

Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ L i M - A R B E I T S P A P I E R E ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 8

Christoph Burmann/Jan Spickschen

Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

Bremen, Mai 2004

Impressum:

Stiftungslehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421/218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

www.lim.uni-bremen.de

ISSN: 1613-0936

Copyright 2004



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann/Jan Spickschen

Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

Arbeitspapier Nr. 8

- Gegenstand:** Analyse der Corporate Brand auf ihre Relevanz in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des Standes der wissenschaftlichen Forschung zu Markenarchitekturgestaltung im Finanzdienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der Corporate Brand
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Untersuchung der Relevanz von Marken im Finanzdienstleistungssektor
Beurteilung des Potentials identitätsbasierter Markenführung für die Markenarchitekturgestaltung und Führung von Markenportfolios unter besonderer Berücksichtigung der Corporate Brand
Bestandsaufnahme der theoretischen und empirischen Erkenntnisse zur Analyse von Markenarchitekturen und zum Einsatz von Corporate Brands in ihrer Gestaltung
- Zentrale Ergebnisse:** Marken besitzen für Finanzdienstleistungen durchaus eine hohe Relevanz, insbesondere für international tätige Unternehmen
Gegenwärtig weist der Stand der theoretischen und empirischen Forschung zur Gestaltung von Markenarchitekturen und spezifischen Rolle der Corporate Brand diverse handlungsrelevante Lücken auf.
Das Konzept des identitätsbasierten Markenmanagements eignet sich insbesondere für die Rollendefinition der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung und strategischen Führung des Markenportfolios eines Unternehmens.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

1.	Markenrelevanz und Entwicklungstrends der Markenführung.....	1
1.1	Relevanz der Marken für ihre Anspruchsgruppen	1
1.2	Markenrelevante Entwicklungstrends und daraus resultierende Herausforderungen für Markenführung in Zukunft.....	5
2.	Problemstellung und inhaltliche Schwerpunkte.....	7
2.1	Die Relevanz von Marken für Finanzdienstleistungen.....	7
2.2	Die Relevanz von Markenarchitektur im Kontext zunehmender Internationalisierung	14
3.	Theoretische Grundlagen zur Markenführung.....	17
3.1	Markenverständnis, Markenbildung und Markenmanagement	17
3.2	Identitätsbasiertes Markenmanagement.....	19
4.	Gestaltung komplexer Markenarchitekturen.....	25
4.1	Definition und Abgrenzung von Markenarchitektur	25
4.2	Strategische Markenrollen	32
4.3	Literaturkonzepte zur Strukturierung von Markenarchitekturen	34
4.4	Strukturierungsansatz nach Burmann und Nitschke.....	37
4.5	Handlungsrelevante Lücken	41
5.	Zusammenfassung und Ausblick auf Forschung.....	43
	Anhang: Darstellung der erhobenen empirischen Datenbasis	45
	Literaturverzeichnis	47

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anspruchsgruppen von Marken und ihre Erwartungen	2
Abb. 2: Anspruchsgruppen der Marken in der empirischen Untersuchung	5
Abb. 3: Herausforderungen in der Markenführung	6
Abb. 4: Informationsökonomisches Dreieck.....	8
Abb. 5: Kernfunktionen von Marken	10
Abb. 6: Zusammenhang von Marke, Markenstärke und Markenwert	11
Abb. 7: Zweistufiger Prozeß zur Erklärung von Markenrelevanz	12
Abb. 8: Ranking der wertvollsten Marken 2003 nach <i>Interbrand</i>	14
Abb. 9: Entwicklung der „cross-border“ Merger & Acquisition Aktivitäten der G10 Länder inkl. Australien und Spanien	15
Abb. 10: Historischer Abriß zur Entwicklung von Markenverständnis und Markenführung.....	17
Abb. 11: Ausprägung von Markenidentität als Grundlage der Vertrauensbildung bei externen Anspruchsgruppen.....	20
Abb. 12: Identitätsausprägung durch wechselseitigen Austausch von Selbst- und Fremdbild.....	21
Abb. 13: Darstellung des Markenbildungsprozesses aus identitätsbasierter Perspektive.....	22
Abb. 14: Der Prozeß des identitätsbasierten Markenmanagements.....	24
Abb. 15: Organisation von Markenarchitektur, Markenstrategie und Markenent- scheidungen im identitätsbasierten Markenmanagementprozeß.....	26
Abb. 16: Markenstrategien nach <i>Meffert</i>	28
Abb. 17: Markenhierarchie als Ordnungssystem des Markenportfolios.....	30
Abb. 18: Unterschiedliche Terminologie zu Formen des gemeinsamen Auftritts ansonsten selbständiger Marken.....	31
Abb. 19: Aufgaben in der Gestaltung von Markenarchitekturen: Die Definition der Markenrolle und ihrer spezifischen Dimensionierung als Grundlage des Markenselbstbildes im Kontext identitätsbasierten Markenmanagements.	34
Abb. 20: Markenarchitekturansatz von LAFORET und SAUNDERS.....	35

Abb. 21: Brand Relationship Spectrum.....	36
Abb. 22: Gestaltungsdimensionen von Markenarchitekturen.....	38
Abb. 23: Bewertungsmatrix zu Gestaltungsoptionen von Markenarchitekturen.....	39
Abb. 24: Dynamische Markenentwicklungsstrategien zur Festlegung des zukünftigen Verhaltens je Marke.....	40
Abb. 25: Zusammensetzung der Untersuchungsstichprobenanteile nach Geographie und Geschäftsbeziehung zur Allianz AG.....	45
Abb. 26: Profil der empirischen Erhebung	46

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2C	business-to-consumer
BRA	Brasilien
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CAPI	Computer Aided Personal Interview
D	Deutschland
d.h.	dass heißt
EU	Europäische Union
EUR	Euro
F	Frankreich
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FN	Fußnote
Hinr.	hinreichend
HUN	Ungarn
I	Italien
IND	Indonesien
inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
Jhd.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
Mgt.	Management
Mio.	Millionen
Mkt.	Marketing
Mrd.	Milliarden
notw.	notwendig
o.g.	oben genannt
o.V.	ohne Verfasser
qual.	qualitativ
quant.	quantitativ
S.	Seite
sog.	sogenannt
Std.	Stunden
u.a.	unter anderem
USA	United States of America
USD	amerikanischer Dollar
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VJ	Vorjahr
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1 Markenrelevanz und Entwicklungstrends der Markenführung

1.1 Relevanz der Marken für ihre Anspruchsgruppen

Top-Manager zählen Marken¹ heute zu den zentralen Erfolgsfaktoren für ihr Unternehmen² und richten entsprechende Ansprüche an Marken. Gemeinsam mit diversen anderen Gruppierungen, die eigene Ansprüche an Marken richten, werden sie als Anspruchsgruppen³ der Marke bezeichnet und im Folgenden näher untersucht werden.

In der Menge existierender Produkt- bzw. Dienstleistungsangebote⁴ erfüllen Marken für den Kunden wichtige Funktionen wie bspw. Orientierung, Qualitätssicherheit, Vertrauen, Zeitersparnis, Identifikationsmöglichkeiten oder auch Reputation.⁵ Marken besitzen damit einen intrinsischen Wert, der nicht zwangsläufig mit der Entwicklung des Unternehmens verknüpft sein muß. Dies wird eindrucksvoll am Beispiel des Unternehmens „AEG“ deutlich, das 1994 im Rahmen einer Akquisition in den Electrolux Konzern integriert wurde,⁶ als Marke jedoch mit 97% Bekanntheit, 71% Markensympathie und 70% Verwendung nach wie vor ein hohes Profil beim Kunden besitzt.⁷

¹ Als Verständnisgrundlage soll die im Kontext dieses Arbeitspapiers gewählte Markendefinition von *Burmann* vorangestellt werden: „Marke ist ein Objekt (Produkt, Dienstleistung, Institution, etc.) mit zusätzlich zugefügten Eigenschaften, die dafür sorgen, dass sich dieses Objekt gegenüber anderen Objekten, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Nachfrager differenziert, und gleichzeitig über einen langen Zeitraum im Markt in einer im Kern gleichbleibenden Art und Weise wirtschaftlich erfolgreich angeboten werden kann.“ Vgl. BURMANN (2003). Marken werden in einem Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen eingesetzt: auf Unternehmensebene als Corporate Brand, auf der Ebene eines abhängigen Unternehmens bzw. Unternehmensbereichs (SBU-Ebene) als Company Brand und auf Produktebene als Product Brand. Vgl. hierzu auch Kap. 4.1.

² Vgl. MEFFERT/Bongartz (2000), zitiert nach: MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002a), S. 4f.

³ Vgl. zur Definition von Anspruchsgruppe MEFFERT (2000), S. 31ff.

⁴ Vgl. SCHLEUSENER (2002), S. 264.

⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (Hrsg.) (2002b), S. 9-12 sowie KAPFERER (1997), S. 26-31.

⁶ Die AEG Hausgeräte AG wurde 1994 von der schwedische Electrolux-Gruppe aufgekauft, die Lichttechnik wurde an Philips abgegeben und die übrigen AEG Unternehmensteile gingen 1996 im Daimler-Benz Konzern auf. Vgl. SCHLEUSENER (2002), S. 264.

⁷ Vgl. DRIESEN (2002), S. 40f.

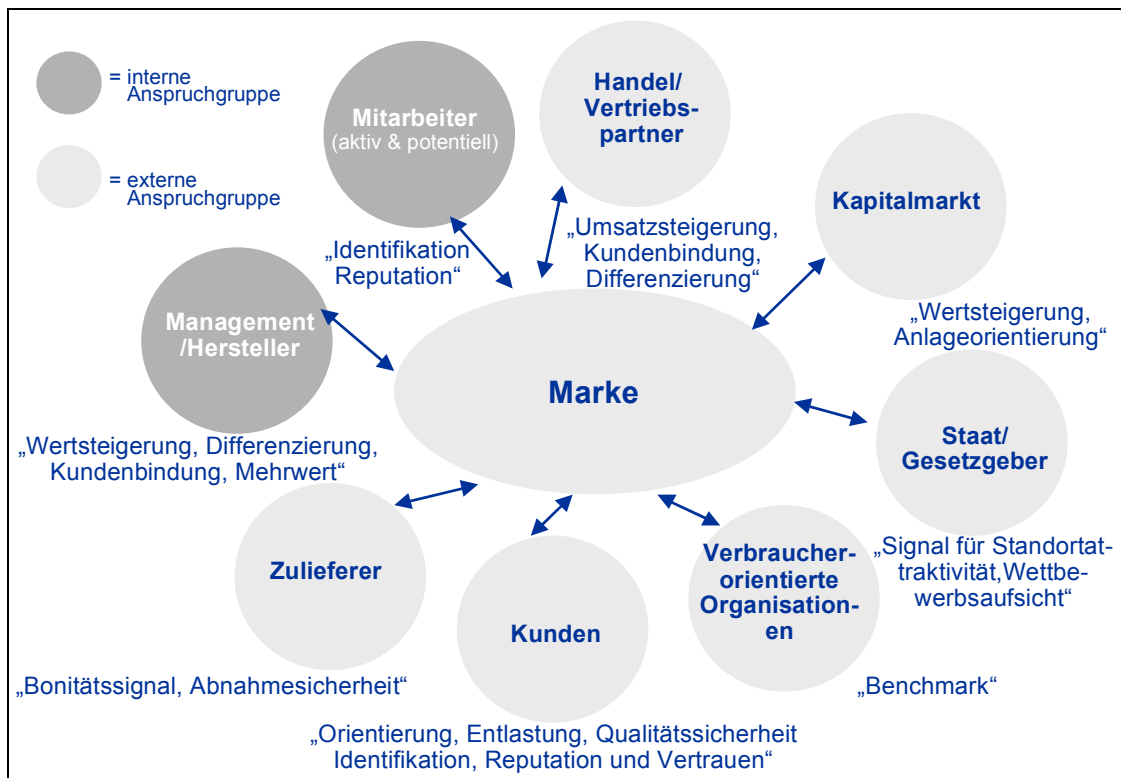


Abb. 1: Anspruchsgruppen von Marken und ihre Erwartungen
Quelle: eigene Darstellung

Die Zulieferer für Markenhersteller profitieren von der Abnahmesicherheit ihrer Produktionseingangsstoffe aufgrund der höheren Stabilität der Absatzwege und -mengen von Markenherstellern. Aus gleichen Gründen können sie auch von einem geringeren Bonitätsrisiko bei Markenherstellern ausgehen.⁸

Auch die Herstellerunternehmen bzw. das Top-Management erkennen zunehmend die Relevanz von Marken für den Unternehmenserfolg an. Das liegt sowohl in der gestiegenen Relevanz der Marke für den Kapitalmarkt als auch in den Änderungen der Rechnungslegungs-Standards GAAP und IAS für die Bilanzierung von Marken begründet. Demnach können von Dritten erworbene Marken mit einer unbestimmten Nutzungsdauer nicht mehr grundsätzlich abgeschrieben werden, sondern nur noch im spezifischen Falle eines gesunkenen Markenwerts. Das macht eine regelmäßige Überprüfung des Markenwertes

⁸ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2002), S. 190ff.

notwendig und lässt sie zu einem relevanten Faktor für den Finanz- und Controllingbereich eines Unternehmens werden.⁹

Mitarbeitern bzw. potentiellen Mitarbeitern bieten Marken (und insbesondere die Unternehmensmarke) Identifikationspotential, d.h., ihre Leistungsmotivation bzw. die Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter wird von ihrer subjektiven Beurteilung der Marke bestimmt.¹⁰ Darüber hinaus können Unternehmensmarken bei Arbeitsplatzwechseln im Sinne eines Qualitätssiegels auch den externen Wert des Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen, weil Marken für Kompetenzen von Unternehmen und ihrer Mitarbeiter stehen (z.B. McKinsey für strategische Planung, Procter&Gamble für Marketing oder auch die Harvard Universität für Forschung und Lehre).

Starke Marken erhöhen Kundenfrequenz und -loyalität und erlauben dem Handel auf diese Weise, seinen Umsatz zu steigern. Auch setzen Marken Kooperationsanreize für den Handel mit Markenherstellern.¹¹

Kapitalmarktanalysten berücksichtigen bei der Bewertung eines Unternehmens zunehmend immaterielle Assets wie Kompetenzen, Mitarbeiterqualifikation, Patente und Marken. Je nach Markenbewertungsansatz gibt es Unternehmen, deren Marke mehr als 50% ihrer Börsenkapitalisierung ausmacht wie z.B. Walt Disney. Im Jahr 2002 stand Walt Disneys Börsenkapitalisierung von ca. USD 47 Mrd. ein Markenwert von ca. USD 29 Mrd. gegenüber, so dass sich 62% des Unternehmenswertes in der Marke Walt Disney begründete.¹²

⁹ Vgl. MAUL/GREINERT (2003), S. 130 sowie BUCHER/BOLLER (2003), S. 36ff sowie ESCH (2003), S. 64.

¹⁰ Vgl. ESCH (2003), o.V. (2001a), MEFFERT/BIERWIRTH (2001), S. 7f. sowie MEFFERT/BURMANN/KOERS (Hrsg.) (2002b), S. 5.

¹¹ Vgl. ESCH (2003), S. 455ff.

¹² Vgl. o.V. (2002a), sowie o.V. (2002b). Die Annahme eines Zusammenhangs zwischen Kapitalmarkt-Performance und Markenstärke wird durch empirische Studien gestützt, deren Ergebnisse darauf hindeuten, dass Investoren bei der Entscheidung zwischen zwei Aktienanlagen mit gleichem Risiko bereit sind, einen höheren Preis für die Aktie des Unternehmens mit höherer (Marken-) Reputation zu zahlen. Vgl. WILL/WOLTERS (2001), S. 44 sowie AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 20ff. Der erwähnte Zusammenhang zwischen Aktienkursen und starken Marken schlägt sich auch in der Produktentwicklung für Kapitalanlagen nieder: So entwickelt eine Schweizer Bank gemeinsam mit *Interbrand* den ersten

Für den Staat spielen Marken und Markenhersteller eine große Bedeutung als Zeichen für Standortattraktivität im globalen Standortwettbewerb. Und auch aus fiskalischen Gesichtspunkten gewinnen Marken an Bedeutung für den Staat, deren Bewertung er als Gesetzgeber zunehmend regelt.¹³

Verbraucherschutzorganisationen wie bspw. Stiftung Warentest oder Ökotest setzen Marken bzw. Markenprodukte als Referenzobjekt bzw. Benchmark ein, um das Produkt-Preis-Leistungsverhältnis in einer Warengruppe zu beurteilen.

Diese Betrachtungen machen deutlich, dass eine Vielzahl von Interessen an der Markenführung eines Unternehmens besteht. Langfristig erfolgreiche Markenführung sollte bedeutende Markenentscheidungen daher nicht nur auf Grundlage ihrer Fachkompetenz, sondern auch in Abwägung und Integration der Interessenlagen ihrer internen und externen Anspruchsgruppen fällen. Entsprechend dieses Untersuchungsbefundes wurde für eine empirische Studie im Rahmen weiterer noch nicht veröffentlichter Forschungen¹⁴ ein integrierter Ansatz gewählt, der insbesondere den Kunden als Prüfstein seiner Forschungshypothesen nutzt, darüber hinaus allerdings auch die Perspektive von Management, Mitarbeitern, Kapitalmarktanalysten, sowie Medienvertreter und unabhängigen Branchenexperten berücksichtigt (vgl. Abb. 2).

Fonds, der aus Aktien von „markendominanten“ Unternehmen besteht. Vgl. GRAUEL (2003), S. 3.

¹³ Vgl. Abschnitt zu den Herstellerunternehmen in demselben Kapitel.

¹⁴ Vgl. Anhang.

