

3/2005

# planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)

Gwen Kaufmann, Henrik Sattler, Juliane Mark

## Langfristige Markenerosion durch Überdehnung

Sonderdruck

## Die Autoren

**Gwen Kaufmann,** Diplom-Kauffrau, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Handel und Marketing der Universität Hamburg. Besondere Schwerpunkte bilden die Themen Markenstrategien, Markenbewertung, Pricing, Konsumentenpräferenzen und Innovationserfolg.

*kaufmann@econ.uni-hamburg.de*



**Professor Dr. Henrik Sattler** ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Handel und Marketing der Universität Hamburg, Arbeitsbereich Marketing & Branding.

*uni-hamburg@henrik.sattler.de*



**Juliane Mark** ist Kommunikations- und Medienwissenschaftlerin (M.A.). Als Research Consultant bei der MediaTransfer AG Netresearch & Consulting, Hamburg, berät sie Kunden bei Marktforschung für Produktinnovation.

*j.mark@mediatransfer.de*



# Langfristige Markenerosion durch Überdehnung

Image einer Marke beeinflussen. Ziel von Transfers kann also auch eine Verjüngung oder Öffnung der Marke in neue Produktkategorien sein. Mit Bacardi Rigo hat der im Laufe der Jahre etwas angestaubte Karibikrum ein innovatives und trendiges Getränk zur Seite gestellt bekommen, wodurch die Marke verjüngt werden konnte. Doch die Ausdehnung von Marken hat auch ihre Kehrseite. Markentransfers können die Muttermarke ungewollt verändern. Zu unterschiedliche Produkte unter einem gemeinsamen Markendach können Konsumenten verwirren und frustrieren. Letztlich kann dadurch das Image der Marke beeinträchtigt werden. Diverse Beispiele aus der Praxis belegen, dass der Transfer eines Markennamens auf neue Produkte zu schädlichen Rückwirkungen für die Marke führen kann. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die starke Ausdehnung der Luxus-Marke Gucci in den 80er Jahren. Mit zeitweise über 22.000 Produkten auf unterschiedlichen Preis- und Qualitätsniveaus kam es zu einem massiven Kompetenz- und Glaubwürdigkeitsverlust der Marke. Der Luxus-Charakter wurde somit stark beschädigt und musste mühsam wiederhergestellt werden. Auch der Gebäckhersteller Bahlsen musste eine Überarbeitung der Markenstrategie vornehmen, nachdem Marktforschungsergebnisse eine sinkende Markenloyalität sowie einen steigenden Altersdurchschnitt der Kundschaft offenbart hatten. Grund hierfür waren Markendehnungen wie Cielo, die zu hochpreisig positioniert wurden und somit das Image beschädigten. Da Markennamen zu den wertvollsten immateriellen Vermögensgegenständen von Firmen gehören, sollte auf eine mögliche Veränderung dieses Vermögensgegenstands durch Markentransfers ein sorgfältiges Augenmerk gelegt werden. Die inflationäre Übertragung der Marke auf Transferprodukte ist daher tunlichst zu vermeiden.

## Studiendesign

Über Praxisbeispiele hinaus liegen wenige Erkenntnisse bezüglich Rückwirkungen vor. Weder hinsichtlich Art und Stärke von Rückwirkungseffekten noch möglichen Auslösern besteht Gewissheit. Auch zur Beständigkeit von Rückwirkungseffekten über eine längere Zeitdauer liegen bisher keine systematischen Befunde vor. Empirisch fundierte Kenntnisse über mögliche Ursachen, die zu positiven oder negativen Rückwirkungen von Markentransfers führen könnten, existieren kaum. In der wissenschaftlichen Marketing Literatur wurden zwar einige Studien zu diesem Thema durchgeführt (für einen Überblick siehe Czellar), die Befunde sind jedoch inkonsistent und die Untersuchungsbedingungen zumeist sehr hypothetisch und somit realitätsfern und kaum generalisierbar. Als wesentliche Einflussgrößen konnten bisher die Qualitätseinschätzung des Transferproduktes, der Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt sowie das Markeninvolvement identifiziert werden. Die Ergebnisse hinsichtlich der Wirkungsrichtungen der identifizierten Einflussgrößen sind jedoch uneinheitlich, teilweise sogar widersprüchlich. So kann ein hoher Fit zu positiven oder negativen Rückwirkungen führen. Für eine gezielte Vermeidung ungewollter Auswirkungen reichen diese Erkenntnisse deshalb nicht aus.

