

B. Konzeptionelle und definitorische Grundlagen der Arbeit

1. Einordnung des Untersuchungsgegenstandes – Produktlinie als markenstrategische Wachstumsoption

*„Typically 80 percent to 90 percent of new products [...] are line extensions.
Moreover, many of the most successful new products are extensions”*

Kevin Lane Keller, 2008, S. 491.

1.1 Definition und Struktur der Produktlinie

Das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ist eine Produktlinie. Unter einer **Produktlinie** (PL) versteht man „a group of products within a product category that are closely related because they function in a similar manner, are sold to the same customer groups, are marketed through the same type of outlets, or fall within given price ranges“ (Keller, 2008, S. 434).¹⁷ Eine deutschsprachige Definition findet sich bei Meffert und Kollegen (2012): „Eine Produktlinie ist eine Gruppe von Produkten, die aufgrund bestimmter Kriterien wie z. B. Bedarfs- oder Produktionszusammenhang in enger Beziehung zueinander stehen“ (ebenda, S. 388; vgl. auch Chevalier/Zumino, 1974, S. 127 f.; Brockhoff, 1999, S. 26; Mascitelli, 2004, S. 98). Ein Beispiel für eine Produktlinie stellt die Biermarke Krombacher mit den Sorten Pils, Radler, Weizen, deren alkoholfreien Varianten sowie Weizen Dunkel und Dunkel dar (vgl. Abb. 4).



Abbildung 4: Produktlinie der Marke Krombacher (Stand: Dezember 2012)

Quelle: Krombacher, 2012.

¹⁷ Der Ausdruck „same customer groups“ darf nicht als homogene Zielgruppe missgedeutet werden, sondern ist differenziert zu betrachten (vgl. z. B. Homburg/Krohmer, 2009, S. 588), denn heterogene Präferenzen in der Zielgruppe sind der zentrale Grund für das Angebot einer PL (vgl. Aust, 1996, S. 34).

Die Produkte können sich dabei in der Geschmacksrichtung/Zutaten (z. B. Müllermilch mit Bananen-, Erdbeergeschmack etc. oder Coca-Cola mit/ohne Koffein oder Zucker), Form (physikalisch, z. B. Persil Cold Universal als Gel, Tabs, Pulver, Megaperls), Farbe (z. B. iPod in Silber, Blau, Grün, Orange und Pink), Geruch (z. B. Meister Proper Allzweckreiniger in Meeres-, Citrus- und Apfelfrische), Größe/Verpackungstyp (z. B. Coca-Cola in 0,2l, 0,25l, 0,33l usw. Ein- oder Mehrwegverpackungen) oder Verwendung/Nutzen (z. B. die iPod-Musikplayer shuffle, nano, classic und touch)¹⁸ unterscheiden (vgl. Tauber, 1981, S. 36; Aaker/Keller, 1990, S. 27; Desai/Hoyer, 1993, S. 603 ff.; Reddy et al., 1994, S. 243; Villas-Boas, 1998, S. 157; Kapferer, 2008, S. 224; Winter, 2009, S. 10).

Eine Produktlinie ist u. a. durch ihre Länge, Breite und Tiefe gekennzeichnet.

Produktlinienlänge stellt die Anzahl aller Produktvarianten einer Linie dar.

Die Länge wird durch die mengenmäßige **Anzahl** (quantitative Beschreibung) der Produkte innerhalb einer PL bestimmt (vgl. Bayus/Putsis, 1999, S. 139; Draganska/Jain, 2005, S. 3, 12; Kotler et al., 2008, S. 518; Meffert et al., 2012, S. 391). Im Rahmen der Programmgestaltung stellt die PL-Länge die Programmtiefe dar (vgl. Haedrich/Tomczak, 1996, S. 45; Meffert et al., 2012, S. 389 f.).¹⁹ Die Anzahl verschiedener Produktlinien im Programm, d. h. die Anzahl alternativer Produktangebote stellt dagegen die Programmbreite dar (vgl. Herrmann/Huber, 2009, S. 2; Homburg, 2012, S. 596; Meffert et al., 2012, S. 390; Abb. 5; Anhang 2, 3).²⁰

Produktlinienbreite stellt die Zahl alternativer (unterschiedlicher) Varianten, z. B. Sorten, oder Geschmacksrichtungen, einer Produktlinie dar.

