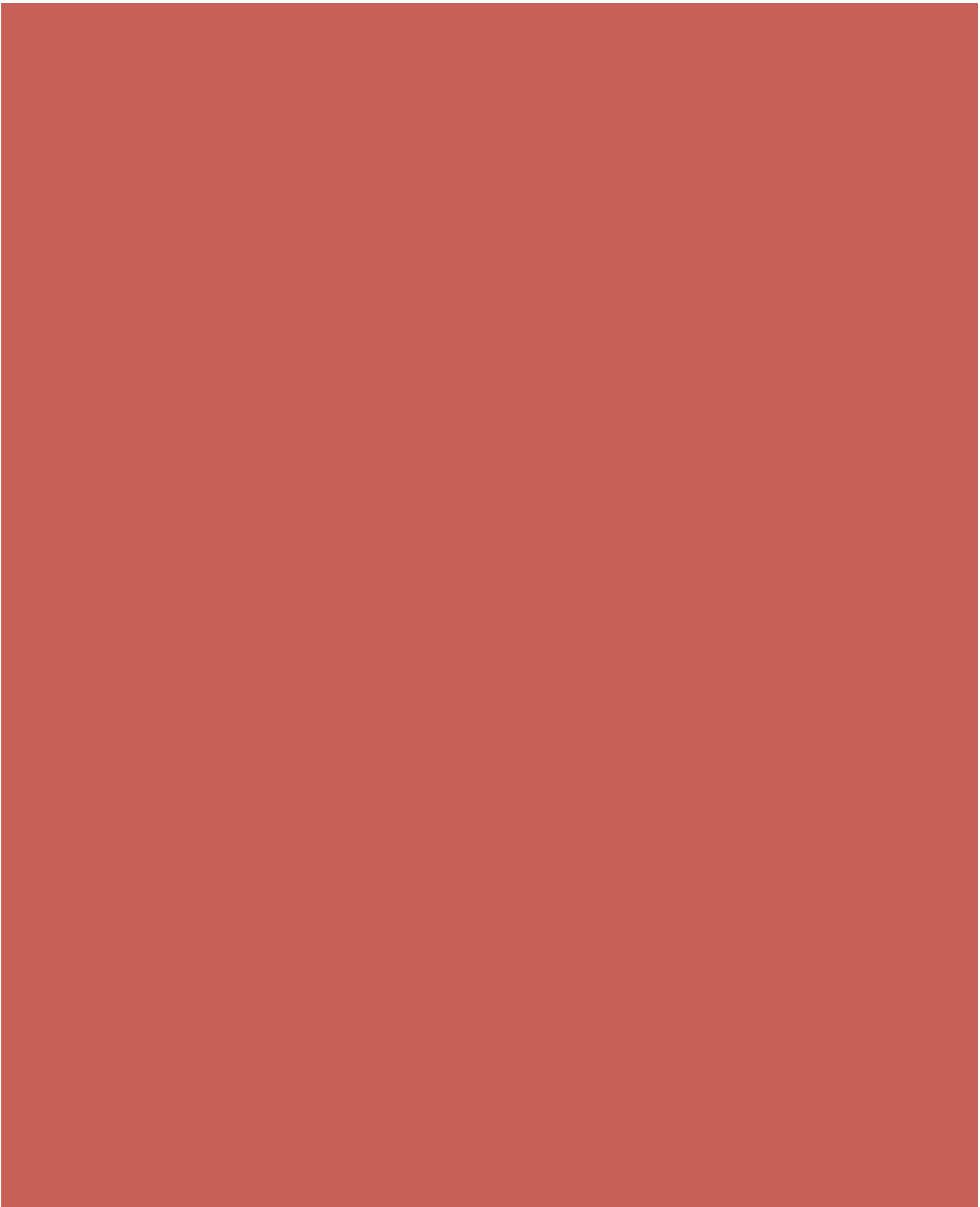


Whitepaper

Markenarchitekturen: Synergien heben und Kosten sparen





Über uns:

Wir steigern den Erfolg Ihrer Marke

Unsere DNA ist die universitäre Forschung.