In einer groß angelegten wissenschaftlichen Studie in Kooperation zwischen dem Institut für Handel und Marketing der Universität Hamburg und dem Marktforschungsinstitut MediaTransfer AG Netresearch & Consulting wurden deswegen nun erstmals die Auswirkungen realer Markentransfers auf das Image der jeweiligen Muttermarken in einer Langzeit-Studie untersucht. Dazu wurden im Rahmen eines Online-Panels über 1000 Personen mehrfach zu ihrer

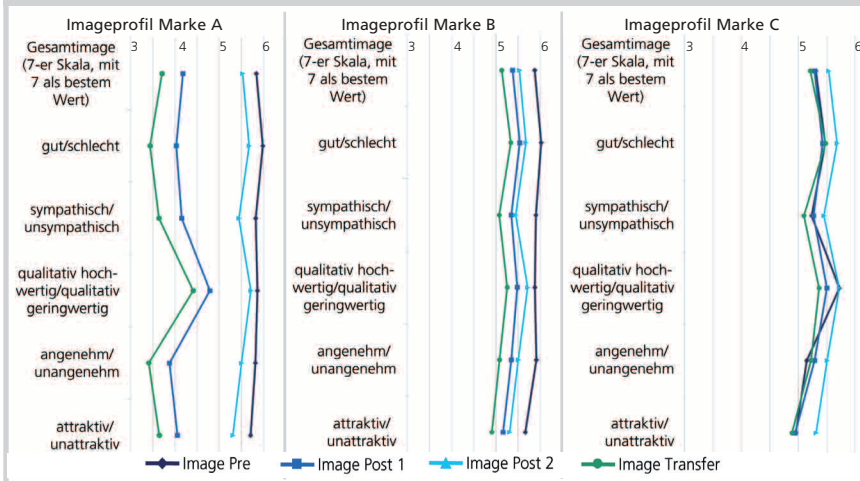
**B**ei der Einführung neuer Produkte ist es gängige Unternehmenspraxis, auf etablierte Markennamen zurückzugreifen. So genannte Markentransfers machen in vielen Produktkategorien einen Anteil von über 90 % der neu eingeführten Produkte aus. Einerseits kann alten Marken dadurch neues Leben eingehaucht werden, andererseits können die Kosten der Produkteinführung dadurch deutlich reduziert werden. Marken wie Nivea, Dove oder Tesa zeigen die erfolgreiche Seite dieser Strategie. Ob von der Allzweckcreme zum Nagellack, von der Seife zum Shampoo oder vom Klebestreifen zum Pollenschutzgitter, immer neue Produktkategorien wurden und werden durch Markentransfers erfolgreich erschlossen. Gerade im Bereich von Fast Moving Consumer Goods sind Markentransferstrategien beliebt, da Hersteller sich davon eine höhere Handelsakzeptanz erhoffen. Neben dem Erreichen neuer Käuferschichten durch Markenerweiterungen können Markentransfers das

**Kurzfassung**

Viele Hersteller, vor allem von kurzlebigen Konsumgütern, bringen neue Produkte unter bekannten Namen auf den Markt. Durch solche Markentransfers kann im Rahmen der Produkteinführung zwar erheblich Geld gespart werden, die Konsequenzen für die Marke sind jedoch nicht immer absehbar. Befunde, die in einem eigens aufgebauten Online-Panel erhoben wurden, zeigen, dass Markentransfers das Image einer Marke langfristig schädigen können. Dieser Artikel untersucht zudem die Auslöser und die Zeitbeständigkeit dieser negativen Rückwirkungen.

