



MARKEN WELT

Fast die Hälfte aller Unternehmen, die eine Mehrmarken-Strategie verfolgen, erzielen 80 Prozent des Gesamtumsatzes mit lediglich drei Marken. Dabei werden durchschnittlich acht Marken innerhalb eines Mehrmarkenportfolios geführt. Dieses Verhältnis spiegelt die problematische Situation schwacher Marken wider – so das Ergebnis einer Studie der Beratungs- und Agenturgruppe Marketing Partner aus Wiesbaden. „Unternehmen sollten ihre Multibrand-Strategie verstärkt unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität betrachten und jede einzelne Marke auf den Prüfstand stellen. Nicht jedes Angebot verdient eine eigene Marke“, so Hans Meier-Kortwig, Markenexperte bei Marketing Partner in Deutschland.

Henkel ist eines der Top-Unternehmen der Welt und betreibt bekanntlich eine Mehrmarken-Strategie. Frau Mag. Martina Steinberger-Voracek, Business Unit Leiterin Laundry & Home Care bei Henkel auf die Frage, warum Henkel eine Mehrmarken-Strategie fährt: „Weil wir damit alle konsumentenrelevanten Bedürfnisse und Ansprüche abdecken können – vom Premiumsegment über diverse Nischensegmente bis hin zum Value-for-Money-Bereich. Mit mehreren Marken kann man unterschiedliche Positionierungen einnehmen und damit auch Konsumenten in unterschiedlichen Life-Circle-Phasen ansprechen.“ Mag. Iris Martin-Györffy, Leiterin Brand Management Kosmetik & Körperpflege Österreich, ebenfalls bei Henkel, ergänzt mit einem kleinen Ausblick auf den Wettbewerb: „Mit einem größeren Markenportfolio gelingt eine höhere Marktausschöpfung. Außerdem werden ganz generell Auswahlmöglichkeiten und das Angebot für die Konsumenten erweitert. Zudem lassen sich neue Märkte und Absatzpotenziale leichter erschließen. Und schließlich bedeuten mehr Marken auch eine Erhöhung der Markteintrittsbarriere für den Mitbewerb.“

Keine „Cash Cow“ und trotzdem wichtig

Bei der Frage, ob man unrentable Marken aus dem Portfolio streichen soll, teilt sich die Expertenmeinung in mehr als zwei Lager. Wenige sagen ein klares Ja, wenige sagen ein klares Nein, viele sagen „kommt darauf an“. Steinberger-Voracek plädiert dafür, dass

„Wir wissen selbstverständlich sehr genau, was uns die einzelnen Marken bringen.“

Mag. Martina Steinberger-Voracek,
Business Unit Leiterin Laundry & Home Care,
Henkel



man Marken, auch wenn sie nicht die „Cash Cow“ des Unternehmens sind, im Portfolio belässt. „Jede Marke muss sich ja für sich allein genommen rechnen und ist Bestandteil eines strategisch ausgerichteten Markenportfolios, um hier eine ganz bestimmte Funktion zu erfüllen bzw. Rolle einzunehmen“, so die Expertin. Für Martin-Györffy geht es „auch um die bewusste Nischenabdeckung oder auch um das Besetzen und das In-Angriff-Nehmen zukunftsträchtiger Marktpotenziale.“ Trotzdem sollten die Unternehmen die Rentabilität ihrer Mehrmarken-

Die Neuburger-Werbekampagne startete 1999 und ist heute laut Unternehmensangaben bei 90 Prozent der Österreicher bekannt.

Strategie überprüfen, insbesondere wenn die weniger umsatzstarken Marken lediglich die Kosten abdecken oder sogar Verluste bringen. Der Optimierung des Markenportfolios muss ein systematisch hergeleiteter >> Fortsetzung S 55

SAGEN SIE NIEMALS LEBERKÄSE ZU IHM.



„Neuburger. Sagen Sie niemals Leberkäse zu ihm.“

Die Neuburger Werbekampagne startete 1999 und ist heute laut Unternehmensangaben bei 90 Prozent der Österreicher bekannt. Die Aufgabe der Werbung war und ist, den Qualitätsunterschied des Neuburger zum Leberkäse deutlich zu machen. Der Slogan „Neuburger. Sagen Sie niemals Leberkäse zu ihm.“, hat richtiggehend Popularität erreicht und ist inzwischen das wichtigste Element der Neuburger-Werbung. Der Slogan bringt das Besondere von Neuburger auf den Punkt, ist den Menschen sympathisch und wird außergewöhnlich gut gemerkt. Darüber hinaus ist Stil ein wesentliches Neuburger-Markenzeichen. Die designte Welt in der Neuburger-Werbung, ist wohl deshalb so prägnant, weil man sie Produkten dieser Art einfach nicht zuordnet. Der Purismus, die damit verknüpfte Kühle und Distanz ist durchaus gezielt und entspricht Hermann Neuburgers Einstellung von Qualität, Klarheit und Präzision. Die Kampagne wurde vielfach ausgezeichnet, weil sie in ihrer kreativen Qualität Perfektion vermittelt. Der Anspruch perfekte Werbung zu machen, liegt in der Unternehmenshaltung begründet: Jeden Tag sein Bestes zu versuchen.



