

Unternehmensmarkenstrategie

Markenstrategischer Gestaltungsraum
bei der Führung von Unternehmensmarken

Markus Schmid

Unternehmensmarkenstrategie

Markenstrategischer Gestaltungsraum
bei der Führung von Unternehmensmarken

Markus Schmid

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2008

Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2007

978-3-86727-567-5

Dissertation, Leibniz Universität Hannover, 2007

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2008

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2008

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86727-567-5

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVI
A. Einleitung.....	1
1. Problemstellung	2
2. Bedeutung der Problemstellung vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstandes.....	5
3. Zielsetzung	6
4. Einschränkungen des Untersuchungsbereichs	8
5. Gang der Untersuchung	9
B. Herleitung des Untersuchungsrahmens	13
1. Die Unternehmensmarkenstrategie	13
1.1. Grundlagen der Markenstrategie	14
1.1.1. Klassische Markenstrategien.....	14
1.1.2. Markenhierarchiestrategien als Ergänzung zu den klassischen Markenstrategien.....	17
1.2. Einordnung der Unternehmensmarkenstrategie in das markenstrategische Handlungsfeld.....	21
1.2.1. Spezifische Aufgabe der Markenstrategie im Rahmen der Unternehmensmarkenführung	23
1.2.2. Handlungsebenen der Unternehmensmarkenstrategie	28
1.3. Synthese des Handlungsraums der Unternehmensmarkenstrategie	34

1.3.1.	Identifikation des unternehmensmarkenstrategischen Strategieinventars	34
1.3.2.	Abhängigkeiten zwischen der Markenstrategie am Absatzmarkt und der Unternehmensmarkenstrategie	39
2.	Ziele der Unternehmensmarkenstrategie	41
2.1.	Markenwertorientierte Ziele als markenstrategische Ziele im engeren Sinne	42
2.1.1.	Adaption des Ziels der Markenwertmaximierung auf das Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie	43
2.1.2.	Grundlegende Ziele der Markenführung	46
2.1.2.1.	Markenstärke	46
2.1.2.2.	Kosteneffizienz	48
2.1.3.	Spezifische Ziele der Markenstrategie	49
2.1.3.1.	Zielsetzung der anspruchsruppenspezifischen Ausrichtung der Markenkommunikation	50
2.1.3.2.	Schaffung größtmöglicher Synergien zwischen den Anspruchsruppen bzw. Markierungsebenen	55
2.2.	Unternehmensstrategische Ziele als markenstrategische Ziele im weiteren Sinne	58
2.2.1.	Flexibilitätpotenziale der Unternehmensmarkenstrategie	59
2.2.2.	Risikowirkung der Unternehmensmarkenstrategie	60
2.3.	Zusammenfassung des markenstrategischen Zielsystems	62
3.	Konzeptualisierung eines Erklärungsmodells für die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie	63
3.1.	Die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie als entscheidungstheoretisches Problem	64

3.2.	Konzeptualisierung der Entscheidungs- bzw. Präferenzdimensionen der Unternehmensmarkenstrategie	67
3.3.	Die Strategiepräferenz als Resultat der gewichteten Zielerfüllung	72
3.3.1.	Präferenzbildung bei multikriteriellen Entscheidungen	73
3.3.2.	Hypothesen zum Einfluss der markenstrategischen Einzelziele auf die Strategiepräferenz	76
3.3.2.1.	Kosteneffizienz	76
3.3.2.2.	Markenstärkebezogene Ziele	78
3.3.2.3.	Unternehmerische Flexibilität	86
3.3.2.4.	Risikoausgleich	89
3.3.3.	Zusammenfassung der Hypothesen der ersten Stufe des Wirkungsmodells	91
3.4.	Die Strategiepräferenz als situativ bedingtes Urteil	92
3.4.1.	Situative Einflüsse auf die Strategiepräferenz	92
3.4.2.	Hypothesen zum Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Strategiepräferenz	94
3.4.2.1.	Einflüsse auf die Relevanz der Kosteneffizienz	94
3.4.2.2.	Einflüsse auf die Relevanz der markenstärkeorientierten Ziele	96
3.4.2.3.	Einflüsse auf die Relevanz der Flexibilität	100
3.4.2.4.	Einflüsse auf die Relevanz des Risikoausgleichs	101
3.5.	Synthese des konzeptualisierten Wirkungsmodells	102
C.	Methodik und Ergebnisse der empirischen Untersuchung	104
1.	Zur Methodik der empirischen Untersuchung	104
1.1.	Zur Fragebogenkonstruktion und Operationalisierung wichtiger Variablen	105

1.1.1.	Operationalisierung des Optionsraums der Unternehmensmarkenstrategie	106
1.1.2.	Erfassung der Strategiepräferenz	110
1.1.3.	Gewichtung der mit der Strategiepräferenz verbundenen Entscheidungskriterien	111
1.1.4.	Operationalisierung der Faktoren des Unternehmenskontexts	114
1.1.4.1.	Operationalisierung der Markenrelevanz am Absatzmarkt	114
1.1.4.2.	Operationalisierung der Heterogenität der Kundengruppen.....	116
1.1.4.3.	Operationalisierung der Heterogenität der Absatzpositionierungen	117
1.1.4.4.	Operationalisierung der Heterogenität der Unternehmenskultur.....	119
1.1.4.5.	Operationalisierung der Dynamik.....	121
1.1.4.6.	Operationalisierung des Risikoausmaßes	123
1.2.	Auswahlverfahren und Verfahren der Datenerhebung.....	124
1.3.	Überblick über den Prozess zur Analyse des Wirkungsmodells und die dazu eingesetzten Verfahren der Datenauswertung.....	130
1.3.1.	Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Präferenzdimensionen	130
1.3.2.	Multiple Regression als zentrales Verfahren zur Analyse des Wirkungsmodells	131
1.3.3.	Messung und Validierung der Konstrukte des Unternehmenskontexts	135
1.3.3.1.	Konstruktbeurteilung anhand der Gütekriterien der ersten Generation	141

VII

1.3.3.2.	Konstruktbeurteilung anhand der Gütekriterien der zweiten Generation	144
2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung und theoretische Einordnung.....	150
2.1.	Dimensionalität der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung ..	151
2.2.	Einfluss des Zielsystems auf die unternehmensstrategische Präferenzbildung.....	154
2.2.1.	Motive für den Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke	157
2.2.2.	Motive für den Einsatz eigenständiger Bereichsmarken.....	161
2.2.3.	Motive des Endorsement.....	164
2.2.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse zur ersten Stufe des Wirkungsmodells	166
2.3.	Messung und Validierung der im Wirkungsmodell berücksichtigten Konstrukte des Unternehmenskontexts	174
2.3.1.	Validierung reflektiv gemessener Konstrukte.....	174
2.3.1.1.	Heterogenität der Kundenzielgruppen	174
2.3.1.2.	Heterogenität der Absatzpositionierungen.....	176
2.3.1.3.	Heterogenität der Unternehmenskultur.....	177
2.3.1.4.	Flexibilität.....	180
2.3.1.5.	Risiko	181
2.3.1.6.	Zusammenfassung der reflektiven Konstruktmessung	182
2.3.2.	Schätzung der branchenspezifischen Markenrelevanz.....	184
2.4.	Einfluss des Unternehmenskontexts auf die unternehmensmarkenstrategische Präferenzbildung	189
2.4.1.	Situative Abhängigkeit des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke	190

VIII

2.4.2.	Situative Abhängigkeit des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken	196
2.4.3.	Zusammenfassung der Ergebnisse zur zweiten Stufe des Wirkungsmodells	202
2.5.	Zusammenfassung der empirischen Befunde	204
2.5.1.	Überprüfung der Hypothesen zu den Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie	205
2.5.2.	Überprüfung der Hypothesen zum Einfluss des Zielsystems auf die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie	205
2.5.3.	Überprüfung der Hypothesen zu den situativen Einflüssen auf die Präferenzbildung	207
2.5.4.	Überprüfung der Grundhypothesen zum konzeptualisierten Wirkungsmodell	209
D.	Zusammenfassende Würdigung und Implikationen der Ergebnisse	210
1.	Zentrale Erkenntnisgewinne der Arbeit	210
2.	Kritische Würdigung der Ergebnisse	217
3.	Implikationen	219
3.1.	Implikationen für die Markenführung in der Praxis	219
3.2.	Implikationen für weiterführende Forschungsarbeiten	222
Anhang	226
Literaturverzeichnis	236

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anspruchsgruppenspezifische Beiträge zum Markenwert	4
Abb. 2:	Theoretisches Wirkungsmodell und Kernhypothesen.....	11
Abb. 3:	Klassifikation von Markenarchitekturen	17
Abb. 4:	Klassifikationsansätze für Markenhierarchiestrategien.....	21
Abb. 5:	Einordnung der Unternehmensmarkenstrategie als Handlungsfeld der Markenführung	22
Abb. 6:	Segmentierungsdimensionen der Interaktionspartner des Unternehmens.....	24
Abb. 7:	Hierarchie unternehmerischer Markierungsebenen.....	32
Abb. 8:	Integrationsintensität der Unternehmensmarke	35
Abb. 9:	Reinstrategien der Unternehmensmarkenstrategie	37
Abb. 10:	Optionsraum der Unternehmensmarkenstrategie	39
Abb. 11:	Das Oberziel der Markenführung im Kontext der Unternehmensmarkenstrategie	46
Abb. 12:	Grundsätzlicher Zielkonflikt der Markenstrategie	50
Abb. 13:	Anspruchsgruppenspezifische Vertrauens-, Erfahrungs- und Sucheigenschaften	52
Abb. 14:	Überblick – markenwertorientiertes Zielsystem der Unternehmensmarkenstrategie	58
Abb. 15:	Ziele der Unternehmensmarkenstrategie	62
Abb. 16:	Grundmodell der Entscheidungstheorie	66
Abb. 17:	Präferenzdimensionen entsprechend der theoretischen Systematisierung der Unternehmensmarkenstrategie.....	68
Abb. 18:	Vertikale und horizontale Entscheidungsmerkmale	69

Abb. 19:	Abgewandelte Präferenzdimensionen	71
Abb. 20:	Bewertung der Handlungsoptionen bei monokriteriellen Entscheidungen.....	73
Abb. 21:	Präferenzbildung bei multikriteriellen Entscheidungen	76
Abb. 22:	Indirekter Imagetransfer auf horizontaler Ebene durch vertikalen Imagetransfer	81
Abb. 23:	Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen und den Dimensionen der Strategiepräferenz.....	91
Abb. 24:	Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Bedeutung der Teilziele des Zielsystems.....	93
Abb. 25:	Synthese der Wirkungsmodelle für die einzelnen Präferenzdimensionen	103
Abb. 26:	Ablauf des Pretests	106
Abb. 27:	Operationalisierung der Markierungsebenen	107
Abb. 28:	Definition der Strategieoptionen hinsichtlich der Nutzung der Unternehmensmarke als Absatzmarke	109
Abb. 29:	Skala zur Erfassung der relativen Strategiepräferenz.....	110
Abb. 30:	Erfassung der Motivbedeutung.....	112
Abb. 31:	Operationalisierung des Kontextfaktors "Heterogenität der Kundengruppen"	117
Abb. 32:	Operationalisierung des Kontextfaktors "Heterogenität der Absatzpositionierungen"	119
Abb. 33:	Operationalisierung des Kontextfaktors "Heterogenität der Unternehmenskultur"	121
Abb. 34:	Operationalisierung des Kontextfaktors "Dynamik"	123
Abb. 35:	Operationalisierung des Faktors "Risiko"	124
Abb. 36:	Struktur Stichprobe.....	126

Abb. 37:	Vorgehen zur Konstruktvalidierung in Abhängigkeit der Spezifikationsart des Messmodells.....	139
Abb. 38:	Untersuchungsschritte und Kernfragen der Empirie	151
Abb. 39:	Korrelationen der Entscheidungsdimensionen	152
Abb. 40:	Stichproben und Analyseschritte	154
Abb. 41:	Korrelation zwischen den Entscheidungsmerkmalen und der entscheidungsspezifischen Motivbedeutung	155
Abb. 42:	Erklärung der Entscheidung auf Absatzebene anhand der individuellen Motivgewichtung.....	158
Abb. 43:	Erklärung der Entscheidung bez. Bereichsmarken anhand der individuellen Motivgewichtung.....	163
Abb. 44:	Erklärung der Entscheidung bez. des Endorsement anhand der individuellen Motivgewichtung.....	165
Abb. 45:	Reduziertes Strategieinventar der Unternehmensmarkenstrategie	169
Abb. 46:	Entscheidungsrelevante Faktoren des Unternehmenskontexts und deren Zusammenhänge	183
Abb. 47:	Regressionsergebnisse zur inhaltlichen Validierung der Schätzung der Markenrelevanz in B2C-Märkten	185
Abb. 48:	Regressionsergebnisse zur inhaltlichen Validierung der Schätzung der Markenrelevanz in B2B-Märkten	185
Abb. 49:	Expertenurteil zur branchenspezifischen Markenrelevanz – B2B und B2C Branchen getrennt	186
Abb. 50:	Zusammenhang zwischen dem Unternehmenskontext und den Motiven der Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke	190
Abb. 51:	Ergebnisse der Regression zur Erklärung der Bedeutung des Faktors Flexibilität bei der Entscheidung auf Ebene des Absatzmarkts	191

Abb. 52:	Ergebnisse der Regression zur Erklärung des Motivs "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen"	193
Abb. 53:	Erklärung der Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke anhand des indirekten Kontexteinflusses	194
Abb. 54:	Erklärung der Präferenzbildung auf Absatzebene anhand des Unternehmenskontexts	195
Abb. 55:	Zusammenhang zwischen dem Unternehmenskontext und den Motiven der Präferenz bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken	196
Abb. 56:	Ergebnisse der Regression zur Erklärung der Bedeutung des Motivs "Spezifische Ansprache von Mitarbeitergruppen"	197
Abb. 57:	Ergebnisse der Regression zur Erklärung der Bedeutung des Motivs "Spezifische Ansprache der Kundengruppen"	200
Abb. 58:	Erklärung der Präferenz bez. eigenständiger Bereichsmarken als Absatzmarke anhand des indirekten Kontexteinflusses	201
Abb. 59:	Erklärung der Präferenz eigenständiger Bereichsmarken anhand des Unternehmenskontexts	202
Abb. 60:	Zuordnung der Präferenztypen anhand der Konstrukte "Dynamik" und "Heterogenität der Unternehmenskultur"	203
Abb. 61:	Unabhängigkeit der primären unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung von den klassischen Markenstrategien	212
Abb. 62:	Unternehmensmarkenstrategische Entscheidungsdimensionen in Abhängigkeit vom Industriesektors.....	213
Abb. 63:	Unterschiedliche Zielkonflikte der markenstrategischen Entscheidungen.....	215

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Operationalisierung des Risikoausmaßes	61
Tab. 2:	Beschreibung der Motive der Unternehmensmarkenstrategie	113
Tab. 3:	Berücksichtigte Kontextfaktoren zur Prüfung des Expertenurteils über die Markenrelevanz in B2C und B2B Märkten.....	115
Tab. 4:	Aspekte des Konstrukts "Heterogenität der Absatzpositionierungen"	118
Tab. 5:	Dimensionen und zugehörige Faktoren der Unternehmenskultur.....	120
Tab. 6:	Dimensionen der Dynamik.....	122
Tab. 7:	Dimensionen des Risikoausmaßes	123
Tab. 8:	Zusammenfassung der berücksichtigten Gütekriterien der Faktoranalyse.....	148
Tab. 9:	Zusammenfassung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. der Absatzmarkenstrategie.....	157
Tab. 10:	Güte der Regression der Präferenzbildung auf Absatzebene anhand der individuellen Motivgewichtung.....	158
Tab. 11:	Zusammenfassung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Einsatzes von Bereichsmarken	161
Tab. 12:	Güte der Regression der Präferenzbildung bez. Bereichsmarken anhand der individuellen Motivgewichtung.....	163
Tab. 13:	Zusammenfassung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Endorsements.....	164
Tab. 14:	Güte der Regression der Präferenzbildung bez. des Endorsements anhand der individuellen Motivgewichtung	165
Tab. 15:	Nutzen des Imagetransfers zwischen den Anspruchsgruppen.....	173

Tab. 16:	Informationen zum Konstrukt "Heterogenität der Kundengruppen"	175
Tab. 17:	Ergebnis der explorativen Faktoranalyse des Konstrukts "Heterogenität der Absatzpositionierungen"	176
Tab. 18:	Validierung des Faktors "Heterogenität der Absatzpositionierungen"	177
Tab. 19:	Ergebnis der explorativen Faktoranalyse des Konstrukts "Heterogenität der Unternehmenskultur"	178
Tab. 20:	Validierung des Faktors "Heterogenität der Unternehmenskultur"	179
Tab. 21:	Validierung des Faktors "Flexibilität"	181
Tab. 22:	Güte der Regression der Motivbedeutung Flexibilität anhand des situativen Kontexts	191
Tab. 23:	Güte der Regression der Bedeutung des Motivs "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" anhand des situativen Kontexts.....	193
Tab. 24:	Güte der Regression der Präferenzbildung auf Absatzebene anhand des Unternehmenskontexts	195
Tab. 25:	Güte der Regression der Motivbedeutung "Spezifische Ansprache von Mitarbeitergruppen" anhand des situativen Kontexts.....	197
Tab. 26:	Güte der Regression der Motivbedeutung "Differenzierung Kunden" anhand des situativen Kontexts.....	200
Tab. 27:	Güte der Regression der Präferenzbildung bez. Bereichsmarken anhand des Unternehmenskontexts	202
Tab. 28:	Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie.....	205

Tab. 29:	Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. der Absatzmarkenstrategie	206
Tab. 30:	Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Einsatzes von Bereichsmarken.....	206
Tab. 31:	Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Endorsement.....	207
Tab. 32:	Ergebnisse der Überprüfung der situativen Abhängigkeit der entscheidungsrelevanten Motive	208
Tab. 33:	Ergebnisse der Überprüfung der globalen Hypothesen zum Wirkungsmodell	209

Abkürzungsverzeichnis

a.M.	am Main
Abb.	Abbildung
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
akt.	aktualisierte
AMOS	Analysis of Moment Structures
Anh.	Anhang
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
d.h.	das heißt
d. Verf.	der Verfasser
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
Ed.	Edition
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
f./ff.	folgende
GFI	Goodness of Fit Index
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber

Jg.	Jahrgang
KMO	Kaiser Meyer Olkin
korr.	korrigiert
LISREL	Linear Structural Relations
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SPSS	Superior Performance Software System
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitet
verb.	verbesserte
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
z.B.	zum Beispiel

A. Einleitung

Die Markenführung stellt seit jeher eine der zentralen Herausforderungen des Marketings dar. Der Fokus der Markenführung, der sich ursprünglich auf die absatzmarktorientierte Gestaltung und Führung von Produktmarken beschränkte, hat sich dabei in jüngerer Zeit zunehmend auf die Unternehmensmarke erweitert.¹ Die gestiegene Bedeutung der Unternehmensmarke und folglich auch der Unternehmung als Wahrnehmungsobjekt beruht nicht zuletzt auf der zunehmenden Differenzierungsproblematik am Absatzmarkt. Eine Vielzahl von Markenartikelherstellern drängt mit immer ähnlicheren Produkten auf den Markt,² sodass es sich für Unternehmen zunehmend schwieriger gestaltet, anhand von funktionalen Produkteigenschaften Alleinstellungsmerkmale zu kreieren.³

Die Unternehmensmarke bietet dagegen als symbolische Verdichtung der Unternehmensidentität ein vergleichsweise starkes Profilierungspotenzial, da ihr Symbolgehalt – sowohl hinsichtlich emotionaler als auch kognitiver Wahrnehmungseigenschaften – weitaus umfassender und schwerer nachahmbar ist.⁴ Darüber hinaus ist die besondere Bedeutung der Unternehmensmarke auf die Breite ihres Wirkungsbereichs und die damit verbundene herausgehobene unternehmensstrategische Bedeutung zurückzuführen. So kann die Unternehmensmarke nicht nur für Kunden, sondern für eine Vielzahl von Anspruchsgruppen als Wahrnehmungsanker dienen und besitzt dadurch im Vergleich zu Absatzmarken ein weitaus größeres Potenzial für die

¹ Die zunehmende Hinwendung zur Führung von Unternehmensmarken lässt sich einerseits in der Markenforschung allgemein feststellen (vgl. z.B. Meffert, H., Bierwirth, A., 2001; Kernstock, J., Esch, F.-R., Tomczak, T., Langner, T., 2004), andererseits auch anhand der zunehmenden Bedeutung spezifischer Forschungsbereiche wie die Reputationsforschung (vgl. Fombrun, C. J., 1996; Mahon, J. F., 2002; Wiedmann, K.-P., 2004) oder des Bereichs der Corporate Social Responsibility (vgl. z.B. Wood, D. J., 1991; Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., 2000, S. 8-13) belegen.

² Der Konsument hat im Durchschnitt mittlerweile jeden Tag 3.000 Markenkontakte (vgl. Turner, S., 1999, S.52). Insofern ist es nicht verwunderlich, dass laut einer Studie der BBDO im Jahr 1999 im Durchschnitt 67 Prozent der Konsumenten Marken als austauschbar erlebten. Vgl. BBDO, 1999.

³ Laut Bruhn ist deshalb die Annahme eines länger dauernden, quasi "angestammten" Wettbewerbsvorteils einer Marke unrealistisch. Vgl. Bruhn, M., 1997, S. 339-357.

⁴ Vgl. Mahon, J. F., 2002, S. 415-445.

Generierung von Wertbeiträgen – beispielsweise gestiegene Mitarbeiterloyalität oder ein Preispremium am Kapitalmarkt.⁵

1. Problemstellung

Trotz der beschriebenen spezifischen Beitragspotenziale der Unternehmensmarke variiert das Ausmaß der Nutzung von Unternehmensmarken in der Praxis beträchtlich. Während viele Unternehmen ihre Unternehmensmarke sehr prominent über alle Anspruchsgruppen hinweg einsetzen, verzichten andere Unternehmen – vornehmlich Konsumgüterhersteller – bei der Markierung ihrer Produkte gänzlich auf den Einsatz des Unternehmensnamens (z.B. Procter & Gamble). Neben diesen diametralen Ausprägungen existieren weitere, nuancierte Gestaltungsvarianten: Beispielsweise nutzt das Unternehmen Henkel seine Unternehmensmarke auf dem Absatzmarkt, stellt jedoch eigenständige Produktmarken in den Vordergrund (z.B. Ponal von Henkel). Der Konzern Deutsche Post Worldnet, der Tochterunternehmen wie DHL oder Postbank unter einem gemeinsamen Dach vereint, ist mit seiner Unternehmensmarke durch die Dienstleistungsmarke Deutsche Post zwar am Absatzmarkt präsent, differenziert durch die Ergänzung des Unternehmensnamens mit dem Zusatz "Worldnet" jedoch bewusst Unternehmens- und Absatzmarkierung. Wie beim Beispiel von Deutsche Post Worldnet geht die Differenzierung der Unternehmensmarke zum Teil auch über das Produktfeld hinaus, sodass bestimmte Teile des Unternehmens mit eigenständigen Marken – sogenannten Unternehmensbereichsmarken oder Divisionsmarken – versehen werden. Für den Fall der weitestgehenden Abgrenzung der Unternehmensmarke steht exemplarisch die Unternehmensmarke Altria Group. Diese bisher weitgehend unbekannte Unternehmensmarke dient als Identifikationsanker ausschließlich für die

⁵ Im engen Sinne sind als Anspruchsgruppen (im anglo-amerikanischen Raum: Stakeholder) alle Gruppen und Individuen zu verstehen, von denen der gesicherte Fortbestand des Unternehmens abhängt, wie etwa Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Behörden in Schlüsselfunktionen, Anteilseigner und Finanzinstitute (vgl. Freeman, R. E., Reed, D. L., 1983, S. 91; Oertel, C., 2000, S. 7). Die Präferenzwirkung der Unternehmensmarke wurde vor allem gegenüber den Anspruchsgruppen der Konsumenten, Mitarbeiter und des Kapitalmarkts bereits umfassend thematisiert. Zur Zusammenfassung empirischer Belege für die Wirkung der Unternehmensmarke vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 40-51.

oberste Ebene des Unternehmens Altria Group, während die Unternehmensbereiche unter so bekannten Marken wie z.B. Philip Morris oder Kraft Foods geführt werden.⁶

Die Verwendung der Unternehmensmarke ist traditionell nicht das Ergebnis eines bewusst gesteuerten Managementprozesses, sondern liegt vielmehr in den Ursprüngen des Unternehmens begründet.⁷ In jüngerer Zeit ist die Verwendung der Unternehmensmarke jedoch – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der steigenden Dynamik von Unternehmenszukäufen und -zusammenschlüssen – auch zunehmend Gegenstand einer aktiven, zielgerichteten Markierungsentscheidung.⁸ So bietet die mit einem Unternehmenszusammenschluss verbundene Diskontinuität in der Markenführung die Chance für radikale Anpassungen der Markenstrategie, da sich in dieser Situation die Möglichkeit bzw. die Notwendigkeit ergibt, auch den Unternehmensnamen als solches zu ändern und damit die gesamte Markenstrategie zu überdenken.⁹ Damit bieten derartige Diskontinuitäten besonderes Potenzial, die Unternehmensmarke an die immer schneller werdende unternehmerische Transformation (z.B. Neuausrichtung des Produktportfolios bzw. der Zielmärkte) anzupassen.¹⁰

Die Entscheidung über die Nutzung der Unternehmensmarke ist also als bewusst zu gestaltendes Handlungsfeld der Markenführung zu verstehen. Die oben genannten

⁶ Vgl. Meyer, H., 2004, S. 31.

⁷ In der frühen Entwicklungsphase eines Unternehmens wird die Markenstrategie meist in besonderem Maße durch die Persönlichkeit und individuellen Vorstellungen des Firmengründers geprägt, und diese Einflüsse werden entsprechend auch in die folgenden Entwicklungsphasen tradiert (z.B. DaimlerBenz, Procter & Gamble). Vgl. Olins, W., 1989, S. 31 f.

⁸ Als aktuelle Beispiele für die aktive, bewusste Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke sind die Unternehmen Allianz und KarstadtQuelle zu nennen. Allianz hat ihren Unternehmensnamen in der jüngsten Zeit mehrfach angepasst (vgl. Allianz Group (2004): Allianz vereinfacht ihre Markenstrategie, <http://www.allianz.com/azcom/dp/cda/0,,565790-49,00.html>, Abruf am 15.11.2006.); KarstadtQuelle hat jüngst angekündigt, seinen Unternehmensnamen an die neue Unternehmenssituation anzupassen (Financial Times Deutschland (2006): Middelhoff gibt KarstadtQuelle neuen Namen, http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/71114.html, Abruf am 15.11.2006.). Die aktive Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarken bei Situationen von Unternehmenszusammenschlüssen hat sich entsprechend auch in der Forschung niedergeschlagen; vgl. Wiedmann, K.-P., Meissner, S., Grotheer, A., 2003; Brockdorff, B., 2003; Esch, F.-R., Brockdorff, B., Langner, T., Tomczak, T., 2004.

⁹ Vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 286.

¹⁰ Für Beispiele transformationsgetriebener Marken Anpassungen vgl. Klein-Bölting, U., Gürntke, K., 2002, S. 14.

Beispiele veranschaulichen dabei die Weite des Lösungsraums bei der Suche nach der richtigen Verwendung der Unternehmensmarke. Entsprechend vielfältig sind auch mögliche Kriterien für die Strategieentscheidung und entsprechend schwierig gestaltet sich die Identifikation derjenigen Strategie, die ganzheitlich gesehen für das Unternehmen am ehesten vorteilhaft ist.¹¹

Bei Produktmarken orientiert sich die Strategiewahl primär an der Präferenzwirkung der Markenstrategie am Absatzmarkt.¹² Eine derartige Beschränkung wird dem Entscheidungsproblem auf Ebene der Unternehmensmarke schon allein aufgrund der eingangs beschriebenen Vielfalt adressierter Anspruchsgruppen kaum gerecht. So reflektiert die absatzmarktorientierte Betrachtungsweise beispielsweise weder die Auswirkung der Markierungsentscheidung auf die Mitarbeiter des Unternehmens, noch mögliche Effekte auf andere Anspruchsgruppen wie z.B. Kapitalmarktvertreter, Zulieferer oder Medien.¹³ Die folgende Abbildung soll die Vielfalt möglicher Beiträge der Unternehmensmarke zur Steigerung des Unternehmenswerts veranschaulichen:

-
- ¹¹ Laforet/Saunders konnten im Rahmen einer Expertenbefragung die Relevanz von 31 unterschiedlichen Entscheidungskriterien bei der Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke nachweisen; vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 64.
 - ¹² Für Absatzmarktstrategien existieren in der Praxis bereits mehrere etablierte Verfahren zur Bewertung markenstrategischer Optionen, die sich fast ausschließlich an der zielgruppenübergreifenden Optimierung der Präferenzwirkung der Marke am Absatzmarkt orientieren; vgl. zusammenfassend Sattler, H., 2005, S. 33-57.
 - ¹³ Bierwirth unterstreicht die Unzulänglichkeit der absatzmarktbezogenen quantitativen Bewertungsmethoden in der Anwendung für die Unternehmensmarke, indem er die Bedeutung der indirekten Wertbeiträge der Anspruchsgruppen herausstellt, die allesamt nicht monetär quantifiziert werden können (z.B. Mitarbeiterbindung, bessere Lieferbereitschaft); vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 38f.

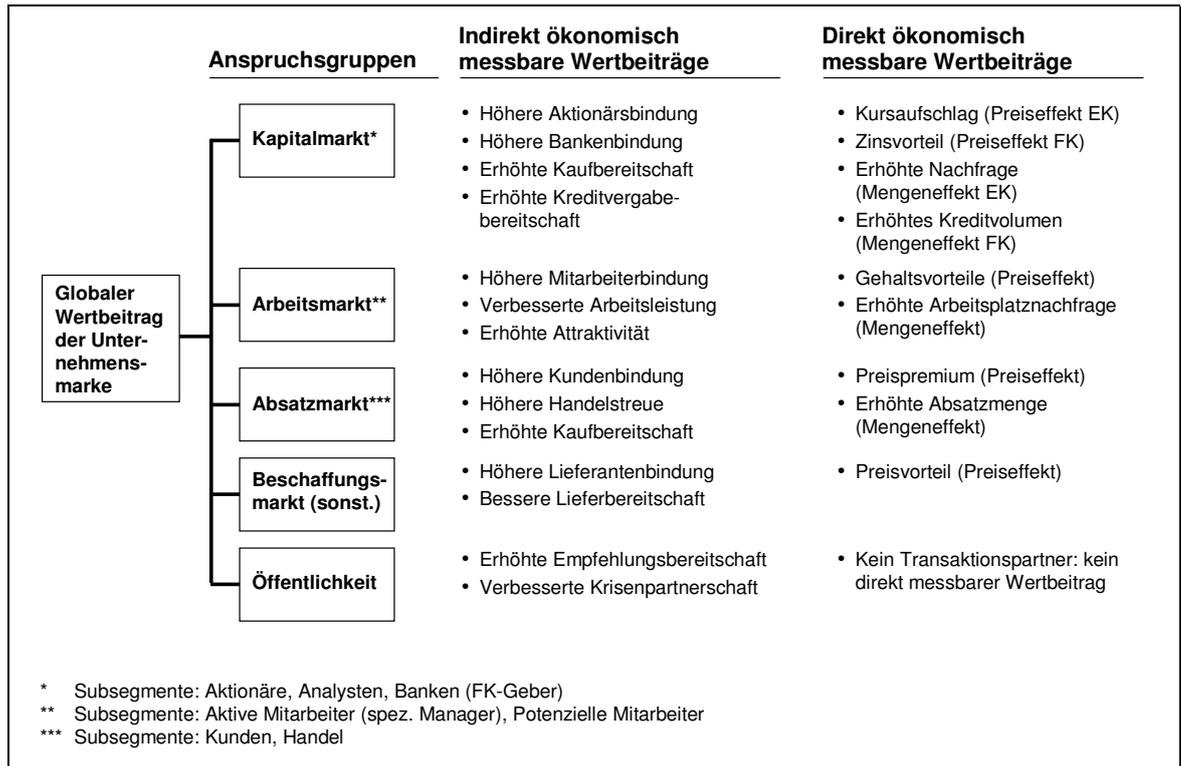


Abb. 1: Anspruchsgruppenspezifische Beiträge zum Markenwert

Quelle: Adaptiert nach Meffert, H., Bierwirth, A., 2001, S. 6.

Angesichts des Fehlens einer dem komplexen Entscheidungsproblem gerecht werden- den Entscheidungslogik ist es nicht verwunderlich, dass die Entscheidung über die Nutzung der Unternehmensmarke teilweise erratisch wirkt.¹⁴ Häufige Strategieänderungen in der Praxis, wie z.B. im Fall der Allianz Gruppe oder der KarstadtQuelle AG, die ihren Unternehmensnamen und damit verbunden ihre Markenstrategie innerhalb weniger Jahre mehrfach angepasst haben, zeigen den Bedarf an einer Orientierungshilfe, die nachhaltigere Entscheidungen ermöglicht.¹⁵

¹⁴ Vgl. Olins, W., 2000, S. 51 f.

¹⁵ Die Unternehmensmarke des Unternehmens Allianz wurde im Rahmen des Zusammenschlusses mit der Dresdner Bank 2001 in Allianz Group geändert. Bereits Ende 2004 fiel die Entscheidung zur alten Markierung ohne Zusatz zurückzukehren. Vgl. Allianz Group (2004): Allianz vereinfacht ihre Markenstrategie, <http://www.allianz.com/azcom/dp/cda/0,,565790-49,00.html>, Abruf am 15.11.2006.. Im Fall der KarstadtQuelle AG besteht der neue Unternehmensname erst seit des Zusammenschlusses der Versand und Warenhausunternehmen, allerdings ist bereits eine erneute Änderung des Unternehmensnamens angekündigt. Vgl. Financial Times Deutschland (2006):

2. Bedeutung der Problemstellung vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstandes

Die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke hat weitreichende und im Regelfall schwer revidierbare Folgen. Einerseits bestimmt sie die Reichweite bzw. den Adressatenkreis der Unternehmensmarke und dadurch mittelbar die Bekanntheit der Marke.¹⁶ Der Bekanntheitsgrad der Unternehmensmarke ist wiederum notwendige Bedingung, damit das Unternehmensimage bzw. die Unternehmensreputation wirkungsvoll über alle Anspruchsgruppen hinweg zum Tragen kommt.¹⁷

Zudem ist die Definition des Adressatenkreises der Unternehmensmarke Voraussetzung für eine effektive inhaltliche Ausgestaltung der Unternehmensmarke. So impliziert die undifferenzierte Verwendung der Unternehmensmarke (wie z.B. bei Siemens), dass die Unternehmensmarke gleichzeitig Identifikationsanker für eine Vielzahl von Anspruchsgruppen (z.B. Konsumenten, Mitarbeiter, Anleger) ist. Daraus resultiert ein besonderes Koordinationsproblem, das sich in dieser Form ausschließlich im Zusammenhang mit der Führung von Unternehmensmarken stellt: Einerseits müssen eine Vielzahl von Anspruchsgruppen mit zum Teil stark abweichenden Zielsystemen berücksichtigt werden und andererseits bedarf es einer konsistenten Metapositionierung der Marke gegenüber unterschiedlichen Wettbewerbern auf unterschiedlichen Teilmärkten.¹⁸ Durch die Bestimmung der Verwendung der Unternehmensmarke werden dieses

Middelhoff gibt KarstadtQuelle neuen Namen,
http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/71114.html, Abruf am 15.11.2006..

- ¹⁶ So ist es nahezu unwahrscheinlich, dass eine Unternehmensmarke, die ausschließlich auf die oberste Ebene der Unternehmung beschränkt ist (z.B. Altria Group), eine ähnliche Markenbekanntheit erzielen wird wie eine Unternehmensmarke, die gleichzeitig als Absatzmarke dient (z.B. Siemens).
- ¹⁷ Das Image der Unternehmung kann als Projektion der Einstellung, die gegenüber einem Unternehmen eingenommen wird, verstanden werden. Vgl. Wiswede, G., 1992, S. 73. Auf die Bedeutung des Images wird im Rahmen der Arbeit noch eingegangen. Die Unternehmensreputation kann als denotativer Bestandteil des Unternehmensimages verstanden werden. Vgl. Nerb, M., 2002, S. 17-21.
- ¹⁸ Die Metapositionierung leitet sich aus den Wettbewerbs- und Ideal-Positionierungen auf den verschiedenen Teilmärkten der Unternehmensmarke (z.B. Absatz-, Arbeits- und Kapitalmarkt) ab; vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 177-181. Den Bedarf einer größtmöglichen, anspruchgruppenübergreifenden Konsistenz der Positionierung fordern in diesem Zusammenhang z.B. Abratt, R., 1989, S. 63-76; Dowling, G. R., 1986, S. 109-115. Andere Autoren sehen hingegen zumindest in Maßen Möglichkeiten einer anspruchsspezifischen Differenzierung. Vgl. Mejs, M., 2002, S. 20-34; Balmer, J. M. T., van Riel, C. B., 1997, S. 340-355.

Koordinationsproblem und damit die Anforderungen an die inhaltliche Markengestaltung maßgeblich beeinflusst.

Die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke besitzt aber nicht nur im Rahmen der Markenführung große Bedeutung, sondern spielt darüber hinaus auch eine unternehmensstrategische Rolle. Beispielsweise bieten sich bei der Abgrenzung der Unternehmensmarke vom Absatzmarkt strategische Vorteile, da sich besondere Risiken einzelner Geschäftseinheiten vom Unternehmen abtrennen lassen bzw. ein höheres Maß an Flexibilität für die Ausgestaltung der Geschäftseinheiten erwächst.¹⁹

Zusammenfassend lässt sich die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke deshalb als essenziellen Bestandteil der Führung von Unternehmensmarken beschreiben und ist gegenüber anderen Optimierungshebeln der Markenführung (wie z.B. der inhaltlichen Markengestaltung) als vorgelagerte Entscheidung zu verstehen.²⁰

3. Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur Lösung des im Rahmen der Problemstellung dargelegten Entscheidungsproblems zu leisten. In der Forschung existieren bis dato hauptsächlich qualitative, kontingenztheoretische Überlegungen zur Verwendung der Unternehmensmarke.²¹ Letztere konkretisieren das Entscheidungsproblem zwar insofern, als dass sie anhand theoretischer Überlegungen die Breite möglicher Einflussfaktoren aufzeigen, bieten dem Entscheider in der Praxis jedoch wenig Hilfestellung zur Lösung der inhärenten Zielkonflikte dieses komplexen Problems. Dazu bedürfte es idealerweise ähnlich den vorhandenen absatzmarktorientierten Bewertungsmodellen einer quantitativen, ökonomisch fundierten Entscheidungslogik, um die Vielzahl an Entscheidungskriterien gegeneinander abzuwägen und entsprechend zu priorisieren. Ein derartiger Lösungsansatz – im Sinne eines normativen Entscheidungsmodells – scheint jedoch kaum realisierbar. Denn allein die einheitliche

¹⁹ In Abschnitt B.2.2. wird detailliert auf die unternehmensstrategische Bedeutung des betrachteten Entscheidungsproblems eingegangen.

²⁰ Zu einer ähnlichen Einschätzung kommen Kernstock et al. Vgl. Kernstock, J., Esch, F.-R., Tomczak, T., Langner, T., 2004, S.16 f.

²¹ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 143-160; Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 61-66; Aaker, D. A., 2004.

Bewertung markenspezifischer Effekte über die einzelnen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden und Mitarbeiter) hinweg gestaltet sich bereits als schwer lösbare Aufgabe; sollen diese Effekte zusätzlich gegenüber möglichen unternehmensstrategischen Entscheidungskriterien wie z.B. Risikowirkung oder Flexibilitätspotenziale quantitativ abgewogen werden, erscheint ein Lösungsmodell dieser Qualität unwahrscheinlich.²²

Nachdem ein auf der objektiven Messung ökonomischer Effekte aufbauender Lösungsansatz kaum realisierbar erscheint, nähert sich die vorliegende Arbeit der Lösung des Entscheidungsproblems, indem sie sich am aggregierten Urteil der Entscheider in der Praxis orientiert. Dazu folgt die Arbeit der Grundhypothese, dass das aggregierte Expertenurteil trotz des begrenzt rationalen Verhaltens der Entscheider eine erste Näherung für die objektive Beurteilung des Entscheidungsproblems darstellt.²³

Die Zielsetzung der Arbeit ist dabei vornehmlich deskriptiv: Die Analyse des Urteils bzw. der Strategiepräferenz der Entscheider soll im ersten Schritt dazu dienen, das praktische Entscheidungsfeld, d.h. die relevanten Handlungsoptionen, theoriegeleitet möglichst umfassend zu beschreiben und anschließend empirisch zu prüfen. Im zweiten Schritt werden die für die Verwendung der Unternehmensmarke relevanten Entscheidungskriterien anhand der Expertenmeinung gegeneinander abgewogen und in ein hierarchisches Kriteriensystem eingeordnet, um die dem Entscheidungsproblem inhärenten Zielkonflikte zu lösen²⁴ und das Entscheidungsproblem auf die wichtigsten Entscheidungstreiber einzuschränken.

²² Die Bewertungsproblematik liegt dabei nicht allein in der Schwierigkeit, die unterschiedlich dimensionierten Zielgrößen miteinander zu vergleichen; so ist vor allem bei den strategischen Zielgrößen die isolierte Messung bereits höchst problematisch. Zur Schwierigkeit der Messung von Flexibilität vgl. Mascarenhas, B., 1985, S. 107-124.

²³ Die Näherung ist eindeutig nur als erste Indikation zu interpretieren. Die Abbildung einer optimalen Lösung anhand des Expertenurteils ist angesichts der begrenzten Rationalität des Verhaltens in der Praxis unrealistisch. Zur Einschränkung des rationalen Entscheidungsverhaltens in der Praxis vgl. Simon, H., 1959, S. 253-283; Brander, S., Kompa, A., Peltzer, U., 1989, S. 155-163; Staehle, W. H., 1999, S. 519.

²⁴ Die Abwägung der Entscheidungskriterien bzw. markenstrategischen Ziele ist nötig, da bestimmte Kriterien bzw. Ziele gegenläufig sind. So ist beispielsweise die undifferenzierte Verwendung der Unternehmensmarke als Absatzmarke unter dem Kriterium der Kosteneffizienz vorteilhaft, die Flexibilität in der Ausgestaltung der Unternehmensmarke durch die Absatzmarkierung jedoch eingeschränkt, und die monolithische Markenarchitektur unter dem Kriterium der Flexibilität somit

Unter der Annahme, dass die Bedeutung der Entscheidungskriterien zu einem großen Teil vom spezifischen Unternehmenskontext abhängt, ermittelt die vorliegende Arbeit als weiteres Ziel die wichtigsten Rahmenbedingungen, die Einfluss auf die Priorisierung der Entscheidungskriterien und damit mittelbar auf die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie haben.²⁵

Am Ende der Arbeit steht die Entwicklung eines Erklärungsmodells, das die Präferenz für eine bestimmte Unternehmensmarkenstrategie in Abhängigkeit vom individuellen Zielsystem des Entscheiders bzw. vom unternehmensspezifischen Kontext erklärt.

Im Vergleich zu früheren Forschungsbemühungen in diesem Bereich erhebt diese Untersuchung den Anspruch, die bisherigen, zumeist theoretischen Forschungsbeiträge erstmals umfassend quantitativ-empirisch zu validieren und zu substantiieren.²⁶

4. Einschränkungen des Untersuchungsbereichs

Das vorliegende Untersuchungsvorhaben soll in erster Linie einen Beitrag zur Führung von Unternehmensmarken liefern. Der Betrachtungshorizont erstreckt sich deshalb auch ausschließlich auf die Unternehmensmarke – die Nutzung von Absatzmarken bzw. die Beziehungen dieser zueinander werden dagegen abgegrenzt. Das Untersuchungsfeld unterscheidet sich damit vom Handlungsfeld der Portfoliostrategie, die nicht nur die Aufgaben der Unternehmensmarke beinhaltet, sondern auch die übrigen im Unternehmen vorhandenen Marken – überwiegend Absatzmarken – einschließt.²⁷ Die Berücksichtigung der möglichen Beziehungen zwischen allen Elementen eines Marken-

nachteilig. Die Lösung des beispielhaft dargestellten Zielkonflikts bedarf der Priorisierung der identifizierten Entscheidungskriterien. Zur detaillierten Darstellung der Zielkonflikte vgl. Abschnitt B.3.3.3.

