



Anneliese und Dr. Ralf Mayer de Groot

Marken-Mord möglich: Markenerweiterungen

Erkenntnisse und Lösungen aus über 40 kurzen Fallstudien

Copyright: Alle Rechte vorbehalten: Mayer de Groot 2013

Management Zusammenfassung

Die Einführung und ausreichende Unterstützung von Einzelmarken wird immer schwieriger. Trotz des weltweiten Marken-Diversifikations-"Booms" wird aber bei Markenerweiterungen immer noch viel Geld verbrannt. Bereits die Erweiterung einer Marke **um ein etwas inadäquates Produkt** kann **große Image-Schäden auslösen** und **zu großen Umsatzverlusten** im Stammgeschäft **führen**. Im schlimmsten Fall wird sogar die **Existenz** der **Mutter-Marke** oder Firma **gefährdet**.

Die Gefahr **negativer Rücktransfers** durch **emotionale und faktische Unverträglichkeiten** von Markenerweiterungen verdeutlichen z.B. Alessi, Beaujolais Primeur, Bic Damenunterwäsche, -strümpfe und Parfüm, Dove, Harley Davidson, Heinz Haushaltsreiniger, Kellogg's Frühstückssäfte, Lego, Palmolive, Pepsi Crystal und Playboy.

Auch **zu unterschiedliche Zielgruppen** können zu Imageschäden und Absatzverlusten führen wie Laura Ashley und Levi's beweisen. **Zu viele Markenerweiterungen überfordern** zudem **leicht die Marken-Tragfähigkeit**. So machte Pierre Cardin mit seinem Namen fast alles, was zu machen war. Dies galt eine Zeitlang auch für Gucci und Lacoste.

Häufig wird unterschätzt, dass auch **falsche Line Extensions den Markenkern angreifen können**. Die Einführung unpassender Produkte von Barbie, Bayer Select, blend-a-med, Cadillac, Clairol, Crest, McDonald's, Rennie, Spalt schwächten jeweils ihr Imageprofil und ihre Marktposition.

Zudem werden **bei der Realisierung** von Imagetransfers und Line Extensions häufig die gleichen **Fehler gemacht**. Fallstudien von Boss Woman, Campbell, De Beukelaer Erdbeer-Prinzenrolle, Ferrari, Joop, Heinz, Milde Sorte und Uhu verdeutlichen exemplarisch mögliche Fehlerquellen. – **Eine Multi-Produktmarke muss anders geführt werden als eine Mono-Marke**. Wenig bekannt ist, dass sich die Transfer-Erfolge bei "Paradebeispielen" wie Axe After Shave, Beck's Gold, Camel, Iglo, Nivea, perfect Draft und Weight Watchers erst in größerem Ausmaß einstellten, nachdem einschneidende Änderungen in der Strategie und Umsetzung vorgenommen wurden.



80% aller Imagetransfer-Versuche (in neue Märkte oder Kategorien) sind **Flops** und **28% aller Line Extensions scheitern** (innerhalb einer Kategorie).

Die Ursache für die hohe Floprate ist vor allem darin zu sehen, dass es bisher weitgehend fehlt an:

1. der Kenntnis der notwendigen Erfolgs-Voraussetzungen und den relevanten Bewertungskriterien,
2. einem zuverlässigen Ansatz zur Analyse der Marken-Tragfähigkeit und der Erweiterungs-Risiken
3. sowie einer validierten Vorhersage der Marktchancen (wie auch Professor Sattler feststellte.)

Ein starker Markenname ist von unschätzbarem Wert. Manager sollten wissen, wie und wann sie eine Marke nutzen können, wann sie sie schützen müssen. Die richtige Entscheidung ist alles andere als einfach, denn **oft entscheiden Details über Erfolg oder Niederlage.** Mit unseren innovativen Marktforschungs-Verfahren lassen sich die Chancen der Markenerweiterung nachweisbar zuverlässig vorhersagen, gezielt steigern sowie die Risiken vermeiden. Flops sind überflüssig.

Inhaltsübersicht

Seite

1. Marken-Diversifikation: hohe Flopraten und negative Rücktransfers	3
2. Zu beantwortende Schlüsselfragen bei Markenerweiterungen	3
3. Negative Rücktransfers durch emotionale und faktische Unverträglichkeiten	4
4. Zu unterschiedliche Zielgruppen	8
5. Zu viele Markenerweiterungen überfordern die Marken-Tragfähigkeit	..9
6. Falsche Line-Extensions lassen Marken leiden	10
7. Zur erforderlichen vertikalen und horizontalen Abstimmung des Marketing-Mix der Multi-Produkt-Marke	12
8. Fazit	18
<u>Anlage: 1 Minute Management Zusammenfassungen von 2 innovative Methoden</u>	19
1. Limbique Emotional Explorer	19
2. Zuverlässige Prognose der Marktchancen und der Imagewirkung	19
Validierungs-Beispiele	20

Marken- und Fallstudienübersicht / Seite

▪ 7-up	6	▪ Clairot	10	▪ Hubba Bubba	6	▪ Nivea	13
▪ Alessi	5	▪ Colgate	7, 10	▪ Joop	14	▪ Odol	3, 10
▪ Axe	17	▪ Cosmopolitan	..7	▪ Kellogg's	6, 16	▪ Palmolive	4
▪ Barbie	10	▪ Crest	10	▪ Lacoste	..9	▪ Pepsi Crystal	5
▪ Bayer Aspirin	11	▪ De Beukelaer Prinzenrolle	16	▪ Laura Ashley	8	▪ Pierre Cardin	..9
▪ Beaujolais	4	▪ Dove 5	5	▪ Lego	..8	▪ Playboy	..5
▪ Blend-a-med	7, 11	▪ Ferrari	15	▪ Levi's	9	▪ Ralph Lauren	17
▪ Bic	7	▪ Frito Lay	6	▪ Life Savers	6	▪ Rennie	11
▪ Boss	18	▪ Gucci	9	▪ Maxim's	10	▪ Spalt	11
▪ Campbell	17	▪ Harley Davidson	6	▪ Mc Donald's	11	▪ Uhu	16
▪ Cadillac	12	▪ Heinz	7, 18	▪ Milde Sorte	14		

1. Marken-Diversifikation: hohe Flopraten und negative Rücktransfers

Die Einführung, Durchsetzung und ausreichende Unterstützung von Einzelmarken wird immer weniger finanzierbar und ständig schwieriger. Inzwischen gibt es allein in den USA über 1,2 Millionen und in Deutschland über **660.000 geschützte Marken**, von denen circa 53.000 beworben werden. Bei einem durchschnittlichen aktiven Wortschatz von 2.500 Worten in Deutschland wird es für Marken immer schwieriger spontan oder auch „nur“ gestützt erinnert zu werden. Selbst finanzstarke Konzerne wie Unilever und P&G haben erkannt, dass sie nur noch eine begrenzte Anzahl an Marken ausreichend unterstützen können.

Daher bietet sich der Gedanke geradezu an, unterschiedliche Produkte unter einem bereits etablierten Markennamen anzubieten. Weltweit ist daher ein Marken-Diversifikations-„Boom“ zu beobachten: Inzwischen werden bereits über 90% aller neuen Produkte in den USA unter bereits bekannten Marken eingeführt. Dennoch scheitern **80% aller Imagetransfers sowie knapp ein Drittel aller Line Extension Versuche**. Und **eine falsche Diversifikation kann die Mutter-Marke auch schwächen und im schlimmsten Fall deren Existenz gefährden**. Dies trifft insbesondere bei zu starker **Marken-Deprofilierung** zu und wenn **negative Rücktransfers** („bad will retransfers“) aus-gelöst werden.

Die Entscheidung zur Durchführung von Markenerweiterungen besitzt daher strategischen Charakter und ist von nicht geringer finanzieller Bedeutung. Denn die Wettbewerbsstärke und -fähigkeit der meisten Markenartikel-Unternehmen basiert auf einigen wenigen Marken. In der Hierarchie steht die bereits erfolgreich etablierte Marke an oberster Stelle – nicht das Produkt. – Das bedeutet, dass Maßnahmen unterlassen werden sollten, die vielleicht einem einzelnen Produkt kurzfristig etwas bringen, aber dem Vertrauen in die Marke insgesamt abträglich sind. Bei der Markenerweiterung ist die faktische und emotionale Image-Wirkung des neuen Angebots unter einer Marke und des jeweiligen Marketing-Mix vorab genauestens zu kontrollieren. Die für einen langfristigen Marken-Erfolg notwendige Kongruenz und Kontinuität muss sichergestellt werden.

2. Zu beantwortende Schlüsselfragen bei Markenerweiterungen

- Kann die spezifische Marke überhaupt – größeren Erfolg versprechend – in anderen Märkten genutzt werden? Falls ja, in welchen Produktkategorien sowie in welcher Reihenfolge? – und mit vertretbarem Risiko?
- Welches gemeinsame Nutzen-Versprechen („Transferachse“) ist am besten geeignet?
- Welche Anforderungen müssen Produkte dieser Marke in den „neuen“ Märkten aus der Kundensicht auf jeden Fall erfüllen?
- Wie groß sind die Marktchancen und die überzeugten Zielgruppen? Welches Umsatzvolumen (und ggf. Lizenzgebühren) sind im neuen Markt zu erwarten? Wie sehen die überzeugten Potenzial- sowie die Optimierungspotenzial-Gruppen aus?
- Welche Auswirkungen hat die Marken-Erweiterung auf das Marken-Profil der „Mutter-Marke“ und das bisherige Marken-Sortiment? (positiver oder negativer Rück-Transfer / Marken-Stärkung oder -Verwässerung und Gefährdung)
- Welche Stärken und Schwächen des neuen Marken-Angebots werden wahrgenommen?
- Welche konkreten **Optimierungen** sind ggf. notwendig, um die Marktchancen zu erhöhen?
Dies ist wichtig, denn Markendiversifikationen scheitern häufig an Fehlern im Detail. . – Nur Wenigen ist bekannt, dass z.B. Beck's Gold, Dymo LabelWriter, Iglo 4 Sterne Menue, Iglo del Mar, Landliebe, Nivea Soft, Perfect Draft, Weight Watchers und Wrigley Extra mit dem ursprünglich geplanten Marketing-Mix gescheitert wären (oder zunächst gescheitert sind). Der Durchbruch zum großen Erfolg gelang durch die gute Umsetzung gezielter Optimierungshinweise aus qualitativen und quantitativen Analysen.

Markenerweiterungs-Flops sind eigentlich inzwischen überflüssig und gezielt vermeidbar, vorausgesetzt Sie setzen Methoden ein, die die neuesten Erkenntnisse der Behavioural Economics, der Psychologie der Emotionen und der Hirnforschung aufgreifen und in konkrete Messoperationen umsetzen. Eine kurze Methodenbeschreibung (1 Minute Zusammenfassung) finden Sie hinten in der Anlage.

