

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 23

Christoph Burmann / Jochen Heemann

Identitätsbasierte Markenführungsbudgetierung

Bremen, Juli 2006

Deutsche
Forschungsgemeinschaft **WR**
DFG WISSENSCHAFTSRAT



Die Universität Bremen ist eine von zehn ausgezeichneten
Universitäten der **Exzellenzinitiative** der Deutschen
Forschungsgemeinschaft und des Wissenschaftsrats.

Impressum:

Lehrstuhl für
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: xxx-xxx

Copyright 2006



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Jochen Heemann

Identitätsbasierte Markenführungsbudgetierung

Arbeitspapier Nr. 23

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Standes der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Markenführungsbudgetierung
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Ableitung des Forschungsbedarfs durch Entwicklung von theoretisch fundierten Bewertungskriterien für die Markenführungsbudgetierung sowie deren Anwendung auf existierende Ansätze
- Zentrale Ergebnisse:** Bei der Allokation von Ressourcen und der Motivation von Mitarbeitern kommt der Budgetierung im Rahmen der Markenführung eine wichtige Rolle zu. In Beiträgen zur Markenführung wird dies bis dato nicht berücksichtigt.
- Wissenschaftliche Beiträge zum Marketing beschäftigen sich vorwiegend mit der Entwicklung formalanalytischer Modelle und Instrumente zur Berechnung der optimalen Budgethöhe oder -verteilung. Keiner der untersuchten Ansätze wird den Anforderungen an die Markenführungsbudgetierung gerecht.
- Einige Beiträge zum Marketing beschäftigen sich zudem mit dem Einfluss von Budgetierungsstrukturen und -prozessen. Diese Untersuchungen stellen einen vielversprechenden Ausgangspunkt für die weitere Forschung zur Markenführungsbudgetierung dar.
- Neben der bereits durchgeführten Ermittlung des wissenschaftlichen Status-Quo der Markenführungsbudgetierung, ist eine Untersuchung zur Markenführungsbudgetierung in der Praxis notwendig. Dadurch soll der Handlungsbedarf bestätigt und konkrete Ansatzpunkte abgeleitet werden.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Zur Bedeutung der Budgetierung im Rahmen der Markenführung	1
1.1 Hintergrund der Markenführung	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.2.1 Veränderung der Marktbedingungen	2
1.2.2 Steigende Bedeutung der Markenführung.....	4
1.2.3 Schnittstelle zwischen Markenführung und Budgetierung	7
1.2.4 Grundsätzliche Entwicklungstendenzen der Budgetierung.....	10
1.3 Zielsetzung der Untersuchung und Vorgehensweise	13
2. Grundlagen der Markenführung	16
2.1 Gegenstand und Zielsetzung der Markenführung	16
2.2 Managementkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	19
2.3 Strategisches Markenmanagement.....	20
2.4 Operatives Markenmanagement	23
2.5 Integration der Markenführungsbudgetierung in den Managementprozess identitätsorientierter Markenführung.....	26
3. Anforderungen der Markenführung an die Budgetierung	28
3.1 Budgetierung als funktionsübergreifend relevante Tätigkeit.....	28
3.2 Terminologische Abgrenzung des Budgetierungsbegriffs	28
3.3 Funktionen der Budgetierung	30
3.3.1 Prognosefunktion der Budgetierung	30
3.3.2 Koordinationsfunktion der Budgetierung.....	32
3.3.3 Motivationsfunktion der Budgetierung	34
3.3.4 Weitere Budgetierungsfunktionen.....	35
3.4 Allgemeine Anforderungen an die Budgetierung	37
3.5 Anforderungen an die Budgetierung im Rahmen der Markenführung	37
3.5.1 Markenführung und Prognosefunktion.....	38

3.5.2	Markenführung und Koordinationsfunktion	39
3.5.3	Markenführung und Motivationsfunktion	40
4.	Einordnung und Bewertung existierender Budgetierungsansätze des Marketings	43
4.1	Normative und deskriptive Forschungsrichtungen der Marketing-Budgetierung	43
4.2	Systematisierung normativer Budgetierungsansätze	44
4.2.1	Budgetheuristiken	47
4.2.2	Statische Budgetmodelle	50
4.2.3	Dynamische Budgetmodelle	53
4.2.4	Analytische Mix-Modelle	55
4.2.5	Heuristische Mix-Modelle.....	58
4.3	Bewertung der vorgestellten normativen Budgetierungsansätze.....	60
4.4	Deskriptive Beiträge zur Marketing-Budgetierung	61
5.	Skizzierung des geplanten Forschungsvorhabens	65
5.1	Zwischenfazit auf Basis der bisherigen Ausführungen	65
5.2	Ableitung von Forschungsfragen und methodisches Vorgehen zur Beantwortung	66
	Literaturverzeichnis	68

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Better Budgeting und Beyond Budgeting im Vergleich	13
Abb. 2:	Vorgehen und Zielsetzung der Untersuchung	15
Abb. 3:	Zusammenfassung der Markenführungsansätze im Zeitablauf	18
Abb. 4:	Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung	20
Abb. 5:	Funktionen der Budgetierung in der deutschsprachigen Literatur	36
Abb. 6:	Zuordnung einzelner Subfunktionen zu primären Budgetierungsfunktionen nach WEBER und LINDER	37
Abb. 7:	Systematisierung existierender Ansätze zur Budgethöhe und Budgetallokation im Marketing	46
Abb. 8:	Zusammenfassende Bewertung ausgewählter Budgetierungsansätze	60

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2C	Business to Consumer
d.h.	das heißt
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
et al.	et alii, et alia, et alteri
f., ff.	folgende
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
i.V.m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
S.	Seite
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Zur Bedeutung der Budgetierung im Rahmen der Markenführung

1.1 Hintergrund der Markenführung

Marken sind wichtige Entscheidungsgrößen für Anbieter und Nachfrager.¹ Sie besitzen eine unbestrittene **Kaufverhaltensrelevanz für Nachfrager**,² die im Nutzen³ der Marke aus Konsumentensicht begründet ist. Nach BURMANN, MEFFERT und KOERS ist dieser Nutzen in dreifacher Hinsicht erklärbar: Marken dienen erstens als Orientierungshilfe und erhöhen so die Informationseffizienz. Durch das Qualitätsversprechen einer Marke reduzieren sie zweitens das Risiko eines Fehlkaufs. Drittens begründen Marken einen sowohl nach innen wie auch nach außen gerichteten symbolischen Nutzen.⁴

Aus Anbietersicht lässt sich der Nutzen von Marken ebenfalls begründen: Mit ihrer Hilfe können Unternehmen Kundenpräferenzen beeinflussen und so die Zahlungsbereitschaft erhöhen.⁵ Marken werden damit zu wichtigen **Vermögenswerten**,⁶ deren Führung eine der wesentlichen Aufgaben für die marktorientierte Unternehmensführung⁷ darstellt.⁸ Erwartungsgemäß gab es zur Markenführung⁹ in jüngster Vergan-

¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 10 ff. Diese Aussage bezieht sich vor allem auf den Bereich der Konsumgütermärkte, ist aber im Bereich der Industriegütermärkte ebenfalls nachgewiesen worden; vgl. BACKHAUS/SCHRÖDER/PERREY (2002), S. 48 ff. Das vorliegende Arbeitspapier fokussiert nachfolgend primär den Bereich der Konsumgütermärkte.

² Vgl. MEFFERT (2000), S. 846; KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 688 ff.; ESCH (2005), S. 1.

³ Zum Nutzen grundsätzlich vgl. z.B. WOLL (2003), S. 145 ff. Zum Nutzen im Zusammenhang mit Kaufverhalten vgl. z.B. WEINSTEIN (1994).

⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 10 ff.; vgl. auch FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002), S. 18 ff.

⁵ Vgl. ESCH (2005), S. 4 ff.

⁶ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 19; MEFFERT (2000), S. 846 ff. Nach einer Untersuchung von SATTLER und der Unternehmensberatung PRICEWATERHOUSECOOPERS macht der Vermögenswert Marke im Durchschnitt 50% des Unternehmenswertes aus; vgl. SATTLER/PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001).

⁷ Marktorientierte Unternehmensführung heißt Ausrichtung des Unternehmens primär an Kundenbedürfnissen; vgl. MEFFERT (2000), S. 1064 ff. Nach BERNDT beschreibt der Grad der Marktorientierung die relative Bedeutung von Marketingfunktionen gegenüber anderen funktionalen Bereichen des Unternehmens; vgl. BERNDT (1995), S. 1. Abweichend davon verwendet MEFFERT in diesem Zusammenhang den Begriff der Marketingorganisation. Diese erfordere die Marktorientierung aller funktionalen Unternehmensbereiche; vgl. MEFFERT (2000), S. 1064.

⁸ Vgl. KAPFERER (1992), S. 9; LINXWEILER (2001), S.18; ESCH/WICKE/REMPEL (2005), S. 5; wörtlich heißt es bei ESCH, WICKE und REMPEL: "Die Marke ist das Megathema schlechthin – zu Recht".

⁹ Nachfolgend werden die Begriffe Markenführung und Markenmanagement synonym verwendet.

genheit eine hohe Anzahl von Diskussionen in Wissenschaft und Praxis.¹⁰

1.2 Problemstellung

1.2.1 Veränderung der Marktbedingungen

Die Markenführung steht vor großen Herausforderungen, deren Ursprung in veränderten Marktbedingungen liegt. Als Ausdruck der veränderten Marktbedingungen lassen sich vier wesentliche Entwicklungstendenzen festhalten: Eine wachsende Anzahl von Marken, eine steigende Produkthomogenität, das Fortschreiten des Informationszeitalters und sich verändernde Präferenzstrukturen der Konsumenten.

Begünstigt durch Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen¹¹ kommt es zu einer insgesamt stark **wachsenden Zahl von Marken**.¹² Einen Beleg dafür liefern die Daten über jährliche Neuanmeldungen von Marken beim Deutschen Patent- und Markenamt:¹³ Demzufolge sind zwischen 1990 und 2004 insgesamt weit über 800.000 Marken zur Neuanmeldung eingegangen. Waren es im Jahr 1990 noch knapp 32.000 neue Marken, so erreichte die Anzahl der Neuanmeldungen im Jahr 2000 ihren Höhepunkt mit fast 87.000 Neuanmeldungen. Zuletzt wurden im Jahr 2004 fast 66.000 Marken neu angemeldet, was über 180 Neuanmeldungen am Tag entspricht.¹⁴

Aufgrund der steigenden Marktsättigung kommt es zu einer damit einhergehenden wachsenden **Produkthomogenität**.¹⁵ In einer Studie der Werbeagentur BBDO zur Markenwahrnehmung in verschiedenen Produktgruppen liegt die subjektiv wahrgenommene Markengleichheit bei durchschnittlich 67 Prozent:¹⁶ Konsumenten sehen No-Name-Produkte und klassische Markenartikel zunehmend als äquivalent an. Neben dieser subjektiven Wahrnehmung ist nach KROEBER-RIEL auch eine steigende objektive Produkthomogenität nachvollziehbar: Demzufolge ist besonders auf gesät-

¹⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 4.

¹¹ Unter Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen wird eine Ausweitung der weltweiten Vernetzung ökonomischer und sozialer Aktivitäten verstanden. Vgl. SCHERER (2003), S. 1.

¹² Vgl. z.B. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 28.

¹³ Vgl. DPMA (2001), S. 25 i.V.m. DPMA (2005), S. 51.

¹⁴ Bei Berücksichtigung von 365 Kalendertagen.

¹⁵ Vgl. u.a. GAISER (2005), S. 55; ESCH (2000), S. 863.

¹⁶ Vgl. BBDO (1999).

tigten Märkten von hohen einheitlichen Qualitätsstandards und damit von hoher funktionaler Vergleichbarkeit der gehandelten Produkte und Dienstleistungen auszugehen.¹⁷ Diese wachsende subjektive wie objektive Produkthomogenität führt zu erheblichen Differenzierungsschwierigkeiten der Unternehmen.¹⁸

Das **Fortschreiten des Informationszeitalters**¹⁹ begünstigt die Entstehung neuer Interaktionsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und Konsumenten und es kommt zu einer Proliferation von Medien und Distributionskanälen: Die Nutzung klassischer Kommunikationsmedien²⁰ wie Fernsehen, Radio oder Printmedien ist in den vergangenen Jahren stark intensiviert worden.²¹ Die Summe aller Aufwendungen für solche Werbeformen ist seit 1986 von 5,6 Milliarden Euro (11 Milliarden DM) pro Jahr²² auf 17,2 Milliarden Euro im Jahr 2003 gewachsen.²³ Daneben werden die klassischen Werbemedien durch neue Formen der Markenkommunikation wie Internet-Werbung, Event-Marketing²⁴, Sponsoring-Aktivitäten²⁵ oder Product Placement²⁶ ergänzt.²⁷ ESCH spricht daher sogar von einer *"Kommunikationsflut"*²⁸. Gleichzeitig schrumpft das Vertrauen der Konsumenten in traditionelle Werbeformen und neue, digitale Technologien eröffnen ihnen Möglichkeiten, sich Werbebotschaften wirksam zu ent-

¹⁷ Vgl. KROEBER-RIEL (1984), S. 210 ff.

¹⁸ Vgl. u.a. GAISER (2005), S. 55; ESCH (2000), S. 863.

¹⁹ Hierunter wird vor allem die Digitalisierung und die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie verstanden; vgl. HUTZSCHENREUTER/ESPEL/SCHNEEMANN (2004), S. 1. Zur Bedeutung technologiebedingter Herausforderungen für die Markenführung vgl. auch LINXWEILER (2001), S. 31.

²⁰ Hierunter fallen üblicherweise Werbung in den Medien TV, Radio und Print sowie Plakatwerbung. Oftmals wird in diesem Zusammenhang von *above-the-line spendings* gesprochen.

²¹ Im Jahr 2003 gab es in Deutschland 143 Fernesehsender, 302 Radiostationen, 381 Tageszeitungen, 1.907 Zeitschriften, 1.288 Anzeigenblätter und 407.104 Plakatanschlagstellen; vgl. ZAW (2004), S. 204. Allein die Zahl der Werbespots im Fernsehen ist zwischen 1991 und 2003 um mehr als den Faktor sechs angestiegen, Vgl. S&P (2004).

²² Vgl. MEFFERT/BURMANN (1998), S. 114.

²³ Vgl. S&P (2004).

²⁴ Event-Marketing bezeichnet die systematische Planung, Durchführung und Kontrolle von Veranstaltungen im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Beim Event-Marketing handelt es sich um eine Weiterentwicklung des traditionellen Veranstaltungsmarketings. Vgl. PECHTL (2001), S. 260.

²⁵ Sponsoring bezeichnet die finanzielle Unterstützung von Personen oder Ereignissen gegen Nennung des Namens oder der Marke(n) des unterstützenden Unternehmens. Vgl. BÜHNER (2001), S. 705.

²⁶ Product Placement bezeichnet die akustische oder visuelle Präsentation von Marken oder Produkten und Dienstleistungen in medialen Darbietungen jeglicher Art.

²⁷ Vgl. ESCH/WICKE/REMPEL (2005), S. 15.

²⁸ ESCH (2005), S. 31.

ziehen.²⁹

Nachfrageseitig sind schließlich **veränderte Präferenzstrukturen** der Konsumenten feststellbar.³⁰ Der **"hybride Konsument"**³¹ weist bezüglich seiner Markenpräferenzen ein heterogenes Verhalten auf und er kombiniert Marken- und No-Name-Produkte je nach situativem Anlass miteinander. Dies impliziert eine wachsende Markenwechselbereitschaft und eine damit einhergehende sinkende Markentreue.³² Daneben ist der **"erlebnisorientierte Konsument"**³³ durch ein steigendes Streben nach Individualität und Identität gekennzeichnet.³⁴ Dieses Streben ist aber vor dem Hintergrund gestiegener Produkthomogenität nicht alleine auf Basis des von Produkten oder Dienstleistungen ausgehenden physisch-funktionalen Nutzenanteils³⁵ zu befriedigen. Der mit einer Marke assoziierte symbolische Nutzenanteil³⁶ gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.³⁷ Aus Perspektive der Markenführung kumulieren sich beide Entwicklungen: Es kommt zu einer sinkenden Markentreue bei gleichzeitig steigender Markenrelevanz.

1.2.2 Steigende Bedeutung der Markenführung

Manche Autoren sehen in den beschriebenen Entwicklungen den Anfang vom Ende der Bedeutung der Marke: Besonders der sinkenden Markentreue wird dabei eine hohe Bedeutung beigemessen. Der zunehmende Preiswettbewerb bei gleichzeitiger Angleichung von Qualitätsstandards begünstigt eine abnehmende Markentreue und damit letztendlich eine sinkende Markenrelevanz.³⁸ Ein Blick in Industrien, deren Produkte bereits heute den Kriterien hoher Produkthomogenität wie auch Preistrans-

²⁹ Vgl. COURT/GORDON/PERREY (2005), S. 37.

³⁰ Vgl. MEFFERT (1999), S. 12 ff.

³¹ ESCH (2005), S. 40 f.

³² Vgl. ESCH (2005), S. 40 f.

³³ KROEBER-RIEL/ESCH (2004), S. 33.

³⁴ Vgl. LINXWEILER (2001), S. 28; ESCH (2005), S. 36.

³⁵ Der physisch-funktionale Nutzenanteil eines Produkts oder einer Dienstleistung liegt in seinen bzw. ihren materiellen Komponenten begründet. Sie sind das Ergebnis der Innovationsfähigkeit der markenführenden Institution. Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 7.

³⁶ Der symbolische Nutzenanteil eines Produkts oder einer Dienstleistung liegt in seinen bzw. ihren immateriellen Komponenten begründet. Diese umfassen beispielsweise Namen, Logos, Herkunftsbezeichnungen wie auch den Auftritt und das Wesen der Marke. Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 7.

³⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 7.

³⁸ o.V. (2004), S. 27.

parenz unterliegen, widerlegt diese These. Die Unternehmensberatung MCKINSEY hat in Zusammenarbeit mit dem MARKETING CENTRUM MÜNSTER der Universität Münster eine großzahlige empirische Untersuchung zur Bedeutung von Marken in 45 Produktmärkten des B2C-Bereichs durchgeführt. Der Markt für Zigaretten beispielsweise, ein sehr homogenes Produkt, weist die zweithöchste gemessene Markenrelevanz unter allen untersuchten Produktmärkten auf.³⁹

Die Mehrzahl der Autoren geht von einer zukünftig weiter wachsenden Bedeutung der Markenführung aus.⁴⁰ Die veränderten Rahmenbedingungen haben jedoch bereits in den letzten Jahren zu einer signifikanten Vernichtung von Markenwerten beigetragen.⁴¹ Gemäß der Markenwertdaten von INTERBRAND hatten alleine die jeweils 10 größten Marken weltweit zwischen 2001 und 2005 einen Wertverlust von insgesamt 22 Milliarden US-Dollar oder gut 5 Prozent zu verzeichnen.⁴² Die Praxis hat die Bedeutung der Markenführung bereits erkannt und Top-Manager nennen die Markenpolitik als wesentlichen zukünftigen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung.⁴³ Die **zielgerichtete Auseinandersetzung** mit Themen der Markenführung sollte daher auch in der wissenschaftlichen Diskussion weiterhin im Fokus stehen.

Eine solche zielgerichtete Auseinandersetzung und ein adäquater Markenführungsansatz müssen den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Die abgeleiteten Anforderungen an einen solchen Markenführungsansatz lassen sich in drei Bereiche zusammenfassen:

- Die Daseinsberechtigung von Marken liegt primär in ihrer Kaufverhaltensrelevanz begründet.⁴⁴ Die Markenführung muss daher alle Aktivitäten und Unternehmensbereiche umfassen, die die Kaufverhaltensrelevanz beeinflussen. Dies beinhaltet vor allem solche Bereiche, die Einfluss auf den symbolischen Nutzen nehmen. Schließlich muss neben einer Adressierung strategischer Aspekte auch eine vollständige Berücksichtigung sämtlicher operativer⁴⁵ Akti-

³⁹ Vgl. FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002) i.V.m. RIESENBECK/PERREY (2005), S. 88.

⁴⁰ Vgl. ESCH/WICKE/REMPERL (2005), S. 15 ff.; MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 28.

⁴¹ Vgl. KIRCHGEORG/KLANTE (2002), S. 4ff.

⁴² Vgl. o.V. (2001) i.V.m. o.V. (2005).

⁴³ Vgl. MEFFERT/BONGARTZ (2000), S. 392 f.

⁴⁴ Vgl. Abschnitt 1.1.

⁴⁵ Unter operativ wird nachfolgend die kurzfristige zumeist unterjährige Orientierung sowie eine
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

vitäten erfolgen. Markenführung muss daher erstens **umfassend** sein.

- Alle Maßnahmen der Markenführung müssen aufeinander abgestimmt und damit konsistent sein,⁴⁶ da nur eine konsistente Führung der Marke eine hohe Übereinstimmung zwischen den Markenwahrnehmungen aller Anspruchsgruppen der Marke herstellen kann.⁴⁷ Nur so kann das Vertrauen, das der Marke entgegengebracht wird, langfristig positiv beeinflusst werden. Markenführung muss somit zweitens **integriert** sein.
- Die umfassende und integrierte, strategische wie operative Gestaltung und Kontrolle aller Aktivitäten der Markenführung ist komplex.⁴⁸ Sowohl bei der Ableitung strategischer Zielsetzungen als auch bei der Überleitung dieser Zielsetzungen in operative Maßnahmen ist für den Unternehmenserfolg daher ein systematisches Vorgehen der Markenführung erforderlich.⁴⁹ Markenführung muss somit drittens **systematisch** erfolgen.

Der seit Mitte der neunziger Jahre entwickelte identitätsbasierte⁵⁰ Markenführungsansatz stellt eine solche **ganzheitliche⁵¹ und systematische Perspektive der Markenführung** her.⁵² Er berücksichtigt neben dem Absatzmarkt auch innengerichtete Organisations- und Führungsaspekte.⁵³ Zum Markenimage als Fremdbild der Marke tritt die Markenidentität als Selbstbild der Marke:⁵⁴ *"Die Hauptaufgabe des identitätsbasierten Managements liegt (...) in der Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch aufeinander abgestimmte (konsistente), im Zeitablauf im Wesentlichen stabile Gestaltung und Vermittlung aller Komponenten der Markenidentität⁵⁵ und da-*

weitgehende Präzisierung von Inhalten für einzelne Bereiche oder Aktivitäten verstanden. Vgl. WEBER (2005), S. 365.

⁴⁶ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 75.

⁴⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 67.

⁴⁸ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 75.

⁴⁹ Vgl. ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1229.

⁵⁰ Alternativ lässt sich in vielen Beiträgen der Begriff der *identitätsorientierten* Markenführung finden. Nach NITSCHKE stellt die identitätsbasierte Markenführung vor allem eine begriffliche Erneuerung und Vereinheitlichung dar; vgl. NITSCHKE (2006). Im vorliegenden Arbeitspapier wird daher ausschließlich der Begriff der identitätsbasierten Markenführung verwendet.

⁵¹ Ganzheitlich steht hier als Oberbegriff von umfassend und integriert.

⁵² Zum Vergleich verschiedener Markenführungsansätze vgl. Abschnitt 2.1.

⁵³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 32.

⁵⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 51 ff.

⁵⁵ Unter Komponenten der Markenidentität werden nach BURMANN/BLINDA/NITSCHKE sechs konstitu-
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

mit der Durchsetzung eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen.⁵⁶

1.2.3 Schnittstelle zwischen Markenführung und Budgetierung

Der identitätsbasierte Markenführungsansatz ist umfassend, integriert und systematisch. Dadurch ergeben sich Implikationen für die Gesamtstrategie des Unternehmens.⁵⁷ Die Markenführung stellt so eine Herausforderung für die Unternehmensführung insgesamt dar. MEFFERT, BURMANN und KOERS fordern daher Markenführung als eine **funktionsübergreifende Aufgabe der höchstmöglichen hierarchischen Ebene** im Unternehmen zu etablieren.⁵⁸ Nur so könne bei allen internen und externen Zielgruppen der Marke ein gemeinsames und konsistentes Vorstellungsbild der Marke hergestellt werden.⁵⁹

Identitätsbasierte Markenführung verlangt sowohl eine Führung vom Markt als auch eine Führung vom Ergebnis.⁶⁰ Dazu müssen die damit verbundenen unterschiedlichen Zielsysteme integriert werden. Nach KULLMANN ist diese Integrationsaufgabe vor allem vom **Markencontrolling** zu erbringen.⁶¹ Die einzelnen Aktivitäten des Markencontrollings sieht KULLMANN zwar grundsätzlich im Bereich der *"Unterstützung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen"*⁶², bezieht sich nachfolgend jedoch vorwiegend auf die Informationsversorgungsfunktion des Markencontrollings. Dieser Informationsversorgungsfunktion sei mit Hilfe umfangreicher qualitativer wie quantitativer Analysen nachzukommen.⁶³

BURMANN und JOST-BENZ sehen die vorrangige Aufgabe des Markencontrollings in

tive Komponenten zur umfassenden Beschreibung der Markenidentität verstanden. Diese haben ihren Ursprung in der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung. Namentlich handelt es sich dabei um Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenleistung, Markenvision, Markenwerte und Markenpersönlichkeit, vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 17.

⁵⁶ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 9.

⁵⁷ Vgl. KULLMANN (2006).

⁵⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 8.

⁵⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 97.

⁶⁰ Vgl. KULLMANN (2006). MEFFERT bezeichnet das Marketing als *"Führungskonzept vom Markt"* und Controlling als *"Führungskonzept vom Ergebnis"*. MEFFERT (2000), S. 1123.

⁶¹ Vgl. KULLMANN (2006); vgl. auch ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1229. Nach ESCH, LANGNER und BRUNNER hat das Markencontrolling demzufolge alle Maßnahmen des Markenmanagements auf Erhalt und Steigerung des Markenwertes zu konzentrieren.

⁶² KULLMANN (2006).

