

Dr. Rolf Dinger

Dachmarken: Acht Strategiefallen

Dachmarkeninflation: Auslaufmodell des 20. Jahrhunderts?

1	Einführung	3
2	Acht Dachmarkenstrategiefallen	8
2.1	Erste Dachmarkenstrategiefalle: Falscher Ausdehnungspfad	8
2.2	Zweite Dachmarkenstrategiefalle: Verlust der Einzigartigkeit	10
2.3	Dritte Dachmarkenstrategiefalle: Verlust des Spezialistentums	10
2.4	Vierte Dachmarkenstrategiefalle: Wachstum auf Kosten der Konkurrenz erfordert ein flexibleres Instrument	11
2.5	Fünfte Dachmarkenstrategiefalle: Innovationsfalle	13
2.6	Sechste und siebte Dachmarkenstrategiefalle: Zielgruppen- und Handelsfallen	14
2.7	Achte Dachmarkenstrategiefalle: Globalisierungsfalle	16
2.8	Eine weitere, besonders aktuelle Dachmarkenstrategiefalle	16
3	Empfehlungen und Fazit	18

1 Einführung

Von 26 Marketingpreisen, die seit 1973 vergeben wurden, gingen 25 oder 96% an Dachmarken! Ein Auszug aus der Preisträgerliste: *Pfanni* (1975), *IKEA* (1979), *NIVEA* (1981), *Adidas* (1985), *Henkel* (1991), *Milka* (1994).

Man kann sagen, dass der Deutsche Marketingverband bei Konsumgütermarken den Trend hin zu Dachmarken gefördert und publik gemacht hat. Auch in den USA kann man eine vergleichbare Entwicklung feststellen. Die Folge davon ist: Im Lebensmittelhandel dominieren Dachmarken. Mit der Vergabe des Preises 1998 an *SmithKline Beecham* (*SB*) ist der Trend zum ersten Mal gebrochen worden. Nicht die erfolgreiche Ausdehnung wurde prämiert, sondern die erfolgreiche Konzentrierung eines ganzen Unternehmens auf den Fokus Gesundheit. Gerade das Gegenteil von Dachmarken. Wenn man dies als Zeichen für die unmittelbare Zukunft deutet, werden die ausgeferten Dachmarken entrümpelt und ebenfalls wieder fokussiert werden. Wir prognostizieren im Abschlusskapitel noch eine weitere Zukunft. Mit der Preisverleihung 2001 an *Red Bull* scheint man wieder auf den Pfad der Tugend zurückgekehrt zu sein.

Wenn man heute durch einen Verbrauchermarkt geht, fällt auf, dass es im Vergleich zu früher immer mehr Produkte gibt, jedoch kaum mehr Marken. Aber nicht in jeder Produktkategorie: In der Gemüse- und Obstabteilung sieht es nach wie vor markentrostlos aus. Wenn man *Chiquita* sagt, versteht man immer noch nur Banane. In der Foodabteilung existieren fast nur Dachmarken. Besonders fallen die gelb-roten Produkte der Marke *Maggi* auf. Es gibt mehr als 1000 Produkte, die mindestens 5 m Regal benötigen. Wenn sich das Auge an die gelbe Vielfalt gewöhnt hat, kommt die Frage auf, wie ein unter Zeitnot stehender Kunde sich schnell genug orientieren kann, um das richtige Produkt zu finden. Neben dem gelb-roten Allerlei reihen sich nahtlos weitere 5 m mit mehr als 300 Produkten der Dachmarke *Knorr* an. In dieser Abteilung gibt es noch weitere große Dachmarken wie: *Dr. Oetker* und *Nestlé* (hier entstand aus einem Produkt in 100 Jahren ein Produktportfolio mit ca. 25.000 Produkten, das rund 8.500 verschiedene Marken umfasst). Man hat in dieser Abteilung ca. 50 m Regalwände abgelaufen und ist dabei aber nur wenigen Marken begegnet. Da kommt Freude auf, wenn man durch die Getränkeabteilung geht. Bei Mineralwasser und Spirituosen gibt es, bis auf einige Ausnahmen natürlich, nur Monomarken. Aber auch hier gibt es Versuche, die Marke auszudehnen:

Z. B. *HohesC*, ein klangvoller Name, eine Marke, die zu den Pionieren gehörte, als man 1958 zum ersten mal Orangensaft in Deutschland einführte. In diesen 30 Jahren hat jeder Verbraucher gelernt „Orangensaft ist gesund, weil er das lebenswichtige Vitamin C enthält“. Warum glaubte man, dass man unter das mit Gesundheit durch Vitamin C und Orangen attribuierte Markendach, eine Kuh stellen und melken kann? Das wird wohl das Geheimnis von Eckes bleiben.

Eine der letzten Monomarken, die es im LEH zum Marktführer geschafft hat, ist *Red Bull* (Einführung 1994).

An der Wurst- und Fleischtheke entdeckt man wenige Marken. Das *CMA* Zeichen, das sich als Ingredient Brand schon lange etablieren möchte, wird wohl nie die Bekanntheit und Bedeutung haben, wie sie z.B. *Intel Inside* besitzt. Im Kühlregal dagegen herrschen Marken wie *Knirps*,

Rotkäppchen und Dachmarken wie *Du Darfst*, *Danone*, *Müller*, *Bauer*, *Zott*, *Ehrmann* und *Weihenstephan*. Sogar eine Marke aus dem Süßwarenregal hat sich bis hierher ausgedehnt: *KinderSchokolade* mit ihren Ablegern *Milchschnitte* und *Pinguí*. Eine Marken- und Dachmarkendominanz existiert auch im Reinigungs- und Körperpflegesortiment.

Auch die Komplexität im Gesundheitsregal stellt an den Verbraucher hohe Hürden, wie folgende Zahlen von AC Nielsen und Dr. Dingler Consulting GmbH (DDC) aus dem Jahr 1999 offenbaren: 206 Marken - 26 Hersteller - 1780 Produkte. Gehen Sie einmal an dieses Regal und suchen Sie Ihr Präparat. Sofern Sie sich erst am Regal informieren wollen, sind Sie gesund, bis Sie wissen, was Sie kaufen müssen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass immer mehr Produkte unter einer Marke angeboten werden. Man könnte den Eindruck gewinnen, als ob es keine Grenzen gäbe und als ob es jede Marke tun könnte. Es sind vor allem „alte“ Marken, die ausgedehnt werden. In der Regel war das Urprodukt Marktführer oder besaß eine Top-Position im Markt. Die Erweiterungen sind jedoch nur selten erfolgreich. Sie gelangen kaum in die Top-Klasse. Die Floprate ist trotz Dachmarke genauso hoch wie früher. Obwohl man davon ausgehen kann, dass viele Unternehmen in Marktforschung investiert haben, gewinnt man den Eindruck, der Verbraucher wird bei Dachmarkenerweiterungen selten richtig gehört; wie Holger Jung bestätigt: „Ein höfliches Vielleicht der Testperson auf die Frage nach der Glaubwürdigkeit eines neuen Angebotes wird grundsätzlich positiv ausgelegt“. Nach der umfassenden Studie von Ernst&Young/Nielsen (1999) in verschiedenen europäischen Ländern belaufen sich die Flopraten von Markentransfers auf ca. 80% (Sattler et al. 2002, S. 1). So kommt es zur folgenden Situation: Der erwachsene Mensch hat 32 Zähne. In einem durchschnittlichen Verbraucher oder Drogeriemarkt findet man 40 Zahncremevarianten. Wenn man dann noch das Angebot der Apotheken berücksichtigt, kann man zwischen 50 verschiedenen Sorten für seine 32 Zähne wählen.

