
Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
und Berufsakademie Göttingen
Prof. Dr. Bernd Schubert

**Markendehnungen als
Wachstumsstrategie dargestellt am
Beispiel von Lebensmitteln**

Thesis
im Fachbereich Marketing

Christian Beller
Hans-Krako-Straße 25
33014 Bad Driburg

B06.W.020

11.05.2009

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich besonders meinen Eltern für die Unterstützung bei der Erstellung der Thesis danken. Weiterhin möchte ich mich ganz herzlich bei meinen Arbeitskollegen Clemens Tenge, Alexandra Kessel und Claudia Struck bedanken. Für die Unterstützung bei der Fehlerkorrektur möchte ich mich bei Jana Mertins bedanken.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen zu Markendehnungen.....	3
2.1 Definition des Markenbegriffes.....	3
2.1.1 Rechtliche und merkmalsbezogene Sichtweise.....	3
2.1.2 Anbieterorientierte und nachfrageorientierte Sichtweise.....	5
2.2 Markenidentität und weitere relevante Begriffe zur Marke.....	6
2.3 Charakterisierung der Markendehnung.....	10
3 Markendehnungen in der Lebensmittelindustrie.....	16
3.1 Bedeutung von Markendehnungen für die Lebensmittelindustrie.....	16
3.2 Produktlinienerweiterung in der Lebensmittelindustrie.....	19
3.2.1 Planungsebene von Produktlinienerweiterungen.....	19
3.2.2 Umsetzungsebene von Produktlinienweiterungen.....	22
3.3 Markenerweiterung in der Lebensmittelindustrie.....	25
3.3.1 Theoretische Grundlagen.....	25
3.3.2 Idealtypischer Markenerweiterungsprozess.....	27
3.3.3 Tempel der Markenerweiterung.....	28
3.3.4 Markenstärkeanalyse.....	31
3.4 Erfolgsfaktoren von Produktlinien- und Markenerweiterungen.....	34
3.5 Chancen von Markendehnungen.....	40
3.6 Risiken von Markendehnungen.....	45
4 Fazit und Ausblick.....	47
Literaturverzeichnis.....	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Beziehung zwischen Markenidentität und Markenimage	7
Abbildung 2-2: Übersicht Familienmarken Milka und Du-Darfst.....	8
Abbildung 2-3: Markendehnungszonen nach Kapferer 1992	9
Abbildung 2-4: Übersicht Markendehnungsformen.....	12
Abbildung 2-5: Strategische Optionen für Marken- und Produktkombinationen	13
Abbildung 2-6: Ausschnitt aus den Produktlinienerweiterungen von Milka.....	14
Abbildung 2-7: Idealtypischer Markenerweiterungsprozess am Beispiel der Marke Landliebe.....	15
Abbildung 3-1: Durchschnittliches Marketingbudget bei Neumarken in den ersten fünf Jahren.	17
Abbildung 3-2: Durchschnittliches Marketingbudget bei Markentransfers in den ersten fünf Jahren	18
Abbildung 3-3: Anteil von neuen Marken an den Neueinführungen von Produkten im Handel.....	19
Abbildung 3-4: Werbeanzeige Klassische Beck's und Beck's Gold.....	20
Abbildung 3-5: Ritter Sport Geschmacksrichtungen Vollmilch, Marzipan, Voll-Nuss und Produktvariation Vollmilch Bio.....	21
Abbildung 3-6: Maggi fix & frisch Produktlinie mit guter Selbstähnlichkeit.....	22
Abbildung 3-7: Beispiele für geringe und hohe Differenzierungskraft verschiedener Produkte unter einer Marke bei hoher Selbstähnlichkeit.	23
Abbildung 3-8: Knorr <i>Fix</i> Produkte mit guter <i>Mental Convenience</i>	24
Abbildung 3-9: Beziehung zwischen konzeptionellen Überlegungen zu Markenerweiterungen und deren Umsetzungen	25
Abbildung 3-10: Milka Alpenwelt	26
Abbildung 3-11: Idealtypischer Markenerweiterungsprozess	27
Abbildung 3-12: Tempel der Markenerweiterung	29
Abbildung 3-13: Produkt-/Markenschema-Matrix zur Erfassung des Erweiterungspotentials einer Marke.....	33
Abbildung 3-14: Beziehungsgeflecht der Erfolgsfaktoren von Markendehnungen ..	35

Abbildung 3-15: Erfolgsfaktoren von Markendehnungen	37
Abbildung 3-16: Erfolgsfaktoren von Markentransfers	38
Abbildung 3-17: Werbeeffizienz von Markentransfer- und Neumarkenstrategien....	43

1 Einleitung

In Zeiten wachsender Konkurrenz durch globalisierte Märkte und die gestärkte Positionierung von Handelsmarken stehen Markenhersteller vor neuen Herausforderungen, um am Markt erfolgreich agieren zu können. Aber auch die starke Marken- und Produktinflation erschwert es Marktanteile zu halten oder noch weiter auszubauen. In der Vergangenheit haben Markenhersteller als Wachstumsstrategie häufig die Verwendung von Neumarken bevorzugt, die sich jedoch als sehr kosten- und zeitintensiv herausgestellt haben. Aus diesem Grund haben sich Überlegungen zu neuen, effektiveren Strategien ergeben, um weiterhin am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Damit sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, sich erfolgreicher am Markt zu positionieren und somit entsprechendes Wachstum generieren zu können. Dabei hat sich als besonders lukrative Markenstrategie die so genannte Markendehnung erwiesen. Sie stellt eine gute Alternative zur klassischen Neumarkenstrategie dar.

Besonders in der Lebensmittelindustrie kommt der Markendehnung durch die immer kürzeren Produktlebenszyklen eine immer bedeutendere Rolle zu. Dort ist mit wachsender Konkurrenz, vor allem durch Handelsmarken, zu kämpfen. Produkte sind durch wegfallende Qualitätsunterschiede zwischen den Marken sehr leicht austauschbar geworden.¹ Somit ist eine Differenzierung zu anderen Marken immer schwerer geworden, denn das angebotene Produkt kann nicht mehr alleine durch Qualitätsvorteile überzeugen. Aber auch die steigende Informationsflut führt dazu, dass Kunden sich zunehmend weniger mit den Produkten beschäftigen, da besonders bei Lebensmitteln die erkennbaren Qualitätsunterschiede nicht mehr entsprechend hoch sind. Die Konsumenten fangen an Informationen gezielter zu filtern.²

Eine der beliebtesten Strategien ist dabei die Markendehnung, dabei erfreut sich besonders die Spielform der Produktlinienerweiterung einer großen Beliebtheit. Denn in den letzten zehn Jahren war sie neben der Akquisition einer der wichtigsten Wachstumsgeneratoren.³ Der starke Trend zur Markendehnung lässt sich auch daran erkennen, dass im Jahr 2003 alle neuen Produkte im Markt aus Markendehnungen resultieren.⁴ Die kürzeren Produktlebenszyklen sensibilisieren

¹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 34f.

² Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 29f.

³ Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 806.

⁴ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 361.

die Markenhersteller in ihren strategischen Markenentscheidungen zunehmend. Es wird befürchtet, dass sich der vollzogene Markenaufwand nicht mehr ausreichend amortisiert.⁵

Aus diesem Grund sollen Strategien der Markendehnung in dieser Arbeit genauer untersucht werden, um daraus entsprechende Schlüsse für die Zukunft ziehen zu können. Somit werden zunächst alle notwendigen Begriffe erläutert, um den Nutzen dieser Strategie zu verstehen. Damit soll der Leser ein umfassendes Verständnis für die einzelnen Begrifflichkeiten erhalten. Im Anschluss daran wird noch einmal genauer auf die Situation in der Lebensmittelbranche eingegangen und darin die Spielform der Produktlinienerweiterung, sowohl in der Planungsebene, als auch in der Umsetzungsebene betrachtet. Dadurch soll deutlich werden, welche Faktoren bei einer Produktlinienerweiterung eine wesentliche Rolle spielen, um eine erfolgreiche Dehnung der Marke vollziehen zu können. Ebenso wird die Spielform der Markenerweiterung betrachtet, um auch hier die notwendigen zu beachtenden Schritte herauszuarbeiten. Dabei liegt der Fokus auf dem Tempel der Markenerweiterung. Darauf folgend werden wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Markendehnung aufgezeigt, sowie Chancen- und Risiken gegenübergestellt und deren Bedeutung bewertet. Abschließend folgt eine Bewertung dieser Strategie für die Lebensmittelindustrie und es werden entsprechende Handlungsempfehlungen gegeben. Die Arbeit endet mit einem Ausblick in die Zukunft. Es werden in dieser Arbeit ausschließlich Markenhersteller betrachtet, die eine ausreichende Relevanz für den deutschen Lebensmittelmarkt haben.

⁵ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 347.

2 Grundlagen zu Markendehnungen

2.1 Definition des Markenbegriffes

Seit dem Anfang der systematischen Auseinandersetzung mit dem Begriff der Marke, herrscht Unklarheit darüber, wie dieser definiert wird. Es haben sich im Laufe der Zeit nicht nur viele verschiedene Begriffsverständnisse, sondern auch Begriffe entwickelt. Diese resultieren nicht nur aus der unterschiedlichen Herkunft der Praktiker und Wissenschaftler, sondern sind auch sehr stark von der zeitlichen Betrachtung abhängig.⁶ Aus diesem Grund findet an dieser Stelle eine detaillierte Betrachtung des Markenbegriffs statt und daraufhin erfolgt eine entsprechende Abgrenzung zu verwandten Begriffen. Damit soll ein für diese Arbeit notwendiges Verständnis des Begriffes der Marke gewährleistet werden. Vorab sollen die Begriffe Marke und Markenartikel synonym verwendet werden. In der Literatur existieren viele verschiedene Markenbegriffe, es soll sich in diesem Zusammenhang jedoch auf die rechtliche, objektbezogene (merkmalsbezogene), anbieterorientierte und nachfrageorientierte (wirkungsbezogene) Sichtweise beschränkt werden.

2.1.1 Rechtliche und merkmalsbezogene Sichtweise

Die rechtliche Sichtweise ergibt sich aus dem im Jahr 1995 in Kraft getretenen Markengesetz, wodurch die Marke rechtlich geschützt wird und somit vor Nachahmungen anderer Unternehmen bewahrt wird.⁷ Das Markengesetz definiert den Markenbegriff folgendermaßen:

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁸

Damit beinhaltet die rechtliche Markendefinition vor allem eine Differenzierungs- und Identifikationsfunktion.⁹ Der Schutz einer Marke kann auf drei unterschiedliche Weisen erzielt werden. Sie kann als Zeichen in dem vom Patentamt geführten Markenregister eingetragen werden oder durch eine Verkehrsgeltung (Faustregel:

⁶ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 1.

⁷ Vgl. Leven, W., 2004, S. 15.

⁸ §3 Abs. 1 MarkenG.

⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 20.

30% Bekanntheit) bzw. eine notorische Bekanntheit (mindestens: 60%) erreicht werden.¹⁰ Diese rechtliche Sichtweise lässt jedoch keinerlei Schluss auf die Entstehung oder Wirkung der Marke zu und ist deshalb für eine verhaltenswissenschaftliche oder ökonomische Betrachtung ungeeignet.¹¹

Deshalb muss auf eine andere Sichtweise übergangen werden und zwar zuerst auf die objekt- bzw. merkmalsbezogene Sichtweise. Dabei wird die Marke als physisches Kennzeichen betrachtet, welche über die Herkunft des Produktes Auskunft gibt.¹² Dem Konsumenten werden Informationen über den Anbieter der Dienstleistung oder des Produktes geliefert.¹³ Innerhalb dieser klassischen Sichtweise wird dem Konsumenten eine ubiquitär erhältliche Ware mit konstanter Qualität und Aufmachung versichert.¹⁴ Mellerowicz hat 1963 folgende merkmalsbezogene Definition herausgearbeitet:

„Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge, gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“¹⁵

Die sich daraus ergebene Omnipräsenz ist als Erklärungsmerkmal jedoch nicht mehr zeitgemäß. So erfreuen sich Luxusmarken wie zum Beispiel Rolex-Uhren, speziell durch die beschränkte Verfügbarkeit einer großen Beliebtheit und auch sie werden als Marken angesehen.¹⁶

Bei genauer Fokussierung auf den Konsumenten wird deutlich, dass der rechtliche und auch merkmalsbezogene Ansatz nicht ausreichend ist. Da das Kaufverhalten der Konsumenten durch diesen Ansatz nicht in entsprechendem Maße erklärt werden kann, muss zu einer anderen Sichtweise übergegangen werden.¹⁷

¹⁰ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 3.

¹¹ Ebenda.

¹² Vgl. Mellerowicz, K., 1963, S. 39 (zitiert nach Leven, W.: Was ist eine Marke?, in: Boltz, D.-M.; Leven, W. (Hrsg.), 2004, S.14).

¹³ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 17.

¹⁴ Vgl. Domizlaff, H., 1982, S. 37ff.

¹⁵ Vgl. Mellerowicz, K., 1963, S. 39.

¹⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 22.

¹⁷ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 20.

2.1.2 Anbieterorientierte und nachfrageorientierte Sichtweise

An dieser Stelle wird die Marke aus anbieter- und nachfrageorientierter Sichtweise betrachtet, um ein entsprechend passendes Verständnis für den weiteren Verlauf der Arbeit zu gewährleisten.

Der anbieterorientierte Ansatz definiert sich dadurch, dass Marken als ein Paket von typischen Marketinginstrumenten angesehen werden. Dazu kann beispielhaft die vertikale Preisbindung¹⁸ und die Sprungwerbung¹⁹ herangezogen werden. Aber auch dieser Ansatz kann das Kaufverhalten, welches durch verschiedene empirisch beobachtende Erscheinungsformen belegt werden kann, nicht in ausreichendem Maße erklären. Als Beispiel kann die Sektmarke Faber Krönung herangezogen werden, diese hat bis zum jetzigen Zeitpunkt auf Sprungwerbung verzichtet. Sie würde somit sowohl nach objekt- und anbieterbezogener Sichtweise nicht als Marke definiert werden.²⁰

Die nachfragerorientierte Sichtweise befasst sich mit der Interpretationsweise der Marke aus Sicht des Nachfragers. Nach Berekoven wird alles als Marke angesehen, dass tatsächlich eine ist oder durch den Konsumenten als Markenartikel bezeichnet oder empfunden wird.²¹ Daraus geht hervor, dass eine Marke durch positive, relevante und unverwechselbare Vorstellungsbilder in den Köpfen der Zielgruppen erzeugt wird.²² Esch hat es treffend folgendermaßen definiert:

„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“²³

Dadurch tritt die positive Wirkung von Marken bei den Konsumenten in den Vordergrund und kristallisiert sich als grundlegendes Entscheidungsmerkmal für den Markenbesitzer heraus.²⁴

Ein grundlegendes Problem aus Sichtweise des Nachfragers besteht in der Operationalisierung der positiven Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten. Jedoch besteht in der Literatur Einigkeit darüber, dass eine Marke

¹⁸ Def.: Es werden mit den Abnehmern für die Weiterveräußerung feste Preise vereinbart.

¹⁹ Def.: Hersteller sprechen mit ihrer Werbung den Endverbraucher direkt an und überspringen die zwischengelagerten Wertschöpfungsketten.

²⁰ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 4.

²¹ Vgl. Berekoven, L., (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute, o. Hrsg., Wiesbaden, S. 35 – 48 zitiert nach Baumgarth, C., 2008, S. 4.

²² Vgl. Weinberg, P., 1995, Sp. 2681 (zitiert nach Esch, F.-R., 2008, S.22).

²³ Esch, F.-R., 2008, S. 22.

²⁴ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 4.

die Erfolgskriterien eines hohen Bekanntheitsgrades, eines differenzierenden Images und einer Präferenz erfüllen müssen. Dabei erzeugt besonders das Kriterium der Präferenz eine ökonomische Relevanz, da sie für das jeweilige Unternehmen zu einem besseren Abnehmerverhalten führt.²⁵

Eine merkmalsbezogene Betrachtung beschränkt sich auf rein funktionale Eigenschaften der Marke. Dadurch kann jedoch das Kaufverhalten der Konsumenten nicht erklärt werden. Deshalb muss eine wirkungsbezogene Sichtweise Anwendung finden, da innerhalb dieses Verständnisses eine Marke Vorstellungsbilder durch Gefühle und Erfahrungen in den Köpfen der Konsumenten verankert (z.B. Bacardi oder Beck's als emotionale Marken).^{26 27} Im nächsten Abschnitt wird auf die Markenidentität und weitere Begriffe zum vollständigen Verständnis eingegangen.

2.2 Markenidentität und weitere relevante Begriffe zur Marke

Ausgangspunkt für jegliche markenstrategische Entscheidung stellt die Markenidentität²⁸ dar, deshalb ist ein klares Begriffsverständnis notwendige Voraussetzung. Unter der Markenidentität werden die grundlegenden und wesensprägenden Merkmale einer Marke zusammengefasst. Sie bringt dabei zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Die Markenidentität wird als Selbstbild einer Marke aus Sicht der internen Anspruchsgruppe (Management, Anteilseigner, Agentur) verstanden. Sie steht in Wechselbeziehung zum Fremdbild, welches sich aus dem Markenimage ergibt. Es wird gebildet aus der Sicht der relevanten Anspruchsgruppe der Marke (Vgl. Abbildung 2-1).²⁹

Folgende Merkmale zeichnen eine Markenidentität aus.³⁰

- Wechselseitigkeit: Bedeutet, dass Identität nur durch eine klare Abgrenzung zu Wettbewerbermarken möglich ist.
- Kontinuität: Der Aufbau von Identität nimmt sehr viel Zeit in Anspruch, daher ist eine Kontinuität der personellen und materiellen Markenführung, als auch der Markenphilosophie notwendig.

²⁵ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 4.

²⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 22-24.

²⁷ Für eine ausführliche Betrachtung von Erscheinungsformen und Begriffsabgrenzungen von Marken siehe Bruhn, M., 2004, S. 3 – 49.

²⁸ für eine detaillierte Betrachtung der Markenidentität siehe Esch, F.-R., 2008, S. 79ff..

²⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 81 siehe hierzu auch Baumgarth, C., 2008, S.27.

³⁰ Vgl. Burman, C.; Meffert, H., 2005a, S. 46f. siehe hierzu auch Baumgarth, C., 2008, S. 27.