²⁵ Die Arbeit folgt damit einem situativen Ansatz. Zur Grundidee des situativen Ansatzes im Kontext der Organisationstheorie vgl. Kast, F., Rosenzweig, J., 1970; Lehnert, S., 1983, Schreyögg, G., 2003, S. 60; vgl. auch Abschnitt B.3.4.

²⁶ Die bisherigen Forschungsbemühungen repräsentieren größtenteils theoretische, zum Teil durch Fallbeispiele gestützte Analysen: vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 143-160; Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004; Hermann, S., 2005. Als quantitativ orientierter Forschungsbeitrag konnten allein die Untersuchungen von Laforet/Saunders identifiziert werden, wobei sich deren Analysen in erster Linie auf die Nutzung von Markenhierarchiestrategien am Absatzmarkt fokussieren. Vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1999.

²⁷ Zur Definition der Portfoliostrategie vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 13 f.

systems würde das Entscheidungsproblem stark komplizieren. Eine Konzeptualisierung der gesamten Portfoliostrategie würde sich – soweit überhaupt praktikabel – zumindest als sehr schwierig gestalten; eine sinnvolle Operationalisierung für die empirische Untersuchung erscheint noch problematischer.

Ziel der Arbeit ist die Analyse der markenstrategischen Ideal-Situation aus Experten-sicht, und damit nicht die Auseinandersetzung mit den Ursachen für die Ist-Situation. Entsprechend wird das Expertenurteil nicht auf Basis der faktischen Entscheidung in der Praxis, sondern anhand der individuellen Präferenz des Entscheiders erfasst. Folglich werden unmittelbare, externe Einflüsse auf den Entscheidungsprozess – beispielsweise manipulative Einflüsse beteiligter Entscheider oder rechtliche Einschränkungen des Handlungsfelds – vernachlässigt und allein die Motive bzw. Ziele der Experten als Determinanten der Präferenzbildung berücksichtigt.²⁸ Zur Reduktion der Modellkomplexität werden die Elemente des Präferenzsystems auf typisch markenstrategische Ziele beschränkt. Der Einfluss möglicher Individualziele – wie z.B. Erweiterung des persönlichen Machtbereichs – findet dagegen keine Berücksichtigung.²⁹

Im Rahmen der Diskussion der Entscheidungskriterien für die Wahl der Unternehmensstrategie werden die markenspezifischen Beitragspotenziale der verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens erörtert. Wie bereits in Abb. 1 verdeutlicht, sind für eine Vielzahl möglicher Anspruchsgruppen markenspezifische Beiträge vorstellbar. Im Sinne eines praktikablen Designs wurde die Konzeptualisierung jedoch auf die Anspruchsgruppen der Kunden, Mitarbeiter und Investoren begrenzt.³⁰

²⁸ Das Untersuchungsziel unterscheidet sich damit klar von sogenannten Entscheidungsprozessanalysen. Vgl. Friedberg, E., 1995.

²⁹ In der Literatur wird in diesem Zusammenhang zwischen Anstrengung-Resultat-Erwartungen (z.B. Umsatz, Gewinn) und Gratifikation-Resultat-Erwartungen (z.B. Einkommen, persönlicher Aufstieg) unterschieden (Vgl. Vroom, V. H., 1964, S. 14 f.; Weinert, A. B., 1987, S. 269; Laux, H., Liermann, F., 2005, S. 68). Die Betrachtung beschränkt sich folglich ausschließlich auf die explizite Analyse der Anstrengung-Resultat-Erwartungen.

³⁰ Die genannten Anspruchsgruppen wurden einerseits ausgewählt, da ihnen unabhängig vom unternehmensspezifischen Kontext maßgeblich Bedeutung beikommt, andererseits die markenspezifischen Beitragspotenziale am umfassendsten belegt sind. Vor allem aber lässt sich die Ansprache dieser Anspruchsgruppen am effektivsten durch die Unternehmensmarkenstrategie beeinflussen, da sich diese Anspruchsgruppen am ehesten unterschiedlichen Markierungsebenen des

5. Gang der Untersuchung

Ausgehend von der Problemstellung wird in Kapitel B zunächst der Untersuchungsrahmen theoretisch fundiert:

Um eine Basis für die weitergehende Diskussion zu legen, wird zu Beginn der Stand der markenstrategischen Theorie kurz zusammengefasst. Darauf aufbauend erfolgt die Abgrenzung des betrachteten Entscheidungsproblems von den übrigen Gebieten der Markenführung und im Speziellen von den klassischen Markenstrategien. Aufgrund des Fehlens einer eindeutigen Definition des problematisierten Handlungsfelds wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Begriff der *Unternehmensmarkenstrategie* entwickelt. Der definitorischen Abgrenzung folgend wird der Gestaltungsraum der Unternehmensmarkenstrategie diskutiert und die grundsätzlichen Handlungsoptionen beschrieben.

Abschnitt B.2. diskutiert die verschiedenen Ziele der Unternehmensmarkenstrategie – im engeren Sinne die Ziele der Markenführung, sogenannte markenwertorientierte Ziele, sowie die unternehmensstrategischen Ziele als Ziele im weiteren Sinne. Angesichts des in der Forschung postulierten Primats der Markenwertmaximierung³¹ legt die vorliegende Arbeit einen besonderen Schwerpunkt auf die Ableitung des markenwertorientierten Bereichs des Zielsystems. Aufgrund ihrer Vielschichtigkeit werden im Besonderen die mit der Markenstärke bzw. der Präferenzwirkung der Marke verbundenen Entscheidungskriterien eruiert. Dazu erfolgt einleitend eine kurze Darstellung der wichtigsten Wirkungstheorien der Markenforschung (Institutionenökonomischer Ansatz, Selbstkonzept und Functional Benefit Representation Model), anhand derer der Wirkungszusammenhang zwischen Markenstrategie und Markenwert

Unternehmens zuordnen lassen. Vgl. Kapitel B, Abschnitt B.1.2.2. Die hervorgehobene Bedeutung der ausgewählten Anspruchsgruppen spiegelt sich auch in der spezifischen Bedeutung aus Expertensicht. Vgl. Walkerinformation, I., 1998; Stippel, P., 1998; Kranz, M., 2005, S. 20-27.

³¹ In der Literatur herrscht weitgehende Einigkeit über die vornehmliche Bedeutung des Markenwerts als Zielgröße der Markenführung. Vgl. Keller, K. L., 1993, S. 1-21; Marezki, J., Wildner, R., 1994, S. 101-105; Esch, F.-R., Wicke, A., 2001, S. 44-46; Franzen, O., Trommsdorff, V., Riedel, F., 1994, S. 373.

begründet wird.³² Um der unternehmensstrategischen Bedeutung der Unternehmensmarkenstrategie gerecht zu werden, wird das Zielsystem durch weitere unternehmensstrategische Entscheidungskriterien ergänzt, die zwar nicht eindeutig der Markenführung zuzuordnen sind, deren Erfüllung jedoch auch von der Wahl der jeweiligen Strategie beeinflusst werden. Konkret diskutiert die vorliegende Arbeit als ergänzende Ziele Flexibilität und Risikoausgleich.

Kapitel B, dritter Abschnitt, befasst sich aufbauend auf einem entscheidungstheoretischen Bezugsrahmen mit der Entwicklung eines zweistufigen Wirkungsmodells zur Erklärung der Strategiepräferenz. Auf der ersten Stufe dieses Wirkungsmodells werden Unterschiede in der Strategiepräferenz anhand der interpersonellen Unterschiede im Zielsystem bzw. in der Zielgewichtung erklärt. Dabei erfolgt die Entwicklung von Hypothesen in Bezug auf die Zielkomplementarität der einzelnen Strategieoptionen, deren Validität im empirischen Teil der Arbeit überprüft wird. Ausgehend von einem kontingenztheoretischen Verständnis, demzufolge die Vorteilhaftigkeit einer Strategie immer situativ zu bewerten ist,³³ wird in der zweiten Stufe des Wirkungsmodells die individuelle Zielgewichtung als abhängige Variable des Unternehmenskontexts konzeptualisiert. Entsprechend werden für die in Abschnitt B.2 identifizierten Entscheidungskriterien bzw. Ziele jeweils externe und interne Kontextfaktoren hinsichtlich ihres Einflusses auf die individuelle Ausprägung des Zielsystems des Entscheiders und damit auf dessen Strategiepräferenz diskutiert. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Wirkungsmodell und die zugrunde liegenden Grundhypothesen.

³² Vgl. Abschnitt B.2.1.3.1.

³³ Zur Grundidee des situativen Ansatzes im Kontext der Organisationstheorie vgl. Kast, F., Rosenzweig, J., 1970; Lehnert, S., 1983, Schreyögg, G., 2003, S. 60; vgl. auch Abschnitt B.3.4.

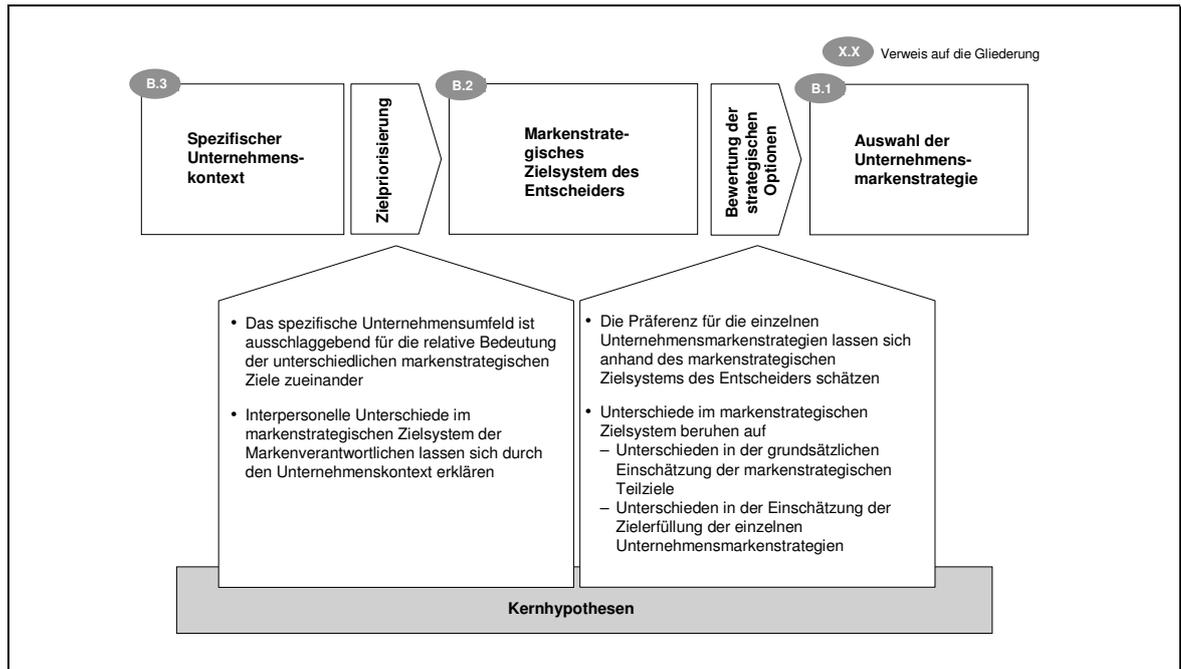


Abb. 2: Theoretisches Wirkungsmodell und Kernhypothesen

Quelle: Eigene Darstellung

Die im Rahmen der Konzeptualisierung entwickelten Hypothesen werden in einer quantitativen Expertenbefragung empirisch getestet. Dazu wurden mittels eines Online-Fragebogens (und zum Teil telefonischen Interviews) insgesamt 108 Experten aus der Industrie (Markenverantwortliche, Leiter der Unternehmenskommunikation) zur unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung befragt. Die Befragungsteilnehmer wurden nach ihrer Präferenz für die verschiedenen unternehmensmarkenstrategischen Handlungsoptionen befragt. Zudem wurden die präferenzspezifische Bedeutung relevanter Ziele sowie die Ausprägung unternehmensspezifischer Kontextfaktoren abgefragt. Die Stichprobe beinhaltet sowohl Unternehmen des produzierenden Sektors, als auch Dienstleistungsunternehmen. Eine spezifische Brancheneinschränkung wurde dabei nicht getroffen, jedoch wurden nur Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 150 Mio. Euro zur Teilnahme eingeladen. Kapitel C beschreibt die Operationalisierung des Untersuchungsgegenstands für die Befragung, das empirische Vorgehen sowie die Auswertungsmethodik und die Ergebnisse der Befragung.

Kapitel D befasst sich mit der Ableitung der Kernerkenntnisse der vorliegenden Untersuchung und ermittelt aufbauend auf einer kritischen Würdigung der Ergebnisse die Implikationen für die Praxis. Des Weiteren wird an dieser Stelle der zukünftige Forschungsbedarf identifiziert.

B. Herleitung des Untersuchungsrahmens

In diesem Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen für die Entwicklung des im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Wirkungsmodells erarbeitet werden.

1. Die Unternehmensmarkenstrategie

Gegenstand der Untersuchung ist die Entscheidung über die Verwendung bzw. die Rolle der Unternehmensmarke. Bislang existiert in der Forschung für diesen Entscheidungstatbestand der Markenführung kein etablierter Begriff und folglich mangelt es auch an einer gültigen Definition des spezifischen Options- bzw. Entscheidungsraums. Grundsätzlich lassen sich zwar gewisse Ähnlichkeiten zu dem Feld der Markenstrategie identifizieren, angesichts der besonderen Bedeutung der Unternehmensmarke scheint aber eine bloße Subsumierung des betrachteten Handlungsfelds unter die Markenstrategie unzulässig.

Die Ausführungen in diesem Abschnitt dienen der Konkretisierung des markenstrategischen Entscheidungsfelds in der Anwendung für Unternehmensmarken und der Identifikation der wichtigsten Handlungsoptionen bzw. Strategien. Das somit identifizierte Handlungsfeld wird schließlich unter dem Begriff der Unternehmensmarkenstrategie inhaltlich und definatorisch abgegrenzt.

Ausgangspunkt für die Diskussion ist das dem beschriebenen Entscheidungsproblem am nächsten stehende und in der Forschung bereits hinlänglich erschlossene Feld der klassischen Markenstrategien bzw. der Markenhierarchiestrategie.³⁴ Aufbauend auf dem Forschungsstand dieser markenstrategischen Handlungsfelder wird ein erster Bezugsrahmen für die Definition der Unternehmensmarkenstrategie gebildet. Anhand der spezifischen Merkmale der Unternehmensmarke erfolgt im Anschluss eine Diskussion der Eignung der diskutierten Handlungsfelder zur Abbildung des betrachteten Entscheidungsproblems. Des Weiteren werden spezifische Unterschiede zwischen klassischer und Unternehmensmarkenstrategie hinsichtlich Zielsetzung sowie in Bezug

³⁴ Vgl. Becker, J., 1994, S. 463-498; Kapferer, J.-N., 1997, S. 189.

auf die Handlungsebenen herausgearbeitet. Entsprechend der spezifischen Zielsetzung bzw. des spezifischen Handlungsfelds entwickelt die vorliegende Arbeit ein angemessenes Strategieinventar, wobei das markenstrategische Feld der Markenhierarchiestrategie als Basis für die Strategieableitung dient.³⁵

1.1. Grundlagen der Markenstrategie

Die klassische Markenstrategie eignet sich als erster Anknüpfungspunkt für die Diskussion des zu untersuchenden Handlungsfelds, weil sie in ähnlicher Weise Einfluss auf die Verwendung bzw. Rolle von Marken ausübt. Die Markenstrategie zeichnet sich gegenüber den übrigen Handlungsfeldern der Markenführung dadurch aus, dass im Mittelpunkt der Betrachtung nicht die Ausgestaltung einer einzelnen Marke, sondern die Gestaltung eines Systems mehrerer Marken steht.³⁶ Grundlegende Entscheidung der Markenstrategie ist dabei die Frage, ob die Kommunikation mehrerer Produkte bzw. die Kommunikation gegenüber mehreren Zielgruppen gemeinsam über eine einzelne Marke oder durch mehrere eigenständige Marken erfolgen soll. Die Markenstrategie wird insofern als Schlüsselentscheidung der Markenführung erachtet, reflektiert sie doch die Entscheidung zwischen zielgruppenübergreifender und zielgruppenspezifischer Markenführung.³⁷ Die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke repräsentiert in ähnlicher Weise eine Schlüsselentscheidung, da die Verwendung der Marke maßgeblich die zielgruppenspezifische Reichweite der Unternehmensmarke bestimmt. Demnach lässt sich die Entscheidung hinsichtlich der Verwendung der Unternehmensmarke grundsätzlich als markenstrategisches Entscheidungsproblem charakterisiert.

³⁵ Die Eignung der Markenhierarchiestrategie zur Beschreibung des markenstrategischen Handlungsfelds für Unternehmensmarken gründet auf der vornehmlichen vertikalen Orientierung des Systematisierungsansatzes. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 122 f.

³⁶ Vgl. Meffert, H., 1992, S. 135 f.

³⁷ Vgl. Bruhn, M., 1994, S. 3-41; vgl. Becker, J., 2001, S. 299.

1.1.1. Klassische Markenstrategien

Ausgangspunkt der Markenstrategie ist die Entscheidung über das Bezugsobjekt bzw. den Anwendungsbereich der Marke.³⁸ Wichtigste Entscheidungsdimension in der klassischen Markenstrategie ist der Geltungsbereich bzw. die sogenannte Kompetenzbreite einer Marke.³⁹ Sie spiegelt die Heterogenität bzw. die reine Zahl der unter einer Marke angebotenen Produkte wider. Als markenstrategische Handlungsoptionen können zwei diametrale Grundstrategien unterschieden werden:⁴⁰

Einzelmarkenstrategie: Jedes Produkt wird unter einer eigenständigen Marke geführt. In diesem Fall besitzt die Marke minimale Kompetenzbreite.⁴¹ Die Eigenständigkeit der Produktmarken erlaubt die Schaffung unverwechselbarer Markenpersönlichkeiten mit sehr spezifischen Eigenschaften.⁴² Neben den höheren Kosten für Markenaufbau und Pflege der Einzelmarken liegt der Nachteil dieser Strategie vor allem im minimalen Synergie- bzw. Profilierungspotenzial, das die Einzelmarken untereinander bieten.⁴³ Diese Strategie ist typischerweise bei Konsumgüterherstellern vorzufinden (z.B. Procter & Gamble mit einer Vielzahl von Produktmarken wie etwa Meister Proper, Pampers oder Pringles)

Dachmarkenstrategie: In der Reinform der *Dachmarkenstrategie* werden alle Produkte eines Unternehmens unter derselben Marke – meist der Unternehmensmarke – gebündelt. Da das Unternehmen nur in Aufbau und Pflege einer einzigen Marke

³⁸ Vgl. Backhaus, K., 2003, S. 414 f.

³⁹ In der Forschung werden z.T. unterschiedliche Dimensionen des markenstrategischen Handlungsfelds beschrieben. Die Dimension der Kompetenzbreite bzw. der produktspezifischen Anwendung ist jedoch allen Systematisierungen gemein. Als Beispiel einer möglichen Erweiterung des markenstrategischen Handlungsfelds sei die Dimension der geographischen Anwendung der Marke genannt. Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 2002, S. 230 oder Backhaus, K., 2003, S. 415.

⁴⁰ Die Systematisierungsansätze in der Literatur sind vielfältig, hier sollen jedoch nur die drei Grundstrategien ausgeführt werden, die sich in den meisten Ansätzen widerspiegeln. Auf weitergehende Systematisierungen, die sich mitunter auch auf andere markenstrategische Dimensionen wie etwa die Internationalisierung beziehen, sei hier nur verwiesen: vgl. Sattler, H., 2001, S. 68; Roberts, C. J., McDonald, G. M., 1989, S. 32; Meffert, H., 2000, S. 856 ff; Tomczak, T., Ludwig, E., 1998, S. 56; Stauss, B., 1994, S. 88.

⁴¹ Vgl. Backhaus, K., 2003, S. 414.

⁴² Vgl. Olins, W., 1990, S. 115; Backhaus, K., 2003, S. 414;

⁴³ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 2002, S. 230 f.; Linxweiler, R., 1999, S.104

investieren muss, zeichnet sich die *Dachmarkenstrategie* vornehmlich durch die Kostenvorteile eines hohen Integrationsgrads aus.⁴⁴ Die *Dachmarkenstrategie* sieht sich jedoch mit einem generellen Koordinationsproblem konfrontiert, da die Dachmarke mehreren Produkten und im Regelfall folglich mehreren Zielgruppen als bedeutungs- und wirkungsvoller Wahrnehmungsanker gerecht werden muss.⁴⁵ Die *Dachmarkenstrategie* hat sich vor allem bei Unternehmen durchgesetzt, deren Sortiment zu umfangreich oder zu homogen ist, um die Etablierung eigenständiger Marken ökonomisch rechtfertigen zu können.⁴⁶

Neben diesen produktbezogenen Grundtypen sei der Vollständigkeit halber auf die **Familienmarkenstrategie** sowie die **Mehrmarkenstrategie** verwiesen, die jedoch kaum auf Ebene der Unternehmensmarke anwendbar sind und insofern vernachlässigt werden können.⁴⁷

Das für die klassischen Markenstrategien zentrale Kriterium der Kompetenzbreite erscheint in ähnlicher Weise auch auf die Unternehmensmarke anwendbar. Allerdings beschränkt sich der Begriff der Kompetenzbreite im Rahmen der klassischen

⁴⁴ Diese Strategievariante hat maximale Integration zur Folge. Vgl. Kircher, S., 1997, S. 60-61.

⁴⁵ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 2002, S. 232.

⁴⁶ Vgl. Becker, J., 1998, S. 306.

⁴⁷ Im Rahmen der **Familienmarkenstrategie** werden bestimmte Produktgruppen bzw. -familien unter einer sog. Familienmarke zusammengefasst. Verschiedene Produktkategorien werden unter unterschiedlichen Familienmarken geführt. Insofern ist die Familienmarkenstrategie als Kompromisslösung zwischen Dach- und Einzelmarkenstrategie zu interpretieren, da einerseits Zielgruppen gebündelt werden, andererseits die Möglichkeit der differenzierten Zielgruppenansprache gegeben ist. Zur Abgrenzung der Familienmarkenstrategie vgl. auch Sattler, H., 2001, S. 71. Die Berücksichtigung dieser Strategievariante bietet auf Ebene der Anspruchsgruppen wenig Mehrwert, da diese zum Teil ohnehin ausschließlich als "natürliche" Bündel, und meist nicht einzeln angesprochen werden können und die Familienmarkenstrategie damit nicht von der Einzelmarkenstrategie zu unterscheiden ist. Zur Abgrenzungsproblematik auf Ebene der Anspruchsgruppen wird im Folgenden in Abschnitt B.1.2.2. Stellung genommen.
Die **Mehrmarkenstrategie** ist der Einzelmarkenstrategie in gewissem Maß ähnlich, da beide Strategien die Bearbeitung des Markts durch mehrere eigenständige Marken beinhalten. Die Mehrmarkenstrategie unterscheidet sich von der Einzelmarkenstrategie jedoch durch den Bezug der Einzelmarken. Während bei der Mehrmarkenstrategie Einzelmarken für verschiedene Zielgruppen im selben Markt parallel geführt werden, beziehen sich die Marken der Einzelmarkenstrategie auf unterschiedliche Produktmärkte. Vgl. Ries, A., Trout, J., 1986, S. 74 f.; Kotler, P., Bliemel, F., 1999, S. 710 f.; Meffert, H., Perrey, J., 1999, S. 625. Die Vorstellung mehrerer konkurrierender Marken erscheint in Bezug auf die Anspruchsgruppen, die sich alle in größtenteils unterschiedlichen Märkten befinden, jedoch wenig plausibel. Insofern kann auch dieser Grundtypus der Markenstrategie in der Anwendung auf die Unternehmensmarke vernachlässigt werden.

Markenstrategie auf die "horizontale" Reichweite am Absatzmarkt ohne die möglichen hierarchischen Beziehungen innerhalb eines Markensystems zu berücksichtigen.⁴⁸ Einhergehend mit dieser eindimensionalen Betrachtung begrenzt sich das Markenverständnis ausschließlich auf die Funktion der Produkt- bzw. Leistungsmarke.⁴⁹ Implikationen der klassischen Markenstrategie auf die Verwendung der Unternehmensmarke sind insofern nur dann zu erwarten, wenn die Unternehmensmarke gleichzeitig als Absatzmarke fungiert.⁵⁰ Damit werden die Verwendungsmöglichkeiten der Unternehmensmarke jedoch nur unzureichend abgebildet. Vielmehr muss ein für das betrachtete Handlungsfeld adäquater Strategieansatz zusätzlich eine "vertikale" Reichweite, bzw. Kompetenzbreite berücksichtigen, anhand derer die grundsätzlichen Funktionen der Unternehmensmarke bestimmt werden.

1.1.2. Markenhierarchiestrategien als Ergänzung zu den klassischen Markenstrategien

Klassische Markenstrategien stoßen in der Beschreibung existierender Markenportfolios relativ schnell an ihre Grenzen, da sie sich auf die Betrachtung einer einzelnen Markierungsebene beschränken und folglich hierarchische Markenbeziehungen vernachlässigt werden.⁵¹ Die Forschung hat das markenstrategische Handlungsfeld deshalb erweitert und unter dem Begriff der Markenarchitektur- bzw. Markenhierarchiestrategie ein umfassenderes Verständnis der Markenstrategie entwickelt, das sich vornehmlich mit der Gestaltung der Beziehungen zwischen verschiedenen, hierarchisch angeordneten Markierungsebenen befasst. Die unten dargestellte Matrix verdeutlicht den Zusammen-

⁴⁸ Die Kompetenzbreite beschreibt ausschließlich die "Anzahl der unter einer Marke geführten Produkte"; vgl. Backhaus, K., 2003, S. 414.

⁴⁹ Zum produkt- bzw. absatzmarktorientierten Verständnis der Markenstrategie vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 2002, S. 229. Auf die Bedeutung markenspezifischer Wertbeiträge der übrigen Anspruchsgruppen wurde in der Einleitung bereits Bezug genommen.

⁵⁰ So impliziert beispielsweise die Einzelmarkenstrategie, dass der Unternehmensmarke in Ihrer Funktion als Absatzmarke eine weitaus geringere Bedeutung beikommt, als dies bei einer Dachmarkenstrategie der Fall ist.

⁵¹ So reflektieren die Markenportfolios in der Praxis meist komplexere Strukturen als die fundamentale Produkt-Marke Beziehung. Vor allem hierarchische Markenbeziehungen sind charakteristisches Merkmal moderner Markenportfolios (etwa im Fall von Henkel: Markierung eines bekannten Klebstoffs "Ponal von Henkel"). Zur Systematisierung möglicher Beziehungen im Markenportfolio vgl. beispielhaft Aaker, D. A., 2004, S. 42-63.

hang zwischen den einfachen Markenarchitekturen der klassischen Markenstrategien und den komplexen Markenarchitekturen.

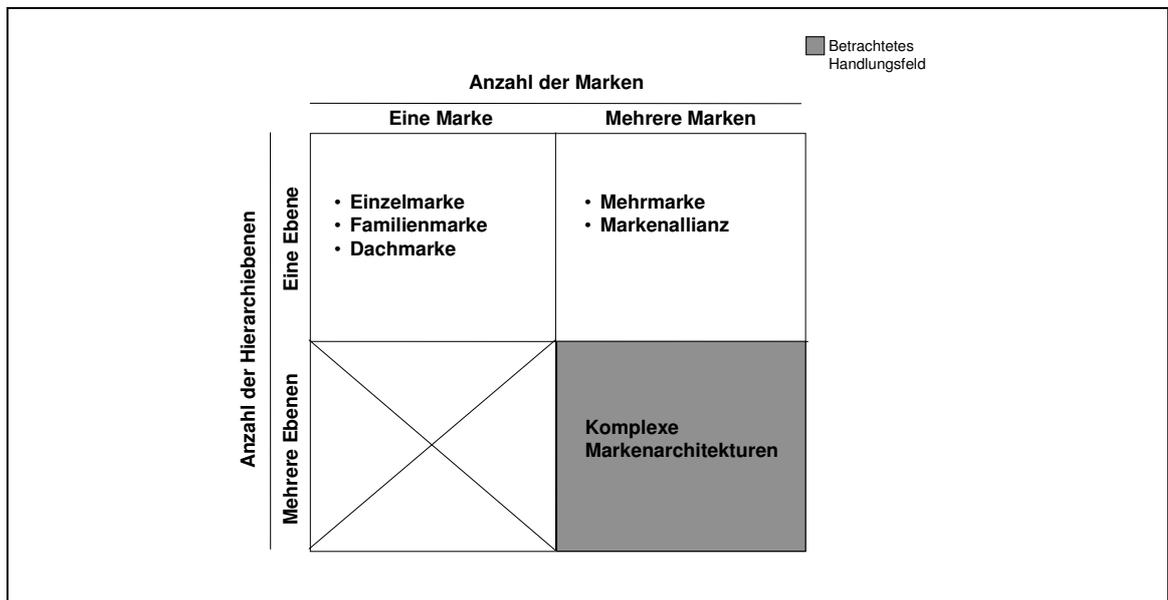


Abb. 3: Klassifikation von Markenarchitekturen

Quelle: Bräutigam, S., 2004, S.19

Die klassischen Ein- und Mehrmarkenstrategien wurden im vorhergehenden Abschnitt bereits erläutert. Im Vergleich dazu sind komplexe Markenarchitekturen als Kombination klassischer Markenstrategien auf mehreren Markierungsebenen zu interpretieren. Entsprechend sind komplexe Markenarchitekturen gekennzeichnet durch zwei oder mehr Marken, die auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet sind.⁵² Die Adaption mehrerer Markierungsebenen auf das markenstrategische Handlungsfeld wird dem in dieser Arbeit betrachteten Entscheidungsproblem insoweit eher gerecht, als dass sie die vertikale Beziehung der Marken bzw. Markierungsebenen berücksichtigt. Die in der Literatur diskutierten Systematisierungen sind dabei nicht absolut deckungsgleich, dennoch lassen sich meist drei gemeinsame Strategievarianten identifizieren:⁵³

⁵² Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2001, S. 28.

⁵³ Auf die unterschiedlichen Systematisierungsansätze in der Literatur sei dabei nur verwiesen: Laforet/Saunders systematisierten Markenarchitekturen anhand einer empirischen Untersuchung der Produktmarkierung in der Lebensmittelbranche. Als Systemisierungskriterium galt dabei die Dominanz der jeweiligen Markierungsebenen. Die abgeleitete Systematisierung entspricht der oben

Einzelmarkenstrategie: Die Unternehmensmarke beschränkt sich auf die organisationale Unternehmensebene. Die Produkte werden durch eigenständige Absatzmarken markiert. Grundgedanke dieser Strategie ist die Trennung der Unternehmensidentität und der Identität der einzelnen Produkte bzw. Produktmarken.⁵⁴ Das anbietende Unternehmen wird gegenüber dem Absatzmarkt nicht kommuniziert. Die Strategie wird auch mit dem Begriff der *differenzierten Ansprache* umschrieben.

Dachmarkenstrategie (monolithische Markenhierarchiestrategie): Die Markierungsebenen werden nicht voneinander abgegrenzt. Die Unternehmensmarke ist gleichzeitig Absatzmarke. Das Image bzw. die Identität der Unternehmensmarke wird folglich durch die Produktwahrnehmung in entsprechendem Maß geprägt. Ein reziproker Imagetransfer gilt für das Produktimage. Die Strategie wird auch mit dem Begriff der *undifferenzierten Ansprache* umschrieben.⁵⁵

Markenkombinationsstrategie: In der Praxis findet sich meist eine Kombination aus Unternehmens- und Produktmarke.⁵⁶ Die Kombinationsformen werden dabei je nach Dominanz der Unternehmensmarke in die Substrategien *Zusatz-Markierung* und *Endorsed-Markierung* unterschieden.⁵⁷ Bei der *Zusatz-Markierung* dient die Unternehmensmarke ähnlich wie bei der *Dachmarkenstrategie* als primäre Markierung der Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens, jedoch wird die Markierung der Produktebene durch einen Zusatz von der Unternehmensebene abgegrenzt (z.B. Microsoft Office oder VW Golf). Die *Zusatz-Markierung* erlaubt so zwar eine

genannten Darstellung, jedoch wurden sechs weitere Substrategien differenziert. Vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 52-66. Als zweiter zentraler Klassifikationsansatz gilt das "Brand Relationship Spectrum" von Aaker/Joachimsthaler, wobei die Markenstrategien anhand der Rollen der jeweiligen Markentypen abgeleitet werden. Der Systematisierung entspringen vier Basisstrategien sowie acht Substrategien. Vgl. Aaker, D. A., Joachimsthaler, E., 2000, S. 105. Die jüngste, vorliegende Systematisierung stammt von Esch/Bräutigam. Orientiert an empirisch belegten Wahrnehmungsunterschieden der Konsumenten wurden die drei Grundstrategien identifiziert. Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2001, S. 30.

⁵⁴ Vgl. Olins, W., 1990, S. 115.

⁵⁵ Vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 60 f.

⁵⁶ Zu dieser Erkenntnis gelangten Laforet/Saunders bei einer empirischen Erhebung des Vorkommens der jeweiligen Markenhierarchiestrategien für die Lebensmittelbranche. 52 Prozent der untersuchten Unternehmen verwendeten sowohl Unternehmens- als auch Produktmarke. Vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 52-66.

⁵⁷ Vgl. ebenda; vgl. Aaker, D. A., Joachimsthaler, E., 2000, S. 105.

beschränkte Erweiterung der Markenpersönlichkeit, die Identität der Absatzmarkierung ist aber weiterhin eindeutig an die Unternehmensmarke gebunden.⁵⁸ Demgegenüber wird durch die *Endorsement-Markierung* auf Ebene der Absatzmarken ein von der Unternehmensmarke eigenständiges Markenimage geschaffen, das die Wahrnehmung auf Absatzebene dominiert. Die Unternehmensmarke dient dabei nur als sekundäre Ergänzung, die sich auf den Verweis der Herkunft der Absatzmarke beschränkt. Die Integrationsintensität der Unternehmensmarke hinsichtlich der hierarchisch untergeordneten Markierungsebene ist folglich weitaus geringer, als dies bei der Verwendung der *Dachmarken-* oder *Zusatz-Markierung* der Fall ist. Die Unternehmensmarke nimmt eine spezifische Rolle ein, indem sie der Absatzmarkierung Substanz und Glaubwürdigkeit vermittelt (z.B. "Ponal von Henkel").⁵⁹ Beide Substrategien werden auch mit dem Begriff der *bedingten Differenzierung* oder der *bedingt differenzierten Ansprache* umschrieben.

Die Tatsache, dass die für die genannten Markenhierarchiestrategien verwendeten Begriffe den Bezeichnungen der klassischen Markenstrategie entsprechen, verdeutlicht eine der Markenstrategie ähnliche Grundlogik der Systematisierung. Dennoch handelt es sich um unterschiedliche Sachverhalte. Im Kontext der klassischen Markenstrategie wird die Beziehung von Marken innerhalb derselben Markierungsebene beschrieben, während die Bezeichnungen im Kontext der Markenhierarchiestrategie die Beziehungen der Ebenen reflektieren.⁶⁰ Die Literatur berücksichtigt diese Trennung meist nicht. Stattdessen wird die Wahl der Markenhierarchiestrategie mit der klassischen markenstrategischen Entscheidung auf Ebene der Absatzmarken gekoppelt.⁶¹ Diese Kopplung

⁵⁸ Vgl. Ebenda, S. 110.

⁵⁹ Vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 52-57.

⁶⁰ In der Literatur wird dieser Unterschied auch durch die Abgrenzung der horizontalen von der vertikalen Markenstrategie expliziert. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 116 f. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Bei der Frage, ob Produkt A und Produkt B mit derselben Marke versehen werden sollen, handelt es sich um ein Entscheidungsproblem der horizontalen bzw. klassischen Markenstrategie. Die Entscheidung ob ein/beide Produkt/e unter der Unternehmensmarke oder einer Absatzmarke geführt werden soll/en, reflektiert dagegen das vertikale Entscheidungsproblem bzw. ist Teil der Markenhierarchiestrategie.

⁶¹ Als Beispiel für eine Definition, die nicht eindeutig zwischen vertikaler und horizontaler Markenstrategie unterscheidet, ist die Systematisierung der Markenhierarchiestrategie nach Esch/Bräutigam zu nennen. Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 132.

ist vor allem in der Annahme begründet, dass eine Differenzierung zwischen über- und untergeordneter Markierungsebene in erster Linie durch den Differenzierungsbedarf auf der untergeordneten Markierungsebene begründet ist.⁶² Diese Annahme ist jedoch nicht in jedem Fall zwingend. Zwar erscheint es wenig wahrscheinlich, dass zwischen Markierungsebenen, innerhalb derer keine Differenzierung stattfindet, eine Abgrenzung erfolgt. Fälle, in denen Markenhierarchiestrategie und klassische Markenstrategie voneinander abweichen, sind jedoch nicht nur durchaus vorstellbar, sondern treten auch in der Praxis sehr häufig auf.⁶³ Beispielsweise kann die Unternehmensmarke im Sinne der monolithischen Markenhierarchiestrategie (*Dachmarkenstrategie*) als Absatzmarke auftreten, gleichzeitig können – im Sinne der klassischen *Einzelmarkenstrategie* – mehrere eigenständige Absatzmarken am Markt genutzt werden. Beispielsweise verfolgt BMW eine monolithische Markenhierarchiestrategie, indem die Unternehmensmarke gleichzeitig als Absatzmarke fungiert, und tritt dennoch mit klar differenzierten, unabhängigen Absatzmarken auf (BWM, Mini, Rolls Royce). Als weiteres Beispiel lässt sich die Firma Nestlé nennen, die ihre Unternehmensmarke einerseits im markenhierarchischen Sinn monolithisch als Absatzmarke nutzt (z.B. Nestlé Waters), andererseits am Absatzmarkt eine klare *Einzelmarkenstrategie* mit vollkommen eigenständige Marken wie z.B. Buitoni Nudeln oder San Pellegrino verfolgt.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die markenhierarchischen Kernstrategien durch die Visualisierung der Markierungsebenen. Um Klarheit in die begriffliche Vielfalt der vorhandenen Systematisierungsansätze zu bringen, wurden zudem für die wichtigsten Klassifikationsansätze die Begriffe der jeweiligen Strategien gegenübergestellt.

⁶² Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 137. f.

⁶³ Esch/Bräutigam verweisen auf das geringe Vorkommen der Reinstrategien in der Praxis. Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 133.

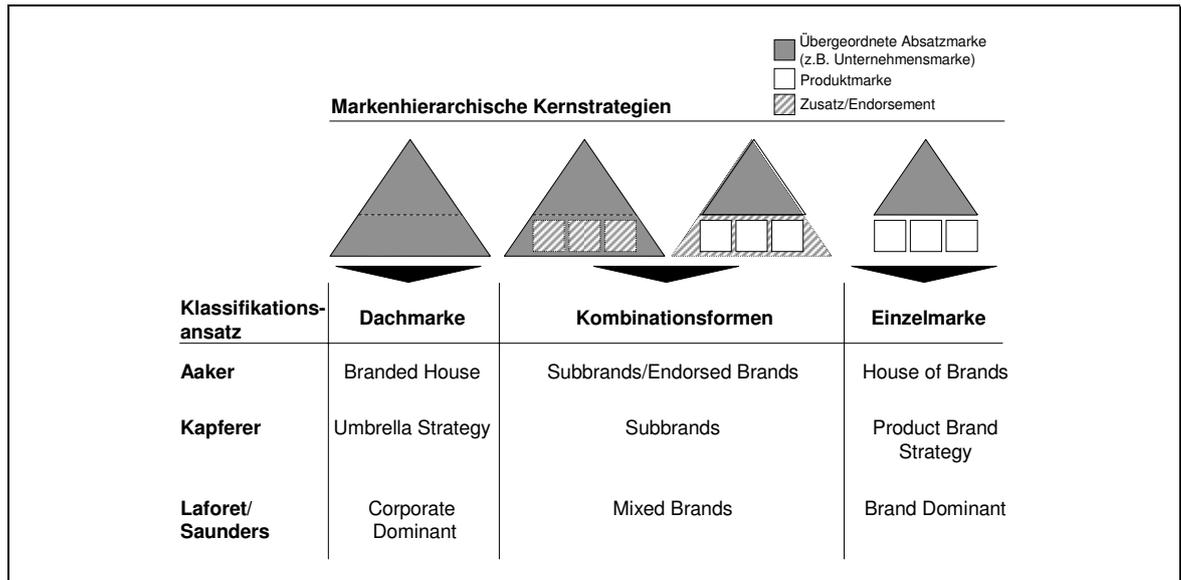


Abb. 4: Klassifikationsansätze für Markenhierarchiestrategien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2001, S. 30.;

Aaker, D. A., 1996, S. 243, Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 52-66; Kapferer, J.-N., 1997, S. 187-203.

Das in Abb. 4 erfasste Strategieinventar der Markenhierarchiestrategien beschreibt weitgehend vollständig die Möglichkeiten zur Gestaltung der Beziehung zwischen über- und untergeordneten Marken und bildet damit mögliche Ausprägungen der für die Verwendung der Unternehmensmarke entscheidenden "vertikalen" Kompetenzbreite ab. Die Markenhierarchiestrategie erscheint damit die am besten geeignete markenstrategische Systematisierung für die Beschreibung der möglichen Strategien zur Verwendung der Unternehmensmarke. Wie allerdings zu Beginn des Kapitels bereits angedeutet, wird im Rahmen dieser Arbeit dennoch eine eigenständige Systematisierung entwickelt, die von den vorhandenen markenstrategischen Systematisierungsansätzen abweicht. Warum eine derartige Abgrenzung erforderlich erscheint, wird im Folgenden erläutert.

1.2. Einordnung der Unternehmensmarkenstrategie in das markenstrategische Handlungsfeld

Der Bedarf der Abgrenzung des betrachteten Entscheidungsproblems von den klassischen Markenstrategien bzw. den Markenhierarchiestrategien beruht vor allem auf den unterschiedlichen Objektdimensionen der Handlungsfelder – einerseits die Unternehmensmarke, andererseits die Produkt- bzw. Absatzmarken – und dem damit verbundenen Unterschied in Markenbezug – einerseits die Unternehmung als Organisation,

andererseits Produkt- bzw. Leistungen.⁶⁴ Die folgende Abbildung verdeutlicht die Abgrenzung der Handlungsfelder anhand des Markenbezugs:

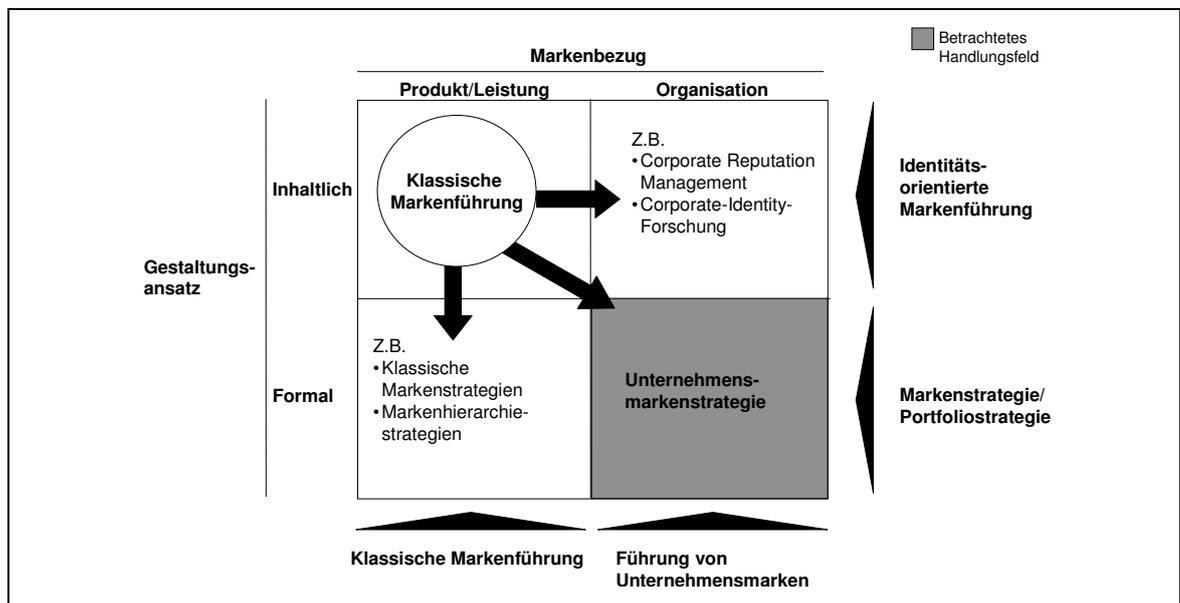


Abb. 5: Einordnung der Unternehmensmarkenstrategie als Handlungsfeld der Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung

Entsprechend des Markenbezugs muss das Handlungsfeld den spezifischen Herausforderungen bei der Markierung von Unternehmen gerecht werden. Der Abgrenzungsbedarf des Handlungsfelds gründet auf diesen spezifischen Anforderungen der Unternehmensmarkierung. Die genannten Anforderungen lassen sich dabei am besten anhand der begrifflichen Definition der Unternehmensmarke verdeutlichen. Die vorliegende Arbeit verwendet dabei die dem sozialpsychologischen Markenverständnis folgende Interpretation des Begriffs der Unternehmensmarke:⁶⁵ *"Eine Unternehmensmarke ist*

⁶⁴ Soweit die Unternehmensmarke in den Feldern der klassischen Markenstrategie bzw. der Markenhierarchiestrategie Berücksichtigung findet, begrenzt sich die Betrachtung meist auf ihre Funktion als Absatzmarke bzw. auf ihre Wirkung gegenüber der Anspruchsgruppe der Kunden. Vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 270-284.