Eine der Ursachen für die oben geschilderten Phänomene ist die junge Disziplin „Dachmarke“. Neben Domizlaff mit seinem Grundgesetz Nr. 18: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen.“ (Domizlaff 1994, S. 711) ist die erste Fachliteratur die Dissertation von Holger Häty aus dem Jahre 1989: *Der Markentransfer*. Die Verantwortlichen haben zu diesem Marketinginstrument während ihrer Ausbildung an der Hochschule noch nichts gehört. Im Forschungsbericht (Jahrbuch Markentechnik) findet man den Status zum Thema Dachmarke im Jahr 1998: „Vergleichsweise wenig operationalisiert sind die Theorien zur Gestaltung der Markenarchitektur. Die grundsätzlichen strategischen Optionen (Mono-, Familien-, Dach- und Garantimärke) sind hinlänglich bekanntes Lehrbuchwissen. Doch die bloße Kategorisierung von Markentypen und Auflistung ihrer prinzipiellen Vor- und Nachteile hilft nur wenig in der unternehmerischen Praxis. Insbesondere die Erweiterung einer Marke gehört zu jenen Wagnissen des Markenmanagements, die besonderer Prüfung und Absicherung bedürfen.“ (Meyer et al. 1998, S. 310).

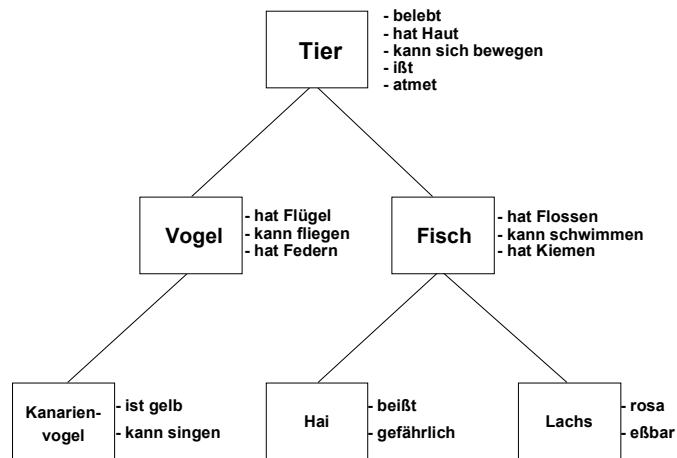
Bis 2001 hat sich dies nicht groß geändert: Im Buch der Gesellschaft zu Erforschung des Markenwesens von Köhler et al. „Erfolgsfaktor Marke - Neue Strategien des Markenmanagements“ findet man als Beitrag zu diesem Thema nur „Brandstreiching: Chancen und Risiken“. Also wie schon 1998 festgestellt, nichts Neues unter dem wissenschaftlichen Dachmarkenhimmel. Nach Sattler (2002) wurden seit 1985 über 40 empirische Studien zum Thema „Erfolgsfaktoren von Markentransfers“ veröffentlicht. Generalisierende Ergebnisse konnten jedoch

durch die Studien nicht gefunden werden. Im letzten Jahrhundert warnten die Geografen auf den Landkarten bei unerforschten Gebieten mit dem Hinweis: *Hic sunt leones*= hier sind die Löwen. Warnende Hinweise findet man schon 1986 bei Jack Trout und Al Ries. Damals sprachen sie davon, dass Line Extension zur Marketingkrankheit des letzten Jahrzehnts wurde: „Wir bezeichnen Line-Extension als Falle, nicht als Fehler. Line-Extension kann funktionieren, wenn:

- Ihre Konkurrenten dumm sind, oder Sie keine Konkurrenz haben, oder wenn
- Sie keine Position im Kopf des Adressaten aufbauen wollen“ (Trout/Ries 1986b, S.163)

Dies sind Rahmenbedingungen, die selten oder nie vorliegen dürften, weshalb Dachmarken nach Meinung von Ries und Trout nicht funktionieren. Al Ries wiederholt seine Warnung 1996: „Je mehr Produkte, je mehr Märkte, je mehr Bedürfnisse ein Unternehmen einget, desto weniger Geld verdient es.“ Volle Kraft voraus in alle Richtungen! ertönt der Befehl von der Kommandobrücke der Unternehmen. Wann werden sie endlich begreifen, dass die Erweiterung der Produktlinie letztendlich in den Ruin führt?“ (Ries 1996, S. 31) Die Wirklichkeit hat sich jedoch anders, als von Jack Trout und Al Ries dargestellt, entwickelt, d.h. die Unternehmen, die die Dachmarkenstrategie anwendeten, sind (noch nicht ?) bankrott. Der Verbraucher hat Dachmarken akzeptiert (in einigen Kategorien gibt es keine Alternative zu den etablierten Dachmarken). Deshalb wollen wir uns auf einige Hürden bzw. Fallen konzentrieren, um bei der erfolgreichen Umsetzung der Dachmarkenstrategie zu helfen. Zuvor möchten wir ein Instrument zeigen, das man bei der Konstruktion von Dachmarken nutzen sollte. Mittels dieses Modells kann man analysieren, wie weit man eine Marke ausdehnen, bzw. mit welchen neuen Kategorien man sie vernetzen kann.

Abbildung -1: *Modell hierarchische Wissensrepräsentation*
(Quelle: Karmasin 1998, S. 166)



Durch die Messung der Reaktionszeiten auf Fragen nach der Zuordnung von semantischen Merkmalen wurde das Modell geprüft:

- Kann ein Kanarienvogel singen?
- Kann ein Kanarienvogel fliegen?
- Hat ein Kanarienvogel eine Haut?

Die kürzeste Reaktionszeit hat die erste Frage, da „singen“ ein Merkmal ist, das direkt mit dem Begriff Kanarienvogel abgespeichert ist. Die längste Reaktionszeit hat die dritte Frage. Hier muss man alle 3 Ebenen durchlaufen, um antworten zu können.

Das Modell erklärt, dass das Wissen hierarchisch organisiert ist und 3 Ebenen umfasst (Karmasin 1998, S. 166). Vermutlich hängt dies von unseren 3 Gehirnen ab, denn wir besitzen das vergangenheitsorientierte Stammhirn, das impulsive Zwischenhirn und das vernünftige Großhirn. „Neben jedem Element ist immer nur das Merkmal gespeichert, das für das Element auf dieser Ebene charakteristisch ist, die anderen Merkmale sind durch die darüberliegenden Ebenen gegeben.“ (Karmasin 1998, S. 166)

Diese Wissensorganisation ist die Basis von Dachmarken. Der genutzte Dachmarkenname besitzt bestimmte Attribute, die auf die Produkte übertragen werden sollen (Imagetransfer); nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben. D.h. man kann die Dachmarke durch neue Produkte mit neuen Attributen oder Werten anreichern. Hierzu einige Beispiele:

- LCI (Integration/Verstärkung der Werte Gesundheit und Innovation bei Nestlé)

- *Odol* mit *Nice* (Verjüngung bzw. Jugendlichkeit und Modernität)
- *Diet Coke* (Gesundheit, Modernität)

In der Regel entsteht eine Dachmarke aus einer Monomärke. In unserem Fall wollen wir als Beispiel den Kanarienvogel wählen. Er wird zur Dachmarke erhoben. Wenn man den Schritt nach „oben“ macht, muss man die Metaebene definieren. Nach unseren Erkenntnissen aus der Analyse von erfolgreichen Dachmarken entscheidet nicht die Kernkompetenz über den Erfolg der Markenausweitung, sondern der Kernwert bzw. die Kernwerte (Core values) der Marke. Denn nur sie sollten die immaterielle Klammer bilden. Ob ein Unternehmen etwas besonders gut kann (Core Competence), interessiert die Zielgruppe normalerweise nicht. Der Wert, den die Marke ihr bietet, entscheidet über ihre Akzeptanz.

