



Kulturspezifische Techniken zur Vermeidung von Markenverwässerung

Alokparna Basu Monga und Liwu Hsu

KEYWORDS

*Markenverwässerung,
Negative Publicity, Markendehnung,
Funktionale Marken, Luxusmarken,
Analytisches Denken,
Ganzheitliches Denken*

AUTOR_INNEN

Alokparna (Sonia) Basu Monga
Professor of Marketing,
Rutgers Business School –
Newark and New Brunswick, USA
smonga@business.rutgers.edu

Liwu Hsu
Assistant Professor of Marketing,
College of Business, University of Alabama
in Huntsville, USA
liwu.hsu@uah.edu

Negative Schlagzeilen und geflopte Markenerweiterungen schaden dem Markenimage ///

Viele Unternehmen investieren Millionen in den Aufbau starker und großartiger Marken. Das schützt sie allerdings nicht vor negativer Publicity bei Krisen oder missglückten Markendehnungen. Beispiele der vergangenen Monate sind Toyotas Rückrufaktionen wegen fehlerhafter Airbags, Samsung Galaxy's Probleme mit brennenden Akkus, VWs Manöver rund um manipulierte Abgaswerte oder Facebooks misslungener Versuch, Facebook Home als Startbildschirm auf Mobiltelefonen zu etablieren. Über Social Media verbreiten sich solche und ähnliche negative Neuigkeiten rasant auf der ganzen Welt und können Marken massiv schädigen. Ein zentraler Aspekt des Schadens ist ein verwässertes Markenimage, das zu Verkaufsrückgängen und schlechteren Zukunftsperspektiven für die Marken führt. VW musste Millionen von Fahrzeugen zurückrufen, hohe Verluste deklarieren, mit einem bröckelnden Aktienkurs zurecht kommen und hat massiv an Vertrauen in die Marke eingebüßt.

Doch es gibt Licht am Ende des Tunnels: Meist überlegen sich Manager sehr genau, mit welchen Marketingaktionen sie Imageprobleme in den Griff bekommen können. Dabei ist es durchaus sinnvoll, sich auch mit Konsumenteneigenschaften und deren Rolle bei diesem Thema auseinanderzusetzen, denn nicht alle Konsumenten sehen die Marke selbst als Verursacher von Problemen.

Je nach primär ausgeprägter Art und Weise zu denken, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, mit schlechter Presse oder fehlgeschlagenen Markenerweiterungen umzugehen. Wenn man die Denkweisen seiner Konsumenten versteht, kann man bessere Strategien zur Schadensbegrenzung für die Marke entwickeln und positive Reaktionen von enttäuschten Konsumenten fördern.



Unterschiedliche Denkweisen und der Umgang mit schlechten Neuigkeiten

/// Forschungsarbeiten der Professoren Monga und John zeigen, dass es unter Konsumenten unterschiedliche alltägliche Denk- und Argumentationsmuster gibt, die auch die Reaktionen auf Markenprobleme beeinflussen (siehe Abbildung 1). Einige Konsumenten denken eher analytisch und konzentrieren sich mehr auf ein bestimmtes Objekt wie die Marke selbst. Andere wiederum denken eher ganzheitlich (holistisch) und sehen Objekte mehr in Zusammenhang mit ihrem Umfeld, also Marken mitsamt ihren Kontexten.

Obwohl diese Denkweisen innerhalb einer Kultur variieren und auch Einzelpersonen entweder mehr analytisch oder holistisch veranlagt sind, gibt es in unterschiedlichen Kulturen dominante Muster. Westliche Kulturen tendieren zu mehr Analytik, während in östlichen Kulturen ein holistischer Ansatz vorherrscht. Auch ethnische Gruppen innerhalb einer Kultur unterscheiden sich bezüglich ihrer Denkstile. Amerikaner europäischer Herkunft sind analytischer veranlagt, während Amerikaner asiatischen, hispanischen oder afrikanischen Ursprungs eher holistisch denken. Ein ganzheitlicher Zugang entsteht häufiger in Kulturen mit vielfältigen sozialen Beziehungen, während sich

analytisches Denken mehr in Kulturen mit einem weniger ausgeprägten sozialen Umfeld entwickelt.

Ganzheitliche Denker machen eher den Kontext verantwortlich als die Marke selbst

/// Wenn eine Marke von negativer Publicity betroffen ist, überlegen Konsumenten automatisch, wer für die Ursache verantwortlich sein könnte. Um festzustellen, ob analytische und holistische Denker tatsächlich unterschiedlich auf negative Markenereignisse reagieren, haben wir mehrere Untersuchungen durchgeführt. In einer Studie

»

Die Gefahr einer Markenverwässerung ist bei analytischen Denkern größer.

«

zeigten wir den Teilnehmern einen fiktiven Zeitungsartikel über eine echte Marke, die mit Qualitäts- und Herstellungsproblemen konfrontiert war. Während die negativen Informationen bei analytischen Denkern eine schlechtere Meinung über die Marke bewirkten, gab es bei ganzheitlichen Denkern keinen Imageeffekt. Interessanterweise sahen zwar beide Gruppen die Marke in der Verantwortung für die Probleme, aber ganzheitliche Denker sahen die Schuld auch bei Kontextfaktoren. Diese Fähigkeit ganzheitlicher Denker, auch externe Faktoren wahrzunehmen, ist der Grund dafür, dass ihr Vertrauen in die Marke nicht erschüttert wurde.

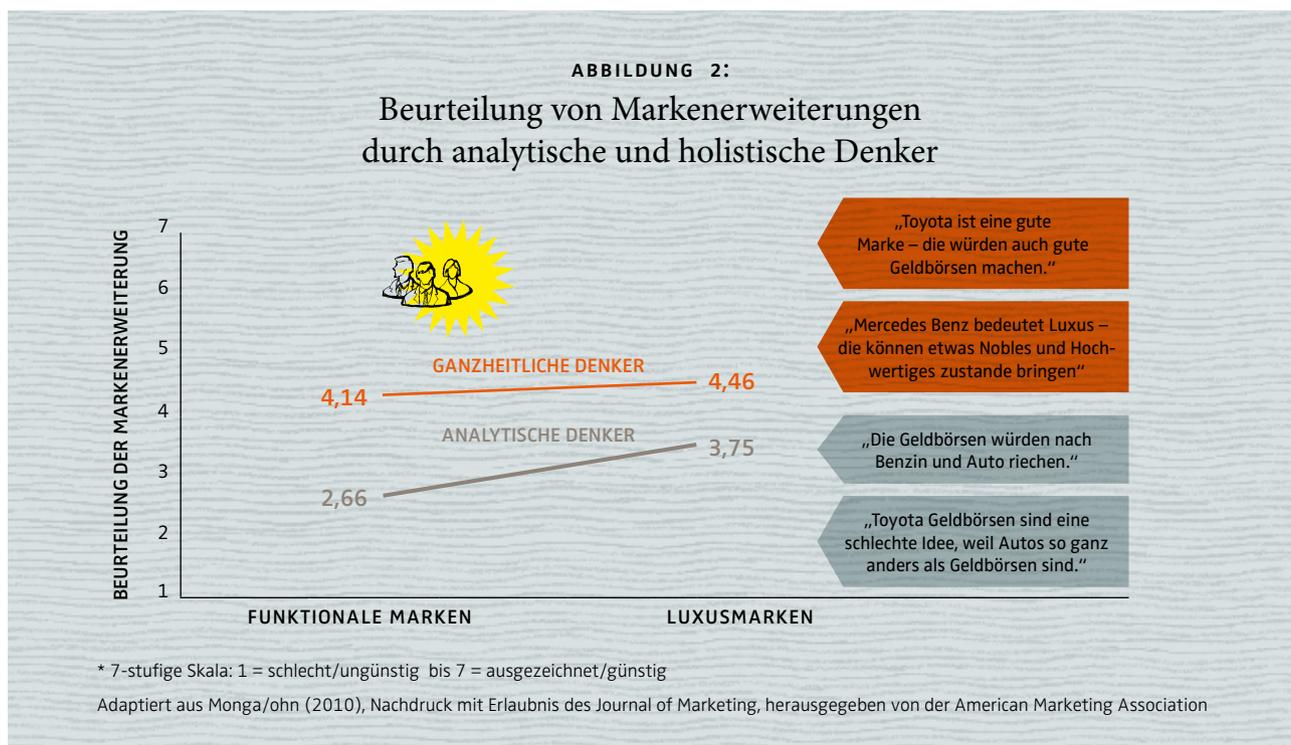
Könnte man verhindern, dass schlechte Nachrichten bei analytischen Denkern das Markenimage verwässern?

