

Lass dich nicht fressen: Kannibalisierungsrisiken verstehen und vermeiden

Charlotte Mason und Kaushik Jayaram

KEYWORDS

*Kannibalisierung,
Neuprodukteinführungen,
Kampfmarken*

•

AUTOR_INNEN

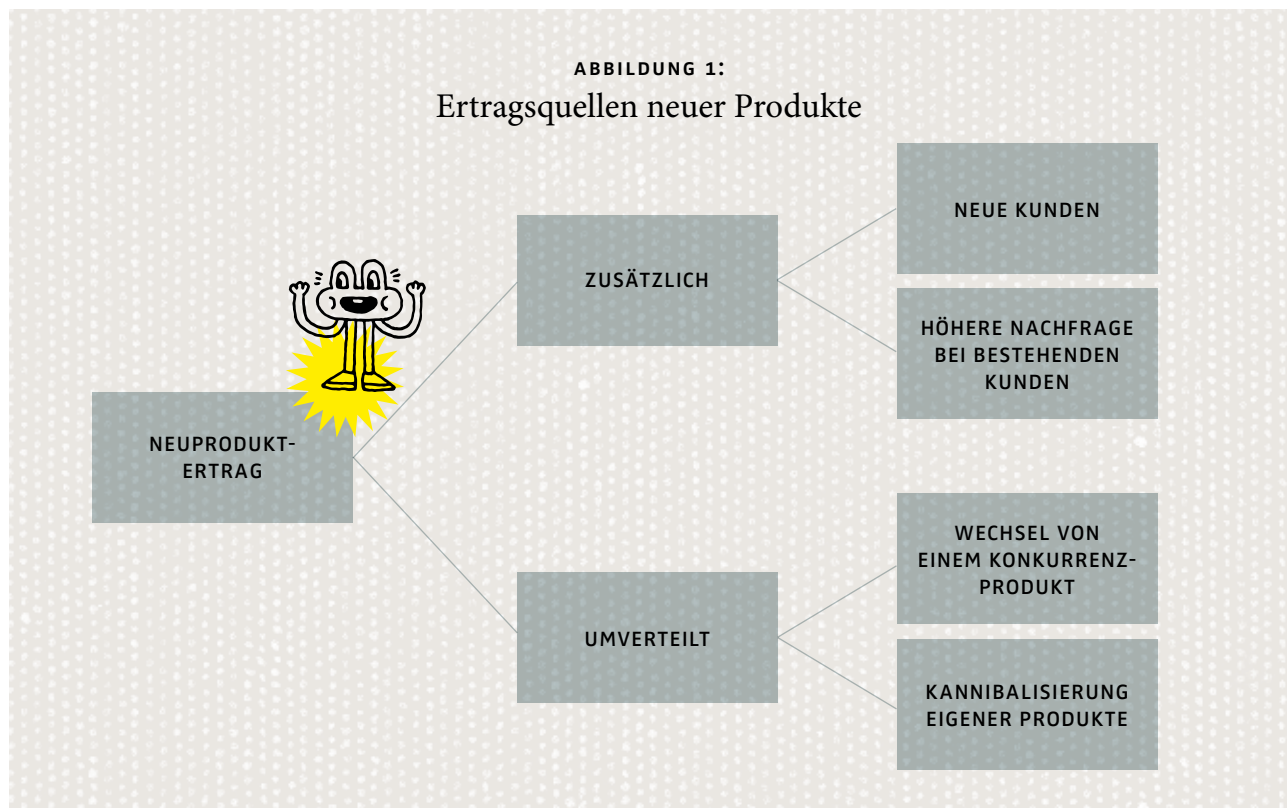
Charlotte Mason
Professor and C. Herman and
Mary Virginia Terry Chair of
Business Administration
University of Georgia, USA
cmason@uga.edu

Kaushik Jayaram
University of Georgia, USA
kaushik.jayaram@uga.edu

Markenkannibalisierung – ein notwendiges Übel? /// Mit häufigen Neuprodukteinführungen versuchen viele Unternehmen, den hohen Erwartungen an Verkaufszuwächse und Profitsteigerungen zu entsprechen. Die Marktforschungsfirma Mintel schätzt, dass in den USA im letzten Jahrzehnt jährlich 30.000 bis 40.000 neue Produkte allein im Konsumgüterbereich eingeführt wurden. Bei so vielen Markteinführungen steigt auch das Risiko, dass sie zulasten eigener Produkte gehen. Man spricht dann von Markenkannibalisierung, die Margen kosten und den Wert des Unternehmens mindern kann.