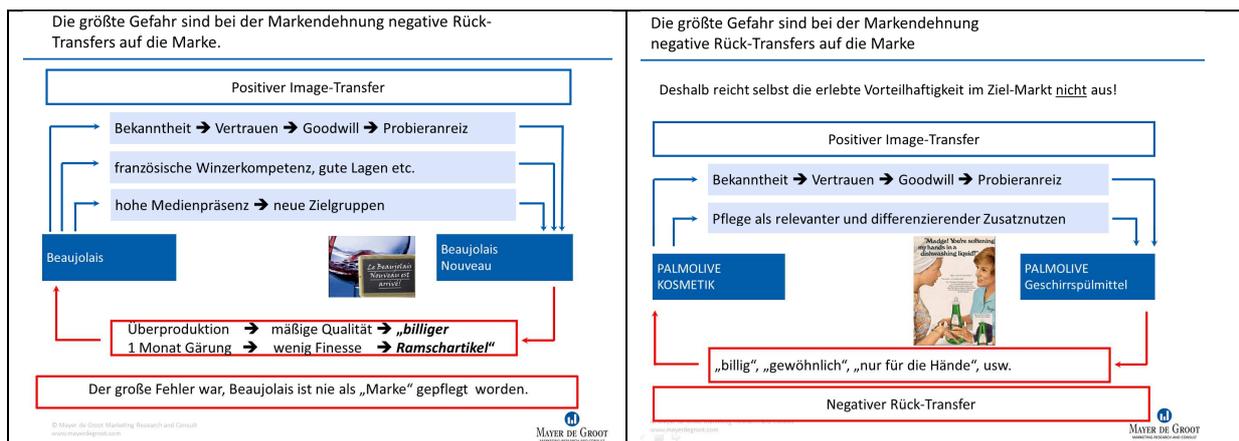
3. Negative Rücktransfers durch emotionale und faktische Unverträglichkeiten

Beaujolais Nouveau: Kater nach dem Erfolgsrausch

Der Beaujolais Nouveau war eine der durchschlagenden Marketing-Ideen des 20. Jahrhunderts. Kreative Weinhändler machten den Beaujolais Nouveau zum Welterfolg, indem sie ein Wettrennen bei der Lieferung erfanden. – Doch der Beaujolais Nouveau sieht inzwischen „alt“ aus: Die Umsätze sinken, die Lager sind voll und das Image schlecht. Im Jahr 2011 wurden etwa 300.000 Hektoliter produziert. In den 90er Jahren waren die Mengen etwa doppelt so hoch. Inzwischen bleiben viele Flaschen unverkäuflich und enden als Essig oder Industrie-Alkohol. Damit hat sich der lange Niedergang fortgesetzt.

Der große Fehler war, dass der Beaujolais Nouveau nie als Marke gepflegt worden ist. Seit Jahren ist der Beaujolais Nouveau zu einem „billigen Ramsch-Artikel“ heruntergekommen, von dem sich immer mehr Kunden abwenden. Schuld daran sind hemmungslose Überproduktion und eine mäßige Qualität. In klimatisch schlechteren Jahren muss der Wein innerhalb von nur einem Monat vollständig durchgegoren sein. Da bleibt nicht viel Zeit, Finesse zu entwickeln. Im Gegenteil: Er wird einer ziemlich strapaziösen Stabilisierungs- und Filter-Prozedur unterzogen. Kritiker geißeln den Beaujolais Nouveau wahlweise als „Pseudowein“ oder „Geschmacksverbrechen“, der bestenfalls nach nichts, meistens aber eklig schmecke und nach erfolgtem Genuss Kopfschmerzen garantiere.

Das „Ramsch-Image“ des Beaujolais Nouveau wird zurücktransferiert und ist für die guten Beaujolais-Weine besserer Lagen zu einer Belastung geworden. „Der Beaujolais Nouveau hat uns in der ganzen Welt bekannt gemacht“, sagen Winzer in Saint-Lager. „Aber er hat auch unser Renommee zerstört.“ Inzwischen wird versucht, neue Weinmarken für die besseren Lagen aufzubauen.



Palmolive verspült das hochwertige Kosmetikimage

Die Marke Palmolive wurde als Pflege-Seife in Deutschland in den 1930er Jahren eingeführt. Mit dem Benefit „das Schönheits-Geheimnis der amerikanischen Filmstars“ entwickelte sich Palmolive schnell zur führenden Körperpflege-Seife in Deutschland. Später wurde Palmolive erfolgreich zu einer Kosmetik-Serie ausgebaut mit Körperlotion, Gesichtscreme, Handcreme, Dusch- sowie Schaumbad. International erfolgreich wurde auch ein Männer-Rasiersortiment.

Mitte der 70er Jahre entstand die Idee, ein Spülmittel unter dem Markennamen Palmolive einzuführen. Marktforschungs-Studien hatten ergeben, dass Frauen das Spülen für die Hände als schädlich wahrnahmen („Spülhände“). Spülmittel galten als aggressiv. Daher benutzten viele Gummihandschuhe oder cremten sich nach dem Spülen immer ein. Die Positionierung des Spülmittels lautete: Palmolive pflegt die Hände schon beim Spülen! In der Kommunikation des Palmolive Geschirrspülmittels wurden die bekannten „Tante Tilly“ Spots (in GB: „Madge“) eingesetzt: *Eine Frau ist in einem Kosmetiksalon und geht zur Pediküre. Dort werden ihre Hände in einer Schale mit grüner Flüssigkeit behandelt. Sie spürt die cremig-weiche Substanz und fragt die Kosmetikerin (Tante Tilly) nach dem Inhalt. Tilly holt die Flasche Palmolive unter dem Tisch hervor und sagt: in Palmolive. Zunächst erstaunt zieht die Besucherin die Hand zurück und Tilly erklärt, dass Palmolive die Hände pflegt...*

Die Markt-Entwicklung des Palmolive Geschirrspülmittels war ausgesprochen erfolgreich: Palmolive schloss innerhalb eines Jahres zum Marktführer auf und blieb über viele Jahre auf gleichem Niveau wie Pril (positioniert auf Leistung und Effizienz) trotz deutlich geringerer Werbeunterstützung. Die Umsätze betragen nach kurzer Zeit ein Vielfaches der Kosmetiklinie – bei allerdings deutlich niedrigerer Profitabilität. – Die anfänglich großen Erfolge eines Imagetransfers können allerdings langfristig gra-

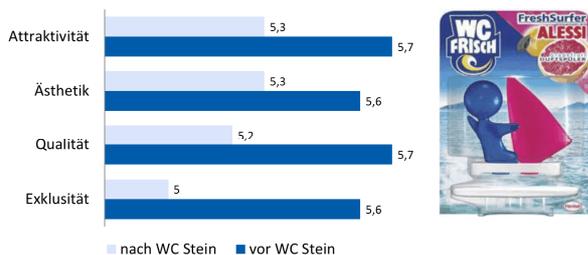
vierende Folgen haben, wenn es zu negativen Rücktransfers auf die Muttermarke und das Stamm-Sortiment kommt. Die Marke Palmolive wurde zunehmend mit Geschirrspülmittel assoziiert und verlor ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit in der Körperpflege. Als negative Rücktransfers gelangen abträgliche Imagefacetten wie „billig“, „gewöhnlich“, „nicht so mild“ in die Körperpflege-Wahrnehmung. Der in beiden Märkten in grün gehaltene Packungs-Auftritt verstärkte lange Zeit diesen Rücktransfer. Die Umsätze der Kosmetiklinie sanken. 2009 betrug der Verwendungsanteil von Palmolive Hand-Geschirrspülmittel 20,8%. Aber bei Hautcreme Körpermilch und bei Hand & Nail-Creme verfügt Palmolive inzwischen nur über einen Verwendungsanteil von unter 4%. (Quelle: Verbraucheranalyse)

Auch die Markenerweiterung der Schwestermarke Dove um Handspülmittel beschädigte deren Kosmetikimage in den USA. Trotz der Einstellung des Dove Handspülmittels in den USA behinderte der Imageverlust lange Zeit Sortimentserweiterungen im Kosmetikbereich.

Alessi: Fehlgriff ins Klo

Da staunte nicht nur die WC-Ente: Ein surfendes Alessi-Männchen als Duftspüler in der Schüssel? Die Co-Branding Kooperation zwischen der Designer-Marke und dem Henkel-Konzern war allenfalls für eine Seite segensreich. Zwar konnte der Marktanteil in der Produktkategorie um 5 Prozent auf knapp 40 Prozent gesteigert werden konnte. – Aber für Alessi ging die Rechnung gar nicht auf. Die Marke wurde durch die Allianz geschwächt. Denn die überwiegend weibliche Alessi-Zielgruppe besteht zu über 90 Prozent aus Designinteressierten – und diese reagierten kritisch auf das neue Markenmitglied. Eine Marktforschungsanalyse mit 332 Frauen ergab signifikante Imageverschlechterungen für die Marke Alessi nach der Vorstellung des Alessi Fresh Surfers, wie die Abbildung zeigt. Das Kooperationsprodukt wurde schnell eingestellt.

Alessi greift mit WC-Spülstein ins Klo.
Negative Rücktransfers auf Alessi: Signifikante Imageverschlechterung



Der WC Spülstein kratzt am Alessi-Image (Image-Messung vor und nach Produktvorstellung, 7er Skala, 7 = bester Wert, 332 Befragte)

© Mayer de Groot Marketing Research and Consult
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Die größte Gefahr sind bei der Markendehnung negative Rück-Transfers auf die Marke.



"Playboy will put its bunny on anything that is appropriate and legal." "The sky is the limit for how much the brand can grow." Martha Lindeman, Playboy spokeswoman

© Mayer de Groot Marketing Research and Consult
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Playboy wird billig und zum „Pantoffelhelden“

Playboy nutzte den im Herrenmagazin vorgestellten Lebensstil zum Imagetransfer auf PLAYBOY-Brillen, -Herrenkosmetik, -Textilien, -Bettwäsche, -Gepäckstücke und viele andere Produkte. Insbesondere in den letzten Jahren werden die Lizenzprodukte extrem ausgeweitet. Der weltweite Handelsumsatz an Playboy-Artikeln betrug 1 Milliarde US-Dollar (Licensing Global 05 2012). Playboy erzielte 2011 Lizenzeinnahmen von ca. 40 Millionen U\$ (nach 37 Millionen U\$ in 2010), während der gesamte Mediabereich Verluste erzielt. – 2006 betrug die Lizenzeinnahmen nur 2,3 Millionen U\$. Die Marke wird gemolken. Playboy-Füller für 2,50 Britische Pfund, Billig-Uhren für 3,68 US \$ und Pantoffel für Männer und Frauen schädigen das Image und lassen die Marke „alt aussehen. Die Kernzielgruppe wird zunehmend verprellt.



PEPSI COLA Crystal

An den Konsumenten-Erwartungen scheiterte in den USA der Versuch, eine „kristall-klare“ PEPSI COLA Crystal in 2 Varianten einzuführen. Eine Cola ohne braune Farbe und ohne Koffein, die im Produkterlebnis nicht nach Cola schmeckte, widersprach den Verbraucher-Vorstellungen. PEPSI COLA Crystal wurde ein Flop und schwächte das Markenimage von Pepsi in den USA. Konsequenz: deutliche Marktanteilsverluste an Coke.



Harley-Davidson Talfahrt

Harley-Davidson steht für Freiheit, Authentizität, Männlichkeit, Beschleunigungskraft, Rituale und eine starke Gemeinschaft. Die Harley Owner Group (HOG) hat über 1,4 Millionen Mitglieder. Die Marke spricht mit ihrem maskulinen Image Männer in allen Gesellschafts-Schichten an, die Freiheit suchen und aus den sozialen Kleidungs- sowie Verhaltensnormen (hin und wieder) ausbrechen wollen. Mit dem kraftvollen Motorrad oder mit Harley-Davidson-Motorradkleidung und -Siegelringen (erfolgreiche Imagetransfers) kann man seine Persönlichkeit kommunizieren.

