



Eva Hagenmeyer (Autor)
Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht
Eine empirische Untersuchung



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/291>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Markenwert ist einer der wichtigsten Vermögensgegenstände für viele Unternehmen.¹ Markenwertrankings² verdeutlichen zudem regelmäßig diese finanziell große Bedeutung von Marken für Unternehmen – trotz aller Validitätsprobleme solcher Schätzungen.³ So belegten im Ranking der "best global brands 2010" *Coca-Cola*, *IBM* und *Microsoft* die ersten drei Plätze mit Markenwerten zwischen 61 und 71 Milliarden US-Dollar.⁴ *Google* gelangte zwar mit 44 Milliarden Dollar lediglich auf Platz 4, konnte jedoch seinen Markenwert um 36% im Vergleich zum Vorjahr steigern. *Google* verzeichnete damit neben *Apple* auf Platz 17 mit 21 Milliarden Dollar und einer Steigerung von 37% den größten relativen Zuwachs.⁵

Für Konsumenten liegt der Wert von Marken eher in nicht-monetären Aspekten begründet: Zum einen besitzen Marken eine Informationsfunktion, die sich im Gedächtnis in Form von gespeicherten Assoziationen, Attributen und Vorstellungen in Verbindung mit dem Markennamen oder -logo materialisiert.⁶ Das auf diese Weise gebildete Markenimage trägt dazu bei, dass Markenartikelhersteller sich von Wettbewerbern in der Produktdifferenzierung und -positionierung abgrenzen können⁷ – somit wird ein Mehrwert generiert, der über die technisch-physikalischen Eigenschaften eines vergleichbaren Produkts hinausgeht.⁸ Zum anderen drücken moderne Konsumenten durch Marken ihre Wertvorstellungen, ihre Persönlichkeit und ihr Lebensgefühl aus.⁹ In einem Zeitalter, in dem sich Massenproduktion und steigender Individualismus gegenüberstehen,

¹ Vgl. Bentele et al., 2009, S. 57; Herrmann/Huber, 2009, S. 369; Kapferer, 2008, S. 16; Neal/Strauss, 2008, S. 7; Samli/Fevrier, 2008, S. 207; Bruhn, 2004, S. 29; Keller, 2003, S. 2; Klein-Bölting/Maskus, 2003, S. 6 ff.

² Zumeist von Beratungsunternehmen, wie z.B. Interbrand. Vgl. Interbrand, 2010.

³ Vgl. z.B. Zerres/Zerres, 2005, S. 268; Sattler, 1997, S. 107 ff.; Greinert, 2002, S. 175 ff.

⁴ Vgl. Interbrand, 2010.

⁵ Vgl. Interbrand, 2010.

⁶ Vgl. Wiedmann/Bachmann/Gückel, 2008, S. 14; Keller, 1993, S. 3 ff.; Baumgarth, 2008, S. 40 ff.

⁷ Vgl. z.B. Esch, 2008, S. 66; Biel, 2001, S. 63.

⁸ Vgl. z.B. Farsky/Sattler, 2007, S. 222; Klein-Bölting/Maskus, 2003, S. 5 f.; Keller, 1993, S. 2.

⁹ Vgl. z.B. Aaker, 2005; Belk, 1988; Brehm/Kassin/Fein, 2005; Kleine III/Kleine Schultz/Kernan, 1993; Sirgy, 1982; Zimmermann/Aga, 2004, S. 202.

streben Konsumenten immer mehr danach, sich über den Kauf von Markenartikeln von anderen Konsumenten abzugrenzen.¹⁰ Neben der Präferenz für Marken, deren Image mit der eigenen Persönlichkeit übereinstimmt – dem sogenannten Selbstkongruenzmotiv¹¹ – streben Konsumenten auch danach, mit Marken eine Beziehung aufzubauen: Marken werden wie lebendige Beziehungspartner mit einer eigenen Persönlichkeit betrachtet.¹²

