LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

L'Oréal: Dachmarkenstrategie als Weg zur De-Segmentierung

Katharina Srnka*[1]

Inhaltsverzeichnis

1 Das Unternehmen 47
1.1 Entwicklung und status quo 47
1.2 *Corporate culture* 49
2 Consumer Cosmetics 50
2.1 Die Produktpalette 50
2.2 Marktpräsenz in Österreich 51
3 Der Haarpflegemarkt 51
3.1 Die Produktbereiche 51
3.2 Entwicklung bis Mitte der 90er Jahre 52
3.3 Das neue Dachmarkenkonzept 52
Problemstellungen 55
Verwendete Literatur 56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: L'Oréal – Geschäftsdivisionen 47
Abbildung 2: Umsatz L'Oréal 1991–1995 weltweit 48
Abbildung 3: Umsatz L'Oréal 1995 im Bereich Kosmetik nach Divisionen 48
Abbildung 4: Forschungsbudget L'Oréal 1993–1995 im Bereich Kosmetik 49
Abbildung 5: Anzahl von L'Oréal beantragter Patente 1993–1995 50
Abbildung 6: L'Oréal Rayonnance 53

* Universitätsassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

[1] Die Verfasserin dankt Frau Michaela Kern für ihre Anregungen und die freundliche Unterstützung bei der Zusammenstellung der vorliegenden Fallstudie.

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

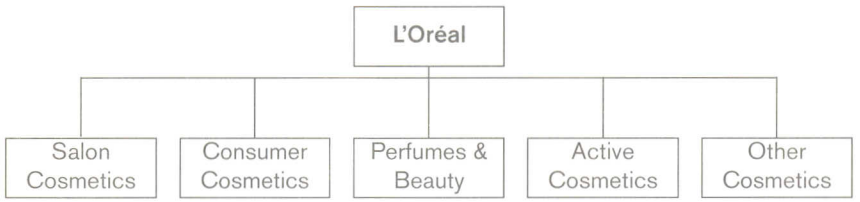
Abbildung 7: L'Oréal Energance 54
Abbildung 8: L'Oréal El'Vital 54
Abbildung 9: El'Vital-Megamarke von L'Oréal 55

1 Das Unternehmen

1.1 Entwicklung und status quo

L'Oréal ist ein französischer Konzern, der in einer Vielzahl von Märkten und Ländern – selbst oder mit Tochterunternehmen – vertreten ist. Vor nahezu einem Jahrhundert vom französischen Chemiker Eugène Schueller gegründet, ist das Unternehmen heute weltweit führender Kosmetikhersteller.
Sein großes und vielfältiges Angebot umfaßt im wesentlichen vier Produktbereiche, die jeweils über einen eigenen Distributionskanal abgesetzt werden: (1) *Salon Cosmetics*, die über Friseursalons vertrieben werden, (2) *Consumer Cosmetics*, die im Lebensmittelhandel, in Drogeriemärkten und im Drogeriefachhandel erhältlich sind, (3) *Perfumes & Beauty*-Produkte, die in Parfumerien angeboten werden und (4) *Active Cosmetics*, die in Apotheken geführt werden. Darüber hinaus ist L'Oréal noch im dermatologischen Bereich tätig.

Abbildung 1: L'Oréal – Geschäftsdivisionen



Die intensive Distribution über alle möglichen Distributionskanäle wird von L'Oréal bewußt betrieben und stellt für das Unternehmen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern dar. Die Strategie der möglichst vollständigen Marktabdeckung war und ist eine wesentliche Säule des Erfolges von L'Oréal. Abbildung 2 zeigt die Umsatzentwicklung (weltweit) von 1991 bis 1995. Abbildung 3 schlüsselt den Umsatz 1995 im Bereich Kosmetik nach Divisionen auf.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Abbildung 2: Umsatz L'Oréal 1991–1995 weltweit

