

Gewidmet meiner Mutter
als kleines Dankeschön
für ihre große Unterstützung.

Diplomarbeit

Brand Extensions: Erfolgsfaktoren sowie Methoden zur Ermittlung des Markenerweiterungspotentials am Fallbeispiel der Süddeutschen Zeitung

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades
Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe
am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement St.Pölten

von:

Mirjam-Amélie Jöchlinger

mm0210088033

Begutachter:

Dr. Kati Förster

Zweitbegutachter:

Dr. Frank Borowicz

St.Pölten, am 1.Juni 2006

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

Ort, Datum

Unterschrift

Zusammenfassung

Markenerweiterungen erfreuen sich in der Praxis als Strategie der Angebotsausweitung mit Marken und Produktlinien zunehmender Beliebtheit. Dieser herrschende Trend hat in den vergangenen Jahren auch Medienunternehmen dazu veranlasst, neue Produkte unter dem Namen bereits bestehender Marken anzubieten.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Untersuchung von Erfolgsfaktoren sowie von Modellen zur Beurteilung des Markentransferpotentials. Am Fallbeispiel der Süddeutschen Zeitung (SZ), die deutscher Marktführer im Bereich der überregionalen Abonnement-Tageszeitungen ist, wird das Vorgehen bei der Realisierung von Markenerweiterungen in der Praxis analysiert. Als Basis für die Untersuchungen diente ein Interview mit Klaus Füreder, dem Leiter der Abteilung für neue Produkte der Süddeutschen Zeitung.

Im Zuge der Analysen wurde deutlich, dass die durch die bisherige Forschung identifizierten Erfolgsfaktoren größten Teils auch auf Markenerweiterungen im Printmedienbereich übertragbar sind. Vor allem die drei einflussstärksten Faktoren - Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt, Qualität sowie Markenstärke - erwiesen sich auch im Falle der Süddeutschen Zeitung als signifikanteste Einflussgrößen. Hinsichtlich der Methoden zur Ermittlung des Transferpotentials von Marken hat sich jedoch gezeigt, dass sie in der Praxis bisher kaum Anwendung finden. Grund dafür sind neben der geringen Aussagekraft der meisten Verfahren, die hohe Zeit- und Kostenintensität. Im Falle der Süddeutschen Zeitung rücken Bewertungen des wirtschaftlichen Potentials, der Rückwirkungen auf die Stammmarke, die Kernkompetenzen der Marke SZ sowie Konkurrenzanalysen und das Leserprofil in den Mittelpunkt der Beurteilung von potentiellen Markenerweiterungen.

Abstract

Brand extensions have become an increasingly popular strategy to stretch an enterprise's offer. Due to this trend - which has also made its arrival into the media industry - a great number of media companies have started to launch new products by using existing brand names.

This diploma thesis focuses on the examination of factors influencing brand extensions as well as of methods to determine the potential of the transfer of brands. On the basis of the case study of Süddeutsche Zeitung (SZ) - Germany's subscription-newspaper with the highest circulation – this paper analyses the procedure of brand extensions in practice. The assessment is founded on an interview with Klaus Füreder, the head of the department for new products of Süddeutsche Zeitung.

The examinations have shown that most of the influencing factors that have been identified by research so far are transferable to brand extensions in the media industry. Especially the three main determinants - similarity between the parent brand and the new product, quality and brand strength - have turned out to be significant influencing factors in terms of extensions of the brand Süddeutsche Zeitung. Regarding the methods to determine the potential of brand extensions the case study has demonstrated that they are hardly used in practice. This might be due to the cost- and time-intensity related to the usage of these procedures. Further more the results of most methods have low meaningfulness. In the case of Süddeutsche Zeitung analysis of the economical potential, impacts on the image of the parent brand, main competences of the brand SZ as well as investigations of competitors and readers move into the centre of research.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Bedeutung der Markenerweiterung als Strategie der modernen Markenführung	4
2.1 Marken und Markenführung	4
2.1.1 Funktionen von Marken für Konsumenten	5
2.1.2 Funktionen von Marken für Unternehmen.....	8
2.1.3 Markenstrategien	9
2.1.4 Markenwert	12
2.2 Formen der Geschäftsausweitung mit Marken und Produktlinien	16
2.3 Begriffsabgrenzung der Markenerweiterung zu Produktlinienerweiterung	18
2.4 Gründe für Markenerweiterungen sowie deren Chancen und Risiken ...	19
2.4.1 Motive für Markenerweiterungen	20
2.4.2 Chancen von Markenerweiterungen	22
2.4.3 Gefahren von Markenerweiterungen	24
3 Einflussfaktoren auf das Markenerweiterungspotential sowie Ansätze und Modelle zur Beurteilung von Markenerweiterungen	26
3.1 Einflussfaktoren auf das Markenerweiterungspotential	26
3.1.1 Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt.....	26
3.1.2 Qualitätseinschätzung und Qualitätstransfer	28
3.1.3 Markenimage und Markenstärke	29
3.1.4 Sonstige Einflussfaktoren	33
3.2 Ansätze und Modelle zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markenerweiterungen	34
3.2.1 Modelle zur Messung des Transferpotentials einer Marke.....	34
3.2.1.1 Over-All Messung.....	35
3.2.1.2 Imagetransfermodell von Schweiger	37

3.2.1.3	Imagetransfermodell von Meffert, Heinemann	39
3.2.1.4	Dehnungsanalyse auf Basis der Gedächtnisstrukturen nach Esch	41
3.2.2	Empirische Methoden zur Ermittlung des Markenimages	44
3.2.2.1	Direkte Verfahren zur Ermittlung des Markenimages	45
3.2.2.2	Indirekte Verfahren zur Ermittlung des Markenimages ...	46
3.2.3	Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers nach Sattler	48
3.2.3.1	Entwicklung einer Erfolgsfaktorencheckliste für die Durchführung eines Markentransfers	51
3.2.3.2	Analyse des Wertschöpfungspotentials eines Markentransfers	52
3.2.3.3	Analyse der Rückwirkungen eines Markentransfers auf die Muttermarke	54
3.3	Kritische Würdigung der vorgestellten Modelle und Verfahren	55
4	Markenerweiterungen im Printmedienbereich am Fallbeispiel der Süddeutschen Zeitung.....	57
4.1	Besonderheiten von Medienmarken sowie von deren Führung.....	57
4.2	Markenerweiterungen im Printmedienbereich	59
4.3	Markenerweiterungen der Süddeutschen Zeitung	60
4.3.1	Zielsetzung und Vorgehensweise der Fallstudie.....	61
4.3.2	Entstehung der Süddeutschen Zeitung sowie deren Stellung am deutschen Zeitungsmarkt.....	62
4.3.3	Neue Produkte der Marke Süddeutsche Zeitung	64
4.3.4	Motive, Chancen und Risiken der Erweiterungen der Marke Süddeutsche Zeitung	66
4.3.5	Vorgehensweise bei den Erweiterungen.....	68
4.3.6	Erfolgsfaktoren der Erweiterungen	71
4.3.7	Potential der Marke Süddeutsche Zeitung	73
5	Conclusio	75
	Quellenverzeichnis	78
	Anhang.....	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umfang der Produkte bei klassischen Markenstrategien	10
Abbildung 2: Große Unterschiede und Schwankungen der Bewertungsmodelle ..	15
Abbildung 3: Strategische Optionen für die Geschäftsausweitung mit Marken und Produktlinien	16
Abbildung 4: Idealtypische Wirkung einer Markenerweiterung.....	21
Abbildung 5: Produkt-/ Markenschema-Matrix zur Erfassung des Erweiterungspotentials einer Marke.....	31
Abbildung 6: Fit-Messung für die Marke Nivea: empfundene Kompetenz von Nivea zur Erweiterung in unterschiedliche Produktkategorien	36
Abbildung 7: Imagetransfermodell von Schweiger	38
Abbildung 8: Imagetransfermodell von Meffert/ Heinemann	40
Abbildung 9: Prozess der Dehnungsanalyse	43
Abbildung 10: Bausteine einer Technologie zur Beurteilung der Erfolgschancen eines Markentransfers.....	50
Abbildung 11: Leserprofil der Süddeutschen Zeitung.....	64
Abbildung 12: Umsatz des Unternehmensbereichs Süddeutsche Zeitung gesamt und Umsatz der neuen Produkte.....	66
Abbildung 13: Bewertung von potentiellen Markenerweiterungen.....	70
Abbildung 14: Erfolgsfaktoren der Markenerweiterungen der Süddeutschen Zeitung.....	72

1 Einleitung

Die Einleitung erläutert die grundlegenden Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit und geht näher auf ihre Zielsetzung ein. Weiters wird der Aufbau der Arbeit skizziert.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

“The easiest way to destroy a brand is to put its name on everything.“¹ Wozu sich Ries, Ries bereits 1998 kritisch äußerten, änderte nichts am scheinbar unaufhaltsamen Trend der Markenerweiterung. Die Brand Extension erscheint vor allem auf Grund von wirtschaftlichen Überlegungen vielen Unternehmen als beste Option der Geschäftsausweitung mit Marken und Produktlinien.

Doch nicht nur Ries, Ries warnen vor unüberlegten und exzessiven Markenerweiterungen. Auch Trout steht ihnen skeptisch gegenüber: „Erfolg ist oft das fatale Element hinter unbedachten Markenausweitungen. Wenn eine Marke erfolgreich ist, nimmt das Unternehmen an, der Name sei der Hauptgrund für den Erfolg der Marke. Daher hält es prompt nach anderen Produkten Ausschau, die man unter demselben Namen verkaufen kann.“². Ähnlich sieht dies Domizlaff: „Ein gut eingeführter Name ist so verführerisch, dass sich eine lehrreiche Geschichte über Unternehmungen schreiben ließe, die sich durch unbedachtes Ausbeuten [...] selbst zerstört haben.“³

Doch wie lässt sich im Vorhinein feststellen, ob diese Strategie der Angebotserweiterung auch wirklich erfolgreich sein wird? Welche Faktoren haben Einfluss auf das Gelingen einer Markenerweiterung? Und können aus den bisher von der Forschung entwickelten Methoden zur Beurteilung der Erfolgchancen

¹ Ries, A./ Ries, L. (1998) S. 79

² Trout, J. (2002) S. 32

³ Domizlaff, H. (2005) S. 80

von Markentransfers zulässige Entscheidungen für oder gegen die Wahl dieser Vorgehensweise getroffen werden?

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, dem Leser zunächst die Strategie der Markenerweiterung vorzustellen sowie darzulegen, welche Faktoren über Erfolg beziehungsweise Misserfolg entscheiden. Daneben werden durch die bisherige Forschung entwickelte Modelle zur Beurteilung des Transferpotentials vorgestellt.

Das Hauptaugenmerk der Arbeit liegt jedoch auf der Untersuchung, inwieweit die identifizierten Einflussfaktoren sowie Methoden zur Beurteilung von Erfolgchancen von Markenerweiterungen auch auf Ausweitungen übertragbar sind, die im Printmedienbereich vorgenommen werden. Die Analyse basiert auf der Behandlung des Fallbeispiels der Süddeutschen Zeitung. Ihr wird auf dem deutschen Zeitungsmarkt auf Grund ihres frühzeitigen Erkennens des wirtschaftlichen Potentials durch Markenerweiterungen sowie der erfolgreichen Durchführung eine Vorreiterrolle zuteil. Als Grundlage für die Untersuchung des Fallbeispiels dient ein Experteninterview mit Klaus Füreder, dem Leiter der Abteilung für neue Produkte der Süddeutschen Zeitung.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn der Arbeit werden Grundlagen des Begriffs Marke sowie der Markenführung erläutert. Neben unterschiedlichen Definitionen von Marke werden die Funktionen von Marken aus Sicht der Unternehmen sowie aus der der Konsumenten erläutert. Darüber hinaus wird eine Abgrenzung des Markenerweiterungsbegriffs von ähnlichen Begriffen vorgenommen. Im Anschluss daran werden die drei bekanntesten Markenstrategien vorgestellt und der Zusammenhang zwischen Markenwert und Markenerweiterung dargestellt. In weiterer Folge werden die Gründe von Unternehmen erläutert, sich für diese Form der Geschäftsausweitung zu entscheiden sowie Chancen und Risiken analysiert.

Das dritte Kapitel der vorliegenden Arbeit geht näher auf die wesentlichsten Einflussfaktoren von Markenerweiterungen ein. Darauf aufbauend werden Modelle und Verfahren zur Beurteilung der Erfolgchancen vorgestellt und kritisch gewürdigt. Hierzu zählen neben den Modellen zur Messung des Transferpotentials einer Marke, die empirische Methoden zur Ermittlung des Markenimage und das bisher umfassendste Modell von Sattler zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers.

Der empirische Teil der Arbeit befasst sich mit der Frage, ob die zuvor vorgestellten Einflussfaktoren und Bewertungsmodelle auch bei Markenerweiterungen im Printmedienbereich eingesetzt werden können. Am Fallbeispiel der Süddeutschen Zeitung werden die Vor- und Nachteile sowie die Vorgehensweise im Entscheidungsprozess bei der Durchführung einer Markenerweiterung erläutert.

2 Bedeutung der Markenerweiterung als Strategie der modernen Markenführung

Im folgenden Kapitel werden zunächst der Begriff Marke sowie Grundlagen der Markenführung definiert. Im Anschluss werden die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Erweiterung des Angebotsprogramms mit Marken und Produktlinien vorgestellt und die beiden einander stark ähnelnden Formen der Brand- und Line-Extension voneinander abgegrenzt.

Ein weiterer zentraler Bestandteil dieses Kapitels erläutert die Gründe für den zunehmenden Trend der Markenerweiterung sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken.

2.1 Marken und Markenführung

Kotler, Bliemel definieren Marke als „Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“.⁴ Im Mittelpunkt der Definition steht die Abgrenzung des Angebots eines Unternehmens von dem seiner Mitbewerber. Den Konsumenten und ihrer Beziehung zur Marke wird in dieser Sichtweise keine Bedeutung beigemessen.

Ähnlich sieht dies das Markenschutzgesetz: „Marken können alle Zeichen sein, die sich graphisch darstellen lassen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen und die Form der Aufmachung der Ware, soweit solche Zeichen geeignet sind, Waren oder

⁴ Kotler, P./ Bliemel, F. (2006) S. 736

Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁵.

Nicht die Produzenten und die Einzigartigkeit ihrer Angebote sondern die Konsumenten und deren Erfahrungen sowie Empfindungen mit der Marke stellte Ogilvy in seiner Definition von 1951 in den Vordergrund indem er die Marke als “the consumer’s idea of a product“⁶ bezeichnete.

Auch Davis betont in seiner Definition die Versprechen und Empfindungen, die ein Unternehmen den Konsumenten durch Marken vermittelt: “A brand is all of the promises and perceptions that an organization wants its consumers to feel about its product and service offerings“.⁷

Im Folgenden werden die Funktionen von Marken, die ebenso wie die Definition unternehmens- oder konsumentenorientiert betrachtet werden können, erläutert.

2.1.1 Funktionen von Marken für Konsumenten

Ursprünglich dienten Marken dazu, dem Konsumenten Aufschluss über die Herkunft des Produkts zu geben. Diese Funktion verlor in den letzten Jahrzehnten vor allem im Bereich der Konsumgüter an Bedeutung und ist für Konsumenten nicht mehr vordergründiger Aspekt bei der Kaufentscheidung.⁸ Der Energydrink Red Bull beispielsweise verdankt seinen Erfolg seiner belebenden Wirkungen sowie seinem unverwechselbaren Geschmack und wird nicht auf Grund seiner österreichischen Herkunft konsumiert. Anders sieht dies im Bereich der Investitionsgüter aus: deutsche Automobilkonzerne profitieren nach wie vor von ihrem guten Ruf als Produzenten von sicheren, reparaturunanfälligen und qualitativ hochwertigen Autos “made in Germany“.

⁵ Schanda, R. (1999), S. 19

⁶ zitiert nach Dingler, R. (2005) S. 126

⁷ Davis, S. (2006) <http://www.brandchannel.com> p. 2

⁸ Vgl. Esch, F.-R. (2005) S.21

Im Gegensatz zu der immer mehr in den Hintergrund rückenden Bedeutung der Herkunft von Marken, steht die Beschaffenheit des Produkts nach wie vor im Mittelpunkt des Interesses der Konsumenten. Hersteller von Markenartikeln garantieren durch ihren Markennamen Produkte mit konstanter Qualität, einheitlich verpackt und mit hoher Verkehrsgeltung zu erzeugen.⁹ Diese Qualitätsgarantie schafft beim Käufer Sicherheit sowie Vertrauen und reduziert gleichzeitig das durch den Konsumenten wahrgenommene Kaufrisiko. Wesentlich zum Aufbau von Vertrauen tragen die erzeugten Markenschemata sowie die Informationspolitik des Unternehmens bei.

Eine weitere wichtige Funktion von Marken ist die Orientierungsfunktion. Auf Grund der rasant ansteigenden Anzahl an Angeboten und der damit verbundenen Austauschbarkeit und Unüberschaubarkeit, dienen Marken den unter Zeitdruck stehenden Konsumenten immer mehr als Entscheidungshilfe. "A brand may serve customers choice as a means of orientation among a great variety of potential choices. [...] Brands ease customers' choice processes because they reduce the amount of information to be searched, retrieved and processed to make a 'good' decision."¹⁰ Diese Orientierungsfunktion von Marken wurde von den Konsumenten zunächst überwiegend bei Kaufentscheidungen für Gebrauchs- und Verbrauchsgütern angewendet, gewann jedoch in den letzten Jahren auch in den Bereichen der Investitionsgüter und Dienstleistungen an Relevanz. Eine in den Köpfen der Konsumenten verankerte Markenvorstellung stellt somit einen Einflussfaktor auf das Kaufverhalten dar, der vor allem auf Grund der stetig steigenden Anzahl an Handelsmarken für Markenartikler immer wichtiger wird.

Die Markenvorstellung wird wesentlich durch den Markenkern geprägt, den Broda als „Inhalt und Identität einer Marke“ bezeichnet¹¹. Die Markenvorstellung dient zur klaren Abgrenzung von der Konkurrenz und zum Aufbau eines Markenimages. Als Image definiert Schmid ein Bild, das in einem „Menschen lebt und durch seine

⁹ Vgl. Kotler, P./ Bliemel, F. (2006) S. 737

¹⁰ Mühlbacher, H./ Dahringer, L./ Leih, H. (1999) S. 573

¹¹ Broda, S. (2005) S. 213

Persönlichkeit, seine Emotionen und seine Ziele geprägt wird und umgekehrt sein Denken und Empfinden lenkt“¹². Die in den Köpfen der Konsumenten mit der Marke verbundenen Assoziationen und Charakteristika sollen im Idealfall in einen direkt damit verbundenen Kundennutzen übertragen werden können, um so die Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Das Markenimage vermittelt neben dem produktspezifischen Nutzen auch ein besonderes Konsumerlebnis, auf das der Konsument im besten Fall nicht verzichten möchte und so zum Kauf animiert wird. Auf dieses Zusammenspiel von sachlichen und emotionalen Faktoren weisen auch Hupp, Hofmann hin: „Die Attraktivität einer Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten wird wesentlich durch die emotionale Wertschätzung, aber auch durch die rationale Bewertung der Marke getrieben.“¹³.

Marken dienen den Konsumenten des Weiteren als Mittel zur Selbstdarstellung. Sie vermitteln Gefühle sowie Images und tragen zur Bildung von Wertvorstellungen bei¹⁴. Durch Marken demonstrieren Konsumenten die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen oder versuchen sich von eben diesen abzugrenzen. Dies gilt vor allem für Marken, die für andere sichtbar verwendet werden wie zum Beispiel Uhren, Autos, Bekleidung oder Softdrinks. Mühlbacher, Dahringer, Leihls beschreiben diese Funktion der Selbstdarstellung wie folgt: “The meaning of a brand [...] allows a customer to identify with it or to use it as a means of self-projection.“¹⁵.

Abschließend ist zu bemerken, dass eine Trendwende im Bereich der Funktionen von Marken für Konsumenten festzustellen ist. Die funktionalen Eigenschaften nehmen vor allem in Bezug auf die Kaufentscheidungen bei Fast Moving Consumer Goods ab und lassen somit die mit einer Marke assoziierten Gefühle und Erfahrungen in den Vordergrund rücken.¹⁶

¹² Schmid, B. (2004) S. 704

¹³ Hupp, O./ Hofmann, J. (2003) S. 16

¹⁴ Vgl. Esch, F.-R./ Wicke, A./ Rempel, J.E. (2005) S. 12

¹⁵ Mühlbacher, H./ Dahringer, L./ Leihls, H. (1999) S. 574

¹⁶ Vgl. Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (2005) S. 78

2.1.2 Funktionen von Marken für Unternehmen

Aus rechtlicher Sicht bieten Marken Unternehmen in erster Linie Schutz vor Nachahmung. Voraussetzung dafür ist die Eintragung ins Markenregister des zuständigen Patentamts.¹⁷

Eine weitere Funktion von Marken für Unternehmen dient der Abgrenzung von den Mitbewerbern und der Bildung von Präferenzen bei den Konsumenten. Dies wird vor allem auf Grund der Sättigung der Märkte und der steigenden Anzahl an Handelsmarken immer wichtiger. Das Markenimage trägt hierzu einen wesentlichen Teil bei: die beim Käufer durch Informationen, Marketing-Aktivitäten, Verpackung und natürlich auch durch das Produkt selbst hervorgerufenen Assoziationen führen zu einer Differenzierung von den Mitbewerbern.¹⁸ Gelingt es, die Einzigartigkeit des Produkts hervorzuheben und funktionale sowie emotionale Eigenschaften in den Köpfen der Konsumenten zu verankern, bildet der Konsument Präferenzen.

Starke Marken haben des Weiteren positive Auswirkungen auf Absatzmengen und den preispolitischen Spielraum.¹⁹ Schafft es das Unternehmen, sein Produkt durch einen unverwechselbaren Kundennutzen (unique selling proposition) als einzigartig zu positionieren, nehmen Konsumenten höhere Preise im Vergleich zu identischen, jedoch anders markierten Produkten in Kauf. Je stärker die Marke in den Köpfen ihrer Verbraucher verankert ist, desto eher schützt sie das Unternehmen auch in Krisenzeiten und erhöht die Wahrscheinlichkeit von konstanten Umsätzen.

¹⁷ Vgl. Bruhn, M. (2001) S. 33

¹⁸ Vgl. Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (2005) S. 80

¹⁹ Vgl. Bruhn, M. (2001) S. 35

Gelingt es, den Konsumenten durch positive Erfahrungen mit der Marke zu überzeugen, so baut dieser Markentreue auf²⁰. Dieses Treueverhältnis erhöht die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Kaufes von Produkten der Marke. Der Grad der Markentreue ist wesentlicher Ausgangspunkt bei den Überlegungen, welche Form der Geschäftsausweitung ein Unternehmen wählt. Somit stellen Marken für Unternehmen Ausgangspunkte für neue Produkte dar. Schweiger, Schrattenecker beschreiben diese Funktion wie folgt: „Starke Marken dienen der Markenerweiterung im Sinne einer Plattform, die es erlaubt, verschiedene Produktkategorien unter ein und denselben Markennamen zu bringen.“²¹. Das Unternehmen gewinnt dadurch die Möglichkeit neue Märkte und Zielgruppen zu erschließen.