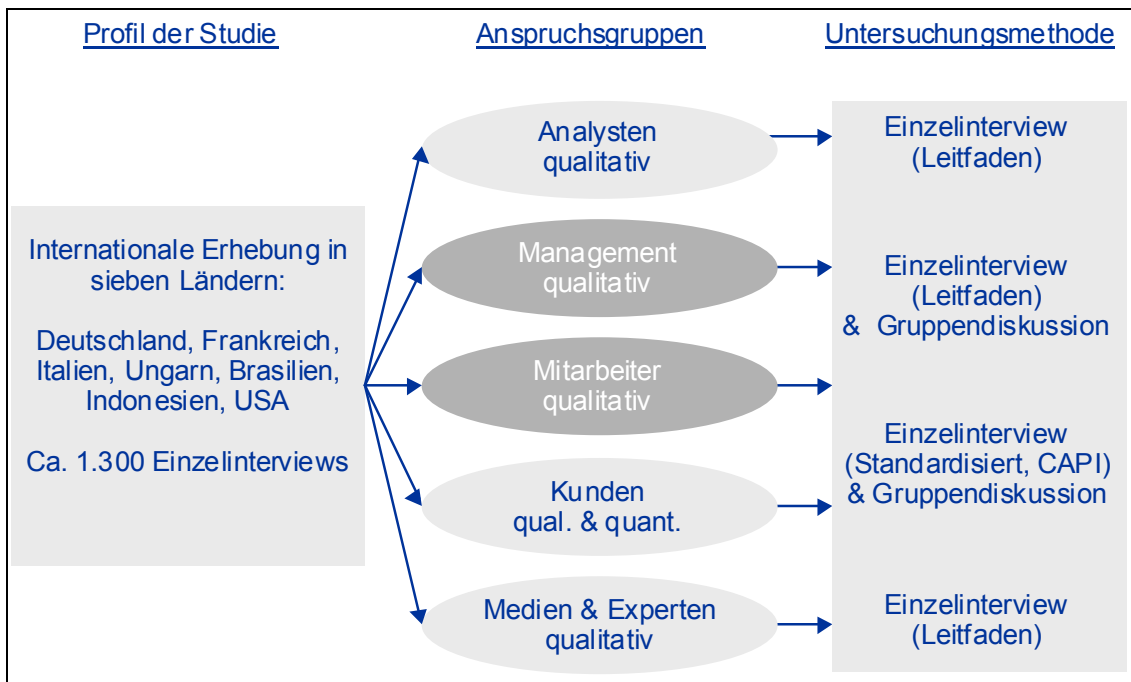


Abb. 2: Anspruchsgruppen der Marken in der empirischen Untersuchung
 Quelle: eigene Darstellung

1.2 Markenrelevante Entwicklungstrends und daraus resultierende Herausforderungen für Markenführung in Zukunft

Spezifische Entwicklungen im Marktumfeld von Unternehmen lassen heute auf eine weitere Komplexitätserhöhung von Markenführung in Zukunft schließen (vgl. Abb. 3):¹⁵

Der Aufwand der Unternehmen für die Pflege ihrer Markenportfolios steigt kontinuierlich, getrieben durch die Intensivierung des Kommunikationswettbewerbs der Unternehmen. Das „Grundrauschen“, das eine Marke zur erfolgreichen Positionierung im Markt übertönen muß, nimmt heute permanent zu: So sind von 1990 (USD 275,9 Mrd.) bis 2002 (USD 469,8 Mrd.) die weltweiten Werbeausgaben um 70% gestiegen.¹⁶

¹⁵ Vgl. zum gesamten Abschnitt ESCH (2003), S. 27-55.

¹⁶ Vgl. COEN (2003), S. 14. In Deutschland manifestiert sich der beschriebene Trend bspw. in dem täglichen Schaltvolumen von TV-Werbespots, das innerhalb einer Dekade von 11 Std. (1992) auf 45,1 Std. (2002) gestiegen ist und sich damit mehr als vervierfacht hat. Vgl. FANDERL/HÖLSCHER/HUPP (2003), S. 28. Die daraus erwachsende Gefahr einer Informationsüberlastung beim Konsumenten wurde in einer Studie von amerikanischen und schweizer Forschern unter dem Begriff „Consumer Confusion“ untersucht und beschrieben.



Abb. 3: Herausforderungen in der Markenführung
Quelle: eigene Darstellung

Diverse Studien deuten auf eine Erosion der Markentreue des Kunden hin, begründet durch die vom Kunden wahrgenommene Homogenisierung der Produkte in Verbindung mit der wachsenden Leistungstransparenz des Angebots.¹⁷

Die Globalisierung der Märkte und Zunahme der M&A Aktivitäten erfordern von Unternehmen zunehmend eine auf Synergieschöpfung und Kostenreduzierung ausgerichtete Konsolidierung ihrer Markenportfolios, deren Pflege im Lichte der

Die Autoren der Studie ziehen den Schluß, dass überlastete Konsumenten zunehmend geneigt sind, in Discountern mit reduziertem Sortiment einzukaufen, um sich so dem Überangebot in alternativen Handelsformaten zu entziehen. Vgl. LANGE (2003), S. 26. In Deutschland hat sich die Anzahl der beworbenen Marken von 1991 bis 2001 auf ca. 6000 Marken verdreifacht. Vgl. hierzu auch UEHLECKE (2001), S. 8 sowie KUNDE (2002), S. 20. sowie KROEBER-RIEL/ESCH (2002), S. 9ff.

¹⁷ Vgl. MEFFERT/GILOTH (2002), S. 110ff., MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 23 sowie ESCH/WICKE (2001), S. 27-33.

erwähnten Intensivierung des Kommunikationswettbewerbes immer teurer wird.¹⁸

Spezifische strategische Entscheidungen¹⁹ in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens gefährden bestehende Marken zunehmend in ihrer Identität und differenzierten Positionierung.²⁰

2 Problemstellung und inhaltliche Schwerpunkte

2.1 Die Relevanz von Marken für Finanzdienstleistungen

Verschiedene Autoren²¹ setzen sich mit den Besonderheiten von Marken im Finanzdienstleistungssektor auseinander und diskutieren in diesem Zusammenhang primär die Herausforderung für das Anbringen der Markierung angesichts des immateriellen Charakters von Dienstleistungen.²²

Die wissenschaftliche Literatur liefert mit dem informationsökonomischen Dreieck und dem Markenrelevanzkonzept zwei Modelle, welche die Markenrelevanz in Abhängigkeit der Produkteigenschaften bzw. Produktmarkteigenschaften erklären und damit spezifische Rückschlüsse auf die Relevanz von Marken im Finanzdienstleistungssektor zulassen.

Im „informationsökonomischen Dreieck“²³ nach *Weiber* fungiert die Marke als Surrogat für mangelnde Information des Kunden über bestimmte Produkteigen-

¹⁸ Vgl. BROCKDORFF/KERNSTOCK (2001); ESCH/BRÄUTIGAM (2003), S. 40f. sowie CASPAR (2002), S. 234 und KAPFERER (1997), S. 68f. Vgl. auch Kap. 2.2.

¹⁹ Bspw. durch Plattformstrategien oder Outsourcing, die tendenziell zu einer Homogenisierung der Produkte führen. Vgl. MEFFERT (2000), S. 1331f. Outsourcing ist die Auslagerung bestimmter Aktivitäten an externe Partner, vgl. MEFFERT (2000), S. 1018.

²⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 23 u. 29f., FANDERL/HÖLSCHER/HUPP (2003), S. 28 sowie MEFFERT (2000), S. 1331f.

²¹ Vgl. MEFFERT/BRUHN (1997), S. 323f. und KELLER (1998), S. 612-614.

²² *Schleusener* dagegen betont die Integration des externen Faktors bzw. Kunden als wichtigste Herausforderung in der Führung von Dienstleistungsmarken und diskutiert vor diesem Hintergrund das Potential eines identitätsbasierten Markenführungsverständnisses (vgl. Kap. 3.2) für die Führung von Dienstleistungsmarken und folgert schlüssig, dass sich aufgrund der besonderen Bedeutung der Persönlichkeitskomponente bei Dienstleistungen (durch die persönliche Mitwirkung des Dienstleisterpersonals und des Kunden im Erstellungsprozeß) die identitätsbasierte Markenführung für Dienstleistungsmarken besonders eignet. Vgl. SCHLEUSENER(2002), S. 264 sowie MEFFERT/BRUHN (1997), S. 28.

²³ Das informationsökonomische Dreieck entstammt der „Neuen Institutionenökonomie“, die sich mit den Möglichkeiten zur Überwindung von Informationsasymmetrien und opportunistischem Verhalten zwischen Verhandlungspartnern bzw. Anbieter und Nachfrager beschäftigt.

schaften innerhalb des Kauf- und Konsumprozesses. Dieser Ansatz klassifiziert Güter nach ihren spezifischen Anteilen von Sucheigenschaften, Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften:²⁴

Güter mit einem hohen Anteil von Sucheigenschaften lassen sich ohne große Mühe vor dem Kauf auf ihre Qualität überprüfen (z.B. der Kauf eines Blumenstraußes). Ein hoher Anteil Erfahrungseigenschaften impliziert, dass ein Gut erst nach intensiver Prüfung bzw. nach Verwendung beurteilt werden kann (z.B. Dienstleistungen wie Friseure oder Handwerker). Die dritte Klasse von Gütern in diesem Ansatz zeichnet sich schließlich durch einen hohen Anteil Vertrauenseigenschaften aus, so dass der Konsument die Güterqualität gar nicht oder nur mit geraumer zeitlicher Verzögerung beurteilen kann. Der Kauf setzt folglich eine hohe Vertrauenskomponente voraus (z.B. Lebensversicherungen oder „Bio-Produkte“).

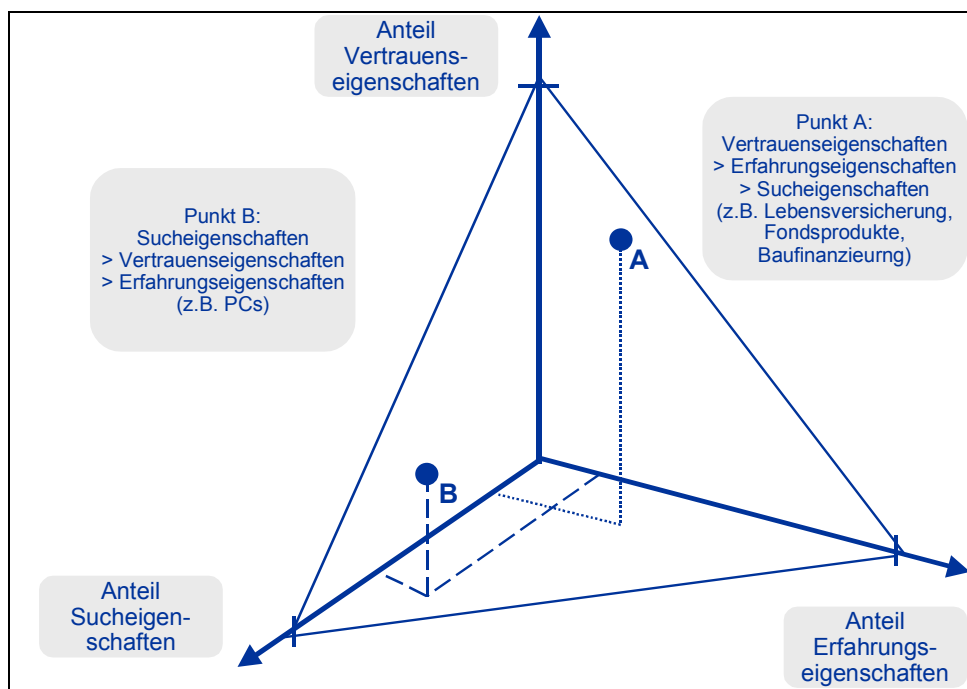


Abb. 4: Informationsökonomisches Dreieck

Quelle: eigene Darstellung nach WEIBER (1993), S. 64 sowie MEFFERT (2000), S. 55f.

Vgl. WEIBER/ADLER (1995), S. 62ff. und KAAS (1995), S. 25 sowie ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND (1999), S. 102f. und FRETER/BAUMGARTH (2001), S. 339ff.

²⁴ Vgl. WEIBER/ADLER (1995), S. 70f., MEFFERT (2000), S. 54, FRETER/BAUMGARTH (2001), S. 340. Vgl. auch KAAS (1990), S. 542f.

Die Forschung stimmt heute darin überein, dass ein Gut normalerweise nicht eine einzige dieser drei Eigenschaften besitzt, sondern durch ein Bündel von Anteilen aller drei Eigenschaften produktspezifisch charakterisiert wird und die Zuordnung der Eigenschaften zum Gut subjektiv ist (vgl. Abb. 4).²⁵

Die Informationsfunktion der Marke ist für Güter mit hohem Suchanteil weniger bedeutend, weil eine einfache und schnelle Prüfung („Screening“) über die Qualität des Gutes ausreichenden Aufschluß gibt.²⁶ Für den Finanzdienstleistungssektor ist insbesondere die aus diesem Modell hergeleitete Vertrauensfunktion der Marke relevant,²⁷ weil Finanzdienstleistungen weitgehend immaterieller Natur sind sowie fallweise sehr langfristig erbracht werden und damit grundsätzlich schwieriger auf ihre Eigenschaften überprüft werden können. Marken dienen dem Kunden hier in der Funktion eines Vertrauensankers und als Absicherung gegen negative Überraschungen wie bspw. Leistungsausfall, Renditeschwäche oder gar betrügerische Absichten.

Das zweite Modell zur Erklärung von Markenrelevanz ist das so genannte Markenrelevanz-Konzept des *Marketing Centrums Münster* und *McKinseys*. Es gründet auf der Annahme, dass Marken in Produktmärkten unterschiedliche Relevanz besitzen – abhängig von den Charakteristika des jeweiligen Produktmarktes (sog. „Kontextfaktoren“) und trifft zwei Prämissen.²⁸

Die erste Prämisse geht davon aus, dass die Nutzenstiftung und damit die Relevanz der Marke von den drei sog. Kernfunktionen einer Marke abhängig ist - Information, Risikoreduktion und ideelle Nutzenstiftung (vgl. Abb. 5). Zur Erläuterung der Markenfunktionen unterscheiden die Autoren drei Stufen des Kauf- und Konsumprozesses, in denen der Käufer jeweils einer der drei Markenfunk-

²⁵ Vgl. KAAS (1990), S. 542f.

²⁶ *Tolle* erklärt die Funktion der Marke als vertrauenswürdige Informationssurrogat mit dem vom Käufer wahrgenommenen Investitionsaufwand für den Aufbau und die Pflege einer Marke, der bei einer Aufgabe bzw. Migration dieser Marke als „sunk cost“ zu betrachten wäre und damit ein Substitut für die Qualitätsgarantie darstellt. Vgl. TOLLE (1994), S. 929.

²⁷ Vgl. auch MEFFERT/BIERWIRTH (2001), S. 7f.

²⁸ Vgl. zum gesamten Abschnitt FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002), S. 8ff.

tionen besondere Beachtung schenkt.²⁹ Er nutzt die Informationsfunktion der Marke insbesondere während der Entscheidungsvorbereitungsphase, in der er nach Orientierung im Produktangebot und effizienter Information sucht. In ihrer Risikoreduktionsfunktion dient die Marke dem Käufer in der Entscheidungsfindungsphase als Schutz vor möglichen negativen Konsequenzen der Kaufentscheidung durch eine vertrauensbasierte Vorhersagbarkeit des Produktnutzens. In der Konsumphase, d.h. nach der Kaufentscheidung, stiftet die Marke schließlich ideellen Nutzen nach innen (Lebensgefühl) und außen (Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit).

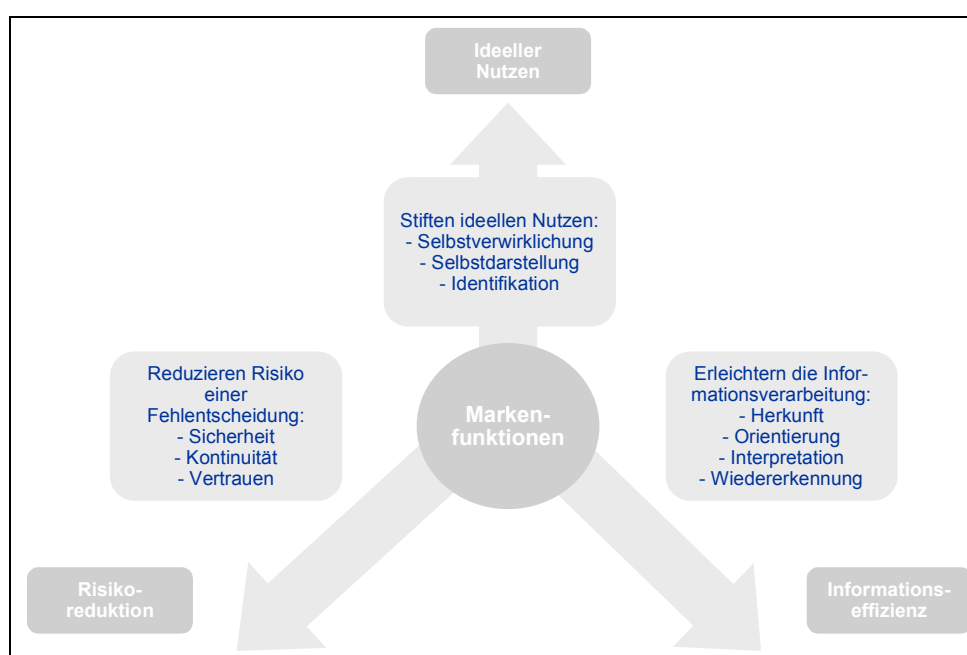


Abb. 5: Kernfunktionen von Marken

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002), S. 19

Die zweite Prämisse unterstellt, dass Marken in ihrem spezifischen Markt dann relevant sind, wenn sie sowohl Einstellungsstärke als auch Verhaltensstärke besitzen und damit zu markengetriebenen Veränderungen von Einstellung und Kaufverhalten des Kunden führen. Die Einstellungsstärke einer Marke bezeichnet die (positive oder negative) Einstellung des Kunden gegenüber einer Marke und die Verhaltensstärke einer Marke bestimmt, welche Wirkung die Marke auf das Kundenverhalten hat (vgl. Abb. 6).

²⁹ Vgl. FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002), S. 18ff.



Abb. 6: Zusammenhang von Marke, Markenstärke und Markenwert
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002), S. 10

Nach dem Markenrelevanz-Ansatz bemisst sich die Relevanz der Marke in einem Markt danach, wie intensiv der Käufer die drei in Abb. 5 dargestellten Markenfunktionen im Kauf- und Konsumprozess nutzt. Die Nutzung hängt nun maßgeblich davon ab, wie die Kontextfaktoren³⁰ des spezifischen Marktes ausgeprägt sind (vgl. Abb. 7). Je nach Art und Ausprägung dieser Faktoren im Markt besitzt die Marke also als Wettbewerbsinstrument eine hohe oder niedrige Relevanz für die Kaufentscheidung. Daraus wird deutlich, dass dieses Konzept immer relative Aussagen zur Markenrelevanz trifft, in Abhängigkeit des spezifischen Marktes.

Die Überprüfung der Markenrelevanz bei Finanzdienstleistungen nach diesem Modell lässt vermuten, dass Marken durch ihre Risikoreduktions- und Informationsfunktion (z.B. Kapital-Lebensversicherungen) bzw. ihre ideelle Nutzenstiftung (z.B. American Express Gold Card als Statussymbol) eine hohe Relevanz im Finanzdienstleistungssektor besitzen und steht im Einklang mit den Aussagen zur Relevanz von Finanzdienstleistungsmarken, die sich aus dem informationsökonomischen Dreieck ableiten lassen.

