

Tobias Göbbel, Janina Sasse, Nathalie Rosen

Erfolgreiches Marken- portfoliomanagement als Wettbewerbsvorteil und Wertschöpfungstreiber

Viele Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, ein immer größeres und immer komplexeres Markenportfolio führen zu müssen. Häufig sind im Laufe der Zeit zahlreiche Marken durch Akquisitionen, Einführung neuer Segmentmarken oder unkontrollierten Wildwuchs hinzugekommen.

Die Frage, welchen Zweck die einzelnen Marken erfüllen, wie sie sich untereinander abgrenzen und wer das Gesamtportfolio steuert, bleiben meist unbeantwortet. Meist wurde durch zusätzliche Marken versucht, neue Kundensegmente zu erschließen oder neuen Produkten eine gewisse Prominenz zu geben. Gleichzeitig sind die Kontrolle und die strategische Gesamtsicht verloren gegangen, während die Komplexität des Portfolios stetig gestiegen ist.

Zentrale Leitfragen zur Überprüfung Ihres Markenportfolios sind:

- Warum brauchen wir überhaupt mehrere Marken? Und wofür?
- Welche Einzelmarke ist berechtigt? Welche Marken weniger?
- Was ist für unsere Marktstrategie das optimale Markenportfolio?
- Wie viele Marken brauchen wir?
- Welche Aufgabe und welchen Wertbeitrag leisten die Einzelmarken?
- In welcher Beziehung stehen die Marken? Welche Marke darf was?
- Wie verteilen wir unsere Budgets über die Marken? Nach welchen Kriterien?
- Wer führt die Marken? Und wer führt das Portfolio?
- Was ist der Wertbeitrag der Einzelmarke und des Gesamtportfolios?
- Wie incentivieren wir? Wie kontrollieren wir? Wie optimieren wir?

Gerade global agierende Unternehmen mit komplexen dezentralen Strukturen tun sich häufig schwer, ihre Markenportfolios systematisch zu organisieren und zu optimieren. Häufig wird die Markenstruktur nicht durch strategische Überlegungen getrieben, sondern vielmehr durch die vermeintlich zwingende Reaktion auf viele Märkte mit zahlreichen Geschäftsfeldern und unterschiedlichsten Kundengruppen. Es entsteht eine gewisse in-

terne Ohnmacht, da jede noch so winzige Marke scheinbar eine legitime Daseinsberechtigung hat. Demgegenüber führen unkontrollierte Markenportfolios zu zahlreichen negativen Implikationen:

1. Mangelnder Kommunikationsdruck der Einzelmarken bei der Verteilung des Budgets auf eine Vielzahl von Marken. Zu viele Marken bleiben in ihrem jeweiligen Segment „subkritisch“ und sind nicht konkurrenzfähig.
2. Gegenseitige Kannibalisierung der Einzelmarken bei Überschneidungen im Produkt- und Leistungsangebot. Zu viele Marken wildern im selben Revier.
3. Wildwuchs und Investitionen in schwache Marken bei Mangel an Kriterien zur Markengründung und -führung. Jeder hält sich eine eigene „Hofmarke“, die den wichtigen Marken das Budget streitig macht.
4. Optimale Marktpenetration wird nicht erreicht, wenn Aktivitäten der Einzelmarken nicht synchronisiert werden. Niemand optimiert systematisch den Wertbeitrag und den Penetrationsgrad des Gesamtportfolios.
5. Erhöhte Kosten in der Marktbearbeitung durch hohe Anzahl an Marken, hohe Anzahl an Markenverantwortlichen und ein sinkender Grenznutzen des Marketingbudgets.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass unkontrollierte Markenportfolios zu Wettbewerbsnachteilen führen und das Return on Marketing Investment reduzieren. Gleichzeitig kann nicht pauschal definiert werden, ob eine hohe oder geringe Anzahl von Marken richtig ist. Dafür sind Unternehmen und Marktsituationen zu verschieden. Nur eines ist sicher: Systematisches Markenportfoliomanagement gewinnt an Bedeutung, und die Vorteile liegen dabei klar auf der Hand:

1. Ausschöpfung von Marktpotenzialen, wenn die Einzelmarken mit differenzierten Leistungsver-

sprechen überschneidungsfrei am Markt agieren – „Marken-Puzzle“ statt „Marken-Brei“.