Uns treibt die Leidenschaft für Marken. Wir sind Wegbereiter für den Erfolg unserer Kunden. Unser Gründer Professor Dr. Franz-Rudolf Esch steht wie kein Zweiter für das Thema Marke. Seit über 30 Jahren forscht er zu Marke, Strategie, Kundenverhalten und Kommunikation. Rund 50 betreute Promotionen und zahlreiche Preise für seine Forschung sprechen für sich.

Unsere Erfahrung ist einzigartig.

Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung im Unternehmen bei Mitarbeitern, den Produkten und Services. Wir bringen Ihre Marke an allen Kontaktpunkten der Reise Ihrer Kunden zum Strahlen.

Mit unserer Erfahrung aus mehr als 700 nationalen und internationalen Projekten sowie über 1.000 Publikationen verfügt ESCH. über eine einzigartige Expertise. Für unsere Arbeit wurden wir schon mehrfach von brandeins und Statista sowie von Focus Business als beste Unternehmensberater ausgezeichnet.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- und B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzernen über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion. Für den Erfolg Ihrer Marke geben wir alles!

Warum ESCH.?

Wir schaffen Commitment.

Wir überzeugen und nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

Wir bringen Strategien auf die Bahn.

Wir bauen keine Luftschlösser, sondern individuell zugeschnittene Lösungen, die zu Ihrer Marke passen und profitables Wachstum schaffen.

Das beste Ergebnis zählt.

Wir setzen Ihre Marke in wirksame Maßnahmen um. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

Wir sind Wegbereiter.

Wir sind Vorreiter und verbinden neueste Forschungserkenntnisse mit praktischen Beratungserfahrungen. Dadurch schaffen wir impulsgebende Lösungen für Ihren Erfolg.

Der Autor



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Professor Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants. Er lebt Purpose und Marke wie kein Zweiter und gilt als „Markenpapst“. Mit seiner Unternehmensberatung arbeitet er für Hidden Champions, Familienunternehmen und DAX-Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen weltweit. Seine Beratung wurde mehrfach als „Beste Berater für Marketing, Marke und Preis“ ausgezeichnet. Beratungsschwerpunkte liegen in Fragen der Markenführung, der Unternehmensstrategie, der Kommunikation und des Kundenverhaltens.

Prof. Esch lehrte als Universitätsprofessor an der EBS Business School sowie an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen (Schweiz), Innsbruck (Österreich) und Gießen. Professor Esch ist gefragter Key-Note-Speaker und wirkte in vielen renommierten Management Executive Education-Programmen in Deutschland, der Schweiz und Frankreich (INSEAD) mit. Esch war lange Jahre Vize-Präsident des Deutschen Marketingverbandes, Vorsitzender des Wissenschaftspreises für Marketing und Mitglied der Jury zum Markenaward. Er war Initiator des Deutschen Markenkongresses und des Markenawards. Prof. Esch hat mehr als 1000 Publikationen in internationalen Top-Journals wie dem Harvard Business Manager oder der FAZ veröffentlicht und zahlreiche nationale und internationale Preise für seine Forschungsarbeit erhalten. 2004 wurde Prof. Esch zum Saarlandbotschafter ernannt.

Markenarchitekturen: mit durchdachten Lösungen zu mehr Erfolg

Jeder Förster weiß, dass es im Wald sinnvoll ist, in regelmäßigen Abständen alte und kranke Bäume zu fällen und neue Bäume zu pflanzen, damit der Wald gesund bleibt und die gesunden Bäume weiterwachsen können.

So ist es auch mit Markenarchitekturen. Diese wachsen bei Unternehmen im Laufe der Zeit, sei es durch Unternehmensaufkäufe, durch Markierung von Business Units, durch die Schaffung neuer Marken usw. Was für den Wald gilt, gilt auch hier: Es bedarf einer regelmäßigen Prüfung, ob die Markenarchitektur noch passt oder Eingriffe erforderlich sind.

Was kennzeichnet Markenarchitekturen?

Markenarchitekturen dienen dazu, die Anordnung aller Marken eines Unternehmens zu regeln. Dazu sind

- die Positionierungen der Marken zu bestimmen,
- die Beziehungen zwischen den Marken zu klären und
- die jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht zu definieren.