⁶⁵ Zur Herleitung der Definition siehe Meffert, H., Bierwirth, A., 2001, S. 5-11. Neben dem sozialpsychologischen Markenverständnis existieren in der Forschung als bedeutende abweichende Markenvorstellungen der funktionale bzw. absatzsystemorientierte Ansatz (vgl. Angehrn, O., 1969, S. 21 f.; Hansen, P., 1970), der wahrnehmungsbezogene Ansatz (vgl. Berekhofen, L., 1978) und der verhaltenswirksame Ansatz (vgl. Trommsdorff, V., 1992). Auf die Unterschiede im Marken-

*das in den Köpfen unternehmensinterner und -externer Anspruchsgruppen fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild über eine Unternehmung."*⁶⁶

Anhand dieser Definition werden die wichtigsten Unterschiede zur Absatzmarkierung, in denen sich gleichzeitig der Abgrenzungsbedarf der Unternehmensmarkenstrategie begründet, deutlich: Während eine Absatzmarke in erster Linie das Bild eines Produkts bzw. einer Leistung repräsentiert,⁶⁷ bildet die Unternehmensmarke das gesamte Unternehmen ab.⁶⁸ Weiteres Kernunterscheidungsmerkmal ist der Adressatenkreis der Markentypen. So basiert die Bedeutung der Absatzmarke vornehmlich auf der Wahrnehmung der Kunden bzw. Konsumenten.⁶⁹ Wie die Begriffsdefinition bereits besagt, ist die Unternehmensmarke dagegen Wahrnehmungsobjekt sowohl interner als auch externer Anspruchsgruppen der Unternehmung.

Diese genannten Unterschiede zwischen Absatz- und Unternehmensmarke gilt es bei der Erschließung des markenstrategischen Handlungsfelds für die Unternehmensmarkenführung zu berücksichtigen.

verständnis sei hier aber nur verwiesen: Zu den konkurrierenden Sichtweisen des Markenverständnis vgl. Bruhn, M., 2003, S. 181-184.

⁶⁶ Als Anspruchsgruppen gelten dabei alle aktiven Teilnehmer des Unternehmens. Interne Anspruchsgruppen sind Mitglieder der Unternehmung (z.B. Mitarbeiter, Aufsichtsrat, Kapitalgeber); die externen Anspruchsgruppen unterteilen sich in Transaktionspartner (z.B. Kunden, Lieferanten) und Interessenten (z.B. Medien). Vgl. Zerfass, A., 1996, S. 252. Auf weitere Typologisierungen der Anspruchsgruppen sei hier nur verwiesen (vgl. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J., 1997; Clarkson, M. B., 1995; Madrian, J.-P., 1998, S. 48).

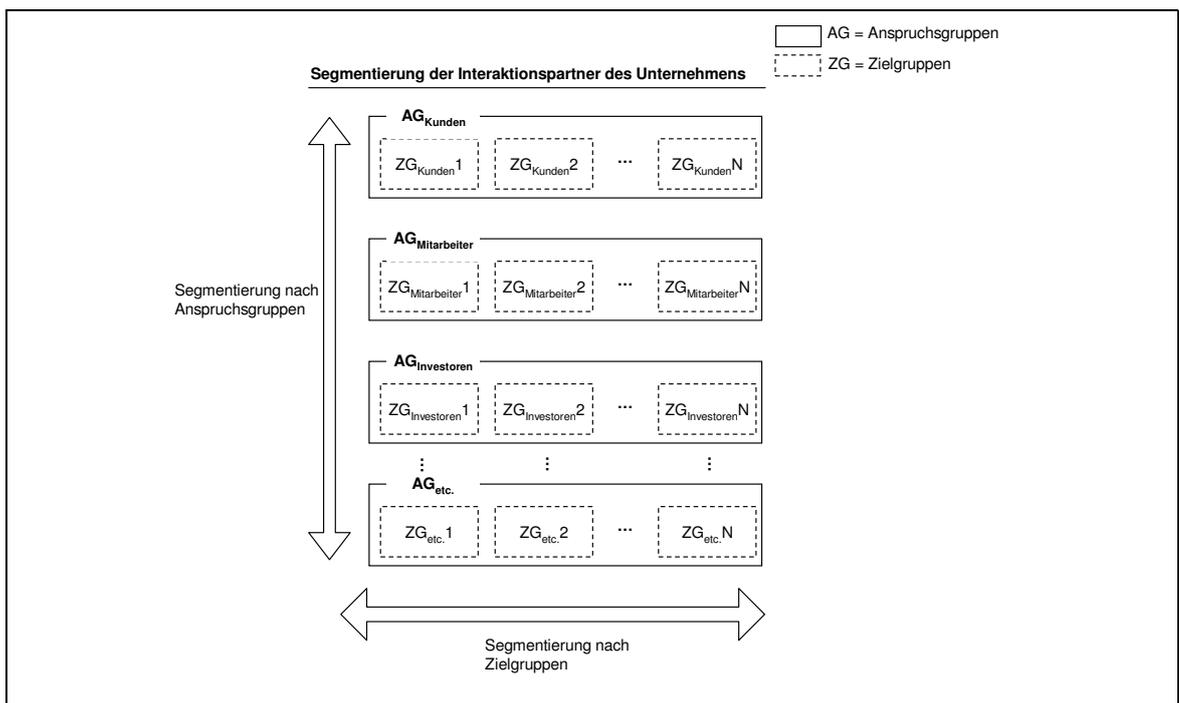
⁶⁷ Dem sozialpsychologischen Ansatz folgend wird der Begriff der Marke definiert als ein "*in der Psyche des Menschen verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung*". Vgl. Meffert, H., 2000, S. 849.

⁶⁸ Angesichts des relativ weit gefassten Begriffs der Unternehmung gilt es, das Bezugsobjekt der Unternehmensmarke zu konkretisieren. Wie später ausgeführt, sind neben der Unternehmensmarke mit der Unternehmensbereichsmarke oder der Divisionsmarke weitere Markentypen vorstellbar, die organisatorischen Bezug haben. Zur Abgrenzung dieser ähnlichen Markierungsbegriffe wird der Begriff der Unternehmensmarke auf Marken beschränkt, die ein rechtlich selbstständiges Unternehmen repräsentieren. Vgl. Abschnitt B.1.2.2.

⁶⁹ Vgl. Trommsdorff, V., 1992.

1.2.1. Spezifische Aufgabe der Markenstrategie im Rahmen der Unternehmensmarkenführung

Bei der Führung von Unternehmensmarken bildet nicht mehr die Absatz-, sondern die Unternehmensmarke das Bezugsobjekt der markenstrategischen Überlegungen. Durch diese Änderung der Objektdimension scheint die klassische Zielsetzung der Markenstrategie, nämlich die Gestaltung der Zielgruppenansprache am Absatzmarkt nicht mehr ausreichend.⁷⁰ So erhöht die anspruchsrgruppenübergreifende Bedeutung der Unternehmensmarke die Komplexität der markenstrategischen Entscheidung, indem sich das klassische Entscheidungsproblem – die Koordination der Zielgruppen – nicht mehr allein für die Anspruchsgruppe des Absatzmarkts, sondern für jede einzelne Anspruchsgruppe stellt. Darüber hinaus müssen zudem die Anspruchsgruppen untereinander koordiniert werden. Zur Verdeutlichung des spezifischen markenstrategischen Koordinationsbedarfs wird in der folgenden Abbildung konzeptionell die Vielzahl möglicher Anspruchs- und Zielgruppen im Unternehmen herausgestellt:



⁷⁰ Zur Zielsetzung der klassischen Markenstrategie vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 2002, S. 229; Becker, J., 2001, S. 299.

Abb. 6: Segmentierungsdimensionen der Interaktionspartner des Unternehmens

Quelle: Eigene Abbildung

Der Zusammenhang zwischen Anspruchsgruppe und Zielgruppe, wie er in Abbildung 6 dargestellt wird, ist nicht unproblematisch, da er impliziert, dass die Anspruchsgruppe ein der Zielgruppe übergeordnetes Aggregat darstellt. Die Vorstellung der Anspruchsgruppe als übergeordnetes Aggregat wird im Rahmen der Zielgruppenbearbeitung jedoch angesichts zunehmender Rollenüberschneidung der Interaktionspartner des Unternehmens in Frage gestellt (z.B. die Rolle als Konsument und als Kapitalmarktvertreter in Form eines privaten Kleinanlegers).⁷¹ Folglich wird in der Forschung mitunter auch gefordert, die Vorstellung der Anspruchsgruppe als den Zielgruppen übergeordnetes Aggregat gänzlich aufzugeben, und stattdessen Zielgruppen unabhängig von Überlegungen der Anspruchsgruppenzugehörigkeit zu bilden.⁷² Allerdings liegt auch im Fall von Rollenüberschneidungen nahe, dass der betreffende Interaktionspartner in Abhängigkeit von der von ihm wahrgenommenen Rolle unterschiedliche Erwartungshaltungen in sich trägt und gleichzeitig unterschiedliche unternehmerische Merkmale als Beurteilungsdimension (z.B. Produktqualität in der Rolle als Konsument, oder z.B. Kapitalrendite als privater Kleinanleger) priorisiert.⁷³ So ist es sehr wahrscheinlich, dass beispielsweise ein Kunde eines Unternehmens, der gleichzeitig Aktionär desselben ist, sehr unterschiedliche und zum Teil sogar gegenläufige Kriterien zur Beurteilung heranzieht, und zwar in Abhängigkeit davon, ob er vor einer Kauf- oder Investitionsentscheidung steht. Ein weiteres Argument für die anspruchsruppenspezifische Betrachtungsweise ist die gruppenspezifische Wettbe-

⁷¹ Neben der Rollenüberschneidung sind weitere Effekte zu berücksichtigen (vornehmlich intergruppenspezifische Kommunikation und gemeinsame Mediennutzung), die eine getrennte Ansprache der Gruppen erschweren. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 56 f.

⁷² So konnten Wolfe/Putler in einer empirischen Studie signifikante intragruppenspezifische Interessenunterschiede für einzelne Anspruchsgruppen feststellen, so dass die Betrachtung der Anspruchsgruppe als homogene Einheit in Frage gestellt wurde. Vgl. Wolfe, R. A., Putler, D. S., 2001, S. 64-80.

⁷³ Die Interessenhomogenität der Anspruchsgruppen ist konzeptionelle Grundlage des Stakeholderansatzes. Vgl. Winn, M. I., 2001, S. 135 f. Für eine anspruchsruppenspezifische Zuordnung der Interessen vgl. auch Janisch, M., 1993, S. 190 f.; Kim, J., 2002, S. 8.

werbssituation: Während die Zielgruppe der Kunden bei der Beurteilung der Marke nur Alternativen der Branche berücksichtigen, ist z.B. bei den Anspruchsgruppen der Mitarbeiter oder Kapitalgeber ein anderes bzw. viel weiteres Alternativen- bzw. Wettbewerbsspektrum vorstellbar.⁷⁴ Auch deshalb ist in Bezug auf die Anspruchsgruppen zu vermuten, dass die intergruppenspezifischen Unterschiede in den Anforderungen an die Unternehmensmarke größer als die diesbezügliche intragruppenspezifische Heterogenität sind. Folglich scheint die Vorstellung gerechtfertigt, dass durch die Abgrenzung der Anspruchsgruppen hinsichtlich der Bedürfnisse bzw. Anforderungen gegenüber dem Unternehmen homogenere Cluster unterschieden werden, als bei der Bildung anspruchgruppenübergreifender Zielgruppen. Aus den genannten Gründen soll an der Einteilung in Anspruchsgruppen als übergeordnetes Aggregat und anspruchgruppen-spezifische Zielgruppen als untergeordnetes Aggregat festgehalten werden.

Insofern lässt sich das markenstrategische Entscheidungsproblem für die Unternehmensmarke in zwei Stufen untergliedern: Eine Dimension der Markenstrategie ist die Entscheidung, ob die Unternehmensmarke anspruchssgruppenspezifisch oder – übergreifend eingesetzt werden soll. Als zweite Entscheidungsdimension gilt es zu klären, ob die Zielgruppen innerhalb der einzelnen Anspruchsgruppen differenziert oder einheitlich mit der Unternehmensmarke adressiert werden sollen. Dabei ist offensichtlich, dass die erste, anspruchssgruppenorientierte Entscheidungsdimension den Handlungsspielraum für die Entscheidung auf Zielgruppenebene einschränkt. So spielt die zweite Entscheidungsdimension aus Sicht der Unternehmensmarkenführung nur dann eine Rolle, wenn als Ergebnis der ersten Entscheidung die Unternehmensmarke für die betreffende Anspruchsgruppe genutzt wird und die zielgruppenspezifische Entscheidung somit Bedeutung für die Unternehmensmarke hat. Soweit die

⁷⁴ Die im Employer Branding identifizierten Merkmalsdimensionen sind im Vergleich zu Marken-dimensionen am Absatzmarkt branchenunabhängig. D.h., dass sich ein Unternehmen im Kampf um Talente nicht nur gegenüber seinen typischen Wettbewerbern am Absatzmarkt behaupten muss, sondern – vor allem bei branchenunabhängigen Studiengängen wie etwa der Betriebswirtschaft – gegenüber nahezu dem gesamten Markt, wobei dieser geographisch auch nur teilweise beschränkt ist. Die Branchenheterogenität der Wettbewerber wurde empirisch schon mehrfach bestätigt. Vgl. exemplarisch Grobe, E., 2003, S. 70. Noch breiter dürfte sich das Wettbewerbsfeld am Kapitalmarkt gestalten, bieten sich doch als Alternativen neben Investitionen in konkurrierende Unternehmen auch andere Kapitalmarktprodukte.

Unternehmensmarke als Wahrnehmungsanker für eine bestimmte Anspruchsgruppe dient, ist die Abwägung zwischen zielgruppenspezifischer und -übergreifender Ansprache innerhalb der jeweiligen Anspruchsgruppe/n für die Führung der Unternehmensmarke zwar nicht unerheblich.⁷⁵ Die anspruchsruppenspezifische Abwägung, ob die Unternehmensmarke überhaupt am Absatzmarkt auftreten soll, hat aber vergleichsweise weiter reichende Auswirkungen, da anhand der Entscheidung auf Ebene der Anspruchsgruppen die grundsätzlichen Profilierungsdimensionen der Marke bestimmt werden, während sich die Implikationen der zielgruppenspezifischen Entscheidung auf die Ausprägung dieser Profilierungsdimensionen beschränkt.⁷⁶ Für die Gestaltung der Unternehmensmarke ist die Betrachtungsebene der Anspruchsgruppen somit von weit größerem Gewicht als die der Zielgruppenebene. Aufgrund dieser hervorgehobenen Bedeutung der Betrachtungsebene der Anspruchsgruppen erscheint es sinnvoll, das Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie primär aus dieser Perspektive zu untersuchen.⁷⁷ Die Betrachtung der Zielgruppen am Absatzmarkt wird dagegen explizit vom Betrachtungshorizont ausgeschlossen, um die Unterscheidung von der klassischen Markenstrategie, die sich auf die Zielgruppenansprache am Absatzmarkt beschränkt, eindeutig zu machen.⁷⁸ Entsprechend dem beschriebenen Fokus auf die Ebene der Anspruchsgruppen definiert sich die Aufgabe der Unternehmensmarkenstrategie, d.h. der Markenstrategie im Rahmen der Unternehmensmarkenführung wie folgt:

⁷⁵ So impliziert beispielsweise die Wahl einer zielgruppenübergreifenden Dachmarkenstrategie am Absatzmarkt mit der Unternehmensmarke als Dachmarke, dass bei der Ausgestaltung der Unternehmensmarke in Bezug auf die produktbezogenen Assoziationen nicht nur die Anforderungen einer einzelnen Kundengruppe, sondern einer Vielzahl von Kundengruppen koordiniert werden müssen.

⁷⁶ Die für die einzelnen Anspruchsgruppen relevanten Profilierungsdimensionen sind wenig deckungsgleich. Indem die Unternehmensmarkenstrategie die durch die Unternehmensmarke zu adressierenden Anspruchsgruppen bestimmt, definiert sie entsprechend die Anzahl bzw. Art der Profilierungsdimensionen. Zu den anspruchsruppenspezifischen Unterschieden der Profilierungsdimensionen vgl. Hermann, S., 2005, S. 165.

⁷⁷ Damit unterscheidet sich die Unternehmensmarkenstrategie auch von dem angloamerikanischen Begriff der Portfolio Strategy, der die Gestaltung aller Arten von Markenbeziehungen – sowohl vertikale als auch horizontale – beinhaltet. Vgl. Aaker, D. A., 2004 S. 13-15.

⁷⁸ Eine vollständige Trennung ist angesichts der beschriebenen Abhängigkeiten zwischen den beiden Entscheidungsebenen nicht möglich. Dennoch erscheint eine solche Trennung sinnvoll, um ein markenstrategisches Handlungsfeld zu umschreiben, das der spezifischen Herausforderung bei der Führung von Unternehmensmarken gerecht wird.

Die Unternehmensmarkenstrategie definiert die Rolle der Unternehmensmarke mit dem Ziel, eine optimale Lösung des Trade-offs zwischen anspruchsruppenspezifischer und anspruchsruppenübergreifender Ansprache zu erreichen.

Neben der spezifischen Funktion der Unternehmensmarkenstrategie, die Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen zu gestalten, unterscheidet sich das betrachtete Handlungsfeld von der klassischen Markenstrategie zudem durch die besondere unternehmensstrategische Bedeutung der Entscheidung. Während durch die klassische Markenstrategie die Positionierung für bestimmte Geschäftsfelder des Unternehmens definiert wird, beeinflusst die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke maßgeblich die Positionierung der gesamten Unternehmung (gegenüber allen Anspruchsgruppen), wodurch sich die Entscheidung in weitaus stärkerem Maß auf die unternehmensstrategischen Handlungsmöglichkeiten auswirkt, als es im Fall der klassischen Markenstrategien der Fall ist. So erhöht sich beispielsweise das Flexibilitätspotential eines Unternehmens im Hinblick auf unterschiedliche Positionierungsmöglichkeiten, wenn die einzelnen Anspruchsgruppen differenziert angesprochen werden.⁷⁹ Angesichts der strategischen Implikation der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung scheint es notwendig, die Definition der Unternehmensmarke um die spezifische Aufgabe der strategischen Konformität zu ergänzen. D.h. die Unternehmensmarkenstrategie muss zusätzlich zu ihrer originären Aufgabe der Koordination der Anspruchsgruppen auch unternehmensstrategische Bedürfnisse berücksichtigen, und diese möglichst weitgehend erfüllen. Die erweiterte Definition der Aufgabe der Unternehmensmarke lautet dementsprechend:

Die Unternehmensmarkenstrategie definiert die Rolle der Unternehmensmarke mit dem Ziel, eine optimale Lösung des Trade-offs zwischen anspruchsruppenspezifischer und anspruchsruppenübergreifender Ansprache unter Berücksichtigung der unternehmensstrategischen Bedürfnisse zu erreichen.

⁷⁹ Die Flexibilitätswirkung der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung wird vertieft in den Abschnitten B.2.2.1 und B.3.3.2.3 diskutiert.

1.2.2. Handlungsebenen der Unternehmensmarkenstrategie

Überträgt man die diametralen Strategien der klassischen Markenstrategien direkt auf die Unternehmensmarkenstrategie, so spannt sich das Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie zwischen den folgenden beiden Grundstrategien auf:

- Dachmarkenstrategie: Ansprache alle Anspruchsgruppen mit der Unternehmensmarke
- Einzelmarkenstrategie: Ansprache der einzelnen Anspruchsgruppen mit eigenen Marken

Die direkte Adaption der Einzelmarkenstrategie erscheint dabei jedoch problematisch. Denn während im Rahmen der klassischen Markenstrategien das Zielgruppenverständnis angesichts der Definition der einzelnen Zielgruppen durch die unterschiedlichen Produktmärkte klar ist und diesen Gruppen folglich relativ eindeutig eigenständige Wahrnehmungsanker zugeordnet werden können, gestaltet sich die Ansprache der Anspruchsgruppen vergleichsweise schwierig: Die Vorstellung mehrerer anspruchsspezifisch differenzierbarer Wahrnehmungsanker innerhalb desselben Unternehmens baut auf der Annahme auf, dass die Anspruchsgruppen sich in unterschiedlichem Maß an den einzelnen Ebenen des Unternehmens orientieren. So ist die Bedeutung der jeweiligen Unternehmensebenen abhängig vom Interaktionstyp der Anspruchsgruppe. Ein institutioneller Anleger beispielsweise orientiert sich in erster Linie an der obersten Führungsebene des Unternehmens, der Konsument richtet sein zentrales Augenmerk auf die Produkte des Unternehmens.⁸⁰ Soweit sich das Unternehmen in unternehmerisch eigenständige Bereiche oder Tochterunternehmen untergliedert, ist auch diese organisatorische Ebene als spezifischer Wahrnehmungsanker einer bestimmten Anspruchsgruppe – z.B. für Mitarbeiter oder Lieferanten – vorstellbar.⁸¹ Eben diese spezifische Bedeutung einer bestimmten Unternehmensebene für eine oder mehrere Anspruchsgruppe/n eröffnet die Möglichkeit der markenstrategischen Differenzierung der Anspruchsgruppen. Die Realisierung einer Einzelmarkenstrategie

⁸⁰ Vgl. Kapferer, J.-N., 1997, S. 223.

⁸¹ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 131.

erscheint im puristischen Sinn insofern schwierig, da im Regelfall nicht für jede Anspruchsgruppe eine spezifische Unternehmens- bzw. Markierungsebene existiert. Als Unternehmensebenen, die typischerweise Ursprung eigenständiger Markierungen sein können, werden in der Forschung Top-Level (obersten Führungsebene des Unternehmens), Unternehmensbereichsebene und SGE-Ebene beschrieben.⁸² Die Markierungsebene der Top-Level (Corporate Brand/Unternehmensmarke) bzw. der Unternehmensbereichsebene (Company Brand/Unternehmensbereichsmarke) wird gegenüber der SGE-Ebene (Product Brand/ Absatzmarke) als eigenständige Markierungsebene verstanden, da sie vornehmlich von organisationalen Merkmalen bestimmt ist und sich deshalb von der SGE-Ebene, die von produkt- bzw. leistungsbezogenen Assoziationen geprägt ist, unterscheidet.⁸³

Die Abgrenzbarkeit der Markierungsebene des Top-Level (Corporate Brand) und der Unternehmensbereichsebene (Company Brand) ist weniger eindeutig. Beide Markierungsebenen definieren sich durch organisatorische Assoziationen. Eine Abgrenzung anhand unterschiedlicher Assoziationsdimensionen ist demnach schwieriger als das gegenüber der SGE-Ebene möglich ist. Entsprechend dürftig ist auch der Forschungsstand zur definitorischen Abgrenzung von Unternehmens- und Unternehmensbereichsmarke. Er beschränkt sich auf die Feststellung, dass das differenzierende Merkmal der Unternehmensmarke die Tatsache sei, dass sie nicht nur für einen Teil, sondern für das gesamte Unternehmen als Markierung dient.⁸⁴ Diese Definition wird im Rahmen dieser Arbeit insoweit konkretisiert, als dass als Unternehmensmarke ausschließlich die Top-Level-Markierung eines Unternehmens betrachtet wird, das rechtlich selbstständig und gleichzeitig unabhängig von einem anderen Unternehmen ist.⁸⁵ Diese Konkretisierung ist notwendig, da nach der bisherigen Begriffsbestimmung

⁸² Die SGE-Ebene repräsentiert die Ebene der strategischen Geschäftseinheiten, d.h. der Produkte und Leistungen eines Unternehmens. Vgl. Keller, K. L., 1998, S. 410.

⁸³ Zu den Unterschieden produkt- und organisationsbezogener Assoziationen vgl. ebenda, S. 416 f.; vgl. auch Aaker, D. A., 1992, S. 140 f.

⁸⁴ Vgl. Merbold, C., 1994, S. 117.

⁸⁵ Das Kriterium der Unabhängigkeit wurde durch ein Ausschlusskriterium negativ definiert: Unternehmen, deren Anteile zu mehr als 50 Prozent von einem anderen Unternehmen beherrscht werden, gelten als Tochterunternehmen und ihre Marke ist folglich der Ebene der Unternehmensbereichs-

die Namen rechtlich selbstständiger Unternehmen, die von einem anderen Unternehmen vollständig beherrscht werden, als Unternehmensmarken definiert würden. Diese Definition erscheint aber nicht sachgerecht, da sich die typischen Anspruchsgruppen der Top-Level-Markierung (also der Unternehmensmarkierung) – z.B. Investoren, Banken und oberstes Management – in diesem Fall angesichts der Beherrschung durch das Mutterunternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht an der Unternehmenskommunikation der Tochter, sondern der Mutterunternehmung orientieren werden. Das eben dargelegte Beispiel soll die Berechtigung der Unterscheidung der beiden Markierungsebenen verdeutlichen. Zudem unterstützen verschiedene Beispiele für die Differenzierung von Unternehmens- und Unternehmensbereichsmarke in der Praxis, dass die beiden Markierungsebenen wirksam getrennt werden können.⁸⁶

Grundsätzlich sind weitere Markierungsebenen, etwa eine Divisionsmarke als Markierungsebene zwischen Bereichs- und Unternehmensmarke, vorstellbar.⁸⁷ Diese Markierungsebene ist allerdings nur dann von markenstrategischer Bedeutung, wenn sie für mindestens eine Anspruchsgruppe eine spezifische, eigenständige Bedeutung gegenüber den anderen Unternehmensebenen besitzt. Ansonsten wäre keine differenzierende Wirkung gegenüber den Anspruchsgruppen zu erwarten und die Markierungsebene wäre somit nur eine formale, jedoch keine faktische.⁸⁸ Dasselbe gilt für die Abgrenzbarkeit von Unternehmensbereichs- bzw. SGE-Ebene. So kann im Falle von Dienstleistungsunternehmen meist nicht zwischen Bereichs- und Leistungsmarkierung unterschieden werden, da die Anspruchsgruppe der Kunden aufgrund der starken

marken zuzuordnen. Zur Definition vgl. den Konzernbegriff bei Schulte-Zurhausen, M., 2005, S. 256.

⁸⁶ Beispiele für Unternehmen, die Unternehmensbereiche durch eigenständige Markierungen von der Top-Level-Marke abgrenzen: Altria Group u.a. mit Philip Morris und Kraft Foods als Bereichsmarken, LVMH mit den eigenständigen Bereichen Luis Vuitton und Moët, DPWN u.a. mit DHL und Deutsche Post als Bereichsmarken.

⁸⁷ Daimler-Chrysler bündelt seine Bereichsmarken (z.B. Mercedes-Benz, Smart bzw. Dodge, Chrysler) unter den Divisionsmarken Mercedes Car Group und Chrysler Group.

⁸⁸ Einem ähnlichen Verständnis folgend weist Esch darauf hin, dass der Aufbau einer Markenarchitektur nur wirkungsvoll ist, wenn die gewählte Markenstruktur auch im Vorstellungsbild der Anspruchsgruppen existiert. Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 141. Olins postuliert, dass vor allem informelle Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens dazu beitragen die formal differenzierte Markierung einzelner Unternehmensbereiche wieder aufzuheben. Vgl. Olins, W., 2000, S. 53.

Verknüpfung zwischen Leistung und Leistungserbringer nicht zwischen SGE-Ebene und Unternehmensbereichsebene unterscheidet.⁸⁹

Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, hängt der unternehmensmarkenstrategische Handlungsraum zur Differenzierung in erster Linie von der Zuordenbarkeit der Anspruchsgruppen zu den einzelnen Unternehmensebenen bzw. den korrespondierenden Markierungsebenen des Unternehmens ab und determiniert sich durch die Anzahl eindeutig differenzierbarer, anspruchsruppenspezifischer Wahrnehmungsanker. Die Zuordnung der Anspruchsgruppen ist wiederum durch den unternehmensspezifischen Kontext geprägt. Insofern ist auch der Handlungsspielraum der Unternehmensmarkenstrategie situativ zu bestimmen. Wiedmann postuliert in diesem Zusammenhang den Bedarf einer situativen, unternehmensspezifischen Analyse der gruppenspezifischen Identitätsbezugspunkte (synonym: Wahrnehmungsanker) hinsichtlich eines Unternehmens.⁹⁰ Beispielsweise wird die anspruchsruppenspezifische Relevanz des Top-Levels des Unternehmens stark durch die Managementstruktur beeinflusst. Während sich der Bezugskreis im Falle einer Finanzholding nur auf die Anspruchsgruppen des Finanzmarkts und die oberste Führungsebene des Unternehmens beschränkt, ist im Falle eines Stammhauskonzerns anzunehmen, dass sich der Kreis auf Teile der Mitarbeiter und Lieferanten ausweitet.⁹¹

Eine umfassende Berücksichtigung der situativen Einflüsse auf den Handlungsraum der Unternehmensmarkenstrategie würde die Beschreibung des Entscheidungsproblems äußerst komplizieren. Die weiteren Ausführungen orientieren sich deshalb an den bereits dargestellten Unternehmens- bzw. Markierungsebenen und der typischen (im Folgenden zusammengefassten) Anspruchsgruppenzuordnung.⁹² Diese Vereinfachung

⁸⁹ Vgl. Graumann, J., 1983, S. 51; Stauss, B., 1994, S. 96; vgl. auch Meffert, H., Bruhn, M., 2001, S. 406.

⁹⁰ Wiedmann stellt damit jedoch nicht grundsätzlich die markenstrategische Isolierbarkeit der Anspruchsgruppen in Frage, sondern zeigt vielmehr einen Ansatz zur Profilierung des Unternehmens auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen auf. Vgl. Wiedmann, K.-P., 2001, S. 17-22.

⁹¹ Zur Unterscheidung von Finanz- bzw. Managementholding und Stammhauskonzern vgl. Schulte-Zurhausen, M., 2005, S. 258.

⁹² Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 131.

erleichtert die theoretische Diskussion der grundsätzlichen Handlungsoptionen. Im konkreten Anwendungsfall bedarf es jedoch der situativen Bestimmung des Handlungsfelds.

Der vereinfachten Darstellung von Bierwirth folgend sind die Anspruchsgruppen des Kapitalmarkts sowie der Wirtschaftspresse dem Top-Level des Unternehmens zuzuordnen. Diese Gruppen teilen sich die Unternehmensmarke als Wahrnehmungsanker, sodass eine differenzierte Ansprache dieser Gruppen nicht möglich ist. Mitarbeiter und Lieferanten orientieren sich in erster Linie an dem Unternehmensbereich, mit dem sie interagieren. Die Einführung einer Unternehmensbereichsmarke würde entsprechend die Differenzierung der Ansprache dieser Gruppen von den Anspruchsgruppen des Top-Levels des Unternehmens ermöglichen. Kunden sind relativ eindeutig der SGE-Ebene des Unternehmens zuzuordnen, wobei die genannte Ausnahme für Kunden von Dienstleistungsunternehmen gilt. Die folgende Abbildung visualisiert die Beziehung zwischen Anspruchsgruppen und Markierungsebenen, wobei die gestrichelten Rahmen anspruchsspezifische Überlappungen der Wahrnehmungsanker symbolisieren.

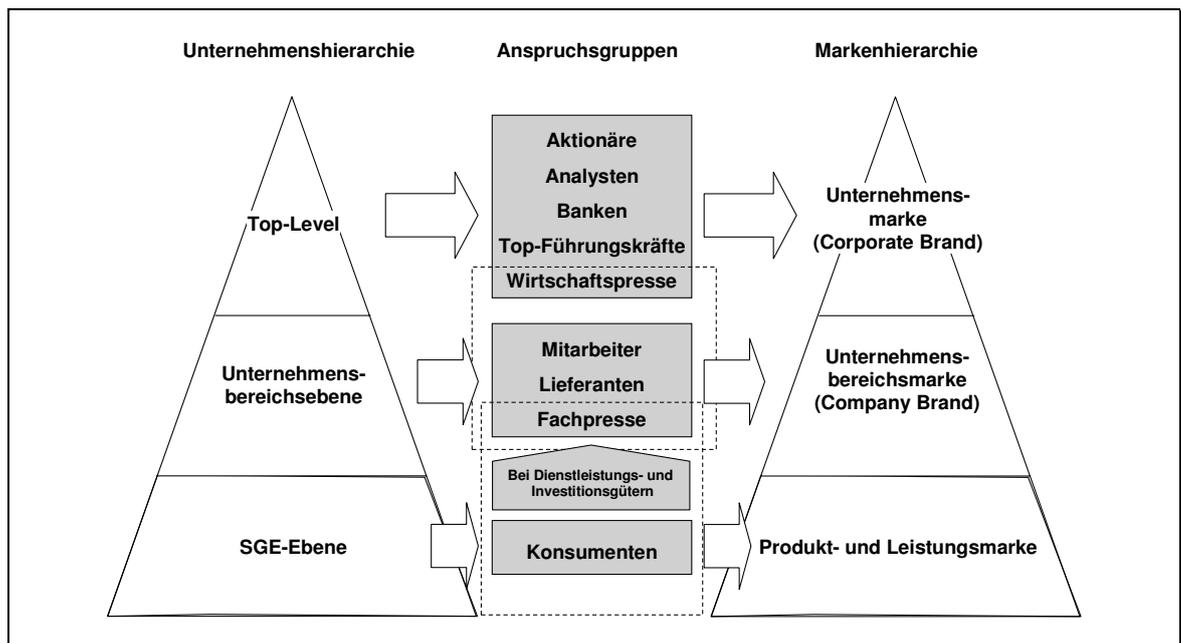


Abb. 7: Hierarchie unternehmerischer Markierungsebenen

Quelle: Bierwirth, A., 2003, S. 131.

Unter der Berücksichtigung, dass aufgrund der beschränkten Zahl eigenständiger Markierungsebenen bzw. Wahrnehmungsanker nicht alle Anspruchsgruppen differenziert angesprochen werden können, beschränkt sich der Handlungsspielraum der Unternehmensmarkenstrategie auf die beschriebenen Markierungsebenen. Entsprechend lassen sich die diametralen Handlungsoptionen der Unternehmensmarkenstrategie nicht

anspruchsruppenspezifisch formulieren, sondern nur mit Bezug auf die Markierungsebenen, die verschiedene Anspruchsgruppen bündeln:

- Nutzung der Unternehmensmarke auf allen differenzierbaren Markierungsebenen
- Nutzung eigenständiger Markierungen auf allen differenzierbaren Markierungsebenen.

Ausgehend von einer dreistufigen Unternehmenshierarchie ergeben sich damit zwei relevante Handlungsebenen für die markenstrategische Gestaltung:

- Gestaltung der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke der Markierungsebene der Unternehmensbereiche
- Gestaltung der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke und der Markierungsebene der Absatzmarken (Produkt- bzw. Leistungsmarken der SGE-Ebene).

Im Falle einer von der Unternehmensmarke abweichenden Markierung der Unternehmensbereiche ist zusätzlich die Beziehung zwischen Unternehmensbereichsebene und SGE-Ebene als Gestaltungsfeld vorstellbar. Dieses Gestaltungsfeld hat jedoch keine direkte Bedeutung für die Unternehmensmarke und kann deshalb vom betrachteten Entscheidungsproblem abgegrenzt werden.

In Anbetracht der Tatsache, dass die identifizierten Handlungsebenen der Unternehmensmarkenstrategie vertikale Ebenen der Markenhierarchie repräsentieren, kann die Unternehmensmarkenstrategie auch als Methode der vertikalen Zielgruppenbearbeitung bezeichnet werden. Demgegenüber beschränken sich klassischen Markenstrategien des Absatzmarkts auf die Gestaltung der Zielgruppenbearbeitung innerhalb einer Markierungsebene. Entsprechend können sie als Methoden der horizontalen Zielgruppenbearbeitung von der Unternehmensmarkenstrategie abgegrenzt werden.

1.3. Synthese des Handlungsraums der Unternehmensmarkenstrategie

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die etablierte Systematisierung der Markenhierarchiestrategien angesichts ihres vertikalen Bezugs als Basis für die Ableitung spezifischer Handlungsoptionen der Unternehmensmarkenstrategie am ehesten geeignet ist. Dazu muss die Markenhierarchie jedoch an den aus Sicht der

Anspruchsgruppen relevanten Unternehmensebenen ansetzen. Eine direkte Adaption der Markenhierarchiestrategie bzw. eine Subsumierung des betrachteten Entscheidungsproblems unter dieses Handlungsfeld erscheint schon deshalb nicht sachgerecht, da sich die Markenhierarchiestrategie ähnlich den klassischen Markenstrategien vornehmlich am Absatzmarkt orientiert. Der Produkt- bzw. Absatzmarktfokus spiegelt sich bereits im Verständnis der Markierungsebenen wider.⁹³ So orientieren sich beispielsweise Laforet/Saunders nicht an den Unternehmensebenen, sondern unterscheiden neben der Unternehmensmarke eher sortimentsabhängige Markierungsebenen wie Haus-, Familien- oder Produktmarke.⁹⁴ Wie bereits ausgeführt bedarf es bei der Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke einer anderen Betrachtungsperspektive, nämlich der Orientierung an den maßgeblichen Unternehmensebenen – Absatzebene, Unternehmensbereichsebene und das Top-Level der Unternehmung. Um dem Gestaltungsspielraum der Unternehmensmarkenstrategie gerecht zu werden, gilt es dabei, nicht nur die Integrationsintensität der Unternehmensmarke auf Ebene der Absatzmarkierung, sondern auch auf Ebene der Unternehmensbereichsmarken zu berücksichtigen.

1.3.1. Identifikation des unternehmensmarkenstrategischen Strategieinventars

Adaptiert man das Verständnis der Markierungsebenen in der beschriebenen Weise, können die diskutierten Markenhierarchiestrategien als grundlegende Strategieoptionen der Unternehmensmarkenstrategie (vgl. Abb. 8 auf der folgenden Seite) dienen. Für die Anwendung auf die Unternehmensmarke kann das vorhandene markenstrategische Strategieinventar allerdings komprimiert werden, indem nur Strategieoptionen mit bedeutenden Implikationen für die Führung der Unternehmensmarke berücksichtigt werden. So ist die Abgrenzung zwischen Dachmarkenstrategie und der Kombinationsstrategie der Zusatz-Markierung zu nuanciert, um daraus einen nennenswerten Unterschied in der Ansprache der Anspruchsgruppen abzuleiten. Beiden

⁹³ So werden innerhalb der SGE-Ebene mehrere Ebenen der Absatzmarkierung unterschieden. Der Praxisbeitrag von Patzelt zeigt die Einschränkung der Sichtweise bei der Diskussion der Markenhierarchie der Dachmarke "ODOL". Vgl. Patzelt, W., 1993, S. 213.

⁹⁴ Vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1994, S. 67.

Strategien ist die Verwendung der übergeordneten Marke (z.B. der Unternehmensmarke) auf der untergeordneten Markierungsebene (z.B. der SGE-Ebene) gemein. Die Zusatz-Markierung trennt Absatzmarkierung und Unternehmensmarkierung dabei nur formal, da der Zusatz kein eigenständiges Image besitzt, und damit weiterhin – wie bei der Dachmarkenstrategie – sowohl organisationale als auch produktbezogene Assoziationen auf die Unternehmensmarke projiziert werden (z.B. 7er-BMW oder Audi TT).⁹⁵ Die Tatsache, dass im Falle der Zusatz-Markierung die Unternehmensmarke ergänzt wird, ändert nichts daran, dass die Unternehmensmarke sowohl von den Anspruchsgruppen der über- als auch der untergeordneten Markierungsebene als primärer Wahrnehmungsanker dient. In beiden Fällen ist somit von einer undifferenzierten Ansprache auszugehen. Insofern erscheint die Subsumierung der Zusatz-Markierung unter die Dachmarkenstrategie gerechtfertigt.

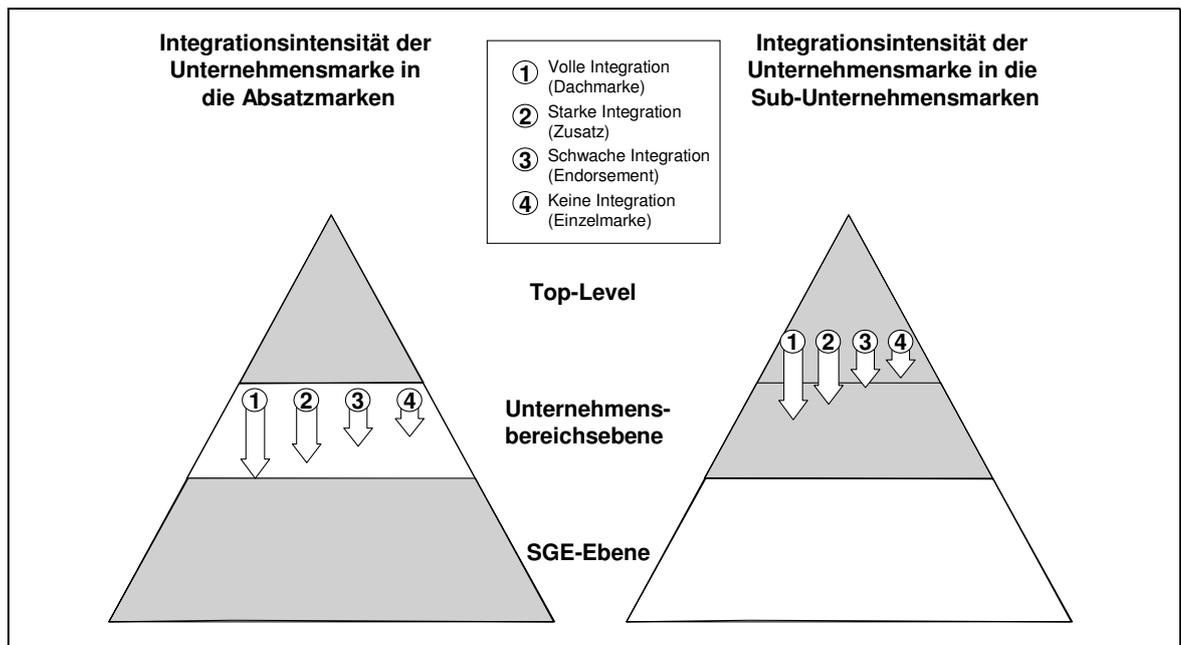


Abb. 8: Integrationsintensität der Unternehmensmarke

Quelle: Bierwirth, A., 2003, S. 127.

⁹⁵ Es mag diesbezüglich z.T. Ausnahmen geben, bei denen die Zusatzmarkierung ein eigenständiges Image entwickelt hat – etwa im Fall des VW Golfs. Doch auch in diesen Fällen tritt die Unternehmensmarke als zumindest gleichrangige Marke am Absatzmarkt auf. Insofern bedingt diese Strategie bei der Gestaltung der Unternehmensmarke im selben Maß die Berücksichtigung der Anspruchsgruppen des Absatzmarkts wie es bei undifferenziertem Einsatz der Unternehmensmarke der Fall gewesen wäre.