⁶³ Vgl. KULLMANN (2006).

der Wirkungsmessung und Ergebnisanalyse. Dazu fordern sie eine Integration von Erkenntnissen aus Brand-Equity⁶⁴ und Customer-Equity⁶⁵ Ansätzen.⁶⁶ Weitere Autoren sehen das Ziel des Markencontrollings ebenfalls primär im Bereich der Ergebnisanalyse: Sie schlagen für das Markencontrolling Ansätze vor, die auf dem von KAPLAN und NORTON entwickelten Konzept der Balanced Scorecard basieren.⁶⁷ Damit soll ein *"umfassendes Bild über die Effektivität und Effizienz der Markenführung"*⁶⁸ gewährleistet werden. Gemäß der Grundidee der Balanced Scorecard kann sie *"den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen bzw. als Handlungsrahmen für diesen Prozess dienen"*⁶⁹.

Neben einer adäquaten Markenstrategie ist deren **operative Umsetzung** ein entscheidender Erfolgsfaktor des Markenmanagements.⁷⁰ Die Unternehmensleitung muss mit geeigneten Führungs- und Kontrollmechanismen in die Lage versetzt werden, markenzielorientierte strategische und operative Sollvorgaben als Basis für die Erreichung der Markenziele und damit des Unternehmenserfolgs zu ermitteln und fortlaufend einzelne Aktivitäten der Markenführung zu steuern.⁷¹ Dazu erforderliche Führungsinstrumente müssen entsprechend der Anforderungen an die Markenführung die Möglichkeit für eine umfassende, integrierte und systematische Steuerung bieten. Grundsätzlich handelt es sich bei der **Budgetierung** um ein solches Instrument: Sie ist umfassend, da sie jeden Bereich und jede Aktivität im Unternehmen erfasst.⁷² Sie ist integriert, da die Einzelbudgets und -pläne sämtlicher Funktionsbereiche im Unternehmen miteinander zum Gesamtbudget abgestimmt werden.⁷³ Schließ-

⁶⁴ Brand-Equity bezeichnet den Markenwert. Die Betrachtung des Markenwertes geht auf den Resource-Based View zurück. Auf Basis dieser angebotsbasierten Theorie stellt die Marke eine wichtige Variable des Unternehmenswertes dar. Vgl. BURMANN/JOST-BENZ (2005), S. 3.

⁶⁵ Customer-Equity bezeichnet den Wert des Kundenstamms. Die Betrachtung des Kundenstammwertes geht auf den Market-Based View zurück. Auf Basis dieser nachfrageseitigen Theorie stellen vor allem die Struktur der Produktmärkte sowie das strategische Verhalten des Unternehmens in diesen Märkten einen zentralen Treiber des Unternehmenswertes dar. Vgl. BURMANN/JOST-BENZ (2005), S. 3.

⁶⁶ Vgl. BURMANN/JOST-BENZ (2005), S. 3.

⁶⁷ Vgl. z.B. LINXWEILER (2001); BURMANN/MEFFERT (2005), S. 103 ff; MEFFERT/KOERS (2005), S. 282 ff.

⁶⁸ BURMANN/MEFFERT (2005), S. 103.

⁶⁹ WEBER (2005), S. 226.

⁷⁰ Vgl. TOMCZAK/REINECKE/KAETZKE (2004), S. 1826; ESCH (2005), S. 54.

⁷¹ Vgl. ESCH (2005), S. 54.

⁷² Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 418.

⁷³ Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 418.

lich ist Budgetierung ebenfalls systematisch, da sie regelmäßig entsprechend klar festgelegter Prozesse und Verantwortlichkeiten abläuft.⁷⁴ Nach WELGE und AL-LAHAM ist die Budgetierung *"das zentrale Instrument für die Umsetzung von Plänen in spezifische Maßnahmen"*⁷⁵. Grundsätzlich besteht somit eine klare Übereinstimmung zwischen Anforderungen an die Markenführung und den Charakteristika der Budgetierung.

Die Wirkungen der Budgetierung sind auch in Beiträgen zur Markenführung angesprochen worden. ESCH beispielsweise moniert die ausschließlich kurzfristige und rein finanzielle Orientierung von Markeneigentümern und deren Zielsystemen.⁷⁶ REINECKE führt dies auf eine aus Markenführungsperspektive defizitäre konzeptionelle Basis der Steuerungssysteme zurück.⁷⁷ Ohne es explizit auszusprechen, beziehen sich beide auf Wirkungen der Budgetierung als System *"zukunftsbezogener Rechnungslegung"*⁷⁸. Explizit fordern TOMCAZAK, REINECKE und KAETZKE zur Umsetzung der strategischen Markenplanung daher die Koordination mit der Budgetierung.⁷⁹

Die Budgetierung übernimmt **eine zentrale Rolle** bei der Zuteilung von Ressourcen.⁸⁰ Die Umsetzung von Markenführung bedingt vor allem durch ihren Einsatz von Instrumenten⁸¹ einen – zum Teil erheblichen – finanziellen Aufwand.⁸² Marktbeobachter rechnen zukünftig mit höchstens verhalten steigenden Ausgaben der Unternehmen. So prognostiziert ZENITH OPTIMEDIA beispielsweise einen maximalen jährlichen Anstieg der kommunikativen Werbeausgaben zwischen 1,5 und 3,5 Prozent bis 2007.⁸³ Eine wachsende Zahl von Marken und Markenführungsaktivitäten konkurriert

⁷⁴ Vgl. WEBER (2005), S. 367 ff.

⁷⁵ WELGE/AL-LAHAM (2004), S. 596. Vgl. auch Vgl. WALL (1999), S. 237; KÜPPER (2005), S. 338; HORVÁTH (2003); WEBER/LINDER (2005), S. 217; DILGER schlussfolgert sogar die Budgetierung *"bildet das einzig brauchbare Führungsinstrument zur Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten"*; DILGER (1991), S. 6.

⁷⁶ Vgl. ESCH (2005), S. 55.

⁷⁷ Vgl. REINECKE (2004), S. 257.

⁷⁸ WELGE/AL-LAHAM (2004), S. 596.

⁷⁹ Vgl. TOMCAZAK/REINECKE/KAETZKE (2004), S. 1826.

⁸⁰ Vgl. DAMBROWSKI (1986), S. 11.

⁸¹ Gemeint sind vor allem solche Instrumente, die sich aus den so genannten "4 Ps" (Product, Price, Place, Promotion) ableiten. Das Portfolio dieser Instrumente ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Im Standardwerk von KOTLER und BLIEMEL werden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, bereits 24 Einzelinstrumente aufgeführt. Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 150.

⁸² Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 1855.

⁸³ ZENITH OPTIMEDIA (2004).

zukünftig um die durch einen steigenden Kostendruck begrenzten Ressourcen. Operative Aktivitäten der Markenführung müssen sich dann an den Maßstäben der Budgetierung messen lassen.

Neben den inhaltlichen Argumenten spricht weiterhin die **Verbreitung der Budgetierung** für ihre Bedeutung im Rahmen der Markenführung. Laut einer Erhebung aus dem Jahr 1999 nutzen 99 % der europäischen Unternehmen ein formales Budgetierungssystem.⁸⁴ Die Budgetierung ist damit eines der am weitesten verbreiteten Controlling-Instrumente in der Praxis. Die zuvor dargelegten inhaltlichen Argumente erhalten ein besonderes Gewicht, da ihre Gültigkeit durch die Verbreitung der Budgetierung für weite Teile der unternehmerischen Praxis angenommen werden kann.

Die grundsätzlichen Charakteristika der Budgetierung und ihre Verbreitung in der Praxis sprechen für eine **eindeutige Schnittstelle** zwischen Markenführung und Budgetierung. Im Rahmen der Markenführung kommt der Budgetierung damit eine wichtige Rolle zu.

1.2.4 Grundsätzliche Entwicklungstendenzen der Budgetierung

Die Budgetierung selbst ist dabei keineswegs unumstritten – im Gegenteil: Den Ausgangspunkt für die Diskussionen um die grundsätzliche Zukunft der Budgetierung bildet die Abwägung von Vor- und Nachteilen der Budgetierung in einer Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge der letzten Jahrzehnte.⁸⁵ Eines der Hauptargumente für die Budgetierung ist die regelmäßige, systematische und **umfassende Auseinandersetzung** der Führungskräfte im Unternehmen mit der gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenssituation. Dadurch können mögliche Probleme bereits vor deren Auftreten erkannt und angegangen werden.⁸⁶ Außerdem fördert der Prozess der Budgetierung

⁸⁴ Vgl. KENNEDY/DUGDALE (1999), S. 22.

⁸⁵ Für eine kritische Würdigung der Budgetierung vgl. z.B. RIEG (2001), S. 571 ff.; HORVÁTH (2003), S. 248 ff.; HORVÁTH/MÖLLER (2004), S. 69 f; MENSCH (2004), S. 442 f. Die wissenschaftliche Diskussion der letzten Jahrzehnte beschränkt sich vorwiegend auf die Bewertung von Vor- und Nachteilen der Budgetierung. Eine Weiterentwicklung des Führungs- und Steuerungsinstrumentes, das bereits zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt wurde, findet nach HORVÁTH und MÖLLER jedoch seit vielen Jahrzehnten nicht mehr statt. Vgl. HORVÁTH/MÖLLER (2004), S. 68. HORVÁTH bemängelt in diesem Zusammenhang sogar eine "*völlige Vernachlässigung*" der Budgetierungsmaterie in der wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre. Controllinglehrbücher namhafter Autoren führten das Stichwort Budgetierung überhaupt nicht mehr. Vgl. HORVÁTH (2003), S. 230.

⁸⁶ Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 416.

tierung die Kommunikation und die Koordination zwischen den beteiligten Führungskräften.⁸⁷ Für Führungskräfte unterer hierarchischer Ebenen kann durch klare Zielvorgaben der Budgetierung die **Entscheidungsunsicherheit** deutlich verringert werden,⁸⁸ so ein weiteres Argument für die Budgetierung. Schließlich führt die Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen für dezentrale Unternehmenseinheiten erstens zu einer besseren Nutzung des üblicherweise **höheren Detailwissens**, zweitens zu einer **Flexibilisierung** von kurzfristigen Detailentscheidungen und drittens zu einer **höheren Motivation**.⁸⁹

Ein Hauptkritikpunkt wird im **Zustandekommen der Budgetwerte** gesehen. Zunächst wird der immense operative Aufwand zur Erstellung von Budgets bemängelt.⁹⁰ Inhaltlich überwiegen in Budgetierungsdiskussionen außerdem politisch motivierte Kompromisse statt rationaler Analysen.⁹¹ Auch Informationsmanipulationen im Zuge politischen Verhaltens sind in der Praxis durchaus üblich.⁹² Den zweiten Hauptkritikpunkt stellt das **zeitliche Auseinanderfallen** der Budgetplanung und der Budgetrealisierung dar. Die Marktgegebenheiten haben sich zum Zeitpunkt der Realisierung zu Ist-Werten weiterentwickelt und Prämissen, die noch bei der Erstellung von Budgets Gültigkeit besaßen, sind längst überholt.⁹³ Der dritte Kritikpunkt ist in **fehlgerechtem Verhalten der Budgetverantwortlichen** nach dem eigentlichen Budgetierungsprozess zu sehen. Die Akteure handeln bereichsegoistisch im Sinne einer starren Budgeterfüllung.⁹⁴ MENSCH spricht in diesem Zusammenhang auch von einer *"Bürokratisierung"*⁹⁵ des Verhaltens, das in der Regel nicht dem aus Gesamtunternehmenssicht optimalen Verhalten entspricht.

Die aus den umfangreichen Diskussionen zur Budgetierung entstandenen Entwicklungstendenzen spalten die Wissenschaft in zwei getrennte Lager. Die Begriffe *Bet-*

⁸⁷ Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 415.

⁸⁸ Vgl. MENSCH (2004), S. 443.

⁸⁹ Vgl. MENSCH (2004), S. 444.

⁹⁰ Vgl. MENSCH (2004), S. 444. Der Barwert der Systemkosten für die operative Mehrjahresplanung übersteigt nach DENK die üblichen Genehmigungsgrenzen für Investitionen durch den Aufsichtsrat meist um ein Vielfaches; vgl. DENK (2004), S. 74.

⁹¹ Vgl. GREINER (2005), S. 499.

⁹² Vgl. HORVÁTH/MÖLLER (2004), S. 70.

⁹³ Vgl. GREINER (2005), S. 499.

⁹⁴ Vgl. MENSCH (2004), S. 444.

⁹⁵ MENSCH (2004), S. 444.

ter Budgeting und Beyond Budgeting haben in diesem Zusammenhang einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt.⁹⁶

Die Vertreter des **Better Budgeting** geben ein grundsätzliches Bekenntnis zur traditionellen Budgetierung ab. Diese sei jedoch durch evolutionäre Verbesserungen weiterzuentwickeln und dadurch von grundlegenden Fehlentwicklungen zu heilen. Als Beispiele für mögliche Verbesserungen werden die Reduktion von Frequenz und Anzahl der Budgetkontrollen, die Stärkung dezentraler Strukturen bei Budgeterstellung und –verabschiedung, die stärkere Verwendung marktorientierter Ziele, die grundsätzliche Konzentration auf erfolgskritische Prozesse sowie die Stärkung des Top-Down Vorgehens gekennzeichnet. HORVÁTH und MÖLLER sehen darin jedoch eher eine *"Ansammlung von Ideen"*⁹⁷ als einen geschlossenen wissenschaftlichen Ansatz.

Vertreter des **Beyond Budgeting** schwören der traditionellen Budgetierung vollständig ab und fordern eine **radikale Abschaffung** derselben. Maßgeblich geprägt wurde diese Bewegung durch FRASER und HOPE vor knapp zehn Jahren.⁹⁸ Erklärtes Ziel ist nicht, das Unternehmen vollständig ohne Planung zu steuern. Diese bleibt weiterhin bestehen, jedoch soll die Konkretisierung und Umsetzung von Plänen nicht länger anhand zahlenmäßiger Budgets erfolgen, sondern mit Hilfe anderer Instrumente. Dazu zählen die Balanced Scorecard, das Activity Based Budgeting, das Benchmarking sowie die rollierende Planung.⁹⁹ Im Gegensatz zu den FRASER und HOPE, beurteilen HORVÁTH und MÖLLER den Neuheitswert des Beyond Budgetings als weniger radikal. Schließlich werden auch beim Beyond Budgeting *"Ziele durch (...) Maßgrößen konkretisiert und damit zu einer Form von 'Budgets'. Der Unterschied liegt im Verbindlichkeits- und Formalisierungsgrad – sowie nicht zuletzt in der Begrifflichkeit!"*¹⁰⁰

Abb. 1 fasst die wesentlichen Charakteristika von Better Budgeting und Beyond Budgeting nochmals zusammen.

⁹⁶ Für eine Darstellung und Würdigung verschiedener Entwicklungstendenzen der Budgetierung vgl. auch z.B. BECKER (2004), S. 82 ff.; GLEICH/KOPP/LEYK (2003), S. 315 ff.; WEBER/LINDER (2003); WEBER (2004), S. 374 ff.

⁹⁷ Vgl. HORVÁTH/MÖLLER (2004), S. 70.

⁹⁸ Vgl. HOPE/FRASER (1997), S. 20 ff.

⁹⁹ Vgl. BUNCE/FRASER/HOPE (2001), S. 55 ff.

¹⁰⁰ HORVÁTH/MÖLLER (2004), S. 71.

	Better Budgeting	Beyond Budgeting
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Nur Effizienzsteigerung • Verschlanung der Planung • Vereinfachung 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz- und Effektivitätssteigerung • Größere Berücksichtigung strategischer Ziele • Vereinfachung • Vollständiger Umbau des Führungssystems
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Klassisches Budgetsystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard • Activity Based Budgeting • Benchmarking • Rollierende Planung
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutionär • Ergänzung der traditionellen Planung/Budgetierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Revolutionär • Anstelle der traditionellen Planung/Budgetierung

Abb. 1: Better Budgeting und Beyond Budgeting im Vergleich
 Quelle: In Anlehnung an GLEICH/KOPP/LEYK, S. 321.

Die Auswirkungen solcher Entwicklungstendenzen auf die Markenführung sind durch die zuvor dargelegte eindeutige Schnittstelle zwischen Markenführung und Budgetierung unmittelbar nachvollziehbar. Für die Markenführungsbudgetierung kommt der Diskussion um die grundsätzliche Zukunft der Budgetierung damit eine große Bedeutung zu und jegliche Art von abgeleiteten Handlungsempfehlungen sollte diese berücksichtigen.

1.3 Zielsetzung der Untersuchung und Vorgehensweise

Trotz der dargestellten Relevanz einer ganzheitlichen und systematischen Markenführung einerseits und der Bedeutung der Budgetierung als ganzheitliches und systematisches Führungsinstrument auf der anderen Seite mangelt es an Ansätzen in der wissenschaftlichen Diskussion, die sich mit der **Schnittstelle dieser beiden Themengebiete** beschäftigen.¹⁰¹

Das vorliegende Arbeitspapier verfolgt daher drei Zielsetzungen:

- Ermittlung von Anforderungen an die Budgetierung im Rahmen der Markenführung durch Gegenüberstellung von Funktionen der Budgetierung und Ziel-

¹⁰¹ Vgl. dem Ergebnis nach z.B. LINXWEILER (2001), S. 20.

setzungen identitätsbasierter Markenführung

- Einordnung und Bewertung existierender Budgetierungsansätze¹⁰² aus dem Marketing mit Hilfe der Anforderungen an die Budgetierung im Rahmen der Markenführung
- Aufzeigen des Forschungsbedarfs im Bereich der Schnittstelle zwischen Budgetierung und Markenführung anhand abgeleiteter Forschungsfragen.

Im **zweiten Kapitel** werden zuerst der Gegenstand und die Zielsetzung der Markenführung diskutiert. Weiterhin wird der identitätsbasierte Markenführungsansatz und dessen Managementkonzept vorgestellt.

Eine Ableitung von Anforderungen identitätsbasierter Markenführung an die Budgetierung erfolgt im **dritten Kapitel**. Dazu werden zunächst begriffliche Grundlagen der Budgetierung diskutiert. Außerdem werden allgemeine Budgetierungsfunktionen abgeleitet und aus Perspektive identitätsbasierter Markenführung und deren Zielsetzungen bewertet.

Die Einordnung existierender Ansätze zur Budgetierung aus dem Marketing und Bewertung ihrer Anwendbarkeit für die identitätsbasierte Markenführung erfolgen im **vierten Kapitel**.

Im **fünften Kapitel** wird auf Basis der Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel der Forschungsbedarf zur identitätsbasierten Markenführungsbudgetierung abgeleitet. Dazu werden einige forschungsleitenden Fragen aufgestellt und eine grobe Vorgehensweise zur Bearbeitung dieser Forschungsfragen skizziert.

Abb. 2 fasst die Zielsetzung und das Vorgehen des Arbeitspapiers grafisch zusammen.

¹⁰² Darunter sind solche Modelle, Methoden und Verfahren zu verstehen, die zur Allokation von Ressourcen bestimmt sind.

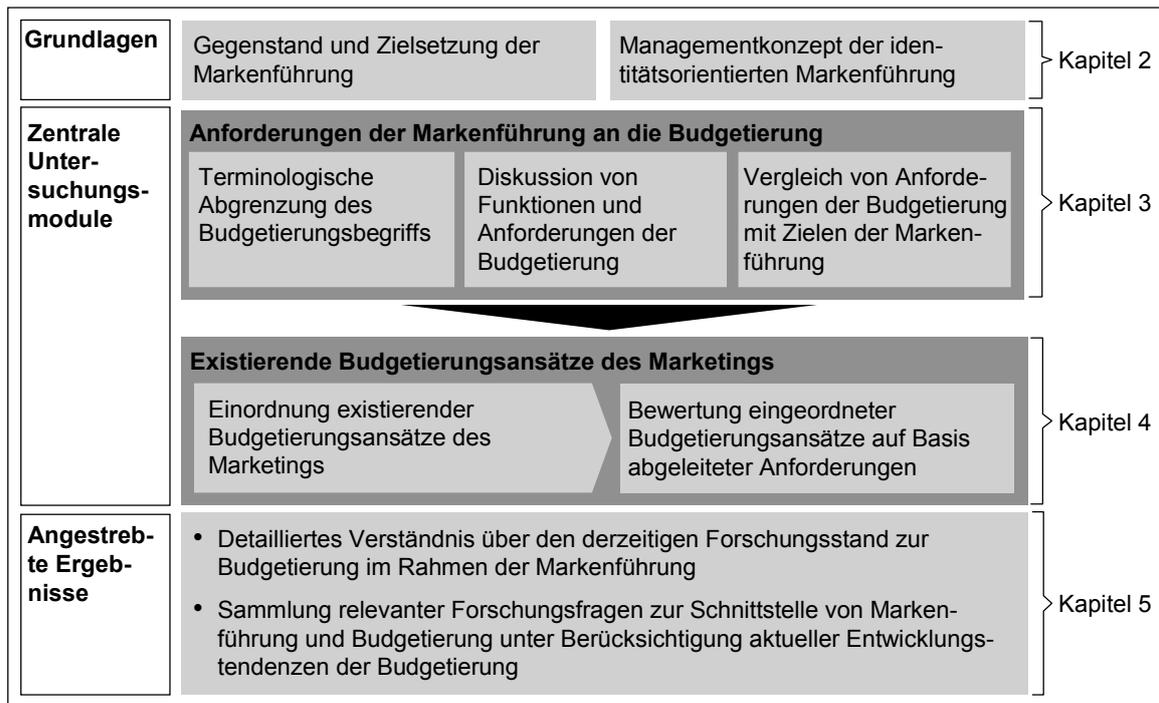


Abb. 2: Vorgehen und Zielsetzung der Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung.

2. Grundlagen der Markenführung

2.1 Gegenstand und Zielsetzung der Markenführung

Bevor die Markenführung in Gegenstand und Zielsetzung genauer ergründet werden kann, muss zunächst das Wesen der Marke selbst abgegrenzt werden. Nach MEFFERT und BURMANN lassen sich in der Marketingwissenschaft fünf evolutionäre Phasen des Markenverständnisses beschreiben:¹⁰³

- Die erste Phase des Markenverständnisses steht im Licht einer angebotsseitigen Prägung der Absatzmärkte. Bis zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts stellt der Begriff der Marke ausschließlich auf die **physische Markierung** eines Produktes ab. Eigentumsrechtliche Überlegungen stehen bei dieser Auffassung von Marke im Vordergrund.
- Auch in der zweiten Phase sind die Märkte durch Anbieter bestimmt, aber die Marke wird vor allem als **Merkmalkatalog eines Produkts** angesehen. Der anbieterseitige Warenfokus ist in dieser Auffassung erkennbar. Die Markenführung unterliegt in dieser Phase einem **instrumentellen Ansatz**, der u.a. den Begriff der Markentechnik hervorgebracht hat.¹⁰⁴
- Mitte der sechziger Jahre, zu Beginn der dritten Phase, ist ein allmählicher Übergang zu einer nachfrageseitigen Marktprägung zu beobachten und die Marktkomplexität steigt dadurch deutlich an.¹⁰⁵ Fortan wird die Marke nicht länger als Merkmalsbündel sondern als **spezifische Vermarktungsform** angesehen.¹⁰⁶ Unter diesem Markenverständnis herrscht der **funktionsorientierte Ansatz** der Markenführung vor.
- In der vierten Phase, Mitte der siebziger Jahre, verstärkt die Sättigung der Absatzmärkte die nachfrageseitige Prägung der Absatzmärkte. Auch das Markenverständnis ist dieser Entwicklung unterzogen. Nachfolgend wird dann von

¹⁰³ Für eine ausführliche Darstellung der nachfolgenden Auflistung vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 20 ff.

¹⁰⁴ Vgl. z.B. DOMIZLAFF (1951), S. 27 f; HARTMANN (1966), S. 12 f.

¹⁰⁵ Auch die Aufhebung der Preisbindung ist als Ursache genannt worden; vgl. MEFFERT (1994), S. 4.

¹⁰⁶ Vgl. ALEWELL (1974), S. 1218 f.

einer Marke gesprochen, wenn sie vom Nachfrager als solche wahrgenommen wird, und die **Wirkung der Marke beim Konsumenten** wird damit zum markenbestimmenden Element.¹⁰⁷ Es kommt in dieser Phase zu einer Aufspaltung des Verständnisses von Markenführung. Eine Richtung beschäftigt sich mit dem **verhaltens- und imageorientierten Ansatz**¹⁰⁸ die andere Richtung mit dem **technokratisch, strategieorientierten Ansatz**¹⁰⁹.

- In der fünften Phase bleibt die Wahrnehmung der Marke beim Konsumenten als wichtiges Element bestehen. Eine Marke stellt weiterhin ein Nutzenbündel dar. Neben diesem Markenimage, dem Fremdbild der Marke, tritt jedoch die **Markenidentität**, das Selbstbild der Marke, neu in die Betrachtung hinzu. Auf Basis dieses Verständnisses der Marke entwickelt sich das **integrierte identitätsbasierte Markenmanagement**¹¹⁰. Zusätzlich gibt es in dieser letzten Phase eine parallele Markenauffassung, das **fraktale Markenmanagement**¹¹¹. Diese sieht die Marke im Wesentlichen als Mythos und ersetzt dadurch den Markenkern – die Produktion von Risiken und die Hinführung des Konsumenten zu diesen Risiken stellt dabei die wesentliche Aufgabe der fraktalen Markenführung dar.¹¹²

Die im Zeitablauf veränderten Markenführungsansätze sowie deren Vorgehensweise werden in Abb. 3 zusammenfassend skizziert.

¹⁰⁷ Vgl. BEREKOVEN (1978), S. 43.

¹⁰⁸ Vgl. z.B. BEREKOVEN (1978), S. 43 f.

¹⁰⁹ Vgl. z.B. MEFFERT (1988), S. 115 f.

¹¹⁰ Vgl. KAPFERER (1992), S. 39 f.; MEFFERT/BURMANN (1996).

¹¹¹ Vgl. GERKEN (1994).

¹¹² Für eine ausführlichere Darstellung vgl. GERKEN (1994).