Harley Davidson Markenerweiterungen wie Parfüm für Männer und Frauen, After Shave, Wine Cooler (Wein-Mix-Getränk) oder gar Babynahrung waren Flops. Auch unpassende Werbung schwächte die Marke. Aktuell verwässern Babykleidung, Füller und Kuchendekorationen das Markenimage, denn sie passen nicht zum typischen harten, maskulinen Harley Davidson Motorradfahrer Selbstbild. Selbst loyale Harley Davidson-Fans reagieren zunehmend irritiert. Konsequenz: „*Harley Davidson wird seine Kultmaschinen nur noch schwer los.*“ (Handelsblatt 19.10.2010)



7-UP Gold

7-Up ist eine koffeinfreie, klare und erfrischend zitronig schmeckende Limonade (ähnlich wie Sprite). 7 Up ist in den USA durch eine „Nicht Cola“- und „Nicht Koffein“-Positionierung groß geworden. Die 7-UP Dachmarke warb damals mit dem Slogan *“Never Had It, Never Will”* gegen Koffein. – 7-UP-Gold hingegen war das genaue Gegenteil. 7-UP-Gold enthielt Koffein (!) und hatte eine bräunliche Farbe, fast wie ein Cola-Getränk. Der Geschmack hatte Zimt-Noten mit einem Hauch Apfel sowie Ginger Ale. 7-UP-Gold passte nicht zur Marke, griff den Markenkern an und führte bei anderen Line Extensions wie 7-UP-Cherry zu Umsatz-verlusten. 7-UP-Gold wurde nach 1 Jahr eingestellt, um weitere Imageschäden zu verhindern. Selbst der CEO bezeichnete 7-UP-Gold als *absoluten Fehlschlag*.



Life Savers Soda und Hubba Bubba Soda

Life Savers ist eine der beliebtesten Süßigkeiten-Marke in den USA. Das Sortiment besteht aus ringförmigem Pfefferminz sowie ringförmigen anderen Süßwaren mit künstlichem Fruchtgeschmack. Life Savers Soda wurde positiv in Geschmacks-Blindtests beurteilt, scheiterte jedoch im Markt. Der Markenname wirkte wie eine Denkschablone und weckte künstliche süß-klebrige Geschmacksassoziationen. – Aus dem gleichen Grund scheiterte auch der zweite Transfersversuch von Wrigley. Kaum jemand wollte den Hubba Bubba Kaugummi-Geschmack in einem Soda.



Frito Lay Limonade

Frito Lay, eine Pepsi Cola Tochtergesellschaft, ist in den USA bekannt für Chips. Salzige und gewürzte Chips machen durstig. Dies war vermutlich die Logik, die zur Idee von Frito Lay Limonade führte. Doch bei Getränken hat die Marke aus Konsumentensicht keine Kompetenz. Zudem entstanden „ungesunde“ Zutaten-Rücktransfers auf die Chips. Das Produkt wurde schnell eingestellt.



Kellogg's Instant Frühstückssäfte

Oft unterscheidet sich das Firmen-Selbstbild von der Konsumenten-Wahrnehmung. Kellogg's definierte sich als Marktführer bei Frühstückprodukten und führte Instant Frühstücks Fruchtsäfte ein. Bei der Zielgruppe hat Kellogg's aber ein produktgeprägtes Cerealien-Image und keine Kompetenz für Säfte. Hinzu kommt, dass in Europa flüs-

sige Säfte zu Instant Produkten eindeutig bevorzugt werden. Kellogg's Rise & Shine war in allen europäischen Ländern, in denen das Produkte eingeführt wurde, ein Flop und auch in den USA kein wirklicher Erfolg. Zudem lösten die Instant Säfte „chemische Zutaten“-Rücktransfers aus.

Colgate Choice Entrees



Zu den „mutigsten“ jemals beobachteten Markendehnungsversuchen zählt die Einführung eines „TV-Dinners“ unter der Zahnpasta-Marke Colgate in den USA. Vielleicht vertraute Colgate auf die Stärke der Marke. Doch diese ist für den Konsumenten irrelevant, wenn das neue Produkt im Transfermarkt keine Kompetenz hat oder sogar negative Geschmacks-Assoziationen auslöst.



blend-a-med Zahnpflege-Kaugummi

Dies war auch eine der Ursachen, warum blend-a-med Zahnpflege-Kaugummi keine Chance gegen Wrigley Extra hatte. Wrigley besaß die Geschmacks- und Kaugummi-Kompetenz, blend-a-med eben nicht. Wer möchte schon längere Zeit Zahncreme-Geschmack beim Kaugummi-„Genuß“?

Heinz grüner Ketchup



Ketchup mit grüner Lebensmittelfarbe entwickelte sich in den USA zum Renner. In Deutschland legte aber Heinz grüner Ketchup eine Bauchlandung hin und führte vorübergehend zu negativen Rücktransfers in Form von Assoziationen von künstlichen Nahrungs-Bestandteilen auf die Muttermarke und das Schlüsselprodukt roter Tomaten Ketchup.

Heinz Essig-Haushaltsreiniger



1991 empfahl eine populäre US-Haushalt-Kolumnistin Essig, um Rost, Unkraut sowie Schmutz von den unterschiedlichsten Oberflächen zu entfernen. Heinz als führender Essiganbieter brachte dies auf die Idee in den Haushaltsreinigermarkt zu expandieren. Der Heinz Essig Haushaltsreiniger sah ähnlich aus wie das Heinz Lebensmittel Essig. Keine gute Idee: Die Umsätze des Lebensmittel-Essig brachen in allen 4 US-Testmärkten ein, denn die Konsumenten waren aufgrund der Verwechslungsgefahr verunsichert.

Seit 2012 versucht Heinz erneut sein Glück mit einem Heinz Essig Haushaltsreiniger mit deutlich anderem Design (Foto) Mit negativen Qualitäts-Rücktransfers auf die Heinz Lebensmittel-Essigs ist dennoch zu rechnen: Wer möchte schon das „Schwester-Produkt“ eines Haushaltsreinigers essen?



Cosmopolitan Joghurt

Cosmopolitan hat 58 internationale Ausgaben und wird in über 100 Ländern verkauft. Das Magazin hat daher eine starke Stellung bei Frauen. Warum aber Cosmopolitan nach Meinung des Lizenznehmers Kompetenz für Joghurt haben sollte, bleibt ein Rätsel. Nach 18 Monaten war der Spuk mangels Nachfrage in den USA vorüber. Das Produkt gilt als zehntgrößter US-Flop.

BIC-Damenunterwäsche und -strümpfe sowie BIC-Parfüm



BIC gilt als eines der Parade-Beispiele für erfolgreiche Imagetransfers, weniger bekannt sind die Misserfolge. Den Erfolgen (Plastik-Kugelschreiber, Feuerzeug, Einweg-Rasierer) ist die Reduktion von bis dahin teuren, Status-evozierenden Produkten zu prestigelosen, in schlichtester Form gestalteten, funktionalen Gebrauchsartikeln gemeinsam. Diese sind mehr oder minder zum späteren Wegwerfen bestimmt.

Das Transfer-Potenzial von BIC bei eher emotional aufgeladenen Produkten ist hingegen wiederholt überschätzt worden. Es fehlen u. a. die für einen Erfolg in diesen Märkten notwendigen emotionalen Imagedimensionen, wie z.B. Schönheit, attraktives, modisches Aussehen, sinnliche Ausstrahlung, Erotik, Prestige. Das Angebot von BIC-Damenunterwäsche gilt in den USA



als einer der größten Flops der Marketinggeschichte. Welche attraktive Frau möchte schon billige Unterwäsche tragen – oder gar billig riechen? Ein BIC-Parfüm „der Luxusklasse zu einem extrem niedrigen Preis“ oder ein *"echtes französisches Parfüm von exklusiver Qualität ... im attraktiven Einzel-Blisterpack angeboten"* widersprach jeglicher Konsum-Erfahrung und war somit wenig glaubhaft und attraktiv. Laut Branchenschätzungen hat BIC das gescheiterte "Duft-Abenteuer" mindestens 25 Millionen € gekostet. BIC-Damenstrumpfhosen und -strümpfe gibt es nur noch in Österreich und der Schweiz.



Lego

2003 stand der Spielzeughersteller kurz vor der Pleite. Markendiversifikation sowie eine unkluge Produktpolitik führten zu herben Verlusten, die im Jahr 2003 mit 190 Mio. Euro vor Steuern den Höhepunkt erreichten. Damals musste das Management einräumen, einen strategischen Fehler begangen zu haben: Die Unternehmensführung versuchte, die starke Marke zu nutzen, um unter dem Namen nicht nur das klassische Spielzeug, sondern auch Kleidung, Fahrräder, Uhren, Videospiele, Filme, und andere Produkte zu verkaufen. Lego sollte eine Lifestyle-Marke werden und es wurden mehrere Themen-Parks gebaut. Das Kerngeschäft geriet aus dem Fokus und wurde

vernachlässigt. Klassische Kinderthemen und Bestseller wie Legoland (Stadt) wurden aufgegeben. Die Marke wurde zu stark abhängig von Lizenzprodukten wie Star Wars und Harry Potter. Im Versuch Mädchen als zusätzliche Zielgruppe zu gewinnen, vernachlässigte Lego die Kern-Zielgruppe der 5 bis 9-jährigen Jungen. – Ein weiterer Lego-Managementfehler: Die Vorschulmarke Duplo wurde nach 32 Jahren eingestellt und einfach durch *Lego Explore* ersetzt. Die Umsätze im Vorschulmarkt halbierten sich, da viele Eltern dachten, dass es dieses Produktsortiment nicht mehr gäbe. – Duplo wurde wieder eingeführt.



4. Zu unterschiedliche Zielgruppen

Die Versuchungen zusätzliche Umsätze und Profite in anderen Märkten zu erzielen, führt auch zu einigen spektakulären Fehlern bei Firmen, die über ihren Kompetenzbereich hinaus diversifizieren. Paradoxiertweise kann dies auch bereits breit diversifizierte Marken mit geringer direkter Konkurrenz betreffen, wie Laura Ashley.

Laura Ashley verliert die Erfolgs-Masche

Auf ihrem Höhepunkt war Laura Ashley der Inbegriff für einen bestimmten, nostalgischen Lifestyle. Der Look war Country Cottage. Er war preiswert und sofort wieder erkennbar. Als Aktiengesellschaft versuchte die Firma als globale Marke gleichzeitig in alle möglichen Richtungen zu laufen. Neben der Kleidung im bekannten Design wurden Tapeten, Seifen, Parfüm, Farben, Eisenrahmen-Bettgestelle, Kristall, Kupferpfannen, Kacheln, Porzellan, Sofas, Spiegel usw. eingeführt. Die Marke verlor ihre Persönlichkeit und geriet in die Verlustzone.

