Die architektonische Ordnung von Marken

Eine Marke ist ein dynamisches Energiesystem, in dem drei Teilsysteme miteinander agieren: die Kundschaft, die Leistungsstruktur und das Unternehmen. M&K schildert in einem ersten Teil zur Markenarchitektur, wie man Namen, Zeichen und Symbole richtig einsetzt. Im zweiten Beitrag im nächsten Heft geht es um die Führung von Marken.

■ Henning Meyer*

Im komplexen Zusammenhang von *Kundschaft, spezieller Leistungsstruktur* der Marke und das hinter den Leistungen stehende *Unternehmen* sind Namen und Zeichen zuallererst eine *Leistung*, und zwar eine Kennzeichnungsleistung, die zur Charakteristik der Marke beiträgt.

Bei der Kennzeichnungsleistung geht es um die Ausdrucksqualität der Namen und Zeichen, und es geht um ihre architektonische Ordnung, die stabil und stimmig zu sein hat, wenn die Übertragung der Leistungen vom Unternehmen in die Kundschaft gelingen soll.

Inwiefern ist diese Kennzeichnungsleistung wichtig für die Marke als *Energiesystem*? Im Bewusstsein der Kundschaft ist die Leistungsgeschichte einer Marke unter den Namen und Zeichen gespeichert. Sie bilden den Speicherplatz der Markenenergie, jener Kerngrösse des Systems, die sich nicht auf der Seite des Unternehmens befindet, sondern in der Kundschaft angesiedelt ist. Namen und Zeichen sichern den Zugang zu dieser gespeicherten Energie und folglich muss man mit ihnen sehr sorgfältig umgehen.

Träger von Markenenergie

Ziel der *Markenarchitektur*® ist es, die komplexen Zusammenhänge der Ordnung von Namen und Zeichen analytisch zu erfassen und das Angebotsspektrum der Marken dauerhaft im Sinne einer maximalen Wettbewerbskraft auszurichten.

Im Mittelpunkt von Analyse und Management der Namen und Zeichen steht immer die Leitfrage des Energieprinzips: Welche Namen und Zeichen sind die (bereits aufgeladenen) Träger von Markenenergie – und in welcher Konstellation soll deren Wettbewerbskraft zukünftig akkumuliert werden?

Eine durchsetzungsstarke architektonische Ordnung zu entwickeln ist bereits dann eine komplizierte Angelegenheit, wenn es um das Angebotsspektrum unter einer einzelnen Marke geht. Die meisten Unternehmen sehen sich heute jedoch vor die Aufgabe gestellt, mehrere Marken parallel zu führen. Dies erhöht die Komplexität exponentiell. Den damit einhergehenden Fragestellungen widmet sich der zweite Teil dieses Beitrags.

Im Folgenden werden zunächst die Ordnungs-Anforderungen behandelt, die sich unter jeder Marke, die ein Unternehmen führt, ergeben.

Das Portfolio einer Marke durchsetzungsstark ordnen

Um Kompetenz und Glaubwürdigkeit für ein breites Sortiment unterschiedlicher Produkte einer Marke zu gewinnen, muss die Ordnung ihrer Namen und Zeichen zwei Anforderungen erfüllen:

1. Vertikale Integration. Alle angebotenen Produkte müssen wirksam mit der Marke verbunden sein. Denn Name und Zeichen der Marke sind der «Speicherplatz», an dem sich sämtliche Leistungserfahrungen der Kunden sammeln sollen.

2. Horizontale Differenzierung. Die unterschiedlichen Produkte müssen hinreichend differenziert werden, damit das Kompetenzspektrum der Marke erkennbar wird und der Kunde darin Orientierung findet.

Wenn diese beiden Anforderungen erfüllt werden, dann wird auch bei sehr komplexen Produktportfolien der optimale Energiefluss zwischen den Unternehmensleistungen und der Kundschaft hergestellt. Die Marke kann mit ihrem gesamten Sortiment höchste Durchsetzungskraft entfalten. Im Einzelnen stellen sich die genannten Anforderungen wie folgt dar:

Vertikale Integration

Was ist die Beziehung zwischen Marke und Produkt? – Die Marke überträgt ihre Energie auf das einzelne Produkt. Es erhält Namen und Zeichen von der Marke und wird auf diese Weise als Produkt der Marke erkennbar. Und in der Umkehr lädt das Produkt die Marke weiter auf, wenn die Kunden positive Erfahrungen mit dem Produkt machen und sie unter dem Namen der Marke speichern. Dieser wechselseitige Energieaustausch zwischen Marke und Produkt ist die Grundfunktion von Marke; wenn sie gestört ist, arbeitet das System nicht mehr richtig.

