



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. 14

Christoph Burmann/Mathias Kullmann

Strategisches Mehrmarkencontrolling –  
Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination  
von Markenportfolios

Bremen, Dezember 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

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter  
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2004



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann/Mathias Kullmann**

Strategisches Mehrmarkencontrolling –  
Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Marken-  
portfolios

## **Arbeitspapier Nr. 14**

<b>Gegenstand</b>	Markenportfoliomanagement, Controlling von Mehrmarkenstrategien
<b>Art des Arbeitspapiers</b>	Formalanalytische Modellkonzeption und empirische Analyse
<b>Methode</b>	Mehrstufiges, multinomiales logistisches Regressionsmodell, Literaturanalyse
<b>Ziele</b>	Entwicklung eines theoretisch fundierten, anwendungsorientierten Analyse- und Prognosemodells zur quantitativen Fundierung strategischer Markenportfolioentscheidungen
<b>Zentrale Ergebnisse</b>	<p>Erweiterung des existierenden Instrumentariums zum Mehrmarkencontrolling insbesondere auf zwei Ebenen:</p> <p>Erhöhung des Analysepotenzials bestehender Ansätze durch Modellierung der Kausalitäten zwischen psychografischen und ökonomischen Zielgrößen des Mehrmarkencontrollings</p> <p>Erweiterung des Steuerungspotenzials durch quantitativ-analytische Untersuchung potentieller strategischer Positionierungsoptionen und Wettbewerbsszenarien</p>
<b>Zielgruppe</b>	Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Notwendigkeit eines integrierten dynamischen Mehrmarkencontrollingkonzepts im heutigen Marktumfeld.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Untersuchung.....	3
<b>2. Einordnung des Mehrmarkencontrollings und Überblick über den derzeitigen Forschungsstand .....</b>	<b>7</b>
2.1 Der Planungsprozess identitätsorientierter Mehrmarkenstrategien als konzeptioneller Bezugsrahmen des Mehrmarkencontrollings.....	7
2.2 Anforderungen an ein Mehrmarkencontrollingsystem .....	10
2.3 Systematisierung existierender Mehrmarkencontrollingansätze.....	12
2.4 Diskussion ausgewählter Verfahren zum Mehrmarkencontrolling ..	14
2.41 Psychografisch orientierte Konzepte .....	14
2.42 Ökonomisch orientierte Konzepte.....	15
2.43 Integrative Konzepte .....	17
2.5 Fazit und identifizierte Forschungsfragen.....	19
<b>3. Mehrstufiges dynamisches Modell zur Steuerung und Koordination von Markenportfolios .....</b>	<b>20</b>
3.1 Basisproblem und grundsätzliche Lösungsstruktur .....	20
3.2 Operationalisierung der Modellstruktur.....	26
3.21 Methodische Grundlagen.....	26
3.22 Erweiterte statische Portfolioanalyse .....	32
3.23 Dynamische Portfolioanalyse.....	36

3.3	Einordnung und Nutzenbeitrag des Modells.....	40
3.4	Restriktionen und Voraussetzungen der Modellanwendung .....	43
3.5	Empirische Untersuchung zur Modellvalidierung.....	45
<b>4.</b>	<b>Fazit und Implikationen .....</b>	<b>48</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>50</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Zielsetzung der Untersuchung.....	6
Abb. 2:	Planungsprozess von Mehrmarkenstrategien .....	10
Abb. 3:	Systematisierung ausgewählter Konzepte des Mehrmarkencontrollings nach Zielgrößen .....	13
Abb. 4:	Zusammenfassung der Ergebnisse des Literaturüberblicks .....	19
Abb. 5:	Analyse des ökonomischen Erfolgs der Mehrmarkenstrategie mittels Portfoliobilanz .....	22
Abb. 6:	Akzeptable Wertebereiche der Gütemaße der logistischen Regression .....	30
Abb. 7:	Modellkonzeption für den Mehrmarkenfall mit einer Wettbewerbsmarke .....	33
Abb. 8:	Modellkonzeption zur Second-Choice Schätzung .....	35
Abb. 9:	Konzeptionelle Darstellung der Wirkungszusammenhänge bei der Simulation unterschiedlicher Positionierungsstrategien im Rahmen der Modellierung .....	39
Abb. 10:	Einordnung und Systematisierung der regressionsanalytischen Untersuchungen.....	41

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
akt.	aktualisiert
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSC	Balanced-Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
f., ff.	folgende, fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
sog.	so genannte
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
VW	Volkswagen
z.B.	zum Beispiel

## 1. Notwendigkeit eines integrierten dynamischen Mehrmarkencontrollingkonzepts im heutigen Marktumfeld

### 1.1 Problemstellung

Auf Grund der hohen Relevanz der Marke bei Kauf- und Auswahlentscheidungen der Nachfrager stellt das Markenmanagement sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung ein Schlüsselthema dar.<sup>1</sup> Insbesondere die **Unternehmensführung** hat die Marke als entscheidenden Werttreiber identifiziert.<sup>2</sup> Die Marke wird als Vermögensgegenstand erkannt, der verstanden, gesteuert und vor dem Hintergrund seines Erfolgsbeitrags bewertet werden muss. Dabei wird die Markenführung durch sich dynamisch verändernde konsumenten- und anbieterbezogene Kontextfaktoren zunehmend erschwert.<sup>3</sup>

Nachfrageseitig ist diese Dynamik insbesondere durch die zunehmend wahrgenommene Austauschbarkeit von Produkten und einer steigenden **Inkonsistenz im Kaufverhalten** gekennzeichnet.<sup>4</sup> Als Folge dieser Polarisierungs- und Individualisierungstendenzen auf Konsumentenseite können eine weitere Fragmentierung der Märkte sowie eine sinkende Markentreue beobachtet werden.<sup>5</sup> Diese sinkende Markentreue wird noch verstärkt durch das Phänomen des variety seeking, welches sich dadurch auszeichnet, dass der Markenwechsel als solcher einen Nutzen für den Abnehmer darstellt.<sup>6</sup> Die Anbieter von Markenartikeln stehen somit vor der Herausforderung, diesen Tendenzen durch bedarfsgerechte Leistungen zu begegnen und gleichzeitig eine **effiziente Marktbearbeitung** sicherzustellen.<sup>7</sup> Die vielfach praktizierte und in der Marketingliteratur

---

<sup>1</sup> Vgl. MEFFERT, H./BURMANN, CH./KOERS, M. (2002), S. 4-5.

<sup>2</sup> Entscheidend für das gestiegene Interesse der Unternehmensführung an der Marke ist insbesondere der immense Wert, der vielen Marken attestiert wird. Aufstellungen von Markenwerten finden sich z.B. bei RIESENBECK, H./PERREY, J. (2004); AAKER, D./JOACHIMSTHALER, E. (2000), S. 19.; BURMANN, CH./MEFFERT, H./KOERS, M. (2005).

<sup>3</sup> Vgl. MEFFERT, H./PERREY, J. (1998), S. 1f.

<sup>4</sup> Vgl. SCHÜPPENHAUER, A. (1998), S. 5ff.

<sup>5</sup> Vgl. o.V. (1995), S. 60.

<sup>6</sup> Zum Phänomen des variety seeking vgl. z.B. HELMIG, B. (1997), S. 8ff.

<sup>7</sup> Vgl. MEFFERT, H./PERREY, J. (2002), S. 202.



diskutierte Strategie des **Brand Extension**<sup>8</sup> – also Ausdehnung des Leistungsangebots einer bereits etablierten Marke auf einen neuen Produktbereich – birgt dabei die Gefahr der Verwässerung vormals konturierter Marken.<sup>9</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen gewinnen **Mehrmarkenstrategien**<sup>10</sup> zunehmend an Bedeutung.<sup>11</sup> Um der steigenden Segmentierung der Märkte und Zielgruppen und dem damit einhergehenden Diversifikationsdruck einerseits und der Notwendigkeit der Realisierung von Synergien andererseits Rechnung zu tragen, wurden in vielen Produktmärkten hohe Investitionen in den Aufbau und Aufkauf von Marken getätigt.<sup>12</sup> In Folge dessen entstanden in den unterschiedlichsten Industrien breite und komplexe Markenportfolios.

Der Konsumgüteranbieter *Nestlé* beispielsweise steht nach der Akquisition der Marken *Häagen-Dazs* und *Schöller-Eiskrem* vor der Herausforderung, zwei miteinander konkurrierende Marken desselben Produktbereichs in das Konzernportfolio zu integrieren und auf dem Markt differenziert zu positionieren.<sup>13</sup> Auf dem Automobilmarkt haben nahezu alle Hersteller ihre Markenportfolios durch Fusionen und Akquisitionen erweitert.<sup>14</sup> Dabei sieht sich der Volkswagenkonzern beispielsweise mit dem **Problem hoher "Kannibalisierung"** innerhalb seiner vier Volumenmarken *Audi*, *VW*, *Seat* und *Skoda* konfrontiert.<sup>15</sup>

Die Beispiele aus der Unternehmenspraxis verdeutlichen, dass "*Mehrmarkenstrategien zum Kernthema des obersten Managements avancieren*"<sup>16</sup>. Im Sin-

---

<sup>8</sup> Zur Brand Extension Strategie vgl. z.B. AAKER, D. (1990), S. 47-56. Die Brand Extension Strategie wird in der deutschen Literatur teilweise auch differenziert unter den Begriffen "Markenausdehnungsstrategie" (Line Extension) oder "Markentransferstrategie" (Category Extension) behandelt. Vgl. BURMANN, CH./MEFFERT, H./BLINDA, L. (2005).

<sup>9</sup> Vgl. KOERS, M. (2001), S. 3f.

<sup>10</sup> Unter einer Mehrmarkenstrategie soll hier mit MEFFERT, BURMANN und PERREY "die parallele Führung mehrerer selbstständiger Marken, die auf denselben Produktbereich ausgerichtet sind" verstanden werden. Vgl. hierzu MEFFERT, H./BURMANN, CH. (1996), S. 1; MEFFERT, H./PERREY, J. (2002), S. 206f.

<sup>11</sup> Zur Bedeutung von Mehrmarkenstrategien vgl. z.B. AAKER, D. (2004), S. 1-13; KAPFERER, J.-N. (2001), S. 669-682.

<sup>12</sup> Aktuelle Erhebungen zufolge, stellt der Erwerb starker Marken bei 15% aller Unternehmensakquisitionen sogar das Hauptmotiv dar. Vgl. SCHOBINGER, H. (2002), S. b6; HAEDRICH, G./TOMCZAK, T./KAETZKE, P. (2004), S. 182f.

<sup>13</sup> Vgl. O.V. (2002), S. 8.

<sup>14</sup> Vgl. WECKER, F. (2004), S. 114.

<sup>15</sup> Vgl. O.V. (2000), S. 12f.

<sup>16</sup> KOERS, M. (2001), S. 1.

ne einer Maximierung des Gesamtportfoliowertes stehen die Unternehmen vor der komplexen Herausforderung, auf der einen Seite mögliche Synergien z.B. durch Modul- und Gleichteilestrategien optimal auszuschöpfen und auf der anderen Seite die einzelnen Marken so klar voneinander abzugrenzen, dass sowohl Kannibalisierungseffekte innerhalb des Portfolios möglichst gering sind als auch eine bestmögliche Marktabdeckung gewährleistet wird. Ständig steigende Markenführungskosten – insbesondere steigende Werbeausgaben<sup>17</sup> – verschärfen diese Problematik noch zusätzlich.<sup>18</sup>

Eine **koordinierte**<sup>19</sup> **Mehrmarkenführung** lässt dabei vor dem Hintergrund der in Markenportfolios existierenden Interdependenzen<sup>20</sup> höhere Zielerreichungsgrade vermuten als eine unkoordinierte Führung der Einzelmarken.<sup>21</sup> Als Koordinationsinstrument fungiert dabei das Mehrmarkencontrolling, das *"folglich eine Schlüsselfunktion zur Erreichung der übergeordneten Zielsetzungen und damit zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz des Gesamtsystems einnimmt"*<sup>22</sup>.

## 1.2 Zielsetzung der Untersuchung

Trotz der dargestellten Relevanz eines leistungsfähigen und umfassenden Controllingsystems im Rahmen des Markenmanagements mangelt es bisher an solchen konzeptionellen Ansätzen zum Markencontrolling.<sup>23</sup> So konstatieren MEFFERT/KOERS: *"Zwar wird auf die Notwendigkeit von Controllingssystemen im Rahmen der Markenführung sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Unternehmenspraxis immer wieder hingewiesen. Bisherige Ansätze des*

---

<sup>17</sup> Zu kontinuierlich steigenden Werbeausgaben in unterschiedlichen Branchen vgl. z.B. HIERONIMUS, F. (2003), S. 9ff.

<sup>18</sup> Vgl. KAPFERER, J.-N. (2001), S. 671.

<sup>19</sup> Unter Koordination soll hier und im Folgenden die Abstimmung von Teilaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel verstanden werden, wobei es sich bei den Teilaktivitäten hier insbesondere um die Führung der Einzelmarken handelt. Vgl. zum Begriff der Koordination z.B. HADELER, T./WINTER, E./ARENTZEN, U. (2000).

<sup>20</sup> Hier soll mit ADAM von Interdependenzen gesprochen werden, wenn das zielsetzungsgerechte Niveau einer Variablen eines Entscheidungsbereiches vom Niveau der Variablen eines anderen Entscheidungsbereiches abhängt. Vgl. ADAM, D. (1993), S. 155.

<sup>21</sup> Zur Vorteilhaftigkeit einer koordinierten Markenportfolioführung vgl. z.B. AAKER, D. (1996), S. 200; CARLOTTI, S./COE, M.E./PERREY, J. (2004), S. 25ff.

<sup>22</sup> MEFFERT, H./PERREY, J. (1998), S. 32.

<sup>23</sup> Vgl. KRIEGBAUM, C. (2001), S. 9ff.

Markencontrollings beschränken sich jedoch vielfach noch auf Insel- bzw. Bereichslösungen [...]“<sup>24</sup>. Neben diesem aufgezeigten **Mangel an integrierten Controllingsystemen**<sup>25</sup> zur (Einzel-) Markenführung wird in der Literatur auch das Fehlen von ausreichenden Ansätzen zur Analyse und zum Management von Markenportfolios angeführt.<sup>26</sup> Vor dem Hintergrund dieses Mangels an generellen Markencontrollingsystemen einerseits und dem Mangel an Ansätzen des Markenportfoliomanagements andererseits, vermag es kaum zu verwundern, dass auch die Literatur hinsichtlich des Mehrmarkencontrollings überschaubar ist.<sup>27</sup>

Der überwiegende Teil der existierenden Forschungsarbeiten<sup>28</sup> fokussiert sich dabei auf die Konzeption und Analyse von **Teilbereichen des Mehrmarkencontrollings**.<sup>29</sup> Diese Ansätze konzentrieren sich einerseits auf die Untersuchung vorökonomischer, insbesondere psychografischer Konstrukte, wie z.B. Markenimage- und Markenpositionierungsanalysen. Andererseits finden sich ökonomisch finanzwirtschaftliche Konzepte wie beispielsweise Markenwert- und Wanderungsanalysen<sup>30</sup>. Neben dem partialanalytischen Charakter dieser Konzepte wird in der Literatur auch die fehlende Berücksichtigung der bestehenden **Interdependenzen** zwischen den Einzelmarken im Markenportfolio kritisch angemerkt. Darüber hinaus wird die **Vergangenheitsorientierung** bemängelt und damit das Steuerungspotenzial der Ansätze hinterfragt.<sup>31</sup> Schließlich wird die Validierung aufgezeigter kausaler Zusammenhänge zwischen den beiden

---

<sup>24</sup> MEFFERT, H./KOERS, M. (2005a).

<sup>25</sup> Unter Integration soll hier die gemeinsame Abbildung und Verknüpfung unterschiedlicher Partialansätze, nämlich insbesondere psychografisch und ökonomisch orientierter Analyseinstrumente, im Rahmen des Markencontrollings zu einem Gesamtsystem verstanden werden. Zum Begriff der Integration vgl. z.B. HADELER, T./WINTER, E./ARENTZEN, U. (2000).

<sup>26</sup> Vgl. BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005a); FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 391.

<sup>27</sup> Eine Übersicht über die diesbezüglich bisher erschienenen Arbeiten findet sich z.B. bei FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 396.

<sup>28</sup> Eine detailliertere Darstellung bestehender Ansätze erfolgt in Kapitel 2. dieser Arbeit.

<sup>29</sup> Vgl. KOERS, M. (2001), S. 14.

<sup>30</sup> Allerdings konstatieren MEFFERT und KOERS, dass es auch an detaillierten Untersuchungen zum Themenkomplex Wanderungsanalysen mangelt. Vgl. MEFFERT, H./KOERS, M. (2005b).

<sup>31</sup> Vgl. FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 406ff. Eine erste Integration der beiden Dimensionen unternimmt KOERS mittels Adaption des Konzeptes der Balanced-Scorecard auf das Untersuchungsobjekt Markenportfolio. Vgl. KOERS, M. (2001).

Analysedimensionen auf Basis **empirischer Studien** gefordert.<sup>32</sup> Eine Integration klassischer Marketingzielgrößen und finanzwirtschaftlicher Zielgrößen wurde auch vom Marketing Science Institute (MSI) im Rahmen des Forschungsgebiets "*Assessing Marketing Productivity and Marketing Metrics*" als eine der **Hauptprioritäten der Marketingforschung** der Jahre 2002-2004 identifiziert.<sup>33</sup>

Ziel dieser Untersuchung ist es daher, entlang dieser skizzierten Forschungsfragen einen **Beitrag zur integrierten Steuerung und Koordination** von Mehrmarkenstrategien zu leisten. In diesem Zusammenhang sollen wesentliche Partialansätze des Einzel- und Mehrmarkencontrollings, nämlich einerseits psychografische Ansätze wie Markenimage- und Markenpositionierungsanalysen, mit ökonomischen Steuerungsgrößen, insbesondere Wanderungsanalysen, andererseits, in einem Modell integriert werden. Hierzu wird ein mehrstufiges **Kausalmodell**<sup>34</sup> entwickelt, welches die Zusammenhänge zwischen psychografischen Markenimagegrößen und ökonomischen Portfoliogrößen, wie Partizipation und Substitution<sup>35</sup>, abbildet.

Das modelltheoretisch formulierte Hypothesensystem soll dann auf Basis einer **empirischen Studie** überprüft werden. Hierzu wird auf eine repräsentative quantitative Marktforschung aus dem Bereich kurzlebiger Konsumgüter (Süßwarenbranche) zurückgegriffen werden. Im Rahmen dieser Marktforschung werden Konsumenten hinsichtlich ihrer Wahrnehmung der einbezogenen Marken, also hinsichtlich psychografischer Markenimageitems<sup>36</sup> befragt. Darüber hinaus werden auch Markenauswahlentscheidungen, nämlich bekundete Kauf-

---

<sup>32</sup> Vgl. KOERS, M. (2001), S. 256.

<sup>33</sup> Vgl. MSI (2002).

<sup>34</sup> Kausalmodelle sind Annahmen über Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Realität. Diese Annahmen werden in ein verbal formuliertes und sachlogisch begründetes Hypothesengeflecht übersetzt und häufig mittels Pfaddiagrammen graphisch dargestellt. Vgl. HADELER, T./WINTER, E./ARENTZEN, U. (2000); HAGMAYER, Y. CH. (2001). Zur Verwendung von Kausalmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung vgl. z.B. HOMBURG, C./BAUMGARTNER, H. (1998), S. 334-369; HILDEBRANDT, L. (1984), S. 41-51.

<sup>35</sup> Zur Partizipations- und Substitutionsanalyse im Rahmen von Mehrmarkenstrategien vgl. z.B. MEFFERT, H./KOERS, M. (2005b); MEFFERT, H./PERREY, J. (1998), S. 34f, KOERS, M. (2001), S. 142ff. sowie Kapitel 3.1 dieser Arbeit.