Das bestätigt auch Kunisch von *Beiersdorf*: „Das Wichtigste und Schwierigste zugleich ist die Definition des Markenkerns“ (Köhler et al. 2001, S. 151). „Um immer weiter divergierende Produkte in Zusammenhang zu bringen, muss die Marke von der reinen physischen Beschaffenheit abgehen und sich auf Inspirationsquelle und Wertesysteme stützen.“ (Kapferer 1992, S. 131) Die Extraktion der Kernwerte wollen wir vereinfacht darstellen am Beispiel der semiotischen Analyse von *Nivea*:

- Packung = Blechdose
 - Stabilität, Sicherheit, Stärke, Vertrauen, Verantwortung
 - Packungsform = rund, Kreis als Symbol in Mythen und Märchen als Zeichen der Vollkommenheit
 - Sanftheit (kommt aus Gegensatz zu eckig)
- Produktkonsistenz = stark fetthaltig
 - sichtbare, langhaltende Pflege, Schutz der Haut
- Produktfarbe = weiß
 - Unschuld, Ehrlichkeit, Reinheit, die Farbe der Wahrheit, Statussymbol

Weitere Werte, die durch die Kommunikation in die Marke gebracht wurden sind: Mutterliebe und Familie. Laut Kunisch (Wirtschaftswoche 27.05.1994) steht *Nivea* in allen Sprachen für „Haut, Pflege, Mutterliebe, Duft der Reinheit“. Er schwärmte damals, dass das Potential für *Nivea* grenzenlos sei, erstens aufgrund der obigen Werte und zweitens weil *Nivea* zu den 20 in Europa bekanntesten Marken gehört (neben den Konsumgütermarken *Coca-Cola* und *Nescafé*). Bei der Konzentration auf die Core Values reduziert man die Floggefahr (zur Identifizierung der Core Values siehe auch Dingler 1997b).

Empfehlung: Die Dachmarken-Analyse sollte eine ganzheitliche Analyse sein:

- Sie erfasst die Marke nicht nur als Persönlichkeit (Marktforschungs,- und Agenturfokus BrandCharacter®),
- Und berücksichtigt die Historie und den Wettbewerb.

Nach den Erkenntnissen von McKinsey sollte man sich auch auf unternehmensstrategischer Ebene nicht (wie ein Marktforschungsinstitut empfiehlt) auf die Kernkompetenzen konzentrieren: „Konzentration auf Kernkompetenzen ist kein langfristiges Erfolgsrezept. Stattdessen verfolgen langfristig wachsende Unternehmen einen konsequenten Prozess der Desintegration. Unternehmen wie *Nokia*, *SAP*, *Bombardier* oder *Disney* sichern sich profitables Wachstum durch permanenten Aufbau neuer Geschäfte“ (FAZ, 03. 05.1999, S. 31).

Übertragen auf unser Thema heißt dies: Absicherung bzw. Beherrschung der Segmente durch mehrere Marken = Multimarkenstrategie. Ein Beispiel hierfür ist *Unilever*, dieses Unternehmen hat das Margarinesegment mit *Rama*, *Du Darfst*, *Lätta*, *SB* und *Becel* fest im Griff.

2 Acht Dachmarkenstrategiefallen

2.1 Erste Dachmarkenstrategiefälle: Falscher Ausdehnungspfad

In unserem Vogelbeispiel heißt die Kernkompetenz fliegen, was typisch für einen Vogel ist. Wenn man Sein und Schein verwechselt, gerät man in die erste Dachmarken Falle: falscher Ausdehnungspfad. Deshalb sollte man sich intensiv mit den Core Values der Marke beschäftigen. Wie würden Sie den Vorschlag beurteilen, unter der Marke Kanarienvogel ein Produkt mit Merkmalen eines Huhns und eines Fasans einzuführen? Diese beiden Tiere gehören zur Kategorie Vögel, es wären also Produkte, die, Verbraucher befragt, sofort als geeignete Dachmarkenprodukte einschätzen würde. Sie merken, ohne lange testen zu müssen, diese Extensionen laden das Markendach nicht positiv auf, sondern schaden. Im schlimmsten Falle können sie die Dachmarke zerstören. Bekannte/publizierte Beispiele gibt es hierzu nicht. Eventuell könnten nach unserer Hypothese *Blend-a-med* und *Vivil* in Frage kommen. Die Marken, die dem Untergang geweiht sind, sterben langsam und ohne viel Lärm bzw. einem Nachruf.

Wenn man in unserem Kanarienvogelbeispiel den Core Value: *Exotik* wählt; erhält man einen Ausdehnungspfad, der die Dachmarke positiv auflädt. Zwei Beispiele aus der Markengeschichte findet man bei Kapferer:

Beispiel 1 *BIC*:

Der Ursprungserfolg war der Kugelschreiber, später kamen Feuerzeuge und Rasierer unter *BIC* dazu. Mit dem Angebot von "Billigparfüms" für Jugendliche ist die Marke dann gescheitert; trotz umfangreicher Marktforschung. Die Core Values der Marke *BIC* lauten: Vereinfachung von Gebrauchsgegenständen bis zum Extrem bzw. Instrumentalisierung und Funktionalisierung von Gegenständen. Der Wegwerfartikel = Core Competence (?) ist nur eine Folge dieses Prinzips, nicht das Prinzip selbst, genau wie der niedrige Preis. Parfüms kann man nicht instrumentalisieren. Parfüm wird mit einer Idee, dem Geist assoziiert. *BIC* ist jedoch nur Körper. „Beim Parfüm geht es um die Darstellung von etwas Besonderem, nicht Alltäglichem“ (Karmasin

1998, S. 487). Der Markenausdehnungs-Pfad für *BIC* ist folglich durch die Core Values der Marke eindeutig festgelegt.

Beispiel 2: *Lacoste*:

Die Core Values findet man in dem Ursprungsprodukt der Marke, dem berühmten *Lacoste*-T-Shirt: Es ist so bequem wie eine zweite Haut. Es stellt die Verbindung zwischen dem Intimbereich und der Gesellschaft, zwischen körperlichem und sozialem Wohlbefinden her. Wenn der Markensinn nicht entstellt werden soll, sind damit die Markenausdehnungsmöglichkeiten klar aufgezeigt:

- Keine ausgesprochenen femininen Produkte: die Aerobic-Serie war ein Flop, und keine absolut männlichen Kleider: z. B. Jagdkleider.
- Keine auffallenden Farben, tiefen Dekolletés oder hochaktuelle Mode.
- Keine Lederblousons; sie ähneln „Panzern“ und sind extrem maskulin. Nur weiche Wildlederblousons könnte man in das Programm einreihen.
- Die Ausdehnung auf Tennisschläger wäre möglich. Jedoch: Die Bespannung ist verboten. Sie ist zu kurzlebig und schnell verschlissen. Das wäre ein Negativsignal für Qualität. Leigere Freizeitmode ist möglich.
- Jeans: Nein, da ein *Lacoste*-Hemd häufig mit einer Jeans getragen wird, würde der Mensch dadurch „uniformiert“ wirken. *Lacoste* zeichnet sich gerade dadurch aus, dass seine Produkte auch mit anderen Marken tragbar sind.

