

Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers

Henrik Sattler*

Friedrich-Schiller-Universität Jena

**Erscheint in:
Zeitschrift für Betriebswirtschaft
68. Jg., 1998**

* Prof. Dr. Henrik Sattler, Unilever-Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Handel, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Carl-Zeiss-Str. 3, 07743 Jena
Forschungsschwerpunkte: Marken- und Preispolitik, Methoden zur Präferenzmessung, Marktforschung, Innovationsmarketing

Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers¹

Überblick

- In den letzten zehn Jahren ist bei kurzlebigen Verbrauchsgütern eine zunehmende Tendenz zu beobachten, bei der Neueinführung von Produkten als Markenstrategie einen im Markt etablierten Markennamen einzusetzen. Viele Hersteller von Markenartikeln setzen mittlerweile fast ausschließlich auf eine solche Markentransferstrategie, die in erster Linie durch die Übertragung des Image einer bekannten Marke auf ein neues Produkt gekennzeichnet ist.
- Trotz der weiten Verbreitung der Markentransferstrategie besteht in der Praxis erhebliche Unsicherheit über die Erfolgchancen einer solchen Strategie.
- Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, eine neuartige Technologie zu entwickeln, die es der Praxis erlaubt, die Erfolgchancen von Markentransfers zu beurteilen und damit die bestehende Unsicherheit hinsichtlich der Verwendung von Markentransfers zu reduzieren. Die Technologie besteht aus drei zusammenhängenden Bausteinen, mit deren Hilfe eine Vielzahl von Daten hinsichtlich des Erfolgs eines geplanten Markentransfers systematisch gesammelt werden kann. Bei der Entwicklung der Technologie wird unter anderem auf die Ergebnisse von 35 empirischen Studien zur Wirkung von Markentransfers zurückgegriffen. Diese Studien werden hier erstmals zusammenfassend analysiert und zu einer Checkliste integriert.

A. Einleitung

Die Übertragung eines etablierten Markennamens auf ein neues Produkt (Markentransfer)² ist als Markenstrategie in der Praxis außerordentlich beliebt. So hat der weltweit bedeutendste Markenartikelhersteller Procter&Gamble in den Jahren 1992-1994 bei sämtlichen Neuprodukt-einführungen diese Strategie eingesetzt (vgl. Friedman, 1994, S. 8). In den USA waren 1991 von 16000 Neuprodukteinführungen in Supermärkten und Drugstores 90% Markentransfers (vgl. Rangaswamy, Burke und Oliva, 1993, S. 61). In Deutschland ist beispielsweise das Unternehmen Beiersdorf mit Markentransfers der ursprünglich für den Hautcrememarkt entwickelten Marke Nivea auf neue Produkte wie Deodorant, Duschgel, Gesichtscreme, Körperlotion, Seife und Shampoo außerordentlich erfolgreich (vgl. Prick, 1989). Vorteile einer Markentransferstrategie werden in der Möglichkeit zu einem schnellen und kostengünstigen Aufbau eines Image für das Neuprodukt gesehen (vgl. Wölfer, 1994, S. 528 ff.). Während bei der Hauptalternative zu einer Markentransferstrategie, der Verwendung eines neuen Markennamens (Neumarkenstrategie), ein Markenimage sich erst über Jahre hinweg unter Einsatz erheblicher finanzieller Mittel aufbauen läßt (vgl. z.B. Rother, 1994, S. 51 f.), besteht bei der Markentransferstrategie

schon kurz nach der Einführung ein etabliertes Markenimage für das Neuprodukt.³ Nachteile können jedoch darin bestehen, daß es infolge des Markentransfers zu einer Verwässerung oder sogar Schädigung des Markenimage kommt, mit entsprechend negativen Konsequenzen für sämtliche Produkte, die unter der betroffenen Marke angeboten werden (vgl. Loken und Roedder John, 1993). So war z.B. die Neueinführung von Anzügen unter dem etablierten Markennamen Levis Mitte der achtziger Jahre trotz erheblicher Marketinginvestitionen ein Flop und führte zusätzlich zu einer Imageverwässerung von Levis mit negativen Folgen für den Jeansmarkt (vgl. Aaker, 1990, S. 47 f.).

Aufgrund dieser negativen Effekte von Markentransfers und einer Vielzahl von Neuprodukt-Flops unter Verwendung dieser Strategie (vgl. Ries und Trout, 1986) scheint in der Praxis eine erhebliche Unsicherheit über deren Einsatz zu bestehen. Vielfach wird die Entscheidung für oder gegen die Durchführung eines Markentransfers lediglich auf Basis subjektiver Schätzungen von Führungskräften vorgenommen (vgl. Sattler, 1997, S. 216 ff.).

Die bisherige Forschung hat sich intensiv mit der Frage beschäftigt, wovon der Erfolg von Markentransfers abhängt (vgl. z.B. Aaker und Keller, 1990; Häty, 1989; Park, Milberg und Lawson, 1991). Mehr als 35 empirische Studien sind zu diesem Themenbereich bereits veröffentlicht worden. Bisher ist jedoch nicht der Versuch unternommen worden, die Vielzahl der bisherigen Befunde in ein System zu integrieren, das aus Sicht der Praxis konkret für eine Erfolgsbeurteilung von Markentransfers einsetzbar ist.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, eine neuartige Technologie⁴ zu entwickeln, die es der Praxis erlaubt, die Erfolgchancen von Markentransfers zu beurteilen. Die Technologie ist darauf gerichtet, konkrete Möglichkeiten (d.h. Entscheidungstechniken) für eine solche Erfolgsbeurteilung aufzuzeigen. Die hier entwickelte Technologie besteht aus drei miteinander verknüpften Bausteinen. Beim ersten Baustein wird anhand einer Erfolgsfaktorencheckliste die prinzipielle Eignung eines geplanten Markentransfers beurteilt. Da sich die bisherige Forschung zur Beurteilung des Erfolgs von Markentransfers primär mit der Identifikation von Erfolgsfaktoren beschäftigt hat,⁵ sind die Befunde dieser Forschungsrichtung in besonderem Maße dazu geeignet, eine solche Checkliste zu entwickeln. Deutet die Checkliste auf einen aussichtsreichen Markentransfer hin, so wird über den zweiten Baustein versucht, Hinweise auf zukünftige markenspezifische Einzahlungen des Transfers abzuleiten. Schließlich wird über den dritten Baustein geprüft, ob es infolge des geplanten Markentransfers zu negativen Rückwirkungen auf die Muttermarke kommen kann, z.B. in Form einer Verwässerung des Muttermarkenimage.

Die Technologie beschränkt sich auf Fälle, bei denen für oder gegen die Einführung eines von einem Unternehmen in Betracht gezogenen Markentransfers entschieden werden soll. Alternati-

ve Markenstrategien wie insbesondere eine Neu- oder Handelsmarkenstrategie werden hier nicht in die Vorteilhaftigkeitsdiskussion einbezogen. Damit werden nicht sämtliche Markenstrategie-Entscheidungsalternativen beurteilt, d.h. es erfolgt lediglich eine Partialanalyse. Angesichts des sehr hohen Komplexitätsgrads des hier betrachteten Untersuchungsgegenstands erscheint eine solche Vorgehensweise gerechtfertigt und vielfach auch für praktische Fragestellungen ausreichend. So wurden z.B. bei der Einführung dekorativer Kosmetik (u.a. Lippenstifte) durch das Unternehmen Beiersdorf für den belgischen Markt Anfang 1997 ausschließlich eine Markentransferstrategie unter Verwendung der Muttermarke Nivea oder ein Verzicht der Einführung als Alternativen in Betracht gezogen. Eine Neu- oder Handelsmarkenstrategie wurden als Entscheidungsalternativen ausgeschlossen.⁶

Bevor die entwickelte Technologie in Abschnitt C. vorgestellt wird, soll zunächst in Abschnitt B. die in der Praxis bestehende Unsicherheit hinsichtlich des Erfolgs von Markentransfers anhand einer empirischen Studie belegt werden.

B. Unsicherheit der Praxis über den Erfolg von Markentransfers

Im Rahmen einer Führungskräftebefragung im Dezember 1994 und Januar 1995 in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) mit Unterstützung des deutschen Markenverbands wurde erfaßt, wie führende in Deutschland ansässige Markenartikelhersteller die Erfolgchancen konkreter, bisher nicht durchgeführter Markentransfers beurteilen.⁷ Ziel der Studie war es, Vorgehensweisen und Fähigkeiten von Markenexperten aus der Unternehmenspraxis in bezug auf die Erfolgsbeurteilung von Markentransfers zu erfassen. Dadurch kann die bisher allenfalls anekdotisch berichtete Unsicherheit von (Marken-) Experten hinsichtlich der Einschätzung des Erfolgs von Markentransfers empirisch untersucht werden und somit die Notwendigkeit zur Entwicklung der oben skizzierten Technologie beurteilt werden.

Die Stichprobe bestand aus 78 fast ausschließlich aus dem Marketingbereich stammender Führungskräfte. Die Interviews wurden in Form persönlicher PC-gestützter Befragungen durchgeführt. Bei der Auswahl der Personen wurde versucht, die bedeutendsten Unternehmen in Deutschland innerhalb der Warengruppen Bier, Shampoo und Tafelschokolade auszuwählen, wobei pro Unternehmen z.T. mehrere Führungskräfte befragt wurden. Alle drei Warengruppen sind durch eine hohe Markenbedeutung charakterisiert. Bis auf einzelne Ausnahmen ist es gelungen, sämtliche Hersteller zu erfassen, die einen wertmäßigen Marktanteil von über 1 Prozent in den Märkten der untersuchten Warengruppen im Untersuchungszeitraum in Deutschland hatten. Typische Ansprechpersonen waren Marketingdirektoren. Von den insgesamt 78 interviewten Personen konnten 71 für die vorgenommenen Analysen verwendet werden. Bei den

verbleibenden 7 Personen waren explizit getestete Marktkenntnisse (u.a. hinsichtlich der Marktposition führender Wettbewerber im jeweils relevanten Markt) relativ schwach ausgeprägt, so daß diese Personen als Markenexperten ausschieden. Näherungsweise proportional zur Anbieterzahl auf den jeweiligen Märkten entfielen auf die Warengruppe Bier 49, auf Shampoo 16 und auf Tafelschokolade 6 Auskunftspersonen.