<sup>36</sup> Als "Item" wird eine Frage an eine Person einschließlich der Antwort im Rahmen einer Marktforschungsstudie verstanden. Vgl. BORG, I./STAUFENBIEHL, T. (1993), S. 30.

und Alternativkaufentscheidungen (sog. Second-Choice Daten) abgebildet.<sup>37</sup>

Das skizzierte Modell soll dabei nicht nur zum besseren Verständnis der Wirkungszusammenhänge der Analysedimensionen des Mehrmarkencontrollings beitragen, sondern auch eine Simulation und Evaluierung unterschiedlicher Portfoliostrategieoptionen ermöglichen und auf diese Weise einen **Beitrag zur Erhöhung des Steuerungspotenzials** bestehender Ansätze leisten. Der Unternehmensführung soll damit ein Instrument zur Verfügung gestellt werden, welches einen Beitrag zur Fundierung von Entscheidungen hinsichtlich einer zielgerichteten Koordination von Mehrmarkenstrategien leistet. Abbildung 1 fasst diese Zielsetzung nochmals graphisch zusammen.

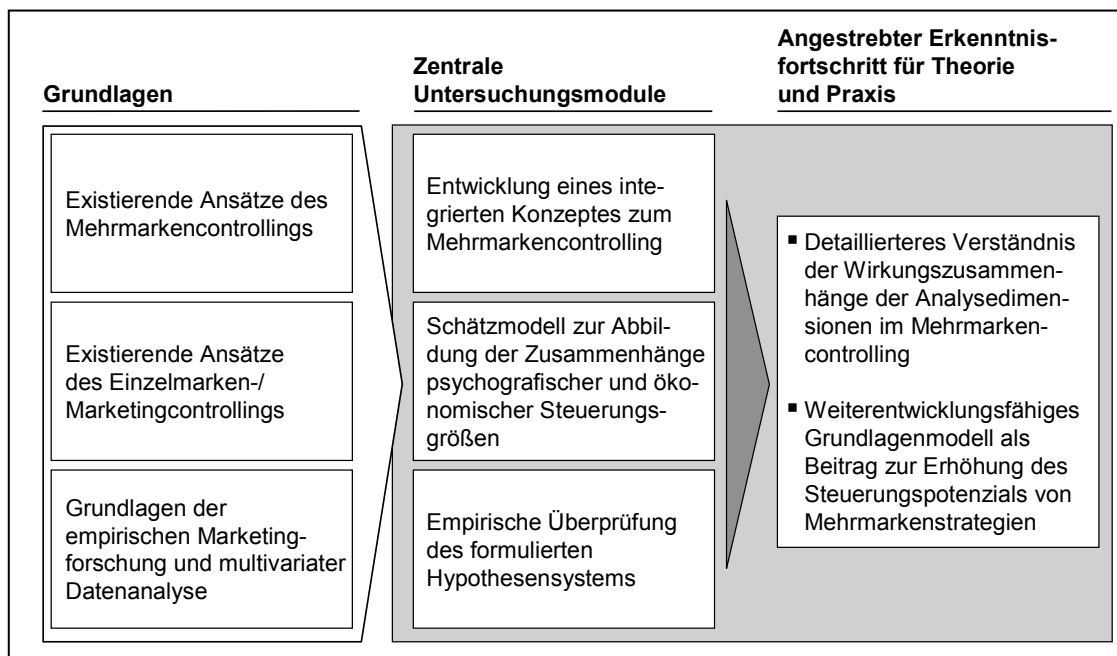


Abb. 1: Zielsetzung der Untersuchung  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>37</sup> Es handelt sich daher bei den hier und im Folgenden als ökonomische Größen bezeichneten Daten um im Rahmen von Konsumentenbefragungen erhobene bekundete Kaufentscheidungen der Nachfrager. Eine detailliertere Beschreibung des empirischen Datensatzes, seiner Struktur und der zugrunde liegenden Marktforschung erfolgt in Kapitel 3.5 dieser Arbeit.

## 2. Einordnung des Mehrmarkencontrollings und Überblick über den derzeitigen Forschungsstand

### 2.1 Der Planungsprozess identitätsorientierter Mehrmarkenstrategien als konzeptioneller Bezugsrahmen des Mehrmarkencontrollings

Grundlage der Führung von Markenportfolios bildet die Gestaltung der Markenarchitektur, innerhalb derer die Zusammensetzung des Markenportfolios strukturiert wird.<sup>38</sup> Gegenstand der **Gestaltung der Markenarchitektur** ist die Definition der auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens verwendeten Marken, ihrer spezifischen Rollen und Positionierungen sowie der zwischen ihnen gewünschten Beziehungen. Zur Systematisierung und Analyse der unterschiedlichen Gestaltungsformen von Markenarchitekturen schlagen BURMANN, BLINDA und NITSCHKE einen dreidimensionalen Strukturierungsraum vor, der durch eine vertikale, eine handelsgerichtete und eine horizontale Dimension aufgespannt wird.<sup>39</sup>

In der **vertikalen Dimension** werden Architekturoptionen nach dem Integrationsgrad, d.h. nach der Intensität der Verknüpfung der Marken auf den unterschiedlichen organisatorischen Ebenen eines Unternehmens, klassifiziert. In Anlehnung an AAKER und JOACHIMSTHALER werden dabei vier Grundtypen von Markenarchitekturen unterschieden, bei denen das sog. "Branded House" einerseits und das sog. "House of Brands" andererseits die Endpunkte des Integrationskontinuums bilden.<sup>40</sup> Beim "Branded House" liegt ein maximaler Integrationsgrad vor, d.h. alle Leistungen des Unternehmens werden unter der Corporate Brand geführt. Demgegenüber treten beim "House of Brands" (minimaler Integrationsgrad) nur Unternehmensbereichs- oder Produktmarken gegen-

---

<sup>38</sup> Zu diesen und den folgenden Ausführungen hinsichtlich der Markenarchitektur vgl. BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005a). Unter dem Begriff Markenarchitektur kann man "die Anordnung aller Marken eines Unternehmens verstehen, durch die die Rollen der Marken und ihre Beziehungen untereinander sowie die Marken-Produkt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden". ESCH, F.-R./BRÄUTIGAM, S. (2001), S. 714.

<sup>39</sup> Vgl. BURMANN, CH./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003), S. 26ff. Andere Strukturierungsansätze greifen nur auf die vertikale Dimension als Klassifizierungskriterium zurück, wie z.B. AAKER, D. (2004); ESCH, F.-R./BRÄUTIGAM, S. (2001); AAKER, D./JOACHIMSTHALER, E. (2000), S. 104ff.

<sup>40</sup> AAKER und JOACHIMSTHALER sprechen bei diesem Kontinuum vom sog. Brand Relationship Spectrum. Vgl. AAKER, D./JOACHIMSTHALER, E. (2000), S. 105.

über den Nachfragern in Erscheinung. Durch Kombination dieser beider Maxima des Kontinuums ergeben sich zwei weitere Basisoptionen, nämlich sog. "Subbrands" und "Endorsed Brands".

Die **handelsgerichtete Dimension** bildet die Positionierung des Unternehmens im vertikalen Wettbewerb ab. Hierbei werden die unterschiedlichen Architekturoptionen danach unterschieden, ob ein Unternehmen seine Produkte lediglich als klassischer Markenhersteller anbietet oder die Absatzmittler stattdessen bzw. darüber hinaus mit Handelsmarken bedient. Neben der Option des klassischen Markenherstellers wird dabei, abhängig von der Qualität der angebotenen Handelsmarken, zwischen drei weiteren Optionen klassifiziert: Premium-Eigenmarken, klassische Eigenmarken, Gattungsmarken.<sup>41</sup>

Innerhalb der **horizontalen Dimension** der Markenarchitektur wird schließlich zwischen der Einzelmarkenstrategie und der Mehrmarkenstrategie unterschieden. Im Rahmen der **Einzelmarkenstrategie** bietet ein Unternehmen jedes seiner Produkte unter einer eigenen Marke an.<sup>42</sup> Demgegenüber wird von einer **Mehrmarkenstrategie** gesprochen, wenn von einem Unternehmen mindestens zwei Marken im selben Produktbereich geführt werden und diese identische Marktsegmente ansprechen, wobei sich die einzelnen Marken in Preis, Produkteigenschaften oder kommunikativem Auftritt unterscheiden.<sup>43</sup> Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Controlling solcher Mehrmarkenstrategien, deren Planungsprozess als konzeptioneller Bezugsrahmen des Mehrmarkencontrollings daher im Folgenden kurz skizziert werden soll.

Ausgangspunkt dieses Planungsprozesses bildet eine **marktstrategische Standortbestimmung**, die eine umfassende Situationsanalyse des internen und externen Unternehmensumfelds darstellt.<sup>44</sup> Zentrales Element ist hier die kontinuierliche Erfassung von Kundenbedürfnissen als Basis zur Gestaltung bzw. Modifizierung zielgruppenspezifischer Angebote mit Hilfe geeigneter Marken. Dabei sollten nahezu sämtliche psychografischen Größen wie auch zen-

---

<sup>41</sup> Eine detaillierte Ableitung und Erklärung dieser Dimensionen, insbesondere der handelsgerichteten, findet sich bei BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005a) und MEFFERT, H. (2000), S. 873ff.

<sup>42</sup> Die hier verwendete Definition geht auf MEFFERT zurück. MEFFERT, H. (2002), S. 138ff.

<sup>43</sup> Vgl. BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005a).

<sup>44</sup> Zum hier skizzierten Planungsprozess vgl. ausführlich MEFFERT, H./PERREY, J. (2005).

trale ökonomische Größen in die Analyse mit einbezogen werden.

Darauf aufbauend sind auf der Ebene der **strategischen Rahmenplanung** die übergreifenden Zielsetzungen des Marktauftritts zu fixieren und zu konkretisieren, die **Markenidentitäten zu definieren** und markenspezifischen Rollen im Marktauftritt abzuleiten. Auf dieser Basis sind **Markenpositionierung und Markenleitbilder** zu definieren, mit dem Ziel, einerseits eine dominierende Stellung der Marken in der Psyche der Nachfrager zu etablieren und andererseits eine hinreichende Differenzierung der Marken gegenüber Wettbewerbern und anderen Marken des Portfolios zu gewährleisten. Auf diese Weise wird ein Bezugsrahmen für einen intern wie extern differenzierenden Marktauftritt des vorhandenen oder zu gestaltenden Markenportfolios geschaffen.

Im Rahmen der **marktstrategischen Instrumenteausgestaltung** gilt es dann, auf der Grundlage dieser übergeordneten strategischen Stoßrichtungen, zielgerichtete und auf die relevanten Absatzmärkte abgestimmte Instrumentalstrategien festzulegen. Dabei bestehen sowohl zwischen den Marketingmix-Instrumenten selbst, als auch zwischen den Instrumentekombinationen der einzelnen Marken vielfältige Interdependenzen.<sup>45</sup> Insofern liegt die zentrale Herausforderung bei der Festlegung der marktstrategischen Instrumenteausgestaltung in der markenspezifischen wie markenübergreifenden Integration der Marketing-Programme.

Das **Mehrmarkencontrolling** schließlich fungiert während des gesamten strategischen und operativen Prozesses als Koordinations- und Steuerungsinstrument der Mehrmarkenstrategie. Ziel ist es, *"die Rationalität und Ergebnisorientierung der Markenführung sicherzustellen und eine zielgerichtete Entscheidungsvorbereitung zur Erhaltung und Verbesserung der Reaktionsfähigkeit des Markenmanagements zu gewährleisten. [...] Somit ist das Marken-Controlling zugleich der Abschluss eines Zyklusses des identitätsorientierten Markenmanagements als auch der Ausgangspunkt für die Situationsanalyse im Rahmen eines neuen Prozesszyklusses"*<sup>46</sup>. Abbildung 2 auf der folgenden Seite stellt diesen Planungsprozess von Mehrmarkenstrategien nochmals graphisch dar.

---

<sup>45</sup> Zu den hier angesprochenen Interdependenzen vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 973; HAEDRICH, G./TOMCZAK, T./KAETZKE, P. (2004), S. 72f.

<sup>46</sup> BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005b).



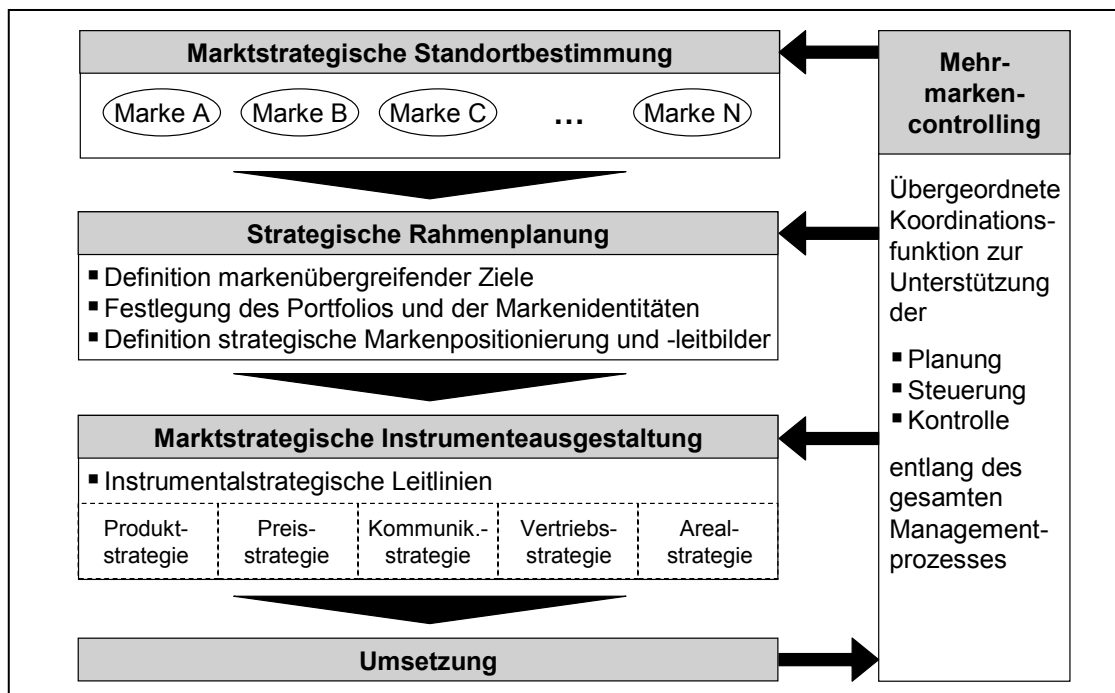


Abb. 2: Planungsprozess von Mehrmarkenstrategien  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MEFFERT, H./PERREY, J. (2005).

## 2.2 Anforderungen an ein Mehrmarkencontrollingsystem

Die systematische Untersuchung und Würdigung bestehender Konzepte setzt Kriterien voraus, anhand derer die unterschiedlichen Ansätze diskutiert werden können. Diese Kriterien sollen im Folgenden entlang der **Funktionen** und daraus abgeleiteten Anforderungen an ein Mehrmarkencontrollingsystem identifiziert werden. Dabei sind zunächst die generellen Anforderungen an ein Markencontrollingsystem aufzuzeigen und in einem zweiten Schritt solche, die den Spezialfall des Mehrmarkencontrollings determinieren.<sup>47</sup>

Nach MEFFERT wird **Controlling** heute als "ein Konzept zur informationellen Sicherung der ergebnisorientierten Unternehmensführung verstanden"<sup>48</sup> und ist im Rahmen dessen als Führungsunterstützungsfunktion in eine ganzheitliche Unternehmensführung eingebunden.<sup>49</sup> Dem Controlling kommt somit eine **sys-**

<sup>47</sup> Nur das Vorliegen solcher, den Spezialfall Markenportfolio determinierenden Anforderungen bzw. Problematiken, rechtfertigt nach KOERS letztendlich die wissenschaftliche Betrachtung dieses Sonderfalls. Vgl. KOERS, M. (2001), S. 9.

<sup>48</sup> MEFFERT, H. (2000), S. 1123.

<sup>49</sup> Vgl. HAHN, D. (1996), S. 175.

**temübergreifende Koordinationsaufgabe** zu, der durch die zentralen Funktionen Informationsversorgung, Planung und Kontrolle Rechnung getragen wird.<sup>50</sup> Auf dieser Basis soll das Controlling unternehmerische Entscheidungen ergebnisorientiert ausrichten.

Demgegenüber können unter **Markenführung** oder Markenpolitik alle Entscheidungen und Maßnahmen einer Unternehmung subsumiert werden, die mit der Markierung von Produkten und Dienstleistungen zusammenhängen.<sup>51</sup> Unter einer Marke versteht man dabei mit BURMANN, BLINDA und NITSCHKE "ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert"<sup>52</sup>. Im Rahmen der Markenführung spielen demzufolge qualitative und psychografische Daten und Informationen wie z.B. das Markenimage eine wichtige Rolle.

Dem **Markencontrolling als Spezialdisziplin** des Controllings kommt mithin die komplexe Aufgabe zu, diese beiden Sichtweisen zu vereinen und auf diese Weise eine übergeordnete Koordinationsfunktion zur Unterstützung der markenspezifischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse zu erfüllen. Markencontrolling umfasst damit die Erfassung, Aufbereitung und Verbreitung von relevanten Informationen entlang dieses Markenführungsprozesses.<sup>53</sup> Ein leistungsfähiges Markencontrollingsystem hat vor diesem Hintergrund nach MEFFERT und KOERS folgende Anforderungen zu erfüllen:

- *Das Markencontrolling "hat sowohl ökonomische (Kernergebnisgrößen) als auch psychografische (Leistungstreiber) Größen zu erfassen,*
- *nimmt [...] gleichermaßen einen ex-post wie ex-ante Fokus ein,*
- *beinhaltet [...] sowohl quantitative als auch qualitative Größen,*
- *berücksichtigt [...] sowohl interne (Inside-Out) als auch externe (Outside-In) Informationen"*<sup>54</sup>.

Der Annahme folgend, dass ein koordiniertes Mehrmarkenmanagement durch

---

<sup>50</sup> Vgl. WEBER, J. (1998).

<sup>51</sup> Zu den Begriffen Markenführung und Markenpolitik vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 848.

<sup>52</sup> BURMANN, CH./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003), S. 3.

<sup>53</sup> Vgl. BAUMGARTH, C. (2004), S. 216; KRIEGBAUM, C. (2001), S. 67.

<sup>54</sup> MEFFERT, H./KOERS, M. (2002), S. 409.

gegenseitige Abstimmung der einzelnen Portfolio-Marken einen höheren Gesamtgewinn als eine unkoordinierte Vorgehensweise erwarten lässt<sup>55</sup>, sind diese Anforderungen dementsprechend zu modifizieren bzw. zu erweitern.<sup>56</sup> Neben der Orientierung an den ökonomischen Ergebnisgrößen der Einzelmarken sind demzufolge vorrangig auch **Ergebnisgrößen des Gesamtportfolios** zu berücksichtigen. Bei Ausrichtung auf einen gemeinsamen Gesamtmarkt zeichnen sich Markenportfolios außerdem insbesondere dadurch aus, dass die für eine Marke getroffenen Entscheidungen Auswirkungen auf die Entscheidungen haben, die für andere Marken getroffen werden<sup>57</sup>, also **Interdependenzen** bestehen.<sup>58</sup> Im Rahmen seiner Koordinationsfunktion sollte ein Mehrmarkencontrollingsystem diese folglich berücksichtigen und bestmöglich abbilden.<sup>59</sup>

### 2.3 Systematisierung existierender Mehrmarkencontrollingansätze

Eine Systematisierung der unterschiedlichen Analyseinstrumente des Mehrmarkencontrollings kann entlang verschiedener Kriterien erfolgen. Durch Rückgriff auf Kriterien der Marketingforschung kann z.B. nach Zeitbezug, Zielssetzung oder Auswertungsmethoden unterschieden werden.<sup>60</sup> Analog zum "hybriden" Charakter des (Mehr-) Markencontrollings als **Schnittstellenfunktion** von Markenführung und Controlling<sup>61</sup> bietet sich eine Klassifizierung auf Basis der aufgezeigten unterschiedlichen Zielgrößen dieser beiden Bereiche an.

