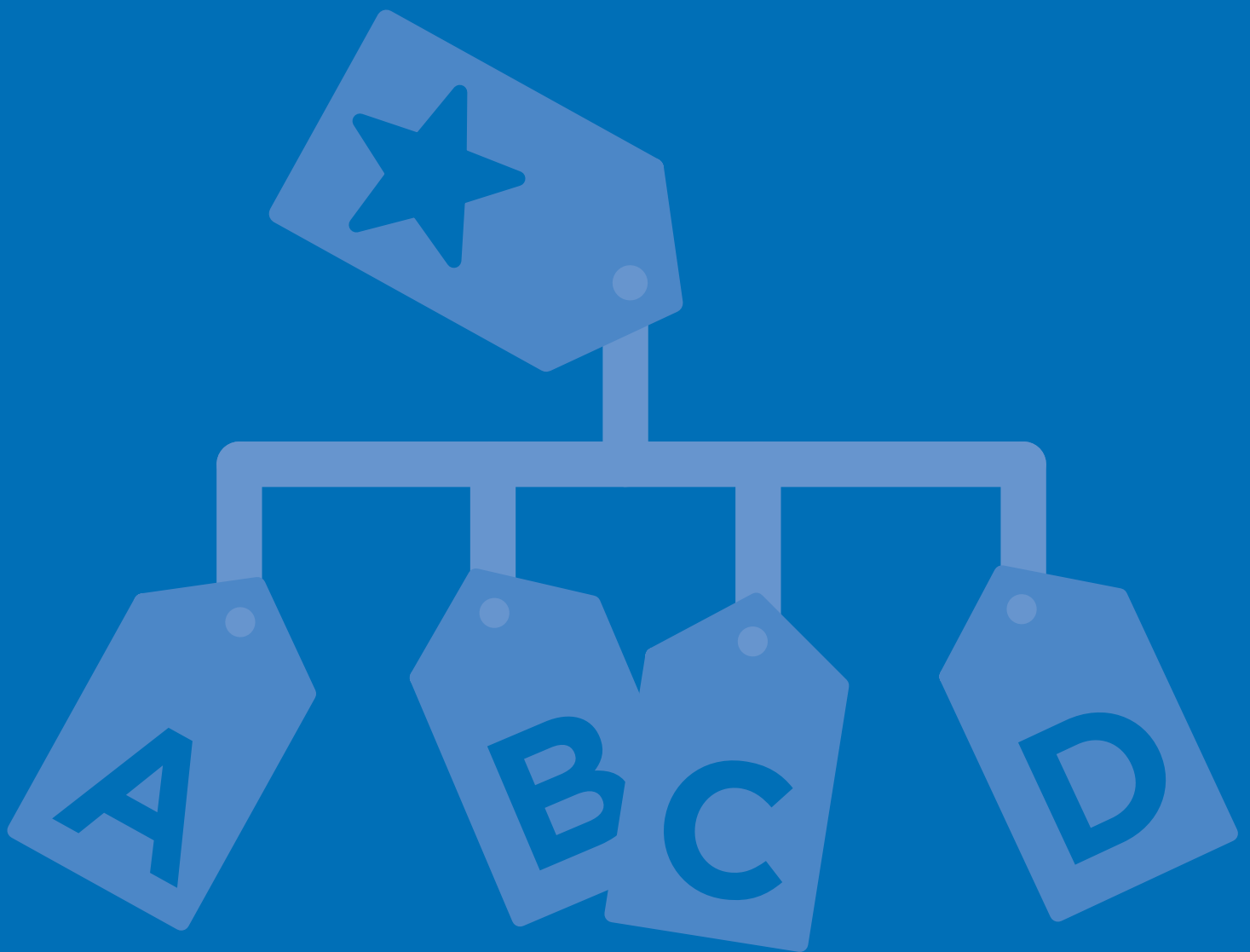


INSIGHTS 8 | 2017

Udo Klein-Bölting, Moritz Mühlen, Cornelia Großmann

Strategische Markenarchitekturen – Kundenorientierung und Kosten- effizienz als Komplementäre



Mit dem B&C Brand Architecture Framework bietet Batten & Company einen effektiven Ansatz zur Entwicklung unternehmensindividueller, auf Marktbedingungen zugeschnittener strategischer Markenarchitekturen.

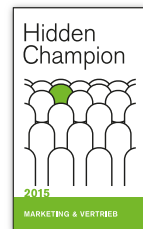
Basierend auf einem fundierten Verständnis des Markenumfelds, dem Status quo der Portfoliomarken sowie definierter Richtlinien zur zukünftigen Markenarchitektur erfolgt die Entwicklung unterschiedlicher Markenarchitekturszenarien. Nach umfassender Validierung folgt die finale Auswahl der zukünftigen Markenarchitektur. Abschließend werden bestehende Markenkerns geschärft und ein Umsetzungsplan zur Sicherstellung einer nachhaltigen Implementierung entwickelt.

Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. Immer wieder wird Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität ausgezeichnet:

Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2017 für Marke, Marketing & Pricing

Zum vierten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2017 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.



95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top-Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit ihrem Gütesiegel „cap - cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



Mehrwert durch strategische Markenarchitekturen

Die Rahmenbedingungen für das Management von Markenarchitekturen haben sich innerhalb des letzten Jahrzehnts grundlegend gewandelt. Als ein wesentlicher Treiber dieser Veränderungen können sogenannte Megatrends identifiziert werden, allen voran der allgegenwärtige Trend der Digitalisierung.

Verbraucher profitieren heutzutage von einem deutlich verbesserten Informationszugang. So können etwa für einen Kauf benötigte Informationen jederzeit und überall abgerufen werden. Dadurch sind Kunden zunehmend besser über Produkteigenschaften, Preise, Produktbewertungen oder Produktverfügbarkeiten informiert. Diese Umstände haben zur Konsequenz, dass Kunden neugieriger werden. Neugierige Kunden neigen dazu, basierend auf dem simplen Motiv der Abwechslung, auch entgegen vollster Zufriedenheit, auf eine neue oder alternative Marke umzusteigen. Solche Kunden, ferner charakterisiert durch einen schwächer ausgeprägten Sinn für Markenloyalität, werden auch als sogenannte „Variety Seeker“ bezeichnet. Trends wie Individualisierung, Crafting oder Regionalität bestärken diesen Trieb nach Abwechslung zusätzlich. Eine effektive Kundenbindung in der heutigen Zeit erfordert daher ein erhebliches Maß an Differenzierung innerhalb eines Markenportfolios.

Gefördert durch die digitale Transformation verspüren traditionelle Märkte zunehmende Wettbewerbsintensität. FinTech-Unternehmen wirbeln die Finanzbranche durcheinander. Innovative und vernetzte Mobilitätskonzepte wie selbstfahrende Autos von Google lassen die Automobilbranche aufschrecken. Amazon, eine Amazon Prime Mitgliedschaft vorausgesetzt, liefert innerhalb einer Stunde eine Vielzahl an Artikeln vom Fernseher bis zum Duschgel vor die eigene Haustür. Etablierte Marktteilnehmer reagieren und verschärfen den Wettbewerb. Während auf Produktseite eine Inflation des Angebots festzustellen ist, kann parallel beobachtet werden, wie Markenportfolios konsolidiert werden (vgl. Procter & Gamble, Unilever oder

Henkel). Durch eine solche Bündelung versprechen sich Unternehmen letztlich eine höhere Penetrationskraft einzelner Marken.

Somit steht die Markenführung im digitalen Zeitalter vor einem zentralen Konflikt: Wie lassen sich Marken innerhalb eines Markenportfolios bei gleichzeitig größtmöglicher Differenzierung maximal bündeln?

Vorteile einer strategisch organisierten Markenarchitektur

Abhilfe kann durch strategisch konzipierte Markenarchitekturen geleistet werden. Eine Markenarchitektur bestimmt die Art und Weise, wie Marken organisiert sind, respektive untereinander harmonisieren, sich differenzieren und nach welchem Prinzip die Marktbearbeitung der Marken erfolgt. Stringente und konsistente Markenarchitekturen stellen einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber organisch gewachsenen Markenportfolios dar. So können strategisch konzipierte Markenarchitekturen einen effizienten Ressourceneinsatz bei gleichzeitig effektiver Zielgruppenansprache ermöglichen. Dies ist möglich, da strategisch konzipierte Markenarchitekturen eine ausgewogene Differenzierung und hohe Relevanz aller im Markenportfolio verorteten Marken sowie eine übersichtliche und abgestimmte Auswahl an Marken schaffen können. Mithilfe strategischer Markenarchitekturen ist es zudem möglich, Raum und Plattform für zukünftiges Wachstum zu schaffen, sowohl umsatzseitig durch den Eintritt einer Marke in neue Märkte aber auch seitens der Profitabilität durch die Schaffung von Preisdifferenzierungspotenzial.

Des Weiteren ermöglichen strategisch konzipierte Markenarchitekturen durch eindeutig definierte Beziehungen der Marken zueinander Orientierung für bestehende und potenzielle Kunden. Basierend auf dieser Organisation lassen sich zudem Markenprozesse und -investments optimieren,

wodurch eine spürbare Effizienzsteigerung innerhalb der Markenführung möglich wird. Strukturell angegliche Markenpositionierungen helfen ferner, auch Synergien in der Markenführung freizusetzen, indem beispielsweise der Nutzen vorhandener Brand Assets (z. B. Image, Bekanntheit) maximiert wird. Nicht zuletzt führt auch eine Übereinstimmung der Markenausrichtungen mit der übergreifenden Unternehmensstrategie zu einer weiteren Effizienzsteigerung.

Folglich bieten strategisch konzipierte Markenarchitekturen die Möglichkeit, den allgegenwärtigen Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen als Chance zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit wahrzunehmen und entsprechend zu nutzen.