Die Aufgabe der befragten Experten bestand u.a. darin, die Erfolgchancen spezifischer, bisher nicht realisierter Markentransfers auf einer 5-poligen Rating-Skala zu beurteilen. Die Namen der für den Transfer eingesetzten Muttermarken können hier nicht veröffentlicht werden. Es handelt sich in allen Fällen um bundesweit bedeutende Marken mit einem gestützten Bekanntheitsgrad von mehr als 70%. Neben den Erfolgchancen wurde auch nach der Wahrscheinlichkeit für das Auftreten negativer Rückwirkungen der Markentransfers auf die Muttermarke gefragt. Die Befunde sind in den Tabellen 1 und 2 dargestellt.

Es zeigt sich, daß sowohl die Einschätzungen der Erfolgchancen als auch die Wahrscheinlichkeitsschätzungen für das Auftreten negativer Rückwirkungen zwischen den Befragten sehr stark differieren (vgl. die in den Tabellen 1 und 2 ausgewiesenen Standardabweichungen sowie die Spannweiten zwischen dem 25% und dem 75% Quartil). Als Ursache für die hohe Streuung ist eine starke Heterogenität des befragten Personenkreises eher unwahrscheinlich, da es sich nahezu einheitlich um Führungskräfte bedeutender deutscher Markenartikelhersteller mit einem Marketinghintergrund handelte, die Befragten einheitlich eine sehr hohe Marktkenntnis aufwiesen und die Schätzungen ausschließlich innerhalb einer Branche vorgenommen wurden (z.B. wurden Schätzungen für Markentransfers einer Pilsbiermarke ausschließlich von Personen aus der Pilsbierbranche durchgeführt). Von daher deuten die Befunde eher darauf hin, daß eine erhebliche Unsicherheit bei der Erfolgsbeurteilung von Markentransfers durch die befragten Praktiker besteht. So meinen z.B. 25% der Experten, daß ein Transfer der Pilsbiermarke A auf ein neues Malzbier eine hohe bis sehr hohe Erfolgswahrscheinlichkeit besitzt, andere 25% gehen davon aus, daß die Erfolgchancen dieses Markentransfer sehr niedrig sind, und die restlichen 50% der Befragten siedeln die Erfolgswahrscheinlichkeit dazwischen an (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Expertenschätzungen hinsichtlich der Erfolgchancen spezifischer, bisher nicht realisierter Markentransfers

Muttermarke (Muttermarkt)	Transfermarkt	Erfolgswahrscheinlichkeit für eine Etablierung des Markentransfers unter den ersten fünf im Markt innerhalb von 5 Jahren *)			Anzahl der Befragten
		25% Quartil	Mittelwert (SD)	75% Quartil	
Marke A (Pilsbier)	Alkoholfreies Bier	1,0	2,5 (1,24)	3,0	49
Marke A (Pilsbier)	Malzbier	2,0	3,2 (1,53)	5,0	49
Marke B (Pilsbier)	Alkoholfreies Bier	2,0	2,6 (1,17)	3,0	49
Marke B (Pilsbier)	Malzbier	2,0	3,3 (1,57)	5,0	49
Marke C (Shampoo)	Haarfestiger	3,0	3,6 (1,03)	4,0	16
Marke C (Shampoo)	Deodorant	3,3	4,1 (0,77)	5,0	16
Marke D (Shampoo)	Haarfestiger	3,0	3,6 (0,89)	4,0	16
Marke D (Shampoo)	Deodorant	4,0	4,6 (0,73)	5,0	16
Marke E (Tafelschokolade)	Schokoriegel	3,0	3,5 (0,84)	4,3	6
Marke E (Tafelschokolade)	Kuchenriegel	2,8	3,8 (1,17)	5,0	6
Marke F (Tafelschokolade)	Schokoriegel	3,8	4,3 (0,82)	5,0	6
Marke F (Tafelschokolade)	Kuchenriegel	2,8	4,2 (1,33)	5,0	6

Erläuterung: Markennamen können nicht veröffentlicht werden und sind deshalb durch Buchstaben anonymisiert. SD: Standardabweichung

*) Fragestellung: Wie hoch ist die Erfolgswahrscheinlichkeit für eine Etablierung des Markentransfers unter den ersten fünf im Markt innerhalb von 5 Jahren bei Realisierung des Ihres Erachtens notwendigen Marketingbudgets? (1=sehr hoch, 2=hoch, 3=mittel, 4=niedrig, 5=sehr niedrig)

Tabelle 2: Expertenschätzungen hinsichtlich des Auftretens negativer Rückwirkungen spezifischer, bisher nicht realisierter Markentransfers auf die Muttermarke

Muttermarke (Muttermarkt)	Transfermarkt	Wahrscheinlichkeit für negative Rückwirkungen des Markentransfers auf die Muttermarke *)			Anzahl der Befragten
		25% Quartil	Mittelwert (SD)	75% Quartil	
Marke A (Pilsbier)	Alkoholfreies Bier	3,5	3,9 (1,24)	5,0	49
Marke A (Pilsbier)	Malzbier	1,0	2,5 (1,37)	3,0	49
Marke B (Pilsbier)	Alkoholfreies Bier	3,0	3,8 (1,22)	5,0	49
Marke B (Pilsbier)	Malzbier	1,0	2,4 (1,37)	3,0	49
Marke C (Shampoo)	Haarfestiger	2,0	2,8 (1,05)	4,0	16
Marke C (Shampoo)	Deodorant	1,3	2,4 (1,20)	3,0	16
Marke D (Shampoo)	Haarfestiger	3,0	3,3 (0,68)	4,0	16
Marke D (Shampoo)	Deodorant	1,0	2,4 (1,21)	3,8	16
Marke E (Tafelschokolade)	Schokoriegel	4,0	4,2 (0,41)	4,3	6
Marke E (Tafelschokolade)	Kuchenriegel	3,0	4,0 (0,89)	5,0	6
Marke F (Tafelschokolade)	Schokoriegel	1,8	2,5 (1,05)	3,3	6
Marke F (Tafelschokolade)	Kuchenriegel	2,0	3,2 (0,98)	4,0	6

Erläuterung: Markennamen können nicht veröffentlicht werden und sind deshalb durch Buchstaben anonymisiert. SD: Standardabweichung

*) Fragestellung: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, daß es aufgrund des Markentransfers zu ernsthaften negativen Rückwirkungen auf die Muttermarke kommt? (1=sehr hoch, 2=hoch, 3=mittel, 4=niedrig, 5=sehr niedrig)

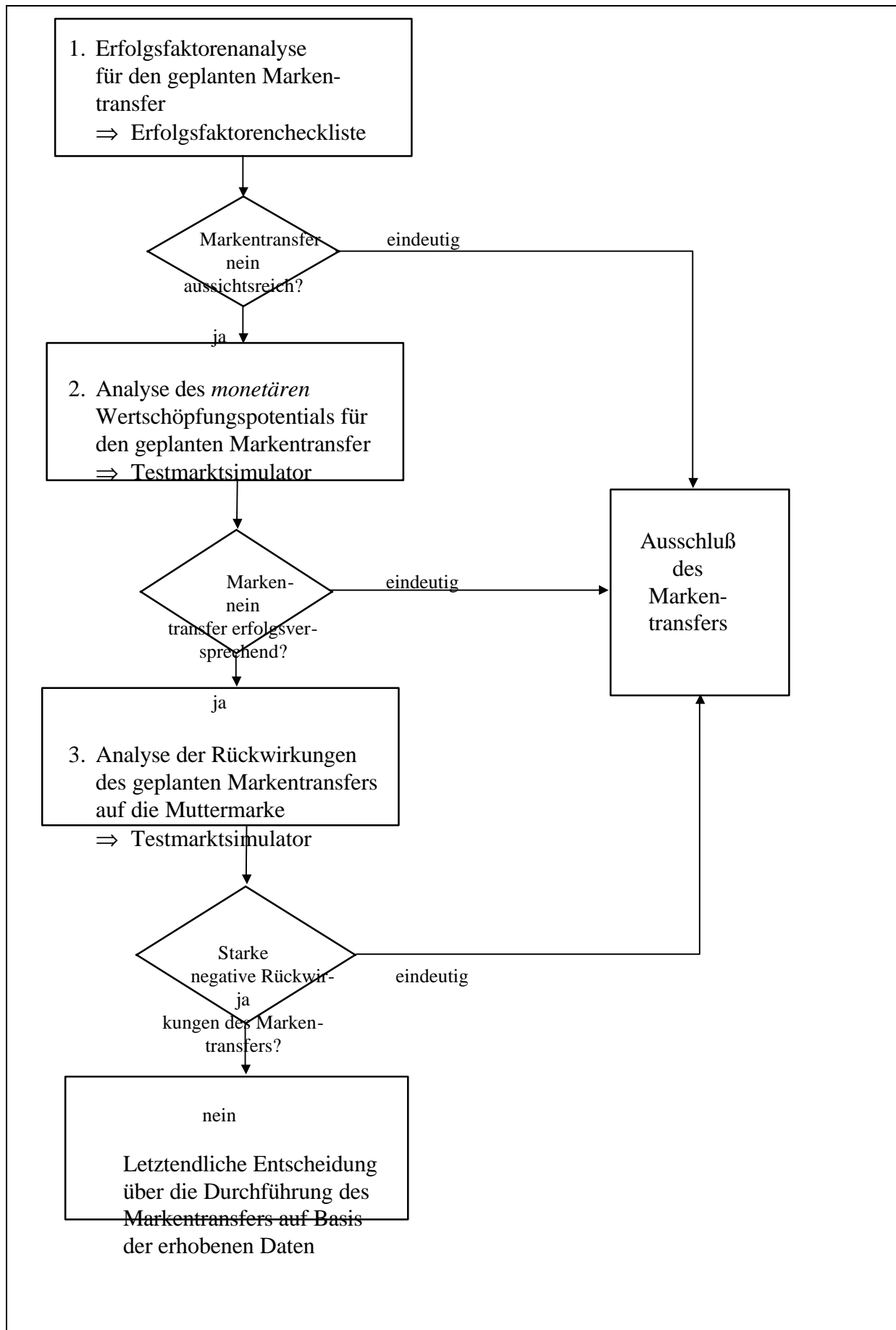
Weiterhin ist in den meisten Fällen eine Tendenz zu beobachten, daß die Unsicherheit hinsichtlich der Erfolgseinschätzung und der Schätzung hinsichtlich des Auftretens negativer Rückwirkungen auf die Muttermarke (jeweils gemessen über die Standardabweichung sowie die Spannweite zwischen dem 25% und dem 75% Quartil, vgl. Tabelle 1 und 2) größer für Markentransfers mit einer geringen Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Transferprodukt (Malzbier, Deodorant und Kuchenriegel) ist als für Markentransfers mit einer hohen diesbezüglichen Ähnlichkeit (alkoholfreies Bier, Haarfestiger und Schokoriegel).

