

Erich Joachimsthaler, Markus Pfeiffer: Strategie und Architektur für Markenportfolios

1. Einführende Gedanken zur strategischen Führung von Markenportfolios.....	1
2. Ressourcen- und marktorientierte Gestaltung des Markenportfolios und der Markenarchitektur.....	3
3. Bausteine für eine starke Markenarchitektur.....	6
4. Fünf Schritte zum Aufbau einer erfolgreichen Markenarchitektur.....	8
4.1 Art und Umfang des Markenportfolios.....	9
4.2 Strategische Logik des Portfolios.....	10
4.3 Rolle der einzelnen Marken.....	15
4.4 Die Beziehung zwischen den Marken festlegen.....	17
4.5 Systeme und Prozesse für das Markenportfolio -Management.....	19
5. Fazit.....	22

1. Einführende Gedanken zur strategischen Führung von Markenportfolios

Der erfolgreiche Eintritt in neue Märkte und Segmente sowie die Einführung neuer Produkte stehen auf der Agenda der meisten Führungskräfte ganz oben, um profitables Wachstum für das Unternehmen zu sichern. Die Gewinner überzeugen durch Wachstumsstrategien, die auf ein aktives Management des Markenportfolios setzen. Sie erhöhen den Wert des gesamten „Markenteams“ dadurch, dass sie den Umfang des Portfolios klar abgrenzen, diesem eine wachstumsorientierte strategische Logik zugrunde legen sowie die Rollen der einzelnen Marken und ihre Beziehung zueinander eindeutig festlegen.

Die Betrachtung des Markenportfolios vom Gesichtspunkt der Markenausdehnung durch Produktlinienerweiterung oder Markenerweiterungen (sogenannte Brand Extensions) war eine Modeerscheinung der 80er und 90er Jahre. Heute sehen wir eine klare Abkehr von diesem Markenportfolioidenken. Unternehmen beginnen zu erkennen, dass die Erzielung von Profit und langfristigem Wachstum nur durch eine klare strategische Ausrichtung des gesamten Markenportfolios erreicht werden kann. Dies erfordert jedoch ein grundsätzlich neues Verständnis der Wertschöpfung durch das Markenportfolio. An die Stelle kontinuierlicher Markenerweiterung durch den Aufbau immer neuer Subbrands tritt die Fokussierung auf wenige starke Marken und deren fortwährende Stärkung.

Die Erfolgsgeschichte der Marke Nivea zeigt deutlich, welchen Einfluss eine gelungene Portfoliostrategie haben kann. Aus der ursprünglichen Monomarkte ist im Laufe der Zeit der größte Pflegekonzern der Welt geworden, der mit mehr als 300 Produkten in 170 Ländern und 11 Marktsegmenten vertreten ist. Beiersdorf hat die Wertschöpfung vor allem in den 90er Jahren durch ein strategisch fundiertes Management des Markenportfolios erreicht. Anders als oft vereinfacht dargestellt war der zentrale Erfolgsfaktor hierbei nicht lediglich die sukzessive Ausdehnung sondern die kontinuierliche Stärkung der Marke Nivea sowie die enge Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Positionierung der Marke.

Der Erfolg dieser Strategie ist unbestritten. Nachdem die Marke nach rund 80 Jahren erstmalig einen Umsatz von einer Milliarde DM erreicht hat, waren es im Jahr 2000, also rund 10 Jahre später, bereits 4 Milliarden. Heutzutage entfallen zwei Drittel des gesamten Umsatzes auf Neuprodukte.

Porsche konnte mit seiner Portfoliostrategie seit Beginn der 90er Jahre ähnliche Erfolge verbuchen. Genau wie bei Nivea war der Fokus auf die Marke Porsche der Schlüssel zum Erfolg. Nachdem das Stuttgarter Unternehmen das Markenportfolio bereinigt hat und eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle wie den 928er, 944er und 968er zugunsten einer Markenarchitektur rund um das Erfolgsmodell 911 aus dem Portfolio genommen hat, konnte es seine Verkaufszahlen innerhalb von zehn Jahren nahezu vervierfachen. Mit dem 911 und dem Boxster allein konnte das Unternehmen seinen Umsatz im Geschäftsjahr 2001/2002 auf rund 4,9 Mrd. Euro ausbauen.

Diese und andere Beispiele verdeutlichen sehr eindrucksvoll, wie Unternehmen durch eine klare Markenportfoliostrategie eine dauerhafte Wertsteigerung erzielen können. Die Realität vieler Unternehmen sieht jedoch anders aus. Getrieben durch die umfangreichen Einkaufstouren in den 90er Jahren haben sich viele Unternehmen zu wahren Bauchläden entwickelt. Darüber hinaus bestand die Tendenz, den wachsenden Märkten durch immer neue Markeneinführungen gerecht zu werden.

Die Fragen, die sich Unternehmer und Marketing-Manager deshalb häufig stellen, sind in der Regel die folgenden:

- Was ist die optimale Größe unseres Markenportfolios?

- Können wir durch eine neue Marke oder eine Optimierung des Markenportfolios neue Märkte erobern und damit neues Wachstum generieren?
- Welche Marken sollen auf globaler Ebene und welche auf lokaler Ebene geführt werden?
- Wie können wir Marken aus dem Portfolio zum Schutz gegen Angriffe von Billiganbietern und White-Label-Brands einsetzen?

Und allen voran natürlich die Frage nach der Wertschöpfung: Wie können wir für unsere Mitarbeiter und Kunden und damit natürlich auch unsere Shareholder den größten Wert kreieren? Was ist der *Pathway to Growth*? Der Nahrungsmittelkonzern Unilever hat sich im Jahr 2001 mit einem gleichnamigen Programm den Wachstumskurs selbst verordnet.

Die *Pathway to Growth* Initiative von Unilever hat neben der Optimierung der Supply Chains und der Entwicklung neuer Vertriebskanäle insbesondere die Bündelung und Fokussierung der Kräfte im Markenportfolio zum Ziel. Im Rahmen dieser Strategie wurde die Entscheidung getroffen, mehr Ressourcen auf weniger Marken zu verteilen, um dadurch mit den vorhandenen Budgets ein insgesamt höheres Wachstum zu erzielen.

In den Jahren 2001 und 2002 hat Unilever sein Markenportfolio dann auch radikal geschrumpft. Während der Konzern im Jahr 1999, vor dem Kauf von Bestfoods, noch rund 1600 Marken unterstützte, sind es heute nur rund 750 Marken. Das Portfolio soll bis auf 400 Power Brands reduziert werden, die dann einen höheren Umsatz als das bisherige Gesamtportfolio generieren sollen. Zusätzlich zu den 6 Mrd. Dollar, die bisher jährlich für Werbung und andere Kommunikationsaktivitäten ausgegeben wurden, stehen dem Unternehmen nun freigewordene Mittel aus Desinvestitionen im bestehenden Portfolio zur Verfügung, mit denen die verbleibenden Marken intensiv betreut werden. Das durchschnittliche Wachstum ist bereits heute auf über 5% gestiegen und auch die Rendite ist von dem geplanten Wert von 16% nur mehr unwesentlich entfernt (2002: 14,9%).

Auch viele andere Markenartikelhersteller (darunter z.B. Henkel) haben eine ähnliche strategische Richtung eingeschlagen. Eine Umfrage unter rund 100 Markenführungsverantwortlichen in Deutschland hat ergeben, dass 73,8% der Befragten stärker als bisher auf schon existierende Marken setzen wollen.

2. Ressourcen- und marktorientierte Gestaltung des Markenportfolios und der Markenarchitektur

Aus unserer Sicht wird über Erfolg oder Misserfolg einer Markenportfoliostrategie nicht auf der Ebene des Portfolios selbst bzw. der Markenarchitektur entschieden.

