten, stößt er an die Grenze, an der die Selbstähnlichkeit der Varianten nicht mehr gegeben ist.

Im Laufe ihrer Geschichte entwickeln Produktnamen oftmals Eigenenergien. Dies trifft vor allem auf das Urprodukt einer Marke zu. Ein Beispiel hierfür ist der VW Golf, der ein ebenso klassenloser „Volks-“Wagen geworden ist wie sein „Käfer“ genannter Vorgänger. Konfliktpotenzial ergibt sich in einer solchen Konstellation nur bezüglich der Kommunikation: Hier

muss die Gewichtung der verschiedenen Markennamen (Firmenmarke – Produktmarke) sehr sorgfältig vorgenommen werden.

Wenn die Markenenergie unter dem Produktnamen gespeichert ist

Beim zweiten Typ ist die Markenenergie unter dem Namen des Produkts gespeichert. Die dahinterstehende Firma tritt nach außen nur mit ihrem juristischen Namen ohne Markenlogo auf. Auf dem Produkt ist sie als verantwortlicher Hersteller gekennzeichnet.⁷

Eine Firma, die ihre Marke bislang in dieser Weise führt, ist bei neuen Produkten weitgehend frei in ihren Entscheidungen. Weitere Produkte können aus dem Urprodukt hervorgehen und ein Sortiment bilden (s.o.); sie können aber auch ganz andere Eigenschaften haben. In letzterem Fall kann die Firma ein vollkommen neues Kundenschaftspotenzial für sich erschließen. Dann wird sie allerdings mit dem neuen Produkt auch eine neue Marke aufbauen müssen – mit allen daraus resultierenden Investitionen und Aufwendungen. Bei der Bildung von Kundenschaft wird sie durch die Energie der bereits etablierten Marke keinerlei Unterstützung erfahren. Vom Handel könnten einer solcher Firma allerdings beim Markteintritt und bei der Durchsetzung eines weiteren Markenprodukts Vorteile eingeräumt werden, wenn sie sich durch den Erfolg ihrer ersten Marke qualifiziert hat.

Prinzipiell ist eine solche Firma in der Lage, unendlich viele Marken aufzubauen oder zu übernehmen und in ihr Portfolio einzugliedern. Sie kann innerhalb einer oder in verwandte Produktkategorien expandieren, und darüber hinaus kann sie diversifizieren. Die Expansionsmöglichkeiten sind hier eher durch die Ressourcen des Unternehmens begrenzt: Zum einen im Hinblick auf die finanziellen Mittel, und zum anderen auf die Managementkapazität der Firma.⁸

Dieser zweite Typ, der charakteristisch für Markenartikel-Unternehmen klassischer Prägung ist (z.B. Unilever, Henkel, Effem), kann auch in Mischform mit dem ersten Typ auftreten: Einer der Markennamen wird auf ein ganzes Sortiment neuer Produkte übertragen. Die Markenenergie bezieht sich nun auf alle Produkte dieses Sortiments. Der Sortimentsaufbau erfolgt zu verhältnismäßig geringen Vermarktungskosten und ist weitgehend kalkulierbar (s.o.). Die anderen Produkte mit eigenen Markennamen sind von diesem Sortimentsaufbau nicht direkt betroffen. Sie können weiterhin als Monoprodukt-Marken existieren oder ebenfalls Sortimente entwickeln.

In dieser Konstellation kann es durchaus sinnvoll sein, den stärksten Markennamen auf die Firma zu übertragen. Damit könnte die Vertriebskraft in der Absatzlandschaft auch für die anderen, schwächeren Marken erhöht werden.⁹ Dies sollte aber nicht zum Anlass genommen werden, den Firmennamen in eine sogenannte Dachmarke mit eigenem Logo umzuwandeln. Denn erfahrungsgemäß kann die Dachmarke der starken Marke keine weitere Energie zuführen. Sie würde in den meisten Fällen ein kraftloses Dach für die anderen Marken bilden und darüber hinaus auch noch im

Konflikt mit ihnen stehen – beispielsweise wenn zu entscheiden ist, unter welcher Marke mit welchem Logo welche Angebote der Firma kommuniziert werden sollen. In solchen Situationen behilft man sich gerne damit, dass die etablierte Marke für ihre tatsächlichen Leistungen wirbt, während die Firmenmarke mit allgemeinen Image-Statements aufwartet (z.B. „Innovation aus Tradition“).

Fusionen – Markenenergie auf verschiedenen Ebenen

Wesentlich komplexer wird es, wenn in einer Unternehmensgruppe mit mehreren Firmen mehrere Marken vorhanden sind: Ihre Energien können in den parallel geführten Firmen auf den verschiedenen Hierarchieebenen gespeichert sein.

Die Ausgangsposition im folgenden Beispiel ist zunächst eine Marke, deren Energie unter dem Konzernnamen gespeichert ist. Die bereits vorhandenen Firmen des Konzerns, ihre Sortimente und Produkte sind allesamt selbstähnliche Realisierungen derselben Marke und laufen dementsprechend unter *einem* Logo. Firmennamen der Tochtergesellschaften sind nur juristische Absender.

Die erste neu übernommene Firma hat einen neutralen Namen; die Markenenergie ist bei ihr unter dem Sortimentsnamen gespeichert. Alle Produkte sind selbstähnliche Realisierungen der Marke. Da sich die Firma selbst markenneutral verhalten hat, könnte sie ihre neue Konzernzugehörigkeit – ohne Konzernlogo – problemlos ausweisen, sofern sich die Produktkategorien nicht negativ beeinflussen. Sinnvoll ist dies jedoch nur, wenn die Firma oder der Konzern – im besten Fall beide – durch die Verbindung gestärkt werden.

Bei der zweiten übernommenen Firma ist die Markenenergie direkt unter dem Firmennamen gespeichert. Eine vertikale Verkettung mit dem bis dahin fremden Konzern birgt ein hohes Energierisiko, weil zwei Marken mit jeweils eigener Historie und eigener Kundschaft direkt aufeinander treffen.

Vor einem Bekenntnis zueinander – unabhängig vom jeweiligen Verbindlichkeitsgrad – müsste zunächst für jede Marke der spezifische Energie-Inhalt, d.h. Der Genetische Code der Marke[®] analysiert werden: Aus welchen Erfolgsbausteinen hat sich während der Genese der Marken jeweils das Positive Vorurteil in der Kundschaft aufgebaut? Durch welche spezifischen Leistungen und Verfahren wurden diese Erfolgsbausteine in den Unternehmen realisiert? Passen die Marken hinsichtlich der Energie-Inhalte zusammen? Ergänzen sie einander oder stärken sie sich sogar gegenseitig? Oder sind aus Sicht der Kundschaft bzw. Absatzpartner bei Verkettung der Marken Widersprüche, Irritationen, Konflikte und mithin Energieverluste zu erwarten? Auf Basis der Analyseergebnisse kann mit großer Verlässlichkeit entschieden werden, ob es ein öffentliches Bekenntnis der Marke zu ihrem „neuen“ Konzern geben darf oder ob die Marke weiterhin als selbstständiges Unternehmen auftreten soll.

Bei der dritten übernommenen Firma ist die Markenenergie unter dem Produktnamen gespeichert. Die Firma tritt zwar nur als juristischer Absender (ohne Logo) auf, trägt jedoch den gleichen Namen. Würde sie ihre Zugehörigkeit zum Konzern im Markt ausweisen, würden zwar nicht zwei Marken-Logos aufeinandertreffen, aber die Verbindung der Marken wäre über die Firmen-Markennamen ersichtlich.¹⁰ Es empfiehlt sich also auch in diesem Fall eine sorgfältige Analyse.

Der Name der Führungsgesellschaft

Bei Fusionen von Firmen oder Konzernen, unter deren Namen jeweils Energie gespeichert ist, stellt die Namensgebung für die künftige Führungsgesellschaft eine hochsensible Angelegenheit dar. Verschiedene Optionen sind denkbar:

1. Die künftige Führungsgesellschaft erhält den Namen eines der Fusionspartner, z.B. des stärksten Partners.¹¹
2. Die beteiligten Markennamen werden verkettet.¹²
3. Der neue Name wird aus der Kombination der Anfangsbuchstaben der beteiligten Markennamen gebildet.¹³
4. Ein neuer, neutraler Name wird geprägt.¹⁴

Wenn die aufkaufende Firma die Führungsgesellschaft stellt

Wenn die aufkaufende Firma aufgrund ihrer Markenstärke den anderen Marken Durchsetzungsenergie zuführen kann und sich die Produktkategorien ergänzen, kann es sich empfehlen, diesen Firmennamen auf die neue Führungsgesellschaft zu übertragen.