Übersicht gängiger Markenarchitekturen

International findet eine Vielzahl verschiedener Markenarchitekturen Anwendung, wobei die drei gängigsten Markenarchitekturformen das House of Brands, Branded House und Endorsed Brands darstellen. Diese werden im Folgenden vorgestellt und erläutert.

House of Brands

Eine Markenarchitektur entlang eines „House of Brands“ ist charakterisiert durch eine unabhängige Markenführung der einzelnen, unterhalb der Dachmarke verorteten Marken. Die einzelnen Marken werden vom Verbraucher isoliert wahrgenommen, sowohl gegenüber den übrigen Portfoliomarken als

auch gegenüber der Dachmarke. Dadurch ermöglicht ein „House of Brands“ einzelnen Marken und Produkten eine Konzentration auf die eigenen Stärken und Herausforderungen, ohne beispielsweise dabei durch die Dachmarke limitiert zu sein. Dies ist insbesondere von Vorteil, wenn die Dachmarke mehrere Marken innerhalb eines Marktes vereint, die Marken jedoch untereinander verschiedene Marktsegmente bearbeiten. Somit gewinnt ein Unternehmen durch einen „House of Brands“-Ansatz an Flexibilität, was in der Marktbearbeitung von zentraler Bedeutung sein kann.

Dennoch birgt diese Form der Markenarchitektur auch Nachteile: So können Unternehmen dem Risiko ausgesetzt sein, Kunden aufgrund zu großer Markenvielfalt oder unscharfer Abgrenzungen innerhalb des Markenportfolios zu verwirren. Umgekehrt können Firmen mit einer niedrigen Anzahl an Portfoliomarken Gefahr laufen, ihre Markenpositionierung zu verwässern, um ein möglichst breites Zielsegment abzudecken. Nicht zu unterschätzen sind zudem die Gefahren der Selbstkannibalisierung, wenn mehrere Marken desselben Unternehmens ähnliche Zielgruppensegmente fokussieren. Letztlich sind mit einer eigenständigen Marktbearbeitung je Marke hohe Kosten verbunden, da keine konsolidierten Investitionen für eine Flagship Brand getätigt werden können.

Ein eingängiges Beispiel stellt die Generali Deutschland AG dar. Unter der Dachmarke firmieren unter anderem die Versicherer- und Finanzdienstleistungsunternehmen Generali Deutschland, AachenMünchener, Advocard Rechtsschutzversicherung und CosmosDirekt (s. Abb. 1). Mit der Ausnahme von Generali Deutschland ist für Ver-

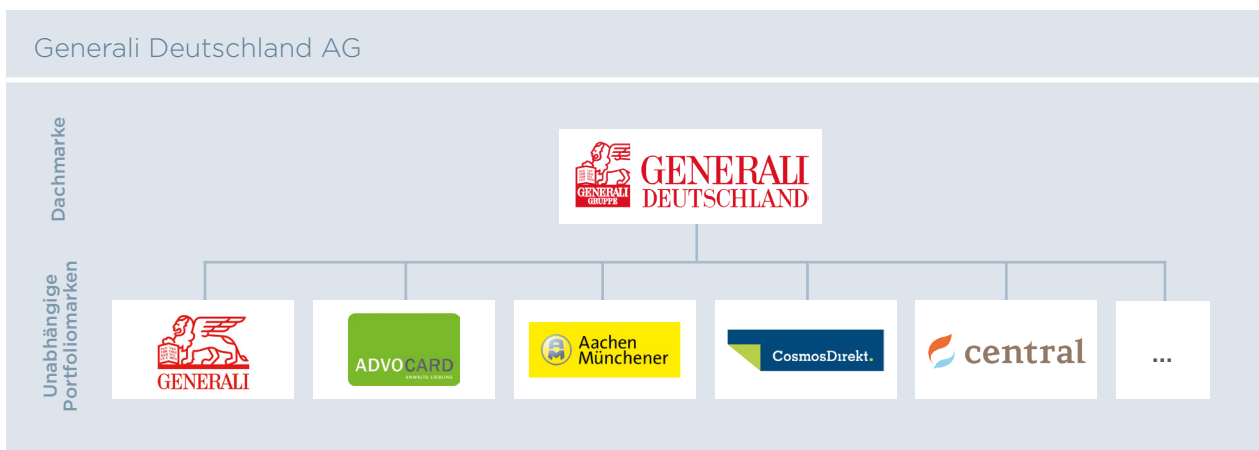


Abbildung 1: Generali Deutschland AG

braucher weder eine Verbindung der einzelnen Marken untereinander noch zwischen den Marken und der Dachmarke erkennbar. Dies ermöglicht der Generali Deutschland AG, verschiedene Zielgruppen differenziert anzusprechen.

