

*Mit den Marken eines
Portfolios gekonnt
jonglieren: BrandMatics
Advanced hilft.*



Hohe Kunst: Wie Markenartikler ihr Portfolio optimieren

BrandMatics Advanced hilft, die richtige Zusammenstellung zu finden und die einzelnen Marken erfolgreich zu führen.

Ruhige Hand, scharfes Auge – die Grundfertigkeiten des Jongleurs. Er hält viele Bälle gleichzeitig im Blick und überrascht das Publikum mit immer neuen Figuren. Doch er darf sich nicht zu viel vornehmen – ein Fehlgriff, und der Auftritt ist ruiniert. Ganz ähnlich sieht das Anforderungsprofil für Manager von Markenportfolios aus. Seit Jahren jonglieren sie mit immer mehr Marken: Allein in Deutschland sind mittlerweile mehr als 1,1 Millionen Marken angemeldet. Die Anbieter reagieren damit auf die Fragmentierung ihrer Märkte und differenziertere Bedürfnisse der Konsumenten. Mit neuen Marken wollen sie immer mehr Kundensegmente individuell bedienen – oft ohne die Rückwirkungen auf andere Konzernmarken und die Kosten zu beachten.

Inzwischen ist die Begeisterung vieler Anbieter für große Markenportfolios jedoch einer nüchternen Abwägung gewichen. So verringert *Unilever* die Zahl seiner Marken von einst mehr als 1.500 signifikant. Der Konzern will sich künftig auf Kernmarken konzentrieren, die 25 wichtigsten sollen allein drei Viertel des Konzernumsatzes erwirtschaften. Andere Konsumgüterhersteller wie *Henkel* und *Procter&Gamble* dezimieren ihr Portfolio in ähnlichem Stil.

Von Harald Fanderl,
Lars Köster, Jesko
Perrey und Dennis
Spillecke

Doch wie sieht ein optimales Markenportfolio für Händler und Markenartikler aus? Welche Eigenmarken soll ein Händler führen? Mit welcher Marke lassen sich welche Kundensegmente sinnvoll bedienen? Stets gilt es, in den relevanten Segmenten möglichst viel Marktpotenzial mit eigenen Marken zu erschließen – profitabel und ohne dass sich die Marken gegenseitig kannibalisieren.

Hierzu hat McKinsey sein *BrandMatics*-Programm, mit dem einzelne Marken gesteuert werden, erweitert. Mit *BrandMatics Advanced* lassen sich jetzt Mehrmarkenstrategien entwickeln und umsetzen – systematisch und wissenschaftlich abgesichert.

Mit *BrandMatics Advanced* lassen sich Mehrmarkenstrategien entwickeln – systematisch und wissenschaftlich abgesichert.

Mit *BrandMatics Advanced* können Unternehmen einerseits ganze Markenportfolios optimieren und führen: beispielsweise Marken konsolidieren, neue Marken einführen, Marken repositionieren und Zukäufe mit Blick auf das Gesamtportfolio bewerten. Andererseits bietet das Konzept die Chance, sich auf einzelne Marken zu fokussieren, sie zu „designen“ und zum Leben zu erwecken: also die Markenidentität festzulegen und das Markenversprechen an allen wichtigen Kundenkontaktpunkten umzusetzen.

Um diese Ziele zu erreichen, ist ein Vorgehen in drei Phasen sinnvoll: *Define*, *Design* und *Deliver*. In der Definitionsphase werden die wichtigsten Kundensegmente und die Ergebnisse der einzelnen Marken in diesen Segmenten analysiert: Wie muss das Markenportfolio verändert werden, damit es dem Unternehmen maximale Wertschöpfung bringt? In der Designphase wird die Identität der einzelnen Marken ausgestaltet. Was ist jeweils der Markenkern und was sind wesentliche rationale und emotionale Markenattribute der Markenpositionierung? Und bei „*Deliver*“ geht es darum, wie die Marken an den jeweiligen Kundenkontaktpunkten erlebbar gemacht werden und wie sich das Erlebnis faktenbasiert steuern lässt.

