

Markenführung

Holistic Branding, Part II – Teil 8: Das Markenportfolio-Assessment

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der Marke über die ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Wenn mehrere Marken zu führen sind, hilft ein kontinuierliches Markenportfolio-Assessment, weder Überblick noch Zielfokus zu verlieren.

› Pascal D. Staub

In den letzten drei Beiträgen der Serie haben wir uns vertieft mit der Steuerung, der Überwachung und der Kontrolle von Marken auseinandergesetzt. Und dies nicht zuletzt aus der Finanzperspektive. Denn Marken sind nicht nur Treiber, Ermöglicher oder Verstärker wirtschaftlichen Erfolgs. Sie sind selbst auch Vermögenswerte eines Unternehmens. Die unternehmerisch überaus attraktive Dimension dieser Vermögenswerte ist indes nicht nur der jeweils spezifische Eigenwert einer Marke, sondern vielmehr deren werttreibende Wirkungskraft auf eine Vielzahl anderer Bereiche im Unternehmen.

Somit sind Marken nicht nur selbst Vermögenswerte, sondern sie üben auch direkten Einfluss auf die Wertentwicklung anderer Assets im Unternehmen aus – egal, ob Sie als Unternehmer diesem Umstand aktiv Rechnung tragen oder nicht. Folglich sollten Sie sich einer gezielten Bewirtschaftung nicht entziehen, auch wenn dies zugegebenermaßen eine echte Herausforderung für ein Unternehmen sein kann. Denn die einzelnen Marken und Markengefäße im Unternehmen bilden unter- und miteinander ein Gesamt-

system, in welchem die bewusste Steuerung der Wechselwirkungen über Erfolg und Misserfolg entscheidet (Markenge-

kurz & bündig

- › Wenn wir im Kontext von Marken den Begriff des «Portfolio» verwenden, dann spielen hier gleich mehrere diesem Begriff zugeordnete Perspektiven hinein: In erster Linie die aus dem strategischen Marketing und Vertrieb, in zweiter Linie die aus der Finanzindustrie, wo im Portfolio mehrere Investitionsprodukte in einem Paket zusammengeführt betrachtet und bewirtschaftet werden.
- › Die Erstellung eines Markenportfolio-Assessments ist ein Zusammentragen bereits bestehender Informationen. Da es sich letztlich aber um eine Untersuchung des Marktes und um eine Wirkungskontrolle handelt, kann hier auf Marktforschungsinstrumente nicht verzichtet werden.

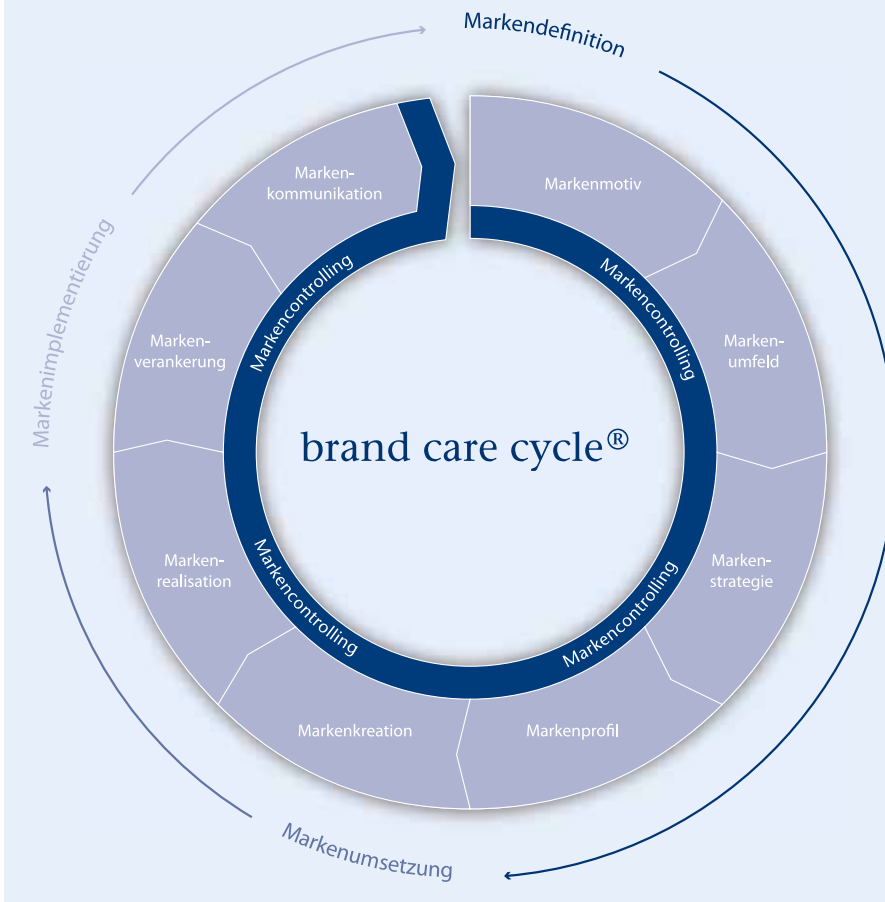
fäss: Ein Produkt, Dienstleistungsangebot oder Unternehmensbereich mit Markenpotenzial, das aber nicht als differenzierte Marke am Markt positioniert und bewirtschaftet wird). Exakt hier setzt Holistic Branding als Managementphilosophie und -methodik an, um dieses Gesamtsystem der in Ihrem Unternehmen vorhandenen Einzelmarken optimal auf Ihre strategischen Zielsetzungen auszurichten.

