

Studie

Mehrmarkenmanagement 2006

Chancen und Herausforderungen des Managements von
Mehrmarkenportfolios

- Management Summary -



MARKETING PARTNER

Inhaltsverzeichnis

Hintergrund, Zielsetzung und Methodik der Studie	2
Mehrmarkenmanagement 2006 – Management Summary	3
Fazit	6
Handlungsempfehlungen für Portfoliorestrukturierungen	7
Zu Marketing Partner	9
Impressum	11

Hintergrund, Zielsetzung und Methodik der Studie

Viele Märkte befinden sich aktuell in einer Konsolidierungsphase oder haben diese bereits überstanden. Fusionen und Akquisitionen sind an der Tagesordnung und bewirken nicht selten komplexe Markenstrukturen. Proportional zur ansteigenden Komplexität der Markenportfolios und -architekturen gewinnt das Portfoliomanagement an Bedeutung. Unsere Erfahrungen zeigen allerdings, dass sowohl der Aufbau als auch die Führung von Markenportfolios oftmals weniger strategischen Überlegungen unterliegen als vielmehr den historischen Entwicklungen in den jeweiligen Unternehmen.

Eine besondere Herausforderung stellt das Management von Mehrmarkenportfolios dar. Darunter werden Portfolios verstanden, die mehrere Marken in der gleichen Produktkategorie führen. In den meisten Fällen werden die einzelnen Marken über die Abdeckung unterschiedlicher Kundenbedürfnisse, Preissegmente, Distributionskanäle oder die Berücksichtigung regionaler Besonderheiten im bearbeiteten Leistungsfeld differenziert. Die resultierende parallele Marktbearbeitung ermöglicht eine breite Marktabdeckung, bei der Kunden zwischen verschiedenen Marken des gleichen Unternehmens wählen können. Allerdings treten bei der Multi-Branding-Strategie nicht nur positive Effekte auf, sondern sie birgt auch zahlreiche Probleme. Neben steigenden und schwer kontrollierbaren Kosten drohen vor allem Kannibalisierungseffekte.

Die Studie „Mehrmarkenmanagement 2006“ analysiert den Status quo im Umgang mit Mehrmarkenportfolios und zeigt gleichermaßen Chancen wie Optimierungspotenziale innerhalb der Mehrmarkenstrategie auf.

Die vorliegende Zusammenfassung dokumentiert die zentralen Erkenntnisse über die Chancen und Herausforderungen des Mehrmarkenportfoliomanagements. Die Vollversion der Studie „Mehrmarkenmanagement 2006“ ist über Marketing Partner erhältlich.

Methodenübersicht

Durchführendes Institut:	Beratungs- und Agenturgruppe Marketing Partner
Thema:	Führung und Steuerung von Mehrmarkenportfolios
Erscheinungsdatum:	März 2006
Stichprobe:	88 Markenexperten führender Unternehmen, die Mehrmarkenportfolios betreuen

Mehrmarkenmanagement 2006 – Management Summary

Top-3-Marken erwirtschaften 80 % des Umsatzes – Rentabilität der restlichen Marken oft fraglich!

In fast der Hälfte der analysierten Unternehmen generieren weniger als 3 Marken eines Mehrmarkenportfolios 80 % des Gesamtumsatzes im Leistungsfeld. Dem gegenüber stehen durchschnittlich 8 im Mehrmarkenportfolio geführte Marken, die alle aufgrund der differenzierten Positionierung hohe Kosten verursachen, ohne dabei neue Märkte abzuschöpfen.

80 % des Umsatzes entfallen auf die 3 stärksten Marken

In solchen Fällen muss über die Rentabilität der Mehrmarkenstrategie diskutiert werden, vor allem wenn die weniger umsatzstarken Marken gerade einmal kosten-deckend arbeiten bzw. Verluste machen. Oftmals ergibt sich die Daseinsberechtigung der scheinbar überflüssigen Marken aus wettbewerbsgerichteten Zielsetzungen. So ermöglicht die Mehrmarkenstrategie, durch eine breite Marktabdeckung auch Nischenbedürfnissen mit entsprechenden Leistungen zu begegnen und den Markt über Eintrittsbarrieren zu sichern. Die Einführung von „Kampfmarken“ schützt die Referenzmarke vor Preiskämpfen. Trotz allem stellt die Optimierung der Markenanzahl eine Herausforderung des Mehrmarkenmanagements dar, die bislang nur suboptimal gelöst ist.

