Kapitalisierung von Marken

Starke Marken aufbauen und transferieren

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel, Dr. Christian Boris Brunner, Newcastle upon Tyne, und Dipl.-Kffr. Olga Spomer, Gießen

Prof. Dr. *Franz-Rudolf Esch* ist Head of Marketing an der EBS Business School in Oestrich-Winkel, Academic Director des Automotive Institute for Management (AIM) sowie Direktor des Institutes für Marken- und Kommunikationsforschung. Bevorzugte Forschungsgebiete: Markenmanagement, Automotive Marketing, Kommunikation.

Dr. *Christian Boris Brunner*, ehemaliger Lehrbeauftragter und wissenschaftlicher Mitarbeiter von Professor Dr. F.-R. Esch, ist Lecturer in Marketing an der Newcastle Business Scool der Northumbria University, UK (www.northumbria.ac.uk). Bevorzugte Forschungsgebiete: Advertising, Branding, Corporate Social Responsibility.

Dipl.-Kffr. *Olga Spomer* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing der Justus-Liebig-Universität Gießen und Doktorandin von Professor Dr. F.-R. Esch. Bevorzugte Forschungsgebiete: Mental Convenience, Produktverpackung.

Im vorliegenden Beitrag wird aufgezeigt, wie man das Potential einer Marke nutzen kann. Einerseits kann die Stärke einer Marke durch Dehnung auf neue Produkte übertragen werden. Andererseits können Allianzen mit anderen Marken eingegangen werden. Führt ein Unternehmen mehrere Marken auf unterschiedlichen Ebenen, so können diese gleichzeitig kapitalisiert und somit Vorteile für das gesamte Unternehmen realisiert werden. Die Wahl der Strategie ist von den Vor- und Nachteilen sowie den zentralen Erfolgsfaktoren des jeweiligen Vorgehens abhängig zu machen.

Stichwörter: Markentransfer, Marken-/Produktlinienerweiterung, Limited Edition, Markenlizenzierung, Markenallianz, Markenarchitekturen, Portfolio-Werbung

1. Starke Marken als Grundvoraussetzungen zu deren Kapitalisierung

Das klassische Verständnis einer **Marke** umfasst das physische Kennzeichen der Herkunft eines Markenartikels. Rechtlich gesehen sind Marken „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen..." (§ 3 Abs. 1 *MarkenG*).

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht werden Marken als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen" (*Esch*, 2012, S. 22) definiert. Dies verdeutlicht, dass es nicht nur die funktionalen Eigenschaften, wie z. B. die Produktform, sind, die eine Marke ausmachen, sondern insbesondere die damit verbundenen Vorstellungsbilder, Gefühle und Erfahrungen im Kopf des Konsumenten.

Was unterscheidet dabei aber eine starke Marke von einer schwachen? Führen wir ein kleines Experiment durch. Schließen Sie bitte kurz die Augen und denken Sie an *Nivea*. Welche inneren Bilder und Assoziationen gehen Ihnen durch den Kopf, wenn Sie an *Nivea* denken? Waren Assoziationen, wie z. B. blau-weiße Farbe, *Nivea*-Creme-Dose, Pflege und Natürlichkeit dabei? Denken Sie jetzt bitte an *KÜR*. Welche Assoziationen fallen Ihnen nun ein? Wahrscheinlich wesentlich weniger, vielleicht kennen Sie den Namen *KÜR* überhaupt nicht. Dieses klassische Beispiel zeigt, dass starke und schwache Marken sich primär durch die **Anzahl** sowie die **Einzigartigkeit** der **Vorstellungsbilder** und hervorgerufenen Assoziationen unterscheiden. Starke Marken wie *Nivea* rufen deutlich mehr Assoziationen, Bilder und Gefühle hervor als schwache. Sie sind stärker in den Köpfen der Konsumenten verankert. Standardisierte Vorstellungen und Wissen zu Marken lassen sich demnach in **Markenschemata** abbilden und diese wiederum durch semantische Netzwerke darstellen. *Abb. 1* zeigt beispielhaft die semantischen Netzwerke der Marken *Nivea* und *KÜR*.

Die Gedächtnisstrukturen zu einer Marke lassen sich in zwei wesentliche Konstrukte differenzieren:

1. **Markenbekanntheit** und
2. **Markenimage**.

