



Rolf Dingler

Diplom-Volkswirt Dr. Rolf Dingler ist als Unternehmensberater auf Marken- und Dachmarkenberatung spezialisiert; vor seiner Tätigkeit als Berater war er unter anderem für die Marken Blendax, Litamin, Cliff, Kamill, Fissan und Odol tätig; seine Erfahrungen in der Praxis rundete er bei der BASF als Marketing-Manager ab

Dachmarke – Top oder Flop?

Top oder Flop soll die Problematik dieser Markenkonstruktion deutlich ausdrücken. Zwischen Erfolg und Nicht-Erfolg liegt nur ein kleines gewisses Etwas. Um was es sich hier handelt, soll in diesem Artikel dargestellt werden. Zuvor wollen wir eine gemeinsame Verständnisbasis schaffen und klären, welche Markentypen die Wissenschaft unterscheidet.

Markentypen und ihre Bedeutung

Der Ursprung vieler Dachmarken ist die Monomärke. Darunter versteht man eine Produktidee, einen Produktnutzen, den man nur durch ein Produkt realisiert. Eine der letzten großen und weltweit erfolgreichen Monomärke ist Red Bull. Diesen Energiedrink gibt es nur als ein Produkt. Solange der Inhaber Dietrich Mateschitz lebt, wird die Marke vermutlich nicht ausgedehnt.

Als nächsten Markentyp unterscheidet die Wissenschaft die Familienmarke. Darunter versteht man die Vermarktung mehrerer Leistungen unter einer Marke, z. B. Nivea, Milka und Ford. Alle Marken einer Familie tragen den

gleichen Namen, können aber individuell durchaus verschieden sein.

(Esch/Tomczak et al., Corporate Brand Management, 2004, S. 132).

Wir würden diese Unterscheidung nicht machen und diesen Markentyp als Dachmarke einstufen.

Die Theoretiker verstehen unter einer Dachmarke die Führung aller Leistungen eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke; auch Programm- oder Company-Marke genannt (z. B. Allianz und Siemens); auch „Markenhaus“ oder „Programm-Marke“ genannt; vergleichbar mit Sortimentsmarken bzw. Betriebstypenmarken von Handelsunternehmen (z. B. Aldi).

Im Konsumgütersektor ist es heute nicht mehr üblich, für jede Marke ein eigenes Unternehmen zu gründen. Diese Denkweise stammt aus der Zeit, als der Markenpraktiker Hans Domizlaff lebte (1892–1971) und das erste bedeutsame Markenbuch geschrieben hat (1937), in dem er das Grundgesetz Nr. 18 formulierte: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen (Bruhn, 1994, Domizlaff, S. 711).

Beispielsweise managt Nestlé (als Dach-

marke bzw. Company-Marke) die Marke Maggi, das nach den Definitionen eine Familienmarke wäre, als eine Marke unter vielen anderen wie Thomy, Herta, Bübchen.

Auch diesen Markentyp würden wir als Dachmarke einstufen. Der Unterschied zur Familienmarke ist der, dass hier eine Identität zwischen Hersteller und Marke vorliegt.

Als weiteren Typ, den wir ebenfalls als Dachmarke einstufen würden, ist die Systemmarke, die erst Ende des 20. Jahrhunderts kreiert wurde und sich noch bewähren muss. Bei dieser Marke versucht man produktnahe Angebote unter einer Marke zu vermarkten. So möchte die Deutsche Bahn AG eine geschlossene Mobilitätskette von Haus zu Haus inklusive Taxifahrt oder Mietwagen unter einem Markenlogo vermarkten (Dudenhöfer, S. 381f.).

Eher Verwirrung erzeugt der Vorschlag von Esch, zu unterscheiden, ob man die Marke innerhalb der bestehenden Produktkategorie ausdehnt. Dies wäre dann eine Line Extension. Nutzt man die Marke, um damit in eine neue Katego-

rie oder Branche vorzudringen, läge eine Brand Extension vor.

Unser Vorschlag für das Verständnis einer Dachmarke wäre eine Kombination des Vorgangs Brand-Stretching und das dadurch erzielte Ergebnis.

Unser Definitionsvorschlag: Unter einer Dachmarke werden Produkte für unterschiedliche Zielgruppen bzw. Segmente vermarktet.

Beispiel Nivea:

Segmente: Cremes, Lotion, Dusch- und Badezusätze, Sonnenschutz, Deo, Rasierschaum, Shampoo, Haarfestiger, -spray, Babypflege, Depotkosmetik etc.

Zielgruppen: Erwachsene (Männer und Frauen) + Kinder (inkl. Babys)



Dachmarke: ein Phänomen des ausgehenden 20. Jahrhunderts

Dachmarke – ein Phänomen, das man schwerpunktmäßig erst Mitte bis Ende des 20. Jahrhunderts beobachten kann. War es in der Industrie bis zu diesem Zeitraum üblich, Monomarken einzuführen, glaubten die Unternehmensmanager ab Mitte des 20. Jahrhunderts fast alle schlagartig, es sei zu riskant und vor allem zu teuer, Monomarken einzuführen. Vermutlich verbunden mit anderen Zeitströmungen wie Globalisierung, Fusionierung, Benchmarking, sahen die Manager ihr Heil in der Kapitalisierung der Marke, die ihre Vorgänger (sehr oft waren dies der Gründer des Unternehmens) in vielen Jahrzehnten aufgebaut haben.

Man kann nachweisen, dass der Marketingverband, der jährlich Marketingpreise in Deutschland vergibt, diesen Trend gefördert hat, indem überwiegend Dach-

marken als Preisträger gekürt wurden. Markenamen wie *Pfanni* (1975), *IKEA* (1979), *NIVEA* (1981), *Adidas* (1985), *Henkel* (1991), *Milka* (1994) demonstrieren eindeutig: mit Dachmarken kann man bei Konsumenten und bei Marketingorganisationen Erfolg haben (Dingler, 2005, S. 63).

Auch im Mittelstand ist es heute üblich, die Unternehmensmarke als Dach zu nutzen, um damit alle Produkte des Unternehmens zu vermarkten. Ein Extrembeispiel dürfte Siemens sein, unter dessen Namen 250.000 Produkte verkauft werden. Bei GE (General Electric) in den USA dürfte diese Zahl noch höher sein.

Dieser Trend zu Dachmarken ist auch in den USA zu beobachten und wird von zwei Autoren „als hervorstechendster Einzeltrend in der Marketinggeschichte der letzten zehn Jahre“ gesehen (Ries, Trout, 1986, S. 135).

Weltweit identisch ist die Tatsache, dass Dachmarken von Verbrauchern akzeptiert werden, auch wenn einige Experten davor warnen. Zu den ersten gehörten Jack Trout und Al Ries (1986, S. 135ff.)



Mit Dachmarken kann man Erfolg haben

Man kann festhalten: Marken, die zur Dachmarke ausgebaut wurden, können funktionieren. Auf weitere vertiefende Beweise für diese Tatsache wollen wir aus Platzgründen verzichten.

Jeder weiß aus seinem täglichen Verhalten, dass man Dachmarken akzeptiert und sie kauft. Neben den oben zitierten Marketingpreisträgern offenbaren die klangvollen Namen wie Ratiopharm, Iglo, Langnese, Abtei, Odol, Du Darfst, Wagner-Pizza, Porsche etc. das Potential von Dachmarken. Wir wollen uns im zweiten Schritt mit der Frage beschäftigen, was es zu beachten gilt, um eine erfolgreiche Dachmarke zu schaffen.

Markenkapitalisierung durch Erhöhung der Produkte

Besitzt man einen guten Namen, ist das unter dem Wachstumsdiktat stehende Management leicht zu überzeugen, dass es der Marke angeblich nicht schadet, wenn man dem Kunden viele Produkte anbietet. Insbesondere in den Kategorien, in denen Geschmacksvarianten eine Rolle spielen, findet man diese Vorgehensweise. (z. B. Pulmoll, Vivil, Fisherman's Friend, Coca-Cola, etc). Unter Maggi soll es beispielsweise über 1.000 Produkte geben.

Dass diese Dachmarken auf einem schwachen Fundament stehen, das mit jeder neuen SKU (stock keeping unit) unterminiert wird, wird gerne verdrängt, solange man damit Umsatzzuwächse erzielt. Ein Zurück kann man selten beobachten.

Ein vorbildliches Beispiel ist die große Gesundheitsmarke Abtei, bei der man an die 100 Produkte im Sortiment gestrichen hat, die natürlich mit Umsatzrückgängen verbunden waren. Aus Sicht der Kunden kann vermutet werden, dass sie zu einem besseren Markenverständnis geführt haben (mental convenience).



Der Friedhof der Markenerweiterungen ist voller falscher Freunde

Hiermit wird die Problematik angesprochen, die richtigen Produkte zu finden. Um zu einer guten Entscheidung zu gelangen, sollte man nicht nur die Käufer fragen, sondern hinter die Fassade der Marke schauen.

Egal, wie subtil die Fragen formuliert werden, letztendlich geht es immer um die Fragestellung: „Passt das Produkt X zur Dachmarke Y?“ Da diese Problemstellung aus dem Hause kommt, das die Marke besitzt, liegt normalerweise immer eine gewisse Kategorienähe vor, so dass der Proband selten zu einem klaren und eindeutigen Nein kommt.

Impressum

Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der
Wirtschaftsingenieure

WING-Sekretariat:

Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
WING-Homepage: www.wing-online.at

Redaktion:

Mag. (FH) Ursula Zmölning
Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelning@chello.at

Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer
e-mail: ulrich.bauer@tugraz.at

Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:

Mag. (FH) Ursula Zmölning

Redakteure:

Dipl.-Ing. Andreas Drumel

drumel@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,

stefan.gruenwald@tugraz.at

Dipl.-Ing. Dr. Borge Kummert,

boerge.kummert@tugraz.at

Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller

noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Roland Winkler

roland.winkler@tugraz.at

Thomas Eichner

eichner@sbox.tugraz.at

Anzeigenkontakt:

Mag. (FH) Ursula Zmölning
e-mail: ursula.zmoelning@chello.at
Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung:

P2 Marketing

Mag. (FH) Ursula Zmölning
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80
e-mail: ursula.zmoelning@chello.at
www.p2marketing.at

Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH
Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn
Tel. (03124) 290 90, ISDN: DW 44
Fax (03124) 290 90-30
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie
Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-
sprache mit der Schriftleitung des „WING
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenar-
beit mit den einschlägigen Instituten an den
Universitäten und Fachhochschulen Öster-
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure
mit Studienabschluss an einer Technischen
Universität, an einer technischen Fakultät
einer Universität oder einer technischen Fach-
hochschule.
ISSN 0256-7830

Passt beispielsweise ein Smart zur Marke Mercedes? Ein Auto passt immer zu einer Automarke.

Bei der Frage: Passt ein preislich unten angesiedelter Kleinwagen zu einem Luxusauto, könnten die Befragten leichte Zweifel anmelden. Oder passen zu einer typischen Frauenmarke Kleider für Männer? Bei dieser Frage hängt das Ergebnis von verschiedenen Faktoren ab (unter anderem vom Befragungsort). Der gesunde Menschenverstand würde hier kein positives Urteil abgeben (die Gültigkeit des klassifikatorischen Codes ist die Begründung aus der Psychologie). Passen zu einer Babypflegemarke (z. B. Fissan) Pflegeprodukte für Kinder ab 3 Jahren oder Windeln oder ein Sortiment von Babyartikeln?

Vordergründig ja, doch letztendlich führten diese Markenausdehnungen zum Niedergang der Marke.

Es wäre ein lehrreiches Unterfangen, wenn jemand die „Leichen“ sammeln würde, um dem Marketingnachwuchs die Gefahr der Fehlentscheidungen zu demonstrieren. Unter Tempo und Pulmoll gab es beispielsweise die fehlgeschlagenen Versuche, mit der Marke und mit entsprechenden Produkten in die Apotheke vorzudringen. Bei Pulmoll hieß der Ausdehnungspfad Husten, was nahe liegt, da Pulmoll ein Hustenbonbon ist. Trotz oder vielleicht wegen der sicherlich durchgeführten Marktforschung sind dieser und die anderen Versuche gescheitert. Oder Jill Sander wollte unter der Frauenmarke auch Männerkleidung vermarkten. Das Ergebnis war ein finanzielles Desaster, das der Grund für den Verkauf des Unternehmens war. Offiziell wird dies natürlich nicht so gesehen. Im Sog eines Markenflops, insbesondere bei einer Unternehmensmarke, die als Dachmarke genutzt wird, kann man folglich an den Rand des Abgrunds gelangen. Wir möchten die Warnung von Ries aus dem Jahr 1996 in Erinnerung rufen: „Je mehr Produkte, je mehr Märkte, je mehr Bedürfnisse, auf die ein Unternehmen eingeht, desto weniger Geld verdient es.“ „Volle Kraft voraus in alle Richtungen!“, ertönt der Befehl von der Kommandobrücke der Unternehmen.

Wann werden sie endlich begreifen, dass die Erweiterung der Produktlinie letztendlich in den Ruin führt?“ (Ries 1996).

Fremdes Terrain ist voller Minenfelder

Die Dachmarkenstrategie führt mit fast 100%iger Sicherheit dazu, dass man eine erfolgreiche Marke nutzt, um damit neue Zielgruppen zu erobern. In gesättigten Märkten ist es andererseits „normal“, dass diese Zielgruppe schon eine andere Markenentscheidung getroffen hat. Sofern es sich nicht um eine echte Innovation handelt, muss die Gretchenfrage gestellt werden: „Führt das Angebot (ähnliches Produkt unter der Dachmarke) zu einer Revision der Markenentscheidung oder nicht?“. Interessanterweise gibt es Marktforschungs-Institute, die bei dieser Problemstellung helfen können. Für einen als homo oeconomicus handelnden Menschen steht außer Frage, dass es „billiger“ ist, diese Fragestellung zu testen, als einen Flop zu produzieren. Ist die Entscheidung gefallen, können immer noch Gefahren auftauchen. Je weiter die Markenerweiterung vom Ursprung der Marke ist, umso größer sind die Minenfelder, in die man geraten kann. So glaubte Boss als Experte für Männerkleidung, dass man das Know-how besitzt, um Frauenkleider vermarkten zu können. Mit der Marke könnte es klappen, doch die Schwierigkeiten begannen mit der Vermarktung: Frauenmode benötigt andere Designer und Stoffe, oder im Handel gibt es komplett andere (Einkaufs-)Rhythmen etc. Es klingt fast zu einfach, doch es gilt zu beachten.

Jede Kategorie, und sei sie noch so nahe an der, in der man sich bisher zu Hause fühlt, hat ihre eigenen Gesetze und Modalitäten.

Eine bekannte Bonbonmarke unterschätzte beispielsweise das Wettbewerbsverhalten des Platzhirschs im Kaugummisegment. (Süßwaren sind nicht immer Süßwaren.)

Die Kompetenz, ein Auto für das Volk (VW) herstellen zu können, ist keine Garantie für den Erfolg eines Wagens, den die Oberklasse (Phaeton) kaufen soll. (Autos sind nicht immer Autos.)

Ist die Marke für eine Ausdehnung geeignet?

Der in unserem Kulturkreis legitime Wunsch zu wachsen sollte nicht zu blindem Eifer führen und die Frage, ob die Marke für eine Ausdehnung geeignet ist, vorschnell positiv bejahen. Aufgrund der hohen Floprate, die man bei 80 % ansiedelt (Sattler 2002), kann ohne tiefer gehende Analyse geschlossen werden, dass man spontan die Tragfähigkeit eines Markennamens in Zweifel stellen kann. Kriterien für die Eignung eines Markennamens als Dach sind:

- die Marke sollte über ein interessantes semantisches Profil
- und zudem über eine hohe ungestützte Markenbekanntheit verfügen.

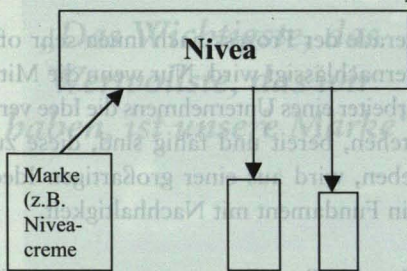
Wenn beides zutrifft, kann man sagen, die Marke ist „gesund“. Sie ist der Marktführer oder wenigstens die Nummer zwei in der Kategorie.

Die Kernwerte sind die Leitmaxime für die Ausdehnung

Wenn man eine Marktführer Marke ausdehnen möchte, ist es logisch, dass die Ausdehnung die Marke nicht zerstören soll. Um dies zu garantieren, ist es eine große Herausforderung an das Markenmanagement, den Markenkern zu identifizieren. Vorsicht ist geboten. Die Käufer der Marke können hierbei nicht unbedingt zu Rate gezogen werden. Sie erleben die Marke zu vordergründig, zu oberflächlich. Man gerät in die Gefahr, Sein und Schein zu verwechseln.

Man unterscheidet hier zwei Dachmarkenkonstruktionen:

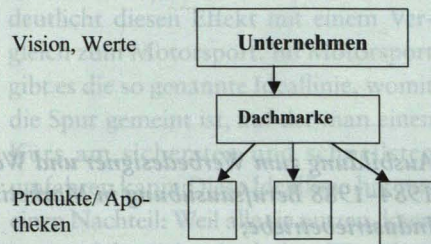
Von unten nach oben:



Hier ist klar, dass diese Dachmarkenkonstruktion Markenerweiterungen erfordert, die dissonanzfrei sind. Da man auf einem Erfolg aufbaut, ist die Chance

groß, dass man erfolgreiche Dachmarkenprodukte findet. Der Ausdehnungspfad bei Nivea ist der in unserer Gesellschaft hoch angesiedelte Wert Pflege. Anders dagegen der seltenere Fall:

Von oben nach unten



Diese Vorgehensweise kann man seit 2004 in Deutschland und in anderen Ländern (z. B. GB, CH) beobachten, wo Organisationen oder Pharmagroßhändler aufgrund der geänderten Gesetzgebung versuchen, Apotheken zu einer Kettenbildung zu bewegen.

Unter der Dachmarke Vivesco will beispielsweise der Pharmagroßhändler ANZAG die Apotheken motivieren, ihre Apotheke mit dieser neuen Marke zu schmücken. Da die Apotheker die Produktebene darstellen, muss die Marke Vivesco eine starke integrative Energie besitzen. Um zu einer konsistenten Klammer zu gelangen, sollte man „oben“ suchen. Quelle könnten die Vision oder existenzielle Werte des Unternehmens sein.

Im Falle eines Pharmagroßhändlers liegt es nahe, dass diese Klammer nicht im sozialen (z. B. Gesundheit), sondern eher im ökonomischen Bereich zu finden sein wird.

Einen ähnlichen Versuch gibt es im Jahr 2005, in dem man für eine Region eine Weindachmarke kreieren möchte (z. B. in Rheinland-Pfalz mit der Marke DC Pfalz).

In der Praxis liegen über diese Vorgehensweise wenige Erfolgsbeispiele vor.

Die Markenerweiterung sollte hohe Anforderungen erfüllen

Um Erfolg mit einer Dachmarke zu haben, sollte die Erweiterung den gleichen (hohen) Anforderungen genügen, die man an eine Monomärke hat:

- Sie sollte den Markt teilen, indem sie eine neue Kategorie schafft.
- Sie sollte einen neuen Standard bilden.
- Sie sollte einzigartig sein.
- Sie sollte differenzieren.

Wenn sie dann noch den Markenkern dramatisiert statt zerstört, ist der Erfolg fast sicher. Die Dachmarkenerweiterungen von Nivea sind hier als Vorbild anzuführen. Einige davon haben sogar Marktführerstatus erreicht.

Markenführung ist die Königsdisziplin im Marketing

Da man mit Marken die besten Chancen hat, Kunden zu gewinnen und damit den Umsatz zu steigern, zählt das Markenmanagement zu den Kernaufgaben des TOP-Managements. (Es wäre „Chefsache“, meinte einmal der Vorstandsvorsitzende Maucher bei Nestlé). Eine Monomärke einzuführen ist weniger komplex und damit relativ einfacher als im Vergleich hierzu die Einführung und das Management einer Dachmarke.

Abschließend möchten wir die Empfehlung aussprechen, wie bei der Monomärke die Entscheidung am Wettbewerb auszurichten und mit der genügenden Ausdauer, Marketingunterstützung und Geduld an die Startrampe der Markenausdehnung zu gehen.

Literaturverzeichnis

Domizlaff, H., Grundgesetze der natürlichen Markenbildung, S. 689 – 724, in: Handbuch Markenartikel, Bruhn, M. (Hrsg): Stuttgart 1994

Dingler, Rolf, Dachmarken: Acht Strategiefallen – Dachmarkeninflation: Auslaufmodell des 20. Jahrhunderts? S. 63 – 80 in: Praxisorientierte Markenführung, Gaiser/Linxweiler (Hrsg.), Wiesbaden 2005

Dudenhöfer, Ferdinand: Systemmarken – Vernetzung produktnaher Angebote unter Marken, S. 379 – 396, in: Moderne Markenführung, Esch (Hrsg.), Wiesbaden 2000

Esch / Tomczak et al.: Corporate Brand Management, 2004

Ries, Al, Trout, Jack: Positioning, Hamburg 1986

Ries, Al: Strategie der Stärke, Düsseldorf, 1996

Sattler, H. / Völkner, F. / Zatoukal, G.: Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Hamburg 2002