

---

# Extension- oder Endorsement-Strategie?

Rik Riezebos

Bei der Markteinführung eines neuen Produkts kann ein Anbieter, was die Namengebung betrifft, aus drei Strategien wählen: 1. Einer Extensionsstrategie, wobei das neue Produkt den Namen einer bereits auf dem Markt eingeführten Marke bekommt (man denke an Nivea, unter welchem Namen diverse Produkte eingeführt wurden als Extension zur Hautcreme); 2. einer Endorsementstrategie, wobei das neue Produkt einen neuen Namen bekommt unter Verwendung eines bereits existierenden Markennamens, um das neue Produkt zu empfehlen (zu nennen wäre Nestlé, der praktisch all seinen Produkten einen Produktnamen und den Firmennamen gibt); und 3. einer Multibrandstrategie, wobei ein Unternehmen jedem Produkt, das es auf den Markt bringt, einen eigenen Namen und eine visuelle Identität gibt, ohne dabei den Namen des Unternehmens werbend einzusetzen. Bei sowohl der Extensions- wie der Endorsementstrategie nutzen wir das Image einer bereits existierenden Marke, um den Verkauf des neuen Produkts zu stimulieren. In diesem Artikel beschäftigen wir uns mit diesen beiden so genannten ‚Strategien der Markenkaptalisierung‘. In Abschnitt 1 behandeln wir die Extensionsstrategie mit ihren Erscheinungsformen und in Abschnitt 2 die Endorsementstrategie. In Abschnitt 3 besprechen wir ein Kommunikationsmodell, das beiden Strategien der Markenkaptalisierung zugrunde liegt, das so genannte Modell für Imagetransfer. In Abschnitt 4 schließlich kommen die Übereinstimmungen und die Unterschiede zwischen beiden Strategien zur Sprache (1).

## Die Extensionsstrategie

In diesem Abschnitt behandeln wir zunächst die allgemeinen Merkmale der Extensionsstrategie. Anschließend richten wir unser Augenmerk auf drei Erscheinungsformen dieser Strategie: Line-, Brand- und Konzept-Extensionen.

### Merkmale der Extensionsstrategie

Von einer Extensionsstrategie ist die Rede, wenn für ein neues Produkt eine existierende Marke (Markenname und visueller Stil) verwendet wird. Wenn das neue Produkt zur selben Produktklasse gehört wie das existierende Produkt, sprechen wir von einer *Line-Extension* (wie bei Candybars: Mars Almond ist eine Line-Extension des normalen Mars-Riegels). Bei der Extensionsstrategie werden Produkte durch ein so genanntes darstellendes oder deskriptives Label identifizierbar gemacht (zum Beispiel Mars *Almond*). Wir sprechen von einer *Brand-Extension*, wenn der Name eines existierenden Produkts für ein Produkt in einer anderen Produktklasse (2) verwendet wird (zum Beispiel Mars Icecream Snack und Mars Energy Drink). Es ist die Frage, ob die Zweiteilung in Line- und Brand-Extension genügt. Denn es gibt schließlich Marken, die sich viel weiter verzweigt haben als bei dem genannten Beispiel von Mars. Unter dem Namen Caterpillar sind Schuhe vermarktet worden (‘Walking Machines’), unter Harley-Davidson Aftershave, Zigaretten, Bier und Buntstifte, und unter Virgin Erfrischungsgetränke, Wodka und eine Fluggesellschaft. Wo Mars sich noch mit der Warensorte Nahrung beschäftigt, übertreffen andere Marken diverse *Warensorten* (unter ‘Warensorten’ verstehen wir völlig unterschiedliche Produkte wie Lebensmittel, Körperpflegemittel, Entertainment, Hotel und Catering, Transport, elektrische Geräte und so weiter). Es liegt auf der Hand, dass im letzten Fall andere kritische Erfolgsfaktoren eine Rolle spielen als bei der genannten Line- und Brand-Extension von Mars. Riezebos und Hendriks – Visser (1999a) haben eine dritte Extensionskategorie aufgezählt: *Konzeptextension*, was auf eine Extensionsart verweist, bei der die Marke für völlig andere Warensorten verwendet wird.

Bei der Extensionsstrategie teilen sich verschiedene Produkte desselben Anbieters denselben Markennamen. Der Markenartikel, für den der Markenname ursprünglich verwendet wurde, nennen wir das „Parent-Produkt“. Das neue Produkt, für das der gleiche Markenname verwendet wird wie für das

Parent-Produkt, nennen wir das „Extended-Produkt“. Weil Konsumenten das ursprüngliche Produkt nicht immer als das repräsentativste dieser Marke erfahren, ist noch das „Flagship-Produkt“ zu nennen. Das Flagship-Produkt ist ein Produkt, das Konsumenten als sehr stereotyp für die Marke erfahren. So begann IBM als ein Betrieb, der Waagen herstellte (Parent-Produkt), ist aber heute vor allem bekannt wegen seiner Personalcomputer (Flagship-Produkt).

Vergleichen wir die Extensionsstrategie mit einer Strategie, bei der ein Produkt unter einem neuen Markennamen auf den Markt gebracht wird, können wir für die Extensionsstrategie zwei finanzielle Vorteile nennen: Relativ niedrige Marketingkommunikationskosten und relativ hohe Verkäufe. Zwei Faktoren können die relativ niedrigen Marketingkommunikationskosten bei der Extensionsstrategie erklären:

1. Bei der Marketingkommunikation für das Extended-Produkt kann die Phase der Bekanntmachung der Marke größtenteils übersprungen werden.
2. Im Kommunikationsprozess kann die Phase des „Familiarizing“ größtenteils übersprungen werden, weil die bei der Extensionsstrategie verwendete Marke höchstwahrscheinlich bereits positive Assoziationen beim Konsumenten auslöst.