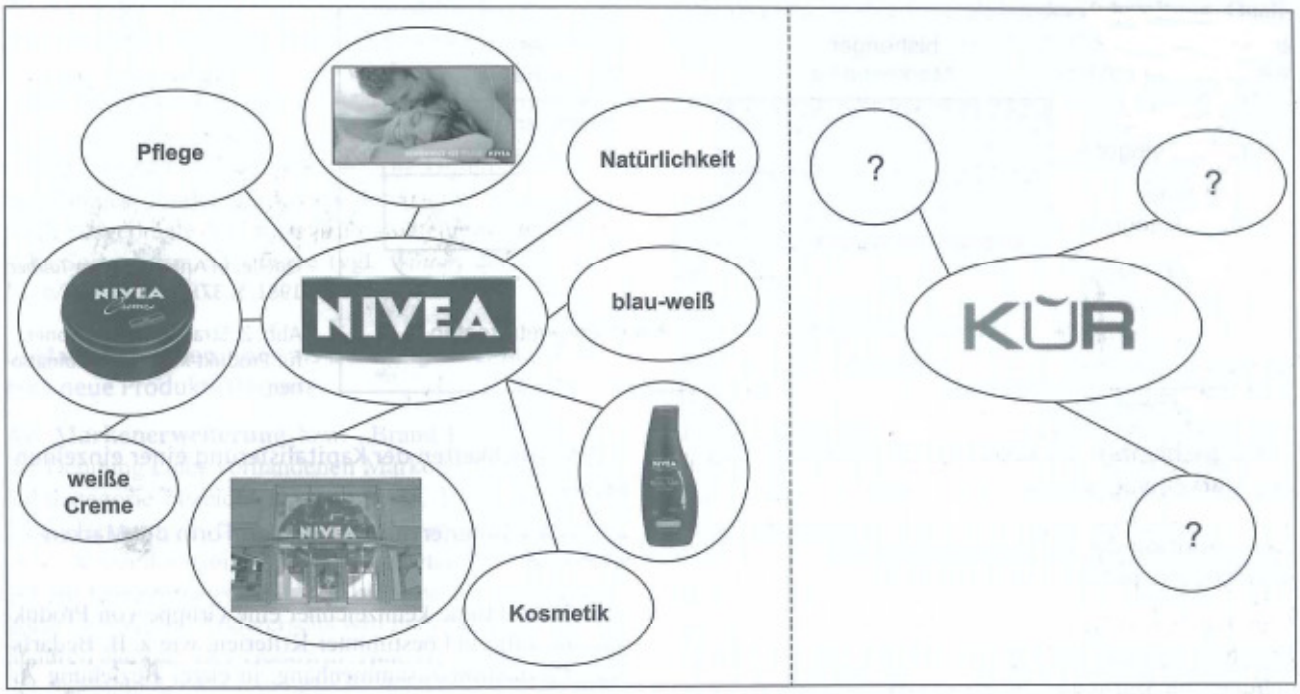


Abb. 1: Semantische Netzwerke der Marken *Nivea* und *KÜR*

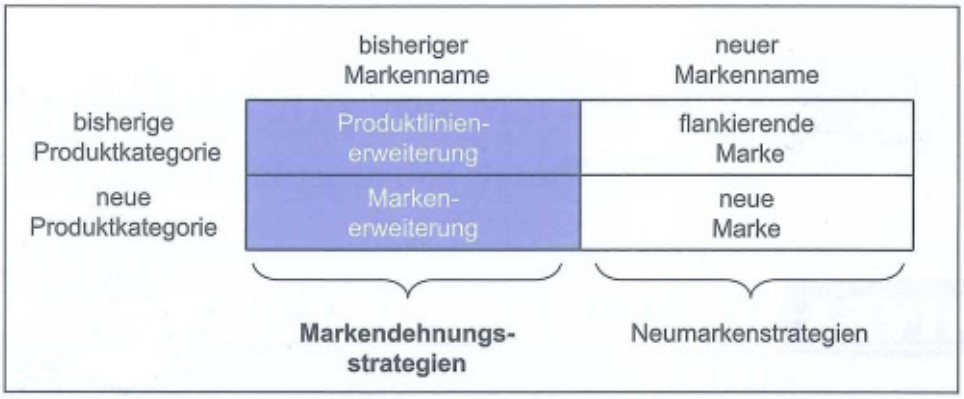
Erstere zielt darauf ab, ob ein Konsument eine Marke kennt oder nicht. Ist diese notwendige Bedingung erfüllt, kommt es darauf an, welches Wissen er zur Marke hat und in welche Richtung dieses ausgeprägt ist. Bei der hinreichenden Bedingung, dem Markenimage, kann man Merkmale unterscheiden wie die Art der ausgelösten Assoziationen (vgl. *Esch*, 2011; *Esch*, 2012, S. 64 ff.), die Gesamtanzahl der Assoziationen, die Zahl markenspezifischer Assoziationen über die Produktkategorie hinaus (bei *Milka* z. B. die *lila Kuh*, Alpenwelt, jedoch nicht Schokolade oder braun), die Relevanz der Assoziationen und die Stärke der Assoziationsauslösung. Diese sind bei starken Marken wesentlich intensiver. Unterscheidet man starke von schwachen und unbekannten Marken, so sind es vor allem die hervorgerufenen emotionalen Inhalte, die den Unterschied erklären (vgl. *Möll*, 2007). Hinsichtlich der Richtung der Assoziationen lösen starke Marken positive Emotionen aus (vgl. *Esch*, 2012, S. 68).

Für Konsumenten stellt die Marke eine verdichtete Information mit all ihren verknüpften Assoziationen dar, wie z. B. die Qualität eines Produktes. Marken ermöglichen eine Identifikation und dienen zur Differenzierung eines Produktes von anderen Herstellern. In der Vielzahl der Angebote erleichtert das Wiedererkennen einer Marke die Orientierung und schafft Vertrauen.

Aus Unternehmenssicht ermöglichen starke Marken konstantere Umsätze, da sie öfters zu höherer Markenloyalität und -bindung der Kunden führen als schwache. Aufgrund der höheren Markenloyalität und -bindung schützen starke Marken die eigenen Produkte und Dienstleistungen vor Krisen und Einflüssen der Wettbewerber. Die Konsumenten vertrauen einer starken Marke und verzeihen ihr (vgl. *Diehl*, 2009). Sie sind bereit, dafür ein Preispremium zu zahlen (vgl. *Crimmins*, 1992). Starke Marken profitieren vom Halo-Effekt und wirken somit positiv auf die Beurteilung einzelner Eigenschaften.