Um die Klammer identifizieren zu können, um in fremde Segmente eindringen zu können, muss man sich nach dem Modell der hierarchischen Wissensrepräsentation noch höher hinauf bewegen und Werte identifizieren die „Tiercharakter“ haben . d. h. sie müssen allgemeiner sein. Beispiele solcher Werte sind:

- Qualität:
 - *Dr. Oetker*: „Qualität ist das beste Rezept.“
 - *Nestlé*: „Qualität die schmeckt.“
- *Cartier*: Prestige, Luxus, Elite
- *Bounty*-Riegel: Genuss
- *Nike/Adidas*: Sportlichkeit
- *Abtei*: Gesundheit
- *Frosch*: Ökologie

Bis auf Qualität und Genuss sind das Werte, die tragfähig und damit belastbar (=weite Ausdehnung) durch viele Line-Extensions sind. Die Werte Genuss und Qualität bergen die Gefahr in sich, dass die Marke durch deren Allgemeinheit „platt“ wirkt. Sie haben keine Opposition. Man kann heute keine Marke mehr finden, die keine Qualität ist bzw. sein will oder die nicht schmeckt. Man kann damit gleich in mehrere Fallen geraten. (siehe Fallen: 2, 4 und 5). Wenn

man den Ausdehnungspfad via Core Values nicht kennt, sind die ersten Line-Extensions üblicherweise Abwandlungen bzw. Variationen des Urproduktes d. h. man schmückt den Kanarienvogel mit unterschiedlich gefärbten Federn. Welche Botschaft vermittelt dann diese Marke? Er wird zum bunten Vogel. Seine Einzigartigkeit als Kanarienvogel ist zerstört.

Beispiel 3: *Pulmoll*

Hier existieren 20 verschiedene Geschmacksvarianten. Da dieser Weg nicht zu befriedigenden Ergebnissen führt, ist er limitiert. Dabei stellt man fest, dass das Ursprungsprodukt gar keinen eigenen Namen hatte. Produkt und Marke waren bis zu diesem Zeitpunkt eine Einheit. Wie bei *Coca-Cola* nennt man das Ursprungsprodukt bei *Pulmoll Classic*. Das Produkt wird damit unnötig alt gemacht, denn der Gegensatz zu *classic* ist modern.

2.2 Zweite Dachmarkenstrategiefälle: Verlust der Einzigartigkeit

Ein wesentliches Kennzeichen von erfolgreichen Marken ist die Eigenschaft, dass sie von den Verbrauchern als einzigartig gesehen werden. (In unserem Beispiel ist es der Kanarienvogel, der dieses Kennzeichen besitzt.) Wie Bernd Michael empfiehlt, sollte eine Marke auf allen Ebenen ihre Einzigartigkeit demonstrieren: „in Qualität, Produktleistung, Verpackungen, Einkaufsstätten und im Preis“. Da die Markenmanager dies häufig vergessen haben, ist eine „unerträgliche Gleichheit der Marken“ und für den Verbraucher damit Langeweile entstanden. Er kann beim Einkaufen keinen Irrtum mehr begehen, er kann kaufen, was er will: „Alles ist in allem gleich“ (Michael 1997, S. 156). Da der gute Name als Dachmarke häufig genutzt wird, um darunter Produkte einzuführen, die die Wettbewerber auch schon haben (Me-too-Strategie), wird das von Michael zitierte Phänomen extrem verstärkt.

Marken wie *Maggi* und *Knorr* sind hierfür prototypische Beispiele. Unter *Maggi* gibt es, diverse Knödelvarianten. Die Kategorie, die von *Pfanni* beherrscht wird und die in unserem Sprachraum das Merkmal „typisch bayrisch“ besitzt. Seit 1998 gibt es sogar Tiefkühlprodukte, deren Merkmale „kalt“ und „fertig“ sind und somit im krassem Gegensatz zum bisherigen Markenkern („warm“ und „selbstzubereiten“) steht. Nach ca. einem Jahr wurde das Experiment beendet. *Knorr* hat alles, was *Maggi* auch hat. Und vice versa.

2.3 Dritte Dachmarkenstrategiefälle: Verlust des Spezialistentums

Da man aus lauter Vorsicht und Unsicherheit „Me-too“ denkt und handelt, gerät man automatisch in die dritte Dachmarkenfälle: Verlust des Spezialistentums. Wenn eine Marke alles für alle bietet, wird sie zum Generalisten. Auf dem Weg dahin vergessen die Markenmanager den Grund warum ihre Monomärke, die sie zur Dachmarke ausgebaut haben, so erfolgreich wurde,

denn zu Beginn ihres Lebenszyklusses war sie normalerweise eine Monomarkte und schuf als erste einen neuen Standard oder sogar eine neue Kategorie und kommunizierte damit „ich bin innovativ und ein spezialisiert“. Verlassen wir kurz die Markenbühne und schauen uns das Verhalten des Verbrauchers in anderen Lebenssituationen an: Er hat Herzschmerzen. Geht er damit zum Allgemeinarzt = Generalist, oder konsultiert er, wenn er darf, gleich den Kardiologen = Spezialist ? Oder: Er sucht spezielle Informationen zu einem fremden Fachgebiet. Wird er dann die Tageszeitung als Informationsquelle nutzen? Vermutlich nicht, da es für jedes Gebiet inzwischen Spezialzeitschriften gibt, die ihn umfassender informieren.

Daher folgende Empfehlung: Um am Markt erfolgreich zu sein, muss sich die Marke als Alternative präsentieren (Dingler/Brandtner 1997, S. 38). Wenn aus der Marke Kanarienvogel eine Vogelmarke wird, verliert sie ihre Einzigartigkeit und ihren Spezialistenstatus und hat deshalb auch kaum eine Chance, in eine marktführende Position zu gelangen.

2.4 Vierte Dachmarkenstrategiefalle: Wachstum auf Kosten der Konkurrenz erfordert ein flexibleres Instrument

Diese Falle ist ein weiterer Grund, warum die Markenerweiterungen selten Marktführerpositionen erreichen. Wenn man gewinnen will, muss man jemanden zwangsläufig verdrängen, nicht nur aus dem Regal, sondern auch aus den Köpfen der Kunden, wo die Kaufentscheidung fällt. In fast jedem Segment gibt es bereits Wettbewerber, die nur ungern ihre Marktanteile hergeben. Was sollte man tun, um zu wachsen, ohne die Wettbewerbskraft der eigenen Marke zu schwächen? Das Wichtigste:

- Die eigenen Möglichkeiten erkennen und mit der richtigen Positionierungs- und Markenstrategie in den Kampf ziehen. Dabei kann man vom Denken der Militärstrategen profitieren. Das Wachstumsdiktat führt bei bestimmten Strategien zum „Krieg“. Einer will zu Lasten des anderen siegen. Bei diesem *Brand Warfare* in der Wirtschaft gibt es vier Normstrategien:

Die Defensivstrategie:

Nur der, der in den Köpfen der Kunden als Marktführer gesehen wird, sollte auf die *Defensivstrategie* setzen. Denn nur dieser hat wirklich etwas zu verlieren. So sollte *Eunova* als Marktführer und Beherrscher des Segmentes Multivitamine seine (führende und damit erhöhte) Position nutzen und bildlich gesprochen nach unten schießen. So ist die Einführung der Multivitaminvariante mit Retardwirkung unter *Eunova* eine solche Maßnahme, die die Wettbewerber blockiert und gleichzeitig das Segment Multivitamine für Verbraucher attraktiver macht. Alte Marken sollten generell darauf achten, was sich am Fuße ihres Hügels tut oder Generalistenmarken müssen besonders die Spezialisten in ihrer Kategorie beobachten. So die Strategie von *IBM/Cisco*, die innovative Wettbewerber aufzukaufen. Es soll in den USA zu Firmengründungen gekommen sein, nur mit dem Ziel, von *Cisco* aufgekauft zu werden.