Branded House

Im Gegensatz zum „House of Brands“ tritt bei einem „Branded House“-Ansatz die Unternehmensmarke, respektive die Familienmarke als einzige Marke in den Vordergrund. Eine solche Strategie wird oft verfolgt, wenn Produkte eines Unternehmens allesamt der gleichen Produkt- oder Servicekategorie zuzuordnen sind. Der „Branded House“-Ansatz verfolgt die Idee, mit gezielten Investitionen in die vordergründige Flagship Brand diese zu stärken und die jeweiligen Produkte durch eine starke Flagship Brand indirekt aufzuwerten. Produktnamen dienen deshalb vorrangig als beschreibende Elemente während die Unternehmensmarke als erster Indikator für das Angebot dient. Demzufolge ermöglicht ein „Branded House“, Markeninvestitionen zu bündeln um somit Synergien zu realisieren. Zudem kann durch eine „Branded House“-Strategie eine große Markenklarheit geschaffen werden. Dennoch hat dieser Ansatz, welcher sich in der Markenführung als deutlich weniger komplex erweist, auch Nachteile. Diese spiegeln sich in erster Linie in der deutlich limitierten Flexibilität und den damit verbundenen reduzierten markentechnischen Freiheiten der Produkte wider. Dies hat zur Folge, dass auch die Reaktionsfähigkeit und -schnelligkeit, welche heutzutage einen nicht unwesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellt, deutlich eingeschränkt sind.

Ähnlich wie Mercedes Benz verfolgt die BMW Group bei ihrer Kernmarke BMW eine klassische „Branded House“-Strategie. Unterhalb der als Familienmarke fungierenden Marke BMW sind sämtliche Baureihen angeordnet. Angefangen mit BMW 1 folgt das gesamte Portfolio über BMW 2 und BMW 3 der „Branded House“-Logik (s. Abb. 2). Die Nummerierung der Baureihen dient lediglich als beschreibendes Element der Produktattribute. Dadurch ist es BMW möglich, Produktreihen über die dominierenden Markenwerte der Flagship Brand aufzuladen.

Endorsed Brands

Ein Markenportfolio von „Endorsed Brands“ wird etwa angewendet, um neueingeführte Tochtermarken durch eine Flagship Brand zu unterstützen, damit diese im Markt direkt akzeptiert werden. Ein „Endorsed Brands“-Ansatz verfolgt somit die Grundidee, Markeneigenschaften und Markenimage der Flagship Brand auf die Tochtermarke zu transferieren. Gleichzeitig kann auch die Flagship Brand von positiven Eigenschaften der Tochtermarke profitieren. Inwieweit eine Tochtermarke als eine Submarke (z. B. Courtyard by Marriott) oder „Endorsed Brand“ (z. B. FedEx Express) geführt wird, entscheidet letztlich die gewünschte wahrgenommene Distanz der Marke gegenüber der Flagship Brand. Für die Anwendung einer solchen Markenarchitektur ist eine starke Marke, welche sich als Flagship Brand eignet, eine Grundvoraussetzung. Unternehmen, die einer „Endorsed Brands“-Strategie folgen, gefährden jedoch häufig eine Verwässerung ihrer Flagship Brand, insbesondere, wenn die Marke überdehnt wird. Zudem