Die Produktlinienbreite ist durch die unterschiedlich ausgestalteten Produkte (qualitative Beschreibung), d. h. die Zahl **alternativer** Produktvarianten, bestimmt.²¹

¹⁸ So kann der iPod shuffle nur zum Musik- und Hörbuchhören verwendet werden. Der iPod nano bietet zusätzlich Radio und einen Schrittzähler an. Mit iPod classic kann man Filme, Videos und TV-Sendungen verfolgen. Der iPod touch bietet darüber hinaus E-Mail-, Videoaufnahme- und -bearbeitungsfunktionen an.

¹⁹ Unter einem Produktprogramm (auch Angebots-, Herstellerprogramm genannt, engl. product mix) versteht man die Gesamtheit aller Leistungen (z. B. PL, Artikel etc.), die ein Anbieter den Nachfragern zum Kauf anbietet (vgl. Runia et al., 2007, S. 128; Kotler et al., 2007, S. 499; Kotler/Armstrong, 2012, S. 259). Dagegen ist das Produktionsprogramm abzugrenzen, welches lediglich die vom Anbieter selbst erstellten Produkte umfasst. Zusammen mit den zugekauften Fertigungsprodukten bildet das Produktionsprogramm das Angebotsprogramm (vgl. Haedrich/Tomczak, 1996, S. 45; Meffert et al., 2012, S. 388). Die Begriffe Produkt- bzw. Produktionsprogramm sind den Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vorbehalten. In Handelsbetrieben wird der Begriff Sortiment verwendet (vgl. Möhlenbruch, 1995, S. 2315; Runia et al., 2007, S. 128, 133).

²⁰ Neben der Breite und Tiefe des Programms, unterscheidet man weiterhin die **Länge** und **Geschlossenheit** (Konsistenz). Die Geschlossenheit bezieht sich darauf, wie ähnlich die dazugehörenden Produkte bzgl. der gewählten inhaltlichen Gliederungskriterien sind (vgl. Haedrich/Tomczak, 1996, S. 45; Kotler et al., 2007, 2008, S. 520 f.; Homburg/Krohmer, 2009, S. 588; Kotler/Armstrong, 2012, S. 260; Anhang 2).

²¹ Chong und Kollegen (1998) schlagen zur Messung der Breite einer Marke bzw. Produktlinie drei Ansätze vor: die Anzahl der SKUs (=stock keeping unit, ein eindeutig identifizierbarer lagerhaltiger Artikel, eine Bestands-

Produktlinientiefe stellt die Anzahl verschiedener Alternativen, wie z. B. Sorten oder Geschmacksrichtungen, innerhalb einer Produktvariante der Linie dar.²²

Der Fruchtsafthersteller albi bietet z. B. in seiner **Fruchtsaft-Produktlinie** „aus unserer Heimat“ drei unterschiedliche Früchte (Apfel, Johannisbeere und Kirsche; Stand 2011) an. Diese PL hat eine Breite von drei Produkten. Die Produktlinienlänge, d. h. die Anzahl der Produkte in dieser PL, ist ebenfalls drei. Würde albi in dieser Linie zwei verschiedene Alternativen von Apfelsaft anbieten, z. B. Apfel klar und Apfel naturtrüb, so hätte die PL noch eine Tiefe und wäre um ein Produkt länger, aber nicht breiter (vgl. Anhang 3).²³



Abbildung 5: Darstellung der Programmtiefe (=Produktlinienlänge) und -breite am Beispiel des Unternehmens Kraft Foods (Stand: März 2011)

Quelle: in Anlehnung an Becker, 2009, S. 160; Kraft Foods, 2011; Meffert et al., 2012, S. 390.

einheit, in der die Inventur gezählt wird, vgl. Fader/Hardie, 1996, S. 443), die Anzahl unterschiedlicher SKUs und die Anzahl unterschiedlicher Größen sowie Geschmacksrichtungen/Sorten der Produkte. Zur Darstellung der Produktstruktur benutzen sie dabei den Produktbaum. Die empirische Überprüfung und ein Vergleich der Ansätze haben ergeben, dass die Anzahl unterschiedlicher Größen und Geschmacksrichtungen bzw. Sorten der Produkte den brand share einer Marke signifikant beeinflusst. Die empirische Untersuchung fand von 1991-1993 in fünf Märkten an 548 Haushalten statt (vgl. Chong et al., 1998, S. 50 f.).

²² In der Literatur existieren noch keine Definitionen der Produktlinienbreite und -tiefe, so dass hier eine Erstdefinition vorgenommen wurde.

