

Achim Burkhardt

Markendehnungen als Wachstumsstrategien für fokussierte Unternehmensmarken – Check der Erfolgsfaktoren

Ausgangslage und Problemstellung.....	1
Ziele von Markendehnungsstrategien	2
Vor- und Nachteile von Markendehnungen.....	2
Erfolgsfaktoren - Strategische Schlüsselfragen zur Markendehnung	3
Fazit.....	8

Ausgangslage und Problemstellung

Viele erfolgreiche Unternehmen beginnen ihr Geschäft mit einer klar fokussierten Strategie, einem entsprechend fokussierten Geschäftsmodell und generieren bei konsequentem Vorgehen ein klares Kompetenzprofil bei ihren Zielgruppen. Sie werden somit zu einer klar profilierten Unternehmensmarke auf ihren Zielmärkten (Ries/Ries (2005), Brandtner (2005), S. 15ff; Burkhardt (2008)). Beispielsweise wurden viele der sog. Hidden Champions durch dieses Erfolgsmuster groß. Die Hidden Champions kennzeichnet gleichzeitig aber ein anderes Erfolgsmuster: das des Wachstums mit der Zielsetzung, unbedingt die Marktführerschaft zu übernehmen, zunächst regional und später international (Simon (2007), S. 85ff). Dieser Drang zum Wachstum führt bei vielen Unternehmensmarken unter den Bedingungen enger Märkte, hoher Internationalisierungsgrade, aggressiven Wettbewerbs und hohen Kostendrucks zwangsläufig irgendwann zu dem Punkt, dass mit dem ursprünglich erfolgreichen, fokussierten Geschäftsmodell kein weiteres Wachstum mehr zu generieren ist. Außerdem beinhaltet eine extreme Fokussierung des Geschäftsmodells nach Simon die folgenden strategischen Risiken (Simon (2007), S. 102):

- Es besteht eine extreme Abhängigkeit von der Entwicklung eines Marktes.
- Die häufig hochpreisige Marktnische kann von preisaggressiven Anbietern angegriffen werden.
- Das eingeschränkte Marktvolumen der Marktnische kann zu überhöhten Kosten und somit zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich des Preises führen.

Spätestens hier stellt sich neben der Risikofrage die Frage der Opportunitäten für weiteres Wachstum. Strategisch ist zu überlegen, ob man aus dem hohen Marktrisiko fokussierter Strategien, das mit einem relativ geringen Wettbewerbsrisiko einhergeht, in eine Diversifikationsstrategie wechselt, die zwar durch ein geringeres Marktrisiko, aber ein höheres Wettbewerbsrisiko gekennzeichnet ist (Simon (2007), S.

102). Markenstrategisch stellt sich die Frage, ob man die Diversifikation bzw. die Ausweitung des bisher erfolgreichen Geschäftsmodells auf neue Zielgruppen und/oder neue Leistungen unter der bestehenden, im Markt eingeführten Unternehmensmarke oder unter einer neu einzuführenden Marke verfolgt.

Grundsätzlich sind beide markenstrategischen Optionen – die der Diversifikation unter einer Marke via Markendehnung bzw. die Diversifikation mit einer Mehrmarkenstrategie – erfolgversprechende Wege. Dies zeigen auch die von Simon angeführten Beispiele wie Claas, der als Weltmarktführer bei Feldhäckseln bzw. als Nr. 1 in Europa für Mähdrescher seine Marke erfolgreich auch auf das Angebot von Traktoren ausgedehnt hat. Die Firma Wirtgen, Weltmarktführer für Straßenfräsen (70% Marktanteil) beschritt den Weg der Diversifikation dagegen höchst erfolgreich über eine Mehrmarkenstrategie. In diesem Falle wurden Spezialisten für Fahrbahnfertiger und Walzen gekauft und als eigenständige Marken weiter geführt (Simon (2007), S. 109f)

Der vorliegende Beitrag will die strategischen Fragestellungen deutlich machen, die eine Entscheidungsfindung zwischen den strategischen Alternativen „Diversifikation über Markendehnung“ (Einmarkenstrategie) oder „Diversifikation über eine Mehrmarkenstrategie“ unterstützen.