³⁰ Die Kontextfaktoren werden nach produktbezogenen Faktoren (z.B. Gütertyp: Kapital-Lebensversicherung), kaufprozessbezogenen Faktoren (z.B. Kauffrequenz: einmalig), käuferbezogenen Faktoren (z.B. soziodemographische Merkmale: junger Vater, Motivation Familienabsicherung) und marktbezogenen Faktoren (z.B. Orientierungsverlust beim Kunden durch Markenvielfalt) unterschieden.



Abb. 7: Zweistufiger Prozess zur Erklärung von Markenrelevanz
 Quelle: FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002), S. 18

Als Grundlage der empirischen Validierung ihres Ansatzes dient den Autoren eine Untersuchung zur Markenrelevanz in B2C Produktmärkten mit 2525 Personen und ein Erklärungs- und Prognosemodell für die Relevanz von Marken in ihren spezifischen Märkten. Dabei verfolgen die Autoren in der empirischen Untersuchung zwei Zielsetzungen: Erstens soll eine Bedeutungsgewichtung der Markenfunktionen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Markenrelevanz erfolgen und zweitens eine Bedeutungsgewichtung der Kontextfaktoren in ihrer Bedeutung für die Markenfunktionen vorgenommen werden.³¹

Zur Erreichung der ersten Zielsetzung - die Bedeutungsgewichtung der Markenfunktionen - wird das Globalurteil auf die Wahrnehmung der drei Markenfunktionen regressiert. Die Bedeutungsgewichtung der Kontextfaktoren - als zweite Zielsetzung - wird über die direkte Wahrnehmungsbeurteilung der Kontextfaktoren durch die befragten Personen ermittelt. Die Autoren der Studie stellen im Ergebnis fest, dass keine für alle Produktmärkte gültige Aussage über die Bedeutungsgewichtung der drei Markenfunktionen getroffen werden kann, sondern, dass die Bedeutungsgewichtung vom jeweiligen Produktmarkt abhängig ist.

³¹ Für die empirische Validierung des Konzepts modellieren die Autoren die Einstellungsstärke in Anlehnung an Keller über die drei Dimensionen Präsenz, Differenzierung und Richtung abgebildet sowie die Verhaltensstärke über die zwei Dimensionen Volumen und Preis. Analog wird Einstellungsstärke über die Items „Sympathie“, „Einzigartigkeit“ und „wahrgenommene Vorteilhaftigkeit“ operationalisiert und Verhaltensstärke über „aktuelle Bedarfsdeckung durch eine Marke“ und „Loyalität“. Vgl. KELLER (2001), S. 3ff. In der Studie werden die Markenfunktionen „Information“ und „Risikoreduktion“ über jeweils zwei Items gemessen und die „ideelle Nutzenstiftung“ über vier Items. Die Markenrelevanz wird über ein Globalurteil der befragten Personen zur Bedeutung der Marke für die Kaufentscheidung im Vergleich zu anderen Faktoren erfaßt.

Die Autoren zeigen mit ihrem Ansatz³² die Relevanz von Marken sehr deutlich auf und unterstützen ihre These der Abhängigkeit der Markenrelevanz von dem spezifischen Produktmarkt mit empirischen Daten. Einschränkend sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die Validierung der These in dem *MCM/McKinsey* Ansatz lediglich retrospektiv - basierend auf den Kundenerfahrungen aus der Vergangenheit - erfolgt.³³

Neben der vorgestellten Theorie untermauert ein Blick in die Empirie die Relevanz von Marken für den Finanzdienstleistungssektor: So finden sich unter den wertvollsten 25 Marken nach *Interbrand* mit Citibank und American Express zwei Finanzdienstleistungsmarken (vgl. Abb. 3).³⁴

³² Weiter liefert der Ansatz eine Diagnose-Matrix, in der die Markenrelevanz mit der durchschnittlichen Werbeintensität in einem spezifischen Produktmarkt in Beziehung gesetzt wird. Dieses Instrument fußt auf der Annahme, dass die Werbeintensität positiv mit der Relevanz der Marke in einem spezifischen Produktmarkt korreliert. Die Autoren betonen, dass die durchschnittliche Wettbewerbsintensität in Produktmärkten nur eine Momentaufnahme darstellt, die sich im Zeitverlauf ändern kann. Im Gegensatz dazu schätzen sie die Markenrelevanz in einem spezifischen Markt als sehr persistent ein.

³³ So kann der vorgestellte Ansatz nicht ausschließen, dass ein Markt, der bisher durch niedrige Markenrelevanz gekennzeichnet war, in Zukunft durch eine innovative Inszenierung des Markenauftritts (z.B. Markt für Trinkflaschen/SIGG, Markt für Energy-Drinks/Red Bull) oder regulatorische Änderungen (Liberalisierung von früheren (Quasi-)Monopolmärkten wie Telekommunikation, Energie) durchaus eine hohe Markenrelevanz besitzt. In diesem Fall riskiert ein Unternehmen, das die Handlungsempfehlungen analog der vorgestellten Matrix, befolgt, unbeabsichtigt die Rolle eines „Followers“ bzw. „Late-Comers“ einzunehmen.

³⁴ Vgl. o.V. (2003). Hier muß die Einschränkung getroffen werden, dass unter einigen anderen der wertvollsten 25 Marken nach *Interbrand* zwar ebenfalls Dienstleistungen angeboten werden (z.B. IBM, GE), diese Unternehmen ihren Schwerpunkt jedoch eindeutig außerhalb des Dienstleistungssektors haben.

<u>Markenname</u>	<u>Markenwert in Mrd. \$</u>	<u>Veränderung vs. VJ in%</u>
1. Coca-Cola	70.45	+1%
2. Microsoft	65.17	+2%
3. IBM	51.77	+1%
4. GE	42.34	+2%
5. Intel	31.11	+1%
6. Nokia	29.44	-2%
7. Disney	28.04	-4%
8. McDonald's	24.70	-6%
9. Marlboro	22.18	-8%
10. Mercedes	21.37	+2%
11. Toyota	20.78	+7%
12. Hewlett-Packard	19.86	+18%
13. Citibank	18.57	+3%
14. Ford	17.07	-16%
15. American Express	16.83	+3%
16. Gillette	15.98	+7%
17. Cisco	15.79	-3%
18. Honda	15.63	+4%
19. BMW	15.11	+5%
20. Sony	13.15	-5%
21. Nescafe	12.34	-4%
22. Budweiser	11.89	+5%
23. Pepsi	11.78	+6%
24. Oracle	11.26	-2%
25. Samsung	10.85	+31%

Abb. 8: Ranking der wertvollsten Marken 2003 nach *Interbrand*
Quelle: eigene Darstellung nach o. V. (2003)

Gestützt auf diese theoretischen Grundlagen und empirischen Indizien kann von einer Relevanz der Marke für Finanzdienstleistungen, die im Mittelpunkt dieses Papiers stehen, ausgegangen werden.

2.2 Die Relevanz von Markenarchitektur im Kontext zunehmender Internationalisierung

Im Finanzdienstleistungssektor ist ein anhaltender Konsolidierungstrend und eine damit verbundene Internationalisierung zu beobachten. So hat das Volumen der Firmenübernahmen und -zusammenschlüsse auf internationaler Ebene („cross-border“) seit Anfang der neunziger Jahre deutlich zugenommen (vgl. Abb. 9) und nach einer Schwächephase zwischen 2001 und 2004 wird für die nächsten Jahre³⁵ mit einer Fortsetzung dieses Trends gerechnet.³⁶

³⁵ Im Jahr 2000 hatten die weltweiten M&A Aktivitäten (alle Industrien) gemessen am Transaktionsvolumen zunächst ihren Höhepunkt erreicht und in den Jahren zwischen 2001 und 2003 wurden geringere Volumina verzeichnet. Prognosen rechnen zukünftig jedoch wieder mit einer Intensivierung der M&A Aktivitäten und einer neuen Transaktions-Rekordvolumina. Vgl. HERDEN/THIELL (2002), S. 328ff.

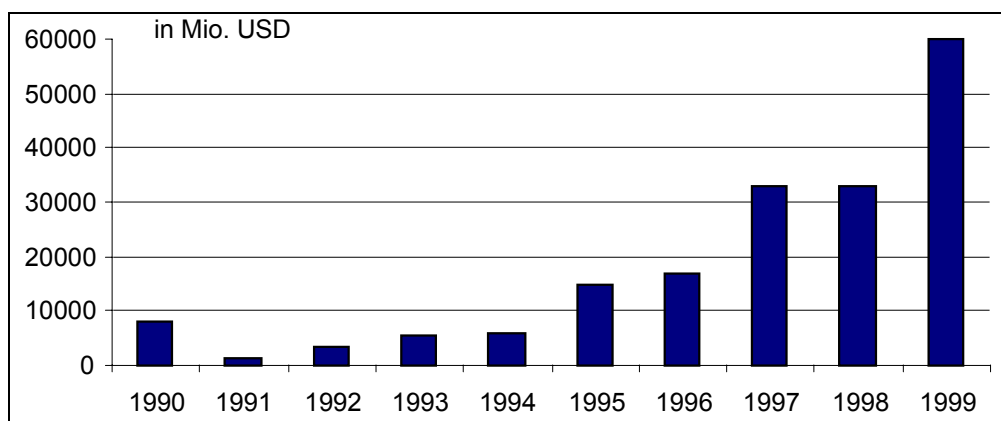


Abb. 9: Entwicklung der „cross-border“ Merger & Acquisition Aktivitäten der G10 Länder inkl. Australien und Spanien
Quelle: o.V. 2001b, S. 335

Im Zuge der Integration von zwei Firmen steht unweigerlich auch die Integration von zwei Markenportfolios an, welche die richtige Gestaltung der Markenarchitektur der neuen, integrierten Firma zum Ziel haben sollte. Die Gestaltung einer Markenarchitektur dient nach *Meffert, Bierwirth* und *Burmann*³⁷ „der Bestimmung der auf den einzelnen Unternehmensebenen zu verwendenden Marken, ihrer spezifischen Rollen, Positionierungen sowie der zwischen den Marken gewünschten Beziehungen.“³⁸

Die Tatsache, dass eine Addition von zwei Markenportfolios zunächst in einem unabgestimmten, größeren Markenportfolio mündet, stellt die Markenverantwortlichen dieser Unternehmen vor ein breites Spektrum an Herausforderungen - von steigenden Komplexitätskosten bis hin zur Aufweichung bestehender

³⁶ Laut einer Studie über die Konsolidierung im Finanzdienstleistungssektor liegen die Ursachen des M&A Trends einerseits unternehmensintern in der Suche nach Kosten- und Umsatzsynergien begründet, andererseits beeinflussen auch unternehmensexterne Faktoren wie bspw. die Deregulierung der Finanz- und Produktmärkte, die Verfügbarkeit besserer und flexiblerer IT-Lösungen, die Einführung des Euro als gemeinsamer Währung oder auch der wachsende Erwartungsdruck der Kapitalmärkte maßgeblich diese Entwicklung. Die Studie wurde im Jahr 1999 von den Finanzministern und Zentralbank-Vorsitzenden der „Group of Ten“ Länder (Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Niederlande, Schweden, Schweiz und Vereinigte Staaten) in Auftrag gegeben. Sie wurde in den „Group of Ten“ Ländern sowie Australien und Spanien durchgeführt und ihre Ergebnisse 2001 veröffentlicht. Vgl. o.V. (2001b).

³⁷ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 168f. Die genannten Autoren lehnen sich in ihren Ausführungen an *Aaker* und *Joachimsthaler* an. Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 102 (Definition) und S. 152f. (Ziele).

³⁸ Zur vertieften Auseinandersetzung mit Markenarchitektur und ihrer Abgrenzung vgl. auch Kap. 4.1.

Markenprofile.³⁹ Durch die internationale Dimension in „cross-border“ Aktivitäten kann sich die Komplexität von Integrationsprojekten für die Markenverantwortlichen weiter erhöhen. In diesem Fall müssen die Markenverantwortlichen nicht nur die Aufgabe der Zusammenführung von zwei Markenportfolios im Heimatmarkt lösen, sondern die gleiche Aufgabe ggfs. für mehrere, ihnen weniger vertraute Märkte bewältigen.

Andererseits sind mit der Neugestaltung des Markenportfolios auch Chancen einer besseren Marktabdeckung und Synergieschöpfung⁴⁰ verbunden, wie ein Blick auf den Finanzdienstleistungssektor zeigt, in dem sich eine wachsende Dominanz⁴¹ global eingesetzter Corporate Brands abzeichnet (z.B. UBS, Citi-Group, ING).

Zusammenfassend wird in diesem Abschnitt deutlich, dass der Trend zur Internationalisierung im Finanzdienstleistungssektor neue Herausforderungen an die Markenführung stellt und in Zukunft insbesondere die Fragestellung an Bedeutung gewinnen wird, ob und in welcher Intensität eine Corporate Brand international eingesetzt werden sollten.

³⁹ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 168.

⁴⁰ Insbesondere für internationale Finanzdienstleister mit einer Corporate Brand, die über ihren Heimatmarkt hinaus bereits durch die Verwendung ihrer Marke in anderen Märkten und durch die Präsenz der Marke in globalen Medien etabliert sind, eröffnen sich auf diese Weise besondere Möglichkeiten der Synergieerzielung. In diesem Fall können die getätigten Markeninvestitionen die notwendigen Investitionen zum Aufbau der Corporate Brand in neuen Märkten reduzieren. Vgl. auch ESCH/BRÄUTIGAM (2001a), S. 31ff. So treten bspw. Citi-Gruppe und UBS heute sehr prominent unter ihrer jeweiligen Corporate Brand auf. In abgeschwächter Form verfolgt auch der niederländische ING Konzern diese Strategie. ING führt zunächst die übernommene lokale Marke (Company Brand) eigenständig weiter und kombiniert sie mittelfristig im Rahmen eines gemeinsamen Auftritts mit der Corporate Brand ING. Dieser Weg behält sich die Option, die Markenkombination zu einem späteren Zeitpunkt gänzlich in die Corporate Brand zu überführen.

⁴¹ So treten bspw. Citi-Gruppe und UBS heute sehr prominent unter ihrer jeweiligen Corporate Brand auf. In abgeschwächter Form verfolgt auch der niederländische ING Konzern diese Strategie. ING führt zunächst die übernommene lokale Marke (Company Brand) eigenständig weiter und kombiniert sie mittelfristig im Rahmen eines gemeinsamen Auftritts mit der Corporate Brand ING. Dieser Weg behält sich die Option, die Markenkombination zu einem späteren Zeitpunkt gänzlich in die Corporate Brand zu überführen.

3 Theoretische Grundlagen zur Markenführung

3.1 Markenverständnis, Markenbildung und Markenmanagement

Die historische Entwicklung des Verständnisses für Marke lässt sich in fünf Zeitabschnitten darstellen (vgl. Abb. 10).⁴²

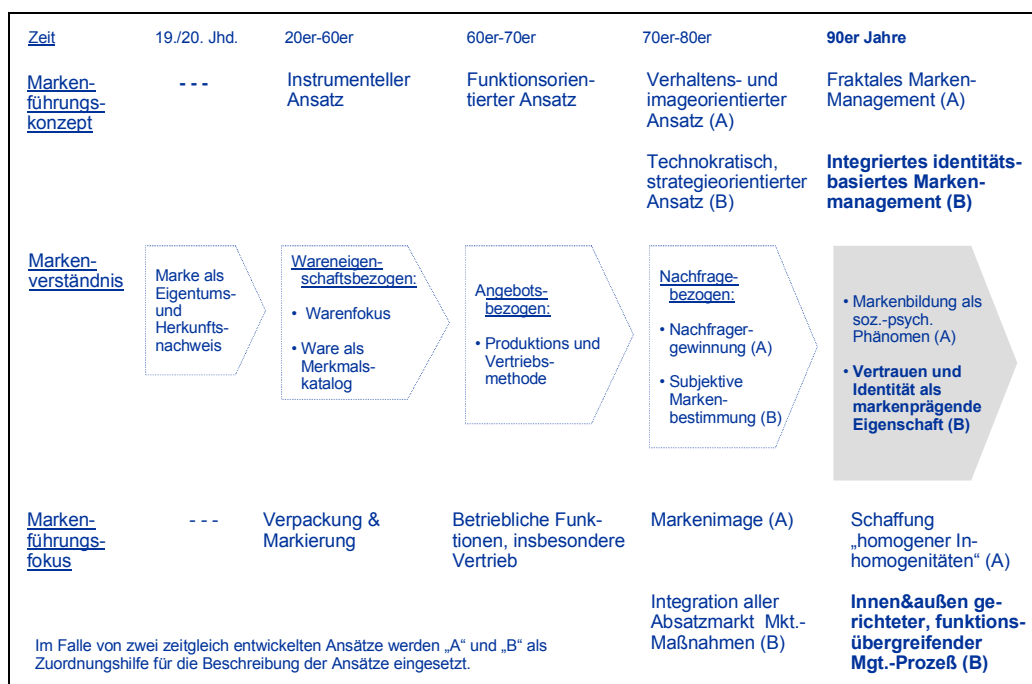


Abb. 10: Historischer Abriss zur Entwicklung von Markenverständnis und Markenführung
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 19

Im Zeitalter der Industrialisierung bis ca. 1900 diente die Marke lediglich als Herkunftsnachweis. Von Markenführung kann zu dieser Zeit nicht gesprochen werden. Von Beginn des 20. Jahrhunderts an bis ca. 1960 vollzog sich ein Wandel in Verständnis und Funktion der Marke, der mit dem Begriff instrumenteller Markenführungsansatz bezeichnet wird. Insbesondere Konsumgüterhersteller nutzten in dieser Zeit die Marke, um mit den Kunden wieder indirekt Beziehungen aufzubauen und damit ihre Position gegenüber dem Handel zu stärken. Auf der Grundlage hoher und gleichmäßiger Produktqualität sowie kontinuierlicher Innovationen nutzten sie die klassische Werbung dazu, um ihren Produkten eine hohe Bekanntheit zu verschaffen und Vertrauen bei den Kunden aufzubauen.

⁴² Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 18-31.

In der folgenden Zeit bis Mitte der siebziger Jahre bildete sich der funktionsorientierte Markenführungsansatz auf Grundlage eines angebotsbezogenen Markenverständnisses heraus. Dieser Markenführungsansatz zeichnete sich gegenüber der instrumentellen Markenführung dadurch aus, dass Markenführung nun mit Maßnahmen in sämtlichen betrieblichen Funktionen (z.B. F&E, Vertrieb, Preisgestaltung) verbunden war, die Einfluss auf den Erfolg des Markenartikels hatten.