²³ Ein Praxisbeispiel zur Tiefe einer PL stellt die Marke Milka dar. Sie bietet in der PL „Milka 100g Tafeln“ zwei Alternativen der Produktvariante „Haselnuss“ an, die „Ganze Haselnüsse“ und die „Haselnuss“.

Die Definition einer Produktlinie ist davon abhängig, wie **eng** eine Kategorie fixiert wird (vgl. Ambler/Styles, 1997, S. 224).²⁴ So könnten die Produkte Apfel klar, Apfel naturtrüb etc. wiederum eine **Apfelsaft-Produktlinie** „aus unserer Heimat“ bilden. Hierbei würde gelten, dass die Produktlinienbreite gleich der -länge ist. Denn dies ist immer dann der Fall, wenn die PL keine Tiefe besitzt.²⁵

Eine Produktlinie kann weiterhin aus **mehreren Marken**, einer **Familienmarke** oder einer **einzelnen Marke**, die als Linie gedehnt wurde, bestehen (vgl. Herstatt, 1985, S. 179 f.; Keller, 2008, S. 434; Becker, 2009, S. 199). Die Produktlinie der Marke Krombacher ist ein Beispiel für eine PL einer Marke, die als Linie gedehnt wurde (vgl. Abb. 4). Beispiele für PLn einer Familienmarke sind die Linien Jacobs Röst-/Filterkaffee sowie Jacobs Löskaffee (vgl. Abb. 6). Gleichzeitig stellen diese PLn Beispiele für PLn mit mehreren Marken dar, da ein Teil der Produkte unter der Produktmarke Krönung geführt wird, ein anderer nur die Familienmarke Jacobs trägt (z. B. die Produkte Meisterröstung und Milea, Abb. 6).



Abbildung 6: Markenlinie sowie Produktlinien mit Familien- und Produktmarke am Beispiel Jacobs und Jacobs Krönung (Stand: März 2011)

Quelle: in Anlehnung an Jacobs, 2011.

Eine **Markenlinie** (brand line) stellt alle Produkte dar, die unter einer bestimmten Marke angeboten werden (vgl. Keller, 2008, S. 434). Diese Produkte können sowohl Linien- als auch Produktkategorieerweiterungen sein. So bilden alle Produkte, die unter der Marke Jacobs angeboten werden, eine Markenlinie (vgl. Abb. 6). Die Markenlinie stellt eine Reihe in der sog. Marken-Produkt-Matrix eines Unternehmens dar, welche eine grafische Darstellung aller Marken und Produkte eines Unternehmens ist (vgl. Anhang 4). Ordnet man eine Produkt-

²⁴ Die konkrete Abgrenzung der zu einer PL zählenden Produkte erweist sich in der Praxis häufig als problematisch (vgl. Meffert, 2000, S. 464; Benkenstein, 2001, S. 138; Runia et al., 2007, S. 131).

²⁵ Da im Rahmen dieser Arbeit PLn ohne Tiefe untersucht werden, werden die Begriffe Produktlinienbreite und Produktlinienlänge synonym verwendet (vgl. auch Draganska/Jain, 2005, S. 4).

bzw. Markenlinie in die Markenarchitektur²⁶ eines Unternehmens ein, so ist die PL auf der untersten Ebene anzusiedeln (vgl. Esch et al., 2012, S. 46).

1.2 Managementaspekte von Produktlinien

Die Einführung neuer Produkte ist eine grundlegende Wachstumsoption für Unternehmen (vgl. Sattler, 2005, S. 503 ff.). Den Unternehmen stehen dazu vier strategische Produkt-Marken-Kombinationen zur Verfügung (vgl. Abb. 7).