Zum Begriffsverständnis

Markenportfolio

Bereits schon in den Beiträgen dieser Serie der Ausgaben 12/2013 und 3/2014 des «KMU-Magazin» haben wir uns zur Betrachtung, Überwachung und Führung mehrerer Marken in einem Markenportfolio geäußert. Wenn wir im Kontext von Marken den Begriff des «Portfolio» verwenden, dann spielen hier gleich mehrere diesem Begriff zugeordnete Perspektiven hinein: In erster Linie natürlich die naheliegende Perspektive aus dem strategischen Marketing und Vertrieb. In zweiter Linie trifft hier aber auch der Portfolio-Begriff aus der Finanzindustrie zu, wo in einem Portfolio mehrere Inves-

Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»



Hinweis auf die bisher erschienenen Teile der Serie

Im ersten Teil der Serie «Holistic Branding» haben sich das «KMU-Magazin» und die Fachautoren 2013 über eine Distanz von zehn Artikeln primär darauf konzentriert, ein Markenverständnis über die Wissensvermittlung zu schaffen und zu fördern. Dieses Verständnis sowie das Grundprinzip ganzheitlicher Markenführung werden in Teil 2 der Serie als bekannt vorausgesetzt. Sollten Sie den ersten Themenblock 2013 oder einzelne Artikel daraus verpasst haben, können Sie sich gerne an den Verlag oder den Autor Pascal D. Staub wenden oder diese auch online auf www.kmu-magazin.ch beziehen.

Das Markenportfolio-Assessment im Rahmen von «Markencontrolling», dem Parallelprozess im Brand Care Cycle (P. D. Staub et. al.).

titionsprodukte in einem Paket zusammengeführt betrachtet und bewirtschaftet werden.

Aber auch weitere etablierte Begriffsverwendungen aus dem Umfeld der Design- und Kunstwelt wie auch aus der Bildung, wo damit Sammlungen von Werken, Arbeiten und/oder Kompetenzen, Leistungen und Auszeichnungen bezeichnet werden, verdeutlichen die vielschich-

tige Wirkung und Funktion eines Markenportfolios. In der Visualisierung des Markenportfolios lehnen wir uns an diejenige der Boston Consulting Group (BCG) an, welche unseres Erachtens die stärkste Aussagekraft in der Darstellung solcher Relationen innehat.

Assessment

Ebenfalls wichtig erscheint uns, dass auch der Ausdruck «Assessment» in der

hier dokumentierten Verwendung eindeutig zugeordnet werden kann. Denn die reine Übersetzung des Begriffs aus dem Englischen (Beurteilung, Bewertung, Einschätzung, Begutachtung, Einstufung etc.) lässt noch zu viel offen. Beim Markenportfolio-Assessment spielt die Begriffsherkunft aus Psychologie, Personalrekrutierung und -management hinein. In der Psychologie ist das Assessment «... die Erfassung von psychologi-



Als dynamisch wachsendes Unternehmen wollen wir uns in der Zentralschweiz stärker verankern.