Im Rahmen der Markenführung stehen dabei insbesondere **psychografische Größen** ("Leistungstreiber") im Vordergrund, während das Controlling schwerpunktmäßig auf **ökonomische Größen** abstellt. Dementsprechend lassen sich die unterschiedlichen Mehrmarkencontrollingverfahren nach ihren Zielgrößen in

---

<sup>55</sup> Vgl. BARWISE, P./ROBERTSON, T. (1992), S. 278.

<sup>56</sup> Streng genommen müssen die Anforderungen hinsichtlich eines Mehrmarkencontrollingsystems diesbezüglich allerdings nur dann erweitert werden, wenn die Koordinationserlöse die Kosten der Koordination übersteigen. Vgl. hierzu KOERS, M. (2001), S. 11ff.; BENKENSTEIN, M. (1987), S. 19.

<sup>57</sup> Vgl. AAKER, D. (1996), S. 200.

<sup>58</sup> Zu den unterschiedlichen Interdependenzen im Markenportfolio vgl. ausführlich KOERS, M. (2001), S. 9ff.

<sup>59</sup> Vgl. BAUMGARTH, C. (2004), S. 216.

<sup>60</sup> Zu den unterschiedlichen Einteilungen der Verfahren des Markencontrollings entlang der Kriterien der Marketingforschung vgl. z.B. BAUMGARTH, C./BERNECKER, M. (1999), S. 4ff.

<sup>61</sup> Vgl. KOERS, M. (2001), S. 15ff.

sich auf psychografische oder vorökonomische Größen beziehende Konzepte einerseits und ökonomisch ergebnisorientierte Verfahren andererseits systematisieren.<sup>62</sup>

Dieser Klassifizierung folgend bilden Ansätze, die beide Arten von Zielgrößen einbeziehen, eine dritte Verfahrensgruppe, die als **integrative Konzepte** bezeichnet werden können. Zur psychografisch orientierten Verfahrensgruppe zählen dabei insbesondere Markenwahrnehmungsanalysen und Markenpositionierungsanalysen. Auf Seite der ökonomisch ergebnisorientierten Ansätze sind im Rahmen des Mehrmarkencontrollings vor allem Markenbewertungsverfahren<sup>63</sup> sowie Wanderungsanalysen<sup>64</sup> zu nennen. Zu den integrativen Ansätzen schließlich zählen insbesondere *klassische* Portfolio-Analysen sowie das Konzept der Balanced-Scorecard (vgl. Abb. 3)<sup>65</sup>.

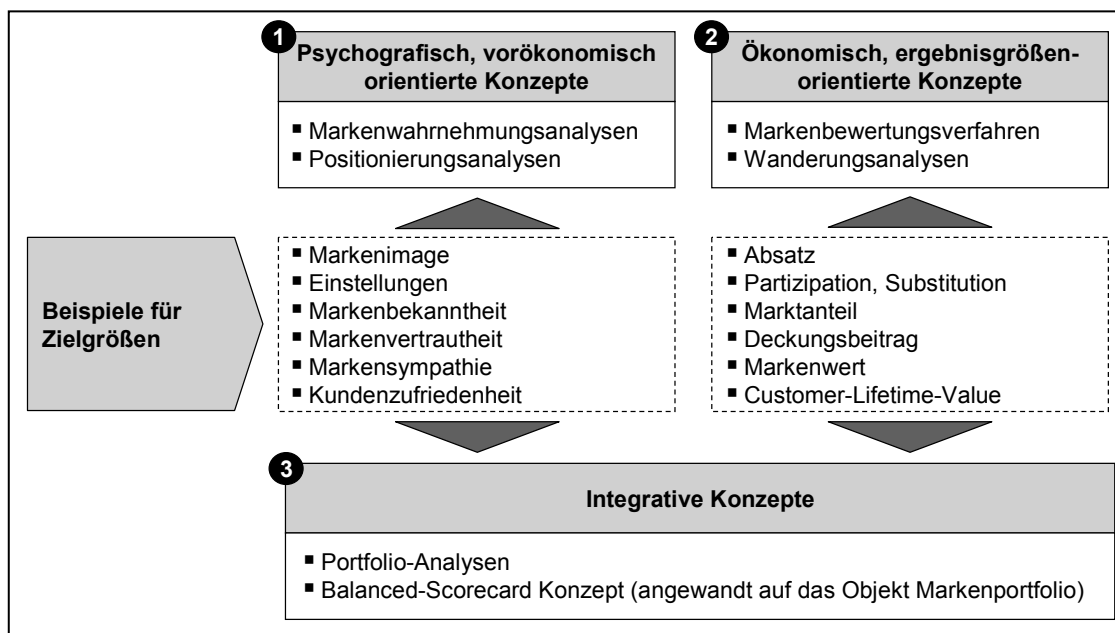


Abb. 3: Systematisierung ausgewählter Konzepte des Mehrmarkencontrollings nach Zielgrößen  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>62</sup> Vgl. MEFFERT, H./KOERS, M. (2002), S. 411. KRIEGBAUM unterscheidet diesbezüglich auch zwischen "monetären" und "nicht monetären" Konzepten. Vgl. KRIEGBAUM, C. (2001), S. 64.

<sup>63</sup> Unterschiedliche Verfahren von Markenbewertungen bilden teilweise auch verhaltenswissenschaftliche und psychografische Konstrukte ab. Vgl. z.B. KRANZ, M. (2002), S. 429-458.

<sup>64</sup> Wanderungsanalysen enthalten teilweise auch verhaltenswissenschaftliche Bezugsgrößen, wie z.B. Loyalitätsraten, stellen aber im Kern auf ökonomische Zielgrößen ab. Vgl. KOERS, M. (2001), S. 112.

<sup>65</sup> Die Abbildung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einen Überblick über die gängigsten in der Literatur diskutierten Verfahren liefern.

## 2.4 Diskussion ausgewählter Verfahren zum Mehrmarkencontrolling

### 2.41 Psychografisch orientierte Konzepte

Zentraler Untersuchungsgegenstand der mit psychografischen oder vorökonomischen Zielgrößen operierenden Konzepte sind sog. **psychografische Konstrukte**<sup>66</sup>, wie z.B. Markenimage oder Markensympathie. Diese i.d.R. nicht direkt messbaren Konstrukte – daher auch als *latente Variablen* bezeichnet – werden in beobachtbare Variablen, sog. *Indikatorvariablen*, disaggregiert und auf diese Weise messbar gemacht.<sup>67</sup>

Im Rahmen von **Markenwahrnehmungsanalysen** werden die Marken eines Portfolios auf Basis von Marktforschungsdaten entlang dieser Indikatoren – z.B. bestimmter Größen, die das Markenimage operationalisieren – bewertet und so ein Fremdbild der Marken generiert. Auf diese Weise soll die angestrebte Kompetenzdifferenzierung der einzelnen Marken gegenüber den anderen Marken des Portfolios sowie den Wettbewerbsmarken überprüft werden.<sup>68</sup> Der Grad der Differenzierung der einzelnen Marken voneinander soll dann im Rahmen der Mehrmarkenanalyse Aufschluss über mögliche Ursachen von Partizipation und Kannibalisierung zwischen den Marken geben.

**Positionierungsanalysen** bauen auf diesen Analysen zur Markenwahrnehmung auf.<sup>69</sup> Mit Hilfe statistischer Verfahren<sup>70</sup> werden die einzelnen Marken im Wahrnehmungsraum der Konsumenten, der durch Vektoren auf Basis der abgefragten Dimensionen aufgespannt wird, gemeinsam angeordnet. Auf diese Weise lässt sich visualisieren und damit analysieren, inwieweit die einzelnen Marken differenziert im betrachteten Markt positioniert sind. Im Rahmen dessen können wiederum mögliche Erklärungsansätze hinsichtlich der Wettbewerbsstärke der Marken sowie hinsichtlich Substitution zwischen Portfoliomar-

---

<sup>66</sup> Zum Begriff Konstrukt in der Marketingforschung vgl. HOMBURG, C./GIERING, A. (1998), S. 114f.

<sup>67</sup> Vgl. HOMBURG, C./GIERING, A. (1998), S. 114f.

<sup>68</sup> Vgl. KOERS, M. (2001), S. 111ff.

<sup>69</sup> Ein Überblick über unterschiedliche Positionierungsmodelle findet sich z.B. bei TROMMSDORFF, V. (2000), S. 333-354.

<sup>70</sup> Hier sind insbesondere die Faktorenanalyse und die Multidimensionale Skalierung zu nennen. Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2000), S. 252ff. und S. 499ff.

ken auf Grund der wahrgenommenen "Nähe" der Marken abgeleitet werden.<sup>71</sup>

Positionierungs- und Wahrnehmungsanalysen können mit der **Gap-Analyse** erweitert werden. Der Grundgedanke dieser Analyse besteht darin zu beurteilen, inwieweit eine angestrebte Zielgröße zu einem bestimmten Zeitpunkte erreicht wurde oder ob zwischen dem tatsächlichen erreichten und dem angestrebten Zielausmaß eine Lücke besteht.<sup>72</sup> Vor dem Hintergrund der Analyse von Markenportfolios geht es folglich darum, Wahrnehmungs- oder Positionierungsdefizite zu identifizieren, zu analysieren und Optimierungsstrategien abzuleiten. Hierzu werden Realposition der Marken und eine definierte Idealposition – z.B. in den Augen der Nachfrager oder der Portfoliolenkung – verglichen. Kritisch anzumerken bei diesen Verfahren ist, dass zwar die Marken gemeinsam abgebildet werden, die Interdependenzen zwischen den einzelnen Marken aber nur unzureichend berücksichtigt werden.<sup>73</sup> Darüber hinaus können zwar Schlüsse auf etwaige **ökonomische Kennzahlen**, wie z.B. Absatz- oder Substitutionsgrößen, gezogen werden, an einem direkten kausal-quantitativen Bezug mangelt es indes.

## 2.42 Ökonomisch orientierte Konzepte

Einen auf ökonomische Zielgrößen abstellenden Ansatz bildet die **Markenwertanalyse**. Trotz verstärkter Forschungsbemühungen auf diesem Gebiet existiert bis heute kein dominierender Ansatz der Markenbewertung.<sup>74</sup> Die finanzwirtschaftlichen Ansätze der Markenbewertung bezeichnen den Markenwert als "*Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus der Marke erwirtschaften kann*"<sup>75</sup>. Der Markenwert soll dementsprechend die langfristige finanzielle Wertsteigerung und damit Leistungsfähigkeit der Marke abbilden<sup>76</sup>. Diese finanzielle Perspektive repräsentiert demzufolge auch die höchste Zielebene eines ganzheitlichen Markencontrollingsystems, an der sich die Ergebnisse der unteren Ebenen – z.B. die Kundenperspektive, in der sich bspw.

---

<sup>71</sup> Vgl. BAUMGARTH, C. (2004), S. 257ff.

<sup>72</sup> Zur Gap-Analyse vgl. z.B. ENGELHARDT, W.H./KLEINALTENKAMP, M. (1995), S. 255f.

<sup>73</sup> Vgl. FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 409.

<sup>74</sup> Eine umfassende Untersuchung und Würdigung bestehender Markenbewertungsverfahren findet sich bei KRANZ, M. (2002), S. 430ff.

<sup>75</sup> KAAS, K.P. (1990), S. 48.

<sup>76</sup> Vgl. BURMANN, CH./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003), S. 49.

das Markenimage äußert – widerspiegeln und ist somit als alleinige Analysedimension nicht ausreichend.<sup>77</sup>

Im Rahmen des Mehrmarkencontrollings dienen die Markenwertansätze dazu, alle Marken des Portfolios nach einheitlichen Kriterien zu bewerten und so in eine **Prioritätenrangfolge** bringen zu können.<sup>78</sup> Auf diese Weise kann der Beitrag jeder Marke zum Gesamtportfolio quantifiziert werden. Letztendlich wird bei diesen Verfahren aber jede Marke isoliert bewertet. Insofern werden die Interdependenzen zwischen den Marken nicht ausreichend abgebildet. Zudem ist das Steuerungspotenzial dieser Ansätze eingeschränkt: Zwar lassen sich die Marken eines Portfolios auf der gleichen Basis miteinander vergleichen, die Ableitung von Implikationen im Sinne **strategischer Stoßrichtungen** – aus Gesamtportfoliosicht und für jede einzelne Marke – im Hinblick auf eine Portfoliooptimierung ist allerdings problematisch.

Im Rahmen von **Wanderungsanalysen** wird versucht, die wert- und/oder mengenmäßigen Interdependenzen zwischen den Marken eines Portfolios quantitativ abzubilden. Dabei werden externe Wanderungen (Partizipation, also Wanderungen zwischen Portfoliomarken und Wettbewerb) und interne Wanderungen (Substitution, also Wanderungen innerhalb des Portfolios) gegenübergestellt. Im Rahmen der Substitutionsanalyse kann dabei durch zusätzliche Einbeziehung von sog. "Second-Choice Daten" zwischen Loyaltätsgewinnen und echter Kannibalisierung unterschieden werden.<sup>79</sup> Die generierten Kennzahlen werden in einer Wanderungs- oder auch **Portfoliobilanz** abgebildet und können zu einem Gesamtportfoliowert verdichtet werden. Auf diese Weise können sowohl das Gesamtportfolioergebnis als auch die Beiträge der Einzelmarken sowie die ökonomischen Interdependenzen zwischen den Marken berücksichtigt werden.

Kritisch angemerkt wird in der Literatur neben der Vergangenheitsorientierung dieses Ansatzes insbesondere, dass zwar die ökonomischen Ergebnisse und

---

<sup>77</sup> Als ganzheitliches System schlagen BURMANN/BLINDA/NITSCHKE das Balanced-Scorecard Konzept vor, in dem die unterschiedlichen Perspektiven integriert werden können. Vgl. BURMANN, CH./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003), S. 46ff. Diesen Ansatz wählt im Rahmen des Mehrmarkencontrollings auch KOERS. Vgl. KOERS, M. (2001) sowie Kapitel 2.43 dieser Arbeit.

<sup>78</sup> Vgl. FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 407.

<sup>79</sup> Zur Analyse von Wanderungsbewegungen im Markenportfolio vgl. ausführlich MEFFERT, H./KOERS, M. (2005b); KOERS, M. (2001), S. 157ff.; MEFFERT, H./PERREY, J. (1998), S. 35.

Interdependenzen berücksichtigt, die Ursachen für diese aber nicht analysiert werden.<sup>80</sup> Dementsprechend ist das Steuerungspotenzial bei alleiniger Nutzung dieses Ansatzes eingeschränkt, da auch die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen nur eingeschränkt möglich zu sein scheint.

### 2.43 Integrative Konzepte

Integrative Ansätze versuchen, sowohl die psychografische als auch die ökonomische Analyseebene zu berücksichtigen. Einen solchen Ansatz wählt die **Portfolio-Analyse**. In Anlehnung an die Grundidee des Portfolio-Konzeptes, welches originär der Optimierung von Investitionen am Kapitalmarkt diene<sup>81</sup>, wird versucht, die Analyse auf zwei zentrale Dimensionen zu verdichten. I.d.R. werden dabei in Abhängigkeit der Unternehmensziele eine interne Unternehmensdimension und eine externe Umweltdimension gewählt.

Die zu analysierenden Objekte werden dann anhand dieser Dimensionen bewertet und gemeinsam in einem zweidimensionalen Raum angeordnet. Die Position der Objekte im aufgespannten Raum ermöglicht dann die gemeinsame Bewertung der Marken und die Ableitung von Normstrategien.<sup>82</sup> Im Rahmen der Analyse von Markenportfolios wählen AHLERT, KENNING und SCHNEIDER z.B. den Marktanteil oder Umsatz als interne, ökonomische Größe und das Vertrauen als externes, psychografisches Konstrukt.<sup>83</sup> Als problematisch wird im Zusammenhang mit diesem Verfahren einerseits die Verdichtung der Vielzahl von Faktoren auf **lediglich zwei Analysegrößen** und andererseits wiederum die mangelnde Berücksichtigung von Verbundbeziehungen zwischen den Marken angemerkt.<sup>84</sup>

Eine umfassende und detaillierte Integration der unterschiedlichen Analyseinstrumente des Mehrmarkencontrollings unternimmt KOERS mittels Adaption des **Balanced-Scorecard** (BSC) Ansatzes auf das Untersuchungsobjekt Marken-

---

<sup>80</sup> Vgl. FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 410.

<sup>81</sup> Zum Portfolio-Konzept in der Finanzwissenschaft vgl. z.B. MARKOWITZ, H.M. (1959), S. 77ff.; PERRIDON, L./STEINER, M. (1999), S. 252ff.

<sup>82</sup> Vgl. FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 407f.

<sup>83</sup> Gegenstand der Untersuchung von AHLERT, KENNING und SCHNEIDER sind Portfolios von Betriebstypenmarken und Handelsmarken im Rahmen des Markenportfoliomanagements im Einzelhandel. Vgl. AHLERT, D./KENNING, P./SCHNEIDER, D. (2000), S. 143ff.

<sup>84</sup> Vgl. FRETER, H./WECKER, F./BAUMGARTH, C. (2002), S. 408.



portfolio.<sup>85</sup> Dabei wird von systematischen Wirkungszusammenhängen zwischen Leistungstreibern und Ergebnisgrößen und damit von einer inneren Logik zwischen den Kennzahlen ausgegangen. Dementsprechend werden die unterschiedlichen Zielgrößen im Rahmen des Mehrmarkencontrollings, also insbesondere psychografische und ökonomische, in einem System integriert. Psychografische Zielgrößen werden dabei als Leistungstreiber und damit als Frühindikatoren definiert, die die Ergebnisgrößen (Spätindikatoren) determinieren. Basierend auf diesem Grundzusammenhang können auf verschiedenen Ebenen Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Zielgrößen identifiziert werden.

Als **Kernergebnissystem** fungiert in diesem Konzept die erläuterte Wanderungsbilanz. In diesem System werden die zentralen ökonomischen Zielgrößen – also Partizipation, Substitution, Loyalität und Kannibalisierung – abgebildet und zu einem Gesamtportfoliowert verdichtet. Wahrnehmungs- und Positionierungsanalysen fungieren als **Erklärungsgrößen für diese Ergebnisvariablen**. Im Rahmen der Nutzung des Balanced-Scorecard Konzeptes ist es nun notwendig, die unterschiedlichen Wirkungszusammenhänge der Kennzahlen zu reflektieren und entsprechende strategische und operative Maßnahmen abzuleiten. So wird z.B. eine geringe Distanz zwischen zwei Marken eines Portfolios im Wahrnehmungsraum der Nachfrager und damit eine wahrgenommene Ähnlichkeit der Marken als eine Erklärung für eine hohe Substitution zwischen den Marken angeführt. Eine mögliche strategische Option könnte demzufolge die Umpositionierung einer der beiden oder beider Marken sein.

Als problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang allerdings die Ableitung konkreter strategischer Stoßrichtungen. So liefern Positionierungsmodelle und Gap-Analyse zwar einen tragfähigen Strukturierungsrahmen möglicher Positionierungsmängel, offen bleibt allerdings eine Analyse der quantitativen und damit letztendlich auch ökonomischen Wirkung möglicher zukünftiger strategischer Optionen, mithin eine **dynamische Analysedimension**. Darüber hinaus beruhen die Erkenntnisse und zugrunde gelegten Wirkungszusammenhänge auf literaturgestützten Plausibilitätsüberlegungen. So konstatiert auch KOERS selbst: *"Die Ergebnisse der Untersuchung sind deshalb im Rahmen empirischer Studien zu validieren. [...] Daneben gilt es, die angedeuteten kausalen Zusam-*

---

<sup>85</sup> Zu den folgenden Ausführungen hinsichtlich des Balanced-Scorecard Konzeptes im Rahmen des Mehrmarkencontrollings vgl. KOERS, M. (2001).

menhänge innerhalb des Controlling-Instrumentariums dezidiert zu überprüfen"<sup>86</sup>.

