

INSIGHTS 6 | 2020

Claudia Baeder, Cornelia Großmann, Kirsten Schnorr

Von Hierarchie zu Ökosystem – Strategisches Markenarchi- tektur Management mit dem Brand Gravity Modell



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung

neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

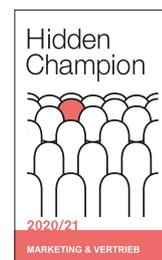
Beste Berater 2020 für Marke, Marketing & Pricing

Zum siebten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2020 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2020/21 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2020



Unsere Welt verändert sich – was bedeutet das für das Management von Markenarchitekturen?

Die Wertschöpfungsrealität der Digitalökonomie in Netzwerken, auf Plattformen und in hoch kooperativen Unternehmenssystemen stellt auch das Management von Marken und Markensystemen vor neue Herausforderungen.

Marken haben mit steigender Relevanz des virtuellen digitalen Raums keinesfalls an Bedeutung für Kauf- und Beziehungsentscheidungen von Zielgruppen verloren. Aber Markensysteme, die in Angebots- und Leistungswelten mit unterschiedlichen und wechselnden Playern funktionieren müssen, werden komplexer, dynamischer und vielschichtiger. Auch innerhalb der Unternehmen nimmt die Markenkomplexität zu.

Kauft man heute beispielsweise ein Produkt bei Zalando oder Otto, kann es gut sein, dass die Bestellung über den Hersteller abgewickelt wird, die Bezahlung über Paypal läuft, die Paketankündigung von DHL kommt, die es aber am Kiosk im Rewe hinterlegen.

Im B2B Kontext verfügt eine Softwareplattform heute über zahlreiche Zusatzmodule, Features oder auch Core-Komponenten, die über Partner umgesetzt und über andere Kanäle oder Plattformen vermarktet werden. Ein wichtiger Mehrwert der Software für den Nutzer ergibt sich sogar häufig erst durch die Partner, die auf den Plattformen Teil des Netzwerkes sind.

Die zunehmende Vernetzung ist längst kein Phänomen von reinen Online- oder Digitalunternehmen. Mit der Zunahme digitaler Leistungselemente

in nahezu jedem Geschäfts- und Wertschöpfungsmodell erleben wir ähnliche Herausforderungen. Wie kann die eigene Marke in diesen fragmentierten und dynamischen Systemen ausreichend sichtbar werden und wie kann eine Marke, die zahlreichen Markenbeziehungen im eigenen Unternehmen und mit Partnern effektiv im Sinne der Kundenwahrnehmung orchestrieren und managen?

Zusätzlich stellt der organisatorische Wandel neue Anforderungen an das Management von Markenportfolios. Organisation und Arbeitsteilung sind in fast allen Unternehmen offener und dynamischer ausgestaltet. Der Anteil an Projektarbeit und die Anforderungen an Gestaltungs- und Entscheidungsfähigkeit des Einzelnen oder von Projektteams nehmen zu. Markenentscheidungen oder Wertschöpfungsentscheidungen mit Relevanz für das Markensystem werden tendenziell in Unternehmen dezentralisierter und häufiger getroffen. Das Gleiche gilt für Markenführung insbesondere in Netzwerken.

Wenn aufgrund der Vielzahl der Entscheidungen eine zentrale Steuerung nicht mehr effizient erscheint, braucht es klare, einfache und verständliche Orientierungsleitlinien im Unternehmen mit Gestaltungsspielraum für die konkrete Umsetzung. Zum einen, um Mitarbeiter und Teams zu enablen, zum anderen, um eine grundlegende strategische Stabilität und Ausrichtung zu ermöglichen, die die eigene Marke im Markt und bei Kunden und Partnern profiliert und stärkt.