Ziel ist es, größtmögliche Synergiepotentiale bei notwendiger Eigenständigkeit wichtiger Marken zu heben. Der Fokus der Markenarchitektur liegt dabei auf der vertikalen Anordnung von Marken. Es geht also um die Über- und Unterordnungsbeziehungen von Marken eines Unternehmens bzw. eines Konzerns.

Hier gilt es, den richtigen Trade-Off zwischen Synergien und Eigenständigkeit zu finden. Dabei sollte die Komplexität möglichst gering gehalten werden, sodass die Markenstruktur für Mitarbeiter und Kunden nachvollziehbar ist. Eine Markenarchitektur muss sich Kunden wie Mitarbeitern ohne großen gedanklichen Aufwand erschließen. Es gibt nicht den einen Königsweg, den jedes Unternehmen gehen sollte. Ganz im Gegenteil: Die individuelle Unternehmensstrategie und -zielsetzung, die aktuelle Markenarchitektur, die Entwicklungen im Markt, aber auch die Perspektive der Kunden bilden wesentliche Anknüpfungspunkte.

Dennoch lassen sich folgende Schritte identifizieren, die Ihnen bei der Analyse helfen. Sie finden in der folgenden Übersicht die einzelnen Schritte mit den To Dos. Auf einige besonders wichtige Punkte gehen wir anschließend ein.

„Branded House“

Dominanz der Dach- und Unternehmensmarke

„House of Brands“

Dominanz der Produktmarken



Abbildung 1: Konkurrierende Ziele der Markenarchitekturgestaltung
Quelle: Esch, Bräutigam, 2005, S.858.

5 Schritte zur wirksamen Markenarchitektur



Abbildung 2: Prozess zur wirksamen Optimierung der Markenarchitektur
 Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Schaffen Sie Transparenz und Klarheit

Oft herrscht schon Unklarheit über die vorhandenen Marken und deren Bedeutung. Eine Bestandsaufnahme hilft dabei, die Marken zu ordnen und sich einen Überblick zu verschaffen: Kategorien dafür sind Umsatz, Erfolgsbeitrag, Märkte und Produkte, Vertriebswege, Verantwortlichkeiten für Marken etc. Meist zeigen sich hier schon **Muster**:

- Die 80/20 Regel, nach der mit wenigen Marken 80 Prozent des Umsatzes gemacht wird. Dann sind die anderen Marken – meist die Mehrheit, die für wenig Umsatz steht – kritisch zu hinterfragen.
- Anhäufungen von Marken in den gleichen Märkten, bei den gleichen Kundengruppen, in den gleichen Vertriebskanälen bzw. mit den gleichen Produkten und Services: Auch dies ist kritisch zu prüfen.



Quelle: www.pexels.com

Ordnen Sie die Beziehungen der Marken zueinander

Nach der ersten Übersicht empfiehlt es sich, das Branding der Marken genauer anzuschauen. Konkret geht es darum, zu erfassen, wie die Beziehungen

zwischen Dachmarken und untergeordneten Marken sind.

Vertikale Anordnung der Marken: Dies betrifft von der Unternehmensmarke bis zur Produktmarkenebene die Länge der vertikalen Kette.