Trend: Regionale Marken verlieren an Bedeutung

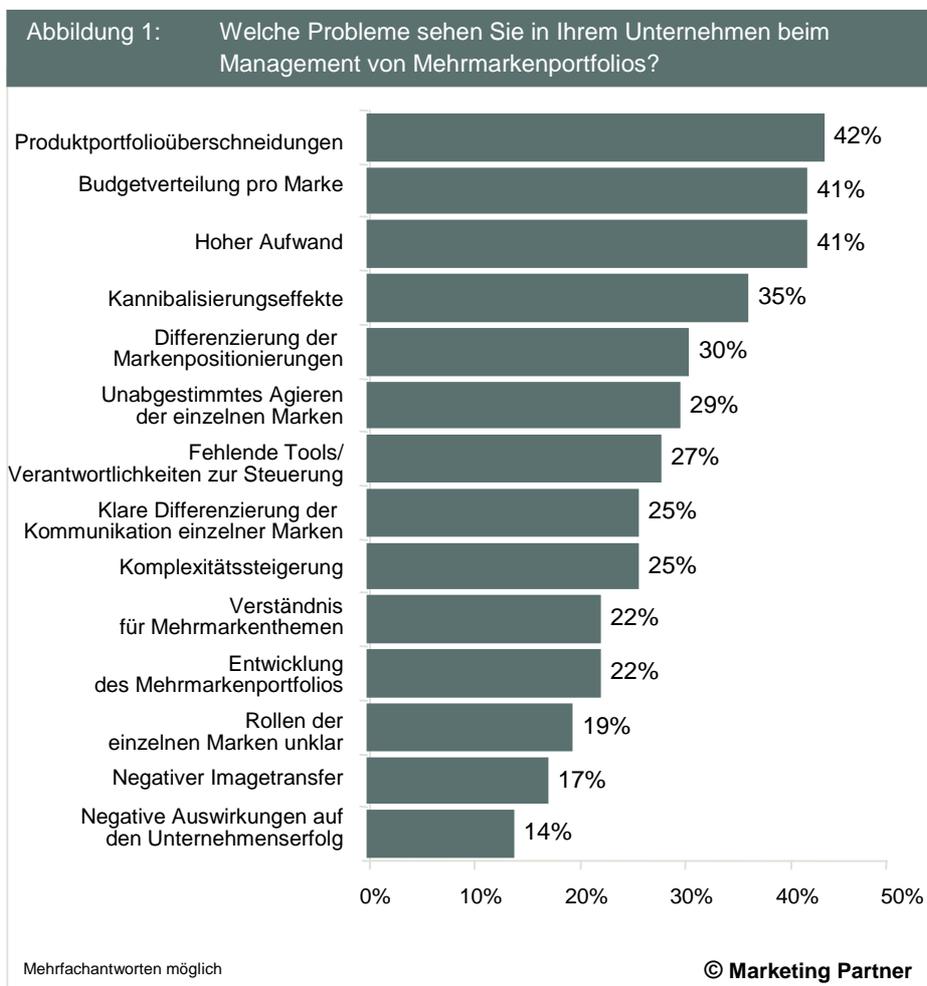
Die befragten Markenmanager setzen Mehrmarkenportfolios überwiegend ein, um gezielt unterschiedliche Markt-, Produkt- und Preissegmente abzudecken (fast 90 % der Befragten). Diese Fokussierung entspringt dem Bestreben, die zunehmend heterogenen Bedürfnisstrukturen der Konsumenten möglichst umfassend abzudecken. Überregional lässt sich, einhergehend mit der auf die Globalisierung zurückzuführenden internationalen Bedürfnisharmonisierung, ein gegenläufiger Trend verzeichnen: Die geographische Segmentierung, die eine Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten über regionale Marken ermöglicht, ist im Vergleich zu anderen Differenzierungskriterien nur für 40 % der Befragten von Bedeutung.

Regionale verlieren gegenüber international standardisierten Marken an Bedeutung

Viele internationale Hersteller und Händler bevorzugen international standardisierte Marken, die sowohl in der Produktion Größenvorteile erzielen als auch Einsparungen bei den Werbekosten ermöglichen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Marketing- und Kommunikationsinstrumente, Werbe- und Messekonzepte können international eingesetzt werden. Allgemein wird Globalmarken eine größere Überlebensfähigkeit eingeräumt. Dass regionale Kundenbedürfnisse aber nicht einfach wegrationalisiert werden können, zeigt die viel diskutierte Fehlentscheidung von Procter & Gamble, die aufgrund einer ausgesprochen erfolgreichen Kampagne bestens angenommene und sehr verkaufsstarke Marke „Fairy Ultra“ umzubenennen. Im Jahr 2000 wurde im Rahmen einer internationalen Markenstandardisierung auf dem deutschen Markt die international etablierte Bezeichnung „Dawn“ für das Spülmittel „Fairy“ eingeführt, doch reagierten die Konsumenten anders als geplant: Sie griffen zu Konkurrenzprodukten. P&G war gezwungen, den Namen wieder umzustellen und in eine Kampagne zur Wiedereinführung der Marke „Fairy“ zu investieren.

