

Wachstum mit Marken: Marken dehnen und Allianzen bilden

Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Folgerichtig versucht man diese stärker zu kapitalisieren, um Wachstum zu generieren. Damit ein solches Wachstum nicht zu Lasten der Marke geht, sind Wachstumsoptionen auf Basis der Markenidentität zu entwickeln und gegen diese zu prüfen. Die dort festgelegten charakteristischen und wesensprägenden Merkmale der Marke bilden den Ausgangspunkt jeder Wachstumsüberlegung. Ansonsten ist eine Verwässerung der Marke vorprogrammiert. Zwei zentrale Wachstumsoptionen lassen sich durch Markendehnungen und durch Bildung von Markenallianzen realisieren. Um bei diesen Wachstumsstrategien Fehlentscheidungen zu vermeiden, sind systematische Analyseprozesse mit Prüfschritten erforderlich, die im folgenden Beitrag dargestellt werden.



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis (D)

1. Markenkapitalisierung: die Balance auf dem Drahtseil finden

Marken gelten als zentrale Wertschöpfer in Unternehmen. Mit Marken sind Preis- und Mengenpremiere erzielbar. Zudem wirken starke Marken positiv auf alle ökonomischen Erfolgsgrößen und verfügen deshalb oft auch über einen beträchtlichen Markenwert (vgl. Esch 2005). Nach Ergebnissen von PWC sind rund 56 % des Werts eines Unternehmens auf den Markenwert zurückführbar (vgl. PWC/Sattler 1999). Das Management der Marken ist somit ein zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmen. Dies ist zunächst unabhängig davon zu sehen, ob es sich um eine Corporate Brand oder um Produkt- bzw. Dienstleistungsmarken handelt.

Insofern kann es nicht verwundern, dass Marken zur Wertschöpfung genutzt werden: sei es durch Eroberung neuer Märkte, neuer Kundengruppen, durch Markendehnungen oder durch Bildung von Markenallianzen. Die aus der Kapitalisierung einer Marke resultierenden Effekte, insbesondere steigende Abverkäufe, sind leicht fassbar. Die Rückwirkungen auf die Marken selbst, z. B. eine Verwässerung des Markenimages, erfolgen hingegen mit einem time lag. Ob kurzfristige

Erfolge Pyrrhussiege sind und langfristig zu einer Wertvernichtung führen, ist demnach systematisch vorab zu analysieren. Hier klafft in der Praxis eine Lücke: Einerseits ist es nachvollziehbar, dass man die in einer Marke steckenden Potenziale ausschöpfen möchte, andererseits ist eine einseitige „Gier“ nach Wachstum oft gefährlich, weil sie zu Lasten der Marke und der mit der Marke aufgebauten Vorstellungen in den Köpfen der Kunden geht. Im Folgenden wird deshalb ein Ansatz zur Prüfung von Wachstumsmöglichkeiten durch Marken vorgestellt, die zu einer Stärkung der Marke führen.

2. Markenidentität als Ausgangspunkt der Wert- schöpfung

Die Markenidentität und die Markenpositionierung bilden den Dreh- und Angelpunkt für Wachstumsüberlegungen einer Marke. Erst die genaue Kenntnis charakteristischer und wesensprägender Merkmale einer Marke ermöglicht markenkonformes Wachstum. Nach unserer Erfahrung ist dabei die Markenidentität ganzheitlich zu erfassen, da das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Entsprechend sind rationale wie emotionale, verbale und

nonverbale Eindrücke zur Marke zu ermitteln. Berücksichtigt wird dies durch das Markensteuerrad, mit dem das „Big Picture“ zur Marke bestimmt werden kann (vgl. Esch 2005; Abb. 1).

Der linke Teil des Markensteuerrads reflektiert die Ratio und die hard facts einer Marke. Hier werden zwei zentrale Fragen gestellt (vgl. Esch 2005):

- Über welche Eigenschaften verfügt die Marke (**Markenattribute**; z. B. Aluminiumkarosserie von Audi, mehr als 1000 Vertriebsmitarbeiter, BASF ist in allen wichtigen Ländern vertreten usw.)?
- Was bietet die Marke den Anspruchsgruppen (**Markennutzen**)? Diese können sachlich-funktionaler Natur sein (Persil wäscht weiß; Frosch Reinigungsmittel ist ökologisch verträglich) oder psycho-sozialer Art (bei der Allianz fühle ich mich gut aufgehoben; Union Investment ermöglicht mir persönliche Freiräume).