2. Disziplinierung der Markenverantwortlichen, wenn innerhalb der Markenstruktur die Rollen, Rechte und Pflichten der Einzelmarken klar definiert sind – die „Anarchie“ beenden.
3. Optimierung des Wertbeitrags von Einzelmarken und Gesamtportfolio durch systematisches KPI-Management – messbare Ziele und klare Mandate.
4. Klarer Leistungsgedanke und mehr Kundenorientierung, wenn Einzelmarken konzentrierter geführt werden und die Markenstrategie aus einer Hand gesteuert wird.
5. Steigerung des Return on Marketing Investments, wenn das Gesamtbudget nach klaren Kriterien und der höchsten Investitionswirkung über die Marken verteilt wird.

Zusammengefasst lässt sich festhalten: Systematisches Markenportfoliomanagement ermöglicht Wettbewerbsvorteile in der Marktbearbeitung und erhöht die Wirkung des eingesetzten Marke-

tingbudgets („der Wert des Marketing-Euros steigt“). Gleichzeitig wird der Markenwert der Einzelmarken systematisch gesteigert, das Brand Management wird zum Wertschöpfungstreiber.

Was aber zeichnet ein erfolgreiches Markenportfoliomanagement aus? Was braucht es, um ein Markenportfolio in den komplexen Strukturen eines Mehrmarkenunternehmens zu führen? Unsere Erfahrung aus zahlreichen Projekten für führende Bluechips und Mittelständler hat gezeigt, dass erfolgreiche Markenportfolios durch drei Bestandteile überzeugen: Sie sind systematisch strukturiert, sie sind organisatorisch klar verankert, und sie werden proaktiv mit den richtigen Tools und Abläufen gesteuert (s. Abb. 1).

Nachfolgend wird aufgezeigt, welche Leitfragen sich Unternehmen in der Konzeptarbeit entlang der drei Säulen stellen müssen und welche grundsätzlichen Erfolgsfaktoren und Handlungsprinzipien zu beachten sind.



Abbildung 1: Bestandteile für ein erfolgreiches Markenportfoliomanagement

Strukturierung des Markenportfolios: In der Struktur liegt die Kraft

Über die Jahre gewachsene Markenportfolios folgen meist keiner nachvollziehbaren Logik und sind selten in eine klar strukturierte Markenarchitektur eingeordnet. Dadurch entsteht Verwirrung sowohl bei Kunden als auch unternehmensintern. Mehr und mehr Unternehmen erkennen, dass für eine ganzheitliche strategische Markenorientierung und eine Nutzung positiver Hebelwirkungen einzelner Markenbeziehungen eine klare Strukturordnung im Markenportfolio notwendig ist.

Beispielhafte Leitfragen für die Strukturierung von Markenportfolios sind:

- Welche Marken haben wir?
- Auf welcher Segmentierung basiert das Markenportfolio?
- Welche Markenebenen sind vorhanden, und wodurch sind sie definiert?
- Welche Hierarchie besteht zwischen den einzelnen Marken?
- Welche Rollen und Funktionen sollen die einzelnen Marken erfüllen?
- Was dürfen die einzelnen Marken heute und zukünftig?
- Nach welchem Prozess ordnen sich (neue) Marken in das Portfolio ein?
- Nach welchen Kriterien können sich Marken im Portfolio bewegen?
- Nach welchen KPIs können wir die Einzelmarken und das Gesamtportfolio entwickeln?
- Wer soll später mit dem Markenportfolio arbeiten?
- Was ist das Ziel unseres Markenportfolios (z. B. von Transparenz bis Kontrolle)?