Die Markenarchitektur wird so organisiert, dass die hinzukommende Firma unter der Führungsgesellschaft gleichberechtigt neben die anderen Firmen des Konzerns tritt. Die Führungsgesellschaft firmiert in einem solchen Fall zwar weiter unter ihrem Namen, aber in anderer juristischer Form. So stellt sie ihre historische Kraft neutral hinter die einander ergänzenden Marken, die alle unverändert unter ihrem historischen Logo auftreten. Einen ähnlichen Weg geht Deutsche Post World Net, indem die Leistungsmarken Deutsche Post, Postbank, DHL und Danzas auf einer Ebene zusammenarbeiten.

Wenn die Führungsgesellschaft neutral ist

Bei Fusionen von Firmen oder Konzernen, deren Markenenergien jeweils unter Produkt- bzw. Sortimentsnamen gespeichert sind, kann die Zusammenführung auf oberster Ebene ohne Risiken gegenüber der Kundschaft erfolgen. Denn die Fusion ist für die Öffentlichkeit praktisch unsichtbar und tangiert die Marken kaum. Die künftige Führungsgesellschaft bleibt genauso neutral wie die bisherigen Einzelunternehmen. Ihr Name kann weitgehend frei gewählt werden. Bei der Konzernorganisation und

-kommunikation ist sicherzustellen, dass der relevante Markt möglichst wenig Veränderungssignale erhält.

Höchste Sensibilität ist in Richtung Absatzlandschaft angeraten. Handelspartner könnten aus dem Zusammenschluss folgern, dass sie nunmehr mit einem homogenen Unternehmen verhandeln. Das wiederum führt erfahrungsgemäß zu dem Versuch, Konditionenforderungen an der schwächsten Marke des neu formierten Konzerns auszurichten. Im Umgang mit dem Handel muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob es seine Marken als Einzelkämpfer führen will, die aufgrund ihrer Leistungsgeschichte mit jeweils unterschiedlichen Energien ausgestattet sind, oder ob es „Waffengleichheit“ unter ihnen herstellen möchte.

Markenarchitektur[®] – Synthese aus Stabilisierung und Migration

Eine erfolgreich umgesetzte Markenarchitektur stellt eine Kombination aus stabilisierenden Aktionen der Marken gegenüber ihrer Kundschaft und Migrationsprozessen dar. Wobei unter dem letztgenannten Begriff die Überführung von Markenenergien auf neue Marken zu verstehen ist. Leitender Parameter beim Balanceakt zwischen Dynamik und Stabilität muss immer die Energie der beteiligten Marken sein.

Einerseits wird versucht, die Kundschaftsbindungen bestehender starker Marken möglichst stabil zu halten. Insbesondere bei Fusionen werden zu diesem Zweck die eigenen Namen, Zeichen etc. mitgenommen. Stabilisierung wird außerdem durch Abgrenzung der Marken gegeneinander erreicht. Damit behält jede Marke ihre Energie bzw. es wird das Risiko eines Verlustes kontrolliert.

Andererseits sind Migrationsprozesse unvermeidlich, wenn die Markenarchitektur ein Portfolio neu ordnet. Anstatt Verluste bezahlter Werte zu verbuchen, müssen vorhandene Markenenergien möglichst gewinnträchtig überführt werden. Dazu ist es notwendig, gewisse Bekenntnisgrade zwischen Firmen, Marken, Produkten und Sortimenten zu definieren, die letztlich in der Kommunikation ihre Umsetzung finden müssen. Nicht selten wird der Konzernname zur operativen Marke, wenn dies für den Energiefluss von Vorteil ist.