- Konsistenz: Die Markenführung muss alle Aktivitäten, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens stattfinden, aufeinander abstimmen, damit es zu keinen Widersprüchen kommt und eine klare Markenidentität möglich ist.
- Individualität: Die Marke muss sich durch eine Einzigartigkeit bestimmter Merkmale beim Abnehmer von Wettbewerbsmarken unterscheiden.

In der Literatur existieren verschiedene Modelle zur Systematisierung der verschiedenen Faktoren, aus denen eine Markenidentität resultiert.³¹ Darauf soll jedoch nicht weiter eingegangen werden.

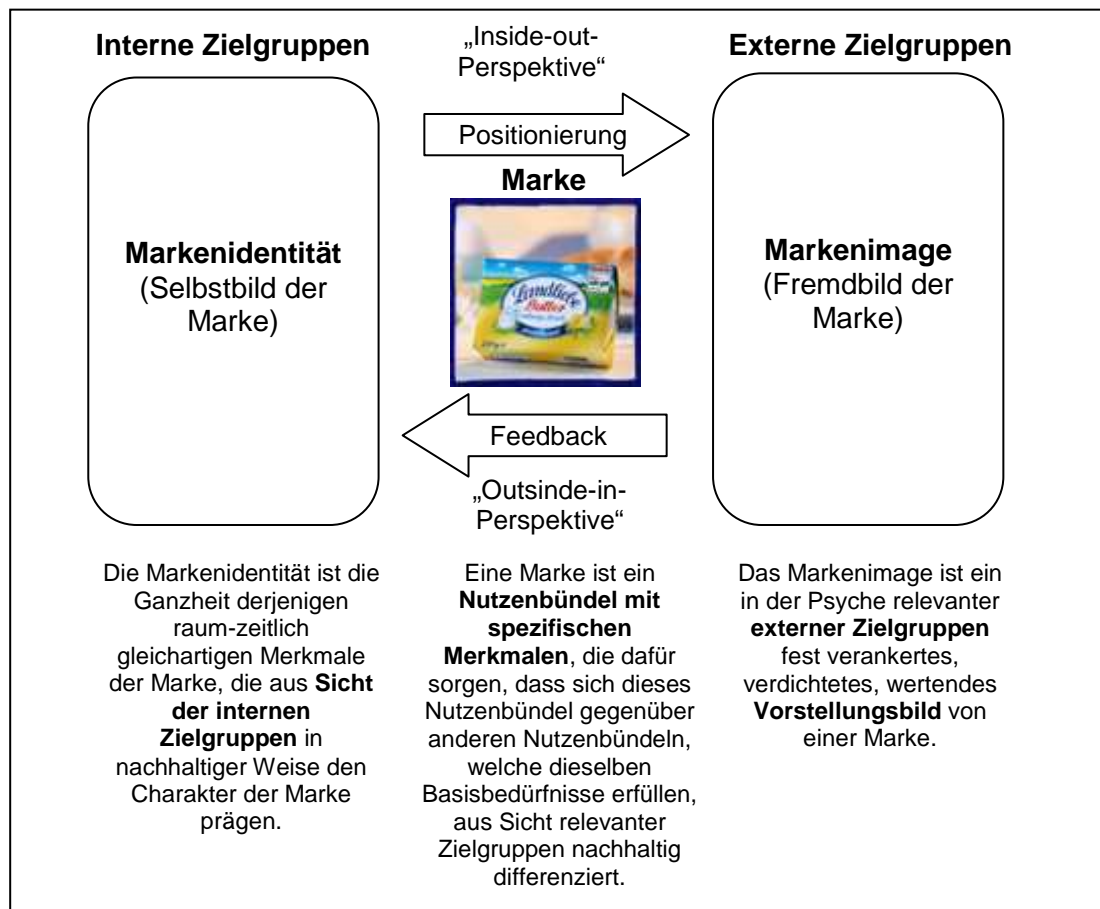


Abbildung 2-1: Beziehung zwischen Markenidentität und Markenimage³²

³¹ z.B. der Ansatz von Meffert und Burmann; das Komponentenmodell von Burmann, Blinda und Nitschke, das Identitätsprisma von Kapferer und der Genetische Code von Brandmeyer und Schmidt.

³² Modifizierte Darstellung in Anlehnung an Burmann, C.; Blinda, L.; Nitschke, A., 2003, S. 5f..

Weiterhin ist auch das Verständnis einer Familienstrategie notwendig, da diese die Grundlage für strategische Markendehnungsentscheidungen stellt. Da bei einer Familienmarkenstrategie mehrere Produkte unter einer Marke angeboten werden, können dadurch noch vorhandene Nutzenpotentiale ausgeschöpft werden.³³ Die einzelnen Produkte können sich dabei aber auch individuell unterscheiden.³⁴ Als Beispiel aus der Lebensmittelindustrie kann die Schokoladenmarke Milka vom Unternehmen Kraft Foods oder die Marke Du-Darfst von Unilever genannt werden.



Abbildung 2-2: Übersicht Familienmarken Milka und Du-Darfst³⁵

Diese Strategie ist besonders häufig im Konsumgüterbereich zu finden, vor allem durch die Entstehung von Synergieeffekten und die damit verbundenen Kosteneinsparungen.³⁶ Der Vorteil der Familienmarkenstrategie ist das ökonomische Konzept gezielter Marktausschöpfung. Die Aufwendungen für die Marken werden durch mehrere Produkte getragen und die neuen Produkte profitieren selbst vom Markenimage der Stammmarke. Eine Familienmarkenstrategie kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn sie einer konsistenten und klaren Umsetzung bezogen auf das Markenimage unterliegt. Es muss während des gesamten Prozesses der Positionierung und Umsetzung eine starke Orientierung an die Stammmarke im Bereich der Produkt- und Kommunikationsgestaltung erfolgen.³⁷

³³ Vgl. Lingenfelder, M.; Kahler, B.; Wieseke, J., 2004, S. 62.

³⁴ Vgl. Kilian, K., 2009, http://www.markenlexikon.com/glossar_f.html#Familienmarke, eingesehen am 22.04.09.

³⁵ o.V., <http://www.milka.de> und <http://www.du-darfst.de>, eingesehen am 02.05.09.

³⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 349.

³⁷ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 351.

Eine unkontrollierte Ausweitung der Marke auf andere Produkte führt zu einer Verwässerung des Markenkerns.³⁸ Für die Ausdehnung einer Marke liefern die Vorstellungen der Konsumenten die Grundlage.

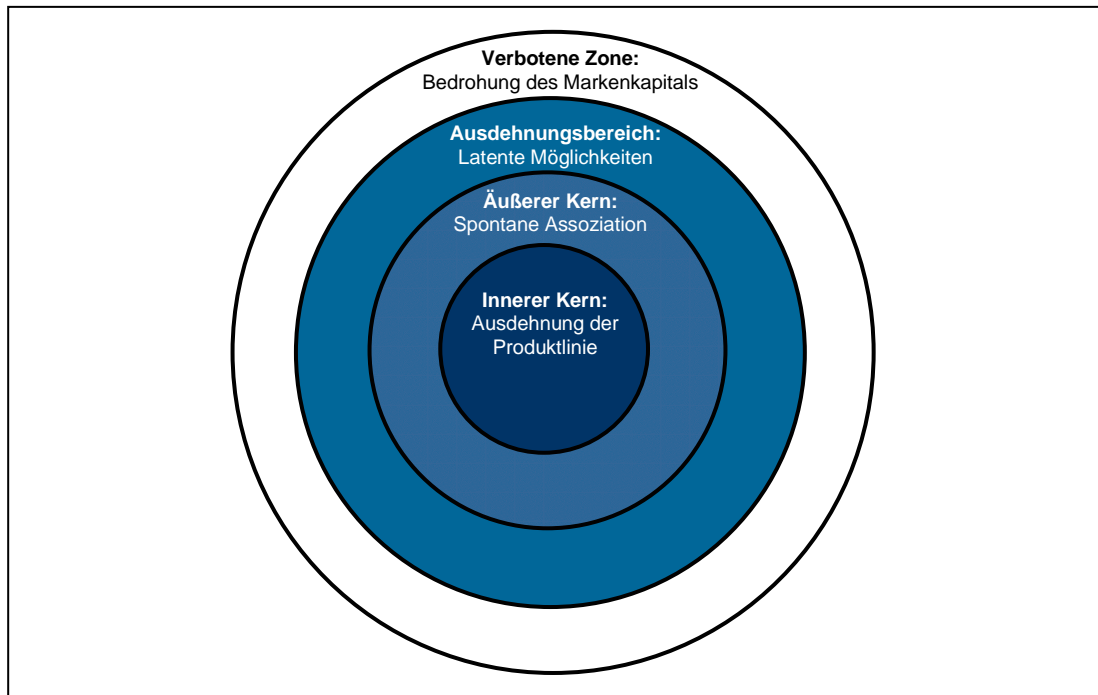


Abbildung 2-3: Markendehnungszonen nach Kapferer (1992)³⁹

Eine Dehnung sollte in konzentrischen Kreisen zum Markenkern vorgenommen werden. Es wird also zuerst mit Produkten begonnen, die den stärksten Bezug zum Stammprodukt aufweisen. Darauf aufbauend erweitert man dann sukzessiv die Produktpalette um neue Produkte (siehe hierzu Markendehnungszonen nach Kapferer 1992 in Abbildung 2-3).⁴⁰ Zu den genaueren Prozessschritten einer Markendehnung wird ab Kapitel 3 eingegangen.

Da die Stärke einer Marke den Erfolg einer Familienstrategie und der damit verbundenen Markendehnungen wesentlich beeinflusst, wird an dieser Stelle noch kurz darauf eingegangen, was unter einer starken Marke zu verstehen ist.⁴¹ Von einer starken Marke wird dann gesprochen, wenn sie die Kraft besitzt in den Köpfen der Verbraucher positive Assoziationen auszulösen und dann in entsprechendes Verhalten umzuwandeln.⁴² Dieser imaginär-symbolische Mehrwert einer Leistung geht über den praktisch-funktionalen Nutzen hinaus. Aus ihm entsteht eine

³⁸ Vgl. Gaiser, B., 2005, S. 92.

³⁹ modifiziert nach Kapferer, J.-N.; Rominger-Hanauer, B.; Zetsche, W., 1992, S. 139.

⁴⁰ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 350f..

⁴¹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 352.

⁴² Vgl. Fischer, M.; Hieronimus, F.; Kranz, M., 2002, S. 9.

subjektive Wertschätzung der Marke, die das (Kauf-)verhalten des Konsumenten beeinflusst.⁴³ Unterschieden werden kann die Markenstärke grundsätzlich in einstellungsbasierte und verhaltensbasierte Markenstärke. Ersteres beinhaltet lediglich die Bewertung eines Vorstellungsbildes und gibt somit die grundsätzliche Einstellung eines Nachfragers gegenüber der Marke wieder. Im Gegensatz dazu wird unter der verhaltensbasierten Markenstärke die markengetriebene Verhaltenswirkung gemessen, daraus lassen sich dann grundsätzliche ökonomische Aussagen erschließen.⁴⁴

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht handelt es sich bei dem Markenwert um den Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die mit der Marke erwirtschaftet werden.⁴⁵ Der Markenerfolg ist eine übergeordnete Größe, die mit dem Markenwert einen finanzwirtschaftlichen Aspekt beinhaltet und mit der Markenstärke einen verhaltenswissenschaftlichen Aspekt.⁴⁶

Als letzten wesentlichen Begriff wird noch der Markenkern aufgegriffen. Dieser fasst in einfacher Form die Kerneigenschaften einer Marke zusammen. Damit ist das Versprechen gemeint, dass die jeweilige Marke gibt.⁴⁷ Zum Beispiel steht die Marke Milka für die unberührte Alpenwelt und Natur.⁴⁸

2.3 Charakterisierung der Markendehnung

An dieser Stelle wird eine Charakterisierung der Markendehnung vorgenommen und die verschiedenen Erscheinungsformen kurz erläutert, sowie voneinander abgegrenzt. Genau wie bei dem Begriff der Marke existiert auch zu dem Markendehnungsbegriff keine einheitliche Definition. Dies liegt unter anderem daran, dass er mit anderen Begriffen synonym verwendet wird. Dazu zählen Begriffe wie Markentransfer, Markenanreicherung, Brand-Stretching oder Markenausweitung, um nur einige Beispiele zu nennen. Dies führt zu einer nicht ganz klaren Charakterisierung des Markendehnungsbegriffs und gestaltet eine klare Abgrenzung als fast unmöglich.

⁴³ Vgl. Kilian, K., 2009, http://www.markenlexikon.com/glossar_m.html#Markenstärke, eingesehen am 22.04.09.

⁴⁴ Vgl. Fischer, M.; Hieronimus, F.; Kranz, M., 2002, S. 9.

⁴⁵ Vgl. Kilian, K., http://www.markenlexikon.com/glossar_m.html#Markenwert, eingesehen am 22.04.09.

⁴⁶ Vgl. Kilian, K., http://www.markenlexikon.com/glossar_m.html#Markenerfolg, eingesehen am 22.04.09.

⁴⁷ Vgl. Mittermaier, Reinhard, 2009, <http://www.marke.at/content/knowledgebase/glossary/index.asp?FirstChar=m>, eingesehen am 22.04.09.

⁴⁸ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 349.

Die Verwendung des jeweiligen Begriffes ist in der Literatur stark davon abhängig welche Situation betrachtet wird. Deshalb wurden die wesentlichen Gemeinsamkeiten aller Begriffe von Burmann und Meffert im Jahr 2005 herausgestellt. Es handelt sich demnach immer um den Transfer der Identität einer bereits etablierten Marke auf neue Produkte mit Hilfe von gemeinsamen Markenkonzepten für Stamm- und Erweiterungsprodukt. Dabei ist das Hauptziel die Übertragung von positiven Imagekomponenten beim Nachfrager.⁴⁹

Dabei lässt sich die Markendehnung in zwei unterschiedliche Spielformen unterscheiden. Die wohl am meisten verbreitete Spielform bildet die Produktlinienerweiterung (synonym: Line-Extension), sie beschäftigt sich mit der Ausweitung einer etablierten Marke in dieselbe Produktkategorie (z.B. neue Joghurt-Variante bei LC1). Im Gegensatz dazu behandelt die Markenerweiterung (synonym: Brand-Extension), die Übertragung einer etablierten Marke in eine neue Produktkategorie (z.B. Erfrischungsgetränke von LC1) (vgl. Abbildung 2-4).⁵⁰ Jedoch ist eine genaue Abgrenzung zwischen bereits bestehender und neuer Produktkategorie nur schwer möglich, da die Übergänge fließend sind.⁵¹ Die Problematik der einheitlichen Begriffsfindung wird noch einmal deutlich durch die Markendehnungsinterpretation durch Wölfer (2004). Er sieht eine Produktlinienerweiterung erst dann, wenn die neue Marke in einen, den Ursprungsmarkt verwandten Markt übertragen wird. Bei der Einführung neuer Produktvarianten (z.B. neue Bier-Mix Getränkvariante von Beck's) handelt es sich seiner Meinung nach um keine Produktlinienerweiterung, sondern lediglich um eine Produktdifferenzierung.⁵² Im Gegensatz dazu sehen Homburg und Krohmer (2007) die Produktlinienerweiterung gleichgesetzt mit der Produktdifferenzierung.⁵³

⁴⁹ Vgl. Burmann, C.; Meffert, H., 2005, S. 197.

⁵⁰ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 157 siehe hierzu auch Homburg, C.; Krohmer, H., 2007, S. 642f und Esch, F.-R., 2008, S. 357.

⁵¹ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 71.

⁵² Wölfer, U., 2004, S. 802.

⁵³ Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H., 2007, S. 642.

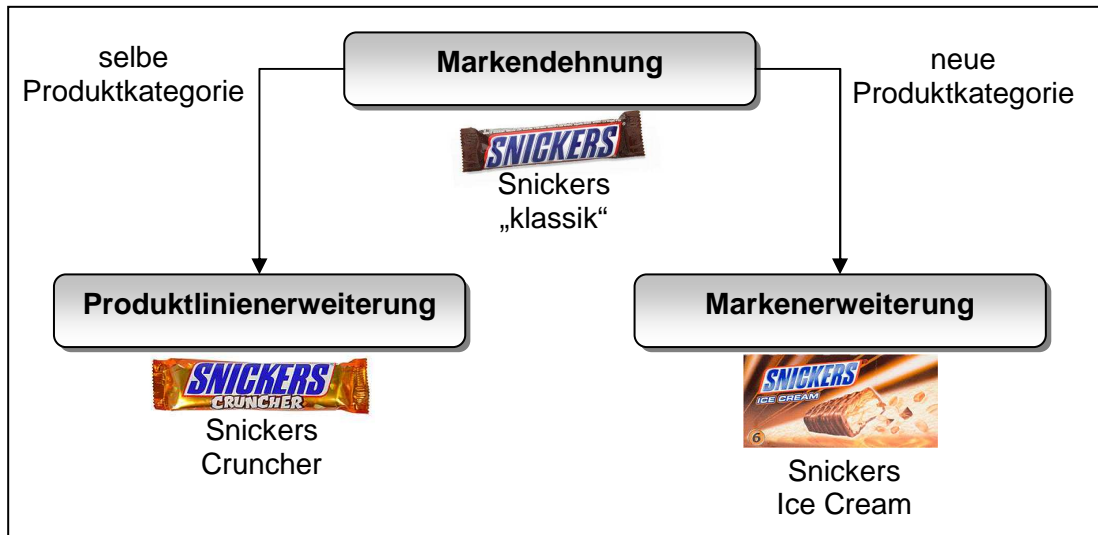


Abbildung 2-4: Übersicht Markendehnungsformen

Aufgrund dieser uneinheitlichen Begriffsverständnisse wird im weiteren Verlauf der Begriff Markenerweiterung für Dehnungen in neue Produktkategorien verwendet und der Begriff Produktlinienerweiterung für Dehnungen in dieselbe Produktkategorie. Den Überbegriff stellt die Markendehnung (synonym: Markentransfer) dar. Für die etablierte Marke werden die Begriffe Stammmarke, Ursprungsmarke und Muttermarke synonym verwendet und für das neue Produkt finden die Begriffe Transferprodukt und Erweiterungsprodukt Anwendung.

Weitere strategische Optionen zur Gestaltung der Marken- und Produktkombinationen befinden sich in Abbildung 2-5, jedoch wird im Rahmen dieser Arbeit der Fokus auf die Produktlinienerweiterung und die Markenerweiterung gelegt. Die abgebildete Übersicht liefert lediglich einen groben Überblick über die möglichen Produkt-Marken-Optionen eines Unternehmens für strategische Wachstumsentscheidungen.