Bis Ende der achtziger Jahre folgte die Ausprägung eines nachfragebezogenen Markenverständnisses, auf dessen Grundlage sich der verhaltens- bzw. imageorientierte Markenführungsansatz und der strategieorientierte Markenführungsansatz herausgebildet haben. In diesem Verständnis rückte die Nachfragesteigerung durch gezielte Steuerung von Markenimage und Markenkompetenz in den Vordergrund. Zur gleichen Zeit entwickelte sich der strategieorientierte Markenführungsansatz, der auf die Beseitigung der mangelnden Integration der Anspruchsgruppen von Marken im imageorientierten Ansatz abzielte.

Seit den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts bildete sich schließlich ein sozialpsychologisches Verständnis von Marke aus, dass die Marke umfassender, nämlich als Konstrukt aus „harten“ (funktionalen, objektiven) und „weichen“ (emotionalen, subjektiven) Faktoren begreift. Bedingt durch die fortschreitende Homogenisierung der Produkte rückten insbesondere emotionale Produktkomponenten in den Vordergrund des Konsumenteninteresses. Der auf Grundlage dieses Verständnisses entwickelte fraktale Markenführungsansatz zielt darauf ab, die Marke als Mythos zu inszenieren und verfolgt die Profilierung der Marke durch eine ständig wiederkehrende Veränderung der Markengestalt und Inhalte der Kommunikation. Zeitgleich hat sich der identitätsbasierte Markenführungsansatz ausgebildet, der die Markenidentität als Grundlage des Konsumentenvertrauens in den Mittelpunkt stellt und ihr eine zentrale Bedeutung für das Kaufverhalten beimisst. Daraus abgeleitet empfehlen Vertreter dieses Ansatzes die Berücksichtigung der relevanten internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens in der Markenführung und die Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens. Das von diesem

Markenverständnis geprägte Modell des identitätsbasierten Markenmanagements⁴³ wird im Rahmen des folgenden Kap. 3.2 ausführlich erläutert werden.

3.2 Identitätsbasiertes Markenmanagement

Im Vergleich zu früheren Markenführungskonzepten (vgl. Abb. 10) integriert *Mefferts* und *Burmanns* Ansatz des identitätsbasierten Markenmanagements die nach außen gerichtete Absatzseitenperspektive („market based-view“) mit der nach innen gerichteten Unternehmensperspektive („resource-based“) und konstituiert die spezifische Identität einer Marke als Voraussetzung für die Vertrauensbildung bei externen Anspruchsgruppen und Bindung der Anspruchsgruppen an die Marke.⁴⁴

Die Identität der Marke als Grundlage des Markenimages und der Vertrauensbildung bei externen Anspruchsgruppen prägt sich im Zusammenspiel verschiedener Faktoren aus (vgl. Abb. 11): Die Markenherkunft liefert Informationen über die „Geschichte“ der Marke und ihre kulturelle Verankerung. Bei bereits im Markt etablierten Marken wird die Markenherkunft neben unternehmensinternen Entscheidungen (Markenstrategie) zunehmend durch das Image der Marke und das Markenwissen in den externen Anspruchsgruppen bestimmt. Als Folge dieses Wirkungszusammenhangs können Markenverantwortliche etablierter Marken deren Herkunft nicht ohne hohen Vertrauensverlust bei externen Anspruchsgruppen „ignorieren“ wie bspw. im Fall der Zigarettenmarke „Camel“ durch die Schaltung einer völlig neuen – nicht der Markenherkunft entsprechenden - Kampagne. Die organisationalen Fähigkeiten der Marke beschreibt den Einfluss der Marke auf die Organisations- und Führungskultur des jeweiligen Unternehmens.

⁴³ Synonym wird in früheren Veröffentlichungen zu diesem Modell auch der Begriff des identitätsorientierten Markenmanagements verwendet.

⁴⁴ Vgl. zu Fremdbild KELLER (1993), S. 1f. sowie MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 65. Vgl. zu Selbstbild darüber hinaus AAKER (1996) sowie AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 44. Vgl. zu Identität als Voraussetzung zur Vertrauensbildung ebenso DOMIZLAFF (1951), S. 56ff. und S. 89.

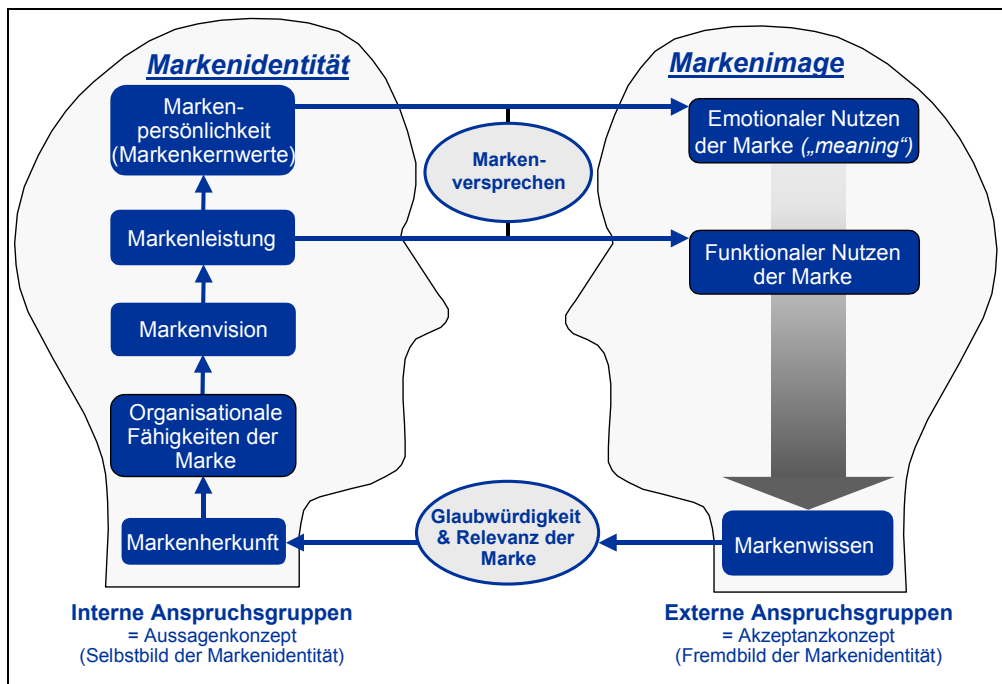


Abb. 11: Ausprägung von Markenidentität als Grundlage der Vertrauensbildung bei externen Anspruchsgruppen
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BURMANN (2003)

Die Markenvision entwirft das zukünftige „Soll-Bild“ der Marke als Grundlage der Planung von Markenmaßnahmen. Die Markenleistung steht für die spezifische Kompetenz der Marke. Sie ist das funktionale Leistungsversprechen an den Verbraucher (z.B. Amex Gold Card: Das Versprechen, bargeldlos zahlen zu können). Die Markenpersönlichkeit ist der Außenauftritt der Marke. Sie kommuniziert die Kernwerte der Marke und konkretisiert sich in Markenzeichen, spezifischen Bilderwelten und dem Kommunikationsstil einer Marke (z.B. Amex Gold Card: Erfolgreich, wohlhabend, unabhängig, elitär). Beides, die Markenleistung und die Markenpersönlichkeit, bilden gemeinsam das Markenversprechen gegenüber den externen Anspruchsgruppen. Der erfahrene Nutzen durch die Marke bestimmt das externe (z.B. kundenseitige) Markenwissen und resultiert in der Relevanz einer Marke und dem Vertrauen, das ihr entgegen gebracht wird.

Über die Betrachtung der Identitätsausprägung auf Individualebene hinaus ist die Identitätsstärke einer Marke auch von der Homogenität ihrer Wahrnehmung in den zahlreichen internen und externen Anspruchsgruppen abhängig (vgl. Abb. 12).

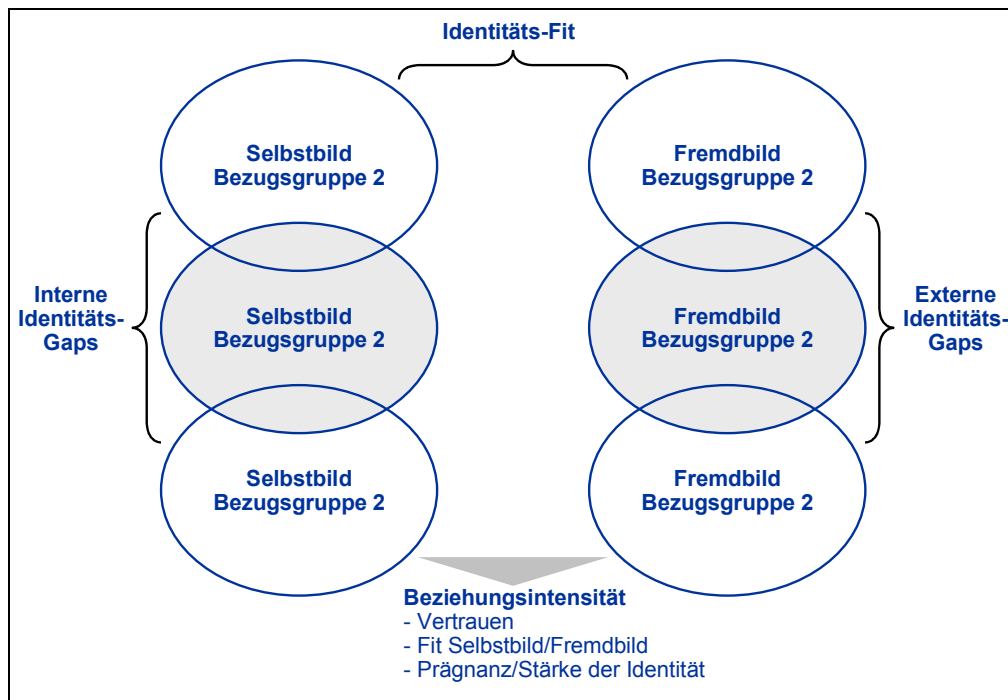


Abb. 12: Identitätsausprägung durch wechselseitigen Austausch von Selbst- und Fremdbild
 Quelle: Darstellung in Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (2002), S. 67

Danach entwickelt sich die Identität einer Marke in den wechselseitigen Austausch diverser Fremd- und Selbstbilder dieser Marke, der die Schließung der Identitätslücken zwischen verschiedenen Marken-Selbstbildern (interne Identitäts-Gaps) bzw. zwischen verschiedenen Marken-Fremdbildern (externe Identitäts-Gaps) bewirken kann und damit zu wachsender Übereinstimmung von Selbstbild und Fremdbild einer Marke (Identitäts-Fit) führt. Dieser Harmonisierungsprozess von interner und externer Markenwahrnehmung resultiert in einer profilierten und stärkeren Ausprägung der Markenidentität und schafft so die Grundlage für eine anspruchsrgruppenübergreifende Vertrauensbildung in die Marke. *Meffert* und *Bierwirth* betonen in diesem Zusammenhang die besondere Relevanz dieses Ansatzes für die Führung der Corporate Brand: „Die besondere Leistung der identitätsbasierten Markenführung für das Management einer Unternehmensmarke ist vor diesem Hintergrund in der Bereitstellung eines konzeptionellen Rahmens zu sehen, der eine Verwässerung der Unternehmensmarke durch die Gewährleistung einer konsistenten Wahrnehmung zwischen den Zielgruppen verhindert.“⁴⁵

⁴⁵ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2001), S. 10.

Aus ökonomischer Perspektive betrachtet, wird hier deutlich, dass die Vertreter⁴⁶ des identitätsbasierten Markenmanagements den ökonomischen Wert⁴⁷ einer Marke auf ihre Identität zurückführen (vgl. Abb. 13): Das Kundenvertrauen in eine Marke basiert wie bereits beschrieben auf die vom Kunden wahrgenommene Identitätsausprägung der Marke und der Klarheit ihres Markenimages⁴⁸. Aus der Stärke des Kundenvertrauens in eine Marke resultiert die Kaufverhaltensrelevanz⁴⁹ dieser Marke für Kunden⁵⁰ und schließlich die Markenstärke und ihrer ökonomischer Wert.

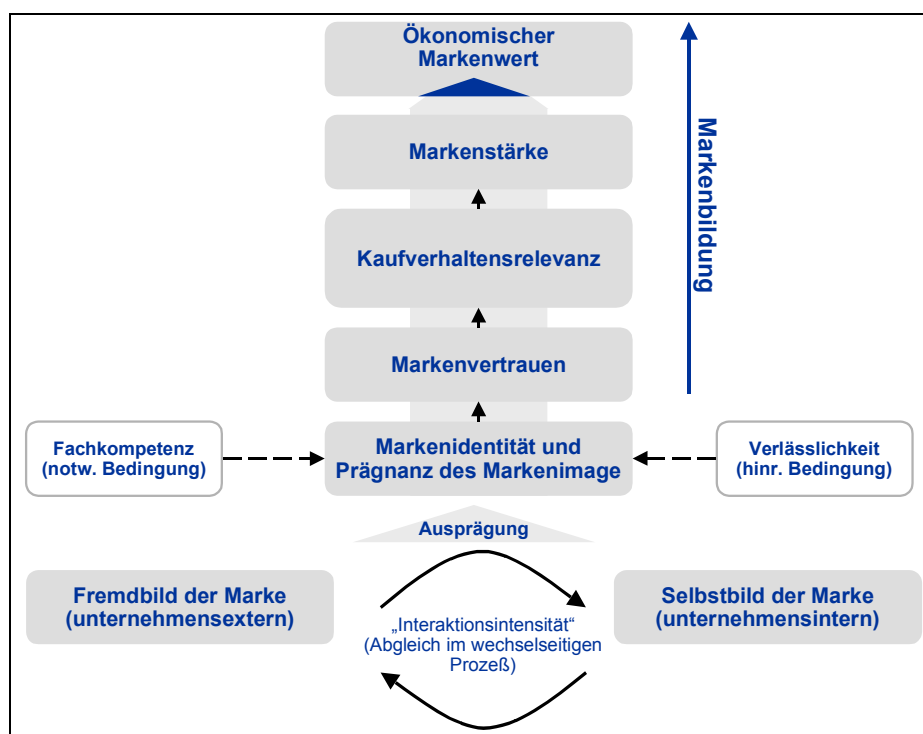


Abb. 13: Darstellung des Markenbildungsprozesses aus identitätsbasierter Perspektive
Quelle: eigene Darstellung

⁴⁶ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 31-93, KAPFERER (1997), S. 90-119, ESCH (2003) mit einer Übersicht zu Ansätzen verschiedener Autoren, S. 83-114, MEFFERT/BIERWIRTH (2001), S. 9f. sowie MEFFERT/BURMANN (2002c), S. 74-96.

⁴⁷ Die in der vorliegenden Arbeit verwendete Definition von Marke nach *Burmam* stellt auf einem Objekt (=Grundnutzen) zugefügte und differenzierende Eigenschaften (=Zusatznutzen) als konstitutive Merkmale der Marke ab. Durch die zugefügten Eigenschaften entsteht ein Mehrwert des Produktes, der sich in einer höheren Kaufbereitschaft des Kunden (psychographischer bzw. ökonomischer Markenwert) äußert und ggfs. ein Preispremium gegenüber Nicht-Markenprodukten (ökonomischer Markenwert) rechtfertigt.

⁴⁸ Image sei im Rahmen dieser Arbeit verstanden als „ein in der Psyche relevanter Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes Vorstellungsbild von einem Bezugsobjekt“. Vgl. BURMANN (2003).

⁴⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS, W. (2002b), S. 8.

⁵⁰ Vgl. BURMANN (2003).

Mit ihrem Ansatz des identitätsbasierten Markenmanagements postulieren *Meffert* und *Burmann* ein erweitertes Konzept der Markenführung, das erstmals die „umfassende Integration der angebots- und nachfrageorientierten Betrachtungsperspektive“⁵¹ als zentrale Aufgabe der Markenführung sieht, um auf Basis der Identität und Kompetenz der Marke, das Vertrauen und die Loyalität der Anspruchsgruppen aufzubauen⁵² und so eine Maximierung des Gesamtmarkenwertes zu erzielen.⁵³

Diese Zielsetzung lässt sich in den drei Prozessstufen identitätsbasierter Markenführung weiter konkretisieren (vgl. Abb. 14).⁵⁴ Das Markenmanagement bzw. der hier synonym verwendete Begriff Markenführung verfolgt das Ziel, auf Grundlage einer stringenten Konzeption und Fortentwicklung der Marke, den langfristigen Aufbau und Bestand von Markenvertrauen und Kundenzufriedenheit zu sichern.⁵⁵

⁵¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 37.

⁵² Vgl. zu Identität als Voraussetzung zur Vertrauensbildung DOMIZLAFF (1951), S. 56ff. u. S. 89.

⁵³ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2001), S. 9f. sowie MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 37-41. Der Gesamtmarkenwert ist definiert als die Aggregation aller zielgruppenspezifischen Markenwerte, vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2002), S. 187.

⁵⁴ Vgl. BURMANN/NITSCHKE (2003) sowie MEFFERT/BURMANN (2002c), S. 74ff. und BURMANN (2003).

⁵⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002c), S. 88 sowie BURMANN (2003).