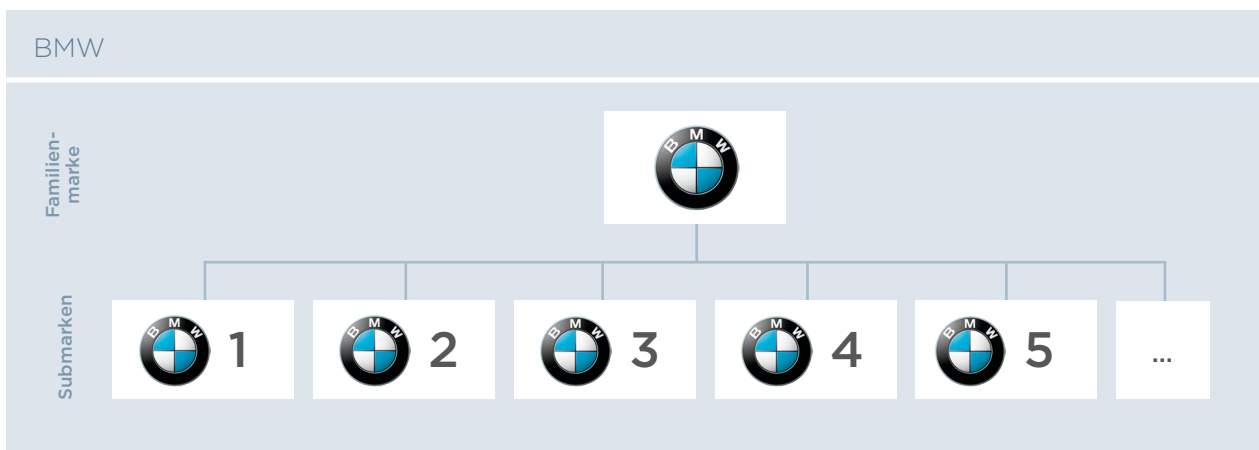


Abbildung 2: BMW

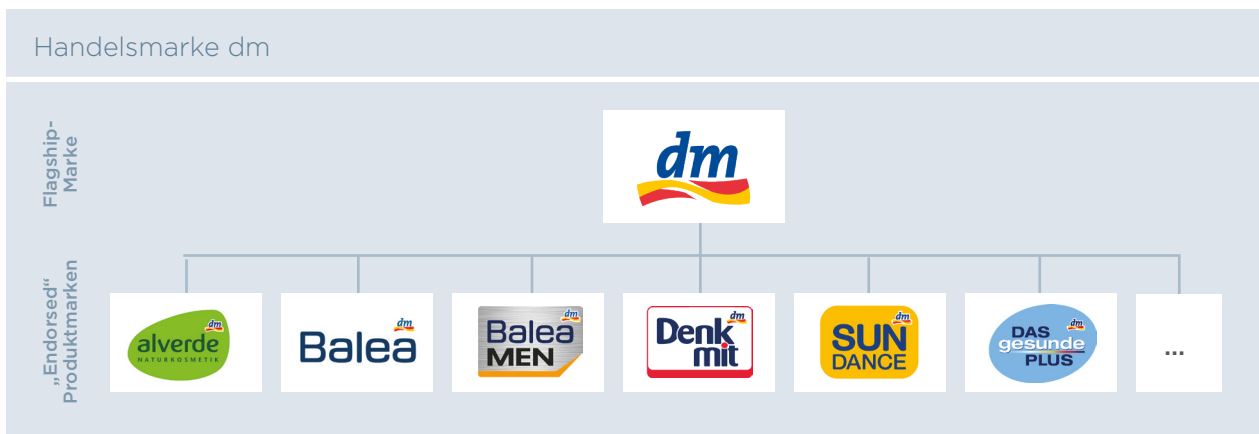


Abbildung 3: Handelsmarke dm

ist eine „Endorsed Brands“-Strategie einem erhöhten Risiko ausgesetzt, da sämtliche Gesetze, die für einen Goodwill-Transfer zwischen der Flagship Brand und der Tochtermarke, auch für einen Badwill-Transfer – die Übertragung negativer Eigenschaften zwischen Flagship Brand und Tochtermarke – gültig sind.

Der Drogeriekonzern dm vertreibt seine Handelsmarken mithilfe einer Endorsement-Strategie (s. Abb. 3). Die Produktlinien tragen überwiegend die Flagship Brand „dm“ im Markenlogo. Dadurch profitieren dm's Eigenmarken direkt vom Image der Unternehmensmarke. Kunden wird es deshalb möglich, die Markenwerte der Flagship Brand, in erster Linie das Qualitätsversprechen, das soziale Verantwortungsbewusstsein oder auch die Gewissheit für Nachhaltigkeit auf die Handelsmarken zu projizieren, wodurch diese spürbar emotional aufgewertet werden.

Häufig finden auch Mischstrategien aus den vorgestellten Ansätzen erfolgreich Anwendung. Die Volkswagen Group folgt auf Konzernebene einer „House of Brands“-Strategie (z. B. Audi, Bugatti, Porsche, Scania) und auf OEM-Ebene überwiegend einem „Branded House“-Ansatz (beispielsweise VW oder Seat).

Determinanten und Erfolgsfaktoren einer Markenarchitektur

Ein „Branded House-“ oder ein „House of Brands“-Ansatz ist mit Sicherheit keine geeignete Markenarchitektur für jede Marke oder jedes Unter-

nehmen. Ebenso wenig kann ein „Endorsed-Brand“ Ansatz als universelle Lösung für sämtliche Markenstrukturen herhalten. Vielmehr lässt sich eine effektive Markenarchitektur durch eine individuelle Berücksichtigung und Gewichtung sämtlicher für eine Marke und Unternehmen relevante Determinanten identifizieren.

Mögliche Determinanten einer Markenarchitektur lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- Markt- bzw. Umfeldigenschaften
- Markeneigenschaften
- Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie

Markt- bzw. Umfeldigenschaften können beispielsweise die Größe der relevanten Marktsegmente, die Länge der Produktlebenszyklen im jeweiligen Markt oder auch die Wettbewerbsintensität umfassen. Markeneigenschaften berücksichtigen die geografische Wirkung, die Kundenzielgruppen, das Produktportfolio oder die Preis/Wert-Relation der einzelnen Marken. Zur Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie zählen ebenso die Mission und die Unternehmenswerte. Neben der Berücksichtigung aller relevanten Einflussfaktoren und deren Wechselwirkungen ist auch deren Gewichtung und somit Priorisierung eine wichtige Rolle zuzuordnen.

Den zentralen Erfolgsfaktor in der Erarbeitung einer effektiven Markenarchitektur, ausgerichtet auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen, stellt jedoch der Entwicklungs- und anschließende Implementierungsansatz dar. Hier gilt es, identifizierte Einflussfaktoren angemessen zu berücksichtigen, effektiv zu verarbeiten und das Ergebnis nachhaltig umzusetzen.

