

# Die Führung einer Dachmarke: Balance finden zwischen zentralen Vorgaben und individueller Ausgestaltung

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Jede Marke braucht klare Leitplanken und definierte Spielräume – bei einer Dachmarke gilt dies um so mehr.
- o Wer eine Dachmarke führt, arbeitet am permanenten Austarieren der Balance.
- o Starke Dachmarken definieren sich top-down und beweisen sich bottom-up.



In mehreren Projekten sprechen wir gerade über Grundsätze der Markenführung von Dachmarken. Wir definieren eine Dachmarke als übergeordnete Marke, die mehrere unterschiedliche Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmensbereiche unter einem gemeinsamen Markennamen zusammenfasst. Alle Elemente, die unter der Dachmarke stehen, teilen sich wesentliche Merkmale der Dachmarke – so z. B. Persil unter dem Dach von Henkel.

Jede Marke braucht klare Leitplanken und definierte Spielräume – bei einer Dachmarke gilt dies jedoch um so mehr. Wir definieren Marke bei Mandat ganz simpel als das, was Ihre Kunden über Ihr Unternehmen sagen, wenn Sie nicht im Raum sind. Dieses Bild, was dann vom Kunden beschrieben wird, entsteht über die unterschiedlichen Berührungspunkte, die selbst erfahren, beobachtet oder gehört wurden. So haben in der Regel die Submarken unterhalb der Dachmarke x-fach mehr Gelegenheiten für diese Berührungspunkte als die Dachmarke selbst. Eine Konsequenz daraus ist, dass das Bild der Dachmarke, sich wesentlich langsamer aufbaut und gleichzeitig durch weniger Berührungspunkte geprägt ist, die dafür umso näher an dem sein sollten, wofür die Dachmarke tatsächlich wahrgenommen werden will. Wer eine Dachmarke führt, muss sich also sehr konsequent bewusst sein, welche Grenzen einzuhalten sind und dabei gleichzeitig Anpassungen und individuelle Spielräume für die Submarken zulassen. Ein permanentes Austarieren der Balance ist gefragt. Diese Balance gilt es je nach Größe und Internationalisierungsgrad auf unterschiedlichen Ebenen zu finden. Wir definieren vier Ebenen:

1. Die Balance zwischen Konsistenz in der Markenführung und Spezifizierungsmöglichkeiten.
2. Die Balance zwischen unterschiedlichen Kulturen, Werten und Erwartungen meiner idealen Kundengruppen – insbesondere über Ländergrenzen hinweg.

3. Die Balance zwischen Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit der Dachmarke und den Submarken.
4. Die Balance zwischen zentralen Entscheidungen und regionalen Spielräumen.

Ein zentraler Gradmesser für die richtige Balance ist dabei bei einem unserer Klienten die Kundennähe. Die Submarken unter der Dachmarke haben in diesem Fall eine hohe regionale Relevanz. So hat es sich angeboten, den Freiheitsgrad in der Markenführung je höher zu gestalten, je näher Entscheidungen unmittelbar am Kundenerlebnis liegen. Desto näher Entscheidungen der Markenwahrnehmung am Mitarbeiter liegen, desto stärker wird auf Konsistenz gesetzt. Die Basis aller Entscheidungsspielräume eröffnet dabei der Markenkern der Dachmarke.

Starke Dachmarken definieren sich top-down und beweisen sich bottom-up.

Die Dachmarke muss die Regeln der Markenführung vorgeben und ausstrahlen – sie wird jedoch nur konsistent wahrgenommen, wenn alle Submarken diese Regeln auch berücksichtigen und leben, so dass die richtige Balance aus Konsistenz und Spezifizierung gefunden werden kann.

Für eine Dachmarke gilt dabei nichts anderes als für jede „solo“ stehende Marke auch:

Sie wird von innen heraus gestärkt oder zerstört.