Was die Marketingkommunikation angeht, hat die Extensionsstrategie aber auch eine Kehrseite, dass nämlich der Markenname bei Konsumenten mit dem neuen Produkt verknüpft werden muss. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Auswirkung von Werbung bei der Extensionsstrategie zwar größer ist als bei der Multibrandstrategie, dass aber Marketingkommunikation bei der Vermarktung eines Extended-Produkts unentbehrlich ist. Untersuchungen nach der Auswirkung von Werbung haben ergeben, dass – will man die gleiche Anzahl Verkäufe realisieren – die Ausgaben für Werbung bei einer neuen Marke fast zwei Mal so hoch sein müssen wie bei der Einführung desselben neuen Produkts als Extension. Die übrigen Ergebnisse dieser Untersuchung weisen darauf hin, dass bei der Einführung eines Extended-Produkts vor allem Marketingkommunikation von Belang ist, um einen Link zwischen dem Flagship- und dem Extended-Produkt herzustellen. Durch Erläuterung der sich hinter der Extension verbergenden Logik wird die Akzeptanz des Extended-Produkts durch den Konsument zunehmen (Smith und Park 1992; Smith 1992).

Neben der Frage, ob eine Extensionsstrategie Vorteile bringt in Form von Einsparungen bei der Marketingkommunikation, ist eine andere Grundfrage, ob man durch eine solche Strategie einen größeren Marktanteil erzielen kann (verglichen mit der Einführung einer neuen Marke). Untersuchungen zeigen, dass man direkt nach der Markteinführung mit einer Extensionsstrategie gut 8 % höhere Verkäufe erzielen kann als bei der Einführung einer neuen Marke. Einige Zeit nach der Markteinführung sinkt dieser Überschuss bei einem Extended-Produkt über eine neue Marke von 8 % auf 1,8 %. Die Differenz von 8 % in der Einführungsphase wird aller Wahrscheinlichkeit nach dadurch verursacht, dass Konsumenten, die bereits Produkte dieser Marke kauften, ziemlich schnell das neue Extended-Produkt ausprobieren. Langfristig zeigt sich, dass von diesen „Ausprobierern“ nur ein Teil weiterhin das Extended-Produkt kauft (Smith und Park 1992; Smith 1992).

Infolge einer erfolgreichen Extensionsstrategie kann ein Unternehmen eine strategisch stärkere Position aufbauen. Auch ist nicht undenkbar, dass ein neues Produkt, das als Extension auf den Markt gebracht worden ist, leichter durch den Handel angenommen wird. Ein Nachteil der Extensionsstrategie ist, dass damit vor allem für den Kundenstamm der Marke kapitalisiert wird. Die Extensionsstrategie ist mit anderen Worten nicht immer die beste Strategie, um neue Kunden anzuwerben.

## Line-Extension

Die Markteinführung eines neuen Produkts unter einem existierenden Markennamen *innerhalb derselben Produktklasse* wird Line-Extension genannt. Wir können bei Line-Extension einen Unterschied machen zwischen Produktvarianten, die sich hinsichtlich der Preisgestaltung nicht oder kaum voneinander unterscheiden (so genannte horizontale Line-Extension) und Produktvarianten, die sich schon hinsichtlich der Preisgestaltung voneinander unterscheiden (so genannte vertikale Line-Extension). Das Beispiel einer horizontalen Line-Extension ist eine Waschmittelmarke mit einer Ultra- und einer Color-Variante (für weiße beziehungsweise bunte Wäsche), und die Extension von Mentos Pfefferminz (Van Melle) in der Form von Mentos Lakritze und Mentos Fruchtbonbons. Beispiele einer vertikalen Line-Extension sind die verschiedenen Preisklassen bei Automarken (Mercedes bringt zum Beispiel neben den großen Modellen auch kleinere

und billigere Modelle auf den Markt). Horizontale Line-Extension findet man überwiegend bei Fast-moving Consumer goods; vertikale Line-Extension bei langlebigen Konsumgütern. Mit vertikaler Line-Extension kann man den Markt von unten her durch das Angebot preisgünstiger Produktvarianten abschirmen.

Ein möglicher Nachteil der Einführung einer Line-Extension ist, dass damit Kannibalismus am Flagship-Produkt betrieben wird. Line-Extensionen können jedoch nach Varietät suchende Konsumenten an eine Marke binden. Ein bestimmtes Maß an Kannibalismus braucht deshalb nicht unbedingt nachteilig zu sein. Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen, die ein bestimmtes „Willingness to Cannabalise“ an den Tag legen, häufig besser in der Lage sind, ihren Marktanteil zu vergrößern, im Gegensatz zu Firmen, die das nicht tun.

## Brand-Extension

Bei der Einführung von Brand-Extensionen wird man mit zahlreichen praktischen Entscheidungen konfrontiert. Im Idealfall muss man eine Brand-Extension wählen, die an die *Kernkompetenzen* und/oder die *Kernassoziationen* der Marke anschließt. Yamaha hat zum Beispiel mindestens zwei Kernkompetenzen: Das Unternehmen ist von alters her spezialisiert auf das Biegen und Beschichten von Holz für Klaviere und außerdem auf die Produktion qualitativ hochwertiger elektrischer Orgeln. Auf der Grundlage der Kernkompetenz ‚Holzbearbeitung‘ hat Yamaha Tennisschläger, Skier und Möbel auf den Markt gebracht, und auf der Grundlage der Kernkompetenz ‚Elektronik‘, Produkte wie Videorecorder, Fernseher und Audiogeräte (Moran und Riesenberger 1994 S. 54). Virgin scheint dagegen ihren rebellischen Charakter als Kernkompetenz definiert zu haben. Dieser immaterielle Wert von Virgin war seinerzeit einer der Gründe, warum sie in den Cola-Markt eingedrungen sind.

