

Zu viel ist zu viel!

Eine Markendehnung will wohl bedacht sein. Denn wer zu viele Kategorien oder Preisstufen mit einer Marke abdecken will, kann sich schnell verzetteln. Es allen recht machen zu wollen, ist gefährlich.

KENNEN SIE DEN NAMEN Oscar Tropolowitz? Nein? Sollten Sie aber! Dieser Mann ist zwar schon lange tot, leistet aber indirekt noch jeden Morgen seinen Beitrag, dass Sie sich wohl in Ihrer Haut fühlen. Er war Apotheker und brachte 1911 die erste stabile Fett- und Feuchtigkeitscreme der Welt auf den Markt – ihr Name: Nivea.

Was vor 100 Jahren als weiße Creme begann, ist heute Kult. Die blaue Dose mit dem weißen Schriftzug gehört zu den Marken, denen weltweit am meisten vertraut wird. Nur ist Nivea heute nicht einfach mehr eine weiße Creme. Es ist heute Haarspray, Babybad, Sonnenschutz, Rasiergel etc. Bis vor Kurzem gab es in Deutschland auch eine komplette Make-Up-Serie unter diesem Namen. Nivea ist eine Marke für jung und alt, für Mann und Frau. Die Frage ist: Will der Kunde denn mit Nivea auch seine Haare stylen, seine Kinder baden und sich vor der Sonne schützen?

Einzel- oder Mehrmarkenstrategie

Nivea ist ein Beispiel für eine Marke, die eine Einzelmarkenstrategie, genauer gesagt eine Familienmarkenstrategie, verfolgt. Diese kennzeichnet sich durch die Vermarktung mehrerer Leistungen unter einer Dachmarke. Alle Marken der Familie tragen den gleichen Namen, können aber individuell durchaus verschieden sein, wie Nivea Sun, Nivea Body oder Nivea for Men. Im Vergleich dazu verwendet beispielsweise L'Oréal eine Mehrmarkenstrategie. Hier werden mehrere selbständige Marken, die auf denselben Produktbereich ausgerichtet sind und deren Marktauftritt von den Konsumenten unterschiedlich wahrgenommen wird, parallel zueinander geführt. Zu L'Oréal zählen unter anderem Garnier, Maybelline Jade und Lancôme.

Nivea ist nicht nur ein Beispiel für eine Marke, die eine Einzelmarkenstrategie verfolgt, sondern auch für eine Marke, die sowohl horizontal wie vertikal über die vergangenen Jahre mehrfach gedehnt wurde. Unter einer Markendehnung versteht man die Einführung eines neuen Produktes oder einer neuen Produktlinie unter einer bestehenden Marke. Bei der horizontalen Dehnung wird das neue Produkt beziehungsweise die



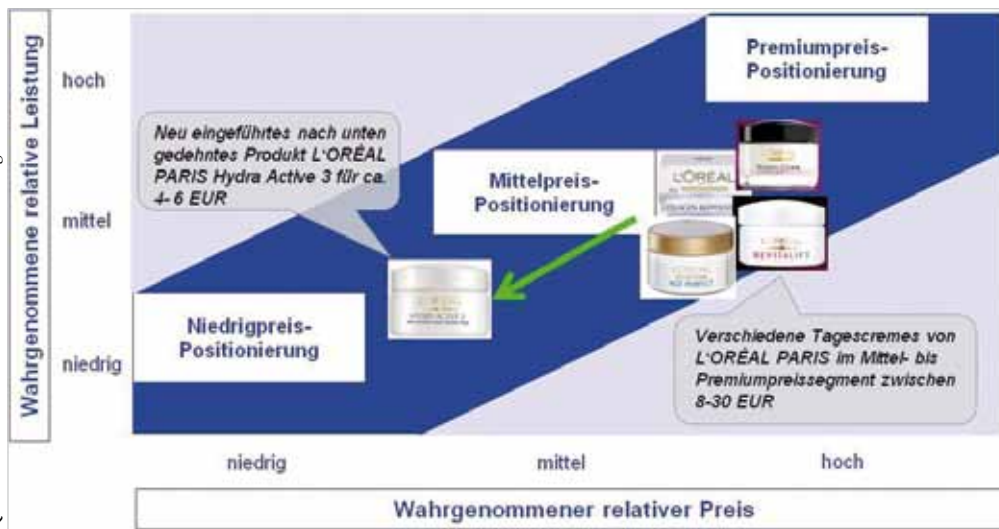
Einzelmarkenstrategie: Alle Marken der Nivea-Familie tragen den gleichen Namen, decken aber durchaus unterschiedliche Bereiche ab.

neue Produktlinie in einer neuen Produktkategorie gelauncht. Ein Beispiel hierfür ist die Schokoladenmarke Milka, die neuerdings in der Produktkategorie Kekse versucht, Kunden neuer Märkte zu gewinnen.