Ziele von Markendehnungsstrategien

In erster Linie handelt es sich bei Markendehnungen um eine attraktive Wachstumsmöglichkeit, die den Zugang zu neuen Kundengruppen öffnen bzw. erleichtern kann. Durch den Transfer von positiven Assoziationen und Präferenzen von der (etablierten) Stammmarke auf das neue Angebot können Zeit und Kosten für den ansonsten notwendigen Aufbau einer neuen Marke eingespart sowie eine höhere Akzeptanz bei den Zielgruppen erreicht werden. Markteintrittsbarrieren und Floprisiken lassen sich durch Markendehnungen senken. Letztlich kann als übergreifendes Ziel die Kapitalisierung einer Marke angeführt werden.

Vor- und Nachteile von Markendehnungen

Die Markentransferforschung führt allgemeine Vor- und Nachteile von Markendehnungen gegenüber der Neumarkenstrategie an, die nachfolgend im Überblick aufgeführt werden (Völckner (2003), S. 5ff, Sattler (2004), S. 820ff, Kaufmann (2007), S. 7ff).

Vorteile:

- Aufgrund des Transfers von Markenwissen der Kunden auf das Transferprodukt besteht die Möglichkeit, schnell und kostengünstig einen hohen Bekanntheitsgrad und ein entsprechendes Image im Markt zu erreichen. Einstellungen gegenüber der Stammmarke können auf das Transferangebot (in unserem Sinne auf die Leistungen, die im Rahmen der Diversifikation durch eine Unternehmensmarke neu angeboten werden) übertragen werden.
- Einsparung von Zeit und Investitionen für den Aufbau einer neuen Marke, das Naming oder die Registrierung der Marke

- Auch in der Markenführung kann es durch Synergieeffekte zu einer Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen für Werbemaßnahmen kommen.
- Es besteht die Möglichkeit der Stärkung der Muttermarke durch positive Assoziationen in Bezug auf das Transferprodukt oder sogar der Umpositionierung (bspw. Verjüngung) der Muttermarke durch bestimmte Transferprodukte.
- Generell wird eine gedehnte Marke relativ unabhängig vom Lebenszyklus einzelner Produkte: So kann – bei mehreren Transferprodukten – eines dieser vom Markt genommen werden. Die anderen unter der Marke angebotenen Produkte sowie die Assoziationen mit der Marke bleiben bestehen und ermöglichen es somit, das in die Marke investierte Kapital weiterhin zu nutzen.

Nachteile der Markendehnung sind dagegen:

- Selbst bei einer sehr starken Muttermarke ist der Erfolg eines Markentransfers keinesfalls gewährleistet. Eine Studie von Ernst & Young/Nielsen (1999) besagt, dass es in diversen europäischen Ländern zu Flopraten von Markentransfers in Höhe von 80% kommt.
- Auch bei der erfolgreichen Einführung des Transferangebotes kann es nachträglich immer noch zu negativen Rückwirkungen auf die Muttermarke kommen, z.B. indem negative Transfereffekte stattfinden oder eine Verwässerung der Muttermarke aufgrund einer nicht konsistenten Positionierung eintritt.
- Mit zunehmender Anzahl an Produkten unter einer Marke wächst der Koordinationsbedarf für Marketingmaßnahmen, um eine widerspruchsfreie Positionierung zu erreichen.