Die Angriffsstrategien:

Für Angreifer stehen die *offensive*, *flankierende* oder *Guerilla-Markenstrategie* zur Verfügung. Wie greift man den Marktführer an?

Die Offensivstrategie:

Suche die Schwäche in der Stärke, so lautet das wichtigste Prinzip der *Offensivstrategie*. Der Kerngedanke dieser Strategie ist: Wie können wir den Marktanteil der Nr. 1 verringern ?

Beispiel: 7 UP – Positionierung als Un-Cola

Worin liegt die Stärke von Colagetränken? Im Koffein. Soll man damit die Kinder aufputschen? Normalerweise wünschen die Eltern das Gegenteil. Denn die Kinder sind durch x Stimulanzen zu nervös und zu unruhig. „Wenn Sie Ihrem Kind keine Tasse Kaffee geben wollen, warum kaufen Sie ihm dann eine Cola, die gleichviel Koffein wie eine Tasse Kaffee enthält ?“ Mit dieser Positionierung als Un-Cola konnte 7 UP die Eltern, die mit *Coca-Cola* und *Pepsi* groß wurden, gewinnen.

Die Flankenstrategie:

Diese Strategie gilt für Marken, die in ein neues Segment vordringen wollen. Der Angriff des Marktführers erfolgt nicht direkt wie bei der *Offensivstrategie*. Um die Angriffspositionierung zu identifizieren, bieten sich folgende Ansätze an:

- Identifiziere das Konzept der nächsten Generation.
- Schaffe eine neue Kategorie

Oder man nutzt das Gesetz der Teilung und differenziert den Markt als erster aus. Wie es bspw. *Unilever* gemacht hat, als man als Erster mit *Du Darfst* die neue Kategorie „kalorienarme Margarine“ etablierte. Oder *Nestlé*, die mit *LCI* das neue Segment „probiotischer Joghurt“ etablierten. Man schafft etwas Neues: eine neue Kategorie. Da man der Erste ist, gibt es niemanden, der sich verteidigen wird bzw. muss. So glaubten die etablierten Joghurthersteller anfangs, dass das probiotische Joghurtsegment eine unbedeutende Nische werden wird und reagierten erst, nachdem man den Irrtum bemerkte. Doch inzwischen konnte *Nestlé* mit *LCI* seine Top-Position im Handel und in den Köpfen der Verbraucher verfestigen. Der Glaube ist bei der Flankenstrategie wichtig: Man weiß nicht unbedingt, wie groß der Markt ist und woher die Käufer kommen werden. So befürchtete man beim probiotischen Joghurt dass er zu Lasten des herkömmlichen Joghurts gehen würde. Es traf das Gegenteil zu. Diese Joghurtvariante tangierte die herkömmliche Produktkategorie gar nicht, sondern zog vollkommen neue Verwender an. Der Angriff erfolgt in einem Segment, das den Marktführer nicht interessiert oder er „übersehen“ hat (also eine typische offene Flanke).

Ein weiteres Beispiel für eine *Flankenstrategie*, die *Milka* hätte verfolgen sollen, wäre die Konzentration auf eine Zielgruppe, die für *Mars* nicht überlebenswichtig ist: weibliche Verwender. Unser Strategie- und Umsetzungsvorschlag wäre: *Milka Lila Pause* als ein dünnerer Riegel mit der zartesten Versuchung seit es Schokolade gibt. Welche Frau könnte hier schon widerstehen ? Die andere Zielgruppe Kinder hat die Dachmarke *KinderSchokolade* fest im Griff. *Milka* hätte folglich zwei Zielgruppen opfern müssen! Weil man alle Konsumenten errei-

chen wollte, ist *Lila Pause* mit ca. 5 % Marktanteil im Riegelsegment eine unbedeutende Marke geblieben.

Weitere Beispiele für erfolgreiche Flankenattacken sind:

- *Marlboro*: Konzentration auf die Zielgruppe Männer
- *Bounty*: Schaffung der neuen Kategorie „Küchentücher mit Struktur“
- *Dr. Best*: Schaffung der neuen Kategorie: „flexible Zahnbürste“
- *Swatch*: Schaffung einer neuen Uhrenkategorie

Die Guerillastrategie:

Dies ist die Strategie für “kleine” Unternehmen. “Klein” ist relativ. Wichtiger als die eigene Größe ist die Größe der Wettbewerber. Danach sollte sich die Strategie ausrichten. Der Unterschied zur *Flanken-* und *Offensivstrategie* ist, dass es hier nicht darum geht, dem Marktführer Marktanteile wegzunehmen. Guerilla-Unternehmen suchen sich einen kleinen Teich, in dem sie zum großen Fisch, zur Nummer Eins werden können. Beispiele hierfür sind: *Porsche* und *Rolls Royce* oder ein Ententeich, auf dem viele Arten nebeneinander existieren können, da jede Entenrasse ihre ökologische Nische gefunden hat.

Wie findet man den Teich ? Man segmentiert den Markt und konzentriert sich auf eine „Nische“, in der man Marktführer werden kann. In der Softwarebranche ist dies die Erfolgsstrategie von bspw. *Lotus Notes* mit der Netzwerksoftware. Das Unternehmen, das früher *LHS Group* hieß, konzentrierte sich auf die Abrechnungssoftware von Telekommunikationsunternehmen, *SAP* hingegen mit der Software für Businessunternehmen. *Kiekert* hat es inzwischen geschafft und ist Weltmarktführer bei Schließsystemen für Pkws, *Aixtron* ist Weltmarktführer im Halbleitersegment. Da dies alles Beispiele aus dem High Tech Bereich sind, kommen wir zur nächsten Falle

2.5 Fünfte Dachmarkenstrategiefälle: Innovationsfälle

Ob man in diese Falle gerät, hängt von der Unternehmenskultur ab. Denken sie nur an *Siemens* oder *Philips*. Welche Innovationen fallen ihnen zu diesen Dachmarken ein? Vermutlich keine. Obwohl diese Unternehmen nur mit Innovationen wachsen und überleben können. Wie man in Image-Anzeigen von *Siemens* erfährt, werden jährlich über 3 Mrd. EUR in die Forschung investiert. Eine ungeheure Summe. So könnte man erwarten, dass die Forscher auch etwas entwickeln, was neu ist und zu hoher Bekanntheit führt. Doch bei Befragungen, ob *Siemens* echte Neuprodukte entwickelt hat, wird man keine oder nur wenige qualifizierte Nennungen bekommen. Bei solchen Unternehmen gehen Innovationen als Artikelnummern, im großen Sortiment unter. Unter der Marke *Siemens* werden 250.000(!) Produkte „verwaltet“. Wenn es einmal echte Innovationen gibt, stehen sie, was für Innovationen typisch ist, in Konkurrenz zu

existierenden Produkten, weshalb sie nicht unter der Dachmarke eingeführt werden. Ein dramatisches Beispiel hierfür ist *Siemens*:

