

Dr. Ralf Mayer de Groot



Imagetransfer

Ursprünglich veröffentlicht im Lexikon der Werbung, 7. Auflage, hrsg. von Professor D. Pflaum, F. Bäuerle, K. Laubach, München 2002, S. 188 ff.

Definition

Image wird hier definiert als die Gesamtheit aller subjektiven rationalen und emotionalen Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Wünsche, Gefühle usw., die mit einem bestimmten Meinungs-Subjekt oder -Objekt verbunden sind. Als wichtigste Träger des Images kommen im Marketing vor allem Marken, Produkte, Unternehmen sowie Personen und Länder in Betracht.

Der Begriff Imagetransfer bezeichnet die langfristig angelegte, zielgerichtete und bewusste Herbeiführung von wechselseitigen Übertragungen und Verstärkungen emotionaler und/oder sachhaft-funktionaler Assoziationen zwischen Produkten und/oder Dienstleistungen unterschiedlicher Kategorien (bzw. zwischen Personen des öffentlichen Lebens und Produkten als Sonderfall).

Wesentliches Merkmal von Imagetransferstrategien ist das einheitliche Auftreten mehrerer Produkte unterschiedlicher Kategorien unter einer Marke. Durch den gemeinsamen Markennamen soll die Übertragung positiver markenspezifischer Vorstellungsbilder auf Partnerprodukte ermöglicht und Erlebniszusammenhänge zwischen Produkten geschaffen werden, die zunächst nicht als zusammengehörig erlebt wurden.

Bedeutung

Die Tatsache, dass die Einführung und Durchsetzung von Einzelmarken immer weniger finanzierbar und ständig schwieriger wird, hat zu einem Imagetransfer-Boom geführt. Innerhalb der letzten zwanzig Jahre hat sich z. B. das Lizenzgeschäft verachtzehnfacht (1.787 %). Der größte Teil (25 %) entfällt dabei auf Designer- und Mode-Markenlizenzen, gefolgt von Cartoon Charakteren mit 24 %, Marken- und Handelsmarkenlizenzen (18%) sowie Entertainment- und Star-Namensrechten mit 11 %.

Weltweit werden mit Lizenzprodukten jährlich schätzungsweise 177 Milliarden US\$ umgesetzt. (Quelle: License! 10/2001) Im Jahr 2001 wurden mit lizenzierten Produkten im deutschsprachigen Raum 24,4 Milliarden € umgesetzt. (Abgabe-Preise an den Handel excl. MwSt.). Zu Endverbraucherpreisen dürfte dies in etwa einem Marktvolumen von rund 35 Milliarden € entsprechen. Zu den umsatzstärksten

Lizenz-Branchen zählen Lebensmittel und Getränke (29%), Verlagsprodukte (16%) und Bekleidung (13%). Weitere Geschäftsfelder-Lizenzumsätze entnehmen Sie bitte den Abbildungen. (Quelle: ELMA-Lizenzmarkt-Studie 2002 [ELMA = European License Marketing & Merchandising Association])

Auf den deutschsprachigen Raum entfällt ein Marktvolumen von rund 24,4 Milliarden € Großhandelspreisen zu Endverbraucherpreisen für Lizenzprodukte. Dieser Markt ist somit etwa doppelt so groß wie beispielsweise der Sportartikel- oder der Spielwarenmarkt. (LZ 34/2001) - Die „wahre“ Marktbedeutung von Imagetransfers ist allerdings erheblich größer, da in diesen Lizenz-Umsatz-Angaben keine Absätze von Unternehmen enthalten sind, die ihre Markenrechte selbst in unterschiedlichen Produktkategorien nutzen. So vermarktet beispielsweise BEIERSDORF unter der eigenen Marke NIVEA circa 300 Produkte.

Ziele des Imagetransfers

Mit der Planung und Durchführung von Imagetransfer-Strategien wird meistens **primär** eines oder mehrere der folgenden Ziele angestrebt:

1. Reduktion von Markteintrittsbarrieren und Senkung des Floprisikos
2. Stärkung der Marke und Steigerung von Marketing-Effizienz
3. Erschließung zusätzlicher Profit-Quellen
4. Markenzeichenschutz
5. Erhalt von Kommunikationsmöglichkeiten (bzw. "Umgehung von Werbebeschränkungen")

Hinzu können weitere Unternehmens- oder branchenspezifische Zielsetzungen treten.

1. Reduktion von Markteintrittsbarrieren und Senkung des Floprisikos

Grundsätzliches Ziel des Imagetransfers ist meistens eine Erleichterung der Markteinführung neuer Produkte und eine Reduzierung des Floprisikos (93 % aller Markenneueinführungen scheitern und 96 % bleiben unter einem Umsatz von 7,5 Millionen €.)

Angesichts der starken Zunahme der Neuprodukteinführungen, des steigenden Verdrängungswettbewerbs und der zunehmenden Internationalisierung der Märkte, verkürzter Produkt-Lebenszyklen sowie steigender Werbekosten und zunehmender Zersplitterung der Medien (und damit einhergehend geringerer effektiven Reichweiten) bietet sich der Gedanke geradezu an, unterschiedliche Produkte unter dem gleichen Markennamen anzubieten.

Langfristig aufgebauter Marken-Goodwill sowie die hierfür erforderlichen Investitionen können auf diese Weise mehrfach genutzt werden. Die neu hinzutretenden Partnerprodukte könnten ihrerseits wiederum zur Markenpflege und Aufrechterhaltung des Marken-Goodwill beitragen.

1.1 Bekannte Markennamen erhöhen die Aufmerksamkeit und beeinflussen die Qualitätswahrnehmung

In den für den Konsumenten immer unübersichtlicher werdenden Produktmärkten soll der bekannte Markenname beim Imagetransfer eine Orientierungsfunktion erfüllen.