Im Lichte der daher steigenden Anforderungen an Marken als Ausdrucksmittel bzw. Katalysator für die eigene Persönlichkeit ist es unabdingbar, zentrale Unterscheidungsmerkmale zwischen Konsumenten im Markenkontext zu berücksichtigen: Auch wenn Männern und Frauen sich in ihrem Markenbewusstsein nicht unterscheiden¹³, so zeigt die Literatur, dass die beiden Geschlechter in verschiedenen Facetten ihres Konsumentenverhaltens divergieren.¹⁴ Da Femininität und Maskulinität überaus relevante Aspekte des menschlichen Persönlichkeitskonzepts sind, spielen diese Dimensionen bei der Markenwahl ebenfalls eine wichtige Rolle: "Consumers draw on masculine and feminine personality traits associated with a brand to enhance their own degree of masculinity or femininity when they use brands for self-expressive purposes."¹⁵

Die zunehmende Proliferation¹⁶ und immer komplexere Konsumentenbedürfnisse fordern nun Unternehmen heraus, zur Erschließung neuer Marktsegmente bestmöglich auf die Bedürfnisse dieser modernen Konsumenten zu reagieren. Dafür kommen grundsätz-

¹⁰ Vgl. Pauser, 2000, S. 2. Dass diese beiden Phänomene keine Dichotomie bilden müssen, zeigt beispielsweise das Angebot der Jeans-Marke *Levi's*: Schon im Jahr 2000 existierten 4224 verschiedene Kombinationen von Hüft-, Taillen- und Beinformaten. Dieser Trend wurde in den 2000er Jahren von vielen Unternehmen noch spezifischer aufgegriffen, indem mittels des Customizing-Ansatzes die kundenindividuelle Konfiguration von Produkten angeboten wurde. Vgl. Wiedmann, 2003, S. 256.

¹¹ Vgl. Mäder, 2005, S. 27.

¹² Vgl. Blackston, 2000, S. 102.

¹³ Vgl. Kamineni, 2005; Bakewell/Mitchell, 2006.

¹⁴ Vgl. Kolyesnikova/Dodd/Wilcox, 2009, S. 200. Untersuchte Dimensionen sind dabei z.B. dem Urteilsvermögen zugrunde liegende Prozesse (vgl. Dubé/Morgan, 1996), Informationsverarbeitung (vgl. Darley/Smith, 1995), Entscheidungsverhalten (vgl. Bakewell/Mitchell, 2004; Bakewell/Mitchell, 2006; Mitchell/Walsh, 2004), Schenkverhalten (vgl. Garbarino/Strahilevitz, 2004; Parsons, 2002; Laroche et al., 2000), Einkaufsverhalten (vgl. Bakewell/Mitchell, 2004; Otnes/McGrath, 2001) und Online Shopping (vgl. Richard et al., 2007; Garbarino/Strahilevitz, 2004).

¹⁵ Vgl. Grohmann, 2009, S. 106.

¹⁶ So hat beispielsweise die Anzahl von Markenmeldungen in Deutschland allein in den Jahren 2002 bis 2008 von 57.416 auf 73.903 um 28,7% zugenommen. Vgl. Jahresberichte 2002-2008 des deutschen Patent- und Markenamts.

lich zwei Strategien in Frage: die Neumarkenstrategie¹⁷ und die Markenerweiterungsstrategie. Da neue Marken zum einen nur sehr kostenintensiv zu entwickeln sind – bis zu mehrere 100 Millionen Euro im ersten Jahr¹⁸ – und dies zum anderen sehr zeitintensiv ist¹⁹, wählen viele Unternehmen eine Markenerweiterungsstrategie, statt eine völlig neue Marke aufzubauen. Unternehmen setzen einen etablierten Markennamen ein zum Launch neuer Produkte, um mit aktuellen Markenassoziationen neuen Markenwert zu generieren.²⁰ Die Popularität dieser Strategie zeigt sich auch numerisch: In den letzten Jahrzehnten steigerte sich die Tendenz zu Markenerweiterungsstrategien, sodass in Europa und den USA mittlerweile ca. 90% aller neu eingeführten Produkte Erweiterungen etablierter Marken darstellen.²¹