Man war im Besitz des ersten Faxgerätes, dessen Potential man nicht erkannte, da es das Geschäft mit den Telexgeräten gestört hätte. Das erste Fax war eine Erfindung von Rudolf Hell, der das Gerät schon in den 20er Jahren entwickelt hat (FAZ 17. 12. 2001). *Siemens* besaß auch den ersten Personal Computer (*DS 2038*), der 1968 ebenfalls von Rudolf Hell entwickelt wurde. *DS 2038* entsprach laut FAZ (17. 12. 2001) in technischer Hinsicht weitgehend einem erst 1981 von *IBM* eingeführten Computer. Die Geschäftsführung des Hellunternehmens hat dem Rechner, wie unter anderem auch der Satzsoftware (= das erste deutsche Silbentrennprogramm) keine große Zukunftschancen beigemessen. Die Entwicklung wurde eingestellt. Hell hat das Unternehmen 1971 an *Siemens* verkauft. Oder eine andere Durchbruchinnovation, die *Siemens* von einem anderen deutschen Erfinder kaufte. *Siemens* verfügte im Jahre 1957 mit dem Modell 2002 über den ersten in Serie gefertigten voll transistorisierten Computer der Welt. *IBM* führte erst 1981 einen solchen Rechner ein und errang damit die Marktführerschaft und belegte in allen Gehirnen dieser Welt eine Position, die niemand mehr streitig machen kann. Wenn man bei *Siemens* oder *Hell* damals weitsichtigere Manager gehabt hätte, könnte *Siemens* in diesen beiden Kategorien zu den Weltmarktführern gehören!

Ein weiteres eklatantes Beispiel liefert uns *Philips*, deren Kerngeschäft früher Lampen waren. Die Forschungsabteilung entwickelte die nächste Lampengeneration, die sog. Verbindungshalbleiter. Verbindungshalbleiter können Energie in Licht und Laserstrahlen oder umgekehrt Licht in Energie umwandeln. Als Leuchtdioden findet man Verbindungshalbleiter in der Beleuchtungs- und Signaltechnik. In der neuen *S-Klasse* von Mercedes-Benz sind neben Innenraum- und Tachobeleuchtung auch alle Bremsleuchten und der Außenspiegel mit Leuchtdioden bestückt. Da man damit das existierende Geschäft in Frage gestellt hätte, hat *Philips* diese Technologie extern vergeben. Daraus ist das Unternehmen *Aixtron* entstanden. Die Aktie *Aixtron* hat seit ihrem Börsendebüt am 6. November 1997 bis zum Jahr 2000 um 800 % im Wert zugelegt und wurde Ende 1998 mit 1,5 Mrd. DM bewertet. *Aixtron* ist mit einem Marktanteil von mehr als 40 % mit Abstand Weltmarktführer (FAZ 06. 04. 1999).

Als Gegenbeispiel nehmen wir *Sony*. Dieser Name dürfte bei vielen mit folgenden Innovationen assoziiert werden: Walkman, Camcorder, HandyCam, Trinitron, Playstation. Unter der Dachmarke *Sony* erhält fast jedes Produkt einen eigenen Namen und eine eigenständige Positionierung. Jede Submarke steht für eine neue Kategorie

2.6 Sechste und siebte Dachmarkenstrategiefälle: Zielgruppen- und Handelsfallen

Woher kommen die Käufer für das Produkt? Bei jeder Ausdehnung einer Marke sollte die Frage, woher die Käufer kommen werden, selbstverständlich sein. Wenn *Milka* oder *Ferrero* ein neues Produkt einführen, ist die Frage „Wer wird es als erster kaufen?“ leicht zu beantworten: Natürlich derjenige, in dessen Kopf *Milka* bzw. *Ferrero* weit oben auf der Markenleiter stehen.

Bei zu vielen Geschmacksvarianten kannibalisiert man bestehende Produkte. Man könnte es auch Markenwilderei nennen, die nur Verwirrung im Kopf erzeugt. Wo bleibt der Mensch? Die Dachmarkenstrategie verstößt je nach Konstruktion gegen das fundamentale Bedürfnis des Menschen, sich als Individualist zu sehen. Das Konzept: „Alles aus einer Hand“ widerstrebt in manchen Bereichen gänzlich der Natur des Menschen.

Bei *Levis* glaubte man, dass es viele Kunden geben wird, die sich von Kopf (Hüte) bis Fuß (Socken/Schuhe) mit *Levis*-Logo-geschmückten Produkten einkleiden. Dieser fatale Irrtum führte dazu, dass man 11 von 22 Fabriken schließen und sich von 5.900 Mitarbeitern trennen musste. Hinzu kamen die Angriffe an den Flanken „Unten“= Handelsmarken mit Jeans unter 25 \$- (eine *Levis*jeans kostet durchschnittlich 45 \$) und von der Flanke Oben= Jeans mit einem Designerlabel und zu einem Preis um die 60 \$. Auch das neue Segment *Cargojeans* hat *Levis* verpasst

Im Segment Selbstmedikation wird *Abtei* als Garantimarkte für wirksame Naturheilmittel gesehen. Hat man mit *Abtei* eine gute Erfahrung gemacht, erwartet man, dass *Abtei* auch bei einem anderen Wehwechen helfen wird. In dieser Kategorie macht das Konzept „Alles aus einer Hand“ Sinn.

Dachmarken können den Handel zum Erpresser machen. In den USA sind laut Ries 90 % aller neu im LEH und Drogeriemarktbereich eingeführten Produkte Markenerweiterungen, die im Handel nicht zu den Schnelldreher gehören (Ries/Ries 1998, S. 79). Ähnlich erschreckende Zahlen gibt es auch aus Europa: „Neue Lebensmittelprodukte verschwinden schnell wieder“, so das Fazit einer Studie von A.C. Nielsen. 90 % der neuen Produkte der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sind spätestens nach zwei Jahren wieder vom Markt verschwunden. Die meisten Produkte scheitern schon im ersten Jahr (o.V. 1999). Es wurden hierbei 25.000 Produkte in sechs europäischen Ländern von 1996 bis 1997 untersucht. Nur 2,2 % der als neu angepriesenen Lebens- und Genussmittel seien neu. Mehr als drei Viertel ähnelten dagegen bereits vorhandenen Angeboten. Diese nachgeahmten Produkte haben eine besonders hohe Misserfolgsquote.

Inzwischen gehört es fast zur Tagesordnung, sich über die Handelskonzentration und die daraus resultierende Macht des Handels zu beklagen. Die wahre Ursache für die Handelsmacht sind jedoch wie oben dargelegt, die vielen Me-too-Markenerweiterungen. D.h. die Industrie ist selbst Schuld an dieser Situation. Wenn der Handel so viele austauschbare Produkte angeboten bekommt, muss er für die Listung und für die Regalplatzierung Geld verlangen. Will ein Unternehmen nicht bezahlen, ist ein anderes bereit, diesen Tribut zu entrichten. Da sich Me-too-Produkte nicht schnell genug drehen, verlangt der Handel konsequenterweise immer mehr Geld für Handelspromotions oder andere Aktivitäten, um den Abverkauf anzukurbeln.

2.7 Achte Dachmarkenstrategiefälle: Globalisierungsfälle

Bisher versuchte man mit der bestehenden Marke neue Länder zu erschließen. In diesem Falle müsste man die Marke bzw. die Positionierung an die Wettbewerbssituation anpassen (siehe Vierte Dachmarkenstrategiefälle). Oft ist sogar der Name ungeeignet für fremde Sprachräume, da er andere Bedeutungen bzw. negative Assoziationen wecken kann. Neben den sprachlichen und kulturellen Besonderheiten sollte man die Spielregeln, die im Umgang zwischen Wettbewerbern gelten, beachten. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass es im Nahen Osten üblich ist, nichts zu unternehmen, ohne den Hauptwettbewerber zu informieren.