Über Ihre Kontaktaufnahme freut sich Holger Wanke (h.wanke@caminada.com/+41(41)7672525). Absolute Diskretion garantieren wir Ihnen.

Anzeige

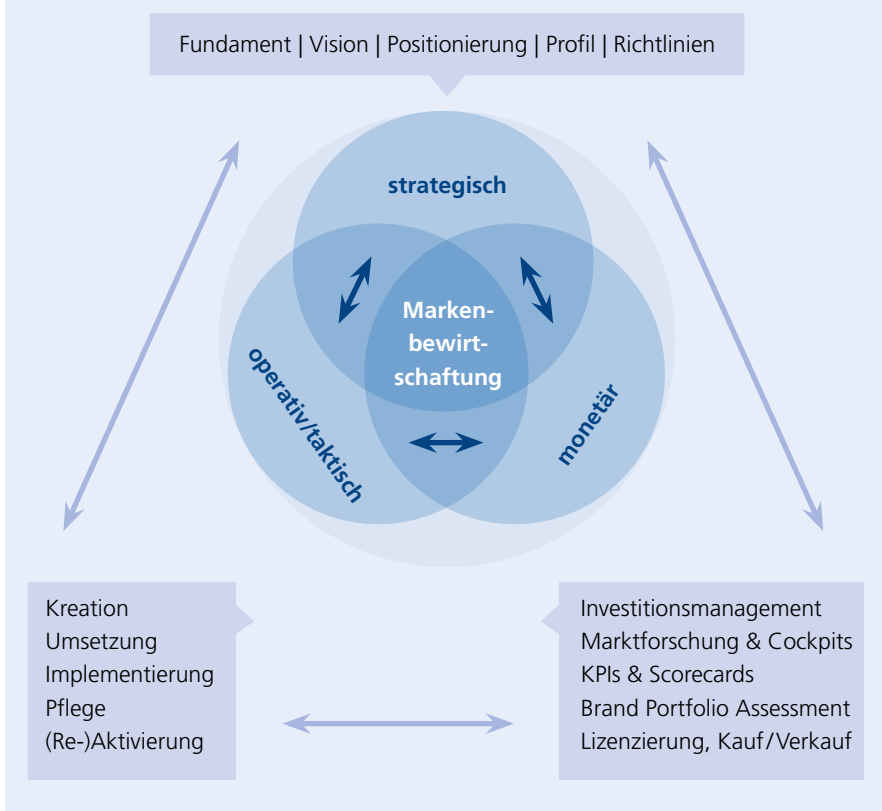
Deshalb suchen wir ein kleineres, gut eingeführtes

Treuhandunternehmen

in der **Stadt Luzern** oder deren Agglomeration.

Es geht uns um eine nachhaltige Übernahme und gute Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Der Standort Luzern soll erhalten respektive verstärkt werden.

Abb. 2: Drei Dimensionen der ganzheitlichen Markensteuerung



finieren wir doch Marken stets über ihre «Persönlichkeit», sprechen von «Beziehungen» oder auch von «Werten». Die bewusste «Vermenschlichung» von Marken, sowohl in ihrer Betrachtung wie auch in der Ausgestaltung ihrer Bewirtschaftung in Form eines «Dialogs» mit ihren Anspruchsgruppen (siehe «KMU-Magazin» 4/2014, Abb. 4 «Marken-Anspruchsgruppen») ist letztlich die Basis des Markenverständnisses in Holistic Branding.