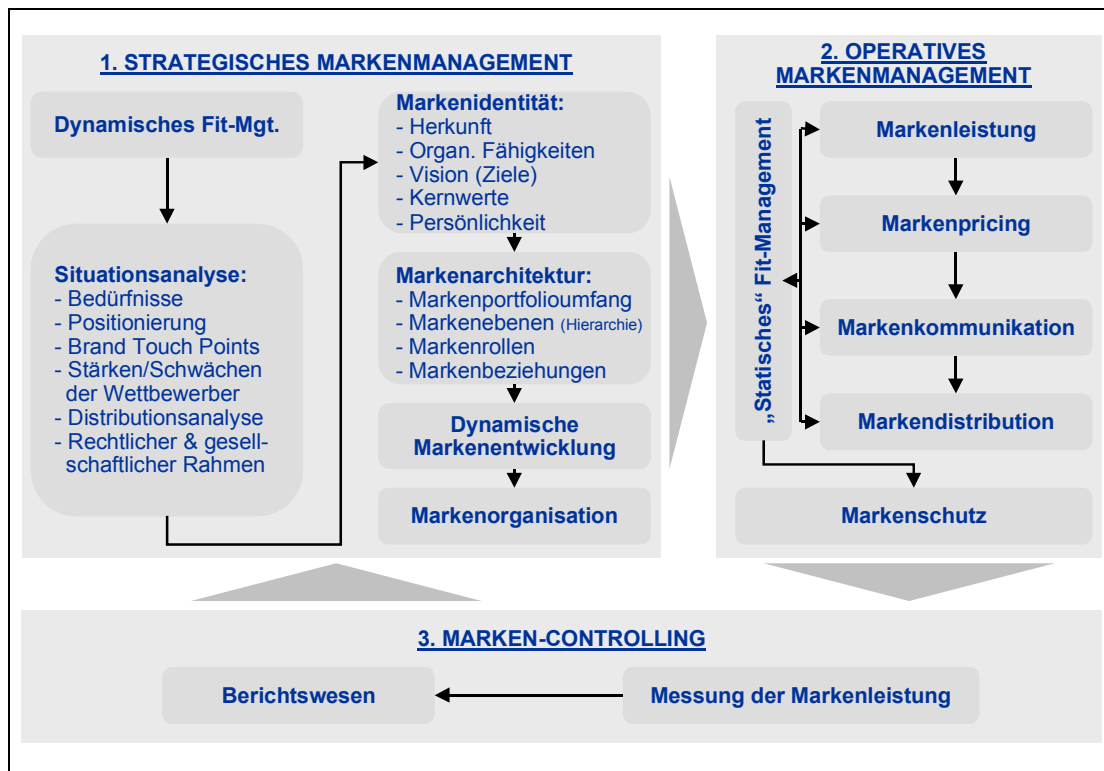


Abb. 14: Der Prozeß des identitätsbasierten Markenmanagements
Quelle: in Anlehnung an BURMANN (2003)

Mit „dynamischem Fit-Management“ steuern die Markenverantwortlichen ihre Markenentwicklungsprogramme auf dem Kontinuum zwischen der Kommunikation vollkommen bekannter Informationen zur Marke („Bestätigung/ Imagesicherung der Marke“) einerseits und vollkommen neuer Information zur Marke („Erstmaligkeit/Bekanntheit der Marke“) andererseits aus. Die höchste Kommunikationswirkung erzielt Markenführung nach diesem Ansatz in der Mitte des Kontinuums, d.h. mit einer relativen Ausbalancierung von Bestätigung und Erstmaligkeit der Information zur Marke. Das „statische Fit-Management“ sichert und erhöht über operative Maßnahmenpläne die wahrgenommene Konsistenz der Markenidentität bei den unternehmensexternen Anspruchsgruppen der Marke. Marken-Controlling schließlich unterstützt und kontrolliert das strategische und operative Markenmanagement durch die regelmäßige Erhebung von quantitativen bzw. qualitativen Ergebnisgrößen.

4 Gestaltung komplexer Markenarchitekturen

4.1 Definition und Abgrenzung von Markenarchitektur

Aufbauend auf die Definition⁵⁶ von *Meffert*, *Bierwirth* und *Burmann* zielt die Gestaltung von Markenarchitektur darauf ab, das Markenportfolio⁵⁷ eines Unternehmens mit einer inneren Logik⁵⁸ auszustatten und zu strukturieren. Für alle Marken des Markenportfolios sollten dazu spezifische, auf einander abgestimmte Rollen⁵⁹ definiert werden, die wiederum als Grundlage dienen, um die Markenstrategien des Unternehmens festzulegen (vgl. Kap. 4.2). Im Ergebnis führt eine an diesen Zielen ausgerichtete Markenarchitekturgestaltung zu der Ausprägung starker Markenidentitäten, hoher Effizienz und Effektivität der Markenführung durch Vermeidung unnötiger Komplexität des Markenportfolios und Nutzung möglicher Synergien.⁶⁰

⁵⁶ „[Die Markenarchitektur dient] der Bestimmung der auf den einzelnen Unternehmensebenen zu verwendenden Marken, ihrer spezifischen Rollen, Positionierungen sowie der zwischen den Marken gewünschten Beziehungen.“ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 168f.

⁵⁷ Das Markenportfolio eines Unternehmens umfaßt alle Marken inklusive der Marken, die gemeinsam mit anderen Unternehmen im Markt aufgebaut und geführt werden. Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 234.

⁵⁸ *Meffert*, *Bierwirth* und *Burmann* sprechen auch von einer „systematischen Steuerung“ des Markenportfolios. Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 168. *Esch* bezeichnet die „Logik der Anordnung“ als zentrales Erfolgskriterium der Markenarchitektur. Vgl. ESCH (2003), S. 403.

⁵⁹ Die Definition von Markenarchitektur unterstreicht deutlich den wechselseitigen Einfluß zwischen der/den Marke(n) eines Unternehmens (Beziehungen) und der Gestaltung seiner Markenarchitektur wie im identitätsbasierten Markenmanagementprozeß (vgl. Abb. 14) aufgezeigt.

⁶⁰ In diesem Sinne haben einige Unternehmen wie bspw. Beiersdorf über Jahre hinweg ihre Markenarchitektur stringent ausgestaltet und damit maßgeblich ihren Geschäftserfolg gesichert. Über die Festlegung der spezifischen Rolle jeder Marke ihres Portfolios und der daraus abgeleiteten spezifischen Markenstrategie ist es ihnen gelungen, ihr Markenportfolio „schlank“ zu halten, segment- bzw. kundenspezifisch zu fokussieren und ihre Marken dank ausgeprägter Identität und klaren Profils in den Köpfen der Konsumenten zu verankern. So konnte Beiersdorf den Total Return to Shareholders (TSR) von 1990-2002 verzehnfachen, während der Branchenindex europäischer Konsumgüterhersteller (EU-Index FMCG) sich lediglich vervierfachte. Der Einfluß von Markenstärke auf den Geschäftserfolg wird ebenso von einer Studie McKinseys im amerikanischen Markt gestützt, die zeigt, dass Unternehmen mit starken Marken eine um 2,6 Prozentpunkte überdurchschnittlichen TSR haben, während Unternehmen mit schwachen Marken einen um 6,9 Prozentpunkte unterdurchschnittlichen TSR ausweisen. Vgl. SCHROEDER/PERREY (2002), S. 8f.

Andere Unternehmen haben die Chance zur strategischen Gestaltung ihrer Markenarchitektur nicht genutzt bzw. erfolglose Entscheidungen getroffen. Ihr Markenportfolio ist durch inneres Wachstum bzw. Akquisitionen stetig angewachsen, was den Verlust von Effizienz und Profilschärfe der einzelnen Marken zur Folge haben kann. Um diese hausgemachten Probleme zu bewältigen, sind unter Umständen harte Einschnitte nötig. So hat sich z.B. Uni-

In Abgrenzung zu Markenarchitektur sind Markenstrategien⁶¹ nach *Meffert* „bedingte, langfristige und globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Markenziele...“. Die Markenziele als Orientierungsgrößen der Markenstrategien leiten sich aus den in der Markenarchitektur definierten Rollen der einzelnen Marken des Markenportfolios ab.



Abb. 15: Organisation von Markenarchitektur, Markenstrategie und Markenentscheidungen im identitätsbasierten Markenmanagementprozess

Quelle: eigene Abbildung

Im Sinne einer weitergehenden Abgrenzung wird hier deutlich, dass Markenstrategien die Markenarchitektur eines Unternehmens in Verhaltenspläne umsetzen. *Meffert*, *Bierwirth* und *Burmann* charakterisieren das Zusammenspiel dieser beiden Konstrukte folgendermaßen: „Die Markenarchitektur eines Unternehmens dient als Grundlage für die Verankerung der Markenstrategie“⁶² (vgl. auch Abb. 15).

lever als Antwort auf unbefriedigende Geschäftsergebnisse im Jahr 2000 dazu entschieden, sein Portfolio bis 2004 von 1600 auf 400 Marken zu reduzieren, um eine höhere Effizienz in der Markenführung zu erzielen und die Profile der im Portfolio verbliebenen Marken zu schärfen. Vgl. RIESENBECK/PERREY (2004), S. 260ff.

⁶¹ Vgl. MEFFERT (2002a), S. 136ff. sowie MEFFERT (2000), S. 856ff.

⁶² Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 168.

Im Geiste dieser Abgrenzung betont *Esch*, dass die „Klassifikation komplexer Markenarchitekturen mit Hilfe von einfachen Kombinationen klassischer Markenstrategien zwar als Strukturierungshilfe dient, allerdings keine Erkenntnisse über die komplexen Wirkungsgeflechte von Markenarchitekturen [liefert].“⁶³

Meffert systematisiert die möglichen Markenstrategien nach drei Wettbewerbsdimensionen: die horizontale Wettbewerbsdimension, die vertikale Wettbewerbsdimension und die internationale Wettbewerbsdimension.⁶⁴ Er unterscheidet im horizontalen Wettbewerb, d.h. im Wettbewerb von Unternehmen auf der gleichen Produktions- bzw. Handelsstufe, vier Strategieoptionen, die im weiteren Verlauf des vorliegenden Arbeitspapiers auch als klassische Markenstrategien bezeichnet werden, die im Folgenden tabellarisch dargestellt werden (vgl. Abb. 16).⁶⁵

⁶³ Vgl. *ESCH* (2003), S. 402ff.

⁶⁴ Vgl. zum gesamten Abschnitt *MEFFERT* (2002a), S. 136ff. *Meffert* erklärt „bedingt“, „langfristig“ und „global“ damit, dass Markenstrategien immer auf Annahmen über spezifische Entwicklungen beruhen, dass sie für Zeiträume von drei bis fünf Jahren formuliert werden, und dass sie relativ allgemein gehaltene Aussagen treffen, die in konkreten Maßnahmen operationalisiert werden.

⁶⁵ *Meffert* definiert mit der Markentransferstrategie und Co-Branding noch zwei weitere Strategien im horizontalen Wettbewerb. Die Markentransferstrategie hat zum Ziel, positive Imagekomponenten einer Marke aus einem bestehenden Produktbereich auf andere Produktbereiche zu übertragen. (z.B. Camel /Bekleidung, Calvin Klein cK /Uhren). Die Co-Branding Strategie ist der gemeinsame Auftritt ansonsten selbständiger Marken im kooperativen Verbund mit dem Ziel des gegenseitigen Imagetransfers auf die unter dem Co-Branding angebotene Leistung. Co-Branding wird im Verlauf dieses Kapitels noch im Kontext der Bestandteile eines Markenportfolios weiter erörtert werden.

Markenstrategien in drei Wettbewerbsdimension nach Meffert	Beispiel
<p>IM HORIZONTALEN WETTBEWERB:</p> <p>Im Rahmen einer <u>Einzelmarkenstrategie</u> (synonym: Produktmarkenstrategie bzw. Monomarkenstrategie) wird jedes Produkt eines Unternehmens mit einer eigenen Marke beworben, wobei das Unternehmen jedes Marktsegment mit nur einer Marke bearbeitet</p>	P&G: Tempo, Pampers, Blend-a-Med
<p>Die <u>Mehrmarkenstrategie</u> (synonym: Multimarkenstrategie) setzt pro Marktsegment mindestens zwei Marken ein, diese jedoch ausschließlich für dieses Segment</p>	Henkel: Spee und Persil
<p>Eine <u>Markenfamilienstrategie</u> faßt mehrere verwandte Produkte aus einem oder mehreren Segmenten unter einer Marke zusammen, die nicht dem Unternehmensnamen entspricht</p>	Beiersdorf: Nivea, Tesa
<p>Die <u>Dachmarkenstrategie</u> (synonym Corporate Brand Strategie) faßt alle Produkte eines Unternehmens unter der Unternehmensmarke zusammen</p>	Canon, Xerox, HP
<p>IM VERIKALEN WETTBEWERB:</p> <p>Im vertikalen Wettbewerb, d.h. zwischen Unternehmen unterschiedlicher Produktions- bzw. Handelsstufen, definiert Meffert drei sog. Basisstrategien, auf die im Kontext des Papiers nicht weiter eingegangen werden wird: die Gattungsmarke (niedrigpreisig), die Eigenmarke (mittelpreisig) und die Premiummarke (hochpreisig).</p>	
<p>IM INTERNATIONALEN WETTBEWERB:</p> <p>Im internationalen Wettbewerb, d.h. wenn Unternehmen auf internationalen Märkten operieren, unterscheidet Meffert zwischen globaler Markenstrategie, multinationaler Markenstrategie und Mischformen dieser zwei Strategien. Globale Markenstrategien verfolgen das Ziel, global einheitliche Markenkonzepte in den betroffenen Märkten durchzusetzen, d.h. es werden keine oder geringfügige lokalen Adaptionen vorgenommen. Eine multinationale Markenstrategie differenziert Markenkonzepte länderspezifisch, d.h. es werden lokale Besonderheiten berücksichtigt. Die Mischstrategien verfolgen das Ziel einer möglichst hohen Standardisierung des Markenkonzeptes unter Berücksichtigung standardisierungsbedingter, lokaler Gefährdungspotentiale für den Erfolg einer Marke.</p>	McDonalds, Starbucks, Ikea

Abb. 16: Markenstrategien nach Meffert

Quelle: eigene Abbildung

Einige Autoren⁶⁶ verwenden anstelle von „Markenarchitektur“ den Begriff „brand hierarchy“ bzw. „Markenhierarchie“. Das erscheint allerdings gleichermaßen unpräzise wie irreführend: Der Begriff „Architektur“ ist abstrakt definiert als „planvoller Entwurf der menschlichen Umwelt“ bzw. „kunstgerechter, gesetzmäßiger Aufbau“⁶⁷ und „Hierarchie“⁶⁸ als „ein System, das durch die Beziehungen der Über-/Unterordnung zwischen den Elementen gekennzeichnet ist“.

⁶⁶ Keller verwendet den Begriff „Markenhierarchie“ zunächst als Ordnungssystem für das Markenportfolio eines Unternehmens in Anlehnung an die Organisationshierarchie des Unternehmens. Diese Verwendung des Begriffes Markenhierarchie drückt Über- und Unterordnungsverhältnisse innerhalb eines Markenportfolios durch unterschiedliche Hierarchieebenen aus, ist damit definitionskonform mit Markenarchitektur und wird von verschiedenen Autoren wie etwa Meffert, Bierwirth, Burmann sowie Aaker und Joachimsthaler oder auch Esch gestützt. Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 170, AAKER/JOACHIMSTHALER (2002), S. 145f, sowie ESCH (2003), S. 415.

⁶⁷ Vgl. o.V. (1987), S. 115.

⁶⁸ Definition nach Gabler Wirtschafts Lexikon, vgl. o. V. (1988), S. 2412.

Kellers Definition von Markenhierarchie geht allerdings deutlich über den bloßen Ausdruck von Unter- und Überordnungsverhältnissen innerhalb eines Markenportfolios durch Markenhierarchieebenen hinaus.⁶⁹ Er stellt vielmehr auf die Visualisierung von Struktur und Beziehung der gesamten Markenelemente eines Unternehmens und seiner Markenstrategie ab: „A brand hierarchy reveals an explicit ordering of brand elements by displaying the number and nature of common and distinctive brand elements across the firm’s products. By capturing the potential branding relationships among the different products sold by the firm, a brand hierarchy is a useful means to graphically portray a firm’s branding strategy“.⁷⁰ Auf diese Weise reduziert Keller Markenhierarchie auf ein operatives Werkzeug, das der definitorischen Zielsetzung von Markenarchitekturgestaltung nicht gerecht wird. Auch trifft er keine präzise begriffliche Abgrenzung zwischen möglichen Unter- und Überordnungsverhältnissen (Ebenen der Markenhierarchie) in Markenportfolios einerseits und den Optionen zur Ausgestaltung der Rollen und Beziehungen der Marken eines Markenportfolios andererseits. Gleiches gilt für andere Autoren wie bspw. *Laforet* und *Saunders*, die sowohl von „brand structures“ als auch „brand hierarchy“ sprechen⁷¹ oder auch *Baumgarth*, der ebenfalls keine Abgrenzung der Begriffe „Markenhierarchie“ und „Markenarchitektur“ trifft.⁷²

Daraus wird deutlich, dass eine klare Definition und Abgrenzung beider Begriffe notwendig sind. Markenhierarchie soll im Rahmen dieses Arbeitspapiers verstanden werden als ein Ordnungssystem, welches zwei oder mehr Marken eines Markenportfolios entsprechend ihrer organisatorischen Verankerung (Top

⁶⁹ Vgl. KELLER (1998), S. 409ff.

⁷⁰ Vgl. KELLER (1998), S. 409. *Keller* definiert in diesem Zusammenhang Markenelemente als Bestandteile einer Marke, die dieser Identität geben und sie von anderen Marken differenziert. Als Beispiel nennt er den Markennamen. Vgl. KELLER (1998), S. 2f.

⁷¹ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 66ff.

⁷² *Baumgarth* verwendet ausschließlich den Begriff „Markenhierarchie“ und definiert „Entscheidungen über die Kombination verschiedener Markenebenen im Unternehmen zu treffen“ als Gegenstand von Markenhierarchien, wobei er sowohl auf *Kellers* Definition von Markenhierarchie als auch auf *Aakers* und *Joachimsthalers* Ausführungen zum „Brand Relationship Spectrum“ verweist. Seine Definition von Markenhierarchie büßt gegenüber *Keller* deutlich an Präzision ein, gleichzeitig bleibt unklar, weshalb er in diesem Zusammenhang pauschal auf das „Brand Relationship Spectrum“ Modell von *Aaker* und *Joachimsthaler* verweist, ohne weitere spezifische Bezüge. Vgl. BAUMGARTH (2001), S. 128.

Managementebene, Ebene abhängiger Unternehmen, strategische Geschäftsfeldebene, etc.) in ihren Über- bzw. Unterordnungsbeziehungen darstellt (vgl. Abb. 17). Markenhierarchie stellt somit auf die Identifizierung von Ordnungsebenen innerhalb eines Markenportfolios auf Grundlage vorhandener Organisationsebenen ab – ohne notwendigerweise alle Marken des Portfolios darzustellen, während „Markenarchitektur“ auf die Ausgestaltung der Rollen und Beziehungen aller Marken eines Markenportfolios abstellt.