Wichtig ist hierbei die Abstimmung von Eigenschaften und Nutzen, da man einen Nutzen nur dann erbringen kann, wenn dieser durch bestimmte Eigenschaften des Angebots oder des Unternehmens gestützt wird.

Der rechte Teil des Markensteuerrads reflektiert die mit Marken verbundenen Gefühle und nonverbalen Eindrücke. Hier werden folgende zentrale Fragen gestellt (vgl. Esch 2005):

- Wie bin ich als Marke (**Markentonalitäten**)? Diese Emotionen und Gefühle resultieren aus Persönlichkeitseigenschaften einer Marke (IBM ist seriös), Beziehungen von Anspruchsgruppen zur Marke (Die BASF ist mein Partner) sowie mit ihr verknüpften Erlebnissen (Würth hilft bei Problemen schnell und pragmatisch).
- Wie trete ich als Marke auf (**Markenbild**)? Hierunter fallen alle nonverbalen Eindrücke zur Marke, wie z. B. bestimmte Color-Codes (Sixt ist orange und schwarz), Bilder (der Schlüssel der UBS; der Cowboy von Marlboro), Geräusche (Porsche-Sound), Musik (Bacardi-Song), Geruchsbilder (Geruch der Maggi-Würze), Design (z. B. von Apple) Gebäude (wie der BMW-Turm in München), Personen (Reinhold Würth bei Würth) usw.

In der Mitte des Markensterrades steht schließlich die **Markenkompetenz** (Wer bin ich als Marke?). Dies kann auf Basis der Markenhistorie, einer bestimmten Herkunft, der Stellung der Marke im Markt oder weiteren zentralen Markenassets resultieren und sowohl emotionale wie sachliche Facetten umfassen. So spielt für die BASF die mehr als 130 Jahre Erfahrung in und mit der Chemie und die daraus erwachsende Expertise eine wichtige Rolle. Eine solche Markenidentität ist niemals statisch. Sie bedarf der ständigen Fortentwicklung, weil sich Marktsituation, Kundenansprüche, Wettbewerbssituation sowie Technologien und gesellschaftliche Vorstellungen wandeln. Mit der Marke sind darauf Antworten zu finden, um nicht zum Auslaufmodell zu werden. Allerdings hat eine solche Anpassung unter Berücksichtigung der Wurzeln der Marke zu erfolgen.

Entsprechend ist in einem solchen Entwicklungsprozess die Innensicht des Managements mit der Außensicht der Kunden abzugleichen, um aus dieser Ist-Situation mit Blick auf die Wurzeln der Marke, die künftige strategische Ausrichtung und die externen Entwicklungen der Soll-Markenidentität zu bestimmen. Hierbei sollte man sich nicht einseitig auf die Sichtweise der Kunden konzentrieren, da dies häufig in Defizitausgleichsstrategien mündet, sondern immer eine Adjustierung mit

