

marken



Zeitschrift für Marketing G 1021 EUR 11,50

# marken

## absatzwirtschaft

Sonderausgabe zum  
Marken-Award 2012

[www.marken-award.de](http://www.marken-award.de)

- **Marken-Award:** Ergo, Lurchi, Rotbäckchen und BVB sind die Gewinner
- **Interview:** Verleger Wolfgang Hölker, Copenrath Verlag, über Markenwelten
- **Markenstrategie:** Die begehrtesten Marken der Deutschen



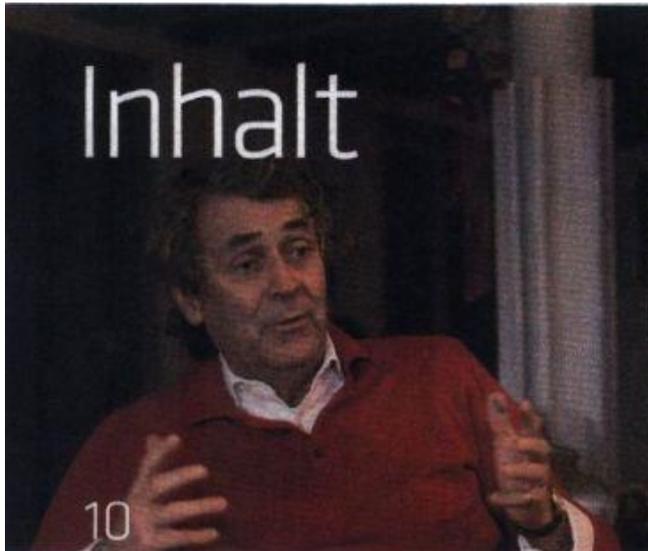
# Mit Smart Brands wachsen

Wie passen Volumen- und Premiummarken zusammen?

[www.absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de)

**BLOS  
KEIN  
KLISCHEE**

# Inhalt



10

Im Interview: Wolfgang Hölker über den Aufbau von Markenwelten im Kinderbuchmarkt



28

Begehrteste Marken: Exklusiv in der Absatzwirtschaft die Ergebnisse der zweiten Brand-Desire-Studie für Deutschland.

## Marken-Trends

### 8 NEWS

Shareness Economy/Social Media/Mobile Werbung/E-Commerce

### 10 INTERVIEW

Wolfgang Hölker, Inhaber des Copenrath Verlags, über die Entwicklung von Markenwelten.

### 18 MARKENFÜHRUNG 2020

Die neuen Medien verändern die Art und Weise, wie die Menschen ihr Markenwissen erwerben. Das erfordert neue Mechanismen in der Markenführung.

### 24 KREATIVITÄT

Marken müssen mit prägnanten Bildern auffallen. Zehn Beispiele überraschender und außergewöhnlicher Werbung.

### 28 MARKENSTRATEGIE

Manche Marken üben eine hohe Anziehungskraft auf. Die „Brand Desire“-Studie identifizierte die begehrtesten Marken in Deutschland.

## Titelstory

### 32 SMARTBRANDS

Wenn starke Marken schwächeln, führen Unternehmen Submarken ein, um neue Preissegmente und neue Zielgruppen zu erschließen. Eine durchaus riskante Strategie, denn der Tanz der Marke auf mehreren Hochzeiten kann schnell den Markenkern verwässern.

## Marken-Award



### 42 DER WETTBEWERB 2012

Das Auswahlverfahren für die Top-Marken

### 48 BESTE NEUE MARKE

Ergo machte den Namen seiner Holding zur Marke und kreierte ein kundenorientiertes Image.

### 52 FINALIST BESTE NEUE MARKE

Mit Moneyfix Mietkaution bringt die Deutsche Kautionskasse den Verbrauchern ein komplexes Produkt verständlich näher.

### 56 FINALIST BESTE NEUE MARKE

Henkel etabliert mit Right Guard eine dominante Deo-marke für Männer im Markt der Körperpflege.

### 60 BESTER MARKEN-RELAUNCH

Salamander belebt die Kinderschuhmarke Lurchi wieder und bettet sie in einen komplett erneuerten Lebensraum.

### 64 FINALIST BESTER MARKEN-RELAUNCH

Die Fit GmbH rettete Kuschelweich, indem sie den Weichspüler auf Marken- und Produktseite erneuerte.

### 68 FINALIST BESTER MARKEN-RELAUNCH

Der Modehändler Takko entwickelte sich aus dem Discount-Segment in Richtung Value-Retailer.