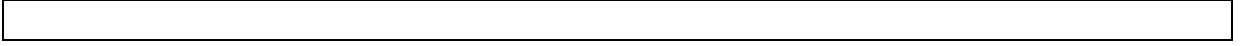
Die offensichtlich erhebliche Unsicherheit der Praktikerschätzungen läßt die Frage aufkommen, ob diese Unsicherheit durch den Einbezug von Erkenntnissen der bisherigen Forschung zum Markentransfererfolg und einer hierauf aufbauenden Technologie reduziert werden kann.

C. Eine Technologie zur Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers

Die hier entwickelte Technologie zur Erfolgsbeurteilung von Markentransfers soll zunächst im Überblick dargestellt werden.⁸ Aus Abbildung 1 wird deutlich, daß die Technologie aus drei miteinander verknüpften Bausteinen besteht. Beim ersten Baustein wird anhand einer Erfolgsfaktorencheckliste die prinzipielle Eignung eines geplanten Markentransfers beurteilt. Eine prinzipielle Eignung wird dann als nicht gegeben angesehen, wenn sämtliche oder nahezu sämtliche Ergebnisse hinsichtlich der zu prüfenden Erfolgsfaktoren auf einen Mißerfolg des Transfers hindeuten. Da sich die bisherige Forschung zur Beurteilung des Erfolgs von Markentransfers primär mit der Identifikation von Erfolgsfaktoren beschäftigt hat, sind die Befunde dieser Forschungsrichtung in besonderem Maße dazu geeignet, eine solche Checkliste zu entwickeln. Im Rahmen dieser Arbeit wird erstmalig der Versuch unternommen, die Vielzahl bisheriger Forschungsbefunde zusammenfassend in Form einer Checkliste zu integrieren. Deuten die Ergebnisse der Liste auf einen aussichtsreichen Markentransfer hin, so wird über den zweiten Baustein versucht, das monetäre Wertschöpfungspotential des Transfers zu prognostizieren. Im Unterschied zum ersten nicht-monetär ausgerichteten Baustein werden über den zweiten Baustein Hinweise auf zukünftige markenspezifische Einzahlungen des Transfers abgeleitet und damit die Erfolgchancen quantifiziert. Die Prognosen erfolgen hierbei unter Einsatz eines spezifisch auf die Markentransfersituation abgestimmten Testmarktsimulators. Beim dritten Baustein wird schließlich geprüft, ob es infolge des geplanten Markentransfers zu negativen Rückwirkungen auf die Muttermarke kommen kann, z.B. in Form einer Verwässerung des Muttermarkenimage. Auf Basis der erhobenen Daten im Rahmen der drei Bausteine wird dann die letztendliche Entscheidung für oder gegen die Einführung des in Erwägung gezogenen Markentransfers vorgenommen. Während die Entscheidung für einen Ausschluß des Markentransfers innerhalb der drei Bausteine lediglich dann vorgenommen wird, wenn die

Abbildung 1: Bausteine einer Technologie zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers





erhobenen Daten hierzu (nahezu) *eindeutig* Anlaß geben, kann die letztendliche Entscheidung für oder gegen den Markentransfer nicht ganz frei von subjektivem Ermessen vorgenommen werden, da die ermittelten Daten zumindest teilweise mit Validitätsproblemen behaftet sind. Vor diesem Hintergrund wird hier vorgeschlagen, die letztendliche Entscheidung sowohl über unternehmensinterne Manager als auch unternehmensexterne Expertenurteile treffen zu lassen, wobei die Urteile soweit wie möglich auf den im Rahmen der drei Bausteine erhobenen Daten basieren sollen. In den folgenden drei Abschnitten werden die drei Bausteine näher vorgestellt.

C.1. Entwicklung einer Erfolgsfaktorencheckliste für die Durchführung eines Markentransfers (1. Baustein)

Zur Ableitung einer Erfolgsfaktorencheckliste für die Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers soll auf eine von Sattler (1997) durchgeführte Meta-Analyse zurückgegriffen werden. Sattler analysiert 35 empirische Studien zum Markentransfererfolg mit insgesamt 121 empirisch überprüften Hypothesen (vgl. Sattler, 1997, S. 136 ff.). Üblicherweise (in 89% der betrachteten Studien) sind diese Untersuchungen derart aufgebaut, daß ausgewählte Konsumenten gebeten werden, den Transfer einer Muttermarke auf einen für die Untersuchungszwecke konstruierten (d.h. hypothetischen) Markentransfer zu beurteilen. Anschließend wird analysiert, inwiefern diese Beurteilungen des Markentransfers (z.B. in Form einer Markentransfer-Präferenz) von bestimmten Variablen (Erfolgsfaktoren) abhängen. In den übrigen Fällen (11% der Studien) werden auf Basis historischer Daten tatsächlich durchgeführte Markentransfers betrachtet und insbesondere dahingehend untersucht, inwiefern der Erfolg des Markentransfers (überwiegend der Marktanteil) durch bestimmte Variablen (Erfolgsfaktoren) beeinflusst wird.⁹ Bei den betrachteten Muttermarken handelt es sich entweder um tatsächlich existierende (69% der Studien) oder um hypothetische Marken (31%).

Auf Grundlage dieser von Sattler (1997) durchgeführten Meta-Analyse soll in dieser Arbeit die gesuchte Checkliste abgeleitet werden. Dazu werden aus den von Sattler (1997) analysierten Befunden der 121 empirisch überprüften Hypothesen diejenigen berücksichtigt, die mindestens teilweise signifikant ($p < 0,10$) bestätigte Ergebnisse aufweisen¹⁰ und eine unmittelbare Aussage zum Markentransfererfolg zulassen. Nicht-signifikante Ergebnisse werden nicht verwendet. Die so abgegrenzten Befunde der Literatur sind mit den korrespondierenden Literaturquellen in der ersten und zweiten Spalte der Tabelle 3 dargestellt.¹¹ Auf Basis dieser Ergebnisse wurde die gesuchte Checkliste abgeleitet (vgl. die dritte Spalte in Tabelle 3). Die Liste besteht aus insgesamt 19 Fragen, die bei der Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers herangezogen werden können. Die Fragen gliedern sich in fünf Gruppen:

1. Fit (Ähnlichkeit) zwischen Markentransfer und Muttermarke,
2. Subjektive Qualitätseinschätzung der Muttermarke durch potentielle Nachfrager,
3. Historie vorangegangener Markentransfers der Muttermarke,
4. Charakteristika der Produktkategorie des Markentransfers und
5. Art der von der Muttermarke auf den Markentransfer transferierten Informationen.

Zur Anwendung der Checkliste müssen die in den Fragen enthaltenen Konstrukte operationalisiert und hierfür notwendige Daten erhoben werden. Beispiele für mögliche, in erster Linie sekundäre Datenquellen sind in der vierten Spalte der Tabelle 3 angegeben. Die Vorgehensweise zur Anwendung der Checkliste soll anhand der ersten Frage zum Fit illustriert werden.

Zunächst muß das Konstrukt „Fit zwischen Markentransfer und Muttermarke“ operationalisiert werden. Hinweise hierfür finden sich bei den in Tabelle 3 zum Fit angegebenen Literaturquellen. So läßt sich der Fit über die Ähnlichkeit hinsichtlich objektiver Produkteigenschaften (vgl. Hättty, 1989, S. 136 ff.), das Ausmaß, in dem Muttermarke und Markentransfer in einer Substitutions- oder Komplementaritätsbeziehung stehen (vgl. Aaker und Keller, 1990, S. 30) oder die Kongruenz des Markenkonzepts (funktionale versus prestigeorientierte Positionierung)¹² operationalisieren. Für die so operationalisierten Konstrukte werden in einem nächsten Schritt (Sekundär-) Daten erhoben. Die Ähnlichkeit hinsichtlich objektiver Produkteigenschaften kann z.B. über Angaben zu Produkteigenschaftsausprägungen in warengruppenspezifischen Fachzeitschriften (z.B. Warentestzeitschriften) gemessen werden. Daten zur Messung von Substitutions- oder Komplementaritätsbeziehungen (z.B. in Form von Kreuzpreiselastizitäten) können aus einem Verbraucherpanel entnommen werden, das die Warengruppen der Muttermarke und des zu beurteilenden Markentransfers enthält. Schließlich läßt sich die Markenkonzeptkongruenz über Markenimageanalysen aus den Produktkategorien der Muttermarke und des Markentransfers ableiten.

Markenimageanalysen¹³ stellen allgemein eine bedeutende (Sekundär-) Datenquelle zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers dar (vgl. Tabelle 3). Sie werden von Markenartikelherstellern üblicherweise standardmäßig für die Muttermarke sowie in der Vergangenheit realisierte Markentransfers in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Typische Informationen der Analysen bestehen in der Markenbekanntheit, den Hauptaussagen des Marken-

Tabelle 3: Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers (MT)