Der Mehrwert von dynamischen Ökosystemen für das Management von Markenarchitekturen

Die klassischen Modelle des Markenportfoliomanagements mit ihrer Grundannahme stabiler hierarchischer Beziehungen zwischen Marken bieten für viele Unternehmen nicht mehr ausreichend Orientierung und Steuerungsfähigkeit für die Anforderungen der operativen und strategischen Realität – weder in der Dynamik noch in der Vielfalt von Markenbeziehungen, die die Gesamtwahrnehmung aus Zielgruppenperspektive beeinflussen.

Auch bieten etablierte Grundlogiken von „Branded House“ zum „House of Brands“ in erster Linie die Richtung für Branding und Design. Vor dem Hintergrund von Veränderungen im Geschäftsumfeld und von vernetzter und sehr dynamischer Kommunikation in unterschiedlichsten Markenkontexten sollten Steuerungselemente für Markensysteme einen erweiterten Fokus bedienen und Antworten auf die Fragen bieten, die Unternehmer beim Management ihres Markenportfolios heutzutage umtreibt:

- Wie viele Marken brauchen wir aus Kundenperspektive, um das Potenzial im Markensystem optimal zu entwickeln?
- Wie strukturieren wir unsere Marken und welche Rollenverteilung brauchen wir, um strategische Flexibilität und profitables Wachstum zu ermöglichen?
- Welche Leitlinien in zentralen Gestaltungselementen (Branding, Tonalität, Kommunikation etc.) und wichtigsten Verwendungskontexten (Mono, Netzwerk, Partner) sind maßgebend für die Markenführung?

Bei den erfolgreichen digitalen Playern lässt sich eine Verlagerung von traditionellen Markenarchitekturformen hin zu Daten- und „Experience“-ge-

triebenen Modellen erkennen – neben Amazon sind Facebook und Google häufig angeführte Beispiele hierfür. Diese Modelle folgen im Gegensatz zu statischen Markenhäusern einer netzwerkartigen Struktur, die offene Verbindungen und Interaktionen innerhalb des Marken Ökosystems fördern.

Diese dynamischen Ökosysteme bieten viele Vorteile für Marken. Zum einen ermöglichen sie die optimale Nutzung von Synergien zwischen den Marken, bei gleichzeitiger Wahrung von Freiheitsgraden. Zum anderen unterstützen Ökosysteme die Orchestrierung von Marken aus verschiedenen Bereichen, die dennoch zu einem System gehören, dadurch dass ihre Brand Stories einander komplementieren.

Ein gutes Beispiel hierfür ist Tesla. Das Unternehmen stellt das Versprechen, den globalen Wandel hin zu nachhaltiger Energie zu beschleunigen, in den Vordergrund der Unternehmensaktivitäten und die einzelnen Marken im Ökosystem laden die Gesamtstory auf. Die Differenzierung des Markenportfolios erfolgt dabei nicht entlang von klassischen Industrie- oder Produktabgrenzungen, sondern verknüpft Fahrzeuge, Batterien, Ladeinfrastruktur und die Erzeugung von Solarenergie miteinander. Tesla kreiert dadurch ein Ökosystem, das der Kunde für nachhaltige Mobilität theoretisch nicht mehr verlassen muss.

Wie aber können nun Unternehmen, deren Marken bisher traditionell hierarchisch organisiert sind, die Vorteile von Ökosystemen nutzen? Gefragt ist ein Markenarchitekturmodell, das den Übertrag einer hierarchisch geprägten Markenarchitektur in eine dynamische Form ermöglicht.

Strategisches Markenarchitektur Management mit dem Brand Gravity Modell

Als Antwort auf diese Herausforderung setzt Batten & Company das Brand Gravity Modell ein. Das Modell bietet einen strategischen Ansatz für die Transformation von hierarchischen Markenarchitekturen zu dynamischen Ökosystemen.

Markenportfolios werden darin als verbundene Systeme verstanden, in denen Marken sich zueinander verhalten und sich trotz der Dynamik in stabilen Umlaufbahnen befinden. Im Mittelpunkt des Modells steht eine Kernmarke – typischerweise die Corporate Brand als Gravitationszentrum (s. Abb. 1). Sie liefert die strategische Gesamtstory für alle Marken im Modell. Um den Kern rotieren Marken, welche die Gesamtstory aufladen und gleichzeitig ihre eigene und differenzierende Positionierung haben.

