

**Achim Burkhardt**

## **Markenwachstum durch Markendehnung**

### **Toolgestützte Optimierung von Markendehnungsprojekten**

Einordnung der Markendehnung in grundsätzliche Markenwachstumsoptionen.....	1
Markendehnung als Wachstumsstrategie .....	3
Der Prozess des MarkendehnungsOptimierers im Überblick.....	4
Analyse der internen Erfolgsfaktoren von Markendehnungen .....	5
Analyse der externen Erfolgsfaktoren von Markendehnungen .....	7
Fazit.....	9

#### ***Einordnung der Markendehnung in grundsätzliche Markenwachstumsoptionen***

Marktbedingungen wie Konzentrationstendenzen in fast allen Märkten, die Globalisierung der Märkte mit einem damit einhergehenden zunehmenden Wettbewerbs- und Preisdruck, aber auch ein immer härter werdenden Kommunikationswettbewerb um die Aufmerksamkeit sowie die Durchsetzung bei den Zielgruppen zwingen Unternehmen zu Wachstumsstrategien.

Unstrittig ist, dass Marken für das Unternehmenswachstum eine entscheidende Rolle spielen. Entsprechend stellt sich erfolgreichen Unternehmen immer auch die Frage nach einer klar formulierten und dann entsprechend konsequent und stringent umzusetzenden Markenwachstumsstrategie. Welche – aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten – Markenwachstums-Optionen sich Unternehmen grundsätzlich bieten, zeigt Abbildung 1 im Überblick.

**Option 1** bezieht sich auf Wachstumsstrategien, die im Ansoffschen Sinne eine Marktdurchdringung zum Ziel haben. Hier wird entsprechend ein Markenwachstum angestrebt, das mit der bestehenden Marke bei weitgehend gleichbleibendem Leistungsangebot erreicht werden soll (vgl. zu dieser markenstrategischen Wachstumsoption Burkhardt (2011b)).

Hinter **Option 2** „Wachstum durch neue Leistungen mit bestehenden Marken“ verbirgt sich die Strategie der Markendehnung mit den beiden Spielarten **Line Extension** (ein neues Produkt bzw. eine neue Leistung, die unter der bestehenden Marke vertrieben werden soll, stammt aus derselben Kategorie bzw. denselben Kategorien, in der bzw. in denen die Marke bereits aktiv ist) und **Category Extension** (neue Leistungen, die nicht aus der angestammten Kategorie stammen, sollen unter derselben Marke verkauft werden).



Abbildung 1: Optionale Wachstumsstrategien

**Option 3** „Wachstum durch neue Marken“ bezieht sich zum einen auf den kompletten Aufbau von neuen Marken sowie auf die Wachstumsstrategie durch differenzierte Marktbearbeitung (Segmentierungsstrategie bzw. Mehrmarkenstrategie zur Ausschöpfung eines Marktes) bzw. auf die Strategie des Wachstums durch den Kauf von Marken. Hierbei geht es um Fragen der Integration der neuen Marken in die Markenarchitektur des Unternehmens: Soll die neu gekaufte Marke eigenständig weiter bestehen bleiben, mit einer bereits bestehenden Dachmarke des Unternehmens verbunden bzw. unter Synergiegesichtspunkten sogar migriert, d.h. in die bestehende Marke überführt werden?

Der vorliegende Beitrag stellt das Tool **Markendehnungsoptimierer** vor, mit dem **Category Extensions** zum Erfolg geführt werden können und Wachstum generiert wird, ohne die Marke zu schädigen. Abbildung 2 zeigt die Fragestellungen, die mit dem Tool beantwortet werden.