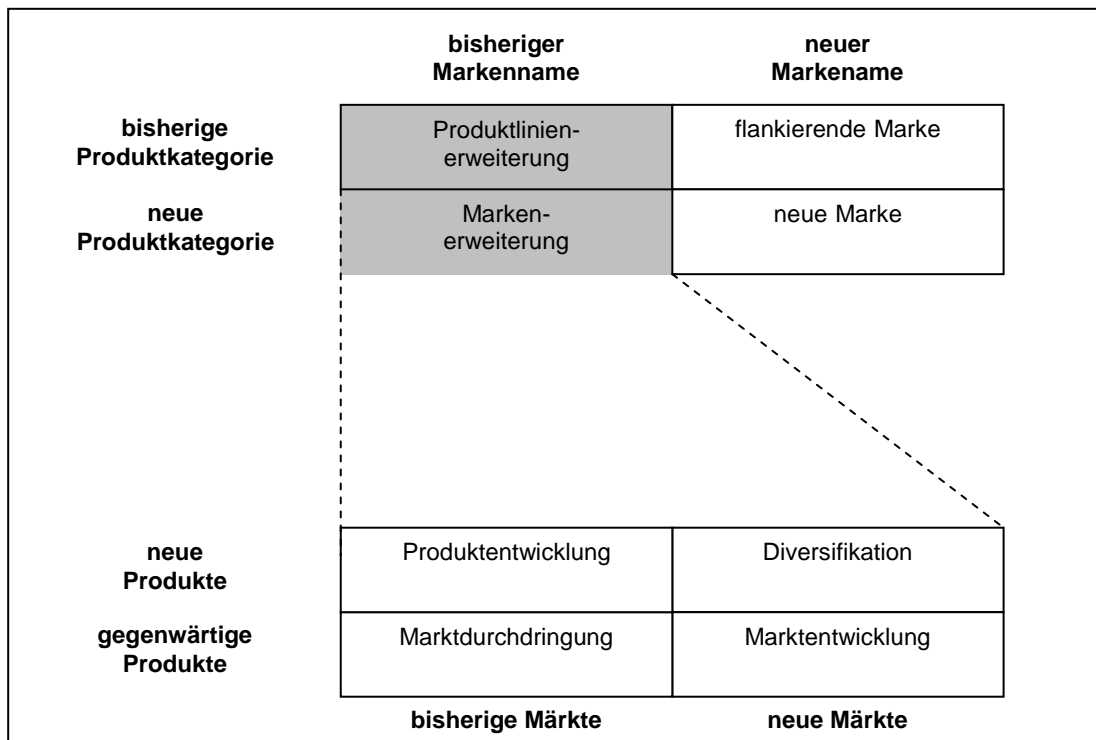


Abbildung 2-5: Strategische Optionen für Marken- und Produktkombinationen⁵⁴

Durch eine Produktlinienerweiterung finden Anpassungen an die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Kundensegmente statt, wodurch eine bessere Marktabdeckung der gedehnten Marke stattfinden soll (z.B. Beck's Gold, Beck's Green Lemon, Beck's Ice etc.). Voraussetzung für eine solche Betrachtungsweise sind klar abgrenzbare und ergiebige Kundensegmente. Das Kernziel einer Produktlinienerweiterung ist eine möglichst große Abdeckung des kaufrelevanten Marktes.⁵⁵ Dabei soll es zu einer Übertragung von positiven und kaufrelevanten Nutzen- und Qualitätsvorstellungen kommen. Die Stammmarke und das Erweiterungsprodukt sollen sich dabei gegenseitig stärken. Unter anderem soll aber auch ein Transfer von Sympathie- und Vertrauenswerten der etablierten Marke auf das Erweiterungsprodukt erfolgen. Dies soll zu einer hohen Probier- und Erstkaufbereitschaft vor allem in der Gruppe der Markenverwender führen.⁵⁶ Das oberste Ziel einer Produktlinienerweiterung ist die Erschließung von noch vorhandenen Wachstumspotentialen in der jeweiligen Produktkategorie zur Steigerung der Ertragskraft und dem Ausbau der kurz- und langfristigen Wettbewerbsposition.⁵⁷ Die Produktlinienerweiterung ist in der Lebensmittelindustrie

⁵⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R., 2008, S. 358.

⁵⁵ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 357.

⁵⁶ Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 801.

⁵⁷ Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 801.

immer beliebter geworden, was sich an der Vielzahl an Erweiterungen in allen Bereichen von Lebensmitteln (Getränke → Beck's Mixgetränke; Süßwaren → Milka Schokoladenvariationen; Fertiggerichte → Maggi Variationen) finden lässt (Vgl. Abbildung 2-6).



Abbildung 2-6: Ausschnitt aus den Produktlinienerweiterungen von Milka⁵⁸

Im Gegensatz dazu ermöglicht die Markenerweiterung einem Unternehmen den Einstieg mit einer bereits etablierten Marke in eine dem Unternehmen neue Produktkategorie. Diese strategische Markenentscheidung stellt sich als gute Alternative zur Einführung einer neuen Marke dar, da hierbei die Wahrscheinlichkeit eines „Flops“ und die Einführungskosten stark reduziert werden. Das Kernziel ist die Übertragung von positiven Imagekomponenten einer etablierten Marke auf ein Erweiterungsprodukt in einer neuen Produktkategorie. Damit ist ein sog. „Goodwill“-Transfer gemeint. Ein positiver Nebeneffekt soll dabei die Stärkung der Stammmarke durch das Erweiterungsprodukt sein (Abbildung 2-6).⁵⁹

⁵⁸ o.V., <http://www.milka.de/milka/page?siteid=milka-prd&locale=dede1&PageRef=98>, eingesehen am 09.05.09.

⁵⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 390.

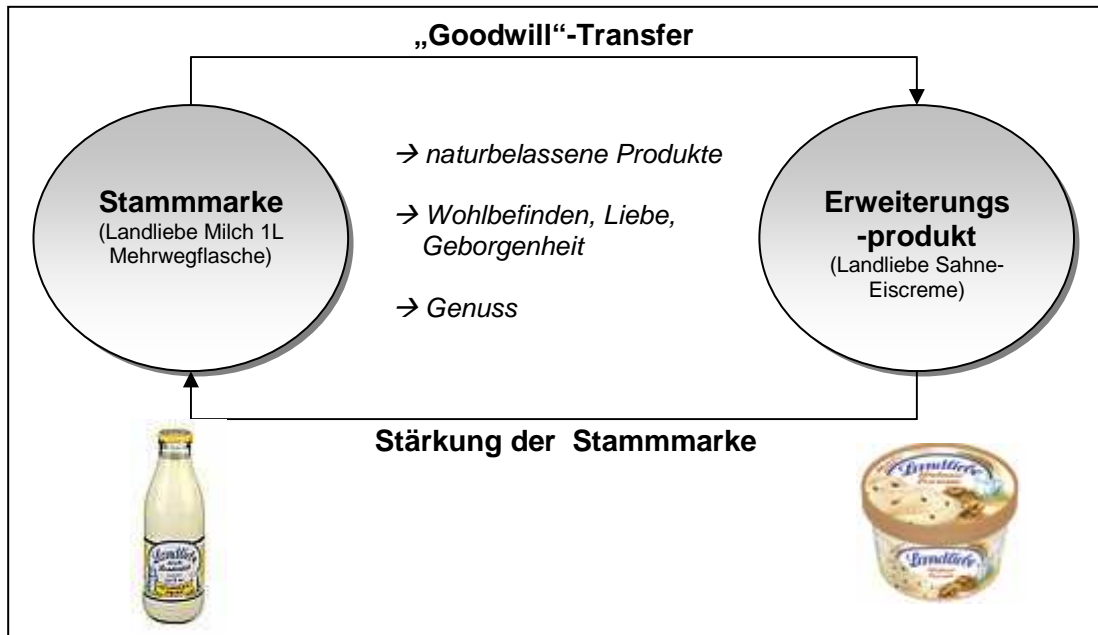


Abbildung 2-7: Idealtypischer Markenerweiterungsprozess am Beispiel der Marke Landliebe⁶⁰

Durch diese idealtypische Wechselbeziehung profitieren sowohl die Stammmarke als auch das Erweiterungsprodukt. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Konsument einen starken Image-Bezug wahrnimmt oder herstellt.⁶¹

Diese strategische Entscheidung zur Markenerweiterung stellt sich als gute Alternative zur Einführung einer neuen Marke dar, da hierbei die Wahrscheinlichkeit eines „Flops“ und die Einführungskosten stark reduziert werden. Dies gilt vor allem dann, wenn die Höhe der Floprate von Neuprodukten im Konsumgüterbereich laut GfK⁶² bei ca. 70%, betrachtet wird.⁶³

⁶⁰ Eigene modifizierte Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R., 2008, S. 391.

⁶¹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 390.

⁶² Deutschlands größtes Marktforschungsinstitut.

⁶³ Saal, M., 2006, „Marketer müssen nachsitzen. Studie: Floprate steigt auf 70%“, in: Horizont, Heft 16, S. 17. zitiert nach Esch, F.-R., 2008, S. 361.

3 Markendehnungen in der Lebensmittelindustrie

3.1 Bedeutung von Markendehnungen für die Lebensmittelindustrie

Die Lebensmittelindustrie ist mit einem Umsatz von circa 127 Mrd. EUR und 550.000 Beschäftigten in etwa 5.500 Unternehmen einer der bedeutendsten Branchen in Deutschland.⁶⁴ Diese Unternehmen stehen täglich vor neuen Herausforderungen, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Vor allem die Hersteller von Markenprodukten müssen sich diesen Herausforderungen, durch den Übergang zu neuen gewinnbringenden Strategien, immer wieder stellen. Dabei erfreuen sich Markendehnungen immer größerer Beliebtheit, dies lässt sich an der großen Anzahl an gedehnten Produkten ableiten. Der klare Trend zur Markendehnung ist daran erkennbar, dass jährlich um die 3000 neue Produkte im Sortiment auftauchen und bis zu 95% davon Markendehnungen bereits etablierter Marken sind.⁶⁵

Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten tendieren Konsumenten dazu Marken untreu zu werden. Dennoch ist das Vertrauen besonders in starke Marken groß und die Konsumenten ziehen diese trotz höheren Preises anderen Marken beziehungsweise Handelsmarken vor. Darin machen sich dann die Investitionen und die ständige Pflege der Marke bezahlt.⁶⁶ Damit der Markenhersteller auch in schwierigen Zeiten wachstumsfähig bleibt, wird häufig auf starke Marken zurückgegriffen und entsprechend gedehnt.

Die hohen Kosten für Neumarken lassen sich aus Abbildung 3-1 erkennen. Sie gibt die Ergebnisse aus einer Expertenbefragung im Jahr 1997 wieder, welches Marketingbudget für eine Neumarkenstrategie von Tafelschokolade, Shampoo und Bier in den ersten fünf Jahren benötigt wird. Durch die hohen Kosten werden Überlegungen zu alternativen Strategien angeregt.

⁶⁴ Vgl. Lindenberg, J. C., 2004, S. 1973.

⁶⁵ Vgl. Esch, F.-R.; Andresen, T., 2000, S. 16.

⁶⁶ Vgl. Bühlbecker, H., 2004, S. 1990.

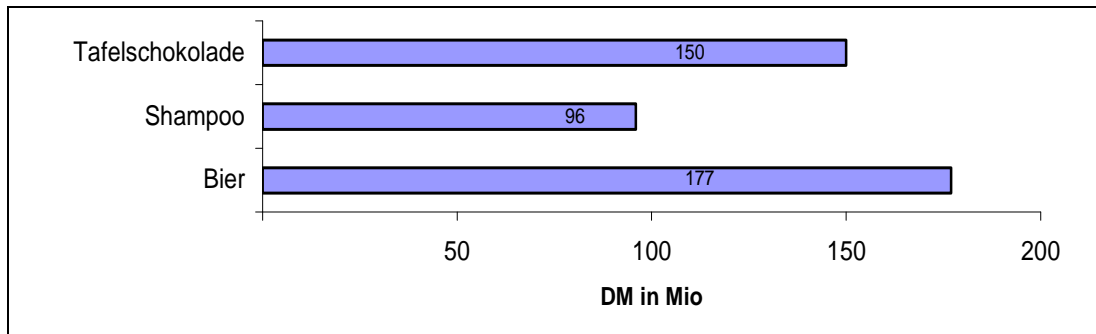


Abbildung 3-1: Durchschnittliches Marketingbudget bei Neumarken in den ersten fünf Jahren. ^{67 68}

Zu demselben Ergebnis kamen auch Esch und Andresen durch eine Expertenbefragung im Jahr 2000. Die meisten Befragten schätzten die Kosten für den Aufbau einer Marke zwischen 25-75 Millionen Euro. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass das Risiko eines „Flops“ beträchtlich ist.⁶⁹ Nicht zu unterschätzen ist der damit verbundene Zeitaufwand für den Aufbau und die anschließende Etablierung der Marke.⁷⁰

Dadurch wird ersichtlich, dass die Verwendung einer Neumarkenstrategie erhebliche Kosten verursacht und bei einem „Flop“, sogar die Existenz des Unternehmens ernsthaft gefährden kann. Daher ist der Übergang zu Markendehnungen als alternative Markenstrategien nicht verwunderlich. Vor allem durch die geringeren Kosten und die Reduzierung des Flop-Risikos.

Die geringeren Kosten für Markendehnungen lassen sich anhand einer Expertenbefragung über das notwendige Budget zur Durchführung einer Markendehnung erkennen (vgl. Abbildung 3-2). Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass die Markendehnung eine kostengünstigere Alternative zur Neumarkenstrategie für Lebensmittel darstellt und somit auch das finanzielle Risiko reduziert wird.

⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Sattler, H., 1997, S. 1.

⁶⁸ Werte basieren auf eine Expertenbefragung, in der sie schätzen sollten, mit welchen Marketingbudgets sie für eine Neumärke in den ersten fünf Jahren für die jeweils relevanten Märkte rechnen. Die Kosten behandeln nur Ausgaben für Marketing (z.B. Verkaufsförderung, Werbung und Listung), Kosten für F&E sind nicht enthalten.

⁶⁹ Vgl. Esch, F.-R.; Andresen, T., 2000, S. 16.

⁷⁰ Vgl. Gaiser, B., 2005, S. 91.

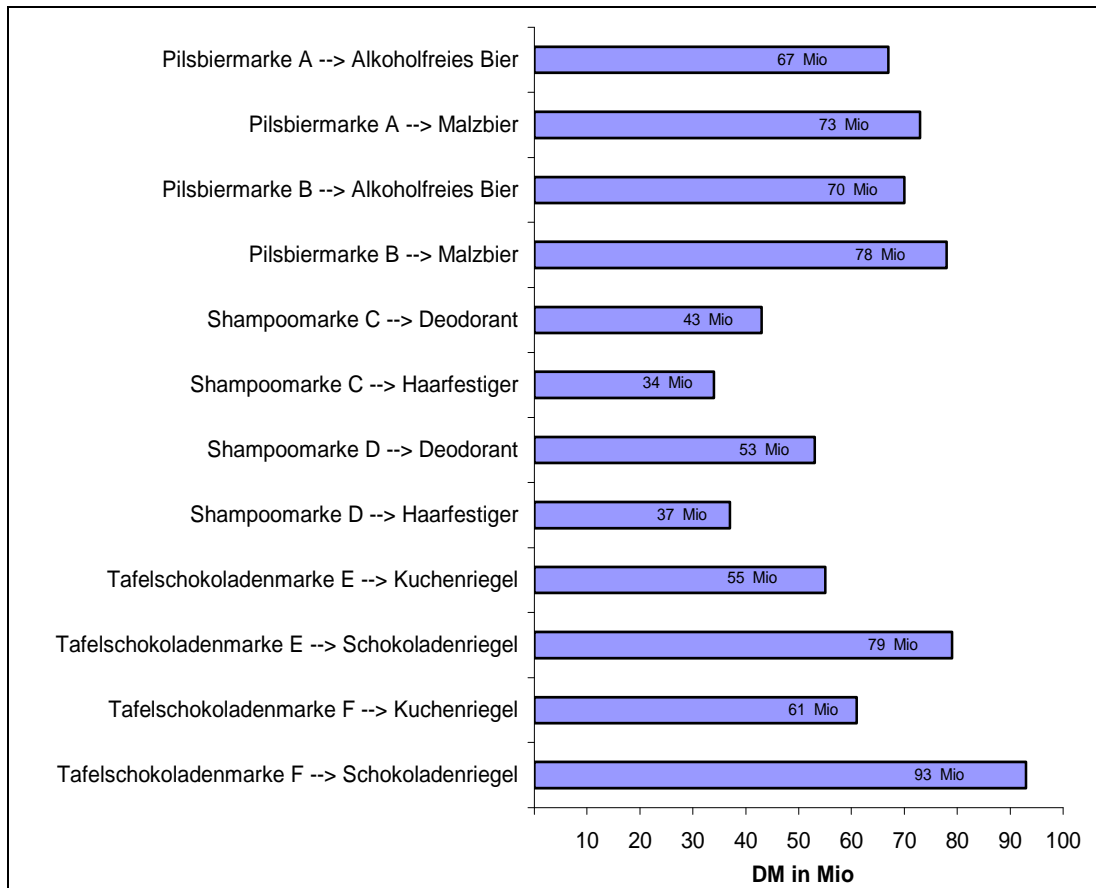


Abbildung 3-2: Durchschnittliches Marketingbudget bei Markentransfers in den ersten fünf Jahren^{71 72}

Dennoch ist erkennbar, dass auch die Markendehnung keine Low-Budget-Strategie darstellt, denn es müssen eine Vielzahl von Anforderungen erfüllt werden, worauf im weiteren Verlauf der Arbeit noch konkreter eingegangen wird.

Die starke Abkehr von Neumarken als Wachstumsstrategie bei Markenherstellern lässt sich aus Abbildung 3-3 erkennen. Der Anteil an Neumarken ist seit dem Jahre 1989 fast stetig gesunken bis auf den Tiefstwert von 0% im Jahre (2003). Daran lässt sich die hohe Bedeutung von Markendehnung für die derzeitige Situation in der Lebensmittelbranche erkennen.

⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Sattler, H., 1997, S. 1. (Die Ermittlung der Werte erfolgte auf dieselbe Art und Weise, wie bei der Befragung zur Durchführung einer Neumarkenstrategie).