	Ansatz	Neuheitsgehalt	Aufgaben der Markenführung
Anfang 20. Jahrhundert bis Mitte 60er Jahre	Instrumenteller Ansatz "Markentechnik"	Feste Regeln zur Bestimmung von Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> Namensfindung und -gestaltung sowie Verpackungsgestaltung Einsatz klassischer Werbung
Mitte 60er bis Mitte 70er Jahre	Funktionsorientierter Ansatz	Erfolg durch Funktionsbereichsgestaltung	Integration von Marktforschung, Produkt-, Preis-, Distributions- sowie Kommunikationspolitik des Markenartikels
Mitte 70er bis Ende 80er Jahre	Verhaltens- und imageorientierter Ansatz	Entstehung und Bedeutung des Markenimages	Zielgerichtete Beeinflussung des von Nachfragern wahrgenommenen Markenimages
	Technokratisch, strategieorientierter Ansatz	Relevanz Unternehmensführungsperspektive	Integrierte Planung, Steuerung und Koordination aller auf den Absatzmarkt gerichteten Maßnahmen zur Beeinflussung des Markenimages
90er Jahre	Fraktaler Ansatz	Mythos ersetzt den Markenkern	Produktion von Risiken und Hinführung der Konsumenten zu diesen Risiken
	Integriert identitätsorientierter Ansatz	Bedeutung der Markenidentität für das Markenimage	Übergreifend integrierte Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen zum Aufbau starker Marken über die Markenidentität

Abb. 3: Zusammenfassung der Markenführungsansätze im Zeitablauf

Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (2005), S. 20 ff.

Die Abkehr des fraktalen Markenführungsansatzes von der Balance zwischen Kontinuität und Weiterentwicklung der Marke, sowie das Bekenntnis zu möglichst widersprüchlichen Botschaften ist Gegenstand fundamentaler inhaltlicher Kritik.¹¹³ ESCH schlussfolgert die *"fraktale Markenführung ist fatal! Sie steht dem Aufbau klarer Vorstellungsbilder zur Marke entgegen"*¹¹⁴. Nach MEFFERT und KOERS kann der fraktale Markenführungsansatz von GERKEN eher mit intuitiver oder spiritueller Markenführung gleichgesetzt werden.¹¹⁵ Das heutige Marktumfeld erfordert eine konsequente Effektivitäts- und Effizienzorientierung.¹¹⁶ Auch vor diesem Hintergrund ist eine auf intuitive oder spirituelle Aspekte begrenzte Markenführung nicht ausreichend und daher abzulehnen.¹¹⁷

Der Vorteil identitätsbasierter Markenführung gegenüber anderen Ansätzen liegt in der Einführung der Inside-out-Perspektive und damit einer eindeutigen **Ausrichtung**

¹¹³ Vgl. PAULUS (1995), S. 80 ff; ESCH (2005), S. 57.

¹¹⁴ ESCH (2005), S. 57.

¹¹⁵ Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 274.

¹¹⁶ Vgl. zu den gestiegenen Marktanforderungen und den Auswirkungen auf die Markenführung Abschnitt 1.2.

¹¹⁷ Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 274.

auf den Markenkern. Dieser Fokus auf die Markenidentität ist wesentlich für die Entstehung und Aufrechterhaltung der Kaufverhaltensrelevanz beim Konsumenten.¹¹⁸ Durch eine konsistente und relevante Markenidentität kann die identitätsbasierte Markenführung das der Marke entgegengebrachte Kundenvertrauen zielgerichteter aufbauen, als dies durch rein instrumentelle, funktionelle oder marketingtechnokratische Ansätze möglich ist.¹¹⁹ Aus informationsökonomischer Sicht führt ein höheres Vertrauen zu reduzierter Unsicherheit bei Transaktionsprozessen und zu verringerten Transaktionskosten. Das größere Vertrauen kann somit durch das markenführende Unternehmen als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.¹²⁰

2.2 Managementkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Das Oberziel der identitätsbasierten Markenführung ist die Optimierung des Customer Equity¹²¹ über den Aufbau langfristig stabiler und werthaltiger Marke-Kunden-Beziehungen.¹²² Dies beinhaltet die "*Schaffung einer eigenständigen Markenidentität*"¹²³, wozu Markenidentität und Markenimage in Einklang gebracht werden müssen. Das Markenmanagement kann das Markenimage aber nur mittelbar über die Markenidentität beeinflussen. Daher stellt das **Management der Markenidentität**, d.h. eine integrierte Gestaltung von Identitätskomponenten, den Ausgangspunkt der identitätsbasierten Markenführung dar.¹²⁴ Die einzelnen Aktivitäten des identitätsbasierten Markenmanagements lassen sich im Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung zusammenfassen: Er beinhaltet und strukturiert alle Maßnahmen der **Planung, Koordination und Kontrolle** zum Aufbau starker Marken.¹²⁵

Der Managementprozess der Markenführung ist wie in Abb. 4 dargestellt in eine strategische und eine operative Perspektive, sowie eine dritte Perspektive, die sich mit

¹¹⁸ Vgl. KAPFERER (1992), S. 39 f.; MEFFERT/BURMANN (1996).

¹¹⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 67; für eine ausführliche Darstellung des theoretischen Grundkonzepts der identitätsbasierten Markenführung vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 37 ff.

¹²⁰ Vgl. KAAS (1990), S. 545; PLÖTNER (1995), S. 50 f.

¹²¹ Unter Customer Equity oder Kundenstammwert wird die Summe der diskontierten Zahlungsüberschüsse aller Kundenbeziehungen eines Unternehmens verstanden. Vgl. BURMANN (2003), S. 117.

¹²² Vgl. BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 1.

¹²³ BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 74.

¹²⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 75.

¹²⁵ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 10.

dem Marken-Controlling befasst, unterteilbar. Das vorliegende Arbeitspapier geht von der Bedeutung der Budgetierung vor allem als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Markenführung aus. Eine kurze Erläuterung dieser beiden Perspektiven ist daher zweckmäßig. Zudem ist auf Grund der Nähe zwischen der Budgetierung und dem Controlling eine Abgrenzung zwischen der Markenführungsbudgetierung und dem Markencontrolling erforderlich.

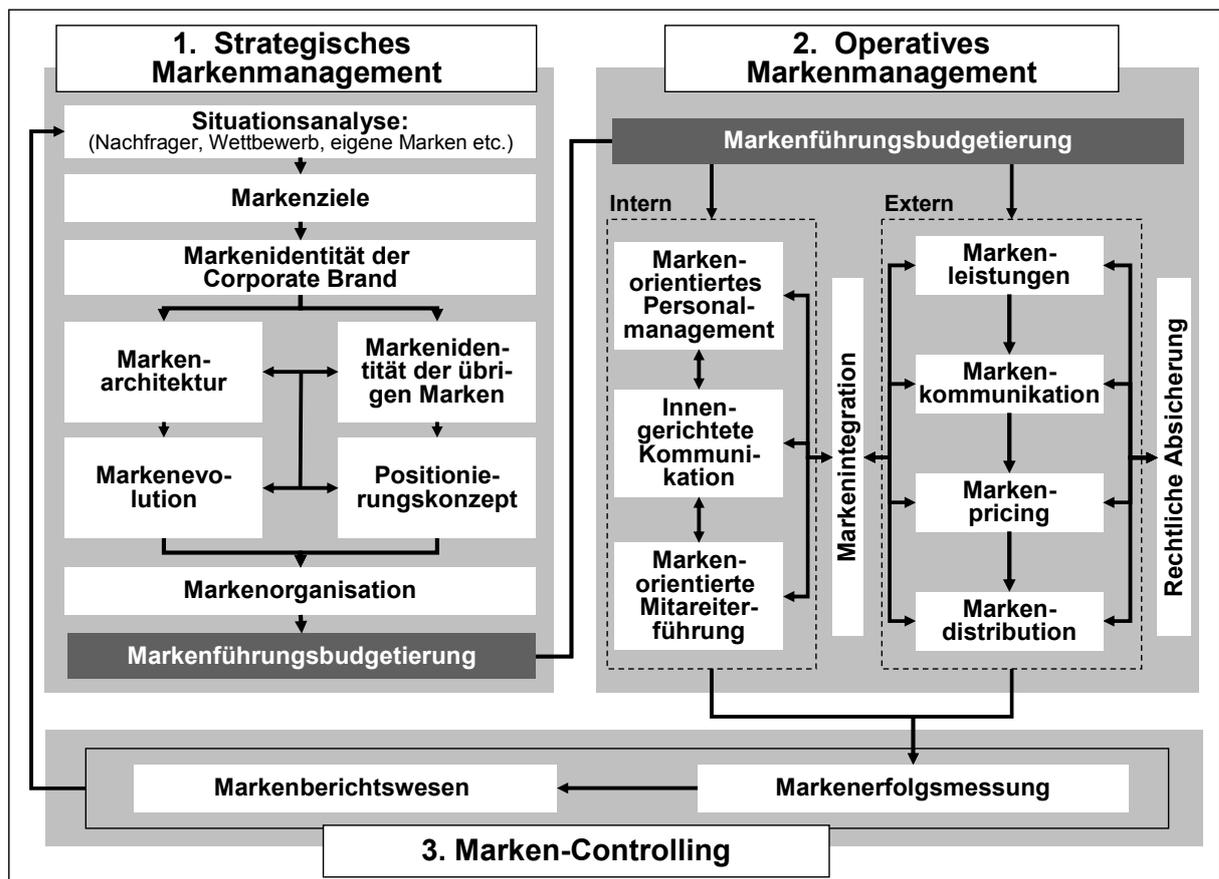


Abb. 4: Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung
 Quelle: Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006), angepasste Darstellung.

2.3 Strategisches Markenmanagement

Der Ausgangspunkt identitätsbasierter Markenführung ist durch eine **fundierte Situationsanalyse** interner und externer Rahmenbedingungen gegeben. Im Fokus der Untersuchung externer Rahmenbedingungen stehen vor allem das detaillierte Verständnis von Nachfragerbedürfnissen und –trends, die Ermittlung der Positionierung eigener Marken im Vergleich zum Wettbewerb und das Verständnis der relevanten

Kundenkontaktpunkte.¹²⁶ Zu den unternehmensinternen Rahmenbedingungen zählen insbesondere der Status Quo der verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen sowie der gesamten Unternehmenskultur. Als Ziel ist der Einklang interner Komponenten mit der Markenidentität anzustreben.¹²⁷

Auf Basis der Situationsanalyse können im nächsten Schritt **operationale Markenziele** abgeleitet werden. Als Besonderheit der identitätsbasierten Markenführung sind hier sowohl ökonomische als auch psychografische Zielgrößen zu berücksichtigen.

Weiter stellt die Konzeption der **Markenidentität der Corporate Brand** im dritten Schritt einen entscheidenden Teil strategischer Markenführung dar. Hier werden die sechs konstitutiven Komponenten der Markenidentität festgelegt, die der umfassenden Beschreibung der Markenidentität dienen.¹²⁸

Bei der anschließenden Festlegung der **Markenarchitektur** geht es um die Koordination von Markenportfolios. Die Wichtigkeit einer identitätskonformen Markenarchitektur wird insbesondere durch die wachsende Zahl an Mehrmarkenstrategien unterstrichen.¹²⁹ Die Bestimmung der Markenarchitektur hat unter Berücksichtigung von drei Dimensionen zu erfolgen: Erstens ist bezüglich des vertikalen Integrationsgrades¹³⁰ einer Marke festzulegen, ob alle Produkte und Dienstleistungen ausschließlich unter einer Marke, z.B. der Corporate Brand, unter eigenständigen Produkt- und Dienstleistungsmarken oder unter Zwischenformen der beiden zuvor genannten angeboten werden. Zweitens ist im Rahmen des horizontalen Integrationsgrades die Anzahl von Marken je Segment festzulegen.¹³¹ Die letzte Dimension schließlich bestimmt die Position des Unternehmens im vertikalen Wettbewerb; hierbei ist zu entscheiden, ob Produkte ausschließlich als Markenprodukte angeboten werden oder

¹²⁶ Bei Kundenkontaktpunkten handelt es sich um Orte, Medien oder Ereignisse, durch die ein Kontakt zwischen der Marke ihren (potenziellen) Kunden stattfindet. Oftmals wird in diesem Zusammenhang auch von *Brand Touch Points* gesprochen. Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006),

¹²⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006).

¹²⁸ Zu den sechs konstitutiven Komponenten der Markenidentität vgl. auch Fußnote 55.

¹²⁹ Zur wachsenden Bedeutung von Mehrmarkenstrategien vgl. z.B. KULLMANN (2006).

¹³⁰ Der vertikale Integrationsgrad bezieht sich auf die *"Intensität der Verknüpfung der Marken unterschiedlicher organisationaler Ebenen des Unternehmens."*; BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006).

¹³¹ In der Konstellation der parallelen Nutzung von zwei oder mehr Marken im selben Marktsegment liegt der Ursprung für den zuvor bereits verwendeten Begriff der Mehrmarkenstrategie begründet; vgl. MEFFERT (2002), S. 137.

der Handel ebenfalls mit Eigenmarken beliefert wird.

Im Anschluss an die Markenarchitektur werden die **Markenidentitäten der übrigen zu verwendenden Marken** bestimmt. Das Vorgehen ist dabei analog zur Bestimmung der Markenidentität der Corporate Brand mit Hilfe der sechs konstitutiven Komponenten der Markenidentität zu wählen.

Nachfolgend wird die **Markenevolution** und damit die dynamische Perspektive der identitätsbasierten Markenführung vorgezeichnet. *"Eine Markenevolutionsstrategie ist ein langfristiger, bedingter und globaler Verhaltensplan, der die Entwicklungsrichtung einer Marke hinsichtlich ihrer Expansion bzw. Konsolidierung für die kommenden 2-5 Jahre festlegt."*¹³² Bei einer Expansionsstrategie kann es sich entweder um eine Erweiterung auf neue geografische Absatzräume oder um eine Erweiterung auf neue Produkte und Dienstleistungen handeln. Bei einer Konsolidierungsstrategie ist zwischen einer sofortigen Elimination oder einer Abschöpfungsstrategie zu wählen.

*"Mit Hilfe der Positionierung wird eine im Vergleich zu Wettbewerbern vorteilhafte Stellung (Position) in der Psyche der externen Zielgruppen angestrebt."*¹³³ Diese Positionierung ist Ziel des **Positionierungskonzepts**. Grundsätzlich ist hier eine im Vergleich zum Wettbewerb entweder imitierende oder differenzierende Strategie denkbar.¹³⁴ Auch eine Kombination dieser beiden Strategien bezüglich einzelner Nutzenkomponenten einer Marke ist grundsätzlich möglich.

Abschließend wird die **Markenorganisation** festgelegt, die die organisationale Verankerung einer Marke im Unternehmen bedingt. Als wichtigster Punkt innerhalb der Markenorganisation ist die Vorgabe der für die Führung einer Marke notwendigen Prozesse, Strukturen, Informations- und Anreizsysteme zu nennen. Auch die Verankerung der Gesamtverantwortung für die Markenführung ist Teil der Festlegung der Markenorganisation. MEFFERT und BURMANN fordern eine Verankerung auf einer der höchsten hierarchischen Ebenen im Unternehmen.¹³⁵

¹³² BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006).

¹³³ BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006).

¹³⁴ Vgl. KELLER (2003).

¹³⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 97.

2.4 Operatives Markenmanagement

Die Aktivitäten des operativen Markenmanagements lassen sich in vier Teilbereiche einordnen. Hierbei handelt es sich um internes operatives Markenmanagement, externes operatives Markenmanagement, Markenintegration und schließlich rechtlichen Markenschutz.

Der erste Bereich des **internen operativen Markenmanagements** wird durch **markenorientiertes Personalmanagement** beschrieben. Dem Personalmanagement obliegt es dabei, Mitarbeiter mit einem möglichst hohen "Personen-Markenidentitäts-Fit"¹³⁶ zu rekrutieren und nachfolgend zu fördern. Durch eine solche identitätsbasierte Auslese von Mitarbeitern kann der Aufwand zur Herstellung eines hohen Markenidentitäts-Fits entscheidend reduziert werden.

Weiterhin ist **innengerichtete Kommunikation** als Ergänzung zum markenorientierten Personalmanagement vonnöten. Sie dient sowohl zur Kommunikation der grundsätzlichen Relevanz der Marke als auch zur Vermittlung der Markenidentität gegenüber allen Mitarbeitern. Innengerichtete Kommunikation kann durch zentrale Kommunikation, d.h. eine Einweginformation zum Beispiel durch die Kommunikationsabteilung, durch Kaskadenkommunikation, d.h. eine hierarchisch Top-Down gerichtete Kommunikation oder durch laterale Kommunikation, d.h. eine informelle und zumeist unkoordinierte Weitergabe von Informationen unter den Mitarbeitern erfolgen.

Schließlich besteht der dritte Bereich des internen operativen Markenmanagements in einer **markenorientierten Mitarbeiterführung**. Hierbei lassen sich zwei Ebenen der Führung unterscheiden: Die Makro-Ebene bezeichnet die Führung der Geschäftsleitung und die Mikro-Ebene bezeichnet die Führung aller Führungskräfte der gesamten Organisation.¹³⁷

Externes operatives Markenmanagement verlangt die **Umsetzung der Markenidentität in Markenleistungen**¹³⁸. BURMANN und MEFFERT verstehen unter den Markenleistungen die technisch qualitativen Leistungen von Produkten und Dienstleis-

¹³⁶ ZEPLIN (2006).

¹³⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006).

¹³⁸ Im Rahmen des Marketing-Mix sind Markenleistungen vergleichbar mit der Dimension Produkt. Zum Marketing-Mix allgemein vgl. z.B. KOTLER/ARMSTRONG/SAUNDERS/WONG (2003), S. 191 ff.

tungen einer Marke, und sie sehen die entscheidende Determinante für die Stärke einer Marke im Bereich der Markenleistungen durch die Innovationsfähigkeit des markenführenden Unternehmens bestimmt.¹³⁹ Dabei heißt Innovationsfähigkeit Umsetzung von sich ändernden Kundenerwartungen in Form darauf abgestimmter unternehmenssubjektiv neuer Markenleistungen.¹⁴⁰ Die technologische Innovationsfähigkeit tritt jedoch in den letzten Jahren zunehmend in den Hintergrund, und andere Markenleistungen wie z.B. Verpackungs- und Designelemente erlangen eine wachsende Bedeutung.¹⁴¹

Weiterhin ist nach BURMANN und MEFFERT die **Umsetzung der Markenidentität in ein Markenpricing**¹⁴² ein weiterer operativer Bereich der Markenführung. Im Rahmen des Markenpricing wird festgelegt, zu welchem Preis die technisch qualitativen Leistungen von Produkten und Dienstleistungen von Konsumenten zu beziehen sind. Die Preisbereitschaft der Konsumenten und insbesondere die Bereitschaft zur Zahlung von Preisprämien gegenüber vergleichbaren technisch qualitativen Leistungen anderer Produkte und Dienstleistungen ist eine maßgebliche Zielgröße des Markenpricings.¹⁴³ Die Preispolitik wird oftmals als kurzfristig wirksames Instrument für taktische Marketingaktivitäten angesehen und genutzt. BURMANN und MEFFERT sehen in einer zu häufigen oder zu starken Nutzung dieses Instruments die Gefahr negativer Auswirkungen auf die Markenidentität gegeben.¹⁴⁴

Die **Umsetzung der Markenidentität in Markenkommunikation**¹⁴⁵ ist ein wichtiger Bereich der Markenführung und markenführenden Unternehmen steht dazu eine breite und gut dokumentierte Auswahl von Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung.¹⁴⁶ Inhaltlich geht es um die Schaffung markenspezifischer Erlebniswelten¹⁴⁷

¹³⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 87.

¹⁴⁰ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 86 f.

¹⁴¹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 88.

¹⁴² Im Rahmen des Marketing-Mix ist das Markenpricing vergleichbar mit der Dimension Preis. Zum Marketing-Mix allgemein vgl. z.B. KOTLER/ARMSTRONG/SAUNDERS/WONG (2003), S. 191 ff.

¹⁴³ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 90 f.

¹⁴⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 91.

¹⁴⁵ Im Rahmen des Marketing-Mix ist Markenkommunikation vergleichbar mit der Dimension Promotion. Zum Marketing-Mix allgemein vgl. z.B. KOTLER/ARMSTRONG/SAUNDERS/WONG (2003), S. 191 ff.

¹⁴⁶ Vgl. für eine ausführliche Darstellung gängiger Instrumente der Markenkommunikation z.B. MEFFERT (2000), S. 678 ff.

¹⁴⁷ Als Beispiel für eine markenspezifische Erlebniswelt kann die VW-Autostadt genannt werden; vgl. (Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

sowie um die Kommunikation über visuelle Schlüsselbilder, so genannte *Brand Icons*.¹⁴⁸ Eine zunehmende Fragmentierung der Absatzmärkte stellt gerade für die Effektivität und Effizienz der Markenkommunikation eine große Herausforderung dar.¹⁴⁹ BURMANN und MEFFERT fordern deshalb die *"inhaltlich und formal konsistente Gestaltung der Markenbotschaft bei allen gewählten Kommunikationsinstrumenten im Sinne einer konsequent auf die Vermittlung der Markenidentität fokussierten Kommunikation"*¹⁵⁰. Dies gilt für klassische Kommunikationsmedien wie auch für neuere Formen der Werbung, z.B. Sponsoring oder Event-Kommunikation. Auch jegliche Markenkommunikation am *Point of Sale* ist in solche Überlegungen zwingend einzubeziehen.¹⁵¹

Ein weiteres Element der operativen Markenführung ist die **Umsetzung der Markenidentität in eine Markendistribution**¹⁵². Distribution bezieht sich dabei auf die Übermittlung von Produkten und Dienstleistungen vom Verkäufer zum Käufer.¹⁵³ Nach BURMANN und MEFFERT muss eine Übereinstimmung mit der Markenidentität sowohl bei der Auswahl von Absatzkanälen als auch bei der Konzeption und Steuerung des logistischen Systems berücksichtigt werden.¹⁵⁴

Die beiden verbleibenden operativen Bereiche der Markenführung haben einen eher unterstützenden Charakter.¹⁵⁵ Es geht dabei um die Sicherung der Ganzheitlichkeit der Markenidentität durch **Markenintegration** sowie die Absicherung der Markenidentität durch **rechtlichen Markenschutz**¹⁵⁶. Insbesondere der Markenintegration kommt im Rahmen dieser Untersuchung eine hohe Bedeutung zu. Nach MEFFERT und BURMANN ist hierzu im Unternehmen eine eigene organisatorische Stelle und

BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 93.

¹⁴⁸ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 92 ff.

¹⁴⁹ Vgl. ESCH/WICKE/REMPEL (2005), S. 15 ff.

¹⁵⁰ BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 91 f.

¹⁵¹ Vgl. ROEDIGER (1993), S. 60.

¹⁵² Im Rahmen des Marketing-Mix ist Markendistribution vergleichbar mit der Dimension Plazierung. Zum Marketing-Mix allgemein vgl. z.B. KOTLER/ARMSTRONG/SAUNDERS/WONG (2003), S. 191 ff.

¹⁵³ KOTLER und BLIEMEL verstehen unter Distribution den Prozess, der notwendig ist, *"ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Gebrauch verfügbar zu machen"*. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 818.

¹⁵⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 95.

¹⁵⁵ Dies ist nicht mit einer geringeren Wichtigkeit für das operative Markenmanagement zu verwechseln.

¹⁵⁶ Vgl. für eine genauere Detaillierung der Anforderungen an den rechtlichen Markenschutz BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 97 ff.

langjährige Konsistenz erforderlich. Dies kann über eine Verankerung auf einer der höchsten hierarchischen Ebenen im Unternehmen erreicht werden.¹⁵⁷

2.5 Integration der Markenführungsbudgetierung in den Managementprozess identitätsorientierter Markenführung

In Veröffentlichungen zur identitätsbasierten Markenführung hat die Markenführungsbudgetierung bislang keine explizite Berücksichtigung gefunden, auch nicht im Managementprozess identitätsbasierter Markenführung. Eine **erstmalige Integration** in den Managementprozess ist daher erforderlich.

Auf die grundsätzliche Bedeutung der Budgetierung vor allem bei der Zuteilung von Ressourcen wurde im vorliegenden Arbeitspapier bereits hingewiesen.¹⁵⁸ Entscheidungen bezüglich des zu erwartenden Ressourcenbedarfs und eine damit einhergehende Vorgabe von Zielen finden sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich der Markenführung statt. Die Markenführungsbudgetierung ist folglich weder ausschließlich strategisch noch rein operativ. Sie ist eher als **Bindeglied zwischen strategischer und operativer Markenführung** zu verstehen, weshalb sich eine Einordnung am Übergang von der strategischen auf die operative Markenführung anbietet. Charakteristisch für diesen Übergang ist die Konkretisierung mittel- bis langfristiger Markenführungsstrategien bevor im operativen Bereich einzelne Maßnahmen bestimmt werden können. Bei diesem Übergang sind neben den strategischen Notwendigkeiten vor allem der erwartete Ressourcenbedarf und die Ressourcenverfügbarkeit zu berücksichtigen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur stammen Beiträge zur Budgetierung vor allem aus der Feder von Autoren der controllingorientierten Forschung.¹⁵⁹ Dies lässt eine gewisse Nähe zwischen Controlling und Budgetierung vermuten. Vor allem bei Annahme eines planungs- und kontrollorientierten Controllingverständnisses¹⁶⁰, ist

¹⁵⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 97; ESCH (2005), S. 54.

¹⁵⁸ Vgl. Abschnitt 1.2.3.

¹⁵⁹ Vgl. z.B. HORVÁTH (2003), S. 231 ff.; JUNG (2003), S. 386 ff.; WEBER (2005), S. 365 ff.

