

Achim Burkhardt

Profilierung von Betriebstypenmarken durch Handelsmarken

Einbindung der Handelsmarken in die Markenarchitekturen des Einzelhandels

1. Ausgangslage und Problemstellung	1
2. Strategien der Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarken.....	3
2.1 Branded House Strategie.....	4
2.2 Endorsed Brand Strategie.....	7
2.3 House of Brands Strategie.....	9
3. Fazit	11

1. Ausgangslage und Problemstellung

In einschlägigen Befragungen zu den im Einzelhandel mit dem Angebot von Handelsmarken (Marken, bei denen der Handel im institutionellen Sinne als Markeneigner fungiert (Burkhardt 1997, S. 223)) verbundenen Zielen, wird immer wieder die Profilierung der Betriebstypenmarke (auch Händlermarke, Ladenmarke, retail brand oder store brand) angeführt. Im vorliegenden Beitrag verwenden wir den Begriff der „Betriebstypenmarke“ und meinen damit die realisierte strategische Marketingkonzeption eines Einzelhandelsunternehmens, die den Zweck verfolgt, eine erfolgreiche, vom Wettbewerb unterscheidbare Marktposition zu erlangen (Burkhardt 1997, S. 20 ff.).

In einer 1988 von Berekoven durchgeführten Befragung bei deutschen Einzelhändlern lagen die Profilierung bei den Kunden mit 68,4 % an dritter Stelle und die Unterstützung des Firmenimages mit 23,7 % der Nennungen an fünfter Stelle noch hinter den Zielen der Verbesserung der Ertragslage sowie der Differenzierung des Sortiments gegenüber der Konkurrenz (Berekoven 1995, S. 140). Bei einer elf Jahre später durch Ahlert durchgeführten Handelsbefragung wurde die Profilierung als Ziel mit einem Mittelwert von 4,55 (5= sehr hohe Bedeutung) an erster Stelle der mit Handelsmarken verbundenen Zielen vor der Kundenbindung (MW 4,38), der Renditeverbesserung (MW 4,28) und der an der vierten Stelle rangierenden Unterstützung des Firmenimages mit einem Mittelwert von 4,18 genannt (Ahlert; Kenning; Schneider 2000, S. 67).

Neben der Erkenntnis, dass die mit den Handelsmarken verbundenen Profilierungsziele den lange Jahre dominierenden Ertragszielen den Rang abgelaufen haben, zeigt die Untersuchung von Ahlert aber auch,

dass die Zielerreichung speziell hinsichtlich der Profilierung (MW Zielerreichung 3,74) sowie der Unterstützung des Firmenimages (MW Unterstützung Firmenimage 3,67) zu wünschen übrig lässt.

In die gleiche Richtung gehen die Überlegungen von KPMG in einer 2006 vorgestellten Studie, in der speziell für den Lebensmitteleinzelhandel gefragt wird, ob eine Profilierung der Betriebstypenmarke über erfolgreiche Eigenmarkenkonzepte überhaupt möglich ist (KPMG 2006, S. G 40 f.). Als Beleg werden die Ergebnisse einer von TNS Infratest und der Lebensmittelzeitung durchgeführten Studie aus dem Frühjahr 2006 angeführt (Vgl. Abbildung 1). Hier wird neben einer unbefriedigenden Bekanntheit selbst der Top-Handelsmarken vor allem die häufig falsche Zuordnung der Handelsmarken zu den Betriebstypenmarken deutlich. So wurde beispielsweise die mit 61 % gestützte Bekanntheit zweit bekannteste Handelsmarke Erlenhof nur von 43 % der Käufer der Betriebstypenmarke Rewe richtig zugeordnet. 32 % der Markenkäufer ordneten die Marke einem falschen Anbieter zu.

