



MAYER DE GROOT

MARKETING-RESEARCH AND CONSULT

Mayer de Groot · Im Rehwinkel 4 · D 65817 Eppstein · Tel. +49 (0) 61 98 - 50 29 21 · Mobil 0178 - 33 684 65 · mdg@mayerdegroot.com

Dr. Ralf Mayer de Groot



12 Regeln, um eine Marke mehrmals erfolgreich zu nutzen

Nutzen Sie das Erweiterungs-Potenzial Ihrer Marke - ohne Flop-Risiko. Neue Regeln und einzigartige Methoden helfen. Denn circa 80% aller Image-transfers und etwa 28% aller Line Extension-Versuche scheiterten bisher.

Management Zusammenfassung

Markenerweiterungen, bei denen eine bereits bekannte Marke auf weitere Produkte übertragen wird, gilt als **Schlüsselstrategie der Zukunft**. Denn die Einführung und Durchsetzung von Einzelmarken wird immer schwieriger, teurer und „rechnet sich“ immer seltener. - In den USA beträgt der Anteil von Marken-Erweiterungen an allen Produkt-Neueinführungen bereits über 90%. Vor 30 Jahren lag er nur bei 40%.

Hinzu kommt ein zweiter Entwicklungstreiber: Auch die Aufrechterhaltung vieler bereits etablierter Marken wird selbst von großen Konzernen inzwischen als nicht mehr als finanzierbar angesehen.

Ein starker Markenname ist von unschätzbarem Wert. Manager sollten wissen, wie und wann sie ihn nutzen können, wann sie ihn schützen müssen, und wie sie die richtige Entscheidung treffen. Denn Imagetransfers und Line Extensions können bei einer falschen Markenerweiterung auch der „Mutter Marke“ erheblich schaden.

Die Ursachen für die bereits oben genannten hohen Flopraten sind bisher vor allem darin zu sehen, dass die notwendigen Voraussetzungen und relevanten Bewertungs-Kriterien für erfolgreiche Marken-Erweiterungen zu wenig bekannt sind. Zudem sind alle bisher veröffentlichten Verfahren zur Analyse der Marktchancen und Risiken von Imagetransfers und Line Extensions „mit verschiedenen Problemen behaftet“. Insofern „besteht ein hohes Risiko der Fehleinschätzung des Markentransfer-Erfolges.“ [Zatloukal 2002 (S. 11); Sattler u.a. 2003 (S. 147 ff.)]. Abhilfe schaffen einzigartige Methoden, die sich in der Praxis bewährt und als prognosezuverlässig erwiesen haben.

Darüber hinaus werden bei der Realisierung von Imagetransfers und Line Extensions häufig die gleichen Fehler gemacht. Denn diese erscheinen meist „logisch“, aber Marken-Diversifikation folgt oft ihren eigenen, anderen Gesetzen. Als „Muster-Beispiele“ erfolgreicher Markenerweiterungen werden oft NIVEA und CAMEL genannt. Wenig bekannt ist, dass sich die Transfer-Erfolge bei diesen – sowie vielen anderen – Marken erst in größerem Ausmaß einstellten, nachdem einschneidende Änderungen in der Strategie und Umsetzung vorgenommen wurden.

Anlass genug die Regeln erfolgreicher Marken-Diversifikation aufzuzeigen. Zu diesem Zwecke wurden über tausend Marken-Diversifikations-Versuche analysiert, von denen über 200 bereits in meinem aktuellsten Buch zu Veranschaulichungs-Zwecken erläutert wurden. Außerdem fließen Erkenntnisse aus über 20 Jahren Beratung und Marktforschung in strategischen Fragen der Marken-Diversifikation mit ein.

Die 12 Regeln erfolgreicher Marken-Diversifikation

1. Ein einfaches Patentrezept für erfolgreiche Marken-Diversifikation gibt es nicht.

So verschieden wie Menschen sind, so unterschiedlich sind auch die „Persönlichkeiten“ starker Marken. Sie werden geprägt durch ihre unterschiedliche Historie, ihre spezifischen Konkurrenz-Umfelder, ihre individuellen Kernkompetenzen und Images beim Konsumenten und im Vertrieb.

Was einer vermeintlich „ähnlichen“ Marke gelingt, klappt bei der anderen Marke oft nicht – und umgekehrt. Dies beweisen die unterschiedlichen „Erfolge“ von *du darfst-* und *Natreen-Wurst*, von *Dor Lotion* und *Pril Balsam* Spülmittel, von *Butoni-*, *Campbell-*, *Panzani-* und *Prego-Spaghetti-Tomatensaucen*, um nur einige Beispiele zu nennen. Deshalb muss jede Erweiterung **Marken-spezifisch** analysiert werden.

2. Eine für eine Erweiterung ausreichende Markenstärke oder ein hoher Markenwert besagt noch nicht, dass eine Diversifikation der Marke erfolgreich ist.

Grundsätzlich gilt, dass schwache Marken wenig Diversifikations-Potenzial besitzen: Wenn sich eine Marke schon nicht in ihrem eigenen Markt durchsetzen konnte, warum sollte ihr dies in einem neuen Markt gelingen?

Die relevanten Beurteilungs-Kriterien der Marken-Stärke zeigt die folgende Abbildung.

Analyse der Diversifikations-Fähigkeit 3. Grades

- 1. Aktive Markenbekanntheit
- 2. Relativer Marktanteil
- 3. Markenloyalität
- 4. Käufer-Reichweite
- 5. gewichtete Distribution und Regalstrecke
- 6. Aktive Werbeerinnerung
- 7. keine „größeren“ Marken-Image Probleme
- 8. Historie vorangegangener Marken-Diversifikationen (*Anzahl der Partner-Produkte, Erfolg, wahrgenommene Qualitäts-Unterschiede, Diversifikations-Richtung*)
- 9. Zeitabstand seit der letzten Marken-Erweiterung
- 10. Ausreichende Zielgruppen-Übereinstimmung

▶ Analyse der prinzipielle Voraussetzungen der Markenstärke

© Mayer de Groof Marketing Research and Consult
www.mayerdegroof.com

MAYER DE GROOF
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Eine für eine Erweiterung ausreichende Markenstärke besagt noch nicht, dass ein Angebot dieser Marke in anderen Produktkategorien oder Märkten erfolgreich ist. Es stellt sich die Frage nach der **Markenkompetenz**. Kompetenz bedeutet dabei die widerspruchsfreie Zuständigkeit für ein (für den Konsumenten) nachvollziehbares

Leistungsspektrum der Marke. Darüber hinaus sollte das neue Produkt der bekannten Marke im Diversifikations-Markt einer ausreichend großen Zielgruppe einen relevanten wahrgenommenen Vorteil bieten.