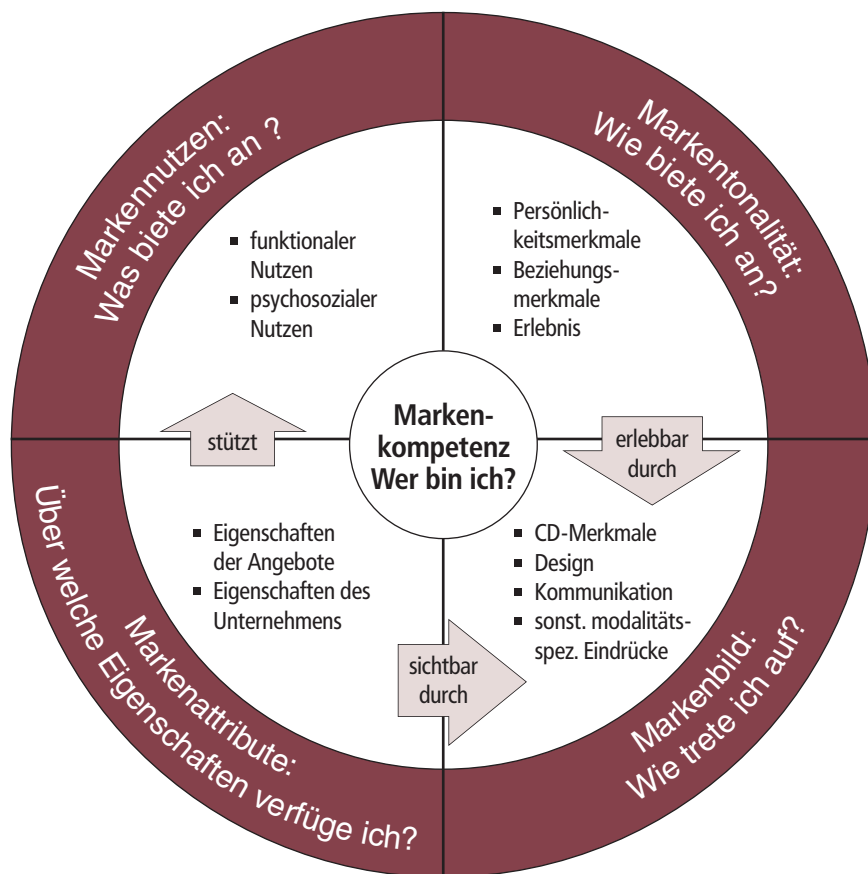


Abb. 1: Markensterrad zur ganzheitlichen Erfassung der Markenidentität
Quelle: Esch 2005, S. 106.

der Innensicht und den künftigen Zielen und Strategien vornehmen (vgl. Abb. 2).

Folgende Learnings sind für einen erfolgreichen Prozess zur Evolution der Marke essenziell (vgl. Esch 2005):

1. Der „buy in“ des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung. Diese müssen die Idee unterstützen und den Prozess begleiten. Sie sollten über Zwischenergebnisse informiert sein und diese mittragen. Nur dadurch entsteht ein Verständnis für das Ergebnis, das erst dann vom Vorstand getragen wird. Ansonsten ist eine solche Entwicklung „l'art pour l'art“ und nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben steht.

2. Die Spreu vom Weizen trennen. Es ist wichtig, wesensprägende von nicht-wesensprägenden Merkmalen zu differenzieren. Dies bereitet oft Probleme. So werden Assets der Marke oft unterschätzt, weil sie den Managern in Fleisch und Blut übergegangen sind.

3. Die Kirschen in Nachbars Garten schmecken am besten. In einem Prozess werden oft Eigenschaften angestrebt,

über die Wettbewerber verfügen, die jedoch nicht wirklich zur eigenen Marke passen. Dafür sind die Manager zu sensibilisieren.

4. **Fantasy world** meint schließlich, dass Manager oft so von ihrem Unternehmen überzeugt sind, dass sie viele Eigenschaften sehen, die weder belegbar noch wesensprägend für die Marke sind. Deshalb muss man Eigenschaften konkret hinterfragen und prüfen, wie diese sich tatsächlich auf Denken, Fühlen und Handeln der Menschen im Unternehmen auswirken.

5. Schließlich spielen auch **Politik und Modeströmungen** eine wichtige Rolle. Heute möchte beispielsweise jedes Unternehmen nachhaltig sein, obwohl dies oft kein wesensprägendes Merkmal ist.

Die Markenidentität bildet die Leitplanken für das künftige Handeln und somit für das Erschließen markenspezifischer Wachstumspotenziale. Wachstum außerhalb der festgelegten Markenidentitätskriterien käme der Wertvernichtung der Marke gleich.