Markenportfolioentscheidungen sind vielmehr Entscheidungen, die durch die Strategie des Unternehmens und die Gestalt des Geschäftsfeldportfolios getrieben sind. Deshalb lässt sich auch die Frage, ob ein Markenportfolio bzw. eine Markenarchitektur richtig oder falsch gestaltet ist, nicht pauschal, unabhängig vom Kontext des einzelnen Unternehmens beantworten.

Entscheidend ist, dass die Markenarchitektur das vorhandene Geschäftsportfolio in idealer Weise repräsentiert, die möglichen Synergien nutzt und für ein langfristiges Wachstum ausgelegt ist. Die Markenarchitektur ist das Gesicht der Unternehmensstrategie. Genauso unterschiedlich wie Unternehmensstrategien und Geschäftsfeldportfolios sind deshalb auch Markenarchitekturen.

Bei Entscheidungen, die das Markenportfolio betreffen, sind vor allem folgende Schritte zu berücksichtigen:

- Die Ermittlung latenter Kundenbedürfnisse bei vorhandenen und potenziellen neuen Kunden (Aaker/Joachimsthaler 2000a) und
- die Identifikation von spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Kompetenzen des Unternehmens, die zur Befriedigung dieser Bedürfnisse beitragen können.

Alleine die Anforderungen des Marktes, ob bereits in Aussagen des Konsumenten manifestiert oder nur latent vorhanden, reichen nicht aus, um ein erfolgreiches Portfolio zu gestalten. Erst wenn diese Bedürfnisse langfristig und auf Basis von spezifischen Kompetenzen, die nicht imitierbar sind, befriedigt werden, kann zusätzlicher Wert für das Unternehmen geschaffen werden (Meyer/Davidson 2001).

Ein Blick in die Praxis: Der deutsche Markt für sogenannte Bier-Mix-Getränke hat in den letzten Jahren einen wahren Boom erlebt. Da wurde ein Bedürfnis identifiziert, das zu einer Flut von neuen Marken und Geschmacksrichtungen geführt hat. So zweifelt man kreative Markennamen wie Bastard, Alarm, Sünde, Caibierinha, V+ oder Alt mit Schuss versuchen, den Markt der jungen Biertrinker mit Geschmackskombinationen wie Limone, Orange, Guarana und Grapefruit zu erobern.

Tatsächlich sind es aber nur wenige Brauereien, die in diesem Markt erfolgreich sind. Da für die Herstellung dieser „besonderen“ Biersorten weder spezifische, nicht-imitierbare Ressourcen noch außergewöhnliche Fähigkeiten benötigt werden, ist kurzsichtigen und reaktiven Produkt- und Markeninnovationen Tür und Tor geöffnet. Aus unserer Sicht kann so kein dauerhafter Wert für das Unternehmen geschaffen werden. Eher im Gegenteil: Ad hoc eingeführte Subbrands oder Extensions vernichten oft mehr Wert der Masterbrand als sie auf der Ebene der Subbrand generieren.

Wenn das Markenportfolio und dessen Architektur tatsächlich Resultat und Ausdruck der grundlegenden Geschäftsstrategie sind, müssen wir auf dieser Ebene die Frage stellen, wie das optimale Portfolio auszusehen hat. Wie bereits angedeutet, gibt es auch hierfür keine allgemein gültige Formel. Erfolgreiche Unternehmen, die für ihre

Stakeholder außergewöhnlichen Wert schaffen, lassen sich sowohl bei den sehr generalistisch als auch bei den hoch spezialisierten Unternehmen finden.

Der Spezialisierungsgrad der Unternehmensressourcen und Fähigkeiten definiert die Breite des Geschäftsfeldportfolios: Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten und Ressourcen werden tendenziell über ein breiteres Portfolio verfügen und eher dezentral organisiert sein. Bei diesen Unternehmen spielt auch die Steuerung des Markenportfolios eine eher untergeordnete Rolle. So können zwar auch hier Synergien und Leverageeffekte zwischen den Marken verschiedener Unternehmensbereiche genutzt werden (siehe z.B. die Vermarktung der Marke „Wer wird Millionär?“ über die verschiedenen Geschäftsfelder von Bertelsmann hinweg), der Fokus liegt jedoch in der Regel auf einer autonomen Führung der einzelnen Marken. Unternehmensmarken, die als Dachmarken darüber stehen, richten sich dann häufig primär an die Zielgruppe der (potenziellen) Mitarbeiter und Investoren (z.B. Altria, Bertelsmann) (Kapferer 1997).

Am anderen Ende des Kontinuums stehen Unternehmen, die über sehr spezifische Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. Für sie gilt: „Firms leveraging specific resources into tightly connected businesses will generally be designed to foster cross-linkages and synergies among units“ (Collis/Montgomery 1998, S. 179). Für die Realisierung dieser Synergien ist die Gestaltung des Markenportfolios und der Markenarchitektur eines der zentralen Mittel. Das Schaubild 1 gibt noch einmal einen Überblick über den Zusammenhang zwischen einer ressourcenorientierten Perspektive, der marktorientierten Perspektive und wie sie die Gestaltung des Markenportfolios und darauf aufbauend der Markenarchitektur idealerweise beeinflussen sollten.

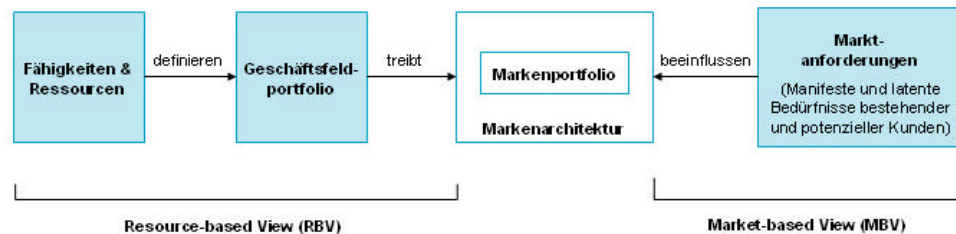


Schaubild 1: Einflussfaktoren bei der Gestaltung des Markenportfolios und der Markenarchitektur

Die Markenportfoliostategie und die Markenarchitektur sind damit die zentralen Werthebel für eine effektive und effiziente Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie im Markt (Aaker/Joachimsthaler 2000a).

3. Bausteine für eine starke Markenarchitektur

Eine Markenarchitektur basiert auf verschiedenen Bausteinen, die für eine erfolgreiche Positionierung und eine werterhöhende Gestaltung des Portfolios maßgeblich sind. Wir haben diese Grundlagen in verschiedenen anderen Arbeiten bereits ausführlich beschrieben (Aaker/Joachimsthaler 2000b). Es handelt sich dabei um die Auswahl der Portfoliomarken, die Definition der Rollen einzelner Marken innerhalb des Portfolios sowie im Rahmen der unterschiedlichen Produkt-Markt-Segmente, die Struktur des Portfolios und die graphische Visualisierung.

Eine Markenarchitektur, die dauerhaften Wert schafft, ist ein sorgfältig gestaltetes System aus diesen fünf Bausteinen. Im Folgenden beschreiben wir zunächst kurz die einzelnen Bausteine. Im Anschluss wenden wir uns grundlegenden Fragestellungen zu, die sich mit der Gestaltung der Markenarchitektur mittels dieser Bausteine auseinandersetzen. Wir beschäftigen uns dann mit der Frage, welche Schritte und Entscheidungen vollzogen werden müssen, um eine Markenarchitektur zu entwickeln, die profitables Wachstum und dauerhaften Wert für das Unternehmen schafft.