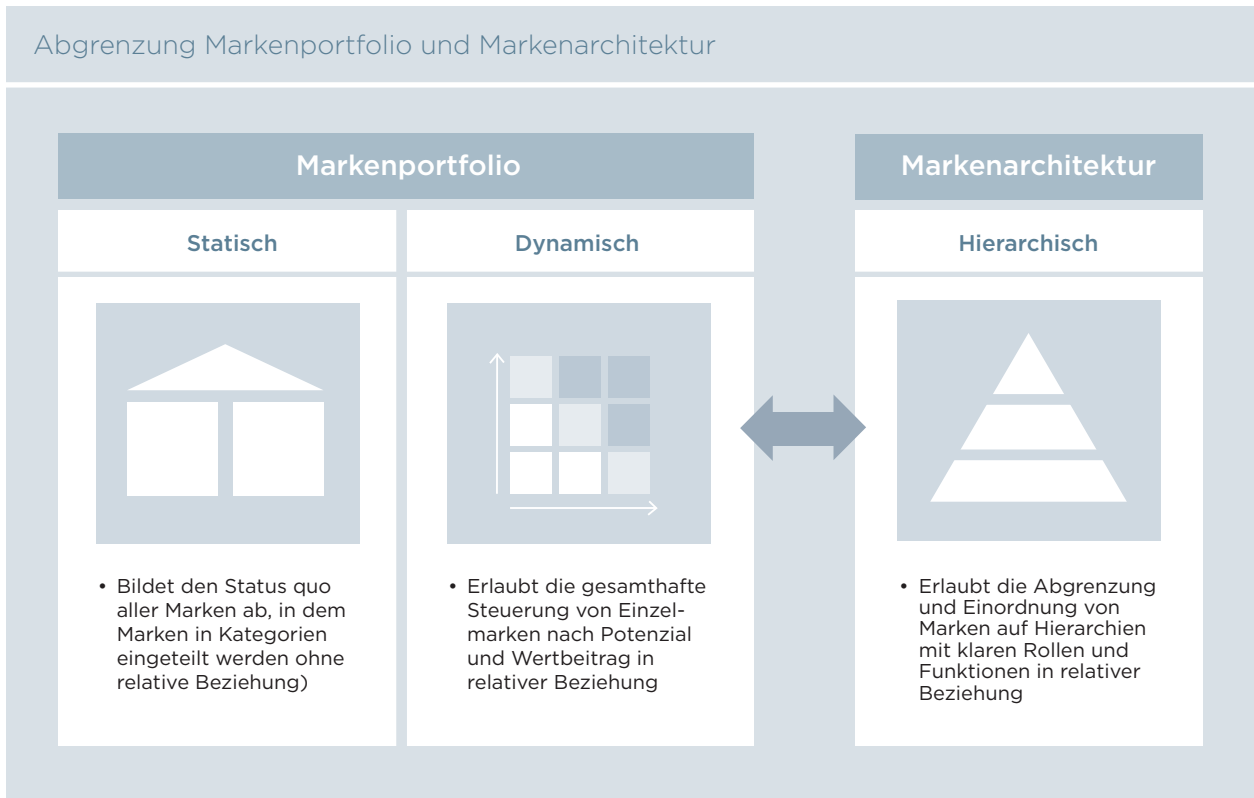
Grundsätzlich ist bei Diskussionen im Markenmanagement zwischen „Markenportfolio“ und „Markenarchitektur“ zu unterscheiden. Ein Markenportfolio sollte in erster Linie ein Instrument sein, in dem sich Marken erfassen lassen. Im Fall einer reinen Erfassung spricht man von einem statischen oder zeitpunktbezogenen Markenportfolio, das lediglich die Frage beantwortet, welche Marken im

Unternehmen vorhanden sind (z. B.: „Welche Marken werden in welcher Business Unit geführt?“).

In einem dynamischen Markenportfolio lassen sich dagegen Einzelmarken entlang von Leistungskriterien und ihrer Performance abbilden. Über die Zeit können Entwicklungspfade gezeichnet werden, um Beziehungen zwischen Mitteleinsatz und Markeneffekten zu bilden. Ein dynamisches Markenportfolio bildet die Basis für strategische, taktische und leistungsbezogene Investitionen (z. B. zur Beantwortung der Frage: „In welche Marke lohnt sich das Investment, und was ist der zu erwartende marktseitige Effekt?“). Ein dynamisches Markenportfolio sollte das Zielbild für die systematische Steuerung und Optimierung sein. Nur wenn die Entwicklung von Marken innerhalb des Portfolios sichtbar wird, kann der Abgleich von Zielvorgabe und Entwicklungspfad als Basis für die Optimierung erfolgen.

