Marken-Übertragung erfolgreich gestalten

Wachstum ist in hart umkämpften Märkten eine Frage der Marken-Durchsetzung. Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Markentechnik Wachstumsprozesse von Marken auf ihre Erfolgsfaktoren und typischen Verläufe untersucht. Der Beitrag erläutert die wichtigsten Regeln für die Übertragung einer Marke auf neue Kompetenzen.

■ Henning Meyer*

Wer eine Marke aus ihrem angestammten Leistungsbereich in ein neues Kompetenzfeld überträgt, überschreitet mit den neuen Produkten eine bislang relevante Grenze. Das heisst die Marke betritt Neuland, aber sie muss nicht von vorn beginnen. Ihr guter Name, ihre Bekanntheit und ihr Ansehen werden sofort wirksam. Die neuen Produkte können vom ersten Tag an von dieser Kraft profitieren.

Marken-Übertragungen können empirisch höchst unterschiedlich ausfallen: Es könnte zum Beispiel sein, dass eine Marke, die für Schokolade steht, auch salzige Snacks anbieten will; ein Automobilhersteller auch Motorräder; ein Sportartikler Sonnenbrillen, eine Zahnpasta-Marke auch Zahnbürsten oder ein Herrenausstatter auch Damenmode.

Bei solchen Übertragungen kann es darum gehen, weitere Produkte an die bestehende, markentreue Kundschaft zu verkaufen, oder man zielt auf neue Kunden, denen die Marke bereits bekannt ist, die aber bislang keinen persönlichen «Gebrauch» von ihr gemacht haben. Dies ist bei Boss-Produkten für Frauen der Fall, oder (hypothetisch), wenn Pampers neben Windeln auch Taschentücher anbieten würde.

Gemeinsam ist solchen Kompetenz-Übertragungen, dass jeweils ganz bestimmte, und zwar substanzielle Faktoren des Geschäfts wechseln; z.B.:

- ein anderes Produktions-Know-how ist erforderlich (Materialien, Prozesse usw.)
- es treten andere Wettbewerber auf den Plan
- ein neuer Distributionskanal oder anderer Regalplatz im selben Kanal werden belegt
- es werden neue Konsumenten bzw. Zielgruppen bedient.

Chancen und Risiken

Im Idealfall kann durch Marken-Übertragung enormes Wachstumspotenzial erschlossen werden, denn man betritt ein neues Marktsegment, in dem man bisher nicht mitspielte. Es droht somit in der Regel auch keine Kannibalisierung des bestehenden Sortiments. Und wenn die Marke richtig greift, entsteht eine sehr grosse Wachstumsgeschwindigkeit (verglichen mit dem Aufbau einer neuen Marke).

Diesen Chancen stehen zwei grundsätzliche Risiken gegenüber: Zum einen könnte die Marke mittel- bis langfristig in ihrem Zentrum geschädigt werden – durch «Verwässerung» (z.B. Hundefutter von Whiskas) oder «Downgrading» (z.B. Zigaretten von Chanel). Zum anderen könnte die Marke im neuen Segment floppen, weil die Kompetenzübertragung nicht gelingt. Dann sind nicht nur die Investitionen verloren; auch ihr Ansehen bei Kunden und Handelspartnern nimmt Schaden.

In der Praxis ist es nicht damit getan, diese Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen. Dass die Marke tatsächlich die Kompetenz für das neue Produkt aufbringt und negative Rückwirkungen auf ihr Zentrum ausgeschlossen werden können, sind notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für den Markterfolg. Auf dieser Basis ist noch nicht berechenbar, was die Marke in ihrem neuen Wettbewerbsfeld tatsächlich bewegen kann (und zwar langfristig, nicht nur anfangs, wenn es viele Testkäufe gibt). Denn in der Regel handelt es sich um besetzte, hart umkämpfte Märkte, in denen andere Marken seit langem etabliert und gegebenenfalls vollständig auf eine Kompetenz spezialisiert sind.

Für Marken mit einem breiten Portfolio, die in mehreren verschiedenen Kompetenzfeldern tätig sind, bedeutet dies, dass sie sich in jedem dieser Märkte gegen Spezialisten durchsetzen müssen. So konkurriert beispielsweise eine Marke wie Nivea in jedem ihrer Produktbereiche (Sonnenschutz, Haarpflege usw.) auch mit stärker spezialisierten Marken.

Die drei wichtigsten Wachstumsregeln

Die Frage, ob eine Marken-Übertragung praktikabel ist, wird zunächst meist anhand von Assoziationen behandelt: Kann man sich die Marke im neuen Bereich vorstellen? Können die mit ihr verbundenen Assoziationen wirksam werden? Dies ist als erster Analyseschritt angemessen – führt jedoch nicht zu wirklich verlässlichen Ergebnissen, denn Assoziationen kann man nicht an wirklich harten Kriterien messen. Es entsteht zu wenig Entscheidungssicherheit: Sowohl Gefahren können falsch eingeschätzt, als auch Entwicklungschancen vertan werden. Zudem ergeben sich fast keine Handlungskonsequenzen; z.B. was das Ausräumen erkennbarer Schwierigkeiten betrifft.