Insbesondere die Einführung von Möbeln und einem prestigeorientierten, teureren "Drawing Room Look" war ein Schlüssel-Fehler (siehe Abbildung). Innerhalb von nur einem Jahr brach das Unternehmen schnell und spektakulär ein – nach über 30 Jahren Erfolg. Die Erweiterung passte nicht zu ihrem Image. Wenn sie bei dem preiswerteren Country Cottage Look geblieben wären, wäre das vermutlich nicht passiert. Zudem scheint die Fähigkeit der Neuinterpretation im Kleidungs-Design der Firma mit dem Tod von Laura Ashley weitgehend abhandengekommen zu sein.

Levi's

Ausgangspunkt der Idee von Levi's, eine gehobene Herren-Anzugsrange zu entwickeln, war einerseits ein stagnierender Jeans-Markt sowie andererseits das Ergebnis einer Segmentations-Studie des US-Herrenbekleidungs-Marktes. Diese Untersuchung zeigte, dass Levi's im Segment der "klassischen Individualisten" bisher nicht vertreten war. Dieses Segment mit einer Größe von 21 Prozent kaufte hauptsächlich Anzüge. Levi's entwickelte daher eine gehobene Herren-Anzugsrange (Schnitt und Positionierung "ähnlich" wie BOSS) und bot sie unter dem Namen "Levi's Tailored Classics" an. Levi's war sich seines Erfolges so sicher, dass man einer amerikanischen Fernsehgesellschaft sogar erlaubte, diese Entwicklung begleitend zu filmen.

Das Denim-, Rebellen- und Outdoor-Image von Levi's wirkte aber eindeutig wertmindernd bei Anzügen für jüngere Manager. Der Versuch Manager-Anzüge anzubieten, führte zu negativen Rücktransfers, zur Erosion des Markenimages und Umsatzverlusten. Nach dem fehlgeschlagenen Imagetransfer-Versuch tat LEVI'S das einzig Richtige und investierte mit der "Back to Basic" Kampagne erst einmal in den Markenkern, respektive in Markenstärkung.

Es ist der Marke neben "Casual Wear" inzwischen sogar auch gelungen, Herrenanzüge erfolgreich in den USA zu vermarkten. Allerdings in deutlich anderer Qualität und an ein anderes Segment der "Traditionalisten", die zuvor hauptsächlich "Polyester-Anzüge" in Kaufhäusern erworben hatten. Um dieses Segment anzusprechen, wurde die Levi's-Subrange "Action wear" um Anzüge erweitert.

5. Zu viele Markenerweiterungen überfordern die Marken-Tragfähigkeit

Pierre Cardin „machte mit seinem Namen alles, was zu machen war“

Als besonders einfallsreich bei der Vermarktung von "Exklusivität" erwies sich Pierre Cardin, der als der reichste und bekannteste Modeschöpfer der Welt galt. 1981 erwarb er das berühmte Pariser Nobelrestaurant Maxim's, um aus dem Namen des Etablissements „eine Goldgrube zu machen.“ Auf dem Höhepunkt hat Pierre Cardin seinen eigenen Namen über 850 und über 1000 Maxim's Lizenzen weltweit vergeben. Seine Namen finden oder fanden sich auf Lebensmitteln (Gewürze, Sardinen, Suppen, Zucker, Erdnüsse, Essig etc.), alkoholischen Getränken (Wein, Champagner, Whisky, Gin etc.) und Fruchtsäften, Haushaltswaren aller Art (Porzellan, Kerzen, Besteck, Bratpfannen), Mode (Anzüge, Abendkleider, Accessoires, Uhren, Schuhe), Schreibutensilien und Parfüm wie auch auf Weckern und Tauchanzügen. Wie sehr bei diesen Maßnahmen Gewinnmaximierung vor langfristiger Marken-Pflege ging, zeigten etwa die zum Stückpreis von € 0,50 angebotenen Cardin-Party-Plastikbecher (im 8er-Pack). - 1998 erzielte Cardin jährlich weltweit einen Umsatz von rund 6 Milliarden € zu Endverbraucherpreisen und rund 8% Lizenz-Gebühren-Einnahmen. Fazit: Beide Marken wurden "gemolken". Denn Exklusivität und Kreativität einerseits und billige Massenangebote andererseits sind zwei Ziele, die sich gegenseitig ausschließen. – Es war nur eine Frage der Zeit, bis beide Marken – zumindest bei gewissen Zielgruppen – nicht mehr en vogue waren. 2012 erzielte die Firma Ahlers mit den drei Marken Baldessarini, Otto Kern und Pierre Cardin einen Umsatz von 152 Millionen Euro. Auf Pierre Cardin dürfte inzwischen weniger als 50 Millionen entfallen: Welch ein Absturz!

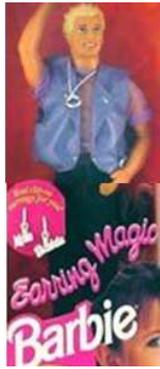
Lacoste

General Mills versuchte die Marke Lacoste - ein authentisches Statussymbol der 70er Jahre - zu stark auszubeuten, indem das bekannte Krokodil-Markenzeichen auf ein breites Sortiment an Kleidungsstücken übertragen und auf neue Zielmärkte ausgeweitet wurde. Beobachter sehen hierin den Hauptgrund für den starken Absatzeinbruch (der 1982 begann). Plötzlich war der Alligator kein Status-Symbol mehr.

Gucci

Auch die undisziplinierte Verwendung des Gucci-Namens – zu einem Zeitpunkt gab es über 14.000 GUCCI-Produkte – war einer der Schlüsselfaktoren für den Fall von Gucci. *„Die Marke Gucci galt als nicht mehr zu retten, bis ihr an zentraler Stelle mit Dawn Mello und Tom Ford ein Kreativitäts-Cocktail injiziert wurde. Dank dieser mit beispiellosem Talent gesegneten Designer gehört das Unternehmen, das am Tiefpunkt gerade einmal 400 Millionen Dollar (450 Mio. €) wert war, inzwischen zu den schillerndsten Marken der Welt – mit einem konservativ geschätztem Wert von 9 Milliarden Dollar (10 Mrd. €).“* In 2010 erzielte Gucci einen Umsatz von circa 2,3 Milliarden Euro.

6. Falsche Line-Extensions lassen Marken leiden



Die negative Magie des „magischen Ohrring Ken“

Barbie und ihre Freunde haben seit ihrer Kreation im Jahre 1959 viele Wandlungen erfahren. Aber keine neue Figur sorgte so schnell für intensive negative Medienberichte wie „Earring Magic Ken.“ Er war mit Tuxedos und einem Netzhemd gekleidet sowie einer violetten Lederweste und Ohrringen. Dieser Kleidungsstil war den Eltern eindeutig zu „trendy“.

Der „neue Ken“ erhielt zudem schnell den Spitznamen „schwuler Ken“. Mattel stellte die Produktion sofort ein und holte Ken mit seinen Ohrringen schnellst möglich aus dem Handel zurück. Dennoch war der Imageschaden beträchtlich. Hinzu kamen die finanziellen Auswirkungen. "Earring Magic Ken" zählt zu den 5 größten Marketing-Flops in den USA.



Clairol Touch of Yogurt Shampoo

Diese Shampoo-Idee stieß bei der Zielgruppe auf wenig Gegenliebe. Die Shampoo-Verwender fragten sich irritiert, warum sie ihre Haare mit Joghurt waschen sollten. Erschwerend kam hinzu, dass einige Käufer das Produkt aufgrund der prominenten Joghurt-Auslobung sogar gegessen haben. Dies führte zu schweren Krankheits-symptomen und entsprechend negativen Medienberichten.

Dieser gescheiterte Line Extension Versuch ist um bemerkenswerter, da Clairol drei Jahre vorher mit einem ähnlichen Shampoo mit der Bezeichnung der „Look of Buttermilk“ in USA-Testmärkten äußerst negative Erfahrungen gemacht hatte. Auch damals fragten sich die potenziellen Kunden, was ist eigentlich ein Buttermilch-Look und warum sollte ich diesen überhaupt anstreben? Negative Rücktransfers waren jeweils die Folge.



Blend-a-med verliert den Zahnarzt

Objektiv betrachtet, war die Zahncreme blend-a-med weder geschmacklich noch in der Zahnpflege überlegen, sondern beruhte damals auf einer veralteten Produktbasis (Putzkörper: Schlemmkreide). Dennoch dominierte blend-a-med den deutschen Zahncrememarkt bis in die neunziger Jahre, Dank der Werbeaussage „Der Zahnarzt gibt seiner Familie blend-a-med“. Dieser Slogan suggerierte den Konsumenten die beste und umfassendste Vorsorge. Hinzu traten weitere produktbezogene Argumente und der Apfel-Biss-„Beweis“.

Alle anderen Wettbewerber konzentrierten sich auf die Auslobung spezifischer Nutzenversprechen wie etwa Parodontose, Karies oder Zahnbelag und konnten deshalb die Position von blend-a-med lange nicht gefährden.

Im Versuch, noch mehr Käufer zu gewinnen, gab blend-a-med das Zahnarzt-Argument damals auf. Es wurde eine Vielzahl von Zahncreme-Sorten mit verschiedenen spezifischen Wirkungsversprechen auf den Markt gebracht. Die Absicht war gleichzeitig mehrere unterschiedliche Käufersegmente anzusprechen. Doch die zunehmende blend-a-med Produktangebots-Vielfalt verunsicherte die Konsumenten. Sie wünschten sich eigentlich eine umfassende Vorsorge für Zähne und Zahnfleisch durch eine Zahncreme und nicht viele unterschiedliche Spezialprodukte, von denen sie nicht wussten, wie sie sie kombinieren sollte.

Die Marktführerschaft ging an Odol med 3, die als Gegenposition eine dreifach Prophylaxe (und über das Odol-Markenimage auch noch Frische) und somit einen umfassenden Rundum-Schutz für Zähne und Zahnfleisch bietet. Der übergeordnete Vorteil eines umfassenden Rundum-Schutzes erwies sich als überlegen. (Siehe Abbildung Seite 11). – Mit der gleichen Strategie gelang es übrigens **Colgate total** den bisherigen Marktführer **Crest** in den USA abzulösen.

Inzwischen machen Odol med 3 als auch Colgate den gleichen Fehler und bieten eine Vielzahl von Zahncreme-Sorten mit verschiedenen spezifischen Wirkungsversprechen an. Dies schafft eine erneute Repositionierungs-Möglichkeit für die Konkurrenz.



Ein gespaltenes Verhältnis zu Spalt

Generell gilt: Starke Marken erfordern Selbst-Beschränkung und Disziplin. Die Marken-Diversifikation darf die Marken-Kompetenz nicht gefährden. Wesentlich ist bei der Marken-Ausweitung auch, dass die Marken-Strukturen für den Konsumenten einfach und nachvollziehbar sind. Ein Positiv-Beispiel ist hierfür die Marke Aspirin in Deutschland. Die Produktlinien-Erweiterungen beginnend bei Aspirin mit Aspirin Plus C, Aspirin direkt und Aspirin forte waren in Deutschland leicht nachvollziehbar. Ähnliches gilt auch für den Wettbewerber Dolormin mit zusätzlichen Produkten zu den Schmerztabletten wie z.B. Dolormin extra und Dolormin Migräne.