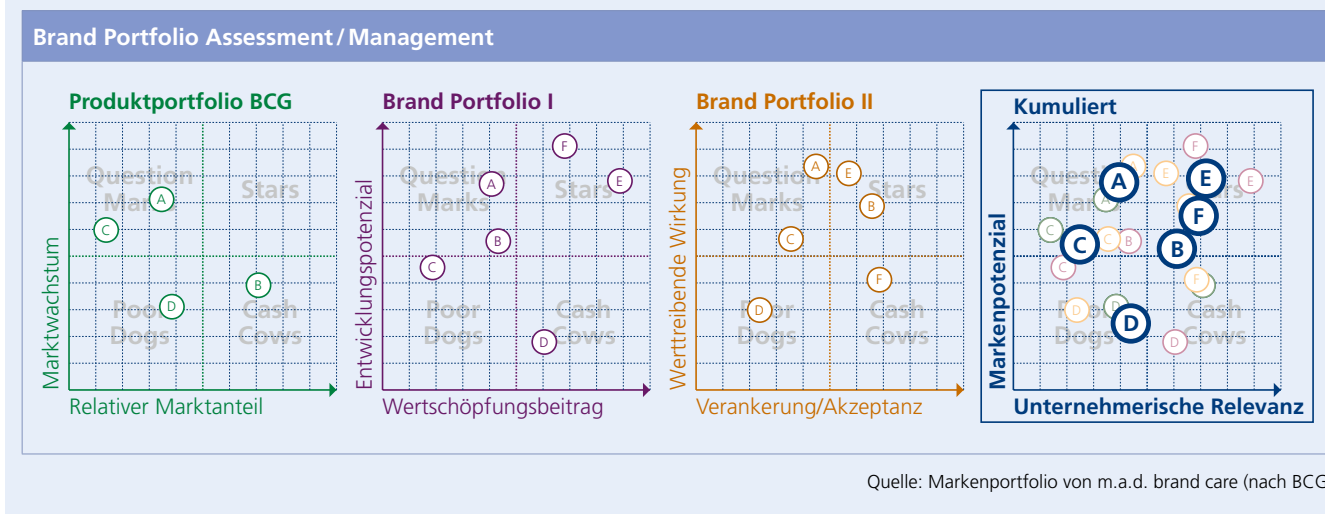
Markensysteme und -steuerung

In Ausgabe 4/2014 des «KMU-Magazin» haben wir dargelegt, wie Sie mehrere Marken und Markengefäße in Ihrem Unternehmen oder in Ihrer Unternehmensgruppe in eine wirkungs- und zielorientierte Struktur bringen können. Die daraus resultierende Markenarchitektur ist denn auch die primär organisatorische Definition, ob und wie einzelne Marken voneinander abgegrenzt positioniert werden. Aus unternehmerischer Sicht müssen Sie jedoch all diese Marken, die sich in Ihrem Gesamtsystem befinden, aufeinander abgestimmt bewirtschaften, um maximalen Nutzen und eine optimierte Wertschöpfung zu erreichen. Kaum ein Unternehmen besitzt bei differenzierter Betrachtung nur eine einzelne Marke. Neben der Unternehmens- sind es

schon und anderen Merkmalen zu einem praktischen Zweck, der eine rationale Entscheidung verlangt», (Quelle: Wikipedia). Dies in bewusster Abgrenzung zur

medizinischen Diagnostik, welche auf Basis von Ausschluss- und Bestimmungsverfahren zu einem möglichst eindeutigen Befund führen soll. Naheliegend, de-

Abb. 3: Die Markenbewirtschaftung



Quelle: Markenportfolio von m.a.d. brand care (nach BCG)

fast immer auch separierte Produkt- und Dienstleistungsmarken, mit welchen das Unternehmen jeweils am Markt agiert. Aus Gründen der Komplexität haben wir uns in den letzten drei Artikeln ganz auf die Betrachtung einer einzelnen Marke konzentriert, nun begeben wir uns wiederum auf die Betrachtungsebene Ihres Gesamtsystems.

Gerne rufen wir Ihnen das Zusammenspiel der drei für die Markenbewirtschaftung relevanten Dimensionen (siehe dazu Abbildung 2) in Erinnerung, wie wir es Ihnen in Ausgabe 12/2013 des «KMU-Magazin» dargelegt hatten. Denn diese Dimensionen sind insbesondere für die Erstellung, Betrachtung und Steuerung beziehungsweise Führung Ihres Markenportfolios von zentraler Bedeutung. Die Markenbewirtschaftung beinhaltet im Grundsatz immer drei Ebenen, die zwingend ineinandergreifen und aufeinander abgestimmt werden müssen: eine strategische, eine operativ-taktische und eine monetäre. Nur wer dies gewährleistet, kann verhindern, dass entweder richtig in falsche Marken oder dass in richtige Marken falsch investiert wird.

Wenn Sie unseren bisherigen Empfehlungen im Rahmen der Implementierung von Holistic Branding in Ihrem Unternehmen gefolgt sind, ist die Erstellung eines Markenportfolio-Assessments weitgehend ein Zusammentragen bereits bestehender Daten und Informationen. Da es sich letztlich aber um das berühmte «In-den-Markt-Hineinhören» sowie um eine Wirkungskontrolle handelt, kann hier jedoch auf Datenerhebungen und Marktforschungsinstrumente nicht verzichtet werden. Es geht schliesslich um Erfolgsmessung, und diese sollte so präzise wie möglich ausfallen, damit sie Ihnen denn auch eine belastbare Basis für darauf abzustützende Entscheidungen bildet.