Weil starke Marken über ausgeprägte Wissensstrukturen verfügen, bieten sie eine Plattform für neue Produkte. Dadurch können Unternehmen ein höheres Markentransferpotential realisieren. So ist z. B. die Einführung eines neuen *Nivea*-Produktes in verwandten Produktkategorien Erfolg versprechender als die eines *KÜR*-Produktes, weil Konsumenten beim neuen Produkt auf bereits bestehende Gedächtnisstrukturen zu *Nivea* schneller zugreifen und leichter damit verknüpfen können. Wird ein neues *Nivea*-Produkt mit dem Markenzeichen „Nivea" versehen und die Verpackung in blau-weißer Farbe gestaltet, so wird es schneller der Marke zugeordnet und Eigenschaften von *Nivea* direkt auf den neuen Artikel übertragen.

Schließlich weisen starke Marken einen höheren **Markenwert** auf als schwache. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht ist der Markenwert der Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die man aus der Marke erwirtschaften kann (vgl. *Kaas*, 1990, S. 48). Das in ihr steckendes Potential wird monetär gemessen. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht ist der Markenwert das Ergebnis unterschiedlicher Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen einer Marke aufgrund markenspezifischer Gedächtnisvorstellungen, z. B. Markentreue, -assoziationen, -vertrauen etc. Dies bedeutet, dass zukünftig von einer höheren Präferenz des Konsumenten zur eigenen Marke ausgegangen werden kann, weil diese nicht nur bekannt ist, sondern auch ein ausgeprägtes Image hat (vgl. *Keller*, 2008; *Esch*, 2012).



Quelle: in Anlehnung an *Tauber*, 1981, S. 37.

Abb. 2: Strategische Optionen für Produkt-Marken-Kombinationen

2. Möglichkeiten der Markenkapitalisierung und des Markenwachstums

2.1. Definition der Markenkapitalisierung: Markenstärke nutzen und ausschöpfen

Grundsätzlich stehen Unternehmen zum Aufbau und zur Erhaltung strategischer Erfolgspotenziale vier Wachstumsoptionen zur Verfügung. Wachstum ist mit

- vorhandenen oder neuen Marken in
- bisherigen oder neuen Produktkategorien

möglich (vgl. *Abb. 2*).

Werden Neuprodukte unter einer bereits bestehenden Marke eingeführt, spricht man von **Markendehnungsstrategien**. Erfolgt die Einführung unter einer neuen Marke, handelt es sich dabei um eine Neumarkenstrategie. Weiterhin kann unterschieden werden, ob mit dem neuen Produkt die bisherige Produktkategorie anvisiert wird oder der Eintritt in eine neue stattfindet. Wird eine bestehende Marke in der bisherigen Produktkategorie gedehnt, spricht man von Produktlinienerweiterung (z. B. *Beck's Lime* unter der Marke *Beck's*), beim Betreten einer neuen Produktkategorie von Markenerweiterung (z. B. *Tempo* auch als Toilettenpapier). Führt man eine neue Marke in der bisherigen Produktkategorie ein, so handelt es sich um eine flankierende Marke (z. B. *Paula* von *Dr. Oetker*). Eine neue Marke wird eingeführt, wenn eine neue Produktkategorie betreten wird (z. B. *TCM* von *Tchibo*).

Nutzt man bei einer (starken) Marke die Vielzahl von Vorstellungsbildern in den Köpfen der Konsumenten und überträgt das positive Image auf neue Produkte oder Dienstleistungen, wird dies als **Markenkapitalisierung** bezeichnet. Dies könnte durch eine Produktlinien- oder Markenerweiterung erfolgen. Darüber hinaus kann eine Markenkapitalisierung auf andere (rechtlich und wirtschaftlich abhängige sowie unabhängige) Marken und Produkte bzw. Dienstleistungen durch Markenlizenzierungen und/oder -allianzen erfolgen. Innerhalb eines Konzerns, der mehrere Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen führt, kann es zur Markenkapitalisierung der Marken untereinander kommen, indem z. B. eine neue Produktmarke durch die Dachmarke gehebelt wird (z. B. *Bref* von *Henkel*) (vgl. *Brunner*, 2010a, S. 217 ff.).

2.2. Möglichkeiten der Kapitalisierung einer einzelnen Marke

a) Produktlinienerweiterungen als Form der Markendehnung

Eine Produktlinie kennzeichnet eine Gruppe von Produkten, die aufgrund bestimmter Kriterien, wie z. B. Bedarfs- oder Produktionszusammenhang, in enger Beziehung zueinander stehen (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg*, 2008, S. 401). Als eine Produktlinienerweiterung bzw. „Product Line Extension" wird die Dehnung einer vorhandenen Marke in bisherige Produktkategorien bezeichnet. Das neue Produkt weist relativ geringe Unterschiede zu den bereits bestehenden Produkten der Marke auf, wie z. B. in Sorte, Form, Farbe, Größe oder Verwendung (vgl. *Winter*, 2009, S. 9). Beispiele dafür sind die „Line Extensions" der Fruchtsaftmarke *albi*. Neben den Standardsorten wie Apfel klar, Kirsche, Banane und Johannisbeere brachte der Hersteller dann Line Extensions wie Maracuja und Mango auf den Markt.