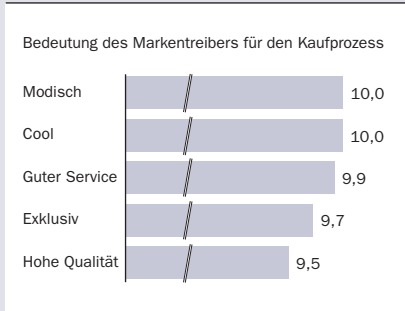
1. Define: Marken und Markenportfolio analysieren und anpassen

Die Optimierung eines Markenportfolios setzt voraus, dass der Anbieter seine Kunden zu Segmenten mit unterschiedlichen Bedürfnissen zusammengefasst hat. In der Define-Phase überprüft er diese Kundensegmente: Zunächst analysiert er die Situation, im Anschluss werden Positionierungsszenarien erarbeitet, danach dann die Szenarien bewertet und schließlich die ökonomischen Effekte für jedes Positionierungsszenario berechnet.

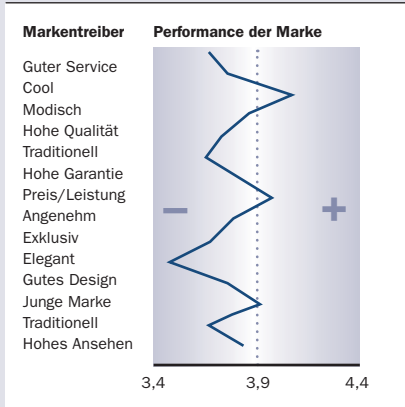
Situationsanalyse: Welche Position nehmen die Marken im Markenraum ein? Nur eine fundierte Analyse der Marken im Verhältnis zueinander zeigt mögliche Schwächen im Portfolio sowie Chancen zur Wertgenerierung auf. Am einfachsten gelingt dies durch die Analyse im mehrdimensionalen Markenraum (Grafik 1). Dieser Raum wird mithilfe der Markentreiber aufgespannt. Je näher eine Marke in Richtung einer Pfeilspitze liegt, desto stärker ist ihre Position in Bezug auf diesen Treiber. „Marke 1“ zeigt in der Grafik bei „gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“ eine starke Ausprägung, bei „guter Service“ vermuten die Kunden allerdings eher eine Schwäche. Sind alle Marken des Anbieters in den Markenraum eingezeichnet, lassen sich Lücken oder Dopplungen im Markenportfolio identifizieren. Der Markenraum zeigt die relativen Stärken der Marken im Vergleich. Allerdings ist es wichtig, nicht nur das relative Profil, sondern auch die absolu-

1 Markentreiber und Markenstärke bestimmen die Position der Marke im Markenraum

Markentreiber und ihre Bedeutung



Markenstärke



Quelle: McKinsey

Position der Marke im Markenraum



Im Markenraum sollten alle Marken im relevanten Markt berücksichtigt werden.

ten Stärken einer Marke zu analysieren, damit deutlich wird, wo Verbesserungspotenziale liegen.

Positionierungsszenarien: Mit welchen Optionen lässt sich das Markenportfolio optimieren? Bei diesem Schritt sind alle Optionen der Markenführung einzubeziehen: Lassen sich einzelne Marken repositionieren? Sollte der Anbieter Marken zurückziehen oder zusammenlegen? Lassen sich einzelne Kundensegmente mit einer neuen Marke besser ausschöpfen? Zur Beantwortung dieser Fragen kann auf den Markenraum zurückgegriffen werden: Plant der Anbieter die Einführung einer neuen Marke oder will er eine bestehende Marke verändern, so wird die neue Position im Markenraum eingetragen und das Stärken-Schwächen-Profil der Marke ermittelt.

Szenarienbewertung: Welche Effekte ergeben sich aus den einzelnen Positionierungsoptionen? Im dritten Schritt untersucht der Anbieter nun die Effekte der zuvor entwickelten Szenarien. Hierbei gilt: Jede Veränderung des Stärken-Schwächen-Profiles einer Marke verändert unweigerlich die Attraktivität der Marke für ein Kundensegment. Ausgehend von der veränderten Attraktivität lässt sich in einem modellierten Kaufprozess ermitteln, wie viele Kunden eines Segments die „neue“ Marke kaufen würden.

