



Wie viel Dehnung verträgt die Marke?

Praxisbeispiel für einen strukturierten Entscheidungsprozess bei der Robert Bosch GmbH

Autoren: Alexander Biesalski und Kai Peters

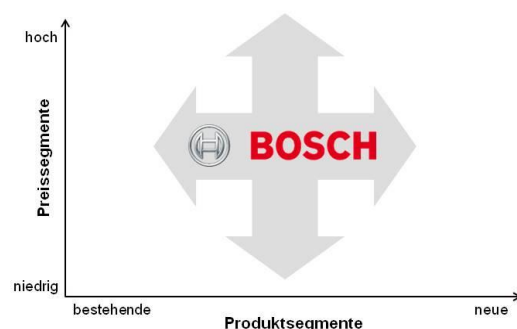
Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Markendehnung nimmt aufgrund veränderter Angebote durch Digitalisierung, neuer Wettbewerber und globalisierter Märkte zu. Anstatt weitgehend das ‚Bauchgefühl‘ walten zu lassen, werden Markendehnungsentscheidungen bei der Robert Bosch GmbH mit einem systematischen Entscheidungsprozess veranschaulicht, objektiviert und abgesichert. Dadurch wird Sensibilität für die Tragweite der Entscheidung aus Markensicht bei allen Beteiligten geschaffen und ein wesentlicher Beitrag zur Erhaltung und zum Ausbau der Markenstärke in der Zukunft geleistet.

Welches Unternehmen kennt das nicht? – Das Produktmanagement fordert zur Erschließung von Umsatzpotenzialen die Einführung neuer Produkte, der Vertrieb will den Absatz durch Preissenkungen ankurbeln. Dagegen ist prinzipiell nichts einzuwenden, solange die Auswirkungen auf die Marke und langfristige Ertragsentwicklung hinterfragt wurden: Passen die angedachten Produkte und Preisstufen zum Markenkern oder sinken Begehrlichkeit und Preisbereitschaft in der Zielgruppe und damit die Profitabilität? Fehlentscheidungen bei der Markendehnung wurden in der Vergangenheit häufig teuer bezahlt. So hatte ein weltweit bekannter Drucker-Spezialist den Versuch gestartet, mit Systemlösungen für Rechnernetzwerke seine Kompetenz-Wahrnehmung zu erweitern. Diese sogenannte ‚Horizontale Dehnung‘ auf Produktebene passte nicht zum wahrgenommenen Kompetenzprofil der Marke und wurde aufgrund der entstandenen Verluste wieder eingestellt. Auch eine etablierte deutsche Baumarkt-Kette hatte mit der ‚Vertikalen Dehnung‘ in den Niedrigpreis-Bereich keinen nachhaltigen Erfolg. Mit Dauertiefpreisen wurde die Marke ruiniert. Die Insolvenz war die Folge.

Insbesondere bei Unternehmen mit einer global eingesetzten Dachmarke ist die Tragweite einer Markendehnung aufgrund der übergreifenden Wahrnehmung nicht hoch genug zu bewerten. Die Robert Bosch GmbH bietet unter der Dachmarke Bosch ein breitgefächertes Angebot, das von Hausgeräten und Elektrowerkzeugen über Fahrerassis-

tenzsysteme bis hin zu Verpackungsanlagen und industriellen Software-Lösungen reicht. Bosch orientiert sich in seinem Tun und Lassen an dem historisch verwurzelten Markenverständnis: „Die Marke ist der Vertrauensvorsprung, den unsere Erzeugnisse und Dienstleistungen in Kopf und Herz der Zielgruppe (Handel, Absatzmittler, OEM und Öffentlichkeit) genießen“. Unter diesem Leitsatz unterstützt Bosch die nachhaltige Stärkung der Dachmarke über alle Zielgruppen, Produktbereiche und Regionen hinweg – ganz im Sinne des Gründers Robert Bosch: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“.

Wie weit kann die Marke Bosch gedehnt werden, ohne Schaden zu nehmen?



Der Schutz, aber auch der Ausbau des Markenvertrauens erfährt im Kontext der Markendehnung einen deutlichen Bedeutungszuwachs. Eine wesentliche Ursache hierfür liegt im technologischen Wandel. Traditionell etab-

lierte Anbieter technischer Produkte bieten zunehmend softwaregestützte und vernetzte Lösungen an. Entstehende Innovationen führen unausweichlich zu der Frage, welches Kompetenzprofil notwendig ist, um erfolgreich an künftigen Wachstumsfeldern zu partizipieren.