Bei einer Produktlinienerweiterung erfolgt durch Variation eines bestehenden Produktes eine Anpassung an spezifische Bedürfnisse einzelner Kundensegmente mit der Folge einer besseren Marktabdeckung. Eine Produktlinie kann grundsätzlich auf gleichem, über- oder untergeordnetem Qualitätsniveau durchgeführt werden. Erfolgt die Erweiterung innerhalb des bestehenden Qualitätsbereichs, so liegt eine Ausfüllung der Produktlinie vor („Filling-out"). Bei einer Streckung nach unten erfolgt die Erweiterung durch ein preisgünstigeres Produkt mit niedrigerer Qualität („Trading down"). Bei einer Streckung nach oben wird die Produktlinie um ein Produkt im höheren Qualitäts- bzw. Preissegment erweitert („Trading up") (vgl. *Esch/Winter/Spomer*, 2010, S. 934).

Produktlinienerweiterungen lassen sich anhand ihres Innovationsgrades unterscheiden. Ein „Me too"-Produkt liegt vor, wenn die Ausprägung einer Eigenschaft (z. B. Fruchtsaftsorte Apfel) der Linienerweiterung bereits von anderen Marken in der Produktkategorie angeboten wird. Bei einer „Slot filler"-Erweiterung erfolgt die neuartige Modifikation einer bereits vorhandenen Eigenschaft (z. B. neue Duftsorte in der Kategorie Reinigungsmittel). Eine „New attribute"-Erweiterung besteht, wenn bei der Line Extension eine neue Produkteigenschaft hinzugefügt wird (z. B.

die erstmalige Einführung kalorienreduzierter Joghurts). Eine besondere Form der Produktlinienerweiterung stellen **Limited Editions** dar: Hierbei wird ein zusätzliches, begrenzt verfügbares Angebot in der gleichen Produktkategorie unter demselben Markennamen eingeführt (z. B. „Cherry Kiss" von *Müller Milch*). Die Differenzierung zu bestehenden Produkten erfolgt durch eine moderat atypisch ausgeprägte Variation in Produkteigenschaften, wie z. B. Sorte, Form oder Farbe (vgl. *Winter*, 2009, S. 18 f.; *Esch/Winter*, 2009).

b) Markenerweiterungen als Dehnung einer Marke in eine neue Produktkategorie

Als **Markenerweiterung** bzw. „Brand Extension" wird die Dehnung einer vorhandenen Marke in eine neue Produktkategorie bezeichnet (vgl. *Aaker*, 1990). Hierdurch wird einerseits ein Goodwill-Transfer realisiert, d. h. positive Vorstellungsbilder einer etablierten Marke werden auf ein Erweiterungsprodukt in einer neuen Produktkategorie übertragen. Andererseits will man die Stammmarke dadurch stärken. Der Goodwill-Transfer mit rückwirkender Stärkung der Stammmarke ist dann erfolgreich, wenn zwischen der etablierten Marke und dem Erweiterungsprodukt eine starke imagemäßige Übereinstimmung (Fit) vorliegt (vgl. *Esch*, 2012, S. 403). Ein Beispiel für eine erfolgreiche Markenerweiterung stellt das Unternehmen *Landliebe Molkereiprodukte* GmbH dar (vgl. *Abb. 3*).

Die *Landliebe Molkereiprodukte* GmbH dehnte die Milchfrischproduktmarke *Landliebe* in den Markt für Speiseeis und kapitalisierte so die mit der Marke *Landliebe* verbundenen Vorstellungen wie natürliche Zutaten, frische Milch, Geborgenheit, größte Sorgfalt bei der Zubereitung, Qualität etc. Das Erweiterungsprodukt „Eis" sollte zur Stärkung der Stammmarke beitragen und ihr Image mit Werten wie Vielfalt und Genuss aufladen.

c) Kapitalisierung einer Marke durch Markenlizenzierung: Abschöpfung des Markentransferpotenzials durch Vergabe der Nutzungsrechte

Bei einer **Markenlizenzierung** räumt der Inhaber einer Marke einem anderen Unternehmen das Recht ein, diese Marke für seine eigenen Produkte zu nutzen (vgl. *Binder*, 2005, S. 525). Das Eigentum an der Marke sowie Teile der Markenführung und der Produktentwicklung bleiben beim Inhaberunternehmen. Alle anderen wertschöpfenden Funktionen und das damit verbundene wirtschaftliche Risiko werden vollständig auf den Lizenznehmer übertragen. Das Nutzungsrecht kann sich dabei entweder auf neue Produkte, die der Markeninhaber selbst nicht vermarktet, oder auf Regionen, in denen er nicht mit eigenen Produkten präsent ist, beziehen.

Als Gegenleistung für das Nutzungsrecht verpflichtet sich der Lizenznehmer zur Zahlung einer Gebühr und zur Einhaltung vertraglicher Vorgaben (vgl. *Binder*, 2005, S. 525 ff.).

Bei Markenlizenzierung werden mehrere Formen unterschieden (vgl. *Abb. 4*).

Brand Extension Licensing kennzeichnet die Lizenzierung einer Marke für neue Produkte in neuen Märkten. Mit Lizenzmarken wird das spezifische Image (z. B. einer Modemarke) in ganz fremden Marktsegmenten (z. B. Parfüm, Uhren) genutzt (vgl. *Binder*, 2005).