Gegenüber Markenportfolios ist eine Markenarchitektur vielmehr ein strategischer Ordnungsrahmen, der in erster Linie die hierarchischen Beziehungen zwischen Marken verdeutlicht (z. B. die Beziehungen zwischen einzelnen Markenebenen wie der Dachmarke, Segmentmarken oder Produktmarken). Die Markenarchitektur beschreibt dabei die Rolle, Funktion und Aufgabe der jeweiligen Markenebenen. Welchen Zweck erfüllt z. B. eine Segmentmarke wie Compaq von Hewlett-Packard? Welche Aufgabe hat sie? Welche Rechte? Was darf nur die Dachmarke etc.? Die Markenarchitektur ist somit ein statisch-hierarchisches Instrument, das den einzelnen Markenverantwortlichen einen klaren Bewegungsrahmen für ihre Markenaktivitäten setzen soll (s. Abb. 2).

Je nach Unternehmenssituation und spezifischer Fragestellung kann das Instrument ein anderes sein. Generell sollten aber bestimmte Erfolgsfaktoren und Gütekriterien berücksichtigt werden, um zu beurteilen, ob das erarbeitete Instrument die entsprechende Qualität hat.



Folgende Fragen können als Belastungstest oder Quick-Check herangezogen werden:

- Ist unser Markeninstrument erschöpfend?
>> *Alle Marken sind abbildbar.*
- Ist unser Markeninstrument konsistent?
>> *Die einzelnen Ebenen sind überschneidungsfrei, und jede Marke hat ein differenziertes Leistungsversprechen.*
- Ist unser Markeninstrument flexibel?
>> *Neue Marken sind jederzeit integrierbar.*
- Ist unser Markeninstrument verständlich?
>> *Mitarbeiter verstehen das Instrument.*
- Ist unser Markeninstrument handlungsleitend?
>> *Es ergeben sich klare und umsetzbare Implikationen für das operative Geschäft.*

Neben der konzeptionellen Qualität des jeweiligen Instruments ist insbesondere auf zwei Erfolgsfaktoren zu achten: Zum einen muss innerhalb der Organisation Verständnis für das neue Instrument geschaffen und Commitment erzeugt werden. Zum anderen ist insbesondere bei dynamischen Markenportfolios das kontinuierliche Tracking markenspezifischer Kennzahlen in harmonisierten Reportingzyklen über alle Einzelmarken hinweg unabdingbar. Gleichzeitig ist die entsprechende Organisations- und Entscheiderstruktur zu etablieren, damit die gewonnenen Erkenntnisse regelmäßig gesichtet, besprochen und in Handlung übersetzt werden können.

Organisation des Markenportfoliomanagements: zentral? Dezentral? Oder beides?

In den meisten Unternehmen, die eine systematischere Steuerung ihres Markenportfolios anstreben, ist eine Frage meist von kritischer Bedeutung: Wer steuert zukünftig das Portfolio?

Insbesondere in Strukturen, die bisher durch dezentrale Markenverantwortlichkeiten geprägt waren, werden schnell Abwehrreaktionen erkennbar. Es empfiehlt sich, direkt von Beginn an Betroffene zu Beteiligten zu machen und in einem konstruktiven und ergebnisfokussierten Dialog die richtige Organisationsform für das Markenportfoliomanagement zu bestimmen.