Die Wirkung auf den Kapitalmarkt verstärken

Im Unterschied zum Absatzmarkt, in dem die Beziehung jeder einzelnen Marke zu ihrer Kundschaft und Händlerschaft geregelt wird, ist für den Kapitalmarkt eine höhere Integrationsstufe erforderlich. Das strategische Verständnis für Marken ist bei Analysten und Investoren häufig nur gering ausgeprägt. Markenenergie als Bewertungskriterium erscheint ihnen zu wenig fassbar, um darauf Entscheidungen zu gründen; bei der Analyse und Bewertung von Synergie- und Wachstumspotenzialen legen sie andere Kriterien an. Dem Kapitalmarkt sollten sich Marken daher als gut verständliche Geschäftsfelder präsentieren, die unter entsprechenden Ord-

nungsbegriffen gebündelt sind. Häufig wird in diesem Zusammenhang beispielsweise gefragt, ob sich die Sortimente ergänzen oder überschneiden.

Internationale Expansion und Fusionen werden mit der Markenarchitektur[®] so gestaltet, dass sie die dynamische Entwicklung der Gruppe für das Publikum nachvollziehbar machen. Marken- und Gruppenleistungen müssen sich dabei erkennbar gegenseitig stärken.

Es gibt aber auch Fälle, in denen Marken (bzw. Namen und Zeichen) mit Rücksicht auf die Energiebilanz in Richtung Absatzmarkt nicht so beherzt und direkt verknüpft werden dürfen, wie es sich die Schöpfer oder Beurteiler neuer Konglomerate wünschen. Dem Kapitalmarkt sollte das Management jedoch eine klare Vorstellung vom schließlich gewünschten Zustand des Markensystems vermitteln können. Im Prozess der Markenarchitektur[®] lässt sich dann erkennen, nach welchen Prinzipien, in welchen Zeitabschnitten und unter welchen Zeichen Unternehmensteile zu einer Marke zusammengeführt werden, die im Markt noch getrennt operieren.

Die Gestaltung eines solchen Migrationsprozesses verlangt nach sorgfältiger Planung, schrittweiser, geduldiger Realisierung und einer auf Einheit ausgerichteten Willensbildung zwischen den beteiligten Führungsorganen.¹⁵ Maßstab für die Migration ist die Zusammenführung von Getrenntem ohne Verlust jener Energien, die als Marken-Energien entscheidend dazu beitragen, dass das Unternehmen täglich mit Geld versorgt wird – Geld, das nur von der Markenkundschaft kommen kann.

Die Wirkung der Holding auf den Kapitalmarkt ergibt sich letztlich aus der Kombination von Publikumsempfindung und Geschäftsbewertung. Das heißt, selbst das Kapitalmarkt-Publikum bewertet nicht nur die wirtschaftlich „harten“ Kennziffern, sondern unterliegt ebenso dem Einfluss weiterer Faktoren, die sich nicht in Zahlen widerspiegeln – beispielsweise die subjektiv wahrgenommene Markenkraft.

Grundsätze der Markenarchitektur[®]

Eingriffe in die Namens- und Zeichenstruktur eines Unternehmens sind immer von höchster Brisanz, weil sie aufgebaute Kundschaftsbeziehungen abrupt stören können. Mit der Markenarchitektur werden diese sensiblen Fragen auf eine sichere Bewertungsbasis gestellt:

- Die verfügbaren Optionen werden anhand verlässlicher, validierter Kriterien bewertet und gegeneinander abgewogen. Das Unternehmen gewinnt Entscheidungssicherheit.
- Auch bei äußerst komplexen Marken- und Produktportfolien wird der optimale Energiefluss zwischen den Unternehmensleistungen und der Kundschaft wiederhergestellt.

- Die Übertragung der strategischen Konzeption ins Tagesgeschäft, das heißt in den Sprachgebrauch von Mitarbeitern und Kunden, wird instrumentiert.
- Gegebenenfalls können für den Absatzmarkt und für den Kapitalmarkt die funktionalen Ausrichtungen konzeptionell getrennt werden.
- Sollte es erforderlich sein, eingeführte Namen aufzugeben, wird ein Migrationsprozess zur Überführung der Markenenergie entwickelt.
- Die Markenarchitektur wird so angelegt, dass jede neue Aktivität – Firma, Marke, Produkt – nach objektiven Kriterien sicher eingeordnet werden kann. Sie gilt national und international.