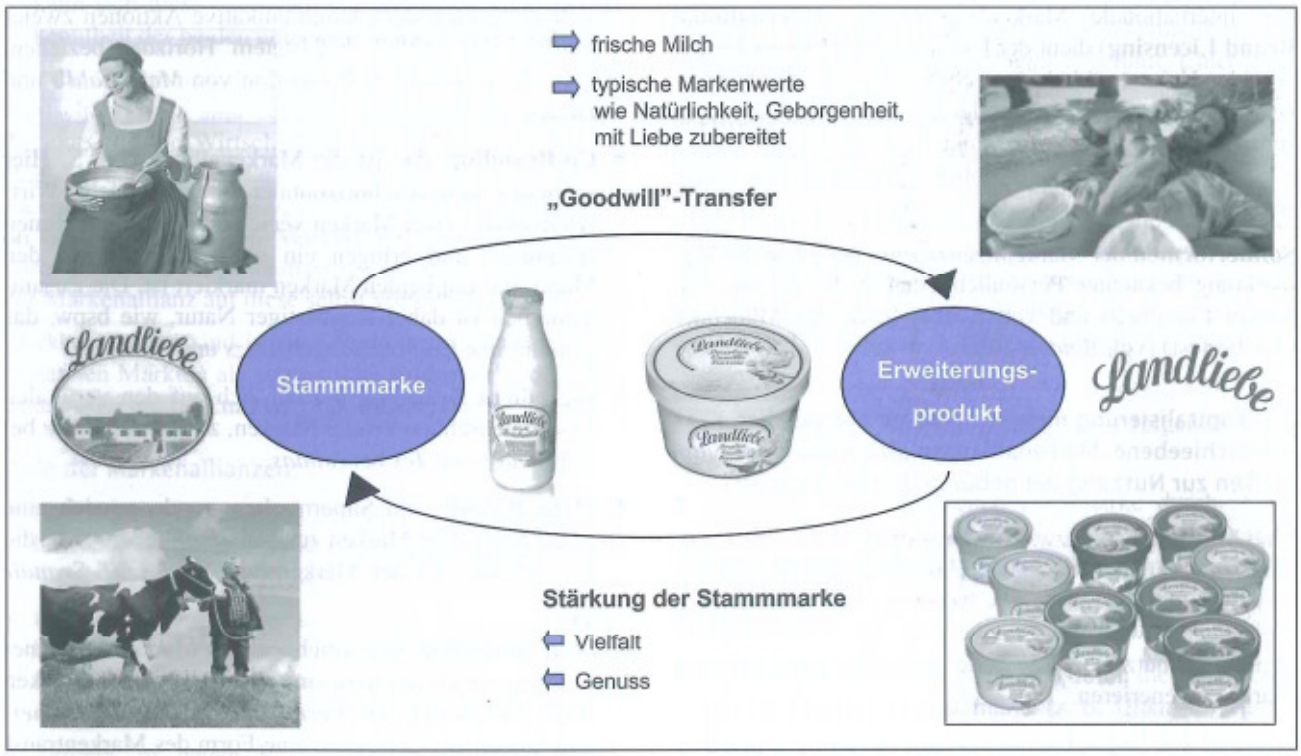


Abb. 3: Markenerweiterung am Beispiel *Landliebe*

Abb. 4: Beispiele für Markenlizenzierungen

Brand Promotion Licensing kennzeichnet die Lizenzierung für Produkte wie Geschenk-, Werbe-, Sympathie- und Fanartikel oder Souvenirs rund um die Marke. Diese Artikel dienen zur Identifikation der Konsumenten mit der Marke.

Die internationale Markenlizenzierung (**International Brand Licensing**) dient der Expansion des Unternehmens über den Heimatmarkt hinaus. Sie ist vor allem bei Getränken (z. B. Bier), Molkereiprodukten und chemischen Konsumgütern gängig, also Produkten, deren Export wegen z. B. Frischeaspekten oder hohen Transportkosten eingeschränkt ist.

Sonderformen der Markenlizenzierung betreffen die Vermarktung bekannter Persönlichkeiten (z. B. Parfüm von *Naomi Campbell*) und von Events (z. B. das Münchner Oktoberfest) (vgl. *Binder*, 2005).

2.3. Kapitalisierung mehrerer Marken auf gleicher Hierarchieebene: Markenallianzen als Kombination von Marken zur Nutzung der gebündelten Markenkraft

Eine Markenallianz bzw. „**Co-Branding**" stellt eine Kombination von mindestens zwei selbstständigen Marken dar. Durch die Markierung eines Produktes mit zwei Marken (vgl. *Abb. 5*) wird das Ziel verfolgt, die Kraft mehrerer Marken zu nutzen und Vorteile gegenüber einer einzigen Marke zu generieren.

Innerhalb der Literatur existieren unterschiedliche Spielformen einer Markenallianz (vgl. *Abb. 5*). So klassifizieren *Blackett und Russell* (1999) Markenallianzen nach der Dauer der Zusammenarbeit und dem Grad des Aufbaus gemeinsamer Wertschöpfungen. Sie differenzieren dabei zwischen:

- **Co-Promotions**, das sind Markenallianzen i. w. S., die sich auf gemeinsame kommunikative Aktionen zweier Marken mit zeitlich befristetem Horizont beziehen, z. B. die gemeinsame Promotion von *McDonald's* und *Disney*.
- **Co-Branding**, das ist die Markenallianz i. e. S. Hier schließen sich auf horizontaler Ebene (gleiche Wirtschaftsstufe) zwei Marken verschiedener Unternehmen zusammen und bringen ein neues Produkt auf den Markt, das mit beiden Marken markiert ist. Die Zusammenarbeit ist dabei langfristiger Natur, wie bspw. das gemeinsame Eis von *Häagen-Dazs* und *Baileys*.
- **Ingredient Branding** bezieht sich auf den vertikalen Zusammenschluss zweier Marken, z. B. *Intel Inside* bei *IBM* oder *Gore-Tex* bei *Adidas*.
- **Mega-Brands** sind Supermarken, zu denen sich eine ganze Reihe von Marken zusammenschließen, z. B. die *Star-Alliance* mit den Marken *Lufthansa*, *LOT*, *Spanair* u. a.
- **Dual Branding** kennzeichnet die Markierung einer Leistung durch mehrere unternehmensinterne Marken (z. B. *Die Besten* von *Ferrero* mit *Rocher*, *MonCheri* und *Küsschen*). Dies wäre eine Form des Markentransfers innerhalb des Unternehmens.