Kannibalisierung stellt ein klassisches Risiko der Neuprodukteinführung dar und sollte im Normalfall vermieden werden. Viele Unternehmer betrachten Kannibalisierung aber als notwendiges Übel und kalkulieren sie mit ein. Es gibt auch Befürworter der präventiven Kannibalisierung. Bekannt ist in diesem Zusammenhang der Spruch von Steve Jobs, der meinte: „Wenn du dich selbst nicht kannibalisierst, dann macht es ein anderer.“ Damals verzeichneten iPods stetige Verkaufszuwächse und generierten 50 % der Apple-Erträge. Jobs brachte das iPhone auf den Markt, obwohl ihm klar war, dass es das iPod-Geschäft massiv kannibalisieren und letztendlich völlig verdrängen würde. Entscheidend ist jedoch, wie sich die Kannibalisierung auf die Gesamterträge auswirkt.

Neue Produkte werden eingeführt, um neue Kunden zu gewinnen, bestehenden Konsumenten eine Neuanschaffung schmackhaft zu machen, sie von einer besseren Variante mit höheren Margen zu überzeugen oder als defensive Antwort auf Mitbewerber. Die Abbildung 1 zeigt, dass der Ertrag neuer Produkte in einer Kategorie entweder zusätzlich generiert wird oder durch Umverteilung entsteht. Im zweiten Fall kann es zu einer Kannibalisierung der eigenen Produkte kommen.



Am häufigsten kommt es zu Kannibalisierung, wenn Kunden zu neuen Produktvarianten der gleichen Marke wechseln. Kannibalisierung kommt allerdings auch im Handel vor, wenn z. B. ein Händler wie Starbucks eine weitere Filiale in der Nähe eines bestehenden Standorts eröffnet und damit von dort Kunden abzieht. Auch Vertriebskanäle können sich gegenseitig kannibalisieren, wenn z. B. ein stationärer Händler zusätzlich einen Online-Vertrieb startet. Schließlich gibt es auch noch die zeitliche Kannibalisierung, wenn Käufe z. B. durch Verkaufspromotions nur vorgezogen werden.

Um Ertrags- und Marktanteilsverluste so gering wie möglich halten zu können, sollte man die Treiber der Kannibalisierung verstehen. Zusätzlich wichtig ist es, die Auswirkungen abzuschätzen und bei Bedarf organisatorische Begleitmaßnahmen zu treffen.

Markeneigenschaften und Kannibalisierung /// Für das Kannibalisierungsrisko kritische Markenfaktoren betreffen den Preis und die Qualität im Vergleich zu bestehenden Produkten. Vor allem bei Alltagsprodukten sind viele Neueinführungen reine Produktlinienerweiterungen mit vergleichbaren Preisen und ähnlicher Qualität. Beispiele sind neue Geschmacksrichtungen bei Getränken oder ein neuer Duft bei Deos. Aufgrund der Produktähnlichkeit ist das Kannibalisierungsrisko hoch. Preis

und Qualität können aber auch zur Differenzierung genutzt werden. Preiswertere Varianten werden oft als Kampfmarken gegen Billiganbieter in Stellung gebracht, während man gleichzeitig versucht, die höhere Positionierung einer Marke zu halten. Am oberen Ende können Premiummarken höher bepreist und als hochqualitativ im Vergleich zur Basismarke positioniert werden.

Kampfmarken /// Kampfmarken sollen als qualitativ minderwertiger wahrgenommen werden oder in der Anwendung oder Funktionalität abgespeckt sein, um den niedrigen Preis zu erklären und um Kannibalisierung möglichst gering zu halten. Ein klassisches Beispiel für geringen Erfolg lieferte Kodak. Der Filmhersteller wollte mit der Marke Funtime den japanischen Wettbewerber Fuji bekämpfen. Stattdessen schadete das neue Produkt aber mehr der eigenen Premiummarke. Der Qualitätsunterschied schien den Kunden unwesentlich, und sie griffen vermehrt zum Billigprodukt.

Premiummarken /// Konsumenten, die von einem Basisprodukt zu einem Premiumprodukt wechseln, kannibalisieren zwar auch das ursprüngliche Produkt, aber die höheren Preise führen zu zusätzlichen Erträgen. Als Beispiele dienen die Premiummarmelade „Fruchtreich“ von Darbo oder das neue iPhone X.