Auswahl der Portfoliomarken

Das Markenportfolio umfasst sämtliche Marken und Subbrands, die ein Unternehmen im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit verwendet, inklusive möglicher Co-Brands, die in Kooperation mit anderen Firmen existieren.

Im Hinblick auf die Optimierung der Markenarchitektur ist die Auswahl der Portfoliomarken von entscheidender Bedeutung. Hierzu müssen im Rahmen einer umfassenden Markenstrategie folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Ist es möglich oder sogar notwendig, weitere Marken zum Portfolio hinzuzufügen?
- Sollten bestimmte Marken, die keinen zusätzlichen Nutzen im Sinne einer Abdeckung weiterer Segmente bringen und die gesamte Markenarchitektur eher schwächen, eliminiert werden?

Rollen der Marken innerhalb des Portfolios

Einige Unternehmen betrachten die einzelnen Marken ihres Portfolios lediglich als alleinstehende Einheiten, ohne ein Verständnis für die möglichen Zusammenhänge zwischen den Marken und mögliche Synergien, die daraus generiert werden können, zu entwickeln. Solch ein Vorgehen birgt die Gefahr, dass vorhandene Ressourcen nicht optimal verteilt werden und potenzielle Synergien innerhalb des Portfolios ungenutzt bleiben. Ein modernes Markenmanagement erfordert deshalb eine genaue Analyse sämtlicher Marken innerhalb des Portfolios.

Marken können dabei grundsätzlich drei verschiedene Rollen einnehmen:

- **Strategische Marken**
Mit Hilfe einer strategischen Marke besetzt ein Unternehmen ein zukünftig bedeutendes Geschäftsfeld (z.B. Nike – All Condition Gear).
- **Silver Bullets**
Silver Bullets sind Marken oder Subbrands, die das Image einer oder mehrerer anderer Marken (i.d.R. das der Masterbrand) positiv beeinflussen (z.B. IBM ThinkPad, VW New Beetle in den USA).
- **Anchors**
Strategische Marken und Silver Bullets benötigen fortwährend Investitionen, um ihre strategischen Aufgaben im Rahmen der Portfoliostrategie optimal zu erfüllen. Im Gegensatz hierzu ist es die Aufgabe von Anchors, den zukünftigen Aufbau und Erhalt starker Marken durch kontinuierliche Gewinne zu finanzieren (z.B. Nivea Creme).

Rollen der Marken im Rahmen des gewählten Produkt-Markt-Segments

Im Allgemeinen beschreibt eine Gruppe von Marken das Angebot eines Unternehmens in einem bestimmten Produkt-Markt-Segment.

Grundsätzlich lassen sich in diesem Zusammenspiel einzelner Marken wiederum drei verschiedene Rollen unterscheiden:

- **Endorser und Subbrands**
Die Masterbrand kommuniziert den allgemeinen Bezugsrahmen eines Angebotes. Um die spezifischen Besonderheiten einzelner Produkte zu beschreiben, werden den Masterbrands oft sogenannte Endorser (z.B. Obsession by Calvin Klein) oder Subbrands (z.B. Kellogg's Frosties) zur Seite gestellt.
- **Branded Benefit**
Ein Branded Benefit kann entweder ein speziell markiertes Feature eines Angebotes sein (z.B. Dr. Best Sensorkopf-Zahnbürste), eine bestimmte Komponente (z.B. Intel Inside, Gore-Tex) oder ein Zusatzservice, der den Wert des Angebotes für den Kunden erhöht (z.B. UPS OnLine Tools).
- **Co-Brands**
Man spricht von Co-Brands, wenn sich Marken unterschiedlicher Organisationen zusammenschließen, um ein Angebot zu kommunizieren, bei dem beide Marken eine entscheidende Bedeutung für die Kaufentscheidung haben (z.B. Langnese Cremissimo und Milka).

Struktur des Markenportfolios

Eine zentrale Herausforderung ist die Analyse der Zusammenhänge einzelner Marken innerhalb des Portfolios. Das Ziel einer erfolgreichen Markenstrategie ist deshalb die Definition einer eindeutigen und klaren Portfoliostruktur, die für die Kunden des Unternehmens einfach zu verstehen ist.

- **Markengruppen**
Markengruppen sind logisch zugeordnete Gruppierungen aller Marken, die sich in bestimmten relevanten Aspekten ähnlich sind. Mögliche Kriterien sind Zielgruppensegment, Qualität, Design, Vertriebsweg oder der Anwendungsbereich (z.B. Nike – Basketball, Running, Golf, Soccer etc.).
- **Markenhierarchien**
Markenhierarchien stellen die Struktur eines Portfolios graphisch mit Hilfe von Schaubildern dar, welche sich in Ihrem Aufbau an die Systematik eines Organigramms anlehnen.
- **Reichweite der Marken**
Ein zentraler Aspekt bei der Gestaltung der Markenarchitektur ist die Frage, wie stark sich einzelne Marken im Rahmen von Brand Extensions ausweiten und auf neue Angebote übertragen lassen, ohne die Marke zu sehr zu verwässern.

Graphische Visualisierung des Portfolios

Eine zentrale Rolle bei der graphischen Visualisierung eines Markenportfolios spielt ohne Zweifel die visuelle Identität einschließlich des Logos. Die Größe und damit die Dominanz des Logos spielt unter anderem bei Endorsements und Subbrands eine wichtige Rolle. Neben dem Logo gibt es noch eine Vielzahl von Kommunikationsmitteln, welche von Unternehmen zur Visualisierung des Markenportfolios genutzt werden können. Hierzu zählen Verpackungen, Symbole, das Produktdesign, das Layout der Printwerbung, Taglines und ganz allgemein der Look & Feel, in dem die Marke präsentiert wird.

4. Fünf Schritte zum Aufbau einer erfolgreichen Markenarchitektur

Wir haben auf Basis der Analyse einer Vielzahl erfolgreicher Markenarchitekturen im Rahmen unserer langjährigen Arbeit mit führenden Marken einen fünfstufigen Prozess zur Gestaltung von Markenarchitekturen entwickelt, der sich auf die obigen Bausteine

stützt. Die Markenarchitektur bildet dabei den „Sweet Spot“ zwischen der strategischen Führung der Geschäftsfelder und dem Management der Marken.

4.1 Art und Umfang des Markenportfolios

Der erste Schritt zur Gestaltung der Markenarchitektur umfasst die Bestimmung von Art und Umfang des Markenportfolios. Anders als oft empfohlen, geht es dabei nicht um die Betrachtung des gegenwärtigen Portfolios im Rahmen einer bloßen Bestandsaufnahme sondern vielmehr um die Festlegung des potenziellen Umfangs, der durch die Markenidentität sowie andere strategische Faktoren beeinflusst wird.

Bezüglich des Umfangs des Portfolios unterscheiden wir vier verschiedene Ebenen. Auf der ersten Ebene wird der gegenwärtige Umfang des Markenportfolios betrachtet, d.h. die Produkte, die aktuell innerhalb des Markenportfolios angeboten werden. Ein Beispiel hierfür ist die Mayonnaise der Marke Hellmann's.

Die zweite Ebene umfasst die Markenausweitungen. Auf ihr sind alle Produkte und Marktsegmente angesiedelt, in denen die Marke heute Relevanz erreichen kann. So kann die Marke Hellmann's zum Beispiel in den Bereich „Creamy Dips“ ausgeweitet werden.

Die dritte Ebene ist die Ebene des Marken *Stretch*. Hier sind alle Produkte und Marktsegmente zu finden, in denen die Marke in der näheren Zukunft Relevanz erreichen kann. Die Marke Hellmann's könnte zum Beispiel im Bereich Salatdressings Relevanz erreichen, hat dort aber heute noch keinen Markenfit.