3. Markendehnungen und Markenallianzen als Wachstumspfade nutzen

Bei einer **Markendehnung** wird die Marke genutzt, um darunter in einer gegebenen Produktkategorie neue Produkte zu führen, oder um mit der Marke eine völlig neue Produktkategorie zu erschließen (vgl. Keller 2003; Sattler 2001; Esch 2005). Im erstgenannten Fall werden neue Produkte in eine vorhandene Produktlinie unter der Marke geführt, z. B. eine neue Geschmacksrichtung bei Lindt Schokolade bzw. der Toshiba Tecra S3 in das Notebookprogramm bei Toshiba. Im zweiten Fall hat z. B. Boss die Marke in die Bereiche Kosmetik, Parfum, Lederaccessoires, Uhren usw. gedehnt. Viele Unternehmen haben hier bereits ihre Hausaufgaben gemacht und die Markendehnungen weitestgehend ausgereizt. Das heißt allerdings, dass mit jeder weiteren Markendehnung die Gefahr besteht, das

Kompetenzfeld der Marke zu verlassen und eine gefährliche Zone der Markendehnung zu betreten, die zur Verwässerung der Marke und zu negativen Rückwirkungen auf die Marke führen kann (vgl. Kapferer 2004, S. 248).

Bei der Analyse potenzieller Markenerweiterungen sind deshalb folgende Schritte zu vollziehen (vgl. Esch 2005; Abb. 3):

1. Ermittlung der Markenstärke als Fundament der Markendehnung. Die Markenstärke bestimmt das Dehnungspotenzial der Marke (= **Wieviel?**). Es ist wenig zweckmäßig, eine schwache Marke zu dehnen. Stattdessen sollte man zunächst in die Stärke der Marke investieren. Zudem sind Marken mit enger Bindung an eine Kategorie wie z. B. Tempo zunächst inhaltlich zu erweitern, bevor eine Dehnung zweckmäßig ist, wie dies bei Nivea geschah.

2. Analyse potenzieller Erweiterungsprodukte und deren Akzeptanz (= Wo?). Dazu sind im Unternehmen und bei Kunden mögliche Erweiterungsprodukt-

kategorien zu identifizieren und diese anschließend zu prüfen. Zentral ist hierbei der Fit zwischen der neuen Kategorie und der Marke. Ferner sollten auch die Gründe für einen mehr oder weniger starken Fit offen erhoben werden, da dies später bei der Umsetzung Berücksichtigung finden kann.

3. Prüfung unternehmensinterner und marktbezogener Rahmenbedingungen. So erschweren Marktzutrittsbarrieren und eine intensive Wettbewerbssituation mit Konkurrenten mit ähnlichen Positionierungen wie die eigene Marke den Zugang in den Markt. Mangelndes technisches Know-how sowie finanzielle und personelle Engpässe können ebenfalls den Marktzugang behindern. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer make-or-buy-Entscheidung: Muss eine Lizenzvergabe zur Markendehnung erfolgen oder kann man die Markendehnung ohne Einschaltung von Lizenznehmern durchführen? (= **Mit wem?**). Für die Vergabe von Lizenzen sind klare Vorgaben zu entwickeln und mögliche Partner intensiv zu prüfen.

4. Umsetzung der Markendehnung in Maßnahmen. Die Markendehnung ist im Markt zu positionieren und durch alle kommunikativen Maßnahmen, vom Produkt bis zur Werbung, umzusetzen (= **Wie?**).

Durch Markendehnungen erhält eine Marke zwar wesentlich mehr Kontaktpunkte und Zugänge zu Kunden, darin liegt allerdings auch gerade die Crux: Der Grad der Anpassung an eine neue Kategorie und daraus resultierende Umsetzungsvarianten der Marke in den jeweiligen Kategorien ist erfolgsentscheidend für die Akzeptanz der Marke in der Kategorie sowie für die Rückwirkungen auf die Muttermarke. Eine zu starke Anpassung an die neue Kategorie kann die Marke schwächen. Die Markenidentität bildet hier wiederum die Messlatte zur Prüfung eines potenziellen Erfolgs.