## 2.5 Fazit und identifizierte Forschungsfragen

Die Diskussion der verschiedenen existierenden Ansätze zum Mehrmarkencontrolling entlang der identifizierten Anforderungen an ein solches System hat in unterschiedlichen Richtungen **Raum für weitere Forschungsarbeiten** offenbart. Abbildung 4 fasst die wesentlichen Ergebnisse nochmals zusammen:

- Es existieren Partialansätze zum Mehrmarkencontrolling, die unterschiedliche Dimensionen des Objektes Markenportfolio analysieren, allerdings eine Integration in Richtung eines **Gesamtsystems** erfordern.
- Integrative klassische Portfolio-Konzepte verdichten die Komplexität i.d.R. auf zwei Dimensionen und operieren so auf sehr hoher Aggregationsebene. Zudem wird bemängelt, dass sie die **vielschichtigen Interdependenzen** in Markenportfolios unzureichend berücksichtigen.
- Das BSC-Konzept stellt eine detaillierte Integration der unterschiedlichen Instrumente zu einem Gesamtkonzept dar. Die unterstellten Zusammenhänge beruhen indes teilweise auf qualitativen Plausibilitätsüberlegungen und bedürfen einer empirischen Überprüfung. Darüber hinaus ist die Integration einer **dynamischen Perspektive** zur Erhöhung des Steuerungspotenzials des Ansatzes wünschenswert.

Abb. 4: Zusammenfassung der Ergebnisse des Literaturüberblicks  
Quelle: Eigene Darstellung

---

<sup>86</sup> KOERS, M. (2001), S. 256.

### 3. Mehrstufiges dynamisches Modell zur Steuerung und Koordination von Markenportfolios

#### 3.1 Basisproblem und grundsätzliche Lösungsstruktur

Dem vorgestellten, detaillierten integrativen Mehrmarkencontrollingansatz mittels Adaption des Balanced-Scorecard Konzepts liegt die Annahme zugrunde, dass bestimmte psychografische und verhaltenswissenschaftliche Zielgrößen (Frühindikatoren) die ökonomischen Ergebnisgrößen determinieren.<sup>87</sup> Ausgangspunkt der Untersuchung bildet daher die **Analyse des Status-quo** der Mehrmarkenstrategie durch Rückgriff auf existierende Ansätze der Portfolioanalyse.

Als "*quantitatives Herzstück*"<sup>88</sup> eines Mehrmarkencontrollings kann die **Wanderungs- oder Portfoliobilanz** bezeichnet werden, in der die zentralen ökonomischen Ergebnisgrößen der Mehrmarkenstrategie abgebildet werden.<sup>89</sup> Im Rahmen der **Partizipationsanalyse** wird dabei untersucht, wie viele Käufer einer Portfoliomarke von Wettbewerbsmarken gewonnen werden konnten (positive Partizipation) bzw. zu Wettbewerbsmarken abgewandert sind (negative Partizipation). Durch Saldierung der Partizipationseffekte über alle Marken des Portfolios kann die Gesamtpartizipation bestimmt werden, die als Indikator für die Wettbewerbsstärke des Markenportfolios herangezogen werden kann.

Für die Portfolioanalyse sind aber neben dieser Betrachtung der Partizipationseffekte zusätzlich die internen Wanderungen innerhalb des Portfolios – die sog. **Substitutionseffekte** – von Bedeutung, im Rahmen derer die mögliche "interne Konkurrenz" der Marken innerhalb des Portfolios analysiert wird. Wandern Käufer einer Portfoliomarke zu einer anderen ab, wird dementsprechend von Substitution gesprochen. Durch Summierung dieser Substitutionseffekte über alle Marken errechnet sich analog zur Partizipation der Gesamtsubstitutions-

---

<sup>87</sup> Vgl. Kapitel 2.43.

<sup>88</sup> MEFFERT, H./KOERS, M. (2005b).

<sup>89</sup> Das Grundmodell von Partizipations- und Substitutionsanalysen, die im Rahmen von Wanderungsbilanzen verdichtet werden, geht auf MASON und MILNE zurück. Vgl. MASON, CH. H./MILNE, G.R. (1994), S. 163-170. Für eine detaillierte Herleitung von Wanderungsbilanzen auf Basis dieses Grundmodells vgl. MEFFERT, H./KOERS, M. (2005b).

effekt der Mehrmarkenstrategie.<sup>90</sup>

Von **Kannibalisierung** kann allerdings im Rahmen der Substitutionsanalyse streng genommen nur gesprochen werden, wenn Käufer einer Portfoliomarke zu einer anderen wechseln, ihre erste Alternative (Second-Choice) aber auch eine Portfoliomarke war. Ist dies nicht der Fall, wäre der Käufer im Falle einer Einzelmarkenstrategie zum Wettbewerb gewechselt. Die Mehrmarkenstrategie erwiese sich in diesem Fall mithin als erfolgreich. MEFFERT und KOERS sprechen in diesem Zusammenhang aus Gesamtportfoliosicht von "**Loyalitätsgewinnen**" bzw. "erwünschter Markensubstitution"<sup>91</sup>. Hätte der Käufer allerdings anstelle der einen Portfoliomarke eine andere Portfoliomarke gewählt, kann demgegenüber von "**Kannibalisierung**"<sup>92</sup> bzw. "unerwünschter Substitution" gesprochen werden. Insofern gilt es, im Rahmen der Mehrmarkenanalyse auch die erste Alternative eines Käufers (seine Second-Choice) in die Untersuchung einzubeziehen.

Durch Saldierung von Gesamtpartizipation und -substitution errechnet sich schließlich der Gesamteffekt der Mehrmarkenstrategie, der im Folgenden auch als **Portfoliowert** bezeichnet werden soll. Der Differenzierung zwischen Loyalitätsgewinnen und Kannibalisierung folgend, kann bei diesem verdichteten Gesamtwert auch zwischen einem **Bruttoportfoliowert** (ohne differenzierende Substitutionsbetrachtung) und **Nettoportfoliowert** (bei Unterscheidung zwischen Loyalität und Kannibalisierung) unterschieden werden. Dieses vorgestellte Kennzahlensystem wird dann in der Wanderungs- oder Portfoliobilanz zusammenführend dargestellt. Abbildung 5 auf der Folgeseite zeigt beispielhaft eine solche Portfoliobilanz auf Basis fiktiver Daten.

---

<sup>90</sup> Dieser Gesamtsubstitutionseffekt des Portfolios ist allerdings ohne differenzierte Betrachtung von Kannibalisierung und Loyalität – auf die im Folgenden näher eingegangen wird – per definitione immer null.

<sup>91</sup> Vgl. MEFFERT, H./KOERS, M. (2005b).

<sup>92</sup> Der Begriff der Kannibalisierung kann in weiteren Schritten modifiziert werden, indem nicht nur auf den Absatz als Zielgröße der einzelnen Marken abgestellt und damit eine rein mengenmäßige Gegenüberstellung vorgenommen wird, sondern eine wertmäßige Analyse erfolgt. So kann z.B. im Fall der Betrachtung von Deckungsbeiträgen anstelle von Absatz zwischen "positiver" und "negativer" Kannibalisierung unterschieden werden, je nachdem, ob der betrachtete Käufer zu einer Marke mit höherem oder niedrigerem Deckungsbeitrag wandert.

<i>Jeweils in tausend Einheiten</i>	Portfolio- marke A	Portfolio- marke B	Portfolio- marke C	Portfolio- marke D	Gesamt- portfolio
<b>Partizipationseffekte</b>					
Zum externen Wettbewerb	-28,8	-6,4	-19,1	-5,9	-60,2
Vom externen Wettbewerb	9,5	11,1	4,1	4,7	29,4
<b>Gesamtpartizipation</b>	<b>-19,3</b>	<b>4,7</b>	<b>-15</b>	<b>-1,2</b>	<b>-30,8</b>
<b>Substitutionseffekte</b>					
<b>Gesamtsubstitution</b>	<b>8,8</b>	<b>-19,3</b>	<b>13,8</b>	<b>-3,3</b>	<b>0</b>
<b>Davon Loyalitätsgewinne</b>	<b>7,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2,4</b>	<b>1,1</b>	<b>12,4</b>
von Marke A		-2,9	-4,3	1,1	-6,1
von Marke B	12,3		5,8	-6,1	12
von Marke C	-7,3	-2,5		6,1	-3,7
von Marke D	2,1	7,2	0,9		10,2
<b>Davon Kannibalisierung</b>	<b>1,7</b>	<b>-21,1</b>	<b>11,4</b>	<b>-4,4</b>	<b>-12,4</b>
von Marke A		-12,1	5,4	4,0	-2,7
von Marke B	2,7		3,3	1,3	7,3
von Marke C	6,2	-6,6		-9,7	-10,1
von Marke D	-7,2	-2,4	2,7		-6,9
<b>Bruttosaldo Mehrmarkenstrategie</b>	<b>-10,5</b>	<b>-14,6</b>	<b>-1,2</b>	<b>4,5</b>	<b>-30,8</b>
<b>Nettosaldo Mehrmarkenstrategie</b>	<b>-3,4</b>	<b>-12,8</b>	<b>1,2</b>	<b>-3,4</b>	<b>-18,4</b>

Abb. 5: Analyse des ökonomischen Erfolgs der Mehrmarkenstrategie mittels Portfoliobilanz  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MEFFERT, H./KOERS, M. (2005b).

Die zweite wesentliche Dimension im Rahmen der Untersuchung des Portfolio-Status-quo stellt die **Analyse der Leistungstreiber**, also der psychografischen Zielgrößen der Mehrmarkenstrategie dar. Hierbei werden die Markenimages in der Wahrnehmung der Konsumenten entlang verschiedener Kriterien (Imagetreiber) untersucht, für die Marken Imageprofile erstellt und diese miteinander verglichen.<sup>93</sup> Durch Rückgriff auf **Markenpositionierungsmodelle**<sup>94</sup> können die Marken im Wahrnehmungsraum der Nachfrager dargestellt werden und auf diese Weise die Realpositionierungen der Marken im Vergleich untereinander und zum Wettbewerb visualisiert und damit analysiert werden.

Mittels Analyse dieser psychografischen Zielgrößen im Rahmen des Mehrmarkencontrollings werden Rückschlüsse auf mögliche Ursachen der Ausprägung der Ergebnisgrößen und **Implikationen für strategische Stoßrichtungen** abgeleitet. Diese Überlegungen basieren auf der nachgewiesenen Hypothese, dass Motive, Einstellungen und Images der Konsumenten bezüglich der wahr-

<sup>93</sup> Vgl. KOERS, M. (2001), S. 172ff.

<sup>94</sup> Vgl. hierzu z.B. MEFFERT, H./PERREY, J. (2005).

genommenen Marken das Kaufverhalten und damit die ökonomischen Oberziele mit determinieren.<sup>95</sup> So werden im Rahmen der Wahrnehmungs- und Positionierungsanalysen **Unterschiede oder Ähnlichkeiten von Markenimageitems** als Erklärung für Partizipations- und Substitutionsbeziehungen herangezogen.

Allerdings können im Rahmen dieser qualitativen Plausibilitätsüberlegungen keine Aussagen darüber gemacht werden, ob und in welchem Ausmaß einzelne Imageitems tatsächlich **kauf- und verhaltensrelevant** sind. Dementsprechend können aus den einzelnen Items auch nicht die strategisch relevanten identifiziert werden. Die fehlenden Kenntnisse über die tatsächlichen quantitativen Zusammenhänge zwischen Imageitems einerseits und ökonomischen Ergebnisgrößen andererseits verhindern zudem eine dynamische Betrachtung im Sinne einer Analyse unterschiedlicher strategischer Handlungsoptionen. Ziel dieser Untersuchung ist es mithin, aufbauend auf den etablierten Analyseinstrumenten, ein **mehrstufiges Modell** zu entwickeln, welches die angenommenen Zusammenhänge überprüft und quantifiziert.<sup>96</sup>

Die erste Modellstufe trägt dabei dazu bei, die Ursachen für den mit Hilfe etablierter Analyseinstrumente aufgezeigten Portfolio-Status-quo genauer zu untersuchen und soll daher im Folgenden als "**erweiterte statische Portfolioanalyse**" bezeichnet werden. Zunächst wird mittels multivariater Analyseverfahren der Einfluss der einzelnen Imageitems auf die tatsächliche Kaufentscheidung der Nachfrager quantifiziert. Auf diese Weise können diejenigen **Leistungstreiber**, die im betrachteten Markt und für die betrachteten Marken kaufverhaltensrelevant sind und damit die markenstrategisch zu priorisierenden darstellen, identifiziert werden. Die Analyseergebnisse liefern damit insbesondere im Hinblick auf den externen Wettbewerb – und somit auf eine der entscheidenden ökonomischen Zielgrößen in der Portfolioanalyse, der Partizipation – ein genaueres Verständnis über etwaige **Differenzierungs- und Positionierungsmängel**.

Aufgrund der aufgezeigten Bedeutung der Analyse der Substitutionsbeziehun-

---

<sup>95</sup> Vgl. STEFFENHAGEN, H. (1978), S. 74ff.

<sup>96</sup> An dieser Stelle soll die Modellierung lediglich konzeptionell skizziert werden. Eine detailliertere Darstellung und Operationalisierung der Modellierungsstufen erfolgt in den folgenden Kapiteln.

gen im Markenportfolio muss die Modellierung nunmehr um die Betrachtung der ersten **Kaufalternative** erweitert werden. Analog zum obigen ersten Modellschritt werden die Käufer einer Marke dahingehend untersucht, in welcher Weise die Wahrnehmung der übrigen zur Verfügung stehenden Marken ihre Alternativwahl beeinflusst hat. Aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Modellstufe hinsichtlich der Differenzierung im externen Wettbewerb können so relevante **Differenzierungstreiber der Marken innerhalb des Portfolios** identifiziert und weitere Erkenntnisse für etwaige Positionierungskorrekturen abgeleitet werden.

Erweisen sich diese Zusammenhänge als signifikant im Sinne statistischer Gütemaße, kann das Modell nunmehr als Entscheidungsunterstützungsinstrument zur Simulation unterschiedlicher strategischer Handlungsoptionen genutzt werden. Diese dritte Modellstufe soll daher im Folgenden als "**dynamische Portfolioanalyse**" bezeichnet werden. Durch modelltheoretische Variation einzelner relevanter Imagetreiber können Veränderungen im Kaufverhalten ceteris paribus geschätzt werden. Die Nachfrager werden dabei nach ihren unter den variierten Modellbedingungen geschätzten Kauf- und Alternativkäufen klassifiziert. Auf diese Weise können Partizipation- und Substitutionseffekte in unterschiedlichen, auf Basis der vorangegangenen Analyseschritte identifizierten, Positionierungsoptionen geschätzt und so der ökonomische Output dieser Optionen prognostiziert werden.

Darüber hinaus können im Rahmen dieser Analyse Wettbewerberaktionen und -reaktionen auf Basis einer Szenarioanalyse untersucht werden.<sup>97</sup> Hierbei sind mögliche Wettbewerbsreaktionen auf die potenziellen strategischen Handlungen der untersuchten Portfoliomarken im Sinne von Umpositionierungen dieser Wettbewerber auf Basis der vorhandenen Informationen sowie sachlogischer Überlegungen zu antizipieren. Diese **Wettbewerbsreaktionsszenarien** können dann ebenfalls im Rahmen der Modellanalyse simuliert werden. Analog zur Simulation von Umpositionierungen der untersuchten Portfoliomarken können Umpositionierungen der Wettbewerber durch Variation der Ausprägung ihrer Markenimageitems und das daraus resultierende Nachfragerverhalten geschätzt werden. Damit können für unterschiedliche Positionierungsoptionen

---

<sup>97</sup> Zu den Termini "Szenario" und "Szenarioanalyse" sowie der Anwendung der Szenarioanalyse in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis vgl. z.B. GESCHKA, H./V. REIBNITZ, U. (1983), S. 128ff. und SCHERM, E. (1992), S. 95-97.

und den daraus resultierenden potentiellen Wettbewerbsszenarien wiederum Portfoliobilanzen erstellt und identifizierte Positionierungsoptionen können somit nach ihrem modelltheoretischen ökonomischen Erfolg priorisiert werden.

Die Identifikation und Festlegung der zu verfolgenden Strategie schließlich erfordert dann eine über das beschriebene Modell gehende Evaluierung der priorisierten Optionen. Zunächst ist zu beurteilen, ob bei den einzelnen Optionen das bisherige Leitbild einer oder mehrerer Marken prinzipiell beibehalten und lediglich ergänzt werden soll oder ob tatsächlich eine generelle Umpositionierung anzustreben ist.<sup>98</sup> Im ersten Fall sind die Strategieoptionen demnach hinsichtlich ihrer **Konsistenz** mit dem bisherigen Markenleitbild zu überprüfen. Darüber hinaus sollte sich die Marke durch eine relative Einzigartigkeit gegenüber dem Wettbewerb auszeichnen (Unique Selling Proposition).<sup>99</sup>

Neben dieser marktorientierten Perspektive ist die Evaluierung der Strategieoptionen, dem Konzept der identitätsorientierten Markenführung<sup>100</sup> und den daraus resultierenden Anforderungen an ein Mehrmarkencontrollingsystem folgend, um eine **Inside-out-Perspektive** zu ergänzen. Um den Anspruch an eine ganzheitliche Markenführung gerecht zu werden, muss die Entscheidung über eine Handlungsoption demzufolge auch immer vor dem Hintergrund der eigenen **Ressourcen und Fähigkeiten** getroffen werden.<sup>101</sup>

Unter Ressourcen können dabei nach BAMBERGER und WRONA in Anlehnung an BARNEY sämtliche unternehmensinternen materiellen und immateriellen Güter, Systeme und Prozesse zusammengefasst werden.<sup>102</sup> Dabei sind insbesondere die organisationalen Fähigkeiten eine bedeutende Teilmenge dieser Ressourcenausstattung. Die möglichen priorisierten Strategieoptionen müssen im Rahmen der Markenorganisation verankert werden können, d.h. von allen beteiligten Personen und damit entlang sämtlicher Geschäftsprozesse, die zur Ent-

---

<sup>98</sup> Vgl. CASPAR, M./METZLER, P. (2002), S. 23f.

<sup>99</sup> Vgl. TROMMSDORFF, V. (1992), S. 458ff.

<sup>100</sup> Zum Konzept der identitätsorientierten Markenführung vgl. ausführlich BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005c); BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005b). Als Vertreter dieses Ansatzes gelten außerdem AAKER, D. (1996); KAPFERER, J.-N. (1992); SCHMITT, B./SIMONSON, A. (1997).

<sup>101</sup> Vgl. BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005b); BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005c).

<sup>102</sup> Vgl. BAMBERGER, I./WRONA, TH. (1996), S. 132ff.; BARNEY, J.B. (1991), S. 101. Diese relativ weite Interpretation des Ressourcenbegriffs wird in der Literatur teilweise durch die Termini "Kompetenzen" und "Kernkompetenzen" spezifiziert. Vgl. z.B. FREILING, J. (2001), S. 19.



stehung und Führung der Marken durchlaufen werden, und dementsprechend **implementierbar** sein.

Schließlich stellt sich im Rahmen des operativen Markenmanagements die Frage der Ausgestaltung der **Instrumentalstrategien**, also die Frage, mit welchen Maßnahmen die modifizierte oder neue Strategie im Markt umgesetzt und kommuniziert werden soll.<sup>103</sup> Die finale Auswahl einer Strategie und der im Rahmen dieser zu ergreifenden Marketingmaßnahmen muss dann letztendlich auch unter Berücksichtigung des finanziellen und zeitlichen Aufwands sowie möglicher Umsetzungsschwierigkeiten auf operativer Ebene (z.B. auf Grund von Fähigkeitsrestriktionen) erfolgen.

## 3.2 Operationalisierung der Modellstruktur

### 3.21 Methodische Grundlagen

Zunächst ist es notwendig, den Gegenstand der quantitativen Analyse abzugrenzen bzw. zu definieren. Da der Konsument zur Befriedigung eines Konsumwunsches häufig aus einer Vielzahl alternativer Marken auswählen kann, kommen als Untersuchungsgegenstand grundsätzlich alle Marken des betrachteten Produktmarktes in Frage. I.d.R. trifft der Konsument seine Kaufentscheidung allerdings aus einem geringen Teil aller der von ihm insgesamt – subjektiv – wahrgenommenen Marken einer Produktkategorie, da seiner kognitiven Verarbeitungskapazität Grenzen gesetzt sind.<sup>104</sup> Diese Teilmenge aller insgesamt wahrgenommenen Marken wird in der Literatur auch als das "**Evoked Set**" bezeichnet.<sup>105</sup>

Aus Anbietersicht ist es dementsprechend sinnvoll, die Analyse auf jenen Teil der Wettbewerber zu fokussieren, mit denen aus Sicht der Nachfrager eines Marktes oder eines bestimmten Zielkundensegmentes der intensivste Wettbe-

---

<sup>103</sup> Zur Überprüfung und Festlegung der Beziehungen zwischen Nutzen- und Imagedimensionen einerseits und deren mögliche Operationalisierung durch Marketinginstrumente andererseits eignen sich insbesondere Pfad- und Kausalanalysen. Vgl. z.B. HOMBURG, C./BAUMGARTNER, H. (1998).

<sup>104</sup> Vgl. WEBER, G. (1996), S. 75ff.

<sup>105</sup> Zu Begriff und Nutzung des Konstrukts "Evoked Set" vgl. z.B. HOWARD, J.A./SHETH, J.N. (1969), S. 98; BRISOUX, J.E./LAROCHE, M. (1980); KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003), S. 224ff.

werb besteht, d.h. auf solche, die bei einer Vielzahl der betrachteten Nachfrager im Evoked Set sind. Diese Gruppe von Marken kann demzufolge aus Anbietersicht als eine **strategische Gruppe** bezeichnet werden.<sup>106</sup> Die Bildung solcher strategischer Gruppen kann auf Basis unterschiedlicher Kriterien und mittels verschiedener Methoden erfolgen. Denkbar ist z.B. jene Marken zusammen zu fassen, die aus Nachfragersicht bezüglich ihrer Images als ähnlich wahrgenommen werden und dementsprechend im Wahrnehmungsraum der Nachfrager mit geringen Distanzen zueinander positioniert sind.<sup>107</sup>

KOERS schlägt im Rahmen der Markenportfolioanalyse allerdings vor, die Gruppenbildung nicht auf Basis der den Imageprofilen zugrunde liegenden Einzeldaten vorzunehmen, sondern auf **Erwägerraten** (Second-Choice Daten) und damit auf Globalimages abzustellen, da diese eine höhere Kaufverhaltensrelevanz besäßen.<sup>108</sup> Mit Hilfe dieser Methodik lässt sich die Gesamtheit der Marken einer Produktkategorie auf Basis des Kriteriums Wettbewerbsintensität zwischen Marken zu strategischen Gruppen zusammenfassen. Eine solche strategische Gruppe stellt den Gegenstand der weiteren Analyse dar.

Entsprechend der im vorangegangenen Kapitel skizzierten ersten Modellstufe gilt es dann zu untersuchen, ob und in welchem Maße einzelne Markenimageitems die Kaufentscheidung der Nachfrager zugunsten der einzelnen Marken im betrachteten Markt bzw. in der betrachteten strategischen Gruppe determinieren. Methodisch ist vor diesem Hintergrund auf sog. "**struktur-entdeckende Verfahren**" zurückzugreifen. Dabei handelt es sich um solche multivariaten Analyseverfahren, deren primäres Ziel in der Entdeckung von Zusammenhän-

---

<sup>106</sup> Auch WEBER schlägt in diesem Zusammenhang vor, die Analyse auf eine strategische Gruppe zu konzentrieren, da innerhalb dieser – in Anlehnung an PORTER – der intensivste Wettbewerb bestehe. Die Wettbewerbsintensität innerhalb der strategischen Gruppe hänge dabei insbesondere von ihrer Marktinterdependenz, d.h. vom Grad der Zielkundenüberschneidung ab, ein Kriterium, welches insb. auch für die Portfolioanalyse relevant ist. Vgl. WEBER, G. (1996), S. 84ff.; PORTER, M.E. (1992), S. 177ff.

<sup>107</sup> Die Ermittlung solcher Gruppen kann mittels unterschiedlicher statistischer Analyseverfahren, wie z.B. der Clusteranalyse, erfolgen. Vgl. zur Clusteranalyse z.B. BACKHAUS, K. et al. (2000), S. 328ff.

<sup>108</sup> Zur Ermittlung der strategischen Gruppen auf Basis von Erwägerraten vgl. KOERS, M. (2001), S. 175ff. Dieser Methodik stimmt auch TROMMSDORFF zu, vgl. TROMMSDORFF, V./ZELLERHOFF, C. (1994), S. 358.

gen zwischen Variablen liegt.<sup>109</sup>

In einer weiteren Stufe soll das Modell darüber hinaus zur Prognose der Kauf- und Alternativkaufentscheidungen der Nachfrager – also der abhängigen Variablen – in Abhängigkeit von Veränderungen einzelner Ausprägungen der Imageitems – also der unabhängigen Variablen – genutzt und Nachfrager unter diesen Modellbedingungen klassifiziert werden. Für eine Schätzung der Wirkungszusammenhänge einerseits und eine solche Prognose andererseits, kommt grundsätzlich insbesondere die Regressionsanalyse in Frage.

Da es sich bei der Ausprägung der abhängigen Variable des Modells um die unterschiedlichen Marken handelt, ist allerdings ein Verfahren zu wählen, welches in der Lage ist, **kategorial ausgeprägte abhängige Variablen** zu verarbeiten, was die *herkömmliche* Regressionsanalyse nicht zu leisten vermag.<sup>110</sup> Zur Analyse solcher Fragestellungen eignet sich insbesondere die **logistische Regression**<sup>111</sup>, auf deren grundsätzliche Funktionsweise daher im Folgenden kurz eingegangen werden soll, bevor sie in den darauf folgenden Kapiteln konkret auf das hier zu untersuchende Modellierungsproblem spezifiziert wird.<sup>112</sup>

Ausgangspunkt des logistischen Regressionsmodells stellt der *herkömmliche*

---

<sup>109</sup> Im Gegensatz zu sog. "struktur-prüfenden Verfahren", deren primäres Ziel in der Überprüfung von Zusammenhängen zwischen Variablen liegt, bei denen der Anwender auf Basis sachlogischer oder theoretischer Überlegungen a priori Hypothesen über diese Zusammenhänge entwickelt hat. Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2000), S. XXI.

<sup>110</sup> Die Regressionsanalyse stellt eines der am häufigsten verwendeten multivariaten Analyseverfahren dar und wird insbesondere zu Ursachen- und Zeitreihenanalyse sowie zu Wirkungsprognosen heran gezogen. Sie dient methodisch der Analyse von Beziehungen zwischen einer oder mehreren unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variable, wobei beide Variablentypen metrisches Skalenniveau aufweisen müssen. BACKHAUS, K. et al. (2000), S. 2.

<sup>111</sup> Grundsätzlich stellt auch die Diskriminanzanalyse ein geeignetes Verfahren zur Erklärung und Prognose kategorial ausgeprägter abhängiger Variablen dar. Die logistische Regression weist aber im Vergleich zur Diskriminanzanalyse eine Reihe von Vorteilen auf, insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit der Ableitung inferenzstatistischer Aussagen bezüglich des Einflusses einzelner Variablen, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Vgl. hierzu z.B. MADDALA, G.S. (1996), S. 27. KRAFFT, M. (1997), S. 626ff.; URBAN, D. (1993), S. 16ff. Allerdings ist auch die Anwendung der logistischen Regression an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft. So dürfen streng genommen die exogenen Modellvariablen weder multikollinear sein, noch darf eine Autokorrelation vorliegen. Vgl. zu den Anwendungsvoraussetzungen der logistischen Regression ausführlich ALDRICH, J.H./NELSON, F.D. (1984), S. 49.

<sup>112</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen BACKHAUS, K. et al. (2000), S. 108ff.; KRAFFT, M. (1997), S. 626 ff.

lineare Regressionsansatz dar:

$$(1) \quad y_i = \beta_0 + \sum_{k=1}^K \beta_k \cdot x_{ik} + \mu_i$$

mit

$y_i$  : Ausprägung der abhängigen Variablen beim i-ten Subjekt ( $i=1,2, \dots, I$ )

$\beta_0$  : Konstante

$\beta_k$  : Koeffizient der unabhängigen beobachteten Variablen  $k$  ( $k=1,2, \dots, K$ )

$x_{ik}$  : Ausprägung der  $k$ -ten beobachteten unabhängigen Variablen beim  $i$ -ten Subjekt ( $k=1, 2, \dots, K$  und  $i=1,2, \dots, I$ )

$\mu_i$  : Residuum bei Subjekt  $i$  ( $i=1,2, \dots, I$ )

Da dieses Modell nur metrisch skalierte abhängige Variable *verarbeiten* kann, schätzt die logistische Regression nicht die kategorialen Gruppenzugehörigkeiten der abhängigen Variablen ( $y_1=1$  oder  $y_2=0$ )<sup>113</sup>, sondern die im  $[0,1]$ -Intervall stetige **Wahrscheinlichkeit der Gruppenzugehörigkeit  $p(y_i=1)$** . Um den Wertebereich der abhängigen Variablen auf das obige Intervall zu beschränken, wird diese Wahrscheinlichkeit durch seine Gegenwahrscheinlichkeit ( $1-p(y_i=1)$ ) dividiert und der Gesamtausdruck logarithmiert. Dieses nun betrachtete logarithmierte Chancenverhältnis ("odd") wird als **Logit** der Wahrscheinlichkeit  $p(y_i=1)$  bezeichnet und stellt nach Auflösung nach  $p(y_i=1)$  den formalanalytischen Rechenansatz der logistischen Regression dar:

$$(2) \quad p(y_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z_i}} \quad \text{mit} \quad z_i = \beta_0 + \sum_{k=1}^K \beta_k \cdot x_{ik}$$

Grundsätzlich modelliert die logistische Regression also den Wahrscheinlichkeitsübergang kategorial ausgeprägter (binärer oder multinomialer) Variablen in Abhängigkeit der Ausprägung der unabhängigen Variablen.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Betrachtet wird an dieser Stelle aus Gründen der Komplexitätsreduktion eine binäre abhängige Variable. Die logistische Regression kann allerdings auch multinomial gerechnet werden, wie in den folgenden Kapiteln für den Mehrmarkenfall gezeigt wird.

<sup>114</sup> Für die unabhängigen Variablen wird dabei eine logistische Verteilung der Residuen angenommen. Auf eine mathematische Herleitung dieser Annahme soll an dieser Stelle verzichtet werden. Vgl. zu dieser Herleitung BACKHAUS, K. et al. (2000), S. 110f.

Ziel des logistischen Regressionsmodells ist es nun, die Koeffizienten  $\beta_k$  derart zu schätzen, dass eine optimale Trennung zwischen den möglichen Ausprägungen (hier zwei) der abhängigen Variablen erreicht wird. Hierzu wird auf die **Maximum-Likelihood-Methode** zurückgegriffen, deren Grundgleichung folgende Form hat:

$$(3) \quad L = \prod_{y_i=1} p(y_i = 1) \cdot \prod_{y_i=0} (1 - p(y_i = 1))$$

In einem iterativen Schätzverfahren wird nun diejenige  $\beta$ -Kombination ermittelt, die diese Funktion maximiert und damit eine bestmögliche Trennung zwischen den abhängigen Variablen gestattet. Nach Schätzung der  $\beta$ -Koeffizienten ist dann zunächst die **Güte des Gesamtmodells** zu beurteilen, d.h. es gilt zu untersuchen, wie gut die unabhängigen Variablen zur Erklärung der Ausprägungen der abhängigen Variablen beitragen. Im Rahmen der logistischen Regression wird dabei insbesondere auf vier Kriterien zurückgegriffen: die **Devianz**, den **Likelihood-Ratio-Test**, **McFaddens  $R^2$**  und die **Klassifikationsmatrix**. Während die ersten drei Kriterien insbesondere als Gütemaß für die Anpassung des geschätzten Modells dienen, wird die Klassifikationsmatrix (teilweise auch als Confusion-Matrix bezeichnet) ergänzend zur Einschätzung der Vorhersagegenauigkeit des logistischen Modells herangezogen. Die folgende Tabelle stellt akzeptable Wertebereiche für diese Gütekriterien zusammenfassend dar.<sup>115</sup>

Kriterium	Akzeptabler Wertebereich
<b>Devianz (-2LL)</b>	-2LL nahe 0; Signifikanzniveau nahe 100%
<b>Likelihood-Ratio-Test</b>	Möglichst hoher $\chi^2$ -Wert; Signifikanzniveau < 5%
<b>McFaddens <math>R^2</math></b>	$R^2 > 0,2$
<b>Klassifikation</b>	Klassifikation besser als eine zufällige Trefferquote (z.B. „proportional chance criterion“)

Abb. 6: Akzeptable Wertebereiche der Gütemaße der logistischen Regression  
 Quelle: KRAFFT, M. (1997), S. 632.

<sup>115</sup> Auf eine mathematische Erläuterung dieser Gütekriterien und eine Herleitung der akzeptablen Wertebereiche soll an dieser Stelle verzichtet. Vgl. hierzu ausführlich KRAFFT, M. (1997), S. 629 ff., BACKHAUS, K. et al. (2000), S. 114ff., MADDALA, G.S. (1996), S. 37 ff., URBAN, D. (1993), S.64ff.

Erweist sich das Gesamtmodell als tragfähig im Sinne dieser Gütekriterien, können die **einzelnen Koeffizienten interpretiert** werden. Direkt interpretierbar sind die Koeffizienten bezüglich ihrer Wirkungsrichtung: Negative Vorzeichen implizieren dabei sinkende Wahrscheinlichkeiten, positive demzufolge, dass die Wahrscheinlichkeit  $p_i$  steigt. Anders als im linearen Regressionsmodell – dort entsprechen die Koeffizienten der absoluten Änderung der abhängigen Variablen – sind die Koeffizienten allerdings bei der logistischen Regression hinsichtlich der Wirkungsstärke nicht direkt interpretierbar.

Ein häufig zur Beurteilung der Wirkungsstärke der Koeffizienten herangezogenes Verfahren stellt die Ermittlung der sog. "**odd-ratios**" für jede unabhängige Variable dar.<sup>116</sup> Die odd-ratio gibt die ceteris paribus **Änderung des Logit** der abhängigen Variablen bei Variation der Ausprägung einer unabhängigen Variablen um eine Einheit an und lässt sich formalanalytisch folgendermaßen darstellen:

$$(4) \quad \text{Odd-ratio: } e^{\beta_k} = \frac{p_{x_k=m+1}/(1-p_{x_k=m+1})}{p_{x_k=m}/(1-p_{x_k=m})}$$

Die odd-ratio ist dementsprechend der Quotient aus dem Chancenverhältnis (Logit) im Fall  $x_k=m+1$ , also Änderung der unabhängigen Variablen um eine Einheit, und dem Logit bei  $x_k=m$  und lässt sich als Exponentialfunktion des entsprechenden  $\beta$ -Wertes berechnen. Eine odd-ratio von 2 bedeutet dann beispielsweise, dass sich bei einer Erhöhung des entsprechenden x-Wertes um eine Einheit, das Chancenverhältnis um diesen Faktor verändert, also z.B. von 2:1 auf dann 4:1.

Schließlich kann ein solches Modell – mit im Hinblick auf die betrachteten Kriterien zufrieden stellender Anpassungsfähigkeit – zu **Prognosezwecken** genutzt werden. Hierzu sind Variationen der Ausprägungen einzelner exogener Variablen in das entwickelte logistische Regressionsmodell einzusetzen und die Wahrscheinlichkeiten für die Ausprägungen der abhängigen Variablen ceteris paribus zu schätzen.

---

<sup>116</sup> Im Zusammenhang mit der Betrachtung der odd-ratios sollten auch deren Konfidenzintervalle analysiert werden, um den Wertebereich der odd-ratios zu ermitteln. Vgl. zur Interpretation der Wirkungsstärke einzelner unabhängiger Variablen mit Hilfe der odd-ratios z.B. BACKHAUS, K. et al. (2000), S. 120ff.; HOSMER, D.W./LEMESHOW, S. (1989), S. 40f.

### 3.22 Erweiterte statische Portfolioanalyse

Zur Entwicklung der angestrebten Modellstruktur wird im Folgenden aus Gründen der Vereinfachung ein **sukzessives Vorgehen** gewählt. Zunächst wird die Grundstruktur anhand des Einzelmarkenfalles entwickelt und diese dann im Anschluss daran hinsichtlich des Untersuchungsobjekts Markenportfolio erweitert.

Als Kernergebnisgröße im Einzelmarkenfall soll der **Absatz** betrachtet werden.<sup>117</sup> Der Absatz als zu erklärende Modellvariable kann dabei – unter der Voraussetzung, dass nur Käufer eines bestimmten Produktes betrachtet werden – die Ausprägungen 'Kauf der betrachteten Unternehmensmarke' oder 'Kauf einer Wettbewerbsmarke' annehmen. Die **Basishypothese** des Modells besagt nun, dass die Entscheidung des Konsumenten zugunsten der betrachteten Marke auch vom Image dieser Marke abhängig ist, dieses also zur Erklärung der Kaufentscheidung beiträgt und durch die einzelnen Imageitems operationalisiert wird.<sup>118</sup> Für die Entscheidung zum Kauf der betrachteten Marke oder der Wettbewerbsmarke spielt aber auch das Image der Wettbewerbsmarke eine Rolle. Diesem Zusammenhang liegt die Hypothese zugrunde, dass ein Konsument seine Entscheidung nicht nur auf Basis der Wahrnehmung seiner letztendlich gekauften Marke, sondern auf Basis des Vergleichs der beiden Markenimages trifft. Man spricht bei dieser Erweiterung des Hypothesensystems durch Berücksichtigung der Images der Wettbewerbsmarken vom **Multi-Marken-Modell**.<sup>119</sup> Die Imageitems der beiden Marken fließen somit als erklärende, also unabhängige Variablen in das Modell ein.

Aufbauend auf diesen Fall bei Betrachtung einer Einzelmarke im Wettbewerb mit einer anderen, soll nun das Modell für das **Markenportfolio** entwickelt werden. Anstelle des Absatzes der Einzelmarke tritt nunmehr der Absatz zweier

---

<sup>117</sup> Der Absatz stellt zunächst das einfachste Analyseszenario dar. Das Modell kann in späteren Stadien der Untersuchung in Richtung komplexerer Größen, wie z.B. Deckungsbeitrag oder Kundenwert, modifiziert und erweitert werden.

<sup>118</sup> Dieses sog. "Mono-Marken-Modell" geht auf WOODSIDE/CLOKEY zurück. Vgl. WEBER, G. (1996), S. 54 in Anlehnung an WOODSIDE, A.G./CLOCKEY, J. (1974), S.35. Zu hypothetischen Konstrukten und deren Operationalisierung durch Indikatoren vgl. z.B. HOMBURG, C./GIERING, A. (1998), S. 114ff; KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003), S. 28.

<sup>119</sup> Diese Erweiterung des Mono-Marken-Modells ist lt. WEBER auf LAROCHE/BRISOUX zurück zu führen. Vgl. WEBER, G. (1996), S. 54f.

betrachteter Portfoliomarken. Im Rahmen der Wanderungsanalysen wird der Absatz der Portfoliomarken, der im Wettbewerb mit Fremdmarken generiert wird, als **Partizipation** bezeichnet. Die Untersuchung der Partizipationseffekte stellt eine der beiden zentralen Größen der Wanderungsanalysen dar, da letztendlich externe Wanderungen, also solche im Vergleich mit dem Wettbewerb, analysiert werden, im Gegensatz zu internen Wanderungen, also innerhalb des Portfolios.

Das obige Grundmodell soll dementsprechend zunächst um eine weitere Marke ergänzt werden, womit nun der **Wettbewerb zwischen zwei Portfoliomarken** und einer Wettbewerbsmarke innerhalb des Modells abgebildet wird. Auf diese Weise sollen die Absätze der nunmehr drei betrachteten Marken in Abhängigkeit ihrer unterschiedlichen Ausprägungen der Imageitems modelliert werden.<sup>120</sup> Abbildung 7 soll diese erweiterte konzeptionelle Modellstruktur nochmals graphisch verdeutlichen.