¹⁶⁰ Das planungs- und kontrollorientierte Controllingverständnis hat seinen Ursprung in der systemtheoretischen Vorstellung des Unternehmens als kybernetischer Regelkreis; vgl. HORVÁTH (2003), S. 102 ff. Weber bezeichnet das Controlling in dieser Sichtweise als *"Spezielle Form der Führung"*; WEBER (2005), S. 25 ff. Die unklare Trennung zwischen Controlling und Führung stellt jedoch den kardinalen Kritikpunkt dieser Sichtweise dar, der zur Entwicklung des koordinationsori-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

die Budgetierung vollständig als Teil des Controllings anzusehen. In der neueren und weit akzeptierten koordinationsorientierten Controlling-Sichtweise HORVÁTHS¹⁶¹ kann von Controlling nur dann gesprochen werden, wenn es sich um eine Sekundärkoordination¹⁶² mit dem Oberziel, die Effizienz und Effektivität der Führung zu erhöhen handelt.¹⁶³ Von Controlling könne nicht gesprochen werden, wenn es sich ausschließlich um die Koordination des Leistungssystems handelt. Diese Art der Koordination sei Zweck der Führung selbst. Die Budgetierung als eines der Instrumente zur Führung ist daher vom Controlling zu trennen.

Eine Übertragung auf die Markenführung legt eine konzeptionelle **Trennung zwischen Markencontrolling und Markenführungsbudgetierung** nahe. Der Markenführungsbudgetierung kommt ein vorwiegend planerischer ex ante-Charakter zu. Markenführungsbudgetierung ist dann vor allem ein Teil der Willensbildung. Dem Markencontrolling auf der anderen Seite bleibt die ex post-Kontrolle und Abweichungsanalyse.¹⁶⁴ Dies entspricht der Auslegung des Markencontrollings durch BURMANN und JOST-BENZ, die die vorrangige Aufgabe des Markencontrollings in der Wirkungsmessung und Ergebnisanalyse sehen.¹⁶⁵

Im Ergebnis ist die Budgetierung wie in Abb. 4 dargestellt in den Managementprozess am Übergang zwischen strategischem und operativem Markenmanagement getrennt vom Markencontrolling einzuordnen. Um nachfolgend detaillierte Anforderungen an die Markenführungsbudgetierung ableiten und existierende Ansätze einordnen zu können, bedarf es jedoch einer genaueren Klärung des Budgetierungsbegriffs und der Inhalte der Budgetierung. Dies wird daher in den nachfolgenden Abschnitten ausführlich dargestellt.

entierten Controllingansatzes geführt hat; vgl. HORVÁTH (1978), S. 194-208.

¹⁶¹ Selbst in Beiträgen zur Markenführung wird dieses Controllingverständnis häufig zitiert. Vgl. z.B. MEFFERT/KOERS (2005), S. 275; KULLMANN (2006).

¹⁶² Nach HORVÁTH ist zwischen Primär- und Sekundärkoordination zu unterscheiden. Unter Primärkoordination versteht er die Koordination der primären Herstellungsprozesse sowie die Abstimmung zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. Sekundärkoordination hingegen bezeichnet die Koordination des Führungssystems; vgl. HORVÁTH (1978), S. 194-208.

¹⁶³ Vgl. WEBER (2005), S. 29.

¹⁶⁴ Die Ergebnisse des Markencontrollings wiederum fließen beim neuerlichen Durchlaufen des Managementprozesses in den Willensbildungsprozess ein.

¹⁶⁵ Vgl. BURMANN/JOST-BENZ (2005), S. 3.

3. Anforderungen der Markenführung an die Budgetierung

3.1 Budgetierung als funktionsübergreifend relevante Tätigkeit

Die Budgetierung ist ein vergleichsweise altes Führungsinstrument, das bereits in den ersten Jahrzehnten des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt wurde. Ihre Anwendung hat sich in der folgenden Zeit rasch verbreitet, da sie einer zunehmend komplexen und diversifizierten Unternehmensrealität Rechnung trug und dadurch half, die immer größer werdenden Unternehmen führbar zu halten.¹⁶⁶ Die Budgetierung umfasst in der Regel das gesamte Unternehmen, EWERT und WAGENHOFER greifen in diesem Zusammenhang den angelsächsischen Begriff des *master budgets* auf.¹⁶⁷ Es "stellt eine periodenbezogene finanzielle Gesamtschau der Maßnahmen aller Unternehmensbereiche dar"¹⁶⁸. Neben einem solchen Gesamtbudget, das unter anderem in einer Plan-Bilanz und Plan-GuV mündet, verfügt "jeder Verantwortungsbereich des Unternehmens"¹⁶⁹ über ein eigenes Einzelbudget. Der Budgetierung kommt auf diesem Wege eine **funktionsübergreifende Relevanz** zu, die neben den eigentlichen Controllingbereichen alle anderen Bereiche und somit auch die Markenführung erfasst.

3.2 Terminologische Abgrenzung des Budgetierungsbegriffs

Im Controlling selbst herrscht ein uneinheitliches Verständnis über die genaue Abgrenzung der Begriffe Budget und Budgetierung.¹⁷⁰ Der terminologische Streit konstituiert sich entlang der Dimensionen **Zielorientierung** und **zeitlicher Horizont** der Budgetierung.

Erstens wird im Rahmen der **Zielorientierung** diskutiert, ob ein Budget einer ausschließlichen Formalzielorientierung unterliegt oder ob ebenfalls eine Sachzielorien-

¹⁶⁶ Vgl. WEBER (2004), S. 367.

¹⁶⁷ Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 418.

¹⁶⁸ EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 418.

¹⁶⁹ JUNG (2003), S. 386.

¹⁷⁰ Die Diskussionen sind bereits ausführlich dokumentiert worden, daher soll an dieser Stelle auf eine vollständige Wiederholung verzichtet und stattdessen ein zusammenfassender Überblick über die wesentlichen Diskussionspunkte gegeben werden. Weiterhin beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf Diskussionsbeiträge deutscher Autoren. Für eine ausführliche Zusammenfassung der Diskussionen vgl. z.B. DILGER (1991), S. 11 ff.; GREINER (2004), S. 54 ff.

tierung¹⁷¹ vorliegen kann.¹⁷² In Abgrenzung zur Sachzielorientierung, die sich auf reale Objekte und Aktivitäten bezieht und damit vorwiegend handlungsorientiert ist, spiegeln Formalziele überwiegend rein monetäre Zielsetzungen von Unternehmen wie z.B. Umsatz, Kosten, Gewinn oder Rentabilität wider.¹⁷³ Die unternehmerische Praxis legt einen deutlichen Fokus auf monetäre Budgetgrößen.¹⁷⁴

Zweitens ist der **zeitliche Horizont** der Budgetierung strittig. In der Regel wird für ein Budget ein kurzfristiger zeitlicher Horizont, z.B. ein Geschäftsjahr angenommen.¹⁷⁵ Teilweise erstreckt sich das Budgetierungsverständnis deutlich weiter und schließt alle Planungsfristigkeiten ein, d.h. kurzfristige, mittelfristige und langfristige.¹⁷⁶ Im Rahmen der zeitlichen Diskussion wird zusätzlich über die grundsätzliche Ausrichtung der Budgetierung gestritten. Strategische Budgetierung entspricht dann einer langfristigen Orientierung, operative Budgetierung einer kurzfristigen, zumeist jahresbezogenen Orientierung. In der Praxis dominiert ein vorwiegend operatives Budgetierungsverständnis.¹⁷⁷

Eine Zusammenführung dieser beiden Streitpunkte ist durch weitgehende Abstrahierung angestrebt worden: Bei einem Budget handelt es sich demzufolge um eine formalzielorientierte, wertmäßige¹⁷⁸ Vorgabe mit festgelegtem Verbindlichkeitsgrad und festgelegtem zeitlichen Horizont für dezentrale Unternehmenseinheiten.¹⁷⁹ WELGE und AL-LAHAM nennen Budgets daher *"eine Art zukunftsbezogene(r) Rechnungslegung"*¹⁸⁰. Darin stellen Budgets einen Handlungsrahmen dar, aber einzelne Handlungsvariablen bleiben im Unterschied zur zentralen Maßnahmenplanung unbe-

¹⁷¹ Die Begriffe der Sach- und Formalzielorientierung gehen zurück auf KOSIOL; vgl. KOSIOL (1968), S. 59 ff und S. 261 ff. Für eine umfangreiche Darstellung des unternehmerischen Zielsystems vgl. auch BERTHEL (2000), S. 1072 f.

¹⁷² Für eine umfassende Darstellung vgl. z.B. GREINER (2004), S. 56 ff.

¹⁷³ Vgl. GREINER (2004), S. 57; WEBER (2005), S. 320.

¹⁷⁴ In der unternehmerischen Praxis ist die überwiegende Zahl von Budgets in Geldeinheiten ausgedrückt. Nur selten gibt es Budgets in Form von Mengenfestlegungen, z.B. Herstellungs- oder Absatzmengen. Vgl. dazu KÜPPER (2005), S. 318.

¹⁷⁵ Vgl. KÜPPER (2005), S. 318.

¹⁷⁶ Vgl. z.B. HORVÁTH/MÖLLER (2004), S. 69.

¹⁷⁷ Vgl. z.B. HORVÁTH/MÖLLER (2004), S. 69.

¹⁷⁸ Wertmäßig sind in diesem Zusammenhang Kosten-, Leistungs-, oder Kapitalgrößen sowie Investitionsvolumina.

¹⁷⁹ Vgl. KÜPPER (2005), S. 318; HORVÁTH (2003), S. 231; JUNG (2003), S. 386; WEBER (2005), S. 365; abweichend davon vgl. z.B. WOLBOLD (1995), S. 7; GOOSENS (1999), S. 10; MENSCH (2004), S. 441; EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 414.

¹⁸⁰ WELGE/AL-LAHAM (2004), S. 596.

rührt.¹⁸¹ Dadurch tragen Budgets einem höheren Grad des Detailwissens auf dezentralen organisatorischen Ebenen Rechnung.¹⁸²

Ein zusätzlicher und sehr bedeutender Streitpunkt wird bei der Überführung der **Budgetdefinition** in die **Budgetierungsdefinition** deutlich. Budgetierung wird als Prozess zur Erstellung und Kontrolle von formalzielorientierten, wertmäßigen Vorgaben mit festgelegtem Verbindlichkeitsgrad und festgelegtem zeitlichen Horizont für dezentrale Unternehmenseinheiten verstanden.¹⁸³ Die genaue Bedeutung von *Erstellung und Kontrolle* ist in der Literatur jedoch umstritten. Eine Bewertung von Budgetierungsansätzen setzt daher zunächst eine Aufarbeitung der Bedeutung von *Erstellung und Kontrolle*, und damit den Funktionen der Budgetierung voraus.¹⁸⁴

3.3 Funktionen der Budgetierung

Die Diskussion der unterstellten Budgetierungsfunktionen nimmt in wissenschaftlichen Beiträgen zur Budgetierung einen zentralen Stellenwert ein. Die nachfolgenden Ausführungen basieren vorwiegend auf dem Verständnis von WEBER und LINDER. Sie arbeiten drei primäre Budgetierungsfunktionen heraus: Die Prognosefunktion, die Koordinationsfunktion und die Motivationsfunktion.

3.3.1 Prognosefunktion der Budgetierung

Unter **Prognose** wird *"die systematische Informationssuche und –verarbeitung zur Reduktion von Unsicherheiten über zukünftige Entwicklungen"*¹⁸⁵ verstanden. Der Grad der Unsicherheit bestimmt sich vor allem durch die Dynamik und die Komplexität¹⁸⁶ des Unternehmens und seiner Umwelt.¹⁸⁷ COURTNEY et al. haben eine Unter-

¹⁸¹ Vgl. KÜPPER (2005), S. 318.

¹⁸² Vgl. MENSCH (2004), S. 441.

¹⁸³ Vgl. HORVÁTH (2003), S. 235; WEBER (2005), S. 365.

¹⁸⁴ Vgl. DILGER (1991), S. 14 f.

¹⁸⁵ WEBER/LINDER (2005), S. 240.

¹⁸⁶ Die Begriffe Dynamik und Komplexität haben ihren Ursprung in der Systemtheorie und sind in der Organisationstheorie übernommen worden. Ein System wird demzufolge durch die Elemente des Systems und die Systemstruktur charakterisiert. Komplexität bezeichnet die Art und Anzahl der Elemente sowie die Art, Stärke, Zahl und Dichte der Wechselbeziehungen zueinander. Dynamik beschreibt ein spezielles zeitliches Verhalten des Systems: Die Elemente und Struktur eines dynamischen Systems sind über Zeit nicht konstant, sondern unterliegen einer ständigen Veränderung. Dynamik bezeichnet die Änderungsrate des Systems. Vgl. BRONNER (1992), Sp. 1122.

¹⁸⁷ Vgl. WEBER/LINDER (2005), S. 240 f.

scheidung von vier verschiedenen Graden der Unsicherheit vorgeschlagen:¹⁸⁸

- Lässt sich **ein einziges Zukunftsszenario** beschreiben, das mit einer einhundertprozentigen Wahrscheinlichkeit eintritt, so wird von *Clear-(Enough) Future* gesprochen.
- Gibt es **mehrere diskrete Szenarien**, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten objektiv oder durch qualifizierte Einschätzung ermittelt werden können, handelt es sich um *Alternate Futures*.
- Sind anstelle diskreter Szenarien nur **mögliche Spannbreiten von Parameterausprägungen** ohne konkrete Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt, liegt eine *Range of Futures* vor.
- Existiert **keinerlei gesicherte Basis für eine Prognose** und lassen sich ggf. nicht einmal relevante Parameter ableiten, wird von *True Ambiguity* gesprochen.

Um im Rahmen der Prognosefunktion die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen reduzieren zu können, muss die Budgetierung folglich Ansätze aufweisen, die den verschiedenen Graden von Unsicherheit Rechnung tragen. Dies beinhaltet die Offenlegung von Beziehungen zwischen Handlungsvariablen und Einflussgrößen sowie gegebenenfalls die Schätzung ihrer zukünftigen Ausprägungen.¹⁸⁹

Gemäß des Verständnisses Planung sei "*das systematische und rationale Durchdringen des künftigen Markt- und Unternehmensgeschehens*"¹⁹⁰, beinhaltet die Prognosefunktion in ihrem Kern somit ebenfalls **eine Planungsfunktion**.¹⁹¹ Gerade über die Enge des Zusammenhangs zwischen Budgetierung und Planung besteht in der wissenschaftlichen Diskussion jedoch eine große Uneinheit.¹⁹² Empirische Befunde deuten auf eine eindeutige Verknüpfung der beiden Sachverhalte hin – schon allein

¹⁸⁸ Vgl. für eine ausführliche Darstellung COURTNEY/KIRKLAND/VIGUERIE (1997), S. 68 ff.

¹⁸⁹ Vgl. KÜPPER (2005), S. 338.

¹⁹⁰ BARZEN (1990), S. 18.

¹⁹¹ Vgl. WEBER/LINDER (2005), S. 218.

¹⁹² Für eine umfangreiche Darstellung zu verschiedenen Auffassungen des Zusammenhangs vgl. u.a. HORVÁTH (2003), S. 230 f.; GREINER (2004), S. 56 ff.

wegen der Personenidentität bei der Durchführung.¹⁹³ Trotz möglicher Unterschiede lassen sich Planung und Budgetierung in jedem Fall nicht unabhängig voneinander diskutieren, so das Credo vieler Autoren.¹⁹⁴

3.3.2 Koordinationsfunktion der Budgetierung

Unter **Koordination** verstehen WEBER und LINDER die "*Koordination von Teileinheiten und deren Handlungen im Unternehmen*"¹⁹⁵. Der Budgetierung kommt somit die Aufgabe zu, von einander getrennte, aber interdependente Handlungen in Einklang zu bringen und die Aktivitäten aller Organisationsmitglieder aufeinander abzustimmen.¹⁹⁶ Bereits bei ihrer Entwicklung in den ersten Jahrzehnten des zwanzigsten Jahrhunderts versteht MCKINSEY die Budgetierung vornehmlich als ein Koordinationsinstrument.¹⁹⁷

In wissenschaftlichen Beiträgen werden verschiedene Arten der Koordination beschrieben. Für die spätere Einordnung von Budgetierungsansätzen ist daher zunächst die Klärung des Koordinationsbegriffs erforderlich. Nach KIESER und KUBICEK lassen sich vier verschiedene Arten von Koordination unterscheiden:¹⁹⁸

- Bei einer **Koordination durch persönliche Weisungen** findet die Koordination im direkten Verhältnis zwischen der Führungskraft und der unterwiesenen Person statt. Die Koordinationsaufgabe unterliegt dabei keiner festen Vorgabe; sie ist durch die Führungsperson eigenverantwortlich und kontinuierlich durchzuführen. Bei hoher Unternehmens- oder Umfeldkomplexität ist diese Form der Koordination jedoch ungeeignet, da schnell eine Überlastung der Führungsperson auftreten kann.¹⁹⁹
- Führt eine Gruppe von Personen die Koordinationsleistung unter Berücksichtigung der jeweils anderen Präferenzen eigenständig durch, handelt es sich um eine **Koordination durch Selbstabstimmung**. Führen verschiedene Insti-

¹⁹³ Vgl. POSSELT (1986); DAMBROWSKI (1986).

¹⁹⁴ Vgl. HOFSTEDE (1970), S. 23; GREINER (2004), S. 54 f.

¹⁹⁵ WEBER/LINDER (2005), S. 218.

¹⁹⁶ Vgl. MENSCH (2004), S. 442.

¹⁹⁷ Vgl. MCKINSEY (1922), S. 299 f.

¹⁹⁸ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 102 ff.

¹⁹⁹ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 105.

tutionen eine Koordination im Wege der Selbstabstimmung durch, wird dafür der Begriff der *Marktabstimmung* verwendet.²⁰⁰ Als vorteilhaft wird diese Koordinationsform insbesondere für Bereiche mit hohen Wissensdefiziten angesehen.²⁰¹ Allerdings ist die Koordination durch Selbstabstimmung mit steigender Gruppengröße oder Komplexität mit einem erheblichen Aufwand verbunden und dann eher unvorteilhaft.²⁰²

- Bei einer **Koordination durch Programme** werden die genauen Handlungsinhalte und Handlungsabläufe bereits ex ante festgelegt. Die Koordination findet somit bereits im Voraus und dann durch "*programmgemäßes*"²⁰³ Ausführungsverhalten der unterwiesenen Personen statt. Die Koordination durch Programme ist ein technokratisches Koordinationsinstrument, das in der Regel mit dem Begriff *Bürokratie* beschrieben wird.²⁰⁴
- Die letzte Form, **Koordination durch Pläne**, ist durch zwei konstituierende Merkmale geprägt: Erstens werden den Ausführungsverantwortlichen verbindliche Zielvorgaben gemacht, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zu erfüllen sind. Zweitens sind die Ziele ausschließlich auf das Ausführungsergebnis ausgerichtet; der Ausführungsprozess wird nicht vorgegeben.²⁰⁵ Wie auch bei der Koordination durch Programme liegt damit ein technokratisches Koordinationsinstrument vor.

In der Unternehmerischen Praxis treten alle beschriebenen Arten der Koordination gleichzeitig auf.²⁰⁶ Die Budgetierung nimmt ihrer Koordinationsleistung jedoch vor allem im Wege einer Koordination durch Pläne vor.²⁰⁷ Ein zur Koordination geeigneter Budgetierungsansatz muss daher die eigentliche Koordinationsleistung bereits bei der Ableitung von Zielvorgaben, also der Aufstellung der Budgets beinhalten. Verbleibende Freiheitsgrade und damit verbundene Koordinationslücken sind durch

²⁰⁰ Vgl. WEBER (2005), S. 76.

²⁰¹ Vgl. WEBER (2005), S. 77.

²⁰² Vgl. DAFT/NOE (2001), S. 527.

²⁰³ Vgl. MINTZBERG (1996), S. 333.

²⁰⁴ Vgl. WEBER (2005), S. 77.

²⁰⁵ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 77.

²⁰⁶ Vgl. WEBER (2005), S. 79.

²⁰⁷ Vgl. KÜPPER (2005), S. 319.

andere Koordinationsformen, insbesondere die Koordination durch persönliche Weisungen, auszufüllen.²⁰⁸

3.3.3 Motivationsfunktion der Budgetierung

Die dritte Budgetierungsfunktion ist die **Motivationsfunktion**. Unter Motivation wird in diesem Zusammenhang die Ausrichtung des Leistungsverhaltens von Führungskräften auf die Unternehmensziele verstanden.²⁰⁹ Ein bewusstes Leistungsverhalten setzt zunächst eine Willensbildung voraus, deren Ergebnis maßgeblich von den kognitiven Fähigkeiten des Entscheiders (*Können*) sowie von seinen Präferenzen (*Wollen*) bestimmt wird.

Die Vorgabe von Zielen kann das Wollen einer Person beeinflussen. Daher kann im Einsatz des zielbasierten Führungsinstrumentes Budgetierung grundsätzlich eine Auswirkung auf die Motivation von Ausführungsverantwortlichen begründet liegen. Über ihre Wirksamkeit, den Leistungswillen tatsächlich im beabsichtigten Sinne zu beeinflussen, entscheidet jedoch an erster Stelle die Beschaffenheit der Zielvorgaben selbst. Dazu lassen sich nach LOCKE vier konstitutive Kriterien abgrenzen:²¹⁰

- Ein die Motivationswirkung von Zielen beeinflussendes Kriterium stellt die **Höhe der Zielvorgabe** dar. Das mit der Zielhöhe einhergehende Anspruchsniveau sollte demnach weder zu hoch noch zu niedrig sein, da ansonsten eher von einem negativen Einfluss auf die Motivation ausgegangen werden kann.
- Entscheidend für die Motivationswirkung einer Zielvorgabe ist zweitens die **Akzeptanz der Zielvorgabe** durch den Ausführungsverantwortlichen. Mit der Zielakzeptanz ist nur dann zu rechnen, wenn die Zielerreichung durch das eigene Handeln wahrscheinlicher wird.²¹¹ Neben einer Berücksichtigung der spezifischen Situation von Mitarbeitern werden relative oder partizipativ festgelegte Zielvorgaben als Möglichkeiten genannt, um die Zielakzeptanz zu

²⁰⁸ Vgl. WEBER (2005), S. 80.

²⁰⁹ Vgl. WEBER/LINDER (2005), S. 219.

²¹⁰ Vgl. LOCKE (1968), S. 157 ff.

²¹¹ Vgl. WISWEDE (1995), S. 86 i.V.m. S. 120 f.

verbessern.²¹²

- Drittens ist dann von einer höheren Motivationswirkung auszugehen, wenn die **Zielvorgaben möglichst eindeutig** bestimmt und kommuniziert sind. Eindeutigkeit schließt unter anderem das Aufbrechen von übergeordneten strategischen Zielen in operative Detailziele ein. Schließlich erhöht eine eindeutige Zielformulierung nicht nur die Motivation, sondern reduziert gleichsam die Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten.
- Zuletzt spielt für die Motivationswirkung der **Verbindlichkeitsgrad von Zielen** eine wichtige Rolle. Verbindlich können Zielvorgaben in zweierlei Weise sein: Bei der Kontrolle festgestellte Nichteinhaltungen sollte negative Konsequenzen, Einhaltungen oder Übererfüllungen positive Konsequenzen haben. Im letzteren Fall wird auch von Anreizen gesprochen. Anreize sind jedoch nicht in jedem Fall positiv zu bewerten, da sie unter bestimmten Umständen dysfunktionales Verhalten fördern können.

Im Rahmen der Budgetierung ist es folglich von großer Bedeutung, wie die möglichen Motivationswirkungen verschiedener Budgetierungsansätze vor dem Hintergrund ihrer Beschaffenheit zu bewerten sind. Dabei ist zuvorderst zu prüfen, ob und inwiefern ein Budgetierungsansatz überhaupt die Möglichkeit für eine aktive Gestaltung der resultierenden Zielgrößen bietet.

3.3.4 Weitere Budgetierungsfunktionen

Neben den drei zuvor beschriebenen Funktionen lassen sich in wissenschaftlichen Beiträgen zur Budgetierung eine Vielzahl weiterer Budgetierungsfunktionen finden. Eine Auswahl solcher Beiträge zeigt Abb. 5. Analog zum Abschnitt 3.2 wird auch hier eine Fokussierung auf die deutschsprachige Literatur vorgenommen. Bei den ersten vier ausgewählten Beiträgen handelt es sich um aktuelle Beiträge der letzten zwei bis maximal drei Jahre. Der fünfte Beitrag von DILGER ist zwar bereits 15 Jahre alt, wurde jedoch wegen seiner umfassenden Auflistung von Budgetierungsfunktionen ausgewählt. Auch DAMBROWSKI, der sechste ausgewählte Autor, hat seinen Beitrag bereits vor 20 Jahren geschrieben. Dennoch gilt gerade dieser Beitrag heute noch als

²¹² Vgl. WEBER (2005), S. 91 f.

bedeutend und wurde daher ebenfalls ausgewählt.²¹³

Küpper (2005)	Ewert/Wagenhofer (2003)	Horváth/Möller (2004)	Mensch (2004)	Dilger (1991)	Dambrowski (1986)
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Planung- und Steuerung • Bewilligung- und Allokation • Vorgabe • Initiierung • Kontrolle • Koordination • Prognose 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung • Koordination • Kommunikation • Problemerkennung • Leistungsbeurteilung • Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination • Motivation • Orientierung • Information 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe • Bewilligung • Koordination • Prognose • Problemerkennung/Frühwarnung • Motivation/Anreize • Schaffung von Kontrollgrundlagen • Kontrolle/Überwachung • Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung • Steuerung • Kontrolle • Koordination • Abstimmung • Motivation • Information • Genehmigung • Leistungsbeurteilung • Zielvorgabe • Zurechnung und Delegation • Entscheidungsvorbereitung- und hilfe • Ermittlung der finanziellen Auswirkungen von Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenkung und Steuerung • Planung • Kontrolle • Koordination • Motivation

Abb. 5: Funktionen der Budgetierung in der deutschsprachigen Literatur
 Quelle: Eigene Darstellung.