Die Anforderung der vertikalen Markenanbindung kann am Produkt auf verschiedene Weise realisiert werden, z.B. durch den dominanten Einsatz des Markennamens, durch eine Markenfarbe, durch gemeinsame prägnante Gestaltmerkmale der Produkte. Insofern erscheint die Aufgabe als leicht lösbar – wäre da nicht die zweite grosse Anforderung jeder Markenordnung, die horizontale Differenzierung.

Horizontale Differenzierung

Die Produkte sollen nicht nur Gemeinsamkeiten aufweisen, die sie erkennbar an die Marke binden, sondern sie sollen sich zugleich voneinander unterscheiden. Diese Differenzierungsleistung umfasst zwei Funktionen:

1. Orientierung für die Kunden. Der Kunde soll die einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen voneinander unterscheiden können (z.B. bei einer Körperpflege-Marke: Produkte für die Haut, für die Haare, gegen Sonnenbrand usw.).

2. Profilierung im Wettbewerb. Eine diversifizierte Marke steht in jeder ihrer Produktkategorien im Wettbewerb mit anderen Anbietern – auch solchen, die als Marke vollständig auf diese Kategorie spezialisiert sind. Sie muss sich also hinreichend profilieren, um sich im Wettbewerb durchsetzen zu können.

Komplexe Portfolien ordnen

Die Anforderungen der vertikalen Integration und der horizontalen Differenzierung stehen zueinander in einem Spannungsverhältnis: Durch völlig identische Produktkennzeichnungen wäre die Markenanbindung maximal realisiert – aber zu Lasten der Differenzierung. Wird hingegen die Differenzierung maximal betont, verlieren die Produkte ihre Markenanbindung. Die Aufgabe besteht folglich darin, eine Ordnung zu entwickeln, die beide Anforderungen miteinander verbindet, und zwar nicht nach Patentrezepten, sondern nach den individuellen Erfordernissen der Marke.

Komplexe Portfolien stellen diese Aufgabe in besonderem Masse. Dabei ist zu beachten: Ausserordentlich weit differenzierte Sortimente können sich sehr wohl durch hervorragende Markenanbindung auszeichnen, während im negativen Fall schon bei relativ wenigen Produkten die Integrität einer Marke gefährdet sein kann. Entscheidend für den Er-

* **Henning Meyer,** Institut für Markentechnik Genf
Internationale Wirtschaftsberatung für strategische und operative Markenführung

* heute Geschäftsführer von MARKENTECHNIK CONSULTING in Hamburg. www.markentechnik-consulting.de

Der Vergleich von Milka und Ritter Sport zeigt, dass es für die architektonische Ordnung von Marken keine Patentrezepte gibt: In derselben Produktkategorie kann Farbe sowohl zur Integration als auch zur Differenzierung eingesetzt werden.

folg ist das optimale Zusammenspiel von Integration und Differenzierung. Hierzu gibt es unterschiedlichste Strategien, die jeweils an den Anforderungen des konkreten Einzelfalls zu messen sind.

Sortimente bilden und gruppieren

Der erste Schritt besteht darin, zusammengehörige Produkte zu gruppieren, d.h. *Sortimente* zu bilden. Die unterschiedlichen Sortimente können dann gegeneinander differenziert, also mit jeweils eigenen Namen, Farben, Bezeichnungen etc. versehen werden – jedoch immer unter der Massgabe, dass die Markenanbindung (vertikale Dimension) gewährleistet bleibt.

Je nach Leistungsspektrum der Marke können *weitere Ebenen* erforderlich sein, die wiederum mehrere Sortimente gruppieren (z.B. Bereiche, Segmente, Geschäftsfelder). Daraus entsteht eine pyramidenförmige Struktur: Eine Marke, darunter einige Geschäftsfelder; unter jedem Geschäftsfeld mehrere Sortimente; unter den Sortimenten jeweils viele Produkte.