Portfolio-Assessment

Im Markenportfolio führen Sie eigentlich drei verschiedene Portfolios respektive deren Matrix-Darstellungen in einer Ge-

samtbetrachtung zusammen (siehe dazu Abbildung 3). Das erste Portfolio ist das klassische Produktportfolio, welches von der Boston Consulting Group entwickelt wurde und in zahlreichen Unternehmen bereits schon als Analyse- und Steuerungsinstrument eingesetzt wird. In den komplementären Brand Portfolios I+II kommen die Beurteilung der aktuellen Wertschöpfung und des Entwicklungspotenzials (Brand Portfolio I) sowie die werttreibende Wirkung auf andere Marken und ihren Grad an Verankerung und Akzeptanz im Markt (Brand Portfolio II) hinzu.

Boston Produktportfolio-Matrix

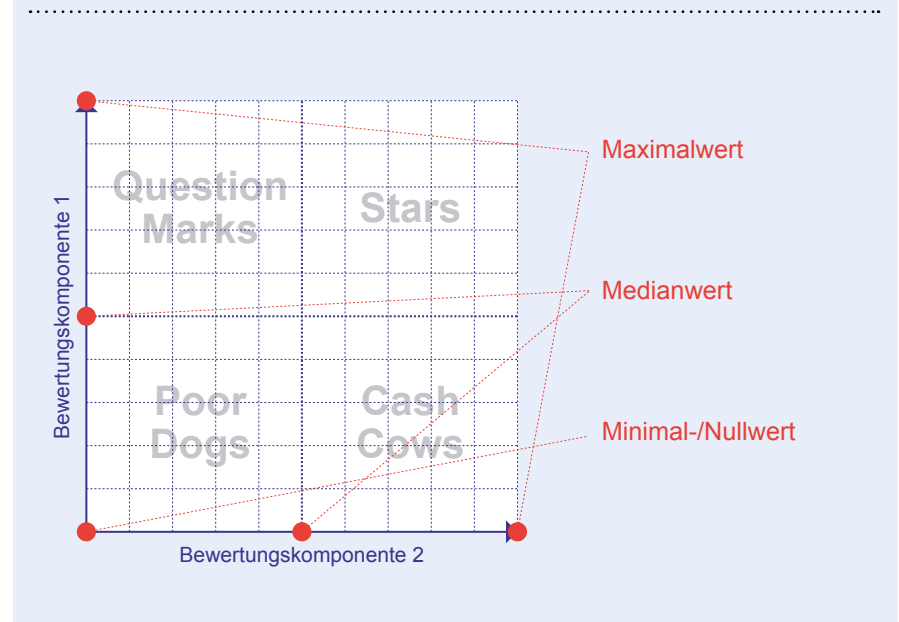
Im ersten der drei Portfolios ordnen Sie Ihre Marken anhand der beiden Messkriterien «relativer Marktanteil» und «Marktwachstum» ein. Als Achsenwerte wählen Sie dabei jeweils a) einen Minimal- oder Nullwert, b) einen Maximalwert sowie c) einen dazwischenliegenden Medianwert. Der Kreuzpunkt der beiden Medianwertachsen bildet den Mittelpunkt Ihrer quadratischen Matrixdarstellung (siehe dazu Abbildung 4). In die so entstehenden vier Teilquadrate tragen Sie dann die in Ihrem Unternehmen vorhandenen Marken und Markengefässe

aufgrund der auf sie jeweils zutreffenden Realwerte ein. Sind keine oder unzureichende Marktinformationen verfügbar, treffen Sie Annahmen aufgrund der in Ihrem Unternehmen vorhandenen Marktkenntnis und -erfahrung. Aus den so entstehenden Positionierungen (Poor Dog, Question Mark, Star, Cash Cow) Ihrer Marken lassen sich entsprechende Handlungsszenarien und Strategien ableiten. Weitere Informationen und Anleitungen hierzu finden Sie in der Marketing- und Managementliteratur zur BCG-Matrix.