Zum einen kann davon ausgegangen werden, dass der Konsument aufgrund der Selektivität der Wahrnehmung bevorzugt solchen Marken Aufmerksamkeit schenkt, die ihm (aus anderen Produktfeldern) bekannt sind. Je höher Verwendung, Besitz oder Kaufneigung einer Marke sind, umso mehr Chancen hat eine Kampagne, Wirkung zu erzielen, da bereits eine größere Zahl von Menschen Vorwissen besitzt und dadurch für die neuerlichen Werbe-Appelle aufgeschlossen ist.

Zum anderen wird der Stellenwert des gemeinsamen Markennamens als Starthilfe für Produktneueinführungen dadurch erhöht, dass Markennamen vielfach zur Qualitätsbeurteilung herangezogen werden. Hat eine Marke einen guten Ruf, so überträgt sich die entsprechende Erwartung auf die Qualitätswahrnehmung (wenn die wahrgenommenen Eigenschaften dieser Übertragung nicht entgegenstehen). Dieser sogenannte Markenartikeleffekt gehört zu den ersten Befunden der Marktpsychologie und hat sich immer wieder bestätigt. - Insofern wirkt ein bekannter Markenname wie eine Denkschablone: Er beeinflusst automatisch die gesamte Produktwahrnehmung.. Dies erklärt auch, warum Blindtest-Resultate häufig deutlich von Produkttest-Ergebnissen bei Markennennung abweichen.

1.2 Vermutete Einsparungsmöglichkeiten von Werbe- bzw. Marketingkosten bei Neueinführungen unter bekannten Markennamen

Häufig wird angenommen, dass die Kommunikationskosten bei der Einführung neuer Produkte unter bekannten Markennamen wesentlich reduziert werden können. Da das neue Produkt durch den gemeinsamen Namen bereits "vorverkauft" sei. Diese Vermutung ist falsch - zumindest während der Einführungszeit (in der Regel den ersten 2 Jahren). Dies lässt sich anhand von Paneldaten von insgesamt 167 Neu-Einführungen in den U. S. und Großbritannien sowie zahlreichen weiteren Fallstudien beweisen. Als generelle Faustregel lässt sich festhalten, dass die Größe des Einführungs-Erfolgs sehr viel stärker von dem Ausmaß der finanziellen Unterstützung abhängt als von dem bekannten Markennamen. Es scheint somit keine "economies of scale" bei der Einführung eines neuen Produktes durch den bekannten Markennamen zu geben.

1.3 Erschließung neuer Märkte bzw. Marktsegmente

Bekannte Marken positionieren neue Produkte in neuen Märkten auf direktestem Wege. Insofern bietet sich der Gedanke an, diese zur gezielten Erschließung neuer Marktsegmente sowie internationaler Märkte zu verwenden.

1.4 Kurzfristige Verfügbarkeit eines geeigneten Markennamens

Eine häufig unterschätzte Markteintrittsbarriere stellt oft die fehlende kurzfristige Verfügbarkeit eines geeigneten und (z. B. europaweit) geschützten Markennamens dar. - Indikatoren für die Schwierigkeiten der Markennamensfindung sind nicht zuletzt die zahlreichen Spezialinstitute, die sich dieses Problems annehmen, sowie die durchschnittliche Dauer von circa 2 Jahren für die Generierung und rechtliche Absicherung geeigneter Namen.

1.5 Gesteigerte Aufnahmebereitschaft des Handels

Ein wesentlicher Grund für den Flop von Neueinführungen ist die häufig fehlende Aufnahmebereitschaft des Handels. Die eher begrenzte Leistungsbereitschaft des Handels wird verständlich, wenn man die Lage einmal aus seiner Sicht sieht:

- Von 75 % aller gelisteten Items werden in einem größeren Supermarkt 12 oder weniger Einheiten pro Woche verkauft. Bei einem Drittel von diesen, werden sogar nur 4 Einheiten in dieser Zeit abgesetzt..
- An circa 80 % der gelisteten Artikel verdient der Handel in Deutschland kein Geld.

- Die meisten „Neu“-Einführungen unterscheiden sich nur unwesentlich von bereits existierenden Angeboten. „Me too“-Produkte verlagern aber beim Handel nur die Einnahmen von einer Marke zur anderen, weil sie sich einen Teilmarkt teilen. Daraus ergibt sich meist kein Mehrertrag, sondern eher ein verlangsamter Regalumschlag.

Analysen herstellerbezogener Variablen als Bestimmungsfaktoren der Handels-Akzeptanz weisen auf die Bedeutung von Hersteller- und Markenimages als Einflussgrößen hin. Durch die namensmäßige Verknüpfung mit einem bereits erfolgreich am Markt eingeführten Produkt kann die Aufnahmebereitschaft erhöht werden. Zumal Markenartikeln im Handel mehrere wesentliche Funktionen zukommen. Markenartikel dienen u.a. dem Aufbau von Geschäftsimage und der Sortimentsprofilierung. Diese Funktionen von Markenartikeln können durch Waren, die aufgrund ihrer übereinstimmenden Markierung imagemäßig gleich wahrgenommen werden, noch verstärkt genutzt werden.

2. Stärkung der Marke und Steigerung von Marketing-Effizienz

Im Mittelpunkt der Zielinhalte von Imagetransferstrategien bei bereits im Markt eingeführten Produkten steht die Stärkung der eigenen Marke. In diesem Fall muss der Lizenzgeber sein Hauptaugenmerk auf die Suche nach geeigneten Transferpartnerprodukten richten. Diese sollten eine starke inhaltliche Klammer (Transferachse) zum Stammprodukt aufweisen und dadurch in der Lage sein, das (gemeinsame) Markenvorstellungsbild beim Verbraucher zu festigen und zu intensivieren.

2.1 Steigerung der Marketing-Effizienz durch Spill-over Effekte

Auch wenn bisher überzeugende quantitative empirische Beweise fehlen, ist eine Ersparnis bei den laufenden Werbekosten des Stammproduktes plausibel - im Gegensatz zur Einführungswerbung von neuen Produkten unter einer Marke.