Ein Beispiel für die Einführung verschiedener Produkte, die die Kernkompetenz des ursprünglichen Produkts bekräftigten, ist die Marke Nivea von Beiersdorf. Das Markenimage von Nivea ist verstärkt worden, indem neben dem Flagship-Produkt (Hautcreme) der Name Nivea verknüpft wurde mit Aftershave, Bade- und Duschartikeln, Bodylotion, Deodorant, Gesichtspflege- und Gesichtereinigungsartikeln, Haarspray, Shampoo und Sonnenschutzöl. Wir können sagen, dass der Pflegeaspekt von Nivea bei all diesen Produkten zu seinem Recht

kommt. Eine wichtige Frage ist hier, welche Auswirkung Extended-Produkte auf das Flagship-Produkt haben. Morrin belegt (1999), dass bei der Einführung eines Extended-Produkts Konsumenten besser in der Lage sind, das Flagship-Produkt zu kategorisieren (das heißt, anzugeben, zu welcher Produktklasse das Flagship-Produkt gehört). Was hier in Wirklichkeit passiert, ist, dass mit der Einführung eines Extended-Produkts Konsumenten (unbewusst) über das Flagship-Produkt nachdenken, wodurch der mentale Link zwischen dem Markennamen und der Produktklasse des Flagship-Produkts verstärkt wird. Dieser Effekt ist stärker, wenn das Flagship-Produkt keine beherrschende Position in seiner Produktklasse einnimmt, und wenn das Extended-Produkt dem Flagship-Produkt in hohem Maße ähnlich ist. Die Ergebnisse von Morrin zeigen aber auch, dass der Kategorisierungseffekt des Flagship-Produkts in dem Maße abnimmt, wie die Produktvielfalt der Marke zunimmt. Morrin beobachtet weiter, dass die Kategorisierung des Flagship-Produkts in dem Maße abnimmt, wie mehr für das Extended-Produkt inseriert wird (dieser Effekt wird verstärkt, wenn die Marke in der Produktklasse, in der das Flagship-Produkt sich befindet, mit scharfer Konkurrenz konfrontiert wird). Beiersdorf hat für die meisten Extended-Produkte von Nivea intensiv inseriert; dadurch hat die Assoziation von Nivea mit Hautcreme stark abgenommen. Dieser ‚Verlust‘ wird für Beiersdorf wahrscheinlich kompensiert durch die stärkere strategische und finanzielle Position von Nivea in Bezug auf Produkte für die persönliche Pflege im Allgemeinen.

Eine andere praktische Entscheidung, die wir bei der Brand-Extension treffen müssen ist, ob wir das Produkt selbst herstellen und vermarkten, oder ob wir das Extended-Produkt in Lizenz produzieren und/oder wirtschaftlich nutzen lassen. Bei der Lizenzvergabe für die Herstellung von Produkten gilt es, die Nutzungsrechte für die Marke genau festzulegen. Die Qualität der auf den Markt gebrachten Produkte darf das bereits aufgebaute Markenimage in keiner Weise beeinträchtigen.

## Konzeptextension

Bei der Markteinführung von Konzeptextensionen wird ein existierender Markenname für ein neues Produkt verwendet, das zu einer anderen *Warensorte* gehört als das Flagship-Produkt. Wichtige Fragen sind hier: Für welches andere Produkt kann die Erlebniswelt des Flagship-Produkts einen Wertzuwachs

bringen und welche Produkte können die Erlebniswelt der Marke verstärken? Durch die Einführung von Konzeptextensionen kann ein Markenkonzept durchhalten und selbst verschärft werden. Als Beispiele sind die Zigarettenmarken Camel und Marlboro zu nennen (Extended-Produkte: Kleidung), aber auch Caterpillar (Schuhe), Harley-Davidson (Zigaretten, Bier, Kaffee, Aftershave) und Barbie. Es ist auffallend, dass Marken, die Konzept-Extensionen einführten, eine im hohen Grade psychosoziale Bedeutung haben. Marken, die eine im hohen Grade psychosoziale Bedeutung haben, werden auch schon Mal als Kultobjekte gesehen. Riezebos und Hendriks –Visser (1999b) berichten von einer Untersuchung, in der nachgewiesen wird, dass für Konzeptextension der Grad der psychosozialen Bedeutung ein schwerwiegender, kritischer Erfolgsfaktor ist. Sie belegen, dass Konsumenten eher bereit sind, Aftershave und Zigaretten mit Automarkennamen mit hoher psychosozialer Bedeutung zu kaufen (wie Alfa Romeo). In ihrer Untersuchung übt der Grad der perzipierten Leistungsstärke auf die Bereitschaft von Konsumenten, Konzeptextensionen zu kaufen, keinen signifikanten Einfluss aus.

Der Unterschied hinsichtlich des Produktionsprozesses zwischen einem Flagship- und einem Extended-Produkt ist bei Konzeptextensionen größer als bei Line- und/oder Brand-Extensionen. Konzeptextensionen werden darum meist in Lizenz hergestellt. Ein möglicher Nachteil ist dabei, dass ein Markeninhaber die Kontrolle über seine Marke verlieren kann. Insbesondere im frühen Stadium des Markenlebenszyklus ist es wichtig, die völlige Kontrolle über die Marketingstrategie zu behalten. Lizenzverträge sollten neben finanziellen und juristischen Bestimmungen auch auf das Marketing für die Marke eingehen. Die meisten in Lizenz hergestellten Produkte haben einen expressiven Charakter (Kleidung, Sonnenbrillen und so weiter). Eine Übersicht über in Lizenz verkaufte Produkte in den USA und Kanada illustriert, dass über 50% dieser Produkte in die Produktklassen Kleidung, Spiele/Spielzeug, Geschenke/Neuheiten, Accessoires, Lebensmittel und Getränke fallen (Raugust 1995).

## Die Endorsementstrategie

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns zunächst mit den allgemeinen Merkmalen der Endorsementstrategie, anschließend richten wir unser Augenmerk auf zwei Erscheinungsformen: Corporate und Produkt-brand Endorsements.

## Merkmale der Endorsementstrategie

Bei der Endorsementstrategie bekommt ein neu einzuführendes Produkt einen eigenen Namen. Neben dem neuen Markennamen erhält bei einer Endorsementstrategie das neue Produkt auch den Namen von einem so genannten ‚Endorser‘ (gewöhnlich der Firmenname). Bei dieser Strategie funktioniert der Endorser wie ein so genanntes „Endorsement“, eine Genehmigung oder Anerkennung, die meist buchstäblich als eine Empfehlungsgarantie aufzufassen ist. Die als Empfehlungsgarantie fungierende Marke nennen wir Endorser und den Markenartikel, für den gleichsam „die Garantie“ gegeben wird, „Endorsed-brand“. Eine Bedingung, um von Endorser sprechen zu können, ist, dass der Name als Werbung neben dem Namen des Markenartikels verwendet werden muss. Einen hinten auf der Verpackung stehenden Firmennamen betrachten wir nicht als Endorser, sondern nennen das einen „Legal Sender“.

