

Markentransfers: Gefahr für die Muttermarke?

FACHINFO

- Markentransfer
- Markendehnung
- Produkteinführung
- Imageschädigung
- Involvement

Die Einführung neuer Produkte unter bekanntem und etabliertem Markennamen macht in vielen Produktkategorien einen Anteil von über 90 Prozent aus. Doch allzu häufig nimmt die Muttermarke durch solche Markentransfers Schaden.

Die Marke Nivea ist ein Paradebeispiel für Markentransfers: Immer neue Produktkategorien werden erschlossen. So wurden, ausgehend von Körperpflege, nach und nach auch die Bereiche Haarpflege und -styling sowie dekorative Kosmetik abgedeckt. Doch welche Konsequenzen hat die anhaltende Dehnung auf immer weitere Produktkategorien

für die Marke Nivea? Inwiefern werden Marken durch Markentransfers verändert – ob gewollt oder ungewollt?

Da Markennamen zu den wertvollsten immateriellen Vermögensgegenständen von Unternehmen gehören, sollte auf eine mögliche Veränderung durch Markentransfers ein sorgfältiges Augenmerk gelegt werden. Gerade im Bereich der Fast Moving Consumer Goods sind Markentransferstrategien beliebt, da Hersteller sich davon eine höhere Handelsakzeptanz erhoffen. Neben dem Erreichen neuer Käuferschichten durch neue Produkte können Markentransfers das Image einer Marke stark beeinflussen. So ist es Tesa beispielsweise gelungen, durch Einführung der Tesa-Power-Strips das Image in Richtung Innovativität zu verändern und die Marke somit zu verjüngen.

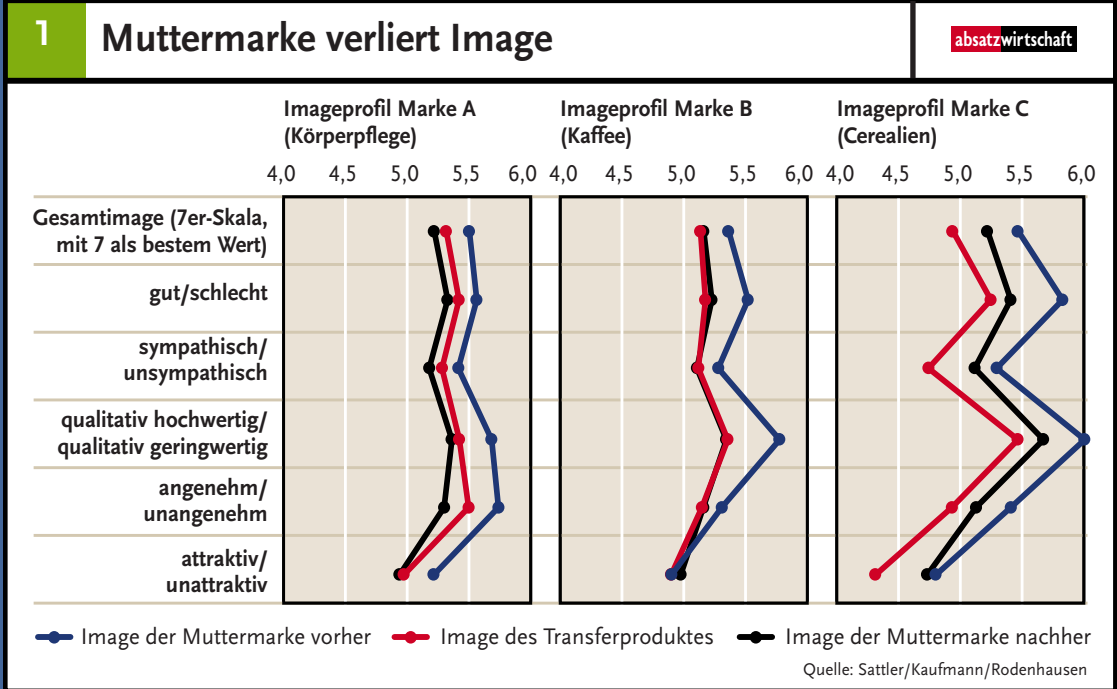
Doch nicht immer sind Auswirkungen eines Transfers auf die Muttermarke beabsichtigt oder kontrollierbar. Diverse Fälle zeigen, dass es durch den Transfer eines Markennamens auf neue Produkte auch zu ungewollten, die Marke schädigenden Rückwirkungen kommen kann. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die starke Ausdehnung der Marke Melitta seit den 1960er-Jahren, ausgehend von Kaffeefiltertüten auf vielfältige Produktkategorien von Lebensmittelfolien über

KAFFEE UND KONTUREN



Die starke Ausdehnung der Marke Melitta schwächte das Markenbild und verwirrte die Konsumenten. Erst durch eine vollständige Umstrukturierung des Sortimentes erhielt die Marke wieder klare Konturen.

Die Abbildung zeigt die Gesamtimages sowie die Imageprofile der einzelnen Dimensionen vor und nach dem Transfer sowie das Image des Transferproduktes. Gemessen wurde auf einer 7er-Skala. Augenfälliges Ergebnis: Bei allen Produkten liegt das Image der drei Marken nach Ausprobieren der Transferprodukte unter dem Ausgangsniveau.



Kaffee bis zu Luftbefeuchtern. Das vielfältige Produktportfolio unter einem Markendach war sehr uneinheitlich und hatte unterschiedliche Botschaften. Konsumenten wurden dadurch verwirrt. Die Marke hatte keine klare Aussagekraft, so dass sich das Unternehmen entschied, eine vollständige Umstrukturierung vorzunehmen und der Marke somit wieder eine klare Kontur zu verschaffen. Ebenso unternahm der Babynahrungshersteller Hipp den Versuch, durch die Ausweitung des Sortiments auf Fitness-Lebensmittel ein neues Segment zu erschließen. Die neuen Produkte waren je-

doch zu weit vom Markenkern entfernt. Dadurch wurde das Vertrauen in die Marke geschwächt. Das Reinheits- und Natürlichkeits-Image der Marke wurde beschädigt, die Transferprodukte wurden wieder vom Markt genommen. Mit der Einführung des Müslis Hippness Crisp im Mai 2003 versuchte Hipp erneut, neben Babynahrung ein weiteres Standbein aufzubauen. Die Auswirkungen auf die Muttermarke bleiben noch abzuwarten. Auch für Milka, einer Marke, die ungebrochen eine Markentransferstrategie fährt – zuletzt mit der Einführung von Milka M-Joy –, kann man auf Grund eines un-

einheitlich wirkenden Markenbildes nachteilige Rückwirkungen befürchten. Bereits 1997 äußerten Manager der Marke, durch beständige Ausdehnung sei es möglicherweise zu einem Fokusverlust gekommen. Marktanteilsverluste im Stammgeschäft des Schokoladentafel-Marktes haben hier möglicherweise ihren Grund.

ERSTMALS AUSWIRKUNGEN REALER IMAGETRANSFERS UNTERSUCHT

Über solche Praxisbeispiele hinaus existieren jedoch kaum gesicherte Messungen von Rückwirkungen auf das Image der Ursprungsmarke. Wissenschaftlich fundierte Kenntnisse über mögliche Gründe für positive oder negative Rückwirkungen von Markentransfers liegen kaum vor. In der empirischen Marketing-Literatur existieren zwar einige Studien zu diesem Thema (siehe Czellar 2003), die Befunde sind jedoch uneinheitlich und die Untersuchungsbedingungen zumeist sehr hypothetisch und realitätsfern. Als wesentliche Einflussgrößen konnten dabei bisher die Qualitätseinschätzung des Transferprodukts, der Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt sowie das Markeninvolvement bestimmt wer-

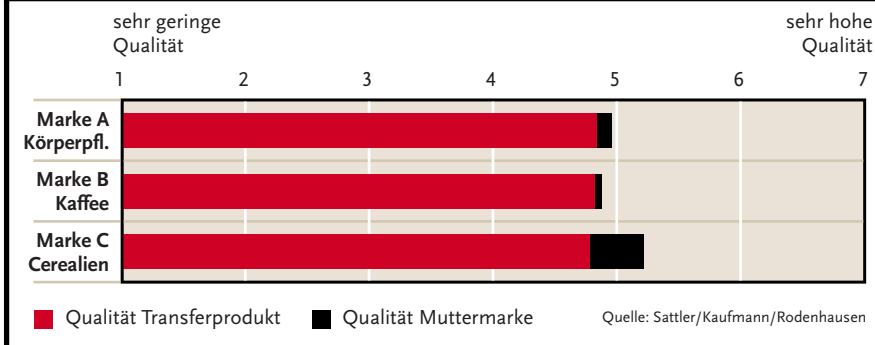
WAS IST BEIM MARKENTRANSFER ZU BEACHTEN?

- Bei der Einführung von Markentransfers ist nicht nur deren unmittelbarer Markterfolg zu bedenken, sondern auch mögliche Rückwirkungen auf die Ursprungsmarke. Neben einer Aufwertung des Markenimages sind negative Feedbackwirkungen auf die Ursprungsmarke möglich.
- Die Befunde der vorliegenden empirischen Studie zeigen, dass es auch dann zu negativen Rückwirkungen kommen kann, wenn zentrale Erfolgsfaktoren von Markentransfers positiv ausgeprägt sind. Konkret: Auch bei großer Ähnlichkeit von Ursprungsmarke und Transferprodukt, einer starken Muttermarke und hoher Qualität des Transferprodukts können negative Rückwirkungen auftreten.
- Letztendlich sollten selbst sehr vielversprechende Markendehnungen nur dann vorgenommen werden, wenn das Transferprodukt zumindest in Teilen die Muttermarke positiv aufwerten kann.

2 Transferprodukt weniger gut eingeschätzt

absatzwirtschaft

Bei allen drei Markentransfers liegt nach Meinung der Testteilnehmer die Qualität des Transferprodukts unter der der Muttermarke.



zuvor. Die Imageprofile sind parallel auf ein niedrigeres Niveau verschoben. Das Image der Transferprodukte liegt ebenfalls unterhalb des ursprünglichen Marken-Images. Bei Marke A ist der Unterschied besonders auffällig, da hier das Image der Muttermarke nach Erfahrung mit dem Transfer sogar noch unterhalb des Images für eben jenen Transfer liegt. Bei Betrachtung der prozentualen Imageveränderungen wird deutlich, dass diese Verschlechterungen durchaus substantiell sind. Marke A muss dabei auf Grund der Ausdehnung in den Bereich Haarpflege die deutlichste Imagereduktion mit fast fünf Prozentpunkten verkraften, Marke B ist mit einer Imagereduktion von gut 3,5 Prozentpunkten durch Einführung eines weiteren Produkts in der Kategorie Kaffee am wenigsten stark betroffen. Offenbar ist es in allen drei Fällen den jeweiligen Transferprodukten nicht gelungen, das Image der Marke zu erreichen, geschweige denn zu stärken. Die Schwächungen treten insbesondere bei der qualitativen Einschätzung der Marken auf (siehe Grafik 2). Aus diesem Grund sollte die Einschätzung der Qualität des Transferprodukts näher betrachtet werden. Die Qualität des Transferproduktes wurde bei allen drei Marken geringer eingeschätzt als die Qualität der Muttermarke. Dieser Unterschied ist allerdings

den, auch wenn Befunde hinsichtlich der Wirkungsrichtungen uneinheitlich sind. 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 nun erstmals die Auswirkungen realer Markentransfers auf das Image der jeweiligen Muttermarken untersucht. Dazu wurden im Rahmen eines Online-Panels über 1 000 Personen zu ihrer Einstellung zu bestimmten Marken befragt.

Untersucht wurden unter anderen drei große nationale oder internationale A-Marken aus den Bereichen Körperpflege, Kaffee und Cerealien. Der Markentransfer erfolgte bei Marke A aus der Kategorie Körperpflege in eine neue Subkategorie Haarpflege, jedoch innerhalb derselben Oberkategorie „Personal Care“. Bei Marke B wurde eine Erweiterung innerhalb der Kategorie Kaffee – also ein sehr naher Transfer – untersucht. Marke C schließlich nahm eine Erweiterung von Cerealien zu süßen Snacks in eine völlig neue Produktkategorie vor.

Um die Auswirkungen der Markentransfers auf die Muttermarke zu erfassen, wurde zunächst das Image der jeweiligen Marken bei den Probanden gemessen. Anschließend bekamen sie die entsprechenden Transferprodukte nach Hause, um sie im gewohnten Umfeld zu verwenden. So konnte der neue Kaffee den gewohnten Frühstückskaffee ersetzen oder das neue Shampoo als Haarwasch-

mittel verwendet werden. Nach einer Testphase von rund vier Wochen erfolgte die erneute Befragung. In das so gemessene Image der Muttermarke fließt der Transfer mit ein. Neben dieser wiederholten Image-Erfassung wurden dabei vielfältige mögliche Einflussgrößen, sowohl Konsumenten- wie auch Produktmerkmale von Muttermarke und Transferprodukt (alle multidimensional gemessen), auf eine Imageveränderung erhoben. Die ersten Befunde geben interessante Aufschlüsse: Bei den drei Marken wurde das Image der Marke durch die Einführung der Markentransfers signifikant verschlechtert (s. Grafik 1).

TRANSFERPRODUKTE ZEHREN AM IMAGE DER MUTTERMARKE

Wie an den Profilen zu erkennen ist, liegt das Image der Muttermarke nach dem Ausprobieren der jeweiligen Transferprodukte bei allen drei betrachteten Marken auf einem geringeren Niveau als

LITERATUR ZUM THEMA

- Czellar, S.** (2003): Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions, in: International Journal of Research in Marketing 20, 97-115.
- Haig, M.** (2003): Brand Failures, London.
- Keller, K. L.** (2003): Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Sattler, H.** (2001): Markenpolitik, Stuttgart.
- Sattler, H. und PriceWaterhouseCoopers** (2001): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, Industriestudie, 2. Auflage, PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.), Frankfurt.

nur bei Marke C nach Einführung der süßen Snacks systematisch, bei den Marken A und B nicht signifikant. Insgesamt liegt die Qualität bei allen drei Marken auf einem überdurchschnittlichen, aber nicht sehr hohen Niveau. Dennoch sollte das wahrgenommene Qualitätsniveau ausreichend hoch sein, um einen Markentransfer zu tragen.

Neben der wahrgenommenen Qualität des Transferprodukts stellt der Fit zwischen Marke und Transfer einen weiteren wesentlichen Einflussfaktor auf das Image der Muttermarke durch ein Transferprodukt dar. Der Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt beschreibt, wie gut diese zueinander passen. Operationalisiert wurde der Fit durch etablierte Dimensionen wie globale Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Transferprodukt, Ähnlichkeit des Transferprodukts mit übrigen Produkten der Marke oder der Herstellungskompetenz für das Transferprodukt.

Der Fit zwischen den Muttermarken und den einzelnen Transferprodukten wird in allen drei Fällen als eher hoch eingeschätzt.