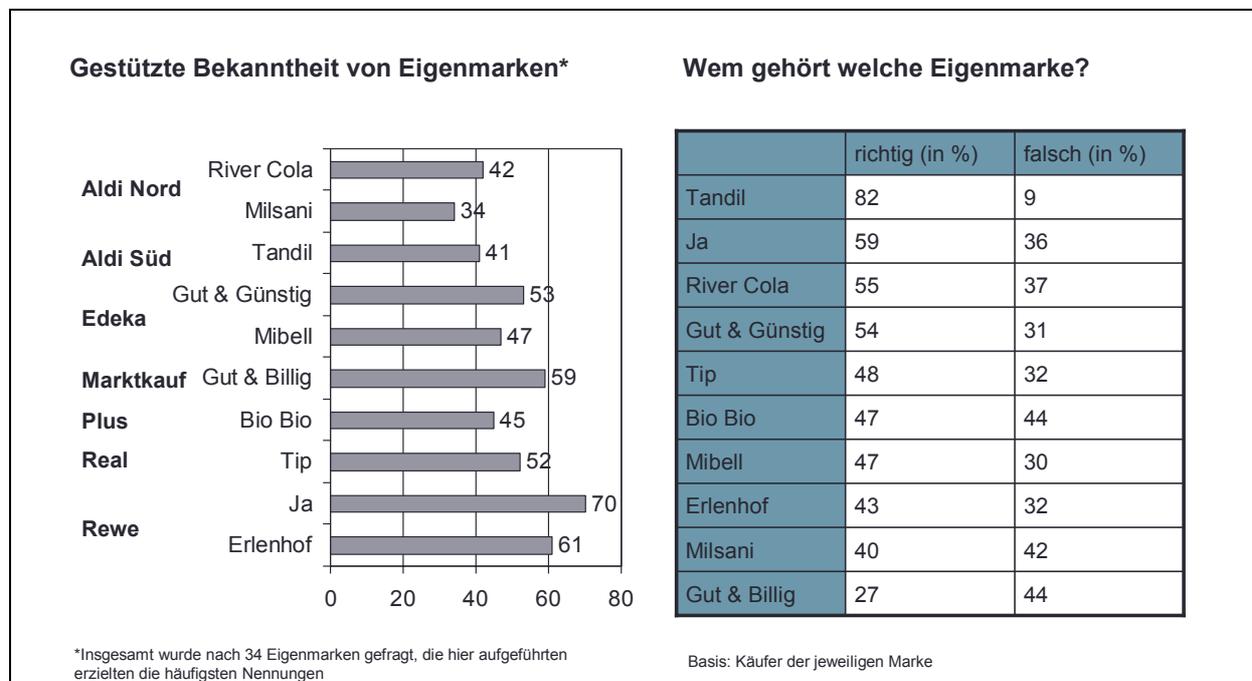


Abbildung 1: Die Zuordnung von Eigenmarken fällt dem Kunden schwer

Quelle: KPMG 2006, S. 41

KPMG sieht die wesentlichen Stellschrauben zur Erhöhung der Bekanntheit der Handelsmarke in einer Verbesserung des als wenig attraktiv angesehenen Verpackungsdesigns als auch der Namensgebung. Entsprechend fordern die Autoren: „Soll die Eigenmarke wirklich das Alleinstellungsmerkmal des Handels werden, so ist eine stärkere Markenführung notwendig“ (KPMG 2006, S. 42). Dieser Forderung ist sicherlich uneingeschränkt zuzustimmen, neu ist sie allerdings nicht. So kam bereits Berekoven 1983 zu dem Schluss: „Mehr als fraglich bleibt deshalb oft auch die erhoffte Kundenbindung ebenso wie eine positive Profilierung oder gar Niveau-Anhebung der Einkaufsstätte“ (Berekoven 1983, S. 464). Er kritisierte die häufig fehlende Langfristigkeit der Handelsmarkenpolitik, die fehlende Professionalität der Markenführung

(Namensgebung, Verpackungsgestaltung etc.) sowie die Unterschätzung der mit dem Aufbau von Handelsmarken verbundenen Absatzbemühungen und Kosten. Ganz offensichtlich bedarf es für eine erfolgswirksame Profilierung der Betriebstypenmarke via Handelsmarken eines echten Markenaufbaus und nicht lediglich einer Nachahmung erfolgreicher Markenartikelkonzepte (zu den Voraussetzungen eines echten Markenaufbaus für Handelsmarken Burkhardt 1997, S. 226 ff.).

Eine wesentliche Bedingung für die Profilierung der Betriebstypenmarke via Handelsmarken ist jedoch das Schaffen einer engen Assoziation zwischen dem Betriebstyp und der Handelsmarke (Bereikoven 1995, S. 143). Handelsmarkenpolitik kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn sie integrativ in einer geschlossenen Betriebstypen- und Markenkonzeption eingebettet ist. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich entsprechend mit der Fragestellung, mit welcher Markenarchitekturstrategie diese engen Assoziationen hergestellt werden können und diskutiert diese Strategiealternativen anhand von Beispielen aus der Praxis.

2. Strategien der Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke

Unter einer Markenarchitektur versteht man allgemein die Anordnung aller Marken eines Unternehmens, durch die die Positionierung und die Beziehungen der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden (Esch (2004), S. 405). Markenarchitekturen beziehen sich dabei auf die Hierarchieebenen von Marken. Es existieren also immer Über- oder Unterordnungsverhältnisse der in einer Markenarchitektur integrierten Marken. Im vorliegenden Beitrag wird ausschließlich die Beziehung zwischen Betriebstypenmarke im Sinne der Dachmarke und den jeweiligen durch die Betriebstypenmarke angebotenen Handelsmarken betrachtet, es erfolgt entsprechend keine nähere Betrachtung der Beziehungen zwischen Handelsunternehmen und den betriebenen Betriebstypenmarken (z.B. Rewe und Toom, Penny, Fegro etc.).

Die Gestaltung von Markenarchitekturen ist mit folgenden Zielsetzungen verbunden (Bräutigam (2004), S. 43 ff.):

- Erzielen größtmöglicher Synergiepotenziale zwischen den Marken durch gesteuerte Transfereffekte bei Einhaltung der notwendigen Eigenständigkeit der Marken
- Klarer und einfacher Überblick über die jeweiligen Marken für die Zielgruppen (mental convenience):
Transparenz und Klarheit
- Aufbau von Markenwert.

Der zur Verfügung stehende Gestaltungsrahmen reicht dabei vom Branded House einerseits, bei dem eine starke Betriebstypenmarke alleine dominiert, über Subbrands, bei denen die Subbrands gleichgewichtig zur Betriebstypenmarke wahrgenommen werden, über Endorsed Brands, bei denen die Subbrands im Vordergrund stehen, allerdings durch die Dachmarke unterstützt werden, bis hin zum House of Brands, bei dem die Subbrands weitestgehend unverbunden zur Dachmarke auftreten (siehe Abbildung 2).

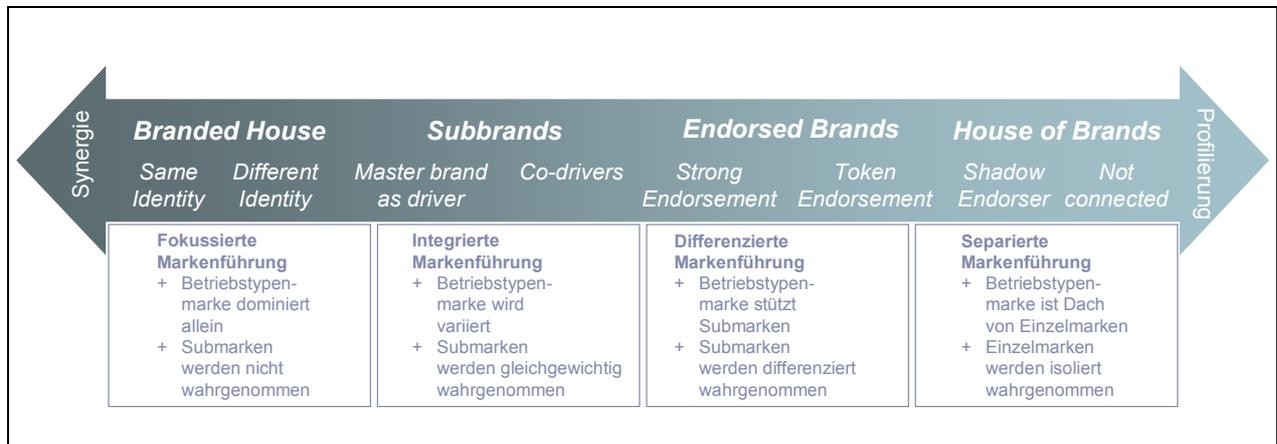


Abbildung 2: Markenarchitekturkategorien nach Aaker/Joachimsthaler (in Anlehnung an Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2001), S. 115)

Die zentral relevanten Fragestellungen hinter der Gestaltung von Markenarchitekturen lauten:

- Hilft oder behindert die Integration einer Einzelmarke unter eine Dachmarke den langfristigen Absatz der Einzelmarke bzw. ist die Betriebstypenmarke in der Lage, den Absatz der Handelsmarke über eine positive Aufladung mit eigenen Profilierungsaspekten positiv zu beeinflussen?
- Hilft oder behindert die Integration der Einzelmarke das Geschäft der Dachmarke? Hier stellt sich die Frage, inwieweit und unter welchen Bedingungen die Handelsmarke dazu beiträgt, die Betriebstypenmarke positiv aufzuladen und entsprechend zu profilieren.

2.1 **Branded House Strategie**

Bei der Branded House Strategie werden auch die Handelsmarken mit Hilfe des Betriebstypenmarkennamens markiert. In aller Regel werden dabei ganze Warengruppen oder sogar das ganze Sortiment mit dem Betriebstypenmarkennamen bezeichnet. Ganz generell soll es bei dieser Markierungsoption zu einem Transfer der mit der Betriebstypenmarke verbundenen Vorstellungsinhalte auf die mit der gleichnamigen Handelsmarke markierte Warengruppe oder das ganze Sortiment kommen. Man setzt dabei auf die Irradiationseffekte, die die Bekanntheit und das mit der Betriebstypenmarke verbundene Image auf die entsprechenden Handelsmarken übertragen. Es ist aber auch möglich, eine umgekehrte Transferrichtung anzustreben. Diese Strategie verfolgt in idealer Weise die Zielsetzung, die Betriebstypenmarke über die geführten Handelsmarken zu profilieren.

Beispiele für diese Art der Markierungsstrategie sind die hinlänglich diskutierten Single Brand-Ansätze, die beispielsweise H & M betreibt. Einen interessanten Strategieschwenk in diese Richtung hat im Lebensmitteleinzelhandel in jüngster Zeit Rewe vorgenommen. Dieser führte soweit, dass selbst die eingeführte und gut bekannte Marke Erlenhof (siehe Abbildung 1), die allerdings das Problem der unbefriedigenden Zuordnung zu Rewe hatte, vom Markt genommen wurde. Mittlerweile gestaltet sich die

Markenarchitektur von Rewe recht einfach (siehe Abbildung 3). Über 700 Produkte werden mit der Handelsmarke Rewe markiert, die nach Unternehmensangaben für Top-Produkte in Markenartikelqualität (kompromisslose Qualität und bester Geschmack) zu erstaunlich günstigen Preisen steht. Die Marke Rewe Bio steht für Bioprodukte, findet sich auf etwa 200 Produkten wieder und ist im Sinne des oben vorgestellten Brand Relationship-Spektrums von Aaker ebenfalls unter die Branded House Strategie zu subsumieren, allerdings durch den Deskriptor Bio im Sinne einer unterschiedlichen Identität aufzufassen. Auch bei dieser Handelsmarke steht hohe Qualität im Sinne des Zusatzes Bio (strenge Auflagen Herkunft und Anbauweise, artgerechte Haltung, Verzicht chemisch-synthetischer Pflanzenschutz, umfangreiche Kontrollen) im Vordergrund der Positionierung. Zur Preisprofilierung dient die Marke ja mit etwa 300 Produkten, die für das „Sparen“ und gute Qualität zu Discountpreisen steht. Ein weiteres Beispiel für eine Branded House Strategie liefert das SB-Warenhaus Globus mit seinen Eigenmarken Globus (positioniert als Qualitätsmarke) mit über 1000 Produkten, Globus gold (erntefrisches Obst und Gemüse) sowie Globus Frisch & Fertig (über 70 Convenience-Produkte für das Kühlregal).

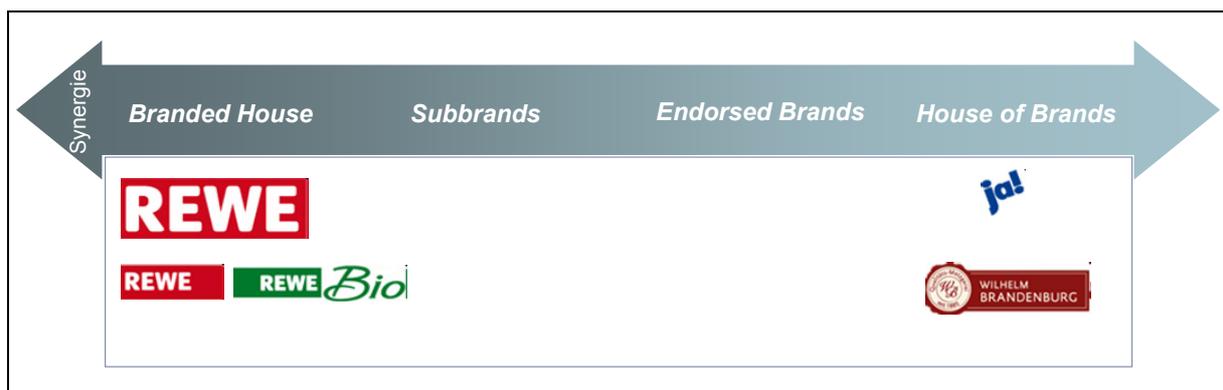


Abbildung 3: Die Markenarchitektur der Betriebstypenmarke Rewe

Was sind nun die Voraussetzungen für den Erfolg einer solchen Markierungsstrategie, die, wie oben bereits angedeutet, die Forderung nach einer engen Verbindung zwischen Betriebstypenmarken- und Handelsmarkenimage am ehesten erfüllt?

Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Strategieoptionen, um Erfolg mit der Branded House-Variante der Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke zu generieren. Die erste zu diskutierende Variante ist die der Anwendung der Strategie bei breiten und heterogenen Sortimenten bzw. Zielgruppen (Generalistenkonzept), die zweite die der klassischen Anwendung bei sortiments- bzw. zielgruppenspezialisierten Betriebstypenansätzen.

Nach Strebinger gibt es zwei Positionierungskonzepte, die für breite Dachmarkenkonzepte besonders geeignet sind, also für die hier diskutierte Branded House-Strategie der Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke sprechen.

- Es sind dies zum einen **funktionale Positionierungskonzepte**, die einen hohen Produkt- bzw. Sortimentsnutzen versprechen, der beispielsweise auf technologische Überlegenheit, hoher Langlebigkeit, hoher Qualität, großer Verlässlichkeit oder einem überragenden Preis-Leistungsverhältnis basiert (Strebinger 2008, S. 165 ff.). Sowohl die oben angeführten Beispiele von Rewe als auch Globus folgen sowohl hinsichtlich der Betriebstypenmarkenpositionierung als auch der korrespondierenden Handelsmarkenpositionierung (Qualität) diesem Ansatz. Auch die Lösung mit Deskriptoren zu arbeiten, folgt den Empfehlungen Strebingers, der den Einsatz dann empfiehlt, wenn eine große Heterogenität der Produkte bzw. Zielgruppen vorliegen, starke Verbundeffekte zwischen den Produkten fehlen und/oder große Teilmärkte existieren (Strebinger 2008, S. 166).
- Zum Zweiten eignen sich **relationale Positionierungskonzepte** für die Branded House-Strategie. Kennzeichen dieser Konzepte ist, dass Sympathie, emotionale Bindung und das Vertrauen in den Willen des Unternehmens, versprochene Leistungen zu erbringen und sich gegenüber der Umwelt korrekt zu verhalten (Corporate Social Responsibility) im Vordergrund der Positionierungsbemühungen stehen (Strebinger 2008, S. 155). Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze für das Funktionieren dieser breiten Dachmarkenkonzepte sind aus dem Gesichtspunkt der Risikoreduktion für die Kunden heraus, dass zum einen eine hohe Qualität bei vielen unterschiedlichen Produkten aussagefähiger für die Kaufentscheidung ist als nur die hohe Qualität eines Produktes. Ein zweiter Erklärungsansatz liegt darin, dass bei breiten Marken mit vielen Produkten die Möglichkeit für den Käufer steigt, die Marke bei schlechter Leistungserbringung durch Kaufverweigerung zu bestrafen. Entsprechend gehen die Kunden umgekehrt davon aus, dass sich ein Unternehmen opportun zu seinem Leistungsversprechen verhält, um dieses Risiko nicht einzugehen (Strebinger 2008, S. 153 ff.). Bei Low-Involvement-Sortimenten (geringe gedankliche Beteiligung der Rezipienten) wird die Wirkung der relationalen Positionierungskonzepte durch den sogenannten Mere-Exposure-Effekt verstärkt. Darunter versteht man folgendes Phänomen: Mit der Kontaktzahl mit einer Marke steigt bei kontinuierlicher Selbstähnlichkeit des Auftretens die Wahrnehmungsgeläufigkeit (Wesentlicher Teil der Markenbekanntheit). Das Gehirn sendet bei jedem neuerlichen Kontakt mit der Marke über automatisches, nicht rational kontrolliertes Aktivieren im sensorischen Kortex ein spezifisches Signal des Wiederwahrnehmens aus. Dieses Signal wird von Konsumenten als Sympathie, Vertrautheit und Vertrauenswürdigkeit „missgedeutet“.

Die zweite Strategiealternative zur erfolgversprechenden Anwendung der Branded House Strategie ist die der fokussierten Sortimente. Es ist unmittelbar einsichtig, dass es bei Anwendung der Branded House Strategie einfacher zu einem positiven Fit zwischen Handelsmarke und Betriebstyp kommen kann, wenn die Sortimente nicht zu tief mit einer damit zumeist verbundenen Preisspreizung (Konsistenzgründe) oder zu breit sind (aus Kompetenzgründen). Diesen Bedingungen genügen bei der Version der Markierung eines ganzen Sortiments mit dem Firmennamen Spezialanbieter mit relativ engem, aber nicht zu tiefem Sortiment am ehesten. Besonders erfolgversprechend ist diese Sortimentsfokussierung dann, wenn damit, wie beispielsweise bei H&M auch eine klar fokussierte motivationale Ansprache mit stimmiger Codierung (bei H&M in Richtung Stimulanz und Abenteuer) einhergeht.