Steht der Markenwert bald in der Bilanz?

Expertenkommentar von Stefan Vogler, dem Markenprofi aus der Schweiz/Zürich, markenexperte.ch.

Bei der Bewertung von Unternehmen spielen die drei wichtigsten „Intangible Assets“, Kunden-, Mitarbeiter- und Marken-Potenzial, eine zentrale Rolle. Eine Studie von PricewaterhouseCoopers hat bereits in den neunziger Jahren belegt, dass der Anteil des Markenwertes am Unternehmenswert quer durch alle Branchen beinahe 50 % beträgt: Kurzlebige Konsumgüter 62 %, langlebige 53 %, Dienstleistungen 43 %, Industriegüter 18 %, sonstige 40 %. Die Inhaber von Marken sind deshalb gut beraten, wenn sie sich intensiv mit dem Thema des Markenwertes bzw. der Markenbewertung auseinandersetzen. Weil Marken so hoch bewertet werden, wären allen voran die Finanzmärkte sehr daran interessiert, wenn der intangible Markenwert als harter Wert in der Bilanz steht und damit endgültig zum echten Aktivum wird. Spätestens dann wird jedem CEO und CFO klar, dass Markenkosten eigentliche Markeninvestitionen sind und gut bewirtschaftete Marken nachhaltig Mehrwert für das Unternehmen generieren.

Da zur Zeit rund 20 Markenbewertungsmethoden auf dem Markt sind, welche für dieselbe Marke unter-

schiedlichste monetäre Werte mit immensen Schwankungen ergeben, wird es noch einige Zeit dauern, bis die Rechnungslegung eine Markenbewertung in der Bilanz vorschreibt. Trotzdem empfehle ich jedem Unternehmen mit einem bedeutenden Markenportfolio, sich für eine Methode zu entscheiden und periodische Markenbewertungen durchführen zu lassen. Wer den Wert seiner Marken kennt, kann strategisch besser abgestützte Markenentscheide treffen und verfügt in speziellen Situationen wie beispielsweise M&A-Transaktionen über objektive Argumente für Preisdiskussionen beim Kauf und Verkauf von Marken. Der Zusatznutzen von Markenbewertungen liegt in der Erkenntnis, dass Marken zu den bedeutendsten „Intangible Assets“ eines Unternehmens zählen. Damit avancieren Marken endgültig zur strategischen Führungsaufgabe des obersten Managements, und die Markenführung wird Teil eines umfassenden Werte- und Risikomanagements.

Buchtipps: „Markenbewertung“, Yves Cheridito, Verlag Haupt, ISBN 3-358-06631-0, EURO 45.-, www.banksandbrands.ch



Stefan Vogler, Markenprofi
markenexperte.ch

Die Kostenfrage: Mehrmarken-Strategie versus Dachmarke

Expertenkommentar von Dr. Gereon Friederes, geschäftsführender Gesellschafter, marketmind

Unternehmen mit Mehrmarken-Strategien haben den Vorteil, dass sie ihre Marken genauer an die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielsegmente anpassen können. Nischenmarken innerhalb einer Mehrmarken-Strategie sind daher leichter zu führen als eine Marke, deren Ziel es ist „everybody's darling“ zu sein. Dies zeigt sich vor allem im Lifestyle-Segment, das nach dem Motto „Zeig mir Deine Marken und ich sage Dir, wer Du bist“ funktioniert. Je spitzer hier eine Marke positioniert ist, desto erfolgreicher ist sie, solange die Kernzielgruppe groß genug ist. Doch nicht nur im Lifestyle-Segment sind Mehrmarken-Strategien oft der bessere Ansatz. Umso bedauerlicher ist es, dass klar definierte, für den Konsumenten hohen Nutzen stiftende Marken oft mit völlig falschen Argumenten „wegbereinigt“ werden. Der über Marketing-Lehrbücher manifestierte Irrglaube, dass Dachmarkenstrategien billiger seien, ist hierfür hauptverantwortlich. marketmind hat etliche Markenstrukturvergleiche zwischen direkten Konkurrenzunternehmen mit genau gegenteiligem Ergebnis angestellt, nämlich