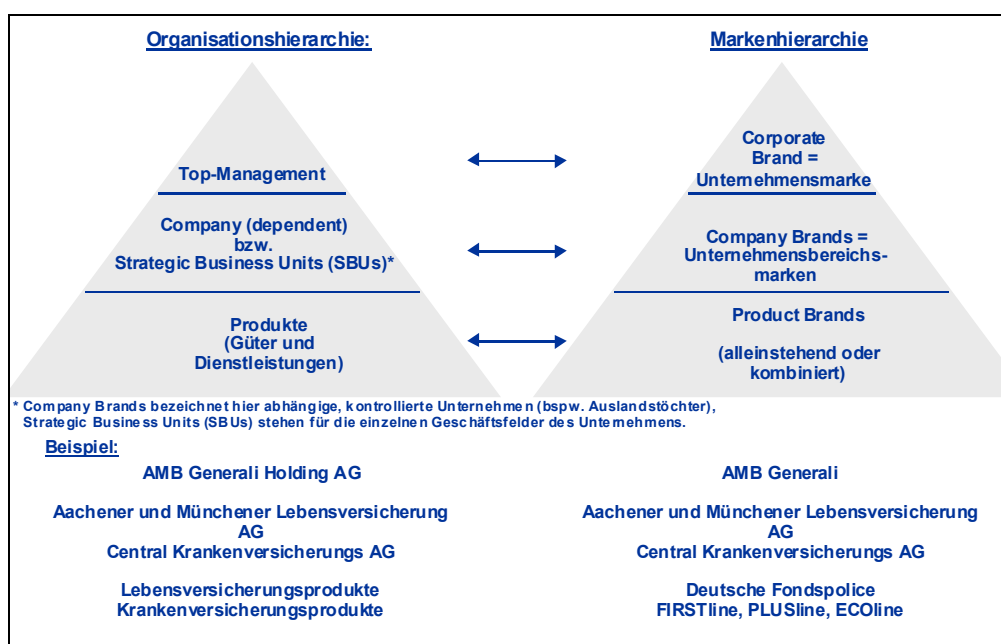


Abb. 17: Markenhierarchie als Ordnungssystem des Markenportfolios
Quelle: in Anlehnung an MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2001), S. 171

Auf der obersten Ebene der Markenhierarchie steht die Corporate Brand bzw. die Gesamtunternehmensmarke. Auf der zweiten Ebene der abhängigen Unternehmen stehen die Company Brands (Marken von abhängigen Unternehmen bzw. SBUs) und auf der dritten Ebene schließlich die Product Brands bzw. Produktmarken, allein stehend oder in Kombination mit anderen Marken.

Das Markenportfolio umfasst neben den eigenständigen Marken des Unternehmens weitere spezifische Markenkombinationen (unter Umständen auch mit Marken anderer Unternehmen), die im Folgenden erläutert werden sollen. Beim Eingehen von Markenallianzen wird ein Produkt durch einen gemeinsamen Auftritt von mindestens zwei Marken unterschiedlicher Unternehmen bzw.

Unternehmenseinheiten markiert.⁷³ In der Literatur finden sich für Markenallianzen synonym auch die Begriffe Co-Branding und Dual Branding⁷⁴ (vgl. Abb. 18).

	Konstitutive Merkmale	Autoren	Bemerkung
Markenallianz	1. mehrere etablierte Marken 2. von verschiedenen Unternehmen(-steilen) 3. kennzeichnen gemeinsam neues Produktangebot 4. In einer langfristig angelegten Beziehung	Keller Esch	Keller betont, dass Markenallianzen zwischen Marken der gleichen und Marken fremder Unternehmen geschlossen werden können. Er verwendet synonym auch den Begriff „Bundling“
Dual Branding	- synonym mit Markenallianz wie oben definiert	Laforet/ Saunders Saunders/Guoqun Esch	Laforet/Saunders betonen die ähnliche Prominenz der Marken im gemeinsamen Auftritt Saunders/Guoqun und Laforet behandeln sowohl Marken gleicher als auch fremder Unternehmen unter dem Begriff Dual Branding (vgl. Kap. 4.3) Esch definiert dagegen Dual Branding als „Markierung einer Leistung durch mehrere unternehmensinterne Marken“
Co-Branding	- synonym mit Markenallianz wie oben definiert	Aaker/ Jachimsthaler Meffert Keller Kapferer	Aaker und Joachimsthaler betonen, dass Co-Branding auch von zwei separaten Unternehmensteilen eines Unternehmens genutzt werden kann Meffert betont, dass beim Co-Branding die gemeinsam auftretenden Marken im horizontalen Wettbewerb stehen (d.h. auf der gleichen Wirtschaftsstufe)
Ingredient Branding	- gemeinsamer Auftritt von Marken im vertikalen Liefer-/Abnahmeverhältnis - im übrigen wie Markenallianz	Meffert	

Abb. 18: Unterschiedliche Terminologie zu Formen des gemeinsamen Auftritts ansonsten selbständiger Marken

Quelle: eigene Abbildung

Markenallianzen dienen dazu, sich durch die Bündelung der Stärken mehrerer Marken einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (z.B. eine spitzere Positionierung des Produktes durch die Markierung mit zwei Marken). Stehen die kombinierten Marken auf vertikalen, abhängigen Handels- bzw. Produktionsstufen in einer Lieferbeziehung wird auch von Ingredient Branding gesprochen (z.B. Gore-Tex und Timberland). Markenallianzen werden in der Literatur als Teil des Markenportfolios betrachtet und sollten daher als eine relevante Größe

⁷³ Vgl. ESCH (2003), S. 339ff.

⁷⁴ Vgl. ESCH (2003), S. 339ff., KAPFERER (1997), S. 87ff., AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 141f., KELLER (1998), S. 283ff., BAUMGARTH (2001), S. 164ff., MEFFERT (2002a), S. 151f. sowie LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68f. und SAUNDERS/GUOQUN (1997), S. 40ff.

für die Gestaltung der Markenarchitektur eines Unternehmens betrachtet werden.⁷⁵

4.2 Strategische Markenrollen

Die Definition der strategischen Rolle jeder Marke des Portfolios ist eine zentrale Aufgabe in der Gestaltung von Markenarchitekturen. Sie sollte auf Grundlage einer gründlichen Situationsanalyse des Marktes, der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens erfolgen⁷⁶ (vgl. Markenmanagementprozess, Kap. 3.1) und ist ein wichtiger Hebel, um Effizienz und Effektivität in der Markenführung sicherzustellen. Im Ergebnis der Markenrollenbestimmung sollten alle Zielsetzungen der Markenführung durch vorhandene oder neu aufzubauende Marken umgesetzt werden können und keine Marke ohne eine klare und sinnvolle Rolle bzw. Mission im Portfolio verbleiben.⁷⁷ In der Literatur liefert *Keller* einen entsprechenden Strukturierungsansatz für strategische Markenrollen in einem Portfolio:⁷⁸

- Die Rolle der Flagshipbrand zeichnet sich durch hohe Ergebnisbeiträge und besondere Marktbedeutung (Marktführerschaft) aus (z.B. Huk-Coburg Versicherung)
- Flanker- oder Fighterbrands dienen der Verteidigung wichtiger und profitabler Marken (z.B. Flagshipbrand) des Portfolios, insbesondere gegen Preisdruck durch Wettbewerber. Die Festlegung des Leistungsangebotes dieser Marken bedarf gründlicher Analyse und hoher Ausgewogenheit, weil der Einsatz von Marken mit Flanker-Rolle gleichzeitig auch das Risiko birgt,

⁷⁵ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 134, ESCH (2003), S. 274 bzw. S. 293 (*Esch* spricht von indirekter, horizontaler Markenerweiterung) und MEFFERT (2000), S. 151f.

⁷⁶ *Koers* weist in diesem Zusammenhang zurecht darauf hin, dass die in diesem Ansatz vorgeschlagene ressourcenorientierte (eigenes Unternehmen) und marktorientierte (Markt, Wettbewerber) Vorgehensweise bei der Bestimmung der Markenrollen eines Portfolios mit dem dialogischen Ansatz der identitätsbasierten Markenführung korrespondiert. Vgl. KOERS (2001), S. 60.

⁷⁷ Auch *Keller* formuliert diesen Aspekt folgendermaßen: „Each brand name product must have a well defined role of what it is supposed to do for the firm and, as such, a well-defined positioning as to what benefits or promises it offers consumers, as encapsulated in the associations that it owns in customers' minds.“ Vgl. KELLER (1998), S. 409.

⁷⁸ Vgl. KELLER (1998), S. 404ff. sowie KOERS (2001), S. 58ff. und MEFFERT/PERREY (1998), S. 21ff.

die profitablere – und laut Rollenbeschreibung zu schützende Marke – zu kannibalisieren (z.B. Huk-24 als strategische Abwehrmarke gegen Direktanbieter).

- Cash Cow Brands zeichnen sich durch stagnierende bzw. leicht rückgängige Umsätze aus. Sie sind langjährig etabliert und bewegen sich Dank ihres vorhandenen Markenprofils und loyaler Kunden in der Profitabilitätszone, obwohl sie wenig bis gar keine Marketingunterstützung erhalten.
- Low-End, Entry-Level Brands und High-End Prestige Brands werden als Ergänzung zu einer bestehenden Marke in einer Produktkategorie eingesetzt und profitieren von den positiven Assoziationen der Kunden mit der bestehenden Marke. Trotz der wahrgenommenen Nähe unterscheiden sie sich von der bestehenden Marke in Schwerpunkten ihres Leistungsspektrums. Auf diese Weise dient ihr Einsatz insbesondere der Erschließung neuer Käuferschichten, bspw. durch relative Preisvorteile (Low-End Entry-Level), oder hohen ideellen Nutzen (High-End Prestige) (z.B. American Express Blue Card/American Express Gold & Platin Card)

In Ergänzung zu den von *Keller* beschriebenen strategischen Markenrollen, stellen *Meffert* und *Perrey* ein Modell vor, welches die strategischen Markenrollen anhand der drei Dimensionen Mission, Inhalt und Ausrichtung der Marke umfassend erklärt.⁷⁹ Die Mission beinhaltet den spezifischen Auftrag jeder einzelnen Marke im Portfolio. Der Markeninhalt beschreibt nach *Perrey* die Markenphilosophie sowie die technologische Rolle der Marke. Markenphilosophie erläutert die Einzigartigkeit der Marke im Portfolio und ist im Sinne der identitätsbasierten Markenführung ein Ausdruck des Selbstbildes der Markenidentität. Die technologische Rolle der Marke bezeichnet den Innovationsgrad der Marke relativ zum Markenportfolio und zum Wettbewerb. Aus ihr ergibt sich das Imagetransfer- bzw. Synergiepotential einer Marke. Die Ausrichtung der Marke schließlich bestimmt den konkreten Marktauftritt der Marke hinsichtlich Zielgruppe, Wettbewerbspositionierung (Markenverhalten gegenüber Ziel-

⁷⁹ Vgl. MEFFERT/PERREY (1998), S. 22ff.

Wettbewerbern) und existierenden bzw. geplanten Absatzmärkten (marktspezifisches Verhalten).

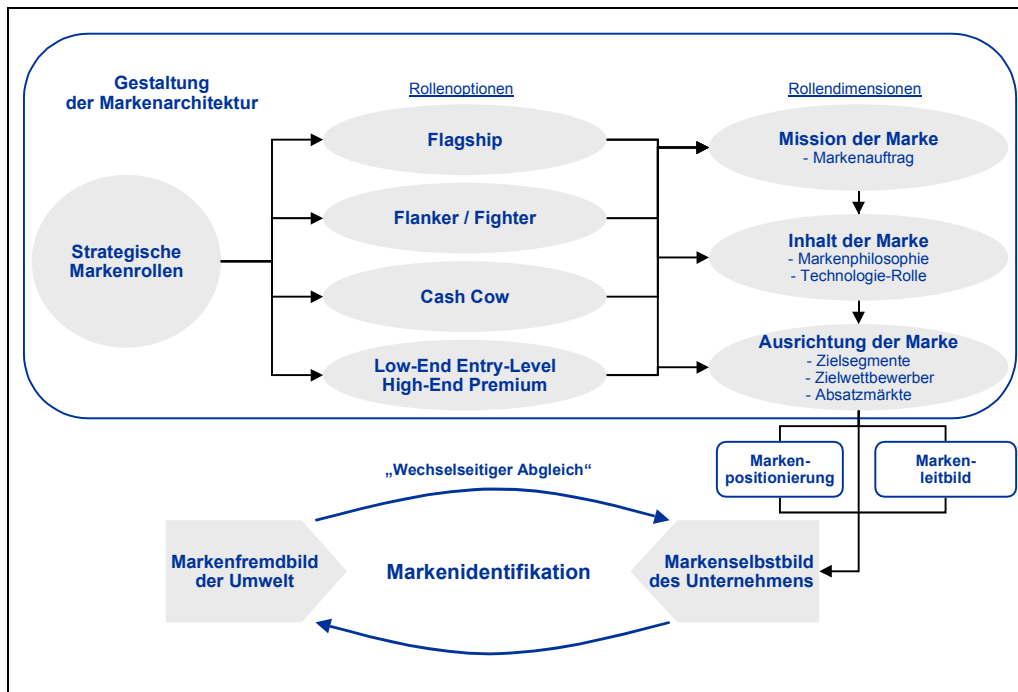


Abb. 19: Aufgaben in der Gestaltung von Markenarchitekturen: Die Definition der Markenrolle und ihrer spezifischen Dimensionierung als Grundlage des Markenselbstbildes im Kontext identitätsbasierten Markenmanagements, Quelle: eigene Abbildung

Diese Ausführungen unterstreichen die zentrale Bedeutung der Bestimmung von markt- und ressourcenorientierten strategischen Markenrollen als Grundlage der Identitätsausprägung von Marken. So beeinflusst die Bestimmung der Markenrollen sowohl die Entwicklung der Markenpositionierung als auch die Wahl eines möglichen Markenleitbildes, die wiederum das Selbstbild der Marke eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen (vgl. Abb. 19).

4.3 Literaturkonzepte zur Strukturierung von Markenarchitekturen

Eine Reihe von Wissenschaftlern hat Ansätze zur Strukturierung von Markenarchitekturen entwickelt.⁸⁰

⁸⁰ Vgl. OLINS (1989), S. 78, LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68f., LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 51ff., AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 104ff., ESCH/BRÄUTIGAM (2003), S. 409. Eine Übersicht über bestehende Strukturierungsansätze von Markenarchitekturen liefert Esch, vgl. ESCH (2003), S. 403ff.

Laforet und *Saunders*⁸¹ arbeiten in ihrem „brand hierarchy“-Ansatz mit drei Architekturtypen, die sie in sechs Subtypen unterscheiden (vgl. Abb. 20): Der erste Architekturtyp, „Corporate Dominant“, zeichnet sich durch die Dominanz der Corporate Brand bzw. einer Company Brand aus. Die Autoren sprechen von „Brand Dominant“, wenn die Einzelmarke die Produktmarkierung mit („Mono Brand“) oder ohne Hinweis („Furtive Brand“) auf die Corporate Brand dominiert. Als dritter Typus werden bei „Mixed Brands“ die Corporate Brand bzw. die Company Brands gleichberechtigt zur Produktmarke eingesetzt („Dual Branding“) oder unterstützen diese („Endorsed Branding“).

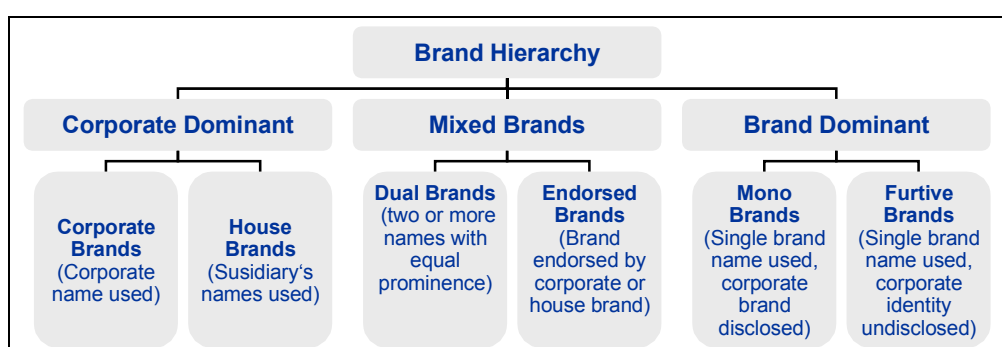


Abb. 20: Markenarchitekturansatz von LAFORET und SAUNDERS
Quelle: in Anlehnung an LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68

Aufbauend auf *Laforet* und *Saunders* unterscheiden *Aaker* und *Joachimsthaller*⁸² in ihrem „Brand Relationship Spectrum“ vier Architekturtypen, wobei sie den „Mixed Brands“-Architekturtyp weiter in „Subbrands“ und „Endorsed Brands“ spezifizieren.⁸³ Diese vier Grundtypen präzisieren sie weiter im Rahmen von neun „Substrategies“. In der Darstellung ihres Ansatzes spannen die

⁸¹ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68. Vgl. zur Bezeichnung „brand hierarchy“ die Ausführungen in Kap. 4.1.

⁸² Vgl. zum gesamten Abschnitt AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 104ff.

⁸³ Eine „Branded House“ Architektur erlaubt laut *Aaker* und *Joachimsthaller* die höchste Synergieschöpfung innerhalb eines Markenportfolios, weil mit der Marke verbundene Assoziationen, die aus der Erfahrung mit einem Produkt bzw. Segment herrühren, auf andere Produkte bzw. Segmente übertragen werden. Im Gegensatz dazu dient eine „House of Brands“ Architektur der unabhängigen Führung von Marken eines und dem Aufbau eigenständiger Markenassoziationen. Die „Endorsed Brand“ Option nutzt die Assoziation der Produktmarke mit einer (weniger prominenten) etablierten Marke, um einen positiven Imagetransfer wie bspw. Vertrauenswürdigkeit auf die empfohlene Produktmarke zu erreichen. „Subbrands“ zielen nach *Aaker* und *Joachimsthaller* ebenfalls auf einen Imagetransfer von etablierten Marken auf andere Marken des Portfolios ab. Die Autoren charakterisieren die Verbindung zweier Marken in einem „Subbranding“ deutlich enger als in der „Endorsed

Autoren ein Kontinuum zwischen den Endpunkten „House of Brands“ (als ausschließlicher Auftritt separater Produktmarken gegenüber dem Kunden) und „Branded House“ (als ausschließlicher Auftritt der Corporate Brand gegenüber dem Kunden) mit den zwei gemischten Strategietypen „Sub-Brands“ und „Endorsed Brands“ auf (vgl. Abb. 21).

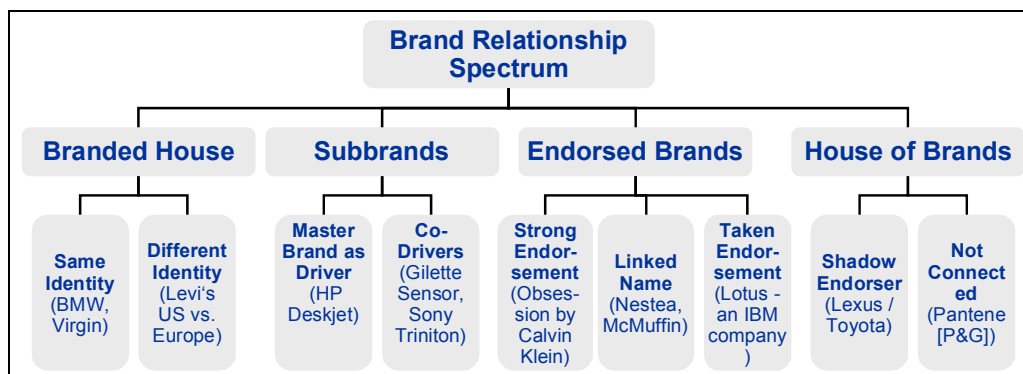


Abb. 21: Brand Relationship Spectrum

Quelle: in Anlehnung an AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 105

Esch und *Bräutigam* kritisieren, dass die in der Literatur vorgestellten Strukturierungsansätze die Optionen zur Gestaltung von Markenarchitekturen „inside-out“, d.h. aus Unternehmensperspektive, darstellen und die Wahrnehmung des Konsumenten vernachlässigen. Ihr Ansatz der „wirkungsbezogenen Strukturierung von Markenarchitekturen“ lehnt sich allerdings stark an *Laforet* und *Saunders* an und sein Wert für die Forschung wird nicht zwingend deutlich.

Aus dem Vergleich dieser und weiterer Strukturierungsansätze werden aktuelle Herausforderungen für die Wissenschaft deutlich: Es existieren mehrere und in Ausschnitten sehr ähnliche Strukturierungsansätze für Markenarchitekturen, deren Berechtigung gemessen an Kriterien wie Zielsetzung und Anwendungstauglichkeit teilweise nur schwer nachvollziehbar ist. Hier ist eine gemeinsame Verständnisgrundlage für die Strukturierung von Markenarchitekturen anzustreben.

Branding“ Variante und folgern, dass in dieser Konstellation stärkere positive bzw. negative Ausstrahleffekte zu erwarten sind.

4.4 Strukturierungsansatz nach Burmann und Nitschke

Burmann und *Nitschke*⁸⁴ haben einen Ansatz zur Analyse und Gestaltung von Markenarchitekturen vorgestellt, der im Gegensatz zu bestehenden Ansätzen die Gestaltung von Markenarchitekturen mehrdimensional beschreibt. Der Wert des Ansatzes von *Burmann* und *Nitschke* liegt insbesondere darin, dass er durch die gleichzeitige Berücksichtigung der Markenhierarchieebenen eines Unternehmens (innengerichtet) und der Markenstrategien im horizontalen und vertikalen Wettbewerb⁸⁵ (außengerichtet) eine differenzierte Analyse von Markenarchitekturen erlaubt und spezifische Handlungsoptionen für die zukünftige Gestaltung der Markenarchitektur liefern kann.

Die Autoren schlagen zur Erfassung und Analyse von Markenarchitekturen eine vertikale Dimension zur Darstellung des Integrationsgrades der Markenebenen, eine horizontale Dimension zur Darstellung der Markenstrategie im horizontalen Wettbewerb und eine handelsgerichtete Dimension zur Darstellung der Markenstrategie im vertikalen Wettbewerb vor (vgl. Abb. 22).

Die vier Ausgestaltungsoptionen⁸⁶ in der vertikalen Dimension lehnen sich an *Aakers* und *Joachimsthalers* „Brand Relationship Spectrum“ an und unterscheiden sich im Grad ihrer vertikalen Integration, d.h. in dem Einsatzspektrum der

⁸⁴ Zum gesamten Abschnitt vergleiche BURMANN/NITSCHKE (2003), S. 20-27 sowie BURMANN (2003)

⁸⁵ Vgl. Kap. 4.1

⁸⁶ *Burmann* berücksichtigt darüber hinaus die Möglichkeit des Selective Branding in der vertikalen Dimension der Markenarchitektur. Damit bezeichnet er den Fall, dass die Corporate Brand innerhalb einer Markenarchitektur gleichzeitig auch als Produktmarke, in Kombination als Endorser- bzw. Subbrand auf Produktmarkenebene oder aber überhaupt nicht auf Produktmarkenebene in Erscheinung tritt. Welche dieser möglichen Rollen die Corporate Brand einnimmt, wird in Abhängigkeit der betrachteten Marke des Portfolios „selektiert“. Die Ergebnisse einer empirischen Studie von *Laforet* und *Saunders* aus dem Jahr 1994 legen den häufigen Einsatz dieser Option nahe: Alle in der Studie untersuchten Unternehmen operierten mit mehreren Brandingvarianten gleichzeitig, d.h. der Auftritt der Corporate Brand auf der Produktmarkenebene erfolgte sowohl prominent als auch nicht prominent. Vgl. BURMANN (2003) und LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68f..

Corporate Brand, der Company Brands bzw. der Product Brands auf den Organisationsebenen des Unternehmens (vgl. Abb. 17).⁸⁷

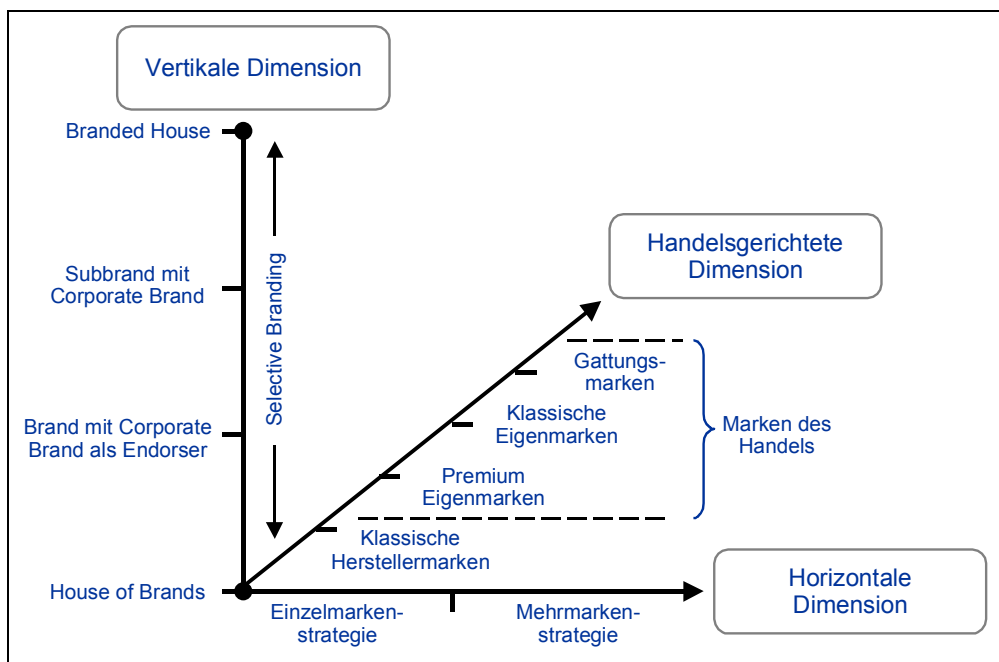


Abb. 22: Gestaltungsdimensionen von Markenarchitekturen
Quelle: BURMANN (2003)

Der maximale vertikale Integrationsgrad liegt vor, wenn die Corporate Brand bis in die Produktebene eingesetzt wird und damit als Produktmarke fungiert („Branded House“), wie bspw. Nokia, Sony oder Rolex. Der minimale vertikale Integrationsgrad liegt vor, wenn nicht die Corporate Brand, sondern Product Brands dem Kunden gegenüber in Erscheinung treten („House of Brands“), wie bspw. bei Procter&Gamble bzw. Beiersdorf. Zwei weitere Optionen zur Ausgestaltung einer Markenarchitektur ergeben sich aus der Kombination von Corporate Brand mit Produktmarken auf der SBU-Ebene. Dominiert dabei die Corporate Brand in der Kombination wird von den Produktmarken als Subbrands gesprochen (z.B. HP Deskjet). Im Fall, dass die Corporate Brand dafür eingesetzt wird, um Vertrauen zu vermitteln, wird von Endorsed Brands gesprochen (z.B. Ferrero „Küsschen“). Unterstützend zur Analyse und Entscheidungsfindung bei der vertikalen Dimensionierung von Markenarchitek-

⁸⁷ Die Analyse von bestehenden Markenportfolios zeigt, dass Unternehmen mit der Führung ihrer Marken nicht immer ausschließlich eine der vier Optionen verfolgen. Vgl. auch LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68f.

turen bietet *Burmann* eine Bewertungsmatrix⁸⁸ an, die auf unternehmensinterne und -externe Kriterien abstellt (vgl. Abb. 23).

Kriterien	Gestaltungsoptionen			
	Branded House	House of Brands	Endorsement- & Sub-Branding	Selective Branding
Externe Kriterien				
Risikoausgleich	--	+	++	0
Synergienutzung	++	0	+	++
Kosten/Marktinvestitionen	++	++	0	++
Interne Kriterien				
Akzeptanz bei Mitarbeitern				
Managementakzeptanz				
Implementierungsdauer				
Koordinierungsbedarf				
Externe Kriterien				
Strategieflexibilität				
Positionierungs- und Aktionsflexibilität				
Marktausschöpfung				
Akzeptanz bei Allianz- und Kooperationspartnern				
Akzeptanz bei Nachfragern	++	++	0	++
Akzeptanz bei Shareholdern	++	0	+	++
Cross-Selling Potenziale	++	++	0	++

Abb. 23: Bewertungsmatrix zu Gestaltungsoptionen von Markenarchitekturen
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BURMANN (2003)

In der horizontalen Dimension der Markenarchitektur unterscheiden *Burmann* und *Nitschke* zwischen zwei grundsätzlichen Optionen im horizontalen Wettbewerb, einer Einzelmarken- und einer Mehrmarkenstrategie.⁸⁹

Die handelsgerichtete Dimension der Markenarchitektur analysiert die Positionierung eines Unternehmens im vertikalen Wettbewerb, d.h. ob es ausschließlich als Markenhersteller auftritt, ob es darüber hinaus den Handel für seine Eigenmarken mit Produkten beliefert und welches Qualitätsniveau für diese Produkte vertraglich definiert wurde (Premiummarken-, Eigenmarken- oder Gattungsmarkenniveau). Damit erweitern die Autoren den in der bestehenden Literatur beschriebenen Betrachtungshorizont von Markenarchitektur (als Markenentscheidungen im eigenen Markenportfolio) um marken- bzw. imagerelevante Produktionsentscheidungen, die fremde Markenportfolios (z.B. des Handels) beeinflussen können. Diese handelsgerichtete Markenarchitektur-

⁸⁸ Vgl. BURMANN (2003).

⁸⁹ Vgl. zu einer weiteren Differenzierung dieser Optionen auch Kap. 4.1.

Dimension erscheint zunächst für den Konsumgüterbereich besonders relevant, der viele derart gestaltete Verträge kennt, bspw. zwischen Discountern (handelsseitig) und Markenartiklern (herstellerseitig). Für den Finanzdienstleistungssektor ist die Relevanz dieser Betrachtungsdimension noch zu überprüfen.

Die Umsetzung der Markenarchitekturgestaltung in operatives Markenmanagement erfolgt nach *Burmam* und *Nitschke* über die Festlegung der dynamischen Markenentwicklungsstrategie für jede einzelne Marke des Portfolios (vgl. Abb. 24).

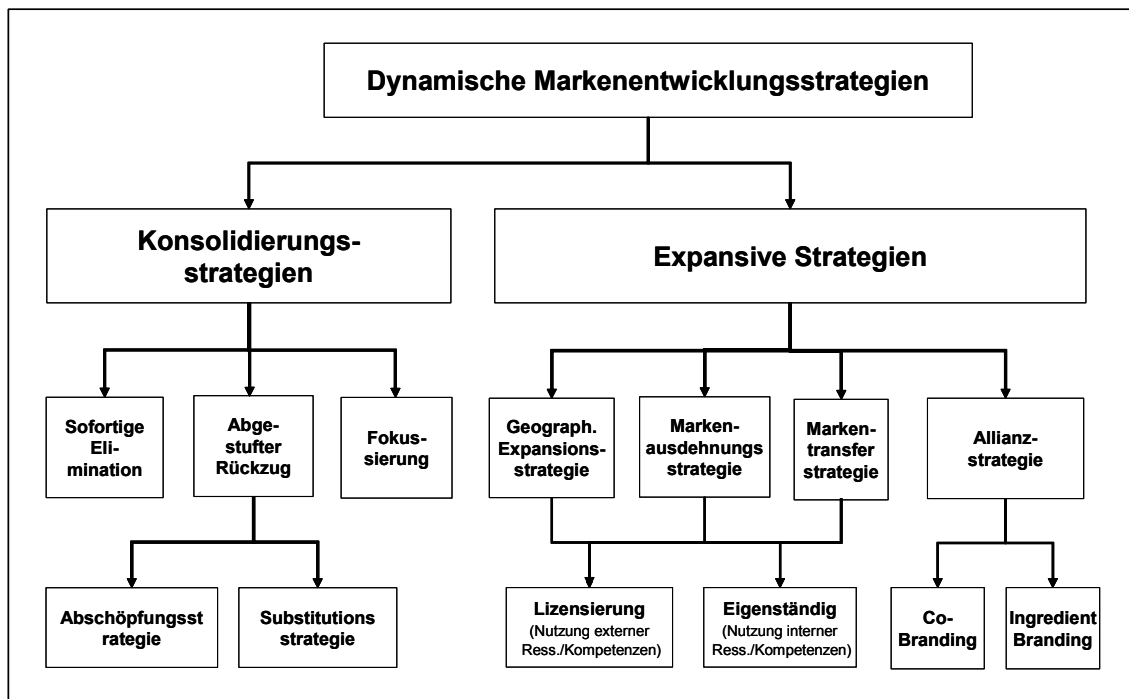


Abb. 24: Dynamische Markenentwicklungsstrategien zur Festlegung des zukünftigen Verhaltens je Marke

Quelle: BURMANN/NITSCHKE (2003), S. 20-27

Bei Konsolidierungsstrategien wird eine Marke aus Effizienzgründen (Audi A2) bzw. strategischen Gründen (z.B. Donato's Pizza von McDonald's Deutschland) entweder durch eine sofortige Elimination, eine Fokussierungsstrategie (Reduktion der unter einer Marke angebotenen Produkte) oder durch einen abgestuften Rückzug, d.h. durch eine Abschöpfungsstrategie bzw. Substituti-

onsstrategie (Produkt wird unter neuem Markennamen weiter angeboten, z.B. Twix statt Raider). eliminiert bzw. substituiert.⁹⁰

Im Rahmen von Expansionsstrategien wird die Marke durch die Expansion in neue geographische Märkte (z.B. Einführung der amerikanischen Kartoffelchipsmarke „Pringles“ in Deutschland durch Procter&Gamble), durch Markenausdehnungen und Markentransfers in neue Produktmärkte (z.B. „Camel“ als Schuh- und Bekleidungs-marke) oder durch das Eingehen von horizontaler oder vertikaler Markenallianzen (z.B. SonyEricsson im Mobiltelefonmarkt) weiter ausgebaut. Dabei erfolgen die geographische Expansion und die Markendehnung und der Markentransfer eigenständig oder durch dritte (per Lizenzvertrag).

4.5 Handlungsrelevante Lücken

In der Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Markenarchitektur wird zunächst deutlich, dass sich ein Großteil der Beiträge auf die deskriptive Darstellung von Klassifizierungsansätzen für Markenarchitekturen beschränkt. Insbesondere die Untersuchung der Wirkungsbeziehungen zwischen den Marken eines Portfolios, aber auch die Definition der Markenrollen erfolgt oft nur oberflächlich oder überhaupt nicht. Beide Aspekte werden allerdings in Kap. 4.1 als zentrale Zielsetzung der Markenarchitekturgestaltung hervorgehoben, weil sie zur Ausprägung von klaren Vorstellungsbildern einer Marke in der Zielgruppe führen, Identifikationspotential bieten und eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ermöglichen.

Auch *Esch* und *Bräutigam* betonen, dass die Kenntnis über die Beeinflussung einer Marke durch die jeweils andere Marke in den Dimensionen „Bekanntheit“ und „Wahrnehmung“ eine Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung von Markenarchitekturen ist.⁹¹ Wirkungsbeziehungen zwischen zwei Marken sind bisher jedoch kaum untersucht worden und das in der Literatur beschriebene

⁹⁰ Die zwischenzeitlich wieder rückgängig gemachte Substitution der in Deutschland eingeführten und erfolgreichen lokalen Spülmittel-Marke „Fairy“ von Procter&Gamble durch die globale Marke „Dawn“ zeigt, dass diese Strategie durchaus Gefahrenpotenzial birgt.

⁹¹ Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2001b), S. 716f.

und empirisch gestützte Wissen⁹² ist unzureichend. Folglich identifizieren *Esch* und *Bräutigam* bei der Gestaltung von komplexen Markenarchitekturen zwei Problemfelder. Erstens Probleme auf der Wahrnehmungsebene, welche die vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Wahrnehmungsunterschiede von Konsumenten bzgl. alternativer Markierungsoptionen untersucht. Und zweitens Probleme auf der Wirkungsebene, welche die Wirkung von Markierungsoptionen auf den Konsumenten beschreibt. Zusammenfassend urteilen sie: „Aussagen über Unterschiede in der Wirkung der Marken auf Konsumenten in Abhängigkeit von der gewählten Architektur fehlen entweder völlig oder sind nicht empirisch fundiert“.⁹³

Die wenigen vorhandenen empirischen Untersuchungen von Einfluss- und Wirkungsverhältnissen zwischen Marken⁹⁴ stellen Produktmarken auf und die Corporate Brand auf Top-Managementebene in den Mittelpunkt. Die Beziehung zwischen den Company Brands (auf der Ebene abhängiger Unternehmen) und der Corporate Brand wurden bisher überhaupt noch nicht empirisch erforscht. *Meffert*, *Bierwirth* und *Burmann* vermuten als Grund die stark organisationale Prägung der entsprechenden Markenhierarchieebenen: „Eine Analyse der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke [Corporate Brand] und den Unternehmensbereichsmarken [Company Brands] ist in der Literatur bislang noch nicht unternommen worden. Dies mag zunächst an der Schwierigkeit liegen, dass beide Markenformen gleichermaßen durch organisationale

⁹² Vgl. zum Stand der Wissenschaft in der Gestaltung von Markenarchitektur insbesondere die Aufstellung bei *ESCH/BRÄUTIGAM* (2001a), S. 29. In einem kürzlich erschienenen Beitrag skizzieren *Esch* und *Bräutigam* die aus ihrer Sicht wesentlichen Punkte für die Gestaltung von Markenarchitektur. Vgl. *ESCH/BRÄUTIGAM* (2003), S. 41 sowie S. 46f. Zum Thema Rolle der Corporate Brand siehe *MEFFERT/BIERWIRTH* (2002) oder auch *Hatch* und *Schultz*, die ein Instrument zum effektiven Aufbau einer Corporate Brand entwickeln und Voraussetzungen bzw. Vorteile für den Einsatz einer Corporate Brand definieren. Vgl. *HATCH/SCHULTZ* (2001), S. 112ff.