Befund der Literatur	Literaturquelle	Checkliste	Datenquelle
<p>1. Fit zwischen MT und Muttermarke</p> <p>Mit zunehmendem Fit (d.h. zunehmender Ähnlichkeit) zwischen MT und Muttermarke nimmt die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT zu</p>	<p>Aaker, Keller 1990 Agarval, Rao 1992 Boush, Loken 1991 Boush et al. 1987 Bridges 1992 Chakravarti et al. 1990 Häty 1989 Park, Milberg, Lawson 1991 Sunde, Brodie 1993</p>	<p>Ist der Fit zwischen Muttermarke und MT ausreichend?</p>	<p>Markenimageanalysen; Paneldaten; Fachzeitschriften</p>
<p>2. Qualitätseinschätzung der Muttermarke</p> <p>Mit zunehmender Qualität, Bekanntheit oder Stärke der Muttermarke nimmt die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT zu</p> <p>Interaktion mit dem => Fit:</p> <p>Je größer der Fit zwischen MT und Muttermarke ist, desto größer ist der Einfluß der Qualität der Muttermarke auf die MT-Erfolgswahrscheinlichkeit</p>	<p>Boush et al. 1987 Lane, Jacobsen 1995 Rangaswamy, Burke, Oliva 1993 Smith, Park 1992 Sunde, Brodie 1993 Keller, Aaker 1992a</p>	<p>Ist eine ausreichende Qualität/ Bekanntheit/ Stärke der Muttermarke gegeben?</p> <p>Wie wird der Einfluß des Fit zwischen Muttermarke und MT durch die Qualität der Muttermarke moderiert?</p>	<p>Markenimageanalysen; Paneldaten</p>
<p>3. Historie vorangegangener MT der Muttermarke</p> <p>a) Erfolg vorangegangener MT/Interaktion mit der => Qualitätseinschätzung</p> <p>Ein vorangegangener MT führt - im Vergleich zu einem nicht existenten vorangegangenen MT - zu einer positiveren (negativeren) Einschätzung eines aktuellen MT, wenn der vorangegangene MT erfolgreich (nicht erfolgreich) war und die Qualitätseinschätzung der Muttermarke durchschnittlich (überdurchschnittlich) ist</p>	<p>Keller, Aaker 1992a</p>	<p>Wie erfolgreich waren vorangegangene MT und wie hoch ist die Qualitätseinschätzung der Muttermarke?</p>	<p>Unternehmensinterne Statistiken</p>
<p>b) Positionierung vorangegangener MT</p> <p>Ein zwischen Muttermarke und Ziel-MT eingeschobener MT, der in die gleiche Richtung wie der Ziel-MT innerhalb des Produktmarktraums zielt, bewirkt eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit hinsichtlich des Ziel-MT als ein eingeschobener MT, der nicht in die Richtung des Ziel-MT positioniert wird</p>	<p>Dawar, Anderson 1994</p>	<p>Ist die Positionierungsrichtung dazwischenliegender MT konsistent mit dem aktuellen MT?</p>	<p>Unternehmensinterne Statistiken; Markenimageanalysen</p>
<p>c) Varianz der Qualitätseinschätzung vorangegangener MT</p> <p>Mit zunehmender Varianz der Qualitätseinschätzung der mit einer Muttermarke bereits realisierten MT nimmt die Erfolgswahrscheinlichkeit eines aktuellen MT ab</p> <p>Interaktion mit dem => Fit</p> <p>Der positive Einfluß des Fit auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT ist um so stärker ausgeprägt, je geringer die Varianz der Qualitätseinschätzung vorangegangener MT ist</p>	<p>Dacin, Smith 1994</p>	<p>Ist die Varianz der Qualitätseinschätzung der mit einer Muttermarke bereits realisierten MT zu hoch?</p> <p>Welchen Einfluß hat die Varianz der Qualitätseinschätzung auf die Wirkungsstärke des Fit?</p>	<p>Markenimageanalysen; Paneldaten; Fachzeitschriften</p>

**Tabelle 3: Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers (MT)
(Fortsetzung)**

Befund der Literatur	Literaturquelle	Checkliste	Datenquelle
<p>d) Breite der Produktpalette der Muttermarke Mit zunehmender Breite der Produktpalette der Muttermarke (bei gegebener Varianz der Qualitätseinschätzung bereits realisierter MT) nimmt die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT zu</p> <p>Interaktion mit der => Varianz der Qualitätseinschätzung vorangegangener MT Der positive Effekt einer zunehmenden Breite der Produktpalette der Muttermarke auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT nimmt mit steigender Varianz der Qualitätseinschätzung vorangegangener MT ab</p>	<p>Boush, Loken 1991 Dacin, Smith 1994</p> <p>Dacin, Smith 1994</p>	<p>Wie breit ist die Produktpalette der Muttermarke?</p> <p>Wie wird der Einfluß der Breite der Produktpalette der Muttermarke durch die Varianz der Qualitätseinschätzung vorangegangener MT moderiert?</p>	<p>Unternehmensinterne Statistiken; Markenimageanalysen</p>
4. Charakteristika der Produktkategorie des MT			
<p>a) Wahrgenommene Qualitätsunterschiede in der Produktkategorie des MT Qualitätseinschätzungen der Muttermarke übertragen sich leichter auf den MT, wenn die wahrgenommenen Qualitätsunterschiede in der Produktkategorie des MT gering sind</p>	Kardes, Allen 1991	Wie hoch sind die wahrgenommenen Qualitätsunterschiede in der Produktkategorie des MT?	Markenimageanalysen
<p>b) Experience versus Search Goods Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT ist für Experience Goods größer als für Search Goods</p>	Smith, Park 1992	Handelt es sich bei der Produktkategorie des MT um Experience Goods oder Search Goods?	Markenimageanalysen; Fachzeitschriften
<p>c) Kenntnisse in der Produktkategorie des MT Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT ist höher, wenn die Kenntnisse von Konsumenten in der Produktkategorie des MT gering sind (im Vergleich zu einem hohen Kenntnisstand)</p>	Smith, Park 1992	Wie hoch ist der Kenntnisstand von Konsumenten in der Produktkategorie des MT?	Subjektive Schätzungen
<p>d) Wahrgenommene Schwierigkeit, ein Produkt in der Kategorie des MT herzustellen Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT ist höher, wenn die wahrgenommene Schwierigkeit, ein Produkt in der Kategorie des MT herzustellen, hoch ist (im Vergleich zu einem niedrigen wahrgenommenen Schwierigkeitsgrad)</p> <p>Interaktion mit dem Involvement Die Stärke dieses Zusammenhangs ist um so mehr ausgeprägt, je höher das Involvement gegenüber dem MT ist</p>	<p>Aaker, Keller 1990 Sunde, Brodie 1993</p> <p>Nijssen, Uijl, Bucklin 1995</p>	<p>Wie hoch ist die wahrgenommene Schwierigkeit, ein Produkt der Produktkategorie des MT herzustellen?</p> <p>Wie stark ist hierbei das Involvement gegenüber dem MT?</p>	Subjektive Schätzungen
<p>e) Interaktion des Involvement mit dem => Fit Der positive Einfluß des Fit auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT ist um so stärker ausgeprägt, je geringer das Involvement gegenüber dem MT ist</p>	Nijssen, Uijl, Bucklin 1995	Wie stark wird der Einfluß des Fit auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT durch das Involvement gegenüber dem MT beeinflusst?	Subjektive Schätzungen

Tabelle 3: Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers (MT) (Fortsetzung)

Befund der Literatur	Literaturquelle	Checkliste	Datenquelle
5. Art der von der Muttermarke auf den MT transferierten Informationen			
a) Relevanz transferierter Assoziationen Die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg eines MT steigt mit zunehmender Relevanz der transferierten Assoziationen für die Produktkategorie des MT Interaktion mit dem => Fit Der negative Einfluß eines geringen Fit auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines MT kann durch eine hohe Relevanz transferierter Assoziationen überkompensiert werden	Broniarczyk, Alba 1994 Nakamoto, MacInnis, Jung 1993 Broniarczyk, Alba 1994	Welche Relevanz kommt transferierten Assoziationen in der Produktkategorie des MT zu? Kann ein geringer Fit durch hochrelevante transferierte Assoziationen kompensiert werden?	Markenimageanalysen
b) Imageorientierung transferierter Informationen Die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg eines MT steigt mit zunehmender Imageorientierung der transferierten Informationen	Reddy, Holak, Bhat 1994	In welchem Maß ist das Konzept der Muttermarke imageorientiert?	Markenimageanalysen
c) Verbundenheit der Nutzeneinschätzung der Muttermarke mit Produkteigenschaften der Produktkategorie der Muttermarke Die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg eines MT ist um so höher, je weniger die Nutzeneinschätzung der Muttermarke mit Produkteigenschaften der Produktkategorie der Muttermarke verbunden ist	Rangaswamy, Burke, Oliva 1993	Wie stark ist die Nutzeneinschätzung der Muttermarke mit Produkteigenschaften der Produktkategorie der Muttermarke verbunden?	Markenimageanalysen; Fachzeitschriften

image, der Aktualität dieser Aussagen und den erinnerten Komponenten von Werbekampagnen (vgl. z.B. Juchems, 1993). Die Informationen können für die bedeutendsten Marken einer Produktkategorie erhoben werden. Falls entsprechende Analysen für die *Warengruppe* des Markentransfers nicht vorliegen, können diese leicht über Marktforschungsinstitute beschafft werden. Auch Paneldaten stehen den meisten Markenartikelunternehmen standardmäßig zur Verfügung oder lassen sich leicht beschaffen.

Teilweise gestaltet sich die Operationalisierung und Datenerhebung bei den Fragen aus Tabelle 3 wesentlich einfacher als bei der beschriebenen Fragestellung des Fits. So kann z.B. die Anzahl dazwischenliegender (d.h. in der Vergangenheit realisierter) Markentransfers sehr einfach aus einer unternehmensinternen Statistik entnommen werden und der Grad des Involvement bei einem Markentransfer näherungsweise über das Preisniveau (vgl. z.B. Trommsdorff, 1995, S. 1071 f.) der Warengruppe subjektiv geschätzt werden.

Als Ergebnis liefert die Checkliste für einen in Erwägung gezogenen Markentransfer die Ausprägungen zu den Einflußfaktoren, die über die 19 Fragestellungen erfaßt wurden. Hieraus sollen diejenigen Markentransfers identifiziert werden, die nach den Befunden der Forschung mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Mißerfolg führen würden und damit als nicht aussichtsreich eingestuft werden sollten (vgl. Abbildung 1). Letzteres kann angenommen werden, wenn sämtliche oder nahezu sämtliche Ergebnisse zu den 19 Fragen auf einen geringen Erfolg des untersuchten Markentransfers hindeuten (z.B. ein niedriger Fit, eine geringe Qualitätseinschätzung der Muttermarke, usw.). Sind die Ergebnisse hingegen gemischt, d.h. weisen einige Faktoren auf eine hohe, andere hingegen auf niedrige Erfolgswahrscheinlichkeit hin, ist die Empfehlung gemäß der Checkliste unklar, so daß der betrachtete Markentransfer im zweiten Baustein näher untersucht werden sollte (vgl. Abbildung 1). Weisen schließlich sämtliche oder nahezu sämtliche Ergebnisse zu den Fragen der Checkliste auf eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit hin, so wird ebenfalls auf den zweiten Baustein zurückgegriffen, um weitere Informationen zum geplanten Markentransfer - insbesondere im Hinblick auf die zu erwartenden Einzahlungsüberschüsse - zu erhalten. Die Ergebnisse des ersten Bausteins lassen sich (sofern kein Ausschluß erfolgt) in jedem Fall bei der letztendlichen Entscheidung über die Durchführung des Markentransfers verwenden (vgl. Abbildung 1 und die Ausführungen zu Beginn des Abschnitts C.).