Beispielhafte Leitfragen für die Organisation des Markenportfoliomanagements sind:

- Was ist die geeignete Organisationsform, z. B. von der Abteilung über das Team bis hin zum Projekt?
- Wo ist das Portfoliomanagement organisatorisch verankert? An wen wird berichtet?
- Was verantwortet das Portfoliomanagement? Welchen Durchgriff hat es? Was darf es entscheiden? Was nicht?
- Was ist der konkrete Mehrwert des Portfoliomanagements? Was ist der Output?
- Welche Aufgaben müssen erfüllt werden? Welche dieser Aufgaben können zentral, welche sollten dezentral geleistet werden?
- Welche Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen sind erforderlich?
- Wie erfolgt die Einbindung in bestehende Prozesse? Wie definiert sich die Zusammenarbeit mit anderen Einheiten?
- Wer setzt die Ziele für das Portfoliomanagement? Wann ist es erfolgreich?

Grundsätzlich lassen sich bei der organisatorischen Verankerung des Markenportfoliomanagements drei Ausprägungen unterscheiden: zentrales und dezentrales Markenportfoliomanagement sowie eine Kombination dieser beiden Ansätze.

Dem dezentralen Markenportfoliomanagement, das z. B. in lokalen Geschäftseinheiten direkt vor Ort sitzt, werden meist mehr Nähe zum jeweiligen Markt und kürzere Entscheidungswege unterstellt. Dafür arbeiten die Einheiten meist operativer und isolierter.

Beim zentralen Markenportfoliomanagement erfolgt die Steuerung von Markenstrategie und Markenportfolio aus einer Hand, meistens direkt aus dem Headquarter heraus. Dabei werden die Markenstrategien der Einzelmarken zentral festgelegt und dezentral umgesetzt. Die Markenverantwortung liegt also nicht mehr nur in den jeweiligen Märkten. Diese Organisationsform ermöglicht größtmögliche Transparenz, Konsistenz und Konsequenz in der Portfolioentwicklung. Gleichzeitig besteht die Gefahr, von den jeweiligen Marktgegebenheiten „zu weit weg“ zu sein. Entsprechend ist die zentrale Organisationsform auf einen konstanten Informationsfluss aus Märkten und Einheiten angewiesen, um ihren Auftrag erfüllen zu können.

In der Kombination der beiden Ansätze wird versucht, eine konsistente zentrale Markenführung (z. B. über zentrale Richtlinien), kombiniert mit konsequenter Marktorientierung, über dezentrale Marken- und Marketingeinheiten umzusetzen. Als Nachteil der Mischform kann Kompetenzgerangel aufgrund mangelnder Akzeptanz der zentralen Einheit auftreten, insbesondere wenn diese keine Durchgriffsrechte besitzt. Gleichzeitig entstehen erhöhte Abstimmungsbedarfe und gegebenenfalls Doppelarbeiten (s. Abb. 3).

Bei der Bestimmung der richtigen Organisationsform sind unterschiedlichste Kriterien zu berücksichtigen. Die einzelnen Dimensionen in Abbildung 4 geben Entscheidern einen ersten Rahmen an die Hand, anhand dessen sie einschätzen können, ob zentral, dezentral oder die Mischform für ihr Unternehmen vorteilhaft wäre. Neben harten Faktoren spielen allerdings auch weiche Faktoren,