Durch einen Vergleich mit den Definitionen der drei ausführlich dargelegten primären Budgetierungsfunktionen können die vermeintlich zusätzlichen Funktionen jedoch entweder mit den drei primären Budgetierungsfunktionen gleichgesetzt oder als Detaillierung darunter subsumiert werden. Die zunächst vermutete Funktionsvielfalt lässt sich somit auf eine **Begriffsvielfalt** reduzieren. Abb. 6 zeigt das Ergebnis dieser Zuordnung. Lediglich die Kommunikationsfunktion kann nicht exklusiv untergeordnet werden, da ihr sowohl im Rahmen der Koordinationsfunktion als auch innerhalb der Motivationsfunktion eine große Bedeutung zukommt.²¹⁴

²¹³ GREINER bezeichnet den Beitrag von DAMBROWSKI als den "umfassendsten im deutschsprachigen Raum vorgelegten Ansatz zur Analyse der Budgetierung"; GREINER (2004), S. 65.

²¹⁴ Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 458. i.V.m. WEBER/LINDER (2005), S. 319.

Prognosefunktion	Koordinationsfunktion	Motivationsfunktion
<ul style="list-style-type: none"> • Planung • Information • Entscheidungsvorbereitung • Analyse • Problemerkennung • Ermittlung finanzieller Auswirkungen einer Maßnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung • Abstimmung • Allokation • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • (Ziel-)Vorgabe • Initiierung/Anreize • Genehmigung • Leistungsbeurteilung • Zurechnung • Bewilligung/Delegation • Kontrolle/Überwachung • Kommunikation

Abb. 6: Zuordnung einzelner Subfunktionen zu primären Budgetierungsfunktionen nach WEBER und LINDER
Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Allgemeine Anforderungen an die Budgetierung

Wie zuvor dargelegt, kommt der Budgetierung innerhalb der Führung die Aufgabe zu, die zuvor dargelegten Funktionen zu erfüllen oder bei ihrer Erfüllung zu unterstützen. Die Möglichkeit zur Erfüllung oder zur Erfüllungsunterstützung ist daher gleichsam als Anforderung für die konkrete Ausgestaltung der Budgetierung zu interpretieren. Vor dem Hintergrund einer bislang nicht erfolgten Einschränkung dieser Anforderungen, beispielsweise auf ihre Bedeutung im Rahmen der Markenführung, besitzen sie eine Gültigkeit für alle die Budgetierung betreffenden Bereiche. Die allgemein funktionale Güte von Budgetierungsansätzen kann folglich danach bewertet werden, ob und in welchem Ausmaß sie den durch die Budgetierungsfunktionen gegebenen Anforderungen gerecht werden.

Für das Thema und die Zielsetzung des vorliegenden Arbeitspapiers stellt sich an dieser Stelle eine wichtige Frage: Gibt die Markenführung Anforderungen für die Budgetierung vor oder gibt die Budgetierung Anforderungen an die Markenführung vor? Für eine eindeutige Dominanz der Schnittstelle zwischen Markenführung und Budgetierung von einem der Beiden lässt sich keine Evidenz finden. Folglich ist eine Antwort auf die gestellte Frage in einer Kombination aus beiden Alternativen zu suchen. Ein für die Budgetierung tauglicher Ansatz muss sowohl die allgemein funktionalen Anforderungen der Budgetierung als auch spezifische inhaltliche Anforderungen der Markenführung erfüllen.

3.5 Anforderungen an die Budgetierung im Rahmen der Markenführung

Den drei allgemein funktionalen Anforderungsbereichen der Budgetierung werden

nachfolgend jeweils relevante Anforderungen der Markenführung aus der Literatur gegenübergestellt. Durch eine Bewertung der Deckungsgleichheit von Zielsetzungen der Markenführung und allgemeinen Anforderungscharakteristika der Budgetierung, lässt sich zudem die Relevanz der grundsätzlichen Budgetierungsfunktionen im Rahmen der Markenführung feststellen. Außerdem lassen sich zu den allgemeinen funktionalen Anforderungen der Budgetierung spezifische inhaltliche Anforderungen der Markenführung ergänzen. Diese Kombination von Anforderungen dient als Grundlage für eine spätere Bewertung existierender Budgetierungsansätze im Rahmen der Markenführung.

3.5.1 Markenführung und Prognosefunktion

Als eine der wesentlichen Aufgaben im Rahmen des Markenmanagements sehen MEFFERT und KOERS die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für koordinierte Entscheidungen.²¹⁵ Diese Aufgabe kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden. Zum einen enthält sie eine generelle Forderung nach **Informationsversorgung**.²¹⁶ Informationsversorgung ist in diesem Fall als Bereitstellung von Informationen für die *"jeweiligen mit der Markenführung betrauten Stellen"*²¹⁷ zu verstehen. Informationsversorgung bedeutet neben der bloßen Bereitstellung von Informationen gleichsam eine *"betriebswirtschaftlich sinnvolle inhaltliche Gestaltung der Informationen"*²¹⁸. Dies wiederum impliziert die Forderung nach **Planungsunterstützung** bzw. Analyse und Entscheidungsvorbereitung zur Aufspaltung strategischer Gesamtpläne in operative Teilpläne. Sowohl im Bereich der Informationsversorgung als auch durch die Planungsunterstützung kommt einer Prognosefunktion somit grundsätzlich auch im Rahmen der Markenführung eine hohe Bedeutung zu.

*"Ökonomische Ziele der Markenführung sind (...) nur mittelbar über die Verwirklichung verhaltenswissenschaftlicher Ziele zu erreichen."*²¹⁹ Für die Abbildung von Markenführungszielgrößen mit Zukunftsbezug sollte daher primär **qualitativ psy-**

²¹⁵ Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 277.

²¹⁶ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 84. BURMANN und MEFFERT bestätigen die Wichtigkeit der Informationsversorgung durch eine Forderung nach identitätskonformer Markenorganisation. Diese soll unter anderem für die Führung der Marke notwendige Informationssysteme beinhalten.

²¹⁷ MEFFERT/KOERS (2005), S. 277.

²¹⁸ MEFFERT/KOERS (2005), S. 277.

²¹⁹ ESCH (2005), S. 59.

psychografischer Ergebnistreiber²²⁰ Verwendung finden.²²¹ Neben der grundsätzlichen Bedeutung ergeben sich aus der Konzeption identitätsbasierter Markenführung auf diesem Weg spezifische inhaltliche Anforderungen an die Prognosefunktion: Die Planungsunterstützung für die Markenführung muss ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ziele gleichermaßen berücksichtigen.

Ein für die Markenführung geeigneter Budgetierungsansatz muss sich an seiner Eignung zur Prognose messen lassen, da Prognose sowohl für die Budgetierung im Allgemeinen als auch für die Markenführung im Speziellen als erfolgskritisch angesehen werden kann. Die Eignung zur Prognose aus Perspektive des Markenmanagements ist dabei in jedem Fall unter Berücksichtigung der Ausrichtung auf spezifische Zielgrößen der Markenführung zu bewerten.

3.5.2 Markenführung und Koordinationsfunktion

*"Führung (...) ist überall dort erforderlich, wo das Verhalten einer Vielzahl von Menschen auf Ziele hin koordiniert werden muss."*²²² Führen und Koordinieren gehören somit unweigerlich zusammen. Im Rahmen der Führung, also auch im Rahmen der Markenführung, kommt der Koordination per se eine hohe Bedeutung zu.²²³ Vor allem bei steigender Umfeldkomplexität, wie in den letzten Jahren zu beobachten,²²⁴ führt eine ex ante Abstimmung zu höheren Erwartungswerten als eine unkoordinierte Vorgehensweise.²²⁵

MEFFERT und KOERS fordern die Koordination von markenbezogenen Aktivitäten, um die Wirksamkeit der Markenpolitik zu verbessern.²²⁶ Die Koordination beinhaltet sowohl die Abstimmung einzelner Aktivitäten als auch die Abstimmung ganzer Organi-

²²⁰ Unter psychografischen Ergebnistreibern werden vorökonomische Leistungstreiber, wie z.B. das Markenimage, die Markenbekanntheit oder die Markenvertrautheit verstanden. Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 279 ff; ESCH (2005), S. 486; ESCH/WICKE/REMPEL (2005), S. 42 f.

²²¹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 103; MEFFERT/KOERS (2005), S. 278.

²²² JUNG (2002), S. 153.

²²³ Die Bedeutung der Koordination für die Markenführung ist in einer Vielzahl von Beiträgen zur Markenführung grundsätzlich postuliert worden. Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 75; MEFFERT/KOERS (2005), S. 278; ESCH (2005), S. 485.

²²⁴ Vgl. Abschnitt 1.2.1.

²²⁵ Vgl. JUNG (2002), S. 153.

²²⁶ Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 277.

sationseinheiten.²²⁷ Der Forderung nach Koordination sei nicht nur in Einzelfällen nachzukommen, sondern sie habe sich im Rahmen der Markenführung über sämtliche Markenführungsaktivitäten hinweg zu erstrecken.²²⁸ BURMANN und MEFFERT schließen außerdem die Forderung nach zeitlicher Koordination sowie nach einer Koordination zwischen strategischer und operativer Markenführung mit ein. Zusammenfassend empfehlen sie eine "*inhaltliche, formale und zeitliche Integration aller im Rahmen der Markenführung eingesetzten Instrumente*"²²⁹.

Die Relevanz der Koordinationsfunktion lässt sich für spezifische Situationen der Markenführung weiter erhärten: Umfasst eine Marke mehrere Produktlinien gleichzeitig, so besteht nach AAKER die Gefahr verschiedener Strategien für divergierende Zielgruppen. In solchen Fällen sei eine Koordination durch übergeordnete Markenverantwortliche besonders wichtig.²³⁰ Gleiches gilt nach ESCH auf Grund einer zunehmenden Auslagerung operativer Markenführungsaktivitäten an externe Dritte, die in die umfassende Koordination mit einzubeziehen seien.²³¹

Sowohl für die Unternehmensführung im Allgemeinen als auch für die Markenführung im Speziellen stellt Koordination einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Ein aus Perspektive der Markenführung geeigneter Budgetierungsansatz muss sich demzufolge an seiner Eignung zur Koordination messen lassen. Spezielle Anforderungen aus Perspektive der Markenführung ergeben sich insbesondere durch die vielseitigen Wechselwirkungen, die die operativen Aktivitäten der Markenführung mit allen Bereichen und Aktivitäten des Unternehmens hervorrufen. Koordination aus Perspektive der Markenführung sollte daher möglichst unternehmensübergreifend sein.

3.5.3 Markenführung und Motivationsfunktion

Die Budgetierung entfaltet ihre Motivationswirkung durch positive Beeinflussung der Wollensdimension handelnder Personen mit Hilfe von Zielvorgaben.²³² KAPFERER bemängelt aus Perspektive der Markenführung eine fehlgeleitete Anreizwirkung von

²²⁷ Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 277.

²²⁸ Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 277.

²²⁹ BURMANN/MEFFERT (2005), S. 86. Obwohl hier explizit nur die Rede von Instrumenten ist, lässt sich die Forderung gleichsam auf alle Aktivitäten beziehen.

²³⁰ Vgl. AAKER (1996), S. 341.

²³¹ Vgl. ESCH (2005), S. 54.

²³² Vgl. Abschnitt 3.3.3.

den Zielvorgaben, die üblicherweise in der Praxis Verwendung finden: Operative Maßnahmen der Markenführung würden nicht auf Basis strategischer Zielvorgaben abgeleitet, sondern Maßnahmen bestimmten sich ausschließlich auf Basis ihrer kurzfristigen monetären Effekte ungeachtet möglicher schadhafter Langfristwirkungen für die Marke.²³³ ESCH fordert daher ein markenbezogenes Performance-Measurement-System, welches letztendlich auch das Verhalten verantwortlicher Markenmanager im Sinne der übergeordneten Markenziele zu beeinflussen vermag.²³⁴ Eine solche positive Verhaltenswirkung kann nach KLINGEBIEL nur dann erreicht werden, wenn sie sich in den Anreizsystemen des Unternehmens zur Entlohnung und Beförderung niederschlägt.²³⁵

Die Bedeutung der Motivationsfunktion lässt sich damit auch in Beiträgen der Markenführung nachweisen. Allerdings sind solche Nachweise deutlich seltener und weniger explizit zu finden: Ähnlich wie bei KAPFERER wird die Relevanz der Motivationsfunktion vornehmlich über die Bemängelung dessen, was in der unternehmerischen Realität zu Motivation und Anreizen passiert, deutlich. Abweichend davon fordern LINXWEILER und BRUCKER explizit: *"Klare Status und Zielformulierungen sind eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Strategien und Maßnahmen sowie für effizientes Controlling."*²³⁶

Der identitätsbasierte Markenführungsansatz erfasst die eigenen Mitarbeiter erstmals überhaupt systematisch als Zielgruppe einer Marke. Eine der wesentlichen Aufgaben identitätsbasierter Markenführung sehen BURMANN und ZEPLIN in der Optimierung des Commitments²³⁷ von Mitarbeitern und über geeignete, nach innen gerichtete Markenmaßnahmen, wie zum Beispiel interne Kommunikation.²³⁸ Grundsätzlich beschreibt dieses Commitment als Auslöser von Brand Citizenship Behavior²³⁹ zwar

²³³ Vgl. KAPFERER (1992), S. 31.

²³⁴ Vgl. ESCH (2005), S. 486.

²³⁵ Vgl. KLINGEBIEL (1997), S. 657 f.

²³⁶ LINXWEILER/BRUCKER (2004), S. 1879.

²³⁷ Zum Konzept des Brand Commitments vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 120 ff.

²³⁸ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 124 ff. Vor allem interne Kommunikation als einer der wichtigen Hebel zur Generierung von Brand Commitment spiegelt den Kommunikationsaspekt der Motivationsfunktion wider.

²³⁹ Zum Konzept des Brand Citizenship Behavior vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 117 ff.

"individuelle, freiwillige Verhaltensweisen außerhalb von Rollenerwartungen"²⁴⁰, jedoch kommt darin die besondere Wichtigkeit von Verhaltensaspekten und somit auch von Motivationsaspekten im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung zum Ausdruck.

Die Notwendigkeit zur Verwendung adäquater Zielgrößen der Markenführung ist für die Prognosefunktion bereits festgestellt worden.²⁴¹ Für die Motivationsfunktion lässt sich diese Forderung wiederholen und erweitern: KAPFERER moniert neben einer zu kurzfristigen Ausrichtung von Kontroll- und Entlohnungsmechanismen vor allem deren Fokus auf rein ökonomische Kenngrößen. Wichtig für die Markenführung sei die Leistungsbeurteilung von Markenmanagern auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte wie etwa die erfolgte Beeinflussung von Markenpräferenzen.²⁴² REINECKE bestätigt die Wichtigkeit konkurrenz- und einstellungsorientierter Kennzahlen für die Motivation von Markenmanagern mit Hilfe empirischer Untersuchungen.²⁴³ ESCH sieht in der Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Größen wie der Markenbekanntheit oder dem Markenimage sogar die einzige Möglichkeit zielkonformer Anreize.²⁴⁴ Die Verwendung adäquater Zielgrößen stellt daher für die Motivationsfunktion im Rahmen der Markenführung eine spezielle Voraussetzung von Budgetierungsansätzen dar.

Ferner konstatiert ESCH einen gestiegenen Trend zum Outsourcing bei der Umsetzung von Markenführungsaktivitäten. Dieser sei nur mit geeigneten Führungs- und Kontrollmechanismen sinnvoll zu steuern.²⁴⁵ Neben der Motivation eigener Mitarbeiter gewinnt somit eine adäquate Vorgabe und Kontrolle für externe Dienstleister im Rahmen der Markenführung ebenfalls an Bedeutung.

²⁴⁰ BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 118.

²⁴¹ Vgl. Abschnitt 3.5.1.

²⁴² Vgl. KAPFERER (1992), S. 31.

²⁴³ Vgl. REINECKE (2004), S. 258.

²⁴⁴ Vgl. ESCH (2005), S. 56.

²⁴⁵ Vgl. ESCH (2005), S. 54.

4. Einordnung und Bewertung existierender Budgetierungsansätze des Marketings

4.1 Normative und deskriptive Forschungsrichtungen der Marketing-Budgetierung

Nach der Ableitung und Spezifikation von Anforderungen an Budgetierungsansätze für die Markenführung, kann im nächsten Schritt eine Einordnung existierender Ansätze erfolgen. Sie unterliegt jedoch einem grundsätzlichen Hindernis, weil Beiträge zur Markenführung das Thema **Budgetierung nur am Rande** oder **überhaupt nicht** aufgreifen: Das mit dem *Best Textbook Award* ausgezeichnete Buch *Strategie und Technik der Markenführung* von ESCH führt den Begriff der Budgetierung weder im Inhaltsverzeichnis noch im Schlagwortregister.²⁴⁶ Im Herausgeberband *Markenmanagement* von MEFFERT, BURMANN und KOERS gibt es immerhin einen Schlagwortverweis – dieser führt jedoch lediglich auf einen einzigen, relativ allgemein gehaltenen Absatz.²⁴⁷ In Ermangelung entsprechender Ansätze der Markenführung, erfolgt nun zunächst eine Einordnung von Budgetierungsansätzen des Marketings. Der Fokus bei der Bewertung liegt dann auf einer möglichen Übertragbarkeit dieser Ansätze auf die Markenführung.

Zur Marketing-Budgetierung können zunächst zwei grundsätzliche Forschungsrichtungen voneinander abgegrenzt werden. Hierbei handelt es sich um **normative Beiträge** auf der einen und **deskriptive Beiträge** auf der anderen Seite.²⁴⁸ Normative Beiträge konstruieren formale Budgetierungsmodelle zu Entscheidungstatbeständen des Instrumente-Mix, also Ansätze zur Bestimmung der Höhe des Budgets (Investment-Level) sowie der Verteilung des Budgets auf einzelne Bereiche, Medien, Kampagnen etc. (Investment-Allokation).²⁴⁹ Deskriptive Beiträge hingegen untersuchen Kontextfaktoren der Budgetierung. Sie untersuchen, wie Marketing-Budgets zustande kommen und welchen Einfluss die Budgetierungsstruktur und der Budgetie-

²⁴⁶ Vgl. ESCH (2005), S. XI-XV i.V.m. S. 641-646.

²⁴⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 861 i.V.m. S. 322.

²⁴⁸ Vgl. BARZEN (1990), S. 174; PIERCY (1987b), S. 45.

²⁴⁹ Vgl. MEFFERT (2000), S. 785; HOMBURG/KROHMER (2003), S. 629.

rungsprozess auf die Budgethöhe und die Budgetverteilung haben.²⁵⁰

4.2 Systematisierung normativer Budgetierungsansätze

Die modellmäßige Betrachtung des Absatzes steht seit langem im Fokus der absatzorientierten Marketingforschung.²⁵¹ Das Fundament bildet GUTENBERG in seinem Buch *Der Absatz* bereits vor über fünfzig Jahren. Darin werden **mikroökonomische Instrumente** auf die betriebswirtschaftlichen Problemstellungen am Absatzmarkt angewandt.²⁵² In der internationalen Marketing-Literatur lassen sich formale Budgetierungsansätze zu allen Teilbereichen²⁵³ des Marketings finden, vor allem aber zum Teilbereich der kommunikativen Maßnahmen. Auch in der deutschsprachigen Marketing-Literatur wird in Puncto Budgetierung ein deutlicher Schwerpunkt auf kommunikative Bereiche gelegt: Offenkundig ist dies beispielsweise in den Standardwerken von MEFFERT oder HOMBURG und KROHMER.²⁵⁴ Die nachfolgende Einordnung findet daher – wo möglich – am Beispiel von Ansätzen zu Budgetierung kommunikativer Maßnahmen statt.

Die Systematisierung existierender formaler Budgetierungsansätze soll anhand relevanter Unterschiede in der ihnen zu Grunde liegenden Modellstruktur erfolgen. In der Literatur lassen sich diesbezüglich eine Vielzahl von Unterscheidungskriterien ausmachen:

- Eine erste Abgrenzung ist durch die Abbildung von **Interdependenzen**²⁵⁵ ver-

²⁵⁰ Vgl. PIERCY (1987a), S. 34.

²⁵¹ BARZEN (1990), S. 1.

²⁵² Vgl. GUTENBERG (1955), zitiert nach GUTENBERG (1984), S. 7 ff. Die spezifische Ausgestaltung eines solchen Modells nach GUTENBERG am Beispiel der Werbung vgl. GUTENBERG (1984), S. 491 ff.

²⁵³ Unter Teilbereich wird hier bspw. der Teilbereich der kommunikativen Maßnahmen verstanden. MEFFERT klassifiziert solche Teilbereiche als "*Submix-Bereich(e) des Marketing*"; MEFFERT/FRETER (1974b), S. 268.

²⁵⁴ Das Schlagwortregister bei MEFFERT verweist unter Begriffen wie Budget, Budgetierung oder Budgetallokation ausschließlich auf Kapitel, die sich mit kommunikativen Maßnahmen beschäftigen; vgl. MEFFERT (2000), S. 1445 i.V.m. S. 784 ff. Dasselbe gilt für HOMBURG und KROHMER; vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 1112 i.V.m. S. 629 ff. Nur vereinzelt werden alle Teilbereiche kombiniert betrachtet, z.B. unter dem Titel der Marketing-Budgetierung. Vgl. z.B. BARZEN (1990); MEYER (1999).

²⁵⁵ Unter Interdependenzen werden hier wechselseitige Abhängigkeiten mit substitutiver, komplementärer oder konkurrierender Marktwirkung verstanden; vgl. MEFFERT (2000), S. 973.

schiedener Marketinginstrumente gegeben.²⁵⁶ Demzufolge lassen sich monoinstrumentale Ansätze von polyinstrumentalen Ansätzen abgrenzen. Während monoinstrumentale Ansätze lediglich die Frage der Budgethöhe für einen Instrumentalbereich des Marketings adressieren, ermöglichen polyinstrumentale Ansätze eine Budgetoptimierung unter Berücksichtigung wechselseitiger Effekte verschiedener Marketing-Mix-Instrumente.

- Ein zweites Unterscheidungskriterium ist durch die **Fundierung des Modells** gegeben.²⁵⁷ Heuristische Ansätze sind durch eine systematische "*Reduktion der Problemkomplexität*"²⁵⁸ charakterisiert. Analytische Modelle hingegen bestehen aus eindeutig definierten Optimierungsalgorithmen, die das zu Grunde liegende Entscheidungsproblem formalisiert abbilden und ein optimales Budget oder eine optimale Budgetallokation mit Hilfe quantitativer Methoden ableiten. Wesentlich für analytische Ansätze ist das Vorhandensein einer formalisierten Wirkungsfunktion, die den Zusammenhang zwischen Input- und Zielmenge, z.B. Werbeaufwand und Absatzmenge abbildet.²⁵⁹
- Eine dritte Unterscheidungsmöglichkeit stellt die Differenzierung zwischen **statischen und dynamischen** Ansätzen dar.²⁶⁰ Als dynamisch werden Modelle bezeichnet, die in ihrer Wirkungsfunktion zeitliche Effekte, wie zum Beispiel Delayed-Response-Effekte²⁶¹, abbilden und die Budgetoptimierung daran ausrichten.
- Daneben lassen sich in der Literatur lassen eine Reihe weiterer Unterscheidungsdimensionen finden, von denen nachfolgend eine Reihe von Beispielen aufgelistet werden.²⁶² Erstens kann grundsätzlich zwischen Totalmodellen und Partialmodellen unterschieden werden. Zweitens ist eine Differenzierung nach der Darstellungsart des Modells, graphisch, verbal oder mathematisch, mög-

²⁵⁶ Vgl. BARZEN (1990), S. 179.

²⁵⁷ Vgl. MEFFERT (2000), S. 982.

²⁵⁸ MEFFERT (2000), S. 982.

²⁵⁹ Zu Wirkungsfunktionen vgl. Abschnitt 4.2.2.

²⁶⁰ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 639.

²⁶¹ Ein Delayed-Response-Effekt liegt vor, wenn die Wirkungen einer Marketing-Maßnahme mit einer deutlichen Zeitverzögerung einsetzt; vgl. LILIEN/RANGASWAMY (1998), S. 41. Für einen Überblick verschiedener dynamischer Effekte vgl. z.B. LILIEN/RANGASWAMY (1998), S. 40 ff.

²⁶² Vgl. JUNG (2002), S. 645 ff.

lich. Drittens kann unterschieden werden, ob die Reaktionsfunktion deterministisch oder stochastische definiert ist. Viertens ist eine Einordnung von Ansätzen anhand ihrer zeitlichen Entwicklung denkbar.

Die zuvor dargestellten Unterscheidungskriterien überschneiden sich zum Teil erheblich. Für die Übersichtlichkeit der nachfolgenden Ausführungen werden daher nur die ersten drei Dimensionen berücksichtigt.²⁶³ Sie weisen jeweils zwei verschiedene Ausprägungen auf, woraus sich rein rechnerisch acht verschiedene Kombinationsmöglichkeiten ergeben. Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Abgrenzung der Unterscheidungsdimensionen wird jedoch eine sequentielle Kombination vorgezogen. Als Resultat dieser Strukturierung ergeben sich fünf verschiedene, inhaltlich sinnvolle Klassifikationen für formale Budgetierungsmodelle. Diese dienen als Systematisierungsraster für die nachfolgende Einordnung und werden in Abb. 7 veranschaulicht.

