

**Achim Burkhardt**

## **Besonderheiten von Markenarchitekturen bei Städten**

Ausgangslage und Problemstellung.....	1
Optimierung der Markenarchitektur von Städten.....	4
Besonderheiten der Markenarchitekturen von Städten.....	5
Fazit .....	10

### ***Ausgangslage und Problemstellung***

Die Gestaltung und Optimierung komplexer Markenarchitekturen stellt nicht nur für Unternehmen eine hoch praxisrelevante markenstrategische Aufgabenstellung dar. Ebenso wie Unternehmen sehen sich auch Städte mit der Notwendigkeit konfrontiert, große Markenportfolien zu managen. Hierbei sind zum einen die sog. Eigenbetriebe bzw. Mehrheitsbeteiligungen (Unternehmen, bei denen Städte die Mehrheit halten), aber auch für die Profilierung der jeweiligen Stadt als Marke geeigneten Institutionen in die Betrachtung einzubeziehen.

Unter der Markenarchitektur einer Stadt versteht man die Anordnung aller Marken, durch die die Positionierung und die Beziehungen der Marken und der jeweiligen Produkt bzw. Dienstleistungs-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden (Esch (2004), S. 405). Markenarchitekturen beziehen sich dabei auf die Hierarchieebenen von Marken. Es existieren also immer Über- oder Unterordnungsverhältnisse der in einer Markenarchitektur integrierten Marken.

Die Gestaltung von Markenarchitekturen ist grundsätzlich mit folgenden Zielsetzungen verbunden – und dies gilt uneingeschränkt auch für Städte (Bräutigam (2004), S. 43ff.):

- Erzielen größtmöglicher Synergiepotenziale zwischen den Marken durch gesteuerte Transfereffekte bei Einhaltung der notwendigen Eigenständigkeit der Marken
- Klarer und einfacher Überblick über die jeweiligen Marken für die Zielgruppen (mental convenience):  
Transparenz und Klarheit
- Aufbau von Markenwert.

Der einer Stadt genauso wie einem Unternehmen theoretisch zur Verfügung stehende Gestaltungsrahmen reicht vom Branded House einerseits, bei dem eine starke Unternehmens- bzw. Stadtmarke alleine dominiert über Subbrands, bei denen die Subbrands gleichgewichtig zur Unternehmens- bzw. Stadtmarke wahrgenommen werden, über Endorsed Brands, bei denen die Subbrands im Vordergrund stehen,

allerdings durch die Dachmarke unterstützt werden, bis hin zum House of Brands, bei dem die Subbrands weitestgehend unverbunden zur Dachmarke auftreten (vgl. Abbildung 1).

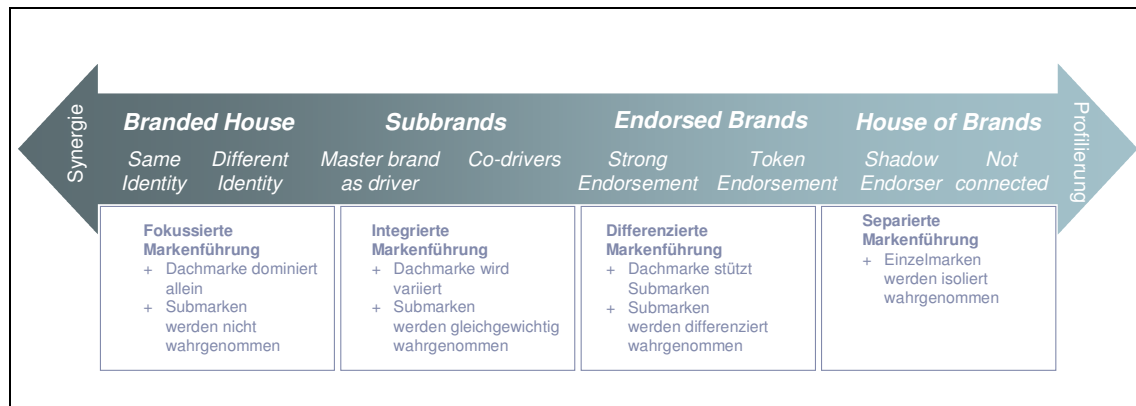


Abbildung 1: Markenarchitekturmodelle nach Aaker/Joachimsthaler  
(in Anlehnung an Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2001), S. 115)

Unsere Beratungspraxis zeigt, dass sich die Diskussionen um Markenarchitekturen in Unternehmen allzu sehr auf designbezogene Aspekte von Nähe und Entfernung fokussieren. In diesem Rahmen werden intensiv die Stellhebel Logo/Logotype, Layoutsystem, Farbe, Typografie und Bildstil/Bildinhalte diskutiert. Die Markenarchitekturoptimierungen eigentlich zugrunde liegenden Fragen des Fits zwischen den Marken und den positiven bzw. negativen Einstellungstransfers werden allzu häufig nur aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen und/oder generellen allgemeinen strategischen Festlegungen zum Markentyp entschieden. Hier verliert man nach unserer Erfahrung die wirklich relevanten Fragestellungen hinter den Markenarchitekturen aus den Augen:

- Hilft die Integration der Einzelmarke unter eine Dachmarke der Einzelmarke oder behindert sie deren Erfolg?
- Hilft die Integration der Einzelmarke unter eine Dachmarke der Dachmarke oder behindert sie deren Erfolg?