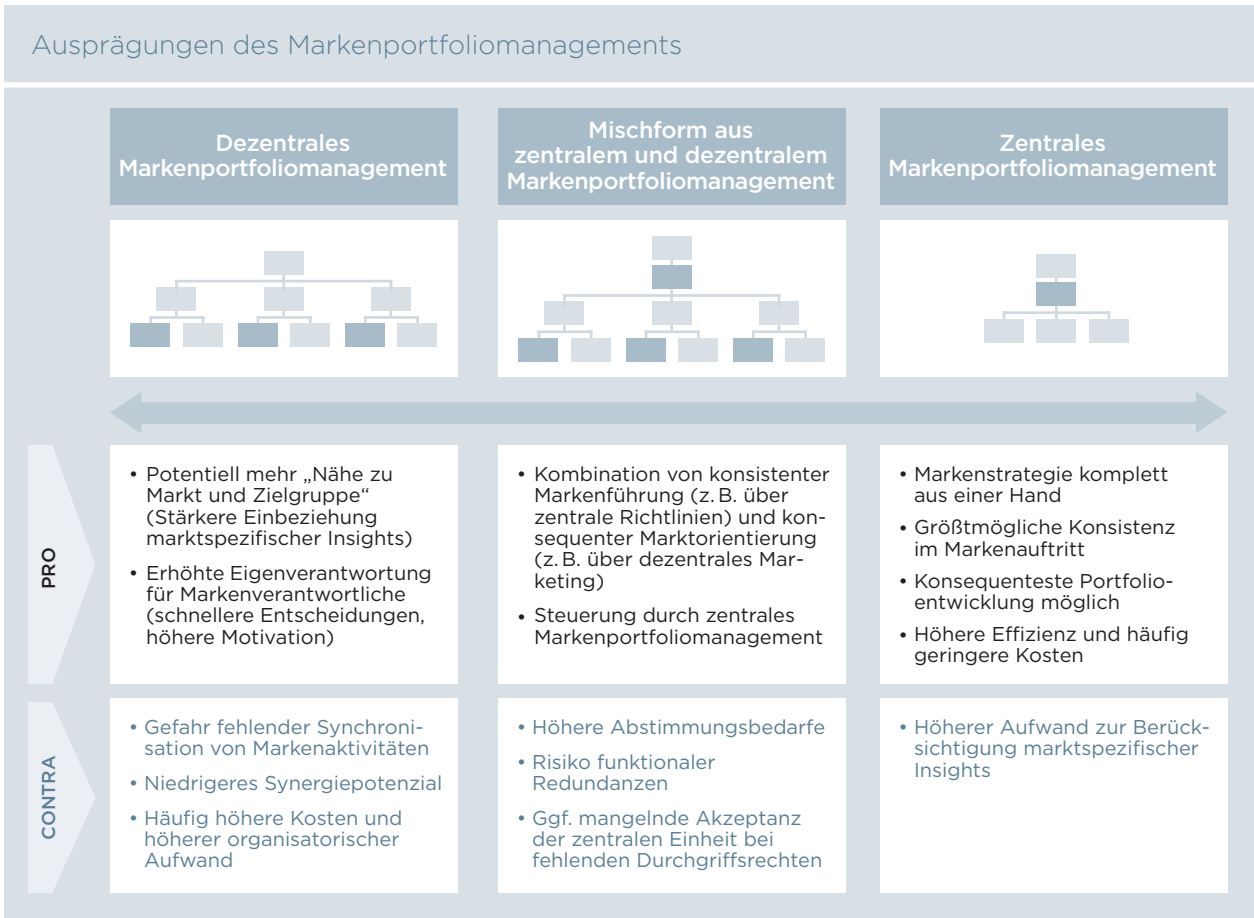


Abbildung 3: Ausprägungen des Markenportfoliomanagements

Entscheidungsraster Organisationsform Markenportfoliomanagement

Dimension	Kriterium	Kernfrage	zentral	Mischform	dezentral
Marken	Anzahl der Marken	Wie viele Einzelmarken gibt es?	Geringe Anzahl an Marken		Hohe Anzahl an Marken
	Differenzierungsgrad der Marken	Wie viele Länder werden durch die Einzelmarken abgedeckt?	Geringe Internationalisierung		Hohe Internationalisierung
Unternehmen	Internationalisierungsgrad	Wie differenziert sind die Einzelmarken?	Geringer Differenzierungsgrad		Hoher Differenzierungsgrad
	Produktgruppen	Inwiefern können Produktgruppen gemeinsam gesteuert werden?	Gemeinsame Steuerung		Einzelsteuerung
	Kundengruppen	Wie viele unterschiedliche Kundengruppen werden durch die Einzelmarken adressiert?	Geringe Anzahl Kundengruppen		Hohe Anzahl Kundengruppen
Aufgaben	Standardisierungsgrad	Können für Aufgaben/Prozesse der Marktbearbeitung gleiche Standards angesetzt werden?	Hoher Standardisierungsgrad		Geringer Standardisierungsgrad
	Synergieeffekte	Können durch Aufgabenbündelung Synergien realisiert werden?	Hoher Synergieeffekt		Geringer Synergieeffekt