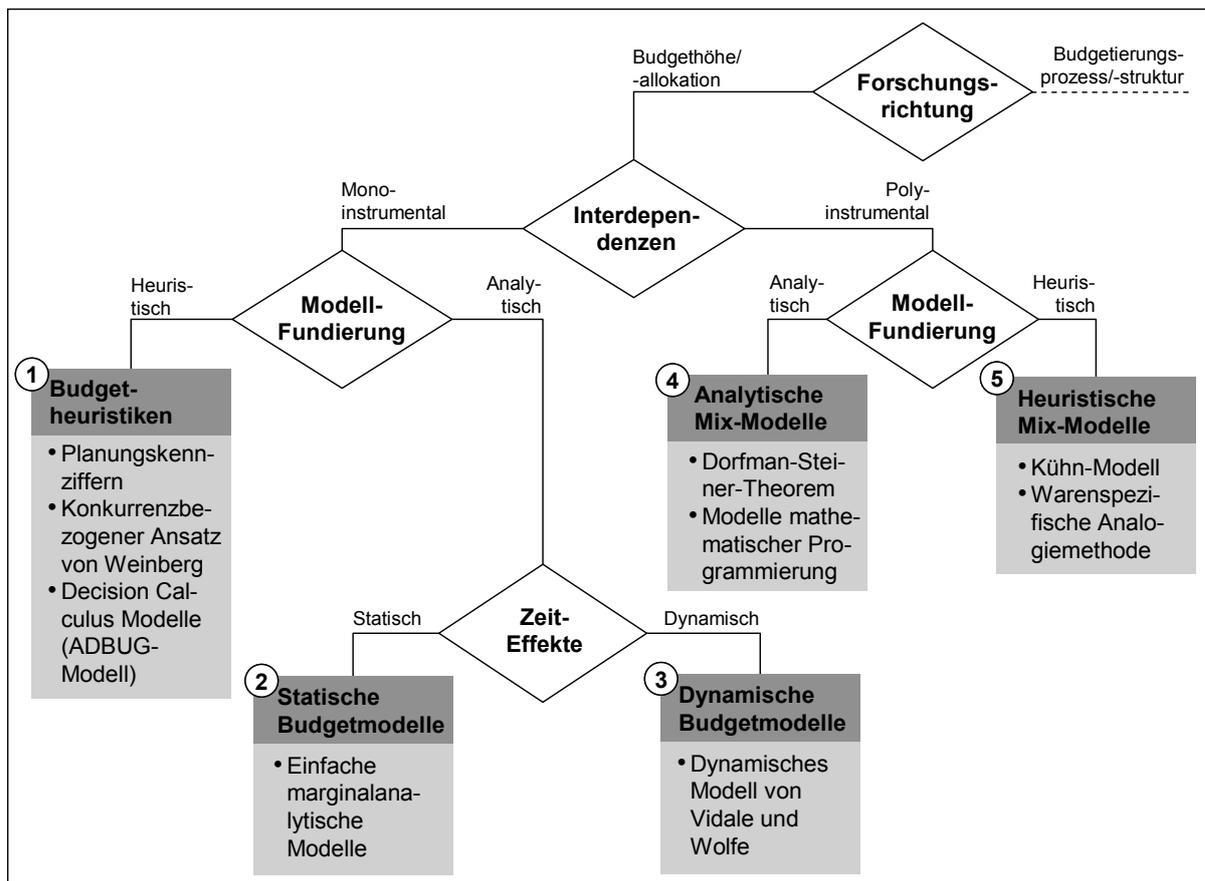


Abb. 7: Systematisierung existierender Ansätze zur Budgethöhe und Budgetallokation im Marketing
Quelle: Eigene Darstellung.

²⁶³ Die Beschränkung auf wenige Dimensionen bei der Strukturierung von Budgetierungsmodellen des Marketings ist üblich. Darin sind die hier vorgeschlagenen drei Dimensionen regelmäßig enthalten; vgl. z.B. MEFFERT (2000), S. 785 f. i.V.m. S. 982; HOMBURG/KROHMER (2003), S. 629 ff.

4.2.1 Budgetheuristiken

Innerhalb der Budgetheuristiken werden nachfolgend drei verschiedene Ansätze vorgestellt. Dies sind Planungskennziffern, der konkurrenzbezogene Ansatz nach WEINBERG sowie Decision-Calculus-Modelle als eine Art Spezialfall von Budgetheuristiken.

Bei der Verwendung von **Planungskennziffern** wird die Höhe des Budgets an die Entwicklung festgelegter Bezugsgrößen gekoppelt.²⁶⁴ Die Anwendung solcher Kennziffern ist in der Praxis besonders für die Budgetierung kommunikativer Werbemaßnahmen weit verbreitet. Bekannt sind in diesem Zusammenhang vor allem folgende Ansätze:²⁶⁵

- Bei der **verhältnisorientierten Methode** wird das Budget als ein fixer Prozentsatz bezogen auf eine festgelegte Bezugsgröße ermittelt. Bei der Bezugsgröße kann es sich sowohl um den wert- oder mengenmäßigen Umsatz als auch um den Gewinn handeln. Die zuerst genannte Variante ist als Percentage-of-Sales-Methode, die zuletzt genannte als Percentage-of-Profit-Methode bekannt.
- Bei der **konkurrenzorientierten Methode**, auch **Wettbewerbs-Paritäts-Methode** genannt, wird das Budget am Marktanteil oder an der Ausgabenhöhe vergleichbarer Unternehmen ausgerichtet. Nach der zu Grunde liegenden Annahme dieses Verfahrens muss ein Unternehmen genauso viele Marketingaktivitäten betreiben wie ein Wettbewerber, um seinen Marktanteil zu halten.
- Bei der **All-you-can-afford-Methode** richtet sich das Marketingbudget nach der Ertragslage bzw. der vorhandenen finanziellen Ressourcen des Unternehmens.

Marketingwissenschaftler lehnen Planungskennziffern aus inhaltlichen Gründen ab: Die dargestellten Methoden unterliegen keinerlei Maximierungskalkül, da sie keinen

²⁶⁴ Vgl. SIMON/MÖHRLE (1992), S. 3; MEFFERT (2000), S. 786; NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN (2002), S. 340.

²⁶⁵ Für ausführlichere Darstellung und Bewertung dieser Verfahren vgl. z.B. SIMON/MÖHRLE (1992), S. 3 ff.; MEFFERT (2000), S. 786 ff.; NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN (2002), S. 340.

analytischen Wirkungszusammenhang herstellen.²⁶⁶ Vor allem die All-you-can-afford-Methode wird wegen ihrer Betrachtung von Marketing als Residualgröße als "völlig ungeeignet"²⁶⁷ bezeichnet. Der dennoch verbreitete Einsatz von Heuristiken in der Praxis wird von der Wissenschaft mit der Einfachheit der Verwendung dieser Ansätze begründet.²⁶⁸ Dies gilt insbesondere im Vergleich zu den höheren Anforderungen, die mit dem Verständnis und der Informationsbeschaffung komplexerer Modelle einhergehen.²⁶⁹

Einen formalisierteren Ansatz von Budgetierungsheuristiken stellt der **konkurrenzbezogene Ansatz** von WEINBERG dar. Eine Steigerung des Marktanteils wird in dem Modell sowohl von den eigenen Werbeaktivitäten als auch von denen der Konkurrenz beeinflusst. Den Zusammenhang fasst WEINBERG in der Konkurrenzänderungsrate (e) zusammen. Sie wird durch das Verhältnis der eigenen Werbeausgaben zum eigenen Umsatz in Relation zum Verhältnis zwischen Werbeausgaben der Konkurrenzunternehmen und Umsatz der Konkurrenzunternehmen ausgedrückt.

$$e = \frac{W_u}{U_u} : \frac{W_k}{U_k} \quad (1)$$

W_u = Werbeausgaben des eigenen Unternehmens

U_u = Umsatz des eigenen Unternehmens

W_k = Werbeausgaben der Konkurrenzunternehmen

U_k = Umsatz der Konkurrenzunternehmen

Bei gleicher inhaltlicher Qualität und Wirkung sämtlicher Werbung, sinkt der Marktanteil wenn $e < 1$ und steigt wenn $e > 1$. Der konkurrenzbezogene Ansatz von WEINBERG stellt lediglich eine formalisierte Abbildung der Wettbewerbs-Paritäts-Methode dar. Deren Vor- und Nachteile sind daher auf den Ansatz von WEINBERG übertragbar.

Auf Grund des fehlenden Wirkungszusammenhangs kann mit keinem der vorgestellten Ansätze Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen reduziert werden. Daher ist die Prognosefunktion dieser Ansätze stark eingeschränkt. Eine Abstimmung und

²⁶⁶ Vgl. SIMON/MÖHRLE (1992), S. 5; MEFFERT (2000) S. 982 ff.

²⁶⁷ SIMON/MÖHRLE (1992), S. 6.

²⁶⁸ Vgl. MEFFERT (2000), S. 787.

²⁶⁹ Vgl. SIMON/MÖHRLE (1992), S. 3 f.

Steuerung verschiedener Maßnahmen kann wegen der fehlenden Berücksichtigung von Inderdependenzen nicht stattfinden. Auch die Koordinationsfunktion ist damit nur eingeschränkt erfüllbar. Im Rahmen der Motivationsfunktion führt der fehlende Wirkungszusammenhang zu einer Reduktion von Zielvorgabe, Kontrolle und Leistungsbeurteilung auf die Einhaltung der Ausgabenvorgabe. Vorökonomische oder psychografische Zielgrößen der Markenführung sind in diesen Ansätzen nicht abbildbar. Insgesamt ist die Tauglichkeit der vorgestellten Budgetierungsmethoden daher im Rahmen der Markenführung nicht gegeben.

Einen Spezialfall von Budgetheuristiken stellen **Decision-Calculus-Ansätze** dar: Sie nutzen zwar grundsätzlich analytische Optimierungsmethoden, die Optimierungsparemeter basieren jedoch rein auf subjektiven und erfahrungsbasierten Einschätzungen der Modellnutzer.²⁷⁰ Daher stellen diese Ansätze eine heuristische Vorgehensweise dar. Der bekannteste Decision-Calculus-Ansatz ist das ADBUG-Modell.²⁷¹ Es handelt sich um ein computergestütztes Budgetierungsmodell mit Prognose von Marktanteilsreaktionen. Dazu werden mehrere durch den Anwender durchzuführende Einschätzungen benötigt, beispielsweise den angenommenen Marktanteil ohne Werbung oder den Werbeaufwand zur Aufrechterhaltung des derzeitigen Marktanteils.²⁷² Beim ADBUG-Modell handelt es sich um eines der wenigen Decision-Calculus-Ansätze, die in der Praxis überhaupt eine gewisse Relevanz erlangt haben.²⁷³

In ihrer Bewertung zur Budgetierung im Rahmen der Markenführung unterscheiden sich Decision-Calculus-Modelle nicht wesentlich von anderen Budgetheuristiken: Die Bestimmung erfahrungsbasierter aber immerhin einem Optimierungskalkül unterliegender Lösungen stellt eine geringfügige Verbesserung für die Prognosefunktion dar. LANDWEHR sieht als wesentliches Ziel solcher Ansätze eine bessere Akzeptanz im Management.²⁷⁴ Diese verbesserte Akzeptanz kann als klare Verbesserung der Motivationsfunktion von Decision-Calculus-Ansätzen gegenüber anderen Budgetheuris-

²⁷⁰ Vgl. MEFFERT (2000), S. 797.

²⁷¹ Vgl. MEFFERT (2000), S. 797.

²⁷² Vgl. LITTLE (1970), S. 466 ff. Für eine zusammenfassende Darstellung des ADBUG-Modells vgl. z.B. MEFFERT (2000), S. 797 ff.

²⁷³ Vgl. LANDWEHR (1988), S. 172.

²⁷⁴ Vgl. LANDWEHR (1988), S. 172.

tiken gewertet werden.

4.2.2 Statische Budgetmodelle

Unter den Begriff der statischen Budgetmodelle fallen eine Vielzahl verschiedener wirkungsgestützter, einfacher marginalanalytischer Ansätze. Diese folgen in der Regel einem zweistufigen Vorgehen: Der erste Schritt besteht in der **Ermittlung eines Wirkungszusammenhangs** zwischen den Handlungen des Unternehmens und der Reaktion am Absatzmarkt.²⁷⁵ Im zweiten Schritt wird mit Hilfe des zuvor ermittelten Wirkungszusammenhangs und der Gewinnfunktion des Unternehmens nach marginalanalytischen Optimierungsprinzipien **ein gewinnoptimales Budget abgeleitet**.

Der systematische Wirkungszusammenhang zwischen einer Inputgröße und einer Zielgröße, z.B. zwischen dem Werbebudget und dem Umsatzwachstum wird als Marktreaktionsfunktion oder Response-Funktion bezeichnet.²⁷⁶ Die gängigsten Formen von Marktreaktionsfunktionen haben lineare, konkave oder logistische Verläufe.²⁷⁷ Lineare Funktionsverläufe gehen von einer gleich bleibenden Grenzproduktivität aus, die in empirischen Studien zumeist nicht bestätigt werden kann. Die meisten Untersuchungen deuten auf einen degressiven Verlauf des Wirkungszusammenhangs hin.²⁷⁸ Eine beispielhafte degressive Wirkungsfunktion ohne Sättigungsmenge für den Bereich der Werbung lautet:²⁷⁹

$$x(W) = x_0 + \beta \cdot \sqrt{W} \quad (2)$$

W = Werbebudget

$x(W)$ = Abgesetzte Menge in Abhängigkeit vom Werbebudget

x_0 = Basisabsatz

β = Werbewirkungsparameter

Bei kleiner werdendem Werbebudget strebt der Absatz gegen den Basisabsatz.

²⁷⁵ Für eine zusammenfassende Darstellung von Marktreaktionsfunktionen, deren Ermittlung und Bewertung vgl. z.B. BUKHARI (1998), S. 293 ff.

²⁷⁶ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 631.

²⁷⁷ Vgl. SCHMALEN (1992). Für eine ausführliche Darstellung von verschiedenen Reaktionsfunktionsverläufen und deren mathematischen Charakteristika vgl. auch LILIEN/RANGASWAMY (1998), S. 31 ff.

²⁷⁸ Vgl. AAKER/CARMAN (1982); LILIEN/KOTLER/MOORTHY (1992), SCHMALEN (1992).

²⁷⁹ Für die nachfolgende Darstellung vgl. z.B. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 631 ff.

Strebt das Werbebudget gegen unendlich, so wächst der Absatz mit abnehmender Zuwachsrate immer weiter. Nähert sich die Werbewirkung gegen Null, so strebt der Absatz gegen den Basisabsatz.

Im zweiten Schritt wird die eigentliche Optimierung durchgeführt. Dazu wird im einfachsten Fall zunächst eine Gewinnfunktion in Abhängigkeit der Marketingaktivitäten aufgestellt. Eine solche Gewinnfunktion, beispielsweise in Abhängigkeit des Werbebudgets, lautet:

$$G(W) = p \cdot (x_0 + \beta \cdot \sqrt{W}) - K(x_0 + \beta \cdot \sqrt{W}) - W \quad (3)$$

$G(W)$ = Gewinn in Abhängigkeit vom Werbebudget

p = Preis pro abgesetzter Einheit

K = Lineare Kostenfunktion in Abhängigkeit von der Response-Funktion

Zur Bestimmung des gewinnoptimalen Werbebudgets wird ein globales Optimum dieser Funktion unter Anwendung marginalanalytischer Prinzipien ermittelt. Es ergibt sich ein optimales Kommunikationsbudget W^* von:

$$W^* = \frac{\beta^2 \cdot (p - k)^2}{4} \quad (4)$$

k = Variable Kosten pro Stück

Je größer der Responseparameter β ist und je größer der Stückdeckungsbeitrag $(p - k)$ ist, desto höher ist auch das optimale Kommunikationsbudget.

ALBERS sieht für die Bestimmung einer Wirkungs- oder Reaktionsfunktion grundsätzlich drei Möglichkeiten: Sie kann durch ökonometrische Verfahren, durch Experimente oder durch qualitative Einschätzungen ermittelt werden.²⁸⁰ Darunter zeichnen sich ökonometrische Verfahren und Experimente als objektivierte Verfahren zur Reduktion der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen aus. Die Herstellung eines empirischen oder experimentellen Zusammenhangs zwischen Inputgröße und Zielgröße kann daher für die Prognosefunktion als deutliche Verbesserung gegenüber den zuvor beschriebenen, nicht wirkungsgestützten Ansätzen gesehen werden. Die ökonomo-

²⁸⁰ Vgl. ALBERS (1998), S. 212.

metrische Ableitung von Marktreaktionsfunktionen unterliegt nach HOMBURG und KROHMER jedoch mitunter großen Schwierigkeiten: Gerade für Maßnahmen, die nur gering oder zeitverzögert wirken, lässt sich eine Reaktionsfunktion empirisch kaum belegen.²⁸¹ Dies gilt beispielsweise für den Zusammenhang zwischen der Kommunikationspolitik und dem Umsatz. HOMBURG und KROHMER empfehlen deshalb die Verwendung von Größen mit möglichst direkter Wirkungsentfaltung, etwa die Wirkung von Werbung auf den Bekanntheitsgrad.²⁸² Die Möglichkeit der Verwendung vorökonomischer oder psychografischer Zielgrößen verbessert die prinzipielle Tauglichkeit im Rahmen der Markenführung deutlich. Eine Informationsversorgung kann dennoch nur in dem Maße stattfinden, wie Wirkungszusammenhänge sinnvoll abgebildet und verknüpft werden können.

Die Ansätze sind auf die Ermittlung eines Gesamtbudgets beschränkt, und es findet keine Allokation und damit keine **Koordination** zwischen einzelnen Bereichen statt. Es werden folglich keine Interdependenzen verschiedener Marketingaktivitäten oder verschiedener Unternehmensbereiche modelliert. Wirkungsgestützte, einfache marginalanalytische Modelle können daher nur in begrenztem Umfang für die Markenführung eingesetzt werden. Sie können für Einzelfragen, nicht aber für die Koordination des komplexen Markenführungsgeschehens Verwendung finden.

Vor dem Hintergrund der Verbindung zwischen Inputgröße und Zielgröße werden wesentliche Subfunktionen der **Motivationsfunktion** wie etwa Vorgabe, Kontrolle, Leistungsbeurteilung oder Initiierung ermöglicht. Die Motivationsfunktion dieser Ansätze ist daher grundsätzlich zu bejahen. Dennoch ist Motivation nicht modellinhärent und damit zwingend. Mit der Verbindung von Input- und Zielgrößen ist lediglich die Informationsversorgung für eine mögliche Motivationsfunktion gegeben, nicht aber eine systematische Ausübung derselben.

Insgesamt sind statische Budgetmodelle für die Budgetierung im Rahmen der Markenführung **nicht geeignet**. Die Prognosefunktion ist zwar grundsätzlich für Einzelfragen vorhanden, die Koordinationsfunktion jedoch gar nicht und die Motivationsfunktion ebenfalls nur teilweise gewährleistet.

²⁸¹ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 638 f.

²⁸² Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 639.

4.2.3 Dynamische Budgetmodelle

Ein frühes und bekanntes Modell dieser Forschungsrichtung ist das **dynamische Modell** von VIDALE und WOLFE.²⁸³ Auch dieses Modell ist auf den Bereich der kommunikativen Maßnahmen ausgerichtet. Es basiert auf drei grundlegenden Parametern:²⁸⁴

- Der Umsatzabnahmerate λ . Sie gibt an, wie stark der Umsatz innerhalb einer bestimmten Zeitperiode zurückgeht, wenn die Werbung vollständig ausgesetzt wird.
- Dem Sättigungsniveau M . Es kennzeichnet das Gesamtabatzpotenzial des Unternehmens.
- Der Wirkungskonstante r . Sie gibt die Höhe der Marktreaktion auf zusätzliche Werbausgaben an.

Der Umsatz ist im Modell gegeben durch:

$$U_t = U_0 \cdot e^{-\lambda \cdot t} \quad (5)$$

U_t = Umsatz in der Periode t

U_0 = Basisumsatz der aktuellen Periode

Der Umsatz zukünftiger Perioden verringert sich somit von Periode zu Periode um einen konstanten Prozentsatz. Die Veränderung des Umsatzes ΔU auf Grund einer Erhöhung der Werbung ist gegeben durch:

$$\Delta U = r \cdot \frac{M - U_t}{M} \quad (6)$$

Nähert sich die Werbewirkungskonstante Null an, so strebt der Umsatzzuwachs durch höhere Werbeaufwendungen ebenfalls gegen Null. Nähert sich der Umsatz der Sättigungsmenge an, so strebt der zusätzliche Umsatz gegen Null. Für zusätzli-

²⁸³ Ein weiteres sehr bekanntes dynamisches Modell stammt zum Beispiel von KUEHN. Vgl. KUEHN (1961); für eine zusammenfassende Darstellung und kritische Würdigung des Modells vgl. auch MEFFERT/FRETER (1974a), S. 221 f. und MEFFERT/FRETER (1974b), S. 264.

²⁸⁴ Vgl. VIDALE/WOLFE (1957).

che Umsatzzuwächse muss dann ein steigender Werbeaufwand betrieben werden. Im Extremfall, wenn das Unternehmen bereits die Sättigungsmenge absetzt, ist zusätzliche Werbung wirkungslos. Durch Einsatz eines Werbebudgets (B) ergibt sich somit eine Umsatzveränderung von:

$$\frac{\partial U}{\partial t} = r \cdot B_t \cdot \frac{M - U_t}{M} - \lambda \cdot U_t \quad (7)$$

Es wirken darin immer zwei gegenläufige Effekte: Das Unternehmen verliert jede Periode einen konstanten Anteil an Kunden und gleichzeitig werden neue Kunden durch Werbemaßnahmen akquiriert. Wird die erste Ableitung gleich Null gesetzt und nach dem Werbebudget aufgelöst, lässt sich das Werbebudget ermitteln, das bei gegebener Umsatzabnahmerate und gegebener Wirkungskonstante sowie gegebenem Sättigungsniveau den Umsatz konstant zu halten vermag:

$$B_t = \frac{\lambda \cdot U_t \cdot M}{r \cdot (M - U)} \quad (8)$$

Das Werbebudget zur Aufrechterhaltung des Umsatzes muss demzufolge umso größer sein, je näher der Umsatz am Sättigungsniveau liegt und je größer das Verhältnis der Umsatzabnahmerate zur Wirkungskonstanten ist.

Die Berücksichtigung zeitlicher Effekte in dynamischen Budgetmodellen ist aus Perspektive der Markenführung für die Prognosefunktion grundsätzlich positiv zu bewerten. Allerdings stellt im dynamischen Modell von VIDALE und WOLFE die exklusive Verwendung ökonomischer Zielgrößen ein Manko dar. MEFFERT und FRETER sehen in der Modellspezifikation ein grundsätzliches Problem: Die ausschließliche Fixierung auf potenzielle Kunden sowie die Aufrechterhaltung des aktuellen Umsatzniveaus als übergeordnete Zielsetzungen bezeichnen sie als nicht sinnvoll.²⁸⁵

Eine Koordinationsfunktion ist auch mit Hilfe des dynamischen Modells von VIDALE und WOLFE nicht zu erfüllen, da keine Interdependenzen zu anderen Handlungen des Unternehmens abgebildet werden. Die empirische Bestimmung der Modellparameter stellt eine weitere Herausforderung dar.²⁸⁶ Für die Motivationsfunktion be-

²⁸⁵ Vgl. MEFFERT/FRETER (1974b), S. 264.

²⁸⁶ Vgl. MEFFERT/FRETER (1974b), S. 264.

deutet dies insofern einen Nachteil, weil sich dadurch die Zielakzeptanz verringert. Insgesamt ist die Verwendung einfacher dynamischer Budgetmodelle für die Budgetierung im Rahmen der Markenführung nicht geeignet.

4.2.4 Analytische Mix-Modelle

Alle bislang vorgestellten Ansätze zielen ausschließlich auf die Optimierung des Gesamtbudgets oder auf die Optimierung eines einzelnen Teilbudgets ab. Einen der wesentlichen Entscheidungstatbestände innerhalb der Marketing-Budgetierung stellt jedoch die Frage nach der gleichzeitigen Verteilung des Marketing-Budgets auf verschiedene Marketinginstrumente dar.²⁸⁷ Dies ist insofern eine Herausforderung, da die Instrumente und ihre Wirkungen einer Vielzahl von wechselseitigen Abhängigkeiten unterliegen und daher eine große Anzahl von Aspekten berücksichtigt werden müssen. Als Beispiele für analytische Mix-Modelle werden nachfolgend das Dorfman-Steiner-Optimalitätstheorem sowie die Grundsätze von Modellen mathematischer Programmierung erläutert.

Einen sehr bekannten Ansatz zur Modellierung von Preis- und Absatzförderungsinteraktionen²⁸⁸ stellt das **Dorfman-Steiner-Optimalitätstheorem** dar. Im Ergebnis fordern DORFMAN und STEINER den Teil des Umsatzes in Absatzförderungsmaßnahmen zu investieren, der dem Verhältnis von Absatzförderungselastizität und Preiselastizität entspricht. Im Fall multiplikativer Verknüpfung von Preis und Absatzförderung ist folgende beispielhafte Preis-Absatzförderungs-Responsefunktion gegeben:²⁸⁹

$$x = \alpha \cdot p^{\beta} \cdot A^{\gamma} \quad \text{mit } \beta < 0 \quad (9)$$

x = Abgesetzte Menge

p = Preis

A = Sonstiges Absatzförderungsbudget

²⁸⁷ Vgl. JUNG (2002), S. 647; GATIGNON/VAN DEN ABEELE (1995).

²⁸⁸ Unter Absatzförderung können alle nicht preisbezogenen Maßnahmen des Marketings verstanden werden.

²⁸⁹ Die nachfolgende formale Betrachtung ist an die Darstellung von Jung angelehnt; vgl. JUNG (2002), S. 649 ff. MEFFERT beispielsweise wählt für die Darstellung in Abgrenzung dazu die Ableitung des Dorfman-Steiner-Optimalitätstheorems nach PALDA; vgl. MEFFERT (2000), S. 983 f.