Unter welchen Bedingungen lässt sich mit der Strategie der Marken-Übertragung nachhaltiges Wachstum erzielen? Die drei wichtigsten Regeln aus der Managementpraxis lauten:

Haarpflege von Nivea ist heute bestens etabliert. Anfang der 90er Jahre war dies ein erheblicher Evolutionsschritt der Marke.

* **Henning Meyer** ist Executive Consultant am Institut für Markentechnik Genf, internationale Wirtschaftsberatung für strategische und operative Markenführung.

* heute Geschäftsführer von MARKENTECHNIK CONSULTING in Hamburg. www.markentechnik-consulting.de

Regel 1: Stellen Sie sicher, dass es konkrete Gemeinsamkeiten zwischen dem etablierten Sortiment und dem neuen Kompetenzfeld gibt.
Oberhalb des neuen Produkts und der angestammten Sortimente sollte es etwas Gemeinsames geben, das möglichst konkret ist und das sinnliche Qualitäten hat. Nicht geeignet sind mehr oder minder abstrakte Begriffe wie beispielsweise «Mobilität» oder «Frühstück» (eine Marmelade von Kellogg's?). Derart gemeinte Verbindungen sind semantische Brücken, die sich das Management baut, die es aber im wirklichen Leben nicht gibt, weil es ihnen an Konkretheit mangelt. Eine Werbung, die die Brücke dennoch herstellen will, aber nichts Konkretes als Ansatzpunkt hat, wird ihrerseits abstrakt. Sie beschränkt sich auf Emotionen und Images, weil es keine geeigneten, konkreten Leistungsaussagen gibt, die für alle Produkte gelten.

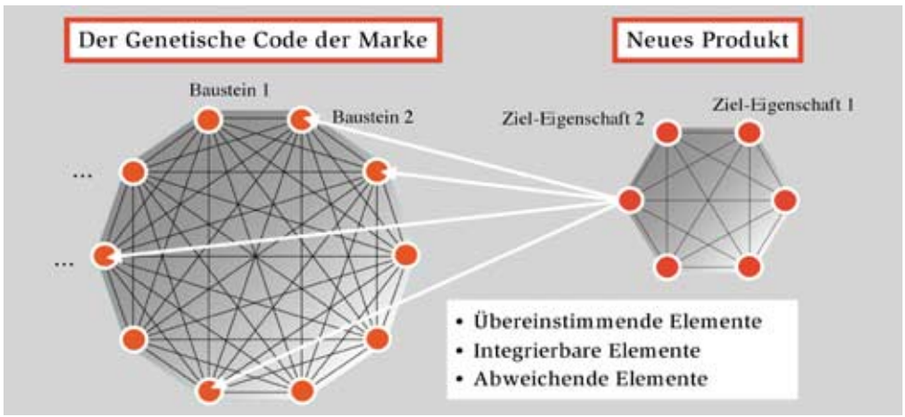
Mittels konkreter Gemeinsamkeiten, die der Kunde erleben und nachvollziehen kann, vermag eine Marke auch sehr unterschiedliche Produkte in sich zu vereinen, sogar solche, die spontan als gegensätzlich erscheinen (denken wir etwa an Wurst und Käse) – wenn es ihr denn gelingt, etwas Konkretes anzugeben, das auf nachvollziehbare Weise allen Produkten gemeinsam ist, wie z.B. die Marke «Du darfst» mit der Eigenschaft kalorienreduziert.

Regel 2: Sorgen Sie dafür, dass die Übertragung in einen neuen Kompetenzbereich eine nachhaltige Stärkung der Marke bewirkt.
Die oft gestellte Frage «Was hält die Marke aus?» ist vom Ansatz her falsch; es geht nicht um Belastbarkeit und ihre Grenzen, wie es auch der Begriff «Brand-Stretching» impliziert. Gerade wenn es sich um Wachstumsperspektiven handelt, hat man vielmehr zu fragen: «Was stärkt die Marke?»

Die Übertragung der Marke sollte immer ein Evolutionsschritt sein, d.h. eine Entwicklung, aus der sie gestärkt hervorgeht. Gerade wenn die Marke neue Produktbereiche erschliesst, sollte man sicher sein, dass es ein konstruktiver Entwicklungsschritt ist, der aus dem Zentrum ihrer Selbstähnlichkeit kommt und diese zu stärken vermag. Dieses Kriterium klingt hart, aber es ist das einzig Zuverlässige, wenn man den langfristigen Erfolg der Marke will. Könnte man diese Frage nicht eindeutig positiv beantworten, nähme man bewusst in Kauf, die Zukunftsperspektive der Marke zu schwächen.

Die Erfahrung zeigt, dass wirklich durchgreifende Wachstumsimpulse dort entstehen, wo dieses Kriterium erfüllt ist – wo neue Produkte der Marke nicht einfach «angehängt» werden, sondern sie durch ihre neuen Kompetenzen und die daraus resultierende Präsenz im Markt nachhaltig gestärkt wird.