Produktart, Kategorie sowie Distribution und Kannibalisierungsrisko /// Für Kannibalisierungsriskos sind noch weitere Faktoren relevant. Die Kategorie, die Art des Produkts und das Distributionssystem beeinflussen deren Ausmaß. Auch, ob neue Produkte die alten ersetzen oder mit ihnen am Markt koexistieren sollen, muss überlegt werden.

Kann die Nachfrage gesteigert werden? /// Produktkategorien wie Windeln oder Zahnpasta bieten nur wenig Möglichkeiten zur Konsumsteigerung. Deshalb nimmt das Kannibalisierungsrisko durch neue Produkte zu. Im Gegensatz dazu können Konsumenten ihren Konsum von Joghurt oder Mineralwasser leicht steigern. Auch bei Gebrauchsgütern gibt es Unterschiede. Während man eher selten mehrere Mixer besitzt, sind zusätzliche Fernsehgeräte oder Brillen für unterschiedliche Anlässe durchaus üblich.

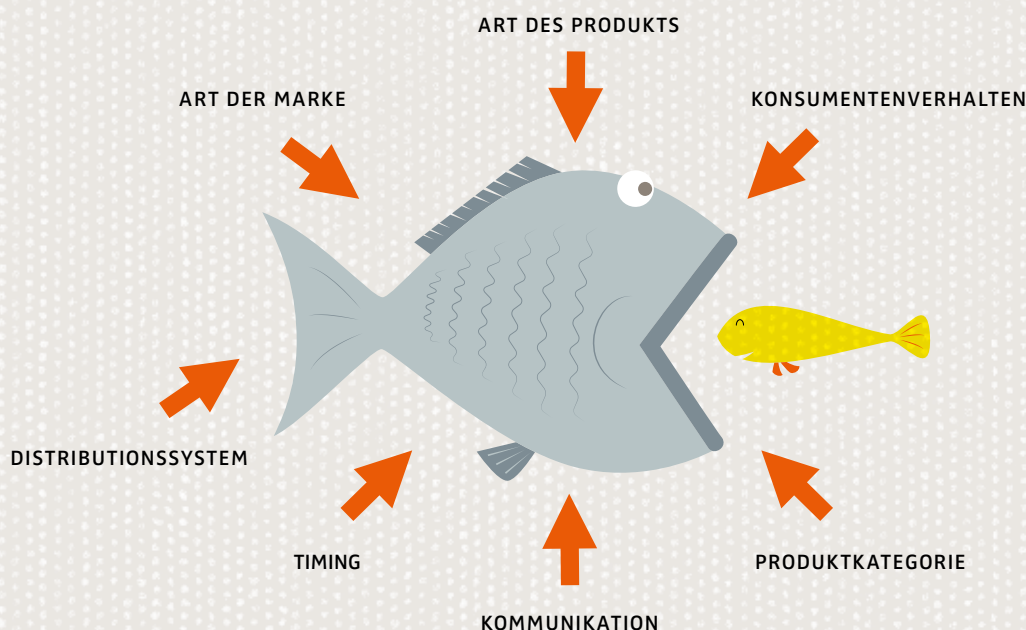
Ersatz oder Koexistenz? /// In manchen Branchen wie dem Kfz-Bereich ersetzen neue Modelle normalerweise die alten. In anderen Branchen bleiben auch ältere Modelle am Markt und unterscheiden sich von den neuen in Preis und Qualität. Apple belässt beispielsweise nach der Einführung neuer iPhones seine älteren Modelle mit Preisabschlägen am Markt. Mit älteren

Modellen gelingt es, neue Käuferschichten anzusprechen, ohne sich einem besonderen Kannibalisierungsrisko auszusetzen.

Ist das Produkt funktional oder erlebnisorientiert? /// Produkte wie Designerlippenstifte oder Sportwagen dienen eher dem Vergnügen, während beispielsweise bei Mikrowellenöfen oder Küchenrollen Funktion und Nützlichkeit im Vordergrund stehen. Wenn das Vergnügen den Vorrang hat, können Konsumenten von niedrigeren Preisen für ältere Modelle profitieren wie bei TV-Geräten oder Mobiltelefonen. Das kann die Kannibalisierung verstärken. Neue Modelle mit neuen Funktionen können bei dieser Art von Produkten aber auch zu einem schnelleren Umstieg auf ein neueres Modell führen und deshalb positiv wirken, was bei funktionalen Produkten wie Kühlschränken oder Staubsaugern eher weniger der Fall sein dürfte.