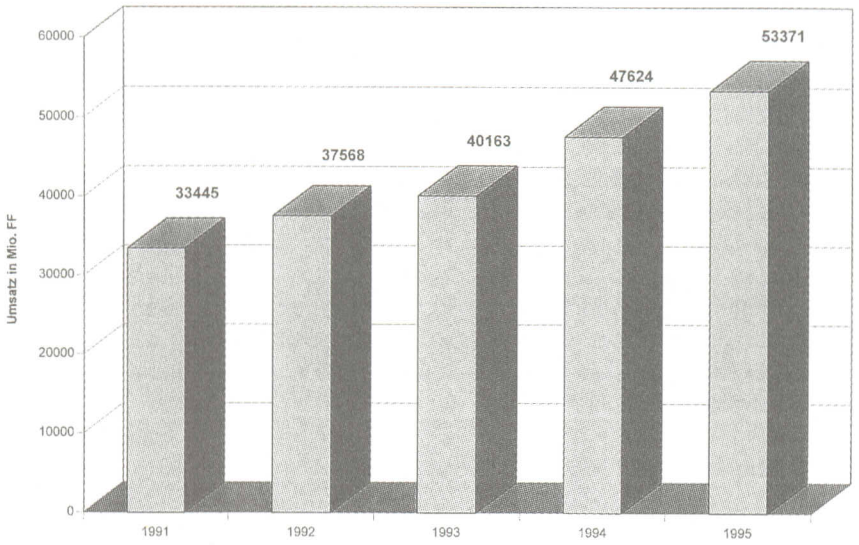
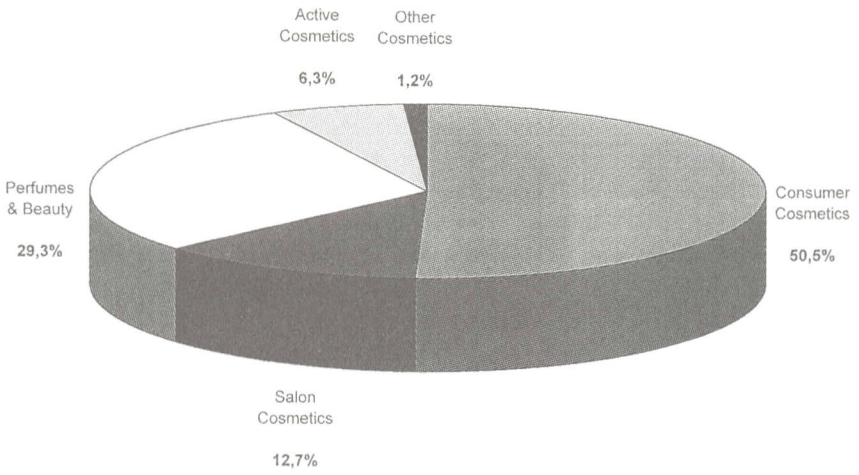


Abbildung 3: Umsatz L'Oréal 1995 im Bereich Kosmetik (43 300 Mio. FF*) nach Divisionen



* *FF = Französische Francs*
Quelle: L'Oréal Jahresbericht 1995

Seine hohe internationale Reputation verdankt das Unternehmen seinem außerordentlichen Forschungspotential, der hohen Qualifikation seines Personals sowie der konsequenten Durchsetzung seiner Strategie der Qualität und Innovation. Abbildung 4 zeigt die Entwicklung der Forschungsausgaben und Abbildung 5 den Anstieg der Zahl der beantragten Patente in den Jahren 1993 bis 1995.

Abbildung 4: Forschungsbudget L'Oréal 1993–1995 im Bereich Kosmetik

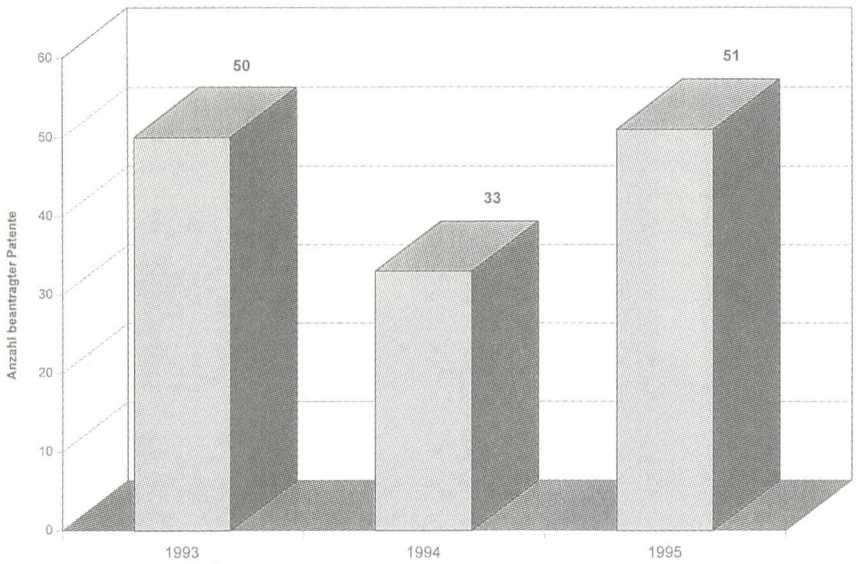
Die Anregungen für Produktverbesserungen gehen in der Regel von den Konsumenten aus, die sich mit ihren Produkterfahrungen, Wünschen und Beschwerden direkt an das Unternehmen wenden, oder kommen vom Verkaufspersonal, das die Bedürfnisse der Konsumenten an L'Oréal weiterleitet.