**1**

**Imageprofile**



Einstellung gegenüber bestimmten Marken befragt. Im Unterschied zu Online-(Access-)Panels, wie sie mittlerweile in der Online-Marktforschung etabliert sind, handelt es sich hier um ein echtes Panel, bei dem markentransferbezogene Einstellungen derselben Personen mehrfach erhoben wurden. Eine weitere Besonderheit dieses Panels besteht darin, dass die Vorzüge einer quotierten Offline-Rekrutierung mit denen einer Online-Befragung (Vermeidung von Interviewer-Bias, synchrone Befragung des gesamten Panels zur Kontrolle einstellungsrelevanter Geschehnisse, schnelle und kostengünstige Bereitstellung der Daten) kombiniert wurden. Die technische Umsetzung der Befragung erfolgte auf OTAQ, dem Befragungssystem der MediaTransfer AG NR & C. Das Online-Panel hatte dabei eine Gesamtlaufrzeit von elf Monaten. Untersucht wurden unter anderem zwei Marken aus dem Süßwarenereich (Marken A und B) sowie eine Marke aus dem Bereich von Putzmitteln (Marke C). Die Ausdehnungen von Marke A und B erfolgten innerhalb der Produktkategorie Süßwaren. Marke A hat dabei eine sehr ungewöhnliche Produktvariante als

Saisonprodukt auf den Markt gebracht, wohingegen Marke B mit einem Schokoriegel in ein neues Segment vorgestoßen ist. Der Transfer von Marke C erfolgte in den Bereich Waschmittel. Um individuelle Einstellungsänderungen in einem wissenschaftlich gut kontrollierbaren experimentellen Setting zu messen, wurden den Befragungspersonen die jeweiligen Transferprodukte der einzelnen Marken zum Ausprobieren zur Verfügung gestellt. Zunächst wurde dazu das Image der jeweiligen Marken bei den Probanden gemessen (Image Pre). Anschließend bekamen die Befragten die entsprechenden Transferprodukte der Marke nach Hause zugestellt und hatten somit Gelegenheit, sie in ihrem gewohnten Umfeld zu verwenden. So konnten die Süßwaren in einer typischen Situation verzehrt bzw. die Wäsche mit dem neuen Waschmittel gewaschen werden. Nach einer ausreichenden Testphase von etwa fünf Wochen erfolgte die erneute Befragung. Die Befragten konnten Erfahrung mit den neuen Produkten sammeln und somit fundierte Angaben machen. In das so gemessene Image der Muttermarke (Image Post 1) fließt der Transfer

also mit ein. Dieses Vorgehen ermöglicht die Messung möglicher Imageveränderungen der Muttermarke aufgrund von Erfahrungen mit dem neuen Transferprodukt. Neben dieser wiederholten Image-Erfassung wurde zudem eine breite Basis möglicher Einflussgrößen, insbesondere Produktmerkmale der Muttermarke und des Transferprodukts (alle multidimensional gemessen), im Hinblick auf eine Imageveränderung erhoben. Um den langfristigen Effekt des Transfers auf die Marke zu erfassen, erfolgte weitere 16 Wochen später eine erneute Image-Messung (Image Post 2). Dieser lange Zeitraum wurde bewusst gewählt, um den Einfluss des Transfers zur allgemeinen Markenerfahrung zu relativieren. Die so gemessene Veränderung kann gedächtnispsychologisch als langfristig angesehen werden. Durch die Umsetzung als Online-Befragung kann diese computergesteuert erfolgen, ohne dass die hohen Kosten einer Door-to-door-CAPI-Befragung entstehen. Auch für die Panelisten ist das Ausfüllen der Fragebögen bequem und mit geringem Aufwand verbunden (kein Versand von Papierunterlagen): Faktoren, die ein unmittelbares, unverfälschtes Antworten und damit eine hohe Datenqualität begünstigen.

**Ergebnisse**

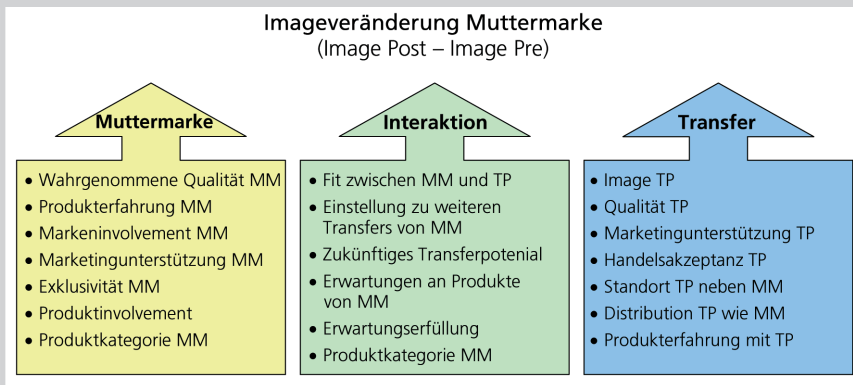
Die Imagemessung erfolgte in den fünf, in der wissenschaftlichen Literatur etablierten, Dimensionen „Gesamteinstellung“, „Sympathie“, „Qualitätsanmutung“, „Angenehm“ und „Attraktivität“. Das Gesamtimage berechnet sich als Mittelwert aus diesen fünf Indikatoren. Abbildung 1 stellt die Gesamtimages sowie die Imageprofile der einzelnen Dimensionen zu den drei Messzeitpunkten, sowie das Image des Transfers einander gegenüber. Gemessen wurde auf einer 7-er Ratingskala, wobei höhere Werte eine bessere Bewertung darstellen (Der Übersichtlichkeit halber sind in Abbildung 1 jeweils nur die Ausschnitte der Skalenpunkte 3 bis 6,5 dargestellt). Sowohl bei Marke A wie auch bei Marke B hat sich das Image aufgrund des Transfers kurz- und auch langfristig verschlechtert. Insgesamt erfolgt eine Parallelverschiebung des Imageprofils auf ein niedrigeres Niveau. Bei beiden

**Abstract**

Brand extensions are the predominating strategy for introducing new products, especially for fast moving consumer goods. However, despite saving cost for product introduction the consequences of brand extensions for the brand equity are difficult to predict. In some cases, extensions severely harm the brand image. The results of an online-panel survey provide evidence that the brand image can be damaged by a brand extension in the long-term. This article analyses triggers of such negative feedback effects and their persistency.

**2**

**Einflussfaktoren auf Imageveränderung**



Marken ist die Qualitätsanmutung der Marke am wenigsten stark von dieser Verschlechterung betroffen. Marke A büßt am stärksten in der Gesamteinschätzung ein, während Marke B insbesondere Sympathie-Punkte verliert. Bei Marke A ist die Gesamtveränderung am stärksten. Kurzfristig muss die Marke einen Imageverlust von fast 28 Prozentpunkten verkraften, wobei das Image des Transfers noch einmal deutlich darunter liegt. Langfristig kann sich das Image zwar erholen, doch auch über 20 Wochen nach dem Ausprobieren des Transfers liegt es noch immer 5,2 Prozentpunkte unter den ursprünglichen Image-Werten. Zwar weniger extrem, aber mit gleicher Tendenz kann eine Imageveränderung bei Marke B beobachtet werden. Kurzfristig sinkt das Image der Marke um über 8 Prozentpunkte, langfristig reduziert sich diese Verschlechterung auf 4 Prozentpunkte. In beiden Fällen kommt es zu einer erheblichen Imageverschlechterung, die kurzfristig deutlich stärker als langfristig ist. Hervorzuheben ist, dass sich bei Marke A die Post-2-Messung wieder deutlich stärker an die Pre-Messung angenähert hat, als das bei Marke B der Fall ist, obwohl sich das Image des Transferproduktes bei Marke A wesentlich stärker vom Ursprungimage als bei Marke B