Wie wichtig ist Abwechslung? /// In vielen Lebensmittel- und Getränkearten schätzen Konsumenten Vielfalt. Eine differenzierte Produktlinie führt möglicherweise zu Kannibalisierung, kann aber auch sicherstellen, dass die Konsumenten einer Marke treu bleiben. Hier ist es wichtig, ein optimales Maß zu finden, das weder zu viele noch zu wenige Varianten umfasst.

ABBILDUNG 2:
Einflussfaktoren auf das Kannibalisierungsrisko



{Box 1}

WIE MAN MITTELS EINER FAIR-SHARE-DRAW-KALKULATION KANNIBALISIERUNGSEFFEKTE SCHÄTZT

Eine neue Marke wird in einer Kategorie mit einem Verkaufsvolumen von 1 Mio. € bei drei bestehenden Marken eingeführt. Für dieses Produkt (eine „Schwester“ der Marke A) werden bei gleichbleibendem Verkaufsvolumen Umsätze von 150.000 € erwartet. Der obere Teil der Tabelle zeigt, wie sich die Umsätze gemäß einer Fair-Share-Draw-Kalkulation entwickeln würden. Die tatsächliche Verteilung (unterer Teil) zeigt, dass die neue Marke überproportional zulasten von A und C geht. Da A demselben Unternehmen gehört wie die neue Marke, ist die Kannibalisierung vergleichsweise hoch und größer als nach dem Fair-Share-Prinzip erwartet.

MARKE	VERKAUFZAHLEN URSPRÜNGLICH	MARKTANTEIL URSPRÜNGLICH	FAIR-SHARE-DRAW-PROGNOSE FÜR DIE NEUE MARKE
A	\$ 500.000	50 %	$\$150.000 \cdot .5 = \75.000
B	\$ 300.000	30 %	$\$150.000 \cdot .3 = \45.000
C	\$ 200.000	20 %	$\$150.000 \cdot .3 = \35.000
Total	\$1.000.000	100 %	\$150.000

MARKE	VERKAUFZAHLEN NEU	MARKTANTEIL NEU	TATSÄCHLICHE VERTEILUNG INKLUSIVE DER NEUEN MARKE
A	\$ 400.000	40 %	\$100.000
B	\$ 300.000	30 %	\$ 0
C	\$ 150.000	15 %	\$ 50.000
Neu (As Schwestermarke)	\$ 150.000	15 %	
Total	\$1.000.000	100 %	\$150.000

Ist das Produkt günstig und ohne Risiko? /// Low-Risk-Produkte sind anfällig für Kannibalisierung durch günstigere Varianten. Konsumenten haben hier wenig zu verlieren, wenn sie das billigere Produkt wählen.

Wird das Produkt öffentlich oder privat konsumiert? /// Konsumenten entscheiden anders, wenn sie bei Konsum oder Auswahl eines Produktes unbeobachtet sind oder nicht. Für das Kannibalisierungsrisiko ist dieses Thema wichtig. Eine neue Kampfmarke kann mehr Kannibalisierung bringen, wenn sie privat konsumiert wird und man sich keine Gedanken über ihr mögliches Image machen muss. Eine Kampfmarke bei Speiseölen wird folglich die Kernmarke stärker kannibalisieren als die günstigere Zweitmarke eines Weinguts, da Wein meist gemeinsam mit Freunden, also öffentlich, konsumiert wird.

Steuerbarkeit des Vertriebs? /// Wenn der Vertrieb in eigener Hand liegt und ein Unternehmen in eigenen Filialen, Franchisebetrieben oder im Direktverkauf tätig ist, kann es sicherstellen, dass die gesamte Produktlinie angeboten wird. Üblicher sind allerdings ungebundene Kanäle, bei denen andere die Sortimentsentscheidungen treffen. In solchen Vertriebskonstellationen ist die Gefahr höher, dass neue Produkte bestehende kannibalisieren.

Wie kann man Kannibalisierungseffekte abschätzen?

/// Um Kannibalisierungsrisiken zu managen, muss man sie zunächst einmal messen. Oft wird dazu die Fair-Share-Draw-Kalkulation herangezogen. Sie geht von der Annahme aus, dass ein neues Produkt von allen existierenden einer Kategorie den gleichen Anteil abziehen wird. Diese „gerechte“ Umverteilung

kann man dann mit der tatsächlichen vergleichen. Man sieht dann, wer über- oder unterdurchschnittlich betroffen war (siehe Beispiel in der Box). Alternativen dazu wären echte oder simulierte Testmärkte oder Source-of-Volume-Analysen (SOVA) aus einer Conjoint-basierten Marktsimulation.