Einen vergleichbaren Marken-Ausbau nahm auch SPALT vor – allerdings mit verwirrenden Bezeichnungen: Spalt A+ P, Spalt plus Coffein, Spalt für die Nacht, Spalt N, Spalt ASS, Doppel-Spalt compact. Wie sollte der Verbraucher den Unterschied und die Existenz-Berechtigung der einzelnen Produkte verstehen können? Die fehlende Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweisen schlug sich auch in der Marktanteils-Entwicklung nieder:

	1985	2001
Aspirin	15,5 %	21,0 %
Spalt	13,3 %	3,8 %

„Aspirin-freie“ BAYER Select-Produkte in den USA: Ein schmerzhafter Fehlgriff

Die größte Marke von Sterling in den USA war BAYER Aspirin. Aspirin verlor in der Ausgangs-Situation an Schmerzmittel mit anderen Wirkstoffen Marktanteile und zwar an Tylenol (Acetaminophen) und an Advil (Ibuprofen). Aus diesem Grunde entschied sich Sterling, fünf „Aspirin-freie“ BAYER Select Produkte (mit Acetaminophen oder Ibuprofen als Wirkstoff) einzuführen. Das Einführungs-Budget betrug 105 Millionen €.

Die Einführung griff aber den Markenkern an. BAYER Aspirin verlor über 10% Marktanteil im 2,3 Milliarden € großen Schmerzmittelmarkt, während BAYER Select nur auf einen Marktanteil von circa 1 Prozent kam. Es kam zu einem fatalen negativen Rücktransfer in der Konsumenten-Wahrnehmung: Warum sollte jemand BAYER Aspirin kaufen, wenn der eigene Hersteller fünf „Aspirin-freie“ BAYER Select Produkte empfahl? Dies führte zum Verdacht: Irgendetwas konnte mit dem „bisherigen“ Aspirin nicht in Ordnung sein. Tylenol wurde Marktführer.

Rennie räumt seine Marktführer-Position

Der Marktführer im Antacida-Markt (gegen Sodbrennen) dehnte seine Marke um Produkte gegen Blähungen, Magenschmerzen, Durchfall und Verstopfungen aus. Dies schien für eine Marke mit dem berühmten Slogan „Rennie räumt den Magen auf“ nach Auffassung des damaligen Marketing-managements leicht möglich zu sein. Die Symptomträger reagierten aber verwirrt und wussten nicht mehr wofür die Marke stand. Konsequenz: nachhaltiger Verlust der Marktführerschaft. 2011 war Rennie nur noch die Nr. 3 im Antacida-Markt mit einem Marktanteil von 12,7%. Die Marktführerschaft hat Talcid mit 24,4% Marktanteil übernommen.

Arch Deluxe McDonald's verprellt Kinder und Jugendliche

McDonald's versuchte 1996 upzutraden und zusätzlich eine Arch Deluxe-Kette für eine gehobene Erwachsenen-Zielgruppe einzuführen. 100 Millionen US \$ wurden in die Werbeunterstützung investiert. Doch die intendierte Zielgruppe lehnte McDonald's ab. Zudem führte das Erwachsenen-Konzept zu negativen Rücktransfers bei Kindern und Jugendlichen. Es wurde schnell eingestellt.

Die **Golden Arch Hotels** sind eine vielversprechende Erweiterung unserer McDonald's-Familie", freute sich der damalige Vorstandsvorsitzende Jack Greenberg 2001 zur Eröffnung zweier Herbergen" in der Schweiz. Allerdings überforderte diese Erweiterung die Markenkompetenz von McDonald's. Zu

McDonald's kommt man, um schnell einen Hamburger, Pommes, Salat usw. zu essen und bald wieder zu gehen. In einem Hotel möchte man länger bleiben und hat höhere Service-Ansprüche. Außerdem gab der Name "Golden Arch" im deutschsprachigen Raum Anlass zu Missverständnissen. Das Experiment wurde vorzeitig beendet – ebenso wie das Beschäftigungsverhältnis mit diesem CEO.

McDonald's scheiterte auch mit dem Versuch Pizza in den USA einzuführen. Italienische Restaurants sowie Pizza Hut hatten eine höhere Pizza-Kompetenz und die McDonald's Pizza bot keine relevanten Vorteile in der Konsumentenwahrnehmung.

Der Cadillac Cimarron verbeult die Luxus-Marke



Als Reaktion auf den BMW- und Mercedes-Erfolg mit kleineren Fahrzeuggrößen in der Premiumklasse führte Cadillac den Cimarron ein. Es handelte sich mit einer Fahrzeuglänge von 440 cm um den kleinsten je gebauten Cadillac. Bis auf seine gehobene Ausstattung und eine eigenständige Frontpartie mit Cadillac-typischem Kühlergrill entsprach er dem Chevrolet Cavalier (Opel Ascona in Deutschland).

Der Cimarron war der erste Cadillac mit Vierzylindermotor seit 1914. Der 89 PS-Motor sorgte für nur mäßige Fahrleistungen. Der Cadillac Cimarron löste negative Rücktransfers und eine Markenerosion bei der bisherigen Käuferschaft aus. Er leitete den nachhaltigen Verlust der Markenführerschaft von Cadillac im Luxus-Segment ein.

7. Zur erforderlichen vertikalen und horizontalen Abstimmung des Marketing-Mix der Multi-Produkt-Marke



Bei der Realisierung von Marken-Diversifikationen empfiehlt sich eine aufeinander abgestimmte Gestaltung aller Maßnahmen des Marketing-Mix der Partner-Produkte – zumindest während der Einführungsphase. Marken-Diversifikations-Strategien erfordern über die vertikale Abstimmung der Marketing-Mix-Instrumente (wie bei der Individual-Markenstrategie) hinaus zusätzlich eine horizontale Abstimmung. Dieses Marken-Diversifikations-„Gesetz“ ist allgemein anerkannt.



So erklärte beispielsweise auch Andre Dourcet, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von S. T. Dupont: *"Wenn die imagemäßige Expansion von Feuerzeugen auf Schreibgeräte und Lederwaren reibungslos verlief, so deshalb, weil wir peinlich darauf bedacht waren, dass jedes Produkt, jede Verkaufsaktion, jede Werbemaßnahme, jede Botschaft, jedes Display zur Bereicherung des Image beiträgt und mit ihm in völliger Übereinstimmung steht."*

Allerdings erfolgte der Imagetransfer von S.T.DUPONT-Feuerzeugen auf Schreibgeräte reibungsloser, weil die gleichen Materialien (Gold und „Laque de Chine“) verwendet wurden. Die spätere Expansion auf Lederwaren war für die Zielgruppe schwieriger nachzuvollziehen.

Grundlage für den Erfolg von Marken-Diversifikations-Strategien ist ein von der Zielgruppe wahrgenommener und akzeptierter gemeinsamer Vorteil der Partner-Produkte. Die Abbildung oben verdeutlicht aber auch, dass es sich bei Imagetransfer und Line Extension um eine zentrale Strategie handelt, der sich die Marketing-Mix-Planung der einzelnen Transferpartner weitgehend unterwerfen sollte. Eine parallele Abstimmung der Aktivitäten erweist sich als notwendig, um die Möglichkeit ausnutzen zu können, unterschiedliche Produktklassen erfolgreich unter ein und demselben Markennamen anzubieten und absatzpolitisch zu fördern.

Grundsätzlich wird das Regelsystem des Marken-Erscheinungsbildes umso wichtiger, je größer die Anzahl der Produkte unter einer Marke wird. Die Produkte sollten in einem oder in benachbarten Qua-

litäts- und Preis-Segmenten angesiedelt sein. Für die langfristig erfolgreiche Multi-Produkt-Marke ist in den verschiedenen Märkten in der Regel eine horizontale und nicht vertikale Struktur erkennbar. Das bedeutet: Wenn Premium-Marke, dann in allen Märkten; wenn Niedrig-Preislage, dann in allen Märkten.

Nivea: Gutes Beispiel (seit 1975) – zuvor wurde das Markenprofil kaum berücksichtigt

Brand Extension ist für NIVEA eigentlich nichts Neues, sondern diese Strategie prägte die Erfolgsgeschichte von NIVEA von Anfang an. NIVEA ist einer der ältesten deutschen Markenartikel. 1906 wurde als erstes NIVEA-Produkt eine überfette Basisseife eingeführt, was häufig vergessen wird. Der Grund: Das Markenimage wird auch heute noch stark durch die 1911 eingeführte Hautcreme geprägt, die seinerzeit eine echte Produktinnovation war. Bereits in der ersten Nivea-Werbung im Jahre 1912 wurden drei Nivea Produkte kommuniziert: NIVEA Seife, Creme und Puder. Haarmilch, Schweiß-Pulver, Rasierseife und die erste Sonnenbrandcreme folgten sowie später Lippenpomade, Shampoo, Mundwasser, Zahncreme und Kinderöl, um nur einige Beispiele zu nennen.



Das Prinzip der Marken-Ausdehnung wurde somit bei NIVEA von Anfang an genutzt. Auch wenn man zunächst eher nicht von Brand Extension sprechen kann, da auf Markenprofile damals noch wenig Rücksicht genommen wurde. – Der Erfolg dieser zusätzlichen NIVEA-Produkte hielt sich auch bis Mitte der 70er Jahre in sehr engen Grenzen von einigen Ausnahmen wie z.B. NIVEA-Sonnenschutz abgesehen (so war beispielsweise Zahncreme ein Flop.) Vor allem deshalb, weil kein stringentes NIVEA-Markenkonzept existierte. Die Ansiedlung von neuen Produkten unter der Marke NIVEA beruhte bis dahin in erster Linie auf dem Zufallsprinzip, der sogenannten „trial and error“-Vorgehensweise.

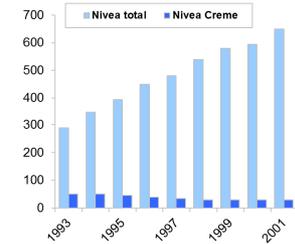
Den Wendepunkt auf eine unter strategischen Gesichtspunkten angelegte Marken-Diversifikation markiert den Übergang von den sechziger auf die siebziger Jahre. In dieser Zeit wurde die NIVEA-Creme von verschiedenen Seiten hart attackiert, am stärksten von der damals neu eingeführten „Creme 21“ in einem orangefarbenen Kunststoff-Tiegel. Deren gesamtes Marketing-Konzept war darauf ausgerichtet, die junge und moderne Variante von NIVEA-Creme zu sein. – 1971 erzielte die „Creme 21“ von Henkel bereits einen Marktanteil von 12% (in einem Bundesland sogar von 18%). Die Hälfte davon ging zu Lasten von NIVEA.

Bevor der langfristig geplante zweite Schritt des gezielten Ausbaus der Marke NIVEA getan werden konnte, musste zunächst die Marke selbst aktiviert und gestärkt werden. Kern der 1972 anlaufenden Revitalisierungs-Strategie war daher eine Werbekampagne, die den Alleinstellungs-Anspruch des Marktführers unterstreichen sollte. Erstmals wurde nur für ein NIVEA-Produkt geworben, die NIVEA Creme. Zuvor war meist die gesamte Produkt-Palette ausgelobt worden. In Anzeigen präsentierte sich NIVEA selbstbewusst. Jedes Motiv wurde aus juristischen Gründen nur einmal geschaltet. Tenor aller Anzeigen war: „Eine bessere gibt es nicht“. Die Kampagne erzielte Wirkung beim Verbraucher. Nach weniger als zwei Jahren hatte NIVEA im Markt der Universal- und Handcremes den früheren Anteil von mehr als 30 Prozent wiedergewonnen und damit die Position als Marktführer deutlich stabilisiert. Creme 21 hingegen verlor ständig an Marktbedeutung. 1980 betrug ihr Marktanteil noch 5 Prozent. 1986 wurde sie vom Markt genommen. (2006 wurde sie wiedereingeführt mit begrenztem Erfolg in Deutschland.)