Erfolgsfaktoren – Strategische Schlüsselfragen der Markendehnung

Zur Ableitung der strategischen Schlüsselfragen für die Erfolgsaussichten von Markentransferstrategien muss man sich zunächst vergegenwärtigen, dass sich starke Marken durch besondere Konsistenz im gesamten Auftritt auszeichnen. Dies ist auch die Ursache dafür, dass der sog. Fit (d.h. die Passung) der überragende Erfolgsfaktor für Markentransfers darstellt (vgl. zur Rolle des Fit Burkhardt (2009)). Entsprechend entstehen starke Marken auf der Grundlage

- einer stimmigen Konzeption, die alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie umfasst,
- einer konsistenten Vermittlung der Markenkonzepion durch Leistungs- und Kommunikationsprozesse (hier spiegelt sich sehr deutlich der Resource-based View der Unternehmensstrategie wider) sowie
- der Erfüllung des von der Marke gegebenen Versprechens am Ort und im Moment der Wahrheit, an den Kundenkontaktpunkten (vgl. hierzu Abbildung 1).

Entsprechend sollten die strategischen Schlüsselfragen den Bereichen der Konzeption – und hier gemäß des strategischen Dreiecks den drei Untergruppen „Unternehmen“ (Resource-based View), „Zielgruppe“ sowie der „Konkurrenz“ (Market-based view) –, der Leistungs- und Kommunikationsprozesse zur Vermittlung der Marke sowie dem Bereich der Markenwahrnehmung an den Kontaktpunkten der Marke entstammen. Eine solchermaßen ausgewogene strategische Betrachtung gewährleistet gleichzeitig die Berücksichtigung der beiden vorherrschenden strategischen Denkrichtungen. Im Mittelpunkt der ressourcenbasierten Denkschule stehen Kompetenzen des Unternehmens sowie deren Aufbau und Weiterentwicklung, während die marktorientierte Denkschule postuliert, die Strategie primär vom Markt her zu entwickeln. Wiederum zeigt das Beispiel erfolgreicher Hidden Champions, dass nachhaltiger Erfolg wohl

in erster Linie durch die gleichgewichtige Berücksichtigung beider Ansätze zu verwirklichen ist (Simon (2007), S. 20ff).

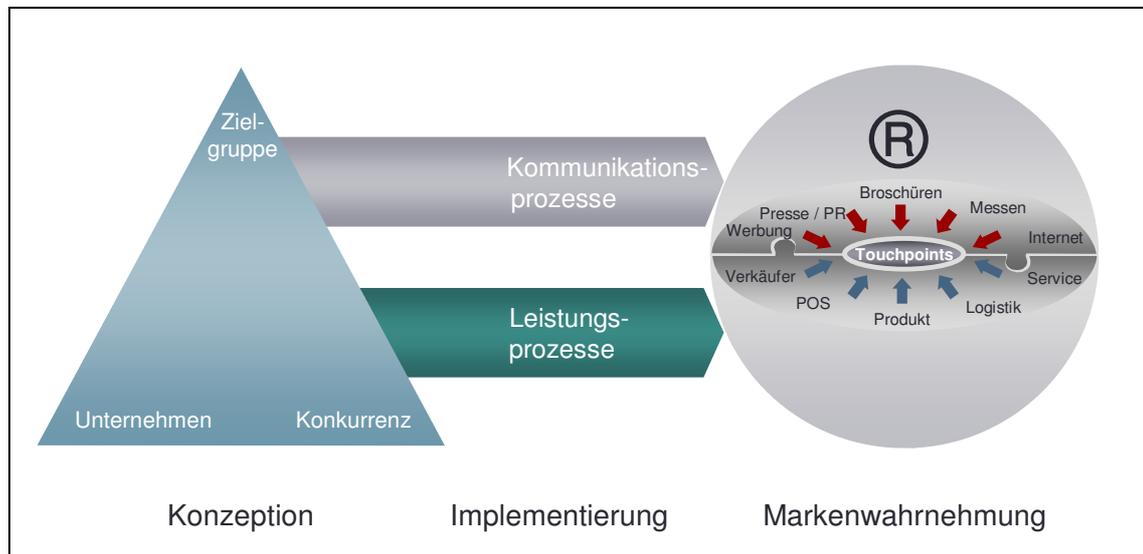


Abbildung 1: Starke Marken entstehen aus dem stimmigen Dreiklang von strategischer Konzeption, Implementierung und Markenwahrnehmung

