

TEIL 2: DETERMINANTEN UND MESSMÖGLICHKEITEN DES TRANSFERPOTENTIALS VON MARKEN

Die Entscheidung zur Durchführung eines Markentransfers besitzt strategischen Charakter und ist von nicht geringer Tragweite, beruht doch die Wettbewerbsstärke und -fähigkeit nicht weniger Markenartikelunternehmen auf einigen wenigen Marken¹. Hinzu kommt, daß Marken bei finanzwirtschaftlicher Betrachtungsweise letztendlich nichts anderes als Investitionen darstellen, deren Aufbau und Pflege einen enormen Einsatz personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen erfordert.

Jegliche Veränderung am Markenauftritt oder dem Markenimage - zumal sie wie beim Markentransfer, und hier insbesondere im Fall der Einzelproduktmarke, von einschneidender Natur ist - birgt angesichts der Bedeutung der Marke für die Unternehmensexistenz ein nur schwer kalkulierbares hohes Risiko, widerspricht es doch eigentlich dem von nahezu allen Markentechnikern postulierten Bedürfnis des Markenartikels nach Kontinuität². Angesichts dieser Situation stehen für die Entscheidungsträger vor der Durchführung eines Markentransfers zwei grundsätzliche Fragen im Mittelpunkt des Interesses:

(1) **Welches Transferpotential besitzt die Marke?**

Kann eine Marke überhaupt, und wenn ja, in welche Produktbereiche erfolgreich übertragen werden, so daß das mit dem Transfer verbundene Risiko tragbar erscheint?

(2) **Besitzt die Marke ausreichend Tragfähigkeit für einen Markentransfer?**

Führt die Aufnahme von zusätzlichen Produkten unter die Marke, also die Bildung einer Markenfamilie, langfristig zu einem Verlust an Imageprägnanz (**Markenerosion**)?

Die Analyse der beiden Fragestellungen kann sicherlich nicht isoliert voneinander vorgenommen werden, gibt es doch eine Reihe von Berührungspunkten. Auch wenn in der Lite-

1 So steht beispielsweise die Marke *Marlboro* allein für 28% der 25 Mrd. \$ Erlöse von *Philip Morris* und sorgt für mehr als 50% des Betriebsergebnisses von 3,5 Mrd. \$. Vgl. o.V.: Held der Seelenwelt. In: Wirtschaftswoche, 41. Jg., 1987, Nr. 10 v. 27.2.1987, S. 64.

Der Umsatzanteil der Marke *Nivea* in 1985 am Weltumsatz von *Cosmed*, dem weltweit größten Geschäftsbereich der Fa. *Beiersdorf* (1,5 Mrd. DM) betrug 60,3%, was einem Umsatzvolumen von 910 Mio. DM entspricht. Vgl. Raithel, H.: Gepflegt in alle Ewigkeit. In: mm, 16. Jg., 1986, H. 6, S. 240.

2 Vgl. Bergler, R.: Psychologie des Marken- und Firmenbildes, a.a.O., S. 108; Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik - neu zusammengestellte Ausgabe, Hamburg 1982, S. 141 f.

Kontinuität sollte hier allerdings nicht als starres, prinzipielles Festhalten am Erscheinungsbild der Marke mißinterpretiert werden. Selbstverständlich bedingt eine formbare und sich verändernde Umwelt ein aktives Handeln und ständige Anpassungsprozesse.

ratur keine inhaltliche Trennung der beiden Fragestellungen vorgenommen wird, erscheint eine begriffliche Trennung dennoch angebracht³. Die inhaltlichen Unterschiede der beiden Begriffe liegen in verschiedenen Schwerpunktsetzungen und den angesprochenen Zeithorizonten. Während zur Ermittlung des Transferpotentials eine eher **kurzfristige** Betrachtungsweise angelegt wird, indem es die augenblicklich anstehende Frage nach erfolgversprechenden Transferproduktbereichen zu beantworten gilt, zielt der Begriff der Tragfähigkeit nach unserem Verständnis auf die **langfristigen** Konsequenzen eines Markentransfers für das Markenimage.