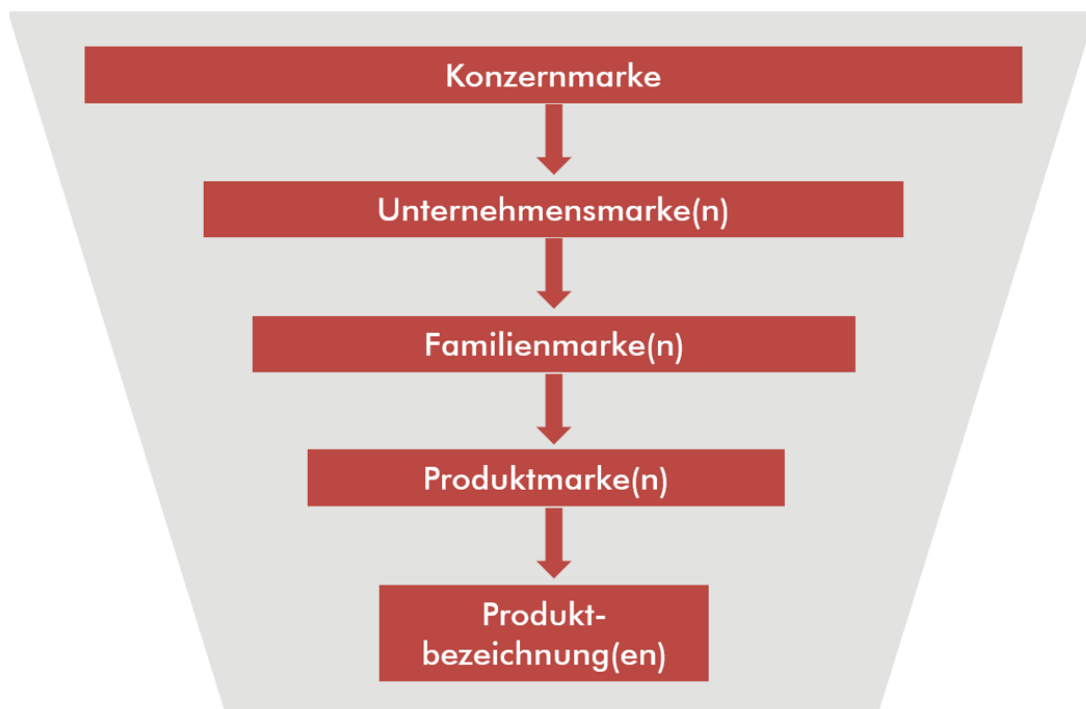


Abbildung 3: Hierarchische Anordnung der Marken

Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Infobox Markenhierarchie:

Die Markenhierarchie bestimmt, auf welcher Ebene der Markenarchitektur die unterschiedlichen Marken angeordnet werden. Abbildung 3 zeigt eine Unterscheidung in fünf Ebenen.

Für eine strukturierte Markenführung empfiehlt es sich, die Marken entlang der Kette zu verorten. Dies hilft bei der späteren Strategieableitung.

Diese hierarchische Einteilung und Strukturierung gibt Halt für die organisatorische Struktur und die Markenführung. Gleichzeitig erleichtert sich dadurch der Umgang mit neuen Marken und Produkten.

Beziehung der Marken: Neben den Über- und Unterordnungsverhältnissen betrifft dies auch die Nutzung der Unternehmensmarke (dominant, gleichberechtigt oder unterstützend) zu einer anderen Marke (siehe Abbildung 4).

Hier ist zwischen zwei extremen Polen zu unterscheiden: Auf der einen Seite wird alles unter der Unternehmensmarke geführt. Dann spricht man von einem Branded House, so wie bei Hilti, Mercedes-Benz, Siemens oder der Allianz. Auf der anderen Seite werden alle Marken getrennt voneinander im Markt geführt. Es handelt sich dann um ein House of Brands, so wie beispielsweise bei Procter & Gamble mit Marken wie Ariel, Lenor, Pampers, Gillette usw. Dazwischen gibt es Abstufungen:

1. Die Unternehmensmarke wird **dominant dargestellt**, weil deren Markenimage auf alle Produkte darunter ausstrahlen soll, so wie bei BMW,
2. Die Unternehmensmarke tritt mit einer **anderen Marke gleichberechtigt auf**, so wie bei DB Schenker
3. Die Unternehmensmarke wird **nur noch unterstützend hinzugenommen**, quasi als Vertrauens- und Kompetenzverstärker.

Mit zunehmender Dominanz einer Marke wird dieser a) mehr Bedeutung beigemessen sowie b) die Möglichkeit gegeben, neben der Unternehmensmarke ein zusätzliches bzw. eigenständiges Profil zu entwickeln. Dies ist bei Courtyard by Marriott gut erkennbar.