### 72 BESTE MARKEN-DEHNUNG

Mit bewährten Elementen und neuen Sorten dehnte Haus Rabenhorst die Kultmarke Rotbäckchen in den Markt für Gesundheitssäfte.

### 76 FINALIST BESTE MARKEN-DEHNUNG

Aus einem Marken-Wildwuchs entwickelte Bayer eine übersichtliche Dachmarke.



32

**Titelstory:** Wie können Marken auf mehreren Preishochzeiten tanzen, ohne den Markenkern zu gefährden?

#### 80 FINALIST BESTE MARKEN-DEHNUNG

Mit dem Aufschnitt „Bifi auf's Brot“ gelingt Unilever der Sprung vom Snack- ins Kühlregal.

#### 84 SONDERPREIS

BVB: Fußballmeister Borussia Dortmund macht seine Marke über den sportlichen Erfolg hinaus zum Erlebnis.

## Marken-Praxis

#### 90 NEWS

Automobilwerbung/Markenkampagne „E wie einfach“/Markenbewertung/Werte-Index 2012/Paypal/Eucerin-Haut-Institut

#### 92 INTERNE MARKENVERANKERUNG

Instrumente zur Erreichung eines markenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter werden unter die Lupe genommen.

#### 96 MEDIENMARKEN

Traditionelle Medien verbreitern ihr Markendach, um durch Markenstärke den Werbewert zu steigern.

#### 102 REVERSE PRODUCT-PLACEMENT

Wie fiktive Produkte aus Filmen und Fernsehen in die Regale der Supermärkte gelangen, erfahren Sie hier.

#### 106 PRÄSENTATION IM HANDEL

Mit einer optimierten Präsentation im Handel lässt sich der Return on Investment der Markenausgaben steigern.

#### 110 KOOPERATION

Bosch Siemens Hausgeräte und Henkel betreiben in München einen Waschsalon, um von den Kunden zu lernen.



102

**Reverse Product-Placement:** Wie fiktive Film- und Fernsehprodukte in die realen Regale des Supermarkts kommen.

## Rubriken

#### 112 IMPRESSUM

#### 114 CARTOON

### marketing-site.de



#### Trends für Social Media

Wie wertvoll ist das neue Social-Media-Angebot Pinterest für Unternehmen? In den USA überschlagen sich die Erfolgsmeldungen über den Bilderdienst. Warum Marketer heute anfangen sollten, den Dienst zu testen, erfahren Sie unter folgendem Link im Beitrag von Frank Puscher. ←  
[www.absatzwirtschaft.de/pinterest](http://www.absatzwirtschaft.de/pinterest)



#### Markenmissbrauch im Web

Suchmaschinenwerbung ist ein wichtiger Motor für den Umsatz vieler Unternehmen im Web. Leider steigt damit auch die Wahrscheinlichkeit für den Markenmissbrauch. Wie Brand-Bidder und Ad-Hijacker vorgehen und was betroffene Unternehmen zum Schutz tun können, lesen Sie hier. ←  
[www.marketing-site.de/markenportal/brandbidder](http://www.marketing-site.de/markenportal/brandbidder)