1.2 Corporate culture

Die Unternehmenskultur ist darauf gerichtet, im Dienste von Gesundheit und Schönheit Produkte für Konsumenten in der ganzen Welt anzubieten. Schon heute entwickelt L'Oréal Produkte und Märkte für das dritte Jahrtausend. Zukunftsorientiert agieren bedeutet dabei für L'Oréal nicht nur auf höchste Produktqualität, sondern auch auf den Schutz der Umwelt zu achten. Die Maßnahmen in diesem Bereich wurden in mehreren Ländern durch Auszeichnungen und Preise anerkannt.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Abbildung 5: Anzahl von L´Oréal beantragter Patente 1993–1995



Quelle: L´Oréal Jahresbericht 1995

2 Consumer Cosmetics

2.1 Die Produktpalette

Im Bereich der Consumer Cosmetics führt L'Oréal international vier Dachmarken[2], die im wesentlichen auf unterschiedliche *life style*-Segmente abzielen: (1) *L'Oréal Paris*: Diese Schönheitspflege-Linie bietet *high-performance*-Produkte für die selbstbewußte, aktive Frau von heute. (2) *Laboratoires Garnier*: Dies ist die natürliche, unkomplizierte Linie. Sie verbindet wissenschaftlichen Fortschritt und Natur und soll vor allem den naturverbundenen, weiblichen Typ ansprechen. (3) *Gemey Paris*: Sie ist eine junge, vitale und charmante Dachmarke von hoher Reputation. Ihre Zielgruppe sind Frauen, die ihre natürliche Schönheit und Weiblichkeit durch Make-up, Düfte und andere *personal care*-Produkte betonen wollen. (4) *LaScad*: Dies ist die eher avantgardistische Linie mit Designer-*touch*.

[2] Der Begriff Dachmarke wird bei L´Oreál in unterschiedlichen – teilweise von der klassischen Definition im Lehrbuch abweichenden – Bedeutungen verwendet.

2.2 Marktpräsenz in Österreich

Ende 1995 ist L'Oréal österreichweit mit zwei seiner Dachmarken vertreten: L'Oréal Paris und Laboratoires Garnier. Unter dem Namen *L'Oréal Paris* werden die Submarken El'Vital, Studio Line, Free Style, Elnett, Rayonnance, Energance, Performance, Récital, Colorelle Excellence, Casting, Dédica, Si Naturelle, L'Oréal Perfection und Plénitude angeboten. Unter *Laboratoires Garnier* führt L'Oréal in Österreich die Marken Synergie und Ambre Solaire. Daneben gibt es auch vereinzelt Marken von Gemey Paris wie Maroussia, Naf Naf, Harley Davidson und Daniel Hechter.
Seine *Consumer Cosmetics*, die preislich weitgehend alle dem oberen Mittelfeld zuzuordnen sind, setzt das Unternehmen auch in Österreich über die zuvor dargestellten Vertriebsschienen ab: Die Produkte werden sowohl im Lebensmittelhandel, wo L'Oréal einen gewichteten Distributionsgrad von 95 % hat, wie auch in Drogeriemärkten, bei denen ein Distributionsgrad von 100 % vorliegt, und zu einem geringeren Anteil auch im traditionellen Fachhandel, also „klassischen" Drogerien mit relativ hohem Bedienungsanteil, angeboten.

3 Der Haarpflegemarkt

Ein wichtiger Massenmarkt, in dem L'Oréal stark vertreten und sehr erfolgreich ist, ist die Haarpflege. Hier können mehrere Produktbereiche unterschieden werden, auf die in der Folge im einzelnen eingegangen werden soll.