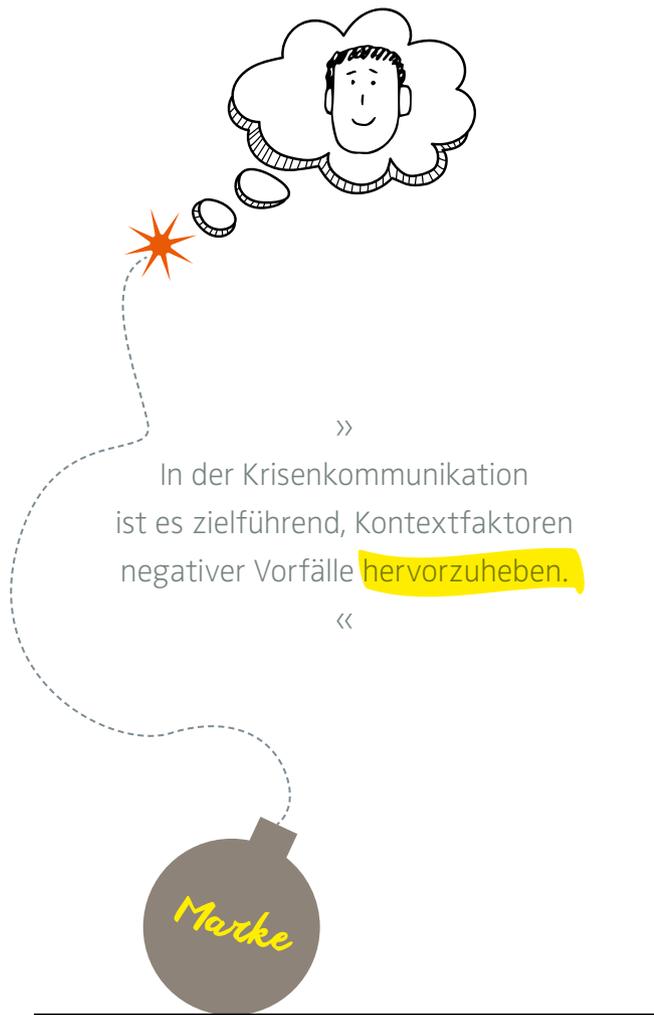
/// Um diese Frage zu beantworten, haben wir die möglichen Kontextfaktoren unterschiedlich offenkundig präsentiert. In einem Szenario wurden die Teilnehmer auf einige Schlagzeilen aufmerksam gemacht, die Kontextfaktoren beleuchten. Wir berichteten beispielsweise, dass ein Zulieferer der Marke Teile in schlechter Qualität geliefert hätte. Das zweite Szenario enthielt keine derartigen Informationen. Ohne Kontextfaktoren waren die Ergebnisse wie oben beschrieben: keine negativen Auswirkungen bei ganzheitlichen Denkern, aber Verwässe-

rungserscheinungen bei den analytisch Denkenden. Wenn hingegen Kontextfaktoren mitgeliefert wurden, gab es bei beiden Gruppen keine Verwässerung des positiven Markeneindrucks. Wenn den Analytikern mögliche Faktoren bewusst wurden, zeigten auch sie mehr Bereitschaft, den Kontext anstatt die Marke in der Verantwortung zu sehen. Was bedeutet das nun konkret? Es gibt Möglichkeiten, analytische Denker auf Kontextfaktoren hinzuweisen, damit auch sie sich einen positiven Gesamteindruck von der Marke bewahren.