#### Markenportal für Experten

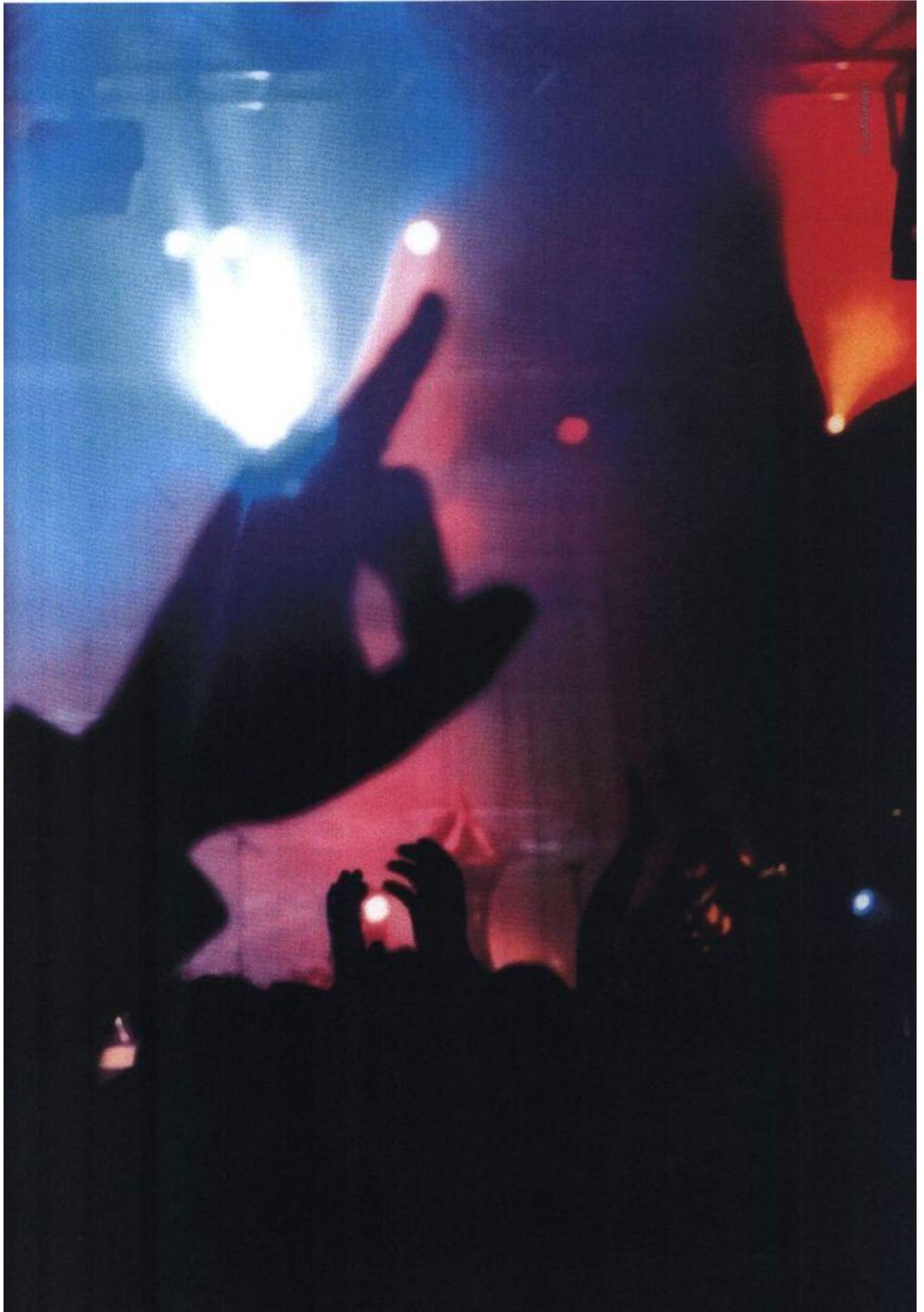
Marketingverantwortlichen und Marken-Fans sei zudem empfohlen, sich umfassend in unserem Markenportal umzuschauen. Hier werden Fakten zu den attraktivsten deutschen Brandlands präsentiert und können Sie außerdem testen, wie gut Sie Markenwelten kennen. Dazu steht ein Marken-Quiz und in Kürze auch ein Marken-Award-Quiz zur Verfügung. ←  
[www.marketing-site.de/markenportal](http://www.marketing-site.de/markenportal)

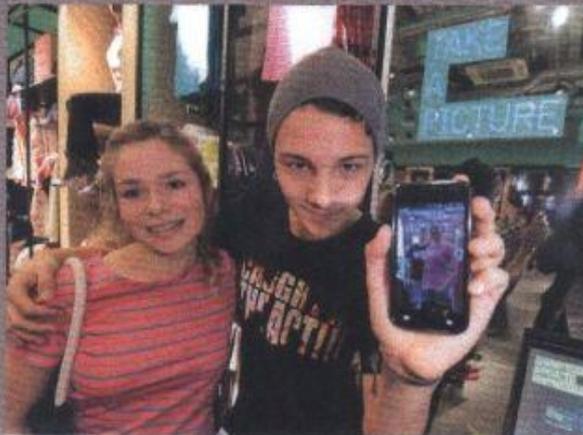
TITELSTORY → Smart Brands

# Die Verjünger

Autoren: Rohal Willhardt

Smart Brands sind Marken, die erfolgreich auf unterschiedlichen Preishochzeiten gleichzeitig tanzen, ohne ihren Markenkern zu ruinieren. Dabei geht es den Submarken nicht nur darum, Volumen zu generieren, sondern die Muttermarke jung zu halten.