Batten & Company Brand Architecture Framework

Das von Batten & Company erarbeitete "Brand Architecture Framework" bietet einen strategischen, faktenbasierten Ansatz zur Erarbeitung einer nachhaltigen Markenarchitektur. Dieser Prozess ist in zwei Phasen, bestehend aus jeweils drei Prozessschritten, gegliedert (s. Abb. 4). Angefangen mit einer Erfassung der Grundlagen für ein tiefgreifendes Verständnis der Marken, des Marktes und des Unternehmens folgt anschließend die Erarbeitung einer zukünftigen Markenarchitektur. Projektphasenübergreifend folgt die Prozesskonzeption einem Workshop-basierten Ansatz, wodurch die Zusammenarbeit und der unternehmensinterne Austausch gefördert werden.

Analyse von Markendaten

Das Fundament sämtlicher Entscheidungen über die zukünftige Markenarchitektur stellt die zugrundeliegende Datenbasis dar. Ohne ausreichend interne und externe Daten der relevanten Marken, Zielgruppen, Wettbewerbern, Trends und des eigenen Unternehmens ist es nicht möglich, ein fundiertes Verständnis über die Portfoliomarken und deren Umfeld zu erlangen.

Eine Analyse der gesammelten Daten entlang des B&C Brand Architecture Frameworks stellt sicher, dass eine unternehmensinterne Sicht (Inside-Out) um eine externe Perspektive (Outside-In) ergänzt wird. Zur Identifikation des Status quos einzelner Portfoliomarken werden neben der Analyse von Finanzkennzahlen auch Analysen auf der Basis einer Brand-Screen- und Gap-Analyse mit relevanten Best Practice Beispielen durchgeführt. Analysen dieser Art stellen weiter sicher, dass Marken nicht ausschließlich entlang harter, monetärer Kriterien und Performance evaluiert werden, sondern dass ebenso „weiche“ Faktoren wie Image oder Bekanntheit in die Bewertung miteinfließen.

Aufbauend auf die Status quo Analyse einzelner Marken folgt eine tiefgreifende Untersuchung der Zielgruppen. Um interne und externe Zielgruppen zu verstehen werden unterschiedliche Performance-Attribute, welche allesamt Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppen widerspiegeln, quantitativ und qualitativ analysiert. Neben einer klassischen Wettbewerbsanalyse wird zudem die Performance der unternehmenseigenen Marken mit der des direkten Wettbewerbs verglichen. Der Umfang der Wettbewerbsanalyse sowie die Anzahl und Auswahl verschiedener Quellen ist variabel anpass-

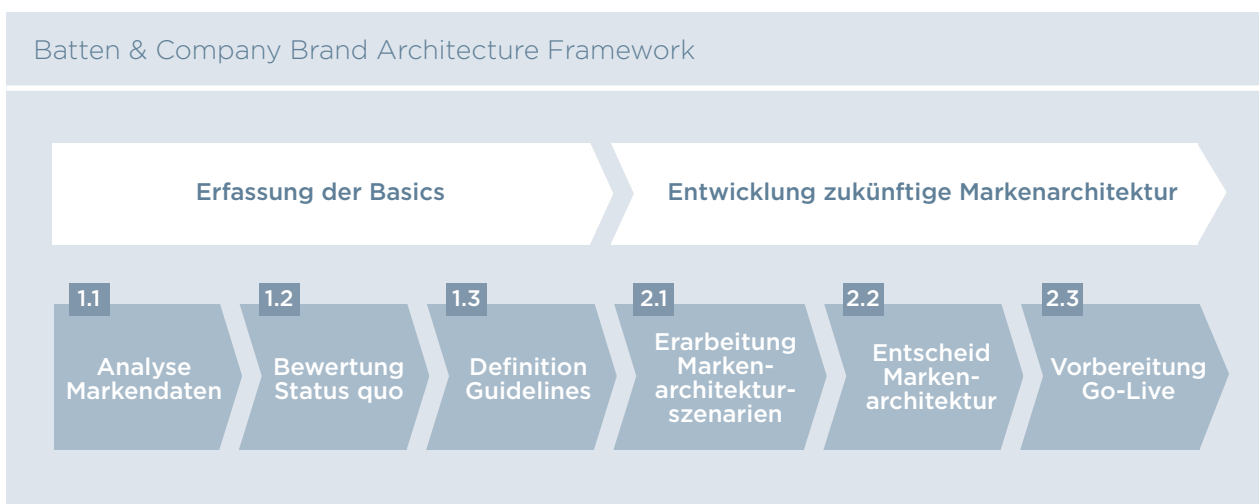


Abbildung 4: Batten & Company Brand Architecture Framework

bar. Abschließend der initialen Analysephase erfolgt eine qualitative Trendanalyse zur Erarbeitung einer Hierarchie spezifischer Markttrends.

Ergebnisse der Datenanalyse werden ergänzend in einheitlichen Markenprofilen pro Marke zusammengefasst und aufbereitet, welche die Grundlage für die anschließende Bewertung der Portfoliomarken darstellen.