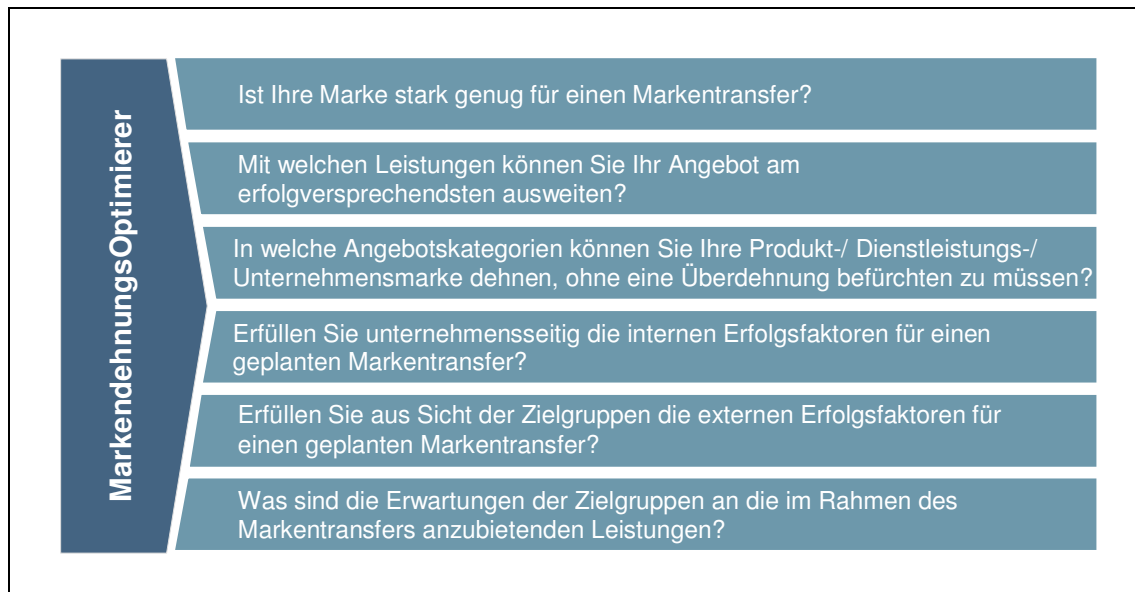


Abbildung 2: Fragen, die der MarkendehnungsOptimierer beantwortet

### **Markendehnung als Wachstumsstrategie**

In erster Linie handelt es sich bei Markendehnungen um eine attraktive Wachstumsmöglichkeit, die den Zugang zu neuen Kundengruppen öffnen bzw. erleichtern kann. Durch den Transfer von positiven Assoziationen und Präferenzen von der (etablierten) Stammmarke auf das neue Angebot können Zeit und Kosten für den ansonsten notwendigen Aufbau einer neuen Marke eingespart sowie eine höhere Akzeptanz bei den Zielgruppen erreicht werden. Markteintrittsbarrieren und Floprisiken lassen sich durch Markendehnungen senken. Letztlich ist das übergreifende Ziel einer Markendehnung die Kapitalisierung des Wertes einer Marke. Ein hochaktuelles Beispiel, das die Bedeutung der Markendehnung als Wachstumsstrategie unterstreicht, bietet der Mode-Anbieter H&M, der nach Eröffnung seines ersten "H&M-Home-Shop" in Frankfurt (Heimtextilien) im April 2011 nun erwägt, künftig auch Möbel anzubieten. H&M-Chef Karl-Johan Persson betont hierzu, das H&M Diversität brauche, um weiter zu wachsen (o.V. (2011)).

Markendehnungen als Wachstumsstrategien weisen grundsätzlich bestimmte Vor- und Nachteile gegenüber der Alternative der Neumarkenstrategie auf, die nachfolgend im Überblick aufgeführt werden (Völckner (2003), S. 5 ff.; Sattler (2004), S. 820 ff.; Kaufmann (2006), S. 7 ff.).

### **Vorteile von Markendehnungen**

- Aufgrund des Transfers von Markenwissen der Kunden auf das Transferprodukt besteht die Möglichkeit, schnell und kostengünstig einen hohen Bekanntheitsgrad und ein entsprechendes Image im Markt zu erreichen. Einstellungen gegenüber der Stammmarke können auf das Transferangebot (in unserem Sinne auf die Leistungen, die im Rahmen der Diversifikation durch eine Unternehmensmarke neu angeboten werden) übertragen werden.
- Einsparung von Zeit und Investitionen für den Aufbau einer neuen Marke, das Naming oder die Registrierung der Marke

- In der Markenführung Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen für Werbemaßnahmen durch Synergieeffekte möglich
- Stärkung der Muttermarke durch positive Assoziationen in Bezug auf das Transferprodukt möglich oder sogar Umpositionierung (bspw. Verjüngung) der Muttermarke durch bestimmte Transferprodukte, außerdem positive Auswirkungen auf die Bekanntheit der Muttermarke möglich (Baumüller (2008), S. 52).
- Generell wird eine gedehnte Marke relativ unabhängig vom Lebenszyklus einzelner Produkte: So kann – bei mehreren Transferprodukten – eines dieser vom Markt genommen werden. Die anderen unter der Marke angebotenen Produkte sowie die Assoziationen mit der Marke bleiben bestehen und ermöglichen somit, das in die Marke investierte Kapital weiterhin zu nutzen.