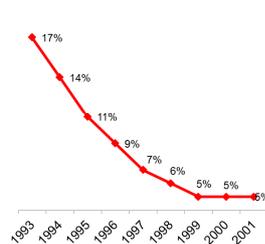
Durch die erfolgreiche Revitalisierungs-Kampagne gestärkt, konnte der zweite Schritt der gezielten Erschließung neuer Märkte für NIVEA in Angriff genommen werden. Die Grundidee der NIVEA Brand Extension war, die Marke NIVEA durch Sortiments-Bereinigung und durch gezielte Einführung weiterer Produkte von einer Creme – zur Dachmarke „für milde (Haut-) Pflege“ weiterzuentwickeln. Zu

Nivea Sortiment- und Nivea Creme-Umsatzentwicklung

Umsatzentwicklung des Nivea Sortiments und von Nivea Creme in Deutschland



Nivea Creme Anteil in % vom Nivea Sortiment Absatz



Quelle: LZ, 07.06.02, S. 50, Nettoverkäufe in Millionen Euro

© Mayer de Groot Marketing, Research and Consult
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

diesem Zwecke wurden „Eckpfeiler“ für die Markenkompetenz von NIVEA definiert. Diese wurden in sieben Grundsätzen festgelegt, um einerseits die Marken-Persönlichkeit von NIVEA nicht etwa durch ausufernde Brand Extensions zu gefährden. 1991 wurden diese Grundsätze in der „NIVEA Brand Philosophy“ – der sogenannten „blauen Bibel“ noch stärker ausgearbeitet und präzisiert.

Insgesamt haben die Grundsätze sowie die vorsichtige sukzessive Marken-Diversifikation dazu geführt, dass NIVEA-Produkt-Neueinführungen eine außerordentlich niedrige – einstellige! – Floprate aufweisen. Ergebnis eigener

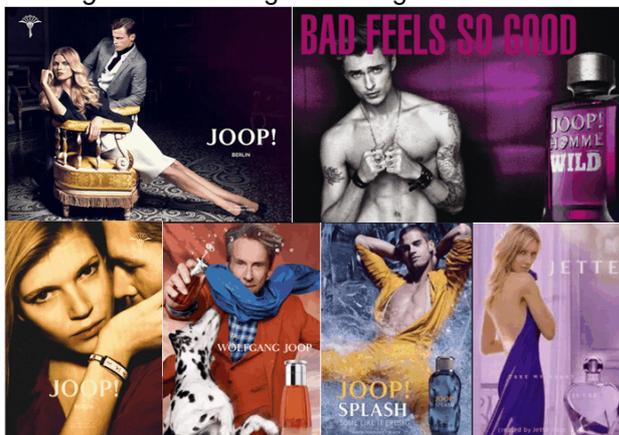
Recherchen, wobei eine harte Flop-Definition (= Einstellung eines Produkt-Angebots) verwendet wurde. – Es mag sogar sein, dass im einen oder anderen Fall die wirtschaftlichen Ziele erreicht wurden und im Regal Platz für vielversprechendere NIVEA-Offerten gemacht werden sollte. Dann gäbe es so gut wie keinen „NIVEA-Flop“.

Hohe Anforderungen an die Marken-Führung bei Lizenzen

Besonders hohe Anforderungen ergeben sich an die koordinierte Marken-Führung bei der Vergabe von Lizenzen. Sie bedeuten immer auch einen Verlust an Kontrolle, denn man gibt einen Teil der Marken-Steuerung in fremde Hände. Jedes zusätzliche Produkt für das man eine Lizenz vergibt, birgt ein Risiko. Der Lizenzgeber sollte deshalb alles unternehmen, um die Lizenz-Vergabe und -Nutzung so zu steuern, dass sie zur Bereicherung und Stärkung des Marken-Imageprofils beiträgt und mit ihm in voller Übereinstimmung steht. Die Vorgabe verbindlicher Produkt-, Distributions- und Kommunikations-Richtlinien zur Marken-Verwendung und -darstellung sind erfahrungsgemäß effektive Steuerungs-Mechanismen zur Sicherstellung erfolgreicher Lizenz-Politik. Zudem empfiehlt sich der Einsatz eines Lizenz-Koordinators.

JOOP als Negativ-Beispiel: „Jede Firma hat ihren eigenen JOOP gemacht.“

Mitte der 90er Jahre scheiterte der ehrgeizige Versuch, die deutsche Marke JOOP! mit möglichst vielen Lizenzpartnern auf dem amerikanischen Markt zu etablieren. Das lag nicht zuletzt daran, dass jeder der Lizenznehmer seine JOOP-Werbung unkoordiniert alleine machen durfte. – JOOP erzielte deshalb in den USA eine zu geringe Bekanntheit und die Positionierung blieb unklar. (Manager Magazin 10/1998). – Aber ebenso wurden in Deutschland gravierende Fehler gemacht. So hatten die 17 Lizenznehmer unterschiedliche Kommunikations-Handschriften und es gab keine Vertriebsrichtlinien. Die Designermarke „war sicher zu breit distribuiert“. „Das Kern-Image war bei den Konsumenten gering ausgeprägt.“ „Es gibt keine Identität der Marke.“ „Jede Firma hat ihren eigenen JOOP gemacht.“ Das gilt allerdings auch heute noch, wie die aktuellen Werbebeispiele zeigen.



Unter dem Namen Joop betreiben, voneinander unabhängig, die Holy Fashion Group das Label JOOP!, Coty JOOP! Parfüm und Kosmetik und die Tochter von Wolfgang Joop seit 1996 ihr Mode- und Schmucklabel Jette Joop (wenngleich seit 2005 vornehmlich als JETTE). Wolfgang Joop selbst ist der Designer hinter seinem Mode-Label Wunderkind und hat in den vergangenen Jahren eigene Parfüms unter seinem Namen (Wolfgang Joop, Wolfgang Joop Freigeist) im Handel lanciert. Dieses "Verwirrspiel" um den Namen belastet die Marke JOOP! auch weiterhin im deutschen Markt.

Die Holy-Gruppe erzielte 2009 einen Umsatz von circa 400 Millionen Euro mit vier Marken. Zum Vergleich: Anfang der 90er Jahre betrug der Umsatz der Marke JOOP! Allein über 250 Millionen Euro. Das Unternehmen JOOP! verkauft neben Damen- und Herrenmode weiterhin Accessoires (Taschen, Schuhe, Lederwaren, Brillen), Uhren und Schmuck, Unterwäsche (JOOP! Bodywear) sowie eine Heimkollektion (JOOP! Living, Raumtextilien, Bettwäsche, Möbelprogramme). Anfang 2010 machte

Herren-Oberbekleidung 80 % der Joop-Umsätze aus. Hauptabsatzmarkt der Marke ist Deutschland. International spielt sie keine bedeutende Rolle.

Milde Sorte abenteuerliche Markenerweiterungen



Als extremes Beispiel kann Milde Sorte der Austria Tabakwerke gelten. So dienten z.B. Transferprodukte der Zigarettenmarke Milde Sorte ausschließlich und explizit der Umgehung des Werbeverbotes für Zigaretten im Fernsehen. Dabei war die Art des Transferproduktes nahezu nicht von Belang, wie die teils abenteuerlich anmutende Transferproduktliste zeigt: Kaffee, Bier, Freizeitkleidung, Jeans, Zahnpasta, Seife, After Shave. Die gesamte Marketingkompetenz einschließlich Preisgestaltung, Distribution etc. oblag dabei den Lizenznehmern, so dass eine homogene Markenpolitik vor allem bei mehreren Lizenznehmern nicht gewährleistet war. Einzige Bedingung war eine zur Zigarette möglichst weitgehend identische Packung. Die Transferprodukte dieser Zigarettenmarken gaben im Markt – mangels Erfolg – häufig nur kurze "Gastspiele" und es kam zu negativen Rücktransfers. Zur Entwicklung zweier Transferprodukte: Milde Sorte Kaffee kam nicht über einen Marktanteil von circa 1% hinaus. Milde Sorte Bier blieb in Österreich nahezu bedeutungslos, erreichte aber in Italien und Malta ansehnliche Erfolge. – Die Zigarettenmarke wurde später eingestellt.

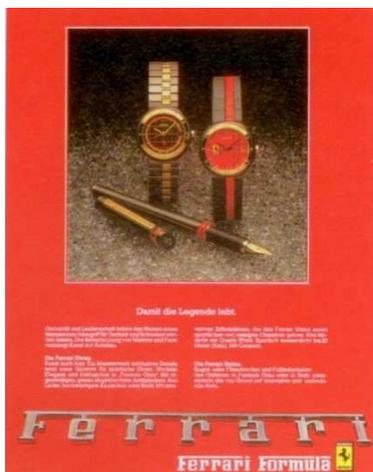
Fehler bei einzelnen Marketing-Mix-Elementen können die Marke beeinträchtigen

Fünf Faktoren haben den wichtigsten Einfluss auf eine Markenerweiterung während der Konzeption- und Geburts-Phase: Die faktische Produkt-Leistungsfähigkeit, die (emotionale) Positionierung und Kommunikation, das Markenimage, die Preisstellung und die Distribution."

Unzureichende Qualitätswahrnehmung

Eine häufige Ursache für das Scheitern vieler Marken-Diversifikationen war und ist die Vermutung, dass man aufgrund der erwarteten "emotionalen" Überlegenheit des transferierten Markenimages, die zu erbringenden funktionalen Leistungen zumindest niveaumäßig vernachlässigen könnte. Dies war und ist ein Trugschluss. Der Konsument merkt insbesondere bei Produkten, die er täglich verwendet, sehr wohl, ob ein Produkt die erwartete Leistung bringt – oder nicht.

Der Versuch, dem Konsumenten minderwertige Produkte unter dem "Deckmantel" berühmter Namen unterzuschieben, ist daher beim Imagetransfer und bei Line Extensions geradezu töricht und in der Regel für das Transferprodukt (mittelfristig) tödlich. Versuche dieser Art waren vor allem in den USA zu beobachten. Erfolgsentscheidend ist ein emotional und/oder faktisch überlegenes Marken-Produkt-Erlebnis. Dies verdeutlicht auch ein Zitat von Dr. Rolf Kunisch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Beiersdorf Konzerns: „Dachmarken gibt es im Kopf des Verbrauchers nicht. Er gibt sein Geld für einen bestimmten Nutzen und nicht für eine Dachmarke aus.“



Ferrari-Uhren

So bot z.B. der Lizenznehmer Cartier Ferrari-Uhren zu hohen Preisen aber mit "billigen" Laufwerken an. Es kam zu negativen Rücktransfers auf die Marke und auf andere Ferrari-Lizenzprodukte. Daher wurde die Ferrari-Lizenz mit Cartier in 1991 nicht verlängert. Die Fahrzeugabsätze halbierten sich von 1991 bis 1994 und Ferrari schrieb auch im Lizenzgeschäft rote Zahlen.