Neben der horizontalen lässt sich die vertikale Dehnung einer Marke unterscheiden. Hierbei wird das neue Produkt beziehungsweise die neue Produktlinie unter derselben Marke und innerhalb derselben Kategorie eingeführt. Der Unterschied hier ist das Preis- und Qualitätslevel, das sich von den bisherigen Produkten der bestehenden Marke unterscheidet. Je nachdem, welche Kundengruppe die Marke ansprechen soll, ist eine Dehnung auf ein höheres oder niedrigeres Preis- und Qualitätsniveau möglich. Ein Beispiel für eine vertikale Dehnung nach unten ist die Einführung der Tagescreme L'Oréal Paris Hydra Active 3 im mittleren bis niedrigen Preissegment. Im Vergleich zu den anderen Cremes der Marke, die im Mittel- bis Premiumpreissegment positioniert sind, soll sie Kunden ansprechen, die weniger Geld für Kosmetik investieren können oder wollen.

Wie weit kann man eine Marke dehnen, ohne sie zu schädigen? Wenn man ein Gummiband zieht und zieht und das am besten noch in alle Richtungen gleichzeitig, reißt es irgendwann. Auch eine Marke kann irgend-

Quelle: WHU – Otto Beisheim School of Management



Vertikale Markendehnung: Um neue Kunden anzusprechen, hat L'Oréal die Tagescreme L'Oréal Paris Hydra Active 3 im mittleren bis niedrigen Preissegment eingeführt. Die anderen Tagescremes der Marke sind im Mittel- bis Premiumpreissegment positioniert.

HANDEL
RECHT
SERVICE

wann »reißen« beziehungsweise durch zu viel Dehnung beschädigt werden. Sie kennen dies vielleicht aus Ihrem Privatleben, wenn Sie versuchen, es allen recht zu machen. Sie fangen irgendwann an sich zu verbiegen, agieren gar nicht mehr wie Sie selbst und zum Schluss ist niemand mehr glücklich, am wenigsten Sie selbst. Sehr ähnlich ist das mit Marken, sie versuchen, immer mehr potenzielle Käufer anzusprechen und deren Bedürfnissen gerecht zu werden: jung, alt, arm, reich. Irgendwann läuft die Marke Gefahr, jeden ein bisschen, aber niemanden mehr richtig anzusprechen.

Gefahr der Verwässerung

Dieser Drang der Unternehmen, Marken immer weiter zu dehnen, um noch mehr aus ihnen herauszuholen, wird auch durch die Entwicklung unserer Gesellschaft getrieben. Heute sind Konsumenten anspruchsvoll und flexibel. Wenn ihnen ihre Stammmarke nicht mehr passt, dann wechseln sie ganz einfach. Die abnehmende Bedeutung von Werten wie Loyalität und Treue bekommen viele Marken zu spüren. Der Druck auf Marken wächst, denn sie verlieren immer mehr Stammkunden. Wenn diese abwandern, ist eine logische Konsequenz, sich neue Käufer zu suchen. Eine Markendehnung ist hier eine beliebte Maßnahme.

Allerdings hat auch eine Markendehnung zwei Seiten der Medaille. Das Risiko, dass der eigentliche Markenkern verwässert sowie dass sich das Markenimage und die Einstellung zur Marke verschlechtern, begleitet jede Markendehnung. Die Konsequenz ist, dass man zwar neue Kunden durch das neue Produkt oder die neue Produktlinie gewinnt, aber Stammkunden zusätzlich vergrault. Nivea musste mit diesen negativen Feedbackeffekten auf die Muttermarke bereits Bekanntschaft machen. Als Konsequenz wurde in Deutschland die komplette dekorative Kosmetiksparte eingestampft, um den verwässerten Markenkern wieder zu stärken. Auch bei der Waschmittelmarke Tide von Procter & Gamble in den USA verlief die vertikale Dehnung zu Tide Basic, eine günstigere Version des Waschmittels, nicht wie gewünscht. Aus Angst, die Muttermarke zu gefährden,

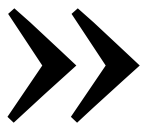
wurde Tide Basic nach kurzer Testphase wieder aus den Supermarktregalen geräumt.

Markendehnungen sind zwar meist ein Risiko für die Muttermarke, allerdings gibt es natürlich Gründe, warum Markenmanager immer wieder solch ein Risiko eingehen. Sie bringen vor allem Vorteile für die neu eingeführten Produkte. Im Vergleich zu einer Neueinführung muss keine Marke neu aufgebaut werden. Es kann ganz einfach das positive Image der bestehenden Marke genutzt werden. Das Vertrauen, das der Kunde ihr entgegen bringt, überträgt sich auf das neue Produkt. Das Risiko eines Neuproduktkaufes reduziert sich. Diese Vorteile sind nicht zu unterschätzen, bedenkt man, dass im Schnitt 70 Prozent aller Produktneueinführungen im Konsumgütermarkt in Deutschland das erste halbe Jahr auf dem Markt nicht überstehen.