Vertikale Ordnung

Für die *vertikale Ordnung* ergeben sich aus dieser Struktur zwei Fragen bzw. Aufgaben:

1. Mit wie vielen Ebenen ist zu arbeiten, um das gesamte Angebot in eine sinnvolle und sinnfällige Ordnung zu bringen?
2. Die Ebenen sind zu gewichten und mit strategischen Funktionen zu belegen – denn bereits bei mehr als zwei Ebenen wäre es kontraproduktiv, diese gleich gewichtet in Richtung Kundschaft durchsetzen zu wollen. Es könnte bspw. in einer vierstufigen Ordnung der Fall sein, dass man neben der *Marke* die *Sortimente* aktiv herausstellt, während die *Geschäftsfelder* als ordnende Kategorien im Hintergrund bleiben (aber ggf. in der Handelskommunikation eine grössere Rolle spielen) und die konkreten *Produkte* quasi für sich selbst sprechen.

Horizontale Ordnung

In der *Horizontalen* muss die Differenzierung bestimmt werden, und zwar nach zwei Massgaben:

1. Inhaltlich: Was soll zusammengefasst und was getrennt werden? Diese Einteilung kann nach höchst unterschiedlichen Kriterien erfolgen (z.B. nach Anwendungsfeldern, Zutaten, Zielgruppen, Wertklassen) – je nach Hintergrund der Marke, Ordnung des Marktes und strategischer Ausrichtung.

2. Formal: Mit welchen Mitteln (Namen, Farben, Bezeichnungen etc.) soll die Differenzierung dargestellt werden?

Positive Wechselwirkungen

Wenn die vertikale und die horizontale Dimension effektiv miteinander verbunden sind, dann können sich selbst zwischen sehr unterschiedlichen Leistungsfacetten einer Marke positive Wechselwirkungen einstellen. Z.B. können hochmoderne und traditionelle Produkte voneinander profitieren – wenn übergreifende Interaktionsmuster der Marke die Leistungen verbinden. Dann kann das traditionelle Produkt von der Innovationskraft der neuen Leistung profitieren und die neue Leistung von der besonders stabilen Vertrauensbasis des traditionellen Produkts.

Markenarchitektur muss im Tagesgeschäft lebendig werden

Für das Management stellt sich Markenarchitektur als eine eher abstrakte Ordnungsaufgabe dar. Im Denken und Sprechen von Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit muss sie hingegen höchst lebendig werden. Eine Ordnung, die zwar auf dem Papier logisch erscheint, aber in der tagesgeschäftlichen Wirklichkeit nicht stattfindet, kann die Durchsetzungskraft der Marke nicht stärken.

In diesem Zusammenhang gibt es allgemein gültige Kriterien, die erfüllt werden sollten, z.B.:

Sprechbarkeit. Worte, die nur gedruckt gut aussehen, aber «quer» im Mund liegen, sind ungeeignet. Ebenso sollte darauf geachtet werden, dass die Wortstellung der Alltagssprache folgt.

Nachvollziehbare Ordnung. Wenn bereits die Prinzipien, nach denen ein Sortiment geordnet ist, erklärungsbedürftig sind, steigt der Kommunikationsaufwand ins Unermessliche. Am effizientesten sind zweifellos solche Differenzierungen, die evidenten Produktmerkmalen folgen. Hier liegt auch die besondere Stärke von generischen Bezeichnungen.

Die Marke darf nicht konkurrenziert werden. Die Ordnung sollte keine Elemente enthalten, die geeignet sind, die Marke zu substituieren. Je natürlicher sich die Elemente verbinden, desto mehr Eigendynamik gewinnt die Markenanbindung von Produkten im Sprachgebrauch der Kunden.

Als Markenmanager sollte man sich diese Zusammenhänge Tag für Tag vergegenwärtigen. Dann bleibt die Ordnung der Marke kein Artefakt, sondern geht in den Sprachgebrauch der Kundschaft über. Ein stärkeres Mittel zu ihrer Durchsetzung gibt es nicht. ■

Anzeige