Es gibt grob gerechnet zwei Gründe, warum Unternehmen eine Endorsementstrategie verfolgen:

1. Ein Endorser wird in der ersten Phase des Lebenszyklus eines neuen Markenartikels verwendet, um die Akzeptanz und den Verkauf zu stimulieren (oder um der neuen Marke ‚auf die Sprünge zu helfen‘). Das Ziel der Endorsementstrategie ist hier also faktisch *Markenentwicklung*. Zu dem Zeitpunkt, an dem das Endorsed-brand stark genug ist, können wir gegebenenfalls beschließen, den Endorser von der Verpackung zu holen.
2. Die Öffentlichkeit (Konsumenten, Konkurrenten und Aktionäre) unterrichten, welche Marken das Unternehmen führt. Nestlé verwendet zum Beispiel für fast alle seine Produkte einen Endorser, ungeachtet der Phase des Markenlebenszyklus des Endorsed-brand. Das Ziel ist hier *Identifizierung* des Absenders.

Wird ein Endorser aus der Perspektive der Markenentwicklung verwendet, kann ein Endorsed-brand bestimmte Vorteile erfahren. Indem wir bei einem neuen Markenartikel einen Endorser verwenden, informieren wir die Konsumenten leichter über das Vorhandensein der neuen Marke, weil wir eine Marke verwenden (den Endorser), die sie bereits kennen und vielleicht selbst kaufen. Ferner kann ein Endorser dem Endorsed-brand einen Qualitätsimpuls geben, einen Werbepreis rechtfertigen und die Schwelle für den Ankauf der neuen Marke senken.

Relevant für die Zielsetzung einer Endorsementstrategie (Markenentwicklung versus Identifikation) ist das Markenwertverhältnis zwischen Endorser und Endorsed-brand. In Bild 1 haben wir die möglichen Unterschiede zwischen Endorser und Endorsed-brand hinsichtlich des Markenwertes in Zusammenhang gebracht (nach Keefe 1995). An der linken Seite der Darstellung hat der Endorser einen niedrigeren Markenwert als das Endorsed-brand (das ist zum Beispiel bei der Marke KitKat von Nestlé der Fall). In der mittleren Position haben Endorser und Endorsed-brand den gleichen Markenwert (zum Beispiel bei Windows von Microsoft). An der rechten Seite hat der Endorser einen größeren Markenwert als das Endorsed-brand (zum Beispiel bei verschiedenen Kindereismarken von Unilever). Ein Endorser kann verschiedene Positionen in der Darstellung einnehmen, abhängig vom Markenwert der fraglichen Endorsed-brands. Das kommt insbesondere bei Endorsern vor, die für verschiedene Marken verwendet werden. Unilever verkauft zum Beispiel verschiedene Eismarken mit Ola als Endorser. Manche dieser Markenerzeugnisse sind bekannt wie Magnum, Solero und Viennetta. Andere Marken von Unilever sind weniger bekannt bei Konsumenten (man denke an Calippo, Festini und Rocket). Der Marke Magnum fügt der Endorser Ola einen geringeren Markenwert zu als der Marke Festini. Für die relativ unbekannteren Marken hat Ola somit mehr Wert als für die sehr bekannten Marken. Untersuchungen haben gezeigt, dass dies Konsequenzen für den grafischen Stil des Endorser haben kann: Rechts in der Darstellung ist es wichtig, dass alle Produkte unter dem Endorser einen gemeinsamen visuellen Stil haben (einen so genannten ‚Family-Resemblance‘-Stil), dagegen ist links in der Darstellung von Belang, dass der visuelle Stil des Endorsed-brand ein bestimmtes Maß an Unverwechselbarkeit hat, wobei der Endorser lediglich als eine Art Fingerabdruck auf der Verpackung abgebildet sein kann (‚Fingerprint‘-Stil).

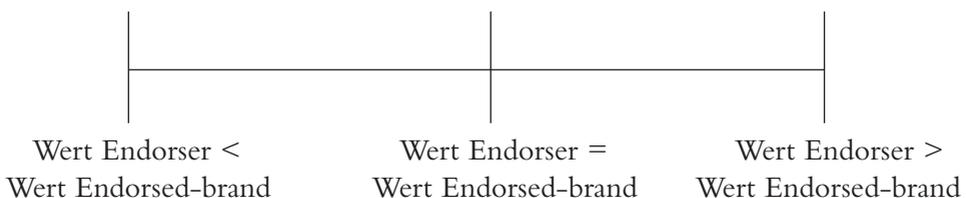


Bild 1: Mögliche Unterschiede im Verhältnis des Markenwertes zwischen Endorser und Endorsed-brand.

Bei der Endorsementstrategie bekommt ein neues Produkt einen eigenen Markennamen, wodurch es imstande ist, eine eigene Identität herzustellen. Auf diese Weise kann ein Unternehmen Konsumenten außerhalb ihres heutigen Kun-

denstammes anwerben. Im Folgenden beschreiben wir zwei Erscheinungsformen des Endorsement: Corporate und Produkt-brand Endorsements.

## Corporate Endorsement

Bei einem Corporate Endorsement wird ein Firmenname als Endorser verwendet. Beispiele von Corporate Endorsements sind: die Volkswagen-Gruppe, die von der Automarke Skoda als Endorser in der Marketingkommunikation verwendet wird; die Marke Danone, die als Endorser für Actimel fungiert; die Marke 3M als Endorser für Marken wie Post it und Scotch Magic Tape; Bausch & Lomb als Endorser für Ray-Ban. In einem Corporate Endorsement wird faktisch der ‚Parent behind the Brand‘ demonstriert. Für Corporate Endorsements sind Untersuchungsergebnisse von Brown und Dacin (1997) von Belang. Diese beiden Forscher unterscheiden zwischen zwei Assoziationen, an denen ein Unternehmen sich orientieren kann:

1. „Corporate Ability“ (CA) Assoziationen: Der Meinungsgrad von Konsumenten, dass ein Unternehmen das Know-how besitzt, um ein bestimmtes Produkt herstellen zu können.
2. „Corporate Social Responsibility“ (CSR) Assoziationen: Der Meinungsgrad von Konsumenten, dass ein Unternehmen gesellschaftlich vertretbar tätig ist.