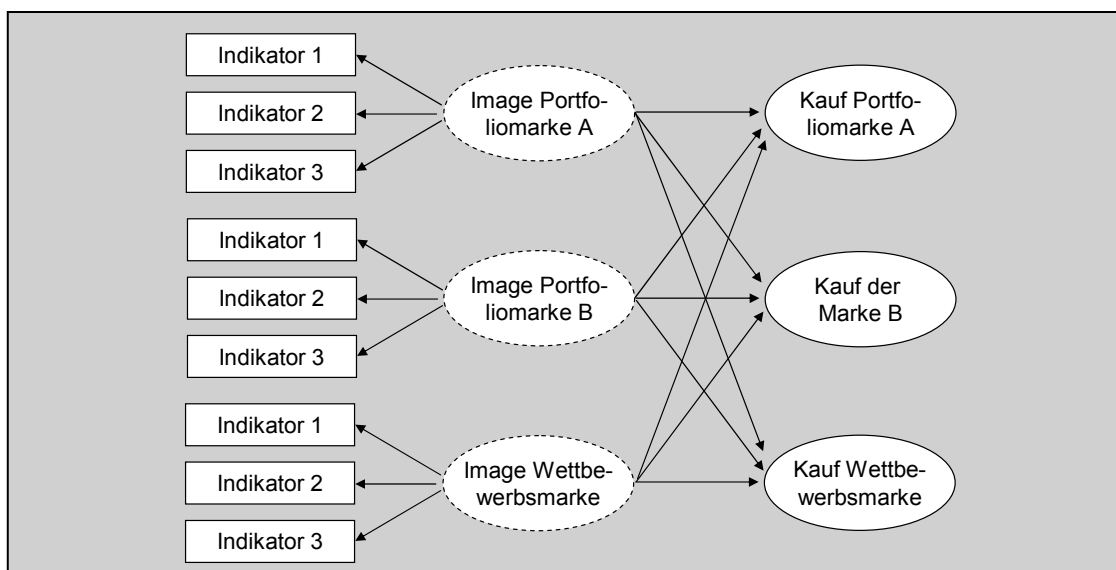


Abb. 7: Modellkonzeption für den Mehrmarkenfall mit einer Wettbewerbsmarke<sup>121</sup>  
 Quelle: Eigene Darstellung

<sup>120</sup> Die Betrachtung wird an dieser Stelle aus Vereinfachungs- und Anschaulichkeitsgründen auf drei Marken beschränkt. Der formalanalytische Messansatz im Rahmen der logistischen Regression wird dann allerdings im Folgenden allgemein formuliert und ermöglicht somit die Analyse von mehr als drei Marken. Allerdings ist es sinnvoll – wie schon in Kapitel 3.21 dieser Untersuchung erläutert –, die Untersuchung auf eine überschaubare Anzahl von Marken, idealiter auf eine strategische Gruppe, zu beschränken.

<sup>121</sup> Die in der Abbildung mittels gestrichelter Ränder angedeuteten Globalimages werden im Rahmen des Regressionsmodells nicht gemessen. Sie sind an dieser Stelle lediglich aus Gründen der besseren Visualisierung der Wirkungszusammenhänge dargestellt.



Für die endogene kategoriale Variable des logistischen Regressionsmodells folgt daher in diesem Fall mit drei betrachteten Marken:

$$(5) \quad y = \begin{cases} 2 & \text{falls Portfoliomarke A gekauft wurde} \\ 1 & \text{falls Portfoliomarke B gekauft wurde} \\ 0 & \text{falls die Wettbewerbsmarke gekauft wurde} \end{cases}$$

Allgemein ergibt sich mithin für die Untersuchung von mehr als zwei Marken der folgende multinomiale logistische Regressionsansatz:

$$(6) \quad p(y_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z_i}} \quad \text{mit} \quad z_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \beta_{jk} \cdot x_{ijk}$$

wobei

$y_i$  : Kaufentscheidung beim i-ten Subjekt ( $i=1,2, \dots, I$ )

$\beta_0$  : Konstante

$\beta_{jk}$  : Koeffizient des Imageitems  $k$  ( $k=1,2, \dots, K$ ) der Marke  $j$  ( $j=1,2, \dots, J$ )

$x_{ijk}$  : Ausprägung des  $k$ -ten Imageitems der  $j$ -ten Marke beim  $i$ -ten Subjekt ( $k=1, 2, \dots, K$ ;  $j=1,2 \dots, J$  und  $i=1,2, \dots, I$ )

Dieses Modell ist nun im Hinblick auf seine Anpassungsgüte mittels der erläuterten Gütekriterien zu beurteilen. Bei akzeptabler Modellgüte können dann die einzelnen Koeffizienten bezüglich ihrer Wirkungsrichtung- und -stärke interpretiert und mithin der Einfluss der einzelnen Imageitems jeder Marke auf die Kaufentscheidung des Konsumenten überprüft werden. Auf diese Weise können entscheidungsrelevante Items und damit **tatsächliche Leistungstreiber** identifiziert, deren Kaufrelevanz quantifiziert und detailliertere Erkenntnisse zur Ableitung strategischer Stoßrichtungen im Sinne von Positionierungskorrekturen generiert werden.

Wie in den vorangegangenen Ausführungen<sup>122</sup> bereits gezeigt wurde, sind aber für die Portfolioanalyse neben dieser Betrachtung der Partizipationseffekte zusätzlich die internen Wanderungen innerhalb des Portfolios – also **Substitutionseffekte** differenziert nach Loyalitätsgewinnen und Kannibalisierung – von Bedeutung. Es gilt also im Rahmen der Mehrmarkenanalyse auch die erste

<sup>122</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.1 dieser Arbeit.

Alternative eines Käufers (seine Second-Choice) in die Untersuchung einzubeziehen.

Hierzu ist eine zweite Modellstufe zu entwickeln, innerhalb derer **nur die Käufer** einer Portfoliomarke im Hinblick auf ihre erste Kaufalternative untersucht werden. In obigem visualisiertem Grundmodell stehen dann z.B. den Käufern der Portfoliomarke A nur die Portfoliomarke B oder die Wettbewerbsmarke als erste Alternative zur Verfügung. In dieser zweiten Modellstufe ist somit der Erklärungsbeitrag der Images dieser beiden Marken hinsichtlich der ersten Kaufalternative zu schätzen. Dabei kann wieder auf eine ähnliche Modellstruktur zurückgegriffen werden. Es gilt allerdings zu beachten, dass nur Käufer der Portfoliomarke A in die Untersuchung einbezogen werden und als Entscheidungsalternativen hinsichtlich des **'Second-Choice-Kaufs'** nur die anderen beiden Marken zur Verfügung stehen. Abbildung 8 stellt die Konzeption dieses 'Second-Choice Modells' graphisch dar.

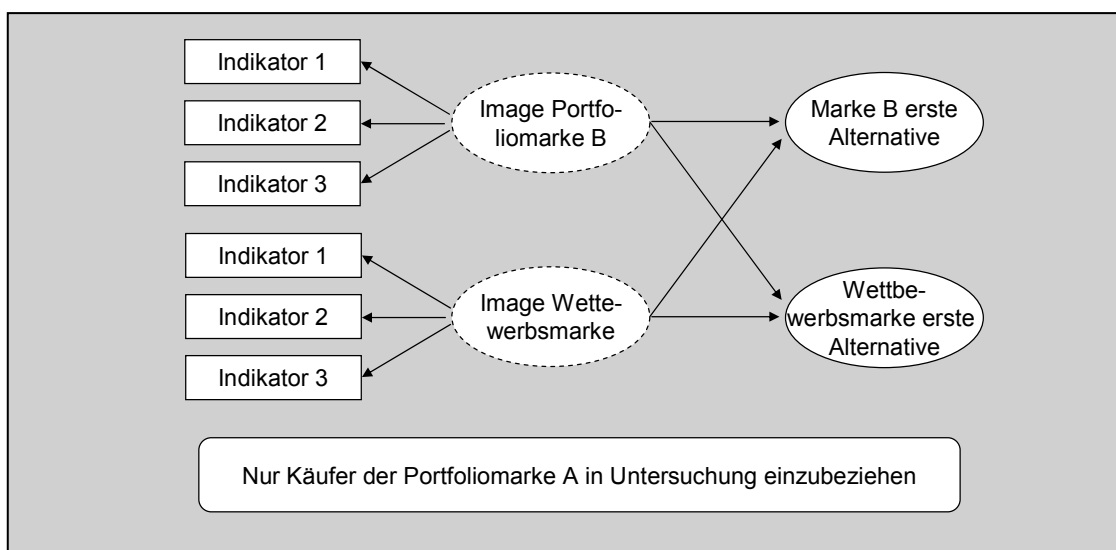


Abb. 8: Modellkonzeption zur Second-Choice Schätzung  
Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Kaufalternative als abhängige Variable dieser zweiten Modellstufe – im Folgenden als  $y^*$  bezeichnet – kann dementsprechend aufbauend auf obigem Beispiel folgende Ausprägungen annehmen:

$$(7) \quad y^* = \left\{ \begin{array}{l} 1 \quad \text{falls Portfoliomarke B erste Kaufalternative} \\ 0 \quad \text{falls Wettbewerbsmarke erste Kaufalternative} \end{array} \right\} \text{ für } y = 2$$

Das allgemein formulierte multinomiale logistische Regressionsmodell zur Schätzung der ersten Kaufalternative aller **Käufer einer bestimmten Marke** lautet demzufolge:

$$(8) \quad p(y_i^* = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z_i^*}} \quad \text{für} \quad y_i^* \neq y_i$$

wobei

$$(9) \quad z_i^* = \beta_0 + \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \beta_{jk} \cdot x_{ijk} \quad \text{mit} \quad (j = y_i) \notin J$$

Das Second-Choice Modell hat damit eine dem Grundmodell sehr ähnliche Struktur, wobei durch die Voraussetzungen  $y_i^* \neq y_i$  (8) und  $(j=y_i) \notin J$  (9) sichergestellt wird, dass die gekaufte Marke sowohl auf Seiten der exogenen als auch der endogenen Variablen nicht in die weitere Analyse zur "Second-Choice Schätzung" mit einbezogen wird. Für die ganzheitliche Portfolioanalyse ist eine solche Second-Choice Schätzung für die Gruppe der Käufer jeder Portfoliomarke durchzuführen. Auf diese Weise können analog zur Analyse der Kaufentscheidungen der Nachfrager in Abhängigkeit der Imageitems der einbezogenen Marken auch die Kaufalternativen der Nachfrager detaillierter analysiert werden. Die Untersuchungsergebnisse dieser Modellstufe ermöglichen dementsprechend ein genaueres Verständnis der Ursachen für mögliche Loyalitätsgewinne und/oder Kannibalisierungseffekte und damit detailliertere Erkenntnisse hinsichtlich etwaiger Handlungsoptionen zur **Optimierung der Markendifferenzierung** innerhalb des Portfolios.

### 3.23 Dynamische Portfolioanalyse

Erweisen sich beide Modellstufen als tragfähig im Sinne der in Kapitel 3.1 aufgezeigten Gütekriterien, kann das Gesamtmodell über seinen Charakter als strategisches Analysemodell hinaus schließlich zur **Simulation von Umpositionierungsstrategien** und damit zu Prognosezwecken genutzt werden. Bei dieser Modellstufe handelt es sich allerdings nicht um eine exakte Entscheidungsmethodik, deren strikte Anwendung die Identifikation der Optimallösung verspricht. Es handelt sich vielmehr um eine Heuristik, "[...] d.h. um eine Reihe

von Verfahrensregeln, die die Wahrscheinlichkeit des Findens einer "guten" Lösung erhöhen, aber nicht garantieren"<sup>123</sup>.

In einem ersten Schritt wird der Lösungsraum möglicher Strategieoptionen begrenzt. Hierzu sind die Ergebnisse der vorangegangenen Analyseschritte **ganzheitlich zu reflektieren** und auf dieser Basis eine beschränkte Anzahl potentieller strategischer Stoßrichtungen im Sinne von Neu- oder Umpositionierungen für eine oder mehrere Marken des Portfolios abzuleiten. Mit Hilfe des entwickelten Modells können diese Handlungsoptionen dann hinsichtlich ihres Outputs im Sinne der ökonomischen Kernergebnisgrößen der Mehrmarkenstrategie – Partizipation, Loyalitätsgewinne und Kannibalisierung – evaluiert werden.

Hierzu sind die möglichen Handlungsoptionen auf Basis der Einflussfaktoren und damit der unabhängigen Variablen zu operationalisieren. Beispielsweise könnte die durchschnittliche Ausprägung einer Portfoliomarke auf einer unabhängigen Variablen um eine Einheit im Vergleich zum tatsächlich gemessenen Durchschnittswert erhöht werden, um auf diese Weise eine **stärkere Positionierung** in Richtung dieser Imagedimension in Relation zum Wettbewerb zu simulieren:<sup>124</sup>

$$(10) \quad \bar{x}_{jk} = m + 1$$

wobei

$\bar{x}_{jk}$ : Durchschnittliche Ausprägung der k-ten unabhängigen Variablen bei der j-ten Marke (k=1, 2, ..., K und j=1, 2, ..., J)

Die neuen Werte für  $x_{ijk}$  sind dann zusammen mit den geschätzten Ursprungskoeffizienten in die beiden logistischen Regressionsmodelle – Gleichungen (6) und (8) – einzusetzen und auf dieser Basis die abhängigen Variablen über alle Beobachtungen neu zu schätzen. Auf diese Weise können alle Nachfrager hinsichtlich ihrer **modelltheoretischen Kauf- und Second-Choice Entscheidungen**

---

<sup>123</sup> ULRICH, H./PROBST, G.J.B. (1991), S. 113.

<sup>124</sup> Modelltheoretisch können dabei auch mehrere unterschiedliche Einflussfaktoren mehrerer Marken simultan variiert werden, auch wenn an dieser Stelle zur besseren Veranschaulichung nur von Variation einer unabhängigen Variablen gesprochen wird.

gen klassifiziert werden. Es ergeben sich folglich neue Partizipations- und Substitutionseffekte, die im Rahmen einer neuen, dieser Positionierungsoption entsprechenden Portfoliobilanz verdichtet und analysiert werden können.

Analog zu dieser Simulation von Positionierungsoptionen der untersuchten Portfoliomarken und ihrem modelltheoretischen ökonomischen Output können nunmehr auch **Wettbewerbsszenarien** für jede dieser Positionierungsoptionen simuliert werden. Diese Szenarien müssen zunächst auf Basis zur Verfügung stehender Informationen über die Wettbewerber und sachlogischer Überlegungen entwickelt werden. Da nicht alle theoretisch denkbaren Szenarien sinnvoll analysiert werden können, erfolgt in der Praxis häufig eine Beschränkung auf zwei bis maximal sechs.<sup>125</sup> An dieser Stelle soll auf zwei solcher möglicher Szenarien für die hier betrachtete Problemstellung kurz eingegangen werden: Das einfachste denkbare Wettbewerbsreaktionsszenario im Rahmen jeder Umpositionierung einer Portfoliomarke wäre, das keiner der Wettbewerber auf die betrachtete Umpositionierung reagiert (im Folgenden als Szenario 0 [S<sub>0</sub>] bezeichnet). Eine weitere denkbare Wettbewerbsreaktion könnte in der Verfolgung einer **Imitationsstrategie** gesehen werden, d.h. ein Wettbewerber verändert seine Positionierung in die gleiche Richtung wie die betrachtete Portfoliomarke [S<sub>1</sub>]. Für diese Szenarien sind dann ebenfalls die variierten Ausprägungen der Imageitems der Wettbewerber (im diesem Fall nur für [S<sub>1</sub>], da in [S<sub>0</sub>] per definitione keine Reaktion erfolgt) in das logistische Regressionsmodell einzusetzen. So können für unterschiedliche Positionierungsoptionen und deren Wettbewerbsszenarien wiederum Portfoliobilanzen generiert werden.

In einem iterativen Prozess sind nun die einzelnen identifizierten Handlungsoptionen inklusive ihrer Wettbewerbsszenarien analog zu simulieren. Die unterschiedlichen strategischen Optionen können dann auf dieser Basis hinsichtlich ihrer modelltheoretischen ökonomischen Ergebnisse priorisiert werden und so als Entscheidungsunterstützung den Prozess der Identifikation **und finalen Festlegung der zu verfolgenden Strategie** fundieren.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Eine sinnvolle Anzahl zu analysierender Szenarien sollte dabei immer von der jeweiligen Problemstellung abhängig gemacht werden. Vgl. zur Auswahl der zu analysierenden Szenarien z.B. REIBNITZ, U. V. (1991), S. 28; GESCHKA, H./WINCKLER, B. (1989), S. 18.

<sup>126</sup> Die Entscheidung hinsichtlich einer strategischen Stoßrichtung sollte allerdings unter Berücksichtigung weiterer relevanter Parameter, insbesondere der internen Unternehmens-

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Diese konzeptionellen Wirkungszusammenhänge im Rahmen der Simulation unterschiedlicher Positionierungsoptionen und möglicher Wettbewerbsszenarien auf Basis des vorgestellten Modells sollen in Abbildung 8 nochmals an einem Beispiel verdeutlicht werden. Hierbei wird die fiktive Strategieoption betrachtet, dass die untersuchte Portfoliomarke PM-A sich stärker auf die Image-dimensionen "Prestige" und "Emotional" fokussiert. (In der Abbildung verdeutlicht durch die Pfeile im Imageprofil von PM-A) Es ergibt sich eine Umpositionierung im Wahrnehmungsraum der Nachfrager (PM-A') und auf diese Weise eine deutlichere Differenzierung vom internen Wettbewerber Portfoliomarke B (PM-B). Simultan abgebildet wird ferner das für diese Positionierungsstrategie mögliche Szenario [S<sub>1</sub>], also dass Wettbewerbsmarke 2 (WM-2) eine Imitationsstrategie verfolgt und sich in eine ähnliche Richtung positioniert (WM-2').

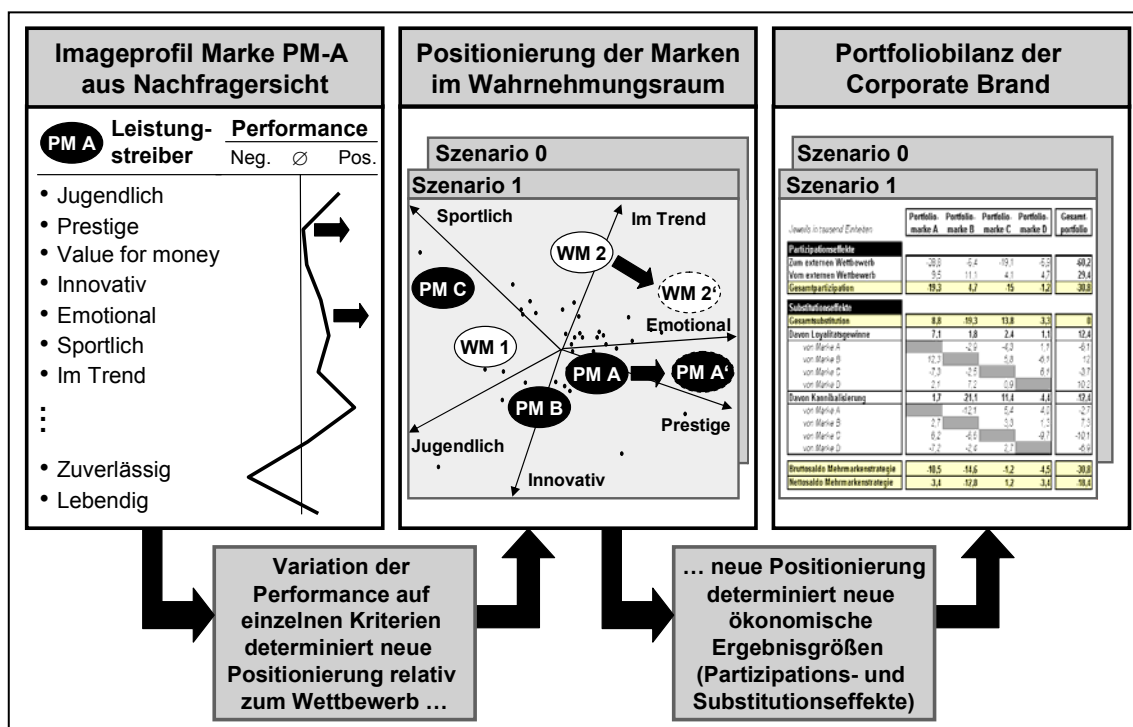


Abb. 9: Konzeptionelle Darstellung der Wirkungszusammenhänge bei der Simulation unterschiedlicher Positionierungsstrategien im Rahmen der Modellierung<sup>127</sup>  
 Quelle: Eigene Darstellung

perspektive erfolgen. Vgl. hierzu Kapitel 3.1 dieser Arbeit. Neben dieser internen, insbesondere ressourcentheoretischen Perspektive abstrahiert die Modellierung auch von einigen marktgerichteten Parametern, auf die in Kapitel 3.4 noch näher eingegangen wird und die in die ganzheitliche Strategiebeurteilung einfließen sollten.