⁷² Werte basieren auf eine Expertenbefragung, in der sie schätzen sollten, mit welchen Marketingbudgets sie für einen Markentransfer in den ersten fünf Jahren für die jeweils relevanten Märkte rechnen. Die Kosten behandeln nur Ausgaben für Marketing (z.B. Verkaufsförderung, Werbung und Listung), Kosten für F&E sind nicht enthalten.

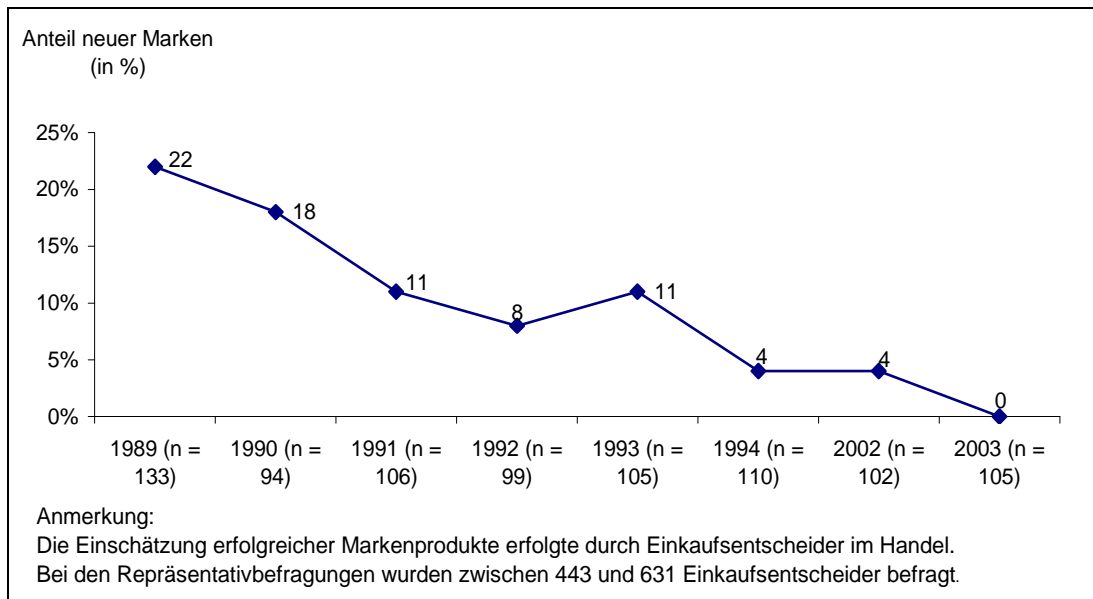


Abbildung 3-3: Anteil von neuen Marken an den Neueinführungen von Produkten im Handel.⁷³

Im nächsten Abschnitt soll nun zunächst auf die Planungs- und Umsetzungsebene von Produktlinienerweiterungen eingegangen werden.

3.2 Produktlinienerweiterung in der Lebensmittelindustrie

3.2.1 Planungsebene von Produktlinienerweiterungen

Produktlinienerweiterungen sind nicht ohne weiteres durchführbar, es müssen einige wesentliche Kriterien beachtet werden, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

Bei der Planung von Produktlinienerweiterungen bedarf es eines ausreichend deutlichen Verständnisses der wechselseitigen Kosten- und Marktverhältnisse zwischen den Produkten unter einer Marke, sodass eine erfolgsversprechende Erweiterung durchgeführt werden kann. Damit eine Produktlinienerweiterung für Mehrkäufe überhaupt möglich ist, müssen noch ausreichend Potentiale von unbefriedigten Konsumentenbedürfnissen im Markt vorhanden sein.⁷⁴ Dies allein verspricht jedoch noch keine erfolgreiche Produktlinienerweiterung, denn die jeweilige Marke muss zur Bedürfnisbefriedigung eine ausreichend große Relevanz haben und dabei einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzmarken bieten

⁷³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R., 2008, S. 361.

⁷⁴ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 367.

(Relevant Set).⁷⁵ Dies ist der Marke Beck's in der Vergangenheit mit dem Produkt Beck's Gold sehr gut gelungen. Denn es wurde die Kraft der Marke Beck's mit ihren wesentlichen Merkmalen beim neuen Produkt verwendet. Durch das neue Beck's wurde vor allem eine jüngere Zielgruppe angesprochen, die häufig das klassische Beck's wegen des Geschmacks ablehnten und mildere Biere bevorzugt (vgl. Abbildung 3-4).⁷⁶



Abbildung 3-4: Werbeanzeige Klassische Beck's und Beck's Gold⁷⁷

Die meisten Markenhersteller konzentrieren sich bei der Durchführung einer Produktlinienerweiterung hauptsächlich auf die Dehnung in andere Geschmacksrichtungen. Dies zeigen zum Beispiel die Produktlinien von Ritter-Sport (vgl. Abbildung 3-5), aber auch die Dehnung in unterschiedliche Varianten⁷⁸ (z.B. Coca Cola, Coca Cola Zero, Coca Cola Light etc.) ist sehr beliebt.

Zusätzlich finden Produktlinienerweiterungen auch über unterschiedliche Verpackungsgrößen statt.⁷⁹ Letzteres ist sicherlich besonders interessant durch die

⁷⁵ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 367.

⁷⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 367.

⁷⁷ o.V., http://www.gosee.de/images/newsletter/_19_07/Becks_Platat.jpg, eingesehen am 02.05.09.

⁷⁸ Produkt mit unterschiedlichen Ausprägungen, z.B. weniger Fett, weniger Zucker oder Bio-Produkt.

⁷⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 369.

neue EU-Regel zur Abkehr von Einheitlichen Verpackungsgrößen.⁸⁰ Dadurch wird die Kreativität der Hersteller und auch der Konsumenten noch weiter vorangetrieben und es ergeben sich völlig neue Möglichkeiten gezielt auf zielgruppenspezifische Bedürfnisse einzugehen.



Abbildung 3-5: Ritter Sport Geschmacksrichtungen Vollmilch, Marzipan, Voll-Nuss und Produktvariation Vollmilch Bio

Bevor ein neues Produkt in das Markenportfolio aufgenommen wird, ist es unbedingt erforderlich zu prüfen, ob das neue Produkt für die bestehende Marke geeignet ist. Dafür wäre es sinnvoll die Markenvorstellung der Konsumenten zum jeweiligen neuen Produkt zu ermitteln und entsprechend mit den eigentlichen Markenvorstellungen zu vergleichen.⁸¹ Auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren sowohl bei einer Produktlinienerweiterung, als auch einer Markenerweiterung wird in Kapitel 3.4 noch eingegangen.

Sollte eine notwendige Passung nicht vorhanden sein, ergeben sich für den Markenhersteller alternative Maßnahmen. Bei einem gewissen vorhandenen Marktpotential, besteht die Möglichkeit alternativ zur Produktlinienerweiterung eine neue Marke neben der vorhandenen Marke zu kreieren.⁸² Es muss jedoch beachtet werden, dass es sich hierbei um eine sehr kostenintensive Markenstrategie handelt.⁸³ Deshalb sollte diese Alternative nur bei einem sehr großen Marktpotential in Betracht kommen. Sofern das Marktpotential nicht entsprechend ist, sollte zum Schutze der Marke auf eine Linienenerweiterung komplett verzichtet werden. Damit wird sichergestellt, dass die Marke nicht geschädigt und das Markenimage verwässert wird. Als letzte Möglichkeit würde dann nur noch die Gestaltung einer neuen Markenvariante mit einem sog. Sub-Branding in Frage kommen. Dabei findet eine Ergänzung der Stammmarke durch ein Sub-Branding statt. Dadurch werden

⁸⁰ Vgl. Knop, C., 2009, <http://www.faz.net/s/Rub4D8A76D29ABA43699D9E59C0413A582C/Doc-EF613500A7A6D4F7C8E36B963BBC190DA~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, eingesehen am 16.04.09.

⁸¹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 369.

⁸² Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 370.

⁸³ Vgl. Wölfer, U., 2005, S. 801 siehe hierzu auch Sattler, H., 2001, S. 75.

weniger Kosten verursacht, da es auch hier zu Übertragungen von Image und Bekanntheit kommt. Jedoch eignet sich diese Variante auch nur bei einem ausreichend großen Marktpotential.⁸⁴

3.2.2 Umsetzungsebene von Produktlinienweiterungen

Zur erfolgreichen Umsetzung von Produktlinienerweiterungen stehen drei Kernanforderungen im Vordergrund. Dazu zählen die Selbstähnlichkeit, Differenzierungskraft und Mental Convenience.

Die Selbstähnlichkeit stellt sich entsprechend dar, dass die wesentlichen Markenassets⁸⁵ bei allen Produkten innerhalb der Produktlinie umzusetzen sind. Dadurch soll verhindert werden, dass das Markenbild beim Konsumenten verwässert wird. Dafür müssen die für die Marke wichtigsten konstituierenden Markenelemente für Verpackung und Kommunikation ermittelt werden und entsprechend der Bedeutung für den Konsumenten auf der Verpackung realisiert werden. Dies ist zum Beispiel bei den Produkten von Maggi gut gelungen. Sie weisen das gleiche Verpackungsdesign, die Verwendung der typischen Farben von Rot und Gelb und den typischen Schriftzug auf.⁸⁶



Abbildung 3-6: Maggi fix & frisch Produktlinie mit guter Selbstähnlichkeit⁸⁷

Damit eine Produktlinienerweiterung unter Verwendung der typischen Markenassets überhaupt Sinn macht, muss es sich um eine Low-Involvement-Situation handeln. Dabei setzt sich der Konsument nicht lange mit dem Produkt auseinander und dies ist bei Lebensmitteln meistens der Fall. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist eine konsequente Berücksichtigung der Konkurrenzmarken im Markt und deren Auftritt.⁸⁸

Dadurch wird verhindert, dass typische Markenassets von Konkurrenzmarken bei einer Produktlinienerweiterung verwendet werden und es somit zu keinen

⁸⁴ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 370.

⁸⁵ die typischen Merkmale einer Marke, die unbedingt beibehalten werden sollten.

⁸⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 373.

⁸⁷ o.V., <http://www.maggi.de>, eingesehen am 26.04.09.

⁸⁸ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 374.

Verwechslungen kommen kann. Dabei ergeben sich einige weitere Herausforderungen, besonders wenn man den Aspekt der Differenzierung betrachtet.⁸⁹

Wie bereits erwähnt, steht dem gegenüber die Differenzierungskraft des neuen Artikels in der Produktlinie. Es besteht zwischen der Selbstähnlichkeit und der Differenzierungskraft ein konträres Verhältnis. Denn es muss sichergestellt werden, dass jedes Produkt ausreichend Unterscheidungskraft zu den anderen Produkten aufweist. Es ist jedoch von essentieller Bedeutung, dass bei diesem Schritt die Markenidentität gewahrt wird. Dem Konsumenten müssen nach der hierarchischen Informationsvermittlung zuerst die wesentlichen Markenmerkmale vermittelt werden und dann die produktspezifischen Merkmale, die zur Differenzierung beitragen.⁹⁰ Wenn einmal die Zeit in Betracht gezogen wird, in der Konsumenten sich am Point-of-Sale mit Marken auseinandersetzen (ca. 1,6 Sekunden nach Popai (1999))⁹¹, fällt auf wie wichtig eine klare Differenzierung von anderen Produkten ist, sowohl in der eigenen Line als auch von der Konkurrenz.⁹² Ritter Sport ist ein ideales Beispiel für die Bewahrung der typischen Markenmerkmale (Verpackungsform und -design) und trotzdem eine gute Differenzierbarkeit (Farbe und Bilder) (vgl. Abbildung 3-7).



Abbildung 3-7: Beispiele für geringe und hohe Differenzierungskraft verschiedener Produkte unter einer Marke bei hoher Selbstähnlichkeit.^{93 94}

Als letzte wesentliche Anforderung stellt sich die Mental Convenience dar.⁹⁵ Unter Mental Convenience wird die gedankliche Bequemlichkeit beim Konsumenten verstanden. Eine Produktlinie muss derart klar, trennscharf und verständlich

⁸⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 375.

⁹⁰ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 376.

⁹¹ Popai (1999), European Consumer Buying Habits Study – Ergebnisse und Analysen der deutschen Teilstudie, Frankfurt / Main.

⁹² Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 376.

⁹³ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 377.

⁹⁴ Alpia hat mittlerweile das Verpackungsdesign für eine bessere Differenzierung geändert, indem sie für jede Sorte farbliche Akzente eingesetzt haben, wie in den Grafiken zu sehen ist.

⁹⁵ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 373.

aufgebaut werden, dass sie sich ohne große Probleme für den Konsumenten erschließt. Es muss deutlich werden, welchen Nutzen die einzelnen Produkte in einer Range mit sich bringen und wodurch sie sich voneinander unterscheiden. Die Unterscheidungskraft sollte durch eine entsprechende visuelle und verbale Kennzeichnung erfolgen.⁹⁶ Als gutes Beispiel eignen sich hier die fix Produkte von Knorr. Es wurde gezielt mit Bildern und schnellen und prägnanten Bezeichnungen gearbeitet.



Abbildung 3-8: Knorr Fix Produkte mit guter Mental Convenience⁹⁷

Zusätzlich sollte beachtet werden, dass der Konsument nicht mit Alternativen überladen wird, deshalb gilt immer „weniger ist mehr“. Ab einer bestimmten Anzahl von Alternativprodukten ist der Kunde nicht mehr in der Lage zu differenzieren. Dies kann häufig bei Kunden festgestellt werden, die eine Auswahl der vorhandenen Maggi und Knorr Produkte am Regal treffen wollen. Diese Marken sind bereits sehr weit gedehnt worden und erschweren dem Konsumenten die Orientierung zunehmend. Eine Überladung des Konsumenten mit Produkten, kann zu einer so genannten „tunnel vision“ führen. Dabei grenzen dann viele Kunden ihr Sichtfeld ein und weichen als Abwehrhaltung auf andere Produkte aus.⁹⁸ Durch diesen Orientierungsverlust wird dem Konsumenten die Kaufentscheidung unnötig schwer gemacht.⁹⁹

Im nächsten Kapitel soll dann auf die Spielform der Markenerweiterung eingegangen werden und alle wichtigen zu beachtenden Aspekte bei der Planung und Umsetzung.

⁹⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 378.

⁹⁷ o.V., <http://www.knorr.de/knorrproduktwelt/>, eingesehen am 27.04.09.

⁹⁸ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 380f.

⁹⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 381.

3.3 Markenerweiterung in der Lebensmittelindustrie

3.3.1 Theoretische Grundlagen

Die Planung einer Markenerweiterung kann grundsätzlich in zwei Schritte eingeteilt werden. Der erste Schritt beinhaltet die konzeptionelle Ebene mit Bestimmung des Dehnungspotentials und der Dehnungsanalyse. Die zweite Ebene ist die Umsetzungsebene, dort werden Umsetzungskonstanten und Umsetzungsvariablen betrachtet (vgl. Abbildung 3-9).

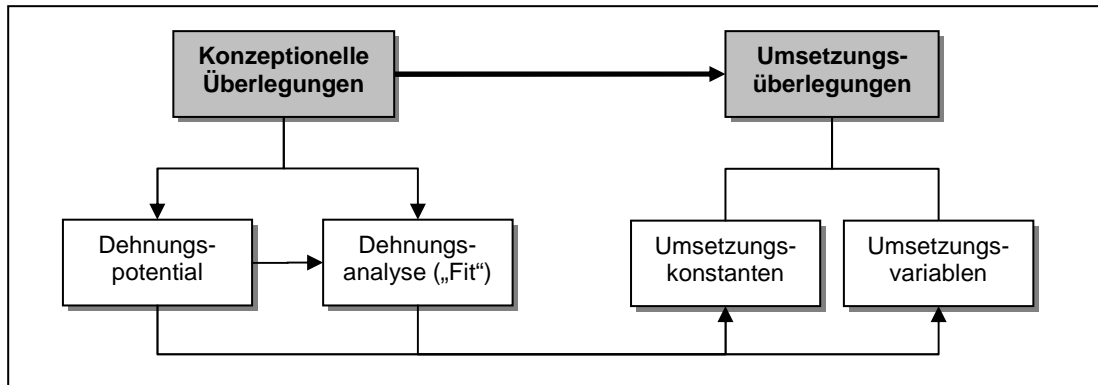


Abbildung 3-9: Beziehung zwischen konzeptionellen Überlegungen zu Markenerweiterungen und deren Umsetzungen¹⁰⁰

Zunächst wird auf das Dehnungspotential der Marke eingegangen. Als Grundlage dient der konsumentenbezogene Markenwert der zu dehnenden Marke. Dabei kann stark vereinfacht gesagt werden, je höher die Bekanntheit und je prägnanter das Image der Marke ist, desto höher lässt sich der Markenwert vermuten. Damit sind die Chancen um ein vielfaches besser für ein potentielles Erweiterungsprodukt. Damit ist eine erfolgreiche Positionierung und Umsetzung am Markt möglich.¹⁰¹

Darauf folgt die Dehnungs- bzw. die Fitanalyse für die etablierte Marke. Damit soll die Übertragbarkeit der etablierten Marke für potentielle Produkterweiterungskategorien überprüft werden. Damit die potentielle Zufriedenheit und Akzeptanz beim Konsumenten durch das Erweiterungsprodukt möglichst groß ist, kann vereinfacht gesagt werden, je größer die subjektiv wahrgenommene Übereinstimmung der Imagekomponenten beim Konsumenten der etablierten Marke und des Erweiterungsproduktes auf dem neuen Markt ist, desto

¹⁰⁰ Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 917.

¹⁰¹ Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 917.

größer sind die Erfolgchancen.¹⁰² Hiermit ist dann der sog. Fit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt gemeint.

Nachdem die konzeptionelle Phase abgeschlossen ist, kann übergegangen werden zur Umsetzung. Diese Ebene wird unterteilt in Umsetzungskonstanten und Umsetzungsvariablen. Ersteres ergibt sich aus dem Markenwissen einer Marke. Damit sind konstituierende Merkmale einer Marke gemeint, die auf keinen Fall verändert werden sollten. Zum Beispiel sollte bei einer Milka Schokolade die typische Farbe „lila“ beibehalten werden, ebenso wie die Alpenwelt und die lila Kuh (vgl. Abbildung 3-10).¹⁰³



Abbildung 3-10: Milka Alpenwelt¹⁰⁴

Demgegenüber stehen die Umsetzungsvariablen, dabei handelt es sich um diejenigen Elemente, die verändert werden dürfen. Dabei lässt sich sagen, je geringer die Kongruenz zwischen Muttermarke und Erweiterungsprodukt, desto eher müssen Veränderungen an den Umsetzungsvariablen vorgenommen werden.¹⁰⁵

Somit lässt sich die Markenerweiterung immer im Spannungsfeld zwischen Umsetzungskonstanten und Umsetzungsvariablen vollziehen. Die Umsetzungskonstanten ergeben sich aus dem Markenwissen und den daraus resultierenden unveränderbaren Kernelementen, wogegen sich die Umsetzungsvariablen in Art und Umfang aus der Dehnungsanalyse ergeben.¹⁰⁶

¹⁰² Vgl. Tauber, E. M., 1993, S. 313 zitiert nach Esch, F.-R., 2005, S. 917.