α, β, γ = Skalierungsparameter

Die Elastizitäten sind gegeben durch die partiellen Ableitungen:

$$\eta = \frac{\Delta x \cdot p}{\Delta p \cdot x} = \alpha \cdot \beta \cdot p^{\beta-1} \cdot A^\gamma \cdot \frac{p}{\alpha \cdot p^\beta \cdot A^\gamma} = \beta \quad (10)$$

$$\eta_w = \frac{\Delta x \cdot A}{\Delta A \cdot x} = \alpha \cdot p^\beta \cdot \gamma \cdot A^{\gamma-1} \cdot \frac{A}{\alpha \cdot p^\beta \cdot A^\gamma} = \gamma \quad (11)$$

η = Preiselastizität der Nachfrage

η_A = Absatzförderungselastizität der Nachfrage

Je höher das Absatzförderungsbudget A gesetzt wird, desto größer ist eine gleichzeitige Preisänderung Δp . Eine Interdependenz zwischen Preis- und sonstiger Absatzförderungspolitik wird somit im Modell abgebildet. Werden Gewinnmaximierung und ein linearer Kostenverlauf unterstellt, lässt sich der optimale Preis mit Hilfe des Dorfman-Steiner-Optimalitätstheorems bestimmen und lautet:

$$p^* = \frac{\beta}{1+\beta} k \quad (12)$$

k = variable Kosten

Im Ergebnis geht aus dem Dorfman-Steiner-Optimalitätstheorem eine direkte Verknüpfung von Preisniveau und Absatzförderungsbudget hervor: Im Falle eines hohen Preisniveaus kommt es gleichsam zu einem hohen Absatzförderungsbudget et vice versa. Vor diesem Hintergrund wird von so genannter Preis-Werbe-Konsistenz gesprochen.²⁹⁰

Gilt es eine Vielzahl von Wirkungsinterdependenzen gleichzeitig in einem Modell zu berücksichtigen, so werden diese unter anderem in Form von Nebenbedingungen abgebildet. Die einfache Marginalanalyse ist dann in der Regel nicht mehr ausreichend, um solche Modelle zu optimieren. Statt dessen wurden von vielen Autoren

²⁹⁰ Vgl. SIMON (1992), S. 639.

Verfahren mathematischer Programmierung entwickelt.²⁹¹ Im einfachsten dieser Verfahren, der linearen Programmierung, kann eine Vielzahl von Nebenbedingungen auch in Form von Ungleichungen berücksichtigt werden. Als Weiterentwicklung der linearen Programmierung wurden die geometrische Programmierung, die ganzzahlige Programmierung oder die parametrische Programmierung vorgeschlagen.²⁹² Eines der Hauptkritikpunkte dieser Ansätze stellen die teilweise nicht vorhandenen Lösungsalgorithmen dar.²⁹³ Außerdem geht mit Budgetierungsmodellen auf Basis mathematischer Programmierung ein immenser Datenaufwand einher, der nur durch den systematischen Aufbau umfassender Datenbanken zu bewältigen ist.²⁹⁴

Für die Budgetierung im Rahmen der Markenführung weisen analytische Mix-Modelle zwei zentrale Vorteile auf: Erstens sind die Abbildung von einer Vielzahl von Effekten und das eindeutige Optimalitätskriterium für die Prognosefunktion der Ansätze positiv zu bewerten. Ähnlich wie bei den statischen Budgetmodellen ist auch hier eine Berücksichtigung nicht-monetärer Zielgrößen möglich, was vor allem aus Sichtweise der Markenführung zu begrüßen ist. Zweitens ist gegenüber allen zuvor eingeordneten Ansätzen das erste Mal überhaupt eine Koordinationsfunktion erkennbar. Diese resultiert aus der Möglichkeit, verschiedene Wirkungsinterdependenzen zu berücksichtigen. Besonders bei den Verfahren mathematischer Programmierung ist darüber hinaus eine umfassende Modellierung von Interdependenzen denkbar. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die spezifischen Anforderungen an die Koordinationsfunktion aus Markenführungsperspektive aus. Insgesamt sind die Anforderungen an die Koordinationsfunktion dennoch nur als bedingt erfüllt zu bezeichnen, da eine standardmäßige Berücksichtigung einer Vielzahl von Interdependenzen die Anforderungen an die Intellektuellen Fähigkeiten der Nutzer wie auch an die Datenqualität deutlich erhöhen.

Die hohe modellinhärente Komplexität von Ansätzen mathematischer Programmierung kann auch als wichtigster Grund festgehalten werden, warum die Anforderungen an die Motivationsfunktion wegen einer reduzierten Zielakzeptanz nur bedingt erfüllt sind.

²⁹¹ Vgl. z.B. BALCHANDRAN/GENSCH (1977).

²⁹² Vgl. MEFFERT (2000), S. 987.

²⁹³ Vgl. BECKER (1998), S. 800 ff.

²⁹⁴ Vgl. MEFFERT (1994), S. 381 ff.

4.2.5 Heuristische Mix-Modelle

Heuristische Mix-Modelle adressieren wie die vorangegangenen analytischen Mix-Modelle vor allem das Problem interdependenter Wirkungen beim Einsatz verschiedener Marketing-Instrumente. Allerdings unterscheiden sie sich in der Art ihrer Modellfundierung. Heuristische Verfahren nutzen Prinzipien zur Reduktion der Problemkomplexität und kommen daher ohne eindeutig definierte Lösungsalgorithmen aus.²⁹⁵ Nachfolgend werden als Beispiele solcher Verfahren die warenspezifische Analogiemethode sowie das Kühn-Modell vorgestellt und diskutiert.

Die **warenspezifische Analogiemethode** geht von einem eindeutigen Zusammenhang zwischen den Charakteristika eines Produktes und den Parametern für einen optimalen Marketing-Mix aus. Für den Einsatz der Methode erfolgt eine Standardisierung sowohl für die verschiedenen Produktcharakteristika als auch für verschiedene Marketing-Mix-Aktivitäten. Das eigentliche Entscheidungsproblem wird dann in drei sequentielle Teilprobleme zerlegt: Im ersten Schritt erfolgt eine Beschreibung der Produktmerkmale, im zweiten Schritt wird das Produkt entlang der festgelegten Charakteristika eingeordnet. Im dritten Schritt wird der optimale Marketing-Mix auf Basis der Produktcharakteristika-Einordnung sowie festgelegter Norm-Marketing-Mix-Parameter der warenspezifischen Analogiemethode eingeordnet. Der resultierende optimale Marketing-Mix ist jedoch nicht unmittelbar als Budgetwert oder gar Formalziel darstellbar. Für ein konkretes Produkt lässt sich nur ermitteln, ob beispielsweise eher Werbung oder eher persönlicher Verkauf zu empfehlen sind. Somit kommt die warenspezifische Analogiemethode im Ergebnis nur zu einer **Vorfestlegung der relativen Intensität** verschiedener Marketing-Mix-Aktivitäten.²⁹⁶

MEFFERT nennt die konsequente Berücksichtigung von Interdependenzen verschiedener Marketing-Mix-Aktivitäten sowie die mehrstufige Betrachtung des Entscheidungsproblems als Hauptargumente für die warenspezifische Analogiemethode.²⁹⁷ Kritisch ist jedoch vor allem die Starrheit des Verfahrens anzumerken. Dies betrifft zum einen die Frage nach der Gültigkeit des Merkmalskatalogs für verschiedene

²⁹⁵ Vgl. MEFFERT (2000), S. 982.

²⁹⁶ Für eine ausführlichere Darstellung der warenspezifischen Analogiemethode mit konkreten Beispielen vgl. z.B. MEFFERT (2000), S. 989 ff.

²⁹⁷ Vgl. MEFFERT (2000), S. 992.

Produktarten sowie die Notwendigkeit für eine ex ante Kenntnis aller Einflussfaktoren. Einen weiteren Kritikpunkt stellt die Fokussierung auf inter-instrumentelle Interdependenzen dar. Andere Interdependenzen, beispielsweise solche zwischen verschiedenen Produkten eines Unternehmens werden in diesem Verfahren nicht berücksichtigt.

In einem weiteren heuristischen Mix-Modell, dem **Kühn-Modell**, wird das Grundproblem zunächst in strategische und operative Entscheidungstatbestände aufgespalten.²⁹⁸ Im Rahmen der strategischen Perspektive, die *"Verhaltensgrundsätze, umfassende Gestaltungsrichtlinien und Budgetvorgaben für das Marketing-Mix als Ganzes"*²⁹⁹ vorgibt, wird eine Ermittlung dieser Vorgaben in 21 sequentiellen Teilentscheidungen empfohlen. Der Marketingmanager durchläuft die einzelnen Teilentscheidungen nacheinander und engt den Lösungsraum dadurch sukzessive ein. Rückkopplungen und Korrekturen einzelner, bereits durchlaufener Teilschritte sind durchaus möglich. Bei der konkreten operativen Ausgestaltung der strategischen Vorgaben können so alle sachlichen und zeitlichen Wirkungsinterdependenzen der einzelnen Maßnahmen berücksichtigt werden.

MEFFERT bezeichnet das Kühn-Modell als geeignet, *"um zu einer situationsgerechten Vorauswahl des Marketing-Mix zu gelangen."*³⁰⁰ Vor dem Hintergrund der abgeleiteten Bewertungskriterien ist heuristischen Mix-Modellen vor allem eine Stärke im Rahmen der Koordinationsfunktion zuzuschreiben. Insbesondere das Kühn-Modell mit seiner gesamthaften Perspektive bietet die Möglichkeit einer **unternehmensübergreifenden Koordination**. Dies ist aus Markenführungsperspektive gegenüber anderen diskutierten Modellen besonders positiv hervorzuheben. Die Möglichkeit suboptimaler Lösungen stellt jedoch für die Fähigkeit zur Prognose ein Problem dar: Ähnlich wie bei Decision-Calculus-Modellen basiert bei den heuristischen Mix-Modellen ein wesentlicher Teil der Prognose auf Erfahrungen und damit subjektiven Einschätzung der handelnden Personen. Positiv festzuhalten für die **Prognosefunktion** ist vor allem die Möglichkeit, markenführungsspezifische Zielgrößen zu berücksichtigen.

²⁹⁸ Für eine zusammenfassende Darstellung des Kühn-Modells vgl. z.B. MEFFERT (2000), S. 992 ff.

²⁹⁹ MEFFERT (2000), S. 994.

³⁰⁰ MEFFERT (2000), S. 994.

Für die **Motivationsfunktion** lassen sich schließlich positive wie auch negative Argumente finden: Positiv sind vor allem die Benutzungssicherheit und die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu nennen, die die Zielakzeptanz und damit die von den Zielen ausgehende Motivation positiv beeinflusst. Negativ stellt sich wiederum die eventuell mangelnde Objektivierbarkeit der Ergebnisse dar, die einen reduzierenden Effekt der Zielakzeptanz zur Folge haben kann.

4.3 Bewertung der vorgestellten normativen Budgetierungsansätze

Bei der vorangegangenen Vorstellung ausgewählter formaler Budgetierungsansätze ist auf einzelne Kritikpunkte bezüglich ihrer allgemein funktionalen sowie spezifisch inhaltlichen Tauglichkeit für die Budgetierung im Rahmen der Markenführung bereits eingegangen worden. Abb. 8 fasst diese Bewertungen grafisch zusammen.

Klasse	Ansatz	Prognosefunktion		Koordinationsfunktion		Motivationsfunktion		Gesamtbewertung
		Grundsätzlich	Markenführung	Grundsätzlich	Markenführung	Grundsätzlich	Markenführung	
1 Budgetheuristiken	• Planungskennziffern	○	○	○	○	○	○	Nicht geeignet
	• Konkurrenzbezogener Ansatz von Weinberg	○	○	○	○	○	○	Nicht geeignet
	• Decision-Calculus Modelle (ADBUG)	◐	○	○	○	◐	◐	Nicht geeignet
2 Stat. Budgetmodelle	• Einfache marginal-analytische Modelle	◐	●	○	○	◐	●	Nicht geeignet
3 Dyn. Budgetmodelle	• Dynamisches Modell von Vidale und Wolfe	◐	○	○	○	◐	◐	Nicht geeignet
4 Analytische Mix-Modelle	• Dorfman-Steiner-Theorem	◐	○	◐	○	◐	○	Nicht geeignet
	• Mathematische Programmierung	●	●	◐	◐	◐	◐	Bedingt geeignet
5 Heuristische Mix-Modelle	• Warenanalytischer Ansatz	○	○	●	◐	○	○	Nicht geeignet
	• Kühn-Modell	◐	◐	●	●	◐	◐	Bedingt geeignet

○ Keine Eignung ◐ Bedingte Eignung ● Eignung

Abb. 8: Zusammenfassende Bewertung ausgewählter Budgetierungsansätze
Quelle: Eigene Darstellung.

Gemessen an der Vielzahl formaler Budgetierungsansätze, die in wissenschaftlichen Beiträgen existieren, kann im hier nur ein kleiner Ausschnitt betrachtet werden. Durch die vorherige Systematisierung werden jedoch verschiedene grundlegende Charakteristika formaler Budgetierungsmodelle berücksichtigt. Im Ergebnis ist keiner

der betrachteten Ansätze geeignet, alle allgemein funktionalen sowie spezifisch inhaltlichen Anforderungen der Budgetierung im Rahmen der Markenführung zu erfüllen. Das Kernproblem der **monoinstrumentalen Ansätze** liegt in ihrer Unfähigkeit zur Berücksichtigung von Interdependenzen und damit zur Koordination begründet.

Dieses Problem greifen die **polyinstrumentalen Ansätze** zwar auf, aber auch sie sind höchstens bedingt tauglich, alle an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Vor allem die analytischen Modelle sind dabei wegen ihrer hohen Daten- und Verständnisanforderungen für den praktischen Einsatz nahezu ungeeignet. JUNG sieht den Wert dieser Ansätze vornehmlich in ihrer Fähigkeit zum empirischen Beleg von Gesetzmäßigkeiten der untersuchten Interdependenzen. Eine wahrhaftige Abbildung der Realität und damit einhergehende Berücksichtigung der teilweise interdependenten Wirkungen aller Marketing-Mix Bereiche werde es auch in Zukunft nicht geben.³⁰¹ Das Grundproblem der Marketing-Mix-Modellierung ist demzufolge in der Erhebung der Simulationsparameter zu suchen und so schlussfolgert JUNG, *"je stärker die menschliche Psyche (...) ins Spiel kommt, um so weniger sind die Probleme der mathematischen Behandlung zugänglich"*³⁰². Auch aus diesem Grund räumt MEFFERT vor allem den Heuristischen Mix-Modellen die *"größten Zukunftschancen bei der praktischen Anwendung"*³⁰³ ein.

4.4 Deskriptive Beiträge zur Marketing-Budgetierung

Die zweite noch jüngere und zahlenmäßig kleinere³⁰⁴ Forschungsrichtung der Marketing-Budgetierung nimmt die Kritik an formalen Budgetierungsmodellen explizit zur Kenntnis und beschäftigt sich mit dem Prozess der Budgetierung selbst.³⁰⁵ Es wird untersucht, welche Parameter den Ablauf der Budgetierung in der Praxis auf welche Art beeinflussen. Durch solche Untersuchungen sei ein höherer Erkenntnisfortschritt zu erwarten als durch die Weiterentwicklung formalanalytischer Modelle zur Budget-

³⁰¹ Vgl. JUNG (2002), S. 669.

³⁰² JUNG (2002), S. 669.

³⁰³ MEFFERT (2000), S. 995.

³⁰⁴ Gemeint ist die Anzahl an wissenschaftlichen Beiträgen im Vergleich zu Beiträgen der ersten dargestellten Forschungsrichtung.

³⁰⁵ Vgl. PIERCY (1987b), S. 45.

höhe oder Budgetverteilung.³⁰⁶

Ein wesentlicher Beitrag zu diesem Forschungsfeld ist von PIERCY geleistet worden.³⁰⁷ Er hat untersucht, inwiefern ein Werbebudget das Ergebnis eines politischen Prozesses darstellt.³⁰⁸ Dazu hat er eine explorative Studie durchgeführt, in der die **Unternehmensstruktur und der Budgetierungsprozess als erklärende Variablen** fungieren. Die Studie bestätigt einen deutlichen Einfluss dieser Variablen auf das Ergebnis der Budgetierung.³⁰⁹ Ergebnisse quantitativer Allokationsmodelle spielen entsprechend der Erkenntnisse dieser Studie bei der Festlegung von Budgets nur eine untergeordnete Rolle. Nach PIERCY ist das in der Wissenschaft oft vorgebrachte Argument, mit genaueren Budgetierungsmodellen könne das Problem der Politisierung von Budgetierungsentscheidungen wirksam angegangen werden, ein Scheinargument, das letztendlich nur politischen Akteuren bei der Budgetierung in die Hände spielt.³¹⁰ Von der Forschung fordert PIERCY eine intensivere Auseinandersetzung mit den Kontextfaktoren der Marketing-Budgetierung.³¹¹

Auch LOW und MOHR untersuchen den Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen auf die Budgetierung. Dabei fokussieren sie sich auf Budgets für Kommunikation und sonstige Verkaufsförderungsmaßnahmen³¹². Den Ausgangspunkt bildet die Fragestellung, welche Prozesse zu einem oftmals übergewichteten *Sales Promotion*-Budget führen.³¹³ Nach den Ergebnissen von LOW und MOHR führen vor allem **institutionalistische Zwänge** zu einem höheren *Sales Promotion*-Budget. Die formale Ableitung oder Kenntnis des optimalen Budgets ist demnach nur ein Mosaikstein im Budgetierungsprozess. Auch LOW und MOHR sehen in organisatorischen As-

³⁰⁶ Vgl. PIERCY (1987b), S. 58.

³⁰⁷ Vgl. PIERCY (1987a); vgl. PIERCY (1987b); Piercy ist mit seinen Arbeiten nachfolgend regelmäßig von verschiedenen Autoren zitiert worden; vgl. z.B. MANTRALA/SINHA/ZOLTNERS (1992), S. 162; LOW/MOHR (1999), S. 75; HOMBURG/KROHMER/WORKMAN (2000), S. 48.

³⁰⁸ Vgl. PIERCY (1987a), S. 34.

³⁰⁹ Vgl. PIERCY (1987a), S. 39.

³¹⁰ Vgl. PIERCY (1987a), S. 35.

³¹¹ Vgl. PIERCY (1987b), S. 58.

³¹² LOW und MOHR benutzen den Begriff *Sales Promotion* ohne diesen näher zu definieren. Vgl. LOW/MOHR (1999), S. 67 ff.

³¹³ Vgl. LOW/MOHR (1999), S. 67; Die Studie ist qualitativ und basiert auf 21 von den Autoren durchgeführten Tiefeninterviews.

pekten einen Fokus für zukünftige Forschungsanstrengungen.³¹⁴

Eine Reihe weiterer Autoren beschäftigt sich mit detaillierteren Einzelfragen von Kontextfaktoren der Budgetierung. Die Beiträge lassen sich thematisch in drei wesentliche Bereiche gliedern:

- Ein vergleichsweise frühes Forschungsfeld beschäftigt sich mit der **Informationsmanipulation zur Beeinflussung von Marketingbudgets**. CANSIER beispielsweise untersucht die Abhängigkeit der Werbebudgetierung multinationaler Unternehmen von der Organisationsform. Dabei werden insbesondere Anreize für Manager zu nicht-wahrheitsgemäßer Berichterstattung modelliert. Möglichkeiten zur Vermeidung oder Unterdrückung solchen Verhaltens bieten sich nach CANSIER auf dem Wege der Gestaltung von Bewertungs- und Entlohnungssystemen.³¹⁵
- In einem zweiten Bereich wird das Zustandekommen von **Marketingbudgets als ein Resultat von Verhandlungen** untersucht. WILLS und KENNEDY untersuchen bspw. in einer qualitativen Studie den Einfluss der Marketingabteilung auf das Marketingbudget. Verhandlungen über Budgets werden demnach erstens vor allem Top Down oder im Gegenstromprinzip³¹⁶ vorgenommen. Zweitens deuten die Ergebnisse auf einen geringen Einfluss der Marketingabteilung in Budgetverhandlungen hin. Der Ausgangspunkt der Budgetgrößen ist drittens nicht eindeutig geregelt und viertens ist in Budgetverhandlungen politisches Verhalten und Informationsbeeinflussung festzustellen.³¹⁷

³¹⁴ Vgl. LOW/MOHR (1999), S. 77.

³¹⁵ Vgl. CANSIER (2004), S. 141 ff. Für andere Modelle zur Informationsmanipulation bei der Erstellung von Marketing-Budgets vgl. z.B. CUNNINGHAM/CLARKE (1975), S. 129 ff.; LOWE/SHAW (1968), S. 304 ff.

³¹⁶ Es lassen sich drei grundsätzliche prozessuale Vorgehensweisen bei der Budgetierung unterscheiden: Top-Down, Bottom-Up und das Gegenstromprinzip. Bei einer Top-Down-Vorgehensweise wird die Budgethöhe an oberster Stelle im Unternehmen festgelegt und nachfolgend auf die einzelnen Bereiche verteilt. Bei einer Bottom-up-Vorgehensweise werden zuerst gewinnoptimale Budgets für jeden Einzelbereich abgeleitet und dann zum Gesamtbudget zusammengefasst. Beim Gegenstromprinzip finden beide zuvor beschriebenen Alternativen gleichzeitig statt und es kommt zu einer sukzessiven und mehrstufigen Abstimmung der Top-Down- und der Bottom-Up-Ergebnisse. Für eine ausführliche Darstellung vgl. z.B. WEBER (2005), S. 367 ff.

³¹⁷ Vgl. WILLS/KENNEDY (1983), S. 58 ff. Eine vergleichbare Untersuchung wurde von HANMER-LLOYD und KENNEDY bereits zwei Jahre zuvor durchgeführt. Zusätzlich werden Empfehlungen abgeleitet, wann der Einsatz von Top Down, Bottom up oder dem Gegenstromprinzip zu empfehlen ist; vgl.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

- In einem dritten Forschungsfeld werden **Einflüsse grundsätzlicher Unternehmensparameter** untersucht. FRETER et al. beschäftigen sich beispielsweise mit der Abhängigkeit des Marketing-Budgets von der Unternehmensgröße. Ziel ihrer Untersuchung ist die Ableitung von speziellen Empfehlungen für kleinere Unternehmen.³¹⁸ JOSEPH und RICHARDSON untersuchen, ob es einen Zusammenhang zwischen der Liquidität eines Unternehmens und der relativen Höhe von Marketingbudgets gibt. Im Ergebnis ist dieser Zusammenhang tatsächlich festzustellen. Nach JOSEPH und RICHARDSON ist dies vor allem ein Phänomen von Unternehmen, die nicht vom Eigentümer selbst geführt werden. Die zu hohen Marketingbudgets sind dementsprechend als Kosten, die aus Prinzipal-Agenten-Beziehungen entstehen, zu modellieren.³¹⁹

Die zweite Forschungsrichtung ist überwiegend im Bereich der Koordinations- und der Motivationsfunktion anzusiedeln. Dabei geht es jedoch nicht um die Entwicklung formaler Budgetierungstechniken, die die Koordinations- oder die Motivationsfunktion ausüben, sondern um eine Vertiefung des Verständnisses über die Funktionsweise und Zusammenhänge dieser beiden Funktionen. Die Ergebnisse dieser Forschungsrichtung können für die Budgetierung im Rahmen der Markenführung von großem Wert sein. Allein formale Budgetierungsmodelle, so hat der vorangegangene Abschnitt gezeigt, reichen für die Budgetierung in der Praxis nicht aus. Ein tieferes Verständnis über die Kontextfaktoren der Budgetierung kann daher entscheidend dazu beitragen, Budgetierungsmethoden für die Markenführung zu entwickeln, die formale Ansätze und prozessuale sowie strukturelle Erkenntnisse vereinen.

Nachdem Forschungsrichtungen und Ansätze der Marketing-Budgetierung nun eingeordnet und bewertet sind, kann im nächsten Abschnitt ein Zwischenfazit der bisherigen Überlegungen gezogen werden. Bevor im Anschluss daran der Forschungsbedarf anhand einzelner Forschungsfragen konkretisiert wird, findet zunächst noch eine Skizzierung grundsätzlicher Entwicklungstendenzen in der allgemeinen Diskussion um die Budgetierung statt. Diese sollen bei der Ableitung von Forschungsfragen berücksichtigt werden.

HANMER-LLOYD/KENNEDY (1981), S. BRISCOE untersucht untersucht in diesem Zusammenhang auch den Einfluss von Budgets vorangegangener Perioden; vgl. BRISCOE (1972).

³¹⁸ Vgl. FRETER/KESSLER/WANGEN (1980), S. 43 ff.

³¹⁹ Vgl. JOSEPH/RICHARDSON (2002), S. 94 ff.

5. Skizzierung des geplanten Forschungsvorhabens

5.1 Zwischenfazit auf Basis der bisherigen Ausführungen

Themen mit Bezug zur Markenführung besitzen eine hohe Aktualität. Sie begründen insbesondere vor dem Hintergrund veränderter Marktbedingungen einen wesentlichen Erfolgsfaktor marktorientierter Unternehmensführung.

Neben den strategischen Bereichen der Markenführung erweist sich auch ihre operative Umsetzung als erfolgskritisch. Die Budgetierung spielt in beiden Bereichen auf Grund ihrer inhaltlichen Konzeption einerseits und ihrer Verbreitung in der Praxis andererseits eine entscheidende Rolle.

Die Budgetierung nimmt als Führungsinstrument eine Reihe elementarer Funktionen, vor allem bei der Zuteilung von Ressourcen wahr. Die Fähigkeit zur Ausübung dieser Funktionen kann als Grundlage für eine Bewertung existierender Budgetierungsansätze dienen. Ferner lassen sich neben diesen allgemeinen funktionalen Anforderungen auch spezifische inhaltliche Anforderungen aus der Konzeption identitätsbasierter Markenführung ergänzen.

Speziell zur Markenführung existieren keine dedizierten Budgetierungsansätze. Aus dem Bereich des Marketings hingegen ist eine Vielzahl solcher Beiträge bekannt. Eine unmittelbare Übertragung von Budgetierungsansätzen, Instrumenten und Techniken aus dem Marketing erweist sich nach einer Überprüfung anhand der in diesem Arbeitspapier abgeleiteten Anforderungen jedoch als problematisch: Die meisten in der marketingorientierten Literatur präsentierten Budgetierungsansätze und Instrumente versprechen mit Hilfe formalanalytischer Methoden exakte und ergebnisoptimale Lösungen, leisten dies jedoch höchstens für kleine Ausschnitte der Unternehmensrealität. Die eindeutige Ablehnung der Praxis gegenüber den vorgeschlagenen Ansätzen unterstreicht dies. Aus Perspektive der Markenführung ist dem Thema Markenführungsbudgetierung folglich mit Hilfe der vorgestellten Ansätze und Techniken nicht näher zu kommen. Vielversprechend hingegen stellen sich vor allem die Beiträge von PIERCY dar, die sich vorwiegend mit den Kontextfaktoren der Budgetierung beschäftigen. Erstmals wird auch im Marketing die Budgetierung als komplexes Gebilde zur Steuerung der Unternehmensrealität wahrgenommen und nicht bloß als Lieferant für formalanalytische Budgetierungstechniken.