Menschen sind Gewohnheitstiere

Wie kann also ein Hersteller eine Marke dehnen und sich die positiven Effekte für das neu eingeführte Produkt zu Nutze machen und dabei das Risiko negativer Feedbackeffekte auf die Muttermarke minimieren? Wichtig ist, dass man die Marke nicht zu weit vom ursprünglichen Markenkern weg dehnen sollte. Waschmaschinen von Ültje, Schokolade von Persil oder Shampoo von Pritt möchte eher niemand haben.

Die Vorstellungen und Assoziationen, die wir über eine Marke in unseren Köpfen abgespeichert haben, sind nur in geringem Maße flexibel. Menschen sind Gewohnheitstiere. Durch die jahrelange Arbeit geduldiger Marketingmenschen wurden wir dazu erzogen, dass etwa Persil unsere Wäsche sauber macht. Wir assoziieren mit der Marke Reinheit und Sauberkeit. Bei dem Gedanken, dass es von Persil nun Schokolade geben soll, liegt die Assoziation nicht fern, dass diese nach Waschlauge schmeckt. Auch die Marketingleute von Pritt haben ihre Hausaufgaben gut gemacht. Pritt ist für uns Klebstoff und die Vorstellung, etwas Klebriges in unsere Haare zu massieren, widerstrebt uns. Somit würde sich Pritt keinen Gefallen tun, eine Haarpflegeserie unter der bestehenden Marke auf den Markt zu bringen.



Man sollte die Marke nicht zu weit vom ursprünglichen Markenkern weg dehnen.

Univ.-Prof. Dr. Martin Fassnacht

Eng am Markenkern bleiben

Es ist daher wichtig, dass man den Kunden nicht durch ein zu großes Durcheinander an neuen Produktkategorien verwirrt. Dass dies gar nicht so schwer ist, zeigt Lego mit der Einführung von Gesellschaftsspielen. Die dänische Marke ist 2009 mit Spielen wie »Pyramid« in den Markt eingetreten. Lego erzielte mit der Spieleserie im November 2009 einen Marktanteil von über acht Prozent und konnte sich auf Platz drei hinter Ravensburger und Hasbro positionieren. Der Hersteller hat sich nicht zu weit von seiner ursprünglichen Produktkategorie und seinem Markenimage entfernt und konnten dadurch von der Markendehnung profitieren.

Auch bei einer vertikalen Markendehnung wird eine weite Abweichung von Preis und Qualität sehr kritisch vom Kunden wahrgenommen – in Bezug auf die Muttermarke sowie auf das gedehnte Produkt selbst. Wissenschaftliche Studien beweisen, dass man gerade mit vertikalen Dehnungen besonders vorsichtig umgehen sollte. Allerdings zeigt vor allem die Modeindustrie, dass sie auch erfolgreich sein können. Beispielsweise wurde 1991 die Modemarke Armani Exchange eingeführt. Diese stellt eine vertikale Markendehnung nach unten dar und ist seit zehn Jahren mit Erfolg am Markt.

Zudem kann durch die Gestaltung des Markennamens das Risiko negativer Feedbackeffekte auf die Muttermarke reduziert werden. Eine Möglichkeit ist das Subbranding. Das neu eingeführte Produkt bekommt einen eigenen Namen, aber der Name der Muttermarke ist dennoch gut auf der Neuheit erkennbar. So ist die Assoziation zur Ursprungsmarke noch eindeutig vorhanden, dennoch wird das Produkt als etwas Eigenes gekennzeichnet. Die Kosmetikmarke Maybelline New York hat etwa ihre Produktlinie MNY Maybelline New York sub-

gebrandet. Diese Produktlinie wurde vertikal nach unten gedehnt und grenzt sich mit den vorangestellten Buchstaben »MNY« von der Muttermarke ab. Dennoch ist der Bezug zu Maybelline New York klar gegeben.

Stammkunden nicht vergraulen

Um negative Rückwirkungen auf die Muttermarke weitestgehend zu vermeiden, kann auch eine vollkommen neue Marke auf den Markt gebracht werden. Sehr erfolgreich hat dies Schwarzkopf 2009 mit der Haarpflege- und Stylingmarke Syoss bewiesen. Sie war die erfolgreichste Neueinführung im gesamten Lebensmitteleinzelhandel seit fünf Jahren. Jedoch musste Schwarzkopf für Syoss ein neues Image aufbauen. Die Produkte waren von Anfang an enorm präsent in den Medien, was auch einiges an Werbebudget verschlang. Allerdings hat es Syoss geschafft und kann als sehr erfolgreicher Markenlaunch verbucht werden.