unterscheidet. Marke A scheint über eine größere Stabilität bzw. „Selbstheilungstendenz“ zu verfügen und der sehr abweichende Transfer wird der Marke nicht langfristig angelastet. Insgesamt jedoch zeigen diese beiden Beispiele, dass eine langfristige Imageverschlechterung von 4 bis 5 Prozentpunkten durch einen Markentransfer hervorgerufen werden kann. Etwas anders ist das Bild bei Marke C, die offenbar weitgehend unbeeinflusst von dem Transfer in die Produktkategorie Waschmittel bleibt. Zwar sind marginale Veränderungen zu beobachten und langfristig verbessert sich das Image der Marke ein wenig, diese Veränderungen sind jedoch nicht signifikant. Das Ziel der Imageverbesserung aufgrund der Markentransfers konnte bei keiner der drei Marken realisiert werden. Keiner der drei Transfers zahlt positiv auf das Markenimage ein und kann es somit langfristig signifikant verbessern. Die Gründe und Auslöser für die Imageveränderung sind eingehender zu untersuchen. Dazu wurde eine breite Basis potenzieller Einflussgrößen erhoben, deren Relevanz zu überprüfen ist. Diese lassen sich gemäß ihres Bezugsobjekts in drei Gruppen untergliedern (siehe Abbildung 2). Die erste Gruppe der Einflussfaktoren umfasst Größen, die sich auf die Wahrnehmung und Beurteilung der

Muttermarke beziehen, wie zum Beispiel die wahrgenommene Stärke der Muttermarke. Bei den Charakteristika des Transferprodukts handelt es sich um solche Einflüsse, die, wie etwa das Image des Transferprodukts, auf selbiges zurückzuführen sind. Größen, welche die Interaktion bzw. Beziehung zwischen Muttermarke und Transferprodukt erfassen, sind etwa der wahrgenommene Fit, die wahrgenommene Ähnlichkeit also, zwischen der Muttermarke und dem Transfer.

Aus der Vielzahl der untersuchten Einflussfaktoren erweisen sich im Rahmen einer Regressionsanalyse sechs als relevant. Diese Einflussfaktoren fallen in den Bereich der Transfereigenschaften bzw. der Interaktion zwischen Marke und Transfer. Merkmale der Muttermarke haben dabei keinen Einfluss auf die Imageveränderung. Insbesondere das Image des Transferprodukts sowie dessen wahrgenommene Qualität haben einen positiven Einfluss auf das Image der Muttermarke nach Einführung des Transfers. Denn je besser das Image bzw. die Qualität des Transfers ist, desto positiver wird das Image der Muttermarke nach Einführung des Transfers sein. Da in den Fällen von Marke A und B jedoch sowohl Image wie auch Qualität des Transfers signifikant schlechter als Image bzw. Qualität der Muttermarke bewertet werden, führt dies zu negativen Auswirkungen auf das Markenimage. Es kommt zu der beobachteten Verschlechterung des Images. Einen ebenfalls wesentlichen Einfluss hat der Fit zwischen Marke und Transfer auf eine Imageveränderung. Dieser setzt sich aus der globalen Ähnlichkeit von Marke und Transfer, der Ähnlichkeit des Transferprodukts zu den bisherigen Produkten der Marke, sowie der Herstellungskompetenz der Marke für das Transferprodukt zusammen. Ergänzt wird dieser Einflussfaktor durch die Logik und die Angemessenheit der Einführung des Transfers unter dem Markendach. Das Image der Marke kann umso stärker von einem Transfer profitieren, je ähnlicher Konsumenten einen Transfer zur Muttermarke in diesen Dimensionen empfinden. Der Fit für die vorliegenden Marken wird zwar als überdurchschnittlich eingestuft, offenbar reicht dies jedoch nicht aus, um zu einer Imageverbesserung zu führen. Die Ein-