### Nachteile von Markendehnungen

- Selbst bei einer sehr starken Muttermarke ist der Erfolg eines Markentransfers keinesfalls gewährleistet. Eine Studie von Ernst & Young/Nielsen (1999) besagt, dass es in diversen europäischen Ländern zu Flopraten von Markentransfers in Höhe von 80% kommt.
- Auch bei der erfolgreichen Einführung des Transferangebotes kann es nachträglich immer noch zu negativen Rückwirkungen auf die Muttermarke kommen, z.B. indem negative Transfereffekte stattfinden oder eine Verwässerung der Muttermarke aufgrund einer nicht konsistenten Positionierung eintritt.
- Mit zunehmender Anzahl an Produkten unter *einer* Marke wachsender Koordinationsbedarf für Marketingmaßnahmen, um eine widerspruchsfreie Positionierung zu erreichen.

Wie aus den Vor- und Nachteilen der Markendehnung als Wachstumsstrategie ersichtlich wird, ist auch die Markendehnung kein Königsweg ohne Risiken zur Generierung von Wachstum. Das hier vorgestellte Tool des MarkendehnungsOptimierers soll Unternehmen bei der Identifikation geeigneter Transferleistungen unterstützen und gleichzeitig die Risiken minimieren.

### Der Prozess des MarkendehnungsOptimierers im Überblick

Folgende Abbildung zeigt den Prozess des MarkendehnungsOptimierers im Überblick:

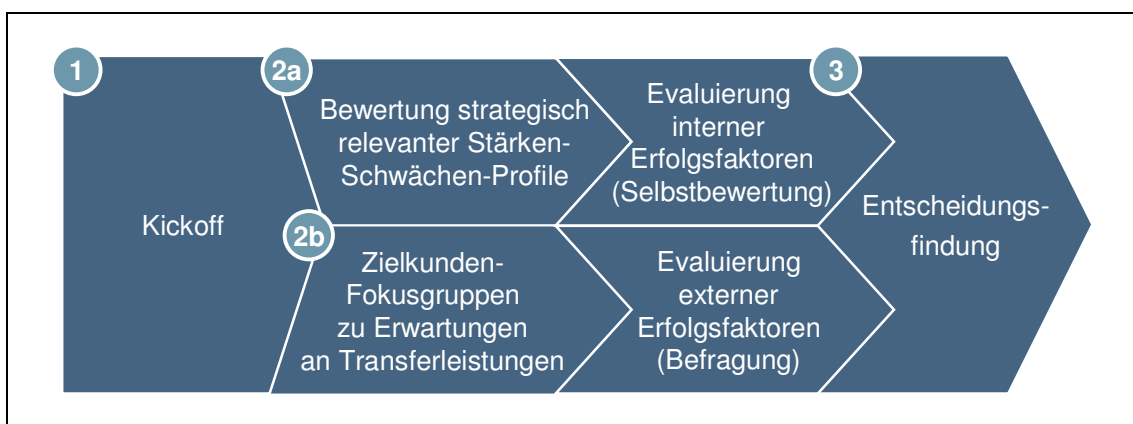


Abbildung 3: MarkendehnungsOptimierer im Überblick

In einem Kickoff-Workshop erfolgt zunächst gemeinsam mit dem Kunden eine Klärung des Transfervorhabens, d.h. mit welchen Produkten bzw. Leistungen in welchen neuen Märkten eine Markendehnung geplant ist. Außerdem werden in diesem Projektschritt die Wettbewerber in den neuen Märkten identifiziert.

Der vorgestellte Beratungsprozess des MarkendehnungsOptimierers verfolgt – wie bei TAIKN üblich – konsequent den sich als erfolgreich erwiesenen Ansatz des „Competence-based Strategic Managements“, der den ressourcenbasierten mit dem marktorientierten Ansatz der Strategieentwicklung verbindet (von der Oelsnitz D. (2005)). Entsprechend folgt der Prozess nach dem Kickoff zwei Strängen:

- Der erste ist ressourcenbasiert ausgerichtet und beschäftigt sich mit den internen Erfolgsfaktoren der geplanten Markenerweiterung. Es geht hierbei entsprechend in erster Linie um die für einen erfolgreichen Markentransfer erforderlichen Kompetenzen des Unternehmens (vgl. nächstes Kapitel).
- Der zweite Strang des Beratungsprozesses berücksichtigt die externe Sichtweise sowie die marktbezogenen Chancen des geplanten Markentransfers. Bevor mittels einer Befragung die externen Erfolgsfaktoren der Markendehnung evaluiert werden, sind – je nach Stand der Vorarbeiten des Auftraggebers – Fokusgruppen mit den prospektiven Zielgruppen durchzuführen. In diesen Fokusgruppen geht es um die Anforderungen der neu anzusprechenden Zielgruppen an die neue Leistung bzw. das neue Produkt. Die Ergebnisse dieser Fokusgruppen stellen neben den abzutestenden externen Erfolgsfaktoren den Input für die empirische Evaluierung der externen Erfolgsfaktoren dar (vgl. Kapitel „Analyse der externen Erfolgsfaktoren von Markendehnungen“).

Die Ergebnisse der Analyse der internen und der externen Erfolgsfaktoren werden schließlich zu einer Entscheidungsgrundlage verdichtet. So wird der Auftraggeber in die Lage versetzt, eindeutig die Stärken und Schwächen des geplanten Markentransfers hinsichtlich der relevanten Erfolgsfaktoren zu erkennen und im Vorfeld der Einführung die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. Auf Basis der Analyseergebnisse kann außerdem eine eindeutige Empfehlung zur Umsetzung erfolgen. Sollten sich im Rahmen des Projektes die Anzeichen dafür verdichten, dass die Erfolgsfaktoren nur bei unverhältnismäßig hohen Anstrengungen zu erfüllen sind bzw. die Risiken des Transfers unverhältnismäßig hoch erscheinen, so werden alternative Wachstums- bzw. Markenmodelle diskutiert.

### ***Analyse der internen Erfolgsfaktoren von Markendehnungen***

Die Analyse der internen Erfolgsfaktoren von Markendehnungen basiert auf den Ressourcen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, sein Verhalten bestimmen und entsprechend die Performance eines Unternehmens begründen. Nach Baumüller gibt es grundsätzlich vier Kategorien an Ressourcen, die ursächlich für den Erfolg von Marketingaktivitäten im Allgemeinen und Markenerweiterungen im Besonderen sind. Relevant für den Erfolg eines Markentransfers sind dabei Ressourcen, die...

- besser ausgebildet sind als beim Wettbewerb,
- die geschützt sind vor Imitation, Substitution oder Akquisition,
- die relevant für überlegene Markenerweiterungsleistungen sind und
- die im Hinblick auf die konkrete Situation des Markentransfers eingesetzt werden (Baumüller (2008), S. 30 f.).

Diese Ressourcengruppen sind in Abbildung 4 dargestellt. Besonders erfolgswirksam – vor allem wegen der Komplexität und der damit schweren Kopierbarkeit durch den Wettbewerb – sind Ressourcen aus dem Bereich der Unternehmenskultur (Marktorientierung) sowie den strategischen Marketingfähigkeiten (insbesondere die Fähigkeit zur Positionierung).

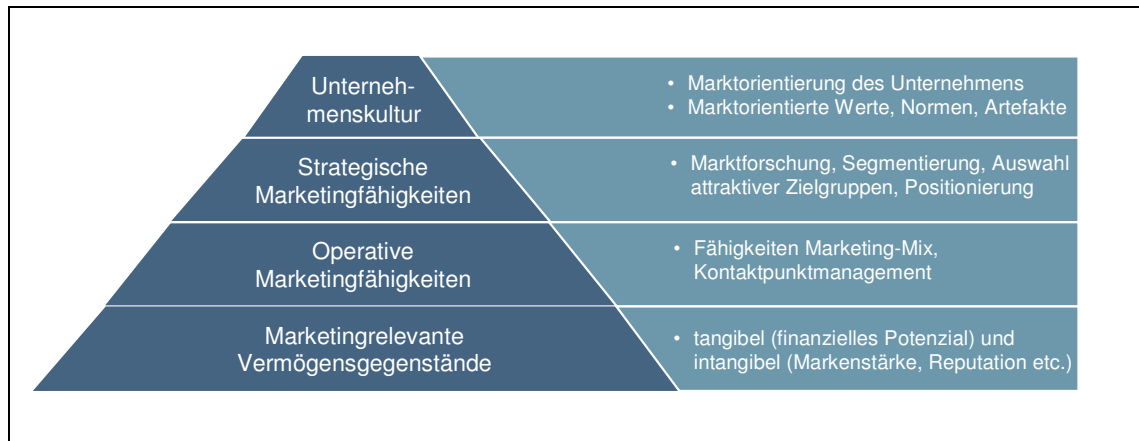


Abbildung 4: Markendehnungsrelevante marketingspezifische Ressourcen (in Anlehnung an Baumüller (2008), S. 35 ff.)