Schwierig ist die Beziehung zwischen Markenartikelherstellern und dem Handel zu bewerten. Einerseits werden starke Marken vom Handel eher akzeptiert als Produkte von schwächeren Mitbewerbern, da die Handelsketten ihren Kunden eine möglichst breite und vollständige Angebotspalette bieten möchten²². Andererseits bekommen Markenartikel immer mehr Konkurrenz durch Eigenmarken großer Handelsketten.²³

2.1.3 Markenstrategien

Bei der Wahl der Markenstrategie sind die Kompetenzfelder in denen das Unternehmen tätig ist, die Bedürfnisse der Konsumenten sowie die Wettbewerbsstrukturen zu berücksichtigen.²⁴ In der Literatur ist die gängigste Einteilung bezüglich der Anzahl der Markenstrategien die Unterscheidung in Einzel-, Familien- und Dachmarkenstrategie.²⁵

²⁰ Vgl. Esch, F.-R. (2005) S. 25

²¹ Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (2005) S. 80

²² Vgl. Kamann, G. (2003) S. 34

²³ Vgl. Riesenbeck, H./ Perrey, J. (2004) S. 17

²⁴ Vgl. Esch (2005) S. 275

²⁵ Vgl. Becker, J. (2001) S. 196; Vgl. auch Esch (2005) S. 275

Abbildung 1 unterscheidet die drei Strategien hinsichtlich der Anzahl der unter ihnen geführten Marken.

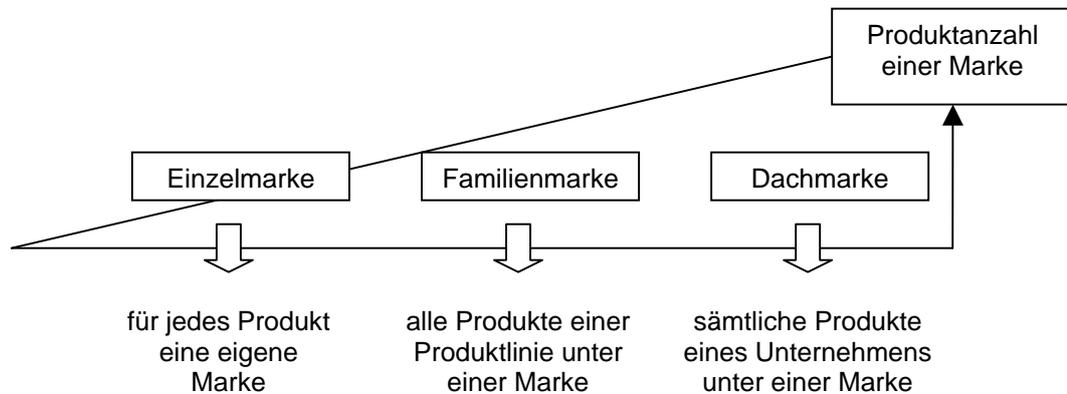


Abbildung 1: Umfang der Produkte bei klassischen Markenstrategien
Quelle: Esch, F.-R./ Bräutigam, S. (2005) S. 842

Die Einzelmarkenstrategie zeichnet sich dadurch aus, dass jedes Produkt des Unternehmens unter einer eigenen Marke geführt wird. Es gilt der Grundsatz „eine Marke = ein Produkt = ein Produktversprechen“²⁶. Ein Beispiel für einen Vertreter der Einzelmarkenstrategie ist die Firma Ferrero, die unter anderem Produkte unter den Marken Nutella, Duplo, Hanuta, Giotto und Mon Chérie anbietet. Diese Strategie wird vor allem dann gewählt, wenn ein Unternehmen viele verschiedenartige Produkte anbietet, die sich an unterschiedliche Zielgruppen richten und daher auch eine eigenständige Positionierung verlangen²⁷. Des Weiteren ist sie eher im Bereich der Konsumgüter verbreitet, da hier die Markierung einzelner Angebote eher notwendig ist als beispielsweise im Investitionsgüterbereich. Wesentliche Vorteile der Führung von Einzelmarken bestehen in der Möglichkeit rasch und flexibel auf die einzelnen Produkte eingehen zu können sowie in der geringen Beeinflussung der verschiedenen Angebote des Unternehmens untereinander²⁸.

²⁶ Becker, J. (2001) S. 196

²⁷ Vgl. Esch, F.-R. (2005) S. 276

²⁸ Vgl. Burmann, C./ Meffert, H. (2005) S. 175

Negativ wirkt sich die Wahl dieser Strategie jedoch auf die zu tätigen Investitionen in die Produkte aus, da Synergieeffekte beispielsweise im Bereich der Werbekosten nicht genutzt werden können²⁹. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen als kritisch zu betrachten.

Die Familienmarkenstrategie ist eine Mischform der Einzel- und der Dachmarkenstrategie. Hierbei wird eine bestimmte Produktgruppe unter einem einheitlichen Markennamen geführt³⁰. Ein Beispiel für diese Strategie sind die unter der Marke Milka angebotenen Produkte der Firma Kraft Foods. Häufig ergibt sich die Wahl dieser Strategie aus einer durchgeführten Markenerweiterung, aus der sich zwangsläufig eine Markenfamilie ergibt. Ebenso wie die Einzelmarkenstrategie ist auch die Familienmarkenstrategie vor allem im Bereich der Konsumgüter verbreitet. Wesentliches Merkmal für die Familienmarkenstrategie ist die gleiche Grundpositionierung der unter einer Marke angebotenen Produkte. Der größte Vorteil dieser Strategie besteht darin, dass die anfallenden Kosten von mehreren Produkten gemeinsam getragen werden³¹. Ein Nachteil ist jedoch, dass die Basispositionierung der Marke stets gleich bleiben muss, da sonst eine Verwässerung der Marke droht³².

Die breiteste Ausrichtung unter den Markenstrategien bietet die Dachmarkenstrategie. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht das Unternehmen und seine Kompetenzen. Diese Strategie wird vor allem im Bereich der Dienstleistungen und der Investitionsgüter verwendet, da sich diese durch ein besonders großes Angebotsprogramm sowie eine nicht ausreichend differenzierte Positionierung der Produkte auszeichnen. Vertreter dieser Strategie sind unter anderem Allianz (Versicherungen) oder BMW (Automobile).³³

²⁹ Vgl. Homburg, C./ Schäfer, H. (2001) S. 161

³⁰ Vgl. Adjouri, N. (2004) S. 125

³¹ Vgl. Broda, S. (2005) S. 219

³² Vgl. Becker, J. (2001) S. 199

³³ Vgl. Becker, J. (2005) S. 390

Die Dachmarkenstrategie erlaubt dem Unternehmen Synergieeffekte zu nützen.³⁴ Als Nachteil gilt jedoch, dass eine klare Profilierung einer Marke, die eine Vielzahl von Produkten unter sich vereint nur schwer möglich ist.³⁵ Infolgedessen ist die Konzentration auf einzelne Zielgruppen kaum zu realisieren.

Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass Unternehmen neben der Einzel-, Familien- und Dachmarkenstrategien auch eine Reihe markenstrategischer Kombinationen zur Verfügung steht.³⁶

Unabhängig von der gewählten Markenstrategie stellt der Wert der Marke sowie dessen Erhalt und Potential ein immer zentraler werdendes Thema für Unternehmen dar. Im Folgenden wird näher auf die wachsende Bedeutung des Markenwerts sowie mögliche Methoden zu dessen Berechnung eingegangen.

2.1.4 Markenwert

Als Markenwert definiert Sattler den zusätzlichen Wert eines Markenartikels, der im Vergleich zu einem technisch-physikalisch gleichen, jedoch namenlosen Produkt eines anderen Herstellers besteht.³⁷ Ähnlich sieht dies Keller: „In a general sense, brand equity is defined in terms of the marketing effects uniquely attributable to the brand – for example when certain outcomes result from the marketing of a product or service because of its brand name that would not occur if the same product or service did not have that name.“³⁸

Erfolgreich positionierte Marken und Produktlinien sind ein besonders wertvolles Kapital von Unternehmen am Markt. Majer geht davon aus, dass Markenwerte bereits über die Hälfte des Werts eines Gesamtunternehmens ausmachen

³⁴ Vgl. Broda, S. (2005) S. 218

³⁵ Vgl. Esch, F.-R. (2005) S. 283

³⁶ Vgl. ebenda S. 276f

³⁷ Vgl. Sattler, H. (2002) S. 219

³⁸ Keller, K. (1993) p. 1

können³⁹. Auch Schweiger, Schrattenecker weisen auf die Zunahme der Bedeutung von Marken als Kapital hin: „Die Marke ist in den vergangenen Jahren zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses von Marketingpraktikern und Wissenschaftlern gerückt, stellt sie doch für ein Unternehmen einen wertvollen Vermögensgegenstand (Markenwert) dar, der auch in Geschäftsberichte Eingang findet.“⁴⁰. Die Ermittlung dieses Kapitals - des Markenwerts - ist vor allem notwendig, um bevorstehende Markentransaktionen wie beispielsweise Fusionen oder Lizenzierungen vorzunehmen und dient dem Unternehmen zur internen ebenso wie zur externen Berichterstattung sowie zur Verteilung knapper Ressourcen wie beispielsweise Marketingbudgets.⁴¹ Des Weiteren ist die Berechnung des Wertes einer Marke von Bedeutung, wenn es im Bereich des Markenschutzes beispielsweise um die Bestimmung von Schadensersatzansprüchen geht oder auch bei Finanzierungen etwa zur Akquisition von Krediten. In einigen Ländern - darunter befinden sich auch die USA - ist auch die Aufnahme des Markenwerts in die Bilanz gestattet⁴².

Die Ermittlung des Markenwerts wird zumeist von Marktforschungsinstituten, Werbeagenturen oder Unternehmensberatern vorgenommen.⁴³ Zu den bekanntesten Markenbewertungsverfahren zählen laut Schimansky unter anderen das Brand Assessment System der Gesellschaft für Konsumentenforschung (GfK), der Marken Matik von McKinsey, die Brand Value Creation der Boston Consulting Group sowie der Brand Equity Evaluator der BBDO.⁴⁴ Als Einflussfaktoren werden hierzu Parameter wie Marktpotential, Marktanteil, Marktanteilsentwicklung, Markentreue, Bewertung aus Handelssicht, Aktivitäten des Unternehmens zur Steigerung des Markenwerts oder Geltungsbereiche der Marke herangezogen. Welche Faktoren in die verschiedenen Bewertungsverfahren einfließen sowie deren Gewichtung wird in den meisten Fällen jedoch nicht offen gelegt.

³⁹ Vgl. Majer, W. (2001) S. 40

⁴⁰ Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (2005) S. 78

⁴¹ Vgl. Wirtz, B./ Roth, K. (2004) S. 271

⁴² Vgl. Esch, F.-R./ Geus, P. (2005) S. 1267

⁴³ Vgl. Burmann, C./ Kranz, M./ Weers, J.-P. (2005) S. 335

⁴⁴ Vgl. Schimansky, A. (2004) S. 21

Eine Unterscheidung bei der Ermittlung des Markenwerts muss jedoch hinsichtlich der Verfahren getroffen werden: Während die verhaltensorientierten Ansätze wie beispielsweise der Brand Asset Valuator der Werbeagentur Young & Rubicam versuchen, die Gründe für einen hohen beziehungsweise niedrigen Markenwert sowie Maßnahmen für die zukünftige Steigerung des Markenwerts zu analysieren, zielen die ökonomischen Verfahren wie beispielsweise die Preis-Premium-Messung auf die Bestimmung einer monetären Größe als Ausdruck des Werts einer Marke ab.⁴⁵ Auf Grund der einseitigen Betrachtungsweise bei der Wahl zwischen verhaltensorientierten und finanzorientierten Ansätzen, empfehlen Esch, Geus Methoden, die auf Basis von verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen den Markenwert finanziell bestimmen.⁴⁶ Als ein Vertreter dieser kombinierten Methoden, bei der die Bewertung anhand mehrerer Indikatoren vorgenommen wird, gilt das Brand-Valuation-Modell von Interbrand.

Auf Grund des großen Angebots an Markenwertermittlungsverfahren mit sehr unterschiedlichen Konzepten ergibt sich jedoch das gravierende Problem, dass sich bisher kein Standardmodell durchsetzen konnte und die Ergebnisse daher kaum zu vergleichen sind.⁴⁷ Auf diese Problematik weisen auch Bentele et al. hin: „Unternehmen nutzen sehr unterschiedliche Bewertungsverfahren, damit ist keine Vergleichbarkeit der Bewertung gegeben.“⁴⁸. Doch nicht nur im Falle von unterschiedlichen Modellen weisen die Ergebnisse oft starke Differenzen auf. Auch starke Schwankungen innerhalb eines kurzen Zeitraums geben Anlass zur kritischen Beurteilung der Verfahren.

Abbildung 2 zeigt diese extremen Unterschiede und Schwankungen der Bewertungsmodelle.

⁴⁵ Vgl. Esch, F.-R./ Geus, P. (2005) S. 1304f

⁴⁶ Vgl. ebenda S. 1305

⁴⁷ Vgl. Riesenbeck, H./ Perrey, J. (2004) S. 334

⁴⁸ Bentele, G. et al. (2005) S. 167

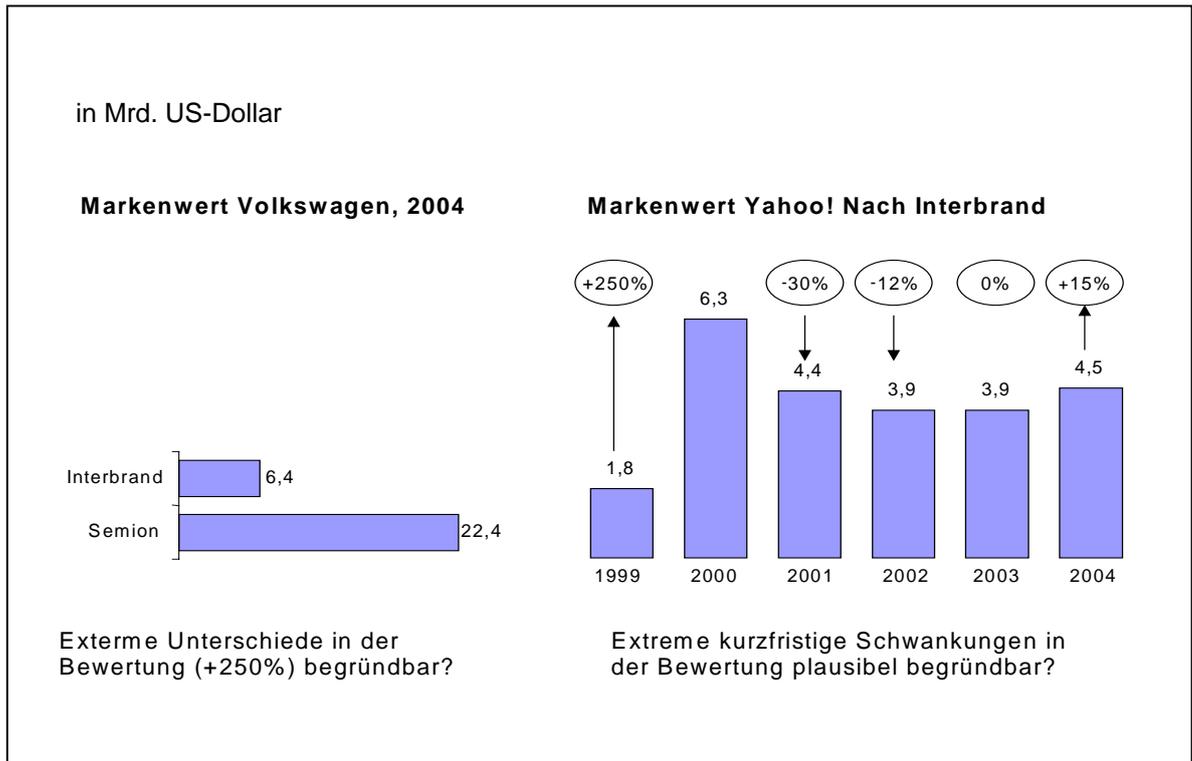


Abbildung 2: Große Unterschiede und Schwankungen der Bewertungsmodelle
 Quelle: Riesenbeck, H./ Perrey, J. (2004) S. 336

Abschließend ist zu bemerken, dass die Ermittlung des Markenwerts in den Bereichen Markenführung und deren strategischen Ansätzen immer mehr an Bedeutung gewinnt.⁴⁹ Für die vorliegende Arbeit ist die Ermittlung des Markenwerts vor allem für das von Sattler entwickelte Verfahren zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers von Bedeutung, auf das in Kapitel 3.2.3 näher eingegangen wird.

Zunächst werden jedoch die vier grundlegenden Handlungsoptionen zur Geschäftsausweitung mit Marken und Produktlinien, zu der auch die Brand Extension zählt, erläutert.

⁴⁹ Vgl. Belz, C. (2006)

2.2 Formen der Geschäftsausweitung mit Marken und Produktlinien

Plant ein Unternehmen eine Geschäftsausweitung, so stehen ihm verschiedene Strategien zur Verfügung. In Anlehnung an Esch, Fuchs et al. können folgende vier Optionen unterschieden werden: Produktlinienerweiterung, flankierende Marken, Markenerweiterung sowie die Entwicklung neuer Marken und Produktlinien⁵⁰.

Abbildung 3 zeigt die grundsätzlichen Alternativen zur Erweiterung des Angebotsprogramms mit Produktlinien und Marken.

		Produktlinie	
		bestehend	neu
Marke	bestehend	Produktlinienerweiterung	Markenerweiterung
	neu	Flankierende Marke	Neue Marke & Produktlinie

Abbildung 3: Strategische Optionen für die Geschäftsausweitung mit Marken und Produktlinien
Quelle: in Anlehnung an Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 907

Eine Produktlinienerweiterung (Line Extension) liegt vor, wenn ein bestehender Markenname auf ein neues Produkt in der bisherigen Produktkategorie übertragen wird.⁵¹ In den meisten Fällen handelt es sich dabei um eine Modifikation der Geschmacksrichtung, Form, Farbe oder Packungsgröße. Beispiele für erfolgreiche Produktlinienerweiterungen sind die Einführung von Coca Cola light oder unterschiedliche Packungsgrößen von Milka Vollmilch Schokolade.

⁵⁰ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 907

⁵¹ Vgl. Häty, H. (1989) S. 41

Die Markenerweiterung (Brand Extension) hingegen überträgt eine bestehende Marke auf eine neue Produktkategorie.⁵² Ziel dabei ist es, das Vertrauen der Konsumenten zu einer bereits bestehenden Marke auf ein neues Produkt in einer anderen Produktklasse auszudehnen. Aaker, Keller beschreiben diesen Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung wie folgt: "Brand Extensions [...] provide a way to take advantage of brand name recognition and image to enter new markets. The leverage of a strong brand name can substantially reduce the risk of introducing a product in a new market by providing consumers the familiarity of and the knowledge about an established brand."⁵³. Beispiele für erfolgreiche Markenerweiterungen sind die Bekleidungslinie von Camel oder Lippenstifte der Marke Nivea.

Eine weitere Möglichkeit zur Geschäftsausweitung ist die Einführung von flankierenden Marken. Bei dieser – häufig in der Getränke- und Waschmittelindustrie angewendeten – Strategie wird ein Produkt unter neuem Namen in der bereits bestehenden Produktkategorie eingeführt⁵⁴. Beispiele für diese Option der Angebotserweiterung sind die Waschmittel Persil und Weißer Riese der Firma Henkel oder die Biersorten Heineken und Zipfer der Brauunion.

Bei der Neumarkenstrategie wagt ein Unternehmen den Vorstoß mit einem neuen Markennamen in neue Produktkategorien. Diese Methode der Geschäftsausweitung wird meist dann bevorzugt, wenn das Transferpotential bereits bestehender Marken als gering eingestuft wird.

Vor allem die Strategien Markenerweiterung und Produktlinienerweiterung erfreuten sich in den letzten Jahrzehnten wachsender Beliebtheit. Auch Sattler weist auf eine zunehmende Tendenz der Markentransferstrategie im Vergleich zur Neumarkenstrategie hin: „In den USA betrug z.B. der prozentuale Anteil an Markentransfers bei Neuprodukteinführungen im kurzlebigen Konsumgüterbereich zwischen 1977 und 1984 etwa 40 % [...]. Im Vergleich dazu wurden 1991 bereits

⁵² Vgl. Aaker, D.A./ Keller, K.L. (1990) p. 27

⁵³ ebenda p. 27

⁵⁴ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 908

bei 90% der Produktneueinführungen eine Markentransferstrategie und nur noch bei 10% eine Neumarkenstrategie verwendet.“⁵⁵.

Das folgende Kapitel geht näher auf die Abgrenzung der voneinander oft schwer zu unterscheidenden Strategien des Markentransfers Brand Extension und Line Extension ein.

2.3 Begriffsabgrenzung der Markenerweiterung zu Produktlinienerweiterung

Baumgarth unterscheidet die beiden Begriffe wie folgt: „Während bei Line Extensions die Marke in der gleichen Leistungskategorie transferiert wird [...], erfolgt bei einer Brand Extension eine Übertragung auf andere Leistungskategorien.“⁵⁶.

Berend trifft eine definitorische Unterscheidung zwischen Produktlinienerweiterung und Markenerweiterung, indem er festlegt, dass eine Markenerweiterung nur dann vorliegt, wenn ein Vordringen einer bereits etablierten Marke in einen bisher mit dieser Marke nicht bedienten relevanten Markt stattfindet.⁵⁷

Die eindeutige Unterscheidung zwischen Produktlinienerweiterung und Markenerweiterung fällt in der Praxis jedoch oft sehr schwer.⁵⁸ Ein Beispiel für einen Markentransfer, der nicht eindeutig einer der beiden Strategien zugeordnet werden kann, ist das Wellness-Getränk Nativa von Rauch. Bis zur Einführung des neuen Produkts im Jahr 2003, brachten Konsumenten Rauch vor allem mit Fruchtsäften unter den Markennamen Happy Day und Bravo in Verbindung. Eine Produktlinienerweiterung läge vor, wenn als Produktlinie Erfrischungsgetränke

⁵⁵ Sattler, H. (2001a) S. 141

⁵⁶ Baumgarth, C. (2004) S. 142

⁵⁷ Vgl. Berend, P. (2002) S. 11

⁵⁸ Vgl. Sattler, H. (2001b) S. 71

betrachtet werden. Nativa könnte jedoch als Markenerweiterung angesehen werden, wenn als Produktlinie Fruchtsäfte betrachtet werden.

Auch Häty weist auf die Schwierigkeit der Unterscheidung der beiden Strategien hin: „Es ist ein vieldiskutiertes Problem, bis zu welchem Änderungsgrad es sich um Produktvariationen (i.S.v. Produkten gleicher Art) handelt, und ab wann von unterschiedlichen Produkten (i.S.v. verschiedenen Produktarten) gesprochen werden sollte, denn letztendlich trägt jede noch so geringe Veränderung Elemente des Neuen bzw. Andersartigen in sich.“⁵⁹.

Ein weiteres Problem ergibt sich hinsichtlich der Terminologie von Markentransfers, da in der Literatur keine einheitliche Kategorisierung getroffen wurde. In der vorliegenden Arbeit wird Markenerweiterung als Form des Markentransfers betrachtet und mit dem Begriff Brand Extension synonym verwendet.

In Kapitel 2.4 wird auf Grund des auf Markenerweiterungen liegenden Hauptaugenmerks der vorliegenden Arbeit speziell auf die Motive sowie die Vor- und Nachteile dieser Strategie eingegangen.

2.4 Gründe für Markenerweiterungen sowie deren Chancen und Risiken

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Ziele, die im Zuge einer Markenerweiterung verfolgt werden, erläutert sowie eine aus Unternehmenssicht ideale Wirkung der Ausweitung skizziert.

Anschließend werden die Chancen und Gefahren, die mit einer Markenerweiterung verbunden sind, dargestellt.