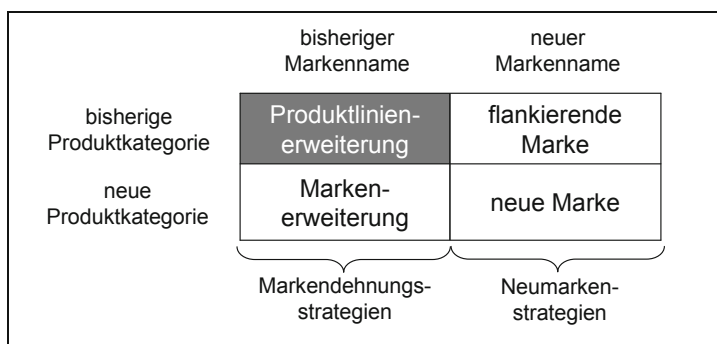


Abbildung 7: Strategische Optionen für Produkt-Marken-Kombinationen

Quelle: in Anlehnung an Tauber, 1981, S. 37.²⁷

Führt man ein neues Produkt unter einer bereits vorhandenen Marke in der bisherigen Kategorie ein, so spricht man von **Produktlinienerweiterung** (PLE; product line extension; vgl. Tauber, 1981, S. 36; Aaker/Keller, 1990, S. 27; Desai/Hoyer, 1993, S. 599; Reddy et al., 1994, S. 243; Lee et al., 1996, S. 289; Speed, 1998, S. 519; Klapper, 2001, S. 11; Keller, 2008, S. 491; Keaveney et al., 2012, S. 38).²⁸ Die Marke Coca-Cola hat z. B. ihre Produktlinie²⁹ um Coca-Cola light Lemon C erweitert. Wird eine bisherige Marke auf ein Produkt einer neuen Kategorie übertragen, so handelt es sich um eine Markenerweiterung (brand extension;

²⁶ Unter einer Markenarchitektur versteht man die Anordnung aller Marken eines Unternehmens zur Festlegung der Positionierung, der Beziehung der Marken und der jeweiligen Produkt-Marken-Beziehungen aus strategischer Sicht (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000; Esch/Bräutigam, 2005, S. 28; Esch, 2012a, S. 502).

²⁷ Tauber benutzt den Begriff „new product“ für das Feld „neue Marke“ und „franchise extension“ für „Markenerweiterung“ (Anm. d. Verf.).

²⁸ Einige Autoren (z. B. Wölfer, 2004, S. 801 f.) verstehen unter PLE eine spezielle Form des Markentransfers, bei der die Angebotsverweiterung in neue Märkte erfolgt, die mit dem Ursprungsmarkt verwandt sind. Die Einführung zusätzlicher Varianten im gleichen Markt wird dagegen nicht als PLE, sondern lediglich als Produktdifferenzierung bezeichnet.

²⁹ Die Produktlinie besteht aus Coca-Cola, Coca-Cola light, Coca-Cola light koffeinfrei, Coca-Cola Cherry, Coca-Cola Vanilla und Coca-Cola Zero (Stand: Mai 2011).

vgl. Tauber, 1988, S. 27; Farquhar, 1989, S. 30).³⁰ So wurde die Papiertaschentuchmarke Tempo erfolgreich in die Produktkategorie Toilettenpapier gedehnt. Erfolgt die Einführung neuer Produkte unter einer neuen Marke in der bisherigen Kategorie, so handelt es sich um eine flankierende Marke (z. B. Paula von Dr. Oetker). Eine neue Marke wird eingeführt, wenn eine neue Produktkategorie betreten wird (z. B. the Spirit of GEORGIA von Coca-Cola im Markt für erfrischende Limonade).

Produktlinien lassen sich nach dem **Innovationsgrad** ihrer Erweiterung unterscheiden (vgl. Desai/Hoyer, 1993, S. 603 ff.; Fader/Hardie, 1996, S. 448; Desai/Keller, 2002, S. 73 ff.; Blichfeldt, 2005, S. 183, 186 f.).

- Ein „Me too“-Produkt (imitative line extension) liegt vor, wenn die Ausprägung einer Eigenschaft der Linienenerweiterung (z. B. Produktsorte Lime der Biermarke Beck's) bereits von anderen Marken in der Produktkategorie angeboten wird (z. B. Jever lime).
- Bei einer „Slot-filler“-Erweiterung erfolgt die neuartige Modifikation einer in der Produktkategorie bereits bestehenden Eigenschaft (z. B. neue Duftsorte „Maya“ des Weichspülers Lenor).
- Eine „New attribute“-Erweiterung besteht, wenn bei der LE eine neue Produkteigenschaft hinzugefügt wird (z. B. die erstmalige Einführung kalorienreduzierter Chips).

Zur Veränderung des **Qualitäts- bzw. Preisniveaus** innerhalb einer Produktlinie bestehen die Möglichkeiten diese nach oben, nach unten oder sowohl nach oben als auch unten (vertikal) auszuweiten (vgl. Randall et al., 1998, S. 356; Brockhoff, 1999, S. 303; Kim/Chhahed, 2001, S. 219 ff.; Draganska/Jain, 2005, S. 2; 2006; Heath et al., 2006, S. 75; Kotler et al., 2008, S. 518; Sun, 2010, S. 1562 f.; Heath et al., 2011, S. 3 ff.; Meffert et al., 2012, S. 391 ff.).