Das neue Markenprofil hat allerdings nicht nur Auswirkungen auf die Ergebnisse der veränderten Marke. Es hat auch Rückwirkungen auf die anderen Marken im „Relevant Set“. Als Ergebnis der Bewertung erhält der Anbieter daher für jedes Szenario eine Aussage zu möglichen Kundenwanderungen innerhalb des eigenen Portfolios sowie zwischen den eigenen und den Wettbewerbsmarken.

Da sich für jedes Szenario die Wanderungsgewinne quantifizieren lassen, wird klar, welche Markenprofile optimal sind.

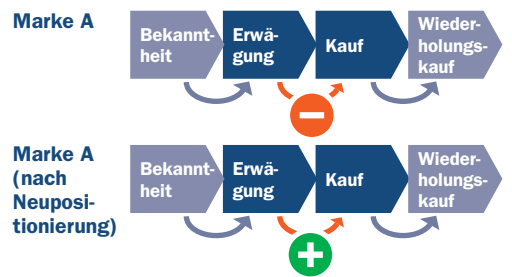
Ökonomische Bewertung: Welche Folgen hat das optimierte Markenportfolio für das Unternehmensergebnis? Im letzten Schritt werden die Markeneffekte in ökonomische Größen überführt. Selbstverständlich macht es einen Unterschied, ob die Kunden von einer eigenen Marke wechseln (Kannibalisierung) oder von unternehmensfremden Marken kommen (Partizipationseffekte). Darüber hinaus sind auch Aufwendungen wie Marketingausgaben für die Veränderungen des Markenimages zu berücksichtigen.

Anschließend ist klar ersichtlich, welches das ökonomisch attraktivste Szenario ist (*Grafik 2*).

2 Änderungen beim Kaufprozess lassen sich direkt in Umsatzgrößen umrechnen

Stärken und Schwächen der Markenposition schlagen sich in Stärken und Schwächen im Kaufprozess nieder. Im Beispiel zeigt Marke A eine Schwäche beim Übergang von „Erwägung“ zu „Kauf“ der Marke. Durch eine Neupositionierung der Marke lässt sich die Kaufwahrscheinlichkeit für Marke A erhöhen. Das für das eigene Markenportfolio (Marken A und B) attraktivste Szenario lässt sich bestimmen, indem die aus den unterschiedlichen Positionierungsmöglichkeiten resultierenden Kundenwanderungen berechnet werden (Szenarien A bis C).