⁵⁹ Häty, H. (1989) S. 33

2.4.1 Motive für Markenerweiterungen

Hersteller von Markenartikeln – insbesondere im Bereich der Fast Moving Consumer Goods – sehen sich einem immer größer werdenden Druck durch die Mitbewerber ausgesetzt und sind daher bemüht, Chancen am Markt frühzeitig zu erkennen und zu nützen. Der Eintritt in neue Märkte und das Schließen von Marktlücken ist jedoch mit erheblichen Risiken verbunden. Insofern erscheint es nachvollziehbar, dass Unternehmen vermehrt dazu tendieren, die mit einer im Unternehmen bereits bestehenden Marke erzielten Erfolge für das neue Wagnis zu nützen.⁶⁰

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, wird bei einer Markenerweiterung ein dem Konsumenten bereits bekannter Markenname eines Produkts (Muttermarke/ Stammmarke) auf ein neues Produkt (Transferprodukt/ Erweiterungsprodukt) übertragen.⁶¹ Die am Markt bereits bestehende Mutter- oder Stammmarke dient als Basis für die Einführung des Transfer- oder Erweiterungsprodukts. Idealtypische Markenerweiterungen haben ausschließliche positive Auswirkungen auf Erweiterungsprodukt und Stammmarke.⁶² Das neu eingeführte Produkt profitiert von Bekanntheit und aufgebautem Image der bereits etablierten Marke und gibt positive Impulse an diese zurück. Die Übertragung von positiven Bekanntheits- und Imagekomponenten wird dabei als Good-will-Transfer bezeichnet. Albach beschreibt diesen Vorgang als das beobachtbare Phänomen, „dass Kunden bereit sind, das Vertrauen, das sie einem Produkt entgegengebracht haben, auf ein anderes zu übertragen, wenn es von demselben Hersteller kommt.“⁶³

⁶⁰ Vgl. Nickel, O. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.icon-added-value.com> S. 1

⁶¹ Vgl. Sattler, H. (2005) S. 505ff

⁶² Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 912

⁶³ Albach, H. (1991) S. 5

Abbildung 4 zeigt die idealtypische Wirkung einer Markenerweiterung.



Abbildung 4: Idealtypische Wirkung einer Markenerweiterung
Quelle: Esch F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 913

Das bei dieser Strategie von Unternehmen primär verfolgte Ziel ist die Ausweitung der bisherigen Geschäftstätigkeiten auf neue Produktbereiche. Einhergehend mit diesem Motiv sind die erhofften positiven Auswirkungen auf die Position des bereits etablierten Produkts im Markt. Durch die Präsenz von mehreren Angeboten erwarten Unternehmen erhöhte Aufmerksamkeit durch den Konsumenten sowie neue Erlösmöglichkeiten.⁶⁴

Die Motive für die Wahl einer Markenerweiterung als Form der Geschäftsausweitung sind vielfältig: Unternehmen versprechen sich davon einen kostengünstigeren sowie rascheren Markteintritt als bei einer Produktneueinführung⁶⁵. Weiters versuchen Unternehmen mit dieser Strategie dem wachsenden Innovationsdruck durch die Konsumenten gerecht zu werden.⁶⁶ Für Konsumenten stehen neben dem Vertrauen in die Marke zunehmend Faktoren wie Aktualität, Abwechslung sowie Dynamik im Vordergrund, und es entsteht die Anforderung an eine erfolgreiche Markenführung diesen Ansprüchen mit einem innovativen und variantenreichen Produktportfolio gerecht zu werden.

⁶⁴ Vgl. Esch F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 912ff

⁶⁵ Vgl. ebenda S. 915

⁶⁶ Vgl. Bruns, J. (2003) S. 178

Auch das scheinbar geringere Risiko eines Flops im Zuge einer Markenerweiterung im Vergleich zu der Einführung eines Produkts unter einem neuen Markennamen zählt zu den Gründen für Ausweitungen von etablierten Marken auf neue Produktkategorien⁶⁷. Häufig werden nur die möglichen positiven Auswirkungen der Stammmarke auf das Erweiterungsprodukt gesehen, nicht jedoch die im Falle eines Scheiterns der Erweiterung verursachten Schäden am Markenwert und dem Image der etablierten Marke im Vorfeld bedacht. Ein weiteres Motiv für Markenerweiterungen ist die dadurch gegebene Umgehung von Werbebeschränkungen hinsichtlich des bereits bestehenden Produkts⁶⁸. Dieser Aspekt hat vor allem in der Tabakindustrie zu zahlreichen Markenerweiterungen geführt. So wurde beispielsweise unter dem Namen der Zigarettenmarke Camel eine Bekleidungsline auf den Markt gebracht.

Die in Abbildung 4 dargestellte idealtypische Wirkung von Markenerweiterungen tritt jedoch in den seltensten Fällen in dieser Form auf. Um die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns zu reduzieren, müssen daher die Chancen und Risiken von Brand Extensions im Vorfeld berücksichtigt werden.

2.4.2 Chancen von Markenerweiterungen

Die Chancen von Markenerweiterungen können danach unterschieden werden, ob sie Auswirkungen auf die Konsumenten, den Handel, das Unternehmen oder die Stammmarke haben.

Durch das Nutzen eines Markennamens mit dem der Konsument bereits vertraut ist, ist der Lernaufwand bei Erweiterungsprodukten geringer als bei Produktneueinführungen. Der potentielle Käufer assoziiert bereits Kernkompetenzen sowie ein bestimmtes Qualitätsniveau mit der etablierten Marke

⁶⁷ Vgl. Trout, J. (2002) S. 32

⁶⁸ Vgl. Schneider, W. (2006) S. 237

und überträgt diese Erfahrungen im Idealfall auf das Erweiterungsprodukt.⁶⁹ Dieses Verhalten wirkt sich sowohl positiv auf das durch den Konsumenten wahrgenommene Kaufrisiko als auch auf die Erstkauftrate aus, da in den Bereichen der Bekanntheit und des Vertrauens ein Vorsprung gegenüber neuen Marken gegeben ist⁷⁰. Besonders im Bereich der Low-Involvement-Produkte reicht das Wiedererkennen einer Marke für einen Versuchskauf des Erweiterungsprodukts oft aus. Dieser Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung erleichtert dem Unternehmen auch die Zusammenarbeit mit Handelspartnern.⁷¹ In der Regel wirkt sich dies vorteilhaft auf die Listungsbereitschaft, die zur Verfügung gestellten Regalflächen sowie die Point-of-Sale Präsenz aus.

Des Weiteren erhoffen sich Unternehmen durch Markenerweiterungen Kosteneinsparungen durch das Nutzen von Synergieeffekten im Bereich der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten.⁷² Neue Produkte, die unter dem Namen einer bereits etablierten Marke auf den Markt gebracht werden, bieten Unternehmen auch die Gelegenheit, bisher unerschlossene Zielgruppen anzusprechen. Diese Ausweitung des Kompetenzfeldes des Unternehmens führt zu neuen Ertragsmöglichkeiten und damit verbundenen Umsatzsteigerungen. Die Führung unterschiedlicher Produkte unter einem Markennamen dient gleichzeitig auch als Kundenbindungsmaßnahme und steigert die Loyalität der Konsumenten⁷³.

Auch die Stammmarke kann von Markenerweiterungen profitieren: Durch die Einführung neuer Produkte kann diese revitalisiert werden und ihr Markenlebenszyklus verlängert werden. Sattler bewertet diese Entkoppelung des Markenlebenszyklus vom Produktlebenszyklus vor allem aus wirtschaftlichen Gründen positiv: „Durch den Transfer von Markenbekanntheit und –image von Produkten, die sich am Ende des Produktlebenszyklus befinden, auf Nachfolgeprodukte wird es möglich, das in die Marke investierte Kapital über

⁶⁹ Vgl. Esch F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 914

⁷⁰ Vgl. Sharp, B.M. (1993) p. 14

⁷¹ Vgl. Sattler, H. (2001b) S. 80

⁷² Vgl. ebenda S. 75

⁷³ Vgl. Davis, S./ Halligan, C. (2001) p.42

einen einzelnen Produktlebenszyklus hinaus zu nutzen.“⁷⁴. Als Beispiel für eine etablierte Marke, die unter Erweiterungen profitiert hat, nennt Esch die Maggi-Würze, die ohne Erweiterungen schnell an ihre Wachstumsgrenzen gestoßen wäre.⁷⁵ Markenerweiterungen ermöglichen der Stammmarke auch eine Ausweitung ihres bisherigen Kompetenzfeldes. Typisches Beispiel ist laut Esch die Marke Nivea, die von einer Creme mit Hilfe von Erweiterungen in neue Produktgruppen wie Sonnenschutz oder Duschbad erfolgreich zu einer Pflegemarke umpositioniert werden konnte⁷⁶. Weitere Nutzen, die durch Markenerweiterungen für die Stammmarke entstehen können, sind die Steigerung der Bekanntheit in einem größeren Konsumentenkreis sowie die Erzielung möglicher positiver Impulse für das Image.⁷⁷

Neben den soeben aufgezeigten Chancen, sind Markenerweiterungen jedoch auch mit einer Vielzahl von Risiken verbunden.

2.4.3 Gefahren von Markenerweiterungen

Die Risiken von Brand Extensions lassen sich danach unterscheiden, ob sie Auswirkungen auf die bereits bestehende Stammmarke oder auf das Erweiterungsprodukt haben.

Für die Stammmarke besteht in erster Linie die Gefahr einer Imagebeeinträchtigung und damit verbundenen negativen Folgen auf die Absatzentwicklung.⁷⁸ Es besteht in weiterer Folge sogar die Gefahr, dass sich die Absatzeinbußen auf sämtliche Produkte ausweiten, die unter der Stammmarke geführt werden.⁷⁹ Derartige Imageschäden treten vor allem dann auf, wenn entweder zu viele Erweiterungen einer Marke durchgeführt wurden oder die

⁷⁴ Sattler, H. (2001a) S. 145

⁷⁵ Vgl. Esch, F.-R. (2005) S. 310

⁷⁶ Vgl. ebenda S. 310

⁷⁷ Vgl. Miller, J./ Muir, D. (2004) p. 32

⁷⁸ Vgl. Sattler, H. (2001a) S. 148

⁷⁹ Vgl. Sattler, H. (2001b) S. 82

Ausweitungen zu rasch vorgenommen wurde.⁸⁰ Der Konsument ist in diesem Fall nicht mehr in der Lage, Bekanntes mit dem neu Erlernten in Verbindung zu bringen und es kommt zu Markenerosionen. Kirchgeorg, Klante beschreiben diese als stets langsam vor sich gehenden Veränderungsprozess, der „zu einer kontinuierlichen Verwässerung eines prägnanten Vorstellungsbildes einer Marke“ führt⁸¹. Solch eine Veränderung des Markenimages kann in weiterer Folge eine Gefährdung der Wettbewerbsposition mit sich ziehen.

Ein weiteres Risiko bei der Durchführung von Markenerweiterungen besteht im Bereich der Positionierung der einzelnen Produkte. So ist beispielsweise die Umpositionierung eines Produkts, das unter einer Stammmarke angeboten wird schwierig, da die Positionierung stets an die etablierte Marke gebunden ist und daher nicht getrennt von dieser verändert werden kann.⁸²

Wie im Kapitel über die Chancen durch Markenerweiterungen bereits erwähnt, begünstigt eine Ausweitung zumeist die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Handelspartnern. Barrieren bei der Distribution des Erweiterungsprodukts drohen jedoch trotzdem. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der Handel davon ausgeht, dass durch die Aufnahme des neuen Produkts in das Sortiment lediglich eine Umverteilung der Umsätze, nicht jedoch eine Steigerung dieser verbunden ist⁸³. Ein Beispiel hierfür ist die Erweiterung der Marke Nivea auf die Pflegelinie Nivea Soft, die ebenfalls eine Creme ist. Sollte der Handel nicht davon ausgehen, durch das Anbieten des Erweiterungsprodukts Umsatzsteigerungen erzielen zu können, könnte er sich dazu entschließen seine Regalflächen anderen Produkten zur Verfügung zu stellen.

Auf Grund der soeben beschriebenen Gefahren von Markenerweiterungen ist es besonders wichtig, stets die relevanten, möglichen Auswirkungen auf alle unter dem Namen einer Marke geführten Produkte zu berücksichtigen.

⁸⁰ Vgl. Burmann, C./ Meffert, H./ Blinda, L. (2005) S. 198

⁸¹ Kirchgeorg, M./ Klante, O. (2005) S. 332

⁸² Vgl. Becker, J. (2001) S. 199

⁸³ Vgl. Sattler, H. (2001a) S. 148

3 Einflussfaktoren auf das Markenerweiterungspotential sowie Ansätze und Modelle zur Beurteilung von Markenerweiterungen

Das dritte Kapitel der vorliegenden Arbeit widmet sich den wesentlichsten Einflussfaktoren auf den Erfolg von Markenerweiterungen und stellt Modelle zur Messung des Transferpotentials, empirische Methoden zur Ermittlung des Markenimage und das bisher umfassendste Modell von Sattler zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers vor.

3.1 Einflussfaktoren auf das Markenerweiterungspotential

Auf Grund der hohen Risiken, die mit einer Markenerweiterung verbunden sind, ist es wichtig, Faktoren zu identifizieren, die Einfluss auf den Erfolg beziehungsweise Misserfolg von diesen haben.

Die durch die Konsumenten wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt, die Qualitätseinschätzung und deren Transferpotential sowie das Markenimage und die Markenstärke sind die einflussstärksten Erfolgsfaktoren.⁸⁴ Diese werden neben weiteren Größen, denen jedoch eine weitaus geringere Bedeutung bei der Beurteilung des Markenerweiterungspotentials zukommt, im Folgenden näher erklärt.

3.1.1 Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Markenerweiterungen ist die Bestimmung des Fit, der die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen der Stammmarke und dem Erweiterungsprodukt beschreibt. Diese Ähnlichkeit ist von Bedeutung, da es den Konsumenten nur möglich ist positive Assoziationen auf das Erweiterungsprodukt

⁸⁴ Vgl. Caspar, M./ Burmann, C. (2005) S. 259f

zu transferieren, wenn sie einen Zusammenhang zwischen Stamm- und Erweiterungsprodukt erkennen können. Im Falle einer mangelnden Übereinstimmung zweier unter einem Namen geführten Produkte, kann es zu Verwirrungen und sogar zu Reaktanzen von Seiten der Nachfrager kommen.⁸⁵

Die Messung des Fit erfolgt zumeist mit Hilfe einer Konsumentenbefragung. Im Zuge der Analyse geben die Befragten ihre Bereitschaft zur Akzeptanz von möglichen Erweiterungsprodukten an und bewerten, wie gut diese mit den Eigenschaften des bereits etablierten Produkts übereinstimmen.⁸⁶

Park, Milberg, Lawson sehen die beiden Determinanten Produkteigenschaftsähnlichkeiten und Markenkonzeptkonsistenz als die beiden wichtigsten Parameter bei der Beurteilung des Fits durch Konsumenten an.⁸⁷ Im Zuge der Beurteilung der Produkteigenschaftsähnlichkeiten bewerten die Befragten die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen Erweiterungsprodukt und bereits am Markt etabliertem Produkt. Bei der Bestimmung der Markenkonzeptkonsistenz hingegen wird untersucht, ob das Erweiterungsprodukt in der Lage ist, sich dem Markenkonzept der Stammmarke anzupassen.

Auch Zhang, Sood betonen die Bedeutung der Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt: "Consumers retrieve knowledge from memory about both the parent brand and the extension category. They then use this knowledge to judge the semantic relationship between the two. When consumers perceive the relationship to be high in similarity, they evaluate the brand extension more favourably than when they perceive the relationship to be low in similarity."⁸⁸

⁸⁵ Vgl. Caspar, M./ Burmann, C. (2005) S. 262

⁸⁶ Vgl. Bächtold, R. (1994) S. 236f

⁸⁷ Vgl. Park, C.W./ Milberg, S./ Lawson, R. (2005) S. 965ff

⁸⁸ Zhang, S./ Sood, S. (2002) p 130

Abschließend lässt sich feststellen, dass mit höherer Ähnlichkeit zwischen der Stammmarke und ihrem Erweiterungsprodukt auch die Erfolgchancen einer Markenerweiterung ansteigen. Jedoch muss beachtet werden, dass bei einer zu starken Bindung einer Marke an konkrete Produkteigenschaften, wie beispielsweise im Falle von Uhu, das Erweiterungspotential eingeschränkt ist. Sattler, Völckner, Zatloukal weisen weiters darauf hin, dass mit zunehmender Abweichung vom Markenkonzept der Stammmarke die Erfolgchancen eines Erweiterungsprodukts unter der etablierten Marke sinken⁸⁹.

3.1.2 Qualitätseinschätzung und Qualitätstransfer

Ein weiterer wichtiger Faktor, der großen Einfluss auf die Erfolgchancen von Markenerweiterungen hat, ist die Qualität. Diese ist jedoch nicht nur in Hinblick auf die Stammmarke von Relevanz, sondern für die gesamte Produktpalette, der unter einer Marke geführten Angebote.⁹⁰

Die Markenerweiterung einer etablierten Marke, die mit hoher Qualität assoziiert wird, hat höhere Chancen auf Erfolg als ein Erweiterungsprodukt, dessen Stammmarke ein niedrigeres Qualitätsniveau aufweist.⁹¹ Dies resultiert aus der Übertragbarkeit der Qualitätskompetenz von Marken. Haben Konsumenten in der Vergangenheit positive Erfahrungen hinsichtlich der Güte der Stammmarke gemacht, so schafft dies Vertrauen, das im Falle einer Markenerweiterung positive Auswirkungen auf das neu eingeführte Produkt haben kann.

⁸⁹ Vgl. Sattler, H./ Völckner, F./ Zatloukal, G. (2002) S.14

⁹⁰ Vgl. Dacin, P. A./ Smith, D. C. (1994) p. 229

⁹¹ Vgl. Sattler, H. (2001a) S. 146f

Doch auch negative Beurteilungen seitens der Konsumenten hinsichtlich der Qualität der Stammmarke wirken sich auf den Erfolg des Erweiterungsprodukts aus. Ebenso können Qualitätsmängel eines Erweiterungsprodukts Schäden an der Qualitätseinschätzung sämtlicher unter einer Marke geführten Produkte anrichten.

Negative Folgen können auch auf Grund von starken Qualitätsvarianzen der unter einer Marke geführten Produkte entstehen.⁹² Diese Unterschiede der Qualitätseinschätzung verhindern, dass die Konsumenten verlässliche Schlüsse hinsichtlich der Güte der Produkte ziehen können und führen im schlimmsten Fall dazu, dass die Nachfrager ihr Vertrauen in die Marke verlieren.

Obwohl die Qualität der Stammmarke einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Markenerweiterungen hat, lässt sie dennoch keinerlei Schlüsse darauf zu, in welche Produktkategorien eine Ausweitung sinnvoll ist. Vor weiteren Rückschlüssen warnt auch Günther: „Die Bestimmung eines konkreten Qualitätsniveaus der Stammmarke, ab dem ein Markentransfer sinnvoll bzw. erfolgreich ist, scheint [...] kaum möglich zu sein.“⁹³.

3.1.3 Markenimage und Markenstärke

Ebenfalls großen Einfluss auf das Erweiterungspotential haben Markenimage und Markenstärke. Weinberg, Diehl sehen als Aufgabe des Markenimages das Erzeugen von emotional besetzten, inneren Vorstellungsbildern⁹⁴. Voraussetzung für die Entstehung eines Markenimages ist die Bekanntheit, die es den Konsumenten ermöglicht, Assoziationen und Bilder mit einem Markennamen in Verbindung zu bringen.

⁹² Vgl. Caspar, M./ Burmann, C. (2005) S. 260

⁹³ Günther, S. (2002) S. 56

⁹⁴ Vgl. Weinberg, P./ Diehl, S. (2005) S. 273

Hätty trifft hinsichtlich der hervorgerufenen Assoziationen eine Unterscheidung zwischen produktgeprägtem und nutzengeprägtem Image.⁹⁵ Ein produktgeprägtes Image liegt vor, wenn die unter einer Marke geführten Produkte immer direkt mit dem physischen Produkt in Verbindung gebracht werden. Ein Beispiel hierfür ist die Marke Tesa, mit der Konsumenten vorrangig Klebeband assoziieren. Die stärkste Form des produktgeprägten Images liegt vor, wenn ein Markenname synonym für eine gesamte Produktgruppe fungiert, wie dies beispielsweise bei Tempo der Fall ist. Bei dieser Form des Images, ist der Handlungsspielraum in Bezug auf Markenerweiterungen stark eingeschränkt, da eine Erweiterung eine Abwendung von den dominierenden Imagekomponenten und so vom Produkt selbst implizieren würde. Beim nutzengeprägten Image hingegen stehen weniger die physischen Produkteigenschaften als vielmehr der durch den Konsumenten wahrgenommene Nutzen - eine Problemlösung - im Vordergrund. Dies erhöht die Möglichkeit einer Erweiterung in neue Produktkategorien. So wird beispielsweise mit der Marke Nivea vor allem Pflege assoziiert und eine Erweiterung der Creme auf neue Kategorien wie beispielsweise Kosmetik oder Sonnenschutz war möglich.

Esch, Fuchs et al. kritisieren an Hättys Überlegungen, dass mögliche Überschneidungen hinsichtlich der Gedächtnisstrukturen einer Marke zu Konkurrenzangeboten nicht berücksichtigt werden und leiten als Alternative ihre in Abbildung 5 dargestellte Produkt-/ Markenschema-Matrix ab.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Hätty, H (1994) S. 567f

⁹⁶ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 922f

Ausprägung des Markenschemas	stark	eigenständiges Markenschema → großes Erweiterungspotential	Markenschema prägt Produktschema → eingeschränktes Erweiterungspotential
	schwach	Markenschema umfasst Attribute anderer Marken in der Produktkategorie → kein Erweiterungspotential	Markenschema entspricht Produktschema → kein Erweiterungspotential
		gering	hoch
		Übereinstimmung von Marken- und Produktschema	

Abbildung 5: Produkt-/ Markenschema-Matrix zur Erfassung des Erweiterungspotentials einer Marke
Quelle: Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 923

Als Markenschema definieren Esch, Wicke, Rempel die beim Konsumenten gespeicherten „Gefühle, Bilder, Vorstellungen, Sachinhalte, Eigenschaften, Verwendungszusammenhänge und andere Inhalte“ zu einer Marke.⁹⁷ Als Produktschema gilt hingegen das Image der gesamten Produktkategorie.

Die Matrix zeigt, dass das größte Markenerweiterungspotential besteht, wenn die Marke über ein klares sowie bekanntes Image verfügt und zudem bei den Konsumenten Assoziationen hervorruft, die über das Produktschema hinaus gehen. Als Beispiel hierfür kann die Marke Marlboro genannt werden, mit der nicht nur für die Produktkategorie typische Attribute wie Genuss und Stressabbau in Verbindung gebracht werden, sondern mit der auch Freiheit, die Farbe Rot oder der Cowboy assoziiert werden.

⁹⁷ Esch, F.-R./ Wicke, A./ Rempel, J.E. (2005) S.11f

Im Falle eines prägnanten Markenschemas, das jedoch annähernd gleich mit dem des Produktschemas ist, wird das Produktschema vom Markenschema geprägt. So ist Pampers zwar eine starke Marke, der Name wird allerdings sofort mit Windeln assoziiert und das Erweiterungspotential ist ohne eine vorherige Umpositionierung kaum möglich.

Ist die Ausprägung des Markenschemas einer Marke gering, sollte keine Markenerweiterung vorgenommen werden. Dies ist einerseits der Fall, wenn Marken- und Produktschema identisch sind und andererseits, wenn Schemaattribute der Marke austauschbar mit denen anderer Marken der selben Produktkategorie sind.