Grundsätzlich läßt sich das Verhältnis zwischen Transferpotential und Tragfähigkeit am besten dadurch kennzeichnen, daß das Transferpotential die notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für einen langfristig erfolgreichen und für das Stammprodukt nicht schädlichen Markentransfer ist. Als weitere Voraussetzung hierfür muß eine ausreichende Tragfähigkeit hinzutreten. So führt eine Überschätzung des Transferpotentials in aller Regel auch zu einer Überforderung der Tragfähigkeit der Marke, und zwar nicht nur langfristig, sondern binnen kürzester Zeit. Andererseits kann die Tragfähigkeit einer Marke trotz eines erfolgreich durchgeführten Transfers und damit offensichtlich vorhandenen Transferpotentials langfristig überfordert sein und zu einer schleichenden Markenerosion bzw. Verwässerung des Markenimages führen. Nach Ansicht nicht weniger profilierter Markentechniker ist dies sogar die zwangsläufige Konsequenz jeder Markentransfermaßnahme. Am drastischsten hat dies Domizlaff, der Nestor der deutschen Markentechniker, bereits 1939 formuliert: "Jeder Versuch des Kaufmannes Hermann Schmidt, seinen in Verbindung mit einer bestimmten Schokoladensorte geschaffenen guten Namen für weitere Erzeugnisse auszunutzen, wird zu einer Verwässerung der Markenidee und zu einer Zersplitterung der ihm günstigen Stimmen in der öffentlichen Meinung führen"⁴ und zieht daraus die Schlußfolgerung: "*Die Verwendung eines Namens muß auf ein einziges Erzeugnis oder auf eine möglichst konzentrierte Idee beschränkt werden*"⁵. Ähnlich argumentiert auch Rieger: "Eine Produktmarke als solitäre Marke im Gegensatz zur Sortimentsmarke ist unteilbar. Wenn sie sich die Kompetenz als Produkt in ihrem speziellen Markt erkämpft hat, nimmt man es ihr nicht ab, daß sie automatisch dieselbe Kompetenz für ganze Marktbereiche, also völlig andere Märkte besitzt. Dies führt zwangsläufig zum Individualitätsverlust, zur Anonymität zurück"⁶.

3 So nimmt Winkelgrund offensichtlich keine inhaltliche Trennung der Sachverhalte vor. Er umschreibt mit Tragfähigkeit den von uns als Transferpotential bezeichneten Sachverhalt. Vgl. Winkelgrund, R.: Produktdifferenzierung durch Werbung, a.a.O., S. 195.

4 Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, a.a.O., S. 110.

5 Ebenda, S. 111.

6 Rieger, B.: Zum Tode verurteilt, von Geburt an: Marken ohne Persönlichkeit. In: MA, 47. Jg., 1985, H. 2, S. 60.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in einer Analyse des Transferpotentials. Ist schon seine Ermittlung äußerst komplex und problembehaftet, so nehmen die Schwierigkeiten bezüglich der Abschätzung der Tragfähigkeit einer Marke noch erheblich zu. Die Forderung, wonach Markenpolitik idealiter immer durch eine aktive und schöpferische Vorgehensweise gekennzeichnet sein sollte, und die Tatsache, daß langfristige Umweltveränderungen auf dynamischen Märkten zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur schwerlich abschätzbar sind, lassen die Feststellung der Tragfähigkeit leicht in den Bereich der reinen Spekulation geraten, was nicht zuletzt die teilweise eher ideologiebefrachteten und pathetischen, denn begründeten Aussagen von Markentechnikern unterstreichen. Eine kurze Beleuchtung der Tragfähigkeitsproblematik von Marken wird an anderer Stelle vorgenommen⁷.

Bezugnehmend auf die bisherigen Ausführungen kann der Begriff des **Transferpotentials** im weitesten Sinne und relativ unpräzise definiert werden als die grundsätzliche Möglichkeit, einen Markennamen auf markenneue Produktbereiche zu übertragen. Dies schließt natürlich die Bestimmung geeigneter Transferprodukte mit ein und macht gleichzeitig deutlich, daß das Transferpotential einer Marke keine allgemeingültige Größe ist, sondern immer nur in Abhängigkeit von einem konkret vorgegebenen Transfermarkt bestimmt werden kann. Die zu beantwortende Fragestellung kann also nicht lauten: "Welches Transferpotential besitzt die Marke X?", sondern nur: "Besitzt die Marke für den Produktbereich Y Transferpotential?". Hieraus wird deutlich, daß der Begriff **keine** Aussagen macht über

- o die Zahl der möglicherweise für einen Transfer geeigneten Produktbereiche;
- o die größtmögliche objektiv-technische Distanz zwischen dem Stamm- und einem Transferprodukt im Sinne von: "Je entfernter das potentiell geeignete Transferprodukt vom Stammprodukt ist, desto größer ist das Transferpotential". Dies wäre nur dann zutreffend, wenn die objektiv-technische Distanz zwischen zwei Produkten die einzige Determinante für das Transferpotential von Marken wäre, womit gleichzeitig von der Individualität des Markenimages abstrahiert würde.

Die bisherige Begriffsfassung des Transferpotentials, definiert als die grundsätzliche Möglichkeit, einen Markennamen auf markenneue Produktbereiche zu übertragen, ist auf sehr abstraktem Niveau, wenig operational und damit auch wenig aussagekräftig. Eine weitergehende Präzisierung des Begriffes läßt sich durch eine graduelle Abstufung erzielen. Hiernach erkennen wir drei Intensitätsstufen des Transferpotentials:

7 Vgl. S. Teil 3 C. II.

(1) Transferpotential 3. Grades

Das Transferpotential 3. Grades stellt die geringsten Anforderungen und engt damit den Kreis möglicher Transferprodukte am wenigsten ein. Eine Marke besitzt dann Transferpotential 3. Grades, wenn die Übertragung des Markennamens auf einen neuen Produktbereich nicht auf die **vollständige** Ablehnung der Verbraucher stößt, bzw. bei ihnen kognitive Inkonsistenzen bezüglich der betreffenden Marke auslöst. Ein Beispiel für vermutlich nicht vorhandenes Transferpotential 3. Grades wäre die Übertragung einer Schokoladenmarke auf Waschmittel.

(2) Transferpotential 2. Grades

Verfügt eine Marke bezüglich eines Transferproduktbereiches über Transferpotential 3. Grades, so ist damit noch nicht gesagt, daß es dabei auch zu dem angestrebten Einstellungstransfer zwischen Stamm- und Transferprodukt kommt. Vielmehr läßt sich häufig beobachten, daß der Verbraucher trotz äußerst positiver Einstellung zum Stammprodukt dem Transferprodukt allenfalls neutral gegenübersteht. Dementsprechend verfügt eine Marke dann über Transferpotential 2. Grades, wenn durch die Übertragung des Markennamens auf einen neuen Produktbereich beim Verbraucher ein Einstellungstransfer vom Stamm- auf das Transferprodukt initiiert wird. Da durch diese Begriffsfassung auf intern ablaufende Prozesse der Verbraucherpsyche abgestellt wird, kann auch vom **wirkungsbezogenen** Transferpotential gesprochen werden. Als Synonym aus unternehmensbezogener Sicht kann der verschiedenlich gebrauchte Terminus der **Markenkompetenz** gelten, der sich etymologisch von "Zuständigkeit" ableitet⁸.

(3) Transferpotential 1. Grades

Ein Einstellungstransfer schlägt sich nicht unbedingt und zwangsläufig auch in quantitativ faßbaren, ökonomischen Größen nieder. Dementsprechend verfügt eine Marke dann über Transferpotential 1. Grades, wenn die Übertragung des Markennamens auf neue Produktbereiche zu meßbaren Markterfolgen des Transferproduktes führt. In Analogie zum wirkungsbezogenen Transferpotential 2. Grades kann hier auch vom **erfolgsbezogenen** Transferpotential gesprochen werden.

Die drei Intensitätsstufen stehen in einem hierarchischen Unterordnungsverhältnis zueinander. Verfügt eine Marke über ein Transferpotential 1. Grades, so sind damit die beiden anderen Intensitätsstufen nicht eingeschlossen. Ebenso schließt das wirkungsbezogene

⁸ Zum Begriff der Markenkompetenz vgl. Bielefeld, K.W.: Einfache Rezepte taugen nichts. In: asw, 27. Jg., 1984, Sonderausgabe, S. 180; Rieger, B.: Die Kunst sich zwischen die Stühle zu setzen. Plazieren - positionieren - segmentieren. In: asw, 27. Jg., 1984, Sonderausgabe, S. 165; o.V.: Das richtige Segment vor Augen. In: asw, 27. Jg., 1984, H. 12, S. 44.

Transferpotential das Transferpotential 1. Grades mit ein. Gleichzeitig nimmt der Kreis potentieller Transferproduktbereiche mit steigendem Intensitätsgrad des Transferpotentials ab.

Im folgenden gilt es, die Bestimmungsfaktoren der jeweiligen Intensitätsstufe des Transferpotentials zu ermitteln und Meßmöglichkeiten zur Erfassung aufzuzeigen. Das Schwergewicht liegt hierbei auf der Analyse des wirkungsbezogenen Transferpotentials 2. Grades.

A. Das Transferpotential 3. Grades

I. Determinanten

Eine Marke besitzt dann Transferpotential 3. Grades, wenn der Transfer beim Verbraucher nicht zu kognitiven Inkonsistenzen bezüglich der betreffenden Marke führt. Beispiele, wo solche Inkonsistenzen zu vermuten sind, könnten sein:

- Übertragung einer Schokoladenmarke (z.B. *Milka*) auf Waschmittel
- Übertragung einer Tierfuttermarke (z.B. *Chappi*) auf Fertiggerichte
- Übertragung einer Arzneimittelmarke (z.B. *Aspirin*) auf Fruchtbonbons

Die Beispiele lassen vermuten, daß das Transferpotential 3. Grades unabhängig von der Marke grundsätzlich dann nicht gegeben ist, wenn die wahrgenommenen technisch-objektiven Unterschiede zwischen den Produktbereichen unüberbrückbar groß sind.

Das Image einer Marke besteht aus einer Vielzahl von Komponenten: Produkt, Preis, Distribution und Kommunikationsinhalt etc. Die Ausprägungen der jeweiligen Teilkomponente "Produkt" des Markenimages, also die Vorstellungen des Verbrauchers bezüglich Produktnutzen, -funktionen und -eigenschaften sind in den obigen Beispielen ohne Zusammenhang bzw. sogar konträr:

- Eine Schokolade soll in erster Linie gut schmecken, ein Waschmittel zuvörderst reinigen.
- Tierfutter ist per se von minderer Qualität als ein Nahrungs- und Genußmittel.
- Ein Arzneimittel soll prophylaktisch oder reaktiv zum körperlichen Wohlbefinden beitragen und wird bzw. soll in aller Regel nicht, wie von einem Fruchtbonbon gefordert, gut schmecken.