Die Ergebnisse der Untersuchung von Brown und Dacin zeigen, dass wenn ein Unternehmen vornehmlich CA-Assoziationen erweckt, der Endorser *direkt* die perzipierte Leistungsstärke des Endorsed-brand beeinflusst. Erweckt ein Corporate-Name dagegen CSR-Assoziationen (wie bei Ben & Jerry’s), wird der Endorser das Endorsed-brand nur *indirekt* beeinflussen. Das Letzte bedeutet, dass CSR-Assoziationen erst die Höhe des Markenwertes beeinflussen und danach erst kann der Endorser auf das Image des Endorsed-brand Einfluss nehmen.

## Produkt-brand Endorsement

Das so genannte ‚Produkt-brand Endorsement‘ ist eine Alternative für die Line-Extensionsstrategie. Ein Product-brand Endorsement (3) ist eine Form des

Endorsement, wobei der Name eines anderen Markenartikels als Endorser verwendet wird. Diese Form des Endorsement kommt nicht so oft vor wie ein Corporate Endorsement. Bei einem Produkt-brand Endorsement wird der Corporate-Name als ‚Legal Sender‘ verwendet. Bei einem Produkt-brand Endorsement können wir immer ein so genanntes Pillar-Produkt unterscheiden; ein Produkt, das allein den Namen des für das Produkt-brand Endorsement verwendeten Endorser trägt. Zur Illustration: Procter & Gamble führt bei der Marke Alldays (Slipeinlagen) den Namen Always (Monatsbinden) als Produkt-brand Endorsement. Always Monatsbinden können hier als das Pillar-Produkt bezeichnet werden.

## Das Modell für Imagetransfer

Die Wirkung der Extensions- und Endorsementstrategie kann anhand des so genannten Imagetransfers erklärt werden. In Bild 2 werden wir diesen Prozess erläutern und die kritischen Erfolgsfaktoren benennen.

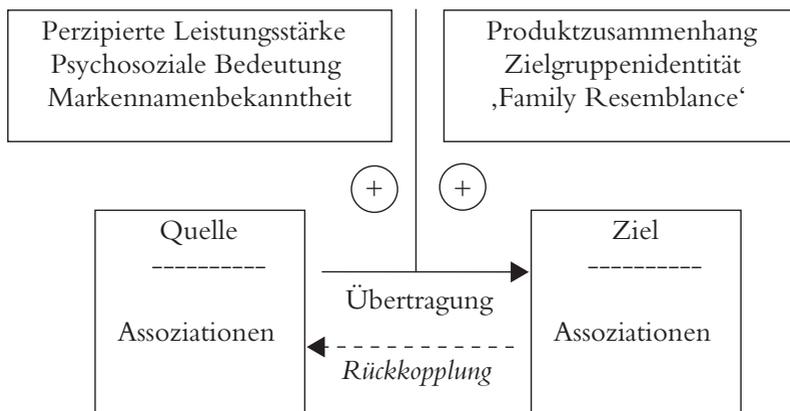


Bild 2: Das Modell für Imagetransfer

Bei einem Imagetransfer werden die für Konsumenten bedeutsamen Assoziationen von der einen Marke auf die andere übertragen oder, im Falle einer Extension, von dem einen Produkt auf das andere. Weil es hier im engsten Sinne des Wortes nicht immer um eine Marke gehen muss, sprechen wir im weiteren von *Einheiten*. Bei der Übertragung von Assoziationen werden mindestens zwei Ein-

heiten benötigt: eine *Quelle* und ein *Ziel*. Um überhaupt etwas übertragen zu können, muss die Quelle bei den Konsumenten bestimmte Assoziationen erwecken. Bei einem Imagetransfer geht es darum, dass eine positive Übertragung von der Quelle zum Ziel stattfindet, und dass es eine nur positive (also keine negative) Rückkopplung vom Ziel zur Quelle gibt. Wenn man mittels Imagetransfer Assoziationen von der Quelle auf das Ziel übertragen will, bedeutet dies, dass beide Einheiten etwas gemeinsames haben müssen (der Konsument muss beide Einheiten zumindest in Beziehung bringen können). Dieser gemeinsame Aspekt bei Quelle und Ziel ist bei sowohl der Extensions- als auch der Endorsementstrategie ein gemeinsamer Markenname.

Für den Prozess des Imagetransfers sind eine Reihe kritischer Erfolgsfaktoren zu nennen, die wir im Folgenden anhand von Untersuchungsergebnissen in Bezug auf die Extensionsstrategie erläutern (dies, weil auf dem Gebiet dieser Strategie erheblich mehr Untersuchungen stattgefunden haben als auf dem Gebiet der Endorsementstrategie). Als ersten kritischen Erfolgsfaktor nennen wir die Höhe des Markenwertes der Quelle. Wir unterscheiden beim Markenwert drei Komponenten (siehe Bild 2): Perzipierte Leistungsstärke, psychosoziale Bedeutung und Markennamenbekanntheit. Eine Extension ist um so erfolgreicher, als die Marke durch ein hohes Maß an *perzipierter Leistungsstärke* gekennzeichnet ist (wie zum Beispiel ein hohes Maß an perzipierter Qualität). Erdem (1998) weist nach, dass die Qualitätsperzeption hinsichtlich des *Extended*-Produkts von Belang ist, um die Extension zum Erfolg zu führen. Seine Untersuchung illustriert auch, dass der Effekt, den das *Extended*-Produkt auf das *Flagship*-Produkt hat, fast genauso groß ist wie der Effekt des *Flagship*-Produkts auf das *Extended*-Produkt. Damit wird suggeriert, dass ein neues *Extended*-Produkt einen direkten Einfluss auf das Image und den Wert der entsprechenden Marke hat (und der anderen Produkte, die unter dieser Marke geführt werden).