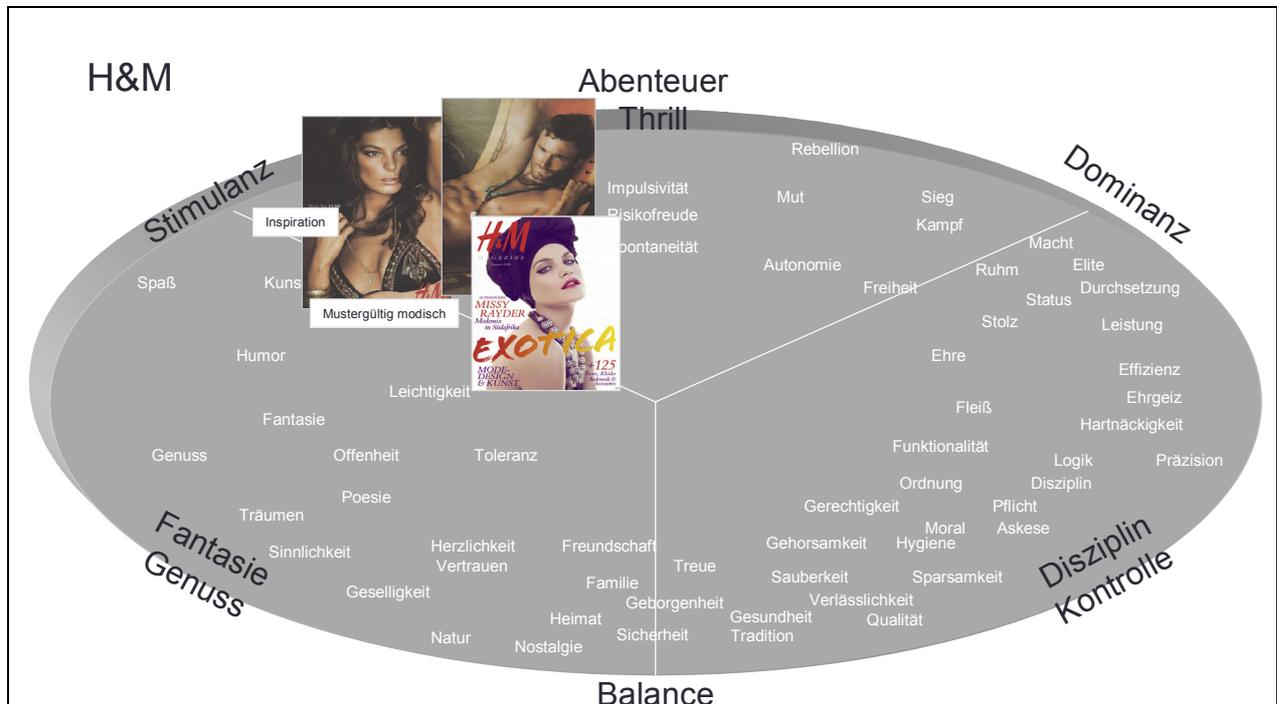


Abbildung 4: Motivationale Ausrichtung von H&M

Eigene Erstellung auf der Grundlage der Limbic Map (Quelle für Limbic Map: Häusel, H. G.: Brain Script, München 2005)

2.2 Endorsed Brands Strategie

Bei der Endorsed Brands Strategie kommt es zu einer Doppelmarkierung, bei der unterschiedlich positionierte Handelsmarken in Form eines sogenannten „Endorsements“ mit der Betriebstypenmarke gestützt werden. Der Vorteil dieser Strategie ist, dass man recht hohe Freiheitsgrade hinsichtlich sich mit unterschiedlichen Sortimentszusammensetzungen an unterschiedliche Zielgruppen wendenden Handelsmarken hat. Gleichzeitig stellt man durch das Endorsement sicher, dass die Handelsmarken mit der Betriebstypenmarke in Verbindung gebracht werden und somit die Chance besteht, die Betriebstypenmarke durch die Handelsmarken zu profilieren.

Trotz der oben erwähnten Vorteile ist uns bei unserer Recherche diese Markierungsstrategie im Handel eher selten begegnet. Ein prominentes Beispiel ist C&A, das seine Handelsmarken konsequent mit einem Betriebstypenmarken-Endorsement versieht (siehe Abbildung 5).

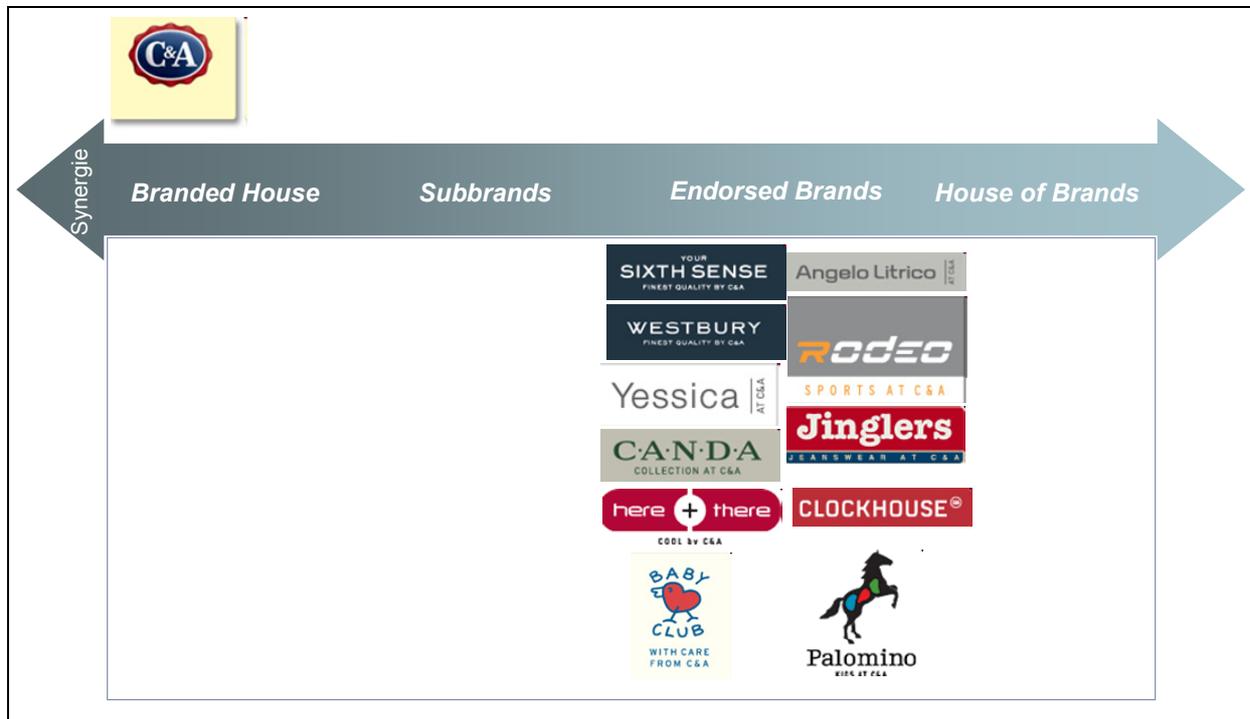


Abbildung 5: Endorsed Brands Strategie bei C&A

Für welche Positionierungsansätze von Betriebstypen- und Handelsmarken ist nun die Endorsed Brands Strategie erfolversprechend. Nach Strebinger sind dies Kombinationen aus experienziellen Positionierungsansätzen (Kundennutzen Genuss und Vergnügen) und relationalen Positionierungsansätzen (Kundennutzen Sympathie, Markenbindung, Vertrauen) sowie aus symbolischen Positionierungen (Kundennutzen: Selbstkonsistenz, Selbstdarstellung, Selbstwertgefühl) und funktionalen Positionierungen (Kundennutzen: Problemlösung, Problemvermeidung) sowie die in der Praxis sehr häufig auftretenden Positionierungsansätze mit multiple Kundennutzen. Auch hier zeigt sich die Flexibilität im Einsatz dieser Strategie.

Vergegenwärtigt man sich die Positionierung von C&A, die in starkem Maße von dem Vertrauen in die Preis-Leistung des angebotenen Sortimentes lebt (funktionale Positionierung), so ist die Wahl des Endorsements zur Anbindung der Handelsmarken, in deren Positionierungsmittelpunkt Lifestyle-Aspekte und entsprechend auch symbolische Aspekte (Selbstdarstellung) stehen, gut nachvollziehbar. Entsprechend kann man durch die Handelsmarken die primär funktionale Positionierung der Betriebstypenmarke mit im Modebereich relevanten symbolischen Positionierungsräumen anreichern.

2.3 House of Brands Strategie

Bei der House of Brands Strategie werden einzelne Produkte bzw. Produktgruppen in der Regel mit einer Phantasiemarke markiert. Diese Markierungsstrategie folgt dem klassischen Muster des Aufbaus von prägnanten und kompetenten Markenpersönlichkeiten. Es stellt die Grundlage für eine genaue Abstimmung aller absatzwirtschaftlichen Aktivitäten auf die Eigenarten des entsprechenden Produktes bzw. der Produktgruppe dar. Diese Strategie haben wir bei unseren Recherchen als dominante Strategie zur Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke im deutschen Einzelhandel ausgemacht. Da bei der House of Brands Strategie keine direkte Anbindung der Handelsmarke an die Betriebstypenmarke erfolgt, fehlt auch meist der assoziative Zusammenhang zwischen der Handelsmarke und dem Betriebstyp. Dieser Umstand steht einer erfolgreichen Profilierung der Betriebstypenmarke durch den Einsatz von Handelsmarken entgegen. Die Wahl dieses Strategietyps ist unseres Erachtens auch der Grund für die enttäuschende Zuordnung von Handelsmarken zu Betriebstypenmarken, die sich bei der Untersuchung von TNS Infratest 2006 (siehe Abbildung 1, Seite 2) deutlich gezeigt hat. Möchte man die Betriebstypenmarke mit dieser Markierungsstrategie profilieren, so muss man – entsprechend finanziell aufwendig - mit flankierenden kommunikativen Maßnahmen den Zusammenhang zwischen Handelsmarke und Betriebstypenmarke deutlich herausstellen. Beispiele für solche Maßnahmen wären verbale Hinweise auf den Handelsmarken-Packungen oder auf entsprechenden Displays oder das Herausstellen der Exklusivität des Vertriebs durch den Betriebstyp in der Werbung.

Die Abbildungen 6 bis 8 zeigen die House of Brands Strategie der Betriebstypenmarken Adler, Penny (interessant ist hier die der Rewe entgegen gesetzte Strategie der Handelsmarkenanbindung) und Deichmann.

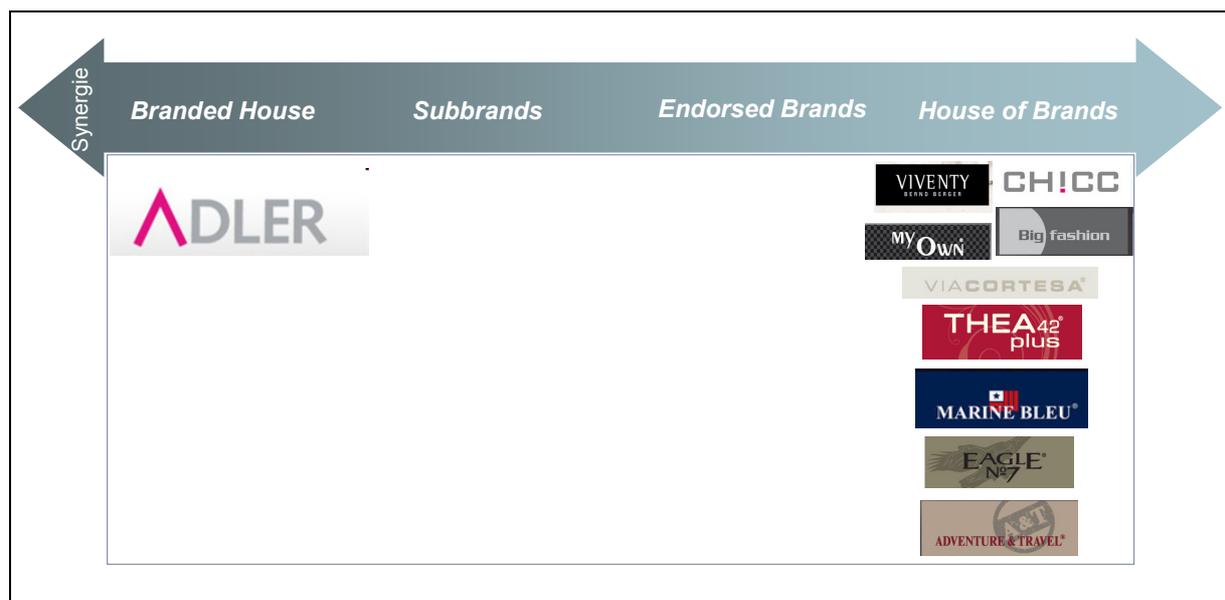


Abbildung 6: House of Brands Strategie bei Adler

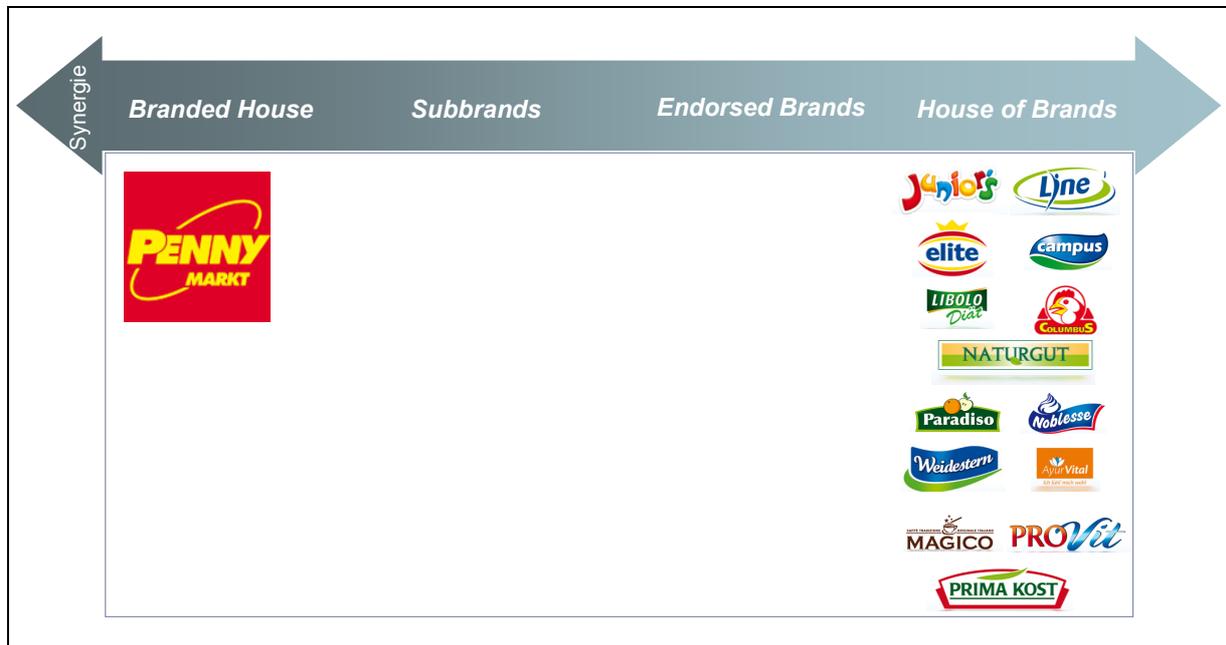


Abbildung 7: House of Brands Strategie bei Penny

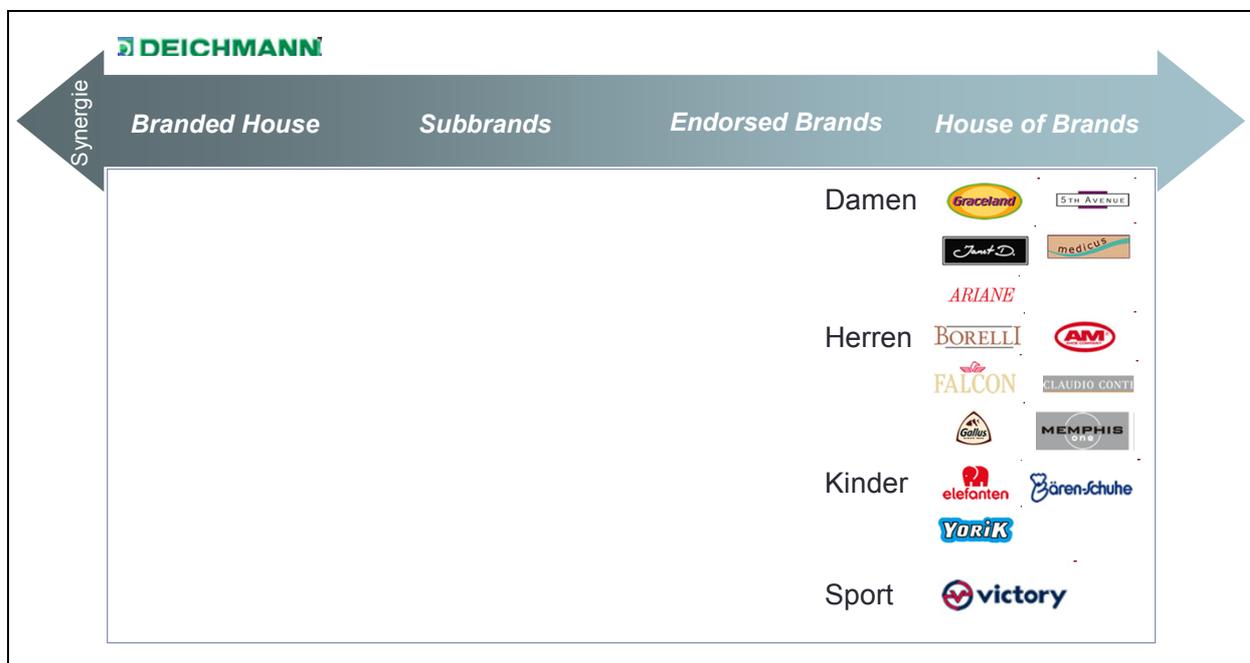


Abbildung 8: House of Brands Strategie bei Deichmann

Insgesamt gesehen dürften bei der Wahl der Strategie der House of Brands zwar ebenfalls Profilierungsziele im Vordergrund der Strategiewahl stehen, aber eben nicht unbedingt eine Profilierung der Betriebs-

typenmarke im Sinne einer Verbesserung des Betriebstypenmarkenimages. Vielmehr dürfte die Strategie primär zur Sortimentsprofilierung herangezogen werden, in der Hoffnung, hierüber indirekt positiv auf die Betriebstypenmarke zu wirken. Besonders deutlich wird das, wenn man sich die Genese der Handelsmarkenpolitik bei Deichmann anschaut. Eigentlich versucht man dort, die Eigenmarken als Markenartikel (im Sinne der Industrie als Träger der Markenrechte) zu positionieren und somit von dem Image und der Strahlkraft von Markenartikeln im Allgemeinen zu profitieren und die Betriebstypenmarke entsprechend positiv „aufzuladen“. Durch das Herausstellen der Eigenmarken als Markenartikel möchte man der mit der mangelnden Exklusivität des Vertriebs von Markenartikeln einhergehenden Problematik der fehlenden Differenzierungskraft von Sortimenten zu entgehen, die primär aus Markenartikeln der Industrie bestehen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass starke Herstellermarken in den einzelnen Sortimentsteilen, in denen man diese Strategie anwendet, eher die Ausnahme sind. Entsprechend ist die Anwendung dieses Profilierungsansatzes in der Modebranche oder der Schuhbranche (Vielzahl von Labels, wenig wirklich starke Markenartikel) durchaus verbreitet. Schwieriger ist dieser Ansatz in der Lebensmittelbranche mit ihren klar profilierten und starken Markenartikeln durchzusetzen.