<sup>127</sup> Es handelt sich bei dieser Abbildung um eine rein konzeptionelle Darstellung, die die formalanalytisch aufgezeigten Wirkungszusammenhänge im Rahmen der dynamischen Portfolioanalyse zusammenfassend möglichst anschaulich visualisieren soll.

Mit Hilfe des entwickelten Modells können somit die Auswirkungen von Änderungen der vom Nachfrager wahrgenommenen Imageprofile einzelner Marken (modelltheoretische Variationen der Ausprägungen der Imageitems), die eine Umpositionierung dieser Marken im Wahrnehmungsraum der Nachfrager determinieren, auf die ökonomischen Kernergebnisgrößen im Rahmen der Portfolioanalyse für unterschiedliche Wettbewerbsszenarien simuliert bzw. geschätzt werden.

### 3.3 Einordnung und Nutzenbeitrag des Modells

Das Modell kann vor dem Hintergrund der aufgezeigten Analyseschritte wie folgt in den Mehrmarkencontrollingprozess eingeordnet werden:

Ausgangspunkte der Untersuchungen bilden existierende Analyseinstrumente. Durch Rückgriff auf Markenwahrnehmungs-, Positionierungs- sowie Wandelungsanalysen wird der **Status-quo** des Markenportfolios im Sinne einer Situationsanalyse bestimmt. Die Interpretation der generierten Zielgrößen erlaubt die erste Identifikation möglicher Ursachen für den ökonomischen Output der Mehrmarkenstrategie und eine Ableitung erster Ansatzpunkte zur **Portfoliooptimierung**. Zum genaueren Verständnis der Zusammenhänge sind die Kausalitäten zu modellieren.

Ausgehend von der nachgewiesenen Hypothese, dass das vom Konsumenten wahrgenommene Markenimage signifikant zur Erklärung der Ergebnisgrößen beiträgt, schätzt das Modell den Einfluss der unterschiedlichen Imageitems. Dabei werden im Rahmen der beiden ersten Modellstufen sowohl die Zusammenhänge zum **tatsächlichen Kaufverhalten** der Nachfrager als auch solche zu den im Rahmen der Portfolioanalyse besonders relevanten **Alternativerwägungen** (Second-Choice) untersucht.

Mittels Klassifikationsanalysen ist es sodann möglich, durch Variation unterschiedlicher Inputparameter (Ausprägungen der Imageitems), in einem iterativen Analyseprozess strategische Optionen im Sinne von **Positionierungskorrekturen** und deren modelltheoretischen Output (Ergebnisgrößen) zu simulieren. Die priorisierten Positionierungsoptionen können dann als Entscheidungsunterstützung im Rahmen der Portfoliooptimierung fungieren. Dabei sind allerdings neben den modelltheoretischen ökonomischen Ergebnissen die einzelnen

Optionen auch bezüglich ihrer Konsistenz mit der übergeordneten Unternehmensstrategie, den angestrebten **Markenidentitäten** sowie hinsichtlich ihrer Implementierbarkeit (z. B. hinsichtlich etwaiger finanzieller oder fähigkeitsbedingter Ressourcenrestriktionen) zu evaluieren. Abbildung 10 systematisiert zusammenfassend und vereinfacht diese unterschiedlichen Analyseschritte.

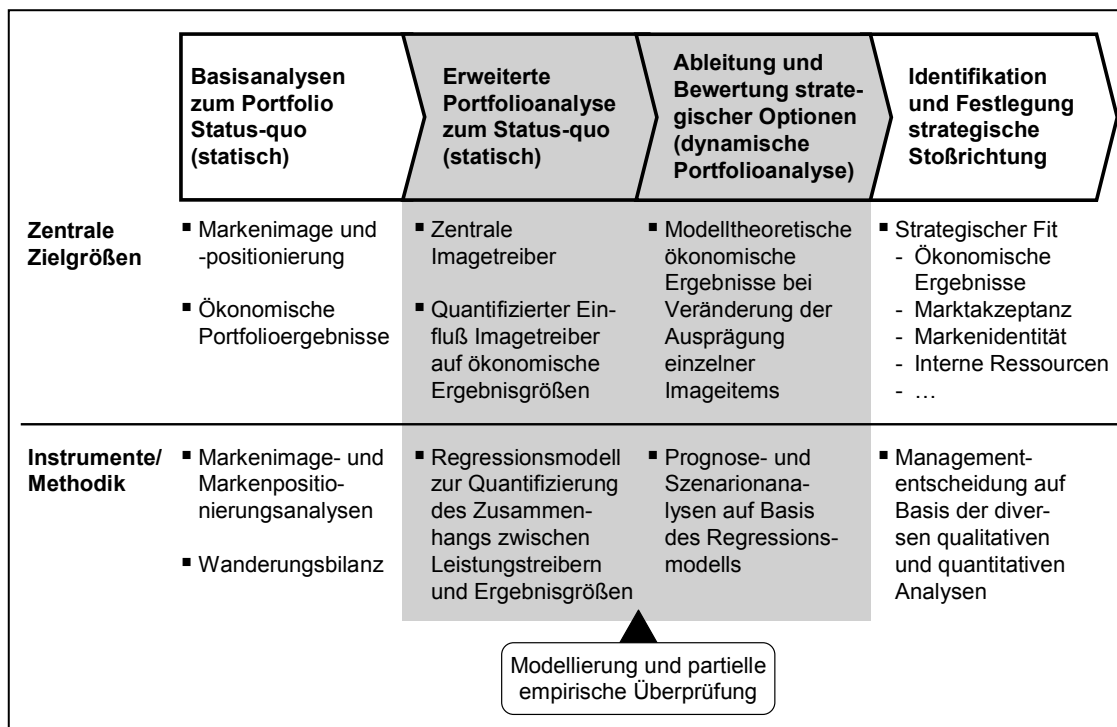


Abb. 10: Einordnung und Systematisierung der regressionsanalytischen Untersuchungen<sup>128</sup>  
 Quelle: Eigene Darstellung

Das entwickelte Modell erweitert das existierende Instrumentarium zum Mehrmarkencontrolling entlang des aufgezeigten Forschungsbedarfs<sup>129</sup> demzufolge insbesondere in zwei Richtungen:

Die Überprüfung des Zusammenhangs von Markenwahrnehmung und Markenpositionierung einerseits und ökonomischem Output andererseits ermöglicht zunächst ein wesentlich genaueres **Verständnis der generellen Wirkungszusammenhänge** im Rahmen der Portfoliosteuerung. Das Modell trägt so zu der geforderten Integration der unterschiedlichen Analysedimensionen bei, um auf

<sup>128</sup> Der hier abgebildete Prozess ist vereinfacht dargestellt und bildet nicht die Phase der Implementierung der gewählten Strategie ab. Er dient lediglich der anschaulichen Einordnung der vorgestellten Modellierung.

<sup>129</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2 dieser Arbeit.



diese Weise eine bessere Abbildung und damit ein besseres Verständnis des Gesamtsystems Markenportfolio und seiner Interdependenzen zu gewährleisten. Durch die Quantifizierung des Einflusses einzelner Imageitems in Verbindung mit den vorgestellten statischen Verfahren, wie Imageprofilen und Markenpositionierungsanalysen, können zudem effektive und damit strategisch relevante Differenzierungstreiber besser identifiziert werden. Der Portfoliolenkung können damit detailliertere Erkenntnisse hinsichtlich der **Differenzierungs- und Profilierungsstrategien** der einzelnen Portfoliomarken zueinander und zum Wettbewerb zur Verfügung gestellt werden. Insofern erweitert das Modell das Analysepotenzial des existierenden Instrumentariums.

Die zweite wesentliche Erweiterung der bestehenden Methodik ist in der **Klassifizierungs- und damit Prognoseleistung** des Modells zu sehen. Erweisen sich beide Modellstufen als tragfähig im Sinne der statistischen Gütekriterien, können sowohl Kauf- als auch Second-Choice-Entscheidungen der Nachfrager in Abhängigkeit von unterschiedlichen Imageausprägungen modelltheoretisch simuliert werden. Auf diese Weise können Wanderungsbilanzen für unterschiedliche Positionierungsstrategien erstellt und diese hinsichtlich ihres ökonomischen Erfolgs bewertet werden. Das **Steuerungspotenzial** des bestehenden Instrumentariums wird damit durch Integration einer **dynamischen Perspektive** wesentlich erhöht. Der Portfoliolenkung kann so ein Instrument zur ökonomisch-quantitativen Fundierung strategischer Portfolioentscheidungen zur Verfügung gestellt werden.

In Anlehnung an die Erweiterungsmöglichkeiten der Portfoliobilanz ergeben sich zudem **Modifikations- und Erweiterungsmöglichkeiten** der Modellierung. So ist eine Integration von Deckungsbeiträgen oder Kundenwerten anstelle des Absatzes, auf den das hier vorgestellte Grundmodell abstellt, möglich. Insofern würde sowohl eine langfristige und damit strategischere Analyseperspektive eingenommen und als auch eine Kostendimension mit einbezogen. Neben diesen aufgezeigten methodischen Erweiterungen unterliegt das Modell allerdings einigen Einschränkungen und Prämissen, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

### 3.4 Restriktionen und Voraussetzungen der Modellanwendung

Marktseitig unterstellt das Modell **statische Nutzenstrukturen** der Nachfrager. Durch die Modellierung und Simulation sollen potentielle Positionierungsoptimierungen auf Basis dieser bestehenden Nutzenstrukturen abgeleitet werden. In der Realität allerdings verändern sich Nutzenstrukturen dynamisch im Zeitverlauf auf Grund verschiedenster Einflüsse.<sup>130</sup> Beispielhaft seien an dieser Stelle zum einen Trends und Modeeinflüsse genannt. Darüber hinaus verändern Nachfrager ihre Verhaltensweisen über Zeit z.B. durch veränderte Lebensbedingungen, ein verändertes soziales Umfeld etc.<sup>131</sup> Das Modell bildet solche sich verändernden Bedürfnisstrukturen entlang des Kundenlebenszyklus allerdings nicht ab.

Vor diesem Hintergrund sich dynamisch verändernder Nutzenstrukturen auf Nachfragerseite ist darüber hinaus zu beachten, dass eine rein **reaktive Positionierung**, die sich ausschließlich an den artikulierten Wünschen der Nachfrager orientiert und die auch das hier vorgestellte Modell in den Vordergrund stellt, nicht immer allein zielführend ist<sup>132</sup>. Vielmehr muss eine Balance zwischen dieser Inside-Out-Betrachtung und einer aktiven Positionierung gefunden werden, bei der für den Nachfrager bisher unbekannte, aber für seine Kaufentscheidung wichtige Nutzen- und Eigenschaftsdimensionen besetzt werden. Ein Top-Manager eines globalen Automobilkonzerns zitiert diesbezüglich den Nationalökonom Schumpeter: "*Der Markt ist immer schon voll, was neu hinzukommt, muss sich gegen die Logik des Marktes durchsetzen*".<sup>133</sup>

Weiterhin können auf Marktseite zwar **Wettbewerbsaktionen und -reaktionen** im Sinne von Szenarien grundsätzlich auch simuliert werden (durch theoretische Variation der Imageausprägungen der Wettbewerbsmarken), dafür müssen diese aber dezidiert antizipiert werden können. Die Entwicklung und Analyse solcher Szenarien ist dementsprechend stark von der zur Verfügung stehenden Informationsbasis hinsichtlich möglicher Wettbewerbsreaktionen ab-

---

<sup>130</sup> Zu diesen verschiedenen sich verändernden marktseitigen Kontextfaktoren vgl. auch Kapitel 1 dieser Arbeit.

<sup>131</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003).

<sup>132</sup> Zu dieser Unterscheidung zwischen aktiver und reaktiver Positionierung vgl. BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005b), S. 9f.

<sup>133</sup> Vgl. KOERS, M. (2001), S. 168.

hängig. Im Rahmen des Modells und der Szenarioanalyse nicht abbildbar sind allerdings Markteintritten, also die Einführung neuer Marken durch bestehende oder neue Wettbewerber.

Neben diesen marktseitigen Einschränkungen abstrahiert das skizzierte Grundmodell – wie bereits an anderer Stelle erläutert<sup>134</sup> – von einigen **unternehmensinternen Determinanten**, wie z.B. unterschiedlichen Kostendimensionen. An dieser Stelle seien diesbezüglich insbesondere die Kosten der Markenführung und dementsprechend auch die Kosten etwaiger Positionierungskorrekturen genannt. Bei der Schätzung des Einflusses bestimmter Imageitems handelt es letztendlich um eine reine **Effektivitätsbetrachtung**. Insofern sind hinsichtlich ihrer Effektivität und ihres Absatzes identifizierte strategische Optionen auch vor dem Hintergrund anderer wesentlicher Determinanten wie z.B. Konsistenz mit der Markenidentität und Umsetzbarkeit im Rahmen der unternehmensinternen Ressourcen zu evaluieren.

Aus technisch-methodischer Sicht schließlich stellt die Modellierung einige Anforderungen an das Datenmaterial: Vor dem Hintergrund des zu überprüfenden Zusammenhangs zwischen psychografischen und ökonomischen Portfoliogrößen ist ein hinsichtlich dieser beiden Dimensionen **integrierter Datensatz** notwendig. Seitens der psychografischen Dimension sollten die Befragten idealerweise nicht nur die von ihnen gekaufte Marke, sondern auch die anderen zu untersuchenden Marken hinsichtlich der definierten Image- oder Nutzendimensionen bewertet haben. Ansonsten würde eine wesentliche Prämisse des Hypothesensystems, die auf den Vergleich zwischen den einzelnen Marken im Wettbewerb abstellt, indirekt verletzt werden.

Darüber hinaus sollte neben der tatsächlich **gekauften Marke** jedes Befragten auch dessen **erste Alternativmarke** vorliegen. Anderenfalls kann die zweite für das Mehrmarkencontrolling wesentliche Modellstufe nicht geschätzt werden. Zur detaillierten Analyse aller Wanderungsbewegungen und damit zur Entwicklung einer vollständigen Portfoliobilanz sind zusätzlich Informationen über die von jedem Befragten vor dem aktuellen Kauf präferierte Marke notwendig, es

---

<sup>134</sup> Die notwendige Evaluierung identifizierter Strategieoptionen auf Basis dieser unternehmensinternen Determinanten wird in Kapitel 3.1 und 3.3 dieser Arbeit erörtert.

müssen also entweder Zeitreihen vorliegen oder sog. Vorbesitzdaten.<sup>135</sup> Ansonsten können zwar modelltheoretische Bilanzen ermittelt werden, eine umfassende Diagnose des Status-quo des Portfolios im Rahmen der Wanderungsbilanzen und somit ein Vergleich der Strategieoptionen mit der aktuellen Portfoliosituation wäre indes nicht möglich.

### 3.5 Empirische Untersuchung zur Modellvalidierung

Im vorangegangenen Teil dieser Arbeit wurde ein Modell zur detaillierten Markenportfolioanalyse und -optimierung entwickelt. Die diesem Modell zugrunde liegenden theoretisch formalanalytisch abgeleiteten Wirkungsbeziehungen gilt es nun, im Rahmen einer empirischen Analyse zu validieren. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht dabei die Überprüfung der Kausalitäten zwischen der Wahrnehmung der unterschiedlichen Marken und der Kaufentscheidung sowie den Alternativkäufen. Die empirische Analyse soll am Beispiel des **Süßwarenmarktes** in Deutschland erfolgen.<sup>136</sup> Hierzu wird auf eine Marktforschungsstudie zurückgegriffen werden, die in einem mehrstufigen qualitativen und quantitativen Erhebungsprozess generiert wurde.<sup>137</sup> Methodik und Design dieser Untersuchung sowie das erhobene Datenmaterial sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

Ziel der Marktforschung war es u.a., die Modellkomponenten Kauf, Kaufalternative (Second-Choice) und Bewertung der Nutzendimensionen für die Marken eines Marktes aus Sicht der Nachfrager zu erheben.<sup>138</sup> Zur Identifikation der für den betrachteten Markt relevanten emotionalen und funktionalen Nutzendimensionen wurde zunächst eine qualitative Literaturanalyse durchgeführt. Die da-

---

<sup>135</sup> Von Vorbesitzdaten wird insbesondere im Zusammenhang mit langlebigen Konsumgütern – z.B. in der Automobilindustrie – gesprochen.

<sup>136</sup> Aufgrund der Analyse eines einzelnen Beispielmarktes, ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse selbstverständlich eingeschränkt. Eine Erweiterung der Untersuchung auf mehrere Branchen ist allerdings im Rahmen dieser Arbeit – insbesondere aus Kostengründen – nicht zu leisten.

<sup>137</sup> Diese Studie wurde in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen aus der Süßwarenindustrie entwickelt. Da die Studie für den Klienten proprietäre und wettbewerbsrelevante Informationen enthält, können an dieser Stelle das Unternehmen, die genauen Produktmärkte sowie die einbezogenen Marken nur anonymisiert erwähnt werden.

<sup>138</sup> Da die Studie auch als Grundlage für andere Untersuchungen dienen sollte, wurden noch weitere Elemente erhoben, auf die an dieser Stelle allerdings – da sie für die hier thematisierte Analyse irrelevant sind – nicht näher eingegangen werden soll.

bei generierten Ergebnisse wurden mittels Sekundärdaten aus bestehenden Studien hinsichtlich des betrachteten Marktes sowie mittels eigens durchgeführter **Fokusgruppen** abgeglichen, erweitert und angepasst. Parallel wurden kontinuierlich Experteninterviews durchgeführt, um die Ergebnisse zu validieren. Auf Basis dieser qualitativen Voruntersuchungen wurde schließlich die endgültige Auswahl der Modellkomponenten getroffen und deren Benennung für die quantitative Hauptuntersuchung festgelegt.

Als Erhebungsmethode wurde das computergestützte persönliche Interview – das sog. **CAP**I<sup>139</sup> – gewählt. Dabei handelt es sich um eine standardisierte Befragungsmethode, bei der der Interviewer exakt formulierte Fragen anhand eines vorgegebenen Fragebogens in einer festen Reihenfolge stellt und die Antworten direkt in eine Computermaske eingibt.

Die Befragung bezog sich auf **zwei Produktmärkte** aus dem Süßwarenbereich. Der Stichprobenumfang betrug dabei jeweils 1.000 vollständige Interviews<sup>140</sup>, wobei nur solche Befragten in die Untersuchung mit einbezogen wurden, die mindestens alle drei Monate ein Produkt des entsprechenden Produktmarktes kaufen. Für jeden Produktmarkt wurden jeweils acht Marken in die Befragung einbezogen, jeder Befragte sollte dabei drei ihm vertraute Marken bewerten. Jeweils zwei dieser acht Marken zählen dabei zum Portfolio des die Untersuchung in Auftrag gegebenen Unternehmens.<sup>141</sup>

Im ersten Teil der Befragung wurde die Erfahrung der Probanden mit den Marken entlang des Kaufprozesses ermittelt. Dabei wurden neben den für die ökonomische Dimension dieser Untersuchung insbesondere relevanten Stufen *Kauf* und *Second-Choice* auch die Stufen *Bekanntheit*, *Vertrautheit* und *Loyalität* abgefragt.<sup>142</sup> Auf Seiten der Psychografika wurden die 21 festgelegten Nut-

---

<sup>139</sup> Die Abkürzung CAPI steht für "Computer Assisted Personal Interview".