¹⁰³ Vgl. Tauber, E. M., 1993, S. 313 zitiert nach Esch, F.-R., 2005, S. 918.

¹⁰⁴ o.V., http://leshumas.insa-lyon.fr/langues/allemand/page_allemande/engager/gral/gral_05/gral05_emailprojekt/_img_gral05_emailprojekt/werbung_milka.jpg, eingesehen am 02.05.09.

¹⁰⁵ Ebenda.

¹⁰⁶ Vgl. Tauber, E. M., 1993, S. 313 zitiert nach Esch, F.-R., 2005, S. 918.

3.3.2 Idealtypischer Markenerweiterungsprozess

Es haben sich durch Erfahrungen der Industrie und durch die wissenschaftliche Forschung einige grundsätzliche Schritte zur Durchführung einer Markenerweiterung herauskristallisiert. Deshalb sollten Markenerweiterungen grob gesehen in den folgenden fünf Schritten vollzogen werden (vgl. Abbildung 3-11).¹⁰⁷

Am Anfang steht der Soll-Ist-Abgleich des Markenwissens der Konsumenten. In diesem Schritt ist es wichtig, die vorhandenen und gewünschten Wissensstrukturen für die potentielle Markenerweiterung herauszuarbeiten. Im zweiten Schritt sollen mögliche Erweiterungskandidaten herausgearbeitet werden. Damit ist das potentielle Erweiterungsprodukt gemeint.¹⁰⁸

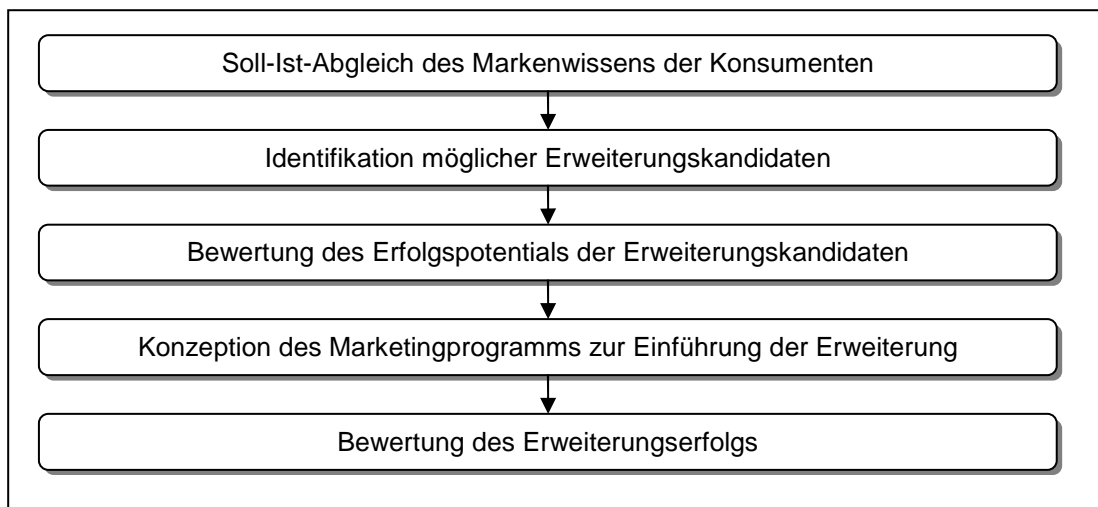


Abbildung 3-11: Idealtypischer Markenerweiterungsprozess¹⁰⁹

Darauf folgend muss nun das Erfolgspotential der Erweiterungskandidaten bewertet werden und im nächsten Schritt muss ein erstes Konzept des Marketingprogramms für die Einführung einer Markenerweiterung entworfen werden. Zum Schluss soll der potentielle Erweiterungserfolg bewertet werden, d.h. es muss gemessen werden, in welchem Umfang die Erweiterung in der Lage ist den eigenen Wert zu steigern und wie sie zur Steigerung des Wertes der Stammmarke beitragen kann.¹¹⁰

Die dargestellte Vorgehensweise umfasst in den einzelnen Schritten natürlich mehr als bisher aufgeführt.¹¹¹ Deshalb findet im nächsten Abschnitt eine detaillierte

¹⁰⁷ Vgl. Keller, K., 2005, S. 953.

¹⁰⁸ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 402 siehe hierzu auch Keller, K., 2005, S. 954f.

¹⁰⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Keller, K., 2005, S. 953f..

¹¹⁰ Vgl. Keller, K., 2005, S. 953 - 962.

¹¹¹ Für einen tieferen Einblick siehe Keller, K., 2005, S. 948 – 961 oder auch Esch, F.-R., 2008, S. 402 – 423.

Betrachtung der einzelnen Analyseschritte mit Hilfe des Tempels der Markenerweiterung nach Esch (2005) statt.

3.3.3 Tempel der Markenerweiterung

Der Analyseprozess zur Markenerweiterung wurde von Esch (2005) grob in vier Schritte unterteilt, die nun detailliert anhand des Tempels der Markenerweiterung erläutert werden.¹¹²

Zu Beginn steht die Ermittlung des Dehnungspotentials, der bereits etablierten Marke. Damit wird die Grundlage aus dem konsumentenbezogenen Markenwert gewonnen.¹¹³ Der Markenwert ist umso höher, je größer die Bekanntheit und die Prägnanz des Images sind. Dies liefert einen wichtigen Anhaltspunkt zu den Erfolgchancen eines potentiellen Erweiterungsprodukts, um sich auf dem neuen Markt zu positionieren und entsprechend durchzusetzen.¹¹⁴

Der zweite Schritt ist die Analyse von möglichen neuen Produktkategorien und die entsprechende Übertragbarkeitsprüfung der Marke in diese.¹¹⁵ Dabei findet immer eine Prüfung aus Sicht des Konsumenten statt. Die Zufriedenheit und Akzeptanz des Erweiterungsprodukts beim Kunden kann als hoch eingeschätzt werden, sofern die subjektiv beim Konsumenten wahrgenommene Kongruenz zwischen den Imagekomponenten des Erweiterungsprodukts in der neuen Produktkategorie und der bereits etablierten Marke möglichst groß ist. Damit stellt sich die Frage, in welche Produktkategorie eine Marke erfolgreich dehnbar ist.¹¹⁶

¹¹² Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 919.

¹¹³ Vgl. Tauber, E. M., 1988, S. 29 (zitiert nach Esch, F.-R., 2008, S. 394).

¹¹⁴ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 394.

¹¹⁵ Ebenda.

¹¹⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 394.

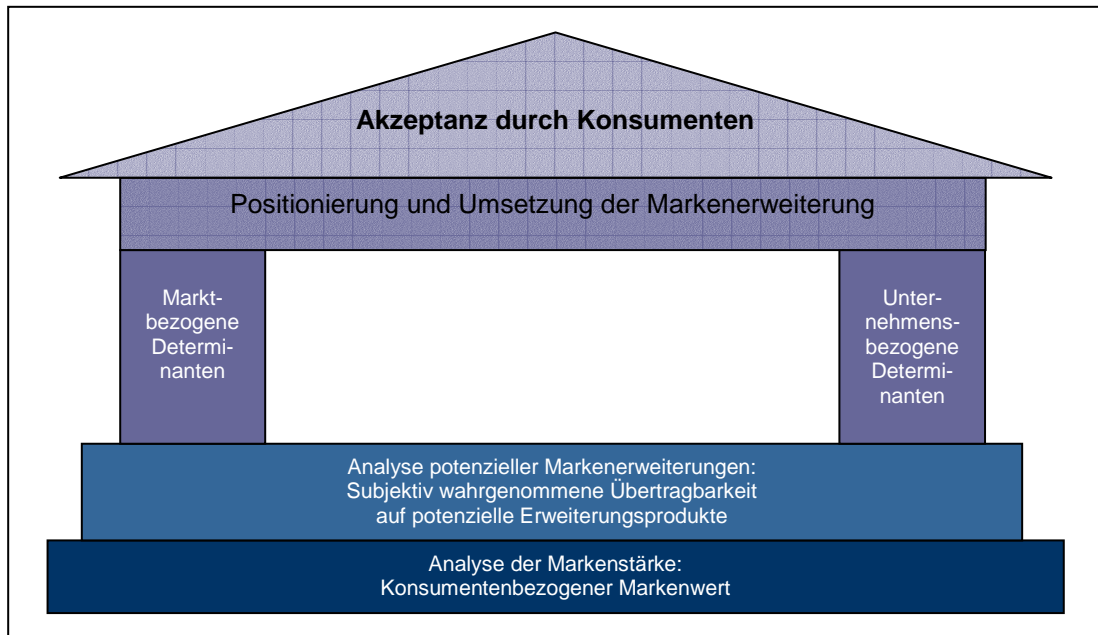


Abbildung 3-12: Tempel der Markenerweiterung¹¹⁷

Als nächstes erfolgt die Analyse des eigenen Unternehmens, ob es in der Lage ist eine solche Markenerweiterung durchzuführen oder dazu gegebenenfalls externe Partner benötigt. Dies geschieht meistens mit Hilfe von Lizenzierungen. Dabei wird einem anderen Unternehmen durch den Markeninhaber das Recht eingeräumt, die Marke für die eigenen Produkte zu verwenden.¹¹⁸ Zur Ermittlungsgrundlage dienen sowohl unternehmensbezogene als auch marktbezogene Determinanten. Diese stellen die Säulen des Markenerweiterungstempels dar.¹¹⁹

Bei den marktbezogenen Determinanten sind folgende drei Informationspunkte zu beachten. Ersteres ist der Markt im Allgemeinen und somit die Attraktivität des Marktes. Zu den wesentlichen Faktoren zählen die Marktgröße, das Markalter und das Entwicklungspotential.¹²⁰ Weitere wesentlichen Informationen für die Entscheidungsfindung ist die Aufstellung der Konkurrenz im anvisierten Markt. Zu den wichtigsten Maßgrößen zählen die Anzahl der Konkurrenten und deren Stärke oder auch die Positionierung der Konkurrenz. Dadurch werden wichtige Indikatoren preisgegeben, die Auskunft über die Konkurrenzintensität, als auch über Eintrittsrisiken und –barrieren gibt.¹²¹ Die letzten entscheidenden Informationen auf Marktebene sind die über Absatzmittler. Damit sind die Marktmacht von

¹¹⁷ Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 919.

¹¹⁸ Vgl. Böll, K., 1999, *Merchandising and Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management*, München: Vahlen. zitiert nach Esch, F.-R., 2008, S. 423.

¹¹⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 394f.

¹²⁰ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 395.

¹²¹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 395.

Absatzmittlern oder übliche Distributionskanäle gemeint. Durch diese Information können Synergieeffekte realisiert werden, jedoch können dadurch auch Gefahren bei der Realisation einer Markenerweiterung aufgedeckt werden.¹²²

Auf der anderen Seite ergeben sich unternehmensbezogene Determinanten, dazu gehören technologische und fertigungsbezogene Fähigkeiten, finanzielle Ressourcen, als auch Know-how-Ressourcen und die Fähigkeit des Managements, diese Markenerweiterung umzusetzen.¹²³

Bei der Realisation einer Markenerweiterung ergeben sich durch die unterschiedlichen Ausprägungen der markt- und unternehmensbezogenen Determinanten verschiedene Spielformen. Sollte es zu signifikantem Mangel an technischen oder finanziellen Expertisen kommen, bedeutet dies noch lange nicht, dass es nicht zur Realisation einer Markenerweiterung kommen muss. Denn die gewonnenen Informationen dienen als Grundlagen für das weitere Vorgehen. An dieser Stelle müsste dann überlegt werden, ob eine Markenerweiterung alleine oder mit externen Partnern umgesetzt werden soll. Dadurch ergeben sich völlig neue Möglichkeiten der Umsetzung, zum Beispiel durch Lizenzierungen.¹²⁴

Der vierte Schritt ist die genaue Positionierungsfestlegung und die Umsetzung der Maßnahmen für das Erweiterungsprodukt. Hiermit ist also der Analyseteil der potentiellen Markenerweiterung abgeschlossen und es gilt nun strategische Maßnahmen zur Umsetzung festzulegen. Dazu gehören Entscheidungen zur Markenerweiterungspositionierung und Entscheidungen über die Art und den Umfang des einzusetzenden Marketing-Mix und der Umsetzung der Positionierung in entsprechende Maßnahmen. Mit diesem Schritt wird dann das Dach des Tempels der Markenerweiterung erarbeitet. In diesem Schritt sollen die markenspezifischen Merkmale gewahrt werden (=Umsetzungskonstanten) und die produktspezifischen Umsetzungsfreiheiten (=Umsetzungsvariablen) festgelegt werden. Damit stellt sich die Frage, wie die Markenerweiterung konkret umgesetzt werden kann. Durch die Umsetzung wird die Akzeptanz beim Konsumenten bestimmt und dies bildet die Spitze des Daches.¹²⁵

¹²² Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 395.

¹²³ Ebenda.

¹²⁴ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 396.

¹²⁵ Ebenda.

Im nächsten Schritt soll dann noch einmal auf die Markenstärkeanalyse eingegangen werden. Auf eine detaillierte Kontemplation weiterer Teilschritte wird auf Grund des begrenzten Umfangs in dieser Arbeit verzichtet.¹²⁶

3.3.4 Markenstärkeanalyse

Um eine Markenerweiterung möglichst erfolgreich durchführen zu können, muss die Marke auf ihre Dehnbarkeit überprüft werden. Damit eine Marke auf ihr Dehnungspotential beurteilt werden kann, müssen die Gedächtnisstrukturen der Konsumenten gemeinsam mit der Fähigkeit, Rückgriff auf diese zu nehmen, explizit betrachtet werden.¹²⁷ Vorhandenes Markenwissen wird beim Konsumenten im Gedächtnis als Schemata¹²⁸ verankert. Mit Hilfe dieser Schemata lässt sich eine Basis zur Überlegung von Markenerweiterungen bilden, denn diese Schemavorstellungen prägen den Markenwert in den Köpfen der Konsumenten mit.¹²⁹

Das Markenwissen beim Konsumenten, welches durch Schemata abgespeichert ist, wird durch die Markenbekanntheit und das -images repräsentiert. Ersteres liefert eine absolut notwendige Bedingung, damit der Konsument ein genaues Image einer Marke bilden kann. Sonst wäre es gar nicht möglich damit spezifische Assoziationen und Bilder zu verknüpfen. Dagegen setzt sich das Markenimage aus emotionalen und kognitiven Komponenten zusammen, welche sprachlich oder bildlich zur Verfügung stehen.¹³⁰

Die Ermittlung der Stärke des Markenschemas soll mit Hilfe der Produkt-/Markenschema-Matrix nach Esch erläutert werden, vor allem da hierbei Beschränkungen in der Dehnung von Marken mitberücksichtigt werden. Die Grafik lässt sich in vier unterschiedliche Quadranten unterteilen und ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ausprägung des Markenschemas mit der Übereinstimmung von Marken- und Produktschema ins Verhältnis gesetzt wird. Dadurch lassen sich relativ genau Aussagen über das Dehnungspotential von Marken treffen.

¹²⁶ Für eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Schritte siehe Esch, F.-R., 2008, S. 390 – 439.

¹²⁷ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 397.

¹²⁸ Schemata sind große, komplexe Wissenseinheiten, die typische Eigenschaften und feste, standardisierte Vorstellungen von bestimmten Objekten, Personen oder Ereignissen umfassen, als auch von Marken und Produkten.

¹²⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 397.

¹³⁰ Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 922.

Aus der Matrix in Abbildung 3-13 dargestellt, lassen sich einige Aussagen zu Erweiterungspotentialen ableiten. Sofern das Markenschema stark ausgeprägt ist und die Übereinstimmung von Marken- und Produktschema gering ist, besitzt die Marke ein großes Markenerweiterungspotential.¹³¹ Als Beispiel lässt sich die Kaffee Marke Dallmayr nennen, denn diese Marke verfügt über eine große Anzahl von eigenständigen Gedächtnisinhalten, da wäre zum Beispiel das Münchener Stammhaus, die Liebe zum Detail oder auch Tradition und Werte, um nur einige zu nennen.¹³²

Der zweite anzusprechende Bereich ist, wenn eine Marke über eine starke Ausprägung des Markenschemas verfügt, sich dabei jedoch stark mit dem Produktschema überschneidet. Dabei ist das Erweiterungspotential nur in geringem Maße möglich, da bestimmte Marken explizit mit bestimmten Produktkategorien verbunden werden. Zum Beispiel bei der Kaffeemarke Jacobs ist dies der Fall, da diese Marke direkt mit Kaffee assoziiert wird. Damit bei solchen Marken die speziell für eine Produktkategorie stehen, Erweiterungen durchgeführt werden können, müsste sie vorher umpositioniert werden.¹³³

¹³¹ Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 923.

¹³² Ebenda.

¹³³ Ebenda.