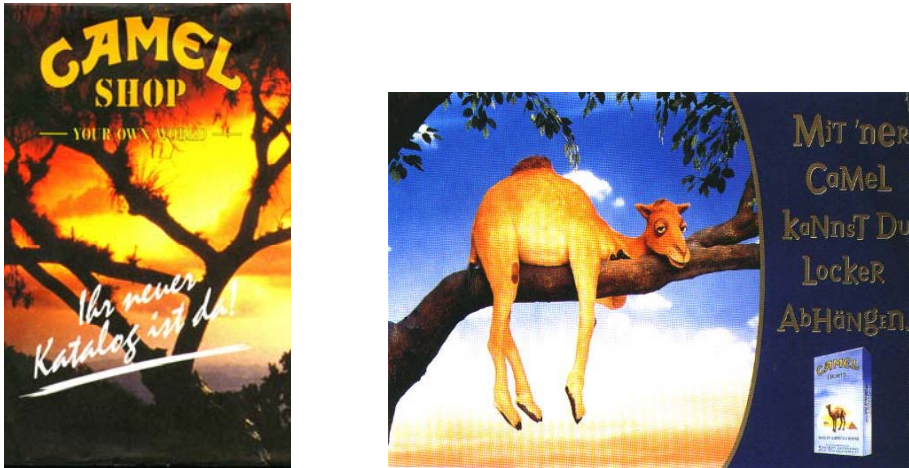
In den USA herrschen dagegen ganz andere Sitten. *SAP* war 1998 sehr verwundert, als man ihnen öffentlich vorwarf, dass ihre Software die Ursache für den Konkurs eines Unternehmens gewesen sei. Man wollte deshalb vor Gericht gehen, um Schadensersatzansprüche geltend zu machen. Das Image und damit der Aktienkurs fielen sofort nach unten. In Unkenntnis der amerikanischen Spielregeln des *Business Warfare*, beklagte sich der Vorstand darüber, dass die Ursache für den starken Rückgang des Aktienkurses „Spieler in den USA“ seien. Die amerikanischen Wettbewerber wollten mit allen Mitteln verhindern, dass ein deutsches Unternehmen wie *SAP* Weltmarktführer im Bereich Software wird oder bleibt. Oder denken sie an die Rolle, die die Wettbewerbsbehörde in den USA spielt. Im Prozess gegen *Microsoft* konnte man sehen, wie stark sie ist. Sie verlangte, dass der Softwaregigant in mehrere Unternehmen aufgespalten werden soll. Oder 1999 als die US-Kartellbehörde das Vitaminkartell aufdeckte. *BASF* musste 225 Mio \$ und *Roche* 500 Mio \$ an den US-Finanzminister bezahlen. Ein Roche-Manager musste sogar ins Flugzeug nach Amerika steigen, um dort eine mehrmonatige Gefängnisstrafe abzusitzen. Wäre so etwas umgekehrt möglich?

2.8 Eine weitere, besonders aktuelle Dachmarkenstrategiefälle

Dies sind acht Fallen, in die man bei der Realisierung der Dachmarkenstrategie geraten kann. Eine weitere Falle noch zum Abschluss, die besonders krass und vielleicht symptomatisch für unsere Zeit ist.

Beispiel *Camel*: Markenführung durch zwei Unternehmen! Sie haben richtig gelesen, während die Zigarettenmarke von *Reynolds* in Köln mit miserablen Erfolg gemanagt wird, obliegt der *Camel*-Versandhandel einem anderen Unternehmen (*Portica* GmbH Camel Shop in Kempen bzw. *Worldwide Brands Inc.* Deutschland, Köln) Das Ergebnis dieser geteilten Markenführung: Während man im Katalog noch die Abenteuerwelt aus den 70er Jahren findet, mit der *Camel* damals die Nr. 1 in Deutschland wurde, wird um die Zigarettenmarke seit einigen Jahren mit häufigen Änderungen eine witzige Welt etabliert. Sie steht im krassen Gegensatz zur Katalogwelt. Als Externer kann man sich über diese geteilte und im Widerspruch stehende Markenführung nur wundern. In der Psychologie nennt man das Schizophrenie.

Abbildung -1: Zwei komplett unterschiedliche Camel-Welten



Die Strategie, durch die Ausdehnung der Marke in neue Segmente und Länder, Wachstum zu generieren, zeigt, dass eine Dachmarke selten das ideale Instrument ist. Die Positionierung ist durch die Dachmarke vorgegeben, obwohl sie je nach Strategie (z. B. *Offensiv*-, *Flanken*-, oder *Guerillastrategie*) variabel sein müsste. Hinzu kommt das Marken-Managementproblem („zu viele Köche verderben den Brei“). Die geteilte Markenführung kann man auch in großen Unternehmen wie *Siemens* beobachten.

Hic Sunt Leones könnte man als Ratschlag bzw. als Warnung bei dieser Vorgehensweise mit auf den Weg geben. Beim Betreten fremder Gebiete sollte man nicht mit einem schweren und unflexiblen Geschütz, wie es eine Dachmarke ist, auffahren. Sondern mit neuen Marken, die man flexibel je nach Wettbewerbssituation positionieren kann, um damit den Angriff durchzuführen. Auf unser Tiermodell übertragen bedeutet das: Mit einer Kanarienvogelmarke in das Reich der Fische und vielleicht sogar in das Segment der Haifische vordringen zu wollen. Spontan wird jeder denken, das kann nicht funktionieren, deshalb schauen wir auf einige Beispiele:

Milka Mit fast jeder Ausdehnung ist man unerschrocken in Haifischgewässer vorgedrungen. Im Riegelsegment, heißt der Gegner *Mars*, im Pralinensegment stößt man auf *Ferrero*. Die Reaktion der beiden Gegner schlug schwere Wunden. *Milka* reduzierte das Sortiment. Das Management wurde ausgetauscht.

Beiersdorf glaubt, dass früherer Erfolg Unfehlbarkeit nach sich zieht (eine typische Marktführerfalle). *Nivea* ist laut Marktforschung von Karmasin (1998, S. 514) eine Mainstreammarke, und wird als durchschnittlich empfunden. Mit diesem Attribut wird es *Nivea* im Haifischgewässer der dekorativen Kosmetik vermutlich nicht leicht haben. Hier dominieren Marken wie: *Rubinstein* (steht für Fortschritt, Innovation und mutige Kreativität), *Lancôme* (steht für Luxus

und Eleganz) und *Jade* (steht für Trendsetter). Im Segment der dekorativen Kosmetik dominieren neben obigen Werte noch Werte wie Extravaganz, französische Raffinesse; Auffälligkeit bzw. Eroberung des anderen Geschlechts. Sofern der Wert Pflege auch hier einen neuen Standard bildet, könnte Nivea Erfolg haben. Im Segment Babypflege wird es *Nivea Baby jedoch sehr schwer haben*. Denn hier kämpft *Nivea* gegen *Johnson & Johnson* und damit gegen den Marktführer *Penaten*, der für Schutz, Heilung und Pflege steht. Pflege ist in dieser Kategorie Standard und bietet somit wenig Chancen der Differenzierung.

3 Empfehlungen und Fazit

Da es nur noch wenige Monomarken gibt, (z.B: *Chiquita, Kaba, Pampers, Red Bull*) bzw. es kaum noch eine Marke gibt, die sich noch nicht ausgedehnt hat, dürfen wir uns auf das nächste Jahrhundert freuen. Das 21. Jahrhundert wird das Jahrhundert der Neueinführungen von Monomarken. Denn dann müssen die Unternehmen wieder Monomarken einführen, die Jahre später vielleicht wieder als Dachmarken ausufern bzw. kapitalisiert werden.