Die Werbung für etablierte Marken ist - von Sonderfällen wie Relaunches etc. einmal abgesehen - in erster Linie Erhaltungswerbung. Sie zielt darauf ab, den Markennamen und die Markenwelt inklusive Produktversprechen ständig präsent zu halten und damit dem Vergessensprozess entgegenzusteuern.

Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Werbemaßnahme von einem Transferprodukt auch für das Stammprodukt wirkt. Wenn ein Konsument eine Werbung für das "Partnerprodukt" sieht, so löst der gemeinsame Markenname automatisch auch Erinnerung an das Stammprodukt aus (wenn dieses dem betreffenden Individuum bekannt ist). Der gleiche Erinnerungseffekt dürfte auch bei jeder Verwendung des Produktes bewirkt werden.

Dieser "Spill-over" Effekt gilt auch umgekehrt, wenn das Transferprodukt erst einmal hinreichend bekannt ist. Dann trägt auch die Werbung des Stammproduktes zur Erinnerung des Transferproduktes bei. Die hierfür erforderlichen Investitionen wirken also mehrfach, so dass Imagetransfers und Markenfamilien (mittelfristig) ein günstiger Return on Investment bescheinigt werden kann. Für diesen "Multiplikationseffekt" in der Wirkung gegenüber dem Verbraucher gelten allerdings zumindest zwei Voraussetzungen:

- Das Transferprodukt muss hinreichend bekannt sein, d. h. es muss eine feste Assoziationsbeziehung Transferprodukt - Markenname - Stammprodukt bestehen.
- Für den Aufbau einer starken Assoziationsbeziehung ist eine starke inhaltliche Klammer auch in der Werbung zwischen Stamm- und Transferprodukt erforderlich.

Darüber hinaus empfiehlt sich eine Abstimmung der Mediaplanung, um zu lange Werbepausen in den einzelnen Medien für die Marke insgesamt zu vermeiden.

2.2 Aktualisierung und Modernisierung der Marke

Weiteres Ziel kann die Aktualisierung und Modernisierung der eigenen Marke sein, indem durch die Wahl von Transferpartnern (und -items) eine Veränderung der mit dem Produkt assoziierten Erlebniswelt angestrebt wird. Gegebenenfalls soll durch die gezielte Betonung gemeinsamer Eigenschaften bzw. Imagekomponenten die Abkehr von einem unklaren oder unerwünschten Produktvorstellungsbild beim Verbraucher erreicht werden.

Als überaus erfolgreiches "Paradebeispiel" für die Aktualisierung einer Marke durch gezielte Imagetransfers kann NIVEA gelten, die für viele Markenartikelunternehmen geradezu Leitbildfunktion besitzt. Zu Beginn der siebziger Jahre sah sich die Marke mehreren Herausforderungen ausgesetzt. Die Nivea-Creme hatte sich nicht verändert - doch das Umfeld, in dem sie sich bewegte. Damit bekam die Frage "Warum Line Extension für Nivea?" eine neue Dimension. Denn Aufgabe der Produktfamilie war und ist es nicht mehr allein, den Ruhm der Mutter möglichst gewinnbringend auszunutzen. Auf stagnierenden Märkten müssen sich Mütter und Töchter gegenseitig stützen. Die dahinter stehende Markenphilosophie lässt sich salopp gesagt auf die Formel bringen: „Die Mutter hilft ihren Töchtern ins Leben. Die Töchter ihrerseits halten die Mutter jung.“

2.3 Intensivierung und Abstützung der Markenwelt bei stärker emotional positionierten Marken

Insbesondere bei Produkten, die sich hauptsächlich durch emotionale Erlebniswelten unterscheiden, bietet sich der Gedanke an, einzelne Aspekte dieser Markenwelt durch Koppelung mit anderen Produkten für den Konsumenten erlebnismäßig abzustützen und nachvollziehbarer zu machen.

Der Ansatz, die Produktwelt "unmittelbar" erlebbar zu machen, wurde z. B. bei den Zigarettenmarken CAMEL, MARLBORO und PETER STUYVESANT durch das Angebot von selektiertem Tourismus genutzt. Die vorrangige Mission auch dieser Imagetransfers ist die Nutzung der Produktweltphilosophie respektive Markenstärkung.

2.4 Heranführung neuer Konsumenten an die Marke und Erhöhung der Marken-Bindung bisheriger Verwender

Mittel- bis langfristig kann es angestrebt werden, über positive Erfahrungen mit neuen Produkten einer Marke deren neue Konsumenten an die bereits länger vermarkteten Produkte der gleichen Marke heranzuführen. Hierdurch kann eventuell zusätzliches Wachstum auch für die älteren Produkte generiert werden. Dies kann insbesondere bei Produkten gelingen, die sich ergänzen. Als Beispiel seien JIL SANDER-Schuhe, -Kleidung, -Leder-Accessoires, -Brillen, -Parfüm genannt. Resultat: Ein aufeinander abgestimmtes äußeres Erscheinungsbild.

Bei den bisherigen Verwendern einer Marke kann die Markenbindung noch intensiviert werden, wenn das neue Transferpartnerprodukt in einem anderen Bereich eine gute Problemlösung darstellt. Der Gefahr eines Abwanderns zu einer anderen Marke kann hierdurch teilweise entgegengewirkt werden.

3. Erschließung zusätzlicher Profitquellen

Die Erteilung von Warenzeichenlizenzen an interessierte andere Unternehmen erschließt eine interessante Einnahmequelle - bei Lizenzgebühren, die sich normalerweise zwischen 4 % bis 12 % vom Umsatz des lizenzierten Produktes bewegen. Dabei sollte man sich vergegenwärtigen, dass hier Umsatz weitgehend mit Gewinn gleichgesetzt werden kann. Amerikanisch ausgedrückt: "What's in a name? Millions, if it's licensed". Dennoch ist dies bei den meisten Firmen nicht die Hauptzielsetzung für Imagetransfers.

