

BEST IDEAS für Wachstumsstrategien von Marken



Prof. Dr. Karsten Kilian

Leiter des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement an der Hochschule in Würzburg

kilian@markenlexikon.com

Wer langfristig markentechnisch erfolgreich sein möchte, muss immer wieder nach Möglichkeiten für qualitatives Wachstum Ausschau halten. Dazu bieten sich fünf Ansatzpunkte an, die von der Internationalisierung über die Dehnung und Ergänzung bis zur Auffrischung und Straffung des aktuellen Marken- und Leistungsportfolios reichen. Diese fünf strategischen Ansatzpunkte lassen sich bildhaft mit dem Akronym IDEAS zusammenfassen. Sie ergänzen damit den BEST-Ansatz des Autors, mit dem einzelne Marken aufgebaut und gemanagt werden können. Mit BEST IDEAS ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten für das wert- und wertorientierte Management von Marken und für die Erschließung attraktiver Wachstumsoptionen, die langfristig den Unternehmens- und Markenerfolg sichern.

Schlagworte:

› Produkt-Markt-Matrix › Wachstumsstrategien › Markenstrategien
› Markenführung › Marken-Wachstums-Matrix

1 Managementkonzept für Marken als Basis

Ausgangspunkt der Markenführung und des Markenmanagements sollten immer eine klar definierte Botschaft der Marke, dazu passende Elemente für Design und Gestaltung, ihre geschickte Kombination zu wirkungsvollen Signalen und die anschließende Taxierung des Markenwissens bei den Kunden und weiteren Interessengruppen sein. Verdichtet wird dieses vierstufige Vorgehen im BEST-Ansatz des Autors, der in [›Abbildung 1](#) wiedergegeben ist.

Auf diese Weise lässt sich eine Marke aufbauen und im Zeitverlauf managen. Im Rahmen von Wachstumsstrategien kommen im Zeitverlauf meist weitere Marken hinzu, so dass mehr oder weniger komplexe Markenportfolios entstehen, die von Zeit zu Zeit angepasst werden müssen (Kilian, 2020). Das Wachstum ergibt sich dabei fast immer aus fünf zentralen markenstrategischen Handlungsoptionen: (1) der Internationalisierung, (2) der Dehnung, (3) der Erweiterung,

(4) der Auffrischung und (5) der Straffung der Marke bzw. des Markenportfolios. Die fünf Handlungsfelder lassen sich im Akronym IDEAS verdichten. Zusammen mit den BEST-Bausteinen ergibt sich der integrierte Markenmanagement-Ansatz BEST IDEAS.

2 Wachstumsoptionen für Marken als Perspektive

Als erster Wachstumshebel dient die **Internationalisierung** von Marken. Damit verbunden sind meist mehr oder weniger starke Anpassungen der Marke. Sollten umfassende Anpassungen notwendig sein, besteht zudem die Möglichkeit, eine im Zielmarkt bereits etablierte Marke zu kaufen, mit ihr zu kooperieren oder den Zielmarkt selbst mit einer neuen Marke zu bearbeiten. Zentrale Entscheidungskriterien hierbei sind die gewünschte Schnelligkeit, das Ausmaß der Kontrolle und die Höhe der notwendigen Investitionen (Keller & Swaminathan, 2020).

Typische strategische Optionen bei der internationalen Markenführung sind die Standardisierung oder Differenzierung der Botschaft und/oder Elemente der Marke. Dadurch ergeben sich globale und multinationale Strategien sowie zwei gemischt global-multinationale Ansätze (Voeth & Wage-mann, 2004). Bei einer stärkeren geographischen Begrenzung bietet sich alternativ ein stammlandorientierter Ansatz an. Im Zuge dessen werden die eigenen Aktivitäten auf Ländermärkte bzw. Kulturkreise begrenzt, die dem Heimatland in vielerlei Hinsicht ähnlich sind. Dieser Ansatz kann erweitert werden durch regionale Ansätze. Für sie ist kennzeichnend, dass relativ homogene Ländercluster weitgehend standardisiert bearbeitet werden und zwischen Länderclustern deutliche Unterschiede in der Markenführung und im Leistungsangebot erkennbar sind (Sander & Fantapié Altobelli, 2019).

Als zweiter Ansatzpunkt bietet sich die auch als Transfer oder Erweiterung bezeichnete **Dehnung** einer Marke an. Die erste Möglichkeit, die geographische Dehnung, wur-

de bereits als eigenständige Handlungsoption angeführt. Sie überlappt sich an vielen Stellen mit der Dehnung an sich, wird jedoch aufgrund der besonderen Bedeutung der internationalen Markenführung als eigenständige Handlungsoption angeführt, zumal oft über eine reine Dehnung hinausgehende Entscheidungen notwendig sind, z. B. der Kauf, die Migration oder die Eliminierung von Marken im internationalen Kontext.

Eine zweite Erweiterungsdimension stellt die horizontale bzw. vertikale Dehnung dar. Bei der vertikalen Dehnung wird eine Leistung innerhalb der Kategorie qualitativ und/oder preislich höher oder tiefer positioniert. Bei einer horizontalen Dehnung bleiben demgegenüber das Preis- und Qualitätsniveau weitestgehend unverändert. Ein typisches Beispiel für eine horizontale Dehnung ist McCafé von McDonald's. Daneben besteht die Möglichkeit, eine Marke innerhalb der aktuellen Kategorie zu dehnen oder in eine neue Leistungskategorie innerhalb der eigenen Branche bzw. in eine neue Branche zu dehnen. Maggi beispielsweise hat seine Marke für Würze und Suppen in Richtung Suppeneinlagen, Kartoffelpüree und Maggi Kochstudios gedehnt (Sattler & Völkner, 2013).

Abstract

If you want to be successful in terms of branding in the long term, you have to keep looking for opportunities for qualitative growth. Five starting points are available for this purpose, ranging from internationalization and distension and extension to actualization and streamlining the current brand, product and service portfolio. The five strategic starting points can be summarized figuratively with the acronym IDEAS. They complement the BEST approach of the author with which individual brands can be built and managed. BEST IDEAS offer numerous opportunities for the value-oriented management of brands and for the development of attractive growth options that ensure the long-term success of the company and the brands.

Keywords: > product market matrix > growth strategies > brand strategies
> brand leadership > brand growth matrix

Die dritte mögliche Wachstumsoption stellt die **Ergänzung** der eigenen Marke bzw. des eigenen Markenportfolios dar. Zum einen kann eine eigene neue Marke etabliert werden, zum anderen besteht die Möglichkeit, eine etablierte Marke zu kaufen bzw. mit ihr zu kooperieren. Typische Beispiele für Markenallianzen sind Co-Branding und Lizenzierung (Kilian & Pickenpack, 2018). Auch Franchising-Konzepte für schnelles Wachs-

tum zählen dazu. Daneben sind Endorsements durch Influencer bzw. Personenmarken denkbar, die in Leistungsmarken überführt werden können. Man denke nur an den Badeschaum „Bilou“ von Bianca „Bibi“ Claßen sowie Fitness- und Food-Bücher von Pamela Reif bzw. an Parfums von Modedesignerin Jil Sander und „Gangstarella“-Tiefkühlpizzen von Rapper Capital Bra alias Wladislaw Balowazki.

Abb. 1: BEST-Ansatz für das Management von Marken

B otschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Purpose ▪ Markenkernwert ▪ zwei bis vier Markenwerte 	mit Hilfe der KURS-Kriterien konkret, ursächlich, relevant und spezifisch
E lemente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Name ▪ Claim ▪ Logo ▪ Farben ▪ Formen ▪ Schrift ▪ Sprache ▪ Klang ▪ ... 	
S ignale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte ▪ Umfeldler ▪ Medien ▪ Personen 	Eindrücke und Erlebnisse an den Kunden-Touch-Points
T axierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markenkaufrichter (z. B. Vertrautheit) ▪ Markenwahrnehmung (z. B. Assoziationen) ▪ Markenwertschätzung (z. B. Weiterempfehlungsbereitschaft) 	

Quelle: Kilian, 2019, 59; ähnlich Kilian, 2020, 40.

Abb. 2: Wachstumsstrategien für Marken mit IDEAS

I nternationalisieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ global ▪ multinational ▪ gemischt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturkreise überbrückend ▪ Ländergrenzenüberschreitend
D ehnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vertikal ▪ horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ innerhalb ▪ außerhalb der Kategorie bzw. Branche
E rgänzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allianzen ⇔ ▪ neue Marke 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-Branding - Endorsement - Sub-Branding - Lizenzierung
A ktualisieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaunch (Wiedereinführung bzw. Neubewerbung) ▪ Revival (Wiederaufleben lassen einer Marke) 	
S traffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migration (z. B. mit dem 2-Ebenen-Ansatz) ▪ Eliminierung (abrupt oder graduell) 	

Quelle: Eigene Darstellung.