Abschließend lässt sich feststellen, dass der generelle Schluss, dass so genannte starke Marken – das heißt Marken, die über einen hohen Bekanntheitsgrad sowie ausgeprägte Gedächtnisstrukturen in den Köpfen der Konsumenten verfügen⁹⁸ – ein höheres Erweiterungspotential haben, zulässig ist. Zu beachten ist jedoch, dass eine besondere Markenstärke auch im Bereich von Produkten vorliegen kann, deren Produktschema nahezu gleich mit dem Markenschema ist und in diesem Fall kein Erweiterungspotential gegeben ist.

Neben den bereits vorgestellten Einflussfaktoren auf das Markenerweiterungspotential, gibt es eine Vielzahl weiterer Größen, die den Erfolg von Markenerweiterungen beeinflussen können. Auf diese wird im Folgenden kurz eingegangen.

⁹⁸ Vgl. Esch, F.-R./ Wicke, A./ Rempel, J.E. (2005) S. 10

3.1.4 Sonstige Einflussfaktoren

Zu den weiteren Erfolgsfaktoren zählt unter anderem der Innovationsgrad des Erweiterungsprodukts, der es einem Unternehmen ermöglicht, dem wachsenden Wunsch der Konsumenten nach neuartigen Produkten nachzukommen.⁹⁹

Das Ausmaß der Marketingunterstützungen hat ebenfalls Einfluss auf das Erfolgspotential von Markenerweiterungen, da seine Höhe den von den Konsumenten wahrgenommenen Fit sowie die von Seiten des Handels entgegengebrachte Akzeptanz gegenüber dem neuen Produkt mitbestimmt.¹⁰⁰ Sharp warnt davor, das Erweiterungsprodukt nur spärlich zu unterstützen und fordert daher: "give the same amount of advertising and promotional support as you would a new name product"¹⁰¹.

Auch der Art und Anzahl der vorangegangenen Markenerweiterungen kommen in Bezug auf das Erfolgspotential künftiger Erweiterungen Bedeutung zu. Neue Erweiterungsprodukte profitieren zwar generell von bereits erfolgreich durchgeführten Markenerweiterungen, jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass „eine übermäßige Erweiterung die Ursprungsmarke langfristig negativ beeinflussen“ kann¹⁰² und vor diesem Hintergrund darauf Rücksicht genommen werden muss, dass mit einer Marke nicht beliebig viele Erweiterungen in unterschiedlichste Produktkategorien vorgenommen werden können.

Ein weiterer möglicher Einflussfaktor ist die Stimmung der Konsumenten. Barone, Miniard, Romeo sehen ihre Relevanz in Verbindung mit dem Erweiterungspotential aus drei Gründen: "First mood is omnipresent. It exists whenever consumers are forming their initial evaluations of a product extension. Second, mood may be a potentially important determinant of these extension evaluations, as suggested by prior research documenting mood effects on

⁹⁹ Vgl. Häty, H. (1989) S. 278

¹⁰⁰ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 927

¹⁰¹ Sharp, B.M. (1993) p. 16

¹⁰² Caspar, M./ Burmann, C. (2005) S. 263

consumers' evaluations of products [...]. Finally, firms have the opportunity to use mood to their advantage [...].“¹⁰³.

Die in Kapitel 3.1 erläuterten Einflussfaktoren auf den Erfolg von Markenerweiterungen fließen mit unterschiedlicher Gewichtung in die im Folgenden näher beschriebenen Modelle und Ansätze ein.

3.2 Ansätze und Modelle zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markenerweiterungen

Neben Ausführungen zu Ansätzen zur Ermittlung des Transferpotentials von Marken sowie zu empirischen Modellen zur Ermittlung des Markenimages widmet sich Kapitel 3.2 der Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers nach Sattler.

3.2.1 Modelle zur Messung des Transferpotentials einer Marke

Da im Zuge einer Markenerweiterung Imagebestandteile einer bereits am Markt etablierten Marke auf neue Produkte übertragen werden, ist es nötig das Imagetransferpotential im Vorhinein zu überprüfen. Verschiedene Verfahren können hierzu herangezogen werden. Neben Befragungen von Konsumenten stellen Imagetransfermodelle eine gängige Methode dar.

Im Folgenden werden vier dieser Modelle vorgestellt.

¹⁰³ Barone, M.J./ Miniard, P.W./ Romeo J.B. (2000) p. 386

3.2.1.1 Over-All Messung

Over-All Messungen stellen eine einfache Methode dar, um eine erste Vorauswahl bezüglich der Erweiterungskategorie zu treffen.¹⁰⁴ Ein Modell dieser Erweiterungsanalysen ist die Fit-Messung, im Zuge derer Konsumenten nach ihrer Akzeptanz möglicher Erweiterungsprodukte befragt werden.

Abbildung 6 zeigt, welche Produktkategorien von Konsumenten als prinzipiell zur Marke Nivea passend beziehungsweise unpassend empfunden werden und somit für eine Erweiterung geeignet beziehungsweise ungeeignet sind. Dass es Nivea dennoch gelungen ist, selbst in Kategorien vorzudringen, die in der Fit-Messung nicht besonders gut abgeschnitten haben (zum Beispiel Deo for Men), führt Bächtold darauf zurück, dass die Markenerweiterungen eng um den Markenkern der ursprünglichen Niveacreme angesiedelt wurden und die Erweiterungen stets langsam vorgenommen wurde¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Vgl. Esch, F.-R. (2002) S. 211

¹⁰⁵ Vgl. Bächtold, R. (1994) S. 236f

Universalcreme	9,4
normale Sonnenmilch	9,3
Hautemulsion	8,8
Sonnenmilch mit hohem Schutzfaktor, besonders für kleine Kinder	8,8
Baby-Pflegelinie	8,7
Creme Douche-Produkt	8,6
Feuchtigkeitsspendende Tagescreme	8,6
Pflegende Badeprodukte	8,3
Reinigungsmilch	8,3
Mildes Shampoo + Spülung	8,2
Handcreme	7,9
After Shave Balsam	7,9
Deo for Men	7,8
Spezialcreme für Füße	6,1
Produkte für Intimbereich (Spray, Waschlotion)	5,8
Lippenstift	5,7
Creme gegen Akne	4,9
Wimperntusche	4,3
Zahnpaste	3,3
n	48

Die einzelnen Produkte wurden verbal umschrieben. Es sind Nivea- und Nicht-Nivea-Produkte.

Gewichtung:
 10 = sehr kompetent als Anbieter des entsprechenden Produkts
 1 = inkompetent als Anbieter des entsprechenden Produkts

Abbildung 6: Fit-Messung für die Marke Nivea: empfundene Kompetenz von Nivea zur Erweiterung in unterschiedliche Produktkategorien
 Quelle: Bächtold, R. (1994) S. 236

Die Fit-Messung sollte jedoch nur als erster Schritt von umfangreichen Analysen erachtet werden, da sie einige Mängel aufweist. Als ein Problem gilt, dass sie keinerlei Aufschluss darüber liefert, aus welchen Gründen Erweiterungen in die verschiedenen Produktkategorien als geeignet beziehungsweise ungeeignet bewertet werden. Es ist weiters nicht möglich Aussagen darüber zu treffen, ob Produktkategorien, die in der Fit-Messung nicht gut abgeschnitten haben im Falle von verstärkten Marketing-Maßnahmen dennoch erfolgreich realisiert werden könnten.¹⁰⁶ Ebenso problematisch ist, dass kein Grenzwert definiert werden kann, unter dem von einer Markenerweiterung Abstand genommen werden sollte.

3.2.1.2 Imagetransfermodell von Schweiger

Eines der ältesten und weit verbreitetsten Imagetransfermodelle ist das von Schweiger.¹⁰⁷ Ziel des Modells ist es vielversprechende Partnerprodukte zu identifizieren.

Abbildung 7 zeigt das Modell: Ausgangslage ist ein am Markt bereits bestehendes Produkt P1 (zum Beispiel Anzüge) unter dem Markennamen B (zum Beispiel Hugo Boss). Nun ist die Einführung eines neuen Produkts P2 (zum Beispiel Parfum) unter Verwendung des schon bekannten Markennamens B geplant. Die Eignung der Produktklassen für einen Imagetransfer ist umso besser, je mehr Konsumenten in den beiden Kategorien bereits Verwender sind und ihre Wahl bezüglich der Marke gemäß dem Imagemodell treffen. Als Grund dafür nennen Schweiger, Schrattenecker das höhere Interesse am Produkt von Verwendern gegenüber Personen, die das Produkt nicht verwenden und die damit verbundene erhöhte Aufmerksamkeit und Akzeptanz der Werbebotschaften¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 930

¹⁰⁷ Vgl. Esch, F.-R. (2005) S. 319

¹⁰⁸ Vgl. Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (2005) S. 95

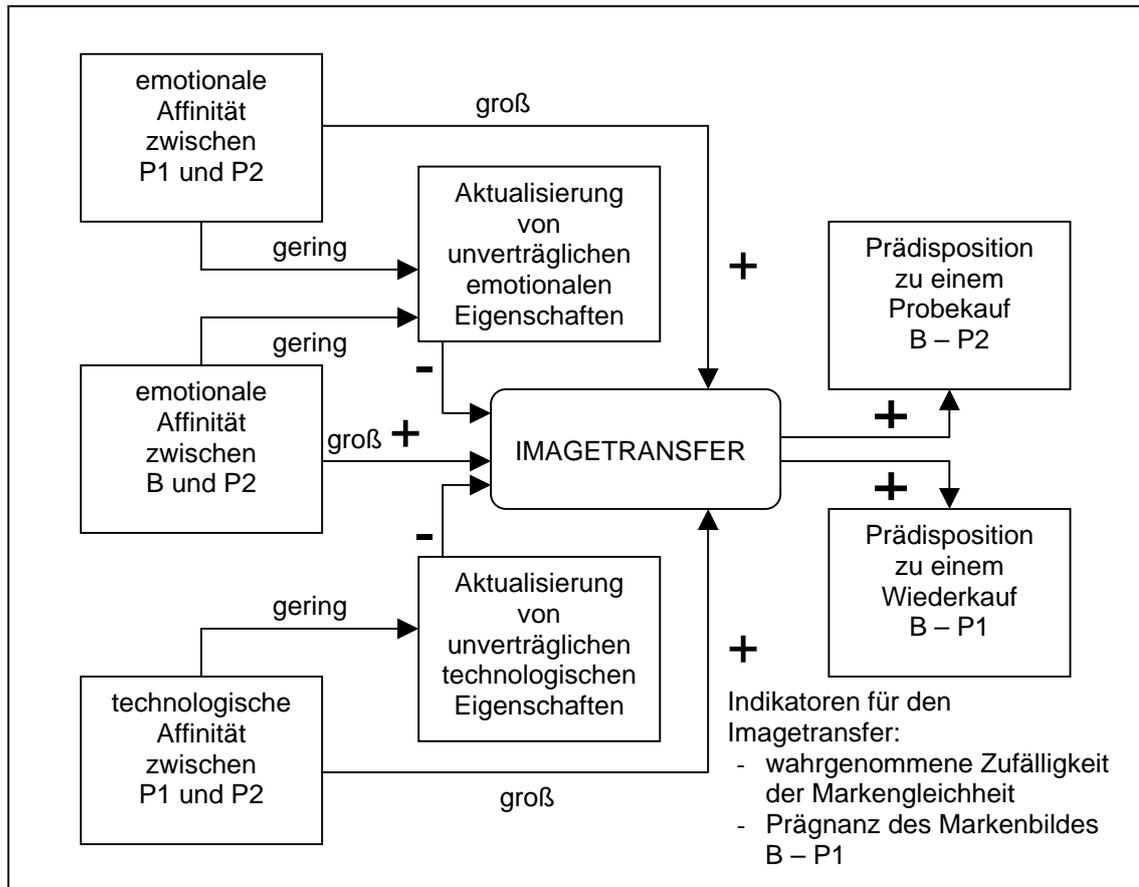


Abbildung 7: Imagetransfermodell von Schweiger (P = Produkt, B = Marke)
 Quelle: Schweiger, G./ Schrattenecke, G. (2005) S. 95

Nach Esch ist eine Markenerweiterung möglich, wenn

- „zwischen dem Produktbereich der Marke und dem Erweiterungsprodukt eine hohe technologische Ähnlichkeit wahrgenommen wird,
- zwischen dem Produktbereich der Marke und dem Erweiterungsprodukt eine emotionale Ähnlichkeit wahrgenommen wird und
- zwischen Marke und Erweiterungsprodukt eine hohe emotionale Ähnlichkeit vorliegt“.¹⁰⁹

Im Falle einer Eignung einer Marke für einen Transfer in eine bestimmte Produktkategorie führt dies zu einer hohen Versuchskaufrate gegenüber dem

¹⁰⁹ Esch, F.-R. (2005) S. 319

Erweiterungsprodukt sowie zu einer hohen Wiederkaufsrate gegenüber dem ursprünglichen Produkt.

In der Literatur finden sich jedoch zahlreiche Kritiker von Schweigers Imagetransfermodell, die auf folgende Nachteile hinweisen¹¹⁰: Einer der wesentlichsten Kritikpunkte bezieht sich darauf, dass Schweiger eine Übereinstimmung der Marke mit der Kategorie in der die Erweiterung vorgenommen werden soll, als unabdingbar voraussetzt. Esch, Fuchs et al. gehen davon aus, dass es genügt, wenn sich Konsumenten einen Transfer in eine Produktkategorie prinzipiell vorstellen können¹¹¹. Als zu einengend bewertet Esch auch die Annahme, dass es dienlich sei, wenn die Konsumenten sowohl in der ursprünglichen wie auch in der neuen Produktkategorie Verwender sind, da nach seiner Auffassung gerade die Strategie der Markenerweiterung den Unternehmen dazu verhelfen soll, neue Zielgruppen anzusprechen¹¹². Ebenso problematisch ist die von Schweiger vorgenommene Trennung in emotionale und technologische Affinitäten, die für einen erfolgreichen Imagetransfer bis zu einem gewissen Grad beide vorhanden sein müssen. Esch weist in diesem Zusammenhang auf Marken hin, deren Image vor allem emotional geprägt ist (zum Beispiel Hugo Boss) und dennoch erfolgreich in neue Produktkategorien (zum Beispiel Parfum) erweitert werden konnten¹¹³.

3.2.1.3 Imagetransfermodell von Meffert, Heinemann

Auf Grund der zahlreichen Kritik an Schweigers Imagetransfermodell wurden weitere Verfahren zur Messung der Transfertauglichkeit von Images entwickelt. Eines davon stammt von Meffert, Heinemann, die vor allem die inhaltliche Betrachtung des Markenimages verbessern wollten¹¹⁴.

¹¹⁰ Vgl. Hätty, H. (1989) S. 169ff; Vgl. auch Esch, F.-R. et al. (2005) S. 932

¹¹¹ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 932

¹¹² Vgl. Esch, F.-R. (2005) S. 320f

¹¹³ Vgl. ebenda S. 320

¹¹⁴ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 933

$$IT_{ijN} = \sum_{k=1}^n I_{ijkA} - H_{ijkN}$$

IT_{ijN} = Imagetransfertauglichkeit des neuen Produkts N in Bezug auf das positive Image der Marke j, ermittelt beim Käufer i.

Je kleiner IT, desto besser die Imagetransfertauglichkeit, desto größer das transferierbare Volumen an Imagebestandteilen.

I_{ijkA} = Als Eindrucksideal ermittelte, positive Einstellung des Käufers i in Bezug auf die Marke j beim einstellungsrelevanten Merkmal k des bisherigen Produkts A.

H_{ijkN} = Die von demselben Konsumenten i in Bezug auf das Merkmal k eingeschätzte Ausprägung beim hypothetischen neuen Produkt N gleichen Markennamens j.

Abbildung 8: Imagetransfermodell von Meffert/ Heinemann
Quelle: Meffert, H./ Heinemann, G. (1990) S. 8

In dem in Abbildung 8 dargestellten Modell wird die Distanz zwischen einer am Markt bereits bestehenden Marke und ihrem hypothetisch angenommenen Erweiterungsprodukt in einem Imageraum mit konnotativen (emotionalen) sowie denotativen (sachlichen) Eigenschaften eines Produkts gemessen. Je kleiner diese ermittelte Distanz ist, desto größer bewerten Meffert, Heinemann das Imagetransferpotential einer Marke.¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. Meffert, H./ Heinemann, G. (1990) S. 7

Wesentlicher Unterschied zum Imagetransfermodell von Schweiger ist die getrennte Betrachtung von konnotativen und denotativen Produkteigenschaften, die ein Auffinden von Beeinflussungspotentialen der beiden Bereiche ermöglicht und so Raum für Maßnahmen zur Verkleinerung der Distanz lässt.¹¹⁶

Esch, Fuchs et al. sehen dennoch Anlass zur Kritik: Sie weisen darauf hin, dass es nicht der Realität entspricht, wenn „alle im Modell berücksichtigten Eigenschaften in die Beurteilung einfließen“¹¹⁷ und merken an, dass es durchaus ein wesentliches Kriterium geben kann, das ausschlaggebenden Einfluss auf die Bewertung der Transfertauglichkeit haben kann. Als Beispiel hierfür nennen sie die Alpenwelt sowie die lila Kuh, die mit der Marke Milka assoziiert werden und maßgeblich bestimmend für die Beurteilung einer Erweiterung auf Molkegetränke mit Schokoladengeschmack wären.

Die soeben dargestellten Kritikpunkte am Imagetransfermodell von Meffert, Heinemann gaben Esch Anlass dazu, ein eigenes Verfahren auf Basis von gedächtnistheoretischen Überlegungen zu entwickeln, das im Folgenden vorgestellt wird.

3.2.1.4 Dehnungsanalyse auf Basis der Gedächtnisstrukturen nach Esch

Esch konzentriert sich bei seinem gedächtnisorientierten Erklärungsansatz zu Markenerweiterungen auf folgende Einflussfaktoren:

- „Gedächtnisstrukturen,
- Verarbeitungsprozesse und
- Antriebskräfte (Involvement), die die Verarbeitungstiefe determinieren“.¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Caspar, M./ Burmann, C. (2005) S. 257

¹¹⁷ Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 934

¹¹⁸ ebenda S. 935

Als Voraussetzung für einen erfolgreichen Erweiterungsprozess gilt in dem Modell die Erweiterung des Markenschemas des bereits am Markt bestehenden Produkts um die Eigenschaften des Erweiterungsprodukts. Sofern die Konsumenten im Zuge der Erweiterung Übereinstimmungen zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt erkennen können, verknüpfen sie bekannte Informationen mit neuen Informationen. Bei diesem Prozess gilt: je bekannter die Stammmarke ist und je leichter sich die Nachfrager an die Produkteigenschaften erinnern, desto schneller verläuft der Vergleich. Im Falle mangelnder Bekanntheit müssen zunächst Maßnahmen ergriffen werden, die eine Verknüpfung der Informationen ermöglichen.

Wie stark das Schema in den Köpfen der Konsumenten verankert ist, hängt vom Produkt- und Markeninvolvement ab. Als Involvement definieren Kroeber-Riel, Weinberg „die innere Beteiligung, das Engagement, mit dem sich die Konsumenten der Kommunikation zuwenden“¹¹⁹. Bei hohem Involvement bestehen viele unterschiedliche Informationen zu einer Marke und ihren Produkten. Bei niedrigem Involvement ist hingegen mit wenigen, eher unstrukturierten Marken- und Produktschemata sowie mit nicht in die Tiefe gehendem Wissen zu rechnen.

¹¹⁹ Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003) S. 92

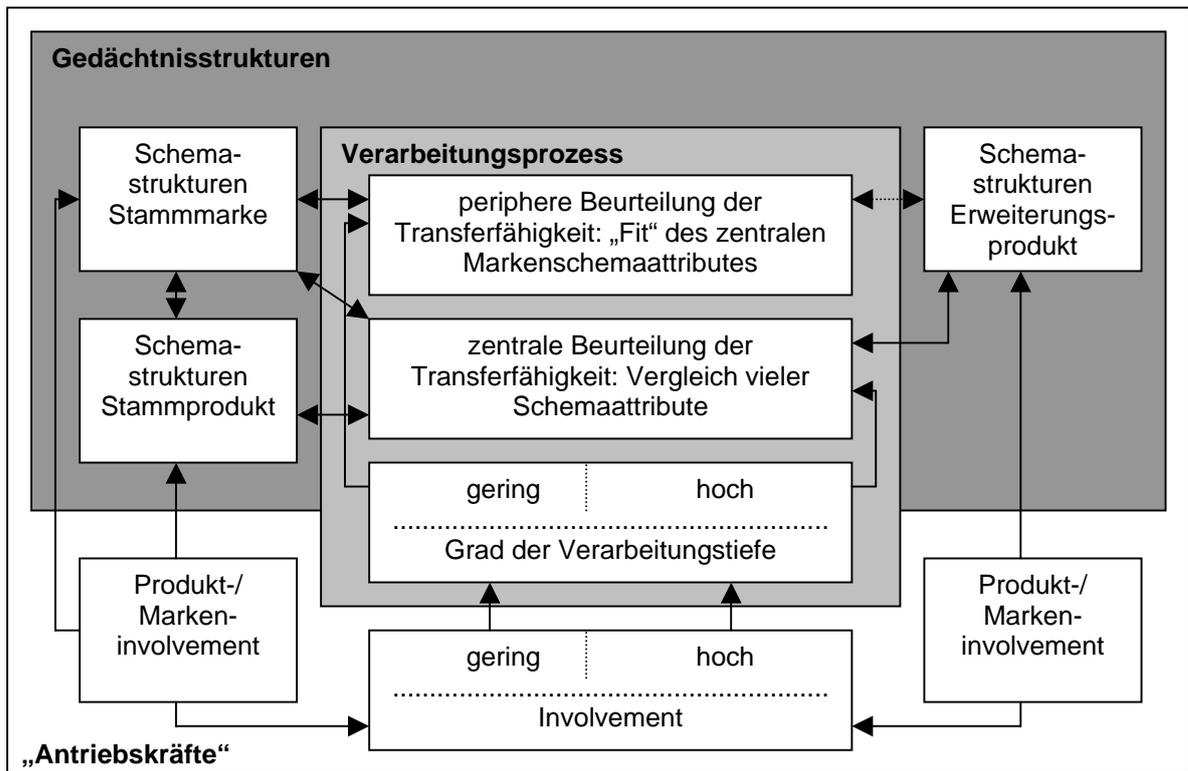


Abbildung 9: Prozess der Dehnungsanalyse
Quelle: Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 936

In Bezug auf die Beurteilung von Markenerweiterungen beeinflusst das Ausmaß des Involvements den Grad des Kategorienvergleichs: ist das Engagement eher schwach, so wird auch der Verarbeitungsprozess nur oberflächlich und mit geringer Verarbeitungstiefe durchgeführt. Konsumenten ziehen in diesem Fall nur die wesentlichsten Markenschemaattribute zur Beurteilung einer Markenerweiterung heran.

Im Gegensatz dazu vergleichen Konsumenten bei hohem Involvement mit einem hohen Grad an Verarbeitungstiefe. Sie ziehen zur zentralen Beurteilung der Transferfähigkeit viele Schemaattribute (inklusive die der Stammprodukte) heran.