**Laden oder Trendlabor?** Das Young-Fashion-Label NEO adidas ist eine Kampfansage an H&M & Co. Der Sporthersteller trägt den Markenwettbewerb um Teenagerkunden über trendförderliche Logistikstrukturen aus.

Die Ouvertüre erklingt, verwirrt vom Klangwunder läuft die Lady in Purpur durch Wald und Stadt, bis sie begreift: Ihre korbähnliche „Handtasche“ macht die Musik. „Begolit12“ heißt der Kompaktlautsprecher, der symphoniereif performt, sobald ein iDevice in der Nähe ist. Zeitlos-elegant, leicht bedienbar und mit Topsound trägt das Gerät die klare Markenhandschrift der Edel-Hi-Fi-Schmiede Bang & Olufsen. Verkauft wird es unter dem neuen Sublabel B&O Play: Der 699-Euro-Preis spielt in einer günstigeren Liga als die bis zu fünfstelligen Preise der Stammmarke.

**Premium ist, immer der Hochwertigste** und der Teuerste im Subsegment zu sein. Insofern bleibt sich der Edelanbieter treu. Konkurrenz Bose, Sonos, Teufel oder JBL sind ein Drittel bis die Hälfte günstiger mit Abstrichen bei Klang, Optik, Mobilität oder Bedienbarkeit. Den portablen Klang-Lifestyle will B&O-Chef Tue Mantoni nun zur Produktlinie ausbauen, um B&O-Liebhaber, aber auch junge trendbewusste Kunden zu begeistern. Sein erklärtes Ziel: Umsatzverdreifachung bis 2018 auf 1,3 Milliarden Euro.

„Werden wirklich jüngere Kunden angesprochen oder älteren das Gefühl von jung und im Trend eingegeben?“, gibt Prof. Peter Wippermann vom Trendbüro zu bedenken. „Das Look and Feel der Kommunikation ist modern-konservativ, die Zielgruppe trendbewusster Pensionäre wächst, und Klangerlebnis im Raum spielt erst im etablierten Alter eine Rolle.“ Im Zweimonatstakt sollen nun B&O-Play-Novitäten auf den Markt kommen. Erhältlich sind sie online, in B&O-eigenen

oder in Apple-Stores. Dass die Dänen just Apple als EU- und US-Vertriebspartner gewannen, bringt das Unternehmen in eine Poleposition. „Die Airplay-Technik ergänzt Apple-Geräte perfekt, und die Übertragung ist hochwertiger als mit Bluetooth. Zudem gibt es immer mehr iNutzer, die ‚one-box-systems‘ gern als praktische Ergänzung zur Hi-Fi-Anlage kaufen“, verortet „Audio“-Chefredakteur Bernhard Rietschel den Absatzmarkt bei erfolgreichen Berufstätigen sowie Karrierestartern.

Laut GfK sind iMusik-fördernde Geräte die Wachstumstreiber im Hi-Fi-Markt, der 2011 um fünf Prozent auf 938 Millionen Euro wuchs.

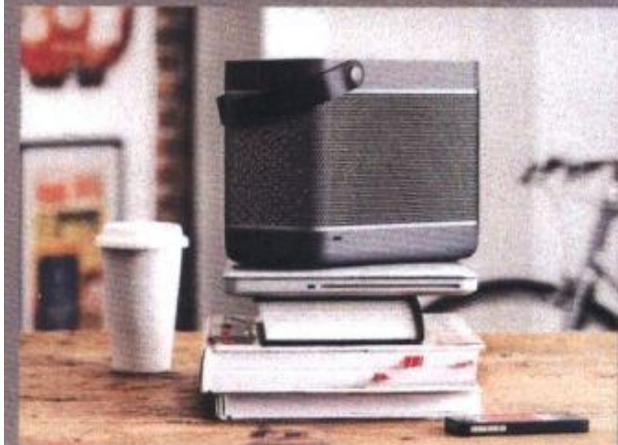
**Innovative Produktnischen besetzen macht Sinn.** Seit Anbieter wie LG und Samsung Designkompetenz entwickelten, haben es die Finishing-Götter schwer, Premiumpreise im TV-Segment zu halten; die Multikonzerne können mit Technikvorsprung punkten, B&O muss Schlüsseltechnologie wie 3-D-TV dazukaufen. So betrachtet kann B&Os Image an Vitalität und Innovationskraft gewinnen, sollte B&O Play das Launch-Stakkato ohne Finishing-Kompromisse und mit wirklich frischen Produktideen gelingen.