Dr. Gereon Friederes,
geschäftsführender Gesellschafter,
marketmind Markt-
und Markenforschung

einer höheren Kosteneffizienz von Mehrmarken-Strategien. Wissenschaftliche Forschungsergebnisse (z.B. von Strebinger 2006) kommen zum gleichen Ergebnis. Eine wesentliche Aufgabe von Marketingfachleuten gemeinsam mit Beratern ist es daher, sich nicht nur mit der Optimierung einzelner Marken auseinanderzusetzen, sondern mit der Optimierung von Markensystemen. Um profitable und unprofitable Marken in solchen Systemen aufzudecken, existieren sehr gute Tools, die eine Vielzahl von Kriterien wie Markenbekanntheit, Image, positive und negative Verbundwirkungen, Markentreue oder markeninduziertes Preis-Premium sinnvoll integrieren. Diese Verfahren sind in der Lage, die in die Marke investierten Budgets den resultierenden Markenerträgen gegenüberzustellen. Hierdurch wird nicht nur eine objektive Entscheidungsgrundlage für das Management geliefert, sondern auch ein faires Bewusstsein für den Beitrag einzelner Marken zum Unternehmenserfolg geschaffen.



Das CCJournal im Gespräch mit Mag. Oliver Schmitt,

Gründer und Geschäftsführer der Markenberatungsagentur viennabrand.

Das Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, durchgängige Marken- und Positionierungskonzepte zu entwickeln.

CCJournal: Was sind aus Ihrer Sicht die Hauptgründe, warum Unternehmen eine Mehrmarken-Strategie haben?

Oliver Schmitt: Generell sind die vier Ziele der Mehrmarken-Strategie erstens die optimale Budgetallokation, zweitens die Realisierung von Synergien, drittens die Maximierung des Markenwertes und viertens die Realisierung von Wachstumschancen. Generell lässt sich aber sagen, dass der Hauptgrund natürlich in der Zielgruppenansprache selbst liegt, da dadurch unterschiedliche Anforderungen besser erfüllt werden können. Damit kommen dann erst die „nachgelagerten“ Vorteile wie Synergien oder Preisdiskriminierung zum Tragen.



Mag. Oliver Schmitt,
Geschäftsführer, viennabrand

CCJournal: Wie kann der Wertanteil der einzelnen Marken, die diese am Gesamtumsatz haben – außer am Umsatz in Euro –, speziell aus Marketingsicht gemessen werden? Kann es sein, dass auch Marken innerhalb einer Mehrmarken-Strategie eines Unternehmens, die nicht die „Cash Cows“ des Unternehmens sind, trotzdem für das Unternehmen „wichtig“ sind?

Oliver Schmitt: Ja, hier würde ich folgende Effekte herausstreichen: Erstens: Imageeffekte, wenn sich zum Beispiel eine bestimmte Marke imageseitig positiv auf die mit ihr im Zusammenhang stehenden „Umfeldmarken“ auswirkt. Zweitens: Zukunftsmarken, die nach der berühmten BCG-Matrix als „Question Marks“ bezeichneten Produkte – kleiner Marktanteil, aber hohes Potenzial. Drittens: Der Effekt der Angebotsvielfalt, das heißt, wenn ein Gesamtangebot durch eine bestehende große Angebotsvielfalt für den Konsumenten attraktiver wird. Die Messung eines derarti-

gen Wertes könnte am sinnvollsten wohl über Szenario- oder Simulationsmodelle berechnet werden – je nach konkreter Fragestellung.

CCJournal: Stichwort: Kosten und Ertragsstruktur der Marken in Unternehmen: Ist bei diesem Punkt aus Ihrer Sicht in Österreich bei den Unternehmen ausreichend Transparenz vorhanden?

Oliver Schmitt: Aus unserer „Ersten Österreichischen Markenfit-Studie“, die wir im Herbst `06 durchgeführt haben, wissen wir, dass es um das Markenmanagement in den Unternehmen in Österreich generell eher schlecht bestellt ist. Die Antwort lautet demnach nein.

CCJournal: Welche Kriterien sollten zur Markenbewertung verwendet werden? Wie kann man den Wert einer Marke richtig bewerten?

Oliver Schmitt: Zur Bewertung von Marken gibt es unzählige Varianten und Methoden. Die durchgeführten Markenwertanalysen sind gute Indikatoren, greifen aber dennoch für eine umfassende Betrachtung zu kurz. Grob gesagt denke ich, dass eine optimale Markenbewertung jene wäre, die den unterschiedlichen Unternehmensfunktionen die für sie relevanten Informationen liefert. Das heißt, dass die Finanzabteilung mit dem Markenwert arbeitet, die Marketingabteilung mit Marktmodellen (Kommunikation, Preis, etc.), die PR-Abteilung mit einer entsprechenden CSR-Bewertung (Corporate Social Responsibility) oder die Strategie-Abteilung mit entsprechenden Strategie-Szenarien.