- Bei einer Erweiterung der Produktlinie nach oben (trading-up, „Aufwärtsstrecken“) werden Artikel eingeführt, die im höheren Qualitäts- bzw. Preissegment als die bestehenden Linienprodukte angesiedelt sind („premium“ products).³¹
- In einer Streckung nach unten (trading-down, „Abwärtsstrecken“) erfolgt die Erweiterung durch ein preisgünstigeres Produkt mit niedrigerer Qualität („economy“ products).³²

³⁰ Die Begriffe „brand extension“ und „line extension“ wurden in der frühen Literatur zur Markendehnung unterschiedlich definiert aber oft synonym verwendet (vgl. Dwek, 1993; Loken/Roedder John, 1993, S. 74; Amber/Styles, 1997, S. 223; Ries/Trout, 2001, S. 101 ff.).

³¹ Ein Grund für die vertikale PLE ist in der unterschiedlichen Einkommensverteilung der Konsumenten zu sehen (vgl. Gabszewics/Thisse, 1979). Ein trading-up empfiehlt sich dann, wenn im oberen Qualitätslevel eine überproportional hohe Zahlungsbereitschaft besteht und somit höhere Margen sowie die Aufwertung der gesamten PL möglich sind (vgl. Ramaswami/Lee, 2003, S. 21 ff.). Hier sind jedoch die Risiken der mangelnden Akzeptanz von Nachfragern oder des Handels zu berücksichtigen (vgl. Heath, et al., 2006, S. 75; Munthre et al., 2006, S. 163; Kotler et al., 2007, S. 504 f.; Runia et al., 2007, S. 131 f.; Meffert et al., 2012, S. 392).

- Bei einer Streckung nach oben und nach unten (two-way, zweiseitiges Strecken) werden Produkte sowohl im höheren als auch niedrigerem Qualitäts- bzw. Preissegment eingeführt.

Nach einer **vertikalen** Produktlinienerweiterung kann eine Marke (z. B. BMW) mehrere Produkt- bzw. Markenlinien (z. B. BMW 1er, BMW 3er, BMW 5er) haben (vgl. Abb. 8).

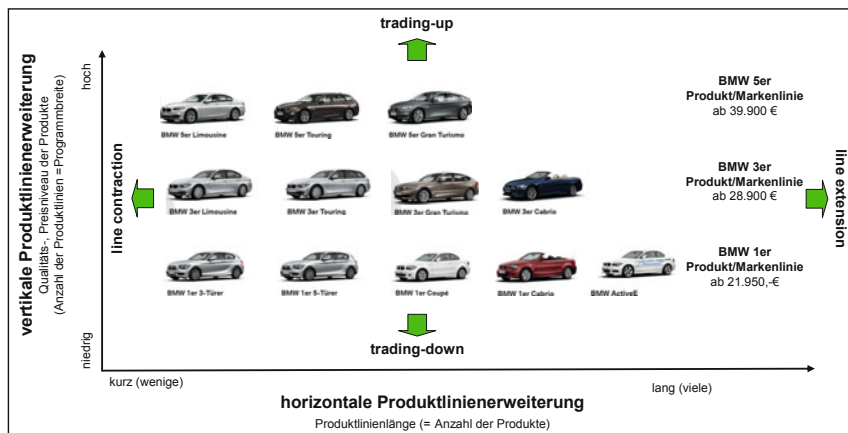


Abbildung 8: Möglichkeiten der vertikalen und horizontalen Produktlinienerweiterung

Quelle: Kotler/Armstrong, 2012, S. 258 f.; Meffert et al., 2012, S. 392; BMW, 2013.

Horizontal kann die Linie verkürzt oder ausgeweitet werden, wobei die Produktqualität gleich bleibt (vgl. Wind/Claycamp, 1976, S. 8; Green/Krieger, 1985, S. 1; Fader/Hardie, 1996, S. 448; Draganska/Jain, 2005, S. 2; Kotler et al., 2008, S. 520; Solomon et al., 2009, S. 285).

- Wird innerhalb des bestehenden Qualitätsbereichs ein neues Produkt in der Linie eingeführt so handelt es sich um das Auffüllen einer Produktlinie (filling-out, auch „ausfüllen“ genannt) bzw. die **horizontale** Produktlinienerweiterung (vgl. Klapper, 2001, S. 11).