3.1 Die Produktbereiche

Der Markt für Haarpflegeprodukte umfaßt im wesentlichen die vier Produktbereiche Reinigung, Pflege, Styling und Colorationen. Die *Reinigungsprodukte* stellen den größten Bereich dar und umfassen alle Arten von Shampoos. Zu den *Pflegeprodukten* zählen Haarspülungen und Kuren. Shampoos, Spülungen und Kuren zusammen werden als Haarpflegeprodukte im weiteren Sinn bezeichnet. Zur Kategorie der *Styling-Produkte* zählen Haarsprays, Gels und Formschaum. *Colorationen* sind sämtliche Arten von Haarfärbe- und Tönungsprodukten. Sie sind mengen- und wertmäßig das bei weitem kleinste Produktsegment.
L'Oréal, als *full range*-Anbieter, ist in allen vier Produktkategorien aktiv. Da die anderen Anbieter nur einzelne Marktbereiche bearbeiten, sind die Konkurrenten von L'Oréal je nach Segment verschieden. Als bedeutendste Mitbewerber können Schwarzkopf mit Produkten im preislichen Mittel- bis Bil-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

ligsegment und Procter & Gamble mit Wash & Go sowie der Panthène Pro-V-Linie, die dem Produktangebot von L'Oréal ähnlich sind, genannt werden.

3.2 Entwicklung bis Mitte der 90er Jahre

In den vergangenen Jahrzehnten war das Produktinteresse bei Haarpflegeprodukten relativ gering. Es handelte sich in der Regel um *low involvement*-Produkte mit laufender Verwendung. Die Produkte waren kaum differenziert (Shampoo für normales, fettes oder trockenes Haar) und wurden von den Konsumenten als weitgehend austauschbar angesehen. Die Markentreue war dementsprechend sehr gering.
Um die Markensensibilität und -treue der Konsumenten zu stärken, entschied sich L'Oréal für eine neue Positionierung als kompetenter und innovativer Anbieter von Haarpflegeprodukten. Als solcher wollte man die Konsumenten international durch Produkte von hoher Qualität unter werblich stark aufgebauten Marken ansprechen. In jahre-, oft sogar jahrzehntelanger Forschung wurden (und werden) daher Produkte entwickelt, die auf die speziellen Probleme und Bedürfnisse der verschiedenen Konsumenten abzielen. Für jedes Problem sollte es ein eigenes Produkt geben. So entstand Ende der 70er Jahre El'Vital Shampoo in Deutschland. Produkte wie Rayonnance für coloriertes und Energance für dauergewelltes Haar wurden auf den Markt gebracht, und 1985 wurde Studio Line als Styling-Serie in Italien kreiert. Die verschiedenen Produkte – jedes mit eigenem, einzigartigem Produktnutzen – wurden jeweils unter einer eigenen Marke lanciert.
Aufgrund der fortwährenden, intensiven Forschung und immer neuer Produktinnovationen – jeweils unter eigenem Markennamen – gab es 1995 bereits so viele verschiedene Marken von L'Oréal am Markt, daß die angestrebte Positionierung als kompetenter *full-range*-Anbieter im Bereich Haarkosmetik immer schwieriger durchzusetzen war. Gleichzeitig erwies sich die notwendige – immer teurer werdende – werbliche Unterstützung der verschiedenen Marken als zunehmend problematisch. Deshalb entschied sich L'Oréal Anfang 1996 für eine Straffung seines Markensortiments und die Entwicklung von drei starken Dachmarken.

3.3 Das neue Dachmarkenkonzept

Im Zuge der Sortimentsstraffung wurden Rayonnance, Energance und Performance durch einen *relaunch* in die El'Vital-Linie integriert. Das Design der Flaschen wurde modernisiert und schrittweise so adaptiert, daß die bisherigen Verwender „ihr" Produkt immer noch erkannten, gleichzeitig aber immer mehr ein einheitliches Erscheinungsbild der neuen Dachmarke *El'Vital* geschaffen wurde (siehe Abbildungen 6 bis 9). In der letzten Phase dieser Umstellung soll dieses Erscheinungsbild eine komplette *range* von Produkten umfassen, die – für Frauen und Männer gleichermaßen geeignet – jeweils ein bestimmtes Bedürfnis ansprechen. Dies soll in der Wahrnehmung der Konsumenten ein Image der Leistungsfähigkeit und Kompetenz schaffen. Um die große Gruppe der Nicht-Verwender von Styling-Produkten anzusprechen (wie Untersuchungen Anfang 1996 zeigten, lag der Anteil bei 55% der Haarpflegeverwender) wurde El'Vital Ende 1996 zusätzlich durch eine komplette Styling-Serie (rezepturmäßig basierend auf dem Pflegefaktor Ceramid R) ergänzt und damit zur segmentübergreifenden „Mega"-Marke erweitert.
Free Style wurde ein Teil des Elnett-Premiumkonzeptes mit dem Plan, diese zweite Dachmarke in der Folge zu verjüngen. Die Styling-Serie *Studio Line* blieb weitgehend unverändert und sollte, als dritte Dachmarke, weiterhin eine jüngere, modebewußte Zielgruppe abdecken.
Die Markenstraffung ermöglicht L'Oréal seine Aufwendungen im werblichen Bereich konzentriert einzusetzen und jede der Dachmarken effizient zu unterstützen. Der Name L'Oréal erscheint dabei als „Unterschrift", die Kompetenz und Qualität garantieren soll. Einen positiven Nebeneffekt der neuen Dachmarkenstrategie stellt eine deutliche Erhöhung der Transparenz über das Produktangebot für Konsument und Handel dar.