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie diesen soeben dargestellten beiden aktuellen Tendenzen in der modernen Marketingwelt Rechnung getragen werden kann, bzw. wie die Präferenz für die Strategie der Markenerweiterung seitens der Unternehmen, sowie Marken als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und damit der hohen Bedeutung von Femininität bzw. Maskulinität seitens der Konsumenten integriert werden können. Eine erste Antwort auf dieses Konsumentenbedürfnis nach Spiegelung und wahrgenommener Verstärkung ihres Geschlechts gibt die Markenartikelindustrie, indem sie geschlechtsspezifische Marken generiert: In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung des Geschlechts als ein Aspekt der Markenpersönlichkeit stetig zugenommen – nicht nur in prädestinierten Industrien wie Mode und Parfüm, sondern auch in anderen Produktkategorien, wie z.B. bei Sportartikeln, Pflegeprodukten oder Bankdienstleistungen.²² Das Markengeschlecht hilft Marken dabei zum einen, den unterschiedlichen individuellen Bedürfnissen von Männern und Frauen besser gerecht zu werden und zum anderen, sich von neutral positionierten Marken zu differenzieren.

17 Bei einer Neumarkenstrategie wird ein neues Produkt unter einem neuen Markennamen am Markt eingeführt. Vgl. Sattler, 2005, S. 509; Voeth/Rentner/Herbst, 2008, S. 398.

18 Diese Kosten werden u.a. durch Werbung, Verkaufsförderung und weitere Marketingmaßnahmen verursacht. So betrug beispielsweise das weltweite Budget zur Einführung des Fusion Rasierers von Procter&Gamble 750 Millionen Euro. Vgl. Kotler et al., 2010, S. 661.

19 Vgl. Keller, 2003, S. 41.

20 Vgl. Bhat/Reddy, 2001, S. 111; Kuntkes et al., 2003, S. 115; Aaker, 1991.

21 Vgl. Ernst&Young/Nielsen, 1999; Kirmani/Sood/Bridges, 1999, S. 88; Rangaswamy/Burke/Oliva, 1993, S. 61; Simms, 2005, S. 34 f.

22 Vgl. z.B. Alreck/Settle/Belch, 1982; McCracken, 1993.

Eine Markenerweiterungsstrategie für geschlechtsspezifische Marken fungiert darüber hinaus als Bindeglied beider Anspruchsgruppen und bietet offensichtlich für Unternehmen viele Vorteile: Erstens eröffnet der Eintritt in den Markt des Gegengeschlechts ein enormes Umsatzpotenzial, da eine vollkommen neue Zielgruppe erschlossen wird. Zweitens ist eine Kannibalisierung mit der Muttermarke minimal wahrscheinlich, da die jeweiligen Konsumentengruppen unterschiedliche Bedürfnisse haben und durch klar voneinander abgetrennte Marken bedient werden. Drittens können die meisten Marken ihr vorhandenes Wissen entlang der Wertschöpfungskette zur Herstellung der Markenerweiterung ins Gegengeschlecht nutzen, da die geschlechtsspezifischen Produkte beider Marken oftmals technisch-funktional sehr ähnlich sind. Viertens sind positive Rückwirkungseffekte auf die Muttermarke möglich, falls die Markenerweiterung ins Gegengeschlecht erfolgreich ist und beispielsweise der Muttermarke dabei hilft, ihr Portfolio zu vervollständigen oder ihre wahrgenommene Kompetenz in der Industrie zu stärken.

Immer mehr Unternehmen sind sich dieser Vorteile bewusst. Dies ist nicht zuletzt erkennbar an den erfolgreichen Beispielen von Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht der letzten Jahre: Exemplarisch seien hierbei als feminine Erweiterungen von maskulinen Marken *Diesel* (Jeans), *Salomon* (Ski) und *Gillette* (Rasierklingen) genannt. Beispiele für männliche Erweiterungen von weiblichen Muttermarken sind *L'Oréal Men Expert* (Hautpflege), *Coke zero* (Light-Getränke) oder *Joop!* (Luxusmode).

Dennoch ist ein sicherer Erfolg von Markenerweiterungen im Allgemeinen und von Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht im Speziellen nicht gewährleistet: So liegt generell die Misserfolgsquote vieler kurzlebiger Konsumgüter-Markenerweiterungen bei ungefähr 80 Prozent.²³ Bei Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht kann sich eine erfolgreiche Einführung des Erweiterungsprodukts als noch schwieriger erweisen, denn die Muttermarken sind oftmals stark mit femininen oder maskulinen Attributen aufgeladen. Daher stehen Marketingmanager der Herausforderung gegenüber, den Spagat zu meistern zwischen dem Transfer des Markenkerns auf das andere Geschlecht ei-

²³ Vgl. Ernst&Young/Nielsen, 1999; Marketing, 2003.

nerseits und der gleichzeitigen Entwicklung einer geschlechtsspezifischen Markenidentität andererseits. Mehrere Flops – wie beispielsweise *Harley Davidson Destiny* (Parfüm für Frauen), *Hallhuber for Men* (Mode) oder *Chrysler Dodge la Femme* (Automobil) – verdeutlichen empirisch beispielhaft, dass Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht leicht scheitern können. Dann sind finanzielle oder zeitliche Ressourcen nicht nur unwiederbringlich verloren, sondern auch das Image der Muttermarke kann verwässert oder sogar zerstört werden.²⁴

Aufgrund der zahlreichen Vorteile einer Markenerweiterungsstrategie ins Gegengeschlecht und ihres gleichzeitigen Misserfolgsrisikos und Schädigungspotenzials der Muttermarke ist es für Marketingwissenschaftler und -manager unabdingbar zu wissen, unter welchen Bedingungen diese Markenerweiterungen Erfolg versprechen und welche potenziellen Rückwirkungseffekte auf die Muttermarke auftreten können. Darüber hinaus ist eine Typologisierung bzw. Charakterisierung von Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht von Interesse, da deren relevante Dimensionen als Grundlage zum Verständnis vorhandener und für die Konzeption neuer gegengeschlechtlicher Markenerweiterungen dienen können.

Obwohl daher Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht für aktuelle Marketingaktivitäten von Unternehmen hoch attraktiv sein müssten, wird auf diesem Gebiet bisher nur wenig geforscht. Es existiert derzeit nur eine einzige empirische Arbeit zu Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht, die als Artikel in einer internationalen Fachzeitschrift mit verdecktem Begutachtungsverfahren publiziert wurde.²⁵ Diese untersucht, ob die Erfolgswahrscheinlichkeit und das Image der Muttermarke nach einer Markenerweiterung ins Gegengeschlecht von verschiedenen Einflussfaktoren abhängen und ob von diesen Faktoren eine positive oder negative Wirkung auf die beiden abhängigen Größen zu erwarten ist. Die Studie weist jedoch mehrere Begrenzungen hinsichtlich ihrer Aussagekraft auf²⁶: Zum einen werden nur drei Einflussfaktoren (Muttermarkengeschlecht, Konsumentengeschlecht und Markenkonzept) auf den Erfolg und das Image der Mut-

24 Vgl. Gürhan-Canli/Maheswaran, 1998.

25 Vgl. Jung/Lee, 2006.

26 Der Ruf zur Überwindung einiger Begrenzungen hinsichtlich der Aussagekraft wurde von den Autoren selbst angestellt. Vgl. Jung/Lee, 2006, S. 73.

termarke untersucht. Als Folge dieser Partialanalyse können nur eingeschränkte Aussagen getroffen werden im Hinblick auf die relative Stärke der einzelnen Einflussfaktoren auf den Erfolg bzw. das Image der Muttermarke im Vergleich zu weiteren potenziellen Einflussfaktoren. Das Risiko einer Fehleinschätzung des Erfolgs bzw. der Rückwirkung auf die Muttermarke ist demnach hoch, wenn man den Ergebnissen der Studie in der Praxis folgt.