Erfahrungsgemäß werden Sie bei beiden Betrachtungen Widersprüchlichkeiten und Unklarheiten entdecken. Solche Diskrepanzen entstehen durch die unterschiedliche Nutzung der Unternehmensmarke zur Unterstützung untergeordneter Marken, die auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar sind. Oder es gibt Probleme bei der Zuordnung in die Hierarchie, weil klare Festlegungen fehlen. Gradmesser dafür, welche Beziehung die richtige ist, ist ohne Frage die Markenstärke der Marken und die Notwendigkeit, dass die weitere Marke neben der Unternehmensmarke mit eigenständigem Profil besser reüssiert.

Deshalb ist der nächste Schritt für das Verständnis des Ist-Status essentiell: die Erfassung der Einschätzung verantwortlicher Manager.

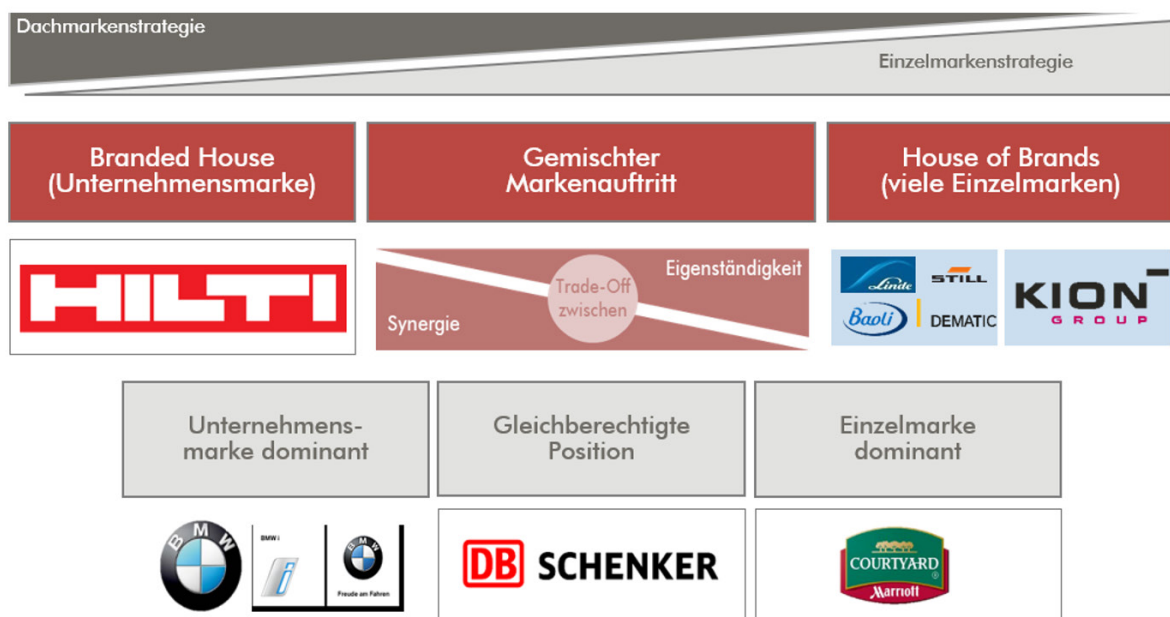


Abbildung 4: Das Markenarchitektur-System

Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Bewerten Sie die Bedeutung der Marken intern

Managementinterviews und Workshops helfen auf Basis der Bestandsaufnahme, die Marken und deren Bedeutung weiter zu bewerten, Über- oder Unterordnungsverhältnisse zu prüfen, verzichtbare Marken zu identifizieren oder die Überführung von Marken in ein anderes Markenuniversum zu beleuchten.

Dieser interne Bewertungsschritt wird oft unterschätzt. Dabei hilft er in entscheidender Weise, die verschiedenen Perspektiven verantwortlicher Führungskräfte für unterschiedliche Marken einzufangen. Der Schritt zeigt zudem Diskrepanzen und Übereinstimmungen in den Auffassungen zur Markenarchitektur auf und hilft, die Stärke und Beziehungen der Marken zueinander zu erfassen. Dies ist eine notwendige Grundlage zur Spiegelung dieser Erkenntnisse bei Kunden im Markt.