Kannibalisierungseffekte und hohe Kosten sind die zentralen Probleme des Mehrmarkenmanagements

Obwohl die individuelle Positionierung jeder einzelnen Marke die elementare Anforderung der Mehrmarkenstrategie darstellt, bereiten die Überschneidungen der Produktportfolios und daraus resultierende Kannibalisierungseffekte die größten Probleme beim Management von Mehrmarkenportfolios. Ein weiteres Problem sind die hohen Kosten der Mehrmarkenstrategie. Die für die parallele Marktbearbeitung notwendige Ausdifferenzierung der Marken führt zu steigenden finanziellen und personellen Aufwänden. Zusätzlich entstehen Komplexitäts- und Restrukturierungskosten. So können Mehrmarkenportfolios entgegen der Erwartung, dass mit Markenzukäufen Größenvorteile und Synergieeffekte einhergehen, zu negativen Skaleneffekten führen.



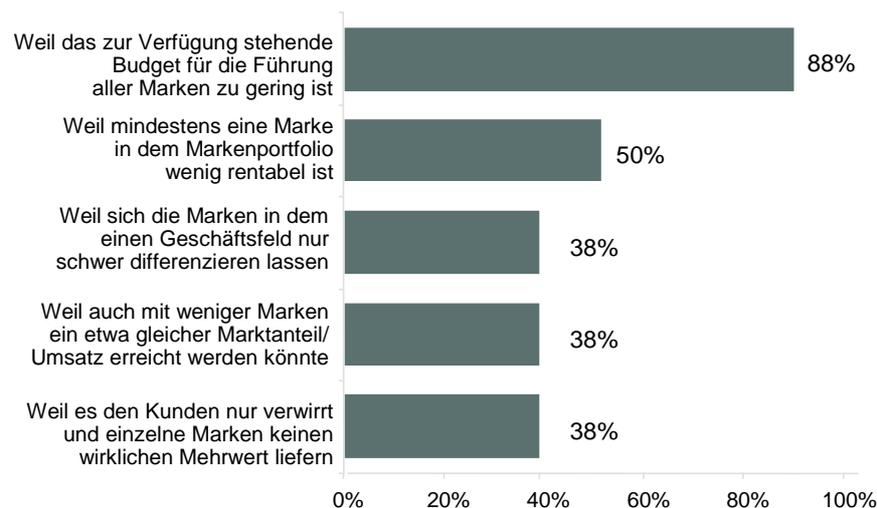
Portfolioüberschneidungen und Kannibalisierungseffekte sind zentrale Herausforderungen des Mehrmarkenmanagements

Markenreduzierung als Königslösung für die Probleme des Mehrmarkenmanagements?

In 60 % der befragten Unternehmen sind Markenbereinigungen anvisiert. Dabei sind Einsparungen von teilweise mehr als 75 % der Marken Bestandteil der Überlegungen. Die wachsende Tendenz zu Markenrestrukturierungen resultiert vornehmlich aus Rentabilitätszwängen. Fast 90 % der geplanten Markenbereinigungen werden erwogen, weil das zur Verfügung stehende Budget für die Führung aller Marken zu gering ist. Daher galt die Markenlöschung gerade in den letzten Jahren als Königslösung, um negative Skaleneffekte abzufangen und frei werdende Ressourcen in die Kernmarken zu führen. Zahlreiche Multi-Brand-Konzerne haben ihre Portfoliobreite minimiert. Doch der Trend zur Portfolioreduzierung ist kein Erfolgsgarant, wie der viel zitierte, im Jahr 2000 initiierte „Path to Growth“ von Unilever demonstriert. Das erhoffte Wachstum durch ihre groß angekündigte Dekomplexifizierung von 1600 Marken auf 400 „Leading Brands“ blieb leider aus. Zwar konnten einzelne deutliche Erfolge realisiert werden, bspw. die Erschließung neuer Märkte durch den Ausbau der Erfolgsmarken Knorr und Dove zu Weltmarken. Doch brachte die Strategie weder Wachstum im erhofften Ausmaß noch deutlichere Gewinnspannen. Die durch den Markenabbau realisierbaren Kostensenkungen wurden vor allem durch Restrukturierungskosten und Werbeaufwände verzehrt. Nicht nur die Löschung, auch die Verschmelzung von Marken ist kritisch zu überdenken. Studien zeigen, dass bei der Zusammenlegung regionaler Marken zu einer überregionalen die Marktanteile der neuen Marke in fast 90 % unter den kumulierten Marktanteilen der zusammengeführten Marken liegen. Allerdings vermögen weder Markenlöschungen noch Verschmelzungen den Erfolg der Reduzierungsstrategie zu garantieren.