In der Fach-Literatur und von Beratern wird häufig an Stelle der Marken-Stärke ein hoher Marken-Wert als Voraussetzung für mögliche Marken-Erweiterungen genannt. Dies ist falsch, da

- der Marken-Wert auch von den Marken-Diversifikations-Möglichkeiten, also der Nutzungsfähigkeit der spezifischen Marke in anderen Kategorien abhängt. (= Zirkularitäts-Problem)
- dominante Gattungs-Marken, wie zum Beispiel TEMPO oder NUTELLA, deren Image untrennbar mit einer Kategorie verbunden ist, oft einen hohen Markenwert besitzen, aber bei geringem Diversifikations-Potenzial.
- die alternativen Markenbewertungsverfahren oft zu sehr unterschiedlichen Werten kommen. Die Streubreite bei der Berechnung von Marken-Werten kann je nach eingesetztem Verfahren zum Teil um den Faktor 10 oder sogar deutlich mehr abweichen.
- Zudem kann sich der Marken-Wert durch den Eintritt besonderer Ereignisse relativ schnell verändern.

3. Produktgeprägte Markenimages eignen sich in der Regel weniger für einen Transfer als nutzengeprägte.

Der Unterschied zwischen produkt- und nutzengeprägten Markenimages sei an Beispielen aus dem Margarine-Markt hier kurz verdeutlicht: RAMA ist produktgeprägt (Rama ist Margarine), während die Marke Becel (Gesundheit) und du darfst-Margarine (kalorienarm) nutzengeprägt sind.

Die Bandbreite möglicher Marken-Erweiterungen ist bei emotionalen Nutzen-Versprechen meist erheblich größer als bei faktischen – und am geringsten bei Gattungsmarken.

4. Der bekannte Markenname wirkt in der Regel wie eine „Denkschablone“.

Er kann zu einer anderen Produktwahrnehmung seitens des Verbrauchers und gegebenenfalls zu einem erlebten Produkt-Vorteil (oder -Nachteil) führen, der „objektiv“ nicht vorhanden ist. (*Blindtest-Resultate sind daher in diesem Zusammenhang (nahezu) irrelevant.*)

Hierzu ein Beispiel: Die berühmte Marke Campbell brachte eine objektiv überlegene Spaghetti Sauce auf den Markt. Das schien für eine Marke, deren Spitzenprodukt Tomatensuppe ist, vermeintlich leicht möglich zu sein. - Es wurde jedoch (zunächst) ein Misserfolg, da die Spaghetti Sauce vom Konsumenten als zu "wässrig" erlebt wurde. - Mit dem Namen Prego wurde das gleiche Produkt im zweiten Anlauf in Großbritannien ein großer Erfolg.

Zudem sollte das relative „Rangwertigkeits-Verhältnis“ der Produkte bzw. der Kategorien zueinander grundsätzlich bei jeder Marken-Erweiterung beachtet werden. Mit dem relativen Rang wird darauf abgestellt, welches Bedeutungs-Gewicht den durch eine Marke verbundenen Produkten nach Umfang und Intensität ihrer Leistungen für die Bedürfnis-Befriedigung zukommt. Eine Marken-Diversifikation, die von einem

höherrangigen oder zumindest gleichrangigen Stamm-Produkt ausgeht (von Kamera auf Film, von Fotokopierer auf Fotokopier-Papier), ist meist unproblematisch. Demgegenüber verfügt eine Marke für ein höherrangiges Partner-Produkt (von Film auf Kamera) meistens über kein ausreichendes Transfer-Potenzial.

Das Risiko des sogenannten Produkt-Kannibalismus ist insbesondere bei der Line Extension gegeben. Größere Produkt-Kannibalisierungsraten treten aber auch häufiger beim Imagetransfer auf, also bei Markenerweiterungen in neue Kategorien oder Märkte. Mit diesem Risiko wird meist nicht gerechnet.

Ursache für diese meistens nicht beabsichtigte Wirkung ist oft der gemeinsame Markenname, der häufig die Wahrnehmung wie eine „Denkschablone“ prägt. In diesen Fällen weisen die Partner-Produkte trotz einer unterschiedlichen Kategorie-Zugehörigkeit in der Wahrnehmung der Zielgruppe große Ähnlichkeiten und hohe Substitutions-Möglichkeiten in der Verwendung auf. Es empfiehlt sich daher, bei jeder Markenerweiterung die Volume Source und Kannibalisierungsrate zuverlässig

5. Den erheblichen Vorteilen der Marken-Diversifikation stehen nicht zu unterschätzende Risiken gegenüber.

Es ist leider eine Illusion, dass Marken-Diversifikation *„ein schneller, kostengünstiger, risikoarmer und hochprofitabler Weg“* sei, eine Marke mehrfach zu nutzen. – Dies behaupten manchmal Lizenz-Berater. – Denn Imagetransfers und Line Extensions können auch schaden. Zudem liegt die Flop-Rate bei 80% für Markenerweiterungen in neue Kategorien.

Die größte Gefahr sind bei der Marken-Diversifikation negative Rücktransfers auf die Marke. – Deshalb reicht selbst die erlebte Vorteilhaftigkeit im Ziel-Markt nicht aus!

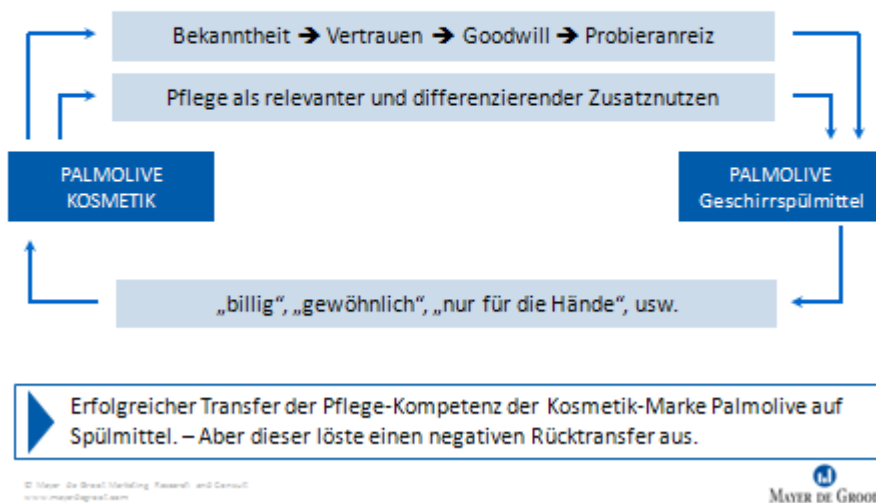
Marken-Diversifikation als Multi-Produkt-Strategie muss mit einer Marke vorsichtiger umgehen als ein Mono-Marken-Produkt. Denn emotional und/oder faktisch unverträgliche Transfer-Partner-Produkte können zu negativen Rücktransfers führen.

Diese „Badwill-Rücktransfers“ können den Verfall des Markenimages auslösen. Diese Gefahr ist umso stärker gegeben, je größer die emotionalen oder faktischen Unterschiede zwischen den Angeboten sind, die mit Hilfe eines Markennamens verbunden werden sollen. – Dem steht selbst die erlebte Vorteilhaftigkeit des Partner-Produkts im Ziel-Markt nicht entgegen.

So konnte z.B. zwar die Pflege-Kompetenz der Kosmetik-Marke Palmolive erfolgreich auf Spülmittel transferiert werden. – Dies bewirkte allerdings im Laufe der Zeit einen gravierenden negativen Rücktransfer auf die ursprünglich wahrgenommene Kosmetik-Kompetenz der Marke Palmolive.

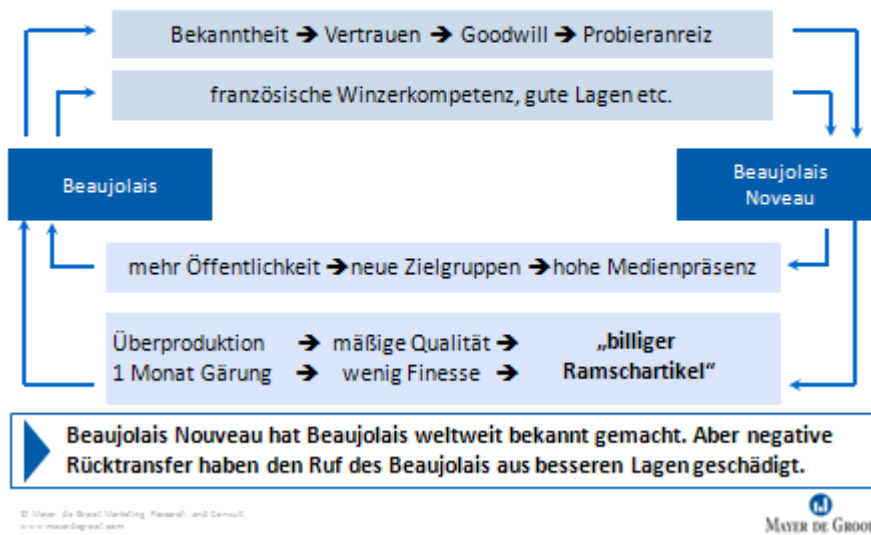
Erst durch einen internationalen Relaunch der Kosmetiklinie, der Abkopplung von den Ingredienzien „Palmen und Oliven“ und einer deutlich kosmetischeren Packungsgestaltung mit ganz anderen Farben, ließen sich später weitere negative Rücktransfers auf die Kosmetikserie verhindern. - Der Verwendungsanteil von PALMOLIVE Hand-Geschirrspülmittel betrug im Jahr 2009 21%. Aber bei Hautcreme, Körpermilch und bei Hand & Nail-Creme verfügt PALMOLIVE inzwischen nur noch über einen Verwendungsanteil von jeweils unter 4%. (Quelle: Verbraucheranalyse 2009)

Palmolive: Ein negativer Rücktransfer beeinträchtigte die ursprüngliche Kosmetik-Kompetenz der Marke



Ein weiteres Beispiel für negative Image-Rücktransfers: Der **Beaujolais Nouveau** war eine der durchschlagenden Marketing-Ideen des 20. Jahrhunderts. Doch das „Billigwein-Image“ des Beaujolais Nouveau wird zurücktransferiert. Es ist für die guten Beaujolais-Weine besserer Lagen zu einer Belastung geworden. „Der Beaujolais Nouveau hat uns in der ganzen Welt bekannt gemacht“, sagt Maurice Bonnetain, Winzer in Saint-Lager. „Aber er hat auch unser Renommee zerstört.“ Inzwischen wird versucht, neue Weinmarken für die besseren Lagen aufzubauen.

Beaujolais Nouveau: Negative Rücktransfer beeinträchtigten das Renommee des Beaujolais aus besseren Lagen



Diese Beispiele verdeutlichen, dass vordergründige Marken-Passungs-Untersuchungen („Fit“) oder Assoziations-Tests bei weitem nicht ausreichend sind. Es sollte vielmehr unbedingt eine Image-Rücktransfer-Überprüfung vorgenommen werden. Dies wird jedoch in vielen Untersuchungsansätzen nicht berücksichtigt.

Man setzt nicht einen Ruf aufs Spiel, der etwas bedeutet. Es empfiehlt sich daher bei jeder Marken-Erweiterung die Gefahr eines potenziellen negativen Rücktransfers zu überprüfen. – In einem analysierten Markenerweiterungs-Fall für die Marke Niederegger

wurde ein Partner-Produkt als vorteilhaft erlebt. Trotzdem wurde dieses im neuen Ziel-Markt nicht eingeführt, weil das Risiko einer Markenbeeinträchtigung von Niederegger zu groß war. (Strait, Arndt, Mayer de Groot 2007)

Es ist meist nicht so schlimm, wenn eine unpassende Marken-Diversifikation sofort scheitert. Viel schlimmer ist, wenn die negativ wirkende Marken-Ausdehnung längere Zeit überlebt oder „dahinvegetiert“. Während dieses ganzen Zeitraums kann sie unverträgliche Marken-Assoziationen auslösen und den Markennamen verletzen. Damit verbunden ist oft eine Marken-De-Profilierung oder ein Kompetenzverlust der Marke. Die Verwässerung des Marken-Images kann zur Erosion des Markenwertes führen und gravierende Umsatz-Auswirkungen haben.

6. Bei Marken-Erweiterungen ist oft weniger mehr, und mehr weniger.

Marken-Diversifikation folgt ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten. Was offensichtlich und logisch erscheint, ist leider häufig falsch. Jede neue Marken-Erweiterung, so wird meist angenommen, bringt auch ein Mehr an Umsatz und Ertrag. Erfahrungsgemäß gilt jedoch häufig das Gegenteil. Dieses „Paradox“ kann auf mehrere Ursachen zurückgeführt werden:

- Zu viele Optionen – insbesondere wenn sie sich kaum voneinander unterscheiden – rufen Gefühle von Verwirrung und Überforderung hervor. Diese veranlassen die Konsumenten oft dazu, ganz vom Kauf Abstand zu nehmen.
- In unseren Studien zeigte sich zudem häufig, dass die Befragten, die unter einer umfassenden Sortiments-Palette wählen durften, die Alternativen oft weniger attraktiv empfanden, mit ihrer Wahl weniger zufrieden waren und sich eher mit „Nachkauf-Dissonanzen“ quälten. Dies war bei anderen Personen deutlich weniger der Fall, denen nur eine begrenzte und klar differenzierte Auswahl angeboten wurde.

Aus nachvollziehbaren Geheimhaltungs-Gründen dürfen wir hier keine Kunden-Studien zitieren. Zur Veranschaulichung sei daher auf ein Experiment der Stanford-University verwiesen. Im ersten Durchgang wurden in einem Supermarkt 24 verschiedene Marmeladen-Sorten platziert, im zweiten nur sechs. Das größere Sortiment zog erwartungsgemäß mehr Kunden an: circa 60% der vorbeikommenden Kunden hielten bei den 24 Sorten inne, verglichen mit etwa 40% beim kleinen Sortiment. Gravierende Unterschiede zugunsten des kleineren Marken-Angebots ergab es hingegen bei der Abverkaufs-Wirkung: Während nur 3% bei dem ausladenden Test-Sortiment ein Glas kauften, erwarben 30% eine Marmelade beim Sechser-Sortiment.

Die bisherigen Möglichkeiten, Sortimente zu verbessern, führen meist zu keinen optimalen Lösungen. So ergibt beispielsweise die weit verbreitete Ermittlung einer reinen Rangreihe von Sorten-Präferenzen meist keine optimale Auswahl.

Deshalb haben wir ein neuartiges Verfahren zur Sortiments-Optimierung entwickelt, das sich in der Praxis vielfach bewährt hat. Nach unseren Erfahrungen sind durch solche Marken-Sortiments-Optimierungen durchaus zusätzliche Umsatz-Potenziale von 10% bis 30% (in Einzelfällen sogar deutlich mehr) erschließbar: Ohne Ausweitung der Sortimente. Auch bei einer Verkleinerung eines Sortiments sind im Einzelfall drastische Einsparungen möglich.

Je mehrdimensionaler eine Marke im Kompetenz-Anspruch wird, desto größer wird zudem die Gefahr der De-Profilierung. Das ursprüngliche Imageprofil einer Marke kann insbesondere durch zu viele, zu schnell aufeinander folgende oder nicht als ausreichend zueinander passende Produkte verloren gehen. – Bereits die Erweiterung

eines Markennamens um ein etwas inadäquates Produkt kann große Schäden auslösen. Deshalb empfiehlt es sich, bei jeder Marken-Erweiterung die Image-Auswirkungen auf das Marken-Profil der Mutter-Marke zu kontrollieren.

Die mir am häufigsten gestellte Schlüsselfrage nach der Marken-Tragfähigkeit kann nur in Kenntnis der jeweils mit der Marke verfolgten Ziele beantwortet werden. Strebt man auch langfristig eine stark aufgeladene, kompetente Marke an, so sollte die Verwendung eines Namens (auch) bei der Marken-Diversifikation **auf eine möglichst konzentrierte Idee beschränkt werden**. Insofern ist hier der Erweiterungs-Spielraum auf die Produkte beschränkt, die die Marke in ihren bestehenden Image-Ausprägungen stärker profilieren oder „härten“.

Die Marken-Tragfähigkeit endet in diesem Falle einerseits da, wo der etablierte Markenname dem neuen Produkt keinen relevanten Image-Vorteil im Transfer-Markt bringt. Und andererseits dort, wo ein neues Produkt dieser Marke beginnt, das Marken-Profil zu verwässern und aufzuweichen. („*Marken-Tragfähigkeit im engeren Sinne*“)

Am anderen Ende des Ziel-Spektrums stehen Marken (wie z.B. Dr. Oetker, Knorr, Kraft oder Maggi), die möglichst breit und Produktkategorie übergreifend angelegt sind. Ihnen kommt meist eine reine Absender- und Qualitätsgarantie-Funktion zu. Zudem stehen sie für ein gewisses Preis-Spektrum. Andererseits sind sie auf Grund ihrer Breite kaum in der Lage, ein neues Angebot unter einer Marke dieser Art stärker konkret imagemäßig zu profilieren oder zu unterstützen. Hierzu sind meist separate Kommunikations-Maßnahmen erforderlich.

In diesem Falle ist die Marken-Tragfähigkeit begrenzt durch die Marken-Vorstellungen sowie die Produkte, auf die diese adäquat transferiert beziehungsweise angewendet werden können. Die Marken-Tragfähigkeit endet dort, wo das Leistungsspektrum der Marke für die Konsumenten nicht mehr nachvollziehbar ist und ggf. negative Rücktransfers einsetzen. („*Marken-Tragfähigkeit im weiteren Sinne*“)

7. Imagetransfers und Line Extensions können eine Marke nachweisbar stärken.

Die häufig – insbesondere in der amerikanischen Literatur (z.B. Ries und Trout) – generell vertretene Auffassung ist falsch, dass jede Diversifikation eine Marke schwächt. - Aber der Umkehrschluss ist ebenso falsch. (Diese Behauptung findet sich u.a. bei Dancin / Smith 1994, Sheinin / Schmitt 1994, Boush / Loken 1991)

Im Mittelpunkt der Zielinhalte vieler Markendiversifikations-Strategien steht gerade die Stärkung der etablierten Marke. Ziel ist es oft, durch Imagetransfers oder Line Extension das (gemeinsame) Marken-Vorstellungsbild beim Verbraucher zu festigen, auszubauen oder zu aktualisieren.

Eine konsequente Abstimmung auf die markenspezifischen Imagestärken und der sich hieraus ergebenden Transferachsen bei Stamm- und Transfer-Produkten kann eine Intensivierung der tragenden Imagekomponente(n) bewirken und damit zur weiteren Profilierung der Marke beitragen.

Insofern gilt zwar einerseits, dass das Kompetenz-Spektrum einer Marke zwangsläufig begrenzt ist. Andererseits kann jedoch dieses meist im Zeitablauf sukzessive – mit der erforderlichen strategischen und marktforscherischen Sorgfalt – erfolgreich ausgebaut werden, wie die Marke NIVEA zeigt (wenn man einmal von der Ausdehnung auf dekorative Kosmetik absieht).

8. Die weit verbreitete Annahme ist falsch, dass Neueinführungen unter bekannten Markennamen niedrigere Kommunikations-Budgets ermöglichen.

Marken-Diversifikation ist auch in anderer Hinsicht nicht „logisch“. Es wird häufig vermutet, dass die Marketing-Budgets bei Neueinführungen unter bekannten Markennamen (in erheblichem Umfang) niedriger ausfallen können, als beim Launch einer neuen Marke. Diese Annahme ist in der Regel leider falsch, wie anhand von empirischen Daten bewiesen wurde.

Von extrem seltenen Ausnahmefällen abgesehen, gibt es beim Imagetransfer – während der Einführungszeit (in den meisten Märkten circa 2 - 3 Jahre) mit einem bekannten Markennamen – keine "economies of scale".

9. Große Marken-Diversifikations-Erfolge sind meist nur bei emotional und / oder faktisch überlegenem Marken-Produkt-Erlebnis möglich.

Eine Hauptursache für das Scheitern vieler Marken-Diversifikationen ist die Vermutung, dass man, aufgrund der erwarteten Überlegenheit des transferierten starken Markenimages, die zu erbringenden Leistungen zumindest niveaumäßig vernachlässigen könnte. Dies war und ist ein Trugschluss.

„Dachmarken gibt es im Kopf des Verbrauchers nicht. Er gibt sein Geld für einen bestimmten Nutzen und nicht für eine Dachmarke aus.“ (Dr. Rolf Kunisch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Beiersdorf)

Aber **die bisherigen Intensiv-Verwender der „Stamm-Produkte“ einer Marke stellen eine besonders vielversprechende Zielgruppe für die neuen Partner-Produkte dar.** Erstmalig haben wir auf breiterer Basis – durch 39 Sonder-Auswertungen in der Verbraucheranalyse 2002 auf der Basis von 30.547 Befragten – die Hypothese validiert, dass die bisherigen Intensiv-Verwender der „Stamm-Produkte“ einer Marke eine erhöhte Konsum-Neigung für die Diversifikations-Produkte der gleichen Marke besitzen.

10. Es sollte nur Geld in Marktforschung investiert werden, die alle relevanten Erfolgsfaktoren überprüft und die wechselseitigen Effekte einer Marken-Diversifikation nachweisbar zuverlässig vorhersagen kann.

