

Christian Reinstrom

Steuerung des Markentransfererfolgs

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Marken- und Produktmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Franz-Rudolf Esch (schriftf.),
Universität Gießen,
Professor Dr. Reinhold Decker,
Universität Bielefeld,
Professor Dr. Andreas Herrmann,
Universität St. Gallen,
Professor Dr. Henrik Sattler,
Universität Hamburg und
Professor Dr. Herbert Woratschek,
Universität Bayreuth

Die Schriftenreihe gibt Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zum Marken- und Produktmanagement. Sie präsentiert richtungsweisende Erkenntnisse sowie wichtige empirische Untersuchungen und Methoden. Ein besonderer Wert wird auf Praxisrelevanz und Anwendungsbeispiele gelegt. Die Reihe will den Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis fördern und wendet sich daher nicht nur an Studierende und Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch an Marketingpraktiker in Unternehmen, Agenturen, Beratungen und Verbänden.

Christian Reinstrom

Steuerung des Markentransfererfolgs

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Henrik Sattler

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Hamburg, 2007

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0859-5

Geleitwort

Dass Marken zu den wichtigsten Vermögensgegenständen von Unternehmen zählen, ist mittlerweile unstrittig. Eines der bedeutendsten Werttreiber von Marken ist in Ihrem Dehnungspotential zu sehen, also der Fähigkeit, sie in neue Produktbereiche auszudehnen. Ein wesentliches Ziel solcher Markentransferstrategien besteht darin, vorhandene Bekanntheits- und Imagepositionen auf ein neues Produkt zu transferieren und damit im Vergleich zur markenstrategischen Hauptalternative – einer Neumarkenstrategie – Kosten- und Zeitvorteile zu realisieren. Insbesondere im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich spielen Markentransferstrategien eine herausragende Rolle bei der Einführung neuer Produkte. Trotz der großen Beliebtheit von Markentransfers besteht in der Praxis erhebliche Unsicherheit über deren Erfolg. Flopraten in einer Größenordnung von 80 % sind keine Seltenheit. Vor diesem Hintergrund besteht ein nachhaltiger Bedarf der Unternehmenspraxis, die Flopraten von Markentransfers zu reduzieren. Insbesondere stellt sich die Frage durch welche Faktoren der Erfolg von Markentransfers durch Unternehmen gesteuert werden kann.

Aus der vorangegangenen Forschung können wesentliche Treiber des Markentransfers abgeleitet werden. Weitgehend offen bleibt jedoch, wie der Erfolg von Markentransfers durch Unternehmen gesteuert werden kann. Eine wesentliche Ursache hierfür besteht darin, dass die bisherigen Studien ausnahmslos reflektive Messmodelle verwenden. Aussagen über die eigentlichen Treiber der Erfolgsfaktoren und somit auch zu Steuerungsmöglichkeiten des Markentransfererfolgs sind nicht oder nur eingeschränkt möglich. Hierzu bedarf es einer formativen Operationalisierung der Erfolgsfaktoren.

Die Lektüre der Arbeit von Christian Reinstrom ist nachhaltig zu empfehlen. Die Dissertation betritt Neuland, indem Sie erstmals eine formative Messung eines breiten Spektrums potenzieller Erfolgsfaktoren von Markentransfers untersucht. Dabei werden auch bislang nicht untersuchte Erfolgsfaktoren empirisch getestet. Zudem erfolgt die Messung des Markentransfererfolgs als abhängige Variable neuartig mit einem besonderen Bezug zum ökonomischen Transfererfolg.

Ich bin überzeugt, dass die Arbeit nicht nur im Bereich der Wissenschaft, sondern auch in der Praxis eine weite Verbreitung finden wird. Bei der Beschäftigung mit dem Thema Erfolg von Markentransfers kommt man um die Lektüre des Buches von Christian Reinstrom nicht umhin.