>> Fortsetzung coverstory

und klar nachvollziehbarer Markenbewertungsprozess vorausgehen. Dabei ist es egal, ob nach Akquisitionen Umstrukturierungen notwendig geworden sind oder ein zu umfangreich gewordenes Portfolio bereinigt werden muss. Steinberger-Voracek auf die Frage, wie sie das Thema der Kosten/Nutzen-Rechnung im Bereich der Mehrmarken-Strategie sieht. „Ich kann nur die Situation bei uns hier im Haus beurteilen: Wir wissen selbstverständlich sehr genau, was uns die einzelnen Marken bringen.“

Die Portfoliorestrukturierung

Vor jeder Portfoliorestrukturierung gilt es zu bedenken, dass es sich bei allen im Zusammenhang mit der Mehrmarken-Strategie möglichen Optionen um Grundsatzentscheidungen handelt. Diese wiederum beeinflussen maßgeblich den Unternehmenserfolg. Daher muss jede Portfolioveränderung markenstrategisch überprüft werden. Bei der Frage nach der optimalen Markenanzahl eines Portfolios müssen folgende Aspekte beachtet werden: Erstens: Marktmacht: Können durch zusätzliche Marken neue Märkte und Absatzpotenziale erschlossen werden, oder wird nur mit mehreren Marken der gleiche Markt bearbeitet? Zweitens: Übersegmentierung: Befriedigen die einzelnen Marken unterschiedliche Kundenbedürfnisse? Drittens: Effizienz: Übertreffen die durch die verschiedenen Marken erzielten Zusatzerlöse die Kosten der Mehrmarken-Strategie? Viertens: Budget: Steht ausreichend Budget zur Verfügung, um alle Marken nachhaltig zu entwickeln? Fünftens: Synergieeffekte: Werden mögliche Synergien zwischen den Marken ausgeschöpft?

Verschiedenste Methoden zur Markenbewertung

Gemäß dem Markenprofi Stefan Vogler von dem Unternehmen markenexperte.ch gibt es rund 20 verschiedene Methoden um Marken zu bewerten. Ähnlich sieht es auch Mag. Oliver Schmitt, Gründer und Geschäftsführer der Markenberatungsagentur vienna-brand. „Zur Bewertung von Marken gibt es unzählige Varianten und Methoden. Die durchgeführten Markenwertanalysen sind gute Indikatoren, greifen aber dennoch für eine umfassende Betrachtung zu kurz.“ Für Martin-Györffy zählen zur Markenbewertung interne und externe Erfolgskriterien, wie zum Beispiel die jeweilige aktuelle Marktposition, aber auch das zukünftige Wachstumspotenzial, dass mit einer Marke verbunden und prognostiziert werden kann. Man sieht, die Bewertung der Marken ist – noch – ein weites Feld

Fast die Hälfte aller Unternehmen, die eine Mehrmarken-Strategie verfolgen, erzielen 80 Prozent des Gesamtumsatzes mit lediglich drei Marken.

von Möglichkeiten. Im Wesentlichen sind sich die Experten zumindest soweit einig, dass die Bewertung von Marken einerseits nach Erfolgskriterien und andererseits nach Segmenten gemacht werden kann.

Vor kurzem veröffentlichte die Kommunikationsagentur Interbrand Zintzmeyer & Lux gemeinsam mit der Zeitschrift Bilanz die Rangliste der 50 wertvollsten Marken der Schweiz. Für diese Bewertung kam gemäß Stefan Rüssli, Senior Markenanalyst bei Interbrand Zintzmeyer & Lux, ein dreistufiger Prozess zum Einsatz. Die Markenbewertung von Interbrand beginnt analog mit der Unternehmensbewertung und einer Einschätzung des Unternehmensergebnisses (Gewinn nach Kapitalkosten) und bestimmt dann den Teil, den die Marke zum Gewinn beiträgt. Über Marktforschung wird evaluiert, wie stark eine Marke die Kundenerwartungen erfüllt. In einem dritten Schritt erfasst Interbrand das Potenzial einer Marke, auch in Zukunft Wert zu schaffen. -nra



„Mit einem größeren Markenportfolio gelingt eine höhere Marktausschöpfung.“

Mag. Iris Martin-Györffy, Leiterin Brand Management Kosmetik & Körperpflege Österreich, Henkel

