

# Markenmodelle richtig wählen

**BRANDING** Firmengruppen verbinden Unternehmen, Dienstleistungen und Produkte. Die Offenkundigkeit solcher Verknüpfungen ist aber nicht immer gewünscht. Markenverbindungs-Strategien liefern Lösungen.

■ Täglich wechseln Geschäftsbereiche, Unternehmen oder ganze Firmengruppen ihre Eigentümer. Unter Begriffen wie Management-Buy-out, Management-Buy-in, Spin-off's, Mergers & Acquisitions oder Joint Ventures prägen diese Veränderungen die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse. Oft entstehen dabei durch rechtliche Verknüpfungen auch Verbindungen zwischen einzelnen Marken, die sich direkt auf deren Markterfolg auswirken. Die Wahl richtiger Markenarchitekturen und -modelle hilft, absatzfördernde Synergien zu verstärken und die Wahrnehmung unerwünschter Verbindungen zu reduzieren.

## Markenarchitektur und Markenmodelle

Jedes Unternehmen verfügt über ein Portfolio verschiedener Bereiche, Dienstleistungen oder Produkte, die das Potenzial zu eigenständigen Marken haben und die als «Markengefäße» bezeichnet werden. Unter einer Markenarchitektur eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe versteht man die An- und Zuordnung dieser Markengefäße. Über sie werden deren spezifische Markenrollen und -positionierungen festgelegt und die Beziehungen zwischen den einzelnen Markengefäßen geregelt. Und in Markenmodellen werden ihre hierarchischen Beziehungsstrukturen und ihr Grad an Differenzierung oder Verbindung klar definiert.

## Verbindung oder keine Verbindung?

Die erste Frage, die beantwortet werden muss, ist Sinn oder Unsinn einer Markenverbindung. Das «A und O» für die richtige Antwort ist Klarheit über die hauptsächlichen Ziele: Möchte man strategische Flexibilität

oder die Marktabdeckung erweitern? Soll das Marktrisiko gestreut oder breiter abgestützt werden? Sollen Markenwerte gesteigert werden? Liegt der Fokus auf Synergienutzungen zur Kostensenkung oder Effizienzsteigerung? Ist ein verbesserter Einsatz der Budgets für Markenführung im Fokus? Müssen Kunden-, Portfoliobindung oder Markentreue optimiert werden? Oder soll die Preispolitik rentabler ausgestaltet werden?

Antworten auf solche Fragen machen oft schon sehr bald klar, ob eine Markenverbindung sinnvoll ist oder nicht. Ist die Antwort Nein, ist in den einzelnen Markenstrategien auf maximale Differenzierung zu achten. Kann die Frage bejaht werden, müssen weitere Abklärungen getroffen werden, um die ideale Intensität der Markenverbindung zu bestimmen.

## Voraussetzungen für Markenverbindungen

Wenn Marken sicht- und wahrnehmbar verbunden werden sollen, ist die Erfüllung zentraler Grundvoraussetzungen unabdingbar: Langfristigkeit, Eigenständigkeit und Gemeinsamkeit. Es muss klar sein, dass eine längerfristige Verbindung von mindestens zwei Marken geschaffen werden soll. Denn ein erfolgreicher Markenaufbau kann kurzfristig nicht ohne enorme Investitionen erreicht werden. Und dies gilt auch für neue Markenverbindungen, deren Existenz von den verschiedenen Anspruchsgruppen erst einmal «gelernt» werden muss. Als Nächstes müssen die einzelnen Marken über ausreichend Stärke und Eigenständigkeit verfügen, damit nicht ungewollt eine zu starke Marke eine schwächere über die geschaffene Verbindung

verdrängt. Und zuletzt müssen die einzelnen Marken nachvollziehbare Gemeinsamkeiten aufweisen, sei es in der Markenpolitik, der Leistung oder den Produkten.

## Intensität der Markenverbindung

Hat man sich für eine Markenverbindung entschieden, muss deren Intensität festgelegt werden. Diese Definition wird anhand einiger wichtiger Kriterien vorgenommen. Entscheidend sind u.a. die Klarheit des Angebots, die Gefahr gegenseitiger Kannibalisierung, die Dimensionen von Koordinationsaufwand, Marketing- und Kommunikationskosten, die einzelnen Unternehmensauftritte und Marktstellungen oder die Abdeckung mehrerer Marktsegmente. Aber auch das Potenzial für Wachstumssteigerung oder Markenerweiterungen, Wechselwirkungen von Imagetransfers sowie psychologische Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten sind zu betrachten.

## Die Wahl des Markenmodells

Aufgrund der Kriterien zur Festlegung der Verbindungsintensität wird dann das Markenmodell gewählt. Die Bandbreite reicht dabei fein abgestuft von vollständiger Markenverbindung beim Markenhaus (Branded House) bis zum Verzicht auf Markenverbindung beim Haus der Marken (House of Brands). In seltensten Fällen jedoch kommt – gerade bei Unternehmensgruppen – ein einziges Markenmodell zum Einsatz. Meist wird ein übergeordnetes Hauptmodell definiert, während einzelne Markengefäße mit unterschiedlicher Philosophie in die Markenarchitektur eingebunden werden. ■



**Pascal D. Staub** (40) ist VR-Präsident von m.a.d. brand care, Agentur für Markenentwicklung und -pflege (Basel, Bern, Zürich), und Entwickler des brand care cycle®.

## Markenverbindungen, Markenmodelle



## Kombination von Markenmodellen am Beispiel von TUI