4. Markenzeichenschutz

Einige Unternehmen wie DAVIDOFF oder FERRARI führen als primäres Ziel eines Markentransfers den Schutz ihres Warenzeichens vor versteckter Anlehnung durch andere an. Aus diesem Grunde hat z.B. ANHEUSER-BUSCH seine Marke beginnend in den 40er bis in die 60er Jahre lizenziert, ohne dafür Lizenzgebühren zu verlangen. Durch die Übertragung des Markennamens auf neue Produktbereiche bei gleichzeitiger Ausdehnung des z. B. beim Deutschen Patentamt geführten Warenverzeichnisses soll verhindert werden, dass andere Unternehmen diesen Markennamen (bei Warenungleichartigkeit zu den im Warenverzeichnis eingetragenen Warenbereichen) für den Absatz ihrer Produkte verwenden. – Hierdurch soll der Gefahr vorgebeugt werden, dass die Marke durch minderwertige Produkte anderer Schaden nimmt oder an Profilschärfe verliert.

5. Aufrechterhaltung von Kommunikationsmöglichkeiten bzw. Umgehung von Werbebeschränkungen

Den Imagetransfer-Versuchen einiger Zigarettenmarken dürfte (nicht zuletzt auch) die Absicht zugrunde liegen, Kommunikationsmöglichkeiten im Falle eines Werbeverbots bzw. sehr restriktiver Selbstbeschränkungsabkommen aufrechterhalten zu können.

Als extremes Beispiel können die Austria Tabakwerke gelten. So dienen z.B. Transferprodukte der Zigarettenmarken MILDE SORTE, HOBBY, MEMPHIS, JOHNNY u.a. der AUSTRIA TABAKWERKE ausschließlich und explizit der Umgehung des Werbeverbotes für Zigaretten im Fernsehen. Dabei ist die Art des Transferproduktes nahezu nicht von Belang, wie die teils abenteuerlich anmutende Transferproduktliste zeigt: MILDE SORTE Kaffee, Bier, Freizeitkleidung, Zahnpasta, Seife, Käse (ursprünglich geplant), JOHNNY Jeans, Papiertaschentücher, HOBBY Eiscreme, MEMPHIS After Shave, Freizeitmode

RISIKEN VON IMAGETRANSFER

Die Wettbewerbsstärke und -fähigkeit zahlreicher Markenartikel-Unternehmen basiert häufig nur auf einigen wenigen Marken. Insofern ist besondere Sorgfalt geboten, wenn ein Markenname statt wie bisher für ein Produkt künftig für mehrere Produkte bzw. für ein ganzes Sortiment genutzt werden soll.

In der Hierarchie steht die Marke "als Brücke zum zunehmend entfremdeten Verbraucher" an oberster Stelle - und nicht das Produkt - das sei hier ausdrücklich betont. Das heißt zugleich auch, dass Maßnahmen unterlassen werden sollten, die vielleicht einem einzelnen Produkt kurzfristig etwas bringen, aber dem Vertrauen in die Marke insgesamt abträglich sind.

Die Skala der Wirkungen von Imagetransfers reicht von: Viel nützen, wenig nützen, nicht nützen, wenig schaden bis viel schaden. Zu meinen, dass diese Skala bei "gar nichts nützen" endet, ist grundsätzlich falsch. Denn Imagetransfer kann der Marke auch Schaden.

Eine erfolgsversprechende Diversifikation kann auf der Basis des Markenimages grundsätzlich nur in solche Produktbereiche erfolgen, in denen der Konsument die besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten der Marke wiedererkennt und akzeptiert. Die Identität der bereits erfolgreichen Marke darf durch den Imagetransfer nicht in Frage gestellt werden. "Man setzt nicht einen Ruf aufs Spiel, der etwas bedeutet" (Levi Strauss).

Kontinuität in der Markenpersönlichkeit ist Voraussetzung für ihren Bestand. Imagetransfer, als Multi-Produkt-Strategie, muss sorgsamer mit der Marke umgehen als eine Einzel-Produkt-Strategie. Die Erhaltung des Vertrauens in die Qualität und Zuverlässigkeit der Marke und ihrer Erscheinungsformen hat höchste Priorität. Für Hans Domizlaff, den "großen alten Mann des Marketing" war "Vertrauen" das Schlüsselwort für den Markenartikel.

Die Produkte einer Marke können (beim Imagetransfer) kommen und gehen. Die Marke bleibt. Die Marke, ihre Eigenschaften und ihre "psychologische Gestalt" darf daher nicht den Zwecken einer kurzfristigen Produkteinführung untergeordnet werden.

1. Emotionale und faktische Unverträglichkeit der Partnerprodukte

Die größte Gefahr geht bei der Umsetzung von Imagetransfer-Strategien von der Auswahl emotional und/oder faktisch ungeeigneter Transferpartner aus: Sie können den Verfall des Markenimages auslösen. Diese Gefahr ist um so stärker gegeben, je größer die emotionalen oder sachhaften Unterschiede zwischen den Produkten sind, die mit Hilfe eines Markennamens verbunden werden sollen.

Im günstigsten Fall wird die Imagetransfer-Absicht vom Verbraucher gar nicht erkannt. Fehlende oder zu geringe denotative oder konnotative Gemeinsamkeiten der Produkte stellen - psychologisch betrachtet - Barrieren dar, die die Imageübertragung abblocken. Aufgrund der fehlenden Gemeinsamkeiten (Transferachsen) erlebt der Verbraucher den gemeinsamen Markennamen in diesem Fall als "zufällig gleich" (wie z. B. bei den zufällig namensgleichen TRIUMPH Miederwaren und PKW/Motorrädern, ARIEL Zigarette und Waschmittel (z. B. in Frankreich) sowie bei LUX Zigarette und Seife). - Der gemeinsame Markenname nützt dann dem neuen Produkt nicht. Dieser kann aber auch dem Ursprungsprodukt bzw. der Marke insgesamt nicht schaden.