Einen weiteren wesentlichen Treiber für Markendehnung stellt die zunehmende Wettbewerbsintensität dar. In unterschiedlichsten Branchen, genannt seien hier Unterhaltungselektronik oder Automobil, herrscht ein zunehmender Preis- und damit Margendruck. Ein Grund hierfür ist die Etablierung von preisorientierten Anbietern vorwiegend aus dem asiatischen Raum. Dabei punkten die neuen Konkurrenten nicht nur mit günstigen Preisen, auch in der Qualität haben sie deutlich aufgeholt. In der Folge steht Robert Bosch in angestammten Produktbereichen – beispielsweise bei Hausgeräten oder Elektrowerkzeugen – immer häufiger im Wettbewerb mit Anbietern wie Haier, Beko, Samsung oder Hitachi. Das führt zu der Herausforderung, die Marke Bosch im Wettbewerbsumfeld so zu positionieren, dass Marktanteile gehalten und ausgebaut werden können.

Hinzu kommen Wachstumspotenziale in den ‚BRIC-Staaten‘ und ‚Next Eleven‘, in denen eine aufstrebende Mittelschicht mit steigender Kaufkraft und zunehmender Präferenz für europäische Qualitätsmarken heranwächst. Entscheidungen zu neuen Produkten und Services sowie preislich attraktiven Angeboten unter der Marke gehören zu den grundlegenden Erfolgsfaktoren in diesen regional weit entfernten Märkten. Ausgehend von diesen Trends hat die Zentralabteilung Markenmanagement und Marketingkommunikation als ‚Hüter‘ der Marke Bosch einen unternehmensweiten Standard zur Bewertung und Entscheidung von Dehnungssituationen entwickelt.

Die oberste Priorität bei der Markendehnung lautet: die Marke Bosch darf nicht beschädigt werden! Damit einher gehen substanzielle Fragen, die anhand eines standardisierten Bewertungsprozesses zu beantworten sind:

- Wo liegen die Grenzen der Markendehnung in Bezug auf die wahrgenommene Kompetenz von Bosch?
- Welche Merkmale muss das Angebot aufweisen, um die Erwartungshaltung der Zielgruppe zu erfüllen?

- Ist die Differenzierung zu höherpreisigen Bosch-Angeboten ausreichend hoch?
- Welches Preispremium muss mindestens erzielt werden?

Der Startschuss fiel im September 2012 im Rahmen einer konkreten Fragestellung. Die Aufgabe sah die Entwicklung eines Tools vor, das eine schnelle und fehlerunanfällige Evaluierung von Dehnungsfällen aus Management-Sicht erlaubt. Prämisse war es, die Balance zwischen inhaltlicher Tiefe und praktischer Anwendbarkeit sicherzustellen. Dabei steht die Schaffung von Bewusstsein für die Relevanz sowie der Chancen und Risiken einer Markendehnung bei den Entscheidungsträgern im Mittelpunkt. Das Instrument findet auf Grundlage eines definierten Prozesses Anwendung, der sowohl die Corporate- als auch die Geschäftsbereichs-Interessen hinsichtlich Markenschutz versus Umsatzchancen berücksichtigt.

Verständnis des Markenmanagements bei Bosch

„Gutes Markenmanagement stiftet einen betriebswirtschaftlichen Nutzen und ist kein Selbstzweck“. An diesem Grundsatz orientiert sich bei Bosch die weltweite Führung der Marke. Die Handlungsgrundlage bildet der identitätsbasierte Ansatz der Unternehmensmarkenführung. Ausgangspunkt ist die Markenpositionierung, die im Kern den Markennutzen durch begeisterte Produkte und Services, Qualität sowie verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Handeln definiert. Innerhalb dieses Positionierungsraumes ist es das Ziel, ein selbstähnliches, widerspruchsfreies und konsistentes Markenbild an allen Kontaktpunkten sicherzustellen. Das setzt voraus, dass die Organisation die Positionierung kennt und lebt, denn das Mitarbeiterverhalten bestimmt in großem Maße die Glaubwürdigkeit der Marke. Die interne und externe Vermittlung der Markeninhalte zählt somit ebenso zu den Aufgaben der Zentralabteilung Markenmanagement von Bosch wie das Definieren von ‚Leitplanken‘ und deren Einhaltung in den Geschäftsbereichen.

Die Entscheidung soll auf einer abgesicherten und objektiven Informationsbasis beruhen. Wie kann nun ein unternehmensweiter Standard für Markendehnungsentscheidungen in einer komplexen Organisation mit mehr als 300.000 Beschäftigten, 360 Tochtergesellschaften, Vertretungen in über 50 Ländern und unterschiedlichsten Ansprüchen im täglichen Geschäft umgesetzt werden?

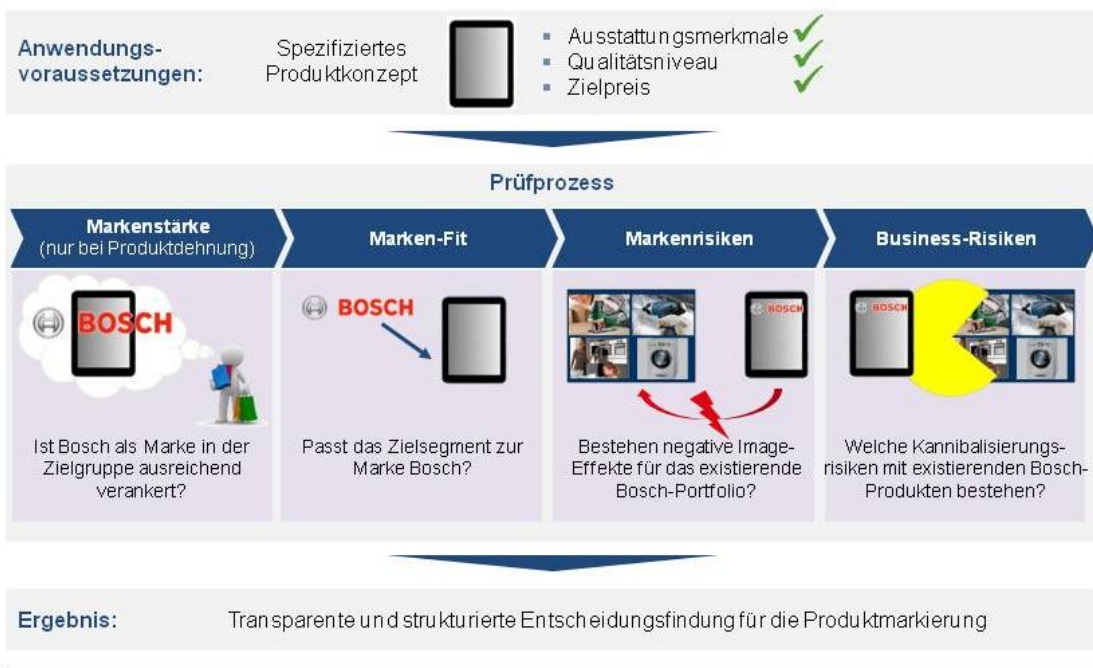
Eine ‚Assessment-Checkliste‘, die gemeinsam mit der Markenberatung Biesalski & Company ausgearbeitet wurde, schafft die Lösung. Die Tool-Struktur deckt folgende Bewertungsschritte ab:

1. Markenstärke: Analyse aus Zielgruppensicht, wie stark Bosch als Marke verankert ist. Die Bewertung erfolgt mit drei wesentlichen Parametern der Markenstärkemessung: Bekanntheit, Sympathie und Relevant Set. Dieser Schritt findet ausschließlich in Fällen einer Produktdehnung Anwendung, da bei einer Preisdehnung davon auszugehen ist, dass die Marke Bosch über das bestehende Angebot bereits ausreichend etabliert ist.

3. Markenrisiken: Bewertung aus Bosch-Sicht, ob negative Image-Effekte durch die Dehnung für die Wahrnehmung der Marke existieren. Die Einteilung der Risiken erfolgt anhand der Parameter ‚Ausstattungs-niveau‘, ‚Qualitätsunterschiede‘ und ‚Preisabstand‘. Sämtliche Risiko-Parameter werden hinsichtlich einer ausreichenden Unterscheidung zum Wettbewerb (Produkt- und/oder Preisdehnung) bzw. zum bestehenden Bosch-Angebot in der nächsthöheren Preislage (Preisdehnung) evaluiert.

4. Geschäftsrisiken: Prognose aus wirtschaftlicher Sicht, wie sich Umsatz und Profitabilität durch die geplante Dehnung entwickeln werden. Anhand der Kriterien

Aufbau des Markendehnungstools



Copyright Robert Bosch GmbH

2. Marken-Fit: Prüfung aus Markt-Sicht, inwieweit das Zielsegment der Dehnung zur Marke passt. Hierfür werden Minimum-Anforderungen hinsichtlich Produktattributen, Qualitätskriterien und Durchsetzbarkeit eines Preis-Premiums vordefiniert und Benchmarks gegenübergestellt. Dadurch soll verhindert werden, dass die Marke in ‚Billigst-Segmenten‘ platziert wird.

‚Kannibalisierungseffekte‘ und ‚Margenentwicklung‘ findet eine Einschätzung der zukünftigen Profitabilität auf Unternehmensebene statt.

Ein sogenanntes Entscheidungsbaum-Modell bildet den Strukturrahmen für die genannten Schritte. Die enthaltenen Kriterien sind als Fragen basierend auf einer ja/nein-Logik formuliert. Entlang eines pfadanalytischen Prozesses werden die Prüfergebnisse im Zusammenhang dargestellt und auf einen Blick trans-

parent gemacht. Das Resultat aus diesem Prozess ist eine Empfehlung zur Markierung des angedachten Angebots. Diese reicht von der Marke Bosch ohne Zusatz, über die Ergänzung mit einer Angebotsbezeichnung (Sub-Line) oder einer gleichberechtigten Partner-Marke, bis hin zur Markierung unter einem anderen Namen. Entscheidend ist, ob der betrachtete Dehnungsfall zur Marke Bosch passt und für das Unternehmen attraktiv ist.

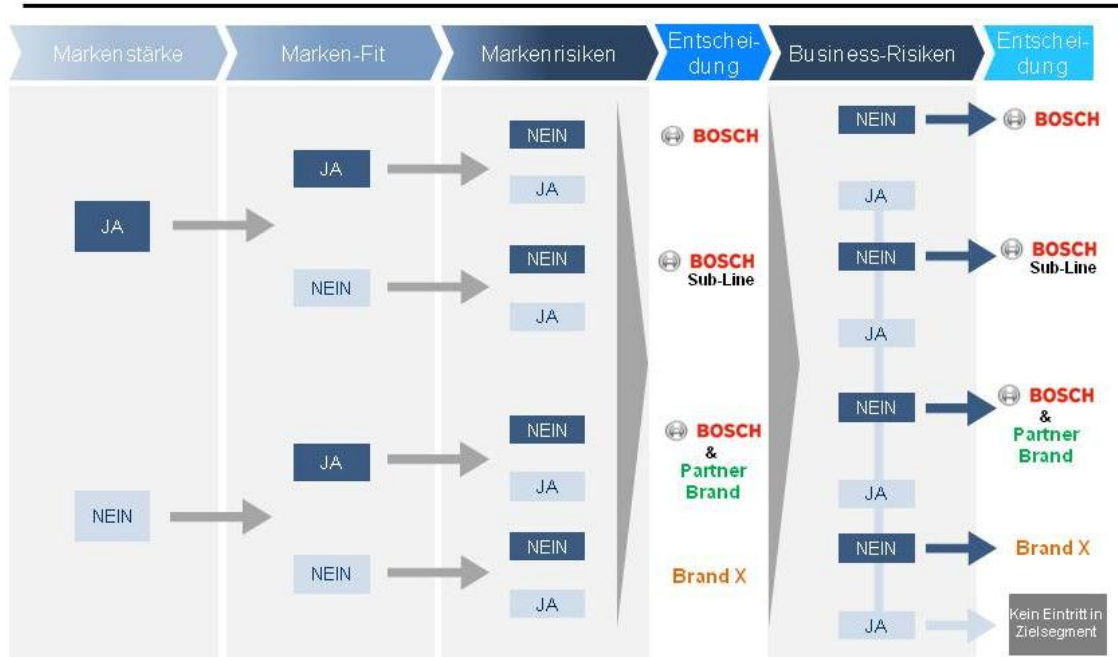
Die Entwicklungszeit von vier Monaten für das Markendehnungs-Tool fand unter Einbeziehung von Vertretern aus verschiedenen Geschäftsbereichen statt. In dieser Zeit wurden im ‚Trockenlauf‘ die unterschiedlichsten Praxis-Dehnungsfälle durchgespielt.