Prof. Dr. Henrik Sattler

Vorwort

Die Hersteller kurzlebiger Konsumgüter, insbesondere die Markenartikelhersteller, stehen bereits seit Jahren vor der Herausforderung, dass die Absatzmärkte für deren Kernprodukte annähernd gesättigt sind und ein Wachstum vorrangig nur durch die Ausweitung des Produktangebots möglich ist. Als dominierende Strategie hat sich dabei die Einführung neuer Produkte in Form von Markentransfers etabliert (etwa 90 % der neu eingeführten Konsumgüter in Deutschland). Jährlich werden auf diese Weise alleine im Lebensmitteleinzelhandel etwa 27000 Markentransfers unter Einsatz zweistelliger €-Milliarden-Beträge auf dem Markt eingeführt, von denen sich jedoch weniger als 1/3 erfolgreich am Markt etablieren können. Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus einer Vielzahl von empirischen Studien in der Vergangenheit auf der Untersuchung des Einflusses verschiedener Erfolgsfaktoren auf den Markentransfererfolg. Umfassende Ergebnisse zur Wirkung der den Unternehmen zur Beeinflussung und Steuerung des Markentransfererfolgs zur Verfügung stehenden konkreten Maßnahmen wurden dabei jedoch überwiegend nicht betrachtet, so dass eine aktive Steuerung der Erfolgsaussichten eines Markentransfers überwiegend auf subjektiven Managementeinschätzungen beruht und nur eingeschränkt auf wissenschaftliche Befunde zurückzuführen ist. Die Hersteller kurzlebiger Konsumgüter stehen daher vor dem zentralen Problem, dass die Einführung neuer Markentransferprodukte auf der einen Seite mit erheblichen Investitionen verbunden ist. Andererseits ist die Erfolgswirkung der eingesetzten Mittel unklar, so dass eine Optimierung der Erfolgswahrscheinlichkeit auf Basis gesicherter Erkenntnisse nur bedingt möglich ist. Folglich ist ein effizienter Mitteleinsatz bei der Einführung neuer Markentransfers erschwert, was zu jährlichen Fehlinvestitionen von geschätzten 10 Milliarden Euro führt.¹ Die vorliegende Arbeit verfolgt daher als **Hauptziel die Analyse der Steuerungsmöglichkeiten des Markentransfererfolgs**, wobei vor allem Fragen zur Signifikanz, zur Richtung, zur absoluten und zur relativen Wirkungsstärke der potenziellen Steuerungsmaßnahmen (z. B. Kommunikative Unterstützung) im Mittelpunkt der Untersuchung stehen.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner dreijährigen Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Handel und Marketing der Universität Hamburg. Das Gelingen dieser Arbeit ist nicht zuletzt der Unterstützung vieler

¹ Haller / Twardawa (2006), S. 3.

Menschen zu verdanken, bei denen ich mich auch hier noch einmal ganz herzlich bedanken möchte. Zu aller erst möchte ich mich bei meinem Doktorvater, Prof. Dr. Henrik Sattler, bedanken. Prof. Sattler war es, der mir das Thema „Steuerung des Markentransfererfolgs“ nahe gelegt hat und durch seine fortwährende fachliche, organisatorische und persönliche Unterstützung einen maßgeblichen Anteil am erfolgreichen Abschluss der Arbeit trägt. Dir, lieber Henrik, ein ganz herzliches Dankeschön hierfür. Des Weiteren bedanke ich mich bei Prof. Dr. Michel Clement für die Erstellung des Zweitgutachtens und bei Prof. Dr. Grotherr für die Übernahme des Vorsitzes in der Prüfungskommission.

Auch meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen Felix Egger, Mario Farsky, Dr. Lars-Gunnar Frahm, Dr. Adriane Hartmann, Dr. Gwen Kaufmann, Dr. Sonja Kröger, Claudia Riediger, Dr. Thomas Nitschke und Prof. Dr. Franziska Völckner gilt mein ausgesprochener Dank für die fachliche Unterstützung in stets fruchtbaren Diskussionen und die moralische Aufbauleistung in so manchem langen Tal, dass ich während der Promotionszeit durchschreiten durfte. Unvergessen sind auch legendäre Abende (z.B. im Down Under) sowie zahlreiche gemeinsame Aktivitäten, die meine Zeit am Lehrstuhl unvergesslich gemacht haben. Hieraus sind viele persönliche Freundschaften entstanden, die ich auch nach meiner universitären Zeit sehr schätze. Frau Meyer trug dabei als gute Seele des Lehrstuhls stets zu einer guten Stimmung am Lehrstuhl bei. Vielen Dank hierfür!