Ein Mitte der 60er Jahre durchgeführter Transfer der bekannten Marke AJAX von Haushaltsreiniger auf Vollwaschmittel scheiterte trotz erheblicher werblicher Unterstützung. Die Vorstellung von AJAX als scharfes Reinigungsmittel übertrug sich auf das Waschmittel. Dies war jedoch kein Vorteil, sondern ein Nachteil, denn ein Waschmittel soll die Wäsche sauber machen, aber nicht so scharf sein, dass es sie quasi "frisst".

Bei oberflächlicher Betrachtung bietet sich ein Imagetransfer von BARBIE - der erfolgreichsten Puppe der Welt auf Kinderkleidung gerade zu an (- zumindest emotional). Entsprechende Imagetransferversuche sind jedoch gescheitert. Die Ursache: Wenn man die BARBIE-Kleidung (der Puppe) näher analysiert, stellt man fest, dass diese unmittelbar aus der Erwachsenen-Welt stammt und allen modischen Trends folgt. Den praktischen Anforderungen, Verhaltensweisen und Körperbau der Kinder entspricht sie jedoch nicht.

BIC gilt als eines der Paradebeispiele für erfolgreiche Imagetransfers - weniger bekannt sind seine Misserfolge. Den Erfolgen (Plastik-Kugelschreiber, Feuerzeug, Einwegrasierer) ist die Reduktion von bis dahin teuren, status-evozierenden Produkten zu prestigelosen, in schlichtester Form gestalteten, funktionalen Gebrauchsartikeln gemeinsam, die mehr oder minder zum späteren Wegwerfen bestimmt sind. - Die Transferversuche auf BIC-Parfum und Damenstrumpfhosen scheiterten. Es fehlten u. a. die für einen Erfolg in diesen Märkten notwendigen emotionalen Imagedimensionen, wie z. B.

Schönheit, attraktives, modisches Aussehen, sinnliche Ausstrahlung, Erotik, Prestige.- Ein weiterer Misserfolg waren übrigens "BIC-Surfbretter".

2. Überforderung der Tragfähigkeit des Markenimages

Jede existierende Marke hat im Bewusstsein der Verbraucher einen festen Platz, eine bestimmte Bedeutung. Der Markenkern ist gekennzeichnet durch die Grundeigenschaften der Marke. Er kann nicht verändert werden, ohne die Marke hochgradig zu gefährden. Dieser Markenkern ist jedoch adjustierbar, modernisierbar (u. a. durch Werbung), neu interpretierbar.

Verantwortungsbewusste Markenarbeit beginnt deshalb mit einer Analyse, die die Marke auf ihren unverrückbaren Kern reduziert. Um erst dann zu prüfen, ob und wie dieser Kern für eine imagemäßige Diversifikation genutzt werden kann. Die Tragfähigkeit eines Markenimages ist somit begrenzt durch die spezifischen emotionalen und faktischen Konsumenten-Vorstellungen und die Produkte, auf die es sinnvoll angewendet werden kann.

2.1 Überforderung der Tragfähigkeit des Markenimages durch zu viele Imagetransfer-Partnerprodukte

Auch wenn eine Marke für einen bestimmten Produktbereich Transferpotential besitzt und sich anfänglich Transferprodukterfolge einstellen, kann langfristig die Tragfähigkeit der Marke überstrapaziert werden. Dies resultiert in einem Prägnanzverlust, einer Deprofilierung. Es geht hier um die schleichende, allmähliche Aushöhlung des Markenimages, die sogenannte Markenerosion.

Für Domizlaff war "das Ziel der Markentechnik die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher". "Ganz starke Erfolge sind nur in der Beschränkung denkbar." "Die Verwendung eines Namens muss auf (ein einzelnes Erzeugnis oder) auf eine möglichst konzentrierte Idee beschränkt werden."

Um den Markenkern legt jedes Transferprodukt zusätzliche Inhalte. Damit vergrößert das Transferprodukt die Markenpersönlichkeit und damit zugleich die Angriffsfläche. Die Anzahl der unter einer Marke angebotenen Produkte ist daher nicht beliebig ausdehnbar. „Eine Dachmarke ist wie ein Gummiband, es lässt sich dehnen, aber immer nur bis zu einem gewissen Grad. Je stärker man eine Marke dehnt, desto schwächer wird sie und erzielt dann häufig genau das Gegenteil von dem, was angestrebt wurde."

Jedes zusätzliche Transferprodukt kann durch neue zusätzliche Inhalte die Prägnanz des ursprünglichen Markenbildes gefährden. Je mehrdimensionaler eine Marke im Kompetenzanspruch wird, desto größer ist die Gefahr der Deprofilierung. Das ursprüngliche Profil der Marke geht verloren.

Bildlich ausgedrückt würden also die Umhüllungen die Marke so weit aufblähen, dass die Inhaltsfülle durch die Marke nicht mehr zusammengehalten wird. Es entsteht ein sogenannter „Marken-Frankenstein“. Die Marke wird dann vom Verbraucher unklar erlebt. Ihre Fähigkeit, dem Verbraucher eine Problemlösung zu bieten, sinkt. Denn der Verbraucher weiß nicht mehr, woran er mit der Marke ist, was sie leisten kann. Die Wahrscheinlichkeit ist dann groß, dass sich der Verbraucher von den Produkten dieser Marke abwendet. Denn die Verbraucher präferieren kompetente Marken.