Abbildung 4: Entscheidungsraster Organisationsform Markenportfoliomanagement

Illustrative Aufgaben- und Kompetenzverteilung nach Zentralisierungsgrad

	Dezentral		Mischform		Zentral	
	Brand Management Einzelmarken	Brand Management Zentrale	Brand Management Einzelmarken	Brand Management Zentrale	Brand Management Einzelmarken	Brand Management Zentrale
Budgethoheit	X		X			X
Markenrichtlinien	X			X		X
Brand Tracking / Performance	X		Einzelmarke	Dachmarke		X
Brand Service Support	X		Einzelmarke	Dachmarke		X
Markenkommunikation	X		X			X
Hoheit über Positionierung / CI	X		Einzelmarke	Dachmarke		X
Brand Extensions / Neue Marken	X		Lead	Abstimmung		X
Zugriff auf Dienstleister	X		Lead	Abstimmung		X

Abbildung 5: Illustrative Aufgaben- und Kompetenzverteilung nach Zentralisierungsgrad

wie z. B. die Unternehmenskultur, und zudem die Frage, wie das Unternehmen grundsätzlich organisiert ist, eine große Rolle.

Beim Aufbau des Markenportfoliomanagements ist neben der rein organisatorischen Frage zu klären, welche Aufgaben wo in der Organisation ausgeführt werden. Dabei geht es insbesondere um die Frage, welche Verantwortungsbereiche zukünftig wo liegen sollen und wer in bestimmten Themenbereichen wie z. B. der Budgetverteilung oder der Markenkommunikation entscheiden darf. Insbesondere wenn das Markenportfoliomanagement zentral verankert sein soll, ist darauf zu achten, dass die neue Einheit kein „zahnloser Tiger“ wird, der zwar alles kontrollieren möchte, aber selbst keine Entscheidungsbefugnis hat (s. Abb. 5).

Grundsätzlich sollte bei Organisationswahl und Aufgabenverteilung auf einige zentrale Erfolgsfaktoren geachtet werden. Zum einen sollte das Organisationsdesign auf Basis der inhaltlichen Zielsetzung erfolgen und nicht andersherum. Möchte man z. B. echte Kontrolle und gesamthafte Optimierung, so ist die dezentrale Organisation allein nicht effektiv genug. Zum anderen sind die Aufgaben des Markenportfoliomanagements klar zu benennen. Nichts ist schlimmer als eine Organisationseinheit, die ihre Aufgaben nicht kennt oder sich laufend neu erfindet. Wichtigster Punkt allerdings ist und bleibt die Frage der Kompetenzverteilung. Nur wenn eindeutig geklärt ist, wer welche Entscheidungen treffen darf, kann die Organisation ihre Wirkung vollumfänglich entfalten.

Steuerung des Markenportfolios: Welche Tools und Ansätze braucht es operativ?

Neben den konzeptionellen Strukturierungsfragen nach Markenportfolio, Organisationsform und Kompetenzverteilung stellt sich die Frage, wie sich ein „operativer Betrieb“ herstellen lässt. In Summe geht es darum, zu bestimmen, was es braucht, um das Markenportfolio inklusive aller Beteiligten zu steuern.

Beispielhafte Leitfragen für die Steuerung des Markenportfolios sind unter anderem:

- Wie kann die Markenperformance von Einzelmarken regelmäßig, vergleichbar und erkenntnisgewinnend erhoben werden? Wie fließt sie in Portfolioentscheidungen ein? Wer ist verantwortlich?
- Welche Tools lassen sich einsetzen, um das Portfolio und seine Marken mit hoher Effektivität und möglichst geringem Aufwand zu führen?
- Welche Prozesse gewährleisten schnelles und unkompliziertes Vorgehen für Steuerung und markenpolitische Herausforderungen im Alltag?
- Welche Gremien braucht es, um Abstimmungen vorzunehmen? Wer entscheidet z. B. in „Streitfragen“?
- Wie erfolgt der Austausch zwischen zentralen und dezentralen Stellen hinsichtlich Markenfragen?