Da das Markenmanagement von Städten in aller Regel aus den Entwicklungen des Themas in Unternehmen abgeleitet wird, finden sich die oben angeführten Unternehmenstrends auch bei Städten wieder. Beispiele für unterschiedliche Ansatzpunkte hinsichtlich der Markenarchitekturstrategie sind einerseits Bremen und andererseits Mannheim: Während Mannheim einen Ansatz in Richtung des Branded House-Modells verfolgt, besetzt Bremen eher das Modell der Endorsed Brands (vgl. Abbildungen 2 und 3).

Nun stellt sich die Frage, ob eine Übernahme der Erkenntnisse aus Fragestellungen von Unternehmensmarkenarchitekturen auf entsprechende Aufgabenstellungen von Städten sinnvoll ist. Der vorliegende Beitrag soll beleuchten, welche Besonderheiten bzw. Unterschiede bei Markenarchitekturen von Städten im Vergleich zu Unternehmen bestehen und inwieweit sich das auf die strategischen Markenarchitekturmodelle auswirkt.

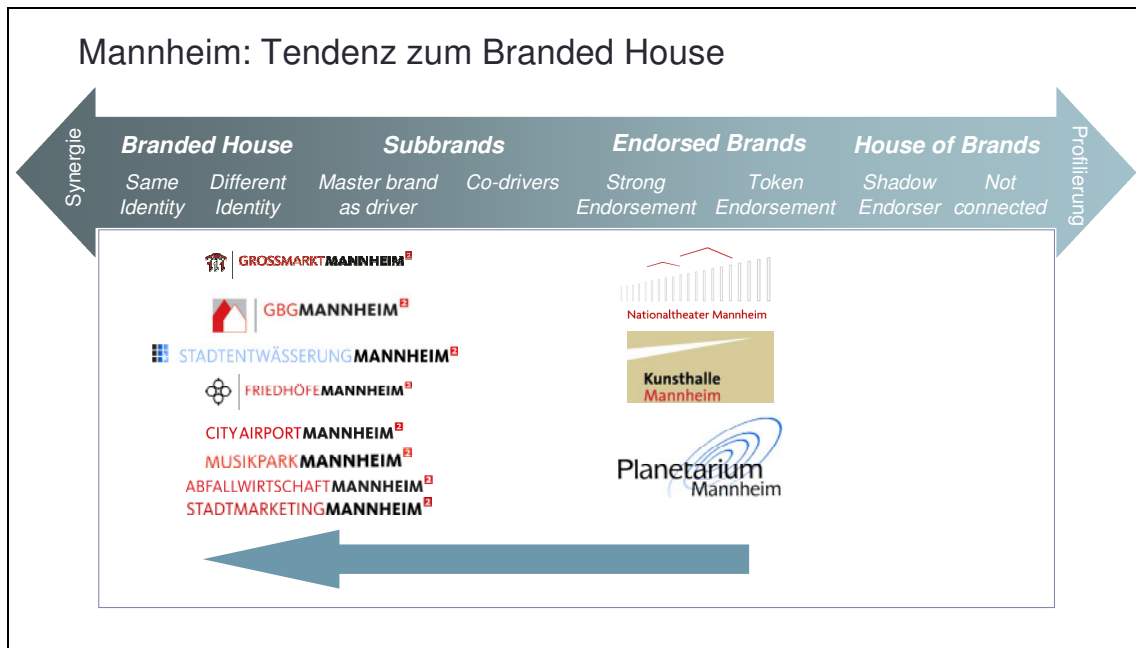


Abbildung 2: Markenarchitektur Mannheim (Eigenbetriebe beispielhaft, nicht vollständig)