Im Interesse einer Risikominimierung ist daher eine Begrenzung der Anzahl der (realisierbaren) Imagetransfers zwingend erforderlich, um die Identität und Kompetenz der Marke nicht in Frage zu stellen. Ein gutes Beispiel für diese Gefahr stellt z. B. die Marke MELITTA dar. Die Marke MELITTA entwickelte sich von einer Einzelmarke zu einer Sortimentsmarke. Kaffee und Kaffeeautomaten erschienen als "konsequente Sortimentserweiterung" aus der Zuständigkeit für das Filtern von Kaffee mit

Filtertüten. Dagegen waren beispielsweise neue Produkte aus Papier, die logische Konsequenz eines vorhandenen Produktions-Know-hows für Papier. Auf diese Weise entstand ein "Bauchladen" von gut 200 unterschiedlichen Produkten in fast 900 verschiedenen Größen.

Das Dilemma der Breite: Müllbeutel vertragen sich eben nicht mit Premiumkaffee. Sie klaffen im Verbrauchernutzen so weit auseinander, dass die Herstellermarke die einzige Gemeinsamkeit bildet. Mit jedem zusätzlichen Produkt wurde der Kompetenzanspruch verwaschener und unglaubwürdiger, der mit dem Stammsortiment verbundene Goodwill verflachte immer mehr. - Ein souveräner Kompetenzanspruch bestand nur für Teile des Sortiments. Die Gefahr einer weiteren Erosion der Marke wurde als bedrohlich angesehen. Deshalb wurde eine Vielzahl von Produkten ausgegliedert und mit eigenen, neuen Markennamen versehen - trotz einer durchaus erfolgreichen Umsatzentwicklung in einer Reihe von Teilbereichen.

Das Kompetenzspektrum einer Marke ist somit zwangsläufig begrenzt. Dieser kann jedoch im Zeitablauf sukzessive - unter gewissen Voraussetzungen - ausgebaut werden, wie das Beispiel NIVEA zeigt. Rund 300 Produkte verteilen sich auf 12 NIVEA-Subbrands.

2.2 Überforderung der Tragfähigkeit des Markenimages aufgrund zu schnell aufeinanderfolgender Imagetransfers

Wesentliche Bedeutung kommt neben der Anzahl der realisierbaren Imagetransfers auch der Zeit zwischen zwei aufeinanderfolgenden Markenübertragungen zu. Der Konsument kann zu häufige und zu schnell aufeinanderfolgende Übertragungsversuche von emotionalen und/oder faktischen Bewertungsgesichtspunkten (durch den gemeinsamen Markennamen) nicht nachvollziehen.

Konsequenz eines zu geringen zeitlichen Abstandes von Imagetransfer-Versuchen kann sein, dass der gemeinsame Markenname von den Konsumenten als "zufällig gleich" (wie zum Beispiel bei Triumph-Büstenhaltern und -PKW) aufgefasst wird. Diese Auswirkung ist allerdings noch relativ harmlos, da sie dann auch nicht dem Marken-Stammprodukt schaden.

Die mangelnde beziehungsweise unzureichende Berücksichtigung des Zeitfaktors bei Imagetransfers kann jedoch auch erheblich negativere Folgen für das Produkt-Marken-Konzept haben. Die Verbraucher der Zielgruppe können sich der Beeinflussungsabsicht und ihrer eigenen Orientierung an Konnotationen (Pseudowissen bzw. Wissensersatz) bewusst werden. Als Konsequenz dieser Erkenntnis ist mit Widerstand gegen die Beeinflussung der Markenbewertung (Reaktanzerscheinungen) zu rechnen. Diese können bis zum "Abbröckeln" der Präferenz für die früher bevorzugte Marke führen (sogenannter "Bumerang-Effekt").

Ein gutes Beispiel für die Überforderung der Tragfähigkeit des Markenimages aufgrund zu schnell aufeinanderfolgender Imagetransfers ist LAURA ASHLEY: Neben der Kleidung im bekannten Design wurden in den 80er Jahren Tapeten, Seifen, Parfüm, Farben, Eisenrahmen-Bettgestelle, Kristall, Kupferpfannen, Kacheln, Porzellan, Sofas, Spiegel usw. eingeführt. Die Marke verlor ihre Persönlichkeit, ihr ursprüngliches MarkenMonopol® und geriet in die Verlustzone.

2.3 Überforderung der Tragfähigkeit des Markenimages durch zu unterschiedliche Zielgruppen

Beim Imagetransfer kann es vorkommen, dass die Zielgruppen der unterschiedlichen Produkte einer Marke (teilweise) voneinander abweichen. In diesen Fällen sollte überprüft werden, in welchem Verhältnis die Gruppen zueinander stehen, ob gegebenenfalls Sympathien oder Antipathien (negative Einstellungen oder Abneigungen) vorherrschen.

Problematisch sind beim Imagetransfer Antipathien zwischen den Gruppen. Je stärker diese Antipathien verfestigt sind, desto unzweckmäßiger dürfte die gezielte Ansprache beider Gruppen mit Produkten ein und derselben Marke sein. Dabei wird allerdings unterstellt, dass die Angehörigen der bereits erfolgreich angesprochenen Gruppe dies erfahren und mit Kaufverweigerung beziehungsweise Markenwechsel reagieren. Die gleichen Probleme können auch auftreten, wenn zwar nicht die Zielgruppen, aber die effektiv - durch die unterschiedlichen Produkte - angesprochenen Verbrauchersegmente in einem Antipathieverhältnis zueinander stehen.

Problematisch kann auch eine zu große Ausweitung der Zielgruppe einer Marke sein. Dies gilt insbesondere für Prestigemarken. Exklusivität und "nahezu von jedem kaufbar" sind einander widersprechende Ziele. „Exklusive“ Markenprodukte, die sich "vermassen", unterschiedslos distribuiert und verkauft werden, helfen dem Menschen, Konsumenten eben nicht, sich zu individualisieren, eine bestimmte Position innerhalb des Gesellschaftsspiels einzunehmen, und werden dadurch zunehmend uninteressant. Sie befriedigen den Distinktionsbedarf der Leute nicht und stellen damit (langfristig) ihre Existenzberechtigung selbst in Frage.