Das Risiko des Scheiterns einer neuen Marke ist höher, als wenn eine bestehende Marke gedehnt wird. Doch sollte man bedenken, dass bei einer Markendehnung nicht nur das neu eingeführte Produkt, sondern auch die Muttermarke und gegebenenfalls deren gesamtes Markenportfolio betroffen sind. Manchmal sollte man sich vielleicht einfach mehr darauf konzentrieren, seine Stammkunden zu halten, bevor man sich neue Kunden suchen muss. Oscar Troplowitz hätte sich sicher nie träumen lassen, dass seine Nivea Creme nach 100 Jahren so vielseitig sein und ein solch breites Spektrum an Produktkategorien umfassen würde. Jedoch hätte er sich sicher nicht gewünscht, dass treue Kunden ihr Vertrauen in die eigentliche Kompetenz der Marke – die Hautpflege – verlieren.

Univ.-Prof. Dr. Martin Fassnacht, Daniela Götz



Univ.-Prof. Dr. Martin Fassnacht ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Marketing und Handel, an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar/Koblenz. Zudem ist er u.a. wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU).



Daniela Götz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin mit Schwerpunkt Preis- und Markenmanagement am Lehrstuhl von Univ.-Prof. Fassnacht an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Sie beschäftigt sich in ihrer Dissertation mit dem Thema »Vertikale Markendehnung«.

INHALT

6



	NEWS
8	CHINA ÜBERHOLT GROSSBRITANNIEN / DEUTSCHE ZUM FEST IN KAUF LAUNE / ZAW: WERBESPENDINGS 2012 / DIGITALE ENTWICKLUNG STAGNIERT / SPONSORING: FORMEL 1 GIBT GAS / JUGEND WÄHLT LIEBLINGSMARKEN / WELTWEITES EMPLOYER BRANDING / VUMA 2012: MARKE ODER PREIS? / WACHSTUM DURCH DIGITAL LIFE / MARKENVERBAND IN DEN TAGESTHEMEN
	PREMIUMMARKEN FÜHREN
14	ERFOLGSFAKTOREN – Nicht nur exklusiv, sondern einmalig
18	WERTEWANDEL – Mehr Sein, weniger Schein
22	KOMMUNIKATION – Print bleibt die Basis
26	NEUE WELT – Expansion forcieren, Kommunikationskanäle nutzen
30	CLINIQUE – Mit erhöhtem Innovationstempo zum Erfolg
36	THERESIENHAL – Glas für Zaren und Könige
40	FABER-CASTELL – 250 Jahre im Dienste der Marke
	MARKENFÜHRUNG
44	OWM – Werbungtreibende diskutierten über den ROI im Marketing
50	MARKETING – Medienneutralität, Qualität, Realismus und Brand Media Proficiency zählen
54	STUDIE – Markenindustrie zeigt sich krisenfest und gut gerüstet
57	NEU IM VERBAND – Alpina-Farbe kann auch bunt
60	NACHHALTIGKEIT – Unilever und der Sustainable Living Plan
64	MARKTFORSCHUNG – Klassische und neurowissenschaftliche Ansätze ergänzen sich
66	EMPLOYER BRANDING – Werte identifizieren, die die Arbeitgebermarke ausmachen

68	INTERVIEW – Peter Zernisch, Zernisch Consultants, über Mythen, Glaubensgemeinschaften und Differenzierung
70	G-E-M FORUM – Wie Marken duften: Impulse aus der Geruchsforschung für die Markenführung
72	MARKENDEHNUNG – Zu viel kann gefährlich sein
HANDEL	
75	SYNPOS – Platzierung auf Augenhöhe
RECHT	
78	SOUND BRANDING – Akustische Klänge markenrechtlich schützen
80	NEWS – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen
SERVICE	
81	KURZMELDUNGEN
82	PEOPLE
83	EVENTS – OWM Fachtagung / Nachhaltigkeitspreis / Goldener Zuckerhut / Verpackung des Jahres / Goldenes Lenkrad/ Publishers' Night / Spiegel-Verlag: Einweihung /Bambi-Verleihung / Get-together der agma
90	VORSCHAU / IMPRESSUM
<p>In einem Teil dieser Ausgabe befindet sich eine Beilage der WHITE Communications GmbH. Wir bitten um Beachtung.</p>	



60 Unilever: Engagement für die Zukunft



70 G-E-M: Dufte Angelegenheit



75 POS: Gemeinsam stark präsentieren