Nähe oder Distanz der Marken zum Gravitationszentrum können variieren und beschreiben den Einfluss, den das Gravitationszentrum auf die ein-

zelnen Marken hat und umgekehrt. Angelehnt an Planetensysteme können wiederum einzelne Marken im Gesamtsystem selbst Gravitationszentrum eines eigenen Micro-Systems sein.

In der Entwicklung des Markenökosystems werden Marken mithilfe einer kriterienbasierten Bewertung in Distanzklassen eingeteilt und im System verortet. Dies erfolgt abhängig davon, wie stark sich Distanzkriterien, wie z. B. Zielgruppe, Leistungsangebot, Preisposition, zwischen den Marken überschneiden. Ergänzend werden strategische Kriterien wie Flexibilität und Wachstumspläne sowie Risiken und Kosten bei der Ausgestaltung des Ökosystems berücksichtigt. Somit wird eine klare und zukunftsfähige Strukturierung des Markenportfolios möglich.

Die kriterienbasierte Einordnung in Distanzklassen wirkt sich auch direkt auf die Ausgestal-

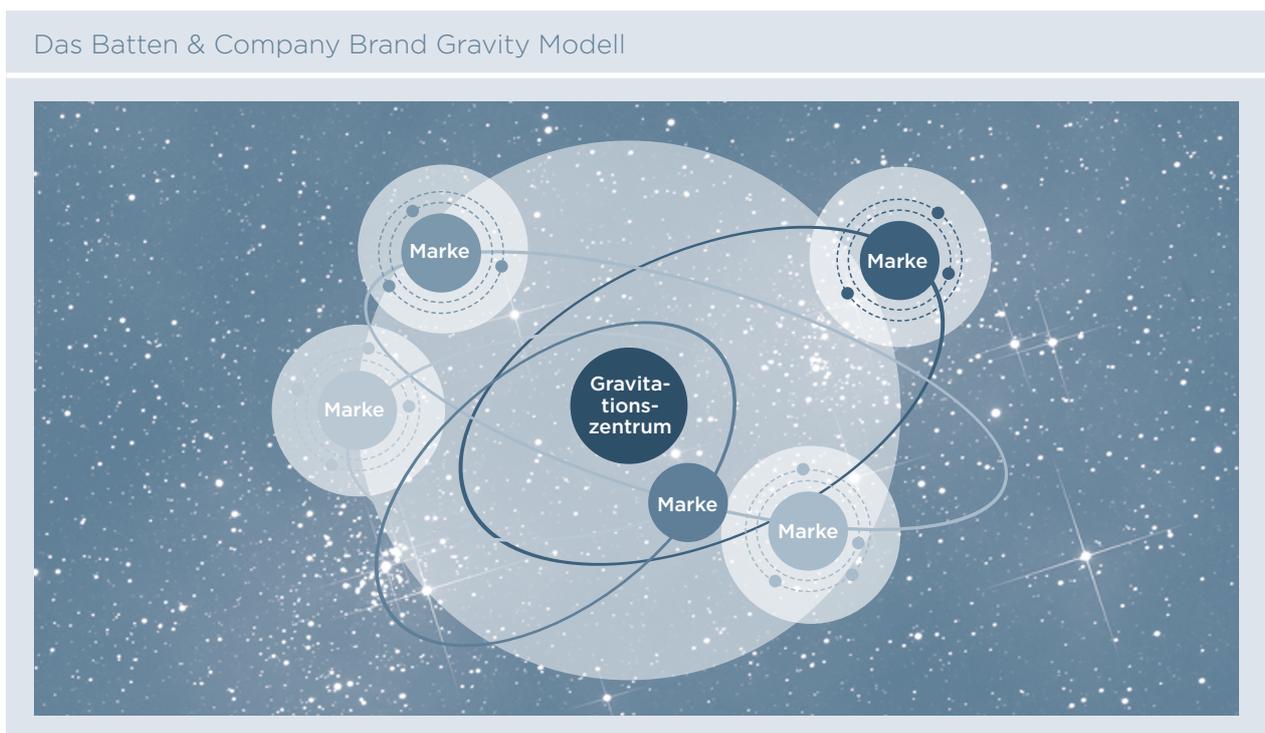


Abbildung 1: Batten & Company Brand Gravity Modell

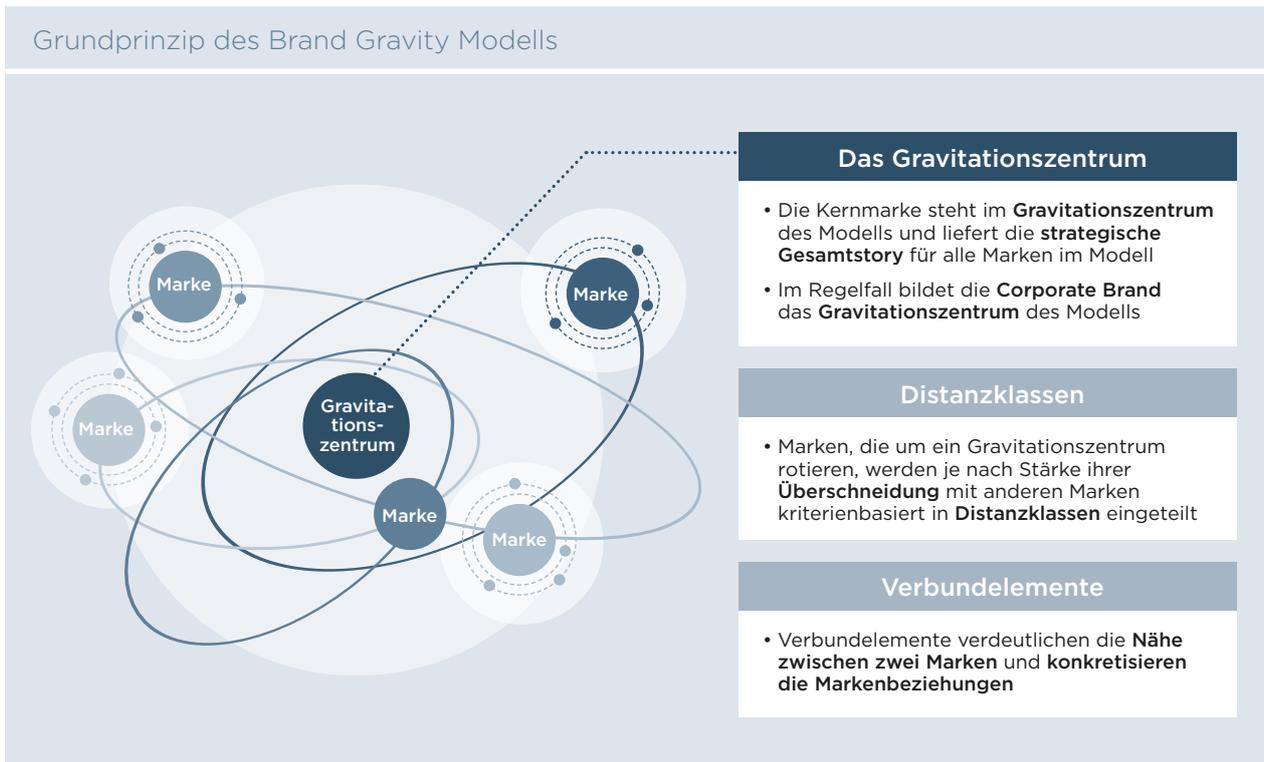


Abbildung 2: Grundprinzip des Brand Gravity Modells

tion der Markenidentitäten und Markenauftritte im Portfolio aus. Dabei geht es weniger um die Definition von gestalterischen Fixpunkten, sondern mehr um die gezielte Steuerung eines Energieflusses, der das Gesamtsystem auflädt und stärkt. Diese Energie wird durch sogenannte Verbund-/Gestaltungselemente (Branding, Positionierung, Story, kommunikative Inszenierung und Experience) von Marken übertragen. Deshalb werden im Brand Gravity Ansatz auch pragmatische, aber ganzheit-

lich Leitlinien für alle wesentlichen Gestaltungs-/Verbundelemente definiert. Je geringer die Distanzklasse zwischen zwei Marken, desto stärker teilen sie sich die Verbundelemente. Somit wird sichergestellt, dass verbindende Elemente zwischen den Marken gewahrt und kommuniziert werden und gleichzeitig Freiheitsgrade möglich sind. Die Verbundelemente stabilisieren also das Gesamtsystem, indem sie die Markenbeziehungen konkretisieren und nach außen tragen (s. Abb. 2).

Brand Gravity in der Praxis

Im Rahmen der Markenführung muss regelmäßig evaluiert werden, inwieweit die Markenpositionierung und das Markenportfolio noch den Marktanforderungen entsprechen. Eine strukturierte Markenarchitektur ist Grundlage für die volle Ausschöpfung von Synergiewirkungen zwischen strategischer Ausrichtung, Angebot und Kommuni-

kation. Das Brand Gravity Modell liefert einen strategischen Ansatz für die Überprüfung und Systematisierung der Markenarchitektur und ermöglicht den Übertrag einer hierarchisch geprägten Markenarchitektur in ein ganzheitliches Ökosystem. Ob Effizienzsteigerung, Neuausrichtung der Unternehmensmarke, Markenakquisition oder -koopera-

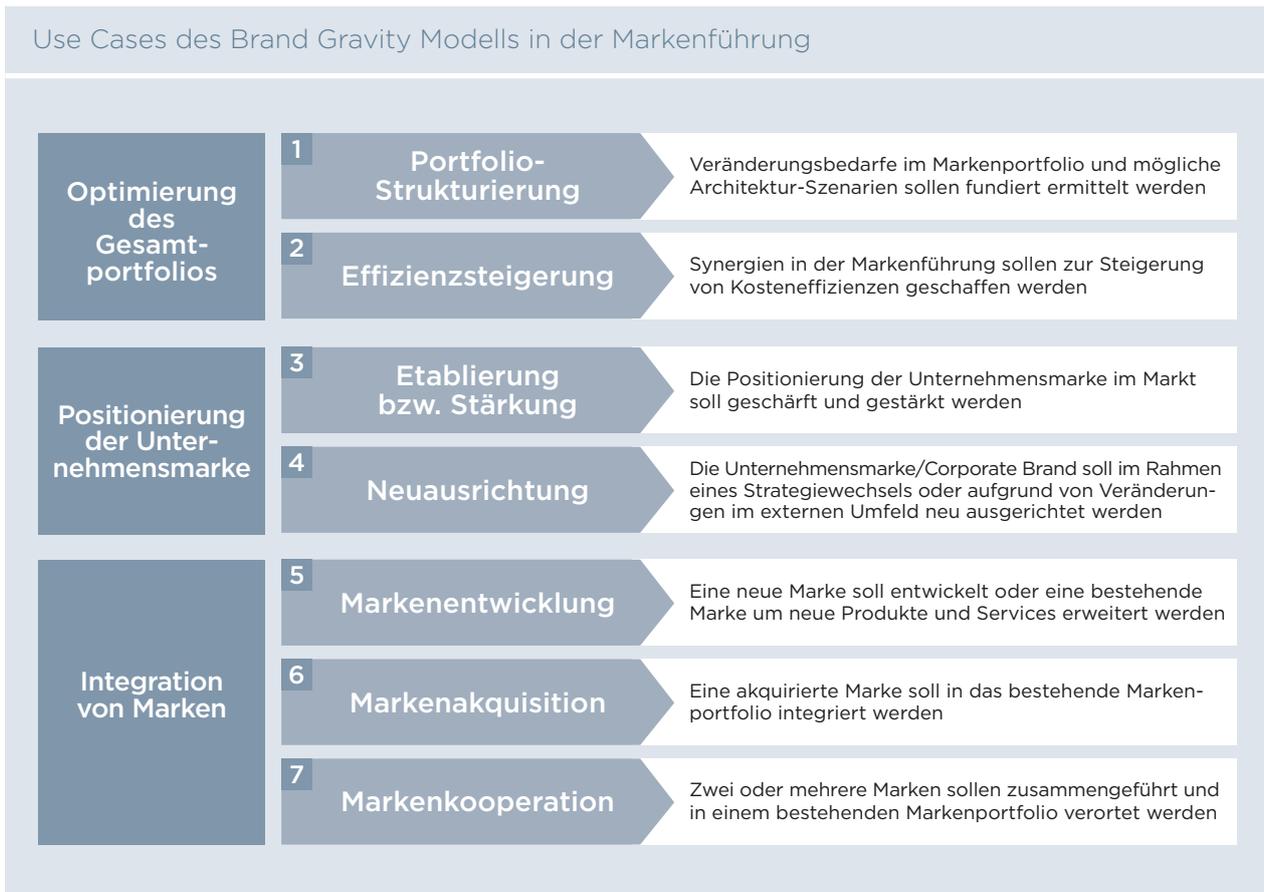


Abbildung 3: Use Cases des Brand Gravity Modells in der Markenführung

tionen, das Brand Gravity Modell leitet die Antworten auf substantielle Fragestellungen im Kontext des Markenmanagements (s. Abb. 3).

Gemeinsam mit unseren Kunden haben wir das Modell erfolgreich zur Transformation von starren oder unklaren Markenarchitekturen zu dynamischen Ökosystemen im B2B und B2C Bereich eingesetzt. Dabei hat das Brand Gravity Modell insbesondere die folgenden Vorteile in der gezielten und werthaltigen Optimierung des Markenarchitektur Managements bewiesen:

I. Klarheit in der Ausgestaltung der Markenebenen

Komplexe Markenportfolios mit zahlreichen Markenebenen sind häufig weder für die Kunden noch für die Mitarbeiter nachvollziehbar. Mit einer Outside-In Grundperspektive stellen wir den Blick von der Zielgruppe auf die Markenarchitektur in

den Fokus. Die Ausgestaltung der Markenebenen wird durch Distanzkriterien und Verbundelemente klar und systematisch organisiert.

II. Strategisches System zur Integration und Führung von Markenerweiterungen und Neuakquisitionen

Mithilfe der Distanzkriterien können neu akquirierte Marken und Markenerweiterungen faktenbasiert und unkompliziert im Markenmodell verortet werden. Außerdem kann schnell überblickt werden, ob alle im Ökosystem verorteten Marken ausreichend differenziert und relevant sind und damit eine Existenzberechtigung im Portfolio haben.

III. Dynamik und Schnelligkeit

Die zunehmende Dynamik im Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Flexibilität und Agilität im

Markenmanagement. Die distinkte Differenzierung des Produkt- und Serviceangebots innerhalb des Ökosystems und klare Strukturierung durch Distanzkriterien und Verbundelemente erhöht die strategische Flexibilität. Markenentscheidungen können schneller getroffen und agiler umgesetzt werden.

IV. Verstärktes Wachstum

Eine strukturierte Modellübersicht des Markenportfolios vereinfacht die Identifikation von Wachstumsfeldern und Cross-Selling Möglichkeiten. Die

Vielzahl verschiedener Touchpoints im Ökosystem trägt zu einer verstärkten Kundenbeziehung bei und fördert Loyalität.

V. Effizienzoptimierungen

Durch die gezielte Nutzung der Synergiepotentiale innerhalb des Marken-Ökosystems können Mehraufwände im Markenmanagement vermieden werden. Die systematische Nutzung von Verbundelementen, u. a. im Branding und der kommunikativen Inszenierung, ermöglicht den optimalen, markenübergreifenden Einsatz von Ressourcen.

Fazit

Traditionelle starre Markenstrukturen können die Wertschöpfungsrealität der Digitalökonomie in Netzwerken, auf Plattformen und in hoch kooperativen Unternehmenssystemen nicht mehr abbilden. Die Gewinner des letzten 25 Jahre sind Marken mit einem Ökosystem um ihre Kernmarke.

Mit dem Brand Gravity Modell bietet Batten & Company einen strukturierten Ansatz für die Transformation von hierarchischen Markenarchitekturen zu dynamischen Ökosystemen. Markenportfolios werden darin als verbundene Systeme verstanden, innerhalb derer die einzelnen Marken zueinander in Beziehung stehen und gleichzeitig Freiheitsgrade wahren können. Stabilisiert wird das Gesamtsystem dabei nicht durch starre Definitionen, sondern

durch Leitlinien entlang der Gestaltungselemente der Markenführung, so dass die häufig notwendigen dezentralen Markenentscheidungen im Sinne des Gesamtsystems ermöglicht werden.

Im Ergebnis liefert das Brand Gravity Modell somit eine klare und strukturierte Organisation der Marken in einem dynamischen Ökosystem, als Fundament für Synergieoptimierungen, Agilität, Wachstum und strategische Flexibilität.

Gerne diskutieren wir mit Ihnen, welche Implikationen das Brand Gravity Modell für Ihr Markenportfolio haben kann, sowie weitere Fragestellungen zu Markenarchitektur und Portfoliooptimierung! Sprechen Sie uns an.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich unverbindlich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihre

Cornelia Großmann

Cornelia Großmann

Associate Partnerin

Tel.: +49 89 54243-2173

Mobil: +49 173 2900626

cornelia.grossmann@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Claudia Baeder

Claudia Baeder ist als Consultant bei Batten & Company tätig. Nach beruflichen Stationen im Marketing unterschiedlicher Branchen, von Automotive, über Kosmetik hin zu Luxusgütern und Mode, wechselte sie 2019 nach ihrem MBA Abschluss auf die Beratungsseite. In ihrer Rolle als Consultant bei Batten & Company berät sie internationale Kunden insbesondere aus den Bereichen Automotive, Konsumgüter und Handel. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Business Analytics und Marketing in Boston, Dubai und Shanghai.

Cornelia Großmann

Cornelia Großmann ist Associate Partnerin bei Batten & Company und leitet die Brand Management Practice. In ihrer Rolle arbeitet sie branchenübergreifend mit Kunden an der Lösung von komplexen strategischen Fragestellungen entlang der gesamten Marken-Wertschöpfungskette, vom Brand Purpose, über Markenpositionierungen & -architekturen sowie die Steuerung des Markenportfolios hin zur kommunikativen Aktivierung und monetären Bewertung von Marken. Mit ihrer ganzheitlichen Markenkompetenz ist sie gefragte Sparringspartnerin von renommierten Unternehmen bei Fragestellungen rund um die wertorientierte Markenführung. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing, u. a. in Oxford, im Rheingau und in den USA.

Kirsten Schnorr

Kirsten Schnorr ist Managing Partner bei Batten & Company und verantwortet dort schwerpunktmäßig Entwicklungen im Bereich Business Strategy, strategisches Marketing und neue Geschäftsmodelle. In seiner Rolle unterstützt er seit über 13 Jahren große und mittelständische Unternehmen im Bereich B2B und B2C, profitabel zu wachsen. Immer wieder stellt dabei auch das systematische Management von Marken und Markenportfolios eine wichtige Herausforderung dar. Vor seinem Einstieg bei Batten & Company war er als Head of International Marketing im B2C Segment tätig und gründete schon während seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin ein Start-up im Bereich Online-Vermarktung.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com