³² Die Erweiterung der Produktlinie nach unten wird durch starke Konkurrenz oder langsames Wachstum im oberen Qualitätslevel verursacht. Beim trading-down verfolgen die Unternehmen das Ziel, das im oberen Preis- und Qualitätssegment aufgebaute Image auf untere Preissegmente zu übertragen und somit Konsumenten zu gewinnen, die bisher nicht in der Lage waren, aktuelle Angebote zu erwerben. Durch Aufbau einer Markenbindung ist später ein Aufsteigen in höhere Preislagen bei diesen Konsumenten denkbar (vgl. Kirmani et al., 1999, S. 88; Kotler et al., 2007, S. 506 f.; Solomon et al., 2009, S. 286; Hamilton/Chernev, 2010; Kotler/Armstrong, 2012, S. 259). Mögliche Risiken dieser Strategie sind mangelnde Akzeptanz beim Handel, negative Rückwirkungseffekte auf weiterhin im oberen Qualitätssegment angebotene Produkte/Image der Marke und Kannibalisierung (vgl. Janiszewski/van Osselaer, 2000, S. 334 f.; Decker/Bornemeyer, 2007, S. 534; Runia et al., 2007, S. 131; Heath et al., 2011, S. 3).

- Werden nicht erfolgreiche Produkte aus der Linie eliminiert, so spricht man von **Bereinigung** einer PL (PL-Verkürzung, line contraction, vgl. McCormick, 1991; Abb. 8).³³

Produktlinien lassen sich auch nach **zeitlicher Verfügbarkeit** unterscheiden. Limited Editions stellen dabei eine besondere Form der Produktlinienerweiterung dar. Bei einer Limited Edition wird ein zusätzliches, begrenzt verfügbares Angebot in der gleichen Produktkategorie unter demselben Markennamen eingeführt. Die Differenzierung zu bestehenden Produkten erfolgt durch eine moderat atypisch ausgeprägte Variation in Produkteigenschaften, wie z. B. die Sorte, Form, Farbe, Größe oder Zusammensetzung (vgl. Winter, 2009, S. 18; Esch/Winter, 2009a, S. 234 ff.; 2009b, S. 52 ff.; 2009c, S. 1 ff.).³⁴

Neben den Entscheidungen bzgl. der Art der Produktlinienerweiterung, sind beim Management von PLn auch Entscheidungen zur Modernisierung einer PL sowie Herausstellung einzelner Produkte zu treffen (vgl. Benkenstein, 2001, S. 139). Bei der **Modernisierung** einer PL erfolgt eine Erneuerung („facelifting“) der Produkte (vgl. Runia et al., 2007, S. 132). So hat z. B. die Marke Beck's im Februar 2011 das Etikettendesign der Bierflaschen erneuert, indem der Wappen und das Beck's-Logo stärker hervorgehoben wurden. Alubedampftes Papier sowie Matt-/Glanzeffekte runden das neue Erscheinungsbild ab (vgl. Beck's, 2011). Mit der Modernisierung, die für einzelne Produkte zeitlich nacheinander oder für alle gleichzeitig erfolgen kann, versucht man die Imageschäden durch veraltete Produkte zu vermeiden. So bedient Beck's mit neuem Etikett die hohen Design-Ansprüche der Zielgruppe. Bei der Herausstellung einzelner Produkte werden innerhalb einer PL ein oder mehrere **„Flagship“-Produkte** (auch „Kopfprodukte“ genannt) ausgewählt, die die gesamte Linie repräsentieren sollen. Dabei handelt es sich um Vorzeigeprodukte, von denen besonders starke Ausstrahlungseffekte (Carry-Over-Effekte) ausgehen. Die kommunikativen und sonstigen Maßnahmen werden dabei für diese Kernprodukte stellvertretend für die übrige PL eingesetzt. So handelt es sich bei der Nivea-Creme um ein Flagship-Produkt der Marke Nivea für die Produkte der Handcreme-Produktlinie (vgl. Roeder John et al., 1998, S. 19 f.; Meffert et al., 2012, S. 393).

³³ Zu beachten sind hierbei Verbundbeziehungen (z. B. Substitutionalitäts- und Komplementaritätseffekte sowie Kostensynergien) zwischen Produkten der Linie, die unter Umständen nicht aufgegeben werden können (vgl. Runia et al., 2007, S. 129).