Die Rolle von Denkweisen bei der Markendehnung in neue Kategorien /// Der Wunsch zu wachsen führt bei einigen Unternehmen zu Markenerweiterungen in neue, vom Ursprungsprodukt weit entfernte Kategorien. So bietet z. B. Ralph Lauren Hundeleinen an und Jeeps gibt es sogar als Kinderwagen. Ähnlich wie negative Publicity kann eine Markendehnung ein Verwässerungsrisiko darstellen, wenn die neuen Produkte als inkonsistent mit der aktuellen Positionierung oder als zu unterschiedlich wahrgenommen werden. Auch hier heg-

ten wir die Vermutung, dass analytisch und holistisch Denkende unterschiedlich reagieren würden und dass auch die Art der Marke eine Rolle spielen könnte. Unsere Annahme war, dass es ganzheitlichen Denkern auch bei entfernten Produktkategorien





leichter fallen würde, Zusammenhänge zwischen Marken und ihren Erweiterungen herzustellen.

Um diese Annahme zu testen, zeigten wir unseren Studienteilnehmern solche Beispiele. Wir wählten Toyota und HP als funktionale Marken und präsentierten Toyota-Geldbörsen und HP-Uhren als Erweiterungen. Als Luxusmarken wählten wir Mercedes Benz und Mac und präsentierten ebenfalls Mercedes-Benz-Geldbörsen und Mac-Uhren. Diese Erweiterungen waren fiktiv und unser Ziel war es, spontane Konsumentenreaktionen zu erheben. Es zeigte sich, dass bei den funktionalen Marken die analytischen Denker negativer auf die Dehnung reagierten als die ganzheitlichen. Bei den Luxusmarken hingegen reagierten beide Gruppen sehr ähnlich (siehe Abbildung 2).

Bei Toyota-Geldbörsen erwähnten analytische Denker meist mögliche Eigenschaften der Erweiterungen oder kommentierten die Unähnlichkeit der Produkte. Holistische Denker sprachen im Gegensatz dazu eher generelle Zusammenhänge an. Bei den Luxusmarken fiel es sowohl analytischen als auch holistischen

Denkern leicht, Verbindungen zwischen den Marken und ihren Erweiterungen zu sehen, da sie gut in ihr Luxusschema passten (siehe Zitate der Teilnehmer in Abb. 2).

Auch hier fanden wir Möglichkeiten, um Markenverwässerungstendenzen bei analytischen Denkern zu vermeiden und um bei funktionalen Markenerweiterungen positivere Assoziationen hervorzurufen. Unsere Untersuchungen zeigten, dass eine Submarkenstrategie – wie „Excer-Geldbörsen von Toyota“ anstatt „Toyota-Geldbörsen“ – die Reaktionen von analytischen Denkern deutlich verbesserte. Auch eine detailliertere Erläuterung der Markenexpansion reduzierte Bedenken und erhöhte die Akzeptanz. So könnten Konsumenten z. B. instinktiv meinen, dass Toyota-Geldbörsen stilmäßig wie die Polsterung eines Autos aussehen könnten. Solche Vorbehalte kann man überwinden, indem man kommuniziert, dass es unterschiedliche Farben und Dessins geben wird. Das hilft analytischen Denkern, die Dehnung in einem besseren Licht zu sehen.

Wie man das Risiko einer Markenverwässerung reduziert

/// Unsere Ergebnisse führen zu klaren Empfehlungen, um die Verwässerungsgefahr für eine Marke zu reduzieren, deren Positionierung über Jahre und Jahrzehnte aufgebaut wurde.

> **Beachten Sie kulturelle Unterschiede.** /// Marken, die in unterschiedlichen Kulturen oder in Segmenten mit unterschiedlichem kulturellem Background tätig sind, sollten auf die Unterscheidung zwischen analytischen und holistischen Denkgangarten achten. Die Gefahr einer Markenverwässerung ist bei analytischen Denkern größer. Besonders bei diesen ist es wichtig, in starke, positive und einzigartige Markenassoziationen zu investieren, die gegen Verwässerung immunisieren. Erweiterungen funktioneller Marken in fremde Kategorien nehmen ganzheitliche Denker offener auf. Vielleicht sehen wir auch deshalb Marken wie Mitsubishi oder Tata, die die unterschiedlichsten Produktportfolios enthalten, häufiger in holistischen Kulturen wie Japan und Indien. In diesen Kulturen haben Marken einen größeren Spielraum für Erweiterungen. Kennen Manager die unterschiedlichen Denkstile ihrer Kunden, können sie einzelne Gruppen gezielter ansprechen.