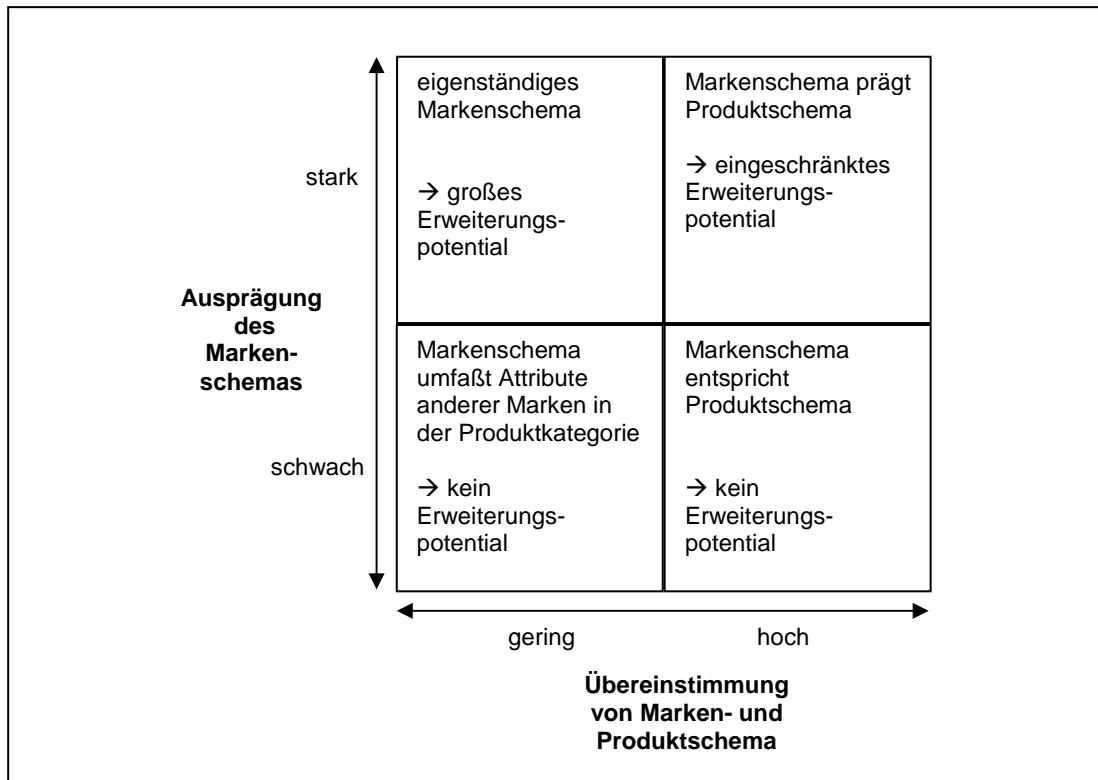


Abbildung 3-13: Produkt-/Markenschema-Matrix zur Erfassung des Erweiterungspotentials einer Marke.¹³⁴

Bei einer schwachen Ausprägung von Markenschemata sollte grundsätzlich auf Markenerweiterungen verzichtet werden. Vor allem wenn die Übereinstimmung von Marken- und Produktschema zusätzlich sehr hoch ist, da sich das jeweilige Produkt nicht von anderen Marken durch bestimmte Imagestrukturen und Präferenzen unterscheidet. Als Beispiel lassen sich hierbei die Schokoladenmarke Sprengel und Idee Kaffee nennen.¹³⁵

Im letzten Quadranten ist zwar keine hohe Übereinstimmung von Marken- und Produktschema vorhanden, und somit verfügt die Marke über weitere Schemaattribute, jedoch ist die Austauschbarkeit mit Konkurrenzprodukten sehr hoch. Dies wäre zum Beispiel bei der Kaffemarke Hag der Fall.¹³⁶

Mit Hilfe dieser Produkt-/Markenschema-Matrix lässt sich das Erweiterungspotential einer bereits etablierten Marke relativ genau abschätzen. Auf weitere Schritte bei der Planung und Umsetzung einer Markenerweiterung soll nicht mehr eingegangen werden, da es der Umfang der Arbeit nicht zulässt. Es wird im nächsten Abschnitt dann auf mögliche Erfolgsfaktoren für Markendehnungen eingegangen.

¹³⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 923.

¹³⁵ Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2005, S. 924.

¹³⁶ Ebenda.

3.4 Erfolgsfaktoren von Produktlinien- und Markenerweiterungen

Die Markendehnung gilt zwar als gute Alternative zur Neumarkenstrategie, ist aber nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich. Sie beinhaltet somit kein Versprechen für dauerhaften Markterfolg.¹³⁷ Die Erfolgswirkungen von Markenerweiterungen sind in der Praxis mit einigen Risiken behaftet, daher herrscht bei vielen Unternehmen noch große Unsicherheit über die Verwendung von Markenerweiterungen.¹³⁸ Aus diesem Grund werden an dieser Stelle die wesentlichen Erfolgsfaktoren sowohl für Produktlinienerweiterungen, als auch für Markenerweiterungen herausgearbeitet. Dadurch soll dem Leser die Komplexität bei der Durchführung einer Markendehnung bewusst werden, aber auch wichtigere Kriterien bei der Planung einer Dehnung. Die wesentlichen Wirkungsmechanismen sind bei Produktlinienerweiterungen und Markenerweiterungen sehr ähnlich, daher werden sie gemeinsam behandelt. Jedoch spielt der „Fit“ (d.h. die Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt) bei der Produktlinienerweiterung in den meisten Fällen eine noch größere Rolle.¹³⁹

Es finden sich zahlreiche empirische Studien über die Erfolgsfaktorenanalyse in der Literatur, daher soll es Ziel dieses Abschnittes sein, die wesentlichen Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Eine generelle Bestimmung von Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Markendehnung erscheint so gut wie unmöglich. Zumal keine Marke einer anderen gleicht und sie alle einen unterschiedlichen Hintergrund aufweisen. Der Einfluss der einzelnen Erfolgsfaktoren ist stark von den einzelnen Konsumentensegmenten abhängig.¹⁴⁰ Daher sollen die folgenden Erfolgsfaktoren lediglich einen Anhaltspunkt geben. Es wurden seit 1985 bereits über 50 empirische Studien durchgeführt, um die Erfolgsfaktoren von Markendehnungen zu bestimmen. Es sollen nun die am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden.¹⁴¹

Der wohl wichtigste Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Markendehnung stellt der so genannte „Fit“ dar.¹⁴² Eine theoretische Erklärung liefert der Kategorisierungsansatz, der besagt, dass wenn ein hoher „Fit“ zwischen Erweiterungsprodukt und Stammprodukt besteht, das Erweiterungsprodukt der Kategorie der Stammmarke

¹³⁷ Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 808.

¹³⁸ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 80f..

¹³⁹ Vgl. Sattler, H., 2004, S. 819.

¹⁴⁰ Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2004, S. 929.

¹⁴¹ Vgl. Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2004, S. 926.

¹⁴² Vgl. Häty, H., 1989, S. 189 siehe hierzu auch Zatloukal, G., 2000, S. 105.

zugeordnet wird. Dadurch erfolgt dann eine Übertragung von positiven Images.¹⁴³ Dabei ist jedoch zu beachten, dass verschiedene Forschungsmeinungen existieren über die Faktoren, welche den „Fit“ beeinflussen. Die folgenden vier Faktoren könnten jedoch die wesentlichen Bestimmungselemente des „Fits“ sein. Dazu zählen gemeinsame Produkteigenschaften, gemeinsame Images, gemeinsame Nutzungssituation und ähnliche Nutzer.¹⁴⁴ Welche starke Bedeutung der Fit unter den Erfolgsfaktoren hat, wurde auch in einer empirischen Studie durch Völckner herausgearbeitet. Dort schlägt der Fit mit einem Faktor von 0,48 nieder und ist somit von sehr großer Bedeutung (vgl. Abbildung 3-14).¹⁴⁵

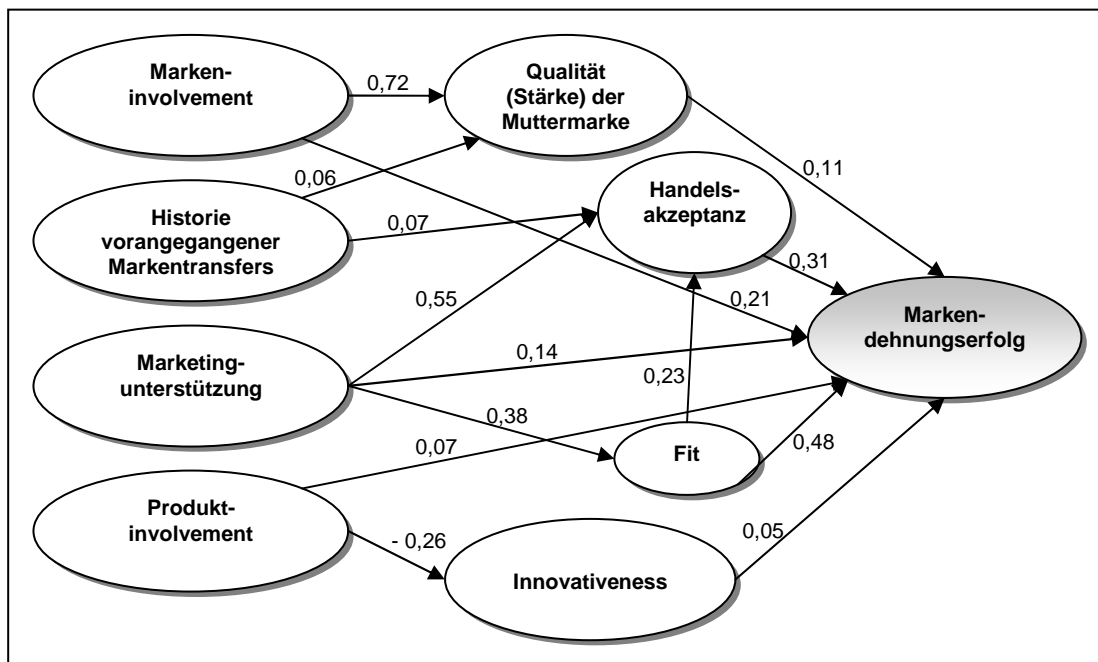


Abbildung 3-14: Beziehungsgeflecht der Erfolgsfaktoren von Markendehnungen¹⁴⁶

Weiterhin ist durch mehrere empirische Studien¹⁴⁷ belegt, dass Produkte, die mit einer subjektiv höheren Qualität antizipiert werden, erfolgreicher bei einem Markentransfer sind, als Produkte mit einer durchschnittlichen Qualität.¹⁴⁸ Die Qualitätseinschätzung gehört neben dem „Fit“ zu den dominierenden

¹⁴³ Vgl. Aaker, D. A., 1990, Brand Extensions: The Good, the Bad and the Ugly, in: Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, pp. 47 – 56 zitiert nach Keller, K., 2004, S. 952.

¹⁴⁴ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 159.

¹⁴⁵ Vgl. Völckner, F., 2004, Fünf Faktoren entscheiden über den Erfolg von Markentransfers, in: Absatzwirtschaft, September, S. 74 – 79 zitiert nach Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Blinda, Lars, 2005, S. 198 siehe hierzu auch Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2004, S. 928f..

¹⁴⁶ in Anlehnung Völckner, F., 2003, S. 231 siehe hierzu auch Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J., 2004, S. 928f..

¹⁴⁷ z.B. Consumer Behavior Seminar 1987.

¹⁴⁸ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 82 siehe hierzu auch Baumgarth, C., 2008, S. 161.

Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen.¹⁴⁹ Es wurde herausgestellt, dass Marken mit einer hohen wahrgenommenen Qualität weiter dehnbar sind, als Marken mit lediglich einer durchschnittlichen Qualität.¹⁵⁰ Die Qualität der Stammmarke als dominierender Erfolgsfaktor verliert jedoch an Bedeutung, sobald neue relevante Faktoren einbezogen werden. Dies zeigt beispielsweise die Studie von Völckner (2003), sobald Faktoren wie die Handelsakzeptanz und das Markeninvolvement hinzukommen (Vgl. Abbildung 3-14).¹⁵¹

In Abbildung 3-15 sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf eine Markendehnung noch einmal zusammengefasst. Daraus wird deutlich, dass nicht nur die Beziehung zwischen Muttermarke und Transferprodukt eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Markendehnung spielt. Weitere, nicht unwesentliche Einflussfaktoren bilden der Transfermarkt und die Konsumentenstrukturen. Aber auch das Unternehmen als solches muss in der Lage sein eine Markendehnung durchführen zu können.¹⁵²

¹⁴⁹ Vgl. Zatloukal, G., 2000, S. 116f.

¹⁵⁰ Vgl. Aaker, D. A., 1992, S. 117.

¹⁵¹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 403f..

¹⁵² Vgl. Sattler, H., 2001, S. 82.

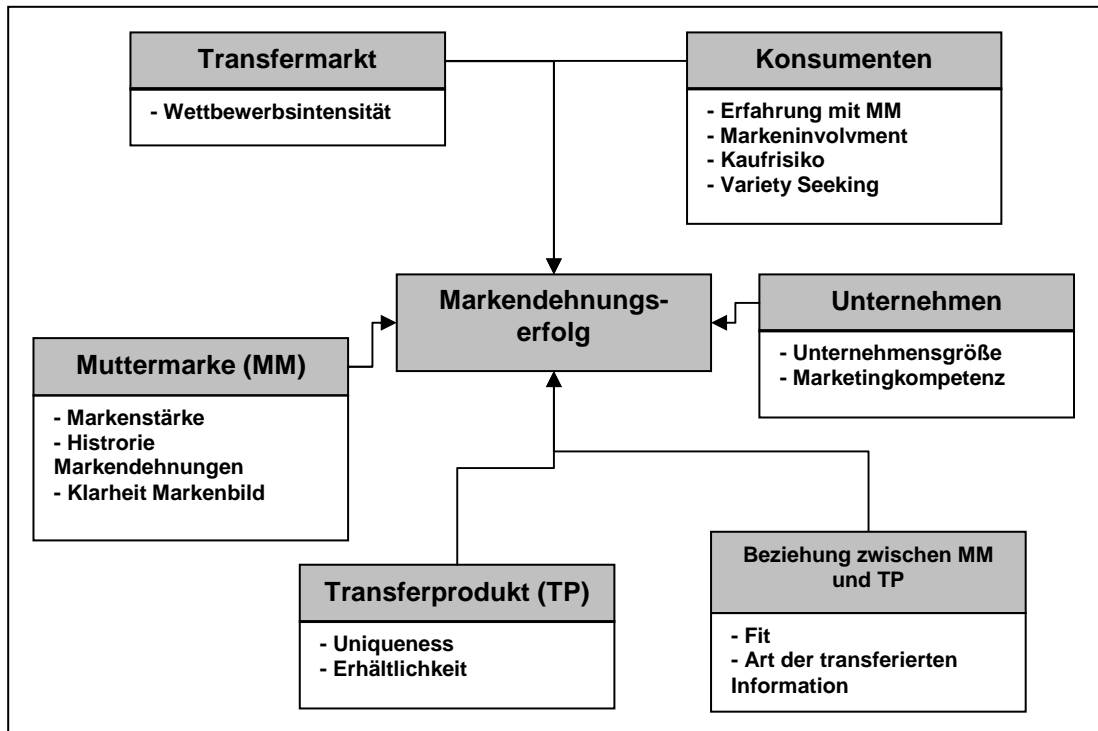


Abbildung 3-15: Erfolgsfaktoren von Markendehnungen¹⁵³

Jedoch stehen im Mittelpunkt der wahrgenommene Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt und die Qualität der Muttermarke. Dabei bilden die restlichen Faktoren eine weitestgehend untergeordnete Rolle, da bei einem starken Fit und gleichzeitig hoher Qualitätseinschätzung der Stammmarke, die Risiken eines „Flops“ entscheidend vermindert werden.¹⁵⁴

Wie bereits erwähnt kommt besonders dem Fit in mehreren empirischen Studien eine hohe Bedeutung zu.¹⁵⁵ Dies wird besonders deutlich aus der 2003 durchgeführten Studie von Völckner, in der zehn Erfolgsfaktoren genauer untersucht wurden (Abbildung 3-5).

¹⁵³ Modifizierte Darstellung in Anlehnung an Sattler, H., 2004, S. 824.

¹⁵⁴ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 82.

¹⁵⁵ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 164f.

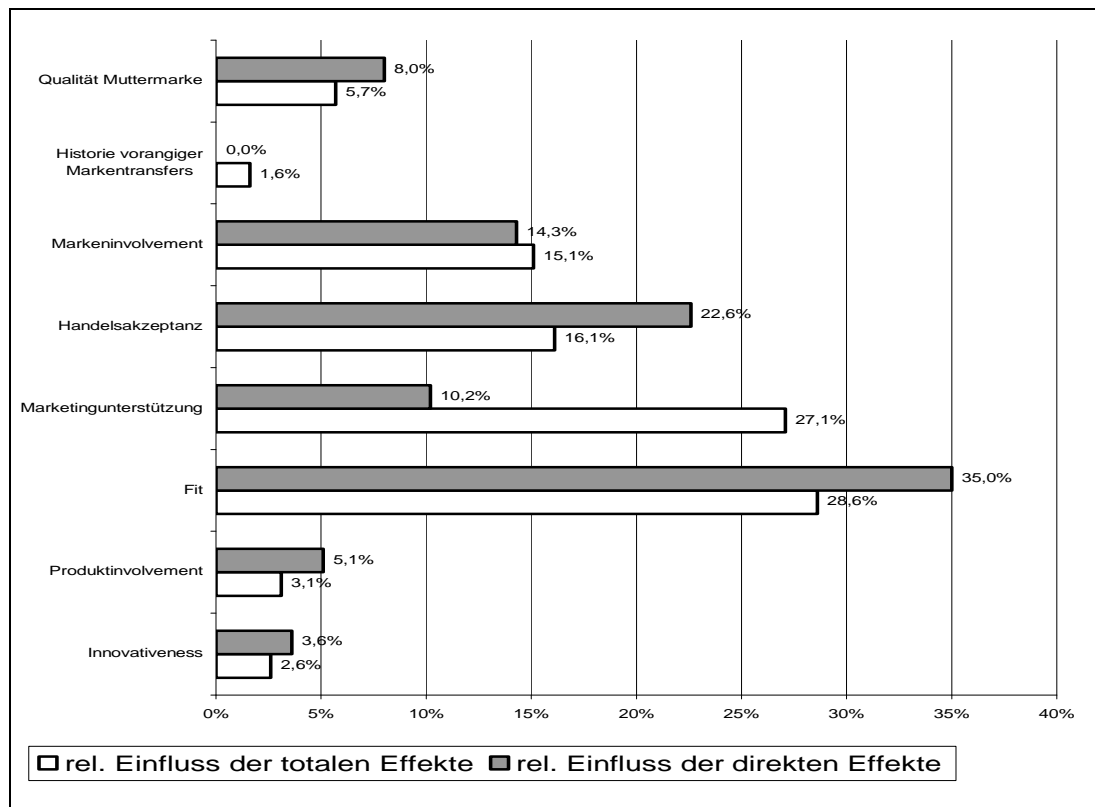


Abbildung 3-16: Erfolgsfaktoren von Markentransfers^{156 157}

In den Ergebnissen der Studie aus Abbildung 3-16 zeigt sich das ein möglichst großer Fit zwischen Muttermarke und Stammprodukt den stärksten Einfluss ausübt. Die nächsten wesentlichen Erfolgsfaktoren bilden dann die Handelsakzeptanz und die Marketingunterstützung und etwas unbedeutender in diesen Forschungsergebnissen die Qualität der Muttermarke. Daran lässt sich auch erkennen, wie stark die Ergebnisse bei den einzelnen empirischen Studien schwanken. Dies geschieht durch die verschiedenen Ausgangssituationen und Markenhintergründe.

Damit eine Marke erfolgreich ausgedehnt werden kann, ist neben dem Status und Erweiterungspotential der Stammmarke, auch das Erfolgspotential des möglichen Erweiterungsproduktes zu prüfen. Sofern es sich um positive Erfolgsaussichten handelt, ist es dann am Management ein gemeinsames Marketingprogramm für alle Familienmitglieder durchzuführen.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Es wurden zehn Erfolgsfaktoren für 22 reale Muttermarken mit jeweils drei realen Transfers aus dem Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCG) untersucht. Es nahmen 3.081 Personen an der Studie teil. Diese sind durch eine Quotenstichprobe quasi-repräsentativ für die deutsche Bevölkerung. Die Auswertung basiert auf einer Kovarianzstrukturanalyse.

¹⁵⁷ Vgl. Völckner, F., 2003, S. 106ff.

¹⁵⁸ Vgl. Keller, K., 2005, S. 958f..

Durch eine Studie der GfK an deutschen Top-Marken ist belegt worden, dass sehr bekannte und profilierte Marken deutliche Vorteile gegenüber eher schwächeren Marken bei der Durchführung von Markentransfers haben. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind, dass das Erfolgspotenzial von Neuprodukten proportional zur Markenstärke wächst.¹⁵⁹

Probleme für einen Markentransfer ergeben sich bei so genannten prototypischen Marken¹⁶⁰. Das Problem bei einem Markentransfer besteht darin, dass das jeweilige Produkt sehr stark mit einer Produktkategorie verknüpft ist und es sich deshalb als schwierig erweist, sie auf eine neue Produktkategorie auszudehnen. Eine Möglichkeit eine prototypische Marke dennoch zu dehnen, besteht darin einen vertikalen Transfer durch sog. Subbrandings zu erzeugen. Dies ist besonders der Marke Maggi sehr gut gelungen (z.B. Maggi → Maggi fix & frisch). Da Maggi als Synonym für Suppenwürze verstanden wird.¹⁶¹

Eine weitere Beschränkung bei der Gestaltung von Transferprodukten ergibt sich bei Marken mit konkreten Assoziationen zur Stammmarke. Die Problematik besteht darin, dass diese konkreten Assoziationen verbunden mit der Stammmarke auch auf das Erweiterungsprodukt übertragen werden.¹⁶² Dies zeigt sich zum Beispiel in einer Studie von Aaker und Keller. Die befragten Versuchspersonen haben den Transfer von Heineken Bier auf ein Popcorn Produkt negativ beurteilt, da das Popcorn dann nach Bier schmecken würde.¹⁶³ Dagegen kann jedoch die abstrakten Assoziationen auch positiv genutzt werden, da sie keinerlei Widersprüche bezogen auf das Markenimage zulassen (z.B. Luxus, Lifestyle, Pflege etc.).¹⁶⁴

Zusätzlich sollte auch der Aspekt beachtet werden, dass Transfers von Marken in Produktkategorien, innerhalb derer die bereits vorhandenen Marken als gleichwertig vom Konsumenten wahrgenommen werden, eher ungeeignet sind.¹⁶⁵ Denn das neue Produkt würde durch den Transfer keinen Mehrwert für den Abnehmer erzeugen.

¹⁵⁹ Vgl. Hupp, O., 2001, S. 60.

¹⁶⁰ Marken, die eine Dominanz in einer Leistungskategorie aufweisen und somit von einer großen Anzahl von Abnehmern als erste Marke mit der jeweiligen Kategorie in Verbindung gebracht werden.

¹⁶¹ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 161.

¹⁶² Ebenda.

¹⁶³ Vgl. Aaker, D. A.; Keller, K. L. (1990): Consumer Evaluations of Brand Extensions, in: JoM, 54. Jg. (1990), H. 1, S. 27 – 41 zitiert nach Baumgarth, C., 2008, S. 161.

¹⁶⁴ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 161.

¹⁶⁵ Ebenda.

Eine Möglichkeit, um den Fit von Stammmarke und Transferprodukt zu erhöhen, ist die gezielte gemeinsame Kommunikation mit Hilfe von Betonung der verbalen oder visuellen Eigenschaften.¹⁶⁶ Bei Produktlinienerweiterung ist dies ohnehin dringende Voraussetzung. Bei Markenerweiterungen hängen die Möglichkeiten stark davon ab, um welches Transferprodukt es sich handelt. Es sollte jedoch stets mit berücksichtigt und nach Möglichkeit umgesetzt werden, denn je höher der Fit, desto größer sind die Erfolgsaussichten.

Immer wieder wird bei Markenerweiterungen kritisiert, dass bei einem „Flop“ eines Erweiterungsproduktes die Gefahr besteht, dass dadurch negative Spill-Over-Effekte auf die Stammmarke erzeugt werden.¹⁶⁷ Dies konnte jedoch durch empirische Studien nur bei einem hohen Fit bestätigt werden.¹⁶⁸ Daher spielt dieser Punkt nur bei Erweiterungen mit hohem bis sehr hohem Fit eine wesentliche Rolle. Da aber der Fit eine wesentliche Erfolgsdeterminante darstellt, sollte die Frage gestellt werden, ob ein Transfer prinzipiell bei einem durchschnittlichen Fit durchgeführt werden sollte.

Der letzte entscheidende Erfolgsfaktor ist, dass der Fokus nicht allein auf die Konsumenten und deren Beurteilung einer Markenerweiterung gelegt werden sollte. Es hat sich immer wieder in der Praxis herausgestellt und mittlerweile auch durch empirische Studien¹⁶⁹ belegt, dass die Fähigkeiten des Managements eine Markenerweiterung umzusetzen von sehr hoher Bedeutung sind.¹⁷⁰

Es muss an dieser Stelle jedoch noch einmal klar darauf hingewiesen werden, dass die jeweiligen Erfolgsfaktoren stark davon abhängig sind, um welche Marke mit welchen Hintergründen es sich handelt und in welcher Produktkategorie sie sich befindet.

3.5 Chancen von Markendehnungen

Ebenso wie mit den Erfolgsfaktoren, werden auch bei den Chancen und später bei den Risiken, die Thematik sowohl für Produktlinienerweiterungen, als auch Markenerweiterungen abgehandelt. Bei besonderer Bedeutung für die Produktlinienerweiterung oder Markenerweiterung wird gesondert darauf hingewiesen.

¹⁶⁶ Vgl. Müller, S., 2002, S. 148.

¹⁶⁷ Vgl. Aaker, D. A., 1992, S. 128 siehe hierzu auch Baumgarth, C., 2008, S. 162.

¹⁶⁸ Vgl. Kaufmann, G., 2006, S. 18ff..

¹⁶⁹ Vgl. Baumüller, N.; Baumgarth, C., 2008, S. 87ff..

¹⁷⁰ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 163.

Vielfach wird in der Literatur über die außergewöhnlichen Chancen gerade durch Markendehnungen berichtet. Einige der am meisten Diskutierten sollen nun näher erläutert werden.

Zu den wesentlichen Chancen von Markentransfers im Gegensatz zu Neumarkenstrategien zählen ganz klar Zeit- und Kostenvorteile. Diese ergeben sich dadurch, dass die Markenwissensstrukturen beim Konsumenten von der Stammmarke auf das Transferprodukt in gewissen Teilen übertragen werden. Damit ist die Markenbekanntheit und –image in ihren Grundzügen beim Erweiterungsprodukt bereits vorhanden.¹⁷¹ Das Erweiterungsprodukt ist somit schneller am Markt positioniert und vereinnahmt geringere Kommunikationskosten zum Aufbau des Images und der Bekanntheit.¹⁷² Als Beispiel aus der Lebensmittelbranche kann Coca-Cola herangezogen werden. Hierbei wurden die zentralen Imagedimensionen im Geschmack von Coca-Cola, erfolgreich auf Coca-Cola Light übertragen.¹⁷³ Bei so einem erfolgreichen Markentransfer entstehen positive Rückwirkungen auf die Stammmarke und auf alle anderen Produkte, die mit dieser Marke gekennzeichnet sind.¹⁷⁴ Die Marke liefert dem Konsumenten eine Orientierungshilfe, die besonders wichtig durch die starke Produktinflation ist.¹⁷⁵

Die Zeitvorteile resultieren vor allem durch die schnellere Akzeptanz beim Handel. Diese ist stark von der Akzeptanz beim Verbraucher abhängig. Je stärker der Pull-Effekt¹⁷⁶ von Konsumentenseite, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das neue Produkt im Handel aufgenommen wird. Hier sollte der Handel stets bemüht sein, das Sortiment des Herstellers möglichst vollständig zu führen. Da es sonst den Eindruck erweckt, als sei das Sortiment unvollständig.¹⁷⁷ Damit wird deutlich, dass die Vermittlung von Image- und Bekanntheitstransfers nicht nur auf den Konsumenten wirkt, sondern auch auf Absatzmittler, die dadurch Erfahrungen im Bezug auf Verbraucherakzeptanz und Umschlagshäufigkeit haben.¹⁷⁸ Dementsprechend werden die Markteintrittsbarrieren entscheidend gesenkt.¹⁷⁹ Die Wichtigkeit der zeitlichen Vorteile, lässt sich an dem scharfen Wettbewerb

¹⁷¹ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 75.

¹⁷² Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 805

¹⁷³ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 75.

¹⁷⁴ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 79.

¹⁷⁵ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 25 und Wölfer, U., 2004, S. 805.

¹⁷⁶ durch gezielte verkaufsfördernde Maßnahmen, „zieht“ der Konsument Waren aus dem Handel ein.

¹⁷⁷ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 80 siehe hierzu auch Esch, F.-R., 2008, S. 359 – 361.

¹⁷⁸ Vgl. Häty, H., 1989, S. 294.

¹⁷⁹ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 159.

verursacht durch die große Marken- und Produktinflation verstehen.¹⁸⁰ Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es deshalb dringend notwendig schnell am Markt mit neuen Produkten sein zu können. Deshalb erweist sich eine Markendehnung als gute Strategie, da mit einer bereits etablierten Marke geworben wird. Diese ist sowohl beim Handel, als auch beim Konsumenten bekannt und es kann deshalb teilweise auf bestehende Distributionskanäle zurückgegriffen werden.¹⁸¹ Letzteres trifft vor allem für Produktlinienerweiterungen zu.

Die Kostenvorteile resultieren weitestgehend daraus, dass die Markenbildungskosten reduziert werden können. Dazu zählen unter anderem die Kommunikationskosten für das Erweiterungsprodukt. Sie wirken immer auch für das jeweils andere Produkt unter der Marke.¹⁸²

Nicht nur bei den Kommunikationsmaßnahmen sind Einsparungspotentiale vorhanden, sondern es können auch höhere Kosten durch die Verwendung einheitlicher Verpackungen und Markierungen vermieden werden.¹⁸³ Dies spielt in der Regel bei Produktlinienerweiterungen eine weitestgehend größere Rolle, da dort die Ähnlichkeit der Produkte in den meisten Fällen gewährleistet ist. Dabei erübrigt sich meistens auch der Namensfindungsprozesses zur Markierung der Leistung, wodurch wieder Kosten und Zeit gespart wird.¹⁸⁴

In Abbildung 3-8 befinden sich Ergebnisse einer empirischen Studie von Smith auf dem US-amerikanischen Markt. Es wurden 181 Führungskräfte und 1383 Konsumenten zu den Kostenvorteilen bei einem Markentransfer von kurz- und langlebigen Konsumgütern befragt. Aus der ersten Grafik geht hervor, dass sowohl bei Erfahrungsgütern¹⁸⁵, als auch bei Suchgütern¹⁸⁶ die Werbekosten pro Verkaufseinheit geringer sind, als bei einer Neumarkete. Weitere Einflussfaktoren auf die Kostenvorteile von Markentransfers sind der Neuigkeitsgrad in der Produktkategorie und der Kenntnisstand der Konsumenten.¹⁸⁷ In allen drei Bereichen lässt sich ein Kostenvorteil für die Markentransfers herausarbeiten. Dies wird auch durch eine Befragung von 71 Führungskräften deutscher

¹⁸⁰ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 25.

¹⁸¹ Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 805.

¹⁸² Vgl. Baumgarth, C., 2008 siehe hierzu auch Sattler, H., 2001, S. 76.

¹⁸³ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 76.

¹⁸⁴ Ebenda.

¹⁸⁵ Def.: erlauben die Qualitätseinschätzung erst nach vollzogenem Kauf (z.B. Handwerkliche Dienstleistungen)

¹⁸⁶ Def.: lassen sich vor dem Kauf qualitativ beurteilen (z.B. Lebensmittel im Supermarkt)

¹⁸⁷ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 76.

Konsumgüterhersteller bestätigt.¹⁸⁸ Trotz alledem sind Markendehnungen zwar eine günstigere Alternative, jedoch immer noch mit sehr hohen Marketingkosten verbunden.

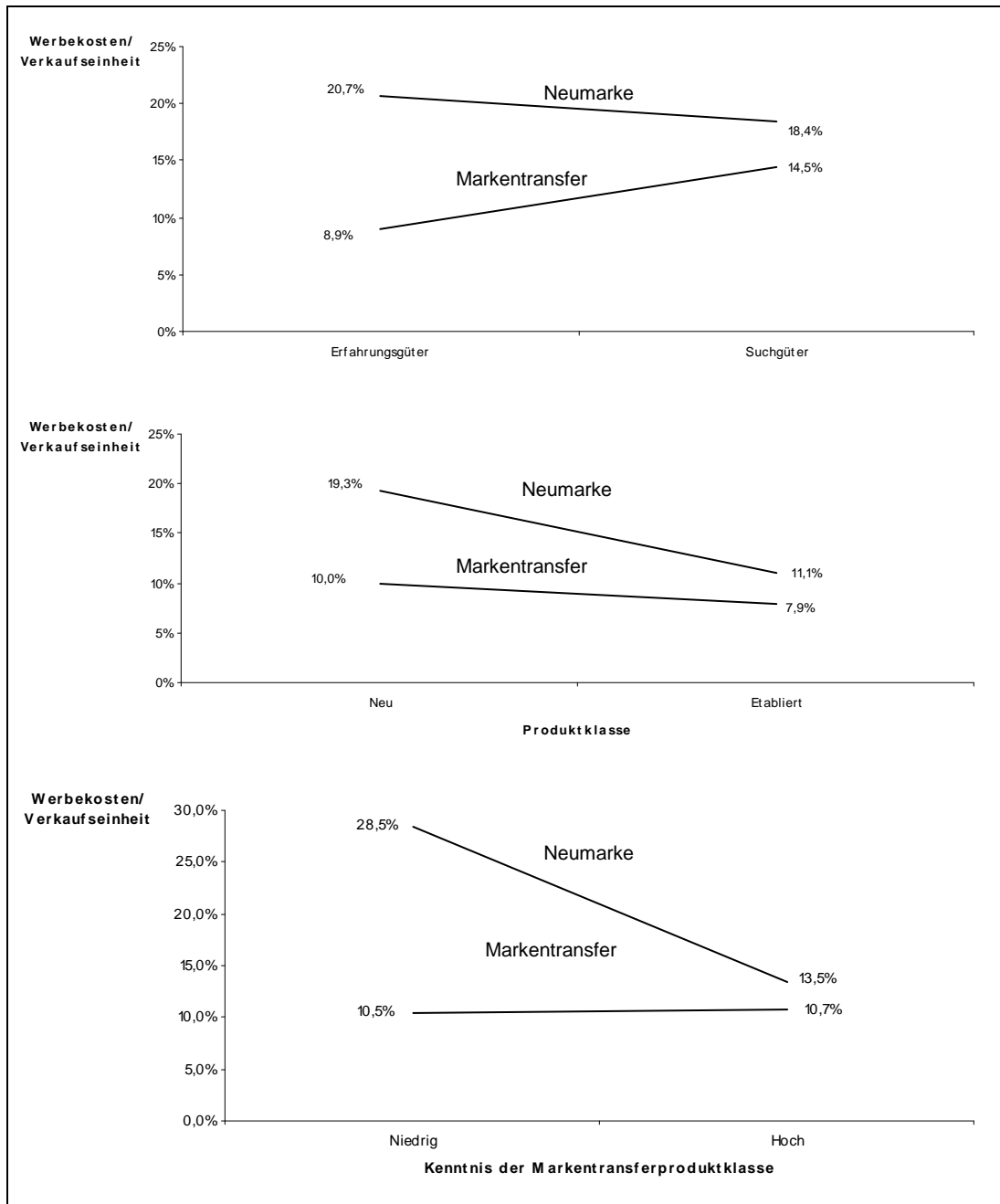


Abbildung 3-17: Werbeeinflizienz von Markentransfer- und Neumarketenstrategien¹⁸⁹

¹⁸⁸ Vgl. Sattler, H., 1997, S. 88.

¹⁸⁹ Smith, D.C. (1992), Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected, in Journal of Advertising Research, 32 (November), S. 18 zitiert nach Sattler, H., 2001, S. 77.

Eine der wesentlichen Chancen für die Produktlinienerweiterungen besteht darin, dass durch eine Erweiterung in der selben Produktkategorie die Marktabdeckung und somit auch die Marktanteile erhöht werden.¹⁹⁰

Zusätzlich werden neben der Bekanntheit der Marke das aufgebaute Vertrauen, sowie allgemeine Qualitätsassoziationen als bedeutende Imagekomponenten übertragen. Besonders bei Lebensmitteln, die zu den Low-Involvement-Produkten zählen, ist oftmals schon ein hoher Bekanntheitsgrad ausreichend für den Kauf des Erweiterungsproduktes.¹⁹¹

Ein weiteres Mittel zur Steigerung der Absatzzahlen ist bei einigen Herstellern die Verwendung von Verbundeffekten zwischen den einzelnen Produkten. Dies führt beim Konsumenten zu einem Systemgedanken, wobei er dann im Glauben ist, dass die Verwendung von Produkten derselben Marke zu einem besseren Ergebnis führt.¹⁹² Die Produktempfehlung ist bei Lebensmitteln meistens auf der Verpackungsrückseite zu finden und wird häufig auch mit anderen Marken in Form eines Co-Brandings¹⁹³ verwendet.