Esch stellt in seinem Modell fest, dass die Verknüpfung der Informationen eines Erweiterungsprodukts an die Schemastrukturen der bereits am Markt bestehenden

Marke umso besser durchgeführt werden kann, je stärker eine Übereinstimmung der zentralen Eigenschaften im Zuge der peripheren Beurteilung der Transferfähigkeit wahrgenommen wird und je mehr gemeinsame Kategorien und Attribute bei der zentralen Beurteilung der Transferfähigkeit identifiziert werden.¹²⁰

Als Voraussetzung für die Durchführung des soeben dargestellten Modells müssen jedoch im Vorfeld potentielle Erweiterungsprodukte ausfindig gemacht werden. Dies geschieht mittels dualen offenen Erhebungen bei denen die Konsumenten einerseits gefragt werden, ob sie sich zur Stammmarke X das Erweiterungsprodukt Y vorstellen können (zum Beispiel: „Denken Sie bitte an die Marke Hugo Boss. Können Sie sich ein Hugo Boss Parfum vorstellen? Welche Vorstellungen, Gedanken und Bilder gehen Ihnen durch den Kopf, wenn Sie an ein Hugo Boss Parfum denken?“) und, ob Sie sich das Erweiterungsprodukt Y unter der Stammmarke X vorstellen können (zum Beispiel: „Denken Sie bitte an Parfum. Können Sie sich ein Hugo Boss Parfum vorstellen?“).

3.2.2 Empirische Methoden zur Ermittlung des Markenimages

Für die zuvor beschriebenen Imagetransfermodelle ist die Ermittlung des Markenimages wichtig. Die Gruppe der dazu zur Verfügung stehenden Methoden lässt sich in direkte und indirekte Verfahren unterteilen¹²¹.

Im Folgenden werden die bekanntesten Verfahren skizziert.

¹²⁰ Vgl. Esch, F.-R./ Fuchs, M. et al. (2005) S. 937

¹²¹ Vgl. Hättig, H. (1989) S. 263

3.2.2.1 Direkte Verfahren zur Ermittlung des Markenimages

Das Assoziationsverfahren zählt zu den sogenannten projektiven Verfahren. „Bei projektiven Verfahren handelt es sich um Tests, die so gestaltet sind, dass die Marktforscher durch die gezielte Vorgabe bestimmter Reize Informationen über Einstellungen, Motive und Gefühle einer Versuchsperson erhalten, die im ‘Normalfall’ nur schwer oder gar nicht erfragbar sind.“¹²² Es können zwei verschiedene Formen von Assoziationsverfahren unterschieden werden: die freie und die eingeschränkte Assoziation. Im Zuge der freien Assoziation wird der Markenname vorgegeben und die Untersuchungsperson muss spontan aufzählen, was ihr dazu in den Sinn kommt. Dabei bildet die Testperson eine individuelle und ungesteuerte Assoziationskette, aus der die Marktforschung Schlüsse hinsichtlich der Einstellung ziehen können. Bei der eingeschränkten Assoziation hingegen wird eine Reihe von Schlüsselwörtern vorgelesen und die Untersuchungsperson soll das damit spontan assoziierte Wort nennen. Wichtig ist bei der eingeschränkten Assoziation auch die Antwortgeschwindigkeit, da aus ihr Rückschlüsse auf die Imageprägnanz gezogen werden können.¹²³

Ein weiteres direktes Verfahren zur Ermittlung des Markenimage ist die Repertory-Grid-Methode. Im Zuge dieser von Psychologen entwickelten Methode können Ideen für Erweiterungsprodukte identifiziert werden. Goffin, Lemke beschreiben das Verfahren als „a creative interviewing technique from psychology that is able to identify hidden needs of customers by focusing on experiences of different products and services“¹²⁴. Bei der Repertory-Grid-Methode werden zunächst relevante Marken definiert, mit denen die zu untersuchende Marke verglichen werden soll. Die ausgewählten Marken müssen dabei nicht zwangsläufig aus derselben Branche kommen wie die Marke mit der sich die Untersuchung befasst. Im weiteren Verlauf der Methode werden zwei Objekte zu einem Ähnlichkeitspol gruppiert und mit einem dritten Objekt, dem Kontrastpol, verglichen.¹²⁵ Bauer,

¹²² Pfaff, D. (2005) S. 82

¹²³ Vgl. Pfaff, D. (2005) S. 82

¹²⁴ Goffin, K./ Lemke, F. (2004) p. 47

¹²⁵ Vgl. Bauer, F./ Motschmann, K. (Abfrage vom: 20. April 2006) <http://www.vocatus.de> S. 2

Motschmann erklären das Verfahren anhand der drei Objekte Bleistift, Tasse und Stift¹²⁶: Löffel und Stift als Ähnlichkeitspol sind gemein, dass sie im Gegensatz zur Tasse schlank sind. Bei Tasse und Stift versus Löffel fällt auf, dass die beiden zuerst genannten Gegenstände zerbrechlich sind. Bei der dritten Gruppierung – Tasse und Löffel im Vergleich zu einem Bleistift – wird der Verwendungszweck (Essen/Trinken beziehungsweise Schreiben) die Objekte trennen. Interessant ist, dass es im Zuge der Durchführung der Methode zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen kommt, die auf Grund von individuellen Beschreibungsdimensionen entstehen. Als zentraler Vorteil dieses Verfahrens gilt, dass keine zu bewertenden Imagedimensionen vorgegeben werden und „damit nur die Beschreibungsdimensionen extrahiert werden, die zum einen aus Sicht der Kunden relevant sind und entlang derer sich zum anderen die einzelnen Marken auch tatsächlich unterscheiden“¹²⁷.

Auch die Methode der empfundenen Wichtigkeit zählt zu den direkten Verfahren zur Ermittlung des Markenimages. Bei diesem Verfahren werden den Untersuchungspersonen ausgewählte Produkteigenschaften genannt und sie müssen entscheiden, wie groß der Einfluss der einzelnen Merkmale auf die Präferenz und die Kaufentscheidung ist¹²⁸.

Neben den direkten Verfahren steht jedoch auch eine Reihe von indirekten Methoden zur Ermittlung des Markenimage zur Verfügung. Eine Auswahl dieser wird im Folgenden näher vorgestellt.

3.2.2.2 Indirekte Verfahren zur Ermittlung des Markenimage

Die indirekten Verfahren zur Ermittlung des Markenimages können in psychologische und statistische Verfahren unterteilt werden.

¹²⁶ Vgl. Bauer, F./ Motschmann, K. (Abfrage vom 20. April 2006) <http://www.vocatus.de> S. 2

¹²⁷ ebenda S. 3

¹²⁸ Vgl. Häty, H. (1989) S. 263

Ein Vertreter der psychologischen Methoden ist das Tiefeninterview bei dem die Testperson zu ihren Gefühlen, Einstellungen und Motivationen gegenüber dem Untersuchungsgegenstand befragt werden¹²⁹. Als Ergebnis liefern sie Informationen über Verhaltensmuster sowie über die Haltung zu Wettbewerbern einer bestimmten Branche. Eine Sonderform der Tiefeninterviewtechniken stellt die Übertragung von Produkteigenschaften auf Nutzereigenschaften dar. Hierbei werden Produkte oder Marken personalisiert und Fragen wie „Wenn das Produkt X/ die Marke Y ein Mensch wäre, welche Eigenschaften würden Sie an diesem Menschen schätzen und welche Erwartungen hätten Sie an ihn?“ gestellt. Um Aufschlüsse über komplexes Verbraucherverhalten, Image- oder Markenbewusstsein zu erhalten, ist es im Zuge von Tiefeninterviews sinnvoll, mit Symbolen und Inhalten von Markenwelten (zum Beispiel Milkakuh) oder entsprechenden Metaphern zu arbeiten.¹³⁰ Als Nachteile von Tiefeninterviews nennen Dannenberg, Barthel die schwere Vergleichbarkeit der Antworten sowie die extrem hohen Kosten.¹³¹

Auch Rollenspiele und die Drittpersonentechnik zählen zu den psychologischen Verfahren zur Ermittlung des Markenimage. Bei beiden Methoden müssen die Testpersonen ihre Meinungen äußern, sich dabei aber in eine andere Person hineinversetzen und beschreiben, wie diese andere Person auf eine Situation reagieren beziehungsweise über den Untersuchungsgegenstand denken würde.¹³² Marktforscher gehen davon aus, dass es den Testpersonen dabei nicht gelingt, ihre eigenen Einstellungen zu dem Thema auszublenden und sie somit unbewusst ihre Meinung preisgeben.¹³³

Ein Vertreter der statistischen Verfahren zur Ermittlung des Markenimage ist die Faktorenanalyse. Ziel dieser Methode ist es, eine große Zahl an empirischen Merkmalsvariablen auf die wesentlichsten Merkmale zu reduzieren. Grund für die Datenreduktion beziehungsweise Datenverdichtung ist, dass sich die Variablen

¹²⁹ Vgl. Pfaff, D. (2005) S. 98

¹³⁰ Vgl. ebenda S. 99

¹³¹ Vgl. Dannenberg, M./ Barthel, S. (2004) S. 219

¹³² Vgl. Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2004) S. 186f

¹³³ Vgl. Pfaff, D. (2005) S. 83

möglicherweise ergänzen, gleichen oder einen ähnlichen Sachverhalt darstellen.¹³⁴ Durch dieses Vorgehen gelingt es ohne gravierende Informationsverluste wenige, voneinander unabhängige Variablen zu identifizieren.

Auch die mehrdimensionale Skalierung kann zur Ermittlung des Markenimages innerhalb einer bestimmten Zielgruppe herangezogen werden. Das Messverfahren zielt auf die Messung „theoretischer, nicht beobachtbarer Sachverhalte ab, die in einem Individuum wirksam werden [...] wie Emotionen, Motive, Einstellungen, Präferenzen, Erwartungen, Zufriedenheit“¹³⁵. In Bezug auf die Messung des Markenimages werden Ähnlichkeiten beziehungsweise Unähnlichkeiten zwischen den untersuchten Objekten ausfindig gemacht, die dann in einer geringdimensionalen Abbildung dargestellt werden.¹³⁶

Sowohl die in Kapitel 3.1 beschriebenen Einflussfaktoren als auch einige der soeben vorgestellten Ansätze und Modelle werden in Sattlers Verfahren zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers berücksichtigt. Die im Folgenden skizzierte Methode stellt somit die bisher umfassendste Analysemöglichkeit von Markenerweiterungen dar.

3.2.3 Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers nach Sattler

Die von Sattler entwickelte Technologie zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers besteht aus drei miteinander verknüpften Bausteinen.¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Kuß, A. (2004) S. 219

¹³⁵ Pfaff, D. (2005) S. 105

¹³⁶ Vgl. Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2004) S. 224

¹³⁷ Vgl. Sattler, H. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.henriksattler.de> S. 6

Sattlers Modell versucht im Gegensatz zur bisherigen Forschung, die sich primär auf die Identifikation von möglichen Einflussfaktoren auf das Erweiterungspotential konzentriert hat, die Erfolgsfaktoren in einem ersten Schritt in einer Checkliste zu vereinen. Im Falle eines positiven Ergebnisses der Checkliste hinsichtlich der meisten Faktoren, erfolgt im Zuge des zweiten Bausteins die Bewertung des monetären Wertschöpfungspotentials des Transfers. Kann auch nach dieser Analyse noch von einem erfolgreichen Markentransfer ausgegangen werden, so werden mit Hilfe des dritten Bausteins die möglichen negativen Rückwirkungen des Transfers auf die Stammmarke untersucht.¹³⁸

Anhand der im Laufe des Verfahrens erhobenen Daten wird dann die letztendliche Entscheidung für oder gegen den in Betracht gezogene Markentransfer getroffen.

Abbildung 10 zeigt die Vorgehensweise des Modells im Überblick.

¹³⁸ Vgl. Sattler, H. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.henriksattler.de> S. 6ff

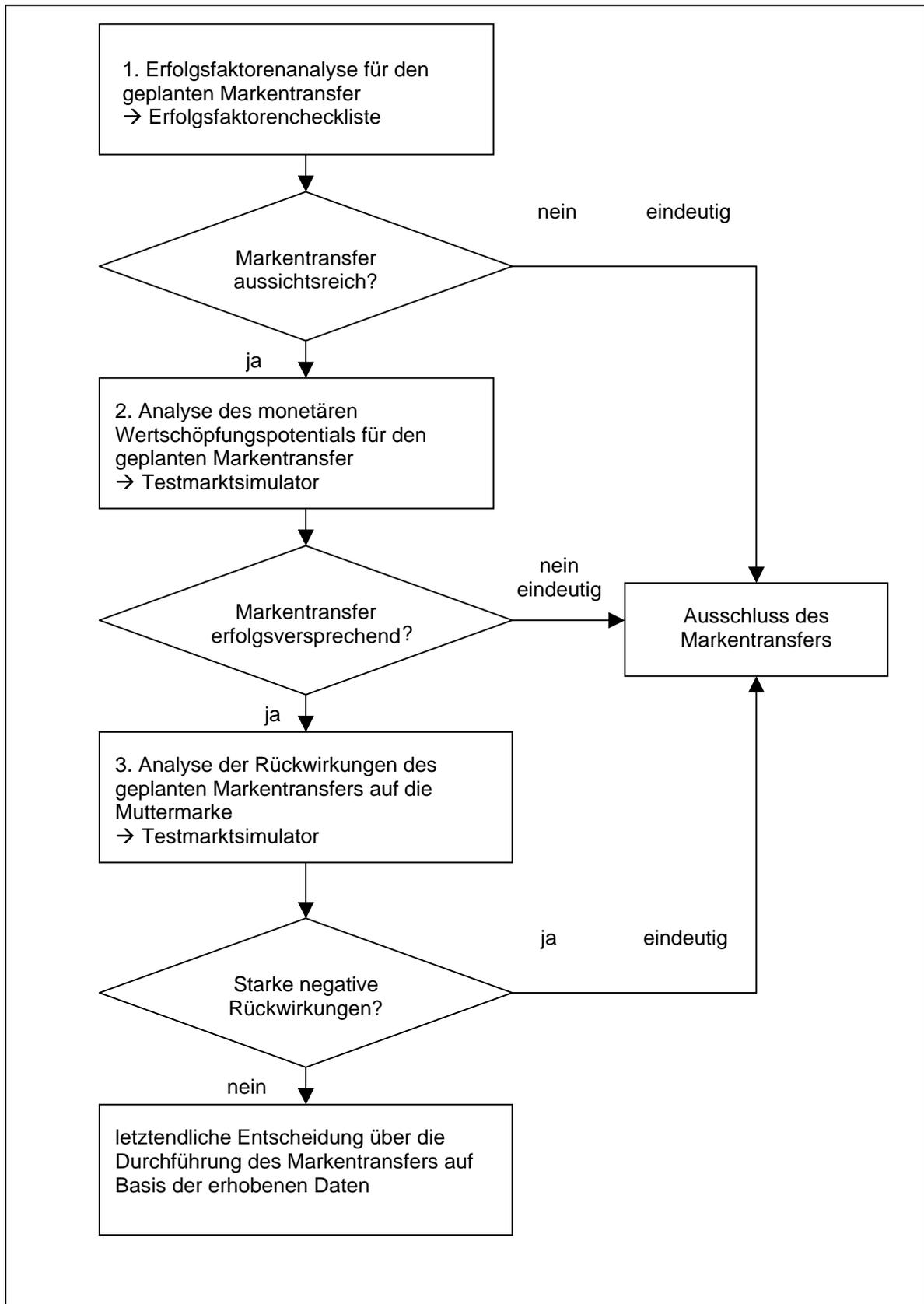


Abbildung 10: Bausteine einer Technologie zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers
Quelle: Sattler, H. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.henriksattler.de> S. 7

3.2.3.1 Entwicklung einer Erfolgsfaktorencheckliste für die Durchführung eines Markentransfers

Die Entwicklung der Erfolgsfaktorencheckliste basiert auf einer von Sattler im Vorfeld durchgeführten Metaanalyse. Anhand der durch diese Studie identifizierten Einflussgruppen arbeitete Sattler 19 Fragen aus, die zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers herangezogen werden können.¹³⁹

Die fünf Fragengruppen beziehen sich auf

- Fit (Ähnlichkeit) zwischen Transferprodukt und Muttermarke,
- subjektive Qualitätseinschätzung der Muttermarke durch potentielle Nachfrager,
- Historie vorangegangener Markentransfers der Muttermarke,
- Charakteristika der Produktkategorie des Markentransfers und
- Art der von der Muttermarke auf das Transferprodukt transferierten Informationen.¹⁴⁰

In weiterer Folge müssen die in den Fragen enthaltenen Größen messbar gemacht werden. Dazu gilt es, Datenquellen für die Erhebung der Daten zu identifizieren. Dieser Schritt ist je nach zu operationalisierender Größe mehr oder weniger zeit- und kostenintensiv. Während zur Beantwortung einiger Fragestellungen (zum Beispiel der Frage nach der Breite der Produktpalette der Muttermarke) unternehmensinterne Daten herangezogen werden können, müssen für andere Fragen (zum Beispiel bei der Frage nach ausreichender Qualität/Bekanntheit der Muttermarke) aufwändige Analysen durchgeführt werden.

Das Ergebnis der Checkliste stellen die Ausprägungen der Einflussfaktoren dar, die mit Hilfe der 19 Fragen ermittelt wurden. Ziel dieses ersten Bausteins ist es, die Markentransfers auszusondern, die mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht erfolgreich durchgeführt werden könnten. Davon ist laut Sattler auszugehen,

¹³⁹ Vgl. Sattler, H. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.henriksattler.de> S. 9

¹⁴⁰ Vgl. ebenda S. 9

„wenn sämtliche oder nahezu sämtliche Ergebnisse zu den 19 Fragen auf einen geringen Erfolg des untersuchten Markentransfers hindeuten“¹⁴¹. Bei teilweise positiven und bei überwiegend positiven Ergebnissen schlägt Sattler eine nähere Untersuchung mit Hilfe des zweiten Bausteins seines Modells vor, um in Zweifelsfällen einen möglicherweise erfolgsversprechenden Markentransfer nicht auszuschließen.¹⁴²

Kritisch sind bei der Betrachtung dieses ersten Bausteins die vagen Aussagen bezüglich eines Ausschlusses zu betrachten. Sattler definiert weder eine Mindestanzahl positiv zu bewertender Ergebnisse, ab der die Durchführung des zweiten Bausteins für sinnvoll erachtet werden kann, noch gibt er Auskunft darüber, wie hoch die Ergebnisse der einzelnen untersuchten Größen ausfallen müssen, um als positiver Befund zu gelten. Letzterer Kritikpunkt ergibt sich auch aus der Problematik, dass Sattler keine Vorgabe hinsichtlich der anzuwendenden Modelle zur Datenerhebung trifft. Weiters ergeben aus Sattlers Modell keine Vorschläge zur Gewichtung der einzelnen Erfolgsfaktoren.

Während in den ersten Baustein von Sattlers Modell überwiegend Sekundärdaten einfließen, basiert die Beurteilung des zweiten Bausteins auf aufwändigen Primärdatenerhebungen. Weiters erfolgt in diesem zweiten Analyseschritt eine Abschätzung zukünftiger monetärer Größen.

3.2.3.2 Analyse des Wertschöpfungspotentials eines Markentransfers

Für die Analyse des zweiten Bausteins zur Beurteilung der Erfolgchancen schlägt Sattler eine „Befragung mit einem repräsentativ ausgewählten Sample potentieller Nachfrager des Markentransfers“¹⁴³ vor. Hierzu empfiehlt er, die Daten im Rahmen eines Testmarktsimulators zu erheben.

¹⁴¹ Sattler, H. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.henriksattler.de> S. 14

¹⁴² Vgl. ebenda S. 14f

¹⁴³ ebenda S. 15

Mit Hilfe des Testmarktsimulators sollen zunächst kurz- und mittelfristige Marktanteile für den Markentransfer prognostiziert werden. In weiterer Folge wird der spezifische Markenwert gemessen, der durch den transferierten Markennamen verursacht wird. Dies geschieht mit Hilfe einer Messung des Markenwerts für den geplanten Markentransfer.

Ziel dieses zweiten Bausteins ist es, Informationen über das monetäre Wertschöpfungspotential zu gewinnen, die weitere Schlüsse auf die Erfolgchancen des geplanten Markentransfers zulassen. Des Weiteren bieten die Ergebnisse die Möglichkeit, Ursachen für Schwächen zu identifizieren und daraus resultierende Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.¹⁴⁴

Ähnlich wie beim ersten Baustein von Sattlers Modell besteht auch in diesem Schritt das Problem, dass keine eindeutigen Ausschlusskriterien definiert werden können. Sattler geht jedoch davon aus, dass ein erfolgreicher Markentransfer mit hoher Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden kann, wenn deutlich negative Testergebnisse auftreten und bereits im Zuge des ersten Bausteins erhebliche Zweifel an einem Erfolg aufgetreten sind.¹⁴⁵

Ist dies nicht der Fall, werden mit Hilfe des dritten und letzten Bausteins des Modells mögliche negative Rückwirkungen des Markentransfers auf die Muttermarke untersucht.

¹⁴⁴ Vgl. Sattler, H. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.henriksattler.de> S. 18

¹⁴⁵ Vgl. ebenda S. 18

3.2.3.3 Analyse der Rückwirkungen eines Markentransfers auf die Muttermarke

Im Zuge des dritten Bausteins schlägt Sattler ebenso wie im zweiten Baustein eine Untersuchung mittels Testmarktsimulator vor. Mit Hilfe des Testmarktsimulators sollen Experimente in Form von Befragungen durchgeführt werden, bei denen die Testpersonen über ihre Wahrnehmungen bezüglich der Ausprägung bestimmter Imagekomponenten der Muttermarke befragt werden.¹⁴⁶

An dieser Vorgehensweise ist allerdings kritisch zu erachten, dass lediglich unmittelbar nach dem Markentransfer auftretende Effekte gemessen werden können, negative Rückwirkungen jedoch oft erst lange nach der Durchführung zu Tage treten. Trotz dieser Problematik erscheint Sattler eine Befragung als beste, der Forschung bisher bekannte Methode zur Analyse von negativen Rückwirkungen.¹⁴⁷

Ergibt die Befragung, dass der Markentransfer negative Rückwirkungen auf das Image der Muttermarke impliziert, so sollte von dem in Betracht gezogenen Transfer Abstand genommen werden.

Nach Durchlaufen der drei Bausteine wird auf Basis sämtlicher erhobenen Daten die endgültige Entscheidung für oder gegen den geplanten Markentransfer getroffen. Probleme ergeben sich hierbei hinsichtlich der Gewichtung und Zuverlässigkeit der zur Verfügung stehenden Daten. Sattler rät daher dazu, bei dem Entscheidungsprozess sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Personen mit einzubeziehen, da dies die Wahrscheinlichkeit eines objektiven Endbefunds erhöht.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. Sattler, H. (Abfrage vom 10. Mai 2006) <http://www.henriksattler.de> S. 19

¹⁴⁷ Vgl. ebenda S. 19

¹⁴⁸ Vgl. ebenda S. 20

3.3 Kritische Würdigung der vorgestellten Modelle und Verfahren

Die in Kapitel 3.2.1.1 vorgestellte Over-All Messung liefert einen ersten Einblick in die Akzeptanz einzelner Produktkategorien. Da im Zuge des Verfahren jedoch Konsumentenbefragungen durchgeführt werden müssen, ist sie mit hohem Kosten- sowie Zeitaufwand verbunden. Neben diesem Nachteil ist vor allem ihre geringe Aussagekraft in Bezug auf die Realisierbarkeit von Markenerweiterungen ein Grund dafür, dass ihr sinnvoller Einsatz in der Praxis fragwürdig ist.

Das Imagetransfermodell von Schweiger prüft, ob eine Übertragung des Markenimages der Stammmarke auf das Erweiterungsprodukt möglich ist. Die bei diesem Verfahren vorgenommene Trennung in emotionale und technologische Ähnlichkeit ist jedoch problematisch, da in der Praxis häufig erfolgreich Markenerweiterungen durchgeführt wurden, bei denen keine technologische Übereinstimmung zwischen den Produkten vorlag. In diesem Zusammenhang kann die Erweiterung der Zigarettenmarke Camel und deren Erweiterung auf Bekleidung erwähnt werden. Für die Praxis liefert das Modell zudem nur Aufschluss über einen Erfolgsfaktor von Markenerweiterungen.