Häufig wird empfohlen, potentielle Marken-Erweiterungs-Ideen durch Expertengremien oder -Panels entwickeln oder beurteilen zu lassen. Hiervon ist abzuraten. Die Praxis hat gezeigt, dass die Experten – gerade durch ihr Expertentum – nicht in der Lage sind, die „naive“ Sichtweise des Konsumenten oder unterschiedlicher Verbraucher-Segmente richtig einzuschätzen.

Entsprechend häufig kommt es erfahrungsgemäß zu gravierenden Fehlprognosen. So beweist auch eine Umfrage von Sattler (1998) bei Marketing-Führungskräften, dass diese bei bekannten Marken die Erfolgs-Wahrscheinlichkeiten von Marken-Diversifikationen subjektiv völlig unterschiedlich und somit meist falsch einschätzen.

Die Erfahrung zeigt, dass adäquat und repräsentativ angelegte Verbraucher-Befragungen eine erheblich zuverlässigere Entscheidungsbasis sind.


Für die Analyse und Bewertung des Marken-Diversifikations-Potenzials sind unterschiedliche Untersuchungsansätze vorgeschlagen worden. Die wissenschaftlichen Analysen von Zatloukal 2002 (S. 11) und Sattler u.a. 2003 (S. 147 ff.) haben jedoch nachgewiesen, dass alle bisher veröffentlichten Verfahren *„mit verschiedenen Problemen behaftet sind“*. Insofern *„besteht ein hohes Risiko der Fehleinschätzung des Markentransfer-Erfolges.“*

Erstmalig wurde daher in meinem Buch im Jahr 2003 ein Untersuchungs-Ansatz veröffentlicht, der erwiesenermaßen zuverlässig in der Lage ist, das Marken-Diversifikations-Potenzial zu analysieren und zu bewerten.

Analyse der Diversifikations-Fähigkeit 2. Grades	Analyse der Diversifikations-Fähigkeit 1. Grades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Ermittlung aller relevanten faktischen und emotionalen Motive (<i>Limbiqve Emotional Explorer</i>) ▪ 2. Zukunftsorientierte Markt- und Marken-Status und Image-Analyse ▪ 3. Marken-“Fit“-Analyse ▪ 4. Konkurrenzanalyse in den neuen Märkten / Kategorien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Marktpotenzial-Bestimmung der neuen Makenerweiterung(en) ▪ 2. Rücktransfer-Analyse ▪ 3. Ermittlung der Volume Source und Kannibalisierungsrates

Die Vorgehensweise zur Überprüfung und Optimierung der Erweiterungsfähigkeit einer Marke hat sich vielfach bewährt.

© Mayer de Groof Marketing Research and Consult
www.mayerdegroof.com



Als zentrale Vorteile der Vorgehensweise, die verkürzt in der Abbildung 1 auf Seite 2 und in dieser Abbildung wiedergegeben wird, sind zu nennen:

- In drei Analyse-Stufen werden systematisch alle relevanten Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und überprüft.
- Es werden die Auswirkungen der neuen Erweiterungen auf das Marken-Profil (positive oder negative Veränderungen des Images = Marken-Stärkung oder -Verwässerung bzw. negativer Rücktransfer) zuverlässig prognostiziert.
- Es wird bei jedem Marken-Diversifikations-Versuch auch die Volume Source bzw. Produkt-Kannibalisierungsrates ermittelt.
- Das Markt-Simulations-Verfahren unterscheidet sich deutlich – sowohl im Hinblick auf die verhaltenswissenschaftliche Fundierung des Markenwechsel-Kriteriums als auch bezüglich der individuellen Prognose der Markenwahl (“segment of one approach”) – von den unzuverlässigen Simulationsverfahren der ersten Generationen.
- Die Fähigkeit zur marktnahen Vorhersage der später in der Realität erzielten Umsatzvolumen des Simulations-Verfahrens und der verwendeten Markenwahl-Kriterien ist in mehreren hundert Fällen immer wieder bestätigt worden. Mehrere ausführliche Validierungen sind bereits publiziert worden. Zu nennen sind u.a. Beck’s Gold, Dymo LabelWriter, Efasit, Hasseröder, ibutop, Iglo del Mar, Jules Mumm, Lefax, Leitz, Niederegger, Nivea Soft (in Italien und Deutschland), Perfect Draft, Sheba, Vorwerk.
- Die Diagnosefähigkeit ist hoch. Das Markt-Simulations-Verfahren nennt Ihnen die Gründe, warum das Markt-Potenzial so groß und nicht noch größer ist. Sie gibt

darüber hinaus eindeutige Hinweise, wie ggf. das Produktleistungsvermögen oder Marketing-Mix konkret verbessert werden muss, um ein noch höheres Wachstumspotenzial für die getestete Marken-Erweiterung zu generieren. – Hierin sehen viele unserer Kunden – neben der Prognosezuverlässigkeit – einen weiteren einzigartigen Vorteil unseres Verfahrens.

- Das Verfahren ist in den letzten 15 Jahren in ständiger Interaktion mit Markt-Untersuchungen entwickelt und weiterentwickelt worden. Es hat sich in der Praxis nachweisbar bewährt, wie die angeführten Fallstudien beweisen.
- Ergänzend sei angemerkt, dass das vorgestellte Verfahren auch alle genannten zentralen Weiterentwicklungs-Forderungen des Wissenschaftlers Zatloukal (2002, S. 231 f.) erfüllt.

11. Bei der Realisierung von Marken-Diversifikationen empfiehlt sich eine aufeinander abgestimmte Gestaltung aller Maßnahmen der Partner-Produkte.

Marken-Diversifikations-Strategien erfordern über die vertikale Abstimmung der Marketing-Mix-Instrumente (wie bei der Individual-Markenstrategie) hinaus zusätzlich eine horizontale Abstimmung der Partner-Produkte.

Besonders hohe Anforderungen ergeben sich an die koordinierte Marken-Führung bei der Vergabe von Lizenzen. Sie bedeuten immer auch einen Verlust an Kontrolle, denn man gibt einen Teil der Marken-Steuerung in fremde Hände. Jedes zusätzliche Produkt, das man unter einer bekannten Marke einführt, birgt auch ein Risiko.

Der Marken-Inhaber muss deshalb alles unternehmen, um die Marken-Nutzung so zu steuern, dass sie zur Bereicherung und Stärkung des Marken-Images beiträgt und mit ihm in voller Übereinstimmung steht. Die Vorgabe verbindlicher Produkt-, Distributions- und Kommunikations-Richtlinien zur Marken-Verwendung und -darstellung sind erfahrungsgemäß effektive Steuerungs-Mechanismen zur Sicherstellung erfolgreicher Marken-Diversifikationen. Bei Lizenz-Vergabe empfiehlt sich zudem der Einsatz eines Lizenz-Koordinators.

12. Es ist nicht immer das beste Erfolgsrezept, ein neues Produkt unter einem etablierten Markennamen einzuführen.

Aus wirtschaftlichen und kommunikativen Gesichtspunkten empfiehlt sich häufig eine Einführung unter einem bereits bekannten Markennamen.

Bei „echten“ Neuheiten oder Innovationen sollte aber ein neuer Markenname gewählt werden. In diesen Fällen wäre eine bekannte Marke eher hinderlich. Denn die bestehenden Marken-Assoziationen dürften die Kommunikation und Wahrnehmung des Neuigkeits-Aspekts eher nivellieren als fördern.

Unter „echten“ Innovationen verstehen wir Produkte, die sich in der Wahrnehmung der Konsumenten deutlich von bisherigen Lösungen oder Angeboten unterscheiden. Ob sie „objektiv“ neu sind, ist dabei nicht von Belang. Diese Innovationen können technischer Natur sein (z.B. Informationstechnologie), ästhetischer Natur (z.B. neue Mode) oder sie können einen für die Produktkategorie neuen emotionalen oder faktischen Nutzen bieten.

Die Bedeutung wirklich innovativer Produkte für den längerfristigen Unternehmenserfolg ist heute größer denn je und auch völlig unumstritten. Studien haben immer wieder

gezeigt, dass Innovationen höheren Neuigkeitsgrades mittelfristig sehr viel erfolgreicher sind als Produkte, die nur moderate Innovationen darstellen

Diese Innovationen bieten die Chance Märkte dauerhaft beherrschen. In diesen Fällen sind daher die hohen Kosten für die Einführung, den Auf- und Ausbau neuer Marken gerechtfertigt. (In den USA etwa belaufen sich die durchschnittlichen Kosten für den Launch einer neuen Marke branchenabhängig auf circa 150 Millionen Euro.)



Dr. Ralf Mayer de Groot

führt seit 2007 die MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult sowie ein Netzwerk an ausgewählten Kooperationspartnern. Er war zuvor 7 Jahre Vorstand /COO bei Konzept & Analyse und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen. Strategische Markenführung und Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: aus über 14 Jahren Marketingforschung (Mars, Target Group, Konzept & Analyse), aus 7 Jahren Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus 7 Jahren Marketing im In- und Ausland für die Mars-Gruppe und aus 20 Jahren Marketingstrategie-Beratung.

www.mayerdegroot.com

Literatur

- Ariely, D.: Predictably irrational, London 2008
- Armstrong, J.S. (ed): Principles of forecasting, Boston 2001
- Barnes, M.: The Relationship between Purchasing and Advertising, in : How Advertising works, hrsg. von J. Walter Thompson 1974
- Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 1/1991, S. 99 ff.
- Barwise, P.; Meehan, S.: Simply Better. Winning and Keeping Customers by delivering what matters most, Boston 2004.
- Bechara, A.; Damasio, A. R.: The somatic marker hypothesis, Games and Economic Behavior 2005, S. 336 ff.
- Berth, Rolf : Aufbruch zur Überlegenheit, Düsseldorf 1999.
- Bird, M.; Ehrenberg, A.: Intention to buy and claimed brand usage, Operations Research Quarterly, March 1966, S. 27 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: "Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo", in: planung & analyse, 3/2002
- Bönisch, J., Mayer de Groot, R. & Scharf, T.: Langneses eiskaltes Marken-Manöver, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 2002, S. 10 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R. ; Scharf, T.: Senkrechtstart, in: SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft, 8/2002, S. 32 ff.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.: The PIMS-Principles, New York 1987
- Christinensen, C.M.; Cook, S.: Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, Havard Business Review, Dez. 2005
- Court, D.C., J.E. Forsyth, G. C. Kelly and M. A. Loch (o.J.): The New Rules of Branding. Building Strong Brands Faster, Mc Kinsey Marketing Practice.
www.mckinsey.de/_downloads/knowmatters/marketing/branding_new_rules.pdf
- Damasio, Antonio R.: Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain: New York, 1994.

von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: NIVEA und NIVEA Soft, in: planung & analyse, 2/2001;

von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: NIVEA SOFT – Sanft zur Haut und zur Dachmarke, in: Absatzwirtschaft, 10/2001

von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: Harte Fakten führen sanfte Creme zur Spitze, in: Horizont, 19/2001

Davidson, H.: Even more offensive marketing, London 1997

Davidson, J.H.: Offensive Marketing. Harmondsworth, England 1983

Davidson, J.H.: Die sechs Todfeinde neuer Marken, in: Harvardmanager. 1979. H. 1. S. 49 ff.

Deci, E.L. & Ryan, R.M.: A Motivational Approach to Self: Integration in Personality, in: R. Dienstbier (Hrsg.): Nebraska Symposium on Motivation, Vol 38, Perspectives on Motivation (pp. 237-288), Lincoln 1991.

Deci, E. L., & Ryan, R. M.: The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: Psychological Inquiry, 11/2000 S. 227 ff.

Deppe, M.; Schwindt, W.; Kugel, H.; Plassmann, H.; Kenning, P.: Nonlinear responses within the medical prefrontal cortex reveal when specific implicit information influences economic decision making, Journal of Neuroimaging, 2005, S. 171 ff.

Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg 1939, 1982

Dowling, G. R.: A Commentary on Hunt's and Arnett's Paper. Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory, Australasian Marketing Journal 1/2004 S. 30 ff.

Ehrenberg, A.: Repeat Buying: Theory and Application, New York 1972

Esch, F.-R.: Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001

Evans, F.B.: Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice: Ford vs. Chevrolet, in: Journal of Business, No. 32, October 1959, S. 340 ff.

Farr, A.: Persuasion Shift Testing. In: Admap, Jan 1993

Field, P.: Account Planners need to care more about share of voice, Admap 9 / 2009 S. 28 ff.

Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H.: Storytelling, München 2006

Garber, T.: Ein Bier wie flüssiges Gold, in absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Marken Award 2004

Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unterbewusstseins und die Macht der Intuition, München 2007

Gill, P.; Mayer de Groot, R.: WD-40: Mit kleinem Budget zum Marktführer, absatzwirtschaft 9/ 2008, S. 44 ff.

Göbel: Iss nicht irgendetwas, tu dir was Gutes, Markenartikel 1/2009, S. 30 ff.

Gutsche, J.: Produktpräferenzanalyse. Ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktsimulation mittels Präferenz Erfassungsmodellen, Berlin 1995.

GWA: So wirkt Werbung im Marketing-Mix, 1998

Haimerl, E., Mayer de Groot, R.: Benchmarking in der Marktforschung. Von den Falschen das Falsche lernen, um das Falsche zu tun!, planung & analyse, 5/2000, S. 16 ff.

Haimerl, E.; Mayer de Groot, R.; Seibert, K.: Marktforschung für echte Innovationen: Probleme und Lösungsansätze. In: planung & analyse, 5/2001, S. 62 ff.

Hase, M.: Auf Anhieb erfolgreich. Der Büroartikelhersteller Leitz führt die Trendwende beim Umsatz auf seine erste Endverbraucher Kampagne zurück, w&v 33/2004 p. 35

Häusel, H.-G.: Limbic Success! So beherrschen Sie die unbewussten Spielregeln des Erfolgs – die besten Strategien für Sieger, Freiburg 2002.

Hätty, H.: Der Markentransfer, Heidelberg 1989

Häusel, H.G.: Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, Freiburg 2000.

Hammond, K., Ehrenberg, A.S.C.; Goodhardt, G.J.: Market Segmentation for Competitive Brands, in: European Journal of Marketing 12/1996 S. 39 ff.

Herrmann, N.: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte, Wien 1997.

Herrmann, N.: Kreativität und Kompetenz. Das einmalige Gehirn, Fulda 1991.

Higgings, D. (Hrsg.): The Art of Writing Advertising, Chicago 1965.

Holst, D.; Mayer de Groot, R.: Landliebe – erfolgreicher Marken-Turnaround, Eppstein 2007

Holst, D.: Landliebe, in: R. Mayer de Groot: “Marken-Diversifikation und –Tragfähigkeit“, Eppstein/Nürnberg 2003, S. 329

Hubert, M.; Kenning, P.: A current overview of consumer neuroscience, Journal of Consumer Behaviour 7/2008, S. 272 ff.

Jones, J.P.: What’s in a Name? Advertising and the Concept of Brands, Lexington 1986

Juster, F.T.: Consumer buying intentions and purchase probability, Journal of American Statistical Association, 1966, S. 658 ff.

Kalwani, M. U.; Silk, A. J.: On the reliability and predictive validity of purchase intention measures, Marketing Science 3/1982, S. 243 ff.

Kast, B.: Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft, Frankfurt a.M. 2007

Kennedy, R. and A. Ehrenberg: There Is No Brand Segmentation. Blasphemous As It May Sound to Traditionalists, This Marketing Mainstay Scarcely Even Exists!, in: Marketing Insights, Marketing Research Spring Edition 2001, American Marketing Association, S. 4 ff.

Kennedy, R., Ehrenberg, A.S.C. & Long, S.: Competitive Brands’ User-Profiles Hardly Differ, in: Market Research Society Conference (UK), Brighton, UK, March 2000.

Kenning, P.; Plassmann, H.; Deppe, M.; Kugel, H.; Schwindt, W.: The discovery of cortical relief, Field of research: Neuromarketing 1 2002, S. 1ff.

Kleij, T.: 1996: Entscheidungsjahr für Lefax, Asche intern Nr. 69, 1996

Knutson, B.; Rick, S., Winner. G.E.; Predece, D.; Loewenstein, G.: Neural Predictors of Purchase, Neuron 1/2007, S. 147 ff.

Knutson, B.; Rick, S., Winner. G.E.; Predece, D.; Loewenstein, G.: Neural Predictors of Purchase, Paper presented on the 4th Annual Meeting of the Society of Neuroeconomics, Park City 7. – 10.09.2006

Koschnik, W. J.: Neuroökonomie, Neuromarketing und Neuromarktforschung, Focus Jahrbuch 2007,

Kotler, P.: Marketing is not working, (Deutsches) marketing journal 3/2005 S. 35 f.

Kotler, P.: Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey 1995/1997.

Kuehn, A.A. & Day, R.L.: Strategy of Product Quality, in: Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1962, S. 100 ff.

Kues, J.; Michel, A.; Scharf, T.: Jules Mumm: Fruchtig, frech und erfolgreich, in: planung & analyse, 1/2003

Kunisch, R.: Brand-Stretching: Chancen und Risiken, in: Erfolgsfaktor Marke, hrsg. von R. Köhler, W. Majer, H. Wiezorek, München 2001, S. 150 ff.

Lebensmittel Zeitung (Hrsg.): Tod im Regal – Eine Analyse der Lebensmittel Zeitung zur Me-too-Problematik bei der Einführung neuer Produkte, Frankfurt 1985

Lenatz, A.; Mayer de Groot, R.: Hasseröder: Die neue Markenstrategie greift, Eppstein 2007

Lenatz, A.; Mayer de Groot, R.: PerfectDraft-Zapfsystem von Philips und Inbev, Eppstein 2007

Lübbe, R.; Kappelt, J.; Mayer de Groot, R.: Präzises Innovations-Marketing, planung & analyse 6/2005, S. 43 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R.; Hoffmann, S.: Alles im Griff. Leitz: Eine Marke startet durch, Markenartikel 5/2004, S. 24 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R.; Hoffmann, S.: Werbung mit voller Absatz-Wirkung, planung & analyse 5/2004, S. 69 ff.

Macrae, C.: World Class Brands, Wokingham, England u. a. 1991

Marder, E., The Laws of Choice: Predicting Customer Behaviour. New York (1997)

Mayer (de Groot), A. & R.: Imagetransfer, Hamburg 1987

Mayer de Groot, R.: Flops sind eigentlich überflüssig, w&v 10 / 2011, S. 30

Mayer de Groot, R.: Erfolgreich positionieren, Markenartikel 1 / 2 2011 S. 54 ff. und 3 / 2011, S. 60 f.

Mayer de Groot, R.: Welche Werbung wirkt, in: MARKANT HandelsMagazin, 10/2010, S. 20 f.

Mayer de Groot, R.: Tops statt Flops, Eppstein 2010

Mayer de Groot, R.: Innovationen: Rational klasse, aber emotional meist erfolglos, in: Markenartikel 6/2009

Mayer de Groot, R.: Erfolgreiche Positionierung: Warum Marktsegmentationen oft falsch sind, Eppstein 2008

Mayer de Groot, R.: Marketing: Radikal ändern oder abschaffen!, in: Markenartikel 1-2/2007 S. 42 ff.

Mayer de Groot, R.: Marken-Diversifikation und –Tragfähigkeit, Eppstein / Nürnberg 2003

Mayer de Groot, R.: Was ist das Geheimnis der Siegermarken?, Mediagipfel St. Gallen, Das Kompendium 2003, St. Gallen 2003, S. 7 ff.

Mayer de Groot, R.: Imagetransfer, in : Pflaum, D. u. a.: Lexikon der Werbung, München 2002, S. 188 ff.

Mayer de Groot, R.: Werbewirkungstests, in : Pflaum, D. u. a.: Lexikon der Werbung, München 2002, S. 588 ff.

Mayer de Groot, R. Werbe-Abverkaufswirkung pretesten! Auf jeden Fall!, in: planung & analyse, 3/2000, S. 38 ff.

Mayer de Groot, R.: Fünf Optionen, Ihre Marke in den Sand zu setzen, media & marketing 11/2000

Mayer (de Groot), R.: Wie man die Effizienz des Mediabudgets durch eigene Mediaforschung um 30% oder mehr steigern kann, planung und analyse 4/1992 S. 62 ff.

Mayer (de Groot), R.: "Produktpositionierung", Köln 1984

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: Grandioser Erfolg Dank eines einzigartigen Produktnutzens, SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft 10/2005 S. 47 ff.

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: The Wrigley's Extra success story: How to defend successfully a 90% segment share, planung & analyse market research, international issue 2005, S. 6 ff.

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: Gib Gummi, Markenartikel 10/2005 S. 36 ff.

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.; Zerzer, M.: Von Werbe-Flop auf Marktführer in 3 Monaten – dank modernster WerbeWirkungs-Forschung, in: planung & analyse, 1/2004

Mayer de Groot, R., Lübbe, R.: 11 große Erfolge mit kleinem Budget, Eppstein 2010

Mayer de Groot, R.; Lübbe, R.: Wenn jeder Euro zählt: Große Erfolge mit kleinem Budget, absatzwirtschaft.online.de, 25.06.2009

Mayer de Groot, R.; Pallek, T.; Haimerl, E.: Lug und Betrug beim Recall?, planung & analyse, 3/2001; dies.: Lug und Betrug beim Recall?, marketingjournal, 1/2002, S. 50 ff.

Mayer de Groot, R.; Salomon, J.: Innovativ, traditionell oder lieber schräg? Wie unser Unterbewusstsein die Werbewirkung beeinflusst, Markenartikel 9/2007, S. 117 ff.

Mayer de Groot, R.; Seibert, K.: Wahre Werte: Direkte finanzielle Markenbewertung durch marketingorientierte Erfolgsparameter, Research & Result 5/2005, pp. 46

Mayer de Groot, R.; Stein, P.-H.: International brand guidance research leads to success, planung & analyse Special English Edition 2000

McNeil, J.: Federal programs to measure consumer purchase expectations, 1946 – 1973, Journal of Consumer Research, 1974, S. 1 ff.

Meffert, H.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2000. Millward Brown International Plc: How advertising affects the sales of packaged goods brands, 1991

Morrison, D.G.: Purchase intentions and purchase behaviour, Journal of Marketing, 1979, S. 65 ff.

Morwitz, V.G.: Methods for forecasting from intention data, in: Armstrong, J.S. (ed): Principles of forecasting, Boston 2001, S. 33 ff.

Namias, J.: Intentions to Purchase Compared to Actual purchases of household Durables, in: Journal of Marketing, July 1959, pp. 26-30.

Ogilvy: Ogilvy on advertising, New York 1983

Pak, M. hui: Share of voice and market share, Advertising Research Foundation, Dec. 200

Peckham, J. O.: The Wheel of Marketing, Scardale, N. Y., 1983

Percy, L., Rossister, J.R.: Measuring advertising effectiveness: copy testing (pre-testing) ads and tracking (post-testing) the campaign, working paper, no. 92-020, Kensington, Univ. of New South Wales, Australia

Reese, W.; Fritzen, T.; Mayer de Groot, R.: Werbebudget runter – Umsatz rauf (Media Efficiency Best Practice), in: absatzwirtschaft 7/2004, S. 92 ff.

Reeves, R.: Reality in Advertising, New York 1960, 1985

Riemann, F.: Grundformen der Angst, München 1978.

Ries, A.; Ries, L.: Die Entstehung der Marken, Frankfurt 2005

Ries, A.; Ries, L.: The 22 Immutable Laws of Branding, London 2000

Ries, A.; Trout, J.: The 22 Immutable Laws of Marketing, London 1994

Ries, A.; Trout, J.: Positioning, 2. Aufl., New York u. a. 1987

Ries, A.; Trout, J.: Positioning. The battle for your mind, New York 1981

Rosenberg, K.E.; Blair, M.H.: Observations: The Long and Short of Persuasive Advertising. In: Journal of Advertising Research, July / August 199

Sattler, H.: Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers, in: ZfB, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 5/1998

Sattler, H.; Völckner, F.; Zatloukal, G.: Erfolgsfaktoren von Markentransfers, in: Marketing, 3/2003

Scheier, C.; Held, D.: Die Neuentdeckung des Unterbewusstseins, in: Meyer, H. (Hrsg.): Markenmanagement 2008/2009, Frankfurt 2008

Scheier, C.; Held, D.: Neue Sichtweisen, absatzwirtschaft 11/2007

Schmidt, H. J.: Jever: Durch Marktforschung zum Erfolg, in: planung & analyse, 5/1999

Shaw, D. J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: Goldrichtig. Fallbeispiel: Mit Präzision stößt Beck's auf Gold, in: Markenartikel 3/2004, S. 38 ff.

Shaw, D. J.; Schipke, A.; Mayer de Groot, R.: Beck's Gold segelt auf Erfolgskurs, in: planung & analyse 2/2004, S. 20 ff.

Silk, A. J.; Urban, G. L.: Pre-Test-Market Evaluation of new packaged Goods: A Model and Measurement Methodology, Journal of Marketing Research May 1978 S. 171 ff.

Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a. M. 2007

Soldow, G., Principe, V.: Response of commercials as a function of program content, Journal of Advertising Research, 2/1981, S. 59 ff.

Soderlund, M.; Vilgon, M.; Gunnarson, J.: Predicting purchasing behavior on business-to-business markets, European Journal of Marketing 2001, S. 168 ff.

Stobart, P.: Brand Power, London 1994

Stern, H.: Viel Starthilfe bei der Einführung einer neuen Marke zahlt sich aus. Sonderdruck aus "die absatzwirtschaft", H. 20 (1966)

Strait, H.; Arndt, T.; Mayer de Groot, R.: Niederegger: Erfolgreicher Imagettransfer auf Tafelschokolade – Vermeidung negativer Rücktransfers, Eppstein 2007

Strebinger, A., Otter, T.; Schweiger, G.: Wie die Markenpersönlichkeit Nutzen schafft: Der Mechanismus der Selbstkongruenz. Ein Modellvorschlag, Arbeitspapier der Abteilung für Werbewissenschaft und Marktforschung Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1998.

Theil, H.; Kosobud, R.F.: How informative are consumer buying intention surveys?, Review of Economics and Statistics, 1968, S. 207 ff.

Tobuschat, J.; Mayer de Groot, R.: Starker Hebel im überfüllten Markt, absatzwirtschaft sonderausgabe marken 2003, S. 62 ff.

Trout, J.: Differentiate or Die : Survival in Our Era of Killer Competition, New York 2000.
Trout, J.; Ries, A.: The positioning era, in Advertising Age 24.04./01.05./08.05. 1972
Urban, G. L.: New Products Modelling – A 30 year Retrospective and future challenges, 1996, MIT working paper 3908
Urban, G. L.; Hauser, J. R.: Design and Marketing of new Products, Englewood Cliffs 1993
Urban, G. L.; Katz, G. M.: Pre-Test Market Models Validations and Managerial Implications, Journal of Marketing Research Aug. 1983 S. 221 ff.
Vatti, R.R.: A strategic analysis of market share for a non-seasonal packaged product, Review of Business, Spring 2009
Voeth, M.: Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung. Die Hierarchisch Individualisierte Limit-Conjoint-Analyse (HILCA), Wiesbaden 2001.
Weber, T.; Mayer de Groot, R.; Fritzen, T.: Vorwerk-Teppiche fliegen zu neuen Höhen, in marketingjournal 7/2006, S. 30 ff.
Wind, Y.; Mahajan, V.; Cardozo, R. N.: New-Product Forecasting, Lexington 1981
Yankelovich, D.; Meer, D.: Rediscovering Market Segmentation, Harvard Business Review, Feb. 2006
Zaltman, G.; Zaltman L.: Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers, Boston 2008
Zaltman, G.: How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets. Boston 2003.
Zaltman, G.: Rethinking Market Research: Putting People Back In, Journal of Marketing Research, Nov. 1997, 424 ff.
Zatloukal, G.: Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden 2002
Zyman, S.: The end of advertising as we know it, Hoboken, New Jersey, USA 2002