Einen vierten Ansatzpunkt für mehr Wachstum bietet das **Auffrischen** einer (früher) etablierten Marke an. Meist erfolgt dies durch einen Relaunch, bei dem eine oder mehrere Leistungseigenschaften verändert und möglichst verbessert werden. Auch Variationen und Differenzierungen des bestehenden Angebots können eine Marke revitalisieren und zum weiteren Wachstum beitragen (Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019). Daneben besteht die Möglichkeit, eine nicht mehr genutzte Marke zu reaktivieren. Bekannte Beispiele für das Revival und damit für das Wiederaufleben lassen von Marken sind „bluna“, „Creme21“ und „Maybach“. Meist ist der Erfolg jedoch überschaubar, was sich fast immer mit den Gründen für das frühere Verschwinden der Marken vom Markt erklären lässt. Demgegenüber sind Relaunches und damit Wiedereinführungen und Neubewerbungen nicht nur üblich, sondern meist auch von Erfolg gekrönt, vor allem wenn ein umfassendes Marken-, Mitbewerber- und Kundenverständnis vorliegt.

Schließlich bietet es sich fünftens an, eine auch als Konsolidierung bezeichnete **Straffung** durchzuführen. Mögliche Ansatzpunkte sind eine schrittweise oder abrupte Migration bzw. Eliminierung von Marken bzw. die Straffung der dazugehörigen Leistungen (Burmann, Halaszovich, Schade, Klein & Piehler, 2021), was auch bei der Strategieoption Internationalisierung nicht unüblich ist. Insbesondere viele Differenzierungen und Variationen beim Leistungsangebot erhöhen häufig zwar den Umsatz, reduzieren aber meist den Gewinn. Auf Kundenseite sorgen sie zudem vielfach für Verwirrung und fallweise zu ungewollter Kaufverweigerung (Iyengar & Lepper, 2000; Schweizer, 2005; Broniarczyk & Hoyer, 2010). Deshalb erscheint eine Bereinigung des Marken- und Leistungsspektrums häufig als sinnvolle Option.

Während die ersten vier Wachstumsstrategien fast immer den Umsatz spürbar steigern, führt die fünfte Strategie temporär meist zu einem Umsatzrückgang, jedoch gleichzeitig oder wenig später zu einer Gewinnsteigerung durch Effizienzgewinne und

größere Klarheit auf Kundenseite, u. a. durch den Abbau von Überkomplexität in der Markenarchitektur. Auslöser für eine Straffung des Markenportfolios sind meist Sättigungstendenzen, Rentabilitätsrückgänge einzelner Marken, die Zunahme von Handelsmarken und/oder globale Herausforderungen durch neue Wettbewerber, insb. aus Asien (Burmann et al., 2021). In **>Abbildung 2** sind die wichtigsten Ausprägungen der fünf Wachstumsstrategien verdichtet wiedergegeben.

3 Produkt-Markt-Matrix als Rahmen

Die fünf Wachstumsstrategien für Marken lassen sich anhand einer aktualisierten und modifizierten Version der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (1965) strukturieren und visualisieren. Ansoff selbst beispielsweise nannte die Achse „Markt“ in seinem Buch noch „Mission“, wobei er z. B. unter Marktentwicklung verstand, dass „new missions are sought for the firm’s products“ (Ansoff, 1965, 98). Auf obige Wachstumsstrategien

für Marken angepasst, lässt sich die Achse Markt auch, geographisch klarer abgegrenzt, als „Länder“ bezeichnen und die Achse „Produkte“ passender als „Leistungen“ umschreiben, um auch Dienstleistungen unmissverständlich mit einzubeziehen. Damit ergibt sich eine Länder-Leistungs-Matrix, die im weiteren als Marken-Wachstums-Matrix bezeichnet wird und besonders relevante „IDEAS“ für das Markenwachstum zusammenfasst.

Im Ergebnis zeigen sich vier expansive Strategien und eine restriktive Strategie. Gemeinsam ist allen fünf Strategien, dass sie – richtig umgesetzt – zu qualitativem Markenwachstum führen – und damit in den meisten Fällen zu mehr Gewinn. >Abbildung 3 stellt idealtypisch die fünf Wachstumspfade dar. Ausgehend von aktuell angebotenen Leistungen in den Ländern, in denen das Unternehmen gegenwärtig aktiv ist, können über, insbesondere über Internationalisierungen, aber

auch über Ergänzungen sowie Auffrischungen, quantitativ und qualitativ geprägte Wachstumsimpulse realisiert werden. In qualitativer Hinsicht gelingt dies auch mit einer Straffung im Sinne einer deutlich stärkeren Fokussierung, wie sie beispielsweise von Brandtner (2021) empfohlen wird.

4 Schlussbetrachtung

Wer Markenerfolg möchte, muss seine Marke(n) systematisch aufbauen und managen. Der vom Autor entwickelte BEST-Ansatz mit den Bausteinen Botschaft, Elemente, Signale und Taxierung hilft dabei. Für langfristiges Wachstum sind darüber hinaus strategische Impulse notwendig, die der hier vorgestellte IDEAS-Ansatz liefert. Die fünf strategischen Optionen Internationalisierung, Dehnung, Erweiterung, Auffrischung und Straffung bieten Markenverantwortlichen ein umfassendes Set an Handlungs-

möglichkeiten. Geschickt ausgewählt und fallweise kombiniert, kann mit den IDEAS sichergestellt werden, dass das eigene Unternehmen profiliert und profitabel wächst und sich wirkungsvoll weiterentwickelt.

Management-Takeaway

Markenverantwortlichen bieten sich fünf Handlungsoptionen für mehr Wachstum mit ihrer Marke bzw. ihren Marken an. Dazu zählen die strategischen Ansatzpunkte Internationalisierung, Dehnung, Erweiterung, Auffrischung und Straffung der eigenen Marke(n), die – leicht merkfähig – mit dem Akronym IDEAS zusammengefasst werden können.

Literatur

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Brandtner, M. (2021). *Radikale Markenfokussierung*. Wien: Linde Corporate.

Broniarczyk, S. M., & Hoyer, W.D. (2010). Retail Assortment: More ≠ Better. In M. Krafft, & M. K. Mantrala (Hrsg.), *Retailing in the 21st Century* (S. 271-284). 2. Aufl. Heidelberg: Springer.

Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2021). *Identitätsbasierte Markenführung*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995-1006.

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management*. 5. Aufl. Boston et al.: Pearson.

Kilian, K. (2019). BEST of Branding für Start-ups. In C. Kochhan, T. Könecke, & H. Schunk (Hrsg.), *Marken und Start-ups, Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (S. 55-84). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kilian, K. (2020). Unternehmens- und Markenführung mit dem Würzburger Marken-Management-Modell und dem BEST of Branding-Ansatz. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(3), 36-43.

Kilian, K., & Pickenpack, N. (Hrsg.) (2018). *Mehr Erfolg mit Markenkooperationen*. Göttingen: BusinessVillage.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing*. 13. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

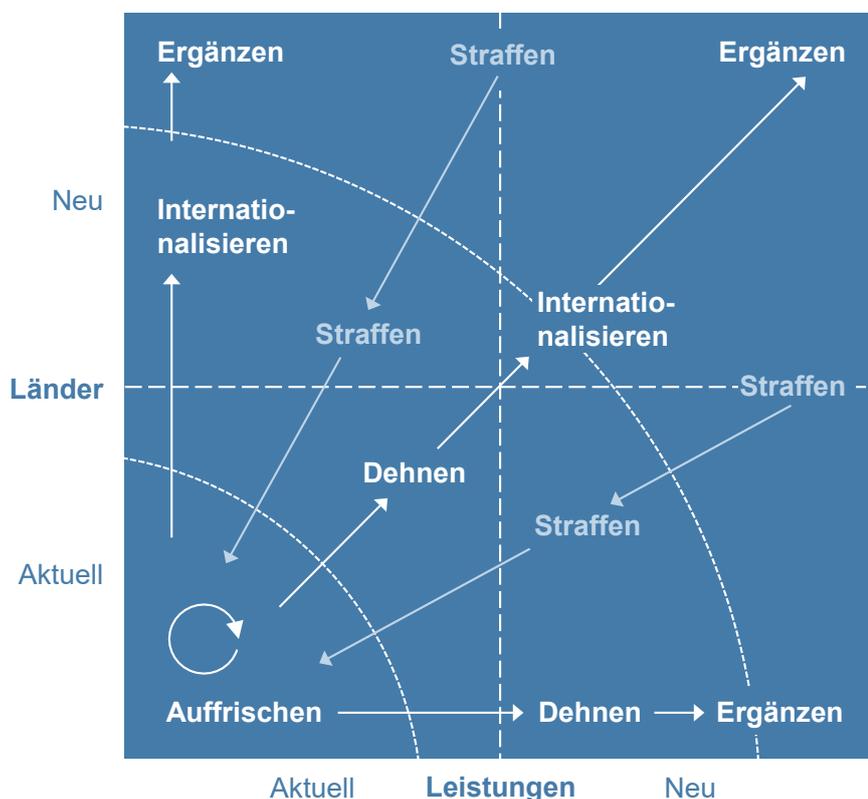
Sander, M., & Fantapié Altobelli, C. (2019). Internationale Markenführung. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 567-584). Band 1, Wiesbaden: Springer Gabler.

Sattler, H., & Völckner, F. (2013). *Markenpolitik*. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Schweizer, M. (2005). *Consumer Confusion im Handel: Eine umweltspsychologisches Erklärungsmodell*. Wiesbaden: Gabler.

Voeth, M., & Wagemann, D. (2004). Internationale Markenführung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1071-1089). 2. Aufl. Band 1. Wiesbaden: Gabler.

Abb. 3: Marken-Wachstums-Matrix mit IDEAS



Quelle: Eigene Darstellung.