Die Entscheidung über Preis-Untergrenzen stellt im bisherigen Anwendungszeitraum die am häufigsten vorkommende Entscheidungssituation dar. So auch im Fall der Preis-Positionierung für ein bestehendes Schlüsselprodukt aus dem Gebrauchsgüterortiment. Bosch stand vor der Frage, ob mit dem vorgesehenen Preis, der aufgrund der spezifischen Wettbewerbssituation niedriger als in anderen Märkten geplant wurde, die Markenwahrnehmung von Bosch untergraben wird. Mit Unterstützung des Markenmanagements in der

Bosch-Zentrale hat das Marketing vor Ort die ‚Assessment-Checkliste‘ eingesetzt. Dies erfolgte entsprechend dem definierten Anwendungsprozess im Rahmen von Workshops mit Entscheidern aus verschiedenen Bereichen. Das Tool setzt voraus, dass Informationen zu Markt, Markenwahrnehmung sowie wirtschaftliche Plandaten bereitstehen. In Abhängigkeit der strategischen Relevanz sowie der Bedeutung der Marke im jeweiligen Dehnungsfall existieren klare Vorgaben an die Informationstiefe. Da es sich im vorliegenden Beispiel um ein Produkt mit mittlerer Umsatzbedeutung handelte, war keine umfassende Marktforschung bei Endkonsumenten erforderlich. Die Wahrnehmung der Marke im spezifischen Zielgruppensegment sowie deren Erwartungen wurde anhand von Experten-Interviews eingeschätzt.

In der ersten Analysestufe wurde ein hoher Markenfit hinsichtlich Qualitätsstandards im Markt sowie Durchsetzbarkeit eines Preispremiums festgestellt. Somit lag der entscheidende Faktor darin, ob ein ausreichendes Preispremium mit der geplanten Preisstellung erzielt wird. Der Preisvergleich findet dabei immer im relevanten Wettbewerbsumfeld statt. Hierzu stellt das Tool eine kategoriespezifische Benchmark bereit, die auf der Preisabstands-

Entscheidungspfad bei Markendehnungsentscheidungen



Datenbank von Biesalski & Company basiert. Das Ergebnis: die geplante Preisstellung liegt trotz der insgesamt niedrigeren Durchschnittspreise im betrachteten Markt unter der Minimum-Vorgabe aus Dachmarken-Sicht. Anhand des Tools wurde eine konkrete Empfehlung abgeleitet, die entweder eine Erhöhung des Preises oder die Anpassung von dezidiert benannten Ausstattungsmerkmalen als Lösung vorschlägt.

Die elementare Erkenntnis aus den bisherigen Anwendungsfällen lautet, dass sich die Verantwortlichen in ihren Handlungen tatsächlich an den Empfehlungen aus dem Bewertungsprozess orientieren. Das ist, wie viele Mitarbeiter in Organisationen mit dezentralen Einheiten wissen, keine Selbstverständlichkeit – insbesondere dann, wenn eine Feststellung keine Vorgabe ist, sondern vielmehr Empfehlungscharakter hat. Sicherlich hilft die Bearbeitungszeit von durchschnittlich zwei Stunden nach Vorlage aller erforderlichen Informationen bei der Bosch-internen Akzeptanz des Tools. Als Hauptgrund wird jedoch der hohe Nutzen der ‚Assessment-Checkliste‘ von den Geschäftsbereichen genannt: Ableitung der besten Lösung bei komplexen Dehnungsentscheidungen für das Unternehmen auf Basis objektiver Fakten.

Alexander Biesalski

Geschäftsführer der Managementberatung BIESALSKI & COMPANY, die Instrumente und Lösungen zur wertorientierten Markenführung entwickelt und implementiert.
Kontakt: biesalski@biesalski-company.com

Kai Peters

Leiter Markenmanagement und Marketingkommunikation bei der Robert Bosch GmbH.

Dieser Artikel wurde in Auszügen in der Absatzwirtschaft, Ausgabe 9-2013, Seite 40-42, veröffentlicht.