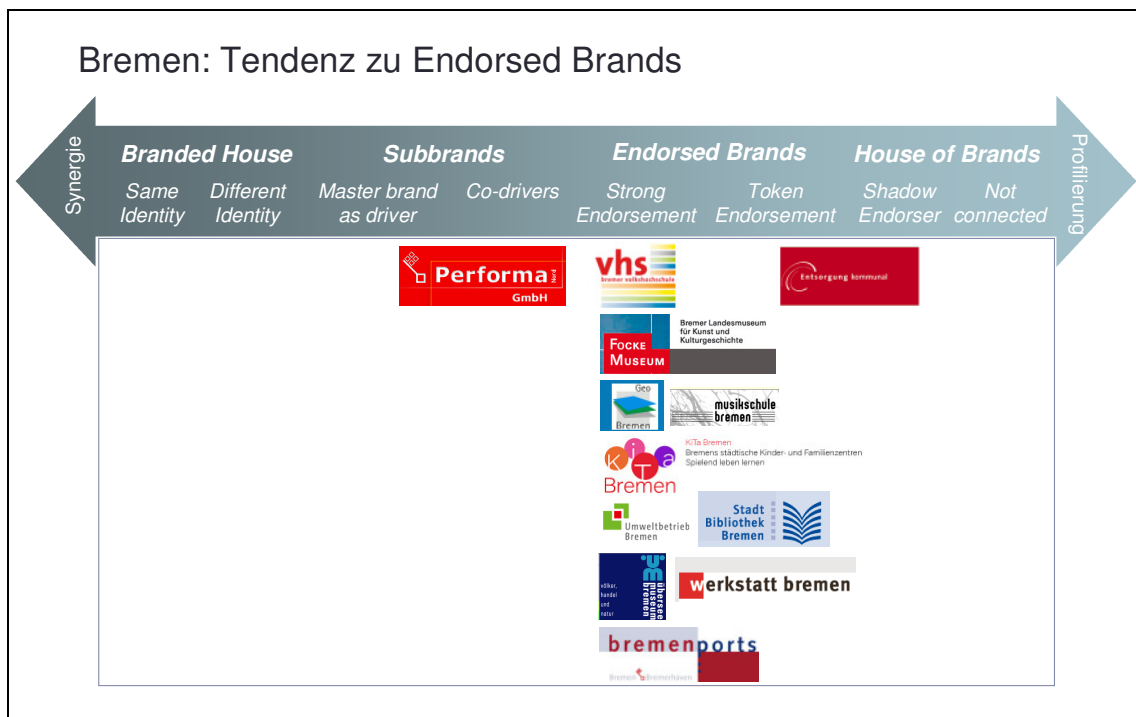


Abbildung 3: Markenarchitektur Bremen

## Optimierung der Markenarchitektur von Städten

Bevor wir auf die Besonderheiten der Markenarchitekturen von Städten eingehen, möchten wir im Sinne eines Bezugsrahmens für die Diskussion kurz auf den Prozess zur Optimierung von Markenarchitekturen von Städten eingehen (vgl. Abbildung 4).

Hierzu ist es in einem ersten Schritt notwendig, die für eine konkrete Markenarchitektur notwendigen Kategorien (in Abbildung 1 die Typen des Brand Relationship Spektrums von Aaker) zu bestimmen. Das heißt, es ist die Frage zu stellen, wie viele Kategorien man benötigt, um eine Markenarchitektur zukunftsicher, d.h. vor dem Hintergrund möglicher Zukäufe, aber auch Verkäufe von Eigenbetrieben und strategischer Herausforderungen aufzubauen. Beispielhaft für solche Herausforderungen sei hier der aktuelle Trend zur Ausrichtung einer Stadt auf die sogenannte „kreative Klasse“ genannt. Hinter dem Begriff steht die von Richard Florida entwickelte Wirtschaftstheorie, deren Grundaussage darin besteht, dass die kreativen Köpfe einer Gesellschaft – und hiermit sind nicht nur Kreative im klassischen Sinne, wie z.B. Designer, Werbetreibende, gemeint, sondern auch Ingenieure, Forschungstreibende etc. – und die von ihnen ausgehenden Innovationen entscheidend für das ökonomische Wachstum von Regionen sind.



Abbildung 4: Prozessuales Vorgehen zur Optimierung einer Markenarchitektur

In einem zweiten Schritt werden die Kriterien festgelegt, die später für die Gestaltung eines Entscheidungsrasters zur Einordnung der verschiedenen Marken in die Kategorien (3. Schritt) relevant sind. Zu unterscheiden sind hierbei organisatorische Kriterien, Kriterien für Nähe zur Dachmarke aus der Definition derselben, Kriterien für Nähe zur Dachmarke aus dem intendierten Leistungsniveau sowie Kriterien für

Nähe zwischen den beteiligten Marken aus Zielgruppensicht. Erst in einem vierten Schritt erfolgt die designerische Gestaltung, die die Kategorien in ihrer Nähe zur Dachmarke visuell übersetzt, bevor in einem fünften Schritt an die Umsetzung der optimierten Markenarchitektur gegangen wird.