Entsprechend obiger Ressourcengruppen wird in Phase 2a anhand eines Fragebogens eine Selbsteinschätzung durch die beteiligten Abteilungen bzw. Bereiche des Auftraggebers durchgeführt:

- Im Rahmen der **kulturellen Faktoren** werden dabei Aspekte wie die Unternehmenssichtweise auf die Marke als strategisches Gut, die Einschätzung, ob Markenführung Chefsache ist, das Gelebtwerden der Markenwerte etc. erhoben, um die kulturelle Verankerung der Marke im Unternehmen abschätzen zu können.
- Bezüglich der **strategischen Marketingfähigkeiten** werden Aspekte wie die Fähigkeit zum Marketingmanagement (wettbewerbsfähige Positionierung, systematische Planung von Marketingprojekten etc.) sowie die Fähigkeiten hinsichtlich des Marktinformationsmanagements evaluiert.
- Im Rahmen der **operativen Marketingfähigkeiten** werden Aspekte der Preis-, Distributions-, Produkt- und Kommunikationsfähigkeiten erhoben.
- Außerdem wird eine Selbsteinschätzung zum Fit der geplanten Produkte/Leistungen zur eigenen Marke sowie zur Markenstärke (immaterielle **Vermögensgegenstände**) abgefragt. Die beiden letzten Aspekte dienen allerdings nur dazu, die Selbsteinschätzung der späteren Erhebung in den Märkten gegenüberzustellen, da an dieser Stelle eine Selbstevaluierung der Erfahrung nach nicht die Einschätzung der externen Zielgruppen ersetzen kann.

Zusätzlich werden in einem Workshop einige strategische Fragestellungen eingehender beurteilt und gemeinsam einer Stärken-Schwächen-Analyse unterworfen. Hierbei handelt es sich um die folgenden Aspekte (vgl. im Detail Burkhardt (2011a):

- Welchem neuen Wettbewerb stellt man sich mit der Markendehnung?
- Muss man im Wettbewerb mit klar fokussierten Spezialisten rechnen?
- Muss man mit finanziell potenten Konkurrenten rechnen?

- Stehen dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung, um potente Wettbewerber im Kommunikations- und Leistungswettbewerb zu schlagen?
- Bietet man bei einer Markendehnung Wettbewerbern die Chance, als Spezialist in bisheriges Kompetenzfeld vorzustoßen?

Die Ergebnisse zu den internen Erfolgsfaktoren werden dann für einen abschließenden Entscheidungsfindungsworkshop verdichtet. Hierbei werden die Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit den Bedeutungsgewichten für erfolgreiche Transfers aus der wissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung multipliziert und je Erfolgsfaktor zu einem internen Markentransfer-Erfolgsindex addiert (vgl. Abbildung 5). Diese Erfolgsindizes werden mit den Werten von Unternehmen verglichen, die bei Markentransfer erfolgreich waren. Auf diese Weise lässt sich beurteilen, ob die internen Kompetenzen für einen erfolgreichen Markentransfer gegeben sind oder nicht (Baumüller (2008)).