Trotz der Verbesserungen, die im Modell von Meffert, Heinemann realisiert wurden, weist auch dieses Verfahren Schwächen auf. Diese beziehen sich vorrangig darauf, dass Meffert, Heinemann sämtlich Einflussfaktoren in ihren Berechnungen berücksichtigen. Des Weiteren wird auch in diesem Modell kein Grenzwert genannt, über dem von Erweiterung Abstand genommen werden sollte.

Die Dehnungsanalyse auf Basis von Gedächtnisstrukturen nach Esch ist auf Grund der dafür notwendigen Konsumentenbefragungen ebenfalls sehr kostenintensiv. Zudem engt die Tatsache, dass die Untersuchung mit bereits identifizierten Erweiterungsprodukten vorgenommen wird, die Ergebnisse ein.

Auch die direkten und indirekten Verfahren zur Ermittlung des Markenimage erscheinen auf Grund ihrer hohen Kosten sowie der Berücksichtigung von wenigen Einflussfaktoren für die Praxis als bedingt sinnvoll.

Das von Sattler entwickelte Verfahren erscheint vor diesem Hintergrund als bisher beste Alternative zu den übrigen Modellen. Grund dafür ist vor allem die Tatsache, dass erstmals eine große Anzahl an Einflussfaktoren untersucht wird und zudem auch Rückwirkungen auf die Muttermarke geprüft werden. Die Vielzahl an gewonnenen Informationen lässt zumindest annehmen, dass die endgültige Entscheidung objektiver getroffen werden kann, als dies mit alternativen Analysen und ohne Einbeziehen externer Experten der Fall wäre. Trotz der bereits erwähnten Mängel der einzelnen Bausteine, liefert Sattlers Modell demnach die bisher beste Alternative zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers. Dennoch erscheint auch die Anwendung dieses Verfahrens für die Praxis auf Grund ihrer Zeit- und Kostenintensität als fragwürdig.

Das vierte Kapitel der vorliegenden Arbeit widmet sich Markenerweiterungen im Printmedienbereich und untersucht anhand des Fallbeispiels der Süddeutschen Zeitung, wie in der Praxis der Markenerweiterungsprozess abläuft. Im Zuge dessen werden auch die im dritten Kapitel vorgestellten Einflussfaktoren und Modelle auf ihre Anwendung in der Praxis überprüft.

4 Markenerweiterungen im Printmedienbereich am Fallbeispiel der Süddeutschen Zeitung

In diesem Kapitel werden zunächst Besonderheiten von Medienmarken sowie deren Führung dargestellt. Im Anschluss daran werden Merkmale von Markenerweiterungen im Printmedienbereich erläutert und die Vorgehensweise der Süddeutschen Zeitung bei dieser Strategie der Angebotsausweitung analysiert.

4.1 Besonderheiten von Medienmarken sowie von deren Führung

Die Medienindustrie hat in den vergangenen Jahren intensive Veränderungen erfahren. Silberer fasst den Umbruch der Medienwelt wie folgt zusammen: „Die Anzahl der Medien ist stark angestiegen, der Kampf um die Nutzer hat sich verschärft, die Reichweiten haben sich vielfach verkleinert, die Summe der Werbeeinnahmen verteilt sich auf immer mehr Schultern und die gestiegene Nachfrage nach attraktiven Inhalten [...] führt zu immer höheren Einstandspreisen.“¹⁴⁹. In Anbetracht der zahlreichen veränderten Rahmenbedingungen sowie dem damit verbundenen Wettbewerbs- und Erfolgsdruck, wächst die Anforderung an Medienunternehmen ihre Angebote klar von der Konkurrenz abzugrenzen und sich vermehrt um Kundenbindung zu bemühen.

Medienprodukte weisen jedoch eine Reihe an Besonderheiten auf, die im Zuge ihrer Führung beachtet werden sollten. Als ein grundlegender Unterschied von Medienprodukten zu anderen Produkten ist die Tatsache hervorzuheben, dass Medienprodukte in der Regel nicht nur für eine Kundengruppe sondern zumeist für zwei Kundengruppen Nutzen aufweisen. Während sie für Rezipienten Informations-, Bildungs- und Unterhaltungswert darstellen, dienen sie gleichzeitig

¹⁴⁹ Silberer, G. (2001) S. 237

der werbetreibenden Wirtschaft als Plattform für die Vermittlung von Werbeinhalten.¹⁵⁰

Aus Rezipientensicht stellt nicht das physische Produkt den Hauptnutzen dar, sondern die Inhalte. Auch Siegert weist auf die „weitgehende Immaterialität des dienstleistungsdominierten Medienangebots“ hin¹⁵¹.

Dieser Fokus auf die Inhalte von Medienprodukten impliziert eine kurze Produktlebensdauer, die vor allem im Tageszeitungsbereich auf Grund der aktuellen Ausrichtung besonders stark ausgeprägt ist. „Die Verleger bzw. Redaktionen müssen jeden Tag [...] etwas bieten, das im Kern, in der Struktur, im Stil, in der Tiefe und in der Qualität konstant sein muss, in der konkreten Aussage aber immer wieder neu zu entscheiden und zu gestalten ist.“¹⁵² Parallel zu diesen Anforderungen ergibt sich ein Konflikt zwischen Kontinuität und Innovation bei gleichzeitiger Wahrung der Identität der Medienmarke.¹⁵³

Der deutsche Zeitungsmarkt – auf dem auch die im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit als Fallstudie untersuchte Süddeutsche Zeitung tätig ist – zeichnet sich durch eine extrem große Titelvielfalt sowie eine starke ökonomische Konzentration aus.¹⁵⁴ Diese beiden Merkmale erhöhen die Anforderung an die Führung von Medienmarken und unterstreichen die Relevanz der Schaffung einer Markenidentität, eines Markenimage sowie einer klaren Positionierung.¹⁵⁵

Dem zuvor bereits erwähnten steigenden Wettbewerbsdruck sowie den sinkenden Werbeeinnahmen tragen viele Medienunternehmen mit Angebotserweiterungen Rechnung. Im Folgenden wird näher auf Markenerweiterungen im Printmedienbereich eingegangen.

¹⁵⁰ Vgl. Schumann, M./ Hess, T. (2006) S. 26

¹⁵¹ Siegert, G. (2003) S. 121

¹⁵² Silberer, G. (2001) S. 239

¹⁵³ Vgl. Kamann, G. (2003) S. 103

¹⁵⁴ Vgl. Wirtz, B. (2003) S. 118ff

¹⁵⁵ Vgl. Aris, A./ Bughin, J. (2005) p25

4.2 Markenerweiterungen im Printmedienbereich

Markenerweiterungen wurden mittlerweile auch von einer großen Zahl von Printmedienunternehmen durchgeführt¹⁵⁶. Die Bereiche, in die dabei vorgedrungen wurde, sind vielfältig: Neben der Schaffung von TV-Formaten bekannter Printtitel (wie beispielsweise Süddeutsche TV), stellt zudem der Vertrieb von CDs, DVDs und Büchern neue attraktive Erlösquellen dar.

Voraussetzung für erfolgreiche Erweiterungen ist jedoch, dass die Marke „als Summe der inneren Bilder und natürlich als eine deutliche Mehrheit an positiven Bildern“ aufgebaut wurde¹⁵⁷ – ein unverwechselbares Image existiert, das zu Markenstärke führt.

Beim Aufbau der Markenstärke besteht im Medienbereich allerdings großer Nachholbedarf. Hupp weist in diesem Zusammenhang auf die mittels Brand Potential Index ermittelten Markenwerte von deutschen Zeitungen hin, die im Vergleich zu den Markenwerten von Fast Moving Consumer Goods deutlich geringer sind¹⁵⁸. Aus der Tatsache, dass im Printmedienbereich bisher keine wirklich starke Marke aufgebaut werden konnte, zieht er folgenden Schluss: „Offensichtlich scheinen also weder die gebotenen Inhalte noch die bekannten Werbemaßnahmen und -slogans [...] bislang auszureichen, um in der Bevölkerung ein relevantes und uniques Positioning zu schaffen und zu etablieren.“¹⁵⁹.

Neben der Markenstärke, stellt auch die Qualität einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Die Qualität der Erweiterungsprodukte muss zumindest annähernd der Qualität des ursprünglichen Produkts entsprechen. Eine Gefahr ergibt sich in diesem Zusammenhang, da „die neuen Geschäfte sowohl vom fachlichen Können als auch von der Kapazität durch Redaktion und Verlagsleitung“ möglicherweise

¹⁵⁶ Vgl. Kamann, G. (2003) S. 127

¹⁵⁷ Silberer, G. (2003) S. 239

¹⁵⁸ Vgl. Hupp, O. (2003) S. 20

¹⁵⁹ ebenda S. 20

nicht mehr bewältigt werden können und die Qualität der Erweiterungsprodukte dadurch sinkt¹⁶⁰.

Eng mit dem Anspruch an konstante Qualität innerhalb der unter einer Marke geführten Produkte ist auch der Erfolgsfaktor bezüglich der Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt gebunden. So wurde die Kultur- und Wissenschaftszeitschrift GEO unter anderem um Bücher, die als Fortführung der Zeitschrifteninhalte dienen, Kalender und sogar Bücherregale, die auf das Format und Gewicht der GEO-Hefte genormt sind, erweitert¹⁶¹. Der Erfolg dieser Erweiterungen hängt maßgeblich mit der Tatsache zusammen, dass der Konsument eine Verbindung zwischen dem Ursprungsprodukt Zeitschrift und den Erweiterungsprodukten herstellen kann.

Auch die Süddeutsche Zeitung hat zahlreiche Markenerweiterungen erfolgreich durchgeführt. Im Folgenden wird anhand einer Fallstudie die Vorgehensweise näher dargestellt.

4.3 Markenerweiterungen der Süddeutschen Zeitung

Die Markenerweiterungen der Süddeutschen Zeitung werden in der vorliegenden Arbeit als Fallstudie herangezogen, da sie in der deutschen Tageszeitungsbranche als Vorbild für die Kompensation sinkender Werbeeinnahmen dienen. Die Vorreiterrolle, die dem Süddeutschen Verlag dadurch zuteil wird, wurde auch durch die Verleihung des Marken Awards 2006 im Bereich Beste Markendehnung bestätigt. Erstmals ging diese Auszeichnung damit an eine Medienmarke.¹⁶²

¹⁶⁰ Althans, J./ Brüne, G. (2005) S. 681

¹⁶¹ Vgl. ebenda S. 682

¹⁶² Vgl. Berdi, C. (2006a) S. 118

Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Erweiterung der Marke Süddeutsche Zeitung näher erläutert.

4.3.1 Zielsetzung und Vorgehensweise der Fallstudie

Ziel der im Folgenden erläuterten Fallstudie ist es, Erkenntnisse über den Stand der Praxis in Bezug auf Markenerweiterungen in der Medienindustrie anhand des Fallbeispiels der Süddeutschen Zeitung zu gewinnen.

Grundlage der Fallstudie ist ein Interview mit dem Leiter der Abteilung für neue Produkte der Süddeutschen Zeitung, Klaus Füreder. Im Hinblick auf die bereits dargestellten Ziele der Fallstudie, standen im Mittelpunkt des Interviews vor allem Fragen zu folgenden Bereichen:

- Gründe für die vorgenommenen Erweiterungen,
- Chancen sowie Risiken durch die Erweiterungen,
- Vorgehensweise bei der Identifizierung erfolgsversprechender neuer Produkte,
- Realisierungsprozess der Erweiterungen,
- Einflussfaktoren auf den Erfolg der Erweiterungen,
- Rückwirkungen auf die Marke Süddeutsche Zeitung und
- Potential der Erlöse durch die neuen Geschäftsfelder sowie Zukunftspläne mit der Marke Süddeutsche Zeitung.

Die durch das Interview gewonnenen Informationen dienen als Basis für die Beantwortung der Frage, ob die durch die bisherige Forschung identifizierten Einflussfaktoren auch auf Markenerweiterungen im Printmedienbereich übertragbar sind. Ein weiterer Schwerpunkt der Untersuchung liegt in der Überprüfung der Anwendbarkeit der in Kapitel 3.2 vorgestellten Modelle zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markenerweiterungen.

4.3.2 Entstehung der Süddeutschen Zeitung sowie deren Stellung am deutschen Zeitungsmarkt

Die US-Militärregierung vergab im Oktober 1945 die erste Lizenz zum Druck einer Tageszeitung an August Schwingenstein, Edmund Goldschlagg und Franz Josef Schöningh, die den Verlag Süddeutsche Zeitung gründeten. Noch am gleichen Abend erschien die erste Ausgabe der Süddeutschen Zeitung.¹⁶³ In den ersten Jahren nach ihrer Gründung erschien die Süddeutsche Zeitung auf Grund des in dieser Zeit herrschenden Papiermangels nur zweimal pro Woche. Erst im Jahr 1949 wurde auf tägliches Erscheinen (außer Sonntag) umgestellt.¹⁶⁴

Die Süddeutsche Zeitung legte somit den Grundstein für die freie Presse in Bayern und ist bis heute das Kernstück der Mediengruppe Süddeutscher Verlag, die mittlerweile durch zahlreiche Geschäftsfelder innerhalb Deutschlands sowie durch Beteiligungen im In- und Ausland zu einem großen Medienunternehmen geworden ist.¹⁶⁵

Heute ist die Süddeutsche Zeitung in Deutschland Marktführer unter den überregionalen Abonnement-Tageszeitungen. Mit einer Verkaufsauflage von durchschnittlich 445.530 Stück im ersten Quartal 2006 liegt sie vor der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (370.777 Stück) und der Welt (246.762 Stück)¹⁶⁶. Als charakteristisch für überregionale Abonnement-Tageszeitungen sieht Heinrich, dass sie „nicht den besonderen Informationsbedarf der Leser, der aus den lokalen und regionalen Verhältnissen entsteht, sondern einen sachspezifischen, insbesondere auf die Sparten Wirtschaft, Politik und Kultur gerichteten Informationsbedarf“ befriedigen¹⁶⁷. In Deutschland bedienen diesen Markt im wesentlichen fünf Anbieter: Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Rundschau, Tageszeitung (taz) und die Welt.¹⁶⁸

¹⁶³ Vgl. o.V. (2006a [Abfrage vom 2. Mai 2006]) <http://www.sueddeutscher-verlag.de>

¹⁶⁴ Vgl. Sjurts, I. (2002) S. 73

¹⁶⁵ Vgl. o.V. (2006b [Abfrage vom 2. Mai 2006]) <http://www.sueddeutscher-verlag.de>

¹⁶⁶ Vgl. o.V. (2006c [Abfrage vom 5. Mai 2006]) IVW Auflagenliste I/2006 <http://www.ivw.de>

¹⁶⁷ Heinrich, J. (1994) S. 251

¹⁶⁸ Vgl. ebenda S. 251

Seit März 2004 ist die aktuelle Ausgabe der Süddeutschen Zeitung auch als E-Paper im Internet unter sueddeutsche.de verfügbar.¹⁶⁹

Die Leser der Süddeutschen Zeitung sind in der durch die werbetreibende Wirtschaft zumeist als relevante Zielgruppe identifizierten Altersgruppe von 20-49 Jahren im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überdurchschnittlich stark vertreten. Daneben verfügen sie über ein signifikant höheres Niveau an Schulbildung und sind dementsprechend oft in gehobeneren Berufsständen tätig. Im Einklang mit diesen beiden Faktoren verfügen die Leser der Süddeutschen Zeitung über ein deutlich höheres Einkommen als der Durchschnitt der deutschen Gesamtbevölkerung.

Abbildung 11 zeigt die wichtigsten soziodemographischen Merkmale der Leser der Süddeutschen Zeitung im Überblick.

¹⁶⁹ Vgl. o.V. (2006d [Abfrage vom 5. Mai 2006]) <http://www.sueddeutscher-verlag.de>

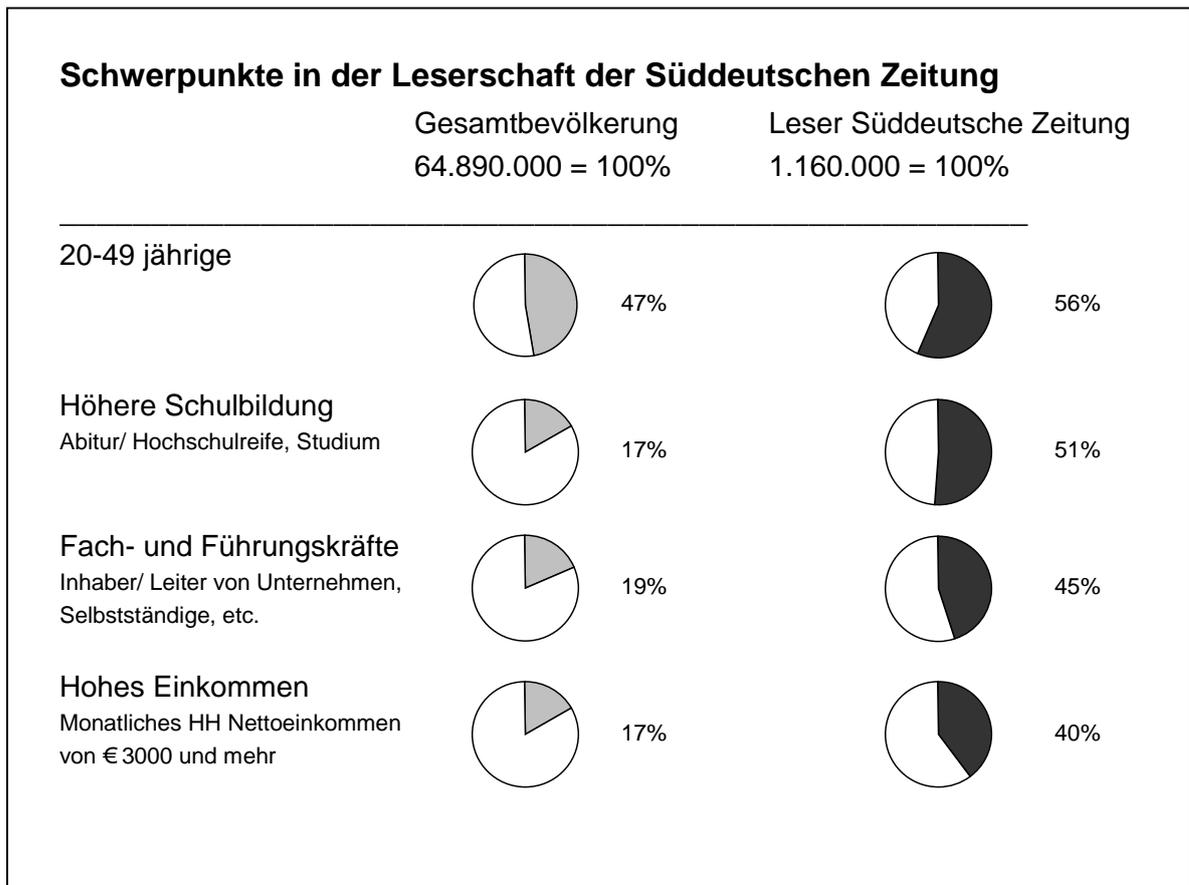


Abbildung 11: Leserprofil der Süddeutschen Zeitung

Quelle: o.V. (2006e [Abfrage vom 5. Mai 2006]) <http://www.sueddeutsche.de>

Das soeben skizzierte Leserprofil ist vor allem vor dem Hintergrund möglicher neuer Produkte unter der Marke Süddeutsche Zeitung von Relevanz.

4.3.3 Neue Produkte der Marke Süddeutsche Zeitung

Am 20. März 2004 erschien die Süddeutsche Zeitung Bibliothek mit 50 Romanen des 20. Jahrhunderts. Zunächst wurden die Bücher an Abonnenten und Käufer der SZ verschenkt. In weiterer Folge wurden unter anderem die 20 CDs umfassende Klassik-Edition Klavier-Kaiser, die SZ Cinemathek mit 50 bekannten Kinofilmen, die SZ Diskothek mit 1.000 Popsongs der vergangenen 50 Jahre sowie die SZ Jugend-Bibliothek, die beliebte Kinder- und Jugendbücher beinhaltet,

auf den Markt gebracht. Zu den jüngsten Produkten, die unter dem Namen der Süddeutschen Zeitung vertrieben werden, zählen die 15-bändige SZ WM-Bibliothek und die SZ Kriminal-Bibliothek. Charakteristisch für die meisten angebotenen Produkte ist die enge Verbindung zu den Redaktionen der Süddeutschen Zeitungen, deren Mitarbeiter Einfluss auf die Auswahl der Inhalte haben.¹⁷⁰

Der Vertrieb der neuen Produkte basiert auf drei unterschiedlichen Kanälen: Rund 30 Prozent erreichen über Direktvermarktung, zu der auch der Online-Shop mediathek.de zählt, die Kunden. Der Großteil, etwa 60 Prozent, wird über den Buchhandel vertrieben. Die übrigen rund 10 Prozent gelangen via Presse-Grosso zu den Kunden.¹⁷¹

Der zuvor bereits erwähnte Internet-Medienshop der Süddeutschen Zeitung, die SZ-Mediathek, ist seit März 2005 online. Unter mediathek.de werden den Lesern der Süddeutschen Zeitung sowie anderen Kunden rund 300.000 Bücher, 20.000 DVDs und 30.000 CDs angeboten. Die Rubriken Lesen, Hören und Sehen beinhalten neben den entsprechenden Produkten auch Rezensionen aus der Süddeutschen Zeitung und Empfehlungen der Redakteure. Die Konzeption der SZ-Mediathek stammt von Klaus Füreder und Dirk Rumberg, den beiden Leitern der Abteilung für neue Produkte der Süddeutschen Zeitung.¹⁷²

Die neuen Produkte der Süddeutschen Zeitung liefern eine Rendite im knapp zweistelligen Prozentbereich. Zudem tragen sie innerhalb der Mediengruppe maßgeblich zum Erfolg des Unternehmensbereichs Süddeutsche Zeitung bei.¹⁷³

Abbildung 12 zeigt, dass die neuen Produkte mittlerweile fast 10 Prozent des Gesamtumsatzes des Unternehmensbereichs Süddeutsche Zeitung ausmachen.