Abb. 5: Markenallianz am Beispiel *Philadelphia* und *Milka* sowie Formen der Markenallianzen

- **Joint Ventures** werden als intensivste Variante der Markenallianzen genannt.

Vorteile von Markenallianzen:

- Effektiver und effizienter Zugang zu neuen Produktkategorien und somit ein größerer Erfolg als durch herkömmliche Markendehnungen (vgl. *Aaker/Joachimsthaler*, 2000; *Keller*, 2008, S. 289 ff.).
- Bekanntheits- und Imagetransfer von den beiden Marken auf die neue Leistung (Markenallianz); umgekehrt kann sich diese wiederum auf das Image und die Bekanntheit der beiden einzelnen Marken auswirken.

Für die Zusammenarbeit und den Aufbau gemeinsamer Wertschöpfungen sind bei einer Markenallianz vor allem Aspekte wie die Wirtschaftsstufen, die Zahl, die Hierarchie der beteiligten Marken sowie die Zeitdauer zu berücksichtigen (vgl. *Redler*, 2003). Zudem ist zu beachten, ob der Konsument die Marken als eigenständig wahrnimmt und ihre Kombination sowie die Rückwirkungen der Markenallianz auf diese selbst vorteilhaft einstuft.

Markenallianzen sind in zwei Richtungen nutzbar: in bestehenden Märkten als strategische **Endorser** und in neuen als strategische **Enabler** (vgl. *Redler*, 2003).

Ziele der Markenallianzen:

- Nutzung der Bekanntheit und des Images einer portfoliofremden Marke für die eigene Marke (vgl. *Sattler/Völckner*, 2007, S. 134; *Keller*, 2008, S. 289 f.).
- Lizenzeinnahmen, die kurzfristige Realisation eines Mengen- oder Preispremiums oder die Erweiterung der angebotenen Leistung um einen Zusatznutzen, den nur der Allianzpartner erbringen kann (vgl. *Keller*, 2008).
- Zugang zu neuen Kundenpotenzialen (strategischer Enabler) (vgl. *Keller*, 2008).
- Erleichterung des Markteintritts sowie die Erschließung neuer Kompetenzfelder und Absatzmittler oder -kanäle (vgl. *Boad*, 1999, S. 29).

2.4. Nutzung der Kraft mehrerer Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb einer Markenarchitektur

Große Konzerne, wie z. B. *Procter&Gamble*, *Henkel* oder *Nestlé* weisen heutzutage eine Vielzahl verschiedener Marken unter ihrem Dach auf. Hierbei werden unter der **Dachmarke** (auch Corporate Brand oder Unternehmensmarke genannt, z. B. *Unilever*) eine Reihe an Produktmarken (wie z. B. *Dove*, *Coral*, *Sunil* und *Magnum*) geführt. Unter jeder einzelnen wird wiederum eine Produktlinie oder ein Produktsortiment geführt (z. B. *Magnum Classic*, *Magnum Joghurt fresh* usw.; vgl. *Brunner*, 2010a, S. 14 ff.). Möchte man innerhalb einer solchen **Markenarchitektur** die Kraft mehrerer Marken kapitalisieren, so müssen die unterschiedlichen Hierarchieebenen und deren wechselseitigen Imagespillover-Effekte zwischen den verschiedenen Marken sowie die Passung untereinander besonders berücksichtigt werden (vgl. *Bräutigam*, 2004; *Esch/Bräutigam*, 2005).

Bei der Kapitalisierung mehrerer Marken innerhalb einer Markenarchitektur können grundsätzlich folgende Richtungen verfolgt werden:

- Hebelung einer schwachen Dachmarke durch starke Produktmarken, z. B. durch die gleichzeitige Darbietung von *Beçel*, *Lätta*, *Rama* und *Sanella* mit der Dachmarke *Unilever* in einem TV-Spot zur Stärkung von *Unilever*.
- Hebelung der Dachmarke (*Kraft*) durch die Darbietung mit einer starken Produktmarke (z. B. *Milka*).
- Hebelung einer einzelnen Produktmarke (z. B. Neueinführung von *Bref*) durch die Dachmarke (*Henkel*).

- Hebelung einer einzelnen Produktmarke durch andere Produktmarken (z. B. Neueinführung von *Garden* am PoS neben *Rocher*, *Küsschen* und *Giotto*).

3. Vorteile und zentrale Erfolgsfaktoren bei der Markenkapitalisierung

Markentransfers stellen eine wichtige Wachstumsoption für ein Unternehmen dar. Sie bieten die Chance, mit einer bestehenden Marke ohne ein größeres Risiko (z. B. weniger Flops im Vergleich zu Neumarkenstrategien) zusätzliche **Wachstums-** und **Gewinnpotentiale** durch die Erschließung neuer Produktkategorien, geographischer Märkte oder neuer Zielgruppen zu realisieren.