„B&O hat sich entschieden, den Markt und ungenutzte Markenpotenziale besser auszuschöpfen. Alternativ hätten sie ihre Marktposition gegenüber ‚smarten Angeboten‘ von Samsung oder LG verteidigen können, die ähnliche Qualität und Anmutung zu günstigeren Preisen bieten“, sondiert Markenberater Alexander Biesalski das Strategiefeld. „In

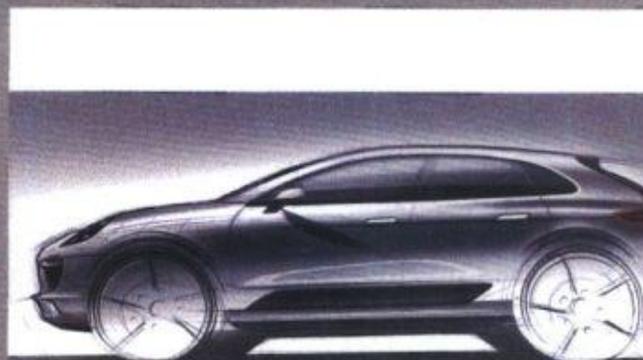


Tue Mantoni, Vorstandsvorsitzender Bang & Olufsen

»Wir hoffen, dass sich die Leute in Bang & Olufsen verlieben.«



**Raus aus der Premiumfalle:** Das Sublabel B&O-Play verjüngt die Premiummarke Bang & Olufsen durch frische, erschwinglichere Produkte.



**Adel auf Abwegen?** Porsche steigt 2013 mit dem Macan ins SUV-Segment ein, mit dem es ein junges, urbanes Publikum anspricht.

beiden Fällen können zielgruppenspezifische Submarken über günstigere Preise Volumen generieren. Fehlt jedoch der Zusatznutzen, was bei den Flatscreens nahegelegen hätte, lässt die Muttermarke Federn.“ Letzteres musste Procter & Gamble mit der Pampers-Subbrand Simply Dry erfahren. Erklärtes Ziel war es, den bis zu 30 Prozent günstigeren Mitbewerbern Marktanteile zu entreißen. Doch trockenere als trockene Kinderpopos sind selbst für überfürsorgliche Eltern schwer nachvollziehbar – so kannibalisierte die 20 Prozent günstigere Subbrand auch die Stammmarke.

„Die Distanzierung der Muttermarke Bang & Olufsen von der günstigeren Subbrand B&O Play ist gut umgesetzt“, lobt Marketingprofessor Martin Fassnacht, WHU Vallendar. „Für Premiumanbieter ist es zunehmend schwerer, höhere Preise über funktionale Leistung zu rechtfertigen. Um sich von anderen Marken abzugrenzen, wird emotionalisiert. Doch je emotionaler eine Marke ist, umso mehr leidet die Muttermarke unter einer Dehnung nach unten – so das Ergebnis einer unserer Untersuchungen in der Kosmetikbranche.“ Wie man gefühlsaufgeladene Hochleistungstechnologie perfekt beherrscht und dennoch behutsam verjüngt, demonstriert Nobelkarossenbauer Porsche.

**Porsche ist der einzige Rennwagen in Serie.** Das macht ihn einzigartig. Aber wie lange noch?, unken Markenbeobachter. Seit einigen Jahren überträgt das Unternehmen die Rallye-DNA erfolgreich auf neue Modelle – und wächst seit 2003 stetig. 2011 sprengte die VW-Tochter erstmals die

100 000er-Stückzahl; doppelt so viele sollen es 2018 sein, kündigte Porsche-Vorstand Matthias Müller an. Frei nach dem Motto „Neue Kundenkreise erschließen und bestehende differenziert bedienen“, sollen künftig nicht vier, sondern sieben Modelle gebaut werden. Gerade noch ein Drittel sind dann reinrassige Sportflitzer.

Typische Porsche-Kunden besitzen meist drei Fahrzeuge – ein sportliches, eine Limousine und einen größeren oder kleineren SUV. Darum wird der Cayenne zum Macan (vorher Cajun) verschlankt. Ab 2013 soll er gegen Modelle wie BMW X3, Mercedes GLK oder Audi Q5 antreten. Aber wie viel Porsche steckt im Audi-Technik-getriebenen Mittelklassewagen noch drin? Leidet dann die Luxusbegehrlichkeit unter dem „erschwinglicheren“ Modell?, beunruhigen sich Kritiker. Sie übersehen gern: 50 000 angepeilte Macan-Verkäufe sind bei 80 Millionen verkauften Autos im Jahr ein Klacks.