¹⁷⁰ Vgl. o.V. (2006f [Abfrage vom 5. Mai 2006]) <http://www.sueddeutscher-verlag.de>

¹⁷¹ Vgl. Berdi, C. (2006a) S. 118

¹⁷² Vgl. o.V. (2006f [Abfrage vom 5. Mai 2006]) <http://www.sueddeutscher-verlag.de>

¹⁷³ Vgl. Berdi, C. (2006a) S. 118

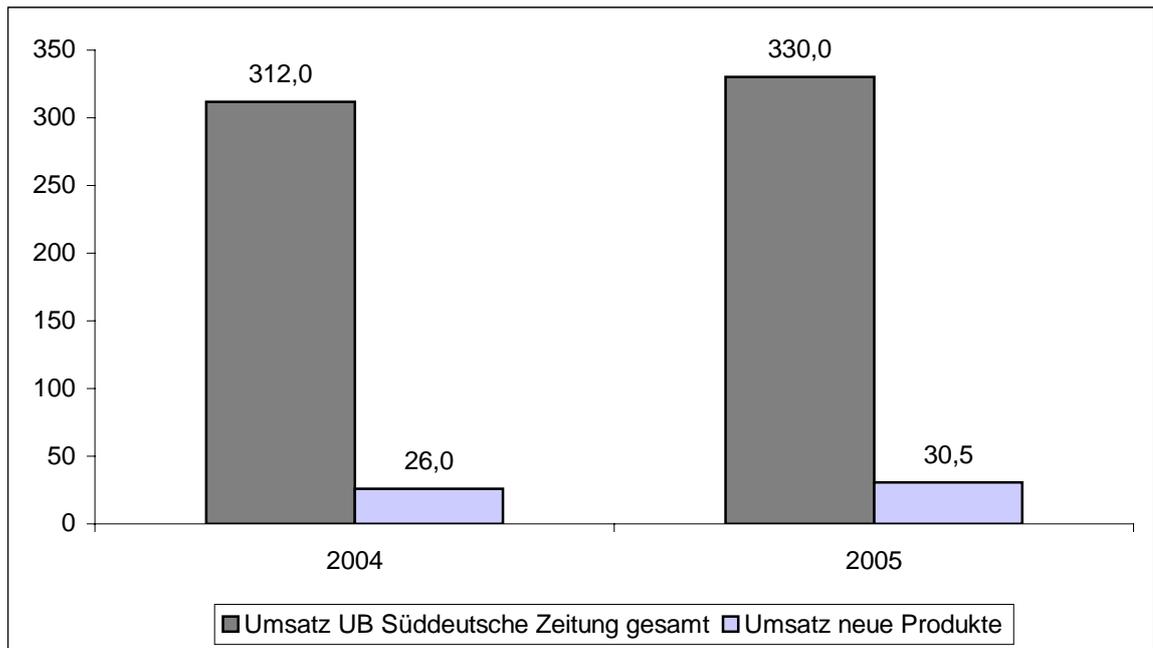


Abbildung 12: Umsatz des Unternehmensbereichs Süddeutsche Zeitung gesamt und Umsatz der neuen Produkte (in Mio. Euro)
Quelle: Berdi, C. (2006a) S. 118

Kapitel 4.3.7 der vorliegenden Arbeit geht näher auf das Potential ein, das mit Hilfe der neuen Produkte in den kommenden Jahren noch ausgeschöpft werden kann. Zunächst werden jedoch die Gründe für die vorgenommenen Erweiterungen sowie die Chancen und Risiken der Erweiterung der Marke Süddeutsche Zeitung analysiert.

4.3.4 Motive, Chancen und Risiken der Erweiterungen der Marke Süddeutsche Zeitung

Die Erweiterungen der Marke Süddeutsche Zeitung entstanden überwiegend auf Grund der massiven Rückgänge der Anzeigenerlöse in den Jahren 2003 und 2004. Image und Geschäft der Süddeutschen Zeitung bedurften einer dringenden Belebung. Der gute Name der Süddeutschen Zeitung sollte als Basis für den

Vertrieb neuer Produkte genützt werden.¹⁷⁴ Füreder weist darauf hin, dass auf Grund der wirtschaftlichen Lage, neue Geschäftsfelder gesucht wurden, die alternative Erlösquellen darstellen und zudem die Marke SZ stärken.¹⁷⁵ Auch Klaus Josef Lutz, einer der beiden Geschäftsführer des Süddeutschen Verlags, unterstreicht in einem Interview, dass die neuen Produkte auf Grund der finanziellen Schwierigkeiten des Verlags zustande gekommen sind und sich positiver entwickelt haben als zunächst vermutet wurde. „Rückschauend glaube ich nicht, dass wir uns [ohne Rückgang der Anzeigenerlöse, Anmerkung des Verfassers] auf das risikobehaftete Geschäft eingelassen hätten. Ich habe immer auf einen ansehnlichen Marketing-Effekt der Editionen gehofft, aber dann wurde schnell eine erfolgreiche Strategie daraus.“¹⁷⁶

Auf Grund der Tatsache, dass zwischen 40 und 50 Prozent der neuen Produkte außerhalb Bayerns verkauft werden, steigt zudem die Attraktivität der Süddeutschen Zeitung für die werbetreibende Wirtschaft. Weiters konnten an die Kunden der Mediathek bereits 2.000 Abonnements der Süddeutschen Zeitung verkauft werden.¹⁷⁷ Lutz weist zudem in einem Interview auf die wechselseitigen, positiven Auswirkungen der Erweiterungen hin: „Natürlich funktionieren die Editionen nur auf Grund der Absender-Marke SZ, umgekehrt stärken sie aber nachweislich deren Attribute Sympathie und Modernität.“¹⁷⁸

Als Vorbilder für die neuen Geschäftsfelder dienten ähnliche Projekte, die von der italienischen Tageszeitung La Repubblica und der spanischen El Pais erfolgreich durchgeführt wurden.¹⁷⁹

¹⁷⁴ Vgl. Berdi, C. (2006a) S. 117

¹⁷⁵ Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

¹⁷⁶ Berdi, C. (2006b) S. 119

¹⁷⁷ Vgl. Berdi, C. (2006a) S. 118

¹⁷⁸ Berdi, C. (2006b) S. 119

¹⁷⁹ Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

Die mit dem Anbieten von neuen Produkten verbundenen Chancen sieht Füreder neben dem bereits erwähnten Erzielen von zusätzlichen Erlösen, in der Ausweitung der Kernkompetenzen der Marke Süddeutsche Zeitung. Daneben hatten die Erweiterungen positive Auswirkungen auf die Bekanntheit der Zeitung. Durch die elf Millionen verkauften Bücher, drei Millionen vertriebenen DVDs und die weiteren Produkte konnten zudem zusätzliche Kontakte erzielt werden.¹⁸⁰

Auch das Image der Süddeutschen Zeitung profitiert von dem Vertrieb neuer Produkte. „Die Süddeutsche Zeitung positioniert sich als kompetenter Anbieter von hochwertigen, anspruchsvollen und gleichzeitig preiswerten Kultur-Editionen.“¹⁸¹ Das Anbieten innovativer Produkte verhalf der Marke SZ zudem zu einem moderneren Image und steigerte somit ihre Sympathiewerte in den jüngeren Zielgruppen.

Jedoch waren auch Risiken mit dem Anbieten der neuen Produkte verbunden. Diese Gefahren beschreibt Füreder wie folgt: „Das Risiko ist sicherlich in erster Linie im Investment zu sehen, das in der Größenordnung von etwa 1,5 Millionen Euro lag, da ja auch Bücher vorab produziert werden mussten und auch für die Marketingunterstützung finanzielle Mittel benötigt wurden. Zudem hätten sich die Erweiterungen natürlich auch negativ auf das Image der Süddeutschen Zeitung auswirken können.“¹⁸²

4.3.5 Vorgehensweise bei den Erweiterungen

Beim Auffinden von erfolgsversprechenden neuen Produkten stützt sich die Süddeutsche Zeitung vor allem auf die Kernkompetenzen der Marke SZ. Daneben werden Marktanalysen durchgeführt, die zeigen sollen, auf welchen Märkten Potential besteht und in welcher Größenordnung dieses Potential liegt. Weiters

¹⁸⁰ Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

¹⁸¹ Berdi, C. (2006a) S. 118

¹⁸² Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

wird berücksichtigt, welche neuen Produkte sich die Leser der Süddeutschen Zeitung vorstellen können und wünschen.¹⁸³

Die Ideen für neue Produkte entstehen dabei zum Großteil innerhalb der Redaktionen der Zeitung sowie in der Abteilung für neue Produkte, die mittlerweile ein Team von 15 Mitarbeitern umfasst.¹⁸⁴

Im Anschluss an diesen Schritt folgt die Bewertung der Ideen für neue Produkte unter dem Namen der Süddeutschen Zeitung. Füreder beschreibt die Vorgehensweise wie folgt: „Die Bewertung hängt natürlich stark vom Wettbewerb ab und wie attraktiv wir bestimmte Themen einschätzen, einerseits aus wirtschaftlicher Sicht aber auch aus Sicht des Marketings und natürlich auch aus inhaltlicher Sicht. Wir wissen schon ziemlich genau wie umfangreich bestimmte Märkte sind und wer die wesentlichen Anbieter in diesen Märkten sind und können anhand von diesen Kriterien eine Bewertung vornehmen. Die Projekte sollten ja schließlich auch immer eine gewisse Größenordnung erreichen.“¹⁸⁵

Abbildung 13 zeigt die wichtigsten Parameter, die in die Beurteilung einer potentiellen Markenerweiterung einfließen.

¹⁸³ Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

¹⁸⁴ Vgl. ebenda

¹⁸⁵ ebenda

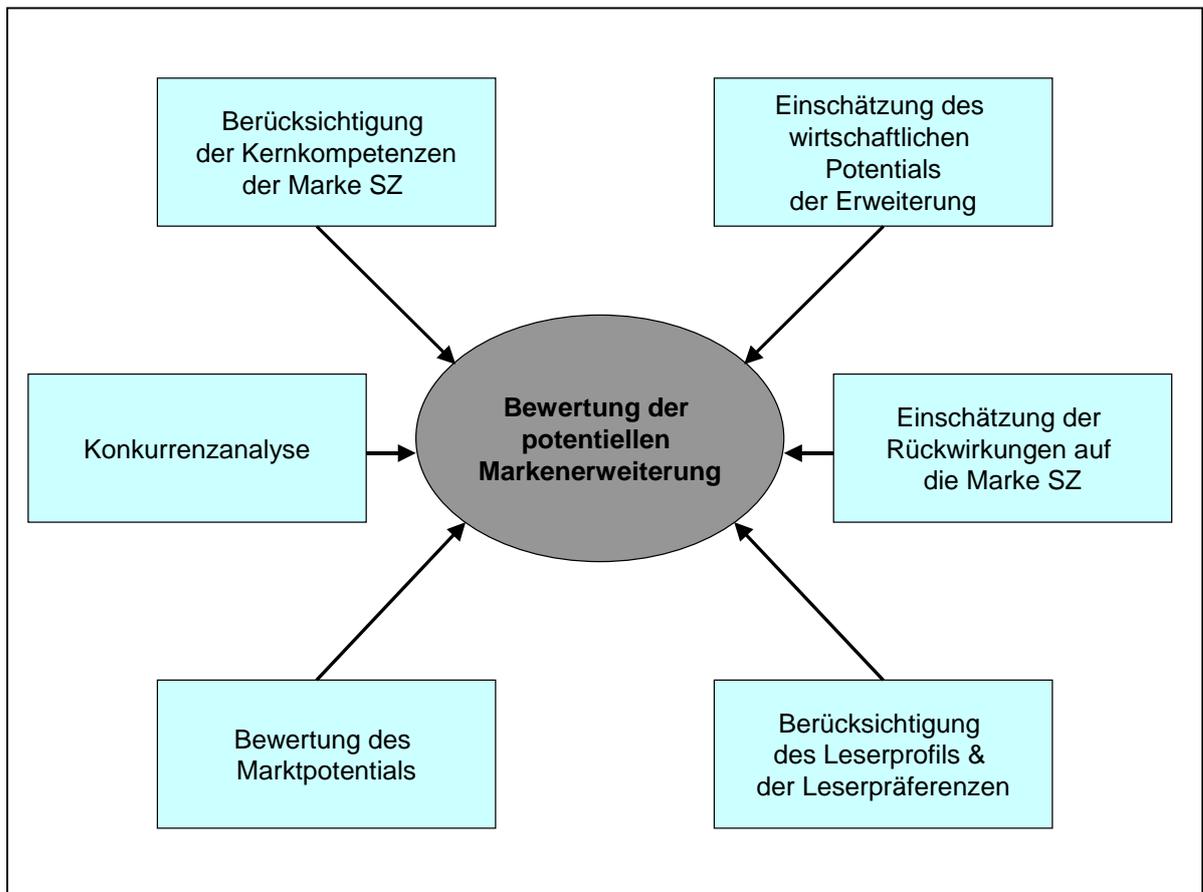


Abbildung 13: Bewertung von potentiellen Markenerweiterungen
Quelle: eigene Darstellung

Von der Entstehung einer Idee bis hin zum Vertrieb des neuen Produkts vergehen durchschnittlich sechs bis acht Monate. Da allerdings auch einige andere Medienunternehmen mittlerweile ähnliche Produkte vertreiben, kann dieser Zeitraum im Falle von drohenden Einbußen auf Grund von Konkurrenzprodukten entsprechend verkürzt werden.¹⁸⁶ Unter anderem bieten in der Zwischenzeit auch die Bild-Zeitung, die Frauenzeitschrift Brigitte, die Frankfurter Allgemeine Zeitung und die Welt verschiedene Buch- oder DVD-Editionen an.

¹⁸⁶ Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

Die Entscheidung für beziehungsweise gegen die Realisierung von Erweiterungen wird nach sorgfältiger Prüfung von den Redaktionen, der Abteilung für neue Produkte sowie der Geschäftsführung getroffen.¹⁸⁷

4.3.6 Erfolgsfaktoren der Erweiterungen

Als Erfolgsfaktor der Markenerweiterungen identifiziert Füreder in erster Linie die enge Verbindung zu den Redaktionen der Süddeutschen Zeitung.¹⁸⁸ Die Tatsache, dass die Redakteure der Zeitung wesentlich die Auswahl der Produkte mitbestimmen, ermöglicht den in Kapitel 3.1.2 beschriebenen Transfer der Qualitätskompetenz der Marke SZ. Die Leser gehen davon aus, dass sich die journalistische Güte der Zeitung auch auf die Auswahl der angebotenen Produkte auswirkt.

Neben der Qualität als wichtigem Erfolgsfaktor sieht Füreder die Stimmigkeit der Zusammenstellung als dominante Einflussgröße. Weiters hebt er die Gestaltung der Produkte als wesentliche Erfolgsdeterminante hervor, die sowohl die Produkte selbst als auch deren Verpackung umfasst.¹⁸⁹

Auch Lutz betrachtet die Qualität der Angebote, die vom Produkt selbst, der Kommunikation und dem Einfluss der Redaktion bestimmt wird, als wichtigsten Erfolgsfaktor.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

¹⁸⁸ Vgl. ebenda

¹⁸⁹ Vgl. ebenda

¹⁹⁰ Vgl. Lutz, K. J. (2006 [Abfrage vom 10. Mai 2006]) <http://www.munich-business-school.de>

Abbildung 14 zeigt das Zusammenspiel dieser drei Komponenten.

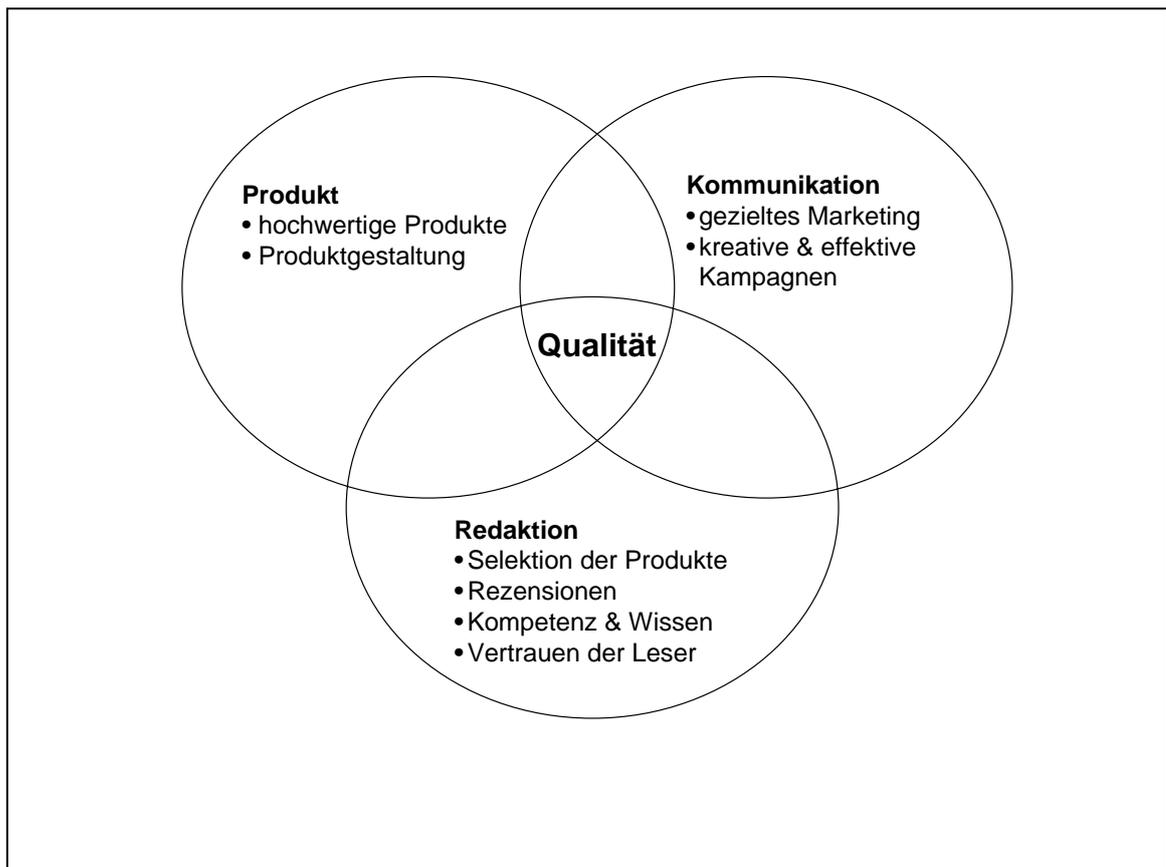


Abbildung 14: Erfolgsfaktoren der Markenerweiterungen der Süddeutschen Zeitung
Quelle: Lutz, K. J. (2006 [Abfrage vom 10. Mai 2006]) <http://www.munich-business-school.de>

Neben den Gründen, Chancen und Risiken der Markenerweiterungen sowie der Vorgehensweise und den Erfolgsfaktoren, liegt ein weiterer Schwerpunkt der Fallstudie auf dem wirtschaftlichen Potential, das dadurch realisiert werden kann.

4.3.7 Potential der Marke Süddeutsche Zeitung

Klaus Josef Lutz sieht die Aufgaben für die Zukunft laut einem Interview vor allem darin, durch die Markenerweiterungen „einen Nachhaltigkeitseffekt zu erzielen und daraus ein selbst rollierendes Business zu entwickeln“.¹⁹¹

Berechnungen, die Aufschluss darüber geben, wie sich das Anbieten der neuen Produkte auf den Markenwert der Süddeutschen Zeitung ausgewirkt hat, gibt es laut Füreder nicht.¹⁹² Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass selbst für den Fall, dass solche Berechnungen durchgeführt werden würden, nicht eindeutig geklärt werden könnte, ob die Veränderungen auf Grund der vorgenommenen Markenerweiterungen zustande gekommen sind. Zudem geben die in Kapitel 2.1.4 der vorliegenden Arbeit angeführten Kritikpunkte an den bisherigen Verfahren zur Ermittlung des Markenwerts Anlass, deren verstärkten Einsatz in der Praxis in Frage zu stellen.

Auf die Frage nach den Grenzen von Erweiterungen der Marke Süddeutsche Zeitung antwortete Füreder im Interview: „Im Moment haben wir uns sehr stark auf den Medienbereich konzentriert und ich denke, das dürfte in naher Zukunft auch so bleiben. Es werden sicherlich keine Produkte nur aus rein wirtschaftlichen Überlegungen angeboten, da die neuen Produkte einen Bezug zur Marke SZ haben sollen und diese auch stärken sollen.“¹⁹³. Als Beispiel von Produkten, die nicht zur Marke Süddeutsche Zeitung passen, nennt Füreder Kaffeemaschinen und verweist auf die fehlenden Assoziationen mit dem Kern der Stammmarke.¹⁹⁴

Neben den bis zu diesem Zeitpunkt bereits realisierten Erweiterungen, plante das Unternehmen für den Zeitraum von April 2005 bis Ende 2007 insgesamt 25 neue Projekte für Zusatzgeschäfte.¹⁹⁵ Lutz äußerte sich bezüglich der geplanten

¹⁹¹ Berdi, C. (2006b) S. 119

¹⁹² Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

¹⁹³ Vgl. ebenda

¹⁹⁴ Vgl. ebenda

¹⁹⁵ Vgl. Piper, N. (2005) S.28

Vorgehensweise in einem Interview optimistisch: „Wir nutzen damit die Stärke der Marke SZ und stellen unsere Erlöse auf eine breitere Grundlage. Wir werden aber mit der Marke sehr behutsam umgehen.“¹⁹⁶.

Bezüglich des Anteils der neuen Produkte am Gesamtumsatz der Süddeutschen Zeitung trifft Füreder folgende Prognose: „Im Moment bewegen wir uns in einer Umsatzgrößenordnung von 30 Millionen. Die Wachstumsraten steigen jetzt sicherlich nicht in den Himmel aber ich denke Steigerungsraten um die 10 Prozent sollten für die nächsten Jahre noch möglich sein.“¹⁹⁷

¹⁹⁶ Piper, N. (2005) S.28

¹⁹⁷ Vgl. Füreder, K. (Interview vom 9. Mai 2006)

5 Conclusio

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die Strategie der Markenerweiterung eine vielversprechende Möglichkeit bietet, neue Produkte unter einem am Markt bereits bestehenden Markennamen einzuführen. Am Fallbeispiel der Süddeutschen Zeitung wurde dieser Trend, der sich mittlerweile auch in die Medienbranche großer Beliebtheit erfreut, analysiert.

Die in Kapitel 2.4.1 dargestellten Motive von Unternehmen Markenerweiterungen durchzuführen, sind größtenteils auch im Fall von Medienunternehmen zutreffend. Das Nutzen eines Bekanntheits- und Vertrauensvorsprungs zur Erwirtschaftung neuer Erlöse wurde vor allem auf Grund des rückläufigen Anzeigengeschäfts nötig.

Auch die in den Kapiteln 2.4.2 und 2.4.3 erläuterten Chancen und Risiken sind auf Markenerweiterungen in der Medienwirtschaft übertragbar. Besonders die dadurch mögliche Stärkung beziehungsweise Schwächung der Stammmarke ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben und zeigt die Notwendigkeit einer sorgfältigen Prüfung der geplanten Erweiterungen auf. Daneben konnte festgestellt werden, dass durch das Anbieten zusätzlicher Produkte neue Zielgruppen erschlossen werden konnten und so die Süddeutsche Zeitung ihre nationale Bekanntheit steigern konnte. Positiver Nebeneffekt der Erweiterungen war zudem der Anstieg an verkauften Abonnements.

Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren konnte festgestellt werden, dass den in Kapitel 3.1 identifizierten einflussstärksten Größen – Qualität, Ähnlichkeit zwischen Stammmarke und Erweiterungsprodukt sowie Markenstärke – auch im Falle von Erweiterungen der Marke Süddeutsche Zeitung besondere Bedeutung zuteil wird. Daneben stellt die enge Verbindung zu den Redaktionen eine wichtige Einflussgröße dar, da sie Basis für den Qualitäts- und Vertrauenstransfer von der Süddeutschen Zeitung auf die neuen, unter der Marke angebotenen Produkte ist. Weiters hat die Fallstudie gezeigt, dass neben der inhaltlichen Zusammenstellung

der Produkte auch ihre äußere Gestaltung wesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.

Bei der Analyse der Methoden zur Ermittlung des Transferpotentials von Marken hat sich im Gegensatz zu den Erfolgsfaktoren gezeigt, dass sie in der Praxis kaum Anwendung finden. Lediglich einzelne Elemente der in Sattlers Modell dargestellten Beurteilung der Erfolgchancen von Markenerweiterungen finden sich auch beim Vorgehen der Süddeutschen Zeitung wieder. Als wesentliche Gründe dafür, dass die Verfahren in der Praxis kaum verwendet werden, sind neben der geringen Aussagekraft der meisten Modelle, die hohe Zeit- und Kostenintensität zu nennen. Im Falle der Süddeutschen Zeitung rücken Bewertungen des wirtschaftlichen Potentials, der Rückwirkungen auf die Stammmarke, die Kernkompetenzen der Marke SZ sowie Konkurrenzanalysen und das Leserprofil in den Mittelpunkt der Beurteilung von potentiellen Markenerweiterungen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die im Tageszeitungsbereich vorherrschende starke Markentreue sowie das Vertrauen der Leser in die Qualität der Zeitung eine besonders umfassende Prüfung von potentiellen Erweiterungsprodukten notwendig macht, um etwaige negative Rückwirkungen auf die Stammmarke möglichst ausschließen zu können.

Ebenso wenig wie die Ansätze zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markenerweiterungen kommen Berechnungen zur Veränderung des Markenwerts durch vorgenommene Erweiterungen in der Praxis zum Einsatz. Ausschlaggebend dafür ist - neben der aus der Vielzahl der existierenden Verfahren und den dadurch erzielten unterschiedlichen Ergebnisse - die Tatsache, dass im Zeitverlauf entstehende Abweichungen nicht ausschließlich auf das Anbieten neuer Produkte zurückzuführen sind.

Weiters hat die vorliegende Arbeit anhand des Fallbeispiels der Süddeutschen Zeitung gezeigt, dass das Anbieten neuer Produkte unter bekannten Markennamen eine vielversprechende Strategie darstellt, um die Abhängigkeit von Anzeigenerlösen zu verringern. Das Potential im Hinblick auf die dadurch zu erwirtschaftenden Erlöse ist im Falle der Süddeutschen Zeitung durch die bereits

realisierten Erweiterungen noch nicht ausgeschöpft und die Marke SZ bietet dem Unternehmen somit auch in Zukunft die Möglichkeit, Umsätze, Wachstum und Bekanntheit durch neue Produkte zu steigern.

Quellenverzeichnis

- Aaker D.A./ Keller K.L.. (1990): Consumer Evaluations of Brand Extensions. in: Journal of Marketing. Vol. 54 No. 1 (January). pp. 27-41
- Adjouri, N. (2004): Alles was Sie über Marken wissen müssen – Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. 1. Auflage. Wiesbaden.
- Albach, H. (1991): Unternehmen im Wettbewerb – Investitions-, Wettbewerbs- und Wachstumstheorie als Einheit. Wiesbaden.
- Althans, J./ Brüne, G. (2005): Markenführung und Markentransfer der Zeitschrift GEO. in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 667-692
- Aris, A./ Bughin, J. (2005): Managing Media Companies – Harnessing creative Value. West Sussex/ England.
- Bächtold, R. (1994): Umbrella Strategien – oder: Die letzte Chance für viele Schweizer Markenartikler. in: Tomczak, T./ Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung – Fachbuch für Marketing. Thexis. St. Gallen. S. 232-240
- Barone, M.J./ Miniard, P.W./ Romeo J.B. (2000): The Influence of Positive Mood on Brand Extension Evaluations. in: Journal of Consumer Research. Vol. 26. (March) pp. 386-400
- Bauer, F./ Motschmann, K. (2004): Höhere Aussagekraft von Imageanalysen. in: Feedback – Fakten, Methoden, Ergebnisse. Jahrgang 5. Ausgabe 2. München.
Download von:
http://www.vocatus.de/pdf/Feedback-022004-Hoehere_Aussagekraft_von_Image_Analysen.pdf
Abfrage vom 20. April 2006
- Baumgarth, C. (2004): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung - Markencontrolling. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Becker, J. (2001): Marketing – Konzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 7. Auflage. München.
- Becker, J.(2005): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen. in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden. S. 381-402

- Belz, C. (2006): Spannung Marke – Markenführung für komplexe Unternehmen. Wiesbaden.
- Bentele, G./ Buchele, M.-S./ Hoepfner, J./ Liebert, T. (2005): Markenwert und Markenwertermittlung – Eine systematische Modelluntersuchung und –bewertung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Berdi, C. (2006a): Die schönen Töchter der SZ. in: Absatzwirtschaft – Marken 2006 - Sonderausgabe zum Marken-Award 2006. S. 116-118
- Berdi, C. (2006b): Es wird keine Unterhosen mit Süddeutsche-Emblem geben. in: Absatzwirtschaft – Marken 2006 - Sonderausgabe zum Marken-Award 2006. S. 119
- Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2004): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen. 10. Auflage. Wiesbaden.
- Berend, P.(2002): Interne und externe Markenerweiterungen – Eine Analyse nachfrageseitiger Komplementaritäten. Wiesbaden.
- Broda, S. (2005): Marketing-Praxis – Ziele, Strategien, Instrumentarien. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Bruhn, M (2001): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. in: Bruhn, M. (Hrsg.): Die Marke – Symbolkraft eines Zeichensystems. Bern/ Stuttgart/ Wien. S. 13-53
- Bruns, J. (2003): Internationales Marketing. 3. Auflage. Stuttgart.
- Burmann, C./ Meffert, H. (2005): Gestaltung von Markenarchitekturen. in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden. S.163-182
- Burmann, C./ Kranz, M./ Weers, J.-P. (2005): Bewertung und Bilanzierung von Marken – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung. in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 319-346
- Burmann, C./ Meffert, H./ Blinda, L. (2005): Markenevolutionsstrategien. in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 183-212
- Caspar, M./ Burmann, C. (2005): Markenerweiterungsstrategien. in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 245-270

- Dacin, P. A./ Smith, D. C. (1994): The effects of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions.
in: Journal of Marketing Research. Vol. 31 (May). pp. 229-242
- Dannenber, M./ Barthel, S. (2004): Effiziente Marktforschung. Frankfurt/ Wien.
- Davis, S. (2006): Corporate Branding – making the brand the strategic ‘driver’ for the entire organization
Download von:
http://www.brandchannel.com/images/papers/Corporate_branding.pdf
Abfrage vom 17. Mai 2006
- Davis, S./ Halligan, C. (2001): Extending the brand – How to optimize the brand-customer relationship across multiple contact points.
in: Target Marketing. Vol. 24. (June). pp. 38-45
- Dingler, R. (2005): Brandwarfare – Markenstrategien für Sieger.
in: Gaiser, B./ Linxweiler, R./ Brucker, V. (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung – Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. 1. Auflage. Wiesbaden. S. 121-139
- Domizlaff, H. (2005): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – Ein Lehrbuch der Markentechnik. 7. Auflage. Hamburg.
- Esch, F.-R. (2002): Markenprofilierung und Markentransfer.
in: Albers, S./ Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 189-218
- Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung. 3. Auflage. München.
- Esch, F.-R./ Bräutigam, S. (2005): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen. in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden. S. 839-861
- Esch, F.-R./ Fuchs, M./ Bräutigam, S./ Redler, J. (2005): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen. in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 903-946
- Esch, F.-R./ Geus, P. (2005): Ansätze zur Messung des Markenwerts.
in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden. S. 1263-1305

- Esch, F.-R./ Wicke, A./ Rempel, J.E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. in: Esch, F.-R.(Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden. S. 3-55
- Goffin, K./ Lemke, F. (2004) : Uncovering your customer's hidden needs. in: European Business Forum. Issue 18. Summer 2004. pp. 45-47
- Günther, S. (2002): Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers – Erfolgsfaktoren für Transferprodukte und Markenimage. Wiesbaden.
- Hätty, H. (1989): Der Markentransfer. Heidelberg.
- Hätty, H. (1994): Markentransferstrategien. in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel - Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band 1. Stuttgart. S. 560-582
- Heinrich, J. (1994): Medienökonomie – Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. Opladen.
- Homburg, C./ Schäfer, H. (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt. in: Köhler, R./ Majer, W./ Wiezorek H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements. München. S.157-173
- Hupp, O. (2003): Markenschwäche der Medien. in: Markenartikel – Die Zeitschrift für Markenführung. Nr. 3 (Juni). S. 18-21
- Hupp, O./ Hofmann, J. (2003): Wann ist eine Marke eine starke Marke? in: Markenartikel – Die Zeitschrift für Markenführung. Nr. 1 (Februar). S. 14-18
- Kamann, G. (2003): Markenarchitekturstrategien in der Medienindustrie. Bamberg.
- Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity. in: Journal of Marketing Vol. 57 No.1 (January) pp.1-22
- Kirchgeorg, M./ Klante, O. (2005): Ursachen und Wirkungen von Markenerosionen. in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden. S. 329-350
- Kotler, P. / Bliemel, F. (2006): Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage. München.
- Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. 8. Auflage. München.
- Kuß, A. (2004): Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. 1. Auflage. Wiesbaden.

- Lutz, K. J. (2006): Von der Innovation zur Krise – am Beispiel der Süddeutschen Zeitung.
 Download von:
http://www.munich-business-school.de/intranet/uploads/m765_Praesentation_Lutz_MBS_300305.pdf
 Abfrage vom 10. Mai 2006
- Majer, W. (2001): Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen. in: Köhler, R./ Majer, W./ Wiezorek H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements. München. S. 36-44
- Meffert, H./ Heinemann, G. (1990): Operationalisierung des Imagetransfers.
 in: Marketing ZFP. 12. Jg. Nr. 1. S. 5-10
- Miller, J./ Muir, D. (2004): The business of brands. West Sussex/ England.
- Mühlbach, H./ Dahringer, L./ Leih, H. (1999): International Marketing – A Global Perspective. 2. Auflage. London.
- Nickel, O. (2005): Markenlimits? Die zentralen Hürden der Markendehnung erkennen.
 Download von:
http://www.icon-added-value.com/deutsch/presse/pdf/2005/Welt_Sonderbeilage_DIE_MARKE.pdf
 Abfrage vom 10. Mai 2006
- o.V. (2006a): Geschichte der Mediengruppe Süddeutscher Verlag.
 Abgerufen unter:
<http://www.sueddeutscher-verlag.de/index.php?idcat=110>
 Abfrage vom 2. Mai 2006
- o.V. (2006b): Unternehmensbeteiligungen der Mediengruppe Süddeutscher Verlag.
 Abgerufen unter:
<http://www.sueddeutscher-verlag.de/index.php?idcat=110>
 Abfrage vom 2. Mai 2006
- o.V. (2006c): IVW Auflagenliste – Quartalszahlen Tageszeitungen I/2006
 Abgerufen unter:
<http://www.ivw.de/>
 Abfrage vom 5. Mai 2006
- o.V. (2006d): Süddeutsche Zeitung – Marktführer unter den überregionalen Abonnement Tageszeitungen
 Abgerufen unter:
<http://www.sueddeutscher-verlag.de/index.php?idcat=3>
 Abfrage vom 5. Mai 2006

- o.V. (2006e): Süddeutsche Zeitung – Argumente
 Download von:
<http://www.sueddeutsche.de/imperia/md/content/pdf/mediadaten/argumente.pdf>
 Abfrage vom 5. Mai 2006
- o.V. (2006f): SZ-Mediathek
 Abgerufen unter:
<http://www.sueddeutscher-verlag.de/index.php?idcat=323>
 Abfrage vom 5. Mai 2006
- Park, C.W./ Milberg, S./ Lawson, R. (2005): Beurteilung von Markenerweiterungen. in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden. S. 963-981
- Pfaff, D. (2005): Marktforschung – Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden. 1. Auflage. Berlin.
- Piper, N. (2005): Süddeutsche Zeitung wächst in schwierigem Markt. in: Süddeutsche Zeitung. 23./ 24. April 2005. München. S. 28
- Ries, A./ Ries L. (1998): The 22 Immutable Laws of Branding. New York.
- Riesenbeck, H./ Perrey, J. (2004): Mega-Macht Marke: Erfolge messen, machen, managen. 2. Auflage. Heidelberg.
- Sattler, H. (1998): Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers.
 Download von:
http://www.henriksattler.de/publikationen/HS_010.pdf
 Abfrage vom 10. Mai 2006
- Sattler, H. (2001a): Brand-Stretching – Chancen und Risiken. in: Köhler, R./ Majer W./ Wiezorek H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements. München. S. 141-149
- Sattler, H. (2001b): Markenpolitik. Stuttgart.
- Sattler, H. (2002): Markenbewertung. in: Albers, S./ Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation - Kontrolle. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 219-240
- Sattler, H. (2005): Markenstrategie für neue Produkte. in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 503-521

- Sattler, H./ Völckner, F./ Zatloukal, G. (2002): Erfolgsfaktoren von Markentransfers – Research Papers on Marketing and Retail. No. 002. (March). Hamburg.
 Download von:
http://www.henriksattler.de/publikationen/HS_FV_GZ_Markentransfer2002.pdf
 Abfrage vom 5. April 2006
- Schanda, R. (1999): Markenschutzgesetz – idF der Markenrechts-Nov 1999 – Praxiskommentar. Wien.
- Schimansky, A. (2004): Markenbewertungsverfahren aus Sicht der Marketingpraxis. in: Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke – Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement. München. S. 12-27
- Schmid, B. (2004): Communication- und Community-Ansatz. in: Belz, C./ Bieger, T. (Hrsg.): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Frankfurt. S. 691-719
- Schneider, W. (2006): Marketing und Käuferverhalten. 2. Auflage. München.
- Schumann, M./ Hess, T. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft – Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 3. Auflage. Berlin/ Heidelberg.
- Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (2005): Werbung. 6. Auflage. Stuttgart.
- Sharp, B.M. (1993): Managing Brand Extension. in: Journal of Consumer Marketing. Vol. 10 No. 3. pp.11-17
- Siegert, G. (2003): Medien Marken Management – Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. 2. Auflage. München.
- Silberer, G. (2001): Medien als Marke. in: Köhler, R./ Majer W./ Wiezorek H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements. München. S. 237-252
- Sjurts, I. (2002): Strategien in der Medienbranche – Grundlagen und Fallbeispiele. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Trout, J.(2002): Große Marken in Gefahr – Was Sie aus den verhängnisvollen Fehlern bekannter Spitzenunternehmen lernen können. München.
- Weinberg, P./ Diehl, S. (2005): Erlebniswelten für Marken. in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden. S. 263-286
- Wirtz, B. (2003): Medien- und Internetmanagement. 3. Auflage. Wiesbaden.

Wirtz, B./ Roth, K. (2004): Grundlagen der Markenbewertung. in: Wirtz, B./ Roth, K. (Hrsg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement – Strategien, Konzepte und Best Practices. Wiesbaden. S. 267-296

Zhang, S./ Sood, S. (2002): “Deep” and “Surface” Cues: Brand Extension Evaluations of Children and Adults. in: Journal of Consumer Research. Vol 29. (June). pp 129-141

Füreder, K. (2006) : Interview mit Klaus Füreder – Markenerweiterungen der Süddeutschen Zeitung (siehe Anhang)
Durchgeführt am 9. Mai 2006

Anhang I

Markenerweiterungen der Süddeutschen Zeitung

Interview mit Klaus Füreder, Leiter der Abteilung für neue Produkte der Süddeutschen Zeitung

Durchgeführt am 9. Mai 2006

Aus welchen Gründen wurden die bereits durchgeführten Markenerweiterungen - wie zum Beispiel das Anbieten von Kinderbüchern oder die CD-Editionen zu 50 Jahre Popmusik - vorgenommen?

Füreder: Das war in erster Linie ein ganz handfester Grund, weil die Anzeigengeschäfte der Süddeutschen Zeitung zurückgegangen sind und wir dann versucht haben die zusätzlichen Erlöse, die aus einer Zeitung heraus gemacht werden können, die gleichzeitig auch die Marke SZ stärken, zu nützen. Als Vorbild dienten hierzu ähnliche Projekte, die bereits in Spanien und Italien durchgeführt wurden. Wir haben uns das näher angeschaut und versucht diese Projekte auf den deutschen Markt zu übertragen.

Welche Chancen haben Sie neben den bereits erwähnten zusätzlichen Erlöse mit den Erweiterungen verbunden?

Füreder: Im Vordergrund standen sicher in erster Linie die Zusatzerlöse. Daneben konnten auch Kernkompetenzen der Marke SZ - besonders im Feuilleton-Bereich - gestärkt werden. Wir haben unsere Bekanntheit, die Markenbekanntheit im deutschsprachigen Raum gesteigert. Wir haben dadurch letztlich auch zusätzliche Kontakte erzielt, weil wir über elf Millionen Bücher unter der Marke SZ verkauft haben und mittlerweile auch über drei Millionen DVDs. Teilweise haben wir dadurch auch neue Abonnenten gewinnen können. Also in Summe war das für die Zeitung erfolgreich.

Und welche Risiken waren mit den Erweiterungen verbunden?

Füreder: Nun gut, das Risiko ist sicherlich in erster Linie im Investment zu sehen, das in der Größenordnung von etwa 1,5 Millionen Euro lag, da ja auch Bücher vorab produziert werden mussten und auch für die Marketingunterstützung finanzielle Mittel benötigt wurden. Zudem hätten sich die Erweiterungen natürlich auch negativ auf das Image der Süddeutschen Zeitung auswirken können.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie neue, erfolgsversprechende Produkte ausfindig machen wollen – wie zum Beispiel die Krimi-Edition?

Füreder: Wir gehen auf der einen Seite stark davon aus, welche Kernkompetenzen die Zeitung hat. Auf der anderen Seite schauen wir, auf welchen Märkten Potential besteht und in welcher Größenordnung dieses Potential liegt. Zum dritten berücksichtigen wir natürlich, welche Produkte sich die Zielgruppen der Süddeutschen Zeitung vorstellen können und vielleicht auch wünschen würden.

Und die Ideen für die neuen Produkte kommen überwiegend aus den Redaktionen?

Füreder: Die Ideen kommen sowohl aus den Redaktionen der Zeitung als auch letztlich hier aus unserem eigenen Bereich. Wir haben mittlerweile einen Bereich mit 15 Mitarbeitern aufgebaut, der sich mit den neuen Produkten beschäftigt. Aber Ideen einbringen darf hier letztlich jeder.

Wie läuft die Bewertung der Ideen beziehungsweise der Entscheidungsprozess für oder gegen die neuen Produkte dann ab?

Füreder: Die Bewertung hängt natürlich stark vom Wettbewerb ab und wie attraktiv wir bestimmte Themen einschätzen, einerseits aus wirtschaftlicher Sicht aber auch aus Sicht des Marketings und natürlich auch aus inhaltlicher Sicht. Wir wissen schon ziemlich genau, wie umfangreich bestimmte Märkte sind und wer die wesentlichen Anbieter in diesen Märkten sind und können anhand von diesen Kriterien eine Bewertung vornehmen. Die Projekte sollten ja schließlich auch immer eine gewisse Größenordnung erreichen.

Wie lange dauert es von der Idee eines neuen Produkts bis es dann tatsächlich dazu kommt, dass es angeboten wird?

Im Fall der Krimireihe zum Beispiel musste das sehr schnell gehen, weil wir da auf den Wettbewerb reagiert haben. Das wurde innerhalb von 6 Monaten realisiert. In der Regel dauert es so zwischen 6 und 8 Monaten.

Welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach Einfluss auf den Erfolg der neuen Produkte?

Ich glaube, dass die Tatsache, dass die Produkte aus Empfehlungen der SZ herauskommen und natürlich die damit verbundene Qualität eine große Rolle spielen. Daneben ist sicherlich auch die Stimmigkeit der Zusammenstellung ein wesentlicher Faktor. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist sicher auch die Gestaltung. Wir geben uns da sehr viel Mühe – nicht nur was die Optik der Produkte an sich betrifft, sondern auch was die Verpackungselemente betrifft. Das sind sicher die wesentlichsten Faktoren.

Welche Personen werden in den Entscheidungsprozess für beziehungsweise gegen eine geplante Markenerweiterung eingebunden? Haben auch die Leser Einfluss?

Ja, zum Teil. Wir versuchen natürlich auch die Wünsche der Leser zu berücksichtigen. Aber letztlich die endgültige Entscheidung treffen dann wir hier in der Abteilung für neue Produkte gemeinsam mit den Redaktionen und der Geschäftsführung.

Welche positiven Rückwirkungen auf das Image und die Bekanntheit der Süddeutschen Zeitung konnten Sie nach den vorgenommenen Markenerweiterungen feststellen? Gibt es dazu Berechnungen?

Naja, das ist immer ein bisschen schwierig das dann letztlich 1:1 auf bestimmte Aktivitäten zurückzuführen aber die Süddeutsche Zeitung ist ja mittlerweile die auflagenstärkste Qualitätstageszeitung in Deutschland und ist die einzige in diesem Segment, die in den letzten beiden Jahren nicht Leser verloren hat, sondern dazu gewonnen hat und das ist auch auf die neuen Produkte zurückzuführen. Schließlich haben wir in den letzten Jahren hier in Deutschland auch einige wichtige Preise gewonnen – gerade im Marketing – und das hatte auch positive Impulse auf die Anzeigenentwicklung zur Folge.

Gab es durch die vorgenommenen Erweiterungen auch negative Rückwirkungen auf die Süddeutsche Zeitung?

Nicht wirklich. Es ist uns teilweise von der Konkurrenz unterstellt worden, dass wir den Namen und die Stärke der SZ ausnützen und zu Werbezwecken missbrauchen. Aber wir bemühen uns sehr die Integrität und die Ernsthaftigkeit der Materie aufrecht zu erhalten und das gelingt uns auch dadurch, dass die Produkte auch tatsächlich sorgfältig von den Redaktionen ausgewählt und

zusammengestellt werden. Somit erreichen wir eine Glaubwürdigkeit und die spürt der Kunde auch.

Welche Auswirkungen hatten die vorgenommenen Erweiterungen auf den Markenwert der Süddeutschen Zeitung? Gab es dazu Berechnungen?

Nein, das kann man in dieser Eindeutigkeit auch nicht sagen.

Wo sehen Sie die Grenzen von Erweiterungen der Marke Süddeutsche Zeitung? Welche Produkte würden Sie eher nicht unter dem Namen der Süddeutschen Zeitung vermarkten?

Im Moment haben wir uns sehr stark auf den Medienbereich konzentriert und ich denke, das dürfte in naher Zukunft auch so bleiben. Es werden sicherlich keine Produkte nur aus rein wirtschaftlichen Überlegungen angeboten, da die neuen Produkte einen Bezug zur Marke SZ haben sollen und diese auch stärken sollen. Das wäre jetzt bei einer Kaffeemaschine oder was auch immer man sich da vorstellen kann, nicht der Fall – da gibt es einfach keine inneren Verbindungen zur Marke.

Im Jahr 2005 trugen die Erweiterungen laut einem Interview mit Klaus Josef Lutz 10% zu den Gesamterlösen der Süddeutschen Zeitung bei. Welches Potential erwarten Sie in diesem Bereich noch?

Im Moment bewegen wir uns in einer Umsatzgrößenordnung von 30 Millionen. Die Wachstumsraten steigen jetzt sicherlich nicht in den Himmel, aber ich denke Steigerungsraten um die 10 Prozent sollten für die nächsten Jahre noch möglich sein.

Anhang II

Inhaltsverzeichnis CD-ROM

- Diplomarbeit

- Internetquellen
 - Bauer, F./ Motschmann, K. (2004): Höhere Aussagekraft von Imageanalysen.
 - Davis, S. (2006): Corporate Branding – making the brand the strategic ‘driver’ for the entire organization
 - Lutz, K. J. (2006): Von der Innovation zur Krise – am Beispiel der Süddeutschen Zeitung
 - Nickel, O. (2005): Markenlimits? Die zentralen Hürden der Markendehnung erkennen
 - o.V. (2006a): Geschichte der Mediengruppe Süddeutscher Verlag
 - o.V. (2006b): Unternehmensbeteiligungen der Mediengruppe Süddeutscher Verlag
 - o.V. (2006d): Süddeutsche Zeitung – Marktführer unter den überregionalen Abonnement Tageszeitungen
 - o.V. (2006e): Süddeutsche Zeitung – Argumente
 - o.V. (2006f): SZ-Mediathek
 - Sattler, H. (1998): Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers.