



Line Extension

Im Reich der Konsumgüter ist Marktsättigung mittlerweile die Regel. Dort fällt es fast jedem Anbieter schwer, seinen Ertrag im angestammten Markt zu steigern – es sei denn, er scheut keine Preiskriege oder kann mit einer bahnbrechenden Neuerung auftrumpfen. Wer über eine starke Marke verfügt, hat allerdings einige strategische Optionen mehr. Fragt sich nur, ob er davon den richtigen Gebrauch zu machen weiß.

Eine dieser Optionen besteht darin, die vorhandene Produktlinie vertikal zu verlängern und dabei Submarken in einem höher- oder niederpreisigen Markt zu etablieren. Der Wunsch: Auf diese Submarken möge der Glanz der Ursprungsmarke ebenso übergehen wie das Vertrauen, das Verbraucher ihr entgegenbringen. Diese Strategie der Markennutzung fanden Markenmanager seit Mitte der 70er Jahre immer verlockender. Und sie war, den Warnungen selbst namhafter Markentheoretiker und -techniker zum Trotz, im überwiegenden Teil der Fälle erfolgreich. Als besonders beispielhaft kann die Durchsetzung der C-Klasse durch Mercedes-Benz gelten.

Sobald Unternehmen planen, unter dem Banner ihrer bekannten Marke in einen benachbarten Markt vorzustößen, müssen sie natürlich die Risiken dieses Schritts abwägen (siehe den Beitrag von David A. Aaker, Seite 43 ff.): Könnte das Stammprodukt einen Imageverlust erleiden? Werden die Käufer womöglich ihre Einstellung zur Marke ändern? Wechseln sie bei einem zu ähnlichen Produktnutzen vielleicht zu der neuen Submarke über, die die Ursprungsmarke dann kannibalisiert? Angesichts solcher Gefahren ist unternehmerische Weitsicht gefordert – gesunder Menschenverstand sowieso.

Horst Georg Koblitz

P. S. Welche Artikel waren die besten in der Harvard Business Review des Jahres 1997? Eine unabhängige Jury vergab diesmal drei McKinsey Awards für Beiträge, die wir unseren Lesern bereits vorgestellt haben: Sieger wurde Stuart L. Hart mit „Geschäftsstrategien für eine überlebensfähige Welt“ (Heft 3/97 des HARVARD BUSINESSmanager), zweitplaziert Arie de Geus mit „Das Geheimnis der Vitalität“ (ebenfalls Heft 3/97) und Philip B. Evans/Thomas S. Wurster mit „Die Internet-Revolution: Alte Geschäfte vergehen, neue entstehen“ (Heft 2/98).