

«Brand Portfolio Assessment»: Marken erfolgreich bewirtschaften

BRANDING Jedes Unternehmen verfügt über ein Portfolio verschiedener Marken. Viele nutzen jedoch nur ansatzweise das Potenzial, das sich wirklich darin verbirgt. Ein Brand Portfolio Assessment verschafft Klarheit.

■ Was in der Konsumgüterindustrie längst verbreitet ist, kann bei KMU im Dienstleistungs- und Investitionsgüterumfeld sowie bei Handwerk und Gewerbe oft nur ansatzweise ausgemacht werden. Das Bewusstsein über alle Markengefässe, die sich im Eigentum eines Unternehmens befinden, die Definition ihrer Beziehungen zueinander und die Beurteilung ihrer Relevanz bilden jedoch als Basis eines Portfoliomanagements ein starkes Instrument für die Marken- und Marketingpolitik.

Markenoptik als Potenzialermittler

Die Betrachtung eines KMU und dessen Marktangebots unter dem Aspekt der Markenmacht es möglich, das Potenzial von Produkten und Komponenten, Dienstleistungen, Know-how und dem Unternehmen als solchem aufzuzeigen. In der Hektik des Tagesgeschäftes geht oft vergessen, dass sowohl durch die interne Unternehmensentwicklung als auch durch Veränderungen der Rahmenbedingungen immer wieder Raum für neues Potenzial geschaffen wird.

Arten und Rollen von Marken

Um ein Brand Portfolio Assessment durchführen zu können, muss man sich die verschiedenen Aspekte von Marken vor Augen führen. Grundsätzlich unterscheiden wir drei Arten von Marken: Unternehmens-, Produkt- und Dienstleistungsmarken. Jede Markenart übernimmt im Zusammenspiel mit internen und externen Marken bestimmte Rollen; entweder durch natürlich entstandene oder durch bewusst geschaffene Beziehungen. Hier unterscheiden wir die Rollen als Qualitäts-/Vertrauensmarke (z.B. Hilti), Arbeitgebermarke (z.B. Be-Lufthansa), Kult-/Identifikationsmarke (z.B. Harley Davidson), Marke in der Marke (z.B. Gore-Tex), Empfehlungsmarke (z.B. Stiftung Warentest) oder Partnermarke (z.B. BMW-Blaupunkt). Eine Markenart kann mehrere Rollen innehaben und unterschiedliche Rollen gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen einnehmen.

Evaluation der Markengefässe

Mit Blick auf mögliche Markenarten und -rollen wird das Unternehmen auf bestehende und neue Markengefässe (Inhalte mit Markenpotenzial oder -charakter) hin untersucht. Oft führt die Frage «was in unserem Unternehmen hat Markencharakter?» zu überraschenden Erkenntnissen. Sie hilft, Klarheit

über die Art und Anzahl von Markengefässen zu erhalten, welche im Verlaufe der Zeit entweder bewusst oder unbewusst innerhalb des Unternehmens geschaffen wurden. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass fast alles mit werttreibender Wirkung das Potenzial hat, zur Marke zu werden.

Definition der Markenverbindung

Auf der Bandbreite möglicher Markenverbindungen gibt es in der Praxis verschiedene Modelle, die eine präzise abgestimmte Verbindungsintensität zwischen den einzelnen Markengefässen zulassen. Beispiele: die Architektur des «Branded House» (Einmarkenstrategie > UBS oder Swisscom), der «Sub-Brands» (Dachmarke als verbindendes Element > TUI mit Thomson, Hapag-Lloyd oder Britannia), der Markenallianz (eigenständige Marken, über eine Gemeinschaftsmarke miteinander verbunden > Star Alliance) oder des «House of Brands» (> AFG oder Valliant Group). In der Praxis gibt es nur wenige Reinformen dieser Modelle. Viele Unternehmen und Unternehmensgruppen richten sich nach einer Hauptstrategie aus, lassen aber Raum für zweckdienliche Ausnahmen.

Festlegen der Markenarchitektur

Sind die Markeninhalte über Arten und Rollen definiert, werden in der Markenarchitektur ihre Beziehungen zueinander und die gewünschten Hierarchien festgehalten. Darin wird festgelegt, welche Verbindungen zwischen einzelnen Markengefässen bestehen

und wie diese nach aussen hin wahrgenommen werden sollen. Welchem Konsumenten ist es schon klar, dass er beim Preisvergleich zwischen Mediamarkt und Saturn (Media-Saturn-Holding GmbH) oder bei der Wahl einer Forster- oder Piatti-Küche (Arbonia-Forster-Holding AG) jeweils zwischen zwei Marken des gleichen Eigentümers wählt? Die bewusste Abgrenzung oder auch eine bewusst starke Verbindung zweier Marken muss das Ergebnis sorgfältiger Prüfung sein. In dieser wird ermittelt, welche Intensität der Markenverbindung die stärkste Wertschöpfung bringt.

Brand Portfolio Management

Im Brand Portfolio werden letztlich die Markengefässe in Ergänzung zum klassischen Produktportfolio (gemäss BCG) nach vier zusätzlichen Kriterien beurteilt und jeweils entsprechend positioniert (Question Marks, Stars, Cash Cows und Poor Dogs). Im Brand Portfolio geschieht dies durch Beurteilung der aktuellen Wertschöpfung, des Entwicklungspotenzials, der werttreibenden Wirkung auf andere Marken sowie den Grad an Verankerung und Akzeptanz im Markt. Die kumulierte Einteilung dient der Festlegung mittelfristiger Brand-Management-Strategien, der Planung operativer Bewirtschaftungsmassnahmen und der optimalen Verteilung des verfügbaren Investitionsbudgets. In periodischen Abständen wird die Situation auf Basis weiterer Assessments erneut überprüft, um Korrekturen marktnah umzusetzen. ■



Pascal D. Staub ist VR-Präsident von m.a.d. brand care, Agentur für Markenentwicklung und -pflege (Basel, Bern, Zürich), und Inhaber von pds management (Basel/Lachen).