³⁴ Limited Editions können sowohl bei Low-Involvement- (z. B. außergewöhnliche, zeitlich begrenzte Varianten von Milka wie Milka Champiolade zur Fußball-EM 2011 der Frauen) oder High-Involvement-Produkten (z. B. limitierte Auflage von Mont Blanc Kugelschreibern) eingesetzt werden. „Nur für kurze Zeit“-Aktionen können dabei einen Ereignisbezug aufweisen oder an kein bestimmtes Ereignis anknüpfen. Ereignisse können saisonaler Art sein (z. B. Weihnachten, Valentinstag) oder einmalig auftreten (z. B. Fußball-EM 2012, Filmpremiere von „Twilight“, vgl. Winter, 2009, S. 20; Esch et al., 2010, S. 934).

1.3 Erfolgsfaktoren sowie Chancen und Risiken der Erweiterung von Produktlinien

Die Risiken einer Neumarkenstrategie (z. B. Flop-Risiko) kann man durch Markendehnungsstrategie umgehen, indem man auf bereits etablierte Marken zurückgreift (vgl. Morein, 1975, S. 59; The Economist, 1990, S. 105; Giddens/Hofmann, 2002). Dabei beträgt der Anteil von PLEn an den jährlich neu eingeführten Produkten 80%-95%.³⁵ Das heißt, Produktlinienerweiterungen bilden in der Praxis die am weitaus häufigsten gewählte Neuproduktstrategieformen (vgl. Kim/Sullivan, 1998, S. 181; Kapferer, 2008, S. 224). Mit Markendehnungen bzw. PLEn will man Investitionen in die Marke durch den Transfer aufgebauter Vorstellungsbilder und Präferenzen zur Marke auf neue Produkte kapitalisieren (vgl. Aaker, 1991, S. 208; Speed, 1998, S. 521). Oft sind PLEn die einzige ökonomische Wachstumsoption, da die Einführungskosten deutlich niedriger sind als die einer neuen Marke (vgl. Quelch/Kenny, 1994, S. 153 f.; Sattler, 1997, S. 88; Wölfer, 2004, S. 805).³⁶ Ein Studie von Deutsche Bank, McKinsey & Co hat gezeigt, dass die Erfolgsrate einer PLE doppelt so hoch ist wie die einer Neuprodukteinführung (vgl. Neff, 2005, S. 10 f.). Es ist kommunikativ weniger aufwendig, für ein neues Produkt Bekanntheit und Image unter einer etablierten Marke aufzubauen, als beim Konsumenten mit dem Neuprodukt zusätzlich eine neue Marke zu verankern. Ein weiterer Grund der Erweiterung einer PL ist die Anpassung bzw. Befriedigung der heterogenen Bedürfnisse einzelner Kundensegmente durch Variation eines bestehenden Produktes (vgl. Quelch/Kenny, 1994, S. 153; Brockhoff, 1999, S. 303; Keller, 2008, S. 539). Eine größere Vielfalt ermöglicht, den Markt besser und umfassend abzudecken. Zudem kann das Abwechslungsbedürfnis befriedigt werden, indem die Erweiterung der PL einen Wechsel zu einer anderen Variante innerhalb der Marke zulässt (vgl. Koppelman, 2001, S. 311; Kapferer, 2008, S. 226). In die bestehende PL können neue Produkte eingeführt werden, um interne Lücken im Programm (z. B. fehlende Größenabstufungen) zu füllen (vgl. Benkenstein, 2001, S. 139; Decker/Bornemeyer, 2007, S. 576; Runia et al., 2007, S. 132; Meffert et al., 2012, S. 393).

Eine Markendehnungsstrategie ist allerdings nicht immer ein Garant für den Erfolg eines Neuprodukts (vgl. Smith/Park, 1992, S. 296 f.). Vielmehr sind die **Erfolgsfaktoren** einer PLE zu beachten. So müssen im Markt hinreichend klar abgrenzbare, ansprechbare und ergiebige

³⁵ Die Angaben schwanken in Abhängigkeit vom Markt. Bauer und Fischer (2000, S. 1) schätzen den Anteil der Neuprodukteinführungen durch Line Extension im Arzneimittelmärkte auf 85-95%. Studien über PLEn in Konsumgütermärkten sprechen von einem Anteil in Höhe von 70-95% (vgl. Aaker, 1991, S. 208; Rangaswamy et al., 1993, S. 61; Lawrence, 1993, S. RC-4; Ernst&Young, 1993, S. 27; Kotler, 1994; Reddy et al., 1994, S. 243; Andrews/Low, 1998, S. 3; Kim/Sullivan, 1998, S. 181; Roche, 1999, S. 19; Lomax/McWilliam, 2001, S. 392; Blichfeld, 2005, S. 177; Kapferer, 2008, S. 224; Keller, 2008, S. 491; Keller et al., 2008, S. 574).