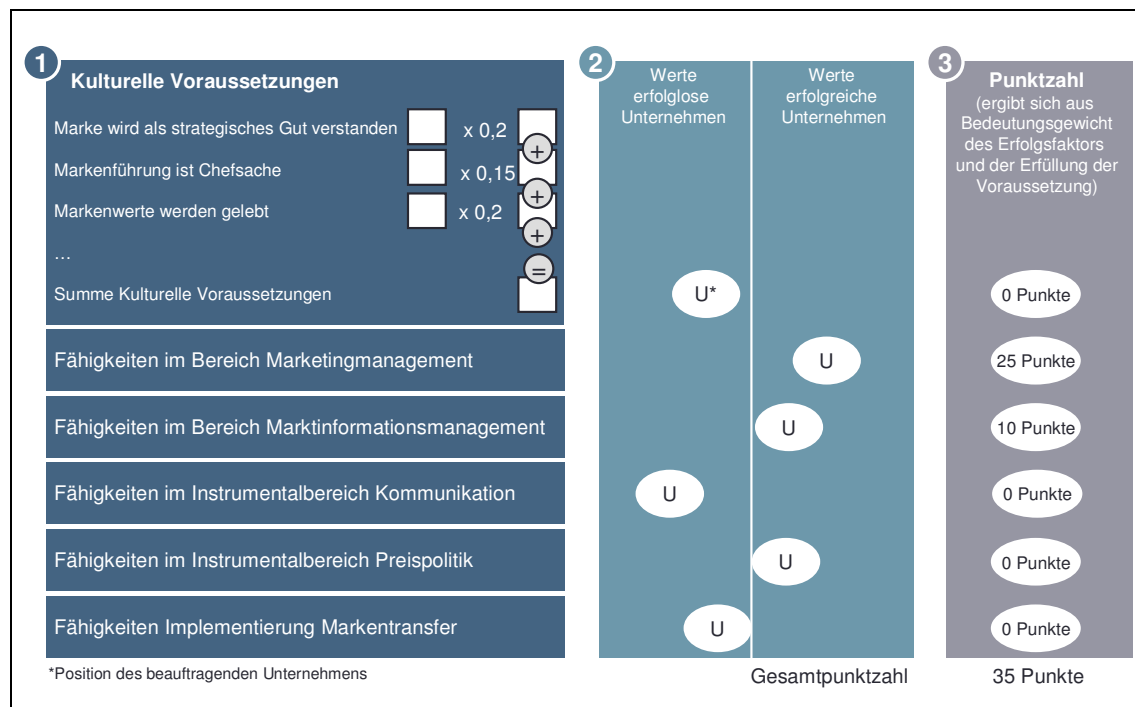


Abbildung 5: Ermittlung der Eignung des Unternehmens zum Markentransfer

### Analyse der externen Erfolgsfaktoren von Markendehnungen

Zu den externen Erfolgsfaktoren liegt mittlerweile eine breite Basis wissenschaftlich empirischer Ergebnisse vor (z.B. Zatloukal (2002), Völckner (2003), Kröger (2007), Reinstrom (2008)). TAIKN nutzt für die Analyse der externen Erfolgsfaktoren diejenigen, deren Relevanz sich übergreifend über alle Studien erwiesen hat. Entsprechend werden folgende Faktoren empirisch untersucht:

## **Assoziationsräume**

Die offene Eruiierung von Assoziationsräumen ist aus mehreren Gründen für die Ermittlung des Erfolgspotenzials eines Markentransfers von hoher Bedeutung. Zum einen haben sich positive Assoziationen zur Marke als ganz wesentlicher Erfolgsfaktor ergeben. Zum anderen erstreckt sich die Notwendigkeit der Assoziationsermittlung aber nicht nur auf die Marke, sondern auch auf die Kategorie, in der eine Marke tätig ist. So sind mit der Kategorie „Bank“ oder „Versicherung“ bestimmte gelernte Assoziationen verbunden, die Chancen, aber auch deutliche Risiken für einen Markentransfer bergen können. Für den Erfolg des Markentransfers von Tempo Taschentüchern auf Tempo Toilettenpapier ist es beispielsweise essenziell, ob bei den Zielgruppen primär die Assoziationen zur von Tempo einst gebildeten Kategorie der Papiertaschentücher vorherrschend sind oder die Assoziation zu den Produkteigenschaften weich, reißfest etc. Außerdem werden im Rahmen der Befragung auch wesentliche Assoziationen zu zentralen Begriffen der Markenpositionierung ermittelt, da auch diese determinierend für den Erfolg oder Misserfolg eines Markentransfers sein können. Dies musste z.B. Nivea erfahren, das seinerzeit erst die Nivea-Creme mit einer merkmalsgeprägten Positionierung in eine funktional nutzenorientierte Positionierung (nämlich „Pflege“) umpositionieren musste, um die mittlerweile als sehr erfolgreich bekannte Dehnung der Marke zu gewährleisten (Burkhardt (2009b)). Zuvor hatten bei Produkttests mit potenziellen Transferprodukten wie z.B. Shampoo bei den Versuchspersonen Assoziationen zu „Creme“ dominiert: Es konnten sich nur wenige Probanden vorstellen, sich beim Haare waschen „Creme in die Haare zu schmieren“.

## **Markenstärke**

Ohne die notwendige Markenstärke funktioniert ein Markentransfer in aller Regel nicht, da es „Nichts“ zu transferieren gibt. TAIKN misst im Rahmen der Markenstärke folgende Aspekte: Qualität, Bekanntheit, Differenzierungskraft bzw. Einzigartigkeit, Identifikation mit der Marke, Sympathie, Vertrauen, Bindung, Bereitschaft zur Weiterempfehlung, Kaufabsicht und Mehrpreisakzeptanz bzw. bei preisorientierten Markenkonzepthen Mehrkaufbereitschaft sowie das Innovationsimage der Marke.