## Besonderheiten der Markenarchitekturen von Städten

### 1. Eingeschränkte Möglichkeiten für das Markenmanagement

Die Faktoren, die die Attraktivität einer Stadt als Marke bestimmen, sind vielfältig. Einerseits existiert eine große Zahl an Anspruchsgruppen, von denen beispielhaft Bewohner, ansässige Unternehmen, Besucher der Stadt aus dem Umland, Touristen, Kulturinteressierte, Sportinteressierte genannt seien.

Entsprechend muss sich eine erfolgreiche Stadtmarke als Stadt zum Arbeiten, als Stadt zum Einkaufen, als Stadt für Unternehmen, als Stadt des Sports, als Stadt der Bildung, als Stadt der Kultur und im besten Falle ebenfalls als Stadt der bürgernahen Verwaltung profilieren. Folgerichtig besteht die Aufgabe des Markenmanagements einer Stadt darin, die Stadt vor dem Hintergrund unterschiedlichster Zielgruppen und deren Erwartungen bei gleichzeitiger Integration einer Vielzahl von Marken zu profilieren (vgl. Abbildung 5). Dieser Sachverhalt unterscheidet allerdings Stadtmarken noch nicht entscheidend von Unternehmensmarken. Insbesondere große, internationale Konzerne haben hier ähnlich komplexe Aufgabenstellungen.

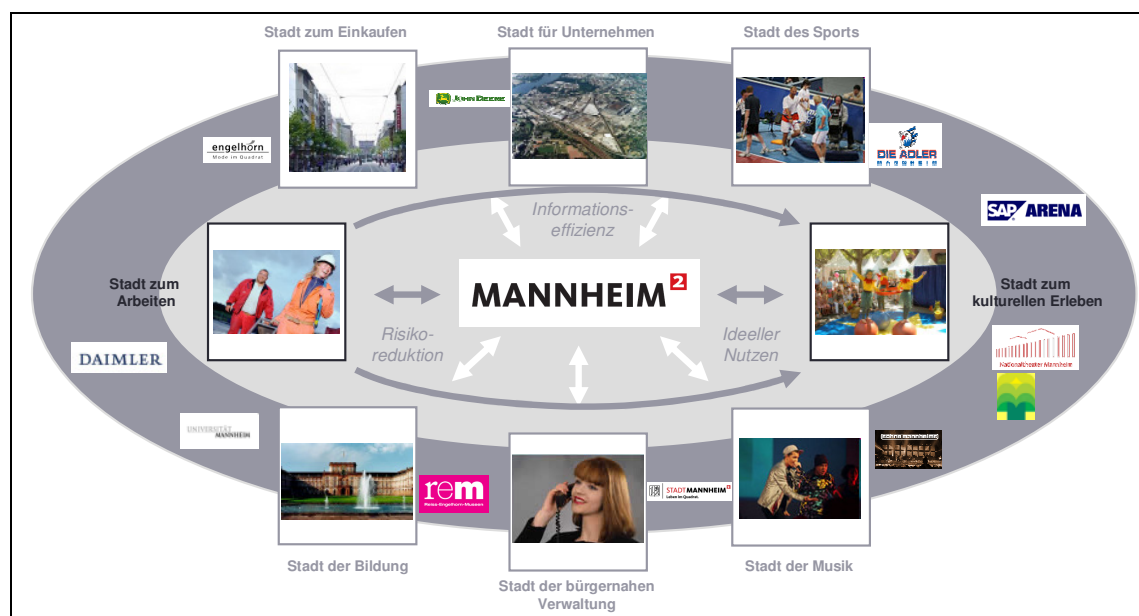


Abbildung 5: Attraktivitätsfaktoren einer Stadtmarke am Beispiel Mannheims

Betrachtet man jedoch die in Abbildung 5 beispielhaft für Mannheim aufgeführten Marken, die zur Attraktivität und zur Profilierung der Stadt entscheidend beitragen, so wird klar, dass ein Markenmanagement der Stadt – gleichgültig ob durch die Stadtverwaltung oder durch ein Stadtmarketing betrieben – im

Gegensatz zum Markenmanagement eines Unternehmens in aller Regel nur geringen Einfluss auf wesentliche Attraktivitätsfaktoren der Stadt hat. Direkte Einflussnahme auf das Management der Marken ist hier nur auf die Eigenbetriebe bzw. Mehrheitsbeteiligungen der Stadt gegeben. Privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentliche Institutionen, die sich unter anderer Trägerschaft befinden (z.B. Universitäten), oder auch Vereine sind zwar häufig die wesentlichsten Attraktivitätsfaktoren der jeweiligen Stadt, verfolgen aber in der Regel primär Eigeninteressen hinsichtlich ihrer Profilierung und sehen sich eher als Anspruchsgruppe gegenüber der Stadt und bestenfalls in zweiter Linie als Profilierungsfaktor im Sinne städtischer Interessen. Dies ist natürlich kaum eine ideale Voraussetzung dafür, ein stringentes Markenmanagement zu betreiben, das zu einer konsistenten Wahrnehmung der Stadtmarke führt.