Weil man mit Markendehnungen zunehmend das angestammte Markenterrain verlässt und sich in gefährliche Markendehnungszonen begibt, gelangen in jüngerer Zeit verstärkt **Markenallianzen** in den Blickpunkt des Interesses (vgl. Esch/Redler 2005). Unter Markenallianzen versteht man die gemeinsame

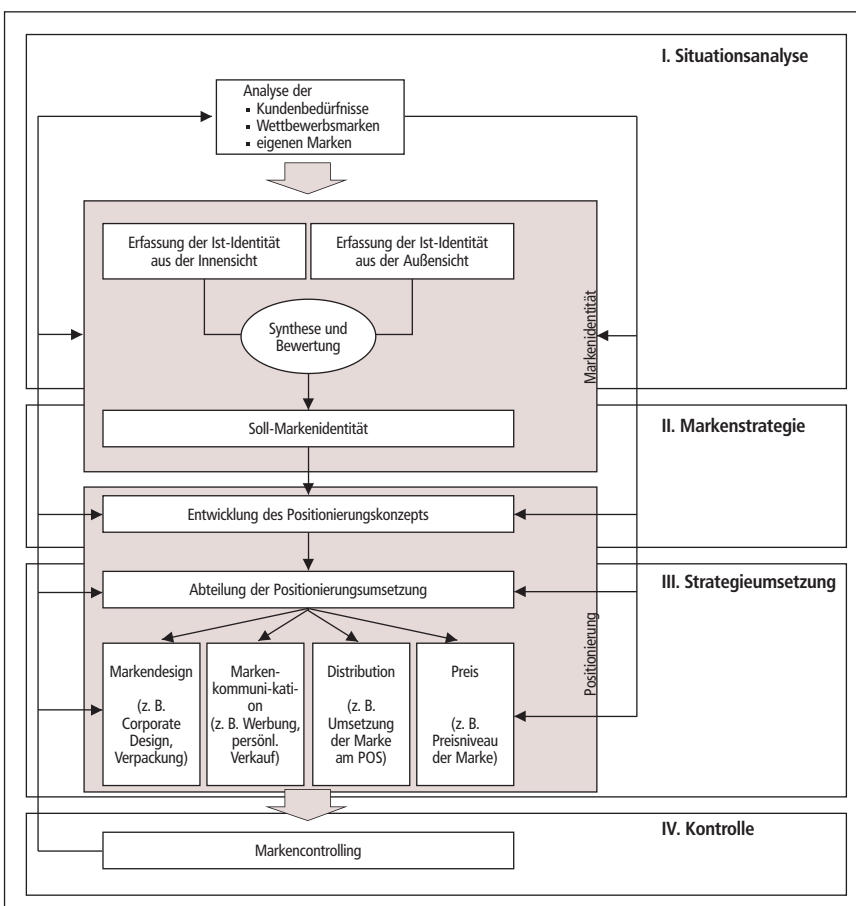


Abb. 2: Managementprozess identitätsorientierter Markenführung

Quelle: Esch et al. 2005, S. 128.

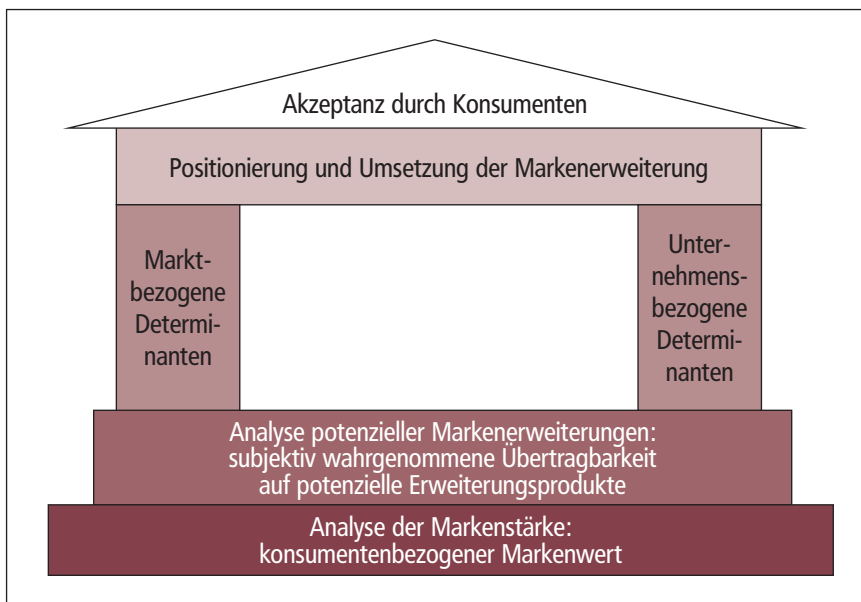


Abb. 3: Markenerweiterungstempel zur Analyse von Markendehnungen

Quelle: Esch 2005, S. 313.