Die Berücksichtigung der Endorsement-Strategie als alternative Handlungsoption zu den Basisstrategien der Dachmarken- bzw. Einzelmarkenstrategie erscheint angebracht. Das Endorsement erweitert zwar ähnlich der Dachmarkenstrategie die Reichweite der Unternehmensmarke, durch die Existenz eines dominanten Identifikationsankers mit eigenständigem Image auf der untergeordneten Markierungsebene unterscheidet sich das Endorsement hinsichtlich der Integrationsintensität der Unternehmensmarke in die untergeordnete Markierungsebene jedoch signifikant (z.B. Ponal von Henkel).⁹⁶

Damit bieten sich drei relevante Strategieoptionen – undifferenzierte Ansprache (volle Integration der Unternehmensmarke), differenzierte Ansprache (keine Integration der Unternehmensmarke) und das Endorsement. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich die markenstrategische Entscheidung für zwei unterschiedliche Markierungsebenen – der Unternehmensbereichsebene und der SGE-Ebene – getroffen werden muss, ergeben sich theoretisch neun verschiedene Handlungsoptionen. Gegenseitige Abhängigkeiten der beiden Markierungsebenen schränken den faktischen Optionsraum allerdings ein. So muss sich das Integrationsniveau der Unternehmensmarke über die Markierungsebenen hinweg stetig entwickeln, d.h. das Differenzierungsniveau muss mit zunehmender Nähe der Markierungsebene zur Unternehmensmarke abnehmen.⁹⁷ Unter Berücksichtigung dieser Abhängigkeiten beschränkt sich die Unternehmensmarkenstrategie auf sechs Reinstrategien. Die folgende Abbildung beschreibt diese sechs Reinstrategien mit Beispielen von Unternehmen, die entsprechende Unternehmensmarkenstrategien verfolgen:

⁹⁶ Vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 52 f.

⁹⁷ Es ist beispielsweise kaum vorstellbar, dass die Unternehmensmarke einerseits auf SGE-Ebene als Endorsement die Absatzmarken ergänzt, andererseits aber gleichzeitig auf Ebene der operativen Bereiche nicht eingesetzt wird.

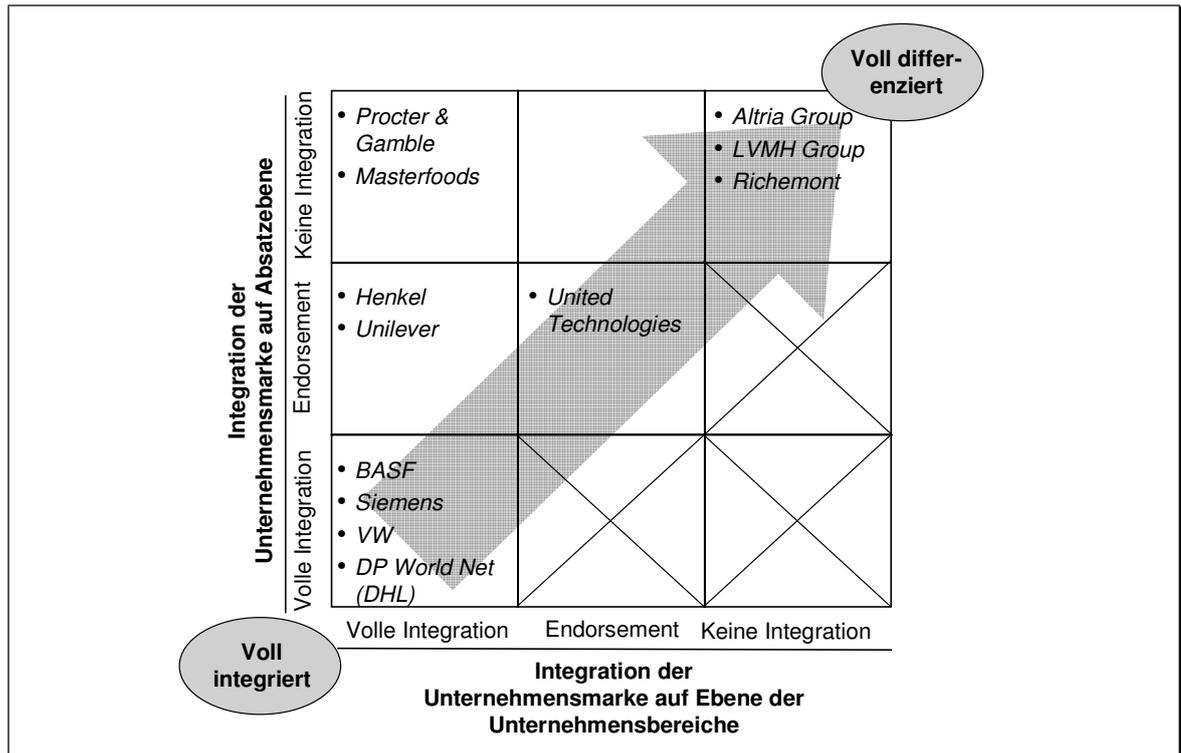


Abb. 9: Reinstrategien der Unternehmensmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

Zwar ist vorstellbar, dass die Unternehmensmarke in einzelne Bereiche bzw. Geschäftsfelder unterschiedlich stark integriert wird, für die Strategiezuordnung ist allerdings das Geschäftsfeld mit dem höchsten Integrationsgrad maßgeblich, da dieses Geschäftsfeld die Rolle der Unternehmensmarke am stärksten beeinflusst. Angesichts der Tatsache, dass die Entscheidung zwischen voller Integration bzw. Verzicht auf Integration der Unternehmensmarke bereits anhand eines einzelnen Geschäftsfelds festgemacht werden kann, kann zudem die Entscheidung hinsichtlich der Endorsement-Strategie von dieser Grundsatzentscheidung abgegrenzt werden. Soweit mehrere Geschäftsfelder im Unternehmen existieren, ist die Endorsement-Strategie grundsätzlich mit jeder der beiden Alternativstrategien kombinierbar – so kann die Unternehmensmarke beispielsweise für einen Bereich als primäre Absatzmarke dienen, für einen anderen Bereich dagegen ausschließlich als Endorsement eingesetzt werden (z.B. DP Worldnet mit der Bereichsmarke Deutsche Post und der Bereichsmarke DHL, die durch DP Worldnet endorsed

wird). Entsprechend kann das Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie auf drei Basisstrategien begrenzt werden:

- *Holdingmarkenstrategie*: Die Unternehmensmarke beschränkt sich auf das Top-Level der Unternehmung.⁹⁸ Das Markenbild ist vornehmlich durch finanzwirtschaftliche Assoziationen sowie durch das Auftreten und Verhalten des obersten Managements geprägt (Beispiel: Altria Group)
- *Organisationsmarkenstrategie*: Die Unternehmensmarke dient für mindestens eine bedeutende operative Einheit des Unternehmens als Markierung, tritt jedoch nicht als Absatzmarke auf (Beispiel: Procter & Gamble)
- *Absatzmarkenstrategie*: Die Unternehmensmarke dient als Absatzmarkierung, d.h. mindestens ein bedeutendes Produkt bzw. eine bedeutende Leistung des Unternehmens werden durch die Unternehmensmarke bezeichnet. Zudem wird die Organisation unter der Unternehmensmarke geführt – potenziell die gesamte Unternehmung, zumindest jedoch die organisatorische Einheit, die das entsprechend markierte Absatzfeld verantwortet (Beispiel: Siemens, Coca Cola Company).

Die Endorsement-Strategie soll nur als Sekundärmerkmal der Unternehmensmarkenstrategie Berücksichtigung finden, da die Unternehmensmarke in ihrer Endorsement-Funktion immer noch als von der jeweiligen Unternehmensebene losgelöste, übergeordnete Markierung auftritt.⁹⁹ Die Assoziationsinhalte der Unternehmensmarke werden folglich durch das Endorsement weitaus weniger stark beeinflusst als bei der Abwägung zwischen Absatzmarkenstrategie und den beiden alternativen Grundstrategien der

⁹⁸ Der Begriff der Holding wurde gewählt, da die Markenarchitektur sehr ähnlich zum gleichnamigen organisatorischen Modell, dem "*Verbund mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung*" (Schulte-Zurhausen, M., 2005, S. 255), ist. Diese Beschreibung trifft in übertragener Form auch auf die Markenarchitektur zu, stehen die Unternehmensbereichsmarken doch als relativ selbstständige Organisationsmarken, während die Funktion der Unternehmensmarke sich auf die Kommunikation einer einheitlichen Leitung beschränkt.

⁹⁹ Die Eigenständigkeit der Unternehmensmarke als organisatorischer Wahrnehmungsanker bei Verwendung als Endorsement wurde auch in einer empirischen Studie von Brown/Dacin gestützt, in der sich zeigte, dass die Endorsement-Wirkung auf die Produktwahrnehmung sich ausschließlich auf organisatorische Assoziationen beschränkte ("*corporate ability*", "*corporate social responsibility*"). Vgl. Brown, T. J., Dacin, P. A., 1997, S. 75.

Unternehmensmarkenstrategie. Die Implikationen der Grundstrategien sind für die Führung der Unternehmensmarke entsprechend weitreichender. Dennoch soll die Endorsement-Funktion der Unternehmensmarke in der weiterführenden Untersuchung berücksichtigt werden, da die Endorsement-Strategie den Wahrnehmungskreis der Unternehmensmarke gegenüber der differenzierten Strategie zumindest tendenziell erweitert und damit ebenfalls Relevanz für das bereits angeführte Koordinationsproblem bei der Ansprache der verschiedenen Anspruchsgruppen besitzt. Die folgende Abbildung fasst den Optionsraum der Unternehmensmarkenstrategie noch einmal zusammen:

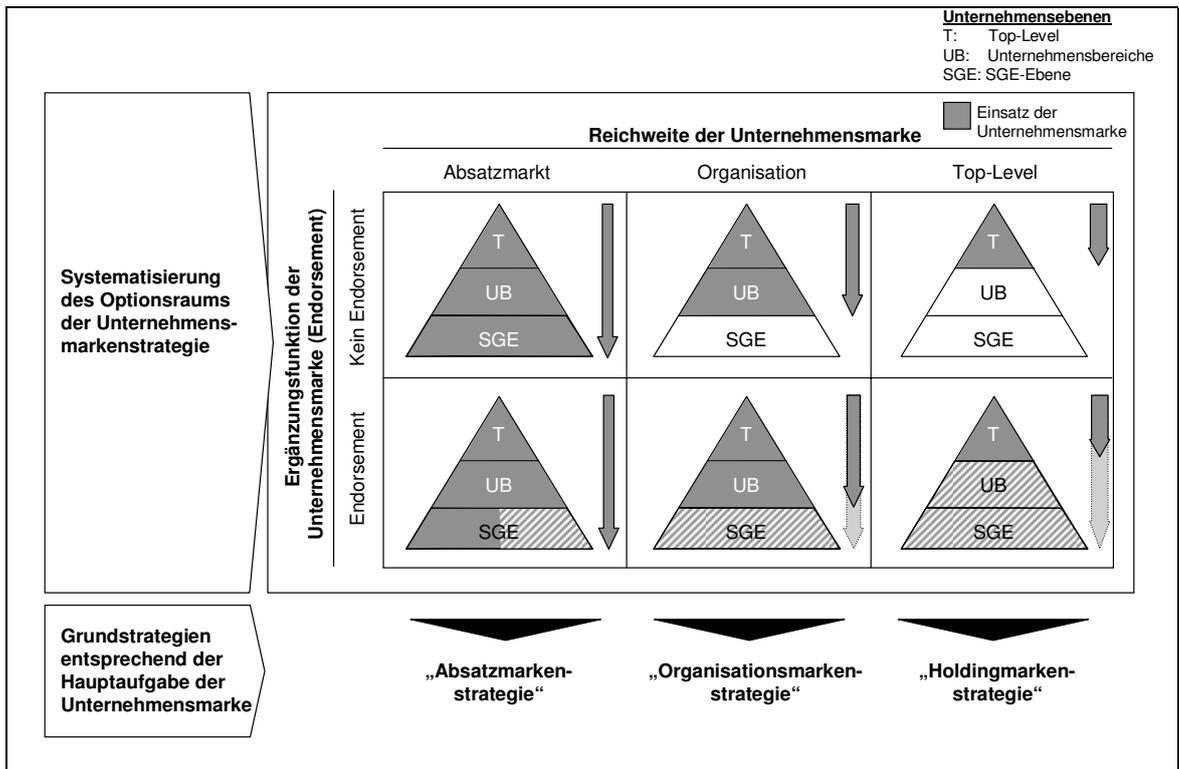


Abb. 10: Optionsraum der Unternehmensmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

1.3.2. Abhängigkeiten zwischen der Markenstrategie am Absatzmarkt und der Unternehmensmarkenstrategie

Angesichts der postulierten Anspruchsgruppenorientierung dient die Systematisierung der Unternehmensmarkenstrategie in erster Linie der Beschreibung der Beziehungen der Unternehmensmarke zu denjenigen Markierungsebenen, die als anspruchsspezifische Wahrnehmungsankern identifiziert wurden (Bereichsebene, SGE-Ebene). Die Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt hingegen wurde als typisches Problem der klassischen Markenstrategie vom Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie abgegrenzt.

Trotz dieser Abgrenzung dürfen einzelne Abhängigkeiten zwischen Unternehmensmarkenstrategie und der markenstrategischen Entscheidung auf horizontaler Ebene nicht vernachlässigt werden. Zwar bietet sich die Verwendungsmöglichkeit der horizontalen Strategie der Einzelmarke unabhängig von der gewählten Unternehmensmarkenstrategie an, da auch bei undifferenzierter Verwendung der Unternehmensmarke über alle Unternehmensebenen hinweg sowohl auf Ebene der Absatzmarken als auch auf Unternehmensbereichsebene weitere eigenständige Einzelmarken vorstellbar sind. Die Vorstellung einer einzigen Marke am Absatzmarkt bei gleichzeitiger Markendifferenzierung von hierarchisch übergeordneten Markierungsebenen – wie im Fall der Unternehmensmarkenstrategie der Organisations- oder Holdingmarke – erscheint dagegen wenig plausibel. Ebenso unplausibel erscheint die Dachmarkenstrategie auf der Unternehmensbereichsebene bei gleichzeitiger Verwendung der Holdingstrategie.

Folglich stellt sich die unternehmensmarkenstrategische Entscheidung ausschließlich für Unternehmen, die am Absatzmarkt bereits eine Einzel-, Familien- oder Mehrmarkenstrategie verfolgen, bzw. für Unternehmen, die eine Differenzierung am Absatzmarkt in Erwägung ziehen. Für Unternehmen, die am Absatzmarkt allein mit einer einzigen Marke auftreten, stellt sich die Frage der vertikalen Differenzierung nur in Einzelfällen (z.B. wenn das Unternehmen sich im Aufbau bzw. in einer transitorischen Phase befindet, und die Nachhaltigkeit der Markenstrategie am Absatzmarkt als gering eingeschätzt wird).

2. Ziele der Unternehmensmarkenstrategie

Um ein Verständnis für die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie zu entwickeln, bedarf es der Berücksichtigung der unterschiedlichen, mit der Strategie verfolgten Zielsetzungen.¹⁰⁰ Im folgenden Abschnitt wird deshalb versucht, ein möglichst umfassendes Bild der mit der Unternehmensmarkenstrategie verbundenen Ziele darzustellen.¹⁰¹

Dem weithin etablierten Stakeholder-Value-Ansatz¹⁰² folgend ist das oberste Ziel der Unternehmensführung die langfristige Unternehmensentwicklung.¹⁰³ Aus diesem Ziel lassen sich je nach betrachtetem Handlungsfeld der Unternehmensführung spezifische Ziele ableiten, die mit dem allgemeinen Oberziel der Unternehmensführung in einer Mittel-Zweck-Beziehung stehen, und die zusammen ein entsprechendes Zielsystem formulieren.¹⁰⁴ Nachdem es sich bei der Unternehmensmarkenstrategie um ein Handlungsfeld der Markenführung handelt, sind die Ziele der Markenführung bzw. die markenwertorientierten Ziele unbedingter Bestandteil des markenstrategischen Zielsystems.¹⁰⁵ Neben den markenwertorientierten Zielen lassen sich zudem weitere, nicht direkt der Markenführung zuzuordnende unternehmensstrategische Teilziele identifizieren, die vom betrachteten Handlungsfeld beeinflusst werden, und die für die Erreichung des obersten unternehmerischen Ziels, der Sicherung einer langfristigen

¹⁰⁰ Zur fundamentalen Bedeutung der unternehmerischen Zielsetzungen im Zusammenhang mit der Strategiebildung. Vgl. Benkenstein, M., 2001, S. 81 f. Auf den Zusammenhang zwischen Zielsystem und Entscheidung wird zudem in Abschnitt B.3.3 näher eingegangen.

¹⁰¹ Das Zielsystem wird ausgehend von den Grundzielen der Unternehmensführung deduktiv aufgebaut. Die Vorgehensweise ist von der alternativen Herangehensweise der induktiven Entwicklung eines Zielsystems entsprechend abzugrenzen. Zu den unterschiedlichen Herangehensweise vgl. Macharzina, K., 1999, S. 160 f.

¹⁰² Zum Stakeholder-Ansatz vgl. Sachs, S., 2000, S. 91-114; Schuppisser, S. W., 2002, S. 5-7; Fabisch, N., 2004, S. 73.

¹⁰³ Die Definition des Grundziels der Unternehmensführung ist umstritten. Während in der Vergangenheit hauptsächlich ertragswirtschaftliche Ziele wie etwa der Unternehmensgewinn als Kernziel der Unternehmensführung postuliert wurden, hat sich in jüngerer Zeit mit zunehmender Stakeholderorientierung ein gewisser Zielpluralismus entwickelt. vgl. Macharzina, K., 1999, S. 172. Angesichts der in Abschnitt A.1 bereits herausgestellten, vielfältigen Beitragspotentiale der einzelnen Anspruchsgruppen erscheint die Orientierung am Stakeholder-Value im Rahmen dieser Arbeit sinnvoll.

¹⁰⁴ Zum Begriff des Zielsystems vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 28-33.

¹⁰⁵ Zur Definition des Markenwerts vgl. Abschnitt B.2.1.1.

Unternehmensentwicklung, relevant sind.¹⁰⁶ Anhand dieser beiden Zielkategorien – sowohl markenwertorientierte als auch der unternehmensstrategischen Ziele – erfolgt als nächstes die Entwicklung des markenstrategischen Zielsystems. Da die markenwertorientierten Ziele wie beschrieben unmittelbar dem betrachteten Handlungsfeld zuzuordnen sind, werden diese Ziele im Folgenden als markenstrategische Ziele im engeren Sinne umschrieben, während die unternehmensstrategischen Ziele als markenstrategische Ziele im weiteren Sinne definiert werden.

2.1. Markenwertorientierte Ziele als markenstrategische Ziele im engeren Sinne

Als Kernaufgabe der Markenführung gilt der Erhalt und Aufbau starker Marken.¹⁰⁷ Die Stärke einer Marke kann allgemein als Mehrwert ("*added value*"), den eine Marke zum Oberziel der Unternehmensführung beisteuert, interpretiert werden.¹⁰⁸ Nachdem sich die Markenpolitik vorwiegend mit der Beeinflussung des Verhaltens der Markenadressaten befasst, ist der Mehrwert einer Marke vornehmlich in ihrer psychischen Wirkung begründet.¹⁰⁹ Als wichtigste psychographische, vorökonomische Marketingziele gelten dabei die Schaffung von Präferenzen bei den Markenadressaten, die Differenzierung vom Wettbewerb sowie die Erzielung von Markentreue.¹¹⁰ Die Stärke bzw. der Wert einer Marke reflektiert entsprechend das Ausmaß der Erfüllung dieser Ziele. Die Maximierung des Markenwerts als Oberziel der Markenführung umfasst damit alle wichtigen Ziele der Markenpolitik.¹¹¹

¹⁰⁶ Zur strategischen Bedeutung der Markenführung vornehmlich im Zusammenhang mit den Aspekten Flexibilität und Risikoausgleich vgl. Meffert, H., 1988, S. 361-373; vgl. Meffert, H., 2000, S. 862 f.

¹⁰⁷ Vgl. Kemper, A. C., 2000 S. 25; Esch, F.-R., Wicke, A., 2001, S. 42 f.; Bruhn, M., 2003, S. 181.

¹⁰⁸ Vgl. Farquhar, P. H., 1989, S. 24.

¹⁰⁹ Als Ausgangspunkt für die theoretische Erklärung des Markenwerts soll die Betrachtung des Markenwerts als psychologisches Phänomen – im Sinne eines markenspezifischen Anreizes aus Sicht des Wahrnehmenden – dienen (vgl. Sander, M., 1994, S. 43 f.) Diese Betrachtungsweise ist zu unterscheiden vom unmittelbar ökonomischen Markenwert. Vgl. Esch, F.-R., 1999, S. 961-987; Hammann, P., 1992, S. 206-222.

¹¹⁰ Die beschriebenen Ziele sind als vorökonomische Größen zu verstehen. Sie bestimmen maßgeblich die Erfüllung der ökonomischen Ziele. Vgl. Koers, M., 2001, S. 109.

¹¹¹ Vgl. Haedrich, G., Tomczak, T., 1990, S. 76.

Nach Keller repräsentiert der Markenwert in erster Linie "*marketing effects uniquely attributed to the brand*", wobei unter "*marketing effects*" explizit auf eine durch die Markenwahrnehmung indizierte Verhaltensänderung des Wahrnehmenden referenziert wird.¹¹² Angesichts der Tatsache, dass nach dieser Definition die mit der Markenführung verbundenen Kosten als Bestandteil des Markenwerts unberücksichtigt bleiben, wurde diese Definition in späteren Forschungsbeiträgen erweitert:¹¹³ Folglich beschränkt sich der Begriff des Markenwerts nicht ausschließlich auf die Verhaltenswirkung der Marke, sondern repräsentiert das Residuum von markenspezifischen Erträgen, die auf die Verhaltenswirkung der Marke zurückzuführen sind, und markenspezifischen Aufwendungen, die sich durch die Markenaufbau und -pflege ergeben. Im Folgenden werden diese beiden Komponente des Markenwerts auch synonym als markenspezifische Ein- bzw. Auszahlung umschrieben. Als klassisches Oberziel der Markenführung gilt also die Maximierung des Nettoeffekts, der sich aus markenspezifischen Erträgen und Aufwendungen ableitet.¹¹⁴

Nachdem Markenführung im klassischen Sinn auf die Gestaltung von Produkt- bzw. Leistungsmarken abzielt, bedarf es allerdings einer Adaption des Ziels der Markenwertmaximierung für das Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie.¹¹⁵ Zwar verlieren die klassischen Ziele der Markenführung nicht an Gültigkeit, doch leiten sich durch die Erweiterung des Bezugsobjekts – von Produkt- auf Unternehmensmarke einerseits bzw. von Einzelmarke auf Markensystem andererseits – weitere Zielsetzungen ab, die im Zielsystem abgebildet werden müssen, um dem Untersuchungsgegenstand der Unternehmensmarkenstrategie gerecht zu werden.

¹¹² Diese Definition bezieht sich ursprünglich auf den Wertbeitrag von Produktmarken und entsprechend versteht Keller die Markenwirkung als markenspezifische Verbraucherreaktion. Vgl. Keller, K. L., 1998, S. 42. Im Rahmen der Führung von Unternehmensmarken muss dieses Verständnis auf die Verhaltenswirkung aller Anspruchsgruppen des Unternehmens erweitert werden.

¹¹³ Vgl. Biel, A. L., 1999, S. 66; vgl. auch Kapferer, J.-N., 1997, S. 398.

¹¹⁴ Die Arbeit folgt damit der Abgrenzung markenspezifischer Ein- und Auszahlungen entsprechend dem Verständnis von Bierwirth, auch wenn die Verhaltenswirkung nicht grundsätzlich ökonomisch vorteilhaft sein muss. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 53.

¹¹⁵ Zur Unterscheidung von Produkt- bzw. Leistungsmarke und Unternehmensmarke vgl. Abschnitt B.1.2.

2.1.1. Adaption des Ziels der Markenwertmaximierung auf das Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie

Für das spezifische Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie muss das Ziel der Markenwertmaximierung also konkretisiert werden:¹¹⁶ Die klassische Zielsetzung der Markenführung beschränkt sich auf die Maximierung der Markenwirkung einer Produktmarke gegenüber der Anspruchsgruppe der Kunden.¹¹⁷ Da die Unternehmensmarke als Wahrnehmungsanker für alle Anspruchsgruppen des Unternehmens fungiert, erscheint eine Erweiterung des Oberziels um die Maximierung der Wertbeiträge aller Anspruchsgruppen angebracht.¹¹⁸ Dabei gilt zu beachten, dass die isolierte Optimierung der Markenwertbeiträge der einzelnen Anspruchsgruppen nicht zwingend der Erreichung des beschriebenen Oberziels dient, da mögliche Interdependenzen zwischen den Anspruchsgruppen unberücksichtigt bleiben.¹¹⁹ Die Interdependenz ist dabei in erster Linie in der Unternehmenskommunikation bzw. im Verhalten des Unternehmens als gemeinsamer Wahrnehmungsanker begründet.¹²⁰ Eine Anpassung dieses Wahrnehmungsankers hinsichtlich einer ausgewählten Anspruchsgruppe hat somit in gewissem Maße auch immer Einfluss auf die Wahrnehmung des Markenbilds der übrigen Anspruchsgruppen. Eine Optimierung des Markenbilds bezüglich einer ausgewählten Anspruchsgruppe bedarf deshalb der Abwägung der Effekte hinsichtlich aller relevanten Anspruchs- bzw. Zielgruppen. Angesichts dieses Interdependenzeffekts hat die Maximierung des anspruchsgruppenübergreifend koordinierten Markenwerts als

¹¹⁶ Grundsätzlich gilt die Maximierung des Markenwerts als Oberziel auch bei der Gestaltung der Markenarchitektur, nur muss der Bezug auf alle Markenebenen ausgeweitet werden. Vgl. Keller, K. L., 1998, S. 400.

¹¹⁷ Vgl. ebenda, S. 42.

¹¹⁸ Vgl. Meffert, H., Bierwirth, A., 2001, S. 5-11.

¹¹⁹ Die Interdependenz wird besonders in der Reputationsforschung herausgestellt. Ausgehend von der Vorstellung der Unternehmensreputation als gemeinsamer Wahrnehmungsanker wird die Notwendigkeit konsistenter Kommunikation postuliert. Vgl. Wiedmann, K.-P., Fombrun, C. J., 2001, S. 11. Auf die Bedeutung der Interaktion der Anspruchsgruppen bei der Wahrnehmung des Unternehmensimage verweisen auch Mahon und Wartick. Vgl. Mahon, J. F., Wartick, S., 2003, S. 22 f.

¹²⁰ Neben der Tatsache, dass das Unternehmen als gemeinsamer Wahrnehmungsanker dient, führt Bierwirth weitere Gründe für die Interdependenz der Markenbilder zwischen den Anspruchsgruppen an: inter- und intrazielgruppenbezogene Kommunikation, Informationstransfer durch die Medien, Überschneidung von Zielsetzungen bzw. Rollenüberschneidungen in den Anspruchsgruppen. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 56; vgl. auch Hermann, S., 2005, S. 133-150

Oberziel der Führung von Unternehmensmarken zu gelten, wobei es spezifische Aufgabe der Unternehmensmarkenstrategie ist, die mit der Interdependenz verbundenen negativen Effekte zu mindern und gleichzeitig positive Verstärkereffekte zu nutzen.¹²¹

Neben der Vielfalt möglicher Anspruchsgruppen ist bei der Definition des Oberziels der Unternehmensmarkenstrategie zudem zu berücksichtigen, dass sich das Handlungsfeld über alle Markierungsebenen des Unternehmens erstreckt, und jede Markierungsebene prinzipiell durch eigenständige Marken repräsentiert sein kann.¹²² Das Oberziel der Unternehmensmarkenstrategie kann sich deshalb nicht auf die Betrachtung des Werts der Unternehmensmarke beschränken, sondern muss auf die Gesamtheit aller Markierungsebenen ausgedehnt werden. Die isolierte Optimierung der einzelnen Marken innerhalb eines Markensystems wäre wiederum nur eine Teilbetrachtung, ohne die Wirkungsbeziehungen zwischen den Marken zu berücksichtigen.¹²³ Stattdessen gilt es, den Gesamtwert des Markenportfolios, also die Summe aller Markenwerte eines Unternehmens, zu maximieren. Auch wenn die Unternehmensmarkenstrategie nicht das gesamte Markenportfolio als Gestaltungsfeld nutzt, erscheint die Orientierung am Gesamtwert aller Marken im Unternehmen notwendig, da Ausstrahlungseffekte der Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke auf den übrigen Markierungsebenen wahrscheinlich sind.¹²⁴ Oberziel der Unternehmensmarkenstrategie ist folglich die Maximierung der Summe der Markenwerte des Unternehmens unter Berücksichtigung der Markenwirkung bei allen Anspruchsgruppen des Unter-

¹²¹ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 60 f.; vgl. auch Kernstock, J., Esch, F.-R., Tomczak, T., Langner, T., 2004, S 27.

¹²² Vgl. Abschnitt. B.1.2.2.

¹²³ So ist zu erwarten, dass der Markenwert der Unternehmensmarke für sich betrachtet vergleichsweise gering ist, wenn die Marke nicht am Absatzmarkt eingesetzt wird, nachdem die Markenwirkung der Kunden in diesem Fall größtenteils der Produkt- bzw. Leistungsmarken zuzuordnen ist. Der geringere Markenwert lässt sich bereits anhand der vergleichsweise geringen Markenbekanntheit differenzierter Unternehmensmarken (z.B. Unilever, Altria Group, Richemont) gegenüber monolithischen Unternehmensmarken (z.B. Siemens, Coca Cola, BMW) feststellen.

¹²⁴ Z.B. ist der Bedarf weiterer Marken auf Produkt- und Unternehmensbereichsebene im Falle einer *Holdingsstrategie* offensichtlich. Effekte auf Marken der Absatz- bzw. Bereichsebene können aber auch auf Transfereffekte von Image oder Markenbekanntheit zurückzuführen sein, die zum Teil das gesamte Portfolio betreffen. Vgl. Abschnitt B.2.1.3.2. oder B.3.3.2.2.

nehmens.¹²⁵ Die folgende Abbildung verdeutlicht die Form, in der das klassische Oberziel der Markenführung für das Feld der Unternehmensmarkenstrategie erschlossen bzw. darauf adaptiert wird. Dabei werden zwei Transformationen der Markenwertbetrachtung beschrieben. Die erste Transformation beschreibt den Wandel von der klassischen Markenwertbetrachtung, die ausschließlich die markenspezifischen Ein- bzw. Auszahlungen der Anspruchsgruppe der Kunden berücksichtigt, hin zur Betrachtung des Werts der Unternehmensmarke, die die markenspezifischen Ein- und Auszahlungen aller Anspruchsgruppen einschließt. Die zweite Transformation beschreibt den Wechsel von der isolierten Betrachtung des Werts der Unternehmensmarke hin zur Betrachtung der Summe aller Markenwerte des Markenportfolios (Unternehmensmarke, Bereichs- und Absatzmarken):

¹²⁵ Die Erweiterung des Betrachtungshorizonts auf die Summe aller Markenwerte gilt ähnlich für das Handlungsfeld der klassischen Markenstrategien, jedoch beschränkt sich dort die Betrachtung ausschließlich auf die horizontale Breite der Marken am Absatzmarkt. Andere Markierungsebenen werden dabei ausgeklammert. Soweit die Unternehmensmarke überhaupt berücksichtigt wird, beschränkt sich die Betrachtung auf ihren Wert als Absatzmarke. Die Kunden- bzw. Konsumentenorientierung wird in der sehr umfassenden Diskussion existierender Definitionsansätze der Markenhierarchiestrategien deutlich. Vgl. Bräutigam, S. (2004): Management von Markenarchitekturen: Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios, <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1464/pdf/BraeutigamSoeren-2004-02-17.pdf>, Abruf am 15.11.2006., S. 26-36.

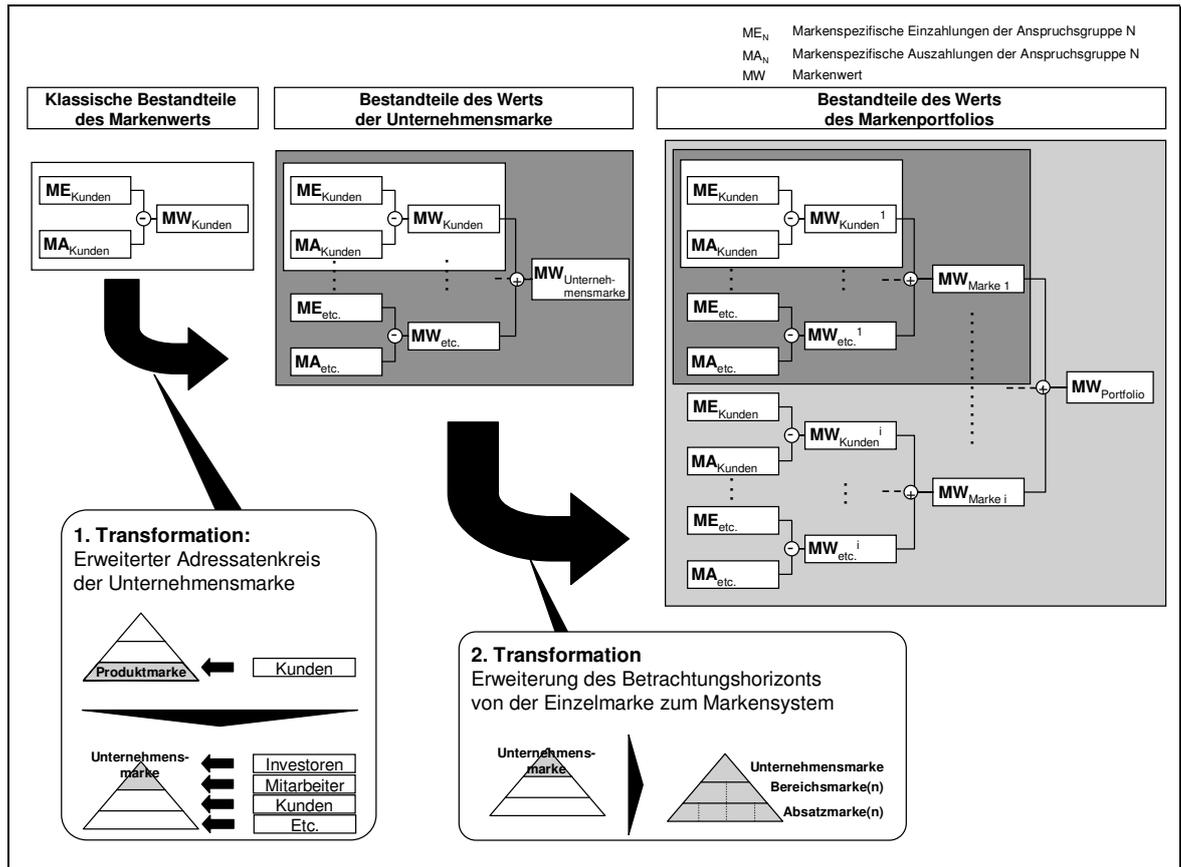


Abb. 11: Das Oberziel der Markenführung im Kontext der Unternehmensmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

2.1.2. Grundlegende Ziele der Markenführung

Wie für alle übrigen Handlungsfelder der Markenführung leiten sich die spezifischen Ziele der Unternehmensmarkenstrategie aus dem grundlegenden Ziel der Markenwertmaximierung ab. Anhand der klassischen Begriffsdefinition des Markenwerts wurden bereits zwei Teilziele aufgezeigt, die für alle Handlungsfelder der Markenführung als grundlegend gelten: die **Maximierung der Markenwirkung** unter der **Nebenbedingung der Kosteneffizienz**.

Im Folgenden werden diese beiden grundlegenden Ziele detailliert beschrieben, um die allgemeinen Anforderungen der Markenwertmaximierung zu verdeutlichen.

2.1.2.1. Markenstärke

Im Vordergrund der klassischen Markenführung steht meist nicht das Kostenziel, sondern das Ziel des Markenaufbaus bzw. der Markenstärke, ein Begriff, der sich für die Verhaltens- bzw. Einzahlungswirkung der Marke etabliert hat.¹²⁶ Wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung einer starken Marke ist ihre Bekanntheit.¹²⁷ Die Markenbekanntheit ist jedoch nur notwendige, und nicht hinreichende Bedingung für die Erzielung von Markenstärke. Vielmehr Bedarf es zudem einem möglichst starken Markenimage.¹²⁸ Das Markenimage repräsentiert die allgemeine Einstellung des Wahrnehmenden zur Marke im Sinne einer holistischen Bewertung unter Berücksichtigung sämtlicher Assoziationen auf Attribut- und Nutzenebene.¹²⁹ Die Stärke des Markenimages, und damit die Markenwirkung, hängt wiederum von drei Merkmalen ab:¹³⁰

- *Assoziationsstärke*: Die Stärke der Assoziation begründet die Intensität und Dauer der Speicherung der dargebotenen Informationen.
- *Vorteilhaftigkeit der Markenassoziation*: Das Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung ist kennzeichnend für die Vorteilhaftigkeit der Assoziation und reflektiert die wertende Komponente der Einstellungsbildung.

¹²⁶ Zum Begriff der Markenstärke vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S., 1998, S. 38; vgl. auch Keller, K. L., 1998, S. 42.

¹²⁷ Die Markenbekanntheit differenziert sich dabei in der Breite und der Tiefe, d.h. in der Wahrscheinlichkeit, dass eine Marke wahrgenommen wird oder in Erinnerung bleibt (Wahrnehmungstiefe) bzw. die Unterschiedlichkeit von Situationen, in denen die Marke wahrgenommen wird oder in Erinnerung bleibt (Wahrnehmungsbreite). Vgl. Keller, K. L., 1998, S. 50.

¹²⁸ Das Image der Unternehmung wird dabei als Projektion der Einstellung, die gegenüber einem Unternehmen eingenommen wird, interpretiert. Vgl. Wiswede, G., 1992, S. 73. Auf weitere Ansätze der Image-Definition bezüglich des Corporate Images sei hier nur verwiesen (Vgl. Grunig, J., 1993, S. 204-222). Im Fall eines negativen Images ist auch ein negativer Markenwert bzw. eine "negative" Markenstärke vorstellbar. Vgl. Keller, K. L., 1993, S. 7. Zur Bedeutung des Markenimage als Determinante des Markenwerts vgl. auch Esch, F.-R., Andersen, T., 1994, S. 212-230.

¹²⁹ Diese Einstellung gilt in der Konsumentenforschung als direkte Determinante des Konsumentenverhaltens. Der Wirkungszusammenhang zwischen Konsumentenverhalten und verhaltensorientierter bzw. einstellungsbasierter Markenstärke wurde bereits mehrfach empirisch belegt. Vgl. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002, S. 9 ff. Analoge Bezüge werden auch für andere Anspruchsgruppen aufgezeigt: zur Bedeutung des Unternehmensimages hinsichtlich der Anspruchsgruppe der Mitarbeiter vgl. Wiltinger, K., 1997, S. 66 f.; Zusammenhänge zwischen der Stärke der Unternehmensmarke und der Entwicklung des Aktienkurses belegt die Verhaltenswirkung der Marke am Kapitalmarkt. Vgl. Aaker, D. A., Jacobson, R., 1994, S. 191-201.

¹³⁰ Vgl. Keller, K. L., 1998, S. 51 f.

- *Einzigartigkeit*: Die Differenzierungsstärke der Assoziation gegenüber alternativen Wahlmöglichkeiten berücksichtigt die wettbewerbsorientierte Perspektive des Einstellungskonstrukts.

Entsprechend diesem Verständnis leiten sich zwei grundsätzliche Teilziele zur Erreichung markenspezifischer Einzahlungen ab:

- Einerseits muss für die Marke ein **möglichst großes Maß an Bekanntheit** erreicht werden und
- Zudem muss das vermittelte Markenimage bzw. Markenbild aus Sicht des Wahrnehmenden **möglichst markant, unverwechselbar und vorteilhaft wirken**, d.h. es muss aus Sicht des Wahrnehmenden **möglichst spezifisch** sein.

2.1.2.2. **Kosteneffizienz**

Angesichts der Ressourcenbeschränkung repräsentiert die Kosteneffizienz ein generelles Ziel der Unternehmensführung. Für die Markenführung lässt sich als grundsätzliches Ziel der Kosteneffizienz die Anforderung eines positiven Markenkaptalwerts formulieren, d.h. die Markeninvestitionen müssen sich "lohnen", also besser verzinsen als eine alternative Verwendung.¹³¹

Die Kostenseite findet in der Markenführung gegenüber dem Ziel des Markenaufbaus vergleichsweise wenig Beachtung. Dies begründet sich unter anderem darin, dass das Handlungsfeld der klassischen Markenführung, nämlich die Gestaltung einer einzelnen Produktmarke, keine dedizierten Handlungsoptionen bietet, um das Kostenziel zu adressieren. Insofern beschränkt sich das Kostenziel in der klassischen Markenführung auf das allgemeine Ziel der Kosteneffizienz. D.h. es gilt als kostenspezifisches Teilziel sicherzustellen, dass die markenspezifischen Aufwendungen durch entsprechende Ein-

¹³¹ Backhaus zieht als Vergleich alternative Anlagemöglichkeiten auf dem Kapitalmarkt heran. Diese Einschränkung erscheint als Anforderung für die Markenführung jedoch nicht ausreichend, da der Markenkaptalwert angesichts begrenzter Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten auch die Rendite anderer Investitionsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens (z.B. Forschungstätigkeit) übersteigen sollte. Vgl. Backhaus, K., 2003, S. 412.

zahlungen überkompensiert werden, und darüber hinaus die Kosten der Markenführung – größtenteils die Kommunikationsaufwendungen – möglichst effizient zu nutzen.¹³²

Die beiden genannten Ziele zur Steigerung der Markenstärke – Aufbau von Markenbekanntheit und -image – konkurrieren dabei mit dem generellen Ziel bzw. der Nebenbedingung der Kosteneffizienz. Entsprechend lässt sich das Oberziel der Markenführung durch einen Zielkonflikt beschreiben, der die drei grundlegenden Ziele der Markenführung widerspiegelt: **kosteneffiziente Ressourcennutzung** und gleichzeitig **Maximierung von Markenbekanntheit** und **Markenimage**.

Als Handlungsfeld der Markenführung setzt die Unternehmensmarkenstrategie an diesen Zielen an. Welche Beitragspotenziale die Unternehmensmarkenstrategie dabei bieten kann und welche konkreten Ziele sich folglich mit dem Handlungsfeld in Verbindung bringen lassen, wird im folgenden Abschnitt ausgeführt.

2.1.3. Spezifische Ziele der Markenstrategie

Die bisher beschriebenen Ziele sind als allgemeingültige Ziele der Markenführung zu interpretieren; sie gelten sowohl im Fall einer einzelnen Marke als auch für Markensysteme mit einer Vielzahl von Marken. In der Diskussion des Markenwertverständnisses wurde bereits deutlich, dass sich das Handlungsfeld unter der Berücksichtigung markenstrategischer Optionen von der Gestaltung einer Einzelmarke auf die Führung eines Markensystems bzw. Markenportfolios ausgeweitet. Entsprechend erweitert sich auch das mit der Markenführung verbundene Zielsystem um spezifische Ziele, die explizit auf Markenportfolios rekurrieren.