Für die fortwährende fachliche Unterstützung möchte ich mich weiter ganz herzlich bei Dr. Christian Ringle bedanken, der mir durch seine exzellente Methodenkompetenz in vielen Fällen hilfreich zur Seite stand. Nicht unerwähnt soll weiter bleiben, dass die Durchführung der breit angelegten Online-Befragung nicht ohne die finanzielle Unterstützung des Wissenschaftlichen Zentrums für Markenmanagement und Marketing e. V. realisierbar gewesen wäre. In ganz besonderer Art und Weise unterstützt hat mich Regina Wagner, die mit einer unermüdlichen Ruhe und Gelassenheit stets sämtliche meiner Manuskripte kritisch Korrektur gelesen hat – selbst im verdienten Urlaub. Das kann ich wohl kaum wieder gut machen, Regina. Aber auch Prof. Dr. Völckner, Dr. Lars-Gunnar Frahm und Matthias Reinstrom, die ich mit der Bitte um kritische Anmerkungen und Korrekturen sicher auch manchmal gequält habe, haben stets mit hilfreichen Kommentaren zum Gelingen der Arbeit beigetragen.

Wer selbst einmal in der Situation war, die gemeinhin als Leidenszeit beschriebene Promotionszeit zu bewältigen, der weiß, dass dies nicht ohne die Unterstützung privat nahe stehenden Personen möglich ist. Hier haben mich meine Eltern in ganz besonderer Weise gefördert, indem sie mir stets alle Wege in meinem Leben offen gehalten haben, auch wenn dies sicherlich nicht immer leicht war.

Mein größter Dank gilt jedoch meiner Freundin Cornelia Wagner, die mich seit vielen Jahren liebevoll begleitet und unterstützt. Sie hat mit mir nicht nur die Hochphasen der Promotion erlebt und gefeiert sondern mich auch aufgefangen und mit mir sämtliche Täler durchschritten. Wie kein zweiter Mensch hast Du, Conni, Anteil am Gelingen dieser Arbeit. Daher ist Dir dieses Buch gewidmet.

Christian Reinstrom

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
Symbolverzeichnis.....	XXI

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	9
1.3 Aufbau der Arbeit.....	11

2 Modell zur Steuerung des Markentransfererfolgs..... 13

2.1 Vorbemerkungen.....	13
2.2 Direkte interne Einflussfaktoren auf den Markentransfererfolg	19
2.2.1 Muttermarke.....	19
2.2.1.1 Herleitung der muttermarkenspezifischen Erfolgsfaktoren	19
2.2.1.2 Beurteilung der Beeinflussbarkeit und Messbarkeit	24
2.2.1.3 Steuerung der muttermarkenspezifischen Erfolgsfaktoren	26
2.2.2 Markentransfer.....	30
2.2.2.1 Herleitung der transferproduktspezifischen Erfolgsfaktoren.....	30
2.2.2.2 Beurteilung der Beeinflussbarkeit und Messbarkeit.....	31
2.2.2.3 Steuerung der transferproduktspezifischen Erfolgsfaktoren.....	31
2.2.3 Fit.....	34

2.2.3.1	Herleitung der auf der Beziehung zwischen Muttermarke und Markentransfer beruhenden Erfolgsfaktoren	34
2.2.3.2	Beurteilung der Beeinflussbarkeit und Messbarkeit	39
2.2.3.3	Steuerung des Erfolgsfaktors Fit	41
2.2.4	Marketingunterstützung des Transferprodukts	45
2.2.4.1	Herleitung der Erfolgsfaktoren zur Marketingunterstützung	45
2.2.4.2	Beurteilung der Beeinflussbarkeit und Messbarkeit	48
2.2.4.3	Steuerung der Marketingunterstützung	49
2.3	Direkte externe Einflussfaktoren auf den Transfererfolg	51
2.3.1	Transfermarkt	52
2.3.2	Konkurrenzkatgorien	53
2.4	Indirekte Effekte	54
2.4.1	Delphi-Befragung	55
2.4.2	Indirekte Effekte	56
2.5	Zusammenfassung	59
3	Empirische Untersuchung zum Einfluss der Erfolgsdeterminanten auf den Markentransfererfolg	65
3.1	Untersuchungsdesign	65
3.1.1	Operationalisierung der potenziell relevanten Erfolgsfaktoren	65
3.1.2	Operationalisierung des Markentransfererfolgs	68
3.1.3	Auswahl der Muttermarken	71
3.1.4	Auswahl der Transferprodukte	74
3.1.5	Datenerhebung	78
3.1.6	Stichprobe	83
3.2	Datenaufbereitung	86

3.2.1	Behandlung des Problems der Missing Values	86
3.2.2	Identifikation von Ausreißern	86
3.3	Untersuchungsmethodik	89
3.3.1	Grundlagen der Kausalanalyse mittels Partial Least Squares	90
3.3.2	Gütebeurteilung von Partial Least Squares Pfadmodellen	93
3.3.2.1	Evaluierung reflektiver Messmodelle	94
3.3.2.2	Evaluierung formativer Messmodelle	98
3.3.2.3	Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene	103
4	Befunde.....	111
4.1	Haupteffektmodell	112
4.1.1	Gütebeurteilung der Messmodelle	113
4.1.2	Gütebeurteilung des Strukturmodells	119
4.1.3	Ableitung von Steuerungsimplicationen	122
4.2	Modell mit direkten und indirekten Effekten	129
4.2.1	Indirekte Effekte	129
4.2.2	Gütebeurteilung des Modells mit acht indirekten Effekten.....	130
4.2.3	Ableitung von Steuerungsimplicationen	132
4.2.3.1	Relevanz der Erfolgsfaktoren für den Markentransfererfolg.....	132
4.2.3.2	Relevanz der Steuerungsmaßnahmen für die Beeinflussung des Markentransfererfolgs	135
4.2.3.3	Prognose der Erfolgswirkung der Steuerungsmaßnahmen	144
5	Schlussbetrachtung.....	149
Anhang		161
Literaturverzeichnis		175

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1:	Interne und externe Erfolgsfaktoren.....	17
Abbildung 2:	Brand Knowledge in Anlehnung an Keller (1993)	27
Abbildung 3:	In der vorliegenden Arbeit betrachtete potenzielle Erfolgsfaktoren und indirekten Effekte	64
Abbildung 4:	Zeitlicher Erhebungsablauf	82
Abbildung 5:	PLS-Modell mit reflektiven und formativen Indikatoren	91
Abbildung 6:	Operationalisierung von Messmodellen im PLS-Modell.....	92
Abbildung 7:	Haupteffektmodell.....	112
Abbildung 8:	Steuerungsrelevante Schätzergebnisse des Basismodells	123
Abbildung 9:	Relative Bedeutung der signifikanten Erfolgsfaktoren	124
Abbildung 10:	Strukturmodell mit direkten und 8 indirekten Effekten	131
Abbildung 11:	Relative Bedeutung der Erfolgsfaktoren	134

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1:	Bisherige signifikante Indikatoren zur Messung des Muttermarkenwissens	21
Tabelle 2:	Bisherige signifikante Indikatoren zur Messung kaufbezogenen Verhaltens	24
Tabelle 3:	Bisherige signifikante Indikatoren zur Messung des Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt.....	36
Tabelle 4:	Bisherige signifikante Indikatoren zur Messung des Fit zwischen Konsument und Transferprodukt	39
Tabelle 5:	Bisherige signifikante Indikatoren zur Messung der Kommunikations- und Distributionsunterstützung des Markentransfers.	47
Tabelle 6:	Bisherige signifikante Indikatoren zur Messung der Promotionunterstützung des Markentransfers.	48
Tabelle 7:	Mediierende Effekte laut Expertenbefragung.....	56
Tabelle 8:	Erfolgsfaktoren.....	60
Tabelle 9:	Steuerung der Erfolgsfaktoren	61
Tabelle 10:	Indirekte Effekte	63
Tabelle 11:	Operationalisierung der potenziell relevanten Erfolgsfaktoren	67
Tabelle 12:	Indikatoren des Markentransfererfolgs	71
Tabelle 13:	Übersicht der Nielsen Warenklassen	75
Tabelle 14:	Muttermarken und Markentransfers	78
Tabelle 15:	Stichprobenverteilung	84
Tabelle 16:	Stichprobenbereinigung	88
Tabelle 17:	Vergleich zwischen PLS und LISREL	90
Tabelle 18:	Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle.....	98
Tabelle 19:	Gütebeurteilung formativer Messmodelle	103
Tabelle 20:	Übersicht über informationskriteriums-basierte Maße	108
Tabelle 21:	Gütebeurteilung des Strukturmodells	109
Tabelle 22:	Gütebeurteilung des reflektiven Messmodells.....	113
Tabelle 23:	Korrelationsmatrix der formativen Messmodelle	115
Tabelle 24:	Gütebeurteilung des formativen Messmodells.....	117
Tabelle 25:	Ergebnisse des Strukturmodells.....	119
Tabelle 26:	Prüfung des Basismodells auf Heterogenität	122
Tabelle 27:	Einfluss der Indikatoren auf den Erfolgsfaktor bzw. den Erfolg.....	127

Tabelle 28: Signifikanzniveaus der indirekten Effekte..... 130

Tabelle 29: Erfolgswirkung der Erfolgsfaktoren mit signifikanten Effekten 133

Tabelle 30: Einfluss der Indikatoren auf Erfolgsfaktoren und Erfolg 138

Tabelle 31: Unstandardisierter Einfluss der Erfolgsfaktoren und den Erfolg..... 146

Tabelle 32: Unstandardisierter Einfluss der Indikatoren auf den Erfolgsfaktor und
den Erfolg..... 148

Abkürzungsverzeichnis

AIC	Akaike Informationskriterium
AVE	Durchschnittlich erfasste Varianz
BIC	Bayes'sches Informationskriterium
CAIC	Modifiziertes Akaike Informationskriterium
EM	Expectation-Maximation
EN	Entropie-Maß
FIMIX	Finite Mixture
FMCG	kurzlebige Konsumgüter
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GWV	Gesamtverband der Werbeartikel-Wirtschaft
IK	Interne Konsistenz
KI	Konditionsindex
Kons.	Konsument
LISREL	Linear Structural Relations
MGS	Messgleichungssystem
ML	Maximum Likelihood
MM	Muttermarke
MT	Markentransfer
n.s.	nicht signifikant
PLS	Partial Least Squares
POS	Point of Sale
Rel.	Relevanz
SGS	Strukturgleichungssystem
TP	Transferprodukt
VIF	Variance Inflation Factors

Symbolverzeichnis

B	Pfadkoeffizientenmatrix des Vektors der endogenen Konstrukte
C	Informationskriterien
E	Quadratsumme der Prognosefehler
f^2	Effektstärke
f_j^2	Effektstärke Variable j
γ_{ij}	standardisiertes Ladungsgewicht zwischen einer latenten Variablen und einer ihrer Indikatorvariablen
γ_{ij}	standardisiertes Ladungsgewicht zwischen zwei latenten Variablen
I	Indexmenge der Indikatoren
J	Indexmenge der latenten Variablen
$\lambda_{\varphi i}$	standardisierter Pfadkoeffizient zwischen einer latenten Variablen und einer ihrer Indikatorvariablen
LL	Log-Likelihood
ln	Logarithmus Naturalis
n	Anzahl der Beobachtungen (Stichprobenumfang)
Npar	Anzahl der freien Parameter
O	Quadratsumme der Differenz aus geschätztem Wert und Mittelwert der verbleibenden Variablen
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
Q^2	Stone-Geisser-Testkriterium
R^2	Bestimmtheitsmaß
R_j	Bestimmtheitsmaß für die Regression der unabhängigen Variable j auf die übrigen unabhängigen Variablen
s	Straffaktor

T_j	Toleranzwert Variable j
$\text{var}(\epsilon_{ij})$	Messfehlervarianz der Indikatorvariablen
VIF_j	Varianzinflationswert Variable j
x	Vektor der Indikatoren der latenten endogenen Variablen
y	Vektor der Indikatoren der latenten exogenen Variablen
δ	Vektor der Residuen der endogenen Indikatorvariablen
$\delta_{\xi,\eta}$	Vektor der Residuen der multiplen Regression von ξ und η
ϵ	Vektor der Residuen der exogenen Indikatorvariablen
ζ	Vektor der Residuen der latenten endogenen Variablen
η	Vektor latenter endogener Variablen
$\Lambda_{x,y}$	Matrix der Faktorladungen der Vektoren x bzw. y
ξ	Vektor latenter exogener Variablen
Γ	Pfadkoeffizientenmatrix des Vektors der exogenen Konstrukte
$\Pi_{\xi,\eta}$	Gewichte der exogenen bzw. endogenen Konstrukte

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Insbesondere in den letzten 15 Jahren haben viele Hersteller den bedeutenden Wert erkannt, den ihre Marken repräsentieren.² So konnte im Nahrungsmittelbereich nachgewiesen werden, dass bei starken Marken eine deutlich höhere Umsatzrentabilität erzielt werden konnte als bei schwachen bzw. unmarkierten³ Produkten (9,2 % vs. 4,4 %).⁴ Auch der Return to Shareholder übersteigt bei Unternehmen mit starken Marken den von Unternehmen mit schwachen Marken deutlich (1,9 % über dem Durchschnitt vs. 3,1 % unter dem Durchschnitt).⁵ Vor allem der größere Erfolg starker Marken begründet die steigende Konzentration der Unternehmen auf starke Kernmarken im Bereich kurzlebiger Konsumgüter.⁶ So reduziert z. B. Unilever sein Markenportfolio um 75% von 1600 auf 400 Marken bei gleichzeitiger Steigerung des Anteils starker Marken mit mehr als 1 Mrd. € Umsatz von 4 Marken (1999) auf 14 Marken (Anfang 2003) (z.B. Knorr, Du darfst, Cornetto, Rama) und der operativen Rendite von 11 % auf 16 %.⁷ Das realisierte jährliche Wachstum der so genannten Leading Brands von 5-6 % (2001-2005) ließ sich dabei vor allem durch die Einführung neuer Produkte erreichen.⁸ Vor diesem Hintergrund hat sich die Markentransferstrategie⁹ in den letzten Jahren und Jahrzehnten zu einer der dominierenden Strategien im Bereich kurzlebiger Konsumgüter (FMCG) entwickelt.¹⁰ So zeigt eine umfassende Studie von Ernst & Young/Nielsen (1999) für eine Vielzahl europäischer Länder, dass im Bereich kurzlebiger Konsumgüter oftmals

² Vgl. Keller (1993), S. 2; Klink / Smith (2001), S. 326; PricewaterhouseCoopers et al. (2006), S. 11 ff.; Ailawadi / Lehmann / Neslin (2002), S. 3.

³ Unter unmarkierten Produkten werden hier Handelsmarken im weitesten Sinne verstanden.

⁴ Vgl. Biel (2001), S. 64.

⁵ Vgl. Court / Leiter / Loch (1999), S. 101.

⁶ Vgl. Huber (2005), S. 1; Markenverband / GfK / Serviceplan (2006), S. 2.

⁷ Vgl. Unilever (2002), S. 2.

⁸ Vgl. Lindenberg (2003), S. 3; Unilever (2002), S. 2 ff.

⁹ Alternativ werden in der Literatur vielfach auch die Begriffe Brand Extension (vgl. z. B. Aaker / Keller (1990), S. 27; Smith / Park (1992), S. 267; Klink / Smith (2001) 2001, S. 326; Yeung / Wyer Jr (2005), 2005, S. 495; Kumar (2005), S. 183; Völckner / Sattler (2006), S. 18), Brand Stretching (vgl. Sattler (2001b), S. 141; Völckner (2003), S. 252), Brand Leveraging (vgl. Farquhar et al. (1992), S. 32; Lane / Jacobson (1997), S. 261; Keller (2003b), S. 595) oder Markenausweitung bzw. -erweiterung (vgl. Esch et al. (2005), S. 907 f.; Caspar (2002), S. 235) verwendet.

¹⁰ Vgl. Esch et al. (2005), S. 910; Ernst&Young / Nielsen (1999); Rangaswamy / Burke / Oliva (1993), S. 61.

bereits mehr als 90 % der Neuprodukteinführungen als Markentransfer¹¹ erfolgen.¹² Bei rund 30000 Neuprodukteinführungen im Lebensmitteleinzelhandel¹³ bedeutet dies jährlich gut 27000 neue Markentransfers.

Bei der Markentransferstrategie wird ein bereits am Markt bekannter und etablierter Markenname (Muttermarke) auf ein neu einzuführendes Produkt (Markentransfer) übertragen.¹⁴ (z. B. Rama Cremfine, Dr. Oetker Kuchen ohne Backen, Schwartau Fruit2day). Durch die Verwendung eines etablierten Markennamens soll das vorhandene Potenzial der bereits aufgebauten und etablierten Marke genutzt werden, relativ schnell¹⁵ und kostengünstig¹⁶ einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image für das Neuprodukt aufzubauen.¹⁷ Weitere Vorteile liegen z. B. in der Nutzung von spill-over-Effekten, d.h. die Marketingmaßnahmen für ein Produkt wirken ebenfalls stimulierend auf die Nachfrage der anderen Produkte der Marke et vice versa.¹⁸ Einhergehend mit den Vorteilen der Markentransferstrategie sind allerdings teils erhebliche Risiken für den Wert der gedehnten Marke zu berücksichtigen, falls der Markentransfer ein Flop wird oder funktions- bzw. imagebezogene Inkonsistenzen im Vergleich zur Muttermarke auftreten.¹⁹ Neben der Schädigung der Muttermarke auf Grund der Verwendung des gleichen Markennamens²⁰ ist das augenscheinlich dominanteste Risiko die Möglichkeit des Scheiterns des neuen Produkts am Markt und der damit verbundene wirtschaftliche Totalverlust der getätigten Investitionen. Für den Bereich der kurzlebigen Konsumgüter weist eine Studie der GfK und Serviceplan

¹¹ Im Rahmen der Arbeit werden die Begriffe Markentransfer und Transferprodukt synonym verwendet.

¹² Mit einem Markentransferanteil von 88 % an den Neuprodukteinführungen weist eine Studie des Markenverbands, der GfK und Serviceplan 2006 für Deutschland eine vergleichbare Größenordnung aus. nr. (2006), S. 22.

¹³ Vgl. Markenverband / GfK / Serviceplan (2006), S. 11.

¹⁴ Für die möglichen Ausgestaltungsformen von Markentransfers (Line-Extensions, Category-Extensions, räumlicher Transfer) siehe Völckner (2003), S. 2 f.; Zatloukal (2002), S. 2 f.

¹⁵ So entfallen im Regelfall z. B. der gesamte Prozess der Namensfindung und die Sicherung der gewerblichen Schutzrechte.

¹⁶ Führungskräfte der deutschen Konsumgüterindustrie schätzen, dass durch die Einführung eines neuen Produkts unter der Verwendung einer bestehenden Marke ein Kostenvorteil von deutlich mehr als 50% gegenüber einer Neumarkenstrategie erzielt werden kann. Die Kosten für eine Markentransferstrategie belaufen sich dabei nach Einschätzung der Experten für das Jahr 1995 auf durchschnittlich etwa 31 Millionen € (vgl. Sattler (1997), S 88).

¹⁷ Vgl. Sattler (2001b), S. 69 f.; Zatloukal (2002), S. 3; Erdem / Sun (2002); S. 408; Lane / Jacobson (1995), S. 63; Wölfer (1994), S. 529 ff.

¹⁸ Eine umfangreiche Betrachtung von Chancen und Risiken findet sich z. B. bei Sattler (2001b), S. 74 ff.

¹⁹ Vgl. Fuchs (2004), S. 5; Sattler (1997), S. 90; Lane / Jacobson (1995), S. 65.

²⁰ Vgl. Ries / Ries (1998), S. 49.

Flop-Raten²¹ von rund 70 % aller neu eingeführten Artikel aus. Die sich hieraus ergebenden Fehlinvestitionen der Unternehmen werden auf mehr als 10 Milliarden € geschätzt.²² Dass selbst starke und erfolgreiche Marken von derartigen Risiken nicht ausgenommen sind, zeigen auch die Beispiele der jüngsten Vergangenheit (Heinz grüner Tomatenketchup).

Bislang haben sich über 50 empirische Studien mit der Analyse der Erfolgswirkungen von Markentransfers und der Erklärung des Erfolgs von Markentransfers beschäftigt. Der Fokus bisheriger Studien lag dabei schwerpunktmäßig auf der Frage, welche potenziellen Erfolgsfaktoren generell einen Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit des Transferproduktes haben und ob dieser Einfluss positiver oder negativer Natur ist.²³ Zu den bislang untersuchten potenziellen Erfolgsfaktoren gehören beispielsweise der Fit (d.h. die wahrgenommene Ähnlichkeit) zwischen Muttermarke und Markentransfer²⁴, die wahrgenommene Qualität bzw. Stärke der Muttermarke²⁵ oder die Handelsakzeptanz des Markentransfers²⁶. Im Ergebnis folgt, dass ein relativ breiter Überblick über Erfolgsfaktoren existiert, die einen signifikanten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Markentransfers ausüben. Die Erkenntnisse bisheriger Studien liefern somit erste Ansätze, um die Erfolgchancen von neu einzuführenden Markentransfers zu beurteilen.

Weitestgehend offen bleibt jedoch, inwiefern der Erfolg eines Markentransfers durch direkt und kurz- bis mittelfristig beeinflussbare Maßnahmen zu steuern ist. Auch die Tatsache, dass die Erfolgsfaktoren unterschiedlich gut durch die Unternehmen zu beeinflussen sind, wurde bisher nicht näher betrachtet. Beispielhaft seien hier die Erfolgsfaktoren Fit und Marketingunterstützung angeführt. Bisherige Studien weisen nahezu übereinstimmend den Fit zwischen Muttermarke und Markentransfer als wichtigsten Erfolgsfaktor aus.²⁷ Die in nahezu sämtlichen Studien gleichlautende Aussage ist, dass sich die Erfolgswahrscheinlichkeit des Transferprodukts erhöht,

²¹ Als Flop werden dabei alle Produkte gewertet, die 12 Monate nach der Einführung nicht mehr vom Handel gelistet werden.

²² Vgl. Haller / Twardawa (2006), S. 3.

²³ Vgl. für einen umfassenden Überblick Völckner (2003), S. 25 ff.

²⁴ Vgl. hierzu insbesondere Hem / Iversen (2002), S. 199 ff.; Hem / Iversen (2003), S. 72 ff.

²⁵ Vgl. hierzu beispielsweise Aaker / Keller (1990), S. 27 ff.; Smith / Park (1992), S. 296 ff.; Bottomley / Holden (2001), S. 495; Klink / Smith (2001), S. 328.

²⁶ Vgl. Völckner / Sattler (2006), S. 21; Nijssen (1999), S. 450 ff.

²⁷ Vgl. zusammenfassend Völckner (2003), S. 258 f.

sofern der Fit zwischen Muttermarke und Markentransfer steigt.²⁸ Unklar bleibt jedoch, welche konkreten Fassetten (Dimensionen) des mehrdimensionalen Konstrukts Fit existieren und wie diese Dimensionen auf die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Markentransfer und folglich auf den Erfolg wirken. So gibt es neben dem rein eigenschaftsbezogenen Fit, also der Frage wie ähnlich sich die Produkteigenschaften (z. B. die physikalisch-technischen Eigenschaften) von Muttermarke und Markentransfer sind, noch eine ganze Reihe weiterer denkbarer Fit-Dimensionen, welche einen Einfluss auf die wahrgenommene globale Ähnlichkeit zwischen diesen beiden ausüben können. Die Wahrnehmung der Ähnlichkeit könnte beispielsweise zusätzlich auf einer oder allen der folgenden ausgewählten Fit-Dimensionen beruhen: Der Imagepositionierung (z. B. der Pflegeaspekt von Nivea Creme und Nivea Body Lotion oder der Geschmack von Fisherman's Friend Pastillen und Fisherman's Friend Kaugummi), der Qualitätsanmutung (z. B. die hochwertigen Zutaten bei Lindt Schokolade oder Niederegger Marzipan) oder der Möglichkeit einer komplementären Verwendung der Produkte (z. B. Pringles Chips und Pringles Dips oder Uncle Ben's Reis und Uncle Ben's Soßen für Reisgerichte). Da zum jetzigen Stand der Forschung auf Grund der ausschließlich reflektiven Operationalisierung der Erfolgsfaktoren²⁹ keine Aussagen zur Erfolgswirkung der einzelnen Fit-Dimensionen möglich sind, fehlt es an konkreten Informationen, ob beispielsweise ein geringer Image- bzw. Qualitäts-Fit generell relevant für die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Produkts ist, inwiefern dies einen positiven oder negativen Einfluss auf den Erfolg hat und in welchem Maße eine Qualitätsanpassung die Erfolgsaussichten erhöht bzw. ob ein geringer Qualitäts-Fit durch eine oder mehrere der anderen Fit-Dimensionen kompensiert werden kann. Somit bleiben sowohl die konkreten Maßnahmen, welche ein Unternehmen z. B. im Rahmen der Produktentwicklung bzw. Produktgestaltung (in der Produktpolitik) zur Steigerung des Fit einleiten kann, als auch die absoluten und relativen Erfolgswirkungen dieser unbeantwortet.

Eine vergleichbare Bedeutung wie dem Fit ist für den bisher nur selten und in Teilaspekten berücksichtigten Erfolgsfaktor Marketingunterstützung (durch klassische

²⁸ Vgl. Aaker / Keller (1990); Park / Milberg / Lawson (1991); Agarwal / Rao (1992); Broniarczyk / Alba (1994); Bottomley / Doyle (1996); Bottomley / Holden (2001); Bhat / Reddy (2001); Lye / Venkateswarlu / Barrett (2001); McCarthy / Heath / Milberg (2001); Hem / de Chernatony / Iversen (2001); Hem / Iversen (2002); Zatioukal (2002); Völckner / Sattler (2006).

²⁹ Zur Problematik reflektiver und formativer Operationalisierungen siehe Seite 6 ff.