Da je nach Verantwortlichkeiten Manager unterschiedliche Befindlichkeiten haben und dazu neigen, den Status Quo zu verteidigen, ist durch die Art und Weise, wie die Interviews geführt und welche unterstützenden Methoden genutzt werden, eine Versachlichung und Vergleichbarkeit unterschiedlicher Aussagen herbeizuführen. Dies schafft Klarheit – auch bei den Verantwortlichen – und hilft bei einer zukunftsorientierten Ausrichtung der Markenarchitektur mit den dazu notwendigen Veränderungen.

Neben den notwendigen Einzelinterviews von Managern empfehlen wir deshalb auch Workshops mit wichtigen Entscheidungsträgern, weil diese wesentlich dazu beitragen, dass sich bei allen Unterschieden aufgrund verschiedener Verantwortlichkeiten ein Commitment zum Vorgehen, zu den Bewertungskriterien und ein gemeinsames Bild auf die derzeitige Markenarchitektur ergibt.

Checkliste: Marke erfassen und analysieren

1. Eigentumsverhältnisse

- Welche Marken existieren im Portfolio des Unternehmens?
- Gibt es rechtliche Einschränkungen bei der Führung der Marke?

2. Markenidentität, Markenpositionierung und strategische Rolle der Marken

- Für welche Inhalte stehen die Marken? Wie sind diese Marken positioniert? Wer sind Kunden, zentrale Wettbewerber und Anspruchsgruppen einer Marke?
- Wie ist die aktuelle und zukünftige Markenposition der Marke zu beurteilen? Wie hoch sind der aktuelle Umsatz und das Umsatzpotential der Marke? Welche Bedeutung hat die Marke für den Gesamtumsatz?

3. Leistungsspektrum und geographische Abdeckung der Marken

- Welches Produkt- und Servicespektrum decken die Marken ab?
- Wie stellt sich die geographische Abdeckung der Marken dar?

4. Verankerung der Marke im Unternehmen

- Wie gestaltet sich die Rolle der Marke in der Vertriebsstruktur und im Geschäftsmodell?
- An welchen Kundenkontaktpunkten tritt die Marke auf?
- Wie sind diese Marken organisatorisch verankert? Wer trägt für die Führung dieser Marken die Verantwortung?

Erfassen Sie die Rollen, Stärken und Hebel der Marken im Markt und bei Kunden

Liegt Ihnen der interne Status Quo vor, sind wesentliche Aspekte daraus mit der Wahrnehmung der Kunden zu spiegeln. Dies kann entweder durch qualitative Methoden (Tiefeninterviews oder Fokusgruppen) oder durch quantitative Analysen (Online-/Telefonbefragungen) erfolgen. Natürlich lassen sich beide Vorgehensweisen kombinieren, weil Sie mit der qualitativen Analyse tiefer bohren und entsprechend auch tiefere Insights generieren können, während die quantitative Befragung eher zu repräsentativen Einschätzungen und Bewertungen führt. Neben der Erfassung des Status Quo sind hier auch schon mögliche Zukunftsprojektionen für eine Soll-Markenarchitektur oder für Veränderungen integrierbar.

Typische **Inhalte**, die Sie berücksichtigen sollten, sind u.a.:

- Die Rolle der jeweiligen Marken im Markt
- Die Stärke der jeweiligen Marken aus Sicht der Kunden
- Der Hebel der Marken aus Sicht der Kunden (welche beeinflusst den Kauf am stärksten)
- Die Beziehung und Passung der Marken zueinander
- Die mögliche Stärkung der Marken zueinander
- Die Prüfung verzichtbarer Marken bzw. der Migration von Marken
- Alternative Szenarien zur Veränderung und Optimierung der Markenstruktur

Die Methoden sind dabei kein Selbstzweck. Sie müssen Ihrem Erkenntnisstand und dem verfolgten Ziel entsprechend gewählt werden.

Entwickeln Sie aus dem Status Quo ein klares Zielbild

Basis für die Entwicklung des Zielbildes sind

- eine Zusammenfassung des internen und externen Status;
- die Unternehmensstrategie und die Markenstrategie;
- mögliche Entwicklungsrichtungen auf Basis von Szenarien.