So versuchte z. B. GENERAL MILLS LACOSTE - ein authentisches Statussymbol der 70er Jahre - zu stark auszubeuten, indem das bekannte Krokodil - Markenzeichen auf ein breites Sortiment an Kleidungsstücken übertragen wurde und neue Zielmärkte angegangen wurden. Beobachter sehen hierin den Hauptgrund für den starken Absatzeinbruch (der 1982 begann). Plötzlich war der Alligator kein Status-Symbol mehr. - Auch die undisziplinierte Verwendung des GUCCI-Namens - zu einem Zeitpunkt gab es über 14.000 GUCCI-Produkte - war einer der Schlüsselfaktoren für den vorübergehenden Fall von GUCCI.

Selbstverständlich ist die Versuchung groß, den exklusiven Markenraum auszudehnen. Sirengleich wirkt die Verlockung, aus der öffentlichen Begierde Kapital zu schlagen und unter der Flagge eines großen Namens auch in den Gefilden der weniger Privilegierten Umsätze einzufahren. Man sollte jedoch nicht vergessen, dass dies ein "One Way Ticket" ist. Es gibt (meist) keinen Weg zurück. Wenn eine Marke eine starke Positionierung aufgibt, verschenkt sie geradezu einen großen Teil der Marken-Investitionen an die Konkurrenz. Wenn man einen relevanten Schlüssel-Benefit verlässt, übernimmt diesen meist ein Konkurrent. Die Wahrscheinlichkeit ist gering ihn wieder zurück zu erhalten.

3. Produktkannibalismus

Das Risiko des sogenannten Produktkannibalismus ist insbesondere bei der Product Line Extension, aber auch beim Imagetransfer gegeben. Dies trifft beim Imagetransfer zu, wenn die Partnerprodukte trotz einer unterschiedlichen Kategoriezugehörigkeit große Ähnlichkeiten und hohe Substitutionsmöglichkeiten in der Verwendung aufweisen.

Als Produktkannibalismus wird der Anteil der Abverkäufe eines neuen Produktes bezeichnet, der zu Lasten eines bereits länger vermarkteten Produktes von dem gleichen Unternehmen geht. So stellte

beispielsweise die Firma ANHEUSER-BUSCH (USA) fest, dass 20 bis 25 Prozent des Umsatzes der neuen Biermarke MICHELOB LIGHT von der bereits länger existierenden Marke MICHELOB kam.

Ein weiteres Beispiel aus den USA für diese Wirkung stellt bei weitgehender Markenübereinstimmung ALKA-SELTZER PLUS dar. Anstelle in den Markt der eigentlichen Konkurrenzprodukte DRISTAN und CONTAC einzudringen, kannibalisierte ALKA-SELTZER PLUS die Marke ALKA-SELTZER. ALKA-SELTZER wurde kleiner und kleiner, und das bessere Wirkung versprechende ALKA-SELTZER PLUS größer und größer. Ein besserer Name wäre vermutlich z.B. der Name BROMO-SELTZER PLUS gewesen. Hierdurch wäre dem Verbraucher die Unterscheidung und Nachvollziehbarkeit eines anderen Wirkungsversprechens erleichtert worden. Das Produkt hätte sich dann höchstwahrscheinlich stärker zu Lasten der Konkurrenz entwickelt.

Eine höhere Produktkannibalisierungsrate muss allerdings nicht in jedem Fall unerwünscht sein. Sie kann auch im Sinne einer Markt- bzw. Markenverteidigungsstrategie positiv gewertet werden, wenn sonst die Gefahr des Verlustes von Marktanteilen an neue bzw. zukünftige Wettbewerbsprodukte besteht.

Systematische Analyse und Bewertung des Imagetransferpotentials und der Markentragfähigkeit

Die Entscheidung zur Durchführung eines Imagetransfers einer Marke in einen neuen Markt besitzt strategischen Charakter und ist nicht von geringer finanzieller Tragweite. Zumal die Wettbewerbsstärke und –fähigkeit der meisten Unternehmen auf wenigen Marken basiert.

Schätzungsweise 80 % aller Imagetransfers erreichen nicht die geplanten Ziele. Imagetransfer ist leider eben nicht "a quick, low-cost, low-risk way to take a brand into specific new product areas." Bei der Auswahl der Partnerprodukte ist die Übereinstimmung der nachvollziehbaren Produktleistungen und Anmutungsqualitäten der Transferpartner und ihres jeweiligen Marketing-Mix genauestens zu kontrollieren, um die für einen langfristigen Imagetransfer und Markenerfolg notwendige Kongruenz und Kontinuität sicherzustellen.

Angesichts dieser Situation steht für die Entscheidungsträger vor der Durchführung eines Imagetransfers die Frage im Mittelpunkt des Interesses: Welches Image und welche Tragfähigkeit besitzt eine Marke? - Daraus ergeben sich - schon etwas stärker konkretisiert – die folgenden abgeleiteten Fragestellungen:

- Kann eine Marke überhaupt - größeren Erfolg versprechend - übertragen werden?
- Wenn ja, in welche Produktbereiche (in absehbarer Zeit) – und mit vertretbarem Risiko?

Zur Operationalisierung der Markentragfähigkeit-Fragestellung empfiehlt das MAYER DE GROOT Marketing Research and Consult eine graduelle Abstufung des Transferpotentials in drei Intensitätsstufen.

Transferpotentials 3. Grades

Das Transferpotentials 3. Grades stellt die geringsten Anforderungen. Es befasst sich – als „Check for Negatives“ – mit der Frage, ob überhaupt die Voraussetzungen für einen Imagetransfer erfüllt sind. Grundsätzlich gilt, dass schwache Marken kein Transferpotential besitzen. – Dies ist bei großen und bekannten Marken meist kein Problem.