In Bezug auf die psychosoziale Bedeutung, die eine Marke für Konsumenten haben kann (d. h. die Marke erfüllt eine expressive Funktion), können wir eine ähnliche Schlussfolgerung ziehen wie bei der perzipierten Leistungskraft. Untersuchungen haben ergeben, dass die Marke Rolex bei Konsumenten einen höheren Status hat als die Marke Seiko; ein beliebiges *Extended*-Produkt mit dem Namen Rolex hat denn auch mehr Erfolgchancen als ein *Extended*-Produkt unter dem Namen Seiko (Park u. a. 1991). Auch der Grad der *Markennamenbekanntheit* ist von Einfluss auf den Erfolg eines *Extended*-Produkts. Unter-

suchungen zeigen, dass eine hohe Namensbekanntheit Hand in Hand geht mit einer höheren Akzeptanz der Extension.

Bei sowohl der perzipierten Leistungskraft, der psychosozialen Bedeutung als auch der Markennamenbekanntheit können wir schlussfolgern, dass ein höherer Wert dieser Faktoren einen positiven Effekt auf den Erfolg eines Extended-Produkts hat. Außer (den drei Komponenten des) Markenwertes gibt es noch drei weitere Faktoren, die den Erfolg eines Extended-Produkts beeinflussen können: Produktzusammenhang, Zielgruppenidentität und ‚Family Resemblance‘ zwischen Quelle und Ziel.

Was den *Produktzusammenhang* angeht, können wir sagen, dass der Prozess des Imagetransfers größere Erfolgchancen hat, wenn die Produkte, auf die Quelle und Ziel sich beziehen, sich perzeptiv wenig voneinander unterscheiden. Der Grad des Produktzusammenhangs ist nicht allein von der Perzeption des Konsumenten in Bezug auf die Produktunterschiede im Allgemeinen abhängig (das heißt, ungeachtet der fraglichen Marke) (Broniarczyk und Alba 1994), sondern auch von der Positionierungsbasis und der heutigen Produktvielfalt der Quellenmarke (Park u. a. 1991; Boush und Loken 1991). Mit Produktvielfalt meinen wir die Zahl der Produkte, die unter einem Markennamen vermarktet werden. Eine atypische Extension (d. h. eine Konzeptextension) hat mehr Erfolgchancen bei einer Marke mit hoher als mit geringer Produktvielfalt. Eine typische Extension (d. h. eine Line-Extension) hat dagegen größere Erfolgchancen bei einer Marke mit geringer Produktvielfalt (Boush und Loken 1991; Dacin und Smith 1994). Die Produktvielfalt einer Marke ist jedoch kein konstanter Faktor; verschiedene Marken (Nivea, Sanex) haben sich im Laufe der Jahre von einer Marke mit relativ geringer Produktvielfalt zu einer mit hoher Produktvielfalt entwickelt.

Ein anderer Faktor, der den Erfolg einer Brand-Extension beeinflusst, ist die *Zielgruppenidentität*. Wenn das neue Produkt die gleiche Zielgruppe im Visier hat wie die alte Marke, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das neue Produkt erfolgreicher ist. Ein letzter anzuführender Faktor ist *Family Resemblance*, womit wir auf die Frage hinweisen, ob das ‚Look and Feel‘ des Flagship- und Extended-Produkts gleich sind. Wenn wir von dem grafischen Stil zweier Produkte ableiten können, dass sie zur selben Marke gehören, ist von einem hohen Grad an ‚Family Resemblance‘ die Rede. Wenn das Extended-Produkt den gleichen grafischen Stil hat wie das Flagship-Produkt, hilft dies den Konsumenten die Assoziationen, die sie mit dem Flagship-Produkt verbinden, auf das Extended-Produkt zu übertragen. Ein Mangel an Family Re-

semblance kann übrigens bewusst angestrebt werden. Nivea handhabt zum Beispiel für verschiedene Zielgruppen (Frauen, Männer, ältere Frauen und Babys) etwas andere grafische Stile. Auch Marlboro gab seiner Kleidungslinie Marlboro Classics ein etwas anderes ‚Look and Feel‘, wahrscheinlich um Anti-Tabakregeln zu vermeiden.

## Schlussfolgerungen über Imagetransfer

In Bezug auf den Imagetransfer können wir schlussfolgern, dass eine Einheit mit einem starken Image und einem hohen Eigenwert zur Imagebildung einer anderen Einheit beitragen kann. Bei der Extensionsstrategie ist dies das Extended-Produkt und bei der Endorsementstrategie das Endorsed-brand. Wenn der Plan besteht, eine Marke für neue Produkte einzusetzen – und sich herausstellt, dass diese Marke durch einen mittelmäßigen Markenwert gekennzeichnet ist – wird empfohlen, mittels Marketingkommunikation erst in die Marke zu investieren, bevor unter dieser Marke Extended-Produkte oder Endorsed-brands eingeführt werden. Wenn dagegen die Faktoren an der rechten Seite in Bild 2 (die so genannten ‚Fit-Faktoren‘) einen sub-optimalen Wert haben, kann der Prozess des Imagetransfers nur gelingen, wenn er durch Marketingkommunikation unterstützt wird. Ist von einem geringen Grad an Produktzusammenhang die Rede und/oder im Falle von Zielgruppenunterschieden und/oder, wenn zwischen Quelle und Ziel kein ‚Family Resemblance‘ vorhanden ist, kann der Prozess des Imagetransfers noch immer erfolgreich sein, sofern der Prozess durch eine intensive Werbekampagne unterstützt wird.

## Extensions- versus Endorsementstrategie

In diesem letzten Abschnitt behandeln wir die inhaltlichen und strategischen Unterschiede zwischen der Extensions- und der Endorsementstrategie. Bei der Darstellung der inhaltlichen Unterschiede greifen wir zurück auf das Modell für Imagetransfer.