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich aus dem Umstand, dass kurzfristiger wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Auswirkung auf die Marke voneinander unabhängige Variablen sind. So hätte z.B. die Tatsache, dass sich der Kleinwagen eines Herstellers von Luxus-Autos gut verkauft, keine Aussagekraft für die Frage nach den mittel- und langfristigen Auswirkungen auf die Marke.



Das neue Produkt wird Punkt für Punkt in Beziehung zur Leistungsstruktur der Marke und ihrem Erfolgsmuster gesetzt. Der «Genetische Code der Marke» ist ein eingetragenes Warenzeichen des Instituts für Markentechnik, Genf.

Regel 3: Beantworten Sie Fragen der Markenübertragung anhand der Leistungsstruktur der Marke – nicht durch Befragen der Kunden.
Die wirklich schwierigen Fragen der Markenübertragung können nicht aus der Perspektive der Kunden beantwortet werden – sondern nur anhand der allein dem Management vertrauten tiefgreifenden Leistungsstruktur der Marke. Kunden können sich alles Mögliche vorstellen, aber ihre Aussagen ergeben einerseits nichts Zuverlässiges für die Frage nach dem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Und andererseits kann es sein, dass aus Kundensicht eine Markenübertragung abwegig erscheint, obgleich sie in Wirklichkeit einen ausgezeichneten Evolutionsschritt darstellen würde.

Das Beispiel Nivea ist in dieser Hinsicht aufschlussreich. Die Einführung der ersten Haarpflege-Produkte dieser Marke erfolgte Anfang der 90er Jahre. Hätten sich aber die Kunden vorstellen können, ein Produkt von Nivea auch auf die Haare anzuwenden? Selbst wenn die Mehrheit der Befragten sich dies im Vorweg nicht hätte vorstellen können – wäre dennoch dieser Evolutionsschritt richtig gewesen. Denn entscheidend ist, wie das neue Produkt ausgestaltet und in die etablierte Leistungsstruktur der Marke eingepasst wird. In solchen Fällen wird der normative Charakter der Marke sichtbar.

Um herauszufinden, ob ein neues Produkt tatsächlich zur Marke passt und wie es erfolgreich zu integrieren ist, sollte man die Besonderheiten der Marke in jedem Unternehmensbereich untersuchen – von der Forschung über die Produktion, die Produktgestaltung, das Sortiment und die Preisstellung bis zur Kommunikation und Distribution.

Diese Analyse folgt dem etablierten Erfolgsmuster der Marke – ihrem genetischen Code – und überprüft jedes Element auf Übereinstimmung mit bzw. Abweichung gegenüber dem anvisierten neuen Kompetenzbereich. Dabei unterscheidet man zwischen (a) uneingeschränkt realisierbaren Elementen, (b) Elementen, die von der Marke zusammengeführt werden können und (c) abweichenden Elementen.

Betrachtet man den neuen Kompetenzbereich hypothetisch wie einen selbstständigen Ableger der Marke und vergleicht Punkt für Punkt die spezifischen Leistungsparameter, wird sichtbar, zu welchem Grad sich das neue Produkt mit dem etablierten Erfolgsmuster der Marke deckt. Bei grosser Übereinstimmung ist der Fall klar. Die Markenübertragung erhält grünes Licht. Bei geringer Übereinstimmung ist zwischen zwei möglichen Konstellationen zu unterscheiden:

Möglichkeit 1: Es besteht ein regelrechter Widerspruch zwischen der Marke und Eigenschaften des neuen Produkts (z.B. wenn eine Süsswarenmarke auch Salziges anbieten wollte). Dies ist zunächst ein Signal, das zu äusserster Vorsicht mahnt. Eine tiefgreifende Schädigung der Marke kann die Folge sein. Jedoch nicht zwangsläufig; gegebenenfalls kann die Marke diesen Widerspruch in einem evolutionären Akt in sich vereinen.

Um herauszufinden, ob ein neues Produkt tatsächlich zur Marke passt und wie es erfolgreich zu integrieren ist, sollte man die Besonderheiten der Marke in jedem Unternehmensbereich untersuchen.

Möglichkeit 2: Marke und neues Produkt stehen indifferent zueinander. Beispiel: Weder ergibt es sich aus der Marke Adidas zwingend, Sonnenbrillen anzubieten, noch steht die Marke in Widerspruch zu diesem Produkt. Die Aufgabe besteht also darin, das Produkt Sonnenbrille so zu gestalten, dass es der Leistungsstruktur der Marke Adidas und ihrem Erfolgsmuster entspricht.

Damit erfährt die Betrachtung eine konstruktive Wendung: Die Frage, ob eine Marken-Übertragung erfolgversprechend ist, wird direkt übergeleitet in die Analyse der entscheidenden Erfolgsfaktoren sowie zu der Frage, wie man sie beeinflussen kann. ■