Die Empfehlung zur Verwendung des zweiten Bausteins für den Fall gemischter Ergebnisse der Checkliste ist insbesondere damit zu begründen, daß keine klaren Vorstellungen über die Gewichtungen der Erfolgsfaktoren bestehen, die Fragen zu den Faktoren vielfach nicht eindeutig beantwortet werden können (z.B. mag sich ein mittlerer Fit oder eine mittlere Qualitätseinschätzung der Muttermarke ergeben) und die Faktoren z.T. inhaltlich verwandte Konstrukte erfassen.¹⁴ Weiterhin sind die empirischen Studien, aus denen die Erfolgsfaktoren abgeleitet wurden, mit verschiedenen Problemen behaftet. So weist der Untersuchungsaufbau im Fall der Verwendung hypothetischer Muttermarken (s.o.) möglicherweise Probleme hinsichtlich der externen Validität der Befunde auf. Weiterhin werden bei Konsumentenbefragungen in 74% der betrachteten Studien Studenten als Auskunftspersonen eingesetzt und bis auf eine Ausnahme (vgl. Hätty, 1989) erfolgt bei sämtlichen Konsumentenbefragungen die Auswahl der Befragten aufs Geratewohl.¹⁵ Auch ist unklar, inwiefern die Befunde über verschiedene Warengruppen hinweg verallgemeinerbar sind. Schließlich weisen die empirischen Befunde in einigen Fällen Widersprüche auf (z.B. signifikante und nicht-signifikante Ergebnisse hinsichtlich der gleichen Variable).¹⁶

Trotz dieser Probleme ist die Anwendung der Checkliste in jedem Fall einer Vorgehensweise vorzuziehen, bei der die Auswahlentscheidung subjektiv durch einzelne Manager ohne Verwendung der Checkliste erfolgt. Die mit der Checkliste verbundenen Probleme können dadurch

abgeschwächt werden, daß in Zweifelsfällen kein Ausschluß des betrachteten Markentransfers erfolgt, sondern weitere Tests durch den zweiten Baustein vorgenommen werden.

C.2. Analyse des Wertschöpfungspotentials eines Markentransfers (2. Baustein)

Zur Erfassung des Wertschöpfungspotentials eines geplanten Marktransfers wird eine Befragung mit einem repräsentativ ausgewählten Sample potentieller Nachfrager des Markentransfers vorgeschlagen. Die Befragung kann insbesondere im Rahmen eines Testmarktsimulators vorgenommen werden. Im Gegensatz zu den bei der Checkliste des ersten Bausteins eingesetzten Sekundärdaten wird beim zweiten Baustein also eine (aufwendigere) *Primärdatenerhebung* durchgeführt. Ein weiterer wesentlicher Unterschied besteht darin, daß beim zweiten Baustein eine Abschätzung zukünftiger *monetärer* Größen erfolgt.

Durch den Einsatz eines Testmarktsimulators sollen zunächst **Marktanteile** für den Markentransfer kurz- und mittelfristig prognostiziert werden. In der Literatur und Praxis wird hierzu vielfach folgender Modellierungsansatz - oder eine Variante hiervon - vorgeschlagen:¹⁷

$$(1) \quad MA = GE * GW * RK * BG * DG$$

wobei:

MA:	Marktanteil,
GE:	Grenzwert der Erstkauftrate,
GW:	Grenzwert der Wiederkauftrate,
RK:	Relative Kaufintensität,
BG:	Bekanntheitsgrad,
DG:	Distributionsgrad.

Die ersten drei Größen der Gleichung (1) können in Anlehnung an das Modell von Parfitt und Collins, 1968 aus dem Testmarktsimulator abgeleitet werden (vgl. Brockhoff, 1993, S. 228 ff.). Die Höhe des Bekanntheitsgrads kann auf Basis des Bekanntheitsgrads der Muttermarke prognostiziert werden. In vielen Fällen wird sich für den Markentransfer näherungsweise der gleiche Bekanntheitsgrad wie für die Muttermarke realisieren lassen. Zum Aufbau des Bekanntheitsgrads sind in erster Linie diejenigen potentiellen Nachfrager des Transfers anzusprechen, denen die Muttermarke bereits bekannt ist. Bei dieser Personengruppe gilt es lediglich, die Tatsache zu kommunizieren, daß der Markentransfer unter dem Namen der Muttermarke angeboten wird. Für Nachfrager, welche die Muttermarke hingegen nicht kennen, muß die Markenbekanntheit vollkommen neu aufgebaut werden. Üblicherweise werden die meisten potentiellen Konsumenten die Muttermarke jedoch kennen, da andernfalls der Nutzen eines Markentransfers in Form einer Übertragung von Markenkenntnissen für die meisten Nachfrager nicht realisiert

werden kann. Die Höhe des Distributionsgrads hängt in erster Linie von den jeweiligen Unternehmenszielen bzw. dem eingesetzten Distributionsbudget ab. Prinzipiell kann angenommen werden, daß der Markentransfer einer starken Muttermarke im Vergleich zum Transfer einer schwachen Muttermarke einen höheren Nachfragesog bzw. Pull-Effekt erzeugt und damit einen schnelleren Aufbau des anvisierten Distributionsgrads ermöglicht. Empirische Untersuchungen liegen hierzu jedoch nicht vor.

Bei Kenntnis des Marktvolumens kann durch Verknüpfung mit dem prognostizierten Marktanteil der erzielbare Umsatz des Markentransfers geschätzt werden.

Neben der Prognose des Marktanteils wird hier zusätzlich vorgeschlagen, den spezifischen Erfolgsbeitrag zu messen, der durch den transferierten Markennamen verursacht wird. Diese Aufgabenstellung entspricht der Messung eines **Markenwerts** für den geplanten Markentransfer. Während bei der Prognose des Marktanteils nicht danach differenziert werden kann, inwiefern ein hoher Erfolgsbeitrag (bzw. Marktanteil) eines Markentransfers dem Namen der Muttermarke oder davon unabhängigen (objektiven) Eigenschaften des Produkts, auf das der Muttermarkenname transferiert wird, zugerechnet werden kann, erlaubt eine Markenwertmessung eine solche Isolierung. Würde z.B. das Unternehmen Beiersdorf in Deutschland einen Transfer der Muttermarke Nivea auf Lippenstifte vornehmen, so könnte durch eine Markenwertmessung für den Markentransfer ermittelt werden, inwiefern der Erfolgsbeitrag des Transfers auf den Namen der Marke Nivea mit Marken-Imagedimensionen - wie z.B. Hautpfliegewirkungen oder allgemeine Qualitätsvorstellungen - oder auf vom Markennamen unabhängige Produkteigenschaften - wie z.B. Form der Verpackung oder Konsistenz des Lippenstifts - zurückzuführen ist. Allgemein können durch die Markenwertmessung diagnostische Informationen für die zu erwartenden Einzahlungen in Abhängigkeit von den jeweiligen Spezifika des Markentransfers abgeleitet werden. Weiß man z.B., daß ein eher niedriger Marktanteil (bzw. Umsatz) primär auf eine relativ schlechte Einschätzung markennamenunabhängiger Produkteigenschaften zurückzuführen ist (im Nivea-Beispiel eine unvorteilhafte Verpackung und eine zu weiche Konsistenz), so kann durch eine Verbesserung dieser Eigenschaften u.U. ein akzeptabler Marktanteil erreicht werden.

Für die hier betrachtete Markenwertmessung eignet sich insbesondere ein Ansatz von Swait, et al., 1993 (vgl. Sattler, 1995, S. 674 f.). Bei diesem Ansatz wird eine gemessene Markenpräferenz (hier die Präferenz für einen Markentransfer) in verschiedene Komponenten zerlegt und damit eine Interpretation von Ursachen der Präferenzentstehung möglich. Die Präferenzen werden über sog. Choice-Sets von Marken gebildet, die potentiellen Nachfragern zur Auswahl gestellt werden (vgl. Swait, et al., 1993, S. 31 f.). Jedes Choice-Set enthält eine gewisse Anzahl von Marken zu bestimmten Preisen. In dem hier relevanten Zusammenhang kann es sich bei den

Marken neben dem betrachteten Markentransfer um die wichtigsten Konkurrenzmarken des Transfers handeln. Die Erhebung der Präferenzdaten kann wiederum im Rahmen des am Anfang dieses Abschnitts erwähnten Testmarktsimulators durch eine Zusatzbefragung potentieller Nachfrager des Markentransfers vorgenommen werden. Die den Nachfragern vorgelegten Choice-Sets werden jeweils aus den gleichen Marken mit (nach Maßgabe eines orthogonalen Designs) systematisch variierten Preisen gebildet. Bei jedem von z.B. 10 Choice-Sets sollen die Befragten angeben, welche Marke sie (am ehesten) kaufen würden. Auf Basis dieser Daten sowie einer zusätzlich vorgenommenen Einstellungsmessung gegenüber den betrachteten Marken können dann unter Verwendung eines Logit-Ansatzes die Parameter folgender Gleichung geschätzt werden:¹⁸

$$(2) \quad u_{ijc} = MK_j + PS_j * PR_{jc} + OPP_j * OP_{jc} + EIP_j * EI_{ij} \quad (c \in C, i \in I, j \in J)$$

wobei:

- u_{ijc} : Präferenz des i -ten Nachfragers bezüglich der j -ten Marke im c -ten Choice-Set,
- MK_j : Markenspezifische Konstante der j -ten Marke,
- PS_j : Preisparameter bezüglich der j -ten Marke,
- PR_{jc} : Preis der j -ten Marke im c -ten Choice-Set,
- OPP_j : a -Vektor ($a \in A$) von Parametern objektiver Produkteigenschaften der j -ten Marke,
- OP_{jc} : a -Vektor ($a \in A$) objektiver Produkteigenschaften der j -ten Marke im c -ten Choice Set,
- EIP_j : b -Vektor ($b \in B$) von Parametern hinsichtlich Einstellungen gegenüber der j -ten Marke,
- EI_{ij} : b -Vektor ($b \in B$) von Einstellungen gegenüber der j -ten Marke beim i -ten Nachfrager,
- A : Indexmenge objektiver Produkteigenschaften,
- B : Indexmenge der Einstellungen gegenüber einer Marke,
- C : Indexmenge der Choice-Sets,
- I : Indexmenge der Nachfrager,
- J : Indexmenge der Marken.