Darüber hinaus weist die Studie verschiedene Schwächen im Hinblick auf den Untersuchungsaufbau auf: So werden sowohl hypothetische als auch bereits realisierte Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht untersucht. Dadurch ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gefährdet, denn das Antwortverhalten der Probanden wird bei realen Markenerweiterungen im Allgemeinen von eigenen Erfahrungen beeinflusst, wohingegen bei hypothetischen Erweiterungen die Beurteilung auf den vom Forscher vorgegebenen Beschreibungen beruht.²⁷ Weiter wurden lediglich ca. 230 asiatische Studenten als Probanden für die empirische Untersuchung eingesetzt. Diese Stichprobe ist sowohl quantitativ als auch qualitativ problematisch, da die ermittelten Befunde lediglich stark eingeschränkt auf andere Grundgesamtheiten transferierbar sind. Besonders managementrelevante Implikationen können mittels dieser Ergebnisse nur begrenzt abgeleitet werden. Denn im Fall von Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht ist es z.B. durchaus möglich, dass ältere Konsumenten aufgrund eines traditionellen Rollenverständnisses eine geringere Akzeptanz solcher Markenerweiterungen aufweisen als relativ jüngere Studenten. Die methodischen Probleme im Zuge des Untersuchungsaufbaus schränken insgesamt möglicherweise die Generalisierbarkeit der Befunde somit stark ein.

Im Hinblick auf die methodische Untersuchungsgrundlage zeigen sich dadurch Begrenzungen in der Aussagekraft, dass lediglich Mittelwertvergleiche und Varianzanalysen angestellt werden. Diese Erklärungsansätze sind nicht in der Lage, die Stärke von kausalen Beziehungen zwischen Einflussfaktoren und abhängigen Variablen zu schätzen, wie dies z.B. bei Strukturgleichungsmodellen der Fall ist. Des Weiteren betrachten sie nicht komplexe Abhängigkeitsstrukturen zwischen potenziellen Einflussfaktoren, denn

²⁷ Vgl. Völckner, 2003, S. 13.

neben dem direkten Einfluss einzelner Größen auf abhängige Variable können diese ebenso indirekte Effekte ausüben. Darüber hinaus ist es sogar möglich, dass bestimmte Einflussfaktoren zwar keinen signifikanten direkten Effekt auf die abhängige Variable ausüben, aber eben indirekt über andere Einflussvariablen. Eine simultane Schätzung des Beziehungsgeflechts der Einflussfaktoren ist daher unabdingbar, um eine Fehlinterpretation der Ergebnisse aufgrund ausschließlich (ko)varianzbasierter Verfahren oder monokausaler Erklärungsansätze zu vermeiden.²⁸

Zusammenfassend können die beiden abhängigen Variablen "Erfolg" und "Rückwirkungen von Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht" sowie deren Einflussfaktoren nur integriert in einem holistischen Modell verlässlichen Aufschluss über das Phänomen "Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht" geben. Dies ist in der betrachteten Studie von *Jung/Lee* nicht der Fall und wird auch in der generellen Markenerweiterungsforschung bisher kaum untersucht.²⁹

Über die eben erläuterten, mit dem empirischen Untersuchungsaufbau verbundenen Kritikpunkte hinaus leistet die Studie auch keinen ausführlichen konzeptionellen Beitrag zum Verständnis von Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht: Denn der Fokus liegt einzig und allein auf der empirischen Auswertung. Somit bleibt die Frage offen, welche Dimensionen eine Markenerweiterung ins Gegengeschlecht charakterisieren und welche Ausprägungen diese Dimensionen zur Charakterisierung einer Markenerweiterung ins Gegengeschlecht haben können.

Insgesamt wird deutlich, dass die vorgestellte empirische Studie von *Jung/Lee* zu Markenerweiterungen ins Gegengeschlecht eine Reihe von Schwächen aufweist, die die vorliegende Arbeit motivieren und die diese überwinden will.

²⁸ Vgl. Albers, 2010, S. 422.

²⁹ Bisher analysieren nur vier Studien Erfolgsfaktoren und Rückwirkungseffekte als einen integrierten Prozess, indem das Muttermarkenimage vor und nach der Markenerweiterung gemessen wird. Vgl. Pina/Iversen/Martinez, 2010; Dwivedi/Merrilees/Sweeney, 2010; Salinas/Pérez, 2009; Kaup, 2008. Jedoch werden in allen Fällen nur wenige Einflussfaktoren auf beide abhängigen Variablen untersucht.