Entscheidend ist schließlich eine genaue Abgrenzung zwischen der dritten und vierten Ebene, der *Overstretch* Ebene. Diese Ebene schließt alle Produkte und Marktsegmente ein, die *out of scope* für die Marke sind. Zum Beispiel wäre Eiscreme für die Marke Hellmann's ganz klar ein *Overstretch*.

Im Rahmen unserer Arbeit haben wir festgestellt, dass sich der Umfang vieler Markenportfolios auf die Markenausweitungsebene beschränkt. Dies geht auf einen klassischen Fehler der Markenführung zurück, bei dem traditionelle Marktforschungsmethoden herangezogen werden, um den Umfang des Portfolios vorrangig quantitativ zu bestimmen. Es ist jedoch nicht ausreichend, den Markenausweitungsbereich festzulegen, sondern es muss eine klare Abgrenzung zwischen dem Marken *Stretch* und dem Marken *Overstretch* vorgenommen werden. Dafür ist die klassische Marktforschung ungeeignet, denn Konsumenten können nicht wissen, was sie nicht erfahren haben.

Im Rahmen eines neuen Ansatzes führen wir deshalb eine Reihe logisch aufeinander abgestimmter Workshops durch, welche darauf ausgerichtet sind, neue Produkt- und Marktmöglichkeiten für ein Unternehmen zu identifizieren. Dabei soll keine Kritik

bezüglich einer bestimmten Produktidee geübt sondern vielmehr das Potenzial aller Möglichkeiten ausgelotet werden.

In einer weiteren Phase der Analyse werden daraufhin Kriterien definiert, um den *Out of scope* Bereich der Marke festzulegen. Diese Kriterien werden anhand bestimmter Fragestellungen entwickelt, die eng mit der Identität der Marken im Portfolio verbunden sind, wie zum Beispiel:

- Welches sind die Attribute der Markenidentität (Brand Essence, Core Identity-Elemente), die den Erfolg einzelner Marken treiben?
- Welches sind die spezifischen Produktattribute, die über eine hohe Relevanz bezogen auf das gesamte Angebot verfügen (i.d.R. Attribute der Dach- bzw. Unternehmensmarke)?
- Durch welche Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens werden diese Attribute getrieben?
- Wie lassen sich auf der Basis der Markenidentität neue, potenziell relevante Produkt-Markt-Segmente definieren, d.h. wie können neue Märkte identifiziert werden?
- Welches sind die Attribute der Marke, die stärker unterstützt werden müssen, um die identifizierten Wachstumschancen zu realisieren?

Die Beantwortung dieser Fragen bestimmt maßgeblich die Kriterien, die zur Auswahl der potenziellen Produkt- und Marktmöglichkeiten und des damit verbundenen Umfangs des gesamten Markenportfolios herangezogen werden.

Die Definition des optimalen Umfangs des Markenportfolios ist ein wichtiger Schritt bei der Gestaltung der Markenarchitektur, da sie dem Management die langfristigen Wachstumsmöglichkeiten der Marke vor Augen führt, wohingegen die alleinige Betrachtung der Markenausweitungsebene lediglich zur Identifikation einzelner und kurzfristiger Marktmöglichkeiten führt.

Um das gesamte Potenzial eines Markenportfolios zu identifizieren, muss darüber hinaus die grundlegende Struktur des Portfolios und die dahinter liegende Logik festgelegt werden. Das folgende Kapitel wird die unterschiedlichen Ansätze hierzu ausführlich beleuchten.

4.2 Strategische Logik des Portfolios

Wenn Art und Umfang des potenziellen Portfolios festgelegt sind, muss die Architektur innerhalb des Portfolios so gestaltet werden, dass einerseits eine optimale Wertschöpfung aus dem bestehenden Portfolio erzielt wird (im Sinne von Synergien und

Leverage-Optionen), andererseits aber auch eine Plattform für zukünftiges Wachstum geschaffen wird.

Die Entwicklung einer klaren strategischen Logik, welche eine verständliche und für den Kunden relevante hierarchische Ordnung und Struktur des Portfolios schafft, ist dafür von herausragender Bedeutung. Diese Logik entscheidet nicht nur über die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz einzelner Marken und damit die Wertschöpfung des existierenden Portfolios sondern auch über die zukünftigen Wachstumspotenziale, mögliche Synergien und schließlich die Profitabilität.

Bei der strategischen Logik handelt es sich um ein Grundprinzip in Form von Charakteristika oder Dimensionen, entlang derer die Architektur des Markenportfolios geformt wird. Sie ist im Prinzip der Bauplan und zielt auf die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Wie kann ich dem Markenportfolio eine klare Struktur geben, so dass das Produktangebot für alle Zielgruppen verständlich und vor allem relevant ist?
- Wie kann das Markenportfolio in einer Art und Weise strukturiert werden, dass neue Produkte und Marken einfach in die Architektur integriert werden können?
- Welches sind die strategischen Dimensionen, die auch zukünftiges Wachstum antizipieren oder durch die Schaffung entsprechender Plattformen erst vorantreiben?

Insbesondere die Frage nach der Relevanz für den Kunden wird aus unserer Perspektive in vielen Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigt. Produkt- oder technologiegetriebene Logiken, die häufig den gewachsenen Strukturen innerhalb der Organisation entsprechen und von der Bedürfnisstruktur im Markt zum Teil weit entfernt sind, dominieren oft die Struktur von Markenportfolios. Trotz einer Vielzahl von Kampagnen, die auf das breite Portfolio von Unternehmensmarken hinweisen (z.B. Nestlé) nimmt der Kunde das Markenportfolio häufig gar nicht oder zumindest nur eingeschränkt wahr.

Innerhalb der Architektur spielen sogenannte Plattformmarken eine herausragende Rolle. Diese Gruppierungen von Marken innerhalb eines Portfolios sind auf der Ebene unterhalb der Masterbrand bzw. Unternehmensmarke angesiedelt und vereinen für den Kunden bedeutende Charakteristika unter einer neuen Marke. Als eigentlicher Treiber für Innovation bilden diese Marken den zentralen Ausgangspunkt für Wachstum und Profitabilität. Plattformmarken wie Cremissimo von Langnese können innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit durch ein breites Portfolio an relevanten Innovationen und den entsprechenden Subbrands (z.B. Cremissimo Classic, Cremissimo Premiumrolle, Cremissimo Genießer-Früchte) erstaunliche Erfolge erzielen. So schaffte es Cremissimo innerhalb von nur drei Jahren, den Marktführer Mövenpick, ehemals mit einem Marktanteil von 35%, vom Thron im Premium-Eissegment der Haushaltspackungen zu

stoßen. Heute verfügt Cremissimo über einen 23%-igen Marktanteil, während Mövenpick auf rund 17% abgefallen ist.

Wie schon bei der Definition der Art und des potenziellen Umfangs des Portfolios lassen sich einzelne Schritte definieren, die sich für die Identifikation bzw. Entwicklung der strategischen Logik als erfolgreich erwiesen haben. Diese sind:

1. Eine umfassende Analyse der Kundenbedürfnisse:

In dieser Phase gilt es, die Bedürfnisse der Konsumenten zu identifizieren. Dazu ist eine systematische Analyse der existierenden Konsumentendaten notwendig, welche das Nachfrageverhalten und das tägliche Leben der Konsumenten beleuchtet.