STUDIENDESIGN

Die Studie erfolgt im Rahmen eines Dissertationsprojekts am Institut für Handel und Marketing der Universität Hamburg. Untersucht wurden sieben Fast Moving Consumer Goods und eine Media-Marke mit insgesamt neun Transferprodukten. Die Datenerhebung erfolgte in Form eines Online-Panels mit 1186 Probanden. Technisch umgesetzt wurde die Befragung auf OTAQ, dem Befragungssystem der MediaTransfer AG Netresearch & Consulting. Das Online-Panel hatte dabei eine Gesamtlaufzeit von elf Monaten. Die Probanden wurden online für das Panel rekrutiert und fünf Mal online zu den einzelnen Marken und Markentransfers befragt. Als Anreiz zur kontinuierlichen Teilnahme erhielten die Probanden zwischen den Befragungswellen Warenproben der Transferprodukte sowie am Ende des Panels einen Präsentkorb.

Essentials

- Die Einführung neuer Produkte unter einem bewährten Markennamen ist eine bevorzugte Strategie in vielen Produktbereichen.
- Durch den Transfer eines Markennamens auf neue Produkte kann es aber auch zu ungewollten, die Marke schädigenden, Rückwirkungen kommen.
- Deshalb ist bei der Einführung neuer Produkte unter etablierten Markennamen umsichtig vorzugehen und die Auswirkungen auf die Muttermarke sind sorgfältig zu prüfen.

Diese in der Praxis bisher für Rückwirkungen eines Transfers häufig im positiven Sinne als wichtig angenommene Dimension scheint also bei allen drei Transferprodukten erfüllt. Dennoch ist es in den betrachteten Fällen zu negativen Rückwirkungen im Sinne einer Imageverschlechterung gekommen.

Als letzte Einflussgröße soll auch das Markeninvolvement der einzelnen Marken betrachtet werden. Hier sind die Befunde für die drei Marken zwar nicht einheitlich, da das Involvement bei den Marken A und B unterdurchschnittlich ist, während es bei Marke C überdurchschnittlich ist. Dennoch kann festgestellt werden, dass das Involvement bei allen drei Marken auf einem mittleren bis geringen Niveau liegt. Dies macht die vorliegenden negativen Rückwirkungen umso bedenklicher, da es trotz des eher geringen Markeninvolvements durch die Einführung eines Transfers zu diesen deutlichen Imageverschlechterungen kommen konnte. Es wäre davon auszugehen, dass bei einem eher geringen Markeninvolvement einem neuen Transferprodukt keine solche Wichtigkeit zukommt, wie es bei den vorliegenden drei Marken offenbar der Fall ist.

MARKENDEHNUNGEN UMSICHTIG VORNEHMEN

Bei den drei untersuchten Marken waren gute Ausgangsbedingungen für die je-

weiligen Transfers gegeben. Der Fit zwischen den Muttermarken und den Transferprodukten wird als hoch eingeschätzt, die Qualität der Muttermarke ist auf einem noch ausreichend hohen Niveau, ebenso wie die wahrgenommene Qualität der Transferprodukte. Auch das Markeninvolvement liegt auf einem mittleren Niveau, was eine gute Ausgangslage für die Akzeptanz der Transfers unter der Muttermarke darstellt. Dennoch kommt es zu deutlichen Imageeinbußen durch die drei hier betrachteten Transfers.

Diese Befunde unterstreichen, wie umsichtig bei der Einführung von Markentransfers unter etablierten Markennamen vorgegangen werden muss. Bereits die Einführung eines einzigen weiteren Produkts kann das Image einer Marke um rund fünf Prozentpunkte schwächen!

AUTOREN



Prof. Dr. Henrik Sattler

ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Handel und Marketing der Universität Hamburg (<http://www.henrik-sattler.de>).



Gwen Kaufmann

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin dieses Instituts. Im Zentrum der Lehrstuhlarbeit steht ein praxisorientiertes Management in Handel und Marketing. Besondere Schwerpunkte sind die Themen Markenstrategien, Markenbewertung, Pricing, Konsumentenpräferenzen und Innovationserfolg.



Dr. Thomas Rodenhausen

ist Mitglied des Vorstands der MediaTransfer AG Netresearch & Consulting, Hamburg (<http://www.mediatransfer.de>). MediaTransfer bietet seinen Kunden aus allen Branchen innovative Full-Service-Marktforschung.