„Bereits dreimal haben Marktbeobachter Imageschäden befürchtet, doch die Marke ging jedes Mal gestärkt hervor“, warnt McKinsey-Markenstrategie Jesko Perrey vor voreiligen Schlüssen. Der Cayenne hauchte das sportliche Fahrerlebnis erfolgreich einem Geländewagen ein, der an den 911er angelehnte Boxter machte ihn um gut ein Drittel erschwinglicher, und das Sportcoupé Panamera weitete ihn auf eine viertürige Limousine aus.

„Wir bauen das jeweils sportlichste Fahrzeug im Subsegment. Egal welches Modell, jedes birgt das Gen des 911er in sich“, erdet Porsche-Sprecher Dirk Erat die schlicht ergreifende Markenpolitik, die auf Konsumanpassung abzielt. „Die Frage



Matthias Müller, Vorstandsvorsitzender der Porsche AG

»Wir werden künftig jedes Jahr eine große Neuheit präsentieren.«

ist: Welche Modelle passen in die Zeit und ins Straßenbild? Viele Kunden wünschen kompaktere Autos. Überdehnung wäre es vermutlich, wenn wir heute unser Sortiment mit einem zu kleinen Roadster abrundeten – dafür ist der Markt noch nicht reif!“

„**Porsche demokratisiert das sportliche Fahrerlebnis**, aber der 911er-Mythos lebt weiter. Jeder wahre Porsche-Fan träumt davon, ihn zu fahren!“, unternimmt Rat-für-Formgebung-Geschäftsführer Andreas Kupetz einen Erklärungsvorstoß. „Seit der Einführung des Boxters verjüngt sich die Fahrerschaft von 47 auf 42 Jahre; seit Einführung des Cayenne kaufen Menschen Porsche, die bisher Familie, niedrige Einstiegshöhe oder Luxussteuern schreckten. Der Geländewagen hat VW-Tuareg unter der Haube, aber das Fahrgefühl ist Porsche. Das wird beim Macan trotz Audi-Technik nicht anders sein! Kompakt und sparsamer im Verbrauch, spricht er ein urbanes, umweltbewusstes und somit sicher auch jüngeres Publikum an“, verortet Kupetz Wachstumspotenziale. „Wichtig ist, den Mythos des 911er und der genialen Ingenieursbastelbude zu pflegen und das seit 1963 markante Design zu belassen.“

Dazu passt, dass Müller nach langer Abstinenz die Teilnahme am 24-Stunden-Rennen in Le Mans ankündigte und zeitgleich zum Macan mit dem 918er-Spider einen supersportlichen Brandshaper einführen will. Strategisch spricht vieles für ein erfolgreiches Down-Trading – sofern nicht die VW-Mutter auf Maximalsynergien aus der Plattformstrategie

pocht und damit dem Macan das rennsportliche Fahrgefühl versagt.

**Keine vier Räder, aber drei Streifen** als Begleiter durchs Leben lautet Adidas' unausgesprochene Vision. Der Weltmarktzweite bietet höchsten Sportkomfort für Aktive, zunehmend aber auch modischen Freizeitkomfort. Und der sucht Jungkäufer. Nach dem von Yohji Yamamoto geprägten Luxuslabel Y3, der klassisch-anspruchsvollen Sportmode von SLVR und der Originals-Streetwear für Freunde von Retro-Sportmodellen, bekommt die Adidas-Fashion-Line nun Zuwachs. NEO heißt das dynamische Label für Trendbewusste ab 14 Jahren: „Jungen im Teenageralter erreichen wir über Fußball, Mädchen hatten wir bisher wenig zu bieten“, erläutert Adidas-Unternehmenssprecher Jan Runau die Zielgruppenausweitung des 2011 in Deutschland eingeführten Labels.

NEO, also NEU, ist auf den zweiten Blick Programm. Zunächst wirkt die „Style your life“-Kampagne mit aktiven Jugendlichen beim Freizeitspaß auswechselbar; die legere Alltagsmode erinnert an die Originals-Sportswear, der Farben, Grafiken und Accessoires Pep einhauchten. Mit T-Shirts ab 14,95 Euro siedeln die Preise zwischen denen von H&M und Sportswear an, sind aber klare Kampfansage an die Modewelt.