Darbietung mehrerer Marken bei der Markierung eines Angebots, z. B. ein Capuccino von Jacobs und Milka, ein Computer von Fujitsu und Siemens oder Kreditkarten von Mastercard und Lufthansa (vgl. Simonin/Ruth 1998; Esch/Redler 2005).

Solche Markenallianzen konnte man in den letzten Jahren verstärkt beobachten. Der Grund ist einfach: Man erwartet durch solche Markenallianzen eine stärkere Hebelwirkung bei gemeinsam markierten Produkten als bei Nutzung einer einzelnen Marke. Nach einer Befragung der American Marketing Association würden 80 % der Befragten ein digitales Bildverarbeitungsprodukt von Sony und Kodak kaufen. Hingegen würden lediglich 20 % dieses Produkt kaufen, wenn es nur unter der Marke Kodak oder ausschließlich unter der Marke Sony vertrieben würde (Blackett/Russel 1999, S. 19). Diese Hebelwirkung ist darauf zurückführbar, dass sich positive Wechselwirkungen zwischen zwei Marken ergeben, weil sich die Kompetenzen gegenseitig ergänzen. Schaut man sich die Wissensstrukturen von Sony und Kodak an, so verbindet man mit Sony eher technische Kompetenzen, die Miniaturisierung sowie Vorstellungen, wie den Walkman oder It's not a trick ..., mit Kodak hingegen Filme, Farbbrillanz, Schärfe und einen bestimmten Farbcode. Die Ergänzung

dieser Kompetenzen bei einem digitalen Bildverarbeitungsprodukt führt zu einer höheren Kaufbereitschaft.

Zur Prüfung und Umsetzung von Markenallianzen ist ein komplexer Prozess erforderlich, der folgende Elemente umfasst (Esch/Redler 2005; Abb. 4):

1. Erfassung des Markenstatus. Ausgangspunkt für die Überlegungen zur Markenallianz sollte eine gewissenhaft durchgeführte Erfassung der Markenstärke sowie die Berücksichtigung von Wechselbeziehungen zu vorhandenen Markenarchitekturen sein.

2. Ziele der Markenallianz festlegen. Im nächsten Schritt ist klar zu definieren, welche Ziele mit der Markenallianz erreicht werden sollen. Eine Markenallianz kann als Endorser in einem bestehenden Markt wirken oder als Enabler in einem neuen Markt. Zudem kann man durch Markenallianzen auch bewusst Rückwirkungen auf die eigene Marke initiieren, um deren Positionierung zu modifizieren bzw. zu erweitern.

3. Selektion der Partner. Zentrale Anforderung an die Partnermarken ist eine hohe Markenstärke. Zudem ist für diese Überlegungen das Betätigungsfeld (Produktkategorie) der anvisierten Markenallianz festzulegen und zu prüfen, ob ein hinreichender Fit zwischen dem eigenen Markensystem und den potenziellen Partnermarken bzw. der geplanten Kategorie besteht.

Anschließend sind diejenigen Marken zu ermitteln, welche die Anforderungskriterien möglichst gut erfüllen. Dadurch erhält man ein Set möglicher Allianzpartner. Ist ein hinreichender Fit gegeben bzw. sind mögliche Imageverknüpfungen aufgedeckt, sollten sich Analysen der Image-Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Marken zur Bewertung anschließen. Eine wichtige Rolle bei der Partnerwahl spielt auch die Berücksichtigung der Ziele des Partners, da der Verlust der Kontrolle über das eigene Portfolio ein gravierendes Risiko von Markenallianzen ist (Hill/Lederer 2001, S. 108). Solche Risiken sind entsprechend zu bewerten.