## Inhaltliche Unterschiede

Eine Untersuchung von Tjin Pit Joen (1999) zeigt, dass der Prozess des Imagetransfers bei der Extensions- und Endorsementstrategie unterschiedlich ist. Bei

der Extensionsstrategie sind die inhaltlichen Merkmale der Assoziationen der Marke relevant. Wenn alle Bedingungen erfüllt sind, wird der *Inhalt* der Assoziationen des Flagship-Produkts auf das Extended-Produkt übertragen. Bei der Extensionsstrategie gibt es auch ein direktes Feedback vom Ziel zur Quelle. Dieses Feedback kann positiv oder negativ sein. Ist das Feedback vom Ziel zur Quelle positiv, kann das Extended-Produkt das Markenbild verstärken. Ein Extended-Produkt kann selbst eingesetzt werden, um die Assoziationen des Flagship-Produkts wohlüberlegt zu verändern. Der letztgenannte Effekt ist jedoch schwieriger zu realisieren, wenn der Produktabstand zwischen dem Flagship- und Extended-Produkt zu groß ist (wie bei Konzeptextensionen). Tjin Pit Joen (1999) demonstriert, dass der Unterschied zwischen einer Extensions- und einer Endorsementstrategie, was den Imagetransfer angeht, in zwei Punkten zum Ausdruck kommt:

1. Bei der Endorsementstrategie werden nicht so sehr die inhaltlichen Assoziationen der betreffenden Marke (d. h. des Endorsers) übertragen, sondern insbesondere der Ruf der Marke ist relevant. *Ruf* definieren wir hier als den Grad der positiven und starken Assoziationen, die diese Marke erweckt.
2. Bei der Extensionsstrategie hat das Extended-Produkt direkten Einfluss auf das Markenbild des Flagship-Produkts (es sei denn, dass es um eine Konzeptextension geht). Bei der Endorsementstrategie ist das Maß des Feedback vom Ziel zur Quelle meist zu vernachlässigen.

Bei der Endorsementstrategie ist beim Prozess des Imagetransfers der Ruf der Marke von größter Wichtigkeit und weniger der Inhalt der Assoziationen. Aufgrund dieser Feststellung können wir erwarten, dass eine Marke bei der Endorsementstrategie für mehr unterschiedliche Produktklassen einen Wertzuwachs bringt als bei der Extensionsstrategie. Ein gedankliches Beispiel kann die Unterschiede hinsichtlich Imagetransfer zwischen der Endorsement- und der Extensionsstrategie illustrieren: Für die meisten Konsumenten ist Bacardi wegen seiner Rum-Erzeugnisse bekannt. Bacardi könnte auch Bier auf den Markt bringen. Wenn Bier als eine Extension auf den Markt gebracht wird, wird das Produkt als Bacardi-Bier zu kaufen sein. Es ist leicht vorstellbar, dass Bacardi – mit seiner starken Konnotation zu Rum – diesem Extended-Produkt wenig Wertzuwachs bringen wird. Es kann selbst erwartet werden, dass ein derartiges Extended-Produkt das Markenbild des Flagship-Produkts von Bacardi schwächt. Es erscheint also

unvernünftig, wenn Bacardi Bier auf den Markt bringen würde. Bacardi vermarktet aber Bier unter dem Markennamen Hatuey. Diese Biermarke wurde in Amerika vor noch gar nicht langer Zeit mit Bacardi in Zusammenhang gebracht („Hatuey beer by Bacardi“). Der hier gebildete Eindruck ist, dass Hatuey eine Werbebiermarke ist, weil sie von Bacardi empfohlen wird. Höchstwahrscheinlich werden Konsumenten Hatuey nicht mit Rum in Zusammenhang bringen. Auch wird Hatuey nicht oder kaum das Markenbild von Bacardi Rum beschädigen. Bei der Endorsementstrategie liegt beim Prozess des Imagetransfers der Nachdruck also auf dem Ruf der Marke – und nicht so sehr auf dem Inhalt der Assoziationen – und es wird kaum von einem Feedback die Rede sein.

Ein Nebeneffekt bei der Anwendung der Endorsementstrategie ist, dass wir sowohl in den Endorser wie das Endorsed-brand investieren müssen. Da das Endorsed-brand kaum oder kein Feedback zum Endorser hat, müssen wir somit auch in den Endorser investieren. Der Gedanke, dass der Markenwert des Endorser zunehmen wird, indem der Name des Endorser lauter mit verschiedenen Markenerzeugnissen verknüpft wird, ist also unrichtig.

## Strategische Unterschiede

In der Einführung zu diesem Artikel haben wir festgestellt, dass ein Anbieter bei der Markteinführung eines neuen Produkts aus drei Markenstrategien wählen kann: Extensions-, Endorsement- oder Multibrand-Strategie. Je nach der Frage, ob eine Firma in eine Firmenmarke oder in Produktmarken investiert hat, handhaben wir für jede dieser drei Strategien andere Bezeichnungen für die zu wählenden Optionen. In Bild 3 haben wir diese Auswahlmöglichkeiten in Zusammenhang gebracht. Über der Linie in der Darstellung werden die Optionen für Unternehmen angezeigt, die in ihren Firmennamen investiert haben; unter der Linie stehen die Optionen für Unternehmen, die in Produktmarken investiert haben.

Die drei Optionen für ein Unternehmen, das in seinen Firmennamen investiert hat, sind mehr oder weniger dieselben wie für ein Unternehmen, das in Produktmarken investiert hat. Die Optionen können anhand von vier Bewertungskriterien bewertet werden. Das erste Kriterium hat, wenn von Imagetransfer gesprochen wird, Bezug auf den Fit zwischen dem neuen Produkt und der exis-

Optionen für eine Corporate-Marke	Multiprodukt- strategie	Corporate Endorsement	Multibrand- strategie
Optionen für eine Produktmarke	Extension	Produkt-brand Endorsement	Multibrand- strategie
<u>Kriterienbewertung</u>			
Fit mit der Marke	hoch	mittelmäßig	gering
Marketingbudget	gering	mittelmäßig	hoch
Erfolgschancen	hoch	mittelmäßig	gering
Negatives Image Spillover	hoch	mittelmäßig	gering

Bild 3: Drei Markenstrategien, aus denen ein Manager bei der Einführung eines neuen Produkts wählen kann.

tierenden Marke. Besteht ein hoher Grad an Produkt- und Zielgruppenübereinstimmung, ist eine Multiprodukt- (bzw. Extensions-)strategie die beste Wahl, um den Erfolg des neuen Produkts zu garantieren. Das zweite Kriterium steht mit dem Kommunikationsbudget in Zusammenhang, das dem Manager zur Verfügung steht, der das neue Produkt auf den Markt bringen will. Ist dieses Budget unzureichend, liegt – abgesehen vom Fit zwischen dem neuen Produkt und der existierenden Marke – die Multiprodukt- (bzw. Extensions-)strategie am meisten auf der Hand. Ist ein hohes Budget vorhanden, kann man sich eine Multibrand-Strategie leisten. Zum Erzielen des gleichen Umsatzes benötigt man bei der Endorsementstrategie ein höheres Kommunikationsbudget als bei der Multiprodukt- (bzw. Extensions-)strategie; für die Multibrand-Strategie ist ein noch höheres Budget erforderlich. Wenn wir davon ausgehen, dass ein Unternehmen ein gegebenes Marketingbudget zur Verfügung hat, sind die Erfolgchancen bei einer Multiprodukt- (bzw. Extensions-)strategie größer als bei einer Multibrand-Strategie. Bei Gebrauch eines existierenden Markennamens (wie das bei der Extensionsstrategie der Fall ist) können schließlich bestimmte Phasen im Kommunikationsprozess übersprungen werden (wie ‚Familiarizing‘). Ein großer Nachteil der Multiprodukt- (bzw. Extensions-)Strategie ist die Gefahr eines negativen Image-spillover. Dieser Nachteil kann größtenteils durch die Wahl einer Endor-

sementstrategie vermieden werden. Weil bei der Endorsementstrategie kaum oder kein Feedback zwischen Ziel und Quelle stattfindet, ist diese Strategie sicherer als eine Multiprodukt- (bzw. Extensions-)strategie. Die Endorsementstrategie hat somit Vorrang, wenn ein neues Produkt mit einem unzureichenden Marketingbudget auf den Markt gebracht wird. Durch Gebrauch eines Endorser von Bedeutung kann einem neuen Produkt ein ‚Perception-boost‘ mitgegeben werden, wodurch beim Marketingbudget für dieses neue Produkt Einsparungen vorgenommen werden können. Da die Möglichkeit eines negativen Image-spllover bei der Endorsement-Strategie geringer ist als bei der Multiprodukt- (bzw. Extensions-)strategie, können wir schlussfolgern, dass die Endorsementstrategie faktisch ‚the best of both worlds‘ in sich vereinigt.

## Anmerkungen

- (1) Dieser Text ist eine Zusammenfassung über die in den Büchern von Rik Riezebos (2002) beschriebene Extensions- und Endorsementstrategie: Niederländisch: Markenmanagement (Verlag: Wolters-Noordhoff). Englisch: Brand Management (Verlag: Pearson Education, a division of Financial Times).
- (2) Wir machen hier die Anmerkung, dass wir die Grenzen einer Produktklasse nach eigenem Ermessen abstecken können: Auf der Grundlage der Produkttechnologien, die zur Herstellung des Produkts notwendig sind, oder auf der Grundlage von Gebrauchssituationen. Die für Candybars und Eissnacks benötigten Produkttechnologien werden zum Beispiel unterschiedlich sein, während die Gebrauchssituationen dieselben sein können.
- (3) Produkt-brand Endorsements beschränken sich auf Produkte, die zur selben Produktklasse gerechnet werden können und die von ein und demselben Unternehmen kommen (das Letzte kann aufgrund von Informationen über den ‚Legal Sender‘ festgestellt werden). Sind beide Bedingungen nicht erfüllt, wird diese Form des Dual-branding Co-branding genannt.

## Literatur

- Boush, D. M., Loken, B. (1991), A process-tracing study of brand extension evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28, 1, 16-28.
- Broniarczyk, S. M., Alba, J.W. (1994), The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research*, 31, 2, 214-228.
- Brown, T.J., Dacin, P.A. (1997), The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 1, 68-84.
- Dacin, P.A., Smith, D. C. (1994), The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 31, 2, 229-242.
- Erdem, T. (1998), An empirical analysis of umbrella branding. *Journal of Marketing Research*, 35, 3, 339-351.
- Keefe, L. (1995), Corporate voice in relation to product brands. *Design Management Journal*, Winter, 45-49.
- Moran, R. T., Riesenberger, J. R. (1994), *The global challenge (building the new worldwide enterprise)*. McGraw-Hill Book Company, London, U. K.
- Morrin, M. (1999), The impact of brand extensions on parent brand memory structures and retrieval processes. *Journal of Marketing Research*, 36, 4, 517-525.
- Park, C. W., Milberg, S., Lawson, R. (1991), Evaluations of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18, 2, 185-193.
- Raugust, K. (1995), *The licensing handbook*. EPM Communications, Inc., New York, N.Y.
- Riezebos, R., Hendriks – Visser, A. (1999a), Buntstifte von einem Motorradhersteller (Konzeptextension als Wachstumsstrategie). *Tijdschrift voor Marketing (Niederländische Publikation)*, 33, 6, Thema Marken 7-9.

Riezebos, R., Hendriks – Visser, A. (1999b), Raucher im Cowboy-Look (kritische Erfolgsfaktoren von Konzeptextensionen). *Tijdschrift voor Marketing* (Niederländische Publikation), 33, 7, 46-48.

Smith, D.C. (1992), Brand extensions and advertising efficiency: what can and cannot be expected. *Journal of Advertising Research*, 32, 6, 11-20.

Smith, D. C., Park, C.W. (1992), The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29, 3, 296-313.

Tjin Pit Joen, M. (1999), Unterschiede zwischen der Extensions- und Endorsementstrategie beim Prozess des Imagetransfers. Doctoral thesis (Niederländische Publikation), Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.