

# WACHSTUM DURCH MARKENTRANSFER

Von Professor Torsten Tomczak, Stephan Feige und Clemens Koob\*

**Virgin schafft ihn, Nivea schafft ihn – warum gelingt er Pampers und McDonald's nicht? Die Rede ist vom erfolgreichen, Wachstum bringenden Markentransfer. Da der Aufbau einer neuen Marke einen erheblichen Zeit- und Geldaufwand bedeutet, liegt es vermeintlich nah, ein etabliertes Markenzeichen "einfach" auf neue Produkte zu übertragen. Tatsächlich gibt es auf dem Weg zum erfolgreichen Markentransfer einige Fallstricke. Der vorliegende Beitrag gibt daher einige in der Praxis bewährte Hinweise, worauf beim Wachstum durch Markentransfer zu achten ist.**

Mit dem "Kampf gegen das Establishment" lässt sich gutes Geld verdienen. Zumindest wenn man diesen Kampf wie Richard Branson, der Vater der Marke Virgin, führt. Denn Virgin steht genau für diesen Lebensstil. Und das in über 200 Geschäftsfeldern, von Musik über Reise- und Finanzdienstleistungen bis hin zu Wein und Telekommunikation. Im Jahr 2003 konnte Virgin mit dieser Markentransfer-Strategie ein Umsatzwachstum von knapp 8 Prozent für sich verbuchen. Auch der Erfolg von Nivea kann sich sehen lassen. Die Marke verkörpert mit mehr als einem Dutzend Submarken und über 500 verschiedenen Produkten vom Deospray bis zum Rasiergel erfolgreich "Pflege" (vgl. Schoegel 2003: 28 ff.). So erfolgreich, dass der Nivea-Hersteller Beiersdorf Rekordergebnisse für 2003 vorgelegt hat und Begehrlichkeiten von Procter & Gamble weckte.

Der Markentransfer, das heisst die Übertragung eines etablierten Markenzeichens auf ein neues Produkt unter Nutzung der Markenbekanntheit und des Markenimages der Stammmarke (vgl. Fuchs/Esch 1999: 669 ff.), ist dabei nicht nur eine Erfolg versprechende Wachstumsstrategie für Global Player. Auch kleinere und mittlere Unternehmen können vom gezielten Markentransfer profitieren, wie zum Beispiel das Kloster Andechs beweist. Die Marke des Benediktinerordens stand noch bis vor einigen Jahren für Bier und Bierderivate (Bockbier, Weissbier etc.). In der Zwischenzeit hat das Kloster die Marke erfolgreich in neue Bereiche wie Backwaren, Milchprodukte und Spirituosen transferiert.

Es scheint also nahe zu liegen, die Kompetenzen von etablierten Marken auf zusätzliche Produktbereiche auszudehnen, wenn es darum geht, Wachstum zu realisieren. Dass

dies aber beileibe kein einfaches Unterfangen ist und sich nicht ohne weiteres bewerkstelligen lässt, zeigt das Beispiel McDonald's. Ungeachtet der Markenmanöver in der jüngeren Vergangenheit steht die Marke nach wie vor vorrangig für eines: Fast-Food in Form von Burgern und Pommes frites. Versuche, die Marke in andere Bereiche zu übertragen, endeten in der Regel wie die Viersternehotels "Golden Arch", die 2003 von Park Inns übernommen wurden: "We decided not to scale it" (Shelley Rosen, Senior Director von McDonald's in de Mesa 2004).

Ein Markentransfer ist also eine viel versprechende Option, wenn es darum geht, Wachstum zu erzielen. Aber er ist kein "Haarschneideautomat" (vgl. Kirsch 1997: 264 ff.), der immer passt und einfach einzusetzen ist. Insofern stellt sich die Frage: Kann ich in meinem eigenen Unternehmen Wachstum durch einen Markentransfer realisieren? Worauf ist dabei genau zu achten?

## Einzahlen auf und Abheben vom Markenkonto

Die Praxis zeigt, dass es zunächst einmal lohnenswert ist, sich die Chancen und das Grundprinzip des Markentransfers etwas systematischer zu vergegenwärtigen. So bietet eine Übertragung der Marke in neue Leistungsbereiche üblicherweise zwei Chancen: Es können erstens Wachstums- und Cashflowpotenziale erschlossen werden, die für das eigene Unternehmen sonst nicht erreichbar wären. Das Schweizer Familienunternehmen Ricola etwa hat die Kompetenz, Kräuter (zu Bonbons) zu verarbeiten. Diese Kompetenz nutzt Ricola im neuen Anwendungsfeld "Tea Sticks", dem Instant-Kräutertee in Einzelportionen. Die Vermarktung der "Tea Sticks" wäre dabei ungleich schwerer, wenn nicht auf dem Goodwill der bestehenden Marke aufgebaut werden könnte. Der Aufbau der Distribution im Lebensmittelhandel für die Tea Sticks benötigt unter der Marke Ricola zwar ebenso Investitionen wie ohne die bekannte Marke, jedoch wird der Marke bereitwilliger Regalplatz eingeräumt als einem Newcomer. Die Wachstums- und Cashflowpotenziale sind daher verhältnismässig schnell und günstig realisierbar. Zweitens kann ein Markentransfer immer auch positive Verbundeffekte

haben. So stärkt Ricola mit den Tea Sticks generell die Kräuterkompetenz der Marke. Und die Marke Ricola erhält neue Distributionsflächen und insbesondere eine stärkere Markenpräsenz im Einzelhandel (neben den bereits gut durchdrungenen Impulskanälen).

Ein gezielter Markentransfer bietet also die Möglichkeit, dass der bestehende und der neu hinzukommende Leistungsbereich synergetisch das Unternehmenswachstum stützen. Der neue Bereich profitiert von der bereits geschaffenen Markenbasis, hebt also quasi vom Markenkonto ab. Zugleich leistet er auch einen Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der Stammmarke, zahlt also auf das Markenkonto ein. Ein Beispiel dafür ist die Mercedes-Benz-A-Klasse. Sie profitierte bei ihrer Einführung zum einen von dem über Jahre von Mercedes erworbenen Sicherheits- und Zuverlässigkeitsimage. Gleichzeitig positionierte sie die Marke Mercedes bei jüngeren und weniger zahlungskräftigen Käuferschichten sowie als Zweitwagen für die Familie.

Damit sind natürlich auch die Gefahren des Markentransfers angesprochen: Der neue Leistungsbereich kann die Stammmarke ebenso gefährden. Bei der Einführung der A-Klasse wäre dies etwa um ein Haar durch den "Elchtest" geschehen. Und eine unreflektierte Übertreibung des Markentransfers führt sicher zu Schäden an der Stammmarke, wie Ries/Ries (2002: 49) mit ihrem Statement "The easiest way to destroy a brand is to put its name on everything" treffend feststellen. Die Gefahr bezieht sich dabei einerseits auf den Flop der neuen Leistungen, zum anderen besteht auch die Gefahr der Verwässerung des Markenkerns beziehungsweise der Positionierung der Marke. Denn wenn eine Marke für alles steht, steht sie für nichts wirklich. Ein Phänomen, das man beispielsweise zu einem gewissen Grad bei der Marke Fanta beobachten kann, die mit einer endlosen Variantenvielfalt (gegenwärtig Fanta Berry Blue) den Kunden so verwirrt hat, dass er kaum mehr ein klares, prägnantes Bild von der Marke hat.

## Erfolgsfaktor: Positionierung der Stammmarke

Bei einem gezielten Markentransfer kann also einerseits der neue Leistungsbereich von der

Bekanntheit und dem Image der Stammmarke profitieren, andererseits kann die Stammmarke durch den neuen Bereich aktualisiert, gegebenenfalls vitalisiert und im Extremfall sogar neu positioniert werden. Damit ist ein kritischer Erfolgsfaktor für einen erfolgreichen Markentransfer angesprochen: die Positionierung der Stammmarke. Zum einen muss diese hinreichend klar sein (vgl. Feige/Koob 2003). Zum anderen ist die Ebene von Bedeutung, auf welcher die Stammmarke positioniert ist. Sie trägt massgeblich zum Transferpotenzial der Marke bei. Grundsätzlich ist dabei zwischen vier Positionierungsebenen zu unterscheiden (siehe Abbildung 1):