Alleine dieser Umstand lässt schon die Frage zu, ob das Modell des „Branded House“, dessen Funktionieren ein stringentes Markenmanagement mit entsprechenden Möglichkeiten der Einflussnahme voraussetzt, für die Standortmarke einer Stadt überhaupt das passende Markenarchitekturmodell sein kann.

## 2. Notwendigkeit der Unterscheidung von Standort- und Verwaltungsmarke

Betrachtet man die Auftritte von Stadtmarken genauer, so fällt auf, dass häufig zwei Marken parallel eingesetzt werden (vgl. Abbildung 6). So nutzen beispielsweise Bremen, Braunschweig und Mannheim ein gestaltetes Logo für die Belange der Standortmarke (hierbei geht es um die Profilierung des Standortes) und ein, meist ähnliches Logo für die Stadtverwaltung, der in der Regel hoheitliche Aufgaben zukommen.



Abbildung 6: Beispiele zur Verwendung von Standort- und Verwaltungsmarke

Diese Unterscheidung (die jedoch mancherorts deutlicher sein müsste, um auch wirklich unterschiedlich wahrgenommen zu werden) macht durchaus Sinn, da eine Stadtmarke sich primär über die oben aufge-

fürten Attraktivitätsfaktoren profiliert und eben nur zu einem geringen Teil durch die Maßnahmen der Stadtverwaltung. Dies sei durch eine einfache Frage verdeutlicht: Wer ist denn schon einmal in eine Stadt umgezogen, nur weil dort die Verwaltung besonders bürgernah agiert? Selbstverständlich kommt der Stadtverwaltung die Aufgabe zu, für entsprechend passende Rahmenbedingungen für attraktive Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Kultureinrichtungen etc. zu sorgen, die wiederum den Standort profilieren. Die Verwaltungen sind entsprechend unter Markenaspekten Markenmanager, aber meist nicht selbst Gegenstand der Profilierungsbemühungen. Umgekehrt ist natürlich eine Kennzeichnung der Institutionen mit hoheitlichen Aufgaben nötig und entsprechend eine Differenzierung zur Standortmarke sinnvoll.

Eine nähere Analyse der Kommunikation zeigt, dass offensichtlich häufig Unklarheit herrscht, wann welches Logo zum Einsatz kommen soll. In aller Regel erfolgt der Gebrauch der Logos uneinheitlich und inkonsistent. Dabei ist diese Frage relativ einfach zu beantworten und in ein entsprechendes Regelwerk zu übersetzen. Entscheidend für den Gebrauch des jeweiligen Logos ist immer die Frage, was mit der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme profiliert werden soll: der Standort oder die Stadtverwaltung? (vgl. Abbildung 7)

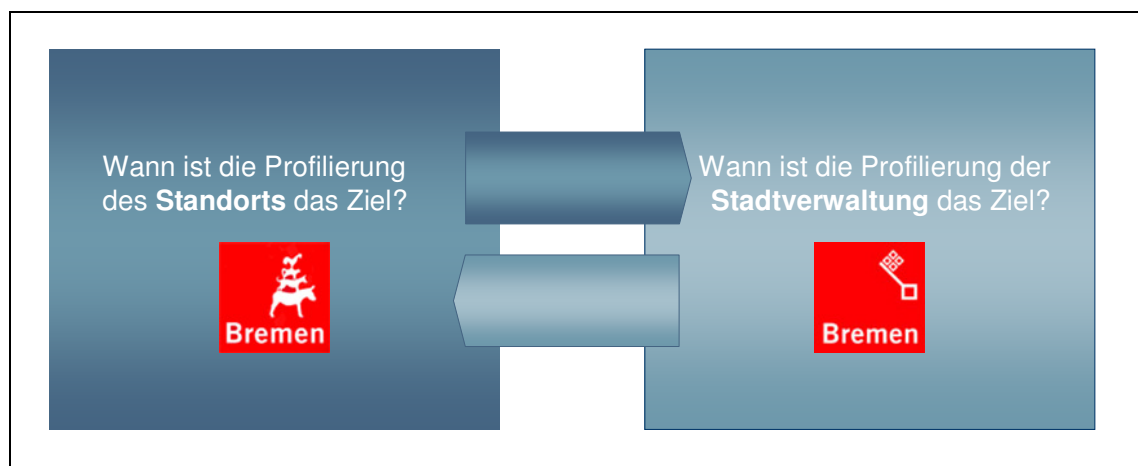


Abbildung 7: Besonderheit bei der Markenarchitektur von Städten: Notwendige Unterscheidung zwischen Standort und städtischen Strukturen

### 3. Parallelität zweier Markenarchitekturen

Aus der Notwendigkeit der Unterscheidung in Standort- und Verwaltungsmarke ergibt sich die nächste Besonderheit der Markenarchitekturen von Städten: Es sind in diesem Falle zwei parallele Markenarchitekturen zu optimieren. Entsprechend muss man sich die Frage stellen, ob nicht tendenziell auch zwei verschiedene Markenmodelle notwendig sind (vgl. Abbildung 8).

Unter Berücksichtigung der Möglichkeiten auf die Marken Einfluss zu nehmen, die jeweils für die Markenarchitekturen relevant sind, lassen sich in Bezug auf die Fragestellung des geeigneten Markenmodells folgende Tendenzaussagen treffen:

- Für die Standortmarke bietet sich maximal das Modell der Endorsed Brands an, da – wie oben schon mehrfach erwähnt – die entscheidenden Attraktivitätsfaktoren einer Stadt häufig autark agieren und eine entsprechende Einflussnahme auf deren Markenmanagement kaum gegeben ist. So ist häufig schon sehr viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um Unternehmen bzw. autarke Einrichtungen und Vereine dazu zu bewegen, mit einem Endorsement ein klares Bekenntnis zur Standortmarke abzugeben.
- Das Markenmodell der Verwaltungsmarke kann dagegen aufgrund der in der Regel gegebenen zentralen Entscheidungsstrukturen und eines entsprechenden Einflusses auf die Markenführung synergetischer angelegt sein und in Richtung des Branded House-Ansatzes tendieren.

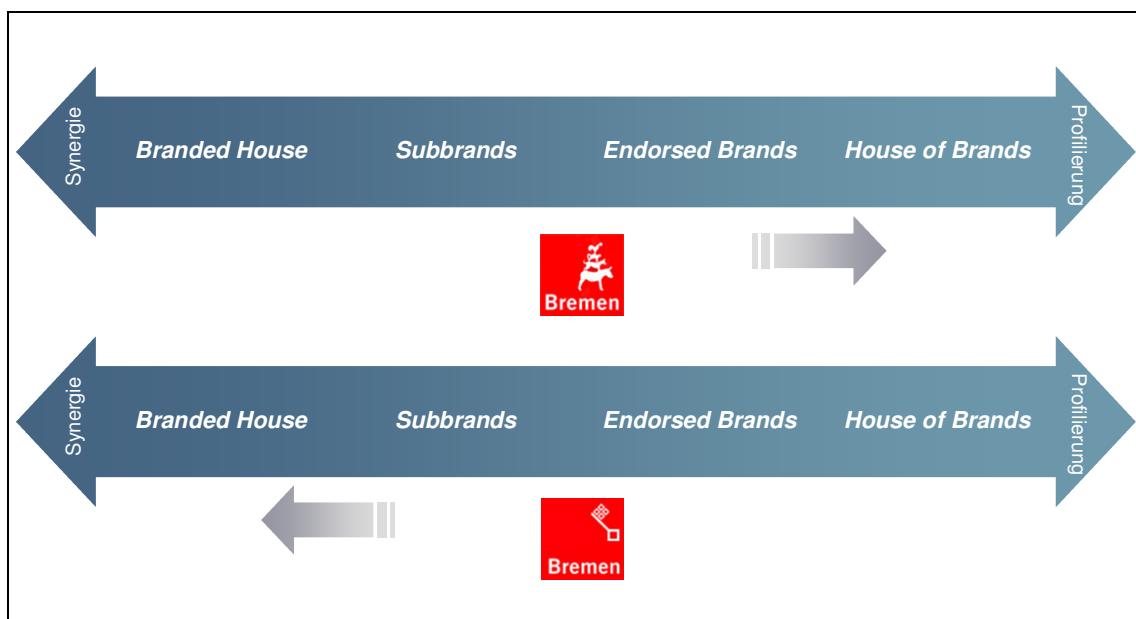


Abbildung 8: Welches Markenmodell ist für die Standortmarke bzw. Verwaltungsmarke geeignet?

#### 4. Besonderheiten der Kriterien zur Bestimmung von Nähe und Entfernung

Abbildung 9 zeigt im Überblick Kriterien, die für die inhaltliche Optimierung von Markenarchitekturen von Unternehmen herangezogen werden und die Nähe und Entfernung von Submarken zur Dachmarke in Markenarchitekturen determinieren (vgl. dazu im Detail Burkhardt (2009)).

Das zentrale Kriterium zur Zuordnung entweder in die Markenarchitektur der Verwaltungsmarke oder in die der Standortmarke stellt dabei die oben angeführte Fragestellung dar, ob die Submarke der Profilierung der Verwaltung oder des Standortes dient.

Hinsichtlich der **organisatorischen Kriterien** unterscheiden sich die Kriterien zur Optimierung von Markenarchitekturen bei Städten nicht wesentlich von denen bei Unternehmen. Auch bei Städten ist die Durchgriffsmöglichkeit auf das Markenmanagement für einen konsistenten Markenauftritt elementar. Entsprechend sollten Marken, die entweder eng an den Standort oder an die Verwaltung gebunden



werden, Eigenbetriebe der jeweiligen Stadt oder zumindest Mehrheitsbeteiligungen sein, damit ein Durchgriff auf das Markenmanagement gewährleistet ist. Hinzu kommt das Kriterium der Zugehörigkeit zum hoheitlichen Bereich, um zwischen der Zugehörigkeit von Standort- und Verwaltungsmarke trennen zu können. In Analogie zu dem Kriterium der Zuordnung zu einem Kerngeschäftsfeld bei Unternehmen wird bei Verwaltungsmarken das Kriterium relevant, ob es sich bei den Aufgaben einer Submarke um vorab zu definierende Kernaufgaben einer Stadtverwaltung handelt.

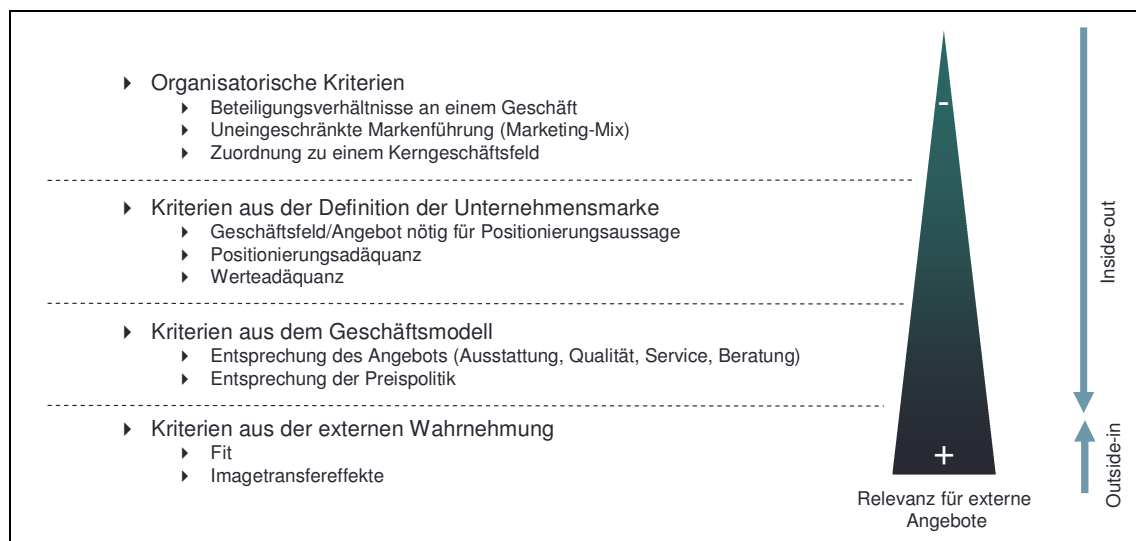


Abbildung 9: Kriterien zur inhaltlichen Optimierung von Markenarchitekturen

Ganz wesentlich für die inhaltliche Optimierung von städtischen Markenarchitekturen ist die **genaue Definition der Standortmarke**. Hierbei handelt es sich eigentlich nicht um eine Besonderheit von Stadtmarken. Diese Definition (Identität, Positionierung, Werte) ist für die inhaltliche Optimierung der Markenarchitekturen von Unternehmen von gleicher zentraler Relevanz. Allerdings zeigt unsere Projekterfahrung, dass sich Städte mit einer klaren Definition ihrer Marke noch schwerer tun als Unternehmen. Dies liegt einerseits an der oben bereits beschriebenen Komplexität und andererseits sicherlich auch an den Schwierigkeiten politischer Willensbildung. Es sei an dieser Stelle aber nochmals deutlich darauf hingewiesen, dass die Beurteilung von Nähe und Entfernung von Submarken und damit die inhaltliche Optimierung von städtischen Markenarchitekturen nur dann belastbar vorgenommen werden kann, wenn eine klare Definition sowohl der Stadtmarke als auch der Verwaltungsmarke vorliegt.

Weitere wesentliche Kriterien, die eine Besonderheit bei der Optimierung städtischer Markenarchitekturen darstellen, sind:

- die Fragestellung, ob die Submarke sich trotz Zugehörigkeit zur Verwaltung am Markt selbst profilieren muss, da sie in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Wettbewerbern steht. In diesem Falle wäre eine zu enge Anbindung an die Verwaltungsmarke kontraproduktiv. Entsprechend trennt dieses Kriterium innerhalb der Markenarchitektur der Verwaltungsmarke zwischen enger Anbindung bzw. eigenständigem Auftritt.
- bei der Entscheidung zur Anbindung an die Verwaltungsmarke die Fragestellung, ob die entsprechende Submarke beispielsweise aus dem sozialen oder kulturellen Bereich bei zu großer Nähe an die Verwal-

tungsmarke den Verlust von Sponsorengeldern zu befürchten hätte. Eine Bejahung dieser Frage führt dazu, die Submarke nicht zu eng an die Verwaltungsmarke anzubinden bzw. bei Profilierungsadäquanz zur Standortmarke, eine Anbindung an diese anzustreben (z.B. über ein Endorsement).

## 5. Auswirkungen auf Markenkooperationen, Sponsoring und Events

Die Überlegungen zur parallelen Markenarchitektur sowie die hierfür zentrale Fragestellung der Profilierung von entweder Verwaltungs- oder Standortmarke hat ebenfalls Auswirkungen auf die Verwendung der Absendermarken für Markenkooperationen, Sponsoring und Events. Entsprechend müssen die Beteiligten sich bei jeder Maßnahme die Frage stellen: Soll mit der Veranstaltung bzw. der Kooperation die Stadtverwaltung oder die Standortmarke profiliert werden?

Wenn die Veranstaltung bzw. die Kooperation der Profilierung des Standortes dient, so sollte logischerweise die Standortmarke als Absendermarke fungieren und dies unabhängig von den tatsächlichen Geldflüssen. Diese Praxis erfordert von allen Beteiligten viel Disziplin und oftmals auch schmerzhaftes Zurückhalten. Denn welcher Sponsor einer Veranstaltung (einschließlich städtischer Ämter) verzichtet schon gerne auf die Aufführung seines Logos? Unterbleibt diese stringente Anwendung jedoch, so führt dies nach unserer Erfahrung dazu, dass Standort- und Verwaltungsmarke von den Zielgruppen nicht mehr klar und eindeutig unterschieden werden können.

### **Fazit**

Bei der Optimierung ihrer Markenarchitekturen sollten sich Städte hüten, dem bei Unternehmen aktuell scheinbar vorherrschenden Modell des Branded House unbedacht zu folgen. Die oben angeführten Besonderheiten sprechen insbesondere bei der Standortmarke eher für das Modell des House of Brands. Maximal erreichbar und dies auch nur bei attraktiven Standortmarken ist für Stadtmarken das Modell der Endorsed Brands.

Strebt man dagegen aus designtechnischen Gründen eine allzu starke Vereinheitlichung im Sinne des Branded House-Modells an, so läuft man entsprechend Gefahr, kontraproduktive Perzeptionen bei seinen Zielgruppen zu erzeugen. So stelle man sich eine Stadtmarke vor, deren häufigste und am deutlichsten wahrnehmbare Kontaktpunkte auf den Fahrzeugen der Stadtreinigung, Müllentsorgung etc. zu finden sind. Dass dies zu Konflikten mit einer attraktiven Positionierung gegenüber der heiß umkämpften kreativen Klasse führt, sollte unmittelbar einsichtig sein. In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls bedeutend, klar und stringent zwischen Stadtverwaltungs- und Standortmarke zu unterscheiden, da viele Verwaltungen heute immer noch (ob berechtigt oder nicht sei dahingestellt) mit Vorurteilen und schlechten Images zu kämpfen haben, die der intendierten Profilierung der Standortmarke entgegenwirken.

Der vorliegende Beitrag macht deutlich, dass einer designtechnischen Umsetzung einer Markenarchitektur auf jeden Fall ein sorgfältig durchgeführter Prozess zur Festlegung strategisch relevanter Kategorien und eine Zuordnung der Marken zu den Kategorien auf der Basis entscheidungsrelevanter inhaltlicher Kriterien voraus gehen sollte. Nur bei Einhaltung der beschriebenen Vorgehensweise ist eine Markenarchitektur zukunftssicher und belastbar im Hinblick auf strategische Aktivitäten und Profilierungsbemühungen von Städten zu gestalten.

***Literaturverzeichnis***

**Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E.** (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, Prentice Hall.

**Bräutigam, S.** (2004): Management von Markenarchitekturen, Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

**Burkhardt, A.** (2009): Inhaltliche Optimierung von Markenarchitekturen,  
<http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Inhaltliche-Optimierung-von-Markenarchitekturen.pdf>

**Esch, F.R.** (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.