<sup>140</sup> Die Befragung wurde im Laufe des Jahres 2004 durch ein Hamburger Marktforschungsinstitut durchgeführt. Dem eigentlichen Feldversuch ging dabei ein Pre-Test zur Überprüfung von Konsistenz und Verständlichkeit des Fragebogens voraus.

<sup>141</sup> Die Auswahl der Marken erfolgte dabei unter den Prämissen der hinreichenden Relevanz und Varianz der Marken, mit dem Ziel, eine bestmögliche Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Zu den Kriterien der Relevanz und Varianz vgl. HIERONIMUS, F. (2003), S. 119f.; HERRMANN, A./HOMBURG, C. (2000), S. 20f.

<sup>142</sup> Die Abfrage dieser weiteren Kaufprozessstufen ist für weitere Analysen, die auf Basis der Studie durchgeführt werden, relevant.

zendimensionen und Markenattribute jeweils durch drei Indikatoren abgefragt, so dass jede Marke anhand von 63 Items bewertet wurde<sup>143</sup>, was in über 150.000 Datenpunkten pro Produktmarkt für die weitere Analyse resultiert.

Das generierte Datenmaterial erscheint deshalb sowohl hinsichtlich Stichprobenumfang als auch Struktur geeignet, die theoretisch abgeleiteten Modellierungen für den betrachteten Markt zu überprüfen. Im Rahmen dieser durchzuführenden empirischen Untersuchung werden zunächst die Charakteristika der betrachteten Produktmärkte als Kontext der Analyse herausgearbeitet werden. In einem zweiten Schritt werden dann auf Basis von Erwägerraten und multivariaten Analysemethoden strategische Gruppen von Marken gebildet werden.

Danach gilt es, die Wettbewerbssituation und den Portfolio-Status-quo im Sinne einer statischen Diagnose dezidiert zu untersuchen. Hierbei sind Image- und daraus resultierende Stärken-Schwächen-Profile der betrachteten Marken im Vergleich zum Wettbewerb, dementsprechende Positionierungen im Wahrnehmungsraum der Nachfrager sowie die bekundeten ökonomischen Ergebnisgrößen zu analysieren. Allerdings muss im Rahmen dessen auf eine detaillierte Erstellung retrograder Portfoliobilanzen verzichtet werden, da die hierfür nötigen Datenzeitreihen nicht vorliegen. Als Ergebnis dieses Analyseschrittes sollten bereits erste Erkenntnisse hinsichtlich möglicher Handlungsoptionen im Sinne von Positionierungskorrekturen generiert werden können.

Der Fokus der Untersuchung wird dann in der Überprüfung der Kausalitäten zwischen Imageitems der Marken und deren Variationen einerseits und den Portfolioergebnisgrößen Partizipation und Substitution andererseits bestehen. Dabei gilt es zunächst, die abgefragten Dimensionen mittels multivariater Analyseverfahren – insbesondere einer explorativen Faktorenanalyse – auf die wesentlichen Indikatoren zu verdichten. Im Anschluss daran werden mittels der skizzierten Methodik die im Rahmen dieser Arbeit als "erweiterte statische Portfolioanalyse" und "dynamische Portfolioanalyse" bezeichneten Untersuchungsschritte durchgeführt werden.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Hierbei wurde eine sechsstufige Ratingskala mit bipolar-gleitender Ausprägung und verbalisierten Skalen verwendet.

<sup>144</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.2 dieser Arbeit.

#### 4. Fazit und Implikationen

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und Fragmentierung der Märkte einerseits und der Notwendigkeit zur Realisierung von Synergien auf Grund eines angebotsinduzierten Kostendrucks andererseits, stellen Mehrmarkenstrategien in den unterschiedlichsten Industrien eine der **Kernherausforderungen der Unternehmensführung** dar. Eine Schlüsselrolle im Rahmen dessen kommt dabei dem Mehrmarkencontrolling zu, welches mit dem Ziel, Rationalität und Ergebnisorientierung in der Markenführung sicherzustellen, als Koordinations- und Steuerungsinstrument entlang eines ganzheitlichen Managementprozesses von Mehrmarkenstrategien fungiert.

Trotz dieser hohen Relevanz offenbart die kritische Literaturdiskussion Forschungsbedarf. Insbesondere wird eine **quantitativ-analytische Verknüpfung** psychografisch orientierter Konzepte mit ökonomisch orientierten Partialansätzen zu einem integrierten Gesamtsystems, welches auch den vielfältigen Interdependenzen in Markenportfolios Rechnung trägt, gefordert. Eine solche Verknüpfung klassischer Marketingzielgrößen mit finanziellen Zielgrößen wurde auch vom Marketing Science Institute (MSI) im Rahmen des Forschungsgebiets "*Assessing Marketing Productivity and Marketing Metrics*" als eine der **Hauptprioritäten der Marketingforschung** für die Jahre 2002-2004 identifiziert.<sup>145</sup> Darüber hinaus wird in der Literatur die Notwendigkeit einer dezidierten **empirischen Überprüfung** solcher modelltheoretisch-konzeptionell formulierter Kausalzusammenhänge heraus gestellt.

Das vorgestellte Modell entwickelt vor diesem Hintergrund die bestehende Forschung insbesondere in folgende Richtungen weiter: Die Quantifizierung des Einflusses einzelner Markennutzendimensionen bzw. Markenimageitems auf das Wahlverhalten der Nachfrager erweitert das **Analysepotenzial** des existierenden Instrumentariums. Hierbei trägt insbesondere die Einbeziehung der Kaufalternativen der Nachfrager (Second-Choice Daten) in die regressionsanalytische Untersuchung zu einem genaueren Verständnis der Interdependenzen im Markenportfolio bei. Der Portfolioleonung kann so ein Instrument zur Verfügung gestellt werden, welches detailliertere Erkenntnisse über die Ursache-Wirkungsbeziehungen im Gesamtsystem Markenportfolio generiert und auf die-

---

<sup>145</sup> Vgl. MSI (2002), S. 3f.

se Weise strategische Entscheidungen analytisch fundiert.

Die zweite wesentliche Erweiterung stellt die Prognoseleistung des Modells und damit die Integration einer **dynamischen Planungsperspektive** dar. Mit Hilfe quantitativer Prognoseanalysen können unterschiedliche strategische Handlungsoptionen inklusive etwaiger Wettbewerberreaktionen im Rahmen von Szenarioanalysen nach ihrem modelltheoretischen ökonomischen Erfolg priorisiert werden. Das Modell trägt auf diese Weise zur Komplexitätsreduktion mit Unsicherheit behafteter strategischer Entscheidungssituationen in der Unternehmenspraxis bei. Damit wird das **Steuerungspotenzial** des existierenden Instrumentariums im Rahmen des Mehrmarkencontrollings wesentlich erweitert.

**Methodischer Forschungsbedarf** ergibt sich implizit aus den Restriktionen und Anwendungsvoraussetzungen des entwickelten Grundmodells. Einen Beitrag zu weiteren Validierung der im Rahmen dieser Untersuchung vorgestellten und empirisch zu überprüfenden Zusammenhänge könnte die Einbeziehung von Zeitreihen leisten. Hierbei könnten weitere Erkenntnisse bezüglich der Robustheit des vorgestellten Modells und etwaiger unberücksichtigter Störfaktoren generiert werden.

Modellerweiterungen sollten insbesondere auf eine detailliertere Integration der unternehmensinternen Perspektive zielen. Hierbei sollte zum einen eine Einbeziehung unterschiedlicher Kostendimensionen im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen, welches durch Integration von Deckungsbeiträgen oder Kundenwerten auf Seiten der ökonomischen Modellparameter erreicht werden könnte. Zum anderen könnte eine Operationalisierung identifizierter Positionierungsoptionen im Sinne von konkreten Marketing-Mix-Hebeln auf Basis kausalanalytischer Untersuchungen das Steuerungspotenzial des Modells weiter erhöhen. Solche Modifikationen und Erweiterungsmöglichkeiten sollten dabei immer auch einer empirischen Validierung – idealiter in unterschiedlichen Produktmärkten – unterliegen.



## Literaturverzeichnis

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

**Aaker, D. (1996):** *Building Strong Brands*, New York 1996.

**Aaker, D. (2004):** *Brand Portfolio Strategy - Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, Clarity*, New York 2004.

**Aaker, D./Joachimsthaler, E. (2000):** *Brand Leadership*, New York u.a. 2000.

**Adam, D. (1993):** *Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele - Methoden; Fallstudien und Lösungen*, 3. Auflage, Wiesbaden 1993.

**Ahlert, D./Kenning, P./Schneider, D. (2000):** *Markenmanagement im Handel*, Wiesbaden 2000.

**Aldrich, J.H./Nelson, F.D. (1984):** *Linear Probability, Logit, and Probit Models*, Beverly Hills, London 1984.

**Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W., et al. (2000):** *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 9. überarb. und erw. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York u.a. 2000.

**Bamberger, I./Wrona, Th. (1996):** *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung*, in: ZfbF, Nr. 48, 1996, S. 130-153.

**Barney, J.B. (1991):** *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in: Journal of Management, 1991, S. 99-120.

**Barwise, P./Robertson, T. (1992):** *Brand Portfolio*, in: European Management Journal, Nr. 3, 1992, S. 277-285.

**Baumgarth, C. (2004):** *Markenpolitik*, 4. Auflage, Wiesbaden 2004.

**Baumgarth, C./Bernecker, M. (1999):** *Marketingforschung*, München 1999.

**Benkenstein, M. (1987):** *F&E und Marketing: Eine Untersuchung zur Leistungsfähigkeit von Koordinationskonzeptionen bei Innovationsentscheidungen*, Wiesbaden 1987.

- Borg, I./Staufenbiehl, T. (1993):** *Theorien und Methoden der Skalierung*, 2. Auflage, Bern u.a. 1993.
- Brisoux, J.E./Laroche, M. (1980):** *Evoked Set Formation and Composition: An Empirical Investigation Under a Routinized Response Behavior Situation*, in: *Advances in Consumer Research*, 1980, S. 357-360.
- Burmann, Ch./Blinda, L./Nitschke, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements - Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM)*, Universität Bremen, Bremen 2003.
- Burmann, Ch./Meffert, H. (2005a):** *Gestaltung von Markenarchitekturen*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005a (im Druck).
- Burmann, Ch./Meffert, H. (2005b):** *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005b (im Druck).
- Burmann, Ch./Meffert, H. (2005c):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005c (im Druck).
- Burmann, Ch./Meffert, H./Blinda, L. (2005):** *Markenevolutionsstrategien*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005 (im Druck).
- Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (2005):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005 (im Druck).
- Carlotti, S./Coe, M.E./Perrey, J. (2004):** *Making brand portfolios work*, in: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4, 2004, S. 25-35.
- Caspar, M./Metzler, P. (2002):** *Entscheidungsorientierte Markenführung - Aufbau und Führung starker Marken*, *Arbeitspapier Nr. 3 des 1. Kooperationsprojekts zwischen dem Marketing Centrum Münster und McKinsey & Company, Inc.*, Meffert, H./Backhaus, K./Meffert, J. et al. (Hrsg.), Münster 2002.

- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M. (1995):** *Analyse der Erfolgspotentiale*, in: Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Berlin u.a. 1995, S. 195-283.
- Esch, F.-R./Bräutigam, S. (2001):** *Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. erw. und akt. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 711-732.
- Freiling, J. (2001):** *Resource-based View und ökonomische Theorie - Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden 2001.
- Freter, H./Wecker, F./Baumgarth, C. (2002):** *Markenportfolio*, in: Böhler, H. (Hrsg.): *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart 2002, S. 389-419.
- Geschka, H./v. Reibnitz, U. (1983):** *Die Szenariotechnik - ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung*, in: Töpfer, A./Afheldt, H. (Hrsg.): *Praxis der strategischen Unternehmensplanung*, Frankfurt am Main 1983, S. 125-170.
- Geschka, H./Winckler, B. (1989):** *Szenarien als Grundlage strategischer Unternehmensplanung*, in: *Technologie & Management*, Nr. 4, 1989, S. 16-23.
- Hadeler, T./Winter, E./Arentzen, U. (2000):** *Gabler Wirtschaftlexikon*, 15. vollst. überarb. und akt. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Haedrich, G./Tomczak, T./Kaetzke, P. (2004):** *Strategische Markenführung*, 3. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2004.
- Hagmayer, Y. Ch. (2001):** *Denken mit und über Kausalmodelle*, Göttingen 2001.
- Hahn, D. (1996):** *PuK. Planung und Kontrolle. Planungs- und Kontrollsysteme. Planungs- und Kontrollrechnung. Controllingkonzepte.*, Wiesbaden 1996.
- Helmig, B. (1997):** *Variety-seeking-behaviour im Konsumgüterbereich*, Wiesbaden 1997.
- Herrmann, A./Homburg, C. (2000):** *Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Methoden*, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. akt. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 13-32.

**Hieronimus, F. (2003):** *Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement - Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit*, Frankfurt am Main 2003.

**Hildebrandt, L. (1984):** *Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung*, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 1, 1984, S. 41-51.

**Homburg, C./Baumgartner, H. (1998):** *Beurteilung der Kausalanalyse - Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen*, in: Homburg, C./Hildebrandt, L. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirisch betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart 1998, S. 334-369.

**Homburg, C./Giering, A. (1998):** *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart 1998, S. 111-146.

**Hosmer, D.W./Lemeshow, S. (1989):** *Applied Logistic Regression. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics*, New York et al. 1989.

**Howard, J.A./Sheth, J.N. (1969):** *The Theory of Buyer Behavior*, New York 1969.

**Kaas, K.P. (1990):** *Langfristige Werbewirkung und Brand Equity*, in: *Werbeforschung & Praxis*, Nr. 3, 1990, S. 48-52.

**Kapferer, J.-N. (1992):** *Die Marke - Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech 1992.

**Kapferer, J.-N. (2001):** *Führung von Markenportfolios*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2001, S. 669-682.

**Koers, M. (2001):** *Steuerung von Markenportfolios - Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilindustrie*, Frankfurt am Main 2001.

**Krafft, M. (1997):** *Der Ansatz der Logistischen Regression und seine Interpretation*, in: *ZfB*, Nr. 5, 1997, S. 625-642.

**Kranz, M. (2002):** *Markenbewertung - Bestandsaufnahme und kritische Würdigung*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 429-458.

- Kriegbaum, C. (2001):** *Markencontrolling*, München 2001.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):** *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München 2003.
- Maddala, G.S. (1996):** *Limited Dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge 1996.
- Markowitz, H.M. (1959):** *Portfolio Selection*, New York u.a. 1959.
- Mason, Ch. H./Milne, G.R. (1994):** *An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multi-Brand-Strategies*, in: JoBR, 1994, S. 163-170.
- Meffert, H. (2000):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 9. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Meffert, H. (2002):** *Strategische Optionen der Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 135-165.
- Meffert, H./Burmann, Ch. (1996):** *Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.*, Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1996.
- Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (2002):** *Grundlagen der Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 1-15.
- Meffert, H./Koers, M. (2002):** *Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 404-427.
- Meffert, H./Koers, M. (2005a):** *Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005a (im Druck).
- Meffert, H./Koers, M. (2005b):** *Markenkannibalisierung in Markenportfolios*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005b (im Druck).

- Meffert, H./Perrey, J. (1998):** *Mehrmarkenstrategien - Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 121 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1998.
- Meffert, H./Perrey, J. (2002):** *Mehrmarkenstrategien - Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 202-231.
- Meffert, H./Perrey, J. (2005):** *Mehrmarkenstrategien - Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios*, in: Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005 (im Druck).
- MSI (2002):** *2002-2004 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*, Marketing Science Institute, Cambridge 2002, URL: <http://www.msi.org/msi/rp0204.cfm>.
- o.V. (1995):** *Nicht nur Junge werden untreu. Markenwechsel ist keine Frage des Alters*, in: *Lebensmittelzeitung*, Nr. 24, 1995, S. 60.
- o.V. (2000):** *Piechs Sündenbock*, in: *Wirtschaftwoche*, Nr. 23, 2000, S. 12-13.
- o.V. (2002):** *Wie die Mutter, so manchmal auch die Tochter*, in: *Horizont*, Nr. 41, 2002, S. 8.
- Perridon, L./Steiner, M. (1999):** *Finanzwirtschaft in der Unternehmung*, 10. Auflage, München 1999.
- Porter, M.E. (1992):** *Wettbewerbsstrategie*, 7. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1992.
- Reibnitz, U. v. (1991):** *Szenario-Technik*, Wiesbaden 1991.
- Riesenbeck, H./Perrey, J. (2004):** *Mega-Macht Marke - Erfolg messen, machen, managen*, Frankfurt, Wien 2004.
- Scherm, E. (1992):** *Die Szenario-Technik - Grundlage effektiver strategischer Planung*, in: *WISU*, 1992, S. 95-97.
- Schmitt, B./Simonson, A. (1997):** *Marketing Aesthetics - The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, New York 1997.
- Schobinger, H. (2002):** *Markenintegrationsmanagement bei Fusionen und Akquisitionen*, in: *Handelsblatt*, 2002, S. b6.

- Schüppenhauer, A. (1998):** *Multioptionales Konsumentenverhalten: Erklärungen und Empfehlungen auf Basis der Autopoiesetheorie*, Wiesbaden 1998.
- Steffenhagen, H. (1978):** *Wirkung absatzpolitischer Instrumente: Theorie und Messung der Marktreaktion*, Stuttgart 1978.
- Trommsdorff, V. (1992):** *Wettbewerbsorientierte Imagepositionierung*, in: Markenartikel, Heft 10, 1992, S. 458-463.
- Trommsdorff, V. (2000):** *Produktpositionierung*, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement*, Wiesbaden 2000, S. 333-354.
- Trommsdorff, V./Zellerhoff, C. (1994):** *Produkt- und Markenpositionierung*, in: Bruhn, M (Hrsg.): *Handwörterbuch Markenartikel (Band 1)*, Stuttgart 1994, S. 349-373.
- Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1991):** *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, 3. Auflage, Bern 1991.
- Urban, D. (1993):** *Logit-Analyse: Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen*, Stuttgart, Jean, New York 1993.
- Weber, G. (1996):** *Strategische Marktforschung*, München 1996.
- Weber, J. (1998):** *Einführung in das Controlling*, 7. Auflage, Stuttgart 1998.
- Wecker, F. (2004):** *Kundenbindung im Markenportfolio - Ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie*, Frankfurt am Main 2004.
- Woodside, A.G./Clockey, J. (1974):** *Multi-Attribute/Multi-Brand Models*, in: *Journal of Advertising Research*, Nr. 5, 1974, S. 33-41.

**Arbeitspapiere des  
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

**Jahr 2003:**

- Nr. 1     **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
  
- Nr. 2     **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
  
- Nr. 4     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
  
- Nr. 5     **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
  
- Nr. 6     **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

**Jahr 2004:**

- Nr. 7     **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**  
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
  
- Nr. 8     **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**  
Die Rolle der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
  
- Nr. 9     **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**  
Vertikale und horizontale Führung von Marken
  
- Nr. 10    **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**  
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
  
- Nr. 11    **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**  
Markenstrategien politischer Parteien – Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarkenstrategien
  
- Nr. 12    **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**  
Wellness-Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung



- Nr. 13     **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**  
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema „Bewertung und Bilanzierung von Marken“
- Nr. 14     **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**  
Strategisches Mehrmarkencontrolling – Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios
- Nr. 15     **Christoph Burmann / Axel Nitschke (2005)**  
Bewertung der Imageeffekte von Events dargestellt am Beispiel der Wirkungen von Werder Bremen auf die Stadt Bremen
- Nr. 16     **Christoph Burmann / Markus Zeller (2005)**  
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

---

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

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

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

---