4. Umsetzung von Markenallianzen in der Kommunikation. Dabei ist die Sicherstellung der Wahrnehmbarkeit beider Marken zur Kräftebündelung von zentraler Bedeutung. Partnermarken können bei der Kommunikation der Allianz mit unterschiedlicher Dominanz vermittelt werden. Der Kunde kann die Partnermarke als dominant, gleich- oder untergeordnet wahrnehmen. Entsprechend ist festzulegen, welche der beteiligten Marken bei der Allianz eine Führungsrolle und welche eine Ergänzungsrolle übernimmt. So kann es bei der Einführung eines neuen Diät-Milchproduktes mittels einer Markenallianz von Du-darfst und Landliebe je nach (dominanter) Anordnung der Markennamen, wie z. B. Du-darfst von Landliebe oder Landliebe von Du-darfst, in der Wahrnehmung der Konsumenten zu unterschiedlichen Einschätzungen des neuen Produktes kommen (vgl. Esch 2005, S. 368). Darüber hinaus sind formale und inhaltliche Aspekte der Gestaltung, wie z. B. der Farbcode oder der Einsatz von Schlüsselbildern, zu beachten. So nutzt die Markenallianz von Häagen-Dazs und Baileys markentypische Elemente von Baileys (Logo, Verpackung, Form und Farbe) sowie von Häagen-Dazs (Logo, Farbe und Etikettendesign). Durch die verschiedenen Umsetzungsparameter kann die Wahrnehmung, Verarbeitung und die Beurteilung der Markenallianz in hohem Maße gesteuert werden. Deshalb sollten die Überlegungen zur Umsetzung der Markenallianz an den mit der Allianz verfolgten Zielen ausgerichtet sein.

4. Markenkonformes Wachstum statt volumenorientierter Wildwuchs

Für Marken gilt nicht das Motto „Anything goes“. Wachstum darf kein Selbstzweck sein. Vielmehr ist basierend auf der Identität der Marke zu prüfen, welche Wachstumsmöglichkeiten durch eine Marke erschließbar sind, damit die Marke nicht nur kurzfristig gemolken wird, sondern langfristig auch eine positive Rückkopplung auf die Marke erfolgt. Wie wichtig solche Überlegungen sind, zeigen Marken wie Nivea, Maggi oder Porsche, die ohne Nutzung solcher Wachstumspotenziale heute möglicherweise nicht mehr existieren würden, weil die alleinige Konzentration auf das Ursprungsprodukt, mit dem eine Marke groß wurde, nicht hinreichend der Entwicklung der Märkte und den Ansprüchen der Kunden Rechnung trägt.

Für ein markenkonformes Wachstum sind folgende Anforderungen zentral:

1. Top-Manager müssen die Marke inhalieren und sie bei ihren täglichen Ent-

scheidungen berücksichtigen. Andernfalls können markenabträgliche Entscheidungen die Folge sein.

2. Jede Wachstumsoption ist anhand der Markenidentität zu prüfen. Hier geht es zum einen um die Passung zur Marke, zum anderen aber auch um die Entwicklungsfähigkeit der Marke. Der Spagat zwischen Bewahren und Verändern ist zu meistern. Entsprechend sind neue, mögliche Angebote hinsichtlich ihrer Funktion und Rolle für die Marke zu prüfen. Dies gilt ebenso für Markenallianzen. Der Audi TT ist hier ein beredtes Beispiel, weil er die Marke Audi in ein völlig neues Segment geführt und die Marke mit neuen, jugendlichen und sportlichen Attributen weiter verstärkt hat. Ebenso kann eine Allianz zwischen Grohe Water Technology und Porsche Design die Marke Grohe, neben ihren Qualitäts- und Haltbarkeitsmerkmalen, zu einer positiven Wahrnehmung hinsichtlich der Designkompetenz verhelfen.