stellung zu weiteren Produkten der Marke sowie das zukünftige Transferpotenzial stellen weitere relevante Einflussgrößen auf die Imageveränderung dar. Je besser sie ausgeprägt sind, desto positiver ist das Markenimage nach Durchführung eines Transfers. Und schließlich weisen auch die Erwartungen an Produkte der Marke einen Einfluss auf das Image auf. Dieses wird umso besser sein, je höher die Erwartungen an die betreffende Marke sind. Die Befunde hinsichtlich der Einflussfaktoren zeigen, dass vor der Einführung eines Transfers einige Voraussetzungen überprüft und gegebenenfalls geschaffen werden müssen. Die Qualität des Transferprodukts sowie der Fit zur Marke sind vom Hersteller weitgehend direkt kurzfristig beeinflussbar und durch geeignete Marktforschungsuntersuchungen zu prüfen. Die Einstellung der Konsumenten hinsichtlich Transfers im Allgemeinen sowie des Images des Transfers im Speziellen können hingegen nur langfristig verändert werden. Gleiches gilt für die Erwartungshaltung gegenüber Produkten der Marke. Aus diesem Grund bedarf die Durchführung eines Markentransfers einer sorgfältigen Vorbereitung zur Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen um negative Auswirkungen des Transfers zu umgehen.

## Fazit

Die aufgezeigten Beispiele verdeutlichen, dass Markentransfers langfristig zu einer Imageverschlechterung der Muttermarke führen können. Das Image einer Marke kann bereits durch Einführung eines neuen Transferprodukts langfristig 4 Prozentpunkte einbüßen. Die Befunde lassen auch erwarten, dass es zwischen Marken nicht nur erhebliche Unterschiede in Art und Richtung, sondern auch in der zeitlichen Beständigkeit der Wirkungen gibt. Nach zwei Post-Messungen sind dazu bisher nur vorläufige Aussagen möglich; weitere Messzeitpunkte sind aber in der Untersuchung bereits angelegt, so dass zeitliche Verläufe genauer beschrieben werden können. Besonders gefährlich ist es, wenn eine Marke nacheinander eine Reihe an Transferprodukten auf den Markt bringt, ohne dass sich die Marke zwischenzeitlich von negativen Transferwirkungen erholen kann. Wären zum Beispiel die beiden untersuchten Transfers von der gleichen Süßwaren-Marke auf den Markt gebracht worden, so hätte dies schwerwiegende Konsequenzen für die Marke. Das Image wäre beträchtlich geschädigt worden. Eine kumulierte Verschlechterung kann so zu einer irreparablen Markenerosion führen. Vor der Einführung eines neuen Produkts unter einem etablierten Markendach sind deshalb nicht nur das Erfolgspotenzial des

Transfers, sondern auch mögliche Rückwirkungen umfassend zu überprüfen. Dies kann zum Beispiel bei Produkttests integriert werden. In einigen Fällen jedoch mag nach eingehender Analyse der Aufbau einer neuen Marke trotz anfänglich sehr hoher Kosten langfristig einer Markentransferstrategie vorzuziehen sein. Insbesondere bei sehr innovativen Produkten hat dies den zusätzlichen Vorteil, dass das neue Produkt nicht durch den eingeschränkten Assoziationsraum der Muttermarke beeinflusst wird und vollständig unabhängig optimal positioniert werden kann.

## Literatur

- Aaker, D. A.: Brand extension: the good, the bad, and the ugly. In: Sloan Management Review (Summer/1990), S. 47-56.
- Czellar, S.: Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. In: International Journal of Research in Marketing 20/2003, S. 97-115.
- Haig, M.: Brand failures. London 2003.
- Keller, K. L.: Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. Upper Saddle River 2003.
- Sattler, H.: Markenpolitik. Stuttgart 2001.