Mehrmarkenportfolios sollen um bis zu 75 % reduziert werden

Abbildung 2: Warum denken Sie über Mehrmarkenportfoliobereinigungen nach?



Portfoliobereinigungen sind durch Rentabilitätszwänge motiviert

Mehrfachantworten möglich

© Marketing Partner

Fazit

Die Studie „Mehrmarkenmanagement 2006“ dokumentiert den Status quo im Umgang mit Mehrmarkenportfolios und identifiziert die wichtigsten Trends bzw. Handlungsfelder des Mehrmarkenmanagements:

- In einer Vielzahl der Mehrmarkenportfolios fallen **80 % des Umsatzes auf die Top-3-Marken** – bei durchschnittlich 8 Marken im Mehrmarkenportfolio.
- **International standardisierte** werden gegenüber regionalen **Marken** bevorzugt.
- Die größten Gefahren beim Mehrmarkenmanagement stellen **Portfolioüberschneidungen, Kannibalisierungseffekte** und die diffizile **Budgetallokation** dar.
- Die Mehrmarkenstrategie geht mit **steigenden Aufwänden** einher.
- Die Herausforderungen des Mehrmarkenmanagements führen zu **Portfolioreduzierungen**.

Zentraler Konflikt des Mehrmarkenmanagements

Die Mehrmarkenstudie offenbart den zentralen Konflikt des Multi-Brand-Managements: Das im Zusammenhang mit Unternehmenswachstum angestrebte Ziel maximaler Synergienutzung lässt sich nicht problemlos mit der essenziellen Ausdifferenzierung der Marken im Portfolio vereinen. Im Gegenteil – die Mehrmarkenstrategie ermöglicht nur selten geldwerte Synergien, erzeugt aber zusätzliche Kosten. Daher können Multi-marktenportfolios zu negativen Skaleneffekten führen. So wird es zu einer der Hauptaufgaben des Mehrmarkenmanagements, den Nutzen der Markenstrategie den zusätzlich anfallenden Kosten gegenüberzustellen. Die Erfahrungen von Marketing Partner zeigen allerdings, dass sich zahlreiche Unternehmen der Tragweite ihrer strategischen Markenportfolio-Entscheidungen nicht bewusst sind und deren Auswirkungen nicht abschätzen können. Der Umgang mit Mehrmarkenportfolios folgt selten markenstrategischen Überlegungen. Die Steuerungstools, mit denen man gezielt den auftretenden Problemen entgegenwirken könnte, werden mehrheitlich nicht oder nur unzureichend eingesetzt.

Handlungsempfehlungen für Portfoliorestrukturierungen

Vor jeder Portfoliorestrukturierung gilt es vor allem zu bedenken, dass es sich bei allen im Zusammenhang mit der Mehrmarkenstrategie möglichen Optionen um irreversible Grundsatzentscheidungen handelt, die maßgeblich den Unternehmenserfolg beeinflussen können. Daher muss jedwede Portfolioveränderung markenstrategisch überprüft werden. Bei der Frage nach der optimalen Markenanzahl im Portfolio müssen folgende Aspekte diskutiert werden:

- **Marktmacht:** Gewinne ich wirklich neue Märkte und Absatzpotenziale hinzu, oder bearbeite ich nur den gleichen Markt mit mehreren Marken?
- **Übersegmentierung:** Stehen den einzeln positionierten Marken valide abgrenzbare Kundenbedürfnisse gegenüber?
- **Effizienz:** Übertreffen die realisierbaren Mehrerlöse die steigenden Kosten der Mehrmarkendifferenzierung?
- **Budget:** Verfüge ich über ein ausreichendes Budget, um alle Marken nachhaltig zu entwickeln?
- **Synergieeffekte:** Werden mögliche Synergien zwischen den Marken ausgeschöpft?

Markenbewertung zur systematischen Portfoliorestrukturierung

Seien es nun akquisitorische Umstrukturierungen oder Portfoliobereinigungen – der Optimierung des Markenportfolios muss ein systematisch hergeleiteter und klar nachvollziehbarer Markenbewertungsprozess vorausgehen. Zur Bewertung der fraglichen Marken ist eine zweifache Evaluation empfehlenswert.