Besonders wichtig ist es hierbei, die Veränderungen des Nachfrageverhaltens im Zeitablauf zu verstehen. Dabei gilt das bekannte Sprichwort von Winston Churchill: „The further you look back in the past, the better you can understand the future.“ Wir analysieren daher die Faktoren, die für die Nachfrage in der Vergangenheit relevant waren, die Nachfrage heute beeinflussen und solche, die in der Zukunft von Bedeutung sein werden. Häufig sind gesellschaftliche Veränderungen (z.B. die Zunahme von Single-Haushalten oder längere Arbeitszeiten) für die Veränderung der täglichen Aktivitäten und damit auch der Bedürfnisse verantwortlich. Die Identifikation dieser Bedürfnisse ist erforderlich, um die Wachstumsplattformen so frühzeitig installieren zu können, dass ein Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden kann.

2. Die Identifikation einer relevanten strategischen Logik:

In einem nächsten Schritt werden dann die Dimensionen bestimmt, welche zur Entwicklung einer strategischen Logik für die Architektur des Portfolios herangezogen werden können. Diese müssen sowohl Relevanz als Treiber für die Kaufentscheidung als auch Relevanz im täglichen Leben des Kunden d.h. im Verwendungskontext des Produkts bzw. der Leistung haben.

Darüber hinaus sollten die identifizierten Treiber

- vom Wettbewerb differenzieren,
- ein dominierendes Element der Markenidentität repräsentieren,
- im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen,
- auf spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens basieren und
- einfach zu kommunizieren und zu verstehen sein.

3. Die Definition der Portfoliostruktur auf Basis der gewählten strategischen Logik

Häufig lassen sich die Portfoliodimensionen auf einer Skala mit unterschiedlichen Ausprägungen abbilden. Von einer einfachen „Good – Better – Best“ Struktur bis hin zu mehrdimensionalen Architekturen ist das Spektrum dabei sehr vielfältig. So sind beispielsweise die Subbrands der Masterbrand Ralph Lauren nach den Dimensionen Segment (Frauen oder Männer), Produktkategorie (Bekleidung oder Produkte für zu Hause), Qualität (von Haute Couture Design bis Premium) und Design (modern vs. klassisch) strukturiert. Dabei finden die ersten drei Dimensionen als strukturelle Logik in Markenportfolios regelmäßig Anwendung (z.B. auch in der Hotellerie) (Aaker/Joachimsthaler 2000b).

Das Schaubild 2 zeigt weitere beispielhafte Strukturen, die auf Basis unterschiedlicher strategischer Dimensionen erstellt wurden und so oder in ähnlicher Form für viele Marken eingesetzt werden.

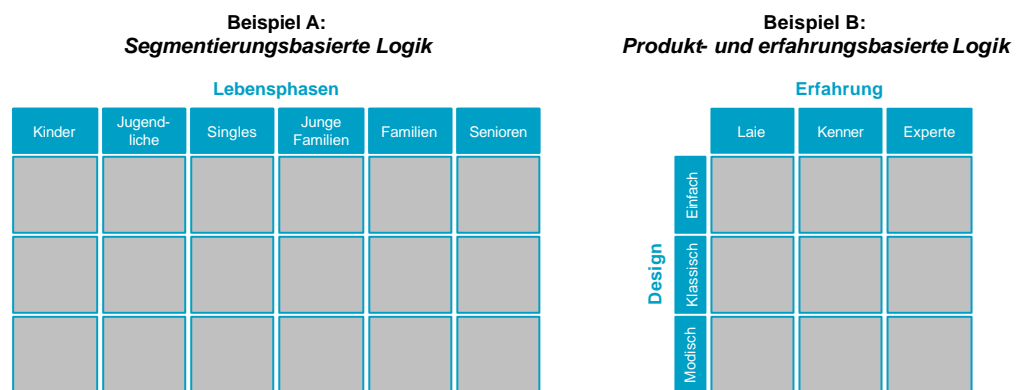


Schaubild 2: Ausgewählte Strukturen von Markenportfolios

In aller Regel lassen sich produkt- und kundengetriebene Architekturen unterscheiden; das Beispiel BMW verdeutlicht jedoch, dass auch Kombinationen daraus möglich sind. Hier lassen sich die einzelnen Plattformmarken (z.B. 5er-Serie) und Subbrands der Masterbrand BMW anhand der Dimensionen *Technische Leistung des Produkts* und *Lebensstil der Kunden* differenzieren (vgl. Schaubild 3).

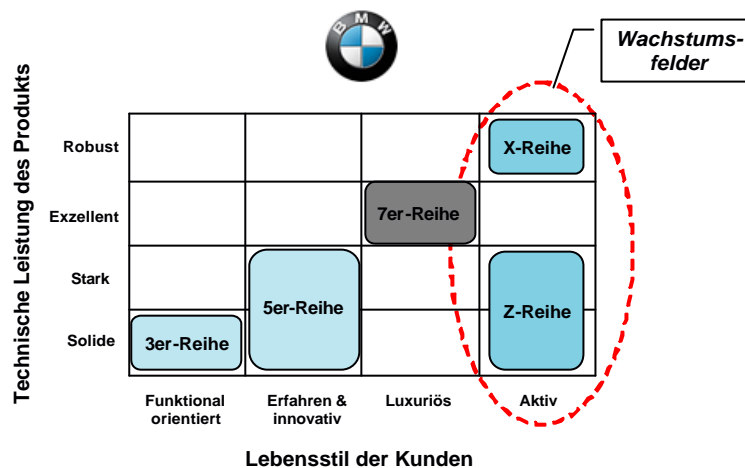


Schaubild 3: Illustrative Darstellung der Portfoliostruktur von BMW

4. Aufbau von neuen Markenplattformen für zukünftiges Wachstum

Wir halten die strategische Logik des BMW-Portfolios für besonders interessant, da sie ein spezifisches Kundenverhalten und damit eine Dimension, die mit den täglichen Aktivitäten und Zielen des Kunden in enger Verbindung steht, mit einer produktorientierten Perspektive verbindet. Auch die anderen oben genannten Anforderungen sind eindeutig erfüllt: Die Logik ist hoch relevant, einfach zu verstehen und, was am wichtigsten ist, sie spiegelt den wachstumsorientierten Anspruch des Unternehmens und dessen Strategie wider.

Insbesondere die Plattformmarken Z-Reihe und X-Reihe wurden sehr frühzeitig als Wachstumsfelder identifiziert und werden heute durch immer neue Modelle (z.B. X3) kontinuierlich ausgeschöpft. Zukünftige Trends im Kundenverhalten

lassen sich auf der Lifestyle-Dimension jederzeit als weitere Ausprägung addieren und die „Basisplattformen“ der 3er-, 5er- und 7er-Reihe können ebenfalls genutzt werden. Die Festlegung derartiger Wachstumsplattformen ist für die langfristige Wertsteigerung des Markenportfolios unabdingbar.

Bei der Etablierung neuer Markenplattformen ist jedoch darauf zu achten, dass der Kontext, aus dem der Kunde die Marke kennt, zumindest bis zu einem gewissen Grad gewahrt bleibt. Hierbei muss irgendeine Form von Verbindung hergestellt werden, sei es durch den Verwendungskontext (z.B. Colgate Zahnbürsten), die Kompetenzen einer Marke (z.B. Käpt'n Iglo Fertiggerichte) oder sonstige Gemeinsamkeiten. Wenn eine Marke eng mit einem bestimmten Produktschema (Häty 1989) verbunden ist, wird die Etablierung neuer Plattformen zwangsläufig schwieriger. Dann ist die Gefahr groß, dass der Kunde die neue Plattform nicht akzeptiert bzw. der Marke im neuen Kontext keine Kompetenz zutraut. Diese Fragestellung ist in der Literatur zu Brand Extensions bereits sehr ausführlich diskutiert (Aaker/Keller 1990; Smith/Park 1992). Andererseits hat die ursprüngliche Erweiterung der Marke Virgin vom Plattenlabel zur Fluggesellschaft gezeigt, dass der Übergang von einem produktgeprägten Schema zu einem kunden- oder nutzunggeprägten Schema auf der Basis spezifischer Kompetenzen (die rebellische Markenpersönlichkeit von Virgin verbunden mit einer hohen Qualität) durchaus möglich ist.