Primärer beeinflusst die Markenstrategie den Markenwert, indem sie den **Grad der Eigenständigkeit** bzw. Spezifität der Ansprache der Zielgruppen bestimmt.¹³³ So bietet

¹³² Die Effizienz des Markenaufbaus ist stark durch die Markenrelevanz geprägt. Im Falle einer sehr geringen Markenrelevanz für den Wahrnehmenden kann ein aktiver Markenaufbau auch bei höchst effektivem Kommunikationseinsatz nicht wirtschaftlich sein. In einer solchen Situation wird auf aktive Markenpflege in der Praxis meist verzichtet. Vgl. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002; vgl. auch Abschnitt B.3.4.2.1.

die Unternehmensmarkenstrategie etwa die Möglichkeit, die Unternehmensmarke als gemeinsamen Wahrnehmungsanker für alle Zielgruppen durch ein mehrstufiges Markensystem zu substituieren, und auf diese Weise die Anspruchsgruppen auf den einzelnen Markierungsebenen gezielter zu adressieren.¹³⁴ Durch markenstrategische Ausgestaltung wird zugleich das **Ausmaß des Synergiepotentials** bei der Ansprache der einzelnen Ziel- bzw. Anspruchsgruppen bestimmt.¹³⁵ Das Ausmaß der Eigenständigkeit der Marken im Markensystem korreliert dabei negativ mit dem Synergiepotenzial innerhalb des Markensystems. Das Ziel der Maximierung der Synergien zwischen den Marken (bzw. Synergien bei der Ansprache von Ziel- oder Anspruchsgruppen) konkurriert folglich mit dem Ziel einer möglichst spezifischen Zielgruppenansprache, sodass sich eine entsprechende Trade-off Entscheidung für die Markenstrategie ableitet.¹³⁶ Die folgende Abbildung bildet den genannten Trade-off ab:

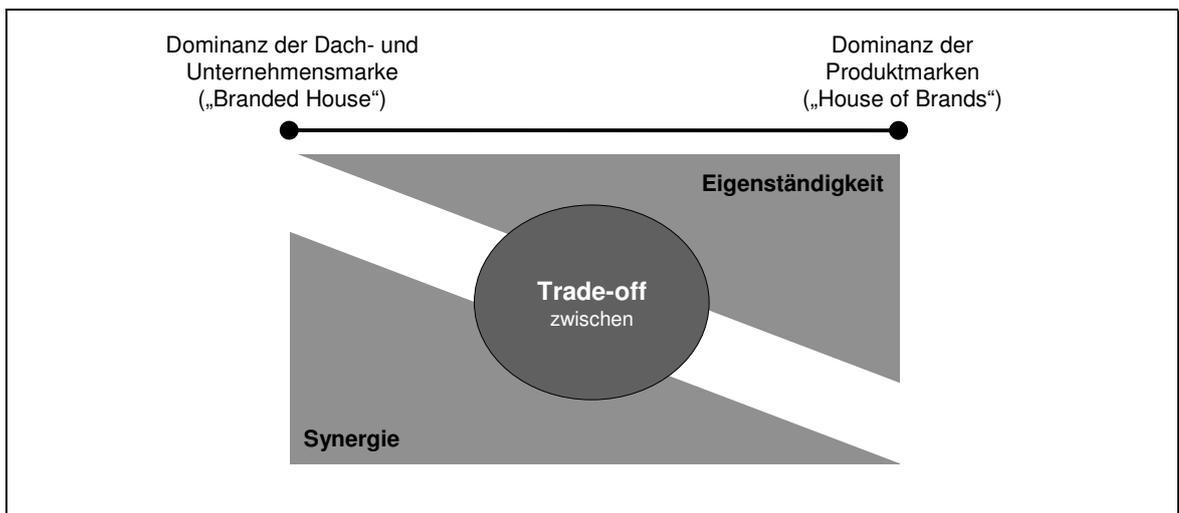


Abb. 12: Grundsätzlicher Zielkonflikt der Markenstrategie

Quelle: Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 143.

¹³³ Genau genommen schafft die Unternehmensmarkenstrategie durch die Differenzierung der Markierungsebenen ausschließlich das *Potenzial* für eine spezifische Ansprache. Die Ausschöpfung dieses Potentials ist wiederum eine Frage der inhaltlichen Gestaltung der einzelnen Marken.

¹³⁴ Vgl. die entsprechende Definition der Zielsetzung der Unternehmensmarkenstrategie in Abschnitt B.1.2.1.

¹³⁵ Zu den Synergiepotenzialen der Markenstrategie vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 142; vgl. auch Bierwirth, A., 2003, S. 147, 153.

¹³⁶ Dieser Zielkonflikt wird auch als Trade-off zwischen Eigenständigkeit und Synergie umschrieben. Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 143 f.

2.1.3.1. Zielsetzung der anspruchsruppenspezifischen Ausrichtung der Markenkommunikation

Die Zielsetzung der anspruchsruppenspezifischen Ausrichtung der Markenkommunikation begründet sich in der bereits beschriebenen generellen Zielsetzung der Markenführung, ein starkes Markenimage aufzubauen. Der Zusammenhang zwischen spezifischer Ausrichtung und Stärke des Markenimages sei an den Grundfunktionen einer Marke, auf denen die Stärke des Markenimages gründet, verdeutlicht:¹³⁷

- **Rationalisierungsfunktion:** Die Marke vermittelt spezifische Informationen und reduziert so den mit dem Informationsbeschaffungsprozess verbundenen Aufwand.
- **Vertrauensfunktion:** Das einer Marke entgegengebrachte Vertrauen reduziert das empfundene Risiko seitens des Transaktionspartners bzw. Interessenten
- **Identifikationsfunktion:** Die spezifische Persönlichkeit der Marke ermöglicht die Identifikation mit der Marke.

Sowohl die Rationalisierungs- als auch die Vertrauensfunktion der Marke dienen dazu, die im Transaktionsprozess wahrgenommene Unsicherheit seitens der Transaktionspartner (typischerweise des Kunden) durch Unterstützung des Informationsbeschaffungsprozesses zu reduzieren.¹³⁸ Die Marke übernimmt im Rahmen des Informationsbeschaffungsprozesses eine unterstützende Funktion, indem sie als sogenannter "*information chunk*" die relevanten Informationseigenschaften verdichtet und damit vereinfacht.¹³⁹ Die Zugänglichkeit von Wissen spielt eine wichtige Rolle in kognitiven

¹³⁷ In der Literatur werden mitunter noch weitere Markenfunktionen angeführt, die jedoch meist den drei Grundfunktionen untergeordnet werden können. Zur umfassenden Übersicht über die Funktionen der Marke vgl. Koppelman, U., 1994, S. 222-237.

¹³⁸ Die Reduktion der Unsicherheit durch die Marke wird sowohl in der Transaktionskostentheorie (Signaling-Funktion der Marke) als auch in der Konsumentenforschung (Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos) thematisiert. Vgl. Kaas, K. P., Busch, A., 1996, S. 245 und Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., 1996, S. 248 f.

¹³⁹ Vgl. Neumann, P., 2000, S. 89. Zum kognitiven Prozess des "Chunking" vgl. auch Brander, S., Kompa, A., Peltzer, U., 1989, S. 37 f.

Verarbeitungsprozessen.¹⁴⁰ Die Marke bietet aufgrund ihrer verdichtenden Funktion als "*information chunk*" höherwertige und einfacher zugängliche Information im Vergleich zur aktiven Informationsrecherche. In dieser Form trägt die Marke zur Entlastung des kognitiven Entscheidungsprozesses bei, d.h. die Marke repräsentiert aus Sicht des Wahrnehmenden einen psychologischen Anreiz, der wiederum eine Verhaltenswirkung induzieren kann.¹⁴¹ Rationalisierungs- und Vertrauensfunktion der Marke unterscheiden sich hauptsächlich in der Art der Information bzw. der Informationsgütertypen, die von der Marke vermittelt werden.¹⁴² Diese beiden Funktionen tragen zur Reduktion der Unsicherheit hinsichtlich der Alternativenwahl bei. Zur Erfüllung dieser Funktionen ist es notwendig, die relevanten Informationsgüter aus Sicht der Wahrnehmenden möglichst konkret zu symbolisieren.¹⁴³ In diesem Zusammenhang sieht sich gerade die Unternehmensmarke mit einer besonderen Koordinationsproblematik konfrontiert, da die Inhalte des Informationsbedarfs aufgrund der unterschiedlichen Beziehungskontexte zwischen den Anspruchsgruppen stark differieren.¹⁴⁴ Je nach Art der Interaktion mit dem Unternehmen setzen die Anspruchsgruppenvertreter ganz unterschiedliche Schwerpunkte in der Informationsbeschaffung, wobei den einzelnen Informationsgütern ganz unterschiedliche Relevanz beigemessen wird. So stehen für Konsumenten die für eine mögliche Kaufentscheidung relevanten, produktspezifischen Informationen im Vordergrund. Für Investoren fallen finanzwirtschaftliche Informationen stärker ins Gewicht, während sich die Mitglieder des Unternehmens eher an den sozialen Aspekten der Organisation orientieren.¹⁴⁵ Die folgende Abbildung verdeutlicht durch die Unterscheidung

¹⁴⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., 1996, S. 280.

¹⁴¹ Vgl. Koppelman, U., 1994, S. 225.

¹⁴² Die Differenzierung der Informationsgütertypen in Vertrauens-, Erfahrungs- und Sucheigenschaften stammt aus der Informationsökonomie. Vgl. Kaas, K. P., Busch, A., 1996, S. 243-251. Die Rationalisierungsfunktion der Marke beruht auf der Symbolisierung von sogenannten Sucheigenschaften. Diese Eigenschaften sind zwar anhand alternativer Informationsquellen überprüfbar, durch die Markensymbolik bietet sich allerdings die Möglichkeit, die Informationsrecherche entsprechend zu substituieren. Die Vertrauensfunktion begründet sich in der Symbolisierung von Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften des Wahrnehmungsobjekts. Dabei bildet die Marke Eigenschaften ab, die aufgrund fehlender alternativer Informationsquellen nicht nachprüfbar sind. Vgl. dazu auch Abb. 13:.

¹⁴³ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 83 f.

¹⁴⁴ Vgl. Meffert, H., Bierwirth, A., 2001, S. 6; vgl. auch Janisch, M., 1993, S. 190 f.; Kim, J., 2002, S. 8.

¹⁴⁵ Entsprechend stehen auch andere Profilierungsdimensionen im Vordergrund. Vgl. Hermann, S., 2005, S. 165.

der anspruchsruppenspezifischen Ausprägung der einzelnen Informationsgütertypen (Vertrauens- Erfahrungs- und Sucheigenschaften der Unternehmung) die Heterogenität der relevanten Informationen zwischen den Anspruchsgruppen und impliziert gleichzeitig den Bedarf einer möglichst gruppenspezifischen Informationsvermittlung.

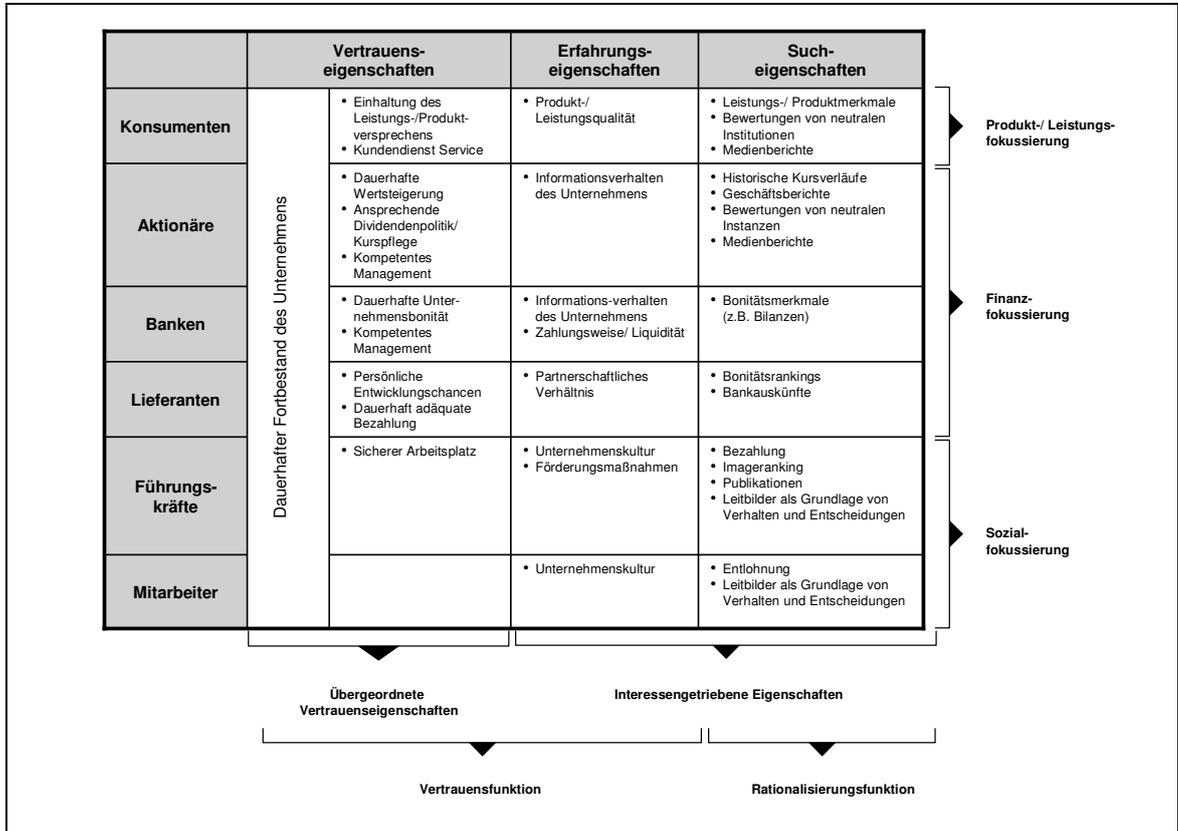


Abb. 13: Anspruchsgruppenspezifische Vertrauens-, Erfahrungs- und Sucheigenschaften

Quelle: Meffert, H., Bierwirth, A., 2001, S. 6.

Durch die Differenzierung der einzelnen Markierungsebenen ermöglicht die Unternehmensmarkenstrategie die Berücksichtigung dieser anspruchsruppenspezifischen Unterschiede in der Ansprache und trägt so zum Aufbau eines wirkungsvollen Markenimages auf Ebene aller Anspruchsgruppen bei.

Neben dem Teilziel der Vermittlung anspruchsruppenspezifischer Informationen begründet sich die Motivation für anspruchsruppenspezifische Ansprache zudem in der Identifikationsfunktion der Marke. Während Rationalisierungs- und Vertrauensfunktion durch ihre Entlastungsfunktion tendenziell kognitiv geprägte Markenreize schaffen, repräsentiert der psychologische Markennutzen der Identifikation eher emotionale Anreize der Marke. Ein Zugehörigkeits- oder Verbundenheitsgefühl führt zur Identifi-

kation mit der Marke. Erklärungsansätze für die Identifikationswirkung der Marke liefern vor allem die Theorie des Selbstkonzepts und die Beziehungstheorie.¹⁴⁶ Ausgangspunkt beider Theorien ist ein persönlichkeitsorientiertes Markenverständnis, dem vor allem im Rahmen der Konsumentenforschung Bedeutung beikommt.¹⁴⁷ Ausgehend von der der Identifikationsfunktion der Marke zugrunde liegenden Theorie des Selbstkonzepts sowie der Beziehungstheorie ist die Schaffung einer starken Markenpersönlichkeit Voraussetzung für die Generierung von markenspezifischen Anreizen.¹⁴⁸ Die präferenzzerzeugende Wirkung ist bei beiden Theorien in der Übereinstimmung zwischen Markenpersönlichkeit und dem individuellen Idealbild begründet – im einen Fall abgeleitet aus dem idealen Selbstbild, im anderen Fall aus dem Bild eines idealen Partners.¹⁴⁹ Neben dem Ausmaß der Kongruenz zwischen dem

¹⁴⁶ Vgl. Blackstone, M., 1993, S. 117 ff. Ein weiterer theoretischer Ansatz aus der Markenpersönlichkeitsforschung, das *Functional Benefit Representation Model*, bildet einen Verknüpfungspunkt zwischen Identifikationsfunktion der Marke und Rationalisierungs- und Vertrauensfunktion. Im Rahmen dieser Theorie wird die Markenpersönlichkeit ebenfalls als "information chunk" für die funktionalen Nutzenkomponenten des Wahrnehmungsobjekts interpretiert. Durch die Markenpersönlichkeit werden die funktionalen Eigenschaften implizit und somit glaubwürdiger vermittelt. Im Vordergrund steht also nicht das Verhältnis von Markenpersönlichkeit und Individuum, sondern der Bezug zwischen wahrgenommener Persönlichkeit und den Produkt- bzw. Leistungsmerkmalen. Vgl. Aaker, D. A., 1996, S. 168 ff.

¹⁴⁷ Entsprechend orientieren sich die Operationalisierungsansätze an der Zielgruppe der Konsumenten; vgl. zusammenfassend Mäder, R., 2005, S. 10-23. Operationalisierungsansätze, die andere Zielgruppen berücksichtigen, sind selten. Vgl. Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S., 2003.

¹⁴⁸ Der Wirkungszusammenhang für Produktmarken wurde bereits empirisch nachgewiesen. Vgl. Hecker, A., Hölschger, A., Hupp, O., 2003.

¹⁴⁹ Die dem Selbstkonzept zugrunde liegende Kongruenztheorie besagt, dass durch eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen der angestrebten Persönlichkeit des Individuums und der Persönlichkeit der wahrgenommenen Marke eine präferenzzerzeugende Wirkung, will heißen ein psychischer Markenreiz, beim Konsumenten entsteht. Vgl. Aaker, J. L., 1999, S. 45 f. Während das Selbstkonzept die Nutzung der Marke zur Selbstdarstellung postuliert, steht im Rahmen der Beziehungstheorie die Beziehung zur Marke im Zentrum der Untersuchung. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Menschen Beziehungen zu Marken ähnlich erleben wie Beziehungen zu anderen Menschen. Das Relationship-Basis-Model ist allerdings nicht als konkurrierendes Konzept, sondern als Ergänzung zum Selbstkonzept zu verstehen. Zum Konzept des Relationship-Basis-Model vgl. Aaker, D. A., 1996, S. 159 ff. Die Annahme des Relationship-Basis-Model ist hinsichtlich der Unternehmensmarken noch plausibler als bei Produktmarken, da Erstere im Sinne des Unternehmens eine Vielzahl von Menschen repräsentieren und insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen verstärkt Berührungspunkte mit Mitarbeitern des Unternehmens bestehen. Die Qualität der Beziehung zur wahrgenommenen Marke begründet entsprechend dieser Theorie den Identifikationsnutzen, der letztlich einen psychischen Markenreiz bedingt. Fournier entwickelte ein Qualitätskonstrukt (*Brand Relationship Quality*), das durch sechs Facetten determiniert ist: Die Markenstärke hängt nach diesem Modell einerseits von der Verbindung zum Selbstkonzept,

wahrgenommenen Markenbild und dem individuellen Idealbild gilt zudem die Differenzierungsstärke der Marke gegenüber anderen Marken als präferenzzerzeugend.¹⁵⁰ Deshalb gilt die Eigenständigkeit der Markenpersönlichkeit als starker Treiber der Markeneinstellung und entsprechend ist als weitere Anforderung eines starken Markenimages bzw. als Teilziel der Unternehmensmarkenstrategie die Schaffung möglichst differenzierender und vitaler Identifikationsanker zu berücksichtigen.¹⁵¹

Angesichts der Individualität des idealen Persönlichkeitsbilds des Wahrnehmenden ist es entsprechend unwahrscheinlich, mit einer einzigen Marke den Idealbildern aller Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Durch die Schaffung spezifischer Identifikationsanker auf den einzelnen Markierungsebenen ermöglicht die Unternehmensmarkenstrategie hingegen eine spezifische Ausrichtung der Markenpersönlichkeit hinsichtlich der verschiedenen Anspruchsgruppen. Ob dadurch jedoch eine höhere Identifikation der Anspruchsgruppen erreicht wird, ist nicht unumstritten. Die Kritik diesbezüglich begründet sich hauptsächlich darin, dass die Vorstellung eines idealen Persönlichkeitsbilds auf Gruppenebene in Frage gestellt wird.¹⁵² Die Untersuchungen von Davies et al. zur Unternehmenspersönlichkeit zeigen allerdings, dass für zumindest für bestimmte Anspruchsgruppen (in diesem Fall Konsumenten und Mitarbeiter) durchaus von einander abgrenzbare zielgruppenspezifische Idealbilder identifiziert werden können.¹⁵³

andererseits vom Ausmaß der Leidenschaft, Interdependenz, Bindung, Qualität und Intimität ab, das in der Beziehung zur Marke wahrgenommen wird. Vgl. Fournier, S., 1998, S. 363 f.

¹⁵⁰ So ist die Einzigartigkeit der Marke ("*Uniqueness*") eine Voraussetzung für die Präferenzwirkung; vgl. Sommer, R., 1998, S. 72.

¹⁵¹ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 106. Aufgrund der vielfältigen Ausprägungsmöglichkeiten bietet die Identifikationsfunktion zudem meist ein weitaus stärkeres Differenzierungspotenzial als die mit grundsätzlich funktionalen Objekteigenschaften verbundene Rationalisierungs- bzw. Vertrauensfunktion, da das Persönlichkeitsbild größeres Potenzial bietet, einzigartige Markenassoziationen zu erzeugen. Vgl. Biel, A. L., 1993, S. 67 f.

¹⁵² Bierwirth schätzt die Möglichkeit der zielgruppenspezifischen Markenführung in diesem Zusammenhang gering ein, da es keine plausible Erklärung für die Abgrenzbarkeit unterschiedlicher Idealbilder aufgrund der Anspruchsgruppenzugehörigkeit des Wahrnehmenden gibt. Er schließt den Einfluss rollenspezifischer Ziele auf die Erwartungshaltung gegenüber der Markenpersönlichkeit aus, wodurch eine Betrachtung des Idealbilds auf aggregiertem Niveau – zumindest auf dem Aggregationsniveau der Anspruchsgruppen – unmöglich ist. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 104.

¹⁵³ Die empirischen Anwendungen von Davies Konzept zur Messung der Persönlichkeitsdimensionen einer Unternehmung zeigen klare Unterschiede zwischen den Anspruchsgruppen. Insofern erscheint die Annahme gültig, dass die Heterogenität der Persönlichkeitswahrnehmung innerhalb der

Dies legt nahe, dass auch hinsichtlich der Markenpersönlichkeit das Potenzial für anspruchsruppenspezifische Markenführung vorhanden ist, und sich einhergehend bei der Führung von Unternehmensmarken ein Koordinationsproblem auf dem Niveau der Anspruchsgruppen ergibt. Aus der Identifikationsfunktion der Marke leitet sich für die Unternehmensmarkenstrategie folglich das Ziel ab, auf den einzelnen Markierungsebenen möglichst vielfältige Identifikationsanker zu schaffen, um für die einzelnen Anspruchsgruppen ein möglichst großes Identifikationspotenzial zu bieten.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Ausgehend von den grundlegenden Markenfunktionen und angesichts der Spezifität der Anspruchsgruppen – sowohl hinsichtlich des Informationsbedarfs, als auch der Identifikationsdimensionen – gelten als Anforderungen für das Erreichen eines starken Markenimages einerseits die Vermittlung möglichst anspruchsruppenspezifischer Informationen sowie andererseits die Schaffung möglichst vielfältiger Identifikationsanker für die Anspruchsgruppen. Die Unternehmensmarkenstrategie bietet dabei die Möglichkeit, auf diese Anforderungen einzugehen, da sie die Bildung getrennter Wahrnehmungsanker auf den einzelnen Markierungsebenen ermöglicht.

2.1.3.2. Schaffung größtmöglicher Synergien zwischen den Anspruchsgruppen bzw. Markierungsebenen

Wie oben dargelegt, ist die zielgruppenspezifische Ausgestaltung der Marke wichtige Voraussetzung für die Maximierung der Markenstärke bzw. des Markenimages. Die ausschließliche Ausrichtung der Markenstrategie an dem Ziel der spezifischen Ansprache würde jedoch im Extremfall eine Einzelmarkenstrategie mit einer eigenständigen Marke für jede relevante Anspruchs- bzw. Zielgruppe bedeuten. Auch für den Fall, dass bei isolierter Betrachtung der einzelnen Zielgruppen trotz zielgruppenspezifischer Markenaufwendungen ein positiver Markenwert für die Einzelmarken zu erzielen wäre, ist es unwahrscheinlich, mit dieser Extremausprägung der Einzelmarkenstrategie das

Oberziel – die Maximierung der Summe aller Markenwerte – zu erreichen.¹⁵⁴ Die hohe Wahrscheinlichkeit für die Ineffizienz dieser Strategie begründet sich in nicht ausgeschöpften Synergiepotenzialen der Markenarchitektur.¹⁵⁵

Die Synergiepotenziale einer Markenarchitektur beruhen auf den Ausstrahlungseffekten der Marken innerhalb des Portfolios und den damit verbundenen Verstärkereffekten zwischen den adressierten Zielgruppen.¹⁵⁶ So können die Marken innerhalb eines Portfolios je nach Nähe der Marken zueinander sowohl an der Bekanntheit als auch am Image der anderen Marken partizipieren.¹⁵⁷ Das Ausmaß der Partizipation bzw. des Ausstrahlungseffekts wird maßgeblich durch die Markenstrategie determiniert, wobei die Dachmarkenstrategie – bzw. im Kontext der Unternehmensmarkenstrategie die *Absatzmarkenstrategie* – die Synergiepotenziale am stärksten ausnutzt.¹⁵⁸

Das Ziel der Schaffung möglichst großer Synergien zwischen den Anspruchsgruppen bzw. Markierungsebenen ist auf mehrere der grundlegenden Ziele der Markenführung zurückzuführen: Zum einen gilt es, die Aufwendungen für die Markenführung so effizient wie möglich zu nutzen, um die Auszahlungskomponente des Markenwerts möglichst klein zu halten. Dieser Kostenaspekt konkretisiert sich im Ziel der Markenführung, möglichst wenige eigenständige Marken zu schaffen, um die durch den Aufbau weiterer Marken entstehenden Kosten (Markenvielfaltskosten) möglichst gering zu halten. Zum anderen gilt es – im Fall eines Portfolios mit mehreren Marken – möglichst hohe Synergien in Markenaufbau und -pflege zu gewährleisten. Dieses Ziel ist auch dem generellen Ziel des effizienten Einsatzes der Markenaufwendungen in soweit zuzuordnen, als es sich auf kostenseitige Synergien bei der Kommunikation (z.B.

¹⁵⁴ Vgl. Kapferer, J.-N., 1992, S. 203; Doyle, P., 1989, S. 79.

¹⁵⁵ Die Ausschöpfung möglicher Synergiepotentiale zwischen den Marken wird als eine der Kernaufgaben der Markenstrategie beschrieben. Vgl. Uncles, M., Cocks, M., Macrae, C., 1995, S. 83.

¹⁵⁶ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 143 f.

¹⁵⁷ Die Ausstrahlungseffekte in der Wahrnehmung von sich nahe stehenden Marken sind auf das aus der Psychologie sowie in der Konsumentenforschung bekannte Generalisierungsprinzip zurückzuführen. Durch die Generalisierung der ähnlichen Reize reagiert der Wahrnehmende in gleicher Weise (Stimulusgeneralisierung). Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., 1996, S. 320 f.

¹⁵⁸ Vgl. Kapferer, J.-N., 1997, S. 198; Bierwirth, A., 2003, S. 147; Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 142 f.

Skaleneffekte durch Verwendung gleicher Werbemittel) bezieht.¹⁵⁹ Ein weiterer Aspekt des Ziels der Synergiegewinnung ist nicht auf das Kostenziel, sondern auf das generelle Ziel der Steigerung der markenspezifischen Einzahlung zurückzuführen, da die Markenstrategie auch Synergien in der Markenwirkung ausschöpfen kann. So sind beispielsweise für die Unternehmensmarkenstrategie der Absatzmarkierung vergleichsweise hohe Ausstrahlungs- bzw. Imagetransfereffekte zwischen den Anspruchsgruppen zu erwarten, die zu einer gesamtheitlichen Stärkung der Markenbekanntheit bzw. des Markenimages führen können.¹⁶⁰ Als einzahlungswirksame Synergiepotenziale der Markenarchitektur sind Imagetransfereffekte von Synergien der Markenbekanntheit zu unterscheiden. Während die Nutzung der Bekanntheit anderer Marken grundsätzlich positiv auf den Markenwert des Portfolios einahlt, kann der Imagetransfer sowohl negative als auch positive Effekte auf den Markenwert haben.¹⁶¹ Entsprechend repräsentiert das Teilziel der synergetischen Nutzung der Markenbekanntheit grundsätzlich ein Ziel das mit dem Ziel der ziel- bzw. anspruchsruppenspezifischen Ausrichtung konkurriert, wohingegen die Gegenläufigkeit des Ziels der Maximierung der Imagetransfereffekte von deren Wirkungsrichtung abhängt.

Zusammenfassend lässt sich der markenwertorientierte Teil des Zielsystems der Unternehmensmarkenstrategie wie folgt strukturieren:

- **Kosteneffizienz:** Die Unternehmensmarkenstrategie soll möglichst effizient gestaltet werden. Dabei gilt es vornehmlich Synergien zu schaffen:
 - Kostensynergien (Synergien in den Kommunikationsmitteln)

¹⁵⁹ Zu den Kostensynergien vgl. Kapferer, J.-N., 1997, S. 198; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 2002, S. 236 f.

¹⁶⁰ Zum Phänomen des Imagetransfers vgl. Caspar, M., 2002, S. 235 f.; Baumgarth, C., 2001, S. 65f.

¹⁶¹ Typischerweise liegt ein dominanter Ausstrahlungseffekt der über- auf die untergeordnete Markierungsebene vor, und auf diese Weise wird das Image z.B. von Produktmarken maßgeblich durch das Image der Unternehmens- bzw. Unternehmensbereichsmarke dominiert. Die Vermeidung eben dieses Ausstrahlungseffekts ist ein wichtiger Grund für die Markenstrategie von Procter & Gamble. Vgl. Simon, H., 1985, S. 25 f. Aber auch eine umgekehrte Wirkungsrichtung ist durchaus möglich. Vgl. Kaufmann, G., Kurt, K., 2005, S. 25. Die Produktmarke Audi 5000 ist ein klassisches Beispiel für den Imagetransfer von der Produkt- auf die Dachmarke. So führten Produktmängel an einer spezifischen Variante eines Autotyps in den USA zu Absatzrückgängen für alle Produkte der Marke Audi. Vgl. Sullivan, M., 1990, S. 309 f. Je nach Vorteilhaftigkeit der Ausstrahlungseffekte wird zwischen positivem Imagetransfer ("*Goodwill*") bzw. negativem Imagetransfer ("*Badwill*") unterschieden.

- Synergien der Markenbekanntheit.
- **Koordinierte Maximierung der Markenstärke:** Die markenspezifischen Einzahlungen sollen über alle Anspruchsgruppen hinweg maximiert werden. Mit dieser Zielsetzung sind wiederum mehrere Teilziele verknüpft:
 - Möglichst anspruchsruppenspezifische Ausrichtung der Markenkommunikation zur Vermittlung spezifischer Information (Erfüllung der Rationalisierungs- bzw. Vertrauensfunktion) bzw. Schaffung spezifische Identifikationsanker (Erfüllung der Identifikationsfunktion)
 - Schaffung möglichst großer Synergien in der Markenstärke durch Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen bzw. Markierungsebenen.

Die folgende Abbildung fasst diesen markenwertorientierten Teil des Zielsystems zusammen:

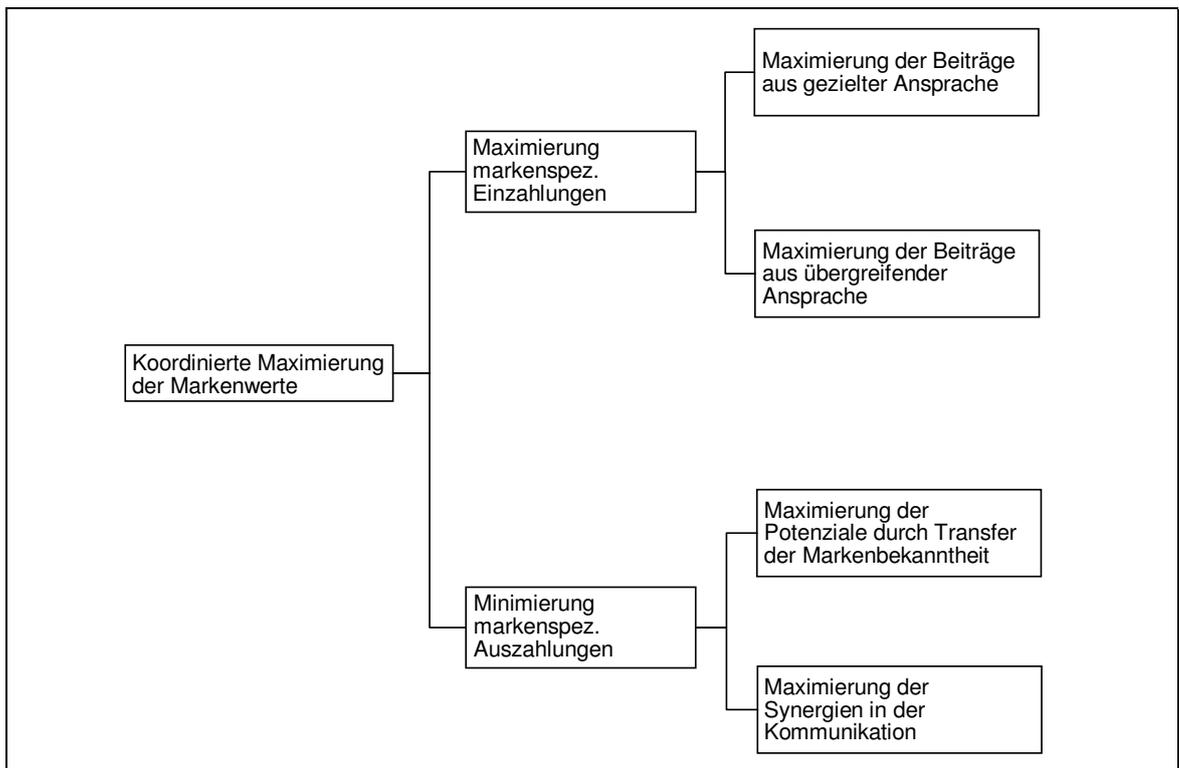


Abb. 14: Überblick – markenwertorientiertes Zielsystem der Unternehmensmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

2.2. Unternehmensstrategische Ziele als markenstrategische Ziele im weiteren Sinne

Die bisher identifizierten Ziele der Unternehmensmarkenstrategie stehen alle in direktem Zusammenhang mit dem Ziel der Maximierung der Markenwerte. Die Wirkungsbreite der Unternehmensmarkenstrategie begrenzt sich jedoch nicht allein auf die direkte Beeinflussung der Markenwerte. Die markenstrategische Entscheidung hat zudem verschiedene unternehmensstrategische Implikationen – vornehmlich in Bezug auf die betrieblichen Risiken und die unternehmerische Flexibilität.¹⁶² Diese unternehmensstrategischen Ziele haben dabei keine oder nur zeitversetzte Wirkung auf den Markenwert und tragen folglich nicht zwangsläufig zur Maximierung der Summe der Markenwerte bei bzw. können sogar gegenläufig sein. Dennoch können sie entscheidend zur Erreichung des übergeordneten Ziels des nachhaltigen Unternehmenserfolgs beitragen.

2.2.1. Flexibilitätspotenziale der Unternehmensmarkenstrategie

Angesichts schwer antizipierbarer, diskontinuierlicher Entwicklungen – nicht nur am Absatzmarkt¹⁶³, sondern auch in den relevanten Teilmärkten der übrigen Anspruchsgruppen – gilt die Flexibilität des Unternehmens als wesentlicher Faktor zur Sicherung des Überlebens und entsprechend des nachhaltigen Unternehmenserfolgs.¹⁶⁴ Flexibilität spielt als markenstrategisches Ziel eine Rolle, soweit die Fähigkeit des Unternehmens zur Anpassung an notwendige Umweltänderungen durch die Unternehmensmarkenstrategie beeinflusst wird. Der Flexibilitätsbeitrag der Markenstrategie bezieht sich dabei nicht auf das klassisch produktionsorientierte Verständnis von Flexibilität, sondern auf die strategische Flexibilität eines Unternehmens, die sich

¹⁶² Bierwirth identifiziert zudem den Aspekt der Implementierungsdauer bzw. des "time-to-market". Dieses Merkmal erscheint bei klarer Trennung zwischen der Unternehmensmarkenstrategie als vertikaler Entscheidung und der Markenstrategieentscheidung jedoch eindeutig als Ziel der Markenstrategie. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 159.

¹⁶³ Zu den Herausforderungen disruptiver Änderungen in den Anforderungen an die Markenführung am Absatzmarkt vgl. Michael, B. M., 2001, S. 175 f.; Homburg, C., Schäfer, H., 2001, S. 157-173.

¹⁶⁴ Die Bedeutung der Flexibilität für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wird bereits in der grundlegende Strategiediskussion bei Ansoff herausgestellt. Vgl. Ansoff, H. I., 1965, S. 162 f. Vgl. auch Kaluza, B., 1993, S. 1173-1184. Vgl. auch Meffert, H., Burmann, C., 2000, S. 173-215.

nach Burmann wie folgt definiert: "*Das Handlungspotenzial (Handlungsbreite und Handlungsschnelligkeit) des Gesamtunternehmens zur aktiv-offensiven Ausschöpfung von Wachstumspotenzialen durch Veränderungen des Produktions- bzw. Leistungsprogramms*".¹⁶⁵ Die Markenstrategie bestimmt dabei das spezifische Handlungspotenzial in der Markenführung, wobei letztere wiederum ein Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele repräsentiert. Insofern kann die Markenstrategie als Determinante der Mittelflexibilität im Unternehmen interpretiert werden.¹⁶⁶

Markenstrategien können zur Erweiterung der Flexibilitätpotenziale beitragen, indem sie eine Monomarkenstrategie durch ein Markensystem substituieren. Klassische Markenstrategien zeichnen sich dabei in erster Linie in ihrer Anpassungsfähigkeit in Bezug auf die Positionierung am Absatzmarkt aus – sie schaffen folglich Flexibilität in der Positionierung.¹⁶⁷

Hinsichtlich ihrer Fähigkeit, unterschiedliche Positionierungen am Absatzmarkt abzubilden, unterscheiden sich die diskutierten Unternehmensmarkenstrategien dagegen nur begrenzt, da sie weitgehend orthogonal zu den klassischen Markenstrategien stehen und entsprechend unabhängig von der markenstrategischen Entscheidung auf Ebene der Produkt- bzw. Leistungsmarken sind.¹⁶⁸ Die Flexibilitätpotenziale der Unternehmensmarkenstrategie treten vor allem bei Anpassungsbedarf auf organisatorischer Ebene – vornehmlich im Fall von Unternehmenszu- und -verkäufen – in den Vordergrund. Ein

¹⁶⁵ Vgl. Burmann, C., 2005, S. 32. Diese Zuordnung ist im Gegensatz zum ursprünglich produktionsorientierten Begriffsverständnis der Flexibilität zu verstehen. Burmann interpretiert in diesem Zusammenhang Flexibilität stattdessen als organisationalen Meta-Fähigkeit des Unternehmens. Zum Begriff der produktionsorientierten Flexibilität vgl. Kaluza, B., Blecker, T., 2005, S. 14-16.

¹⁶⁶ Bierwirth spricht dabei von der Markenstrategie als Objektdimension der Flexibilität – einem Oberbegriff der Mittelflexibilität. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 157. Zur zugrunde gelegten Systematisierung der Flexibilitätsarten vgl. Burmann, C., 2005, 30-34.

¹⁶⁷ Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., 2001, S. 167 f. Die undifferenzierte Markenstrategie zeichnet sich dabei durch ein besonders geringes Maß an Flexibilität aus, da die Dachmarke den Gestaltungsraum für mögliche neue Positionierungen einschränkt. Eine differenzierte Markenstrategie am Absatzmarkt bietet weitaus mehr Flexibilität, z.B. können neue Positionierungen durch die Einführung weiterer eigenständiger Marken abgebildet werden. Vgl. Kapferer, J.-N., 1997, S. 25

¹⁶⁸ So können auch im Fall der Unternehmensmarkenstrategie der Absatzmarke neue Positionierungen – wenn nötig – durch die Einführung eigenständiger Absatzmarken in der gleichen Weise realisiert werden wie im Fall der *Holdingmarkenstrategie*. Zur Abhängigkeit zwischen Unternehmens- und klassischer Markenstrategie vgl. Abschnitt B.1.3.

Bestandteil dieses Flexibilitätspotenzials ist die Fähigkeit, einzelne strategische Geschäftseinheiten möglichst reibungslos ein- und ausgliedern zu können. Ein weiteres Merkmal des Flexibilitätspotenzials ist die Fähigkeit, für Fusionsvorhaben möglichst großen Handlungsspielraum in der Unternehmensmarkierung zu bieten.

2.2.2. Risikowirkung der Unternehmensmarkenstrategie

Die Steuerung und Kontrolle der relevanten Risiken eines Unternehmens ist maßgebliche Aufgabe der Unternehmensführung, um das Oberziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu gewährleisten. Die Vorstellung der Markenstrategie als Hebel zum Risikoausgleich fußt auf der Annahme, dass durch Markendifferenzierung das spezifische Risiko eines Unternehmensteils bzw. eines Geschäftsfelds von den übrigen Geschäftsbereichen abgegrenzt werden kann. Die Risikowirkung der klassischen Markenstrategien wurde in der Forschung bereits diskutiert.¹⁶⁹ Die Markenstrategie hat dabei keinen Einfluss auf die grundsätzliche Eintrittswahrscheinlichkeit eines spezifischen Risikos. Die Risikowirkung der klassischen Markenstrategie bzw. der Unternehmensmarkenstrategie beruht vielmehr in der Fähigkeit, spezifische Risiken durch markenspezifische Abgrenzung von den übrigen Unternehmensbereichen zu isolieren und dadurch die Wirkungsreichweite möglichst weitgehend auf den vom Risiko direkt betroffenen Unternehmensteil zu beschränken. Daher kann die Unternehmensmarkenstrategie nur in Bezug auf Risiken mit einem spezifischen Wirkungsbereich einen Beitrag zum Risikoausgleich liefern. Als Kriterium für die Wirksamkeit einer Markendifferenzierung für den Risikoausgleich gilt die organisatorische Tragweite des Risikos. Entsprechend sind nur Risikoarten zu berücksichtigen, deren Risikopotenzial auf einzelne Geschäftsfelder bzw. Unternehmenshierarchien begrenzt werden kann. So besitzt die Markenstrategie beispielsweise keinen Einfluss auf finanzwirtschaftliche Risiken, da derartige Risiken (z.B. Liquiditätsrisiko) unabhängig von der Markenstrategie das gesamte Unternehmen betreffen. Gleiches gilt für die Kategorie der sogenannten Risiken höherer Gewalt (Flut,

¹⁶⁹ Die differenzierte Markenstrategie bietet dabei das größte Potential des Risikoausgleichs, da Risiken in den einzelnen Produktbereichen bzw. Absatzsegmenten einzelnen Absatzmarken attribuiert werden, und damit nur Teile des operativen Geschäfts betroffen sind. Im Falle der Dachmarkenstrategie trägt dagegen eine einzelne Marke alle Risiken. Vgl. Meffert, H., 2000, S. 862 f.

Sturm etc.) oder politische Risiken. Eine Wirkung der Markenstrategie kann am ehesten für die Kategorie der Unternehmensrisiken bzw. im Detail die Betriebs- und Geschäftsrisiken vermutet werden.¹⁷⁰ Die folgende Tabelle fasst die relevanten Risikotypen der genannten Risikokategorien zusammen:

Risikokategorien	Risikotypen
Betriebsrisiken	Bedeutung des Managementrisikos
Geschäftsrisiken	Bedeutung des Produktionsrisikos
	Bedeutung des Marktrisikos
	Bedeutung des Risikos aus F&E
	Bedeutung des Rechtsrisikos

Tab. 1: Operationalisierung des Risikoausmaßes

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mikus, B., 2001, S. 11.

2.3. Zusammenfassung des markenstrategischen Zielsystems

Das beschriebene Zielsystem beinhaltet eine Reihe von Zielkonflikten, die bei der Wahl der Unternehmensmarkenstrategie gegeneinander abgewogen werden müssen. Im Vordergrund steht die Abwägung zwischen zielgruppenspezifischer und übergreifender Ansprache und den daraus abzuleitenden Folgen hinsichtlich markenspezifischer Aus- bzw. Einzahlungen. Soweit die zielgruppenübergreifende Ansprache unter Gesichtspunkten des Markenwerts von Vorteil ist, stellt sich zudem auf höchster Ebene der Zielhierarchie ein Zielkonflikt zwischen der Markenwertmaximierung und den unternehmensstrategischen Zielen. Die folgende Abbildung fasst das markenstrategische Zielsystem nochmals zusammen:

¹⁷⁰ Zur Übersicht der Risikokategorien vgl. Mikus, B., 2001, S. 11.