1. Kriterienbasierte Bewertung

Im Rahmen der kriteriendominierten Evaluation werden die Wirtschaftlichkeit und das Potenzial der Marken analysiert. Dazu müssen zunächst Auswahlkriterien festgesetzt und zu erfüllende Mindestanforderungen spezifiziert werden. Grundlegend ist dabei die Berücksichtigung ökonomischer KPIs. Die wichtige und bislang unzureichend realisierte Bedingung dafür ist die Transparenz der Kosten- und Ertragsstrukturen sämtlicher im Mehrmarkenportfolio integrierten Marken. Weiterhin sind konsumentenorientierte Kriterien mit einzubeziehen, exemplarisch seien hier die Markenbekanntheit, -präferenz und -differenzierung genannt. Neben der aktuellen Marktposition sind auch zukünftige Entwicklungen und Wachstumspotenziale zu antizipieren und in den Entscheidungsprozess zu integrieren. Selbstverständlich gibt es keine allgemein gültigen Erfolgskriterien, je nach Branchenspezifika müssen die Parameter angepasst werden. So muss beispielsweise in dynamischen, sich schnell entwickelnden Branchen dem Wachstumspotenzial ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden.

Schon in dieser Bewertungsphase zeigt sich, dass innerhalb von Mehrmarkenportfolios die wenigsten Marken prägnante, individuelle Positionen einnehmen.

2. Segmentbasierte Bewertung

Ziel ist es, klar umrissene Kundensegmente zu definieren und mit jeweils nur einer Marke abzudecken. Auch hier sind Parameter festzusetzen, nach denen bestimmt werden kann, welche Marke des Portfolios welches Segment bearbeitet.

Marketing Partner hat ein Portfolio-Optimierungs-Modell entwickelt, das die kriterien- und segmentbasierte Bewertung integriert. Es hat sich gezeigt, dass ein systematisch hergeleitetes, intersubjektiv nachvollziehbares Verfahren notwendig ist, um den unterschiedlichen Ansprüchen der beteiligten Interessengruppen gerecht zu werden.

Es bleibt zu konstatieren, dass zahlreiche Unternehmen die komplexen und nicht-linearen Auswirkungen eines Abstoßens oder Zukaufens von Marken unterschätzen.

Zu Marketing Partner

Ansprechpartner:

Hans Meier-Kortwig
Manager Unit Brand Management
Marketing Partner
Tel. +49 (0)6 11 9 52 71-120
h.meier-kortwig@marketingpartner.de

Torsten Lorenz
Unternehmenskommunikation
Marketing Partner
Tel. +49 (0)611 9 52 71-135
t.lorenz@marketingpartner.de

Marketing Partner

Marketing Partner (www.marketingpartner.de) ist eine Beratungs- und Agenturgruppe für Marketing und Vertrieb. Sie begreift sich sowohl als Unternehmensberatung wie auch als kreativer Agenturverbund. Zu den Kunden von Marketing Partner zählen Unternehmen wie Alfa Romeo, DaimlerChrysler, Volkswagen, T-Com, T-Mobile, T-Online, Die Bahn oder Vaillant. Marketing Partner wurde 1989 in Wiesbaden gegründet. Gemäß dem Motto „We create sales results“ arbeiten heute mehr als 100 Spezialisten unter einem Dach an Marketing- und Vertriebskonzepten und entwickeln Strategien zur Absatzförderung.

Marketing Partner
Unter den Eichen 5
65195 Wiesbaden
www.marketingpartner.de

Kontakt:
Hans Meier-Kortwig
h.meier-kortwig@marketingpartner.de
Tel. +49 (0)611 9 52 71-120

Das Leistungsspektrum von Marketing Partner:

Die Beratungs- und Agenturgruppe für Marketing und Vertrieb unterstützt ihre Kunden umfassend dabei:

- Geschäftspotenziale zu entdecken
- Bestseller zu entwickeln
- verkaufsstark zu kommunizieren
- Vertriebsleistungen zu steigern
- Kundenbeziehungen zu managen

Das Leistungsspektrum der Unit Brand Management:

Die Unit Brand Management schafft durch die Implementierung ganzheitlicher Markenstrategien die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Marketing- und Vertriebsarbeit.

Leistungsfelder der Unit Brand Management im Überblick:



| WE CREATE SALES RESULTS

Impressum

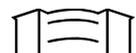
Mehrmarkenmanagement 2006

Herausgegeben von

MP Marketing Partner AG
Unter den Eichen 5
65195 Wiesbaden
www.marketingpartner.de

Kontakt:

Hans Meier-Kortwig
h.meier-kortwig@marketingpartner.de
Telefon +49 (0)611 9 52 71-120



MARKETING PARTNER