Folgende Vorteile sind bei Markentransfers aufzuführen:

- Durch die Dehnung einer starken Marke lassen sich eine **höhere Erstkaufs-**, **Wechsel-** und **Wiederkaufsrate** realisieren, da die Marke dem Konsumenten bereits bekannt ist und einen Vertrauensvorschuss besitzt. Markendehnungen verursachen vergleichsweise **niedrige Kosten**. Bei Neueinführung einer Marke werden die Kosten bis auf das Fünffache der einer Produktlinienerweiterung/ Markendehnung geschätzt (vgl. *Kapferer*, 2008, S. 225).
- **Mehrverkäufe** und stärkere **Bindung**, weil die Bedürfnisse der Konsumenten aufgrund einer höheren Auswahl besser abgedeckt und befriedigt werden können. Allerdings ist die Gefahr einer möglichen Übersegmentierung und Kannibalisierungseffekte zu berücksichtigen (vgl. *Kapferer*, 2008, S. 236).
- Der **Aufbau** von **Eintrittsbarrieren** für potenzielle Konkurrenzmarken.
- Eine **höhere Präsenz** und **Durchsetzung** der **Marke** im Wettbewerbsumfeld aufgrund einer höheren Zahl an Facings am PoS (vgl. *Keller*, 2008, S. 499).
- Realisierung von positiven und kaufrelevanten Nutzen- und Qualitätsvorstellungen sowie **Sympathie-** und **Vertrauenswerten** auf die Produktlinien- und Markenerweiterung, da an vorhandenes Markenwissen des Konsumenten angeknüpft wird.
- **Verbesserung** der **Handelsakzeptanz** des Neuproduktes und Regalplatzsicherung, weil dem Handel die Marke bereits bekannt ist.
- **Positive Rückwirkungseffekte** auf die **Stammmarke**, um die bestehenden Assoziationen zur Stammmarke zu festigen.
- **Positive Wirkung** auf andere **Produkte** innerhalb dergleichen Linie (z. B. schnellere Akzeptanz der neuen Produktvariante).

Bei Markentransfers sind zentrale **Erfolgsfaktoren** zu berücksichtigen, damit die aufgeführten Vorteile realisiert werden können:

- Die **Logik** und ausreichende **Differenzierung** des Nutzens des Erweiterungsproduktes: Das Markentransferpotenzial kann am besten genutzt werden, wenn das Produkt vom Konsumenten als neuartig wahrgenommen wird und der Zusatznutzen als wichtig erachtet wird sowie eine echte Ergänzung darstellt (vgl. *Esch*, 2012, S. 392 ff.).
- Der **Fit**: Sind die durch Erweiterungsprodukte ausgelösten Assoziationen inkonsistent zu dem bei den Konsumenten aufgebauten Image der Stammmarke, kann es zu einer Verwässerung des Markenimages kommen, die Vertrauensverlust etc. nach sich zieht (vgl. *Esch*, 2012). Bei Markenallianzen sollten sich die Marken untereinander sinnvoll ergänzen (imagemäßig) sowie eine gute Passung zur neuen Kategorie aufweisen.
- Die **Markenassoziationen**: Marken mit einem emotionalen Auftritt rufen mehr Assoziationen hervor und besitzen eine stärkere Anziehungskraft. Nur solche Marken können auch eine hohe Hebelwirkung auf Neuprodukte erzielen.
- **Werbe-** und **Verkaufsförderungsmaßnahmen** sind durchzuführen, damit der Konsument aufmerksam auf das neue Produkt wird und die Unterschiede zu bestehenden Produkten erkennt.
- **Einführungszeitpunkt** des **Neuproduktes**: Es ist wichtig, frühzeitig als „first-mover" oder „fast-follower" ein neues Marktsegment zu besetzen, da ansonsten andere Marken mit den neuen Attributen verknüpft werden.

4. Implikationen für die Forschung und konkrete Handlungsanweisungen für Markenmanager

Bei der Navigation einer oder mehrerer Marke(n) muss das zentrale Ziel zunächst sein, eine **hohe Bekanntheit** und ein **ausgeprägtes Image** zu erreichen. Um in Zukunft in turbulenten und globalen Märkten überleben zu können, muss die Marke stets weiterentwickelt und dem jeweiligen Zeitgeist angepasst werden. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten der Markenkapitalisierung. Welche der oben aufgezeigten Optionen ergriffen wird, hängt von der jeweiligen Marke, den Branchen- und Wettbewerbsfaktoren, den jeweiligen Anspruchsgruppen und dem prognostizierten veränderten Konsumentenverhalten ab.

Bei der Führung einer einzelnen Marke stehen einem Manager grundsätzlich die Markendehnung (inkl. Markenlizenzierung) sowie die -allianz zur Verfügung. Möchte man ein Produkt der eigenen Marke in der gleichen oder in einer benachbarten Produktkategorie einführen, die zum bisherigen Kerngeschäft passt und in der diese über eine hohe **Kompetenz** verfügt, so bietet sich eine Markendehnung an. Hat die Marke hingegen keine oder nur eine geringe Kompetenz, so ist eine Markenallianz vorzuziehen (vgl. *Honal*, 2010).