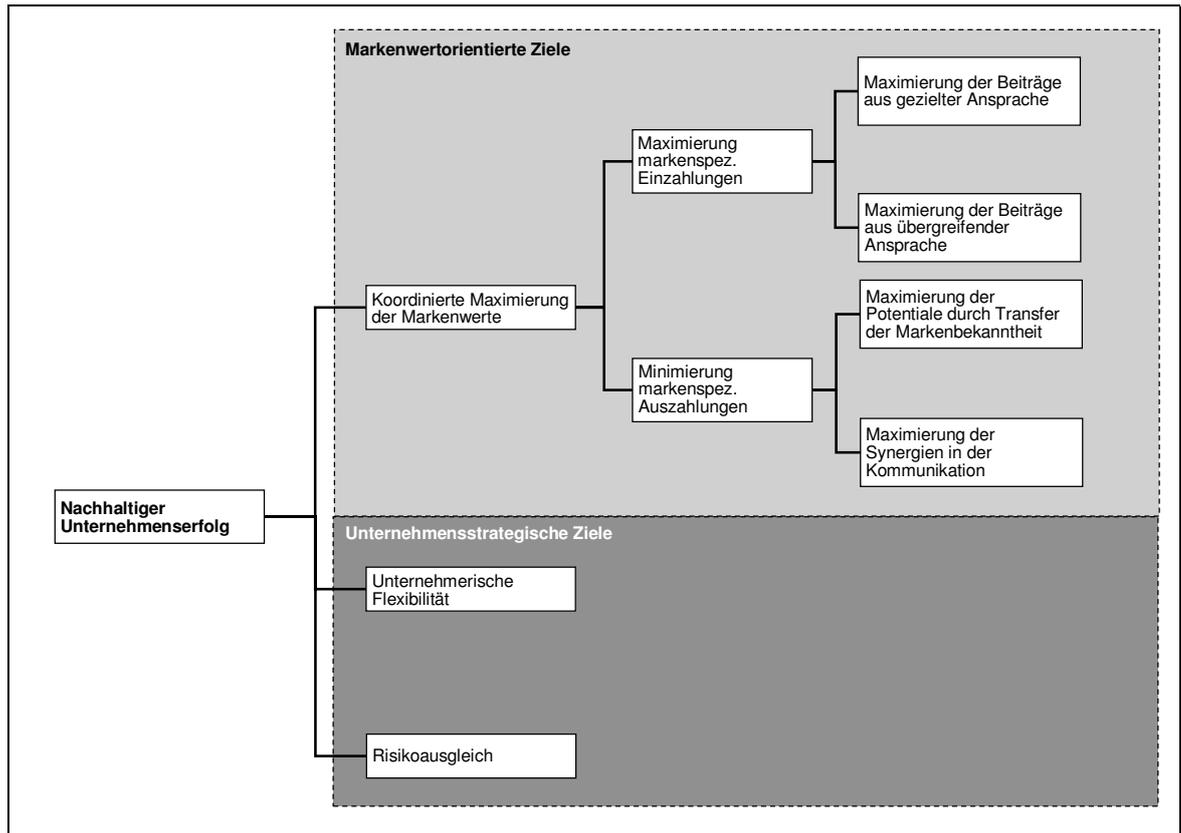


Abb. 15: Ziele der Unternehmensmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

3. Konzeptualisierung eines Erklärungsmodells für die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurden die Handlungsoptionen der Unternehmensmarkenstrategie voneinander abgegrenzt und die wichtigsten mit der Wahl der Unternehmensmarkenstrategie verbundenen Ziele identifiziert. Im anschließenden Kapitel erfolgt die Konzeptualisierung des Zusammenhangs zwischen Zielsystem und Strategieentscheidung. In der Konzeptualisierung werden darüber hinaus mögliche kontextspezifische Einflüsse auf das Zielsystem bzw. die Strategieentscheidung abgebildet.

Einem entscheidungstheoretisch fundierten Grundverständnis folgend gilt die Annahme, dass die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie von den Zielen des Entscheiders geprägt ist.¹⁷¹ Entsprechend wird im folgenden Abschnitt ausgehend vom Grundmodell der Entscheidungstheorie der Zusammenhang zwischen Strategieentscheidung und Zielen des Entscheiders hergestellt und die Präferenz der Strategieoptionen als Resultat der erwarteten Zielerfüllung konzeptualisiert. Unterschiede in der Strategiepräferenz der Entscheider werden entsprechend diesem Modell in erster Linie durch die interpersonell unterschiedliche Gewichtung der konkurrierenden Teilziele erklärt.¹⁷² Aufbauend auf der vorangegangenen Diskussion des markenstrategischen Zielsystems erfolgt für die identifizierten Ziele der Markenstrategie die Hypothesenbildung bezüglich des Ausmaßes der Zielerfüllung durch die jeweilige Strategieoption. Soweit sich einzelne Bestandteile der Strategieentscheidung unabhängig voneinander betrachtet lassen, werden die Einzelentscheidungen getrennt modelliert und spezifische Hypothesensysteme entwickelt. Anhand der unterschiedlichen Erfüllung der einzelnen Ziele durch die jeweilige Strategie werden die zu lösenden Zielkonflikte als Determinanten der Strategiepräferenz aufgezeigt.

¹⁷¹ Zum grundsätzlichen Verständnis des Zusammenhangs zwischen Zielsystem und Entscheidung vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S.28; Laux, H., Liermann, F., 2005, S. 39. Zum Begriff der Entscheidungstheorie vgl. Sieben, G., Schildbach, T., 1994, S. 1-12; Eisenführ, F., Weber, M., 2003, S. 1.

¹⁷² Als zweiter Faktor wird die individuelle Einschätzung der strategiespezifischen Zieleffizienz berücksichtigt. Diesem Faktor wird aber ein vergleichsweise untergeordneter Erklärungswert für die Strategiepräferenz beigemessen.

Zur Erklärung der unterschiedlichen Zielgewichtung folgt die Arbeit dem Verständnis der ursprünglich der Forschungsrichtung der Organisationstheorie zuzuordnenden Kontingenztheorie bzw. des situativen Ansatzes.¹⁷³ Demzufolge ist die Zieleffizienz einer Strategieoption nicht allgemein ableitbar, sondern von den internen und externen Faktoren des Unternehmenskontexts abhängig.¹⁷⁴ Entsprechend wird im Modell ein Wirkungszusammenhang zwischen der Bedeutung der Einzelziele und der Ausprägung der Kontextfaktoren des Unternehmens hergestellt. Anhand von bereits bewiesenen Wirkungszusammenhängen sowie Plausibilitätsüberlegungen werden Hypothesen zur Kontextabhängigkeit der Gewichtung der einzelnen Teilziele des markenstrategischen Zielsystems entwickelt.

3.1. Die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie als entscheidungstheoretisches Problem

Grundlegenden Zugang zur Analyse der Wahl der Unternehmensmarkenstrategie bietet die Entscheidungstheorie, umfasst sie doch "*... allgemein die logischen und empirischen Analysen des rationalen oder intendiert rationalen Entscheidungsverhaltens...*".¹⁷⁵ Dabei sind die grundsätzlichen Forschungsrichtungen der präskriptiven, auf normative Lösungsvorschläge abzielenden und der deskriptiven, erklärenden Entscheidungstheorie zu unterscheiden.¹⁷⁶ Das vorliegende Untersuchungsvorhaben ist prinzipiell der deskriptiven Forschungsrichtung zuzuordnen, zielt die Arbeit doch primär auf die Erklärung des Entscheidungsverhaltens in der Praxis ab.¹⁷⁷ Ein präskriptives Wirkungsmodell würde den Anspruch erheben, normative Lösungen abzuleiten, doch diese Anforderung ist angesichts des Fehlens einer Messgröße für die

¹⁷³ Zum Verständnis des situativen Ansatzes vgl. Staehle, W. H., 1989, S.44 f.; Kieser, A., Kubicek, H., 1992, S. 47f. Schreyögg, G., 2003, S. 331f. Auf den Ansatz wird detaillierter In Abschnitt B.3.4 . eingegangen.

¹⁷⁴ Im ursprünglichen Kontext bezieht sich die situative Wirkung auf die Effizienz von Strukturen bzw. Verhalten im Unternehmen. Vgl. Schulte-Zurhausen, M., 2005, S. 23.

¹⁷⁵ Vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 1. Vgl. auch Laux, H., 2005, S. 1.

¹⁷⁶ Zur detaillierten Gegenüberstellung der beiden Forschungsrichtung vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 3-11.

¹⁷⁷ Zur deskriptiven, empirischen Entscheidungstheorie vgl. grundlegend Witte, E., 1968; Witte, E., 1976.

Bewertung der Entscheidungsgüte der Praxisurteile nicht erfüllbar.¹⁷⁸ In dem Maße, indem das der Untersuchung zugrunde liegende aggregierte Expertenurteil als Näherung für die Güte der Strategieentscheidung gelten kann, nähert sich das Untersuchungsvorhaben dem präskriptiven Anspruch zwar an, die vollständige Erfüllung dieses Anspruchs ist jedoch nicht vorstellbar, da auch im Falle eines aggregierten, einzelne Fehltritte nivellierenden Expertenurteils nicht von einem vollkommen rationalen, der objektiven Lösungsgüte entsprechenden Urteil auszugehen ist.¹⁷⁹ Trotzdem ist es nicht Ziel dieser Arbeit, ein klassisches deskriptives Erklärungsmodell abzuleiten. So soll das Wirkungsmodell letztendlich nicht die Ist-Situation, sondern die Ziel-Situation aus Expertensicht erklären. Dementsprechend muss das Wirkungsmodell frei von jeglichen Effekten gehalten werden, die für ein Abweichen von der Ziel-Situation verantwortlich sind – beispielsweise Einflüsse Dritter oder sonstige den Entscheidungsprozess beeinflussende Faktoren. Nachdem aber gerade derartige Effekte Kernbestandteil deskriptiver Entscheidungsmodelle darstellen, bietet die deskriptive Forschungsrichtung der Entscheidungstheorie kaum Ansatzpunkte für die Entwicklung eines entsprechenden Wirkungsmodells.¹⁸⁰ Die Orientierung am präskriptiven Grundmodell der Entscheidung erscheint dagegen sachgerechter, auch wenn es sich bei dem zu entwickelnden Wirkungsmodell streng genommen nicht um ein präskriptives Modell handelt.

Die im Folgenden beschriebenen Grundkomponenten eines präskriptiven Entscheidungsmodells sollen deshalb als Grundlage für die Konzeptualisierung des in der Einleitung skizzierten Wirkungsmodells (vgl. Abb. 2) dienen.¹⁸¹

¹⁷⁸ Dieses Problem wurde im einleitenden Kapitel bereits adressiert vgl. Abschnitt 0

¹⁷⁹ Dieser Anspruch wäre nur unter der Annahme einer vollkommen rationalen Wahl zu begründen. Die Realitätsferne dieser Vorstellung wurde jedoch bereits im Zusammenhang mit der Theorie der rationalen Wahl hinlänglich herausgestellt. Vgl. Brander, S., Kompa, A., Peltzer, U., 1989, S. 155-163; Simon, H., 1959, Staehle, W. H., 1999, S. 519.

¹⁸⁰ Typisches Handlungsfeld der deskriptiven Entscheidungstheorie ist die Entscheidungsprozessanalyse, anhand derer allerdings nur indirekt durch das Aufdecken von Ineffizienzen im Entscheidungsprozess Hinweise auf eine Ziel-Situation gegeben werden. Vgl. Friedberg, E., 1995.

¹⁸¹ Zu den Bestandteilen des Grundmodells des Entscheiders vgl. Laux, H., Liermann, F., 2005, S. 36 f.

Ziel eines präskriptiven Modells ist die optimale Gestaltung eines Realsystems.¹⁸² Dabei reflektiert das Realsystem zwei disjunkte Komponenten – einerseits der vom Entscheider beeinflussbare Aktionsraum, andererseits der Komplex aus vom Entscheider nicht beeinflussbaren Umwelteinflüssen. Der Entscheider beurteilt die Güte des Realsystems anhand der Handlungskonsequenzen, die sich durch die Eigenschaften der jeweiligen Handlungsoption und die Umwelteinflüsse determinieren, wobei das Zielsystem des Entscheiders die Grundlage für die Beurteilung des Realsystems bildet.¹⁸³ Aus dem Abgleich von Handlungskonsequenzen und Zielsystem, ergibt sich in Abhängigkeit von der Zielkomplementarität der Handlungsoptionen eine Präferenzrangfolge. Aus dieser Präferenzrangfolge leitet sich wiederum die Entscheidung ab, wobei diejenige Handlungsoption gewählt wird, die gegenüber allen Alternativen absolut präferiert wird.¹⁸⁴ Die folgende Abbildung zeigt die beschriebenen Wirkungsbeziehungen des entscheidungstheoretischen Grundmodells.

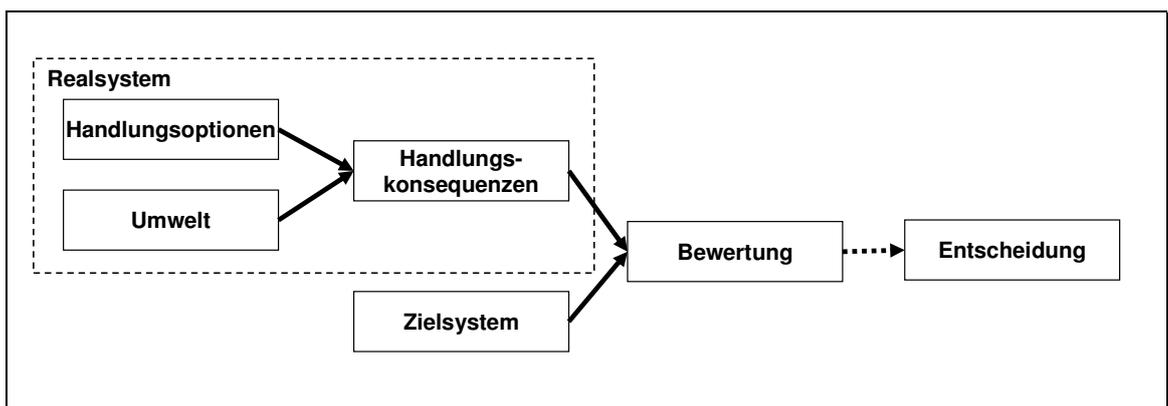


Abb. 16: Grundmodell der Entscheidungstheorie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 15-33.

Im Hinblick auf das beschriebene Modell ist zu beachten, dass der Zusammenhang zwischen der Bewertung der Handlungsoptionen durch den Entscheider und der faktischen Entscheidung in der Realität nicht unbedingt gegeben ist. Denn angesichts

¹⁸² Vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 13-15.

¹⁸³ Vgl. ebenda, S. 44.

¹⁸⁴ Die Präferenzrangfolge wird in der Literatur meist als Präferenzfunktional Φ bezeichnet. Vgl. ebenda, S. 34.

der Bedeutung und Komplexität der untersuchten Strategieentscheidung ist davon auszugehen, dass im Regelfall nicht nur ein einzelner Entscheider am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt ist, sondern dass es sich um eine gemeinsame Entscheidung des Topmanagements und eventuell weiterer Stakeholder handelt.¹⁸⁵ Aufgrund der Einflüsse anderer Entscheider ist es insofern möglich, dass die Strategiepräferenz des Einzelnen nicht die Entscheidung des Entscheidungskollektivs repräsentiert.¹⁸⁶ Weiter sind durch den Zeitfaktor Verzerrungen zwischen Strategiepräferenz und faktischer Entscheidung zu erwarten. Dies gilt sowohl für Kollektiventscheidungen – z.B. im Fall einer tradierten Markenstrategie, deren Anpassung vom Management aufgrund von Kapazitätsengpässen nicht bzw. noch nicht in Angriff genommen wurde – als auch für Individualentscheidungen – z.B. wenn die Stelle eines Markenverantwortlichen neu besetzt wurde und der neue Entscheider nicht mit der bisherigen Strategiegestaltung einverstanden ist. Die beschriebenen Effekte, die zu Unterschieden zwischen Individualpräferenz und Kollektiventscheidung führen können, sind zwar zur Erklärung der faktischen Strategie eines einzelnen Unternehmens wichtig, verzerren aber die Ableitung eines aggregierten Expertenurteils, da die faktische Strategie mitunter nur partiell dem Urteil des Experten entspricht. Um ein möglichst ursprüngliches, unverfälschtes Expertenurteil abzubilden, wird als zu erklärende Variable des Wirkungsmodells daher nicht die faktische Strategieentscheidung, sondern die individuelle Strategiepräferenz des Entscheiders gewählt. Insofern ist es zutreffender, von einem Präferenzmodell statt einem Entscheidungsmodell zu sprechen.

3.2. Konzeptualisierung der Entscheidungs- bzw. Präferenzdimensionen der Unternehmensmarkenstrategie

Entsprechend der in Abschnitt B.1.3 entwickelten Systematisierung der Unternehmensmarkenstrategie muss das Wirkungsmodell die Präferenzen für die drei

¹⁸⁵ Insofern kann angenommen werden, dass die Unternehmensmarkenstrategie im Regelfall eine Kollektiventscheidung darstellt. Zur Abgrenzung von Individualentscheidung und Kollektiventscheidung vgl. Heinen, E., 1991, S. 23.

¹⁸⁶ Dieser Effekt kann sowohl Mehrwert als auch Ineffizienzen erzeugen. Zu gruppeninternen Ziel- und Wertkonflikten bei Kollektiventscheidungen vgl. March, J. G., 1994, S. 106.

Grundstrategien *Absatzmarkenstrategie*, *Organisationsmarkenstrategie* und *Holdingsmarkenstrategie* abbilden. Zusätzlich muss die mit allen Grundstrategien kompatible Verwendung eines *Endorsement* bewertet werden. Für die drei Grundstrategien sind dabei gegenseitige Abhängigkeiten im Präferenzbild festzustellen. Soweit beispielsweise die *Absatzmarkenstrategie* Präferenz erfährt, kann davon ausgegangen werden, dass der Entscheider sowohl die *Organisationsmarkenstrategie* als auch die *Holdingsmarkenstrategie*, denen die Abgrenzung der Unternehmensmarke vom Absatzmarkt gemein ist, ablehnt. Die Abwägung zwischen *Organisationsmarkenstrategie* und *Holdingsmarkenstrategie* ist in diesem Fall irrelevant.¹⁸⁷ Ausgehend von den sechs in Abschnitt B.1.3. unterschiedenen Strategieoptionen können also grundsätzlich drei Präferenzdimensionen differenziert werden, wobei eine Präferenzdimension, nämlich die Abwägung zwischen Organisationsmarken- und Holdingsmarkenstrategie, jedoch von der Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke am Absatzmarkt abhängt. Die folgende Abbildung fasst diese Präferenzdimensionen noch einmal zusammen:

¹⁸⁷ Grundsätzlich könnte auch vice versa argumentiert werden, d.h. man könnte als primäre Entscheidung die Abwägung zwischen *Holdings-* und *Organisationsmarkenstrategie* bestimmen, und im Falle der Präferenz der *Holdingsmarkenstrategie* die Abwägung zwischen *Organisations-* und *Absatzmarkenstrategie* als obsolet bezeichnen. Die primäre Orientierung an der Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke am Absatzmarkt scheint aber schon allein wegen der herausgehobenen Bedeutung der Anspruchsgruppe der Kunden gerechtfertigt.

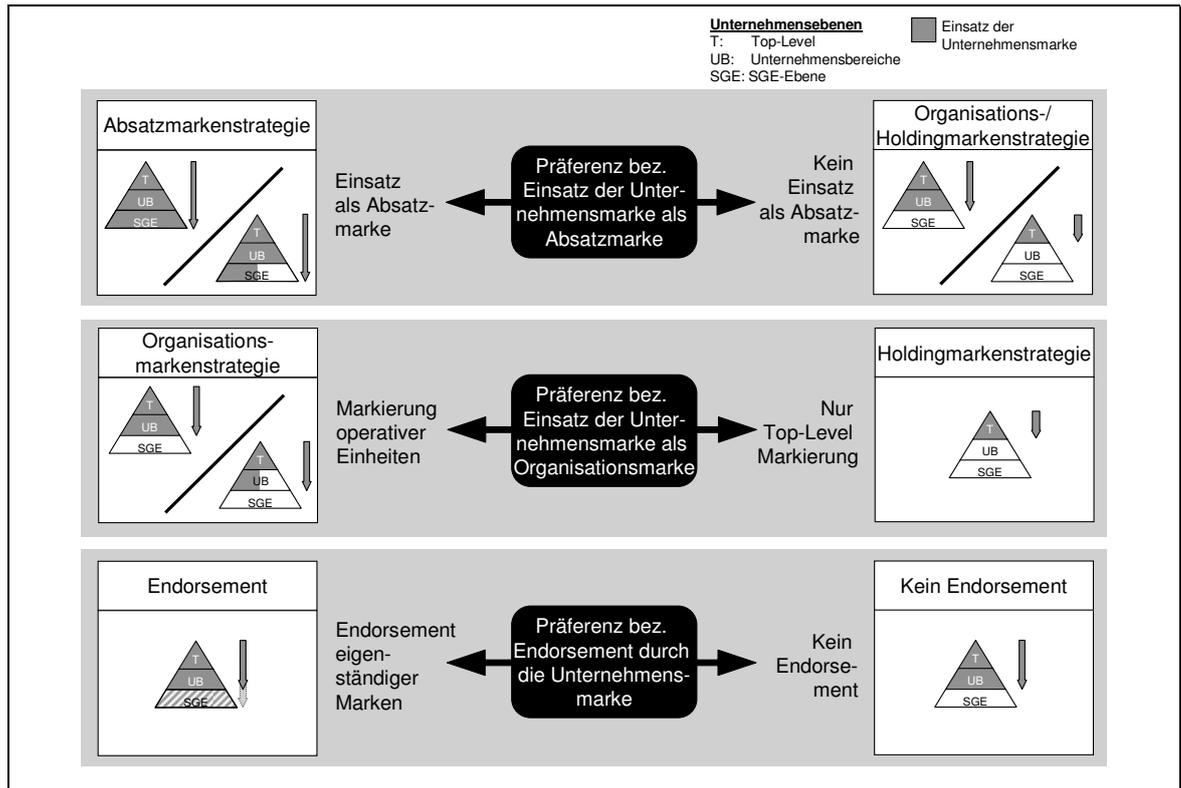


Abb. 17: Präferenzdimensionen entsprechend der theoretischen Systematisierung der Unternehmensmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der empirischen Untersuchung des unternehmensmarkenstrategischen Entscheidungsraums wirft die Abhängigkeit der Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Organisationsmarke von der Präferenz bez. des Einsatzes als Absatzmarke die Schwierigkeit auf, dass eine Analyse der Abwägung zwischen *Organisations-* und *Holdingmarkenstrategie* nur bei denjenigen Befragten sinnvoll erscheint, die den Einsatz der Unternehmensmarke am Absatzmarkt ablehnen.¹⁸⁸ Die Stichprobe muss also entsprechend eingeschränkt werden. Nachdem die *Absatzmarkenstrategie* im Vergleich zu den anderen beiden Grundstrategien in der Praxis jedoch deutlich dominiert,¹⁸⁹ ist für die Stichprobe ebenfalls ein hoher Anteil

¹⁸⁸ So scheint es eindeutig, dass die Unternehmensmarke auch für einen operativen Unternehmensbereich als Markierung dient, soweit sie als Absatzmarke dient.

¹⁸⁹ Laforet und Saunders haben die Häufigkeitsverteilung der verwandten Markenhierarchiestrategien untersucht. Vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 58.

von Befragten mit Präferenz für die *Absatzmarkenstrategie* zu erwarten. Deshalb dürfte es sich äußerst schwierig gestalten, angesichts dieser Einschränkung eine ausreichend große Fallzahl für diesen Stichprobenteil zu erzielen.

Aus Gründen der Praktikabilität soll deshalb hinsichtlich des Einsatzes der Unternehmensmarke auf organisatorischer Ebene das Verständnis der Unternehmensstrategie dahingehend aufgeweicht werden, dass nicht mehr die vertikale Differenzierungsentscheidung zwischen den Markierungsebenen des Bereichs- und des Top-Levels im Vordergrund steht, sondern die Frage der organisatorischen Reichweite der Unternehmensmarke. Damit folgt die Konzeptualisierung nicht mehr vollständig den theoretischen Überlegungen, nach denen sich die unternehmensmarkenstrategische Entscheidung gerade anhand der vertikalen Orientierung der Differenzierungsentscheidung charakterisiert. Die Betrachtung der organisatorischen Reichweite als Präferenzdimension ist dagegen eher horizontal ausgerichtet, da sie zwischen den diametralen Optionen "Einsatz der Unternehmensmarke für alle operativen Einheiten des Unternehmens" und "Einsatz von eigenständigen Bereichsmarken für die operativen Einheiten" unterscheidet. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Unterschied zwischen vertikaler und horizontaler Dimension der Entscheidungsebenen:

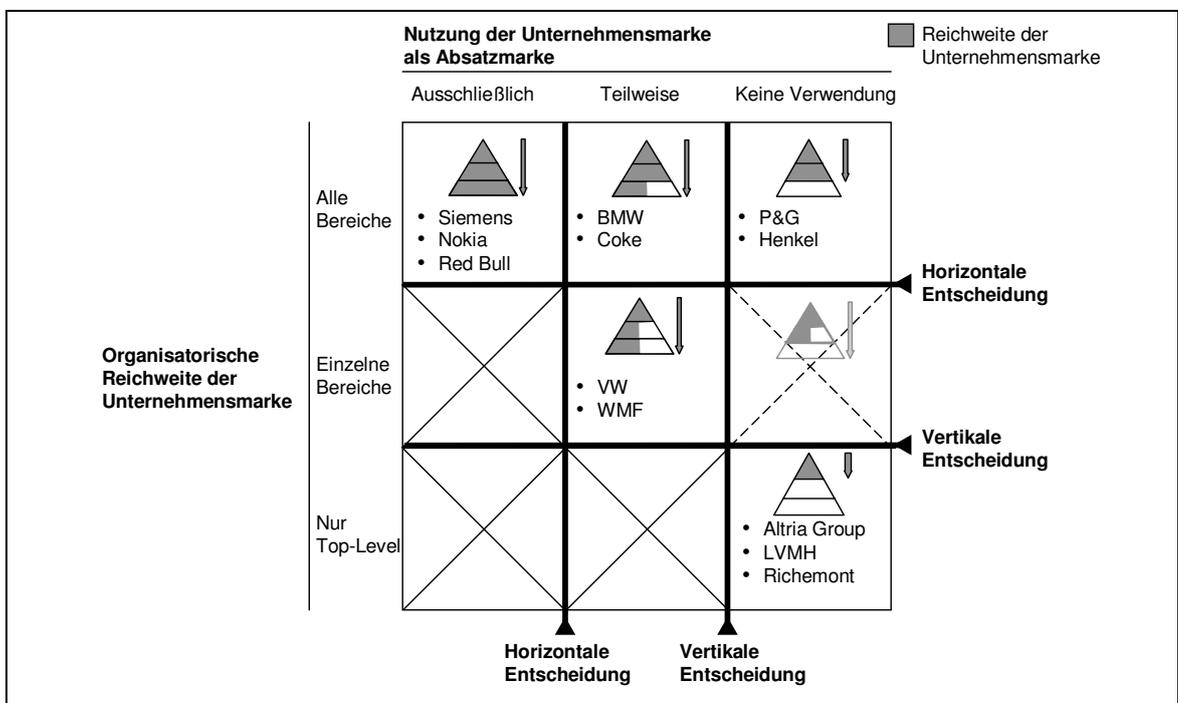


Abb. 18: Vertikale und horizontale Entscheidungsmerkmale

Quelle: Eigene Darstellung

Angesichts der praktischen Umsetzungsschwierigkeiten der theoretisch definierten Präferenzdimensionen erscheint die horizontale Abwandlung der organisatorischen Präferenzdimension trotz der Aufweichung der theoretischen Definition sinnvoll. Kann doch mit der abgewandelten Präferenzstruktur sichergestellt werden, dass sich die Präferenz auf organisatorischer Ebene unabhängig von den Ausprägungen der übrigen Präferenzen erfassen lässt, und somit eine ausreichend große Stichprobe wahrscheinlicher erzielt werden kann. Zudem erscheint die Berücksichtigung dieses Aspekts als spezifisches Merkmal der Unternehmensmarkenstrategie in gewissem Sinne berechtigt, da die organisatorische Reichweite den Austausch der Adressaten der vertikalen Markierungsebenen zumindest in Teilen ebenfalls beeinflussen dürfte, und nicht zuletzt auch deshalb, weil die Entscheidung über Unternehmensbereichsmarken in den bisherigen markenstrategischen Systematisierungsansätzen bisher keine Beachtung findet. Dabei gilt zu beachten, dass sich die horizontale Entscheidung hinsichtlich der Bereichsmarken nur für produzierende Unternehmen stellt. Da bei Dienstleistungsunternehmen Absatzebene und Bereichsebene nicht als eigenständige, von einander unabhängige Markierungsebenen wahrgenommen werden, ist für diese Unternehmen eine Unterscheidung zwischen horizontaler Organisationsmarkenstrategie und Markenstrategie am Absatzmarkt nicht möglich. Abschließend lässt sich festhalten, dass durch die beschriebene Anpassung zumindest für produzierende Unternehmen alle Präferenzdimensionen als unabhängig von einander gelten können. In der folgenden Abbildung sind die Präferenzdimensionen zusammengefasst, wobei sich die Darstellung gegenüber Abb. 17 in Bezug auf die zweite Präferenzdimension unterscheidet. Aus den oben genannten Gründen wird nicht mehr wie Abb. 17 die Abwägung zwischen den vertikalen Strategieoptionen der *Organisations-* und der *Holdingmarkenstrategie* abgebildet, sondern stattdessen die Präferenz bezüglich der Nutzung eigenständiger Bereichsmarken auf organisatorischer Ebene (organisatorische Einzelmarkenstrategie) gegenüber einer einheitlichen Markierung des gesamten Unternehmens (organisatorische Monomarkenstrategie) ermittelt.

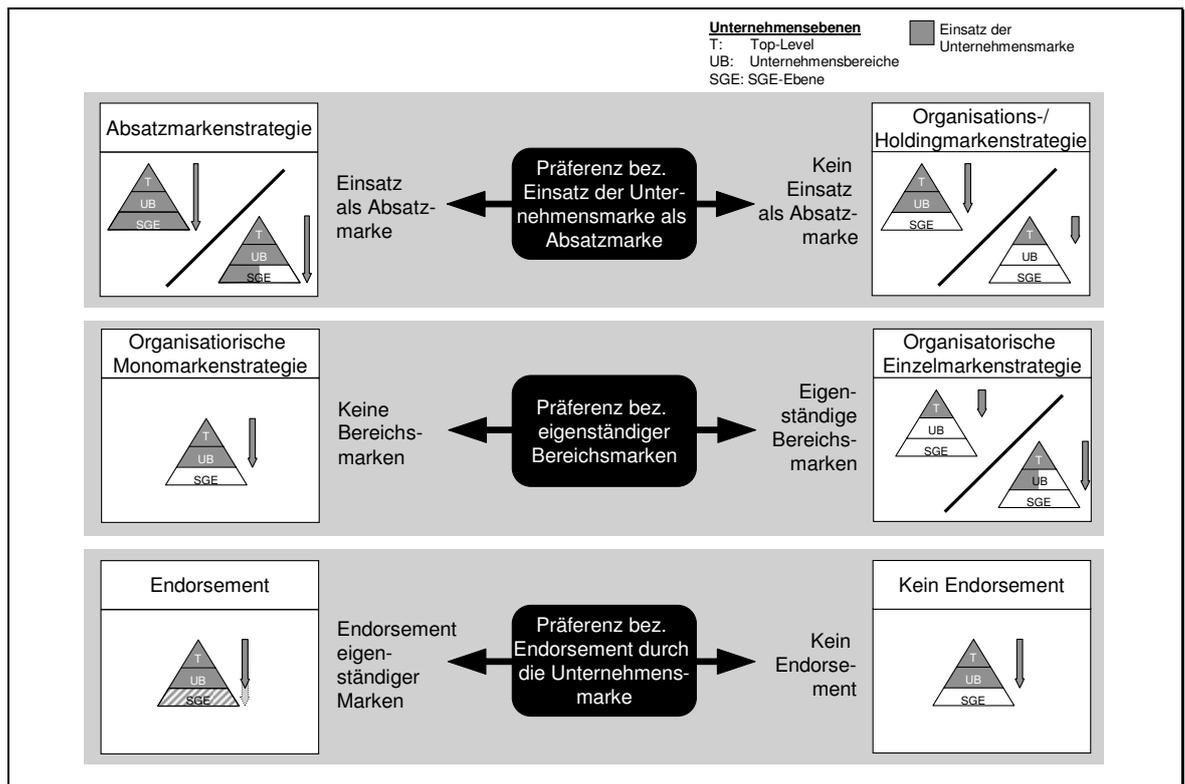


Abb. 19: Abgewandelte Präferenzdimensionen

Quelle: Eigene Darstellung

Die beschriebene Konzeptualisierung der untersuchten Präferenzdimensionen muss im Rahmen der Empirie dahingehend überprüft werden, ob die untersuchten Dimensionen auch wirklich unabhängig voneinander sind und eine getrennte Betrachtung folglich gerechtfertigt ist. Dabei gilt für Unternehmen des produzierenden Sektors die Grundannahme, dass alle konzeptualisierten Präferenzdimensionen voneinander weitgehend unabhängig sind, bzw. für Unternehmen des Dienstleistungssektors, dass die Präferenzentscheidung bez. Absatzmarkenstrategie und Endorsement weitgehend unabhängig sind. Entsprechend werden folgende Hypothesen aufgestellt:

- H_{Präf1}:** Für Unternehmen des produzierenden Sektors ist die Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke (*Absatzmarkenstrategie*) unabhängig von der Präferenz bez. eigenständiger Bereichsmarken.
- H_{Präf2}:** Die Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke (*Absatzmarkenstrategie*) ist unabhängig von der Präferenz des Endorsement.
- H_{Präf3}:** Die Präferenz bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken ist unabhängig von der Präferenz des Endorsement.

Diese Hypothesen werden im Rahmen der empirischen Untersuchung validiert. Die Ergebnisse werden in Abschnitt C.2.1. dargestellt.

3.3. Die Strategiepräferenz als Resultat der gewichteten Zielerfüllung

Unter der Präferenz einer Handlung ist nach der entscheidungstheoretischen Definition die Bewertung der Handlungskonsequenz zu verstehen.¹⁹⁰ Abhängige Variable des Präferenzmodells ist deshalb die relative Bewertung der einzelnen Handlungsoptionen im Verhältnis zu den Alternativen, wobei die sich ergebende Rangreihung der Handlungsoptionen durch den Unterschied im erwarteten Nutzen der Handlungskonsequenzen ausdrückt.¹⁹¹ Der erwartete Nutzen ist wiederum auf das Ausmaß der Erfüllung der Ziele des Entscheiders zurückzuführen.¹⁹² Der Einfachheit halber sei zwischen Zielerfüllung und Nutzen ein linearer Zusammenhang vermutet, so dass die Zielerfüllung als Synonym für den Nutzen einer Handlungskonsequenz gelten kann.¹⁹³ Im Fall monokriterieller Entscheidungen – also bei Orientierung der Entscheidung an einem einzigen Ziel – kann die Präferenzbildung gegenüber verschiedenen Handlungsoptionen demnach durch den relativen Zielerfüllungsgrad der mit den möglichen Aktionen verbundenen Handlungskonsequenzen erklärt werden. Determinanten dieses Zielerfüllungsgrads sind das Ziel des Entscheiders sowie alle mit dem Ziel verbundenen Handlungskonsequenzen einer Aktion.

¹⁹⁰ Vgl. Laux, H., Liermann, F., 2005, S. 40 f.

¹⁹¹ Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass die Präferenzreihenfolge der einzelnen Aktionen (auch Präferenzfunktional genannt) nur im Falle vollkommener und transitiver Präferenzen mit der Rangreihung der Nutzenwerte der Einzelaktionen gleichzusetzen ist. Bei sehr ähnlichen Bewertungen der Einzelaktionen ist in der Praxis mitunter auch intransitive Fälle zu erwarten. Für dieses Wirkungsmodell sind die Voraussetzungen der Vollständigkeit und Transitivität als gegeben angenommen. Vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 36.

¹⁹² Der Bewertung unterliegen die Ergebnisse einer Handlung also nur in soweit, als dass die Handlungskonsequenzen hinsichtlich der Erfüllung der Ziele des Entscheiders relevant sind.

¹⁹³ Diese Vermutung begründet sich darin, dass es sich bei allen Zielen des berücksichtigten Zielsystems um Maximierungsziele handelt (grundsätzlich Extremierungsziele, jedoch wurden alle Minimierungsziele entsprechend umformuliert), und entsprechend einen (streng) monotonen Nutzenzuwachs mit steigendem Ausprägungsgrad der Zielgröße implizieren. Grundsätzlich sind zwar auch nicht-lineare Zusammenhänge zwischen Zielerfüllung und Nutzensausmaß vorstellbar – z.B. im Fall von sog. Fixierungs- bzw. Satisfizierungszielen. Vgl. Dinkelbach, W., 1982, S. 212-229.

. Diese Annahme schließt für den Fall multikriterieller Entscheidungen nicht aus, dass verschiedene Ziele unterschiedliche Nutzenwirkung haben können.

Die folgende Abbildung fasst die Determinanten der Präferenzbildung zusammen. Sie detailliert damit den Ablauf des Bewertungsprozess bei der Entscheidungsfindung, der im entscheidungstheoretischen Grundmodell (vgl. Abb. 16) durch den Prozessschritt "Bewertung" beschrieben wird. Die isolierte Bewertung der einzelnen Handlungsmöglichkeiten bzw. Aktionen spiegelt sich im empfundenen Nutzen (U_i) der jeweiligen Aktion (Aktion i) wider, der wiederum der erwarteten Zielerreichung (ZE_i) entspricht. Die Zielerreichung leitet sich wie im Grundmodell in Abb. 16 aus den erwarteten Handlungskonsequenzen und dem Ziel des Entscheiders ab (bei monokriteriellen Entscheidungen beschränkt sich das Zielsystem auf eine einzige Zielgröße). Die relative Bewertung der jeweiligen Handlungsoption (Aktion i) erfolgt anhand des Nutzenvergleichs aller möglichen Handlungsoptionen, der in einer ordinalen Bewertung aller möglichen Handlungsoptionen bzw. Aktionen (Bewertungsfunktion Φ) resultiert.

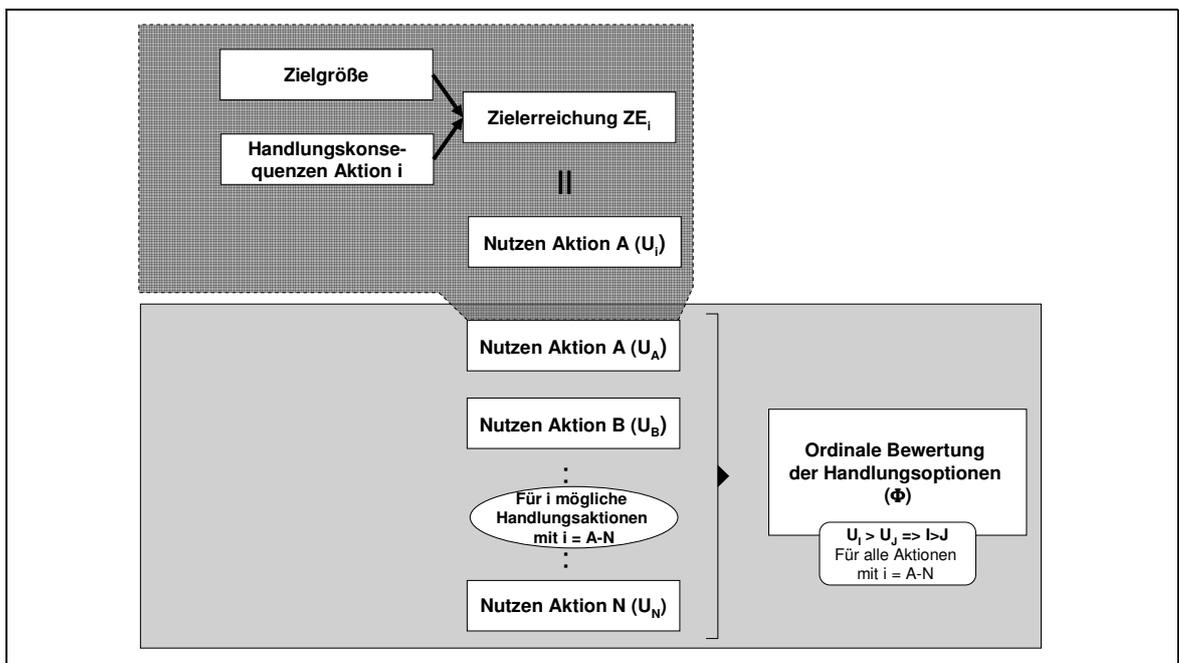


Abb. 20: Bewertung der Handlungsoptionen bei monokriteriellen Entscheidungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 33-37.

3.3.1. Präferenzbildung bei multikriteriellen Entscheidungen

Der bisher dargestellte direkte Bezug zwischen relativer Zielerfüllung, relativem Nutzen und entsprechender Präferenz ist vereinfacht, da konzeptionell nur eine einzige Zielgröße als Bewertungskriterium der möglichen Handlungskonsequenzen angenommen wird. Wie im vorangegangenen Kapitel bereits hinlänglich diskutiert, repräsentiert

die Wahl der Markenstrategie jedoch ein Entscheidungsproblem mit mehreren Zielen.¹⁹⁴ Folglich ist die Strategiepräferenz auch als Ergebnis multipler Zielerreichungen zu interpretieren.¹⁹⁵ Aus der Überlegenheit einer bestimmten Handlungsoption in Bezug auf ein einzelnes Teilziel ist nicht zwingend die Präferenz der jeweiligen Handlungsoption abzuleiten. Vielmehr liefert die Erfüllung eines Teilziels einen Beitrag zum Gesamtnutzen einer Handlungsaktion, anhand dessen das globale Urteil über eine Handlungsoption gebildet wird. Dieser Gesamtnutzen setzt sich aus zielspezifischen Teilnutzenwerten zusammen. Der Zielerreichungsgrad zur Erklärung der Strategiepräferenz reicht deshalb im multikriteriellen Fall nicht aus. Vielmehr müssen beim vorliegenden Entscheidungsproblem zusätzlich die zielspezifischen Erfüllungsgrade zueinander kalibriert werden, da nicht zu erwarten ist, dass alle Teilziele des markenstrategischen Zielsystems in gleichem Maße nutzenstiftend sind.¹⁹⁶ Entsprechend ist die relative Wertigkeit der zielspezifischen Erfüllungsgrade im Präferenzmodell abzubilden.¹⁹⁷ Die Unterschiede in den Wertpotenzialen der verschiedenen Ziele sind dabei nicht ausschließlich auf die grundsätzlich unterschiedliche Bedeutung der Ziele für die Erreichung des markenstrategischen Oberziels zurückzuführen, sondern begründen sich auch in der Fähigkeit des markenstrategischen Handlungsfelds, dieses Ziel überhaupt zu adressieren, und letztlich in der strategiespezifischen Zieleffizienz.

Wie bei monokriteriellen Entscheidungsproblemen gilt hier analog die Grundannahme, dass die Strategiepräferenz anhand der strategiespezifischen Unterschiede in der Zielerreichung erklärt werden kann. Die Unterschiede im Strategieurteil der Entscheider

¹⁹⁴ Zur Definition und den spezifischen Herausforderungen multikriterieller Entscheidungen vgl. Eisenführ, F., Weber, M., 2003, S. 115 – 131; Dinkelbach, W., 1982, S. 41 f.

¹⁹⁵ Dabei gilt die Annahme, dass die Teilziele gegenseitig präferenzunabhängig bzw. nutzenunabhängig sind, d.h. der isolierte Nutzen der Teilziele wird nicht durch die Ausprägung anderer Teilziele beeinflusst. Entsprechend können die Teilziele isoliert betrachtet werden. Zur Anforderung der Präferenzunabhängigkeit vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A. G., 2004, S. 48 ff.

¹⁹⁶ Entsprechend müssen die Ziele entsprechend ihrem relativen Beitrag zum Gesamtnutzen gewichtet werden. Vgl. ebenda, S. 55 f.