Änderungen beim Kaufprozess



Beispielszenarien für Effekte aus Kundenwanderungen

Partizipation

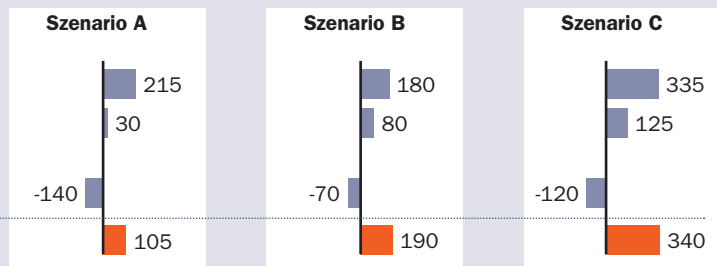
von Wettbewerber C

von Wettbewerber D

Kannibalisierung

von eigener Marke B

Gesamt



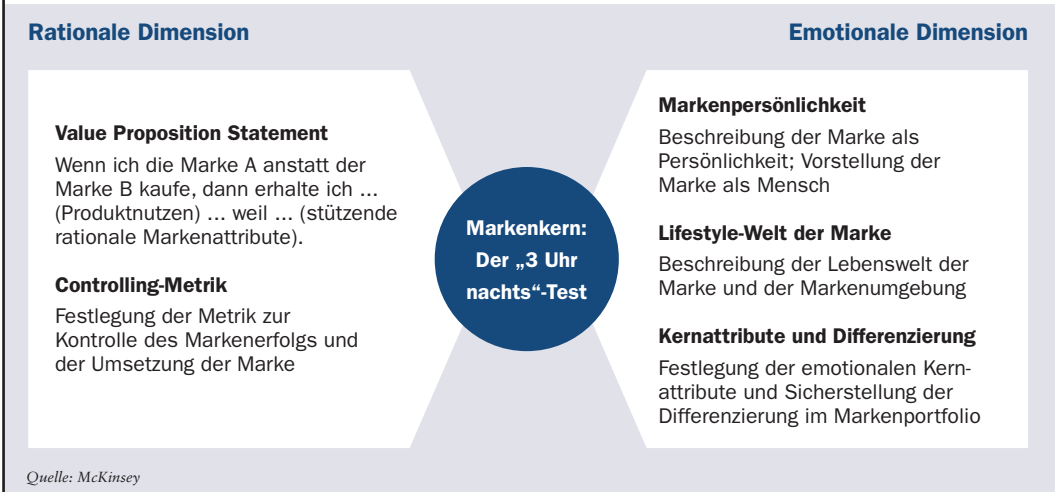
Quelle: McKinsey

2. Design: Festlegung der rationalen und emotionalen Markenattribute sowie des Markenkerns

Als Ergebnis der ersten Phase („Define“) hat der Anbieter eine klare Vorstellung von seinem künftigen Markenportfolio. In der Design-Phase kommt es nun darauf an, für jede neue oder geänderte Marke die rationalen Markenattribute, die emotionalen Markenattribute und – daraus folgend – den Markenkern festzulegen (Grafik 3, Seite 14).

Warum aber setzt *BrandMatics Advanced* gleichermaßen auf rationale und emotionale Attribute – während die Emotionalisierung von Marken in allen Märkten und Branchen zunimmt? Die Antwort: Zwar sind die Emotionen des Konsumenten ein entscheidender Faktor. Doch wer allein auf Gefühle setzt, hat selten Erfolg. Auch deshalb änderte der Fernsehsender *SAT.1* seinen Claim „powered by emotion“. Heute lautet er nüchterner: „SAT.1 zeigt’s allen“. Auch andere Unternehmen wie *Plus* oder *C&A* setzen erfolgreich auf rationale Kernbotschaften, in diesem Fall günstige Preise.

3 Das Markendesign bringt die rationale und die emotionale Dimension zusammen



Das Markenmanagement bewegt sich also weiterhin im Spannungsfeld von Emotion und Ratio. Eine McKinsey-Studie zeigt zwar eindeutig, dass Verbraucher zunächst überhaupt nur in Erwägung ziehen, eine Marke zu kaufen, wenn sie sich emotional angesprochen fühlen. Typische Fragen, die zur unbewussten Entscheidung führen: Wie fühle ich mich mit dieser Marke? Was sagen Freunde und Bekannte? Eine Marke muss also zunächst einen emotionalen Nutzen oder Mehrwert liefern, sonst fällt sie durch. Geht es dann aber um den Kauf, gewinnen in fast allen Branchen rationale Argumente an Bedeutung. Beim Wiederkauf (Loyalität) wird hingegen die emotionale Seite wieder wichtiger.

Rationale Markenattribute: Was ist der „Verstand“ einer Marke? Im ersten Schritt gilt es, für jede betrachtete Marke ein klares Wertversprechen zu formulieren. Im Grunde genommen ist das eine geradlinige Aussage wie „Wenn ich Marke A statt Marke B kaufe, erhalte ich..., denn...“. Hierbei kommt einerseits der Nutzen der Marke klar zum Ausdruck („erhalte ich...“), andererseits werden die wichtigsten stützenden Markenattribute genannt („denn...“).

Allerdings erweist es sich in der Praxis oft als schwierig, das Wertversprechen einer Marke so eindeutig zu bestimmen. Die Analyse auf Einzelmarken-Ebene mittels *BrandMatics* ermöglicht es jedoch, eine Aussage zum Wertversprechen systematisch abzuleiten.