## **Fit**

Der Fit zwischen Transferprodukt bzw. Transferleistung und Stammmarke wird in Erfolgsfaktorenstudien übereinstimmend als wesentlicher Erfolgsfaktor für Markentransfers identifiziert (z.B. Völckner (2003), S. 231; Reinstrom (2008), S. 123; Kröger (2007), S. 151 f.). Die Relevanz des Fits für einen erfolgreichen Image- und damit Markentransfer lässt sich sowohl einstellungs- als auch schematheoretisch begründen (vgl. dazu im Detail Burkhardt (2009a)). TAIKN hat in einer eigenen Studie die hohe Relevanz des Fits für den Automobilbereich nachgewiesen (Burkhardt (2009a)).

## **Markenkonzeptkongruenz (Fit Transferprodukt zur Positionierung)**

Die aktuelle empirische Forschung zu Markentransfers zeigt, dass die Kongruenz des Transferproduktes zur Positionierung der Marke einen wesentlichen Erfolgsfaktor zum einen für das Gelingen eines Markentransfers, zum anderen aber auch für die Risikoreduktion negativer Transfereffekte aus dem Transferprodukt auf die Muttermarke darstellt (z.B. Kaufmann (2006), S. 41 f.; Reinstrom (2008), S. 123). Hintergrund hierfür ist die überragende Bedeutung der Positionierung für die Dehnungsfähigkeit einer Marke. Grundsätzlich lassen sich merkmalsgeprägte Positionierungstypen von nutzungeprägten Ansätzen unterscheiden (Hätty (1989), S. 201 ff.; Burkhardt (1997), S. 91 ff., 129 ff.). Kennzeichen der merkmalsgeprägten Positionierungen ist der selbstbeschreibende Charakter: So werden angebotene Produkte oder Ser-



vices, durch Innovation neu geschaffene Kategorien oder durch die Marke besetzte Kategorien zum Gegenstand einer Positionierungsaussage. Nutzengeprägte Positionierungsansätze dagegen „denken“ von den Zielgruppen her und bemühen sich, Positionierungen zu entwickeln, die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Kunden zum Inhalt haben. Merkmalsgeprägte Ansätze zur Markenpositionierung sind tendenziell für Markentransferstrategien weniger geeignet. Nutzenbezogene Positionierungsansätze eignen sich dagegen als Imageklammer für eine Vielfalt von Angeboten und damit für Markentransfers. Sie ermöglichen oftmals eine positive Integration verschiedener Images unter einem Dach. Ganz generell lässt sich folgende Grundaussage treffen: Je weiter eine Marke gedehnt werden soll, desto abstrakter sollte die zur Positionierung gewählte Nutzenkategorie sein, um ein für erfolgreiche Markentransfers unabdingbares Fit-Empfinden bei den Zielgruppen zu erzeugen.

### **Erwartete Leistungen des Transferangebotes**

Hier wird der Input der Fokusgruppen im Rahmen der quantitativen Befragung verarbeitet. Dieser Aspekt ist vor allem bei komplexeren Transferangeboten wesentlich. Mit Hilfe der Messung der durch die Zielgruppen erwarteten Leistungen sowie des Fits der jeweiligen Leistungen zu Stammmarke kann mit Hilfe eines von TAIKN entwickelten Erwartungs-Fit-Portfolios sehr fundiert das konkrete Angebot geplant werden.

### **Rückwirkungseffekte**

Die Messung der Rückwirkungseffekte (Imagetransfereffekte, Effekte auf die Klarheit des Markenbildes) gewährleistet die Abschätzung der mit einem Markentransfer verbundenen Risiken.

Im Anschluss an die Erhebung der externen Erfolgsfaktoren für Markentransfers werden die Ergebnisse analog zum Vorgehen bei den internen Erfolgsfaktoren (vgl. vorheriges Kapitel) zu einem externen Markentransfer-Erfolgsindex verdichtet. Außerdem wird ein Risikoindex aus den gemessenen Rückwirkungseffekten erstellt. Auf Basis der Ergebnisse der internen und externen Erfolgsfaktoren erfolgt ein Workshop zur Entscheidungsfindung.