¹⁹⁷ Soweit sich die Ziele neutral oder komplementär zueinander verhalten, ist die Abbildung der unterschiedlichen Zielgrößen in der Präferenzfunktion unproblematisch. Im Regelfall sind bei multikriteriellen Zielen jedoch Zielkonflikte zu erwarten, die eine Abwägung erfordern. Vgl. Laux, H., 2005, S. 66.

werden allerdings weniger in interpersonellen Unterschieden in der Einschätzung der strategiespezifischen Zieleffizienz, sondern in der individuell unterschiedlichen relativen Gewichtung der einzelnen Ziele vermutet. So ist beispielsweise zu erwarten, dass der Holdingstrategie weitgehend einmütig der höchste Erfüllungsgrad in Bezug auf das Ziel der zielgruppenspezifischen Ansprache zugesprochen wird. Die Einschätzung des mit der zielgruppenspezifischen Ansprache verbundenen Nutzenpotenzials wird hingegen je nach Unternehmenskontext beträchtlich variieren.¹⁹⁸

Als Grundhypothese für das betrachtete multikriterielle Bewertungsproblem bleibt damit festzuhalten, dass die Strategiepräferenz anhand des **handlungs-** bzw. **strategie-spezifischen Unterschieds in der Erreichung der Einzelziele (Zieleffizienz)** des markenstrategischen Zielsystems und des **relativen Werts bzw. Nutzens der Einzelziele** erklärt werden kann. Dabei gilt die Vermutung, dass die interpersonellen Unterschiede der Strategiepräferenz in erster Linie auf individuell unterschiedliche Einschätzungen des relativen Werts bzw. Nutzens der Einzelziele zurückzuführen ist. Dabei gilt als übergreifende Hypothese dieser Stufe des Wirkungsmodells:

H_{basis1}: Die Präferenzen hinsichtlich der unternehmensmarkenstrategischen Handlungsoptionen lassen sich anhand der individuellen Gewichtung der im Modell berücksichtigten Ziele größtenteils erklären.

Die folgende Abbildung fasst die Bewertung von multikriteriellen Entscheidungen zusammen. Entgegen der Darstellung des Bewertungsprozesses bei monokriteriellen Entscheidungen (vgl. Abb. 20) leitet sich der Nutzen (U_i) einer möglichen Handlungsoption (Aktion i) nicht aus einer einzigen Zielerreichung, sondern aus der gewichteten Summe aller Zielerreichung ab, wobei die relative Zielerreichung der jeweiligen Aktion (ZE_i^j) anhand der relativen Bedeutung des Ziels (U^j) gewichtet werden muss, um die Unterschiede der Zielbedeutung zu berücksichtigen ($\sum_j^x ZE_i^j * U^j$ für alle j Ziele).

¹⁹⁸ So werden Markenstrategien zur differenzierten Ansprache vor allem in Märkten präferiert, in denen das Produktportfolio relativ inhomogen ist. Zur Bedeutung der Produkthomogenität für die Vorteilhaftigkeit gruppenspezifischer Ansprache vgl. Becker, J., 1998, S. 306.

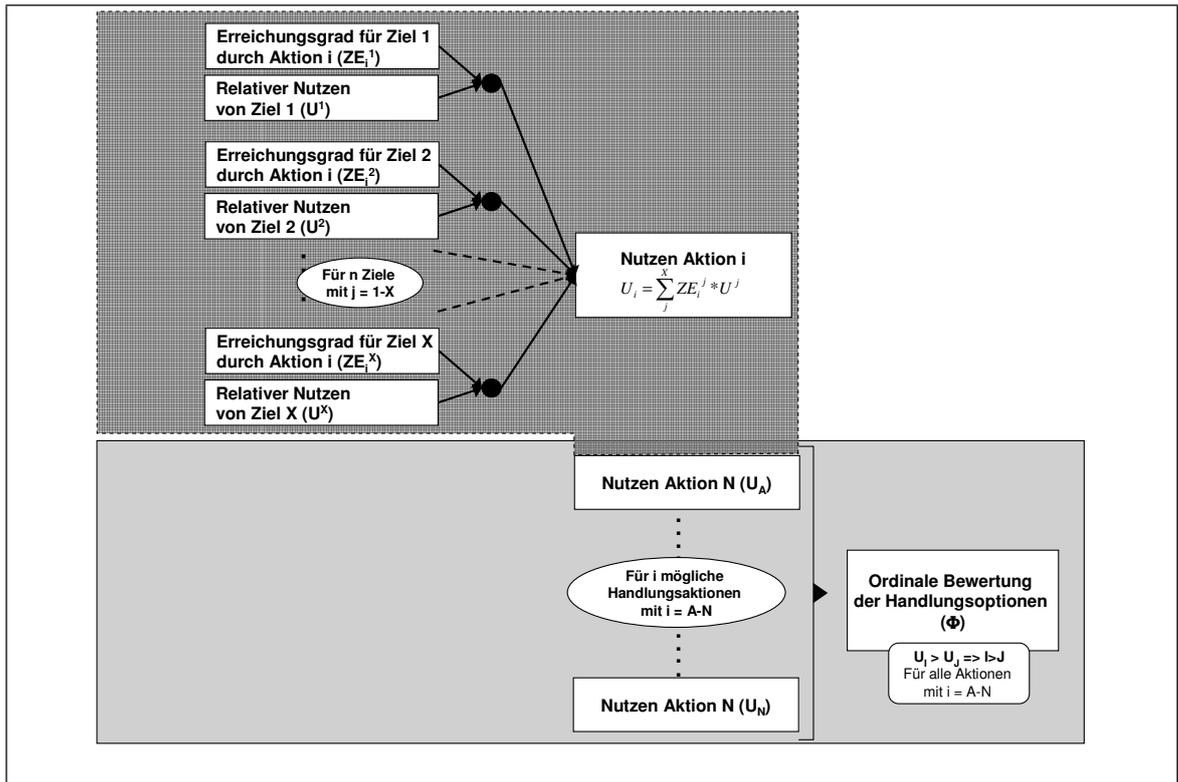


Abb. 21: Präferenzbildung bei multikriteriellen Entscheidungen

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.2. Hypothesen zum Einfluss der markenstrategischen Einzelziele auf die Strategiepräferenz

Um die in Kapitel B.2. diskutierten Ziele als Bestandteile des Präferenzmodells zu rechtfertigen, muss deren Einfluss belegt werden, d.h. es muss ein Beweis für die diskriminierende Wirkung auf die Präferenz der zur Verfügung stehenden Strategieoptionen erbracht werden. Für die vermuteten Wirkungsbeziehungen zwischen der Bedeutung der Einzelziele und der Strategiepräferenz werden im Folgenden Hypothesen zur zielspezifischen Komplementarität der betrachteten Unternehmensmarkenstrategien entwickelt, die im Rahmen der Empirie geprüft werden müssen.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Die Hypothese hinsichtlich der Zielbedeutung für die Strategiepräferenz impliziert zugleich eine Hypothese hinsichtlich der relativen Zieleffizienz der jeweiligen Unternehmensmarkenstrategie.

3.3.2.1. Kosteneffizienz

In der Zusammenfassung des markenstrategischen Zielsystems in Abschnitt B.2.3. wurden als kostenorientierte Ziele Synergien in der Kommunikation und der Transfer von Markenbekanntheit unterschieden. Diese Unterscheidung diente auf konzeptioneller Ebene dazu, die verschiedenen Kostenaspekte der Unternehmensmarkenstrategie klarer aufzuzeigen. Für die Hypothesenbildung im Rahmen der Konzeptualisierung wird die Betrachtungsweise jedoch erneut vereinfacht und ausschließlich das übergreifende Ziel der Kosteneffizienz berücksichtigt. Denn es ist zu erwarten, dass der Unterschied der beiden Kostenaspekte in der Empirie für die Befragten nicht ausreichend klar wird.²⁰⁰

Die Unternehmensmarkenstrategie der Absatzmarke bietet der Unternehmensmarke die größte Reichweite bzw. die vielfältigste Verwendung. Insofern bietet die *Absatzmarkenstrategie* das größte Synergiepotential und ein entsprechend hohes Maß an Kosteneffizienz, da die Investitionen in die Unternehmensmarke auf allen Markierungsebenen genutzt werden.²⁰¹ Dementsprechend wird unterstellt, dass Entscheider, für die das Ziel der Kosteneffizienz ein herausgehobenes Ziel darstellt, tendenziell die *Absatzmarkenstrategie* präferieren.

H_{Ziele1}: Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der *Absatzmarkenstrategie*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.

Die markenstrategische Entscheidung auf organisatorischer Ebene scheint ebenfalls in nicht unbedeutendem Maß von der relativen Bedeutung des Kostenaspekts beeinflusst zu sein. So ist bei Nutzung eigenständiger Bereichsmarken neben der Unternehmensmarke in andere Organisationsmarken zu investieren. Der Verzicht auf eigenständige Bereichsmarken schafft hingegen Synergien bei der Ansprache der Anspruchsgruppen.

²⁰⁰ Diese Vermutung wurde später durch die Erfahrungen im Pretest gestützt.

²⁰¹ Die Kostenvorteile einer undifferenzierten Markenhierarchie wurden in der Forschung bereits diskutiert. Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 142. Bei sehr unterschiedlichen Bedürfnissen der Anspruchsgruppen ist der zielgruppenbezogene Koordinationsaufwand der Absatzmarkenstrategie zwar am höchsten, es erscheint jedoch wenig wahrscheinlich, dass dieser Aufwand die Mehrkosten, die bei der Einführung eigenständiger Markierungen für die betreffenden Geschäftsfelder entstehen, überkompensiert. Zu den zielgruppenspezifischen Koordinationskosten vgl. Koers, M., 2001, S. 13.

Insofern wird vermutet, dass das Ziel der Kosteneffizienz der Präferenz eigenständiger Bereichsmarken entgegensteht.

H_{Ziele2}: Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

Die Kostenwirkung eines Endorsement ist unklar. Einerseits kann ein konfliktärer Zusammenhang mit dem Ziel der Kosteneffizienz vermutet werden, da durch die Ergänzung einer eigenständigen Absatz- bzw. Bereichsmarkierung durch die Unternehmensmarke zusätzlich Koordinationsaufwand entsteht, da durch die Markenkombination nicht nur die Bedürfnisse der Adressaten der Einzelmarken, sondern zusätzlich die Marken untereinander koordiniert werden müssen.²⁰² Andererseits lässt sich durch das Endorsement die Markenbekanntheit der Unternehmens- bzw. der eigenständigen Marken steigern, wodurch Synergien zu erwarten sind.²⁰³ Inwieweit dieser Effekt den zusätzlichen Koordinationsaufwand überkompensiert, ist ohne Berücksichtigung des spezifischen Unternehmenskontext nicht abzuschätzen. Angesichts des als ambivalent vermuteten Zusammenhangs wird die Hypothese aufgestellt, dass die Zielsetzung der Kosteneffizienz keinen Einfluss auf die Präferenz des Endorsements ausübt.

H_{Ziele3}: Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert keinen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement.

3.3.2.2. Markenstärkebezogene Ziele

Die markenstärkebezogenen Ziele der Strategieentscheidung, also die Ziele der möglichst spezifischen bzw. möglichst synergetischen Ansprache, sind als weitgehend konkurrierende Ziele zu verstehen.²⁰⁴ Eine höhere Zielerfüllung des einen Ziels bedingt fast automatisch eine geringere Zielerreichung für das andere Ziel. Deshalb erscheint es

²⁰² Vgl. Bierwirth, A., 2003, S.153

²⁰³ Den Kostenvorteil beschreibt auch Kapferer im Zusammenhang mit der als synonym zu verstehenden Umbrella Brand. Vgl. Kapferer, J.-N., 1997, S. 198.

²⁰⁴ Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 143.

sinnvoll, beide Ziele, die als diametrale Ziele der Zielgruppenbearbeitung verstanden werden können, gemeinsam hinsichtlich ihrer strategiespezifischen Komplementarität zu diskutieren. Die Ziele der Zielgruppenbearbeitung können sich dabei einerseits auf die Ebene der Anspruchsgruppen (vertikale Zielgruppenbearbeitung), andererseits auf die Ebene der Zielgruppen innerhalb den einzelnen Anspruchsgruppen beziehen (horizontale Zielgruppenbearbeitung), wobei jedoch die Vermutung gilt, dass angesichts des vertikalen Fokus der Unternehmensmarkenstrategie die Zielgruppenbearbeitung auf horizontaler Ebene als Entscheidungskriterium gegenüber der Gestaltung der anspruchsgruppenbezogenen Ansprache eine eindeutig nachgelagerte Rolle einnimmt. Für die horizontale Zielgruppenbearbeitung nur Implikationen für die Zielgruppen der Anspruchsgruppen der Kunden und Mitarbeiter vorstellbar. Die Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Investoren ist schon allein deshalb nicht mit der Unternehmensmarkenstrategie in Zusammenhang zu bringen, da sich die Mitglieder dieser Anspruchsgruppe primär am Top-Level des Unternehmens orientieren und dieses naturgemäß unteilbar ist, sodass kein Gestaltungsraum für eine wirksame Markendifferenzierung bzw. differenzierte Zielgruppenbearbeitung besteht.

Die *Absatzmarkenstrategie* erfüllt das Ziel der übergreifenden Ansprache vermutlich am weitesten. Da die Unternehmensmarke über alle Markierungsebenen hinweg bis zum Absatzmarkt als dominanter Wahrnehmungsanker dient, werden alle Anspruchsgruppen von der Unternehmensmarke gleichzeitig angesprochen. Die Verwendung der Unternehmensmarke als Organisationsmarke bietet ein vergleichsweise geringeres Potenzial für den Imagetransfer, da die Unternehmensmarke nicht mehr als primärer Wahrnehmungsanker für Kunden gilt. Für die *Holdingsmarkenstrategie* ist zu vermuten, dass sie das Ziel des anspruchsgruppenübergreifenden Imagetransfers am wenigsten erfüllt, da die Unternehmensmarke ausschließlich für die Anspruchsgruppen des Top-Levels der Unternehmung als zentraler Wahrnehmungsanker fungiert. Folglich wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Präferenz der *Absatzmarkenstrategie* und dem Ziel des anspruchsgruppenübergreifenden Imagetransfers erwartet. Für das Ziel der gezielten Ansprache wird hingegen ein gegensätzlicher Zusammenhang vermutet.

H_{Ziele4}:	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.
----------------------------	--

H_{Ziele5}: Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der *Absatzmarkenstrategie* gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

Neben den Einflüssen der gewünschten Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen sind weiter auch Zusammenhänge mit der gewünschten horizontalen Zielgruppenbearbeitung, also der Ansprache von Zielgruppen innerhalb der einzelnen Anspruchsgruppen, vorstellbar. Zwar ist im Kontext der Unternehmensmarkenstrategie zu vermuten, dass die Ziele der horizontalen Zielgruppenbearbeitung eine geringere Bedeutung besitzen als in Verbindung mit den horizontalen Markenstrategien des Absatzmarkts.²⁰⁵ Dennoch können zumindest tendenzielle Unterschiede auch in der Ansprache auf Ebene der Zielgruppen vermutet werden: Wie bereits dargelegt, ist eine absolute Trennung der vertikalen Markierungsebenen angesichts der anspruchs- sowie zielgruppenübergreifenden Mediennutzung bzw. Kommunikation kaum möglich.²⁰⁶ Insofern ist auch im Falle einer vertikalen Differenzierung zwischen der Ebene der Absatzmarkierung und der Unternehmens- bzw. Unternehmensbereichsmarkierung ein gewisser – wenn auch geringer – Imagetransfer zwischen Absatz- und Unternehmensmarke vorstellbar. Bei Existenz getrennter Absatzmarkierungen ist durch diesen vertikalen Imagetransfer zu einer gemeinsamen Unternehmensmarke wiederum auch ein beschränkter Imagetransfer zwischen getrennten Absatzmarkierungen zu erwarten. Dabei ist es nahe liegend, dass dieser indirekte horizontale Imagetransfer desto stärker ist, je stärker der vertikale Imagetransfer zwischen den einzelnen Absatzmarken und der Unternehmensmarke ist. Für die der Unternehmensmarkenstrategie der Absatzmarke ist demnach ein besonders hoher horizontaler

²⁰⁵ Die Vermutung eines geringeren Einfluss der horizontalen Ziele begründet sich in der Annahme, dass beide Strategiedimensionen – horizontale Absatzmarkenstrategien und Unternehmensmarkenstrategie – weitgehend unabhängig voneinander sind. Beispielsweise sind bei Verwendung der Unternehmensmarke als Absatzmarke trotzdem noch weitere eigenständige Bereichs- bzw. Absatzmarken vorstellbar, durch welche eine spezifische Ansprache der horizontalen Zielgruppen möglich ist (z.B. Volkswagen AG mit einer Vielzahl anderer Absatzmarken neben VW).

²⁰⁶ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 56.

Imagetransfer zu erwarten. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Vorstellung des indirekt induzierten Imagetransfers auf horizontaler Ebene:

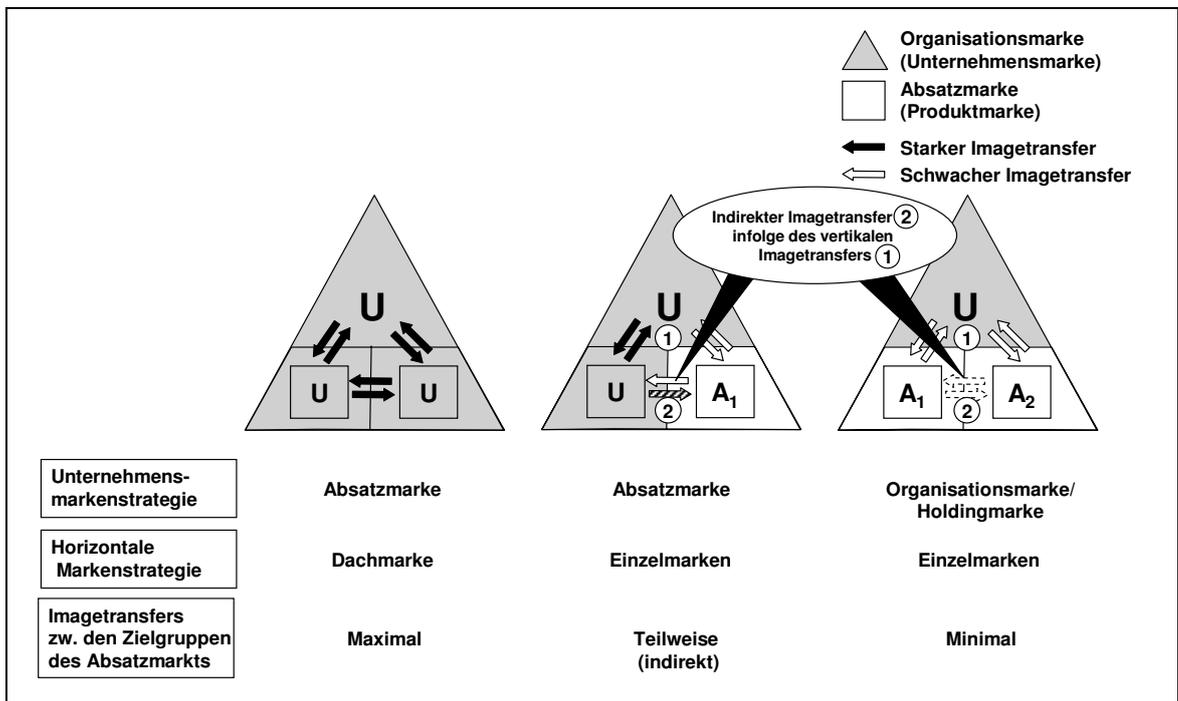


Abb. 22: Indirekter Imagetransfer auf horizontaler Ebene durch vertikalen Imagetransfer

Quelle: Eigene Darstellung

Beispiele aus der Praxis unterstützen diese Vorstellung des indirekten Imagetransfers: So gestaltet es sich für das Unternehmen Coca-Cola Company angesichts der spezifischen Positionierung der Unternehmensmarke durch den bekannten Softdrink Coca-Cola schwierig, in das sogenannte Health-Food-Segment vorzustoßen. BonAqua, die Mineralwassermarke des Unternehmens wird von den Konsumenten kaum akzeptiert, weil sie – bewusst oder unbewusst – entsprechende Assoziationen des Getränks Coca Cola auf das Mineralwasser übertragen.²⁰⁷ Ein Hersteller mit produktseitig wenig profilierter Marke (z.B. der Getränkehersteller InBev) steht dieser Herausforderung in vergleichsweise geringem Maße gegenüber. Folglich ist zu vermuten, dass bei der Abwägung bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke auch die

²⁰⁷ Vgl. Masandaviciute, S., Lanseng, J. E., 2003, S. 1; Grauel, R., 2006, S. 29.

Anforderungen der Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt eine zwar untergeordnete, aber dennoch relevante Rolle spielen. Entsprechend der vorangegangenen Ausführungen ist zu vermuten, dass der Zusammenhang zwischen dem Motiv der spezifischen Ansprache einzelner Kundengruppen und der Präferenz der *Absatzmarkenstrategie* negativ ist.

Demnach wurden hinsichtlich der diametralen Ziele der Zielgruppenbearbeitung auf Kundenebene folgende Hypothesen für die Zielkomplementarität der *Absatzmarkenstrategie* gebildet:

- H_{Ziele6}:** Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der *Absatzmarkenstrategie* gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.
- H_{Ziele7}:** Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der *Absatzmarkenstrategie* gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

Ähnliche Einflüsse der Bedürfnisse der Zielgruppenbearbeitung sind auf Ebene der Mitarbeitergruppen nicht zu erwarten. Nachdem sich die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter in erster Linie an den organisationalen Assoziationen bzw. an der organisatorischen Markierungsebene orientiert,²⁰⁸ dürften die Ziele der Mitarbeiteransprache weitaus stärker von der Entscheidung hinsichtlich des Einsatzes von Bereichsmarken tangiert werden, als es durch die vertikale Entscheidung zwischen *Absatzmarkenstrategie* und *Organisationsmarkenstrategie* der Fall sein könnte.²⁰⁹ Hinsichtlich der Abwägung zwischen der *Absatzmarkenstrategie* und den vertikalen

²⁰⁸ Zum Einfluss einer organisatorischen Mehrmarkenstrategie auf die Mitarbeitermotivation vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 1999, S. 710.

²⁰⁹ Zwar lässt sich hinsichtlich des Zusammenhangs vertikaler und horizontaler Differenzierungsstrategien Ähnliches wie bei den Kundenzielgruppen vermuten. Ein Zusammenhang ist dabei allerdings weniger bei der Entscheidung bezüglich der *Absatzmarkenstrategie*, sondern eher bei der Abwägung zwischen *Organisations-* und *Holdingsmarkenstrategie* zu erwarten.

Alternativstrategien (*Holding- oder Organisationsmarkenstrategie*) beschränken sich die Einflüsse der markenstärkebezogenen Kriterien folglich auf die Ziele der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen sowie auf Ebene der Zielgruppen am Absatzmarkt.

In Bezug auf die Entscheidung über den Einsatz von Bereichsmarken sind angesichts ihrer eher horizontalen anstatt vertikalen Ausrichtung (vgl. Kapitel 3.2) vornehmlich Einflüsse der Ziele der horizontalen Zielgruppenbearbeitung nahe liegend. Bei Verwendung eigenständiger Bereichsmarken erlaubt die spezifische Markierung einzelner operativer Einheiten eine besonders gezielte Ansprache einzelner Mitarbeitergruppen.²¹⁰ Analog dürfte ein Imagetransfer zwischen den Mitgliedern der operativen Einheiten vergleichsweise schwerer zu erreichen sein, als dies bei der Integration aller Bereiche unter einer gemeinsamen Unternehmensmarke der Fall ist. Ausgehend von diesen Überlegungen wird vermutet, dass die Zielsetzung einer möglichst spezifischen Ansprache der Mitarbeitergruppen maßgeblich zur Präferenz des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken beiträgt, während das Motiv des Imagetransfers der Strategiepräferenz entgegenläuft.

H_{Ziele8}:	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die <i>Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken</i> . Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.
H_{Ziele9}:	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die <i>Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken</i> . Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.

Nachdem sich die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen durch die vertikalen Markierungsebenen nicht vollständig trennen lässt, ist zudem auch ein mäßiger Zusammenhang zwischen der Entscheidung über organisatorische Bereichsmarken und

²¹⁰ Zum Einfluss einer organisatorischen Mehrmarkenstrategie vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 1999, S. 710

der gewünschten Zielgruppenansprache am Absatzmarkt zu erwarten.²¹¹ So wird vermutet, dass die Differenzierung zweier Geschäftsfelder bzw. die getrennte Bearbeitung von zwei Kundenzielgruppen am Absatzmarkt glaubwürdiger und damit wirkungsvoller ist, wenn beide Marken auch auf unterschiedliche Ursprünge (Hersteller) zurückgeführt werden können. Als anekdotisches Beispiel sei hier auf den Automobilssektor verwiesen, für den sich gezeigt hat, dass eine Markendifferenzierung am Absatzmarkt ohne entsprechende Trennung auf organisatorischer Ebene (z.B. BMW und Mini) weitaus weniger wirksam ist, als im Falle unterschiedlich markierter operativer Einheiten (z.B. Mercedes und Chrysler).²¹² Die Bedeutung der horizontalen Differenzierung auf organisatorischer Ebene für die Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt dürfte dabei maßgeblich von der branchenspezifischen Herstellerrelevanz abhängig sein. Unter der Annahme, dass der Differenzierungsgrad der organisatorischen Einheiten bzw. Bereiche Einfluss auf die Glaubwürdigkeit der Differenzierungsstrategien am Absatzmarkt ausübt, wird unterstellt, dass die Nutzung eigenständiger Bereichsmarken umso eher präferiert wird, desto wichtiger aus Sicht des Entscheiders die spezifische Ansprache der Kundengruppen ist. Entsprechend wird vermutet, dass die auf die Verwendung eigenständiger Bereichsmarken eher verzichtet wird, wenn auf Ebene der Kundengruppen ein möglichst starker Imagetransfer erzielt werden soll.

H_{Ziele10}: Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

²¹¹ Bei Unternehmen des Dienstleistungssektors sind Einflüsse der Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt bzw. der damit verbundenen Ausprägung der klassischen Markenstrategie offensichtlich, da bei Dienstleistungen die Markierung der operativen Einheit im Regelfall von der Markierung am Absatzmarkt abhängig ist. Im vorangegangenen Abschnitt (vgl. Abschnitt B.3.2.) wurde die Entscheidung über Bereichsmarken deshalb auch nur für Unternehmen des produzierenden Sektors als spezifisch unternehmensmarkenstrategische Entscheidung von den klassischen Markenstrategien abgegrenzt. Folglich soll sich die Hypothesenbildung nun auch ausschließlich auf mögliche Einflüsse bei Unternehmen des produzierenden Sektors beschränken, für die eine weitgehende Unabhängigkeit der Markierungsebene am Absatzmarkt und der organisatorischen Markierungsebene vermutet wird.

²¹² Zur vergleichsweise starken Wirkung des Images der BMW Group auf die Marke Mini vgl. Kalbfell, K.-H., 2003, S. 221-242.

H_{Ziele11}: Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.

Auch auf der Betrachtungsebene der Anspruchsgruppen können Einflüsse der gewünschten Zielgruppenbearbeitung auf die Präferenz bez. des Einsatzes von Bereichsmarken unterstellt werden. So ist vorstellbar, dass die Koordination der Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen des Top-Levels des Unternehmens (z.B. Topmanagement, Kapitalmarktvertreter) einerseits und den Anspruchsgruppen der operativen Unternehmenseinheiten (z.B. Mitarbeiter, Zulieferer) andererseits umso einfacher ist, desto stärker operative Bereiche durch eigenständige, von der Top-Level-Marke des Unternehmens abgegrenzte Bereichsmarken repräsentiert sind. Insofern lassen sich auch für die Bedürfnisse der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen relevante Einflüsse auf die Entscheidung über die Nutzung eigenständiger Bereichsmarken unterstellen, wobei ein Zusammenhang hinsichtlich der Koordinationsbedürfnisse zwischen Mitarbeitern und Anspruchsgruppen des Top-Levels (z.B. Kapitalmarktvertretern) vermutet wird.

H_{Ziele12}: Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

H_{Ziele13}: Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.

Das Endorsement ist grundsätzlich komplementär (konfliktär) zum Ziel des Imagetransfers (der gezielten Ansprache), wird doch durch die Ergänzung einer eigenständigen Markierung der Zusammenhang zur übergeordneten Marke offensichtlich und die Reichweite der Marke dadurch indirekt erweitert. Insofern werden für alle Anspruchs- und Zielgruppen folgende Hypothesen hinsichtlich des Endorsements gebildet:

- H_{Ziele14}:** Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz des Endorsement*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.
- H_{Ziele15}:** Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz des Endorsement*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.
- H_{Ziele16}:** Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz des Endorsement*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.
- H_{Ziele17}:** Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz des Endorsement*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.
- H_{Ziele18}:** Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz des Endorsement*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.
- H_{Ziele19}:** Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz des Endorsement*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

3.3.2.3. Unternehmerische Flexibilität

In Abschnitt 2.2.1. wurde die Bedeutung des unternehmensstrategischen Ziels der Flexibilität als Kriterium der Unternehmensstrategie herausgestellt. Dabei wurde vor allem auf die Fähigkeit der Unternehmensmarkenstrategie abgestellt, Flexibilitätspotenziale für die Unternehmensentwicklung zu schaffen. Für die Option der *Absatzmarkenstrategie* ist dabei die geringste Zielkomplementarität zu vermuten, da sie die geringste

Anpassungsfähigkeit im Fall von Diskontinuitäten aufweist. So hat eine Anpassung der Geschäftsfeldstrategie, soweit die Unternehmensmarke für die betroffenen Geschäftsfelder verwendet wird, gleichzeitig zur Folge, dass auch die Unternehmensidentität in entsprechendem Maß gewandelt werden muss.²¹³ Letzteres ist aber kurzfristig nur begrenzt möglich.²¹⁴

Zudem gestaltet sich etwa der Verkauf operativer Einheiten, die unter der Unternehmensmarke geführt werden, vergleichsweise schwierig. Die Veräußerung der Geschäftseinheit inklusive eines Nutzungsrechts an der Unternehmensmarke birgt einerseits ein enormes Risiko, andererseits kann der Wert einer Geschäftseinheit bei Verkauf ohne Recht auf die Markennutzung enorm stark sinken.²¹⁵

Kommt es zu einem Unternehmenszusammenschluss, so ergibt sich durch die Kongruenz von Absatz- und Unternehmensmarke zudem eine weitere Herausforderung der *Absatzmarkenstrategie*: Die organisatorische Diskontinuität des Verkaufs bzw. Zusammenschlusses ist fast immer mit einer Änderung des Unternehmensnamens – viel wichtiger aber – mit einer Änderung der organisationalen Assoziationen verbunden, wodurch gleichzeitig negative Auswirkungen auf die Wahrnehmung der (ehemals) gleichlautenden Absatzmarke zu erwarten sind.²¹⁶ Derartige Anpassungsschwierigkeiten stellen sich bei den alternativen Strategien der *Organisationsmarkenstrategie* bzw. der *Holdermarkenstrategie* angesichts der Trennung produktspezifischer und organisatorischer Assoziationen in weitaus

²¹³ Zum Einfluss der Geschäftsfelder auf die Identität der Unternehmensmarke vgl. Kapferer, J.-N., 1997, S. 25. Vgl. auch Meffert, H., Burmann, C., 1996, S. 33 f.

²¹⁴ Zeitliche Stabilität gilt als eine der Grundanforderung für eine erfolgreiche Markenpositionierung vgl. Haedrich, G., Tomczak, T., 1994, S. 925-948; Vgl. Koers, M., 2001, S. 64 f.

²¹⁵ Ein aktuelles Beispiel für diese Problematik ist der Verkauf der Mobilfunkgerätesparte von Siemens an den koreanischen ODM-Hersteller BenQ. Für den Käufer, dessen Marke in Europa bisher nicht etabliert ist, stellte die Nutzung der Marke Siemens ein zentrales Kaufentscheidungsmerkmal dar. Angesichts fehlendem Käuferinteresse an dem eigentlichen operativen Geschäft der Mobilfunkgerätesparte knüpfte Siemens trotz des Risikos einer Nutzung der Unternehmensmarke durch Dritte den Verkauf an ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht der Unternehmensmarke.

²¹⁶ Der Aufgabe einer Marke wird dabei vor allem die symbolische Bedeutung der Aufgabe bestimmter Werte zugeordnet. Je stärker die Identifikation der bisherigen Anspruchsgruppen mit diesen Werten ist, umso größer ist die negative Markenwirkung. Vgl. Ind, N., 1997, S. 129. Vgl. auch Zimmermann, R., 2002, S. 82.

geringerem Maße. Bei diesen Strategien ist eine branchen- oder produktspezifische Positionierung der Unternehmensmarke nicht zwingend (z.B. die Altria Group).²¹⁷ Entsprechend ist zu erwarten, dass Entscheider, die vornehmlich an einer möglichst flexiblen Strategie interessiert sind, die Absatzmarkenstrategie tendenziell ablehnen.

H_{Ziele20}: Die Bedeutung des Ziels "unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der *Absatzmarkenstrategie*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

Die Präferenz für Bereichsmarken dürfte ebenfalls von der Bedeutung des Flexibilitätskriteriums beeinflusst werden. So impliziert der Verzicht auf Bereichsmarken, dass sich alle operativen Einheiten eines Unternehmens vornehmlich anhand des gemeinsamen Images der Unternehmensmarke identifizieren. Im Falle von Akquisitionen ist deshalb zu erwarten, dass zugekaufte Unternehmensbereiche entsprechend schwieriger zu integrieren sind, soweit sich das Image der Unternehmensmarke nicht komplementär zur Identität des zugekauften Bereichs verhält.²¹⁸ Die Existenz von eigenständigen Bereichsmarken erlaubt hingegen ein größeres Maß an organisatorischer Gestaltungsfreiheit. Insofern wird vermutet, dass der Einsatz eigenständiger Bereichsmarken präferiert wird, soweit die Zielsetzung der Flexibilitätsmaximierung die Entscheidung dominiert.

H_{Ziele21}: Die Bedeutung des Ziels "unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die *Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.

²¹⁷ Inhaltlich werden Holdingmarken stattdessen oft anhand grundsätzlicher Wert- und Zielvorstellungen des Topmanagements bzw. der Eigentümer profiliert. Hermann unterscheidet als alternative Strategien zur Positionierung unter anderem die finanzorientierte, die sozialorientierte und die visions-/führungsstilorientierte Strategie. Vgl. Hermann, S., 2005, S. 185 f. An anderer Stelle wird auch eine an ethischen Unternehmensgrundsätzen ausgerichtete Profilierungsstrategie diskutiert. Vgl. Bookhagen, A., 2001, S. 221.

²¹⁸ Vgl. Pribilla, P., 2000, S. 380; Brockdorff, B., 2003, S. 139 f.

Die Endorsement-Funktion der Unternehmensmarke reduziert generell die Flexibilität der jeweiligen Unternehmensmarkenstrategie. Durch das Endorsement wird der Zusammenhang zwischen Unternehmensmarke und untergeordneter Marke transparenter, wodurch mittelbar auch der Zusammenhang auf horizontaler Ebene, sei es zwischen Unternehmensbereichen oder Produkten, stärker sichtbar wird. Wie bereits im Rahmen der markenstärkeorientierten Ziele diskutiert, ist dadurch ein stärkerer Imagetransfer zu erwarten, und dieser resultiert in der Anforderung konsistenter, komplementärer Wahrnehmungsanker, um positive Wertbeiträge sicherzustellen. Diese Anforderung schränkt die Flexibilität hinsichtlich der Positionierung, aber auch hinsichtlich Unternehmenszu- und Verkäufen entsprechend ein. Im Hinblick auf den zuletzt genannten Aspekt ergibt sich zudem die Komplikation, dass bei Verkauf eines Unternehmensteils das Endorsement aufgegeben werden muss, und entsprechend die Diskontinuität offen zu Tage tritt.

H_{Ziele22}: Die Bedeutung des Ziels "unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

3.3.2.4. Risikoausgleich

Nachdem die Risikowirkung ähnlich wie das Kriterium der Flexibilitätspotenziale auf der Fähigkeit der Unternehmensmarkenstrategie aufbaut, Unternehmenseinheiten in bestimmten Maße voneinander abzugrenzen, ist hinsichtlich des Ziels des Risikoausgleichs eine ähnliche Zielkomplementarität der Strategieoptionen zu unterstellen wie in Bezug auf das Flexibilitätsziel. Die unternehmensmarkenstrategische Option der *Absatzmarkenstrategie* liefert entsprechend den geringsten Beitrag zur Risikomitigierung. Größtes Risiko dieser Strategie ist die mit den spezifischen Absatzrisiken verbundene Gefahr des Reputationsverlustes für die Unternehmung, wodurch mittelbar

eine negative Ausstrahlung auf andere Geschäftsbereiche zu erwarten ist.²¹⁹ Die Unternehmensmarkenstrategie der Organisationsmarke bzw. der Holdingmarke erweist sich demgegenüber vorteilhafter, da spezifische Absatzmarktrisiken eines einzelnen Geschäftsbereichs nicht im selben Maße auf die Wahrnehmung der Unternehmensmarke durchschlagen.²²⁰ Die *Absatzmarkenstrategie* beinhaltet im Vergleich zu den Alternativstrategien also das geringste Potenzial für die Risikomitigierung.

H_{Ziele23}: Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der *Absatzmarkenstrategie*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

Ähnlich wie die Abwägung zwischen *Absatzmarken-* und *Organisationsmarkenstrategie* ist auch im Zusammenhang mit der Entscheidung bez. des Einsatzes von Bereichsmarken ein präferenzbestimmender Einfluss des Motivs des Risikoausgleichs zu erwarten. So wird vermutet, dass geschäftsfeldspezifische Risiken durch die Abgrenzung der Unternehmensmarke von einzelnen operativen Einheiten sich in geringerem Maße auf das gesamte Unternehmen auswirken.

H_{Ziele24}: Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für *Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist positiv.

Die Endorsement-Funktion der Unternehmensmarke steht grundsätzlich im Konflikt mit dem Ziel des Risikoausgleichs, da durch die Ergänzung der eigenständigen Marke und

²¹⁹ Ein aktuelles Beispiel des negativen Imagetransfers von der Absatz- auf die Markierungsebene des Top-Levels aufgrund des Eintritts eines typischen Absatzmarktrisikos ist der Volkswagen-Konzern. Die Änderung der Kundenbedürfnisse, aber auch Managementfehler, führten zu einer nachhaltig schlechten Absatzentwicklung der Marke VW. Diese Entwicklung hat sich maßgeblich auf das Image des Gesamtkonzerns niedergeschlagen, so dass erfolgreiche Tochterunternehmen wie etwa Skoda oder Audi äußerst bemüht sind, sich von der Wahrnehmung ihres Mutterkonzerns abzugrenzen.

²²⁰ In Bezug auf die *Organisationsmarkenstrategie* gilt dieser Vorteil nur für Branchen, in denen die Produktebene glaubhaft von der organisatorischen Ebene abgegrenzt werden kann. In Branchen, in denen die Herkunft der Produkte bzw. Leistungen eine maßgebliche Rolle spielt, kann allein die *Holdingmarkenstrategie* einen Beitrag zur Abgrenzung der absatzmarktspezifischen Risiken liefern. Dasselbe gilt für Unternehmen, bei denen die Wahrnehmungsanker auf Ebene der Unternehmensbereiche und auf Absatzebene nicht wirkungsvoll voneinander abgegrenzt werden können (z.B. Dienstleistungsunternehmen).

die damit einhergehende höhere Transparenz des Zusammenhangs der Organisationsebenen die spezifischen Risiken der anderen Marken von beiden Marken zu einem gewissen Anteil (zumindest soweit es den möglichen, negativen Imagetransfer betrifft) mit getragen werden.

H_{Ziele25}: Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für *Präferenz des Endorsements*. Der Zusammenhang zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz ist negativ.

3.3.3. Zusammenfassung der Hypothesen der ersten Stufe des Wirkungsmodells

Die folgende Abbildung fasst die hypothetisierten Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen und den verschiedenen Präferenzdimensionen der Unternehmensmarkenstrategie zusammen.

+/- Vermutete Präferenzwirkung

Ziele der Unternehmensmarkenstrategie	Präferenz bezüglich ...			Korrespondierende Hypothesen
	... Einsatz als Absatzmarke	... Einsatz von Bereichsmarken	... Nutzung als Endorsement	
Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen	+	-	+	H _{Ziele4} , H _{Ziele12} , H _{Ziele14}
Imagetransfer zwischen den Kundengruppen	+	-	+	H _{Ziele6} , H _{Ziele10} , H _{Ziele16}
Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen		-	+	H _{Ziele8} , H _{Ziele18}
Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen	-	+	-	H _{Ziele5} , H _{Ziele13} , H _{Ziele15}
Spezifische Ansprache der Kundengruppen	-	+	-	H _{Ziele7} , H _{Ziele11} , H _{Ziele17}
Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen		+	-	H _{Ziele9} , H _{Ziele19}
Kosteneffizienz	+	-		H _{Ziele1} , H _{Ziele2} , H _{Ziele3}
Flexibilität	-	+	-	H _{Ziele20} , H _{Ziele21} , H _{Ziele22}
Risikoausgleich	-	+	-	H _{Ziele23} , H _{Ziele24} , H _{Ziele25}

Abb. 23: Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen und den Dimensionen der Strategiepräferenz

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass keine der vorhandenen Handlungsoptionen in Bezug auf alle Zielgrößen den höchsten Ergebnisnutzen bietet. Es existiert also keine "dominante" Handlungsoption im entscheidungstheoretischen Sinn.²²¹ Entsprechend ergeben sich bei der Auswahl der Handlungsoptionen Zielkonflikte, die eine Abwägung (Präferenzvorschrift) der Dringlichkeit der erstrebten Zielsetzung erforderlich machen.

²²¹ Vgl. Bamberg, G., Coenberg, A. G., 2004, S. 51.

3.4. Die Strategiepräferenz als situativ bedingtes Urteil

Das bisher skizzierte Wirkungsmodell erklärt die unternehmensmarkenstrategische Präferenzbildung des Entscheiders anhand interpersoneller Unterschiede im markenstrategischen Zielsystem. Eine Erklärung für das Zustandekommen der individuellen Unterschiede in den betreffenden Zielsetzungen steht dabei allerdings noch aus.

3.4.1. Situative Einflüsse auf die Strategiepräferenz

Um eine konkretere Erklärung für die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie zu geben, wird das Wirkungsmodell um eine zweite Stufe erweitert, in der die interpersonellen Unterschiede des Zielsystems anhand von Unterschieden im Unternehmenskontext erklärt werden. Die Berücksichtigung der Kontextbedingungen im Rahmen der Entscheidungsfindung entspricht dem Verständnis der ursprünglich der Forschungsrichtung der Organisationstheorie zuzuordnenden Kontingenztheorie bzw. des situativen Ansatzes.²²² Demzufolge sind Unterschiede in den Organisationsstrukturen auf Unterschiede im Unternehmenskontext zurückzuführen. Die vorliegende Arbeit folgt damit der grundsätzlichen Idee der Kontingenztheorie, die besagt, dass es keine allgemeingültige Lösung des Entscheidungsproblems gibt, sondern die Eignung der Unternehmensmarkenstrategie von der situativen Erfordernis abhängt.²²³ Dieser Ansatz ist jedoch nicht unumstritten. Vor allem die stark deterministische Sichtweise der klassischen Kontingenztheorie, nach der die Entscheidung nahezu vollkommen durch den Unternehmenskontext bestimmt ist, unterliegt der Kritik.²²⁴ Die vorliegende Konzeptualisierung adressiert diesen Punkt, indem die Kontextwirkung nicht als direkte Determinante der Präferenzbildung modelliert wird. Stattdessen wirkt der Unternehmenskontext auf die Präferenz der jeweiligen Unternehmensmarkenstrategie nur mittelbar durch den Einfluss, den er auf die Zielgewichtung bzw. die Einschätzung der strategiespezifischen Zielerfüllung ausübt. So lässt sich zwischen explizit situativen

²²² Im ursprünglichen Kontext bezieht sich die situative Wirkung auf die Effizienz von Strukturen bzw. Verhalten im Unternehmen. Vgl. Schulte-Zurhausen, M., 2005, S. 23.; Schreyögg, G., 2003, S. 331 f.

²²³ Zur Grundidee des situativen Ansatzes im Kontext der Organisationstheorie vgl. Kast, F., Rosenzweig, J., 1970; Lehnert, S., 1983, Schreyögg, G., 2003, S. 60.

²²⁴ Vgl. Schreyögg, G., 1995; Kieser, A., 1999, S. 185.