- **Produktorientierte Positionierung:** Prinzipiell das geringste Potenzial für einen Markentransfer haben Marken, die in sehr enger Verbindung zum Produkt stehen. Beispielsweise steht Pampers klar für Babywindeln, Tempo für Taschentücher und Coca-Cola für Cola. Ein Markentransfer in andere Produktfelder ist ohne weiteres und vor allem ohne Risiko nicht möglich, wie zum Beispiel verschiedene Versuche von Coca-Cola in Richtung Cherry Coke, koffeinfreie Cola oder ähnliches in der Vergangenheit gezeigt haben.
- **Anwendungsorientierte Positionierung:** Etwas bessere Transfermöglichkeiten haben Marken, die sich über ein Anwendungsfeld positionieren. Hilti steht zum Beispiel heute für das Anwendungsfeld Befestigung statt nur für schraubtechnische Produkte und hat so das Potenzial, mit der Marke in verschiedenen Produktbereichen des Anwendungsfeldes tätig zu sein.
- **Nutzenorientierte Positionierung:** Noch bessere Möglichkeiten zum Markentransfer ergeben sich bei einer nutzenorientierten Positionierung. Die bereits erwähnte Marke Nivea, positioniert über den Nutzen "Pflege", ist in dieser Hinsicht ein muster-gültiges Beispiel.

- **Lifestyleorientierte Positionierung:** Die grössten Transferpotenziale haben schliesslich Marken, die für einen Lebensstil stehen. Dazu gehört Virgin ("Kampf gegen das Establishment") genauso wie die Fluggesellschaft Emirates auf der Seite des Establishments ("Luxus als Lebensform").

Aus dieser Aufstellung zu folgern, am besten müsse eine Marke lifestyleorientiert positioniert werden, um sich die meisten Transferpotenziale offen zu halten, ist jedoch zu kurz gegriffen. Eine lifestyleorientierte Positionierung weist auf der Habenseite sicher die enormen Transferpotenziale und damit Chancen zur Generierung von Wachstum auf. Auf der anderen Seite ist sie aber ein sehr aufwändiger und auch riskanter Ansatz, da beispielsweise der jeweilige Lifestyle den Kunden überzeugend und aus einem Guss entlang aller Kontaktpunkte mit der Marke zu vermitteln ist. Bei den produktorientiert positionierten Pampers dagegen ist zwar ein erfolgreicher Markentransfer nur sehr schwer zu erreichen. Dank der Eindeutigkeit und Stärke der Positionierung ist aber ein erfolgreicher Angriff eines Wettbewerbers ebenso schwer vorstellbar.

### Vier Optionen der Markenarchitektur

Wie kann nun aber in der Praxis ein Markentransfer ausgestaltet werden? Im Grundsatz gibt es vier Ausgestaltungsformen im Hinblick auf die Markenarchitektur. Die einfachste Variante ist die identische Übernahme einer Marke. Diese Form des Markentransfers liegt zum Beispiel bei Ricola vor. Sie kann auch bei den Wachstumsstrategien vieler Modemarken, wie etwa Gucci, beobachtet werden.

Eine zweite Option ist die Arbeit mit einer Dachmarke und Submarken. Diesen Weg wählt etwa Unilever mit Knorr als Dachmarke und der Salatkrönung als Submarke. Diese Variante wird bevorzugt dann eingesetzt, wenn die etablierte Marke im neu zu besetzenden Feld die erforderliche Kompetenz nicht hinreichend aufweist (Knorr war zum Beispiel eher eine Marke für warme Suppen und Sossen), das Risiko eines Flops hoch ist oder langfristig eine Verselbstständigung der Marke nicht ausgeschlossen werden soll.

Noch einen Schritt weiter geht der Markentransfer über eine "House of Brands"-Strategie. Hierbei wird streng genommen eine neue Marke aufgebaut, die allerdings durch ausdrückliche Nennung des Herstellers dessen Markenbekanntheit und Image nutzt. Diesen Weg geht beispielsweise Nestlé in vielen Ländern.

Den grössten "Transfersprung" stellt die implizite Nutzung des Corporate Brand dar. Dieser Weg wird beispielsweise beim Mini eingeschlagen, indem die Qualitätswahrnehmung, die der BMW Group entgegengebracht wird, genutzt wird. Interessanterweise geschieht dies aber nur "below the line", das heisst nicht in der Markenwerbung für den Mini, sondern zum Beispiel in der PR-Arbeit. Die beiden zurückliegenden Abschnitte haben praktische Hinweise darauf gegeben, "von wo" ein Markentransfer ausgehen kann (klare Markenpositionierung auf der richtigen Ebene) und "wie" er auszugestalten ist (verschiedene Markenarchitekturoptionen). Praktisch bedeutsam ist es nun natürlich, eine weitere Frage zu beantworten: "Wohin", das heisst in welche neuen Leistungsbereiche kann eine Übertragung der Stammmarke überhaupt erfolgen? In welche Richtung die Marke transferiert werden kann, lässt sich anhand von drei Dimensionen identifizieren (siehe Abbildung 2). Erstens gilt es, Bereiche ausfindig zu machen, die attraktive



Marktchancen bieten, in denen also unbefriedigte, finanziell attraktive Kundenbedürfnisse gegeben sind. Zweitens muss überprüft werden, ob auch die erforderlichen Fähigkeiten vorhanden sind, um die Marktchancen zu nutzen (zum Beispiel spezifische Designkompetenzen), oder "beschafft" werden können, etwa durch Kooperationen mit anderen Unternehmen. Drittens sollte die Marke nur in solche Bereiche übertragen werden, in denen sie vertrauenswürdig ist. Damit ist das Kompetenzfeld der aktuellen Markenpositionierung angesprochen. Es ist also zu prüfen, ob genügend Spielraum für den Markentransfer vorhanden ist, ohne dass die Stammmarke neu positioniert werden muss. Beispielsweise wäre die Einführung einer Gesichtscrème für Männer auch bei der "alten", produktorientierten Positionierung von Nivea als Creme denkbar gewesen.

Was aber, wenn man zum Schluss kommt, dass dieser Spielraum ausgeschöpft ist? Dann ist zu prüfen, ob das Kompetenzfeld der Marke durch einen anderen Positionierungsansatz erweitert werden kann, um so neue Markentransfermöglichkeiten zu erschliessen. Bei einer produktorientiert positionierten Marke sind die Suchfelder beispielsweise eine an-

wendungs-, nutzen- oder lifestyleorientierte Positionierung. Hierbei ist dann vor allem entscheidend, inwieweit eine solche Umpositionierung im Markt durchsetzbar ist, sprich vom Kunden geglaubt wird. Der Kunde muss dem Unternehmen den Schritt in ein breiteres Kompetenzfeld abnehmen. Und der Anbieter muss die Mittel zur Verfügung haben, seinen Schritt entsprechend zu kommunizieren.

Die Marke "Kloster Andechs" hat zum Beispiel in den letzten Jahren ihr Kompetenzfeld sukzessive und zugleich behutsam vom Produkt Bier zum Anwendungsfeld "Ernährung" erweitert. Dabei wurde stets mit Argusaugen darauf geachtet, dass die Authentizität der Marke gewahrt bleibt. Für die Zukunft bieten sich über das Anwendungsfeld "Ernährung" hinaus weitere Möglichkeiten im Bereich einer nutzen- und schliesslich gar lifestyleorientierten Positionierung. So kann die Marke Kloster Andechs auf einer Nutzenebene "Gutes für Leib und Seele" bieten. Und dieses "Gute" bietet Markentransfermöglichkeiten weit über das Anwendungsfeld Ernährung hinaus bis zu Naturmedizin oder Seminaren. Schliesslich könnte die Marke für einen Lebensstil stehen, der durch authentische, ge-

nügsame Bodenständigkeit und gesellige Zusammengehörigkeit gekennzeichnet ist – was weitere Markentransferoptionen eröffnet.

Damit wird abschliessend nochmals zweierlei deutlich: Ein Markentransfer braucht Zeit. Es ist darauf zu achten, dass die Mehrzahl der Kunden in die neue Markenwelt mitgenommen werden kann. Ein Zeithorizont von einigen Jahren ist hierbei keine Ausnahme. Und die Kunst, durch einen Transfer der Marke zu wachsen, besteht darin, zum einen die vorhandenen Potenziale konsequent auszunützen, zum anderen aber auch die Marke nicht zu überdehnen. Während sich der erste Fehler "nur" in Form ungenutzter Potenziale niederschlägt, stellt der zweite Fehler eine Existenzbedrohung für die ganze Marke dar. ■

\*Professor Torsten Tomczak ist Direktor des Instituts für Marketing und Handel und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre St. Gallen.

Stephan Feige ist geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung AG.

Clemens Koob ist Projektleiter bei der htp St. Gallen Managementberatung AG.

**INSERAT 1/2 QUER RA**  
**235 X 157**  
**MERCURY URVAL**