⁹³ Vgl. *ESCH* (2003), S. 410.

⁹⁴ Zu empirisch gestützten Beiträgen vgl. *SAUNDERS/GUOQUN* (1997). Auch *Esch* bezieht sich auf eine veröffentlichte explorative Studie, in der die Wirkung einer hypothetischen Markenarchitektur zwischen Corporate Brand und Produktmarke im Konsumgüterbereich untersucht wurde. Diese Studie stellt fest, dass eine stärkere Assoziation der Produktmarke mit der Corporate Brand die Kundenwahrnehmung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann, abhängig von der relativen Markenstärke beider Marken. Vgl. *ESCH* (2003), S. 423ff.

Assoziationen gekennzeichnet sind.“⁹⁵ Auch *Esch* betont, dass der Einfluss durch die Corporate Brand noch unbekannt ist, bezieht sich allerdings auf die Konstellation von Corporate Brand mit einer Produktmarke: „Ob und wann eine Unternehmensmarke in der Realität tatsächlich einen dominanten, unterstützenden oder gar keinen Einfluss auf die Einstellung eines Konsumenten zur einer Produktmarke hat und in welcher Form dieser Einfluss stattfindet, wurde bisher nicht untersucht.“⁹⁶

Meffert und *Bierwirth* unterstreichen im Zusammenhang mit M&A-Aktivitäten und deren Implikationen für die Unternehmensidentität die besondere Relevanz der Corporate Brand in Zukunft: „Vor diesem Hintergrund scheint die Beschäftigung mit der Unternehmensmarke als eigenständigem Untersuchungsgegenstand eine wertvolle Erweiterung des oftmals kritisierten Deepening und Broadening der Markenführung darzustellen.“⁹⁷

An diesen Ausführungen wird deutlich, dass heute handlungsrelevante Lücken im Wissen über die Gestaltung von Markenarchitekturen bestehen und ebenso in seiner empirischen Validierung. Dies gilt insbesondere für die Wirkungsbeziehungen zwischen Corporate Brands und Company Brands.

5 Zusammenfassung und Ausblick auf Forschung

In Hinblick auf die Zielsetzungen dieser Untersuchung wurde aufgezeigt, dass Marken und insbesondere die Corporate Brand im Finanzdienstleistungssektor eine Relevanz besitzen und, dass identitätsbasierte Markenführung einen sehr nützlichen konzeptionellen Rahmen für die Gestaltung von Markenarchitekturen und Führung von Markenportfolios zur Verfügung stellt. Nichtsdestotrotz macht die Analyse der bestehenden Literatur deutlich, dass nach wie vor handlungsrelevante Wissenslücken bei der Analyse und Gestaltung von Markenarchitekturen existieren.

⁹⁵ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 171f.

⁹⁶ Vgl. ESCH (2003), S. 410.

⁹⁷ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2002), S. 199, sowie MEFFERT (2002b), S. 672.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse sind für die Zukunft weitere Anstrengungen auf diesem Forschungsgebiet zu unternehmen. So erscheint eine Analyse der marktgerichteten Wirkungen durch alternative Ausgestaltungen der Markenarchitektur aus theoretischer und empirischer Perspektive sehr erstrebenswert. Im Hinblick auf die bestehenden Wissenslücken sollten dabei insbesondere die Corporate Brand in ihren Wirkungsbeziehungen zu Company Brands analysiert werden sowie die internationale Dimension von Markenarchitekturen Berücksichtigung finden. Im Kontext solch weiterführender Forschung sollte ebenfalls eine tiefergehende Bewertung der existierenden Strukturierungsansätze für Markenarchitekturen unter Berücksichtigung im Markt existierender Gestaltungsvarianten von Markenarchitekturen vorgenommen werden und gegebenenfalls ein neuer Strukturierungsansatz für Markenarchitekturen formuliert werden.

Anhang: Darstellung der erhobenen empirischen Datenbasis⁹⁸

Die empirische Datenbasis dieses Forschungsprojektes wurde 2002 im Rahmen einer B2C-Studie mit insgesamt 1.300 Endkunden aus Deutschland, Italien, Frankreich, Ungarn, USA, Indonesien und Brasilien erhoben (vgl. Abb. 25). Die Stichprobe berücksichtigt „Haushaltsentscheider in finanziellen Angelegenheiten“ zwischen 25 und 60 Jahren mit einem mindestens durchschnittlichen Nettoeinkommen und Bildungsstand, die im Besitz von mindestens einem Sachversicherungsprodukt sind.

	Strichprobenanteil	Kunden	Nicht-Kunden
Total	100%	39%	61%
GER	17%	55%	45%
F	17%	50%	50%
I	14%	33%	67%
HUN	17%	50%	50%
USA	9%	0*	100%
BRA	17%	50%	50%
IND	9%	0*	100%
Gesamt	N = 1.300 Befragte	510 Kunden	790 Nicht-Kunden

* Ausschließlich qualitative Untersuchung von Endkunden (IND) bzw. Maklern (USA).

Abb. 25: Zusammensetzung der Untersuchungsstichprobenanteile nach Geographie und Geschäftsbeziehung zur Allianz AG

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Erhebung wurde ein Erhebungsinstrument verwendet, das qualitative (Gruppendiskussion) und quantitative Methoden (computergestützte, persönliche Interviews) kombiniert. Der für die Erhebung eingesetzte Fragebogen unterteilt sich in vier Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird die Eignung des Untersuchungsteilnehmers anhand der definierten Stichproben-Kriterien sichergestellt (Screening). Der zweite Abschnitt untersucht das Kaufverhalten des Teilnehmers bzgl. Vertriebskanalpräferenzen nach Produktkategorie (Sachversicherung, Lebensversicherung, Anlageprodukte) und erfasst die Vertrautheit des Teilnehmers mit der lokalen Company Brand der Allianz AG (z.B. AGF in Frankreich) sowie selektierter, lokaler Wettbewerbsmarken. Im dritten Abschnitt wird das bestehende Fremdbild (Image) der Allianz AG Company Brand sowie selektierter, lokaler Wettbewerbsmarken erhoben. Der letzte Ab-

⁹⁸ Die Auswertung der empirischen Datenbasis erfolgt zurzeit.

schnitt untersucht die Image-Implikationen, welche das Wissen über die Zugehörigkeit der lokalen Allianz Company (Brand) zum Allianz Konzern (Corporate Brand) auf die Company Brand hat.

Die Auswertung dieser empirischen Daten erfolgt zurzeit im Rahmen weiterer Forschungen unter Anwendung multivariater Analysemethoden mit der Statistiksoftware SPSS und der Tabellenkalkulationssoftware Excel.⁹⁹

Über die 1.300 Endkunden hinaus wurden im Rahmen der Studie auf qualitativem Niveau Kapitalmarktanalysten, Wirtschaftsjournalisten und externen Industrieexperten zur Ermittlung der Markenfremdbilder sowie Allianz-Manager und –Mitarbeiter zur Ermittlung der Markenselbstbilder berücksichtigt. Dazu wurden 38 Interviews und fünf Workshops mit insgesamt 45 Teilnehmern durchgeführt (vgl. Abb. 26).

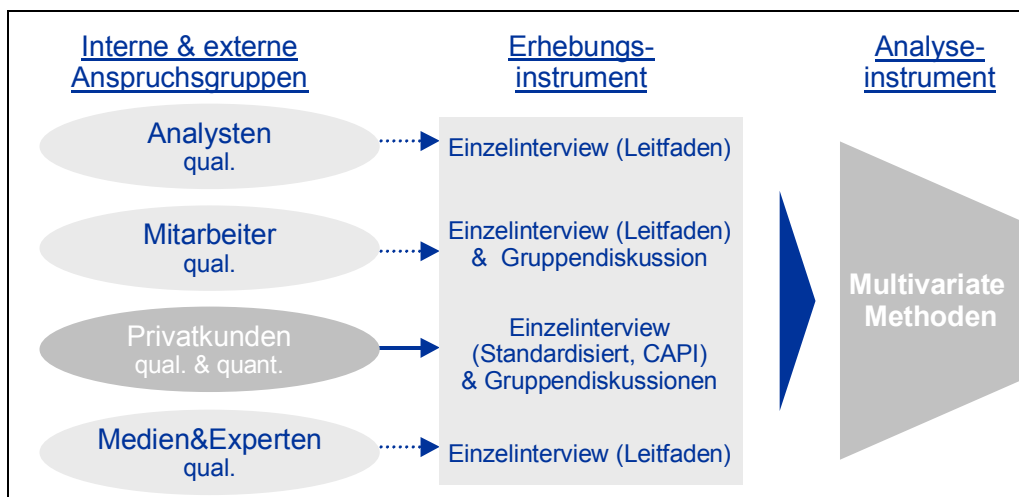


Abb. 26: Profil der empirischen Erhebung
Quelle: eigene Darstellung

⁹⁹ Vgl. zum Einsatz multivariater Methoden z. B. STIER (1996), S. 237ff. oder BORTZ/DÖRING (1995), S. 620.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D (1996):** *Building Strong Brands*, New York: The Free Press
- AAKER, D./JOACHIMSTHALER, E. (2000):** *Brand Leadership*, New York: The Free Press
- BAUMGARTH, C. (2001):** *Markenpolitik: Markenwirkung – Markenführung - Markenforschung*, Wiesbaden: Gabler Verlag
- BORTZ, J./DÖRING, N. (1995):** *Forschungsmethoden und Evaluation*, Berlin: Springer Verlag
- BROCKDORFF, B./KERNSTOCK, J. (2001):** *Brand Integration Management – Erfolgreiche Markenführung bei Mergers & Acquisitions*, in: Thexis „Corporate Branding“, 18. Jg., Heft 4, S. 54-59
- BUCHER, M./BOLLER, C. (2003):** *Goodbye to Goodwill?*, in: CEO 1/2003, Price-WaterhouseCoopers, S. 36-38
- BURMANN, C./NITSCHKE, A. (2003):** *Markenmanagement bei Medienunternehmen*, in: MARKETING, 2. Jg., Ausgabe 4, S. 20-27
- BURMANN, C. (2003):** Unveröffentlichte Forschungsergebnisse am Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere innovatives Markenmanagement, Fachbereich 7, Universität Bremen, Bremen 2003
- CASPAR, M. (2002):** *Markenausdehnungsstrategien*, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 233-259
- COEN, R. (2003):** *Insider's Report – Robert Coen Presentation On Advertising Expenditures*, June 2003, (elektronische Version, Zugriffsdatum: 28.09.03)
- DOMIZLAFF, H. (1951):** *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch für Markentechnik*, Hamburg: Hans Dulk Verlag, 2. Auflage
- DRIESEN, O. (2002):** *Untergang überlebt*, in: Mck Wissen Branding, 1. JG, Heft 3, S. 36-42

- ERLEI, M./LESCHKE, M./SAUERLAND, D. (1999):** *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- ESCH, F.-R. (2001):** *Moderne Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 3. Auflage
- ESCH, F.-R. (2003):** *Strategie und Technik der Markenführung*, München: Verlag Franz Vahlen
- ESCH, F.-R./BRÄUTIGAM, S. (2001a):** *Corporate Brands versus Product Brands? Zum Management von Markenarchitekturen*, in: *Thesis Corporate Branding*, 18. Jg., Heft 4, 2001, S. 27-34
- ESCH, F.-R./BRÄUTIGAM, S. (2001b):** *Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen*, in: Esch, F.-R. (2001): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 711-732, 3. Auflage
- ESCH, F.-R./BRÄUTIGAM, S. (2003):** *Stimmt die Statik?*, in: *Absatzwirtschaft, Sonderausgabe Marken*, 2003
- ESCH, F.-R./WICKE, A. (2001):** *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements*, in: Esch, F.-R. (2001): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-55, 3. Auflage
- FANDERL, H./HÖLSCHER, A./HUPP, O. (2003):** *Der Charakter der Marke*, in: *Markenartikel*, 65. Jg., Heft 3, S. 28-33
- FISCHER, M./HIERONIMUS, F./KRANZ, M. (2002):** *Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C Märkte*, Arbeitspapier Nr. 1, Herausgeber: Marketing Centrum Münster und McKinsey
- FRETER, H./BAUMGARTH, C. (2001):** *Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung*, in: Esch, F.-R. (2001): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 317-343, 3. Auflage
- GRAUEL, R. (2003):** *Die Pein der Weisen*, in: *brand eins*, 2. Jg., Heft 2, (elektronische Version, Zugriffsdatum: 14.07.03)

- HATCH, M./SCHULTZ, M. (2001):** *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?*, in: Harvard Business Review on Marketing, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, S. 109-126
- HERDEN, R./THIELL, C. (2002):** *M&A Market – Abwärtstrend des vergangenen Jahres setzt sich ungebremst fort*, in: M&A Review, Nr. 6/2002, S. 328-331
- KAAS, K. (1990):** *Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt*, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg., Heft 4, S. 539-548
- KAAS, K. (1995):** *Marketing zwischen Markt und Hierarchie*, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik, Zfbf Sonderheft 35, S. 19-42
- KAPFERER, J.-N. (1997):** *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page, 2. Auflage
- KELLER, K. (1993):** *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: Journal of Marketing, 57. Jg, S. 1-22
- KELLER, K. (1998):** *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River: Prentice Hall
- KELLER, K. (2001):** *Building Customer-Based Brand Equity: A blueprint for Creating Strong Brands*, Marketing Science Institute, Report Nr. 01-107
- KROEBER-RIEL, W./ESCH F.-R. (2000):** *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Aufsätze*, Stuttgart: Verlag Kohlhammer
- KOERS, M. (2001):** *Steuerung von Markenportfolios: ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft*, Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften
- KUNDE, J. (2002):** *Unique now or never*, Pearson Education: Edinburgh
- LAFORET, S./SAUNDERS, J. (1994):** *Managing Brand Portfolios*, in: Journal of Advertising Research, Vol. 34, Nr. 5, S. 64-76

- LAFORET, S./SAUNDERS, J. (1999):** *Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do what they do*, in: Journal of Advertising Research, Vol. 39, Nr. 1/2, S. 50-66
- LANGE, M. (2003):** *Warum verwirrte Konsumenten lieber bei Aldi einkaufen*, in: Markenartikel, 65. Jg., Heft 3, S. 26-27
- MAUL, K.-H./GREINERT, M. (2003):** *Lernen Controller Marken lieben?*, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe Marken, S. 130
- MEFFERT, H. (2000):** *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 9. Auflage
- MEFFERT, H. (2002a):** *Strategische Optionen der Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 135-165
- MEFFERT, H. (2002b):** *Zukunftsaspekte der Markenführung – Zusammenfassende Thesen*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 671-673
- MEFFERT, H./BIERWIRTH, A. (2001):** *Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding*, in: Thexis Corporate Branding, 18. Jg., Heft 4, 2001, S. 5-11
- MEFFERT, H./BIERWIRTH, A. (2002):** *Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 181-200
- MEFFERT, H./BIERWIRTH, A./BURMANN, C. (2002):** *Gestaltung der Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 167-179

- MEFFERT, H./BONGARTZ, M. (2000):** *Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis – eine empirische Untersuchung*, in: Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, im Auftrag der Wissenschaftlichen Kommission Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Backhaus (Hrsg.): Stuttgart 2000, S. 381-405)
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (1997):** *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2002a):** *Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsbasierten Markenverständnis*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 17-33
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2002b):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 35-72
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2002c):** *Managementkonzept der identitätsbasierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 73-97
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.) (2002a):** *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (2002b):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-13
- MEFFERT, H./GILOTH, M. (2002):** *Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers,

M. (Hrsg.) (2002): „Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung“, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 99-132

MEFFERT, H./PERREY, J. (1998): *Mehrmarkenstrategien – Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 121, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Herausgeber: Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J.

OLINS, W. (1989): *Corporate Identity: making business strategy visible through design*, Boston: Harvard Business School Press

o.V. (1987): Meyers Grosses Taschenlexikon, Band 1, Mannheim: B.I.-Taschenbuchverlag

o.V. (1988): Gabler Wirtschaftlexikon, Band 3, Wiesbaden: Gabler Verlag, 12. Auflage

o.V. (2001a): *The best global brands*, (elektronische Version, Zugriffsdatum: 14.07.03)

o.V. (2001b): *Report on consolidation in the financial sector*, Januar 2001, (elektronische Version, Zugriffsdatum 11.03.04)

o.V. (2002a): *The world's largest companies – May 2002 Global 500*, Financial Times, Issue May 7th 2002, (elektronische Version, Zugriffsdatum: 14.07.03)

o.V. (2002b): *The Best Global Brands, Business Week Special Report*, Issue August 5th, 2002, (elektronische Version, Zugriffsdatum: 14.07.03)

o.V. (2003): *The Best Global Brands*, Business Week Special Report, August 4, 2003

RIESENBECK, H./PERREY, J. (2004): *Mega-Macht Marke*, Frankfurt: Ueberreuter Verlag

- SAUNDERS, J./GUOQUN, F. (1997):** *Dual branding: how corporate names add value*, in: Journal of Product & Brand Management, Jg. 1997, Volume 6, Nr. 1, S. 40-48
- SCHLEUSENER, M. (2002):** *Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen*, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 263-289
- SCHROEDER, J./PERREY, J. (2002):** *Lohnen sich Investitionen in Marken?*, Herausgeber: Marketing Centrum Münster und McKinsey.
- STIER, W. (1996):** *Empirische Forschungsmethoden*, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- TOLLE, E. (1994):** *Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten*, in: zfbF, Jg. 46, Heft 11, S. 926-938
- UEHLECKE, J. (2001):** *Alles nichts, oder?*, in: Mck Wissen Branding, 1. JG, Heft 3, S. 78-82
- WEIBER, R./ADLER, J (1995):** *Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozeß: Eine informationsökonomische Analyse*, in: *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik*, Zfbf Sonderheft 35, S. 19-42
- WEIBER, R. (1993):** *Was ist Marketing – ein informationsökonomischer Erklärungsansatz*, Arbeitspapier Nr. 1 zur Marketingtheorie des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Trier, Trier, 1. Auflage
- WILL, M./WOLTERS, A.-L. (2001):** *Bedeutung der Finanzkommunikation für die Entwicklung und Gestaltung der Unternehmensmarke*, in: *Thesis Corporate Branding*, 18. Jg., Heft 4, 2001, S. 42-47

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

Die LiM-Arbeitspapiere sind downloadbar unter <http://www.lim.uni-bremen.de>