¹ Markenarchitektur® ist ein eingetragenes Warenzeichen und wird als Management-Instrument exklusiv vom Institut für Markentechnik, Genf angeboten.

² Vgl. hierzu Brandmeyer, Klaus / Schmidt, Manfred: Der Genetische Code der Marke® als Management-Werkzeug, in: Jahrbuch Markentechnik 2000/2001, Brandmeyer, Klaus / Deichsel, Alexander (Hrsg.), Frankfurt am Main, 1999.

³ Die Markenenergie ist somit immer an die konkreten Leistungen der Marke gebunden. Die Vorstellung, der bloße Name einer Firma oder die Markierung eines Produkts allein sei schon Marke, erweist sich vor diesem Hintergrund als Trugschluss.

⁴ So erging es beispielsweise vielen deutschen Molkereiprodukt-Marken, als sie nach der EU-Öffnung Österreichs meinten, die LH-Regale des Nachbarn im Sturm erobern zu können. Viele holten sich dabei eine Abfuhr, weil sie den Österreichern einfach nichts bedeuteten.

⁵ Ein aktuelles Beispiel ist die Marke Volvo mit ihrem innovativen Safety Concept Car (SCC), das von der Presse mit dem Satz kommentiert wurde: "Volvo wird erneut seinem Image gerecht" (Welt am Sonntag, 14. 1. 2001). Das Gegenbeispiel lieferte seinerzeit Mercedes-Benz mit der „umfallenden“ A-Klasse.

⁶ Ein berühmtes Beispiel ist die Marke Nivea mit ihrem Sortiment, in dem kein anderer Markenname auftaucht, sondern nur kategorisierende Zusatzbezeichnungen (body, men, hair, beauté u.a.).

⁷ Beispiele: Die Produktmarke Jägermeister der Firma Mast AG oder die Tierfuttermarken (Whiskas, Kitekat, Pedigree u.a.) der Firma Effem.

⁸ Beispiel hierfür ist Procter&Gamble, die von der Seife über Waschmittel, Zahncreme bis zu Papierwindeln aus eigener Kraft diversifiziert haben.

⁹ Beispiel ist das führende Weichkäse-Unternehmen Deutschlands, die Peter Jülich GmbH, die sich nach ihrer Hauptmarke in Rotkäppchen umbenannt hat. Ähnliches gilt für die schweizerische Bahlsen GmbH, die jetzt (wieder) den Namen ihrer marktführenden Hauptmarke trägt – Wernli.

¹⁰ Ein Beispiel ist die Verschmelzung zum Daimler-Chrysler-Konzern. Im neuen Konzernnamen taucht zwar die Marke Mercedes-Benz nicht auf, da sie aber als Marke der Firma Daimler-Benz berühmt geworden ist, durchschaut jeder diese Mesalliance.

11 Der schweizerische Pharmakonzern Hoffmann-La Roche und auch General Electric bekennen sich ausdrücklich zu dieser Strategie.

12 So geschah es seinerzeit bei Ciba und Geigy; ebenso bei Cadbury Schweppes.

13 Beispiele: Asea und Brown Boveri zu ABB; Condor und Neckermann zu C&N.

14 Jüngste Beispiele: Novartis (aus Ciba-Geigy und Sandoz), Aventis (aus Hoechst und Rhône-Poulenc), Eon (aus Viag und Veba).

15 Ein Fall, bei dem eine Migrationsstrategie offensichtlich fehlte, war Siemens Nixdorf. Als äußerst schwierig, wenn nicht sogar aussichtslos, stellt sich auch das Vorhaben Daimler-Chrysler dar: Zwar wurde die Verschmelzung der Kulturen als Ziel angestrebt, aber gleichzeitig die Getrenntheit der Marken dekretiert. Da sich die Unternehmenskulturen in beiden Fällen aus den Marken und ihren Produkten speisen, ist hier eine in sich widersprüchliche Zielsetzung entstanden.