Transferpotentials 2. Grades

Eine für einen Transfer ausreichende Markenstärke besagt noch nicht, dass ein Imagetransfer auf einen weiter entfernten Produktbereich erfolgreich ist oder sein kann.

Das Transferpotentials 2. Grades befasst sich mit der Frage der Marken-Kompetenz oder Marken-Tragfähigkeit. Grundsätzlich ist das Transferpotential begrenzt durch die markenspezifischen rationalen und emotionalen Assoziationen sowie die Produkte, auf die diese adäquat transferiert bzw. angewendet werden können. Es stellt sich somit die Frage, ob und welche „Transferachsen“ bei einer Marke ausreichend stark ausgeprägt sind.

Sollte die Übertragung eines Markennamens auf einen neuartigen Produktbereich, nur auf „Zuspruch“ bei einem zu kleinen Marktsegment stoßen oder rationale bzw. emotionale Unverträglichkeiten bei den Verwendern der „Markenmutter“ (im Sinne eines negativen Rücktransfers auf die „Markenmutter“ auslösen, so ist ein Transferpotential 2. Grades nicht gegeben. (Eine falsche oder zu frühe Markendiversifikation kann auch schaden.)

Transferpotentials 1. Grades

Das Transferpotentials 1. Grades stellt die härtesten Anforderungen an das neue Marken-Produkt. Grundsätzlich muss das Produkt den Anforderungen des (neuen) Marktes in der Konsumentenwahrnehmung entsprechen. Es hat sich immer wieder bestätigt, dass das Transferpotential, selbst starker Marken gering ist, wenn die Markendiversifikations-Produkte die Erfordernisse des Transfer-Marktes nicht erfüllen. (Hier dürfte eine vorbeugende Qualitätskontrolle vermutlich ganz im Sinne beider Lizenz-Vertragspartner sein.)

Anmerkung: Dabei sollte nicht vergessen werden, dass der bekannte Markenname zu einem anderen Produkterlebnis seitens des Verbrauchers und gegebenenfalls zu einem erlebten Produkt-Vorteil (oder –Nachteil) führen kann. (Blindtest-Resultate sind daher in diesem Zusammenhang (nahezu) irrelevant.)

Hierzu ein historisches Beispiel: So hatten z.B. Hausfrauen in einem Test beim Bügeln die irrealen Vorstellung, dass die verwendete Wäschestärke ein „Festkleben“ am Bügeleisen und dadurch ein „Verbrennen“ der Wäschestücke bewirke. Die wahrgenommene „Klebewirkung“ wurde durch den Testproduktnamen *UHU line* ausgelöst und bestand im Blindtest nicht.



Dr. Ralf Mayer de Groot

führt seit 2007 die MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult sowie ein Netzwerk an ausgewählten Kooperationspartnern. Er war zuvor 7 Jahre Vorstand /COO bei Konzept & Analyse und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen. Strategische Markenführung und Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: aus über 14 Jahren Marketingforschung (Mars, Target Group, Konzept & Analyse), aus 7 Jahren Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus 7 Jahren Marketing im In- und Ausland für die Mars-Gruppe und aus 20 Jahren Marketingstrategie-Beratung. www.mayerdegroot.com

Literatur

Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: "Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo", in: planung & analyse, 3/2002

von Dassel, C., Wecker, K.M., Mayer de Groot, R.: Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: NIVEA und NIVEA Soft, in: planung & analyse 2/2001; dies.: NIVEA SOFT – Sanft zur Haut und zur Dachmarke, in: absatzwirtschaft, 10/2001.

Gill, P., Mayer de Groot, R.: WD-40 Mit kleinem Budget zum Marktführer, absatzwirtschaft 9/2008, S. 44 ff.

Holst, D.: Beispiel Landliebe, in: R. Mayer de Groot: "Marken-Diversifikation und –Tragfähigkeit", Eppstein/Nürnberg 2003, S. 329

Kues, J., Michel, A. & Scharf, T.: Jules Mumm: Fruchtig, frech und erfolgreich, planung und analyse 1/2003 S. 36 ff.

Lenatz, A.; Mayer de Groot, R.: PerfectDraft-Zapfsystem von Philips und Inbev, Eppstein 2007

Lübbe, R.; Kappelt, J.; Mayer de Groot, R.: Präzises Innovations-Marketing, planung & analyse 6/2005, S. 43 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R.; u.a.: Alles im Griff. Leitz: Eine Marke startet durch, Markenartikel 5/2004, S. 24 ff.

Mayer de Groot, R.: 22 Regeln für die Markendiversifikation, Markenartikel 1 / 2004, S. 74 ff.

Mayer de Groot, R.: Markendiversifikation und Tragfähigkeit, Eppstein/Nürnberg 2003

Mayer (de Groot), A. & R.: Imagetransfer, Hamburg 1987

Mayer (de Groot), A. & R.: Geplanter Transfer von Markenimages, in: K. Huber (Hrsg.): Image, Landsberg am Lech 1987, S. 196 ff.

Mayer (de Groot), R.: "Produktpositionierung", Köln 1984

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: Grandioser Erfolg Dank eines einzigartigen Produktnutzens, SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft 10/2005 S. 47 ff.

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: The Wrigley's Extra success story: How to defend successfully a 90% segment share, planung & analyse market research, international issue 2005, S. 6 ff.

Shaw, D. J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: Goldrichtig. Fallbeispiel: Mit Präzision stößt Beck's auf Gold, in: Markenartikel 3/2004, S. 38 ff.

Shaw, D. J.; Schipke, A.; Mayer de Groot, R.: Beck's Gold segelt auf Erfolgskurs, in: planung & analyse 2/2004, S. 20 ff.

Strait, H.; Arndt, T.; Mayer de Groot, R.: Niederegger: Erfolgreicher Imagetransfer auf Tafelschokolade – Vermeidung negativer Rücktransfers, Eppstein 2007