Ferrari lernte daraus und richtete sein Lizenzgeschäft neu aus. „Sie können sich gar nicht vorstellen, wie viel Geld wir nicht verdienen wollen, indem wir bei sehr verführerischen Offerten „nein“ sagen, die die Marke beeinträchtigen würden“, sagte Massimiliano Ferrari, Ferrari's (ehemaliger) Handels Direktor. Als Markenpositionierung wurde festgelegt: „Ferrari steht für Leidenschaft, Leistung und rastloses Streben nach Perfektion.“ Das Sortiment an Lizenzprodukten wurde entsprechend ausgerichtet.



Der Marken-turn-around gelang. 1997 erzielte Ferrari bereits 10 Millionen US \$ an Lizenzgebühren. – 2011 erreichte Ferrari einen Umsatz mit Lizenzprodukten von 2,68 Milliarden US \$. Nur 20 Prozent des gesamten Ferrari-Umsatzes wird mit Autos erzielt, 80 Prozent mit anderen Ferrari-Produkten in 50 Ferrari-Geschäften in exklusiven Lagen sowie im Online Store. Zu den Lizenznehmern gehören Puma, Acer, Microsoft, Hublot, Perfume Holding, Mattel, Sony und viele andere.

Doch das Geschäft ist und bleibt heikel. Ferrari bedient den Fan, der sich mit dem T-Shirt „Made in China“ begnügt und darf damit nicht den Luxusliebhaber abstoßen, der die auf 50 Stück limitierte Lederjacke für 1.900 Euro kaufen möchte. Von „*The Beauty and the beast*“ redet der Marken-Vorstand, vom schmalen Grat zwischen höchsten Margen und dem Verlust der Exklusivität. (manager magazin 6 / 2013 S. 35)



Der aus der Art geschlagene Prinzen-Bruder

Das bekannteste und erfolgreichste Produkt von De Beukelaer LU, die Prinzenrolle, wurde 1988 in Deutschland um einen Doppelkeks mit Erdbeer-Quarkcremefüllung erweitert. Die Produktion des *„aus der Art geschlagenen Prinzen-Bruders“* wurde allerdings im Frühjahr 1991 bereits wieder eingestellt.

Als Flop-Grund nannte der damalige Marketingdirektor: *„Das Erdbeersandwich hat nicht den Kern des Prinzenproduktes getroffen. Denn ein Vollkornkeks mit Erdbeer passe nicht zu dem Genuss, den die Konsumenten mit der Prinzenrolle verbinden.“* Es ergab sich zunehmend auch die Gefahr eines negativen Rücktransfers: *„Statt unbekümmerter Zungenfreuden erinnerte die Vollkornschnitte mit dem traubenzuckersüßen Fruchtbrei eher an ungesunde Ernährung.“*

Inzwischen wurde das „Prinzen“-Sortiment mit diesem Prinzip „Gutes, gold-gelbes Gebäck mit Schokoladengenuss“ erfolgreich ausgebaut.

Kellogg's Breakfast Mates



Die Idee war einfach. Eine Packung mit Cerealien, Milch und einen Löffel für eine leckere Mahlzeit für unterwegs. Aber Kellogg's machte 3 Fehler:

1. Die Milch musste nicht gekühlt werden. Aber das Problem war, warme H-Milch schmeckt vielen Menschen nicht.
2. Die Positionierung als Frühstücksprodukt anstelle einer leckeren Mahlzeit für unterwegs war falsch und schaffte keine neuen Verzehranlässe.
3. Die Werbung zeigte Kinder, die das Produkt verzehrten, während die Eltern noch schliefen. Aber für Kinder war das Öffnen der Packung zu schwierig. Die Verwirrung war perfekt. Das Produkt wurde schnell eingestellt, um weitere negative Rücktransfers (insbesondere auf Froot Loops) zu verhindern.

Markennamen können wie eine Denkschablone wirken

Markenassoziationen können dazu führen, dass die Verwender bei einer Markenerweiterung Produkteigenschaften wahrnehmen, die objektiv nicht vorhanden sind. Diese können positive, aber auch negative Effekte auslösen.



UHU line Wäsche-Stärke

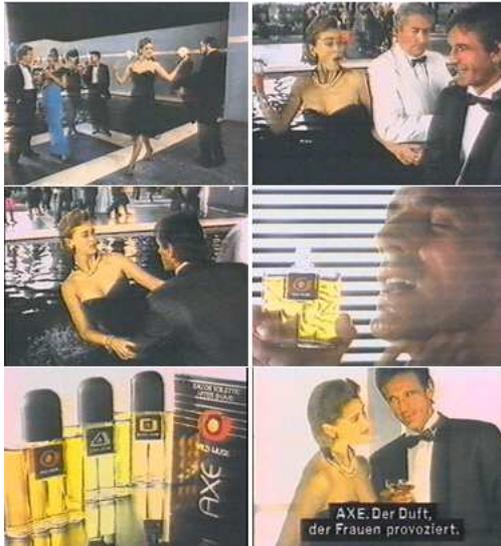
Diese Wirkung verdeutlicht der erste bekannt gewordenene und gescheiterten Marken-Diversifikationsversuch in Deutschland: In den sechziger Jahren klagten Verbraucherinnen darüber, dass ihre mit einer ganz bestimmten Stärke behandelte Wäsche beim Bügeln am Eisen klebte. Untersuchungen ergaben aber, dass es für dieses Phänomen keinen objektiven, physikalisch-technischen Grund gab. In anschließend durchgeführten Blindtests – bei neutralisiertem Markennamen – verlor die Wäschestärke denn auch die zuvor so beklagte „Klebe“-Eigenschaft völlig. Der Grund für diese Produktbeurteilung war jedoch relativ naheliegend: Die Wäschestärke mit Namen UHU-Line stammte aus dem gleichem Hause und trug den gleichen Namen wie die bekannte Klebstoffmarke UHU.



Campbell

Die berühmte Marke Campbell brachte eine Spaghettisauce auf den Markt. Das schien für eine Marke, deren Spitzenprodukt Tomatensuppe ist, vermeintlich leicht möglich zu sein. Es wurde jedoch – trotz einem „objektiv“ überlegenen Produkt – (zunächst) ein Misserfolg, da die Spaghetti-Sauce – bedingt durch die Markenassoziationen – vom Konsumenten als zu "wässrig" erlebt wurde. Die Verbraucherwahrnehmung war, dass die Sauce gleich von den Nudeln runter fließt. Und nicht, wie gewünscht, oben auf den Spaghettis bleibt. Mit nahezu identischem Konzept und Packungs-Design, aber mit dem Namen Prego wurde das Produkt im zweiten Anlauf ein großer Erfolg.

Falsche Kommunikation



Axe

Die Markenerweiterung von Axe um After Shave führte zunächst dazu, dass sich die Marktanteile des Deodorant-Marktführers halbierten. Dies lag aber nicht am Produkt oder mangelnder Markenpassung, sondern an der Werbung. *Eine Frau betritt einen Raum mit einer exklusiven Abendgesellschaft. Die Männer tragen Smoking. Sie nimmt ein Glas Champagner und wird vom Kellner im nächsten Moment fast in den Swimmingpool gestoßen. Ein Axe-Parfüm-Verwender rettet sie im letzten Moment. Ihr Glas fällt ins Pool. Sie nimmt ein neues Glas und lässt es bewusst in den Pool fallen, wobei sie ihrem Retter tief in die Augen schaut. Produkt- und Abschlußszene.*

Männer im Smoking waren für einen größeren Teil der jüngeren Axe-Verwendergruppe zu abgehoben und boten keine Identifikationsfläche. Sie fühlten sich als Zielgruppe nicht mehr angesprochen und wendeten sich damals von

der Marke ab. Spätere Kommunikationskampagnen sprachen die Zielgruppe effektiver an. Im Jahr 2012 verwendeten 29,4% der Männer Axe Deodorant, 13,1% Axe Duschgel und 5,8% Axe After Shave. (Verbraucheranalyse). Mit Axe Shampoo ist Axe beim 1. Versuch gescheitert. Mittlerweile gibt es einen neuen Versuch der Markendehnung: Ab Februar 2012 erweiterte AXE sein Portfolio um Shampoos, Cream-Gels und Styling Pots für die unterschiedlichen Haartypen und Looks.

Auf andere Beispiele mit falscher Werbung wie [Joop](#) und [Harley Davidson](#) wurde bereits eingegangen.

Falsche Preisstellung

Beim Imagetransfer oder bei Line Extensions sollten die Produkte einer Marke in einem oder in benachbarten Qualitäts- und Preissegmenten angesiedelt sein. Für die langfristig erfolgreiche Multi-Produkt-Marke ist in den verschiedenen Märkten in der Regel eine horizontale und nicht vertikale Struktur erkennbar. Das heißt: Wenn Premium-Marke oder Niedrig-Preislage, dann in allen Märkten.

Dieses Imagetransfer-„Gesetz“ befolgt beispielsweise der amerikanische Mode-Designer Ralph Lauren. Neben Lauren-Mode gibt es bereits Lauren-Schmuck, -Duftwässer, -Gepäckstücke und -Bettwäsche, alles sehr fein und alles sehr teuer. Bezeichnend ist ein Zitat aus dem Jahre 1986: *„Wir könnten mit Uhren, die zwischen 100 und 300 Dollar pro Stück kosten, einen Jahresumsatz von 50 Millionen machen‘, sagte Lauren-Partner Peter Ström, doch Ralph interessiert sich nur für Uhren mit einem Verkaufspreis von tausend oder mehr Dollar, also machen wir keine Uhren.“*

Erst 2009 wurden Ralph Lauren Uhren eingeführt. Die Preise liegen bei mehreren tausend Dollar oder mehr. So kostet beispielsweise das Einstiegsmodell für Männer in Stahl 6.600 US \$ oder mehr und das Spitzenmodell der Stirrup Uhrenrange in Platin 68.500 US \$.



BOSS Woman

BOSS ignorierte diese Gesetzmäßigkeit und musste beispielsweise bei der Einführung von BOSS Woman „teures Lehrgeld“ zahlen. Der Vorstandschef Bruno Sälzer räumte in der FAZ vom 23.01.2002 ein, dass die Hoch-Preispolitik bei BOSS Woman falsch war: „Es kann nicht sein, dass ein durchschnittlicher Herrenanzug von BOSS 400 € kostet und die Damen 700 € bezahlen müssen.“ Die Preise der Damenmode wurden deshalb ab 2003 niedriger angesetzt. 2002 erzielte BOSS Woman hohe Verluste. (Anmerkung: Abbildung Kollektion 2012)

Als Boss Woman geboren wurde, gab es im Handel große Erwartungen. Aber die ersten beiden Kollektionen brachten viele Enttäuschungen. Boss Woman wurde damals in 17 verschiedenen Betrieben gefertigt. Dies verursachte Verarbeitungsfehler und Passform-Probleme. Hinzu kamen mangelnde Nachorder-Möglichkeiten, Schwächen in der Logistik und Kritik am Modestil: Die Kollektion wurde als zu maskulin oder zumindest als nicht feminin genug empfunden. Die Neuausrichtung im Jahr 2003 zahlte sich mittelfristig aus. 2011 erzielte die Damenmodesparte 11 % des Umsatzes von Hugo Boss.