Neben der strategischen Logik muss auch die Rolle der einzelnen Marken innerhalb des Portfolios identifiziert werden. Im Folgenden werden die verschiedenen möglichen Rollen, die Marken innerhalb eines Portfolios einnehmen können, vorgestellt.

4.3 Rolle der einzelnen Marken

Die Markenarchitektur ist die Struktur und Logik, welche die Wertschöpfung eines Markenportfolios treibt. So wie jeder Spieler einer Fußballmannschaft eine bestimmte Rolle auf dem Platz einnimmt, müssen auch den verschiedenen Marken eines Portfolios bestimmte Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Zudem müssen die Beziehungen zu den anderen Spielern klar definiert werden. Der Erfolg des Teams hängt nicht von Einzelleistungen ab, sondern davon, wie gut die einzelnen Teammitglieder die ihnen zugedachte Rolle erfüllen. Bei der Beantwortung der Frage, ob ein neuer Spieler eingekauft werden soll, müssen neben den spezifischen Fähigkeiten des potenziellen neuen Spielers vor allem auch die Fähigkeiten der vorhandenen Spieler berücksichtigt werden. Nur wenn solche Entscheidungen durch eine klare Strategie fundiert werden, kann das Ganze tatsächlich mehr ergeben als die Summe seiner Teile.

Die Rolle der einzelnen Marken, ihre architektonische Stellung im Sinne einer Über- bzw. Unterordnung sowie die Stärke der Beziehung zueinander können nur auf Basis

einer engen Orientierung an den vorhandenen Markenwerten und den kaufentscheidenden Faktoren auf Kundenseite festgelegt werden. Wir haben hierzu bereits vor Jahren mit dem Brand Relationship Spectrum ein Konzept entwickelt, das die verschiedenen Möglichkeiten hierzu ausführlich darstellt (Aaker/Joachimsthaler 2000c). Im Folgenden werden wir anhand einer Reihe von Beispielen auf die wichtigsten Eckpfeiler dieses Modells eingehen. Ein Fokus liegt dabei auf der Rolle der Subbrands und der sog. Endorsed Brands, also jenen Marken, die mit einer übergeordneten Marke (in der Regel die Masterbrand bzw. Dachmarke) als „Absender“ versehen werden.

Grundsätzlich lassen sich in diesem Spektrum die *House of Brands*-Strategie und die *Branded House*-Strategie als Extrempunkte unterscheiden. Bei einem House of Brands wie dem von Procter & Gamble (mit über 80 unabhängig von der Unternehmensmarke geführten Hauptmarken) wird die Kaufentscheidung primär auf Basis der einzelnen Marke – sei es Pringles, Pampers oder Ariel – getroffen. Die Unternehmensmarke hat hier praktisch keinen Einfluss und wird in der Kommunikation vom Anbieter daher bewusst vernachlässigt. Bei einem Branded House hingegen sind die Subbrands deutlich weniger dominant und vielfach kaum wahrnehmbar.

Die Entscheidung für eine mehr oder weniger dominante Rolle einer Subbrand sollte nicht intuitiv getroffen werden sondern unter Berücksichtigung der Rolle der Marke im Kaufentscheidungsprozess. Die Antwort auf die Frage „Welche Marke haben Sie gekauft oder benutzen Sie?“ gibt insbesondere bei Endorsed Brands oder Subbrands Aufschluss über die dominante Marke. Hierbei können durchaus länder- oder segmentspezifische Unterschiede auftreten. Während beispielsweise europäische Besitzer eines IBM ThinkPad Notebooks in der Regel angeben, dass sie einen IBM besitzen, ist die treibende Rolle der Subbrand ThinkPad in den USA deutlich größer.

Die meisten Markenarchitekturen sind heute von Mischformen geprägt, bei denen Endorsed Brands, eine Subbrands, Linked Names und andere Formen miteinander kombiniert werden (vgl. Schaubild 4). So finden sich beispielsweise auch im Portfolio von Nestlé unterschiedliche Varianten.



Schaubild 4: Brand Relationship Spectrum verschiedener Nestlé Marken

Eine House of Brands-Strategie, d.h. die Einführung von Subbrands oder Plattformmarken für neue Produkte, bietet den Vorteil, dass zum einen weitgehend eigenständige Assoziationen aufgebaut werden können und zum anderen das Risiko für das Gesamtportfolio reduziert wird. Jedoch erfordern sie deutlich höhere Investitionen. Zwischenformen versuchen gezielt, vorhandenes Markenkapital (im Sinne von Bekanntheit, Assoziationen etc.) dort zu nutzen, wo es sinnvoll einsetzbar ist und sind deshalb oft die effizienteste Methode.

Anknüpfend an die Identifikation der Rolle einzelner Marken im Portfolio stellt sich die Frage, wie die Beziehungen der Marken untereinander zu gestalten sind und wie die einzelnen Rollen im Produkt und in der Kommunikation sichtbar gemacht werden können. Wir wollen im Folgenden kurz auf die unterschiedlichen Instrumente hierzu eingehen und diese anhand von Beispielen diskutieren.

4.4 Die Beziehung zwischen den Marken festlegen

Eine sinnvolle Gestaltung der Beziehungen zwischen den Marken ist Grundvoraussetzung für ein effizientes Portfolio und die Realisierung von Synergieeffekten. Insbesondere bei der Neueinführung von Marken innerhalb eines Portfolios kann der gezielte Rückgriff auf die Werte bestehender Marken eine schnellere und effizientere Durchdringung des Marktes erleichtern (Meffert/Perrey 2002). Auf der anderen Seite tragen neue Marken häufig zur Übertragung wichtiger neuer Assoziationen auf die Dachmarke bzw. Masterbrand bei.

Das auch formal perfekt aufeinander abgestimmte Netzwerk des Nivea Markenportfolios gilt als herausragendes Beispiel hierfür. Andererseits ist gerade hier offensichtlich, dass die Balance zwischen der Eigenständigkeit neuer Marken und einer Symbiose auf allen Ebenen über den Erfolg des gesamten Portfolios entscheidet. Nur durch eine klare Abgrenzung bei gleichzeitiger Integration können Markenerweiterungen oder neue Plattformmarken wie z.B. Nivea Beauté vergleichsweise risikolos eingeführt werden, denn negative Spill-Over-Effekte können für die in Beziehung stehenden Marken oder möglicherweise das gesamte Portfolio ansonsten verheerende Auswirkungen haben.

In der Planung der Beziehungen zwischen den Marken eines Portfolios muss das Markenmanagement einige wichtige Fragen beantworten, um eine wirkungsvolle Ordnung zu gewährleisten:

- Welche strategischen Ziele werden für die einzelnen Marken innerhalb des Portfolios verfolgt?

- Welche spezifischen Vorteile liefert die Marke für andere Marken des Portfolios? Können durch offensichtliche Markenbeziehungen die Werte einzelner Marken und des gesamten Portfolios gesteigert werden?
- Wie viel Kontrolle besteht über die Marken und ihre Wahrnehmung? Kann diese Kontrolle durch eine klare Trennung der einzelnen Marken gesteigert werden?