Emotionale Markenattribute: Was ist das „Herz“ einer Marke? Hier geht es zunächst darum, das emotionale Bild der Marke genau zu bestimmen. Neben der bereits beschriebenen quantitativen Markenanalyse bieten sich auch zahlreiche Techniken der qualitativen Marktforschung an, beispielsweise Markenpartys oder die Generierung von Lifestyle-Welten. Bei Markenpartys versetzen Moderatoren ihre Probanden aus der Zielgruppe auf eine imaginäre Feier. Sie sollen sich vorstellen, das Motto des Festes sei die Marke, und dann Fragen beantworten: Wie ist der Raum dekoriert, wie ist die Atmosphäre, welche Typen von Partygästen halten sich hier auf?

Als Ergebnis liegen dann vor: die wesentlichen emotionalen Markenattribute, die Lifestyle-Welt sowie die Persönlichkeitsstory der Marke. Hierbei beschreibt die Lifestyle-Welt die Lebenswelt der Marke sowie die Markenumgebung, während die Persönlichkeitsstory die Marke als Mensch – als Charakter – darstellt.

Markenkern: Was ist die Essenz der Marke? Rationale und emotionale Kernattribute der Marke zusammen bilden den sogenannten Markenkern. Diese Attribute sollte jeder Marketingmitarbeiter gleichsam im Schlaf aufzählen können – daher der Begriff „3 Uhr nachts“-Test. Nur dann werden die Mitarbeiter in der Lage sein, den Markenkern auch im Kopf des Kunden fest zu verankern. Im Zusammenspiel mit der abgeleiteten Markenpositionierung ist das Marketingmanagement nun in der Lage, die Marke rational und emotional aufzuwerten. Und zwar so, dass die Zielgruppe ihr Verhalten in der gewünschten Weise ändert – und mehr Produkte der Marke kauft.

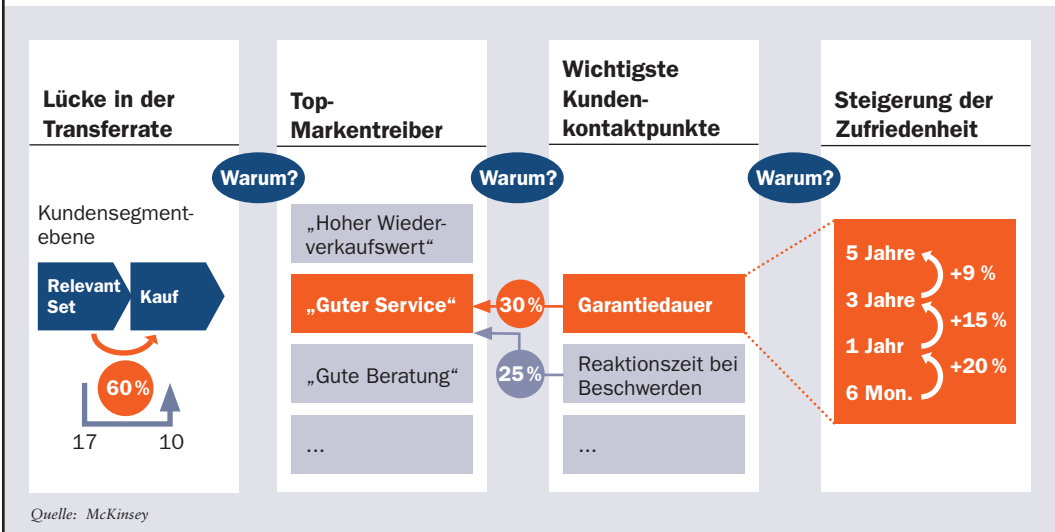
Den Markenkern muss jeder Mitarbeiter auswendig kennen – auch im „3 Uhr nachts“-Test.

3. Deliver: Faktenbasierte Realisierung des Markenversprechens

In der letzten Phase geht es nun darum, die Marke kreativ und konsistent an allen Kontaktpunkten umzusetzen. Denn der Konsument macht sich sein Bild von einer Marke, wo und wann immer er mit der Marke in Berührung kommt.