Bewertung des Markenportfolios

Basierend auf den zuvor erstellten Markenprofilen erfolgt die Bewertung des Markenportfolios. Die Bewertung einzelner Marken erfolgt anhand des aktuellen Markenpotenzials und der jeweiligen Rolle der Marke im Portfolio. Um jene Markenpotenziale zu bestimmen, ist es jedoch notwendig, vorab einen Kriterienkatalog inklusive eines zielführenden Bewertungsrasters zu entwickeln. Sowohl die Entwicklung der Kriterien als auch die anschließende Bewertung der einzelnen Marken erfolgt mithilfe von Fokusinterviews und Workshops. Zur Sicherstellung eines zielführenden Kriterienkatalogs werden diese durch eigens entwickelte Use-Cases und Best Practices unterstützt. Die Nutzung von Fokusinterviews und Workshops gewährleistet zudem, dass eine gemeinschaftliche Bewertung der Marken erfolgt.

Die Evaluation des Markenportfolios wird final mithilfe einer Brand Potential Matrix aufbereitet, welche die Marken anhand der Dimensionen Markenstärke und Markenperformance segmentiert.

Definition von Guidelines

Abschließend für Phase 1 erfolgt die Definition von Guidelines bezüglich des zukünftigen Markenportfolios. Dies umfasst die Erarbeitung von Richtlinien zur Struktur, zu Rollen und Funktionen der einzelnen Marken sowie allgemein zu Beziehungen der Marken untereinander. Auch hier werden Use-Cases und Best Practices im Rahmen von Workshops genutzt, um zielführende Gütekriterien zu identifizieren. Beispiele für Gütekriterien sind unter anderem Transparenz, Einheitlichkeit oder Stringenz. Um sicherzustellen, dass zukünftige Bran-

ding-Entscheidungen einheitlich und im Einklang mit dem Markenportfolio getroffen werden, erfolgt parallel die Entwicklung einer zentralen Entscheidungslogik. Guidelines dieser Art sind insbesondere in Zeiten des digitalen Wandels zentral, da Unternehmen auch aus unterschiedlichen Branchen vermehrt Kooperationen und Partnerschaften eingehen, um gemeinsam Produkte unter einer neuen Marke auf den Markt zu bringen. Dabei bedarf jede Partnerschaft oder Kooperation eindeutiger und konsistenter Richtlinien gegenüber dem avisierten Branding. Erarbeitete Richtlinien werden abschließend in einem Katalog für die Entwicklung einer stringenten Markenarchitektur gesammelt und aufbereitet.

Erarbeitung Markenarchitektur-Szenarien

Aufbauend auf die formulierten Guidelines und identifizierten Gütekriterien erfolgt zu Beginn von Phase 2 die Definition und Ausarbeitung potenzieller Szenarien für die Markenarchitektur. Die Ausarbeitung umfasst neben der Ableitung resultierender Implikationen auf die Organisation auch die Identifikation jeglicher relevanter Vor- und Nachteile je Markenarchitektur-Szenario. Zur Sicherstellung einer validen Analyse potenzieller Markenarchitekturszenarien werden diese gemeinsam mit relevanten Stakeholdern evaluiert.

Entscheid Markenarchitektur & Finalisierung

Zur Herbeiführung einer Entscheidung über die zukünftige Markenarchitektur wird eine umfassende Validierung der zuvor vorgestellten Markenarchitekturszenarien, sowohl intern wie auch optional extern, durchgeführt. Die interne Validierung stellt unter anderem sicher, dass zuvor definierte Gütekriterien erfüllt werden und dass eine Machbarkeit beziehungsweise Umsetzbarkeit der Szenarien gewährleistet ist. Zudem erfolgt eine Evaluierung des „Strategic Fit“ zwischen der Markenarchitektur und der Unternehmensstrategie. Gleichzeitig wird die interne Validierungsphase dazu genutzt, Optimie-

rungspotenzial der Szenarien zu identifizieren, welches nachfolgend zur Feinabstimmung der finalen Markenarchitektur genutzt werden kann. Eine optionale externe Validierung prüft die Attraktivität der Markenszenarien zusätzlich aus Kundensicht im Sinne differenzierter und effektiver Zielgruppenansprache sowie deren Implikationen auf das Verbraucherverhalten. Auch die externe Validierung wird parallel dazu genutzt, Optimierungspotenzial zu identifizieren.

Auf Basis der Validierung erfolgt letztlich die Auswahl der finalen Markenarchitektur. Das ausgewählte Markenarchitekturszenario wird anschließend einer Feinabstimmung unterzogen, welche die Interaktion der einzelnen Marken im Portfolio untereinander, die Schärfung bestehender Markenerkerne sowie die Synchronisierung von Marketingaktivitäten umfasst. Des Weiteren werden bestehende Markenkonzeppte hinsichtlich Key Visual, Markenwerten, Kommunikationselementen und

operativen Marketingaktivitäten abgestimmt, um Synergien in Form von Kosteneinsparungen und erhöhter Penetrationskraft der einzelnen Portfoliomarken zu realisieren.