Fashion-Konkurrenz heißt nicht nur günstig, sondern auch ratzfatz entwerfen, produzieren, liefern. Mode im Zweiwochentakt, 1 000 Kleider, 800 Schuhmodelle pro Halbjahr lautet das um vielfach schnellere Performance-Ziel als in



Alexander Biesalski, Biesalski &amp; Company GmbH

»Zielgruppenspezifische Submarken können über günstigere Preise Volumen generieren.«

der Sportswearproduktion. Läden und Zentrale twittern und kommunizieren über iApp, um Sortiment und Nachfrage stets anzupassen; die Inventur der elektronisch etikettierten Waren erfolgt auf Knopfdruck. Ist der Testlauf in zehn deutschen Stores erfolgreich, will der Konzern 2013 im großen Stil expandieren – und bis 2015 Jahresumsätze von über eine Milliarde Euro schreiben.

Im Februar 2012 eröffnete nun der erste NEO-Store in Hamburg – und rückt das Einkaufserlebnis in den Fokus. Ladengimmicks sind die bandfähige Bühne, Lichteffektsteuerung per SMS und der Social Mirror: lebensgroße Flatscreens, mit denen sich aktuelle Outfits fotografieren und zum Like-It-Ranking auf Facebook posten lassen. Was liegt bei Pubertierenden näher als Crowdfunding über Blogs, Youtube-Videos und Facebook? Die 200 000 Fans, knapp 10 000 davon aktiv, sind fürs Erste (sofern nicht fingiert) ein guter Start.

„Solange NEO hip und nicht billig wirkt, hat Adidas kein Problem“, verweist der langjährige Puma-Marketingmann und Markenberater Armin Bavand auf Imagegefahren. „Günstige Einstiegsmarken locken, aber wie gewöhnt man

älter gewordene Konsumenten an teurere Originals oder Y3-Preise? Und bleiben Kannibalisierungseffekte mit der Sportswear wirklich aus?“ Das sind Wagnisse, die Adidas eingeht.

Aus gutem Grund, wie Thomas Riklin von der Universität St. Gallen analysiert: NEO ist keine bloße Submarke. Es ist ein ambitionierter Versuch, Augen und Ohren so nah am Kunden wie möglich zu halten. Entsprechend sind Stores und Social Media Echtzeit-Trendlabore, um Bedürfnisse früh aufzuspüren. Die megagetunte Produktionslogistik ist der Weg, sie rasant schnell in die Regale zu bugsieren. „Style your life“ heißt: Wir bieten euch den Schick, den ihr wirklich wollt! Geht die Strategie auf, kann sich Adidas auf diesem Weg zu dem Trendsetter schlechthin verjüngen – und Mitbewerber alt aussehen lassen.

**Um Beistand zur Selbstverwirklichung** geht es auch, wenn sich Basismarken erfolgreich kostspieligere Subbrands zulegen. Für Trading-up-Masse-Strategien führt Riklin zwei Erfolgsbeispiele an.



## Submarken stiften Sozialfreude

Was charakterisiert Trading-up-Marken? Und welchen Konsumwert stiften sie? Diese Fragen beantwortete Dr. Thomas Riklin, Universität St. Gallen, unter anderem in seiner empirischen Dissertation „Markenrepositionierung – zwischen Trading Up and Trading Down“. Seine vielschichtige Analyse, die Kundensicht und Markenpositionierung an konkreten Fällen abgleicht, kommt zu dem Ergebnis: Trading-up-Brands verkörpern das moderne, aufregende bis progressive Leben. Damit differenzieren sie sich von ihrer Stammmarke. Das gilt für „Trading-up-Masse“ – funktionale Marken, die sich veredeln –, ebenso wie für „Trading-up-Luxus“ – statusstarke Brands, die sich demokratisieren. Die Trading-up-Prinzipien sind gleich, nur dass bei den aufgewerteten Basismarken der extrava-

gante, hochwertige und designorientierte Marktauftritt im Vordergrund steht, den Luxuslabels bereits besitzen.

Riklins Analyse basiert auf einem modernen Markenansatz. Mehr als der Preis oder Aufmerksamkeit entscheiden Konsumenten des 21. Jahrhunderts nach dem symbolisch-emotionalen Mehrwert, den eine Marke verheißt. Damit wird die Ware – frei nach Norbert Bolz – ein Medium, das Sozialfreude stifft. Entsprechend sind Kaufentscheidungen durch Anerkennung in und Zugehörigkeit zur Peer-Group motiviert – wie die Trading-up-Luxusstrategie von Armani Exchange zeigt.

Emotional sticht das Label durch den Dreiklang jung-urban-sexy aus dem Markenimperium des Designers hervor, das mittlerweile mit diversen Submarken fast

alle Käuferschichten abdeckt. Der Modestyle von Armani Exchange ist sanftmütig, selbstsicher und ungezwungen. Damit trägt er die typische Handschrift des italienischen Modezaren. Doch das Fast-Fashion-Label ist qualitativ abgesehen und 30 bis 40 Prozent günstiger als Armani Jeans.

Den emotionalen Mehrwert, den Armani Exchange seinen 18- bis 24-jährigen Konsumenten bietet, ist der Ausbruch aus dem Alltag. Dazu braucht es einen jungen, gestählten Körper in entsprechender Kleidung. Diese inszeniert die Werbung in knisternd-erotischen Alltagssituationen, untermalt von Musik. Ein Sound, der sich in den eher an Clubs als an Stores erinnernden Läden wiederfindet und Mode, Musik und die eingeschworene Käuferschaft verbindet.



Die „besondere Wahl“ gelang dem Lebensmittelretailer Migros mit seiner Submarke Migros Sélection. Eine Gourmetlinie, die über den täglichen Bedarf hinaus als Geschenk und für besondere Anlässe gekauft wird. Der Händler linderte mit der Randzielgruppenaufweitung seinen Margendruck und rundete das starke Eigenmarkensortiment nach oben ab. Meist sind die Konsumenten Bestandskunden, die kulinarische Genüsse zuvor mangels Angebots andernorts befriedigten. Allen voran konsumiert die urban-moderne und postmoderne Käuferschaft ab 40 das Goldlabel. Konsummotive: Genuss, Abwechslung und aufregendes Erleben zu erschwinglichen Preisen. Raffinierte Kreationen und Goldlogo signalisieren Extravaganz, stimmungsvolle Schwarz-Weiß-Fotos erzählen authentisch Herkunftsgeschichten und bürgen für Qualität. Die Markteinführung erfolgte mit großem Werbe-Bang. Seither wird sanft ausgebaut, zum Beispiel über Sortimentspolitik oder innovatives Marketing wie Nachtessen mit besten Kunden.

**Mit dem höhlengereiften Käse „Emmi“** gelang Käsehersteller Kaltenbach die Flucht aus der Preisspirale. Neben Marktzuwächsen verdoppelte das Edellabel die Absatzmenge in acht Jahren. Dazu muss man wissen: In der Heimat gilt Emmi als breit aufgestelltes Massenlabel, im Ausland lädt allein die Schweizer Herkunft Käseprodukte mit Premi-umaura auf.

Eigentlich machte Emmi nur das, was bereits vorhanden war, zur Markentugend – denn der Kaltenbach-Käse reift

seit eh und je in der Höhle. Aber erst die Submarkenstrategie stilisierte dies zum Mehrgenuss. Doch wie die Message des authentischen Genießens, Sich-was Gönnens und der Selbstwertsteigerung verkaufen? Das schlicht schwarz-goldene Design veredelt visuell, TV-Spots machten die frohe Qualitätsbotschaft bekannt. Die Folgewerbung belebte durch Geschichten über die Höhle den Mythos, und raffinierte Rezepte unterstützen den Hauch des Exklusiven. Über die Jahre übernahm die an Qualität, Genuss und unverwechselbarem Aroma ausgerichtete Premiumstrategie eine Leuchtturmfunktion. Sie taucht die gesamte Emmi-Gruppe in hochwertigeres Licht, flankiert von Emmis Dachmarkenstrategie als echter Schweizer Premiumgenuss.

**Fazit: Schuster, bleib bei deinem Leisten,** rät der Volksmund. Doch wer rastet, der rostet. Marken können diese widersprüchlichen Anforderungen in Submarkenstrategien auflösen. Ganz gleich bei Trading-up-Luxus wie B&O Play, Porsche Macan und Adidas NEO oder bei Trading-up-Masse wie Migros und Emmi. Die Stammmarke bleibt sich treu, die Subbrand integriert Markttrends und bietet Kunden emotionalen Mehrwert: Bei den Luxusbrands ist es das trendig Junge, teils auch losgelöst vom biologischen Alter; bei den Massenlabels der selbstverwöhnende Genuss. Auf beiden Strategiewegen bleibt die Glaubwürdigkeit der Muttermarke erhalten. Denn die gebotene Qualität ist so nachvollziehbar unterschiedlich, dass sie den Tanz auf unterschiedlichen Preishochzeiten in den Augen der Kunden plausibilisiert. ←