Die Verkürzung der Produktlebenszyklen sorgt dafür, dass viele Unternehmen vorsichtiger investieren. Mit Hilfe der Markendehnung ist es möglich den Produktlebenszyklus vom Marktlebenszyklus abzukoppeln. Das investierte Kapital in eine Marke kann somit durch Nachfolgeprodukte in einen neuen Produktlebenszyklus weiter genutzt werden.¹⁹⁴

Durch die dargestellten Chancen soll im Gegensatz zur Neumarkenstrategie das Flop-Risiko gesenkt werden. Sollte es trotz aller Bemühungen dennoch zu einem „Flop“ kommen, ist die Stammmarke weniger stark gefährdet, sofern sie eine entsprechend starke Marktposition besitzt.¹⁹⁵ Bevor jedoch eine klare Entscheidung getroffen werden kann, müssen auch mögliche Risiken mit berücksichtigt werden.

¹⁹⁰ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 369.

¹⁹¹ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 159 siehe hierzu auch Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57 (January), S. 1-22, zitiert nach Sattler, H., 2001, S. 76.

¹⁹² Vgl. Schiele, T.P., 1999, S. 197.

¹⁹³ gemeinsamer Auftritt von zwei etablierten Marken in einem Produkt.

¹⁹⁴ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 80.

¹⁹⁵ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 79.

3.6 Risiken von Markendehnungen

Neben einer Vielzahl von Chancen bringt die Verwendung von Markendehnungen aber auch Gefahren mit sich. Auf die Wesentlichen soll nun im Einzelnen eingegangen werden.

Eine der am meisten diskutierten Gefahren ist die unkontrollierte Ausdehnung einer Marke auf andere Produkte. Immer wieder wird kritisiert, dass eine Marke nur für ein Produkt stehen kann. Es besteht die Gefahr einer Markenimageverwässerung und dies besonders dann, wenn neue Produkte im Portfolio hinzukommen, die in Diskrepanz zum verankerten Markenimage beim Kunden stehen.¹⁹⁶ Deshalb ist der Abstimmungsbedarf der einzelnen Marken in der Familie von zentraler Bedeutung. Dadurch soll nach außen ein einheitlicher, konsistenter Markenauftritt erfolgen.¹⁹⁷ Sollte es einmal zu einer fehlerhaften Dehnung kommen, besteht die große Gefahr der negativen Beeinträchtigung der Marke. Dadurch erleidet die Marke einen Vertrauensverlust, wodurch es zu Absatzeinbußen aller Produkte unter der Marke kommen kann.¹⁹⁸

Die Markendehnungen bringen zwar gewisse Kosteneinsparungspotentiale mit sich. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass höhere Kosten durch die Produktion unterschiedlicher Varianten, der Lagerhaltung und der Vermarktung neuer Varianten innerhalb der Produktlinie entstehen.¹⁹⁹ Dies tritt jedoch auch bei einer Neumarkenstrategie auf.

Weiterhin ist bei der Gestaltung des neuen Produktes der Handlungsspielraum der Hersteller weit aus kleiner, als bei der Gestaltung einer neuen Marke. Durch die starke Bindung an die wesentlichen Imagedimensionen der Muttermarke ist es nur schwer möglich ein Produkt zu kreieren, welches eine spezifische Zielgruppe anspricht und eine klare Positionierung im Markt einnimmt. Eine Abkehr von den Imagedimensionen ist aufgrund der Gefahr von negativen Imageeffekten fast unmöglich und auch nicht empfehlenswert.²⁰⁰ Besonders bei der Gestaltung von Produktlinienerweiterungen müssen die wesentlichen Markenassets beibehalten werden.

¹⁹⁶ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 369.

¹⁹⁷ Vgl. Gaiser, B., 2005, S. 92 siehe hierzu auch Meffert, H., 1994, S. 186 siehe hierzu auch Aaker, D. A., 1990, Brand Extensions: The Good, the Bad and the Ugly, in: Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, pp. 52ff. zitiert nach Esch, F.-R., 2008 S. 393.

¹⁹⁸ Vgl. Baumgarth, C., 2008, S. 159 siehe hierzu auch Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 808.

¹⁹⁹ Vgl. Esch, F.-R., 2008, S. 369.

²⁰⁰ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 86 siehe hierzu auch Baumgarth, C., 2008, S. 159 und Wölfer, U., 2004, S. 807.

Die Akzeptanz des neuen Produktes beim Handel spielt für Markendehnungen eine wichtige Rolle für den zukünftigen Erfolg. Dieser wehrt sich häufig zur Aufnahme von neuen Produkten aufgrund der starken Inflation von Produktangeboten. Der Handel wehrt sich besonders dann gegen eine Markendehnung, wenn es sich scheinbar lediglich um eine Umsatzverschiebung innerhalb der Produktlinie handelt. Damit würde kein zusätzlicher Umsatzgewinn erzeugt werden.²⁰¹ Dies trifft natürlich hauptsächlich für Produktlinienerweiterungen zu.

Ein sehr verbreitetes und häufig in der Literatur diskutiertes Risiko stellen die sog. Kannibalisierungseffekte dar. Diese spielen vor allem bei Produktlinienerweiterungen ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Dadurch verschieben sich Umsätze von der Stammmarke oder anderen Produkten der Marke auf das neue Erweiterungsprodukt. Die Wahrscheinlichkeit zur Kannibalisierung steigt, wenn gleiche oder ähnliche Bedürfnisse beim Konsumenten angesprochen werden.²⁰² Problematisch ist dies vor allem, wenn die Erlösminderungen der bestehenden Produkte größer sind als der Erlöszuwachs des Erweiterungsproduktes. Jedoch sollte auch beachtet werden, dass sich dasselbe Problem bei einer Neumarkenstrategie ergibt.²⁰³ Es ist jedoch immer besser, sich selbst zu kannibalisieren, als wenn es die Konkurrenz tut.

Auf Grund dieser Gefahren sollte eine Markendehnung immer gut überlegt sein. Sollte es nur die geringsten Anzeichen geben, um an einer Markenerweiterung zu zweifeln, dann sollte zum Schutze der Stammmarke auf diese Strategie verzichtet werden. Obwohl die vielen Vorteile solch einer Strategie reizvoll sind, sollte dann jedoch lieber zu einer Neumarkenstrategie übergegangen werden. Dies stellt langfristig sicherlich eine sinnvollere Alternative dar.²⁰⁴

Es ist sehr wichtig, dass die betrachteten Risiken und Chancen immer differenziert betrachtet werden. Es ist vom Einzelfall abhängig, welche Chancen genutzt werden können und welche Risiken es zu vermeiden gilt bzw. überhaupt existieren.²⁰⁵

²⁰¹ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 87.

²⁰² Vgl. Keller, K., 2003, S. 594 siehe hierzu auch Esch, F.-R., 2008, S. 370.

²⁰³ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 87.

²⁰⁴ Vgl. Gaiser, B., 2005, S. 92.

²⁰⁵ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 87.

4 Fazit und Ausblick

Diese Arbeit hat sich mit der Ausdehnung von Marken auf neue Produkte beschäftigt. Schwerpunkt war die Betrachtung der Markendehnung als Wachstumsstrategie in der Lebensmittelbranche. Zu diesen Zwecken wurden zunächst theoretische Grundlagen gelegt, damit deutlich wird was unter einer Markendehnung zu verstehen ist. Im Hauptteil wurden dann zunächst die Bedingungen in der Lebensmittelindustrie dargestellt und die somit verbundene Notwendigkeit des Übergangs zu neuen Strategien. Im Anschluss wurden dann sowohl die Produktlinienerweiterung, als auch die Markendehnung näher betrachtet und die wesentlichen Kriterien bei der Planung dargestellt. Zum Schluss fand noch einmal eine Darstellung der wesentlichen Erfolgsfaktoren statt, worauf eine Betrachtung der Chancen und Risiken folgte.

Im Hauptkapitel wurde deutlich, dass die Verwendung der Markendehnungsstrategie eine sehr komplexe und nicht ganz ungefährliche Markenstrategie darstellt. Es muss deshalb behutsam bei der Auswahl der richtigen Marke und der damit verbundenen Dehnung vorgegangen werden. Besonders schwierig stellt sich die Dehnung in andere Produktkategorien dar, da es dort sehr schnell zur Verwässerung des Markenimages kommen kann. Aus diesem Grund muss vor der Durchführung einer Markendehnung eine genaue Planung mit entsprechenden Analyseprozessen stattfinden. Weiterhin spielt auch eine genaue Abwägung der Chancen und Risiken eine wesentliche Rolle für den Erfolg einer Markendehnung. Das Unternehmen läuft sonst Gefahr, wichtige Aspekte nicht ausreichend zu berücksichtigen. Es existiert für den Erfolg einer Markendehnung kein allgemeingültiges Rezept, auch wenn die dargestellten Erfolgsfaktoren einen ersten Anhaltspunkt geben. Dabei ist es jedoch immer stark von der jeweiligen Marke und den jeweiligen Konsumentensegmenten abhängig, in welcher Beziehung die einzelnen Erfolgsfaktoren stehen und welchen Einfluss sie auf das Erweiterungsprodukt haben. Deshalb ist es dringend notwendig für jede geplante Markendehnung einen individuellen Analyseprozess anzustoßen. Besonders gefährlich ist die unkontrollierte Dehnung von Marken in neue Produktkategorien. Zum Schutz der Marke sollte immer berücksichtigt werden, dass eine Marke nur begrenzt dehnbar ist. Somit ist die Verwendung von Markendehnung als Wachstumsstrategie, trotz der großen Beliebtheit, mit Vorsicht zu genießen.

Es existieren kaum noch Marken, die noch nicht auf neue Produkte ausgedehnt wurden. Selbst Marken wie Red Bull, die als Synonym für Energydrinks stehen, wurden bereits ausgedehnt (z.B. Red Bull Cola). Die Markendehnung hat bereits in

sämtlichen Bereichen der Ernährungsindustrie stattgefunden, besonders interessant ist sie dabei für den Süßwarenbereich.

Die starke Ausdehnung von Marken auf neue Produkte erfreut sich seit mehreren Jahren bereits großer Beliebtheit und wird sicherlich auch in Zukunft noch eine große Bedeutung haben, da der Einsatz von Neumarkenstrategien eine sehr kosten- und zeitintensive Maßnahme darstellt. Dabei ist das Risiko, sogar die eigene Firmenexistenz zu gefährden, nicht zu unterschätzen. Vor allem aber kann dadurch die Wettbewerbsfähigkeit bei einem Misserfolg deutlich reduziert werden.²⁰⁶ Besonders in wirtschaftlichen schwierigen Zeiten ist von einer Neumarkenstrategie abzuraten, da die Beschaffung von ausreichend finanziellen Mitteln eine schwierige Angelegenheit darstellt. Eine Missachtung des finanziellen Risikos kann zu einer Zahlungsunfähigkeit führen. Da jedoch die Dehnbarkeit von Marken begrenzt ist, werden die Überlegungen sicherlich zu noch relativ jungen Markenstrategien übergehen. Dazu zählt die Bildung einer Markenallianz, das heißt ein gemeinsamer Auftritt zweier Marken auf ein Produkt. Dadurch soll die Stärke von zwei Marken gebündelt zu neuem Umsatz führen. Nichtsdestotrotz werden auch in Zukunft Unternehmen wieder zur Verwendung von Neumarkenstrategien übergehen, da wie bereits erwähnt die Dehnbarkeit begrenzt ist und die Bildung von Markenallianzen nicht für jede Marke sinnvoll und umsetzbar ist. Eine weitere Option stellt die sehr beliebte Akquisition von Marken dar, die ist jedoch aufgrund der starken Wertsteigerungen der Markenportfolios in den letzten Jahren auch nur begrenzt möglich.²⁰⁷ Daher stellt die Markendehnung die heute noch sicherste Alternative zur Neumarkenstrategie dar, die vor allem durch die geringeren Kosten sehr attraktiv ist. Aber auch der zeitliche Vorsprung spielt eine entscheidende Rolle bei der Auswahl der neuen Strategien. Die Produktlebenszyklen für Lebensmittel werden immer kürzer und deshalb ist es dringend erforderlich als einer der ersten Anbieter am Markt tätig zu sein. Daher bietet sich die Verwendung einer Markendehnung an, da auf eine bereits etablierte Marke zurückgegriffen wird. Dabei lässt besonders die neue EU-Richtlinie zur Abkehr von einheitlichen Verpackungsgrößen auf einige neue interessante Erweiterungen hoffen. Dadurch ist es möglich auf spezielle Kundenbedürfnisse besser einzugehen.

²⁰⁶ Vgl. Wölfer, U., 2004, S. 806.

²⁰⁷ Ebenda.

Literaturverzeichnis

Bücherquellen

Aaker, David A (1992): Management des Markenwerts. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Baumgarth, Carsten (2004): Erscheinungsformen von Markenstrategien, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) 2004, Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler. S. 677 – 697.

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial]).

Baumüller, Nicole; Baumgarth, Carsten (2008): Markentransfers in leistungsfremde Kategorien – eine managementorientierte Evaluierung von unternehmensinternen Einflussfaktoren auf den Transfererfolg, in: Baumgarth, Carsten (Hrsg.) 2008: Impulse für die Markenforschung und Markenführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 87 – 106.

Bruhn, Manfred (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) 2004, Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler. S. 3 – 49.

Bühlbecker, Hermann (2004): Markenführung im Süßwarenmarkt, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) 2004, Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler. S. 1988 – 1999.

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) 2005, Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung ; mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 37 - 67.

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Blinda, Lars (2005): Markenevolutionsstrategien, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) 2005, Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und

praktische Umsetzung ; mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 184 - 210.

Caspar, Mirko; Burmann, Christoph (2005): Markenerweiterungsstrategien, in: Meffert, Heribert (Hrsg.) 2005, Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung ; mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 245 – 270.

Domizlaff, Hans (1982): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. Neu zsgest. Ausg. Hamburg: Marketing Journal.

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.

Esch, Franz-Rudolf; Fuchs, Marcus; Bräutigam, Sören; Redler, Jörn (2005): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.) 2005, Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 907 – 981.

Gaiser, Brigitte (2005): Strategien zur Gestaltung von Markenportfolios – Unternehmensstrategische Entscheidungen der Markenführung, in: Gaiser, Brigitte; Linxweiler, Richard; Brucker, Vincent (Hrsg.) 2005, Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 81 – 99.

Hätty, Holger (1989): Der Markentransfer. Heidelberg: Physica-Verl.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2007): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. 2., überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler.

Kapferer, Jean-Noël; Rominger-Hanauer, Barbara; Zetsche, Wolf D (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.

Kaufmann, Gwen (2006): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke. Messmethoden und empirische Befunde. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition WissenschaftMarken- und Produktmanagement).

Keller, Kevin L. (2005): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.) 2005, Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 947 – 961.

Leven, Wilfried (2004): Was ist eine Marke?, in: Boltz, Dirk-Mario; Leven, Wilfried (Hrsg.) 2004, Effizienz in der Markenführung. Hamburg: Gruner + Jahr (Die Stern-Bibliothek). S. 12 – 31.

Lindenberg, Johann C. (2004): Markenführung im Ernährungsmarkt – am Beispiel Unilever, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) 2004, Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler. S. 1972 - 1986.

Lingenfelder, Michael; Kahler, Björn; Wieseke, Jan (2004): Herstellermarken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) 2004, Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler. S. 51 – 74.

Meffert, Heribert (1994): Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 173 – 197.

Meffert, Heribert (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung ; mit Best Practice-Fallstudien. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl. München. Veröffentlicht von Beck.

Müller, Stéphane (2002): Bildkommunikation als Erfolgsfaktor bei Markenerweiterungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Sattler, Henrik (2001): Markenpolitik. Stuttgart: Kohlhammer.

Sattler, Henrik (2004): Markentransferstrategien, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) 2004, Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler. S. 818 – 830.

Schiele, Thomas Peter (1999): Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.].

Völckner, Franziska (2003): Neuprodukterfolg bei kurzlebigen Konsumgütern. Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Markentransfers. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Wölfer, Uwe (2004): Produktlinienerweiterung (Line Extension), in: Bruhn, M., (Hrsg.) 2004, Handbuch Markenführung Kompendium zum erfolgreichen

Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden, S. 799 – 816.

Zatloukal, Grit (2002): Erfolgsfaktoren von Markentransfers. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft/Marken- und Produktmanagement).

Zeitschriften

Esch, Franz-Rudolf; Andresen, Thomas (2000): Gibt es keine neuen Marken mehr?, in: Absatzwirtschaft Marken 2000, Heft 1, S. 16-20.

Hupp, Oliver (2001): Sind starke Marken stark genug für Neuprodukt-Einführungen?, in: Markenartikel 2001, Heft 3, S. 60 – 62.

Sattler, Henrik (1997): Markenentwicklung, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, S. 86 – 90.

Arbeitspapiere

Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Christoph (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.

Fischer, Marc; Hieronimus, Fabian; Kranz, Marcel (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, MCM/McKinsey-Arbeitspapier Nr. 1, Münster 2002.

Internetquellen

Kilian, Karsten (2009): Markenlexikon. <http://www.markenlexikon.com/>, eingesehen am 22.04.2009.

Knop, Carsten (2009): Für mündige Verbraucher.
<http://www.faz.net/s/Rub4D8A76D29ABA43699D9E59C0413A582C/Doc~EF613500A7A6D4F7C8E36B963BBC190DA~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, eingesehen am 16.04.09, 1 Seite.

Mittermaier, Reinhard (2009): Das Expertenforum marke.at für Markenführung und –strategie.

<http://www.marke.at/content/knowledgebase/glossary/index.asp?FirstChar=m>, eingesehen am 22.04.09, 1 Seite.

o.V.: Du-Darfst - offizielle Internetpräsenz. <http://www.du-darfst.de>, eingesehen am 02.05.09

o.V.: Knorr - offizielle Internetpräsenz. <http://www.knorr.de/knorrproduktwelt/>, eingesehen am 27.04.09.

o.V.: Milka – offizielle Internetpräsenz. <http://www.maggi.de>, eingesehen am 26.04.09.

Sattler, Henrik (1997): Markenentwicklung – Das Millionenspiel.

[http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Print-](http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Print-Archiv/_pv/_p/1004040/an/129717004/default.aspx/document.html)

[Archiv/_pv/_p/1004040/an/129717004/default.aspx/document.html](http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Print-Archiv/_pv/_p/1004040/an/129717004/default.aspx/document.html), eingesehen am 20.04.09, 1 Seite.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Hausarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

Göttingen, 11.05.2009

Christian Beller