Nachfolgend sollen die wesentlichen strategischen Schlüsselfragen vorgestellt und kurz diskutiert werden, die im Zusammenhang mit einer intendierten Markendehnung über den Erfolg entscheiden. Anzumerken ist hierbei, dass die Fragen, da aus verschiedenen Perspektiven zur gleichen Problematik gestellt, nicht überschneidungsfrei sind.

Den **Wettbewerb** des Unternehmens betreffende Fragestellungen:

1. *Welchem neuen Wettbewerb stellt man sich mit der Markendehnung?*

Stellt sich die Wettbewerbssituation dermaßen dar, dass man in der mit dem Markentransfer verbundenen neuen Branche mit etablierten Wettbewerbern und deren starken Marken rechnen muss, so ist für den Erfolg der eigenen gedehnten Marke ein unverhältnismäßig hoher Kommunikationsdruck und ein entsprechend aufwändiger Ressourceneinsatz nötig. Dies gilt im Übrigen auch für die Wachstumsstrategie über den Aufbau einer neuen Marke für das neue Betätigungsfeld. Hier ergibt sich jedoch der Vorteil, dass man diese neue Marke mit einem spezialisierten neuen Nutzenprofil aufbauen kann und nicht an die Positionierung der gedehnten Marken gebunden ist.

2. *Ist eine Differenzierung in der Leistung gegenüber dem Wettbewerb gegeben?*

Ist mit dem Angebot im neuen Betätigungsfeld keine Differenzierung gegenüber den bereits etablierten Wettbewerbern gegeben, so ist ein erfolgreiches Agieren mit einer gedehnten Marke äußerst schwierig. Auch hier gilt, dass sich bei mangelndem Fit der differenzierten neuen Leistung zur Positionierung der eigenen, bereits bestehenden Marke eher der Aufbau einer neuen Marke anbietet. Die Markendehnung besitzt nur dann Erfolgspotenzial, wenn das Nutzenprofil der eigenen Marke im

neuen Marktfeld Differenzierungskraft aufweist.

3. *Muss man im Wettbewerb mit klar fokussierten Spezialisten rechnen?*

Ist das für die Wachstumsstrategie neu zu bearbeitende Leistungsfeld eher mit generalistischen Marken besetzt, so ist eine eigene Dehnung der Marke, mit der ja immer die Tendenz zur Generalisierung einhergeht, eher erfolgversprechend als wenn man es primär mit spezialisierten Wettbewerbern zu tun hat.

4. *Muss man mit finanziell potenten Konkurrenten rechnen?*

Im Falle finanziell potenter Konkurrenten im neuen Betätigungsfeld wird sich eine kommunikative Verdrängungsstrategie tendenziell verbieten. Unter dieser Bedingung bietet sich eher eine Diversifikation mit einer Mehrmarkenstrategie an, da man in diesem Fall durchaus erfolgreich eine Nische besetzen kann, ohne im Falle eines Scheiterns im neuen Markt mit negativen Perzeptionsrückwirkungen auf die eigene, etablierte starke Marke rechnen zu müssen.

5. *Bietet man bei einer Markendehnung Wettbewerbern die Chance, als Spezialist in bisheriges Kompetenzfeld vorzustoßen?*

Ein häufig unterschätztes Risiko von Markendehnungsstrategien ist die Tatsache, dass man - aus einer Spezialistenrolle kommend – in seinem angestammten Leistungsbereich Gefahr läuft, durch andere Anbieter mit Spezialistenprofilen angegriffen zu werden. Ein Beispiel für diese Gefahr sind die Probleme, die IBM als Generalist mit dem Angriff von Dell im PC-Markt bekommen hat.