Bei der Erstellung möglicher Zielbild-Szenarien sind konkrete Vor- und Nachteile einzelner Markenarchitekturoptionen zu benennen. Zudem ist die Zukunftsfähigkeit der Markenarchitekturszenarien zu evaluieren.

Checkliste: Kundenwahrnehmung

- Welche Marken nehmen Kunden tatsächlich wahr? Welche Rolle spielt die Marke für den Kaufprozess?
- Welches Leistungsversprechen und Image nehmen die Kunden wahr?
- Was sind Kundenbedürfnisse bei bestehenden und potentiellen Kunden?
- Wer sind die relevanten Wettbewerber aus Kundensicht?

	Szenario 1 (Beibehaltung)	Szenario 2a (Elimination von XY)	Szenario 2b (Überführung von XY)	Szenario 3 (Endorsement von XY)	Szenario 4 (Co-Branding)	Szenario 5 (One Brand)
Kosten						
Kunden						
Mitarbeiter						
Komplexität						
Synergien						
Ranking	4.	4.	3.	1.	2.	2.

Abbildung 5: Exemplarisches Beispiel zur Bewertung von Markenarchitekturszenarien
Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Entscheidungsbaum entwickeln zur Markenüberführung und zur Markenmigration

Wichtig ist auch, dass Sie für die Zukunft gerüstet sind. Es ist die Regel und nicht die Ausnahme, dass neue Marken hinzukommen, bei denen wiederum Überlegungen zur Eingliederung in die Markenarchitektur anstehen und eine mehr oder minder starke Anbindung an die Unternehmensmarke erforderlich wird. Je nach Stärke der Marke, die neu hinzukommt, und deren Passung zur Unternehmensmarke, kann auch eine „Off-Brand“-Strategie sinnvoll sein und bewusst gewählt werden. Dazu bedarf es jedoch klarer Kriterien, die in einem Kreis von Entscheidern sowie in dem Kreis der Personen, in dem die Entscheidung vorbereitet wird, geteilt werden.

Typischerweise werden solche Kriterien in einem sinnvoll entwickelten und zu dem Bedarf Ihres Unternehmens passenden Entscheidungsbaum abgebildet. Dieser Entscheidungsbaum ist ein lebendes System, das mit neuen Erkenntnissen variiert werden kann. Es hilft aber enorm dabei, die richtige Entscheidung zu treffen.

Exemplarisch ist im Folgenden ein möglicher, einfacher Entscheidungsbaum abgebildet.

Beachten Sie aber: Es gibt nicht „den“ Entscheidungsbaum. Dieser kann von Unternehmen zu Unternehmen und je nach Aufgabenstellung variieren. Wichtig ist deshalb, dass Sie in Ihrem Unternehmen Klarheit schaffen über

- die zentralen Entscheidungskriterien und
- die Reihenfolge, wie diese zum Zuge kommen.