Noch glaubt man, die Marke sei frei gestaltbar und es stünde ihr jeder Weg offen. Je weiter man sich durch die Markenerweiterung von der Ursprungsmarke entfernt, desto wichtiger werden die Core Values der Marke. Die gründliche Analyse des Kriegsschauplatzes und der Markenoptionen hilft, den *Brand Warfare* zu gewinnen. Daher wollen wir folgenden Empfehlungen mit auf den Weg geben:

1. Markenausdehnung ist eine gute Strategie, wenn man aus der Position der Marktführerschaft (=beste Qualität) startet und nicht mit klar fokussierten Spezialisten rechnen muss (*Odol* im Mundspraysegment).
2. Markenausweitung ist eine schlechte Strategie, wenn man aus der Position der Schwäche (=Nichtmarktführer) startet und die spezialisierte Konkurrenz wie im Falle *Milka* oder *IBM* hart zurückschlägt.
3. Markenausdehnung ist empfehlenswert, wenn man der Erste ist (das Territorium ist noch unbesetzt) oder wenn die Produkte einen kurzen Lebenszyklus besitzen (im Bereich Mode) oder wenn die Wettbewerber ebenfalls Dachmarken sind.
4. Eines sollte man immer berücksichtigen: Nur in den Köpfen der Kunden wird entschieden, was, wann, wo und wie oft gekauft wird. Marken sollten deshalb klar positioniert sein, ansonsten gehen sie unter. Diese Strategie kann jedoch zur Konsequenz haben, dass man die Dachmarke nicht unendlich ausdehnen kann, ohne die Positionierung zu zerstören. Eine erfolgreiche Dachmarke muss am Markt eine Alternative bieten, aber das setzt einer Dachmarke enge Grenzen (Opferbereitschaft sollte vorhanden sein). Wer nämlich alles für alle bietet, ist keine Alternative, sondern meist nur Durchschnitt. Oder anders ausgedrückt: Wer es jedem recht machen will, macht es auf Dauer keinem recht. Gute Dachmarkenführung sollte Verwirrung bei der Konkurrenz erzeugen und nicht bei den Kunden.

5. Bauen Sie Subbrands auf, die sich klar unterscheiden (=eigene Identität besitzen und den Top-Wert der Kategorie besitzen). Wenden sie das an, was schon immer eine Marke erfolgreich machte. Setzen Sie einen neuen Standard, schaffen Sie eine Marke, die sich klar und wahrnehmbar von der Konkurrenz differenziert. Sortimentsverstärker werden benötigt und nicht Sortimentsvernichter. Das bedingt auch, dass die Subbrand einen eigenen Namen erhält.
6. Die Dachmarkenführung benötigt adäquate Markenführungsinstrumente, z. B. Definition der DNA der Dachmarke (die alte Copystrategie hat hier ausgedient).
7. Dachmarken bieten langfristig keinen Schutz. Ihre Gegner sind klar fokussierte Monomarken. Mit der Dachmarkenerweiterung gelangt man in fremde Reviere, in denen es nur Gegner und keine Freunde gibt. Hier lauern Minenfelder, die man eigentlich mit der richtigen Markenstrategie angehen sollte, wozu das Dachmarkeninstrument selten zählt. Es handelt sich dann um einen Zweikampf zwischen einem Generalisten gegen einen Spezialisten. Wobei offensichtlich ist, dass der Spezialist aufgrund seiner Fokussierung über besondere Stärken verfügt, gegen die der Generalist wenig Chancen hat. Vergleichbar mit der Manövrierbarkeit eines Ozeanriesen versus eines Schnellbootes, oder eines Zehnkämpfers, der in jeder Disziplin durchschnittlich ist, gegenüber dem Einzelkämpfer oder wie Trout und Ries sagen würden: Lieber in einem Markt (z.B. auf dem Weltmarkt) 50 % Marktanteil als in jeweils 5 Ländern/Segmenten 10 % Marktanteil.
8. Bei existierenden Dachmarken sollte man den Mut besitzen, die Zahl der Varianten zugunsten des Gewinns zu vermindern nach dem Motto: „Fort mit den unattraktiven, unrentablen Beibooten der Marken-Schlachtschiffe“ (Quelch/Kenny 1997, S. 163). D.h. „Wachstum durch Verzicht“: *Unilever* startete 1999 ein Programm mit dem Ziel, Wachstum zu generieren, bei dem man das Sortiment von 1.600 Marken auf 400 Marken reduzieren wollte, mit denen man schon heute 84 % des Umsatzes erzielt. D. h. die Reduktion wird sich umsatzmäßig nur geringfügig auswirken! Diese 1.200 Marken sind austauschbar, haben nichts Neues etabliert, sondern nur zur Verwirrung der Verbraucher und zur Stärkung der Machtposition des Handels beigetragen.

Literaturverzeichnis

- BRANDMAYER, K./DEICHSEL, A. (Hrsg.) (1997): Jahrbuch Markentechnik 1997/98, Frankfurt a. M..
- DOMIZLAFF, H. (1994): Grundgesetze der natürlichen Markenbildung, in: Bruhn, M.: Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 689- 724.
- DINGLER, R. (1997a): Wie baut man eine starke Marke auf?, in: Hauser, U.: Erfolgreiches Markenmanagement, MTP Alumni Edition, Wiesbaden, 1997, S.39-78.
- DINGLER, R. (1997b): Dachmarkenmanagement. Core Values ein Roulettespiel?, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg., Sondernummer, S.160 – 164.
- DINGLER, R./BRANDTNER, M. (1997): Dachmarke: Chance oder Risiko? 10 Gebote entscheiden, in Werbeforschung & Praxis, 4-5/1997, S. 36- 41.
- Hätty, H.(1989): Der Markentransfer, Heidelberg
- JUNG, H. (1998): Werbespot-Gummihündchen auf der Lauer. Über das riskante Wildern mit Marken, in: Die Zeit, 1998, Nr. 12, S. 2.
- KAPFERER, J-N. (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg.
- KARMASIN, H. (1998): Produkte als Botschaften, Wien, Frankfurt.
- Kunisch, R. (2001): Brand-Stretching: Chancen und Risiken, S. 150–155 in KÖHLER, R./MAJER, W./ WIEZOREK, H. (2001): Erfolgsfaktor Marke - Neue Strategien des Markenmanagements, München.
- MICHAEL, B. (1997): Tops oder Flops, in: Absatzwirtschaft Sondernummer, 40. Jg. 1997 Sonderheft, S. 156-159.
- QUELCH, J. A./DAVID K. (1997): Lieber den Gewinn steigern als die Zahl der Varianten, in: Brandmeyer, K./Deichsel, A.(Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997/98, Frankfurt a. M., S. 163 – 179.
- RIES, A./RIES, L. (1998): 22 immutable laws of branding, New York.
- RIES, A. (1996): Strategie der Stärke, Düsseldorf.
- SATTLER, H./VÖLKNER, F./ZATOUKAL, G. (2002): Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Hamburg.
- MEYER, H./PIRCK, P./POGOTA, A. (1998): Forschungsbericht, in: Brandmeyer, K../Deichsel, A (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997/98, Frankfurt a. M., S. 309 – 365.
- TROUT, J./RIES, A. (1986a): Marketing Warfare, New York.

TROUT, J./RIES, A. (1986b): Positioning, Hamburg.

TROUT, J. /RIVKIN, S. (1996): New Positioning, Hamburg.

o.V. (1999) Neue Lebensmittelprodukte verschwinden schnell wieder, in: Rheinpfalz, Nr. 164, 19. Juli 199