Abbildung 6: L'Oréal Rayonannce (bis 1996)

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Abbildung 7: L'Oréal Energance (bis 1996)

Abbildung 8: L'Oréal El'Vital (bis 1996)

Abbildung 9: El'Vital-Megamarke von L'Oréal

Problemstellungen

1. Erklären Sie den Begriff Markt und erläutern Sie anhand der Produktlinie Studio Line die Schritte zur Definition eines Marktes (Anmerkung: Betrachten Sie nur Österreich.). (K&B&K, S. 147–148; K&A&S&W, S. 231–233)
2. Erklären Sie den Begriff *low-involvement*-Produkt. (K&B&K, S. 184–185; B&B&R, S. 28)
3. Was ist ein Marktsegment und unter welchen Bedingungen ist es sinnvoll, einen Markt zu segmentieren? Liegen diese Bedingungen im Haarpflegemarkt vor? (K&B&K, S. 149–150; K&A&S&W, S. 353–375; B&B&R, S. 19)
4. Nach welchen Kriterien könnte der Haarpflegemarkt gegebenenfalls (sinnvoll) segmentiert werden? (K&B&K, S. 150–161; K&A&S&W, S. 355–375; B&B&R, S. 20–22)
5. L'Oréal hat den Haarpflegemarkt im Laufe der Zeit sehr stark segmentiert. Nach welchen Variablen wurde dabei vorgegangen und von welchen Vorteilen und strategischen Überlegungen ging man dabei aus?
6. Erklären Sie, weshalb die *benefit*-Segmentierung für die internationale Verbreitung einer Marke besonders gut geeignet ist. (K&B&K, S. 159; K&A&S&W, S. 366–367; B&B&R, S. 21)

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

7. Betrachten Sie das Segment, das mit Rayonnance angesprochen werden soll, und analysieren Sie dieses anhand der Kriterien für eine effektive Segmentierung. (K&B&K, S. 161–163; K&A&S&W, S. 379; B&B&R, S. 19–20)
8. Welche Marktbearbeitungs-(Targeting-)Strategie betreibt L'Oréal? (K&B&K, S. 153–167; K&A&S&W, S. 380–387; B&B&R, S. 22–23)
9. Erklären Sie den Begriff Positionierung. Welche Positionierung strebt L'Oréal an? (K&B&K, S. 168–170; K&A&S&W, S. 398–427; B&B&R, S. 23)
10. L'Oréal hat sein Markensortiment 1996 stark gestrafft und umstrukturiert und will sich künftig auf drei „Dachmarken" konzentrieren. Handelt es sich dabei um eine Dachmarkenpolitik im herkömmlichen Sinne? Welche Markenpolitik betreibt L'Oréal und welche Funktion erfüllt dabei der Name L'Oréal? (K&B&K, S. 298; K&A&S&W, S. 555–569)
11. Beurteilen Sie den Namen Rayonnance anhand der Kriterien für einen guten Markennamen. (K&B&K, S. 298; K&A&S&W, S. 569; B&B&R, S. 59)

Verwendete Literatur

BALDAUF, A.; BOYER, C.; REISINGER, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1997

KINNEAR, T. C.; BERNHARDT, K. L.; KRENTLER, K. A. (K&B&K): Principles of Marketing, 4th ed.; Scott, Foresman and Company, New York 1995

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. (K&A&S&W): Principles of Marketing, The European Edition, Prentice Hall, London et al. 1996

L'Oréal: Annual Report, Paris 1995

L'Oréal: El'Vital – Innovation 1996, Paris 1996

SGIAROVELLO, M.: Die drei Musketiere, in: Cash – Handelsmagazin, Mannstein-Verlag, 9/1996, S. 58

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags