

Alle für einen, einer für alle

Portfolio-Werbung: Durch die gemeinsame Darbietung von Dachmarke und Markenportfolio kann ein Hersteller positive Imagespillover-Effekte für das gesamte Unternehmen erzielen.

WÄHREND ENDE DES VERGANGENEN JAHRHUNDERTS der Untergang von Dachmarken prophezeit wurde, sind es heute gerade Dachmarken, die Auszeichnungen für ihre Markenführung erhalten – zum Beispiel die Lufthansa, Hugo Boss, Porsche, die Zeitungsgruppe Bild, Loewe, Miele oder Volkswagen. Das Interesse an Corporate Brands ist auf einmal groß und viele Unternehmen sind bestrebt, die Dachmarke gegenüber dem Konsumenten stärker zu kommunizieren. »Die Menschen wollen wissen, was das für ein Unternehmen ist, von dem sie die Produkte kaufen«, sagte beispielsweise Jim Stengel, CMO von Procter & Gamble im Jahr 2008.

Zunehmende Bedeutung von Dachmarken

In der Wissenschaft wurden bisher überwiegend die Auswirkungen starker Dachmarken auf die Produkte untersucht. Wie man jedoch überhaupt zu einer starken Dachmarke kommt, blieb dabei größtenteils unbeantwortet. Deshalb ist zunächst die Frage zu beantworten, wie eine starke Dachmarke aufzubauen ist, um dann ihre Strahlkraft auf das gesamte Unternehmen und dessen Produkte übertragen zu können.

Verfügt ein Unternehmen über starke Produktmarken und eine wenig bekannte Dachmarke, bietet Portfolio-Werbung, das heißt die gleichzeitige Darbietung einer Dachmarke mit ihrem Markenportfolio in der

Werbung (Abb. 1), eine Möglichkeit, das Image der Dachmarke aufzuwerten. Heutzutage ist die Mehrzahl der Dachmarken den meisten Konsumenten wenig bekannt. Welcher Konsument kennt schon Bongrain, Diageo, Instersnack, Mäurer & Wirtz, MaxXium oder ReckitBenckiser? Die Produktmarken sind dem Konsumenten hingegen oft sehr bekannt. Das würde für einen Markenmanager bedeuten, dass er deren Stärke nutzen kann, um die Dachmarke aufzuwerten. Allerdings sollten hierbei auch die Wirkungen auf die Produktmarken eines Unternehmens berücksichtigt werden, denn kein Manager würde die Dachmarke auf deren Kosten stärken.

Portfoliowerbung als Kompetenznachweis

Der Mensch bildet im Rahmen der Informationsaufnahme und -verarbeitung bestimmte Kategorien von Objekten und Ereignissen, die Gemeinsamkeiten aufweisen. Ebenso ordnet er Produkte bestimmten Marken zu, die wiederum zu bestimmten Produktkategorien gehören. Überträgt man diese Erkenntnisse auf Markenarchitekturen, so liegt die Dachmarke auf der obersten Ebene eines Unternehmens (z.B. Unilever). Unter der Dachmarke wird wiederum eine Reihe an Produktmarken geführt, die dem Konsumenten oftmals sehr bekannt und vertraut sind (z.B. Dove, Re-

Die TEAM Sondermodelle:
mit „TEAM PLUS Paket“ und Preisvorteil von bis zu 2.605 €
- „All-Inclusive-Paket“ mit einer Finanzierung ab 1,9 %

Jubeln Sie mit: Die neuen TEAM Sondermodelle sind da!

Eine Tendenz, die Marke als kommunikatives Dach zu verwenden, ist deutlich zu erkennen. So dienen beispielsweise übergreifende Kampagnen dazu, mehrere Produkte gleichzeitig zu kommunizieren. So bewirbt Volkswagen die TEAM-Sondermodelle Polo, Golf, Scirocco und Tiguan gemeinsam.

ABB. 1: PORTFOLIO-WERBUNG VON UNILEVER

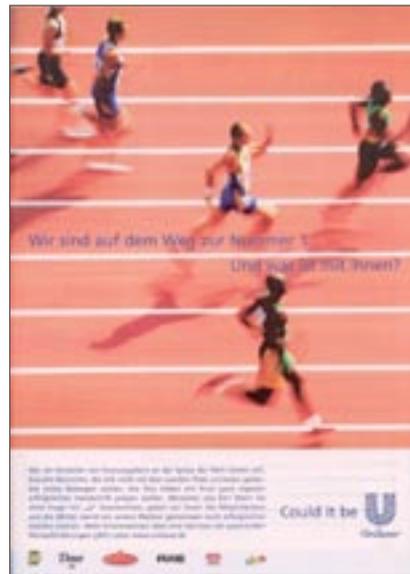
HANDEL

RECHT

SERVICE

89

Quelle: LZ, 2007; Junge Karriere, 2007, Heft 12



Zur Dachmarke Unilever gehört eine Reihe an Produktmarken, die dem Konsumenten oft sehr bekannt sind, wie Dove, Rexona, Beçel, Rama, Knorr, Pfanni oder Langnese. Um dem Kunden eine solche Markenarchitektur sichtbar zu machen, kann Portfolio-Werbung als sinnvolles Instrument dienen.

xona, Beçel, Bertolli, Rama, Knorr, Pfanni, Langnese). Die einzelnen Produktmarken vereinen wiederum unter sich eine Produktlinie beziehungsweise Sortiment. So findet man unter Knorr beispielsweise Fix-Produkte, Saucen, Suppen, Würzmittel, Salatzutaten usw. Um dem Konsumenten eine solche Markenarchitektur sichtbar zu machen, kann Portfolio-Werbung als sinnvolles Instrument dienen (Abb. 1). Denn wenn der Konsument weiß, dass unter einer Dachmarke eine Reihe erfolgreicher Produkte geführt wird, so müsste seine Einstellung zu dieser und ihrer wahrgenommene Kompetenz steigen. In einem zweiten Schritt kann sich diese Strahlkraft der Dachmarke wiederum positiv auswirken, wenn unter ihr ein neues Produkt auf den Markt gebracht wird. Hierbei dürfte das neue Produkt schon alleine deshalb besser beurteilt werden, weil es von genau dieser Dachmarke stammt und bereits schon bekannte und erfolgreiche Waren neben ihm in der Werbung abgebildet sind oder im Regal am POS stehen. Zur Wirkung von Portfolio-Werbung wurde am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung eine umfangreiche Studienreihe durchgeführt, in der insgesamt 1.066 Konsumenten zu Produkten aus dem FMCG-Bereich befragt wurden. Zentrale Faktoren waren hierbei unter anderem der Fit zwischen den Produktmarken, das Involvement des Konsumenten sowie die Anzeigenkomplexität aufgrund der Anzahl der gezeigten Marken.

Alles muss passen: Fit ist entscheidend

In einer ersten Studie wurde Portfolio-Werbung gegenüber Einzelwerbung getestet, das heißt die Darbietung der Dachmarke mit lediglich einer Produktmarke. Zeigt sich wirklich eine höhere Wertschätzung beim Konsumenten, wenn die Dachmarke ihr Markenportfolio in der Werbung zeigt? Als zentrale Variable diente hier der Fit zwischen den Produktmarken, denn nur wenn das Markenportfolio als Einheit und

stimmig zueinander wahrgenommen wird, sollten sich Imagespillover-Effekte auf die Dachmarke zeigen. Passen die Produktmarken nicht zusammen, werden kognitive Dissonanzen erwartet.

Die Ergebnisse belegen, dass Portfolio-Werbung (PW) bei einem hohen Fit zwischen den Produktmarken die Dachmarke positiv stützt. Passen die Produktmarken hingegen nicht zueinander, wird die Dachmarke sogar schlechter als bei Einzelwerbung (EW) bewertet (Abb. 2). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bezüglich der wahrgenommenen Kompetenz der Dachmarke: Hier schießt sie bei Portfolio-Werbung mit hohem Fit nach oben. Demnach kann Portfolio-Werbung als beträchtlicher Kompetenznachweis für die Dachmarke dienen.

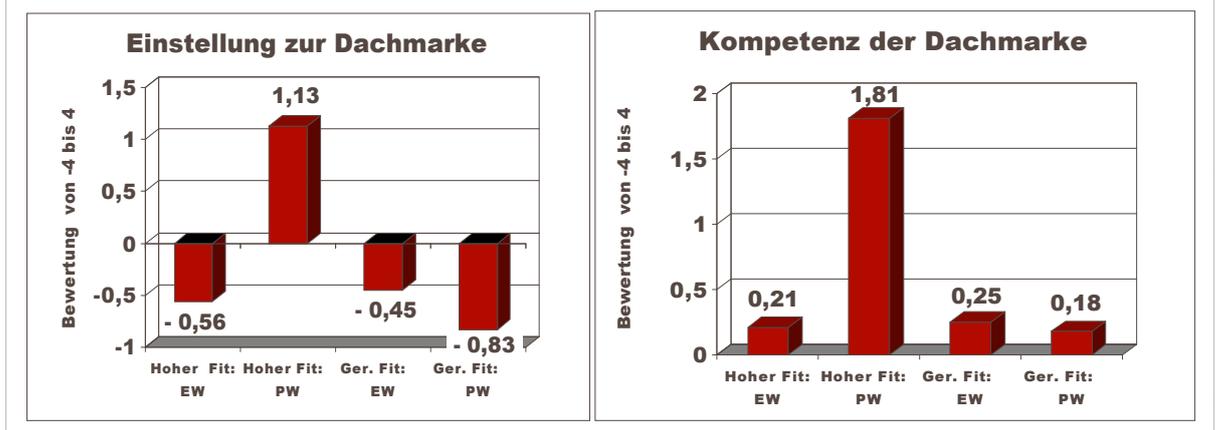
Involvement als wichtige Größe

Doch profitieren auch die Produktmarken durch Portfolio-Werbung? Um dieser Frage nachzugehen wurden die Probanden gebeten, die Qualität der Produkte unter der Dachmarke zu bewerten. Auch hierbei zeigt sich, dass die Qualität genau dann sehr hoch eingeschätzt wird, wenn ein hoher Fit zwischen den Produktmarken bei Portfolio-Werbung vorliegt.

In einer Zusatzstudie wurde eine einzelne Produktmarke genauer betrachtet (alleinige Darstellung, mit stimmigem bzw. unstimmigem Markenportfolio). Hier zeigt sich, dass eine einzelne Produktmarke ebenso von der gleichzeitigen Darbietung mit der Dachmarke und stimmigen Markenportfolio profitiert: Sie wird wesentlich besser bewertet. Folglich profitieren sowohl die Dachmarke als auch die Produktmarken genau dann, wenn das Markenportfolio bei Portfolio-Werbung als stimmig wahrgenommen wird.

Doch steigt dieser wahrgenommene Kompetenzzuwachs linear mit steigender Anzahl an dargebotenen Marken in der Werbung? Oder ist der Konsument aufgrund der hohen Komplexität bei einer Vielzahl von Produktmarken irgendwann überfordert? Dieser Fra-

ABB. 2: EINSTELLUNG ZUR DACHMARKE UND BEURTEILUNG DER KOMPETENZ DER DACHMARKE



Portfolio-Werbung (PW) stützt die Dachmarke bei hohem Fit zwischen den Produktmarken positiv. Passen die Produktmarken nicht zueinander, wird die Dachmarke sogar schlechter als bei Einzelwerbung (EW) bewertet. Zudem wird die Kompetenz der Dachmarke höher eingeschätzt, wenn der Fit bei Portfolio-Werbung stimmt. Portfolio-Werbung kann also als beträchtlicher Kompetenznachweis für die Dachmarke dienen.

ge sollte durch eine weitere Studie beantwortet werden. Dabei wurde zum einen experimentell zwischen hoher und geringer Aufmerksamkeit des Konsumenten differenziert, zum anderen zwischen geringer, mittlerer und hoher Anzeigenkomplexität (in Abhängigkeit von der Anzahl der gezeigten Produktmarken).

In Bezug auf die Einstellung zur Dachmarke und die Bewertung ihrer Kompetenz zeigen sich folgende Ergebnisse: Ist der Konsument hoch involviert, so sollte in der Werbung möglichst eine mittlere Zahl an Produktmarken mit der Dachmarke abgebildet werden. Bei einer hohen Anzahl ist der Kunde überfordert und wertet die Marken wieder ab. Betrachtet der Verbraucher jedoch nur mit geringer Aufmerksamkeit die Anzeigen, kommen die positiven Effekte der Markenvielfalt zum Vorschein: Hier kann auch eine höhere Anzahl an Marken gezeigt werden. Der Konsument konzentriert sich weniger auf die einzelnen Produktmarken, er ist vielmehr von der hohen »Kompetenzmannschaft« der Dachmarke positiv überrascht. Dies schlägt sich positiv in der höheren Beurteilung der Dachmarke und deren Kompetenz bei hoher Komplexität wieder. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich ebenso hinsichtlich der Qualität der Produkte unter der Dachmarke und der Einstellung zu den einzelnen Produktmarken (Abb. 3).

Zentral ist also zu wissen, in welchen Medium Portfolio-Werbung geschaltet wird, und in welcher Situation der Konsument die Anzeige betrachtet. So sollten tendenziell in einem High-Involvement-Magazin eine geringere Anzahl an Produktmarken dargeboten werden als in einer Low-Involvement-Zeitschrift.

Einführung einer neuen Produktmarke

Wenn Portfolio-Werbung positiv auf bereits existierende Dach- und Produktmarken wirkt, kann diese Werbform dann nicht auch eingesetzt werden, um eine neue Produktmarke bei ihrer Einführung zu unterstützen? Zur Beantwortung dieser Frage wurde ex-

perimentell eine neue Produktmarke in der Werbung alleine, nur mit Dachmarke (DM), nur mit Markenportfolio (MP) sowie mit Dachmarke und Markenportfolio (Portfolio-Werbung) gezeigt. Vermutet wurde hierbei eine doppelte Hebelwirkung bei Portfolio-Werbung, indem die neue Produktmarke sowohl durch den Hinweis auf die Dachmarke als auch auf die anderen bekannten Produktmarken profitiert.

Die Ergebnisse sind beachtlich: Bei gleicher Beschaffenheit eines Schokoladenproduktes war die Einstellung zu diesem Produkt erheblich besser, wenn dieses durch Portfolio-Werbung dargeboten wurde. Darüber hinaus konnte eine wesentlich höhere Kaufbereitschaft als in allen anderen Versuchsbedingungen festgestellt werden. Die gestützte Preisbereitschaft war sogar um fast 30 Prozent höher, wenn bei dem neuen Produkt auf den Hersteller und die anderen Produktmarken verwiesen wurde, als wenn es alleine in der Werbung dargeboten wurde.

Erkenntnisgewinn aus der Untersuchung

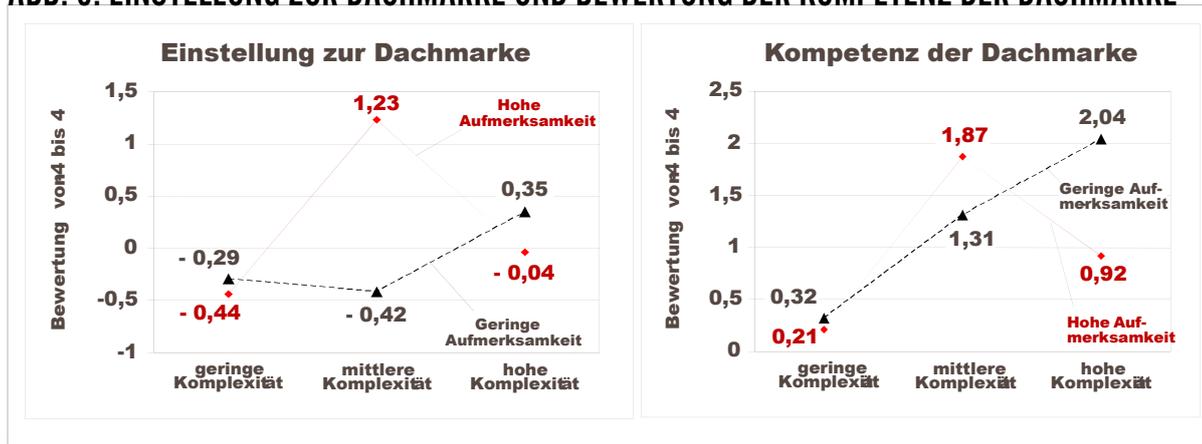
Mit den durchgeführten Studien konnte belegt werden, dass die Dachmarke und ihre Produktmarken durch Portfolio-Werbung bei Vorliegen eines hohen Fits zwischen den Produktmarken profitieren. Der Konsument nimmt alle Marken als stimmig zueinander wahr und bildet eine entsprechende Dachmarken-Kategorie: Die Marken stärken sich dabei gegenseitig.

Eine weitere wichtige Einflussgröße stellen die Anzahl der Produktmarken und das Involvement dar: Bei hoher Aufmerksamkeit des Konsumenten ist eine mittlere Anzahl an Produktmarken zu empfehlen. Liegt geringes Involvement vor, so folgten die Beurteilungen einem linear steigenden Verlauf mit zunehmender Anzahl an Produktmarken. Demzufolge können hier mehr Marken in der Werbung gezeigt werden.

Bei der Einführung einer neuen Produktmarke kann darüber hinaus eine doppelte Hebelwirkung durch

Quelle: Brunner, 2010, S. 157 und 161

ABB. 3: EINSTELLUNG ZUR DACHMARKE UND BEWERTUNG DER KOMPETENZ DER DACHMARKE



Quelle: Brunner, 2010, S. 158 und 171

Ist der Konsument hoch involviert, sollte in der Werbung möglichst eine mittlere Zahl an Produktmarken mit der Dachmarke abgebildet werden, sonst ist der Kunde überfordert. Betrachtet der Verbraucher nur mit geringer Aufmerksamkeit die Anzeigen, kann können mehr Marken gezeigt werden. Der Konsument konzentriert sich weniger auf die einzelnen Produktmarken, sondern er ist von der »Kompetenzmannschaft« der Dachmarke positiv überrascht.

Portfolio-Werbung auftreten: Einerseits werden insbesondere Kompetenz und Qualität durch die Dachmarke auf die neue Marke übertragen, andererseits sowohl Sympathie als auch Qualität durch die anderen Produktmarken. Die höhere Kaufbereitschaft bei gleichzeitiger Darbietung der neuen Marke mit Dach- und Produktmarken sowie ein Preispremium von knapp 30 Prozent weisen dabei auf das enorme Potenzial hinsichtlich der Effizienz dieser Werbemaßnahme hin: Bei gleicher Beschaffenheit des Produktes und gleichem Mitteleinsatz sind bessere Wirkungen in Bezug auf die verhaltenswissenschaftlichen Größen zu verzeichnen.

Handlungsempfehlung für Markenmanager

Eine Vielzahl großer Konzerne weist heutzutage komplexe Markenarchitekturen mit oftmals unbekanntem Dachmarken, jedoch starken Produktmarken auf. In diesem Fall kann Portfolio-Werbung als Kompetenznachweis für die Dachmarke dienen. Die Corporate Brand kann hierdurch einerseits gestärkt und dem Konsumenten bekannt gemacht werden, andererseits kann sie durch die gezielte Auswahl geeigneter Produktmarken in einer gewissen Branche etabliert und durch entsprechende Eigenschaftsübertragungen der Produktmarken positioniert werden.

Allerdings sollten beim Einsatz von Portfolio-Werbung die Produktmarken zueinander passen und das Involvement des Konsumenten unbedingt Berücksichtigung finden. Denn dies ist ausschlaggebend dafür, wie viele Produktmarken in welchem Medium gleichzeitig kommuniziert werden sollten.

Eine Tendenz, die Marke vermehrt als kommunikatives Dach zu verwenden, ist in den vergangenen Jahren deutlich zu erkennen. So dienen beispielsweise übergreifende Kampagnen dazu, eine Innovation einzuführen, die für mehrere Produkte gilt: Volkswagen bewirbt zum Beispiel die R-Line-Serie des Touareg, Touran, Golf und Polo gemeinsam und stellt die Sportlichkeit

der Fahrzeuge in den Vordergrund. Ähnlich werden verschiedene Modelle der Blue-Motion-Serie mit ihrem geringen Kraft- und Schadstoffverbrauch beworben. BMW rückt mit der Kampagne »Freude« seinen Markenkern in den Vordergrund und zeigt hierbei die einzelnen Modelle auf.

Beim Einsatz von Portfolio-Werbung in der Praxis können somit positive Imagetransfer-Effekte auf die Dachmarke und die Produktmarken genutzt werden. Dabei gilt es jedoch, den Spagat zwischen Synergien und der notwendigen Eigenständigkeit jeder einzelnen Marke zu meistern. Dieser Herausforderung bei der Führung komplexer Markenarchitekturen sollte durch eine langfristige und konsequente Strategie für das gesamte Unternehmen begegnet werden. Portfolio-Werbung stellt hier ein Instrument zur Nutzung von Synergien zwischen Marken im Unternehmen dar. Gleichzeitig sollten jedoch stets die Wirkungen zwischen den Produktmarken auf horizontaler Ebene als auch die Wechselwirkungen zwischen Dach- und Produktmarken auf vertikaler Ebene Berücksichtigung finden. Die gesamte Strategie für alle Marken im Unternehmen sollte also wohl überlegt sein gemäß dem Zitat der ehemaligen Präsidentin der Treuhandanstalt Birgit Breuel: »Wenn man in die falsche Richtung läuft, hat es keinen Zweck, das Tempo zu erhöhen.«

Dr. Christian Boris Brunner



Dr. Christian Boris Brunner ist ehem. wissenschaftl. Mitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung bei Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch. Er berät versch. Unternehmen in den Bereichen Markenführung, Kommunikation und CSR.