3. Die Identität der Marke wirkt keinesfalls nur beschränkend, sie kann auch zu Wachstum inspirieren. So sind bei einer

Marke wie Freixenet, die für Erotik und spanisches Temperament steht, neben Sekt und Wein auch Eissorbet oder Dessous als Wachstumsoptionen vorstellbar. Hier ist ein identitätsbezogenes Innovationsklima zu schaffen, um Wachstum zu ermöglichen. Dazu zählen nicht nur die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen, sondern auch die Einbeziehung der Kunden und deren Erfahrungen.

Literatur:

- Blackett, T./Russel, N. (1999): What is Co-Branding?, in: Blackett, T./Boad, B. (Eds.): Co-Branding – The Science of Alliance, Houndsmill et al., pp. 1-21.
- Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München.
- Esch, F.-R./Langner, T./Rempel, J.-E. (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 103-129.
- Esch, F.-R./Redler, J. (2005): Anchoringeffekte bei der Urteilsbildung gegenüber Markenallianzen: Die Bedeutung von Markenbekanntheit, Markenimage und Produktkategorieeffekt, in: Marketing ZFP, 27. Jg., Nr. 2, S. 79-94.
- Hill, S./Lederer, C. (2001): The Infinite Asset, Boston.
- Kapferer, J.-N. (2004): The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Equity Long Term, 4th ed., London.
- Keller, K. L. (2003): Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2nd ed., Upper Saddle River.
- PWC/Sattler H. (1999): Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik, Stuttgart et al.
- Simonin, B. L./Ruth, J. A. (1998): Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, No. 1, pp. 30-42. ☒

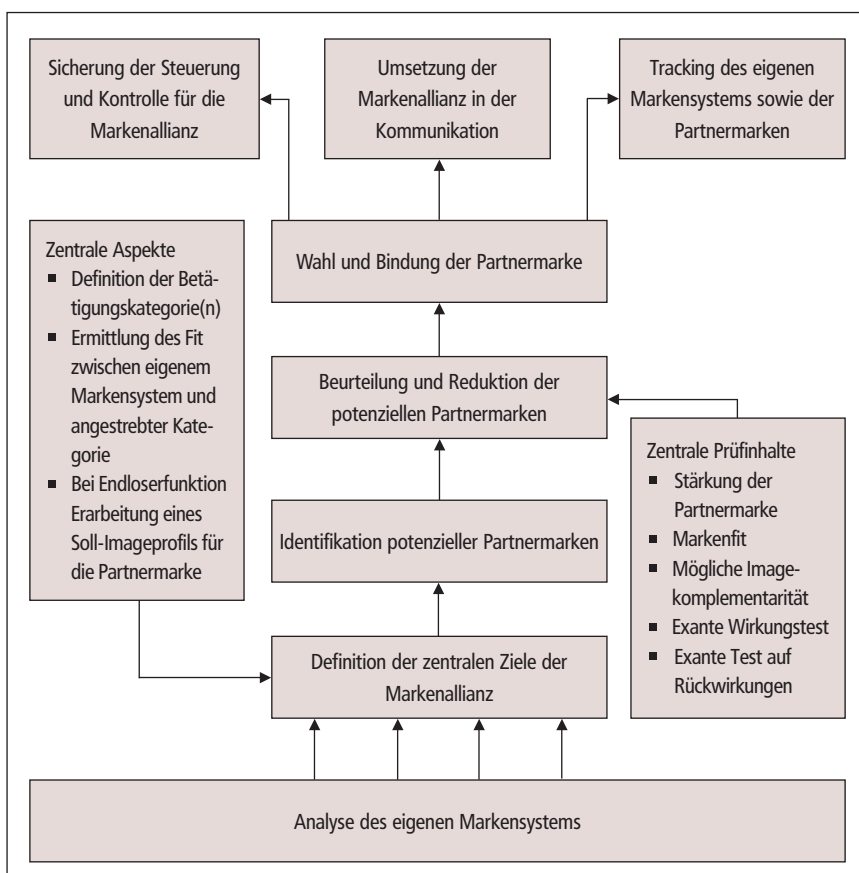


Abb. 4: Prüfprozess bei Markenallianzen

Quelle: Esch/Redler 2005, S. 497.