Das Brand Portfolio I

Die hauptsächliche Differenzierung des Brand Portfolios I gegenüber der BCG-Matrix ist die Betrachtungsperspektive. Während in der BCG die einzelnen Marken mit der Aussensicht und in Relation zu externen Faktoren positioniert werden, so werden hier die Marken aus der Innensicht betrachtet. Entscheidend ist hier nicht die Entwicklung des Marktwachstums, sondern das Entwicklungspotenzial, welches in der einzelnen Marke steckt. Stellen Sie sich Fragen wie: Kann die Marge noch optimiert werden? Besteht noch Luft für neue wettbewerbsentscheidende Qualitätsvorteile? Kann eine erfolgreiche Marke gedehnt wer-

Abb. 4: Aufbau / Konstruktion einer Portfolio-Matrix



den? Können zusätzliche geografische Märkte erschlossen werden? Können weitere Distributionskanäle erschlossen werden? etc. Müssen solche oder ähnliche Fragen verneint werden, ist das Potenzial tief, überwiegen die «Ja's», kann es als hoch eingestuft werden. Gleichsam verhält es sich mit der hier vorzunehmenden Bewertung des Wertschöpfungsbeitrags der einzelnen Marken. Nicht der «Umsatz» als absoluter Wert, sondern der effektive Deckungsbeitrag wird hier als entscheidender Faktor festgehalten.

Das Brand Portfolio II

Vermutlich die anspruchsvollste Komponente im Markenportfolio-Assessment ist die Bewertung und Einschätzung der werttreibenden Wirkung einer einzelnen Marke auf andere Assets im Unternehmen. Denn das lässt sich nur bedingt mit harten Fakten unterlegen. Die Bewertung erfolgt auf Basis einer meist hypothetischen Überlegung und Frage: Wie stark würde sich der Wert anderer Marken oder des Gesamtunternehmens negativ verändern, wenn die zu bewertende Marke eliminiert würde. Um diese Frage beantworten zu können, müssen Verhalten und Absichten der Marken-Endkonsumenten ausgewertet oder zumindest eingeschätzt werden. Ein Anhaltspunkt dabei kann der jeweilige Markenwert in Relation zum gesamten Unternehmenswert oder dem Markenwert des Unternehmens darstellen. Auch der zweite Wert im Brand Portfolio II kann nur über eine entsprechende

Erhebung von Bekanntheitsgrad, Wissensverankerung und Präferenz gegenüber Alternativangeboten bestimmt werden. Es lohnt sich hier, in Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsexperten und/oder -institut die für den Erhalt dieser Antworten und Werte notwendigen, zielführenden Fragestellungen und Erhebungsmethoden zu erarbeiten.

Die Monitor-Matrix

Wenn Sie die Methode der Marken-Monitor-Matrix (siehe dazu «KMU-Magazin» 6/2014 und 7–8/2014) in Ihrem Unternehmen als Steuerungsinstrument Ihrer Markenführung eingeführt haben, können Sie die für das Markenportfolio relevanten Angaben als kritische Erfolgsfaktoren definieren und die entsprechenden KPI-Werte direkt in die Markenportfolios übertragen. Hierzu dienlich sind insbesondere die Matrixfelder aus der F&E-Dimension in Bezug zu Price, Product, Promotion und Processes. Selbstverständlich können situativ wie auch markt- und markenspezifisch aber auch andere und/oder komplementäre Faktoren und KPI's hier relevant sein. Eine differenzierte Betrachtung ist in jedem Fall angebracht.

Markenportfolio-Assessment

Haben Sie die einzelnen Bewertungen in den Teilportfolios vorgenommen, führen Sie die so entstandenen Positionierungen

der einzelnen Marken in einer kumulierten Betrachtung zusammen. Das Ergebnis liefert Ihnen eine nach dem Grundprinzip von Holistic Branding konzipierte Entscheidungsbasis, wo Sie übergeordnet den Fokus Ihrer Markenbewirtschaftung legen möchten. Sie hilft Ihnen genauso, Investitionsentscheidungen für die Markt- und Markenbewirtschaftung zu treffen, wie sie Ihnen auch die Grundlage dafür liefert, sowohl die Innen- wie auch die Markt- und Endkonsumentensicht bestmöglich in Ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.