Die folgenden Fragen zu den Erfolgsaussichten einer Diversifikation über Markendehnung sollte sich ein **Unternehmen** zu den eigenen Stärken bzw. Potenzialen stellen, wobei davon ausgegangen wird, dass Markendehnungen aus einer Spezialistenpositionierung heraus meist eine Anpassung der Markenpositionierung bedingen:

1. *Entspricht die angestrebte Positionierung im Unternehmen vorhandenen Stärken?*

Entscheidend für eine glaubwürdige Dehnung der Marke ist eine neue Positionierung, die weiterhin die traditionellen Stärken des Unternehmens beinhaltet. Hierfür bietet sich neben der internen Analyse und Einschätzung auch eine sogenannte Fit-Studie an, die unter anderem auch die Sicht der anzusprechenden Zielgruppen zur Passung der Kompetenzen im Hinblick auf unter einer Marke neu angestrebte Marktaktivitäten beinhaltet. Die Vermittlung einer Markendehnung unter der Maßgabe eines als gering empfundenen Fits bleibt aber selbst beim Gelingen einer internen Kompetenzausweitung sehr risikobehaftet (Frage der Stärke der mit einer Marke verbundenen Assoziationen).

2. *Ist die angestrebte Positionierung kulturadäquat?*

Ein ebenfalls sehr häufig unterschätztes Risiko von Markendehnungen ist der Umstand, dass Spezialistenkonzepte das Selbstverständnis (Denk- und Handlungsmuster) von Führungskräften und Mitarbeitern und damit die Unternehmenskultur in hohem Maße prägen. Entsprechende Spezialistenkompetenzen sind ursächlich für das Selbstvertrauen der Organisation, für das Verhalten im Umgang miteinander, aber auch gegenüber anderen Marktteilnehmern. Eine Dehnung der Marke, die mit einem Verlust der selbst perzipierten Spezialistenrolle einhergeht, führt daher häufig zu Iden-

titätskrisen. Diese Krisen wiederum sind nur durch eine sorgfältige Change-Kommunikation, bei Dehnungen, die nur einen geringen Fit zu den bisherigen Kompetenzen aufweisen, sogar durch ein entsprechend aufwändiges Change-Management zu begleiten.

Nicht verschwiegen werden sollte allerdings der Umstand, dass bei traditionell als Einmarkenunternehmen auf dem Markt agierenden Organisationen auch die Umstellung auf ein Mehrmarkenunternehmen zu kulturellen Friktionen führen kann. Häufig findet man in diesen Unternehmen eine starke Dominanzkultur der ursprünglichen Marke vor, die in der Unternehmensgeschichte ja das Denken auch primär geprägt hat. Diese führt für die neu erschaffenen oder auch zugekauften Marken durchaus zu Friktionen, die sich auf die Marktperformance auswirken können. In solchen Situationen empfiehlt sich die Führung der neuen Marken in hoher Autonomie, was wiederum natürlich das Heben von intendierten Synergien beeinträchtigen kann.

3. *Stehen dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung, um potente Wettbewerber im Kommunikations- und Leistungswettbewerb zu schlagen?*

Eine Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Wachstumsstrategie beim Verlassen der Spezialistenpositionierung via Markendehnung sind die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens. Hier ist zu fragen (vgl. Fragen zum Wettbewerb), ob die finanziellen Potenziale für den Wettbewerb mit den Konkurrenten in den neuen Märkten ausreichen, um sowohl hinsichtlich des Kommunikations- als auch des Leistungswettbewerbs bestehen zu können. Der Markteintritt in den für das Unternehmen neuen Markt via einer Spezialmarke (neugeschaffen oder gekauft) ist bezüglich der Rückwirkungsrisiken auf die Muttermarke bei einem Scheitern weniger problematisch, unterscheidet sich hinsichtlich der notwendigen finanziellen Ressourcen zur Gewährleistung eines erfolversprechenden Leistungswettbewerbs allerdings nicht von der Markendehnungsstrategie.

4. *Ist im Unternehmen Know-how vorhanden, das erweiterte Leistungsversprechen umfassend umzusetzen?*

Natürlich muss sich jedes Unternehmen vor dem Eintritt in einen neuen Markt – gleichgültig ob mittels Mehrmarkenstrategie oder mittels Markendehnung – fragen, ob die Kompetenzausweitung wirklich darstellbar und/oder mit Kooperationen wirksam zu bewerkstelligen ist. Diese eigentlich selbstverständliche bzw. simple Fragestellung wird nach unserer Beobachtung von vielen Unternehmen, die aufgrund ihrer Unternehmensgeschichte als Spezialist in diesen Fragestellungen ja unerfahren sind, häufig unterschätzt bzw. in ihrer Tragweite falsch eingeschätzt.

5. *Entsteht durch die neue Positionierung die Gefahr eines kostenintensiven Leistungswettbewerbs?*

Im Falle einer Markendehnung entsteht bei angestrebten Positionierungen, die bereits von starken Wettbewerbern im neuen Markt besetzt sind, die Gefahr eines ressourcen- und kostenintensiven Leistungswettbewerbs ohne erkennbare Differenzierung. Ein solches Vorgehen bindet hohe finanzielle Ressourcen und beinhaltet die Gefahr einer Kostenexplosion ohne Gewähr für Markterfolg.

Die entscheidenden Fragen bzw. Erfolgsfaktoren aus dem Blickwinkel der **Absatzmärkte** sind:

1. *Entsteht durch die mit der Markendehnung einhergehende neue Positionierung ein im Markt völlig neues Nutzenprofil?*

Die Wahrscheinlichkeit, diese Frage bei gedehnten Marken, die aus einem Spezialistenprofil in ein Generalistenprofil drängen, bejahen zu können, ist eher gering und nur dann gegeben, wenn man durch die mit der Markendehnung einhergehende Ausweitung des Leistungsangebots seinen Zielgruppen wirklich neue Nutzenbündel anbieten kann. Das Anbieten neuer Nutzenbündel wird von Chan Kim und Mauborgne als wesentliches Erfolgsmerkmal für Strategien postuliert und als Divergenz bezeichnet (Chan Kim/Mauborgne (2005), S. 36). In ihrem Verständnis geht es dabei darum, dass sich das eigene Nutzenprofil deutlich von dem der Konkurrenz abheben muss. Strategische Alternativen, um die Divergenz des eigenen Nutzenprofils zu erreichen, sind die Eliminierung von Nutzenaspekten, die durch Branchenusancen entstanden, aber für die Kunden von untergeordneter Bedeutung sind, die Reduktion, die Steigerung oder die Neukreierung von Nutzelementen. Falls man jedoch mit dem neuen Angebot als Me-too perzipiert wird, setzt wieder der oben beschriebene Mechanismus eines kostenintensiven Kommunikations- und Leistungswettbewerbs ein, der zwar eine Umsatzausweitung ermöglicht, jedoch hohe Risiken für die Renditesituation bietet.

2. *Ist eine Dehnung aus einem Spezialistenprofil in ein Generalistenprofil glaubwürdig?*

Grundsätzlich ist die Dehnung unter einer Marke aus einem Spezialisten- in ein Generalistenprofil machbar, allerdings in der Regel nicht bei Beibehaltung des alten Kompetenzprofils. Im Übrigen zeigt sich nach unserer Erfahrung, dass die Rolle eines sog. „Multispezialisten“ in aller Regel in den Märkten nicht angenommen wird. Der „Multispezialist“ tendiert in der Wahrnehmung meist zum Generalisten! Ist die Beibehaltung der Spezialistenwahrnehmung intendiert, so spricht dies für eine Mehrmarkenstrategie!

3. *Ist die Marke generell stark genug für eine Dehnung?*

Voraussetzung für die erfolgreiche Dehnung einer Marke ist deren Markenstärke. Eine schwache, unbekannte Marke taugt logischerweise auch nicht für einen Markentransfer. Besteht keine Markenstärke (Bekanntheit, Sympathie, Image, Zufriedenheit, Vertrauen, Bindung), kann auch kein positiver Transfer auf für das Unternehmen neue Leistungsangebote stattfinden. Das Problem von spezialisierten Marken im Rahmen von Markendehnungen ist nun, dass sie häufig über sogenannte merkmalsgeprägte Markenpositionierungen verfügen, die auf Pionierleistung zur Besetzung einer Kategorie, Marktführerschaft, die Spezialistenrolle der Marke oder ähnliches fokussieren. Diese sind generell für Markentransferstrategien wenig geeignet, da eine Dehnung der Marke unter der bisher erfolgreichen Marke nicht möglich ist. Dies musste im Übrigen auch Nivea erfahren, dass seinerzeit erst die Nivea-Creme (merkmalsgeprägte Positionierung) in eine funktional nutzenorientierte Positionierung (Pflege) umpositionieren musste, um die mittlerweile als sehr erfolgreich bekannte Dehnung der Marke zu gewährleisten (Burkhardt (2009)). Entsprechend muss einhergehend mit der Markendehnung in diesen Fällen auch eine Umpositionierung erfolgen.

Auch auf den für erfolgreiche Markentransfers vor allem auf Low-Involvement-Märkten (geringe gedankliche Beteiligung der Konsumenten) wirksamen sogenannten Mere-Exposure-Effekt können Spezialistenmarken, die ja in der Regel über ein klares Vorstellungsbild verfügen, häufig nicht ver-

trauen. Darunter versteht man folgendes Phänomen: Mit der Kontaktzahl mit einer Marke steigt bei kontinuierlicher Selbstähnlichkeit des Auftretens die Wahrnehmungsgeläufigkeit (wesentlicher Teil der Markenbekanntheit). Das Gehirn sendet bei jedem neuerlichen Kontakt mit der Marke über automatisches, nicht rational kontrolliertes Aktivieren im sensorischen Kortex ein spezifisches Signal des Wiederwahrnehmens aus. Dieses Signal wird von Konsumenten als Sympathie, Vertrautheit und Vertrauenswürdigkeit missgedeutet. Der Mere-Exposure-Effekt bewirkt, dass selbst Marken ohne klare inhaltliche Positionierung quasi bei Überspringen einer rational begründeten Markeneinstellung alleine durch die Kontakthäufigkeit zu gewohnheitsmäßiger Markenbindung und zu Wiederkäufen führen. Dieser Effekt setzt jedoch hohe Kommunikationsaufwendungen voraus.

4. *Ist mit der Gefahr der Verwässerung des ursprünglichen Kompetenzprofils zu rechnen?*
Grundsätzlich besteht bei der Strategie der Markendehnung ein hohes Risiko des Verlustes des Spezialistenstatus und dadurch der Verwässerung des Kompetenzprofils. Diese Gefahr ist natürlich bei einer Wachstumsstrategie auf der Basis mehrerer Marken nicht in gleicher Weise gegeben.
5. *Existieren in der Wahrnehmung klarer fokussierte Wettbewerbsmarken?*
Begibt man sich mit neuer Positionierung, die generalistischer als die des Wettbewerbs angelegt ist, in ein neues Tätigkeitsfeld, so besteht ein hohes Marktakzeptanzrisiko.
6. *Besteht ein Fit zwischen dem bisherigen Kompetenzprofil und den neu anzubietenden Leistungen?*
Zur Beantwortung dieser Frage bietet sich die oben schon angesprochene Durchführung einer Fit-Studie an. Zeigt sich hier ein geringer Fit zur angestammten Kompetenz der Marke, so ist auf jeden Fall eine Mehrmarkenpolitik die geeignetere Wachstumsstrategie. Sollte man sich dennoch für eine Markendehnung entscheiden, so ist auf jeden Fall sicherzustellen, dass das erweiterte Markenversprechen auch durch eine entsprechende Ressourcen- und Kompetenzausweitung erfüllt werden kann.

Fazit

Der vorliegende Beitrag macht deutlich, dass eine Wachstumsstrategie mittels Markendehnung keinesfalls als Allheilmittel angesehen werden kann, sondern mit einer Vielzahl von Risiken behaftet ist. Überwiegen diese Risiken, so ist nach dem Ausschöpfen des Wachstumspotenzials des Spezialistenkonzeptes durch Internationalisierung häufig eine Mehrmarkenstrategie vorzuziehen. Auf jeden Fall sollte dieser Schritt sorgfältigst erwogen und strategisch überprüft werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Markenausdehnung unter folgenden Bedingungen eine gute Wachstumsstrategie ist (Dingler (2005), S. 77f):

- Die Marke verfügt über eine hohe Markenstärke (vor allem hinsichtlich der Bekanntheit (auch in den neuen Märkten)).
- Man startet aus der Marktführerschaft (beste Qualität) heraus.

- Mit klar fokussierten Spezialisten ist auf den neuen Märkten nicht zu rechnen (Wettbewerber sind ebenfalls Dachmarken).
- Man ist der Erste in einem neuen Markt mit einem neuen Nutzenprofil.
- Der Markteintritt eines Spezialisten in den angestammten Markt ist eher unwahrscheinlich.

Markendehnungen sind dagegen unter folgenden Bedingungen eine schlechte Strategie:

- Man startet aus der Position der Schwäche (Markenstärke, finanzielle und personelle Ressourcen).
- Es existieren starke, spezialisierte Marken im neuen Betätigungsfeld.
- wenn die Notwendigkeit einer klaren Positionierung im angestammten Markt die Ausdehnungspotenziale in den neuen Markt limitiert
- wenn kein Fit zwischen dem bisherigen Kompetenzprofil und der für die Bearbeitung des neuen Betätigungsfeldes Kompetenzen existiert.

Literaturverzeichnis

Brandtner, M. (2005): Brandtner on Branding – Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen, Rohrbach.

Burkhardt, A. (2008): Unternehmensstrategie und Marke. Parallelen zwischen erfolgreichen Unternehmensstrategien und erfolgreichem Markenaufbau,
http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_StrategieundMarke_Parallelen.pdf.

Burkhardt, A. (2009): Zusammenhang zwischen Fit und Einstellungstransfer,
<http://www.markentransfer.de/TAIKN/downloads/Zusammenhang-zwischen-Fit-und-Imagetransfer-090303.pdf>.

Burkhardt, A. (2009): Zusammenhang zwischen Markenpositionierung und Potenzial zum Markentransfer, <http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Markenpositionierung-und-Potenzial-zum-Markentransfer-090303.pdf>.

Chan Kim, W./ Mauborgne, R. (2005): Der Blaue Ozean als Strategie, München/Wien.

Dingler, R. (2005): Dachmarken: Acht Strategiefallen – Dachmarkeninflation: Auslaufmodell des 20. Jahrhunderts?, in: Gaiser, B./Linxweiler, R./Brucker, V.: Praxisorientierte Markenführung, Wiesbaden, S. 63-79.

Kaufmann, G. (2007): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke, Wiesbaden.

Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/New York.

Ries, A./ Ries, L. (2005): Die Entstehung der Marken, Frankfurt.

Sattler, H.: (2004): Markentransferstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 817-830.

Völckner, F. (2003): Neuprodukterfolg bei kurzlebigen Konsumgütern, Wiesbaden.