Anknüpfend an diese Fragestellungen ergeben sich unterschiedliche Formen der Beziehungsintensität und somit unterschiedliche Möglichkeiten, diese Beziehungen zu gestalten und zu beeinflussen:

Visuelle Verknüpfungen: Diese Form der Beziehung basiert zumeist auf einem Endorsement durch die Masterbrand, wie am Beispiel einzelner Marken des Nestlé Portfolios deutlich wird. Die Marken Alete, Buitoni, Caro sowie After Eight weisen jenseits des gemeinsamen Nestlé Logos keine Verbindung zueinander auf. Der Vorteil dieser Option ist die Nutzung des Markenkapitals der Masterbrand bei gleichzeitiger Gewährleistung einer klaren und überschneidungsfreien Positionierung.

Inhaltliche Verknüpfungen: Neben der visuellen Markierung durch die Verwendung von Markenlogos (bzw. von Symbolen des Brand Systems wie z.B. der BMW Niere) gibt es weitere Möglichkeiten zur Etablierung einer Beziehung zwischen Marken, die oft nicht auf Anhieb oder nur unbewusst wahrgenommen werden. Gerade bei Marken, die sich sehr stark über das Design definieren, spielt die Wiederholung von formalen Elementen eine zentrale Rolle. So ergibt sich beispielsweise durch die Form des Außenspiegels und der Lichtanlage ein klarer Hinweis auf die Zusammengehörigkeit der einzelnen Porsche Subbrands 911, Boxster und Cayenne (vgl. Schaubild 5).



Schaubild 5: Lichtanlagen verschiedener Porsche Modelle

Weitere inhaltliche Verknüpfungen können auch durch technische Innovationen hervorgerufen werden. So ermöglicht ein Sony Memory Stick den uneingeschränkten Datenaustausch einzelner Sony Geräte. Unterschiedliche Subbrands wie Sony Ericsson, Vaio und Clié werden dadurch in eine klare Beziehung zueinander gesetzt.

Verknüpfungen durch den Markennamen: Schließlich kann die Art und Stärke der Verbindung auch durch namentliche Verknüpfung von Masterbrand und Subbrand deutlich gemacht werden. Wir unterscheiden dabei fünf unterschiedliche Ausprägungen der Autonomie von Marken:

1. Die stärkste Verknüpfung entsteht bei einer identischen Verwendung des Markennamens für das Produkt wie beispielsweise beim Sportbekleidungshersteller Lacoste.
2. Auf der nächsten Stufe findet man Verknüpfungen, bei denen sich der Produktname aus der Marke und einem alphanumerischen Zusatz zusammensetzt. Dies ist ein häufig verwendetes Muster für Auto- und Flugzeugmarken (Airbus A320, BMW 330ci), Mobiltelefone (Nokia 3210) und viele andere technische Produkte.
3. Eine dritte Möglichkeit bildet ein Produktname, welcher die Marke mit einer Produktbeschreibung verbindet, wie z.B. Dove Daily Peeling Shower.
4. Eine etwas subtilere Form der Verknüpfung ist die Schöpfung eines neuen Produktnamens als Derivat der Dachmarke, wie z.B. Diorissimo von Dior, Niosôme von Lancôme oder Nestea von Nestlé (Kapferer 1997).
5. Als letzte und unabhängigste Form der Verknüpfung wird die Produktmarke der Masterbrand hinzugefügt, wie z.B. beim IBM Thinkpad.

Wie an diesen Beispielen deutlich wird, weisen die verschiedenen Verknüpfungen unterschiedlich starke Verbindungen zur Masterbrand sowie zu anderen Marken auf derselben Ebene (Subbrand oder Plattformmarke) auf. Den Alternativen zur Darstellung dieser Verknüpfungen sind praktisch kaum Grenzen gesetzt.

4.5 Systeme und Prozesse für das Markenportfolio-Management

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die zentralen Herausforderungen bei der Entwicklung einer klaren und wachstumsorientierten Markenarchitektur dargestellt wurden, soll im Folgenden die entscheidende Frage beantwortet werden, wie sich ein optimales Markenportfolio dauerhaft erhalten und steuern lässt.

Für ein erfolgreiches Markenportfolio-Management muss ein Unternehmen ein Kontroll- und Steuerungssystem schaffen, welches es ihm ermöglicht, auch in Zukunft die Klarheit der Markenarchitektur zu bewahren und gleichzeitig potenzielle Synergien und Leverage-Effekte innerhalb des Portfolios optimal zu nutzen. Darüber hinaus müssen Prozesse definiert werden, die schnelle und unkomplizierte Lösungen für markenpolitische Herausforderungen durch die verantwortlichen Organe innerhalb des Unternehmens gewährleisten (Keller 2002).

Brand Identity System

Ein zentrales Element ist die Gestaltung und Implementierung eines Brand Identity Systems (Markenidentitätssystem) für die wichtigsten Marken im Portfolio eines Unternehmens (Aaker/Joachimsthaler 2000b). Auf Basis dieser einheitlichen Struktur und „Sprache“ können die Marken des Portfolios sehr viel effizienter gesteuert werden. Insbesondere für globale Portfolios, die darüber hinaus über starke regionale Marken verfügen, die lokal geführt werden, ist diese Anforderung von zentraler Bedeutung (Aaker/Joachimsthaler 1999).

Eine Markenidentität definiert den Kern, die „Seele“ einer Marke und positioniert sie eindeutig im Wettbewerbsumfeld. Sie kommuniziert zum einen die zentralen Stärken einer Marke, aber zudem auch mögliche Tradeoffs, die notwendig sind, um die gegebenen Markenversprechen auch glaubhaft einzulösen. Die Markenidentität umfasst die Formulierung eines Positionierungsstatements sowie die Definition der zielgruppenspezifischen Markenvorteile und der Beziehung der Kunden zur Marke (Aaker/Joachimsthaler 2000a).

Da die Entwicklung einer klaren und starken Markenidentität jedoch einen komplexen und auch zeitintensiven Prozess darstellt, muss sich das Management grundsätzlich die Frage stellen, inwiefern die Definition einer eigenen Markenidentität für sämtliche Marken innerhalb des Portfolios tatsächlich notwendig und auch im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen möglich ist. Grundsätzlich sollten vorrangig die Markenidentitäten der wichtigsten Marken, also der Masterbrands und Plattformmarken, entwickelt werden, da diese die zentralen Stellschrauben für den dauerhaften Erfolg der gesamten Markenstrategie darstellen.

Für die effiziente Integration neu akquirierter Marken oder den Aufbau von Subbrands ist dies eine wichtige Voraussetzung, denn nur dann können diese „Neuzugänge“ schnell, effizient und vor allem mit einer klaren Differenzierung in das Team integriert werden.

Organisatorische Struktur und Prozesse zur Portfoliosteuerung

Eine der größten Herausforderungen bei der Gestaltung und Führung eines Markenportfolios ist die optimale Zuordnung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen innerhalb der Markenpolitik. Bei der Führung von Markenportfolios ist diese Herausforderung deutlich komplexer als bei Einzelmarken. Das Top Management sieht sich dabei häufig den folgenden Fragen gegenüber gestellt:

- Auf welcher organisatorischen Ebene soll das Markenportfolio entwickelt und gesteuert werden?
- Wie werden regionale Subbrands im Management des Gesamtportfolios berücksichtigt? Auf der Landesebene oder auf globaler Ebene?

- Sollen für den Fall der zentralen Steuerung alle Brand Manager in ein entsprechendes Organ aufgenommen werden oder nur die der bedeutendsten Marken? Welche Marken aber sind bedeutend? Die strategischen Marken, die Silver Bullets, die Anchors?
- Wie weitreichend sind Handlungskompetenzen eines übergreifenden Organs und wie wird die Akzeptanz der Entscheidungen auf Länderebene sichergestellt? Gerade bei Markenverantwortlichen, die einen hohen Beitrag zum Wachstum und der Profitabilität des gesamten Unternehmens leisten?