### **Fazit**

Markendehnungen stellen eine hochinteressante Wachstumsstrategie für Unternehmen dar. Sie kapitalisieren immaterielle Vermögenswerte des Unternehmens, schöpfen Synergien und reduzieren das Floprisiko gegenüber Wachstumsstrategien, die auf dem Aufbau neuer Marken basieren. Allerdings kann eine Wachstumsstrategie mittels Markendehnung keinesfalls als Allheilmittel angesehen werden, sondern ist mit einer Vielzahl von Risiken behaftet.

Der in diesem Beitrag vorgestellte Markendehnungsoptimierer stellt ein Tool dar, das einerseits die Chancen und Risiken geplanter Transfers transparent macht und entsprechend hilft, den geplanten Transfer zum Erfolg zu führen. Aber auch bei suboptimalen Voraussetzungen für den geplanten Transfer bekommt das Unternehmen eindeutige Hinweise auf Optimierungspotenziale, an denen vor der Realisation des Markentransfers im Sinne eines Ressourcenaufbaus zu arbeiten ist. Das Tool schützt entsprechend vor teuren Fehlern im Sinne von Flops oder gar negativen Rückwirkungseffekten, welche die Muttermarke schädigen.

**Literaturverzeichnis**

**Baumüller, N.** (2008): Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren von Markentransfers. Eine ressourcenorientierte Betrachtung von weiten Markentransfers, Wiesbaden.

**Brandtner, M.** (2005): Brandtner on Branding – Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen, Rohrbach.

**Burkhardt, A.** (2008): Unternehmensstrategie und Marke. Parallelen zwischen erfolgreichen Unternehmensstrategien und erfolgreichem Markenaufbau,  
[http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP\\_StrategieundMarke\\_Parallelen.pdf](http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_StrategieundMarke_Parallelen.pdf)

**Burkhardt, A.** (2009a): Zusammenhang zwischen Fit und Einstellungstransfer,  
<http://www.markentransfer.de/TAIKN/downloads/Zusammenhang-zwischen-Fit-und-Imagetransfer-090303.pdf>

**Burkhardt, A.** (2009b): Zusammenhang zwischen Markenpositionierung und Potenzial zum Markentransfer, <http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Markenpositionierung-und-Potenzial-zum-Markentransfer-090303.pdf>

**Burkhardt, A.** (2011a): Markendehnungen als Wachstumsstrategien für fokussierte Unternehmensmarken – Check der Erfolgsfaktoren,  
[http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP\\_MarkendehnungenalsWachstumsstrategienfuerUnternehmensmarken.pdf](http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_MarkendehnungenalsWachstumsstrategienfuerUnternehmensmarken.pdf)

**Burkhardt, A.** (2011b): Markenwachstum durch Marktdurchdringung - Toolgestützte Festlegung der Markenwachstumsstrategie und Identifikation von Wachstumstreibern und Wachstumsblockaden,  
[http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP\\_MarkenwachstumsOptimierer.pdf](http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_MarkenwachstumsOptimierer.pdf)

**Chan Kim, W./ Mauborgne, R.** (2005): Der Blaue Ozean als Strategie, München/Wien.

**Dingler, R.** (2005): Dachmarken: Acht Strategiefallen – Dachmarkeninflation: Auslaufmodell des 20. Jahrhunderts?, in: Gaiser, B./Linxweiler, R./Brucker, V.: Praxisorientierte Markenführung, Wiesbaden, S. 63-79.

**Ernst & Young/ Nielsen** (1999): New Product Introduction: Successful Innovation/Failure: A Fragile Boundary, o. O.

**Kaufmann, G.** (2006): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke, Wiesbaden.

**Kröger, S.** (2007): Markentransfers im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.

**o.V.** (2011): Vom Modekonzern zum Innenausstatter: H&M überlegt künftig Möbel zu verkaufen, <http://www.news.at/articles/1118/30/295613/vom-modekonzern-innenausstatter-h-m-moebel> (abgerufen am 11.05.2011).

**Simon, H.**(2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/New York.

**Reinstrom, C.** (2008): Steuerung des Markentransfererfolgs, Wiesbaden.

**Ries, A./ Ries, L.** (2005): Die Entstehung der Marken, Frankfurt.

**Sattler, H.**: (2004): Markentransferstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 817-830.

**Völckner, F.** (2003): Neuprodukterfolg bei kurzlebigen Konsumgütern, Wiesbaden.

**von der Oelsnitz D.** (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Swoboda, B.; Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 183-210.