Für die einzelnen Fragestellungen bieten sich unterschiedlichste Arten von Steuerungstools an, die sich darin unterscheiden lassen, ob sie in erster Linie zur inhaltlichen Differenzierung oder zur Steuerung von Marken genutzt werden sollen. So dienen z. B. Markenrichtlinien vornehmlich dazu, den kommunikativen Auftritt von Einzelmarken vorzugeben und einzuhalten. Häufig sind sie Grundlage für die betreuenden Kommunikativagenturen und/oder lokalen Markenverantwortlichen, um sich im Rahmen der Markenvorgaben zu bewegen, die die Differenzierung sicherstellen sollen.

Zusätzlich zu solchen Arbeitstools ist in den meisten jener Unternehmen, die sich neu mit dem Thema Markenportfoliomanagement beschäftigen, der Aufbau neuer Entscheidungsgremien erforderlich. Arbeitet das Portfoliomanagement richtig, werden Entscheidungen bezüglich Marken regelmäßig aufkommen, z. B. in welche Marken investiert werden soll. Dementsprechend braucht es in den meisten Fällen ein Gremium, das sich mit Markenfragen und Markenportfolioentscheidungen beschäftigt. Nachfolgende Abbildung gibt eine erste Übersicht über mögliche Steuerungstools und ihre inhaltlichen Anwendungsbereiche (s. Abb. 6).



Abbildung 6: Beispielhafte Arbeits- und Steuerungstools für das Markenportfoliomanagement

Unabhängig von der Wahl der jeweiligen Tools sind bei der Markenportfoliosteuerung einige wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Zum einen gilt es, das Markenportfolio auch wirklich zu steuern und nicht nur passiv zu beobachten. Das heißt, dass in regelmäßigen Abständen Optimierungen vorgenommen werden müssen, um den Entwicklungspfad des Portfolios zu gestalten. Zum anderen ist eine gewisse „Top-down Execution“ sicherzustellen. Das heißt, dass in regelmäßigen Abständen ein Austausch zwischen zentralen und dezentralen Einheiten erfolgen muss, um zu gewährleisten, dass z. B. Gremiumsentscheidungen

auch konsequent umgesetzt werden. Zentraler Erfolgsfaktor für die Steuerung bleibt allerdings das richtige Set an KPIs – sowohl für die Betrachtung der Performance von Einzelmarken als auch als Kriterienet für die Verteilung von Budgets und die Optimierung taktischer Mitteleinsätze. Allzu häufig werden Portfolioentscheidungen in rein qualitativen Diskussionen getroffen. Das ist aufwendig, kräftezehrend und hinterlässt meist das ungute Gefühl, nicht bis zum Kern vorgedrungen zu sein. Hier können einfache Kennzahlen helfen, Entscheidungen zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Unser Angebot an Sie

Die Erfahrung von Batten & Company aus zahlreichen Projekten im Bereich Markenportfoliomanagement für führende Bluechips und Mittelständler in unterschiedlichsten Industrien haben gezeigt, dass erfolgreiche Markenportfolios durch drei Bestandteile überzeugen: Sie sind systematisch strukturiert, sie sind organisatorisch klar verankert, und sie werden proaktiv mit den richtigen Tools und Abläufen gesteuert.

Wie Sie von unseren Erfahrungen und Erkenntnissen profitieren können? Machen Sie jetzt unseren Markenportfolio-Quick-Check, und sprechen Sie mit uns über Ihre Ergebnisse. Gerne diskutieren wir mit Ihnen über Ansätze zur Optimierung und zum Aufbau Ihres Markenportfoliomanagements. Im Rahmen eines Seminars in Ihrem Unternehmen informieren wir Sie auf Ihren Wunsch ausführlicher

zum Thema „Erfolgreiches Markenportfoliomanagement in Mehrmarkenunternehmen“.

Wesentliche Seminarinhalte sind:

- Relevanz und Anwendbarkeit von Markenportfoliomanagement für Ihr Unternehmen
- Bestandteile erfolgreichen Markenportfoliomanagements
- Tools und Prozesse zur Strukturierung, Organisation und Steuerung Ihres Markenportfolios
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

Sprechen Sie uns an, und wir vereinbaren gerne zeitnah einen Termin mit Ihnen.