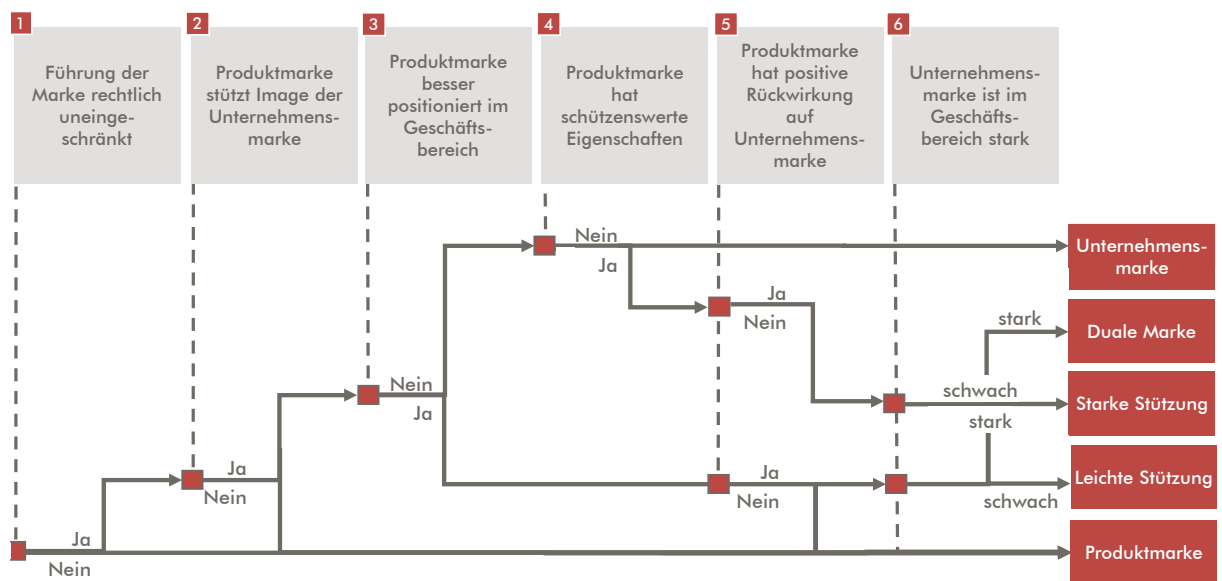


Abbildung 6: Entscheidungsbaum zur Eingliederung neuer Marken in die Markenarchitektur eines Unternehmens
 Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Fazit: Systematik schlägt Bauchgefühl

Es wäre töricht, Markenarchitekturen ohne fundierte Grundlage und systematische Prüfungen zu optimieren. Managern ist dies sehr wohl bewusst. Allerdings gibt es ebenso den emotionalen Reflex, dass im Zweifel eigene Pfründe verteidigt werden und sachlichen Argumenten nicht gefolgt wird. Die Begründungen: „Wir verlieren Umsatz, wenn wir auf die Marke verzichten.“ „Das demotiviert unsere Mannschaft, wenn wir die Marke aufgeben.“ oder „Die Integration unter die Unternehmensmarke schadet uns mehr, als dass sie hilft.“ sind solche Reflexe. Sie müssen damit rechnen und diese aushebeln: mit Daten und Fakten. Vor allem müssen Sie aber auch darüber nachdenken, wen Sie wann und wie in den Prozess integrieren (siehe Abbildung 1), um auf dem Weg das Commitment der wesentlichen Protagonisten zu erzielen.

Warum? Es lohnt sich. Durch eine klare und überzeugende Markenarchitektur

- kanalisieren Sie die Investitionen in die wichtigen Marken,
- erhöhen Sie die Sichtbarkeit Ihrer zentralen Marken im Markt und stärken dadurch Markenbekanntheit und Markenimage,
- schaffen Sie die notwendigen Synergien und heben damit Unterstützungspotentiale für schwächere Marken,
- senken Sie die Markenführungskosten erheblich, weil durch stärkere Standardisierung Kosten in die Entwicklung unterschiedlicher Kommunikationsmaterialien eingespart werden: von klassischer Werbung, über Websites bis zu Social Media,
- schaffen Sie mehr Kohärenz in Ihrem Markenauftritt und schaffen damit Klarheit für Mitarbeiter wie für Kunden.

Ihr Ansprechpartner



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch | Gründer



+49 (0) 6831 95 95 6 - 0



f.-r.esch@esch-brand.com

Literaturempfehlungen



Franz-Rudolf Esch, **Strategie und Technik der Markenführung**, 9. Auflage. 2018, 791 Seiten, gebunden, ISBN 9783800654680



F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner, J. Redler, **Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen**, 4. Auflage 2019, 769 Seiten, gebunden, ISBN 9783658248994



Franz-Rudolf Esch, **Marke 4.0 – Wie Unternehmen zu digitalen Markenchampions werden**, 1. Auflage. 2019, 259 Seiten, gebunden, ISBN 9783800659401



Franz-Rudolf Esch, **Identität: Das Rückgrat starker Marken**, 1. Auflage. 2016 (Nachdruck 2022), 309 Seiten, gebunden, ISBN 9783593505763

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 6831 95 956-0
Fax: + 49 6831 95 956-99

E-Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH.

Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig. In der vorliegenden Studie sind stets alle Geschlechter gemeint. Aus Gründen der Lesbarkeit wird jedoch nur eine Form verwendet.