Bei dieser Gleichung wird die Markenpräferenz (bzw. äquivalent der Markennutzen) in die Komponenten markenspezifische Konstante, objektive Produkteigenschaften und Einstellungen gegenüber den zu bewertenden Marken (z.B. Einstellung hinsichtlich der Zuverlässigkeit einer Marke) zerlegt. Die Erfassung der Preiskomponente dient der Umrechnung des Markennutzens in eine monetäre Größe in Form einer konsumentenspezifischen Zahlungsbereitschaft für eine bestimmte Marke (hier den Markentransfer) im Vergleich zu einer Referenzmarke (vgl. Swait, et al., 1993, S. 28 f.). Als Markenwert kann der Bestandteil des in eine Zahlungsbereitschaft umgerechneten Markennutzens angesehen werden, der nicht auf objektive Produkteigenschaften zurückzuführen ist.¹⁹ Über diese Messung läßt sich für die in Gleichung (2) unterschiedenen Komponenten jeweils eine Zahlungsbereitschaft und damit eine dekomponierte

monetäre Erfolgsgröße in bezug auf den betrachteten Markentransfer bestimmen. Hierüber wird eine Ursachenanalyse für den ermittelten Markentransfererfolg möglich, die u.a. Hinweise auf spezifische, monetär gewichtete Schwächen des Transfers geben kann, aus denen sich ggf. Verbesserungen des Markentransfers (z.B. in Form von Produktverbesserungen oder korrigierenden werbepolitischen Maßnahmen bei der Markteinführung) ableiten lassen.

Insgesamt liefert der zweite Baustein als Ergebnis verschiedene Informationen über das monetäre Wertschöpfungspotential des betrachteten Markentransfers. Wie beim ersten Baustein besteht das Problem, daß keine eindeutigen Ausschlußkriterien vorhanden sind. Mit relativ hoher Sicherheit kann jedoch ein Markentransfer ausgeschlossen werden, der deutlich negative Testergebnisse aufweist - z.B. „Erst- und Wiederkaufkunden“ nahe Null in Verbindung mit geringen (nicht wesentlich steigerungsfähigen) markenspezifischen Einzahlungen sowie eher schlechten Befunden bei mehreren Fragen aus der Checkliste des ersten Bausteins (vgl. Tabelle 3). Liegen keine dermaßen negativen Testbefunde vor, so erfolgt eine weitergehende Prüfung im Rahmen des dritten Bausteins.

C.3. Analyse der Rückwirkungen eines Markentransfers auf die Muttermarke (3. Baustein)

Im Rahmen des dritten Bausteins wird geprüft, ob es infolge des Markentransfers zu substantiellen negativen Rückwirkungen auf die Muttermarke kommen kann. Ist hiervon mit hoher Wahrscheinlichkeit auszugehen, so wird ein solcher Markentransfer wiederum ausgeschlossen. Zeigen sich als Ergebnis der Prüfung hingegen keine oder nur geringfügige Rückwirkungen, so wird für oder gegen die Einführung des Markentransfers erst unter Würdigung *sämtlicher* innerhalb der drei Bausteine erhobenen Daten entschieden (vgl. Abbildung 1).

Alternativ zum pauschalen Ausschluß von Markentransfers mit *starken* negativen Rückwirkungen innerhalb des dritten Bausteins könnte auch versucht werden, die Auswirkungen auf die Muttermarke zu erfassen, indem für jeden Markt, auf dem die Muttermarke bereits vertreten ist, die negativen Rückwirkungen in Form von Verminderungen zukünftiger Einzahlungen quantifiziert werden. Ist die Summe der Barwerte dieser Einzahlungs-Verminderungen über alle bisherigen Märkte der Muttermarke kleiner als der Barwert der Einzahlungen für den geplanten Transfer, so ist dieser Transfer vorteilhaft.²⁰ Für diesen Fall wäre der Ausschluß des Transfers nicht gerechtfertigt. Allerdings ist die Quantifizierung der beschriebenen Einzahlungs-Verminderungen nur schwer möglich. Von daher erscheint aus Praktikabilitätsgründen die Vor-

gehensweise gerechtfertigt, pauschal Markentransfers mit starken negativen Rückwirkungen auszuschließen.²¹

Hinweise auf solche starken negativen Rückwirkungen können auf Grundlage einer Befragung potentieller Nachfrager gewonnen werden. In der Literatur sind verschiedene Befragungen dieser Art vorgenommen worden (vgl. Jap, 1993; Keller und Aaker, 1992a; Keller und Aaker, 1992b; Loken und Roedder John, 1993; Park, McCarthy und Milberg, 1993; Romeo, 1991). Die Befragungen wurden typischerweise in Form eines Experiments durchgeführt. Eine Vorgehensweise (vgl. z.B. Keller und Aaker, 1992b) hierbei besteht darin, bei einer Testgruppe den untersuchten Markentransfer hypothetisch auf den Markt einzuführen und dann anschließend von den Konsumenten zu erfragen, welche Wahrnehmungen sie hinsichtlich der Ausprägungen bestimmter Imagedimensionen der Muttermarke haben. In einer Kontrollgruppe werden die gleichen Wahrnehmungen hinsichtlich der Muttermarke abgefragt, jedoch ohne daß der Markentransfer eingeführt wird. Kommt es zu signifikanten Unterschieden zwischen Test- und Kontrollgruppe hinsichtlich des Muttermarkenimage, so deutet dies auf eine Verwässerung des Image der Muttermarke infolge der Markentransfereinführung und damit auf negative Rückwirkungen hin. Eine leicht modifizierte Vorgehensweise (vgl. z.B. Romeo, 1991) besteht darin, bei denselben Personen Imagedimensionen der Muttermarke vor und nach der Einführung eines Markentransfers zu erfassen und auf Unterschiede zu prüfen.

Der überwiegende Befund der bisherigen empirischen Studien ist, daß keine negativen Rückwirkungen auftreten. Keller und Aaker, 1992b kommen zu dem Ergebnis, daß es allenfalls dann zu negativen Rückwirkungen kommt, wenn ein Markentransfer mit geringem Fit durchgeführt wird.²² Dieses Ergebnis ist allerdings nicht signifikant. Die wesentliche Einschränkung dieser Befunde besteht darin, daß über die vorgenommenen Messungen typischerweise lediglich kurzfristige Effekte gemessen werden können. Teilweise treten negative Rückwirkungen jedoch erst nach Jahren auf. Beispielsweise wird für den Rückgang des Marktanteils der Marke „Miller High Life“ im US-amerikanischen Biermarkt von 21% im Jahr 1978 auf 12% im Jahr 1986 eine Imageverwässerung der Marke infolge der Einführung des Markentransfers „Miller Lite“ verantwortlich gemacht, was sich jedoch erst Jahre nach der Einführung des Markentransfers zeigte (vgl. Aaker, 1991, S. 222). Das Problem kann von der bisherigen Forschung allenfalls näherungsweise über die erläuterte Vorgehensweise gelöst werden.

Trotz dieser Einschränkungen wird (in Ermangelung alternativer Ansätze) für den dritten Baustein ein Experiment in Form von Konsumentenbefragungen analog zur Vorgehensweise der bisherigen Forschung vorgeschlagen. Die Befragungen werden wiederum im Rahmen eines Testmarktsimulators vorgenommen. Zur Vermeidung von Reifungseffekten bei den einzelnen

Auskunftspersonen wird auf die soeben beschriebene Vorgehensweise einer Untergliederung in Test- und Kontrollgruppe mit jeweiliger Messung zentraler Imagedimensionen der Muttermarke zurückgegriffen. Dabei wird in der Testgruppe (Kontrollgruppe) der Markentransfer hypothetisch eingeführt (nicht eingeführt) und jeweils eine Vorher- und Nachhermessung der Imagedimensionen der Muttermarke vorgenommen.

Zusätzlich können Assoziationstests bei den Befragten hinsichtlich des betrachteten Markentransfers vorgenommen werden, um hieraus mögliche negative Rückwirkungen auf die Muttermarke zu erschließen. Auch diese Befragung wird im Rahmen des vorgeschlagenen Testmarktsimulators vorgenommen. Ein Beispiel für einen solchen Assoziationstest liefert eine Untersuchung von Aaker und Keller, 1990. In der Studie wurden u.a. hypothetische Markentransfers von der Eiscrememarke Häagen Dazs auf Hüttenkäse und der Fastfoodmarke McDonald's auf im Kühlregal angebotenen gefrorenen Pommes frites durch Konsumenten beurteilt und auf hiermit verbundene Assoziationen getestet. Als Resultat ergaben sich als häufige Assoziationen „Not as good as real thing“ (McDonald's gefrorene Pommes frites) oder „Stick to ice cream/inconsistent“ (Häagen Dazs Hüttenkäse, vgl. Aaker und Keller, 1990, S. 34). Bei diesen Assoziationen ist nicht auszuschließen, daß sie zu einer Verwässerung oder Schädigung der Muttermarke und damit zu negativen Rückwirkungen führen.

Deuten die Ergebnisse auf eindeutig negative Veränderungen des Muttermarkenimage bzw. stark negative Assoziationen hin, so erfolgt ein Ausschluß des Markentransfers.

Nach Durchlauf der drei Bausteine wird dann die letztendliche Entscheidung für oder gegen die Einführung des in Erwägung gezogenen Markentransfers vorgenommen (vgl. Abbildung 1). Wie im Vorangegangenen beschrieben, wird die Entscheidung für einen Ausschluß des Markentransfers innerhalb der drei Bausteine lediglich dann vorgenommen, wenn die erhobenen Daten hierzu (nahezu) eindeutig Anlaß geben. Demgegenüber ist die letztendliche Entscheidung für oder gegen den Markentransfer nicht frei von subjektivem Ermessen, insbesondere im Hinblick auf die Gewichtung der erhobenen Daten sowie mögliche Validitätsstörungen. Zur Lösung dieses Problems wird hier vorgeschlagen, die Entscheidung nicht (allein) unternehmensinternen Managern zu überlassen, sondern zur Absicherung auch unternehmensexterne Expertenurteile einzuholen. Hierzu kann z.B. eine auf Markentransferfragen spezialisierte Werbeagentur eingesetzt werden, die eigene (sowie weitere externe) Experten in die Auswahlentscheidung einbezieht. Wichtig ist, daß die Auswahlentscheidung sämtlicher in den Entscheidungsprozeß involvierten Personen *auf den im Rahmen der drei Bausteine erhobenen Daten beruht*. Durch Anwendung der Technologie soll so weit wie möglich eine Objektivierung der Auswahlentscheidung erreicht werden, die möglichst frei von subjektiven Managerurteilen ist.