Ob eine solche Kampagne zur Positionierung einer Marke erfolgreich ist, hängt entscheidend von ihrer kreativen Umsetzung ab. Hierfür hat McKinsey gemeinsam mit dem Art Directors Club Deutschland erstmals eine Messmethode entwickelt, mit der sowohl der Content-Fit (Frage: Transportiert die Werbung die wesentlichen Leistungen der Marke?) als auch die Kreativität der Kampagne gemessen werden können.

4 Umsetzung des Wertversprechens – BrandMatics Advanced zeigt, an welchen Kundenkontaktpunkten Maßnahmen lohnen



nen. Originalität, Klarheit, Überzeugungskraft, Machart sowie der Want-to-see-again-Faktor der Werbung sind die wesentlichen Kriterien für deren Kreativität.

Auch für die Umsetzung des Markenversprechens an den Kundenkontaktpunkten gibt es einen Werkzeugkasten. Damit lässt sich für jede Maßnahme die Wirkung auf die Markenversprechen und letztlich auf den Markterfolg der jeweiligen Marke quantifizieren (Grafik 4). Im Beispiel in Grafik 4 ist den Konsumenten der Zielgruppe guter Service besonders wichtig. Er gilt somit als wesentlicher Markentreiber. Ob die Kunden den Service tatsächlich als gut empfinden, hängt zu rund 30 Prozent von der Garantiedauer und zu 25 Prozent von der Reaktionszeit bei Beschwerden ab.

Eine Detailanalyse des Faktors „Garantie“ zeigt, dass sich durch deren Verlängerung von sechs Monaten auf ein Jahr eine Steigerung der Kundenzufriedenheit um mehr als 20 Prozent erzielen lässt. Eine Verlängerung der Garantie von drei auf fünf Jahre würde dagegen nur zu einer weiteren Steigerung um 9 Prozent führen. Wenn der Anbieter nun die Steigerung der Zufriedenheit mit den daraus entstehenden Kosten für die Optimierung der Kundenkontaktpunkte abgleicht, kann er sein Marketing- und Vertriebsbudget optimal ausrichten. Solch eine Analyse ist für alle Kontaktpunkte möglich. Wenn sich ein

Anbieter also auf einer bestimmten Stufe im Kaufprozess verbessern möchte, kann er präzise ermitteln, an welchen Kontaktpunkten er wie ansetzen muss. Diese Ergebnisse aus der Kontaktpunktanalyse lassen sich zusätzlich daraufhin untersuchen, wie viel der Kunde für ein definiertes Leistungsniveau zu zahlen bereit ist – auch für bestimmte Zusatzleistungen.

* * *

Das Management von Markenportfolios ist also ein Dreiklang aus der Definition der richtigen Positionierung, dem Design des Wertversprechens und der Erfüllung dieses Versprechens an allen Kundenkontaktpunkten. Die Aufgabe ist facettenreich, anspruchsvoll und erfordert Geduld. Aber es ist eine erlernbare Kunst – wie das professionelle Jonglieren. **a**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift: Bitte E-Mail an: dennis_spillecke@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Die Optimierung von Markenportfolios stellt nach wie vor eine zentrale Herausforderung für Konsumgüterhersteller und Händler dar.**
- 2. Ein neuer Ansatz von McKinsey weist jetzt erstmals einen faktenbasierten Weg zum erfolgreichen Management mehrerer Marken.**
- 3. Damit lassen sich alternative Positionierungen quantitativ bewerten, was die Basis für eine ökonomische Optimierung des Markenportfolios schafft.**

autoren 



1



2



3



4

1 **Dr. Harald Fanderl** ist Berater im Münchener Büro von McKinsey. Er ist Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice und der Insurance/Asset Management Practice sowie Co-Leiter der Branding Service Line.

2 **Dr. Lars Köster** ist Berater im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied der deutschen Marketing & Sales Practice.

3 **Dr. Jesko Perrey** ist Partner im Düsseldorfer Büro und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Marketingstrategien und Markenführung.

4 **Dr. Dennis Spillecke** ist Berater bei McKinsey in Köln. Er ist Mitglied des europäischen Retail-Sektors und Marketing & Sales Practice sowie Co-Leiter der Branding Service Line.