Fazit

Um das Ziel einer positiven Profilierung einer Betriebstypenmarke mit Hilfe von Eigenmarken des Handels zu erreichen, bedarf es der richtigen Strategie der Anbindung der Handelsmarke an die Betriebstypenmarke. Der vorliegende Beitrag hat aufgezeigt, dass grundsätzlich nur die Branded House Strategie sowie die Endorsed Brands Strategie in der Lage sind, die Voraussetzungen für eine Profilierung der Betriebstypenmarke über entsprechende Transfervoraussetzungen zu schaffen. Die im deutschen Einzelhandel am häufigsten anzutreffende Strategie des House of Brands erzeugt die zur Betriebstypenmarkenprofilierung notwendigen Transferbedingungen nur ungenügend, da selbst bei eingeführten und relativ starken Handelsmarken häufig keine korrekte Zuordnung durch die Konsumenten zu der entsprechenden Betriebstypenmarke erfolgt. Entsprechend eignet sie sich eher zur Sortimentsprofilierung und -differenzierung als zur direkten Imageprofilierung der Betriebstypenmarke.

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, Prentice Hall.

Ahlert, D.; Kenning, P.; Schneider, D. (2000): Markenmanagement im Handel: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden

Berekoven, L. (1983): Ohne Markenpolitik kein Handelsmarketing. In: Markenartikel, 45. Jg., Heft 10, S. 462-463

Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, 2. Auflage, München

Bräutigam, S. (2004): Management von Markenarchitekturen, Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

KPMG (2006b): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006, <http://www.lz-net.de/studien/handel/show.pr?id=98>

Strebinger, A. (2008): Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, Wiesbaden

© TAIKN GmbH & Co. KG 2009