



Kraftprobe

Im CASH-Interview legt Markenstrategen Michael Brandtner dar, warum er am langfristigen Erfolg von Tempo-Toilettenpapier seine Zweifel hat.

CASH: Herr Brandtner, Tempo gibt es jetzt auch als Toilettenpapier. Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten der Markendehnung von Tempo ein?

Michael Brandtner: Das ist aus meiner Sicht nicht die entscheidende Frage. Die entscheidende Frage ist: Was passiert langfristig mit der Marke Tempo? Heute steht Tempo synonym für Papiertaschentücher. Das ist eine extrem starke Position. Wenn Tempo Toilettenpapier ein Erfolg werden sollte, dann wird Tempo vom Nonplusultra bei Taschentüchern zum weiteren Anbieter von diversen Hygienepapieren mutieren. Wenn Tempo Toilettenpapier ein Flop wird, dann schädigt das auch das Image der Marke. Tempo ist also in einer Lose-lose-Situation, ganz egal was passiert.

Trotzdem werden immer wieder erfolgreiche Fälle von Line Extensions zitiert, etwa Milka, IBM

oder Nivea. Warum hat es da geklappt?

Nivea ist sicher das meistgenannte Beispiel für gelungene Markendehnung. Der Erfolg hat drei Gründe: Erstens ist Nivea eine sehr alte, sehr starke Marke, die über Jahrzehnte mit der blauen Dose verbunden wurde. Das ist ein extrem starkes Markenfundament. Zweitens besitzt Nivea zusätzlich eine starke Markenklammer mit der Idee Pflege, die man jetzt auf Schönheitspflege ausdehnt – Wie lautet die Markenklammer von Tempo? Keine Ahnung! Drittens: Die Mitbewerber von Nivea sind blind aus Markensicht. Wo sind deren starke Spezialmarken? Nirgendwo!

Dann ist also nicht jede Markendehnung apriori zum Scheitern verurteilt?

Kurzfristig sind Markendehnungen häufig sogar sehr erfolgreich. Langfristig sehen die Dinge anders aus.

Michael Brandtner ist selbstständiger Marketingberater und Autor des Buches „Brandtner on Branding“. Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Unternehmen.

Das hängt aber wieder stark von der Wettbewerbssituation ab. Wenn alle Marken in einem bestimmten Produktbereich ihre Marken dehnen, wird eine gedehnte Marke gewinnen. Die Kunden hören nicht zu kaufen auf, nur weil die Anbieter markentechnisch einen Fehler machen. Wenn gedehnte Marken gegen Spezialisten antreten, haben diese in der Regel keine Chance. Denn wie jeder Psychologe weiß, schätzen wir Spezialisten höher ein als Generalisten. Kurzfristig werden Markendehnungen als Erweiterungen eines Spezialisten wahrgenommen. Hier wirkt der Heiligenschein- oder Halo-Effekt aus der Psychologie. Dieser Effekt wirkt umso besser, je stärker die gemeinsame Markenklammer ist, unter der alle Produkte verkauft werden. Langfristig mutiert aber die gedehnte Marke vom Spezialisten zum Generalisten. Die Reaktion des Kunden vor dem Regal lautet dann: „Die Marke XY ist auch nicht mehr das, was sie früher einmal war.“ Er hat die Übersicht über die Marke verloren und dann wird der Preis für ihn zum alles entscheidenden Kaufkriterium. Deshalb sind überdehnte Marken aus meiner Sicht der ideale Nährboden für Eigenmarken. Dieser Problematik sind sich heute viele nicht bewusst. Das Problem ist nur, dass der Prozess ganz langsam und schleichend passiert. Man baut Marken in Jahren oder besser Jahrzehnten auf und man zerstört Marken in Jahren bzw. Jahrzehnten. Heute haben die Markendehner und damit die Markenerstörer Hochkonjunktur. Die negativen Folgen wird aber die nächste Managergeneration ausbaden müssen.

Herr Brandtner, vielen Dank für das Interview!