Insbesondere bei global aktiven Konzernen, die eine Fülle verschiedener Segmente mit vielen unterschiedlichen Leistungen bedienen und eine Vielzahl erfolgreicher Marken in ihrem Portfolio haben, wie z.B. DaimlerChrysler, gewinnen diese Fragen derzeit eine zentrale Bedeutung. Denn gerade in ihrer Beantwortung liegen Effizienzpotenziale, die entscheidend zur Realisierung der erhofften Synergien nach einem Merger oder großen Akquisitionen beitragen können.

Eine optimale Struktur entlang des potenziellen Spektrums zwischen Zentralisierung und weitgehend autonomer Führung der Marken (Meffert/Perrey 2002) muss stets mit Rücksicht auf die spezifischen Gegebenheiten in einem Unternehmen erfolgen und den daraus resultierenden Anforderungen an das Markenportfolio gerecht werden. Eine strukturelle Verankerung des Portfoliomanagement stellen sogenannte „Mini-Boards“ dar, d.h. kleine Gruppen von ca. fünf Marketingexperten, welche auf der Ebene der Unternehmensführung die portfolioübergreifenden markenpolitischen Entscheidungen treffen und kontrollieren. Die operative Umsetzung der entwickelten Strategien wird in einem zweiten Schritt auf nachgelagerte organisatorische Einheiten innerhalb des Markenportfolios übertragen. Ein sehr erfolgreiches Beispiel hierfür ist der Markenvorstand der Volkswagen AG, der konzernübergreifend die zentralen Entscheidungen im Rahmen des Markenmanagements mitverantwortet.

Eine ähnliche Institutionalisierung von Steuerungsprozessen für das Portfoliomanagement sind sogenannte Brand Councils. Diese sind eine Stufe unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelte organisatorische Gruppen, welche mit Vertretern bedeutender Unternehmensbereiche (cross-functional) besetzt sind und sich mit den markenpolitischen Herausforderungen des Portfolios befassen. Durch eine tendenziell geringere Durchsetzungskraft solcher Organe kann es jedoch unter Umständen zu Demotivation und Frustration innerhalb der Organisation kommen. Aus diesem Grunde müssen bei der Einrichtung solcher Brand Councils die Entscheidungsverantwortung und Weisungsbefugnisse genau definiert, innerhalb des Unternehmens kommuniziert und Anreize für ihre Akzeptanz geschaffen werden.

Sollte jedoch ein Unternehmen die Etablierung weitestgehend autonomer Markeneinheiten anstreben – z.B. aufgrund einer hohen Autonomie der Portfoliomarken in einem House of Brands – ist es sinnvoll, nahezu die gesamte Strategieverantwortung auf der Ebene der Plattformmarken oder Subbrands zu verankern. Dennoch kommen

einer markenübergreifenden Einheit auch hier wichtige Aufgaben zu. Dazu gehört einerseits die Überwachung der Einhaltung grundsätzlicher Rahmenvorgaben auf Markenebene sowie die zentrale Entwicklung von Steuerungs- und Kontrollsystemen (z.B. Brand Equity Ten™, Brand Value Chain™) (Aaker 1996; Keller 2002).

Generell gilt aus unserer Perspektive: Je höher die Bedeutung der Dachmarke bzw. Unternehmensmarke (z.B. bei einem Branded House wie GE), desto umfangreicher müssen die Befugnisse eines zentralisierten Markenportfolio-Managements sein. Die grundsätzliche Bedeutung dieser Funktion wird jedoch auch bei einer geringen Bedeutung der Dachmarke nicht verneint. Ganz im Gegenteil: Synergieeffekte und damit verbunden Innovations- und Wachstumspotenziale können nur im Hinblick auf das gesamte Portfolio identifiziert und realisiert werden.

5. Fazit

Markenportfolios entstehen oft mehr oder weniger zufällig. Getrieben durch die Anforderungen des Marktes oder die Aktivitäten der Wettbewerber werden Marken akquiriert, neue Marken eingeführt oder bestehende Marken erweitert. Diese taktischen Maßnahmen orientieren sich oft nicht ausreichend an der Geschäftsstrategie des Unternehmens und den spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten der Organisation. Das Resultat: Wildwuchs in der Markenarchitektur, Ineffizienzen und Überschneidungen zwischen Marken treten an die Stelle echter, dauerhafter und vor allem nicht-imitierbarer Wertschöpfung.

Wir haben im vorliegenden Beitrag einen managementorientierten Prozess zur strategischen Gestaltung von Markenportfolios und der Umsetzung in Markenarchitekturen entwickelt, der eine rein marktorientierte und damit taktisch getriebene Perspektive mit einer strategischen, ressourcenorientierten Denkweise verbindet. Der vorliegende Beitrag baut auf Erfahrungen auf, die wir in den letzten Jahren mit der Anwendung dieses Ansatzes in der Strategy und Brand Leadership Practice von VIVALDI PARTNERS gemacht haben. Diese neuen Erkenntnisse ergänzen unsere Gedanken aus *Brand Leadership* (Aaker/Joachimsthaler 2000b) um neue und weiterführende Aspekte.

Zusammenfassend wollen wir festhalten: Wir sind der Meinung, dass nur solche Markenportfolios, die auf Basis einer klaren Logik aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet und dann in eine effiziente Markenarchitektur überführt werden, dauerhaften Wert generieren können. Neben der Entwicklung einer strategischen Logik ist die Definition der Rollen einzelner Marken, ihrer Beziehung zueinander sowie eine entsprechende visuelle und organisatorische Umsetzung von entscheidender Bedeutung.

Die Stärke dieses strukturierten Vorgehens gegenüber bestehenden Ansätzen liegt v.a. in den folgenden Punkten:

- Klare Fokussierung auf die Realisierung von Innovations- und Wachstumspotenzialen an Stelle einer taktischen und reaktiven Ausrichtung am Markt
- Top-down-orientiertes Vorgehen, das erstmalig die Geschäftsstrategie eines Unternehmens mit der Markenportfoliostrategie und deren Realisierung verbindet
- Integrierter Ansatz, der von der strategischen Fundierung bis zur Umsetzung in der Namensgebung alle relevanten Aspekte vereint

Die Markenportfoliostrategie ist aus unserer Sicht der „Sweet Spot“ zwischen der Unternehmensstrategie und der Umsetzung der Markenstrategie gegenüber dem Kunden. Unternehmen, die das erkennen und für sich nutzen, werden ein höheres Wachstum und durch die Ausschöpfung von Synergien und Effizienzen auch eine höhere Profitabilität erzielen.

Aaker, D.A. (1996): *Building Strong Brands*, New York.

Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (1999): *The Lure of Global Branding*, in: *Harvard Business Review*, November-Dezember 1999, S. 137-144.

Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2000a): *Top-Strategien: Markenwert schaffen und absichern*, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 6/2000, S. 30-38.

Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2000b): *Brand Leadership*, New York.

Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2000c): *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, in: *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, S. 8-23.

Aaker, D.A./Keller, K.L. (1990): *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, in: *Journal of Marketing*, 54 (January), S. 27-41.

Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1998): *Corporate Strategy. A Resource-Based Approach*, Boston et al.

Hätty, H. (1989): *Das Transferpotential von Marken*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 35. Jg., 2/1989, S. 124-152.

Kapferer, J.-N. (1997): *Strategic Brand Management*, London.

Keller, K.L. (2002): Strategic Brand Management, New York.

Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden.

Meffert, H./Perrey, J. (2002): Mehrmarkenstrategien. Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 201-232.

Meyer, A./Davidson, H.J. (2001): Offensives Marketing. Gewinnen mit POISE - Märkte gestalten, Potenziale nutzen, München.

Smith, D.C./Park, C.W. (1992): The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, in: Journal of Marketing Research, 29 (August), S. 296-313.