³⁶ Die Kosten einer PLE werden, je nach Markt, auf die Hälfte bis ein Fünftel der einer Produkteinführung unter einer neuen Marke geschätzt (vgl. Neff, 2005, S. 11; Kapferer, 2008, S. 225). Markendehnungen sind Neumarken in Bezug auf die Relation von Werbekosten zu Verkaufseinheiten überlegen (vgl. Smith/Park, 2001, S. 843 ff.). Zudem wirken sie sich positiv auf die Erstkauf-, die Wechsel- und die Wiederkaufsrate aus.

Kundensegmente vorhanden sein. Dem Konsumenten muss ersichtlich sein, wie die PLE zu den bereits existierenden Linienprodukten passt (Komplementarität) und inwiefern sie sich von diesen unterscheidet (vgl. Guiltinan, 1993, S. 137; Koppelman, 2001, S. 312; Lomax/McWilliam, 2001, S. 403; Keller et al., 2008, S. 616). Nicht zuletzt sollte das Markenimage kaufrelevant sein. Reddy und Kollegen (1994, S. 257) untersuchten in einem Zeitraum von 20 Jahren 75 PLn von 34 Zigarettenmarken und identifizierten u. a. folgende Erfolgsfaktoren einer PLE: Markenstärke, -symbolik und kommunikative Unterstützung. Produktlinienerweiterungen einer starken, symbolischen Marke, die eine enorme kommunikative Unterstützung erfährt, sind erfolgreicher als die einer schwachen, nicht symbolischen Marke mit weniger Unterstützung.³⁷

Aus der Erweiterung einer PL ergeben sich zahlreiche **Chancen**. Dadurch, dass mit PLEn noch nicht hinreichend erfüllte Bedürfnisse der Konsumenten befriedigt werden können, sind Mehrverkäufe möglich. Produktlinienerweiterungen bieten die Chance, mit einer bestehenden Marke ohne ein größeres Risiko zusätzliche Wachstums- und Gewinnpotentiale zu erschließen (vgl. Hardle et al., 1994, S. 53 ff.). Kekre und Srinivasan (1990, S. 1226) konnten in einer Untersuchung von 1.400 strategischen Geschäftseinheiten aus verschiedenen Produktkategorien zeigen, dass eine breitere PL mit höheren Marktanteilen und einer gesteigerten Profitabilität verbunden ist. Ein umfassendes, bedarfsgerechtes Angebot ermöglicht eine stärkere Bindung der Konsumenten an die Marke und somit den Aufbau von Eintrittsbarrieren für potenzielle Konkurrenzmarken (vgl. Klemperer, 1995, S. 517; Nijssen, 1999, S. 462). Eine PLE führt zu einer gesteigerten Anzahl an Facings am PoS und damit zu einer verstärkten Präsenz und Durchsetzung der Marke im Wettbewerbsumfeld. Der Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung einer etablierten Marke trägt zu einer Verbesserung der Handelsakzeptanz des Neuproduktes und somit zur Regalplatzsicherung und -ausweitung bei (vgl. Keller, 2008, S. 539). Produktlinienerweiterungen können ihrerseits positive Rückwirkungseffekte auf die Stammmarke generieren (vgl. Smith/Park, 1992, S. 297; Speed, 1998, S. 521). Durch das Produktlinienerweiterungsprodukt rückt die Marke verstärkt in das Interesse der Konsumenten, wird aktualisiert und evtl. revitalisiert. Durch PLEn ist es möglich, bestehende Markenassoziationen zu festigen bzw. neue hinzuzufügen und dadurch das Image der Stammmarke zu stärken. Mit Hilfe von PLEn können zudem Synergieeffekte realisiert werden, indem jede Maßnahme für ein Produkt der Linie auch einen Aktualisierungs- und Imagebeitrag für die anderen Linienprodukte leistet. Zudem können durch marginale Anpassungen die Produktionskapazitäten besser ausgelastet und damit Produktionskosten reduziert werden (vgl. Quelch/Kenny,

³⁷ Eine detaillierte Übersicht weiterer Erfolgsfaktoren befindet sich im Anhang 6.

Mental Convenience bei Produktlinien
Kognitiv entlastende Gestaltung der
Informationsdarbietung auf Produktverpackungen von
FMCGs

Spomer, O.

2014, XXX, 390 S. 59 Abb., 5 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-04253-0