Gesamtbetriebliche Überlegungen bei der Produktlinienexpansion /// Für die Abschätzung des Kannibalisierungsriskos sollten die Kosten der gesamten Leistungserstellung berücksichtigt werden. Differenziertere Produktlinien bieten zwar Konsumenten mehr Wahlmöglichkeiten, aber die Produktion könnte durch kleinere Stückzahlen und häufigere Umrüstungen ineffizienter werden und die Erträge schmälern. Mehr Produkte erfordern eventuell mehr Ersatzteile und mehr Rohstoffe. Das könnte z. B. zu höheren Einkaufs- oder Lagerkosten führen. Eine realistische Kalkulation sollte also die gesamten Unternehmenskosten beinhalten.

Marketingstrategien zur Limitierung des Kannibalisierungsriskos

> **Planen und kommunizieren Sie die Positionierung neuer Marken sorgfältig** /// Abgesehen von den möglichen negativen Auswirkungen auf Verkaufszahlen sollte man noch weitere Risikofaktoren beachten. Produkte ohne ausreichende Differenzierung könnten Konsumenten verwirren. Egal, ob Kleber, Shampoo oder Fernsehgerät – zu viele Optionen können verunsichern, wenn Unterschiede nicht ausreichend kommuniziert werden. Bei Billig- oder Kampfmarken von Firmen, die traditionell für Premiumprodukte bekannt sind, steht das Markenimage auf dem Spiel. Die Position einer Marke muss klar und konsistent vermittelt werden, um Kannibalisierung und Imageschäden zu vermeiden. Man kann beispielsweise klar kommunizieren, dass die Billigmarke bei seltener Verwendung ausreichend, für Dauernutzer aber die Premiummarke empfehlenswerter ist, und so versuchen, Kannibalisierung und Imageverwässerung zu minimieren.

> **Timing ist wichtig** /// Wenn Kannibalisierung unvermeidlich ist, ist das Timing entscheidend. Betrachten wir hier den Buchmarkt mit der Veröffentlichung von gebundenen Ausgaben, denen Taschenbuchvarianten folgen. Die Margen der gebundenen Ausgaben sind normalerweise hoch, die Verkaufszahlen im Vergleich zum Potenzial der billigeren und weniger ertragreichen Paperbacks eher niedriger. Trotz des hohen Kannibalisierungsriskos ist es optimal, die Taschenbuchvarianten relativ rasch nach dem Verkaufsstart anzubieten.

> **Wählen Sie den Ertrag als Beurteilungskriterium** /// Besonderheiten einer Kategorie sowie Konsumgewohnheiten sollten genau analysiert werden. Sie liefern Ansatzpunkte, um das Ausmaß einer unvermeidlichen Kannibalisierung möglichst gering zu halten. Auch wenn man Kannibalisierung zunächst anhand von Verkaufsrückgängen bei anderen Produkten der eigenen Marken beurteilt, geht es letztendlich um die Auswirkungen auf den Ertrag. Wenn ein Neuprodukt mit einer kleineren Marge zulasten eines ertragreicheren Produkts geht, werden Erträge vernichtet. Ein ertragreiches Produkt, das ein ertragsschwaches verdrängt, rechtfertigt hingegen meist das Kannibalisierungsrisko.

./.

LITERATURHINWEISE

Yu, Howard and Malnight, Thomas (2016):
 “The Best Companies Aren’t Afraid to Replace Their Most Profitable Products”,
 Harvard Business Review, July,
<https://hbr.org/2016/07/the-best-companies-arent-afraid-to-replace-their-most-profitable-products>

Nijssen, Edwin; Hillebrand, Bas and Vermeulen, Patrick (2005):
 “Unraveling Willingness to Cannibalize: A Closer Look at the Barrier to Radical Innovation”,
 Technovation, Vol. 25 (12), 1400 – 1409.

Srinivasan, Sundara; Ramakrishnan, Sreeram and Grasman, Scott (2005):
 “Identifying the Effects of Cannibalization on the Product Portfolio”,
 Marketing Intelligence and Planning,
 Vol. 23(4/5), 470 – 485.