Wie im Vorangegangenen teilweise bereits angeführt, sind die einzelnen Bausteine der Technologie mit Problemen behaftet. So bestehen bei der entwickelten Checkliste (1. Baustein) keine klaren Vorstellungen über die Gewichtungen der Erfolgsfaktoren und die zugrundegelegten empirischen Studien weisen potentielle Validitätsstörungen auf. Beim 2. Baustein werden Kosten der Durchführung eines Markentransfers und langfristige Entwicklungen der betrachteten Erfolgsgrößen weitgehend ausgeklammert. Auch beim 3. Baustein ist eine langfristige Prognose negativer Rückwirkungen nur mit Einschränkungen möglich. Trotz dieser Probleme kann über die hier vorgeschlagene Technologie eine Vielzahl von Informationen gesammelt werden, die in ihrer Gesamtheit ein detailliertes Bild hinsichtlich des Erfolgs eines geplanten Markentransfers gibt. Die Informationen erlauben eine wesentlich genauere Erfolgsbeurteilung als subjektive Managementschätzungen.

D. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit konnte mittels einer empirischen Studie gezeigt werden, daß die Erfolgsbeurteilung von Markentransfers durch die Praxis offensichtlich mit erheblicher Unsicherheit behaftet ist. Zur Reduktion dieser Unsicherheit wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Technologie entwickelt, die es der Praxis erlaubt, einen geplanten Markentransfer detailliert hinsichtlich seines Erfolgspotentials einzuschätzen. Die Technologie besteht aus drei aufeinander aufbauenden Bausteinen, mit deren Hilfe eine Vielzahl von Daten hinsichtlich des Erfolgs eines geplanten Markentransfers systematisch gesammelt werden kann. Die erhobenen Daten sind insbesondere dazu geeignet, die aus Sicht der Praxis hochrelevante Entscheidung für oder gegen die Einführung eines Markentransfers zu unterstützen. Trotz nicht auszuschließender Probleme erlaubt die Technologie eine Entscheidungsfindung, die weit über die Möglichkeiten bisher in der Praxis eingesetzter subjektiver Managementschätzungen hinausgeht.

Summary

By the means of an empirical survey this study shows that the evaluation of the success of brand extensions apparently contains a high degree of uncertainty. In order to reduce this uncertainty a method is developed which helps to find out whether a planned brand extension will prove successful or not. This method consists of three successive modules which support a systematic collection of a number of data. The data are particularly suited to facilitate the highly relevant decision for or against a brand extension. Even though some problems still re-

main the method described allows a decision-making process which by far exceeds the possibilities of currently used subjective management evaluations.

Anmerkungen

- 1 Für wertvolle Hinweise zu vorangegangenen Versionen dieses Aufsatzes danke ich Dr. Karen Gedenk und Dipl.-Kffr. Susanne Hensel.
- 2 Unter dem Begriff „Markentransfer“ wird im folgenden synonym sowohl die Strategie der Übertragung eines etablierten Markennamens auf ein neues Produkt als auch das Produkt selbst, auf das der Markenname transferiert wird, verstanden. Vgl. zum Markentransferbegriff auch Meffert, 1994, S. 189 ff.
- 3 Zu alternativen Markenstrategien vgl. Bruhn, 1995 sowie Meffert, 1992.
- 4 Zum Technologiebegriff vgl. allgemein Brockhoff, 1981, S. 61 f. sowie Chmielewicz, 1994, S. 169.
- 5 Beispiele für Erfolgsfaktoren sind die Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Markentransfer (vgl. Boush und Loken, 1991) oder die Historie vorangegangener Markentransfers der Muttermarke (vgl. Keller und Aaker, 1992a).
- 6 Zu Ansätzen einer simultanen Beurteilung von Markentransfer- und Neumarkenstrategien vgl. Sattler, 1997.
- 7 Zur Erhebung vgl. Sattler, 1997, S. 226 ff. Die im folgenden dargestellten Befunde werden erstmals in der vorliegenden Arbeit veröffentlicht.
- 8 An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, daß bei der Technologie lediglich eine Partialbetrachtung vorgenommen wird, indem grundsätzliche Alternativstrategien zum Markentransfer - insbesondere eine Neumarkenstrategie - ausgeschlossen werden (vgl. Abschnitt A.).
- 9 Vgl. die Studien von Lane und Jacobson, 1995; Reddy, Holak und Bhat, 1994; Smith und Park, 1992; Sullivan, 1992. Smith und Park, 1992 verwenden zusätzlich auch Urteile von Konsumenten.
- 10 Teilweise signifikante Befunde liegen z.B. dann vor, wenn in einer Studie bei zwei getesteten Markentransfers eine aufgestellte Hypothese lediglich für einen der beiden Markentransfers signifikant bestätigt werden kann, vgl. z.B. Park, McCarthy und Milberg, 1993.
- 11 Um eine größere Übersichtlichkeit zu gewährleisten, sind die Ergebnisse in Tabelle 3 z.T. vereinfachend formuliert worden. Zu detaillierten Befunden vgl. Sattler, 1997, S. 136 ff.
- 12 Eine hohe Markenkonzeptkongruenz liegt vor, wenn Muttermarke und Markentransfer beide funktional oder beide prestigeorientiert positioniert sind. Niedrige Kongruenz besteht z.B., wenn die Muttermarke funktional und der Markentransfer prestigeorientiert positioniert ist, vgl. Park, Milberg und Lawson, 1991, S. 186 f.
- 13 Häufig werden hierbei Werbeindikatoren der Unternehmen IVE-Research-International (vgl. Juchems, 1993) oder GfK (vgl. Rother, 1994) eingesetzt.
- 14 Mayerhofer, 1995, S. 278 ff., schlägt ein Modell vor, aus dem sich die Gewichtungen und Beziehungen einiger der hier identifizierten Erfolgsfaktoren ableiten ließe. Eine empirische Umsetzung des Modells steht jedoch aus.
- 15 Von einer Auswahl auf Gerätewohl wurde auch dann ausgegangen, wenn in den entsprechenden Studien keine Angaben zum Auswahlverfahren gemacht werden.
- 16 Vgl. z.B. die Befunde hinsichtlich der Variablen „Fit“ bei den Studien von Aaker und Keller, 1990 sowie Häty, 1989.
- 17 Vgl. zusammenfassend Brockhoff, 1993, S. 228 ff.; Shocker und Hall, 1989.

18 Vgl. Swait, et al., 1993, S. 28. Auf die Darstellung eines individuell zu schätzenden Interaktionsterms zwischen Nachfragercharakteristika und markenspezifischen Variablen wird hier aus Übersichtsgründen verzichtet, vgl. Swait, et al., 1993, S. 28.

19 Je nach Auffassung zum Markenwertbegriff sind auch alternative Definitionen bzw. Meßansätze eines Markenwerts vorstellbar, vgl. Swait et al., 1993, S. 29 f.

20 Dies gilt jedoch nur für den Fall, daß der betrachtete Markentransfer nicht das *zukünftige* Transferpotential der Muttermarke beeinträchtigt.

21 Bestehen starke Zweifel hinsichtlich des Ausschlusses eines Markentransfers mit negativen Rückwirkungen, so kann versucht werden, zumindest grob die Stärke der Rückwirkungen und die Bedeutung bisheriger Transfermärkte der Muttermarke zu erfassen. Mit zunehmender Stärke der Rückwirkungen und wachsender Bedeutung von bisherigen Transfermärkten der Muttermarke sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß die Summe der Barwerte der Einzahlungsverminderungen der bisherigen Märkte der Muttermarke kleiner ist als der Barwert der Einzahlungen für den geplanten Transfer.

22 Zu einem prinzipiell ähnlichen Befund kommt auch Romeo, 1991, S. 404.

Literatur

Aaker, D.A. (1990): "Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly", in: *Sloan Management Review*, 31 (Summer), S. 47-56.

Aaker, D.A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York.

Aaker, D.A. und K.L. Keller (1990): "Consumer Evaluations of Brand Extensions", in: *Journal of Marketing*, 54 (January), S. 27-41.

Agarwal, M.K. und V.R. Rao (1992): "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Strength", in: *Working Paper, Cornell University*.

Boush, D., S. Shipp, B. Loken, E. Gencturk, S. Crockett, E. Kennedy, B. Minshall, D. Misurell, L. Rochford und J. Strobel (1987): "Affect Generalization to Similar and Dissimilar Brand Extensions", in: *Psychology and Marketing*, 4 (3), S. 225-237.

Boush, D.M. (1993): "How Advertising Slogans Can Prime Evaluations of Brand Extensions", in: *Psychologie & Marketing*, 10 (January/February), S. 67-78.

Boush, D.M. und B. Loken (1991): "A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation", in: *Journal of Marketing Research*, 28 (February), S. 16-28.

Bridges, S. (1992): "A Schema Unification Model of Brand Extensions", in: *Marketing Science Institute, Report No. 92-123*.

Brockhoff, K. (1981): "Entscheidungsforschung und Entscheidungstechnologie", in: E. Witte (Hrsg.): *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*, Tübingen, S. 61-78.

Brockhoff, K. (1993): *Produktpolitik*, 3. Aufl., Stuttgart, New York.

- Broniarczyk, S.M. und J.W. Alba (1994):** "The Importance of the Brand in Brand Extension", in: *Journal of Marketing Research*, 31 (May), S. 214-228.
- Bruhn, M. (1995):** "Markenstrategien", in: B. Tietz, R. Köhler und J. Zentes (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart, S. 1445-1459.
- Chakravarti, D., D.J. MacInnis und K. Nakamoto (1990):** "Product Category Perceptions, Elaborative Processing and Brand Name Extension Strategies", in: M. E. Goldberg, G. Gorn und R. W. Pollay (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, Provo, UT, S. 910-916.
- Chmielewicz, K. (1994):** *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Dacin, P.A. und D.C. Smith (1994):** "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", in: *Journal of Marketing Research*, 31 (May), S. 229-242.
- Dawar, N. und P.F. Anderson (1994):** "The Effects of Order and Direction on Multiple Brand Extensions", in: *Journal of Business Research*, 30, S. 119-129.
- Friedman, M. (1994):** "Brandstorming! How to Make New Products from Brand Equities", in: *New Product News*, S. 8.
- Hätty, H. (1989):** *Der Markentransfer*, Heidelberg.
- Jap, S.D. (1993):** "An Examination of the Effects of Multiple Brand Extensions on the Brand Concept", in: *Advances in Consumer Research*, 20, S. 607-611.
- Juchems, A. (1993):** *Prüfung der Wirksamkeit laufender Werbekampagnen, Vortragsmanuskript Juni 1993*, Hamburg.
- Kardes, F.R. und C.T. Allen (1991):** "Perceived Variability and Inferences about Brand Extensions", in: R. H. Holman und M. R. Solomon (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, Provo, UT, S. 392-398.
- Keller, K.L. und D.A. Aaker (1992a):** "The Effects of Corporate Images and Branding Strategies on New Product Evaluations", in: *Working Paper No. 1216, Stanford University*.
- Keller, K.L. und D.A. Aaker (1992b):** "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", in: *Journal of Marketing Research*, 29 (February), S. 35-50.
- Lane, V. und R. Jacobson (1995):** "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity", in: *Journal of Marketing*, 59 (January), S. 63-77.
- Loken, B. und D. Roedder John (1993):** "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", in: *Journal of Marketing*, 57 (July), S. 71-84.
- Mayerhofer, W. (1995):** *Imagetransfer. Die Nutzung von Erlebniswelten für die Positionierung von Ländern, Produktgruppen und Marken*, Wien.

- Meffert, H. (1992):** "Strategien zur Profilierung von Marken", in: E. Dichtl und W. Eggers (Hrsg.): *Marke und Markenartikel als Instrument des Wettbewerbs*, München, S. 129-156.
- Meffert, H. (1994):** "Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik", in: M. Bruhn (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart, S. 173-197.
- Nakamoto, K., D.J. MacInnis und H.-S. Jung (1993):** "Advertising Claims and Evidence as Bases for Brand Equity and Consumer Evaluations of Brand Extensions", in: D. A. Aaker und A. L. Biel (Hrsg.): *Brand Equity & Advertising. Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale et al., S. 281-297.
- Nijssen, E., R. Uijl und P. Bucklin (1995):** "The Effect of Involvement on Brand Extensions", in: *Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy*, S. 867-870.
- Parfitt, J.H. und B.J.K. Collins (1968):** "Use of Consumer Panels for Brand-Share Prediction", in: *Journal of Marketing Research*, 5 (May), S. 131-145.
- Park, C.W., M.S. McCarthy und S.J. Milberg (1993):** "The Effects of Direct and Associative Brand Extension Strategies on Consumer Response to Brand Extensions", in: *Advances in Consumer Research*, 20, S. 28-33.
- Park, C.W., S. Milberg und R. Lawson (1991):** "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", in: *Journal of Consumer Research*, 18 (September), S. 185-193.
- Prick, H.-J. (1989):** "Nivea-Markentransfer Von der Marke für die Hautcreme zur Dachmarke für Hautpflege", in: *Markenartikel* (Heft 10), S. 504-509.
- Rangaswamy, A., R.R. Burke und T.A. Oliva (1993):** "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names", in: *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), S. 61-75.
- Reddy, S.K., S.L. Holak und S. Bhat (1994):** "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", in: *Journal of Marketing Research*, 31 (May), S. 243-262.
- Ries, A. und J. Trout (1986):** *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York et al.
- Romeo, J.B. (1991):** "The Effect of Negative Information on the Evaluations of Brand Extensions and the Family Brand", in: R. H. Holman und M. R. Solomon (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, Provo, UT, S. 399-406.
- Rother, A. (1994):** "Kampagne auf Kurs", in: *Absatzwirtschaft*, Heft 2, S. 50-52.
- Sattler, H. (1995):** "Markenbewertung", in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (6), S. 663-682.
- Sattler, H. (1997):** *Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte*, Stuttgart.

- Shocker, A.D. und W.G. Hall (1989):** "Pre-Test-Market Models: A Critical Evaluation", in: W. Henry, M. Menasco und H. Takada (Hrsg.): *New-Product Development and Testing*, Lexington, Massachusetts/Toronto, S. 151-186.
- Smith, D.C. und C.W. Park (1992):** "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", in: *Journal of Marketing Research*, 29 (August), S. 296-313.
- Sullivan, M.W. (1992):** "Brand Extensions: When to Use Them", in: *Management Science*, 38 (6), S. 793-805.
- Sunde, L. und R.J. Brodie (1993):** "Consumer Evaluations of Brand Extensions: Further Empirical Results", in: *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), S. 47-53.
- Swait, J., T. Erdem, J. Louviere und C. Dubelaar (1993):** "The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity", in: *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), S. 23-45.
- Trommsdorff, V. (1995):** "Involvement", in: B. Tietz, R. Köhler und J. Zentes (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart, S. 1067-1078.
- Wölfer, U. (1994):** "Produktlinienerweiterung (Line extension)", in: M. Bruhn (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart, S. 527-541.

¹ Für wertvolle Hinweise zu vorangegangenen Versionen dieses Aufsatzes danke ich Frau Dr. Karen Gedenk.

² Unter dem Begriff „Markentransfer“ wird im folgenden synonym sowohl die Strategie der Übertragung eines etablierten Markennamens auf ein neues Produkt als auch das Produkt selbst, auf das der Markenname transferiert wird, verstanden. Vgl. zum Markentransferbegriff auch Meffert, 1994, S. 189 ff.

³ Zu alternativen Markenstrategien vgl. Bruhn, 1995 sowie Meffert, 1992.

⁴ Zum Technologiebegriff vgl. allgemein [Brockhoff, 1981 #793], S. 61 f. sowie [Chmielewicz, 1994 #792], S. 169.

⁵ Beispiele für Erfolgsfaktoren sind die Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Transferprodukt (vgl. Boush und Loken, 1991) oder die Historie vorangegangener Markentransfers der Muttermarke (vgl. Keller und Aaker, 1992a).

⁶ Zu Ansätzen einer simultanen Beurteilung von Markentransfer- und Neumarkenstrategien vgl. Sattler, 1997.

⁷ Zur Erhebung vgl. [Sattler, 1997 #1285], S. 226 ff. Die im folgenden dargestellten Befunde werden erstmals in der vorliegenden Arbeit veröffentlicht.

⁸ An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, daß bei der Technologie lediglich eine Partialbetrachtung vorgenommen wird, indem grundsätzliche Alternativstrategien zum Markentransfer - insbesondere eine Neumarkenstrategie - ausgeschlossen werden (vgl. Abschnitt A.).

⁹ Vgl. die Studien von Lane und Jacobson, 1995; Reddy, Holak und Bhat, 1994; Smith und Park, 1992; Sullivan, 1992. Smith und Park, 1992 verwenden zusätzlich auch Urteile von Konsumenten.

¹⁰ Teilweise signifikante Befunde liegen z.B. dann vor, wenn in einer Studie bei zwei getesteten Markentransfers eine aufgestellte Hypothese lediglich für einen der beiden Markentransfers signifikant bestätigt werden kann, vgl. z.B. Park, McCarthy und Milberg, 1993.

¹¹ Um eine größere Übersichtlichkeit zur Gewährleisten, sind die Ergebnisse in Tabelle 3 z.T. vereinfachend formuliert worden. Zu detaillierten Befunden vgl. [Sattler, 1997 #1285], S. 136 ff.

¹² Eine hohe Markenkonzeptkongruenz liegt vor, wenn Muttermarke und Markentransfer beide funktional oder beide prestigeorientiert positioniert sind. Niedrige Kongruenz besteht z.B., wenn die Muttermarke funktional und der Markentransfer prestigeorientiert positioniert ist, vgl. Park, Milberg und Lawson, 1991, S. 186 f.

¹³ Häufig werden hierbei Werbeindikatoren der Unternehmen IVE-Research-International (vgl. [Juchems, 1993 #1200]) oder GfK (vgl. [Rother, 1994 #1244]) eingesetzt.

¹⁴ [Mayerhofer, 1995 #1578], S. 278 ff., schlägt ein Modell vor, aus dem sich die Gewichungen und Beziehungen einiger der hier identifizierten Erfolgsfaktoren ableiten ließe. Eine empirische Umsetzung des Modells steht jedoch aus.

¹⁵ Von einer Auswahl auf Gerätewohl wurde auch dann ausgegangen, wenn in den entsprechenden Studien keine Angaben zum Auswahlverfahren gemacht werden.

¹⁶ Vgl. z.B. die Befunde hinsichtlich der Variablen „Fit“ bei den Studien von [Aaker, 1990 #5] sowie [Hätty, 1989 #698].

¹⁷ Vgl. zusammenfassend [Brockhoff, 1993 #140], S. 228 ff.; [Shocker, 1989 #970].

¹⁸ Vgl. [Swait, 1993 #707], S. 28 ff. Auf die Darstellung eines individuell zu schätzenden Interaktionsterms zwischen Nachfragercharakteristika und markenspezifischen Variablen wird hier aus Übersichtsgründen verzichtet, vgl. [Swait, 1993 #707], S. 28.

¹⁹ Je nach Auffassung zum Markenwertbegriff sind auch alternative Definitionen bzw. Meßansätze eines Markenwerts vorstellbar, vgl. Swait et al., 1993, S. 29 f.

²⁰ Dies gilt jedoch nur für den Fall, daß der betrachtete Markentransfer nicht das *zukünftige* Transferpotential der Muttermarke beeinträchtigt.

²¹ Bestehen starke Zweifel hinsichtlich des Ausschlusses eines Markentransfers mit negativen Rückwirkungen, so kann versucht werden, zumindest grob die Stärke der Rückwirkungen und die Bedeutung bisheriger Transfermärkte der Muttermarke zu erfassen. Mit zunehmender Stärke der Rückwirkungen und wachsender Bedeutung von bisherigen Transfermärkten der Muttermarke sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß die Summe der Barwerte der Einzahlungsverminderungen der bisherigen Märkte der Muttermarke kleiner ist als der Barwert der Einzahlungen für den geplanten Transfer.

²² Zu einem prinzipiell ähnlichen Befund kommt auch Romeo, 1991, S. 404.