Im Idealfall führen Sie die Assessments in regelmässigen Abständen durch und/oder Sie versuchen, die Quellen der einzelnen Informationen IT- und prozessgestützt zu automatisieren. Von Marktforschungsinstituten angebotene Omnibus-Umfragen bieten beispielsweise eine gute Möglichkeit, hier zyklisch zu den gewünschten Werten zu kommen. Dadurch wird auch das Markenportfolio-Assessment zum Instrument der kontinuierlichen Erfolgskontrolle Ihrer Markenbewirtschaftung.

In grösseren KMU können Sie den Set-up und die regelmässige Durchführung von Portfolio-Assessments auf mehrere Personen verteilen. Setzen Sie Product oder Category Manager ein, welche diese Assessments für die von Ihnen verantworteten Marken vornehmen. Führen Sie deren Ergebnisse im Rahmen Ihrer Ge-

Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppelektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den Entwicklungsprozess

von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen absatzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von

Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung.

Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb. Und somit auch die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

schäftsführungsmeetings dann gemeinsam zusammen. So wird für jeden Einzelnen denn auch ersichtlich, welchen Beitrag er mit «seinen» Marken zum Gesamtergebnis beiträgt. Achten Sie dabei aber stets auch darauf, den Fokus von der rein monetären Betrachtung und insbesondere von der reinen Umsatz-Betrachtung wegzuführen. Legen Sie vielmehr Gewicht auf die Wechselwirkungen und die Gesamtperformance des übergreifenden Portfolios Ihres Unternehmens.

Konsequenzen des Assessments

Neben der systematischen und der möglichst präzisen Bestimmung der einzelnen Wertkomponenten innerhalb der drei Einzelportfolios entscheiden selbstverständlich die richtige Interpretation der Resultate sowie die darauf abgestützt gefällten, strategischen und operativen Entscheidungen über Sinn und Unsinn des Einsatzes eines Portfolio-Assessments. Wofür entscheiden Sie sich beispielsweise, wenn Sie eine Marke mit ansprechendem Marktanteil in einem gesättigten Markt, aber mit einem geringen Entwicklungspotenzial, einer fast inexistenten Marge, aber einer extrem hohen Verankerung im Markt und u. a. dadurch begründeten, stark werttreibenden Wirkung auf zahlreiche andere Marken in Ihrem Portfolio haben?

Hier sind Sie als Unternehmer gefordert, richtige und erfolgswirksame Konsequenzen zu beschliessen, Massnahmen zu ergreifen und deren Auswirkungen dann wiederum in einem der nächsten Portfolio-Assessments zu verfolgen.

Im nächsten Teil dieser Artikelserie des «KMU-Magazin» (Ausgabe 11/2014, Erscheinungsdatum: 30. Oktober 2014) wenden wir uns denn auch genau und vertiefter diesen Fragen zu. Wir zeigen Ihnen Ansätze, wie Sie unter anderem gestützt auf das Markenportfolio-Assessment das Potenzial Ihrer Marken zu einer Optimierung der Wertschöpfung Ihres gesamten Unternehmens nutzen und einsetzen können. «



Serie

Die Teile der Serie

«Set-up – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen»:

01-02/14	Die Markenpotenzialanalyse	Aufdecken stiller Erfolgsreserven
03/14	Die Markendifferenzierung	Definition, Profilierung und Schutz
04/14	Die Markenarchitektur	Markenverbindungen, Modelle, Kriterien
05/14	Der Markenbewirtschafter	Evaluation des Gralshüters
06/14	Die holistische Markenführung	Markenkonzeption nach 7P-5S-2L
07-08/14	Die Markenleistungskennzahlen	Grundlagen von Marken-Controlling
09/14	Das Markenführungs-Budget	Berechnung, Bereitstellung und Überwachung
10/14	Das Markenportfolio-Assessment	Erfolgskontrolle der Markenführung
11/14	Die Markenwertschöpfung	Ausschöpfung des Markenpotenzials
12/14	Die Markenkapitalisierung	Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs



Porträt



Pascal D. Staub

Senior Partner, Itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und Verwaltungsrat bei der Itheca Group, einem Beratungsunternehmen, das auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussiert ist. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt Staub als Präsident des Verwaltungsrats der Markenagentur «m.a.d. brand care» auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Er berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



Kontakt

pascal.staub@itheca.com
 www.itheca.com
 www.mad-brandcare.com