Im Vergleich zu einer Markendehnung sind -allianzen dann vorteilhaft, wenn der **Imagetransfer** auf ein Angebot durch Nutzung mehrerer Marken effektiver und effizienter

ist als bei dem Transfer einer einzigen Marke. Allerdings ist die Wahl der Partnermarke von entscheidender Bedeutung und sollte sehr sorgfältig vorgenommen werden. Hierbei sind insbesondere die Marke mit der Führungsrolle und die mit der ergänzenden Funktion klar zu bestimmen. Die Umsetzung, auf bspw. der Produktverpackung oder in der Kommunikation, sollte dabei für den Konsumenten logisch nachvollziehbar und wahrnehmbar sein.

Werden innerhalb eines Konzerns gleichzeitig mehrere Dach- und/oder Produktmarken geführt, so können sinnvoll **Synergien** genutzt werden. Ähnlich wie bei Markenerweiterungen und -allianzen müssen bei der Hebelung von Marken innerhalb einer Markenarchitektur insbesondere der Fit zwischen den Marken, die Anzahl gleichzeitig dargebotener Marken (aufgrund von möglichem Information Overload), die Verarbeitungstiefe des Konsumenten sowie das situative Involvement des Konsumenten Beachtung finden (vgl. *Brunner*, 2010b, S. 89 f.; *Brunner/Esch*, 2010, S. 154 f.). Allerdings ist darauf zu achten, dass trotz der Nutzung von Synergien jede einzelne Marke noch vom Konsumenten als eigenständig wahrgenommen wird und sich von anderen Marken im Portfolio ausreichend differenziert. Insbesondere bei komplexen Markenarchitekturen stellt das Zusammenspiel der verschiedenen Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eine besondere Herausforderung dar, die viele Konzerne noch nicht ausreichend gemanagt haben.

Viele Wege führen nach Rom. Aber nur derjenige Weg ist für die eigene Marke der richtige, der langfristig orientiert ist und stets an der **Markenidentität**, den Wurzeln der Marke, ansetzt. Denn nur dann kann es gelingen, die richtige effektive und effiziente Markenstrategie zu finden, die sich zwar dem Zeitgeist anpasst, jedoch nicht die Marke verwässert, weil die Herkunft der Marke in Vergessenheit geraten ist. Mit einem solchen Vorgehen kann die Marke nicht nur aufgebaut und kapitalisiert, sondern langfristig auch weiterentwickelt werden.

Literatur

Aaker, D. A., Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly, in: Sloan Management Review, Vol. 31 (1990), S. 47–56.

Aaker, D. A., E. Joachimsthaler, Brand Leadership, New York 2000.

Binder, C. U., Lizenzierung von Marken, in: *F.-R. Esch* (Hrsg.), Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 523–548.

Blackett, T., N. Russell, What is Co-Branding?, in: *T. Blackett, B. Boad* (Hrsg.), Co-Branding – The Science of Alliance, Houndsmill u. a. 1999, S. 1–21.

Boad, B., Co-Branding Opportunities and Benefits, in: *T. Blackett, B. Boad* (Hrsg.), Co-Branding – The Science of Alliance, Houndsmill u. a. 1999, S. 22–37.

Bräutigam, S., Management von Markenarchitekturen, 2004.

Brunner, C. B., Portfolio-Werbung als Technik des Impression Management: Eine Untersuchung zur gegenseitigen Stärkung von Dachmarke und Produktmarken in komplexen Markenarchitekturen, Wiesbaden 2010a.

Brunner, C. B., Alle für einen, einer für alle, in: Markenartikel, Heft 11 (2010b), S. 88–91.

Brunner, C. B., F.-R. Esch, Der Einfluss des Markenportfolios auf die Dachmarke durch Portfolio-Werbung: Eine Untersuchung zur gegenseitigen Stärkung von Dachmarke und Produktmarken in komplexen Markenarchitekturen, in: Marketing ZFP, 32. Jg. (2010), S. 144–161.

Crimmins, J. C., Better Measurement and Management of Brand Value, in: Journal of Advertising Research, Vol. 32 (1992), S. 11–19.

Diehl, S., Brand Attachment – Determinanten erfolgreicher Markenbeziehungen, Wiesbaden 2009.

Esch, F.-R., Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München 2012.

Esch, F.-R., Wirkung integrierter Kommunikation, 5. Aufl., Wiesbaden 2011.

Esch, F.-R., S. Bräutigam, Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in: *F.-R. Esch* (Hrsg.), Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 839–861.

Esch, F.-R., K. Winter, Wirkung von Limited Editions, in: Marketing ZFP, 31. Jg. (2009), S. 234–253.

Esch, F.-R., K. Winter, O. Spomer, Markendehnung durch Produktlinienerweiterung, in: WISU, Heft 7 (2010), S. 932–937.

Honal, A., Management von Markenerweiterungen und Markenallianzen, Hamburg 2009.

Kaas, K. P., Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung & Praxis, 35. Jg. (1990), S. 48–52.

Kapferer, J.-N., The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 4th Edition, London 2008.

Keller, K. L., Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 3rd Edition, Prentice Hall 2008.

Meffert, H., C. Burmann, M. Kirchgeorg, Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden 2008.

Möll, T., Messung und Wirkung von Markenemotionen. Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, Wiesbaden 2007.

Redler, J., Management von Markenallianzen – Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Urteilsbildungsprozesse, Berlin 2003.

Sattler, H., F. Völckner, Markenpolitik, 2. Aufl., Stuttgart 2007.

Tauber, E. M., Brand Franchise Extensions: New Product Benefit from Existing Brand Names, in: Business Horizons, Vol. 24 (1981), S. 36–41.

Winter, K., Wirkung von Limited Editions für Marken, Reihe Marken- und Produktmanagement, Wiesbaden 2009.