Go-live Vorbereitung

Um eine nachhaltige interne und externe Implementierung der zukünftigen Markenarchitektur zu gewährleisten, erfolgt abschließend die Vorbereitung der dafür benötigten Informationen und Materialien. Somit werden für den internen Roll-out entwickelte Guidelines in einem Handbuch aufbereitet und zusammengefasst. Zur Vorbereitung des externen Rollouts werden zudem ein Implementierungsplan inklusive Arbeitspaketen mit konkreten Timings definiert und Rollen und Verantwortlichkeiten zugewiesen.

Fazit

In Zeiten des digitalen Wandels, charakterisiert durch gestiegene Komplexität und intensivierten Wettbewerb, stehen sich Kundenorientierung und Kosteneffizienz in der Führung von Markenportfolios gegenüber. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen in der Führung ihrer Markenportfolios unterschiedlich reagieren aber auch mit verschiedenen Lösungsansätzen erfolgreich sein können. Der Schlüssel für eine kosteneffiziente und zielgruppengerechte Differenzierung des unternehmenseigenen Markenportfolios liegt in einer strategisch konzipierten, unternehmensindividuellen Markenarchitektur, welche sich im Einklang mit den jeweiligen Zielgruppenbedürfnissen, Markenumfeldern und Unternehmenseigenschaften befindet.

Mit dem B&C Brand Architecture Framework bietet Batten & Company einen effektiven Ansatz,

um jene unternehmensindividuelle Markenarchitektur zu entwickeln. Dabei erfolgt zuerst die Erarbeitung eines fundierten Verständnisses des Markenumfelds, die Erstellung detaillierter Status-quo-Profile je Marke und die Definition von Richtlinien zur zukünftigen Markenarchitektur. In einem zweiten Schritt folgen die Entwicklung verschiedener Markenarchitekturszenarien sowie deren interne und externe Validierung zur Herbeiführung einer finalen Entscheidung. Nach einer Feinabstimmung bezüglich der Interaktion der einzelnen Marken innerhalb der zukünftigen Markenarchitektur sowie der Schärfung bestehender Markenerkerne erfolgt abschließend die Entwicklung eines Umsetzungsplans zur Sicherstellung einer nachhaltigen Implementierung.

Gerne diskutieren wir mit Ihnen ein mögliches Vorgehen für Ihre Fragestellungen betreffend Markenarchitektur und Portfoliooptimierung! Sprechen Sie uns an.

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.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Udo Klein-Bölting', with a stylized flourish at the end.

Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting
Managing Partner

Tel.: +49 211 1379-8314
udo.klein-boelting@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Cornelia Großmann

Cornelia Großmann studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing u. a. an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht im Rheingau sowie in Atlanta (USA). Seit ihren Abschlüssen als Master of Science und MBA berät sie bei Batten & Company internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Automotive und Technologie. In ihrer Rolle als Senior Consultant liegt ihr Schwerpunkt dabei besonders auf den Themen Markenführung und Kommunikationsstrategie sowie Customer Centricity.

Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann in der Automobilindustrie Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Statistik. 1990 begann er bei BBDO in Düsseldorf als Trainee. Nach Stationen als Account-Manager und Account-Director wurde er 1994 Management Supervisor und Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 wechselte er als Managing Director und Geschäftsführer zu J. Walter Thompson nach Frankfurt. Im Jahre 2000 gründete Udo Klein-Bölting zusammen mit Dr. Olaf Goettgens und BBDO die Management- und Strategieberatung BBDO Consulting – heute Batten & Company –, die er als Managing Partner führt. Darüber hinaus ist er Gesellschafter der BBDO Germany. Udo Klein-Bölting ist Herausgeber und Verfasser einer Vielzahl von Studien und Publikationen zu den Themenbereichen Marketing und Sales.

Moritz Mühlen

Moritz Mühlen ist Associate Partner bei Batten & Company und im Kompetenzbereich Market Management tätig. Im Anschluss an sein Studium der internationalen Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb an der Internationalen Fachhochschule Bad Honnef, begann er seine Beraterlaufbahn bei einer auf Vertriebsthemen spezialisierten Beratung. Sein berufsbegleitendes MBA Studium mit Schwerpunkt Management absolvierte er an der Hochschule Niederrhein bevor er Anfang 2015 zu Batten & Company wechselte. In seiner fast 10-jährigen Beratungserfahrung hat Moritz Mühlen eine Vielzahl an Projekten und Fragestellungen im B2C- und B2B-Kontext für Konzern- und Mittelstandskunden bearbeitet und sich dabei im Verlauf der Jahre insbesondere auf die Entwicklung und Umsetzung von digitalen und analogen Vertriebs- und Marktstrategien, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Marketing Spend Effectiveness Themen sowie M&A Projekte spezialisiert. Er betreute namhafte Kunden wie BMW, Toshiba, Villeroy & Boch sowie Migros.

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