Heinz Sandwiches



Heinz ist in Großbritannien für seine guten Ketchups, Mayonnaise, Salat- und Sandwich-Saucen bekannt, um nur einige Produkte zu nennen. Die Idee einer Markenerweiterung um ein Heinz Sandwich-Sortiment mit 19 Produktangeboten erschien daher vielversprechend. Die verwendeten Heinz Produkte wie Heinz-Ketchup, Heinz-Mayonnaise oder Heinz Ploughman's Pickle wurden prominent auf der Packung kommuniziert. Dennoch ging der Heinz Sandwich-Lizenznehmer innerhalb von 6 Monaten in Konkurs. Es gab zwei zentrale Probleme: Die Konsumenten nahmen keinen großen Geschmacks-Unterschied zu den Sandwiches der Handels-Eigenmarken wahr. Zudem waren die Heinz Sandwiches aufgrund der Lizenzgebühren zu teuer.

Fazit

Den großen Vorteilen von Markenerweiterungen stehen erhebliche Risiken gegenüber. Von den Erfolgen spricht jeder, Misserfolge werden meist verschwiegen. Aber in der Realität **scheitern 80% aller Markendehnungen** in neue Märkte **sowie 28%** aller Line Extensions. Oft entscheiden emotionale oder faktische Details über Erfolg oder Flop.

Die Gefahren für die Mutter-Marke werden oft deutlich unterschätzt. Bereits die Erweiterung einer Marke um ein **etwas inadäquates Produkt** oder **fehlerhafte Marketing-Mix-Exekutionen** können

- **große Image-Schäden auslösen,**
- **hohe Umsatzverluste bei erfolgreichen Mutter-Marken bewirken sowie**
- **schlimmstenfalls deren Existenz gefährden.**
- Wenig bekannt ist, dass dies **auch bei Line Extensions** gilt, wie z. B. Barbie, Bayer Aspirin, blendamed, Cadillac, De Beukelaer, Heinz und Pepsi Crystal exemplarisch beweisen.

Für die Prüfung, ob ein neues Angebot unter einer bekannten Marke über Marken-Diversifikations-Potenzial verfügt oder nicht, sind unterschiedliche Untersuchungsansätze vorgeschlagen worden. Alle bisher publizierten Verfahren sind jedoch aus unterschiedlichen Gründen zur zuverlässigen Prognose der Marktchancen und Risiken ungeeignet. – Dies bestätigen beispielsweise auch die wissenschaftlichen Analysen von Professor Sattler, Zatloukal sowie Kaufmann und Kurt. „Als problematisch erweist sich jedoch, dass alle bisherigen Studien lediglich **Partialanalysen** durchgeführt haben, d. h. in jeder Studie wurde stets nur ein Teil der bisher empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren betrachtet. ... **Für eine umfassende Entscheidungsunterstützung ist dies jedoch erforderlich. Andernfalls besteht ein hohes Risiko der Fehleinschätzung des Markentransfer-Erfolges.**“ (Zatloukal)

Dies ist mit unseren Methoden anders, die sich in der Praxis bewährt haben, wie viele Fallstudien beweisen. Mehr erfahren Sie hierzu in den folgenden kurzen Methodenbeschreibungen.

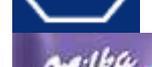
Anlage: 1 Minute Management Zusammenfassungen von 2 innovativeMethoden

1. Qualitative Vorstufe: Limbique Emotional Explorer

- **Über 95% aller menschlichen „Entscheidungen“ werden unbewusst und emotional getroffen** – nicht rational. Deswegen ist die präzise Kenntnis und gezielte Ansprache von Emotionen ein zentraler Wettbewerbsvorteil. Aber gerade bei den emotionalen Motiven haben die meisten Unternehmen entscheidende Wissens-Defizite.
- Hinzu kommt, dass **die Bandbreite möglicher Markenerweiterungen bei emotionalen Nutzen-Versprechen meist erheblich größer ist** als bei faktischen. Insofern ist es eigentlich unumgänglich, im Anfangsstadium die unbewussten Verwendungsmotive der Kategorie (und / oder des neuen Transfermarktes) sowie der einzelnen relevanten Marken aufzuklären. Dies sind **entscheidende Voraussetzungen**, um Markenerweiterungs-Erfolge gezielt entwickeln und richtig prognostizieren zu können.
- **Das eigentliche Problem herkömmlicher Marktforschung** ist, dass die Kunden selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen kommen. **Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen.** Denn verbalisiert kann nur werden, was auch – zumindest hin und wieder – bewusst wird.
- Der Ausweg aus dem Dilemma ist: **„Fragen, ohne zu fragen“**. In dem ganztägigen Forschungsansatz des Limbique Emotional Explorers wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet. Hierdurch werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden.
- Durch den Einsatz des Limbique Emotional Explorer werden häufig zum ersten Mal die wirklichen Motivationen und Hemmschwellen des Verwenders sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen in einer nachvollziehbaren Art und Weise herausgearbeitet.
- Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer, wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in über 1.000 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen.

2. Zuverlässige Prognose der Marktchancen und der Imagewirkung

- Die \$ales Effect Marktsimulation ist bislang unseres Wissens **weltweit der erste Testansatz, der die neuesten Erkenntnisse der Behavioural Economics, der Psychologie der Emotionen und der Hirnforschung aufgreift und in konkrete Messoperationen umsetzt.** Sie definiert eine neue Generation an Marktsimulationen.
- Es ist **unsere Überzeugung, dass eine Marktsimulation nur so gut ist, wie ihre Fähigkeit, die späteren Resultate im Markt vorherzusagen.** Insofern finden Sie auf der folgenden Seite zahlreiche Hinweise auf publizierte Validierungen – aus Glaubwürdigkeitsgründen meist zusammen mit Kunden. Zahlreiche Kurzfallstudien können Sie unter www.mayerdegroot.com lesen.
- In über 1.000 Fällen, in denen die Produkte mit (nahezu) unverändertem Marketing-Mix eingeführt wurden, lag die **Prognose** unserer Marktsimulations-Methode **innerhalb von 0,5 Marktanteilspunkten der aktuell erzielten Werte.** (siehe Seite 21)
- Die Diagnose-Kraft der \$ales Effect Marktsimulation ist hoch. **Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Markt-Potenzial eine bestimmte Größe hat** und nicht noch größer ist. Es werden **konkrete Maßnahmen herausgearbeitet, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann.** Darin sehen viele Kunden **einen weiteren, einzigartigen Schlüssel-Vorteil der \$ales Effect Marktsimulation.**
- Die **Zuverlässige Rücktransferanalyse:** Hierzu sind die meisten anderen Analyseverfahren nicht in der Lage, falls sie überhaupt eine Rücktransfer-Messung vornehmen. In mehreren Fällen wurden Markenerweiterungen verhindert, die die **Muttermarke beschädigt** hätten.



- Dies hat viele Experten beeindruckt, die von Mayer de Groot betreuten Marken in den letzten 10 Jahren über 25 nationale und internationale Auszeichnungen verliehen haben: u.a. SATIS Innovation Trophée (Paris) 2012, 2011, Produkt des Jahres 3 x 2011, 2 x 2009, 2008, 6 x 2006, 5 x 2005, 2 x 2004, Marken-Award 2010, 2006, 2004, 2 x 2003, Most revitalized brand (UK) 2008, Marken-Kooperations-Preis 2006, Effies, usw.

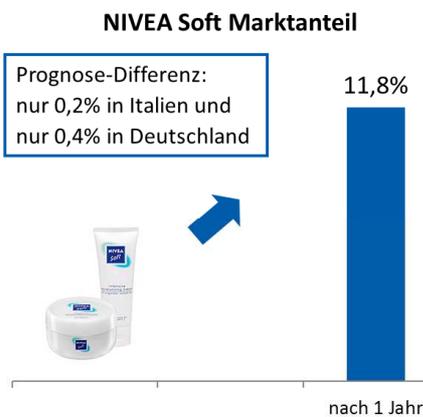


Eine Methode ist nur so gut, wie ihre nachweisbare Prognosezuverlässigkeit im Markt. - Prognose-Differenzen zur Marktrealität

Unsere Überzeugung: Eine Methode ist nur so gut, wie ihre nachweisbare Prognosezuverlässigkeit im Markt

<p>0,1 % </p> <p>0,1 % </p> <p>0,2 % </p> <p>0,3 % </p> <p>0,5 % </p>	<p> David John Shaw, Leiter Marktforschung/Media, Inbev Germany, planung & analyse 2/2004</p> <p> Jörg Schäffken, Iglo Marketing Direktor Kongress 2008, Markenartikel 1/2009 Iglo del Mar (neue Produkte) : 0.1 % Iglo Rahm-Spinat (neue Werbung): 0,2 %</p> <p> Wolfgang Reese, Geschäftsführer Chefaro, absatzwirtschaft 7 / 2004</p> <p> Rita Lübbecke, Vice President Marketing Central Region Esselte Leitz, u.a. in planung & analyse 6/2005</p>	<p> Sheba (Marketing-Mix): nur 0,2% Prognose-Differenz</p> <p> Milka Tender (Produkt): Prognose-Differenz: 0,1%</p> <p> Lefax (TV-Werbung): Prognose-Differenz: 0,1%</p> <p> Enzym-Lefax (Anzeigen): Prognose-Differenz: 0,3%</p> <p>Geringe Packungszahl-Differenz bei der Vorhersage der Efasit Markteinführung in UK bei niedrigem Budget</p> <p>„Der große Erfolg der Niederegger-Tafelschokoladen wurde zuverlässig vorhergesagt.“ strait, Arndt, Mayer de Groot 2007</p>
---	---	--

Eine Methode ist nur so gut, wie ihre nachweisbare Prognosezuverlässigkeit im Markt



- „Die Prognose-Übereinstimmungen mit den realen Markt-Ergebnissen von NIVEA Soft gehören definitiv mit zu den besten Resultaten, die jemals von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.
- Die Abweichung der Vorhersagewerte zu den in Italien und Deutschland erzielten Werte lagen jeweils unter einem halben Prozentpunkt.“



Klaus M. Wecker, Beiersdorf-Marktforschungsleiter Consumer von 1971 bis 2001 (in planung & analyse 2001)

Die Prognose-Übereinstimmungen gehören definitiv mit zu den besten, die jemals von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.



Dipl. Kfm. Anneliese Mayer de Groot führt den Consulting- und Finanz-Bereich der MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult. Nach einer Karriere bei Henkel (Düsseldorf) wechselte sie 1987 in die Marketing-Beratung mit Schwerpunkt Marken-Diversifikation und strategische Markenführung.

Ihr erstes Buch über Imagetransfer wurde 1983 mit dem 1. Preis des Markenverbandes ausgezeichnet. 1987 veröffentlichte sie als Co-Autorin das Buch Imagetransfer in der Spiegel-Verlagsreihe Fach & Wissen. Sie ist zudem Autorin zahlreicher Fachveröffentlichungen. mdg.mayerdegroot.com



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Betreute Unternehmen und Marken erhielten in den letzten 10 Jahren über 25 Auszeichnungen (Marken Awards, Produkt des Jahres etc.) - 1999 bis 2006 war er Vorstand / COO bei Konzept & Analyse. Zuvor arbeitete er u.a. für die MARS-Gruppe international sowie als Geschäftsführer bei der Mediaagentur Carat und beim Institut Target Group. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Werbeagentur Scholz & Friends. Er ist Autor vieler Fachartikel und Bücher, gefragter Sprecher bei Kongressen und Dozent an mehreren Universitäten. mdg.mayerdegroot.com **Telefon: 06198-50 29 21**