Für die Markenführung gibt es folglich nur sehr begrenzte Erkenntnisse, wie mit der Schnittstelle zur Budgetierung wissenschaftlich und praktisch umgegangen werden soll. Es existiert eine klare Forschungslücke, die nachfolgend durch Aufstellung einiger Forschungsfragen näher abzugrenzen und durch deren Beantwortung zu schließen ist.

5.2 Ableitung von Forschungsfragen und methodisches Vorgehen zur Beantwortung

Das geplante Forschungsvorhaben soll sich der Frage widmen, wie eine markenführungsgerechte Budgetierung unter Berücksichtigung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes aussieht. Diese übergeordnete Fragestellung lässt sich in drei Teilfragen spezifizieren:

1. Wie werden Zielvorgabe und Ressourcenallokation im Bereich der identitätsbasierten Markenführung in Unternehmen durchgeführt?
2. Was sind typische Problemfelder bei der Zielvorgabe und Ressourcenallokation im Bereich der identitätsbasierten Markenführung?
3. Welche Gestaltungsempfehlungen an die Zielvorgabe und Ressourcenallokation lassen sich daraus für die identitätsbasierte Markenführung ableiten?

Im Rahmen eines Theorieteils ist zunächst die Bedeutung einer identitätsbasierten Markenführungsbudgetierung für die Markenführung insgesamt zu klären. Dazu sind in einem bereits erstellten Arbeitspapier erste Ansätze geliefert worden, die von den Funktionen der Budgetierung ausgehen und diese vor dem Hintergrund der Zielsetzungen identitätsbasierter Markenführungsbudgetierung spezifizieren und bewerten. Darüber hinaus ist ebenfalls zu untersuchen, welche Relevanz eine identitätsbasierte Markenführungsbudgetierung für den Erfolg der Markenführung insgesamt hat. Dabei ist zu unterscheiden, welchen Nutzen die Budgetierung allgemein für eine erfolgreiche Markenführung haben kann und welchen Nutzen eine identitätsbasierte Markenführungsbudgetierung für eine erfolgreiche Markenführung haben kann.

Zur weiteren Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen wird dann in einer Explorationsphase untersucht, welche typischen Problemfelder sich für die identitätsbasierte Markenführungsbudgetierung in der Praxis feststellen lassen. Eine der umfassendsten empirischen Untersuchungen von Budgetierungssystemen wurde

durch DAMBROWSKI durchgeführt.³²⁰ Er strukturiert für seine Untersuchung das gesamte Budgetierungssystem in einzelne Systemmodule.³²¹ Diese Strukturierung ist nachfolgend erneut aufgegriffen worden: GREINER nutzt ebenfalls das von DAMBROWSKI vorgeschlagene Systematisierungsraster einzelner Elemente des Budgetierungssystems für seine empirische Untersuchung zur strategiegerechten Budgetierung.³²² Im Gegensatz zu den Untersuchungen von DAMBROWSKI oder GREINER soll das Systematisierungsraster hier lediglich dazu dienen, diejenigen Bereiche des Budgetierungssystems zu identifizieren, die sich in der Explorationsphase als besondere Problembereiche der identitätsbasierten Markenführungsbudgetierung herausstellen. Dazu muss das Systematisierungsraster von DAMBROWSKI zunächst auf seine Tauglichkeit im Rahmen des identitätsbasierten Markenführungsansatzes überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Die Explorationsphase dient neben der Klärung der Frage, wie Markenführungsbudgetierung in der Praxis abläuft auch dazu, Hypothesen über die Wirkungszusammenhänge identifizierter Problembereiche und dem Erfolg von Markenführung aufzustellen. Diese Hypothesen dienen dann als Ausgangsbasis für eine großzahlige empirische Untersuchung, die im Anschluss an die Explorationsphase zu konzipieren und durchzuführen ist. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend in konkrete Handlungsempfehlungen überführt.

³²⁰ GREINER bezeichnet den Beitrag von DAMBROWSKI als den *"umfassendsten im deutschsprachigen Raum vorgelegten Ansatz zur Analyse der Budgetierung"*; GREINER (2004), S. 65.

³²¹ Vgl. DAMBROWSKI (1986), S. 141 ff.

³²² Vgl. GREINER (2004), S. 82 ff.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. (1996):** *Building Strong Brands*, New York 1996.
- AAKER, D./CARMAN, J. (1982):** *Modeling Advertising-Sales Relationships Involving Feedback: A Time Series Analysis of Six Cereal Brands*, *Journal of Marketing Research*, 19 Jg., Heft 1, 1982, S. 116-125.
- AAKER, D./JOACHIMSTHALER, (2000):** *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*, New York [u.a.] 2000.
- ALBERS, S. (1998):** *Regeln für die Allokation eines Marketing-Budgets auf Produkte oder Marktsegmente*, in *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50 Jg., Heft 3, 1998, S. 211-235.
- ALEWELL, K. (1974):** *Markenartikel*, in: Tietz, B. [Hrsg.], *Handwörterbuch der Absatzwirtschaft*, Wiesbaden 1974, S. 1218-1227.
- BACKHAUS, K./SCHRÖDER, J./PERREY, J. (2002):** *B2B-Märkte – Die Jagd auf Markenpotenziale kann beginnen*, in *Absatzwirtschaft*, 46 Jg., Heft 11, 2002, S. 48-54.
- BALACHANDRAN, V./GENSCH, D. H. (1974):** *Solving the "Marketing Mix" Problem Using Geometric Programming*, in *Management Science*, 21 Jg., Heft 2, 1974, S. 160-171.
- BARZEN, D. (1990):** *Marketing-Budgetierung*, Frankfurt 1990.
- BBDO GROUP GERMANY (1999):** *Brand Parity III – Die Austauschbarkeit von Marken stagniert auf hohem Niveau*, Düsseldorf 1999.
- BECKER, J. (1998):** *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, 6. Aufl., München 1998.
- BEREKOVEN, L. (1978):** *Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens*, in: Gabler-Verlag [Hrsg.], *Markenartikel heute – Marke, Markt und Marketing*, Wiesbaden 1978, S. 35-48.
- BERNDT, R. (1995):** *Marketing 3 – Marketing-Management*, 2. Aufl., Berlin 1995.
- BERTHEL, J. (2000):** *Ziele*, in Corsten, H. [Hrsg.], *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., München, Wien 2000, S. 1072-1078.
- BRISCOE, G. (1972):** *The Sources and Uses of Marketing Information in the British Steel Corporation*, Centre for Industrial Economic and Business Research, University of Warwick, Coventry 1972.
- BRONNER, R. (1992):** *Komplexität*, in Frese, E. [Hrsg.], *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., 1992, Sp. 1121-1130.

- BÜHNER, A. (2001):** *Sponsoring*, in Bühner, R. [Hrsg.], Management-Lexikon, München [u.a.] 2001, S. 705.
- BUKHARI, I. (1998):** *Marktreaktionsfunktionen*, in Diller, H. [Hrsg.], Marketingplanung, 2. Aufl., München 1998, S. 293-337.
- BUNCE, P./FRASER, R./HOPE, J. (2001):** *Beyond Budgeting – The Barrier Brakers*, in Horváth, P. [Hrsg.], Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 2001, S. 55-76.
- BURMANN, CH. (2003):** *"Customer Equity" als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung*, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73 Jg., Heft 2, 2003, S. 113-138.
- BURMANN, CH./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Ch. [Hrsg.], Universität Bremen, Bremen 2003.
- BURMANN, CH./HUNDAKER, S. (2003):** *Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings*, Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Ch. [Hrsg.], Universität Bremen, Bremen 2003.
- BURMANN, CH./JOST-BENZ, M. (2005):** *Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte*, Arbeitspapier Nr. 19 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Ch. [Hrsg.], Universität Bremen, Bremen 2005.
- BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005a):** *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. [Hrsg.], Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 73-114.
- BURMANN, CH./MEFFERT, H. (2005b):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. [Hrsg.], Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 37-72.
- BURMANN, CH./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2006):** *Identitätsbasierte Markenführung*, in Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. [Hrsg.], Psychologie der Markenführung, München 2006 (im Druck).
- BURMANN, CH./MEFFERT, H./KOERS, M. (2005):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. [Hrsg.], Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-17.

- BURMANN, CH./ZEPLIN, S. (2005):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, in Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. [Hrsg.], Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 115-139.
- CANSIER, A. (2004):** *Werbefbudgetierung multinationaler Unternehmen bei Polyzentrismus und Geozentrismus*, in Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 15 Jg., Heft 2, 2004, S. 141-164.
- COURT, D. C./GORDON, J. W./PERREY, J. (2005):** *Boosting returns on marketing investment*, in The McKinsey Quarterly, 41 Jg., Heft 2, 2005, S. 37-47.
- COURTNEY, H./KIRKLAND, J./VIGUERIE, P. (1997):** *Strategy under Uncertainty*, in Harvard Business Review, 75 Jg., 1997, S. 67-79.
- CUNNINGHAM, M. T./CLARKE, C. J. (1975):** *The Product Management Function in Marketing*, in European Journal of Marketing, 9 Jg., Heft 2, 1975, S. 129-149.
- DAFT, R. L./NOE, R. A. (2001):** *Organizational Behaviour*, Fort Worth u.a. 2001.
- DAMBROWSKI, J. (1986):** *Budgetierungssysteme in der deutschen Unternehmenspraxis*, Darmstadt 1986.
- DENK, R. (2004):** *Beyond Bureaucratics in Budgeting*, in Zeitschrift für Führung und Organisation, 73 Jg., Heft 2, 2004, S. 74-81.
- DILGER, F. (1991):** *Budgetierung als Führungsinstrument. Budgetierungssysteme und ihre spezifischen Anwendungsgebiete*, Köln 1991.
- DOMIZLAFF, H. (1951):** *Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens, Ein Lehrbuch der Markentechnik*, 2. Aufl., Hamburg 1951.
- DPMA (2001):** *Jahresbericht 2000*, München 2001.
- DPMA (2005):** *Jahresbericht 2004*, München 2005.
- ESCH, F.-R. (2000):** *Werbewirkungsforschung*, in Herrmann, A./Homburg, C. [Hrsg.], Marktforschung, Wiesbaden 2000, S. 861-910.
- ESCH, F.-R. (2005):** *Strategie und Technik der Markenführung*, 3. Aufl., München 2005.
- ESCH, F.-R./LANGNER, T./BRUNNER, C. (2005):** *Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling*, in Esch, F.-R. [Hrsg.], Moderne Markenführung, Wiesbaden 2005, S. 1227-1261.
- ESCH, F.-R./WICKE, A./REMPEL, J. A. (2005):** *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements*, in Esch, F.-R. [Hrsg.], Moderne Markenführung, Wiesba-

den 2005, S. 3-55.

EWERT, R./WAGENHOFER A. (2003): *Interne Unternehmensrechnung*, 5. Aufl., Berlin 2003.

FISCHER, M./HIERONIMUS, F./KRANZ, M. (2002): *Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte*, Arbeitspapier Nr. 1 des Marketing Centrums Münster und McKinsey&Company, Backhaus, K./Meffert, H./Meffert, J./Perrey, J./Schröder, J. [Hrsg.], Düsseldorf 2002.

FRETER, H./KESSLER, R./WANGEN, E. (1980): *Marketing mit kleinem Budget*, in Mittelstand und Betriebswirtschaft, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V., Bd. 1, Bayreuth 1980, S. 43-80.

GAISER, B. (2005): *Markenkonzeption. Markenstrategische Entscheidungen in der Markenführung*, in Gaiser, B./Linxweiler, R./Brucker, V. [Hrsg.], Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, Wiesbaden 2005, S. 41-62.

GATIGNON, H. A./VAN DEN ABEELE, P. M. (1995): *To standardize or not to standardize: marketing-mix effectiveness in Europe*, in Marketing Science Institute [Hrsg.], Cambridge 1995.

GERKEN, G. (1994): *Die fraktale Marke*, Düsseldorf 1994.

GLEICH, R./KOPP, J./LEYK, J. (2003): *Advanced Budgeting: better and beyond*, in Horváth, P./Gleich, R. [Hrsg.], Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart 2003, S. 315-329.

GOOSENS, T. (1999): *Grundsätze der Budgetierung*, Hilden 1999.

GREINER, O. (2004): *Strategiegerechte Budgetierung – Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Budgetierung im Rahmen der Strategierealisierung*, München 2004.

GREINER, O. (2005): *Neugestaltung der Ziel-, Kontroll- und Anreizsysteme. Ein pragmatischer Einstieg in Beyond Budgeting Ansätze*, in Controlling, 17 Jg., Heft 8-9, 2005, S. 499-506.

GUTENBERG, E. (1984): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Zweiter Band – Der Absatz*, 17. Aufl., Berlin [u.a.] 1984.

HANMER-LLOYD, S./KENNEDY, S. (1981): *Setting and Allocating the Communications Budget*, Marketing Communications Research Centre, Cranfield 1981.

HARTMANN, V. (1966): *Markentechnik in der Konsumgüterindustrie*, in Mellerowicz, K. [Hrsg.], Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Bd. 10,

Freiburg i.Br. 1966.

HOFSTEDE, G. H. (1970): *The Game of Budget Control*, 2. Aufl., Assen 1970.

HÖLLER, H. (1978): *Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme*, München 1978.

HOMBURG, C./KROHMER, H. (2003): *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003.

HOMBURG, C./KROHMER, H./WORKMAN, J. P. JR. (2000): *Machtstrukturen in Unternehmen: Bestandsaufnahme und systematische Erklärungsansätze für den Marketingbereich*, in *Die Betriebswirtschaft*, 60 Jg., Heft 1, S. 78-96.

HOPE, J./FRASER, R (1997): *Beyond Budgeting – Breaking through the barrier to 'the third wave'*, in *Management Accounting*, 75 Jg., Heft 11, 1997, S. 20-23.

HORVÁTH, P. (1978): *Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung*, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 48 Jg., S. 194-208.

HORVÁTH, P. (2003): *Controlling*, 9. Aufl., München 2003.

HORVÁTH, P./MÖLLER, K. (2004): *Budgetierung und Organisationsstruktur. Welche Budgetierung passt zu welcher Organisation?*, in *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 73 Jg., Heft 2, 2004, S. 68-73.

HUTZSCHENREUTER, T./ESPEL, P./SCHNEEMANN, A. (2004): *Industrieentwicklung und Marketing-Mixe. Erfassung und empirische Untersuchung für die Musik und Filmindustrie*, Wiesbaden 2004.

JOSEPH, K./RICHARDSON, V. J. (2002): *Free Cash Flow, Agency Costs, and the Affordability Method of Advertising Budgeting*, in *Journal of Marketing*, 66 Jg. Heft 1, 2002, S. 94-107.

JUNG, H. (2002): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 8. Aufl., München [u.a.] 2002.

JUNG, H. (2003): *Controlling*, München, Wien 2003.

KAAS, K. P. (1990): *Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt*, in *Die Betriebswirtschaft*, 50 Jg., Heft 4, 1990, S. 539-548.

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

KELLER, K. L. (2003): *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River, NJ 2003.

- KENNEDY, A./DUGDALE, D. (1999):** *Getting the most from Budgeting*, in Management Accounting, 79 Jg., Heft 2, 1999, S. 22-24.
- KIESER, A./KUBICEK, H. (1992):** *Organisation*, 3. Aufl., Berlin [u.a.] 1992.
- KIRCHGEORG, M./KLANTE, O. (2002):** *Die (un-)heimliche Gefahr: Markenerosion – eine schleichende Krankheit ohne Therapeuten?*, in Markenartikel, Heft 1, S. 4-12.
- KLINGEBIEL, N. (1997):** *Performance Measurement Systeme*, in Wirtschaftsstudium, 26 Jg., Heft 7, 1997, S. 655-663.
- KOSIOL, E. (1968):** *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1968.
- KOTLER, P./ARMSTRONG, G./SAUNDERS, J./WONG, V. (2003):** *Grundlagen des Marketing*, 3. Aufl., München 2003.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001):** *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- KROEBER-RIEL, W. (1984):** *Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten*, in Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 6 Jg., Heft 3, 1984, S. 210-214.
- KROEBER-RIEL, W./ESCH, F.-R. (2004):** *Strategie und Technik der Werbung*, 6. Aufl., Stuttgart [u.a.] 2004.
- KUEHN, A. A. (1961):** *A Model for Budgeting Advertising*, in Bass, F. M. [Hrsg.], *Mathematical Models and Methods in Marketing*, Homewood Ill. 1961, S. 315-348.
- KULLMANN, M. (2006):** *Strategisches Mehrmarkencontrolling. Ein Beitrag zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios - Modellkonzeption und empirische Analyse*, Wiesbaden 2006 (im Druck).
- KÜPPER, H.-U. (2005):** *Controlling*, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- LANDWEHR, R. (1988):** *Standardisierung der internationalen Werbeplanung – Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt*, Frankfurt am Main 1988.
- LILIEN, G. L./KOTLER, P./MOORTHY, K. (1992):** *Marketing Models*, Englewood Cliffs 1992.
- LILIEN, G. L./RANGASWAMY, A. (1998):** *Marketing Engineering. Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning*, Reading, Massachusetts 1998.
- LINXWEILER, R. (2001):** *BrandScoreCard – Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung*, in Groß-Umstadt 2001.

- LINWEILER, R./BRUCKER, T. G. (2004):** *BrandScoreCard*, in Bruhn, M. [Hrsg.], *Handbuch Markenführung – Band 2*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1877-1895.
- LITTLE, J. D. C. (1970):** *Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus*, in *Management Science*, 17 Jg., Heft 16, 1970, S. 466-485.
- LOCKE, E. A. (1968):** *Toward a theory of task motivation and incentives*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 Jg., 1968, S. 157-189.
- LOW, G. S./MOHR, J. J. (1999):** *Setting Advertising and Promotion Budgets in Multi-Brand Companies*, in *Journal of Advertising Research*, 39 Jg., Heft 1, 1999, S. 67-78.
- LOWE, E. A./SHAW, R. W. (1968):** *An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from a Company's Budgeting Process*, in *Journal of Management Studies*, 5 Jg., Heft 3, S. 304-315.
- MANTRALA, M. K./SINHA, P./ZOLTNERS, A. A. (1992):** *Impact of Resource Allocation Rules on Marketing Investment-Level Decisions and Profitability*, in *Journal of Marketing Research*, 29 Jg., Heft 2, 1992, S. 162-175.
- MCKINSEY, J. O. (1922):** *Budgetary Control*, New York 1922.
- MEFFERT, H. (1988):** *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, Wiesbaden 1988.
- MEFFERT, H. (1994):** *Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung*, Wiesbaden 1994.
- MEFFERT (1999):** *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch*, in: Meffert, H. [Hrsg.], *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel*, Wiesbaden 1999, S. 3-34.
- MEFFERT, H. (2000):** *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- MEFFERT, H. (2002):** *Erlebnisse um jeden Preis – was leistet Event-Marketing*, Dokumentation des Workshops vom 24. Juni 2002, Münster 2002.
- MEFFERT, H./BONGARTZ, M. (2000):** *Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis - eine empirische Untersuchung*, in Backhaus, K. [Hrsg.], *Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000, S. 381-405.
- MEFFERT, H./BURMANN, CH. (1996):** *Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, in Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. [Hrsg.], *Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.*, Münster 1996.

- MEFFERT, H./BURMANN, CH. (1998):** *Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken – Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen*, in Meffert, H./Krawitz, N. [Hrsg.], Unternehmensrechnung und –besteuerung - Grundfragen und Entwicklung, Wiesbaden 1998, S. 75-126.
- MEFFERT, H./BURMANN, CH. (2005):** *Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen Verständnis zum identitätsorientierten Markenverständnis*, in Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. [Hrsg.], Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 19-36.
- MEFFERT, H./BURMANN, CH./KOERS, M (2005):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. [Hrsg.], Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-17.
- MEFFERT, H., /FRETER, H. (1974a):** *Entscheidungsmodelle der Werbungsbudgetierung (I)*, in Das Wirtschaftsstudium, 2 Jg., Heft 5, 1974, S. 216-222.
- MEFFERT, H./FRETER, H. (1974b):** *Entscheidungsmodelle der Werbebudgetierung (II)*, in Das Wirtschaftsstudium, xy Jg., Heft 5, 1974, S. 264-268.
- MEFFERT, H./KOERS, M. (2005):** *Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung*, in Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. [Hrsg.], Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 273-296.
- MENSCH, G. (2004):** *Budgetierung – Gestaltungsanforderungen und –ansätze sowie aktuelle Entwicklungen*, in Betrieb und Wirtschaft, 58 Jg., Heft 11, 2004, S. 441-448.
- MEYER, M. (1999):** *Regionale Marketingbudgetierung*, Wiesbaden 1999.
- MINTZBERG, H. (1996):** *The Structuring of Organizations*, in Mintzberg, H./Quinn, J. B. [Hrsg.], *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 3. Aufl., Upper Saddle River 1996, S. 331-349.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (2002):** *Marketing*, 19. Aufl., Berlin 2002.
- NITSCHKE, A. (2006):** *Der Event-Marken-Fit als Determinante der Kommunikationswirkung – eine Längsschnittbetrachtung am Beispiel der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft*, Wiesbaden 2006 (im Druck).
- o.V. (2001):** *The Top 100 Brands Scorecard*, in BusinessWeek, August 2001.
- o.V. (2004):** *Markenbarometer – Günstige Preise gefährden die Treue*, in Horizont, 2004, S. 27.
- o.V. (2005):** *The Top 100 Brands Scorecard*, in BusinessWeek, August 2005.
- PAULUS, J. (1995):** *Fraktale Marke: Verbrauchter Mythos*, in Werben & Verkaufen, Nr. 10, S. 80-86.
- PECHTL, H. (2001):** *Eventmarketing*, in Bühner, R. [Hrsg.], *Management-Lexikon*, München [u.a.] 2001, S. 260-262.

- PIERCY, N. F. (1987a):** *Advertising Budgeting: Process and Structure as Explanatory Variables*, in Journal of Advertising, 16 Jg., Heft 2, 1987, S. 34-40.
- PIERCY, N. F. (1987b):** *The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications*, in Journal of Marketing, 51 Jg., Heft 4, 1987, S. 45-59.
- PLÖTNER, O. (1995):** *Das Vertrauen des Kunden. Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten*, Wiesbaden 1995.
- POSSELT, S. G. (1986):** *Budgetkontrolle als Instrument zur Unternehmenssteuerung*, Darmstadt 1986.
- REINECKE, S. (2004):** *Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlicher Erfolg*, in Die Unternehmung, 58 Jg., Heft 3/4, 2004, S. 241-260.
- RIEG, R. (2001):** *Beyond Budgeting – Ende und Neubeginn der Budgetierung*, in Controlling, 13 Jg., Heft 11, 2001, S. 571-576.
- RIESENBECK, H./PERREY, J. (2005):** *Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen*, 2. Aufl., Heidelberg 2005.
- ROEDIGER, R. (1993):** *Markenführung: Europäisches Pflaster*, in Absatzwirtschaft, 36 Jg., Heft 2, 1993, S. 56-60.
- S&P (2004):** Daten der A.C. Nielsen Werbeforschung S&P GmbH, Hamburg 2004.
- SATTLER, H./PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001):** *Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen*, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2001.
- SCHMALEN, H. (1992):** *Kommunikationspolitik: Werbeplanung*, 2. Aufl., Berlin 1992.
- SCHERER, G. (2003):** *Multinationale Unternehmen und Globalisierung*, Heidelberg 2003.
- SIMON, H. (1992):** *Preis-Management: Analyse, Strategie, Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- SIMON, H./MÖHRLE, M. (1992):** *Werbefbudgetierung*, Mainz 1992.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./KAETZKE, P. (2004):** *Markencontrolling – Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung*, in Bruhn, M. [Hrsg.], *Handbuch Markenführung – Band 2*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1821-1852.
- TROMMSDORFF, V. (2004):** *Verfahren der Markenbewertung*, in Bruhn, M. [Hrsg.], *Handbuch Markenführung – Band 2*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1853-1875.
- VIDALE, H. L./WOLFE, H. B. (1957):** *An operations research study of sales response to advertising*, in Operational Research Quarterly, 5 Jg., Heft 3, 1957, S. 370-381.
- WALL, F. (1999):** *Planungs- und Kontrollsysteme*, Wiesbaden 1999.
- WEBER, J. (2005):** *Einführung in das Controlling*, 10. Aufl., Stuttgart 2005.
- WEBER, J./LINDER, S. (2003):** *Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting? – Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit*, Vallendar 2003.
- WEBER, J./LINDER, S. (2005):** *Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting*, in

Weber, J [Hrsg.], Das Advanced-Controlling-Handbuch, Weinheim 2005, S. 217-270.

WEINSTEIN, A. (1994): *Market Segmentation*, Chicago 1994.

WELGE, M. K./AL-LAHAM, A. (2004): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozesse – Implementierung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2004.

WILLS, G. S. C./KENNEDY, S. (1983): *How to Budget Marketing*, in Management Today, Februar 1983, S. 58-61.

WISWEDE, G. (1995): *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, München [u.a.] 1995).

WOLBOLD, M. (1995): *Budgetierung bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen*, München 1995.

WOLL, A. (2003): *Allgemeine Volkswirtschaftslehre*, 14. Aufl., München 2003.

ZAW (ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT) (2004): *Werbung in Deutschland 2004*, Bonn 2004.

ZENITH OPTIMEDIA (2004): *Best Prospects for Advertising since 2000*, Pressemitteilung vom 6. Dezember 2004, London 2004.

ZEPLIN, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden 2006 (im Druck).

**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 Relevanz 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 Dachmarke

- 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

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen
- Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

- Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Lehrstuhl für **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

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