> **Reagieren Sie bei negativen Vorfällen sehr sorgfältig.** /// Jede Ursache für negative Informationen muss aktiv gemangelt werden. Das gilt vor allem in analytischen Kulturen und bei analytisch denkenden Konsumenten, da diese primär die

Marke selbst als Auslöser sehen und sich bei ihnen daher schnell ein schlechteres Markenimage bildet. State-of-the-Art-Krisenmanagement sollte möglichst proaktiv in Bezug auf mögliche negative Anlassfälle sein. In der Krisenkommunikation ist es zielführend, Kontextfaktoren negativer Vorfälle hervorzuheben. Vor allem bei analytisch denkenden Konsumenten kann man so den Schaden begrenzen. Toyota hat diese Strategie beispielsweise im Zuge seiner Airbag-Krise angewendet und den Zulieferer Takata für den Schaden verantwortlich gemacht. Solch eine Taktik ist allerdings nur zielführend, wenn die Behauptungen auch wirklich den Tatsachen entsprechen.

- > **Beachten Sie die Produktkategorie und ihre unterschiedlichen Risikoprofile bezüglich Markenverwässerung.** /// Unsere Ergebnisse liefern Evidenz dafür, dass Luxusmarken in beiden Denkkulturen weiter gedeht werden können und weniger gefährdet bezüglich einer Markenverwässerung sind als funktionale Marken. Sowohl analytisch als auch ganzheitlich denkende Konsumenten sind bei Luxusmarken aufgeschlossen gegenüber Dehnungen in entfernte Kategorien – Ralph Laurens Hundenäpfe und Hundeleinen scheinen zu funktionieren. Wie man auch an den Zitaten aus den Experimenten in Abbildung 2 sieht, liefert das Luxuskonzept eine plausible Klammer, auch wenn sich die Kategorien nicht ähneln. Luxus schafft die Verbindung zwischen Mercedes Benz und Geldbörsen.
- > **Arbeiten Sie mit Sub-Marken und detaillierten Botschaften.** /// Bei funktionalen Marken in analytischen Kulturen können Sub-Marken hilfreich sein, wenn man negative Reaktionen vermeiden will. Außerdem können detailreiche Botschaften mit Ausführungen zur Art der Markenerweiterung negative Gedanken reduzieren und positive Reaktionen fördern. Ein Beispiel für diese Vorgangsweise liefert Virgin mit Submarken für diverse funktionale Produktlinien wie Virgin Galactic, Virgin Oceanic und Virgin Connect.

Kulturen und die mit ihnen verbundenen Denkstile sind gute Indikatoren für die Vorhersage von Konsumentenreaktionen auf negative Schlagzeilen und Markendehnungen in entfernte Kategorien. Markenmanager sollten diese Faktoren berücksichtigen, um ihre Marken zu schützen und deren Potenzial auszuschöpfen.

1.

LITERATURHINWEISE

Monga, Alokparna Basu and Roedder John, Deborah (2010):

“What Makes Brands Elastic?

The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation”,
Journal of Marketing, 74 (3), 80 – 92.

Monga, Alokparna Basu and Roedder John, Deborah (2007):

“Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytic versus Holistic Thinking”,
Journal of Consumer Research, 33 (4), 529 – 536

Monga, Alokparna Basu and Roedder John, Deborah (2008):

“When Does Negative Brand Publicity Hurt? The Moderating Influence of Analytic Versus Holistic Thinking”,

Journal of Consumer Psychology, 18 (4), 320 – 332.

Nisbett, Richard E.; Peng, Kaiping; Choi, Incheol and Norenzayan, Ara (2001):

“Culture and Systems of Thought: Holistic versus Analytic cognition”,

Psychological Review, 108 (2), 291 – 310.