Einflüssen und subjektiven Einflüssen des Expertenurteils eine Unterscheidung vornehmen. Die folgende Darstellung visualisiert die Umwelteinflüsse, indem sie das ursprüngliche Modell in Abb. 21 um den Faktor "Umwelt ergänzt", der sowohl den Zielerreichungsgrad, als auch den relativen Nutzen der Einzelziele beeinflusst:

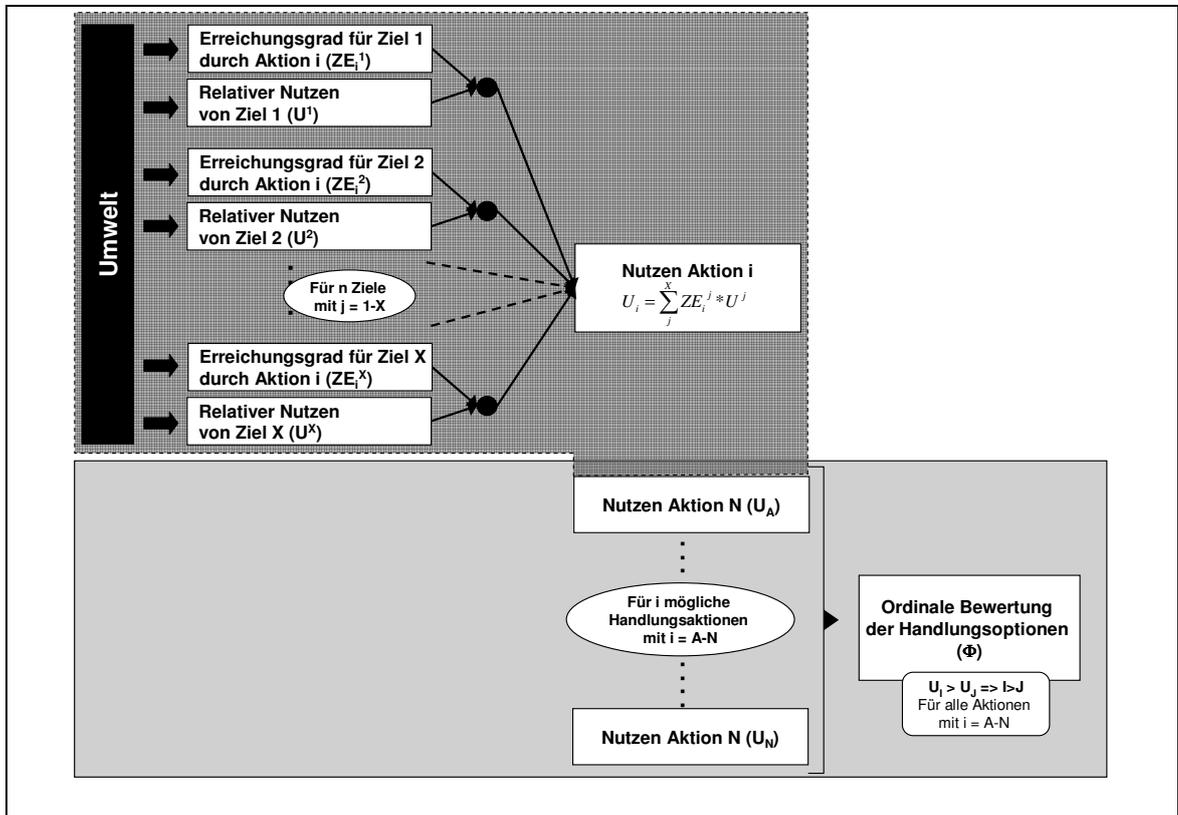


Abb. 24: Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Bedeutung der Teilziele des Zielsystems

Quelle: Eigene Darstellung

Die Annahme, dass die spezifische Unternehmenssituation die Effizienz einer Entscheidung beeinflusst, wird bereits durch die Komponente "Umwelt" im entscheidungstheoretischen Grundmodell reflektiert.²²⁵ Als mittelbare Determinante der Entscheidung gilt die spezifische Unternehmenssituation aber nicht nur in der Form, dass sie die Konsequenzen der verfügbaren Strategieoptionen beeinflusst. Vielmehr fungiert sie auch als Einflussfaktor auf die Gewichtung der Ziele des Entscheiders.

²²⁵ Zum Grundmodell der Entscheidungstheorie vgl. Abb. 16:.

Entsprechend erscheint es angebracht, das entscheidungstheoretische Modell um die Wirkungsbeziehung zwischen Umwelt und Zielsystem zu ergänzen.

Wie bereits konstatiert, wurde in der Untersuchung als zu erklärende Größe nicht die faktische Strategieentscheidung, sondern stattdessen die Strategiepräferenz des Entscheiders gewählt. Entsprechend werden auch nur situative Einflüsse auf die Bildung der Soll-Vorstellung der Unternehmensmarkenstrategie untersucht. Kontextfaktoren hingegen, denen vor allem im Rahmen des faktischen Entscheidungsprozesses (z.B. rechtliche Beschränkungen etc.) eine bedeutende Rolle beigemessen wird, finden hingegen keine Berücksichtigung, da zu vermuten ist, dass derartige Einflüsse dem Ziel des Wirkungsmodells, nämlich der Erklärung der Soll-Situation aus Expertensicht, tendenziell eher entgegenstehen.²²⁶ Das Untersuchungsziel unterscheidet sich damit klar von sog. Entscheidungsprozessanalysen.

3.4.2. Hypothesen zum Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Strategiepräferenz

Durch die Adaption der Grundthesen des situativen Ansatzes auf das betrachtete Entscheidungsproblem lässt sich als zweite grundlegende Hypothese für das Wirkungsmodell ableiten, dass die Strategiepräferenz situativ bedingt ist. Konkret unterstellt die Hypothese der situativen Bedingtheit jedoch keinen direkten Einfluss, sondern vielmehr einen indirekten Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Strategiepräferenz, demzufolge die individuelle Bedeutung bzw. Gewichtung der entscheidungsrelevanten Ziele situativ bedingt sind, und dadurch auch die Strategiepräferenz zumindest situativ geprägt ist:

H_{Basis2}: Unterschiedliche Strategiepräferenzen sind mehrheitlich auf den Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Bedeutung der entscheidungsrelevanten Ziele zurückzuführen.

Um der Grundannahme eines kontextabhängigen Zielsystems bzw. einer kontextspezifischen Strategieeffizienz Rechnung zu tragen, erfolgt als nächstes die

²²⁶ Vgl. Friedberg, E., 1995.

Hypothesenbildung hinsichtlich der situativen Einflüsse auf die unternehmensmarkenstrategischen Ziele.

3.4.2.1. Einflüsse auf die Relevanz der Kosteneffizienz

Das Ziel der Kosteneffizienz leitet sich aus dem impliziten Zielkonflikt des Oberziels der Markenführung ab, einerseits möglichst hohe markenspezifische Einzahlungen zu generieren, andererseits die markenspezifischen Auszahlungen möglichst niedrig zu halten. Der Kostenaspekt dieses Ziels verliert dabei jedoch umso stärker an Bedeutung, je höher der Grenzeffekt der Investition, also die einzahlungswirksame Markenwirkung ist. Die Höhe des potenziell erzielbaren Markeneffekts wird wiederum von der Relevanz der Marke für die Verhaltenswirkung der Markenadressaten bestimmt. Die Markenrelevanz erscheint deshalb als geeigneter Indikator für die relative Bedeutung der Investitionen in die Markenführung. Das Konstrukt der Markenrelevanz stammt aus der konsumentenpsychologisch orientierten Markenforschung und bezeichnet den *"Grad der Wichtigkeit der Marke bei der Auswahl- und Kaufentscheidung der Nachfrager"*.²²⁷ Die Unterschiede der Markenbedeutung werden dabei nicht als markenindividuell, sondern als produktmarktspezifisch beschrieben, da die Bedeutung der Marke an die produktmarktspezifische Kaufsituation geknüpft ist.²²⁸ In Produktmärkten, in denen diese Funktionen den Konsumenten großen Nutzen vermitteln (z.B. im Biermarkt), besitzt die Marke eine besonders große Verhaltenswirkung, während in kommodisierten Märkten (z.B. dem Strommarkt) die Marke kaum einen Effekt erzielt. Insofern lässt sich – zumindest für die Zielgruppe der Kunden – eine produktmarktspezifische Wirkung auf die relative Bedeutung der Markeninvestitionen ableiten, wobei in den zuletzt genannten kommodisierten Märkten eine relativ geringe Bedeutung der markenspezifischen Einzahlung und eine

²²⁷ Vgl. Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002, S. 10.

²²⁸ Unterschiede in der produktmarktspezifischen Markenrelevanz wurden in mehreren Studien bereits für verschiedene Konsum- und Industriegütermärkte bestätigt. Vgl. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002 und Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002. Unterschiede in der Bedeutung werden dabei durch die produktmarktspezifische Wichtigkeit der grundlegenden Markenfunktionen – Rationalisierungs-, Vertrauens- und Identifikationsfunktion – erklärt. Die Autoren verwenden jedoch leicht andere Begrifflichkeiten für die grundlegenden Markenfunktionen: Informationseffizienz, Risikoreduktion und ideeller Nutzen. Die Begriffe sind aber synonym zu verwenden. Vgl. Fischer, M., Meffert, H., Perrey, J., 2004, S. 333-356.

entsprechend große Relevanz des Kostenaspekts zu erwarten ist. Folglich leitet sich eine kontextspezifische Wirkungshypothese auf das Zielsystem ab:

H_{Kontext1}: Das Ziel "Kosteneffizienz" ist umso weniger wichtig, je größer die branchenspezifische Relevanz der Marke am Absatzmarkt ist.

Das Konstrukt der Markenrelevanz könnte grundsätzlich auch für andere Anspruchsgruppen wie z.B. Investoren oder Mitarbeiter berücksichtigt werden. In Bezug auf diese Anspruchsgruppen erscheint jedoch eine Unterscheidung anhand des Interaktionsgegenstands der Anspruchsgruppen (wie Kaufgegenstand bzw. -situation bei den Kunden) wenig plausibel. Wahrscheinlicher sind Unterschiede in der Markenrelevanz anhand der Zusammensetzung der Gruppen zu erklären. So ist die Markenbedeutung bei den Investoren vermutlich stark mit dem Anteil privater Anleger korreliert, da private Investoren in stärkerem Maße auf die Marke als "*information chunk*" zurückgreifen als dies bei institutionellen Anlegern der Fall ist.²²⁹ Auf die Konzeptualisierung einer möglichen Wirkung der spezifischen Markenrelevanz anderer Anspruchsgruppen wird jedoch verzichtet – einerseits, weil bisher kein valides Konstrukt zur Messung der Markenrelevanz für andere Anspruchsgruppen vorliegt und andererseits weil zu vermuten ist, dass der Beitrag zur Erklärung interpersoneller Unterschiede des Zielsystems weitaus geringer ist als es im Fall der Konsumenten zu erwarten ist.²³⁰

3.4.2.2. Einflüsse auf die Relevanz der markenstärkeorientierten Ziele

Die Bedeutung der Markenrelevanz für die Markenwirkung wurde bereits aufgezeigt. Analog der Begründung des für das Ziel der Kosteneffizienz hypothetisierten Wirkungszusammenhangs lässt sich eine gegenläufige Wirkungshypothese für das Ziel der spezifischen Ansprache aufstellen. Wie in Abschnitt 2.1.3.1. ausgeführt, ist die Spezifität der Ansprache wichtigster Treiber der Markenstärke. Im Falle hoher Markenrelevanz ist von einem großen Markenpotenzial auszugehen und folglich gestaltet sich die Aus-

²²⁹ Vgl. zur Abgrenzung privater und institutioneller Investoren auch Oehler, A., 1995, S. 5

²³⁰ Wie ausgeführt sind Abweichungen zwischen den Unternehmen grundsätzlich vorstellbar, die Unterschiede in der Konstellation bzw. der Interaktion der Anspruchsgruppen sind wohl kaum so verschieden wie die unterschiedlichen Kaufsituationen am Absatzmarkt.

schöpfung dieses Potenzials umso attraktiver. Insofern ist ein positiver Zusammenhang zwischen Markenrelevanz und dem Ziel der spezifischen Ansprache zu vermuten.

Hinsichtlich des Ziels des Imagetransfers ist der Wirkungszusammenhang zur Markenrelevanz ambivalent. Einerseits kann Imagetransfer zur Markenstärke beitragen, indem positive Ausstrahlungseffekte übergreifend genutzt werden.²³¹ Andererseits sinkt das Potenzial für die spezifische Ansprache, wodurch sich die Möglichkeit zur Ausschöpfung der Markenstärke einschränkt.²³² Letzteres könnte wiederum einen negativen Zusammenhang zwischen der Markenrelevanz und der Bedeutung des Ziels des Imagetransfers vermuten lassen. Im Rahmen des Wirkungsmodells wird trotz der Ambivalenz ein negativer Zusammenhang zwischen Zielen des Imagetransfers und der Markenrelevanz vermutet. Diese Vermutung fußt zum einen auf dem graduellen Zielkonflikt zum Ziel der spezifischen Ansprache, zum anderen auf dem positiven Wirkungszusammenhang zwischen dem Kostenziel und dem mit dem Imagetransfer verbundenen Synergiepotenzial in Bezug auf die Markenbekanntheit.²³³

Die Markenrelevanz beschränkt sich ausschließlich auf die Bedeutung der Absatzmarke. Ein Wirkungszusammenhang kann folglich nur für die Anspruchsgruppe des Absatzmarkts und deren Zielgruppen unterstellt werden. Ein Effekt auf Ebene der Mitarbeitergruppen ist eher unwahrscheinlich.

H_{Kontext2}: Das Ziel "Spezifische Ansprache der Kundenzielgruppen" ist umso wichtiger, je höher die branchenspezifische Markenrelevanz am Absatzmarkt ist.

H_{Kontext3}: Das Ziel "Imagetransfer zwischen den Kundenzielgruppen" ist umso weniger wichtig, je höher die branchenspezifische Markenrelevanz am Absatzmarkt ist.

²³¹ Vgl. Sattler, H., 2001, S. 143 f.

²³² Der Zusammenhang zwischen der Erzielung von Markenstärke und zielgerichteter Ansprache wurde bereits in Kapitel B.2.1.3.1. hergestellt.

²³³ Die Bedeutung des Kostenaspekts im Zusammenhang mit dem Imagetransfer konnte im Rahmen einer Expertenbefragung bestätigt werden. Vgl. Sattler, H., 1997, S. 304.

Weiter lassen sich für die einzelnen Anspruchsgruppen spezifische Kontexteinflüsse hinsichtlich der Bedürfnisse der Zielgruppenansprache identifizieren.

Der Erfolg des Image- bzw. Markentransfers auf Ebene der Kundenzielgruppen ist stark durch den Komplexitätsgrad des Absatzmarkts bestimmt. Dieser Komplexitätsgrad bestimmt sich in erster Linie durch die Anzahl der Marktsegmente und die Verschiedenartigkeit der segmentspezifischen Bedürfnisse.²³⁴ Mit steigendem Komplexitätsgrad wächst durch den Image- bzw. Markentransfer die Gefahr einer Markenüberdehnung, die mit einem Verlust an Markenwert einhergeht.²³⁵ Grund für die negative Markenwirkung ist der Verlust an Profilierungsstärke der Marke angesichts der inhomogenen Positionierungen, die die Marke gleichzeitig zu inkorporieren versucht. Mit steigender Heterogenität der am Absatzmarkt verfolgten Positionierungen sinkt folglich die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Imagetransfers. Insofern ist für diesen Kontextfaktor ein negativer Zusammenhang mit dem Ziel einer möglichst übergreifenden Ansprache zu vermuten.²³⁶ Für das Ziel der gezielten Ansprache einzelner Kundengruppen ist mit derselben Begründung ein gegenläufiger Zusammenhang zu vermuten.

<p>H_{Kontext4}: Das Ziel "Imagetransfer zwischen den Kundenzielgruppen" ist umso weniger wichtig, je höher die Heterogenität der Positionierungen am Absatzmarkt ist.</p>
<p>H_{Kontext5}: Das Ziel "Spezifische Ansprache der Kundenzielgruppen" ist umso wichtiger, je höher die Heterogenität der Positionierungen am Absatzmarkt ist.</p>

Ein weiterer Aspekt, der für die Absatzmarktkomplexität verantwortlich zeichnet, aber bisher nicht unter dem Merkmal der Positionierungsvielfalt abgebildet ist, besteht in der

²³⁴ Vgl. Benkenstein, M., 1987.

²³⁵ Vgl. Koers, M., 2001, S. 102.

²³⁶ Als Einflussfaktoren sind dabei sowohl die Kompetenzbreite der Positionierungen, also die Anzahl der abzubildenden Produkte, als auch die Kompetenzhöhe der Positionierung, also die strategische Rolle der Positionierung (z.B. Premium vs. Discount), zu berücksichtigen. Auf die Bestandteile der Positionierung wird im Rahmen der Operationalisierung noch detaillierter eingegangen. Vgl. auch Esch, F.-R., 1999, S. 3-55.

Heterogenität der Kundenpersönlichkeiten.²³⁷ Die Bedeutung der Kundenpersönlichkeiten begründet sich in der beschriebenen Identifikationsfunktion der Marke. Je heterogener die Persönlichkeiten der anzusprechenden Zielgruppen, umso unwahrscheinlicher ist es, im Fall übergreifender Ansprache bei allen Zielgruppen Markenidentifikation zu erzielen. Folglich ist bei steigendem Heterogenitätsgrad der Kundenpersönlichkeiten steigende Bedeutung für die zielgruppenspezifische Ansprache zu erwarten.

H_{Kontext6}: Das Ziel "Imagetransfer zwischen den Kundenzielgruppen" ist umso weniger wichtig, je größer die Heterogenität der Kundenpersönlichkeiten ist.

H_{Kontext7}: Das Ziel "Spezifischen Ansprache der Kundenzielgruppen" ist umso wichtiger, je größer die Heterogenität der Kundenpersönlichkeiten ist.

Analog der Argumentation im Hinblick auf den Heterogenitätsgrad der Kundenpersönlichkeiten am Absatzmarkt ist auch auf Ebene der Mitarbeitergruppen die Heterogenität der Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Die Unternehmenskultur wird dabei als zentraler Identifikationsanker für die Mitarbeitergruppen interpretiert.²³⁸ Die Existenz vielfältiger Subkulturen und das einhergehende vielfältige Identifikationsangebot lassen auf relativ inhomogene Persönlichkeiten bzw. Einstellungen und Wertvorstellungen in der Mitarbeiterschaft schließen.²³⁹ Je unterschiedlicher diese Subkulturen sind, desto größer erscheint der markenspezifische Identifikationsnutzen bei der zielgruppenspezifischen Ansprache, bzw. im selben Maße unvoreilhafter erscheint der Image-transfer zwischen den Mitarbeitergruppen.

H_{Kontext8}: Das Ziel "Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" ist umso weniger wichtig, je größer die Heterogenität der Unternehmenskultur ist.

²³⁷ Die Bedeutung der Persönlichkeit des Markenadressaten wurde bereits im Zusammenhang mit der Identifikationsfunktion der Marke diskutiert. Vgl. B.2.1.3.1.

²³⁸ In Vahlens großem Marketinglexikon wird der Begriff der Kultur als "historisch entwickeltes durch Sozialisations- und Lernprozesse geprägtes Regel- und Verhaltenswerk von sozialen Gruppen" definiert. Vgl. Diller, H., 2001, S. 1234. Die Unternehmenskultur als Aggregat der Werte und Normen eines Unternehmens ist die Basis für eine organisationale Identifikation. Vgl. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquil, V. V., 1994, S. 239 f.

²³⁹ Staehle beschreibt den Grad der Übereinstimmung von Wert- und Normenvorstellungen der Mitarbeiter als "Übereinstimmungsmaß" der Unternehmenskultur. Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 514.

H_{Kontext9}: Das Ziel "Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen" ist umso wichtiger, je größer die Heterogenität der Unternehmenskultur ist.

Gegenüber den Kontexteinflüssen auf Ebene der Kunden- bzw. Mitarbeitergruppen gestaltet sich die Identifikation ähnlicher Wirkungszusammenhänge auf Ebene der Anspruchsgruppen angesichts der Variationsbreite möglicher Kontextfaktoren vergleichsweise schwierig. Diese Vielfalt möglicher Erklärungsansätze beruht einerseits auf der unternehmensindividuellen Zusammensetzung der Anspruchsgruppen, andererseits auf der Spezifität der Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppen. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass die anspruchsruppenspezifische Ansprache vor allem in Situationen inhärenter Konflikte zwischen den Anspruchsgruppen als Ziel an Gewicht besitzt. Bisher existieren allerdings kaum kontingenztheoretische Überlegungen zur Identifikation von organisatorischen Rahmenbedingungen, anhand derer das Ausmaß des Konfliktpotenzials zwischen den Anspruchsgruppen erklärt werden könnte.²⁴⁰ Angesichts dieser unzureichenden Basis wird auf die Ableitung von Hypothesen über die kontextspezifische Erklärung der anspruchsruppenspezifischen Ziele verzichtet.

3.4.2.3. Einflüsse auf die Relevanz der Flexibilität

Als von der markenstrategischen Entscheidung betroffene Flexibilitätsdimensionen wurden der Handlungsspielraum bzw. die Handlungsgeschwindigkeit bei der Abbildung der neuen Absatzpositionierung sowie die Anpassungsfähigkeit der Markenarchitektur bei Unternehmenszu- bzw. -verkäufen identifiziert.²⁴¹ Entsprechend ist zu vermuten, dass die Bedeutung des Flexibilitätsziels mit der Wahrscheinlichkeit des Eintritts von Situationen, in denen diese spezifischen Flexibilitätspotenziale zum tragen kommen, variiert. Solche Situationen können entstehen, wenn beispielsweise eine organisationale

²⁴⁰ Die bisherigen Untersuchungen in der Forschung beschränken sich vornehmlich auf die Erfassung der relative Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen (vgl. Kranz, M., 2005), bzw. konkretisieren den vermuteten Zusammenhang zwischen anspruchsruppenspezifischem Konfliktpotenzial und entsprechendem Bedarf nach gezielter Ansprache (Vgl. Halliday, A., 1998, S. 96 f.). Eine konkrete Operationalisierung situativer Einflüsse blieb bisher jedoch aus und erscheint auch äußerst schwierig.

²⁴¹ Vgl. Abschnitt B.2.2.1.

Umstrukturierung oder gar eine Neupositionierung notwendig ist, oder es zu Unternehmenszu- und -verkäufen kommt.²⁴²

Die Wahrscheinlichkeit bzw. Häufigkeit von Änderungen des unternehmerischen Umfelds wird allgemein durch den Kontextfaktor der Dynamik ausgedrückt.²⁴³ Konkret reflektiert der Grad der Dynamik nicht nur die Häufigkeit, sondern auch das Ausmaß und die Vorhersehbarkeit von Änderungen in der Unternehmensumwelt.²⁴⁴ Dieser Definition folgend ist es offensichtlich, dass die Anpassungsfähigkeit bzw. Flexibilität eines Unternehmens mit steigender Dynamik an strategischer Bedeutung gewinnt. Die Wirkung der Dynamik auf die Bedeutung der Flexibilität in der markenstrategischen Entscheidung variiert dabei abhängig von der inhaltlichen Dimension der Dynamik. Als inhaltliche Dimensionen sind in erster Linie die weitgehend unabhängigen Dimensionen der internen und externen Dynamik zu unterscheiden.²⁴⁵ Für die Dimension der externen Dynamik, also Veränderung außerhalb der Organisation des Unternehmens (z.B. Dynamik der Kundenbedürfnisse, oder des Wettbewerbsverhaltens), ist ein Wirkungszusammenhang für die Bedeutung der positionierungsspezifischen Flexibilitätspotenziale zu erwarten. Für die Dimension der internen Flexibilität (z.B. Veränderung der Struktur des Produktportfolios, oder der Geschäfts- bzw. Wertschöpfungsprozesse) ist zu vermuten, dass sie eher die Bedeutung der mit Unternehmenszu- und -verkäufen verbundenen Flexibilitätspotenzialen erhöht.²⁴⁶ Als spezifische Inhaltsdimension der Dynamik wird ergänzend die Wahrscheinlichkeit von Unternehmenszu- und -verkäufen berücksichtigt. Die Inhaltsdimension ist zwar bereits in der

²⁴² Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 157 f.

²⁴³ Zur Definition der Dynamik bzw. Umweltdynamik vgl. Schreyögg, G., 2003, S. 311 f.

²⁴⁴ Vgl. Child, J., 1972, S. 1-22.

²⁴⁵ Die Erklärung der Dynamik als zweidimensionales Konstrukt anhand der Dimensionen der internen und externen Flexibilität wurde bereits mehrfach empirisch belegt. Vgl. Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. M., 1988, S. 816-835. Zur theoretischen Grundlage vgl. auch Dess, G. G., Beard, D. W., 1984, S. 52-73; Duncan, R. B., 1972, S. 313-327.

²⁴⁶ Das Ausmaß der Veränderungen des Produktportfolios wird als Merkmal der internen Dynamik verstanden, da dieses Merkmal in erster Linie Veränderungen des Portfolios reflektiert, die auf einen weitreichenden Wechsel der Unternehmensstrategie zurückzuführen sind (z.B. Vorwärts- oder Rückwärtsintegration oder eben auch Unternehmensverkäufe bzw. -zusammenschlüsse). Davon abzugrenzen sind die Treiber eines positionierungsspezifischen Flexibilitätsbedarfs, der auf Entwicklungen im Markt zurückzuführen ist. Diese Treiber werden durch die Merkmale der externen Flexibilität abgebildet.

Dimension der internen Flexibilität inkorporiert, angesichts der bedeutenden Implikation eines Zu- oder Verkaufs bzw. Zusammenschlusses für die Unternehmensmarke, soll dieser Wirkungszusammenhang jedoch zusätzlich isoliert Betrachtung finden.

- H_{Kontext10}**: Das Ziel "unternehmerische Flexibilität" ist umso wichtiger, je größer die unternehmensinterne Dynamik (interne Dynamik) ist.
- H_{Kontext11}**: Das Ziel "unternehmerische Flexibilität" ist umso wichtiger, je größer die Dynamik des Unternehmensumfelds (externe Dynamik) ist.
- H_{Kontext12}**: Das Ziel "unternehmerische Flexibilität" ist umso wichtiger, je größer die Wahrscheinlichkeit von Unternehmenszu- und -verkäufen ist.

3.4.2.4. Einflüsse auf die Relevanz des Risikoausgleichs

Dass die Bedeutung des Risikoausgleichs als unternehmerische Zielsetzung mit zunehmendem Risikopotenzial steigt, ist nahe liegend. Als maßgebliche Determinante der Bedeutung dieses Ziels für die Präferenzbildung gilt folglich die subjektive Risikowahrnehmung des Markenverantwortlichen, also sowohl das objektive Risikopotenzial im Sinne des Erwartungswerts aus Risikoumfang und Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Risikoneigung des Markenverantwortlichen.²⁴⁷ Wie bereits ausgeführt hat die Markenstrategie keinen unmittelbaren Einfluss auf die grundsätzliche Eintrittswahrscheinlichkeit eines spezifischen Risikos, kann aber zur Abgrenzung spezifischer Risiken dienen. Entsprechend gilt die Vermutung, dass die Kontextwirkung des Risikos nur bei Risikotypen, die einzelnen Bereichen des Unternehmens zugeordnet werden können (betrieblichen Risiken wie in Abschnitt B.2.2.2. dargestellt), Einfluss auf die Bedeutung des Ziels des Risikoausgleichs bei der Wahl der Unternehmensmarkenstrategie festzustellen ist.

- H_{Kontext13}**: Das Ziel "Risikoausgleich" ist umso wichtiger, je größer das empfundene Ausmaß der betrieblichen Risiken ist.

²⁴⁷ Die individuelle Risikoneigung als Entscheidungsdeterminante wurde vornehmlich im Rahmen der Kapitalmarktforschung thematisiert. Vgl. Siebenmorgen, N., Weber, M., 1999.

3.5. **Synthese des konzeptualisierten Wirkungsmodells**

Abschließend lässt sich das konzeptualisierte Wirkungsmodell trotz der Orientierung am Grundmodell der präskriptiven Entscheidungstheorie als deskriptives Entscheidungsmodell bezeichnen. Das Wirkungsmodell versucht, das Urteil der Markenverantwortlichen in der Praxis hinsichtlich der für ihr Unternehmen vorteilhaften Unternehmensmarkenstrategie zu erklären. Als unabhängige Präferenzdimensionen der Strategieentscheidung werden dabei die Präferenzen *Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke*, *Einsatz eigenständiger Bereichsmarken* und *Einsatz des Endorsements* berücksichtigt.

Als direkte Determinante der Strategiepräferenz wird die interpersonell unterschiedliche Konfiguration des Zielsystems der Markenverantwortlichen und die kontextspezifisch unterschiedlich eingeschätzte strategiespezifische Zieleffizienz vermutet. Der Grundidee der Kontingenztheorie folgend werden diese Unterschiede anhand der Spezifität des Unternehmenskontexts erklärt. Das Wirkungsmodell unterstellt zudem auf aggregiertem Betrachtungsniveau ein zumindest begrenzt rationales Urteil der Entscheider und berücksichtigt demnach nur Ziele bzw. Kontextfaktoren, für die ein plausibler Wirkungszusammenhang mit der Strategieentscheidung einerseits, und mit dem Oberziel der Unternehmensführung andererseits zu vermuten ist. Die Wirkungsmodelle unterscheiden sich zum Teil für die einzelnen Präferenzdimensionen, da nicht für alle Dimensionen der Präferenzbildung dieselben Ziele als präferenzbildend vermutet werden. Deshalb erfolgt eine getrennte Darstellung der Präferenzmodelle:

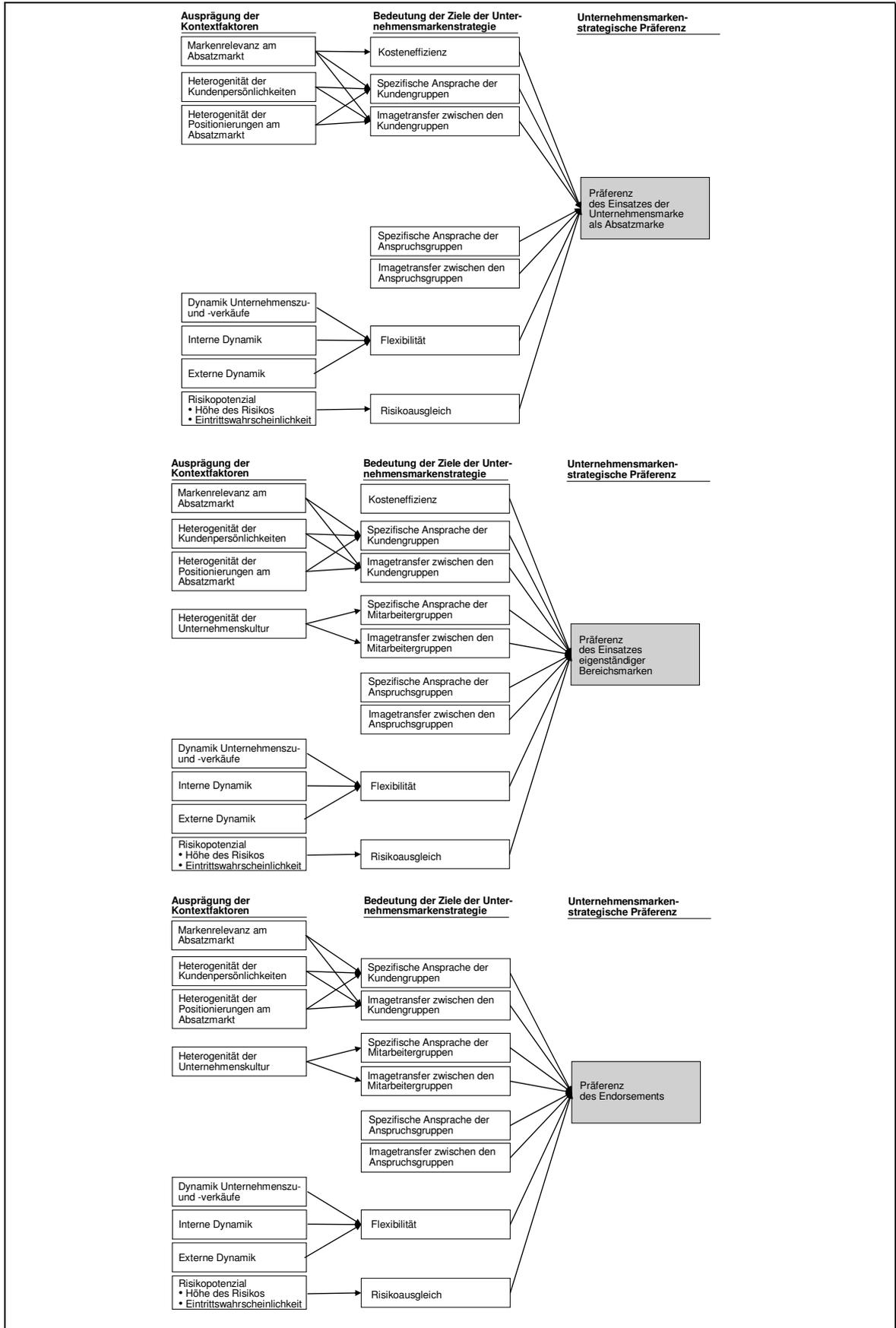


Abb. 25: Synthese der Wirkungsmodelle für die einzelnen Präferenzdimensionen

Quelle: Eigene Darstellung

C. Methodik und Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im folgenden Abschnitt wird die Operationalisierung des konzeptualisierten Wirkungsmodells, das gewählte Erhebungsdesign zur Expertenbefragung, sowie die in der Auswertung zur Anwendung gebrachten Analysemethoden dargestellt. Bevor das Vorgehen im Detail erläutert wird, erfolgt vorab eine kurze Begründung der Entscheidung für ein quantitatives Erhebungsverfahren.

1. Zur Methodik der empirischen Untersuchung

Zielsetzung der Empirie ist die Überprüfung der theoriegeleiteten Hypothesen, die im vorangegangenen Kapitel entwickelt wurden. Folglich ist die mit der empirischen Untersuchung verbundene Zielsetzung in erster Linie dem Begründungszusammenhang des Erkenntnisprozesses zuzuordnen und damit von dem auf die explorative Identifikation von Hypothesen gerichteten Entdeckungszusammenhang abzugrenzen.²⁴⁸ Angesichts der Lückenhaftigkeit des bisherigen empirischen Forschungsstands wäre auch ein vornehmlich auf den Entdeckungszusammenhang des Erkenntnisprozesses zugeschnittenes Herangehen mit dem Ziel, die entwickelten Hypothesen zu konkretisieren bzw. zu verbessern, gerechtfertigt. So wäre für die intendierte Expertenbefragung als qualitative Forschungsmethodik auch die Methode der Fallstudie vorstellbar gewesen.²⁴⁹ Die qualitative Vorgehensweise hätte vor allem größere Freiheitsgrade bei der Erfassung möglicher Determinanten der Strategieentscheidung

²⁴⁸ Im Zentrum des Entdeckungszusammenhangs steht die Identifikation von Hypothesen, während Aufgabe des Begründungszusammenhangs die Überprüfung der Hypothesen ist. Vgl. Schanz, G., 1988, S. 7.

²⁴⁹ Die am ehesten anwendbare Fallstudienmethodik für das betrachtete Untersuchungsvorhaben wäre die erklärende Fallstudie. Demgegenüber wären die alternativen Fallstudienmethoden der beschreibenden oder widerlegenden Fallstudie nicht sinnvoll anwendbar. Erstere Variante würde angesichts der rein deskriptiven Ausrichtung keinen ausreichenden Erkenntnisgewinn zu den bestehenden Studien liefern. Die widerlegende Fallstudie würde in einem reinen Selbstbezug resultieren, da der vorliegende Forschungsstand zu wenig konkret erscheint, um ihn sinnvoll einem Falsifizierungsversuch unterziehen zu können und sich die Falsifizierung folglich auf die im Rahmen der gleichen Arbeit aufgestellten Hypothesen beziehen würde. Zum Beitrag von Fallstudien im Erkenntnisprozess vgl. Specht, G., dos Santos, A., Bingemer, S., 2004, S. 540-563.

geboten.²⁵⁰ Angesichts des vermuteten Einflusses situativer Faktoren bedarf es jedoch nicht nur einer möglichst tiefen Erfassung der Praxisfälle, wie es die Fallstudienmethodik gewährleisten würde, sondern auch gleichzeitig einer möglichst breiten Abbildung von Praxisfällen, d.h. die Abbildung von Praxisurteilen in möglichst vielfältigen Kontextvarianten. Diese Vielfalt ist wiederum an eine entsprechende hohe Fallzahl geknüpft, die sich durch eine quantitative Vorgehensweise leichter erzielen lässt. Um einen Kompromiss zwischen möglichst hoher Fallzahl und möglichst großer Offenheit der Befragung zu erreichen, wurde deshalb als Forschungsmethodik die quantitativ schriftliche Befragung gewählt, der Fragebogen aber mit entsprechenden Freitextfeldern versehen, um den Befragten zu ermöglichen weitere Entscheidungskriterien zu ergänzen.

1.1. Zur Fragebogenkonstruktion und Operationalisierung wichtiger Variablen

Da als Befragungsmethode für die Hauptstudie der vorliegenden Arbeit die Form der schriftlichen Befragung gewählt wurde, ist es erforderlich die zu untersuchenden komplexen Fragestellungen in eine Fragebogenstruktur mit einfachen, direkt messbaren Fragebogenitems zu transformieren. Diese Transformation wird auch mit dem Begriff der Operationalisierung umschrieben.²⁵¹ Die im Folgenden beschriebene Operationalisierung fußt dabei einerseits auf der sich mit der Operationalisierung der betrachteten Konstrukte befassenden Literatur sowie andererseits auf den Erfahrungen eines zweistufigen Pretest, welcher in Vorbereitung der Hauptstudie zur Überprüfung und Optimierung der ursprünglichen Operationalisierung durchgeführt wurde. In der ersten Phase des Pretests wurde durch zielgruppennahe²⁵² Testpersonen (Markenexperten aus der Beratung) die allgemeine Verständlichkeit des Fragebogens sowie der gewählten Systematisierung der Unternehmensmarkenstrategie überprüft. In der zweiten Phase des

²⁵⁰ Mayer spricht in diesem Zusammenhang auch von "*Offenheit als...[charakteristisches Merkmal]... qualitativer Forschung*". Vgl. Mayer, H., 2004, S. 22.

²⁵¹ Zur Operationalisierung theoretischer Konstrukte vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 123 f.

²⁵² Die Zielgruppe der Befragung wird in Abschnitt C.1.2. genauer beschrieben.

Pretests wurde das inhaltliche Verständnis der unternehmensmarkenstrategischen Handlungsoptionen bei der zu befragenden Zielgruppe (Markenverantwortliche) direkt untersucht. Dazu wurden die Markenverantwortlichen von fünf Unternehmen in einem qualitativen Interview zu den Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie und den Motiven der Strategieentscheidung befragt. Nachdem der Pretest nur der Vorbereitung der empirischen Hauptstudie diene, wird hier auf eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens im Pretest verzichtet. Die Darstellung in Abb. 26 gibt deshalb nur einen groben Überblick über den Ablauf und die inhaltliche Fokussierung des Pretest wider.

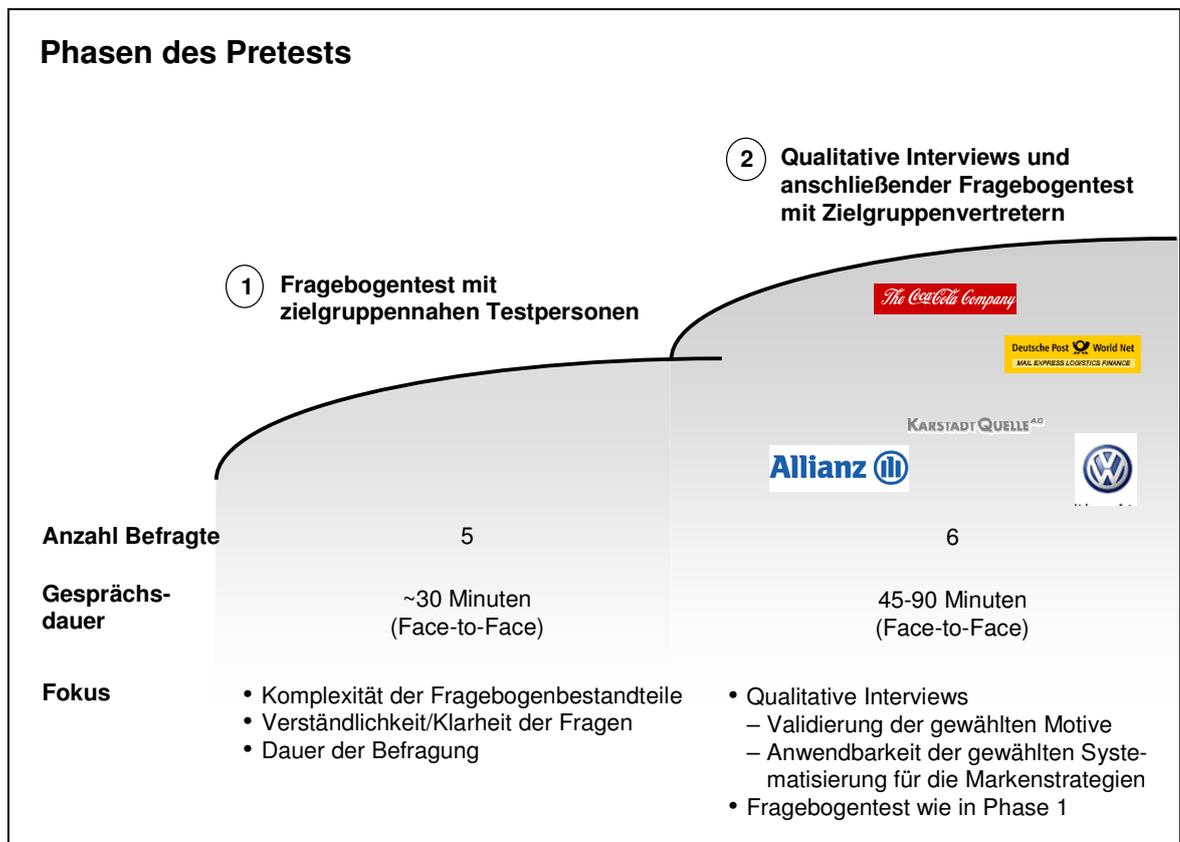


Abb. 26: Ablauf des Pretests

Quelle: Eigene Darstellung

In der nachstehenden Erläuterung der Operationalisierung wird abschließend zu jedem Bestandteil des Fragebogens die endgültige Version des Fragebogenteils dargestellt. Deshalb wird darauf verzichtet, den Fragebogen zusätzlich im Anhang abzubilden.

1.1.1. Operationalisierung des Optionsraums der Unternehmensmarkenstrategie

Nachdem das Handlungsfeld der Unternehmensmarkenstrategie weder in der Forschung noch in der Praxis etabliert ist, war es eine zentrale Aufgabe des Pretests, die

entwickelte Beschreibung des Handlungsfelds auf ein interpersonell möglichst einheitliches Verständnis des Untersuchungsgegenstands hin zu prüfen. Dabei zeigte sich die Notwendigkeit, vorab ein eindeutiges Verständnis der verschiedenen Markierungsebenen seitens der befragten Experten sicherzustellen. Entsprechend enthält der Fragebogen einleitend eine kurze Beschreibung der Markierungsebenen mit ihren charakteristischen Merkmalen. Die folgende Abbildung gibt die gewählte Operationalisierung der Markierungsebenen wieder:

Microsoft Internet Explorer 03.18.04

Entscheidungsverhalten bei der Wahl der Unternehmensarchitektur

Universität Hannover
Marketing & Management
Prof. Dr. K.-P. Wiedmann

M2

Fortschritt **Einleitung**

Im Rahmen der Untersuchung gehen wir der Frage nach, in welcher Art und Weise die Marken in Ihrem Unternehmen, im Besonderen die Unternehmensmarke, eingesetzt wird.

Je nach Einsatz der Marke unterscheiden wir im Folgenden drei Verwendungsarten: Unternehmensmarkierung, Unternehmensbereichsmarkierung und Absatzmarkierung (d.h. Produkt- bzw. Leistungsmarkierung).
Ein gemeinsames Verständnis der Verwendungsarten ist wichtig für die Beantwortung des Fragebogens. Bitte nehmen Sie sich deshalb kurz Zeit für die Darstellung der drei Verwendungsarten:

Art der Verwendung	Merkmale	Beispiele
Unternehmensmarkierung	<ul style="list-style-type: none"> Die Markierung steht für ein Unternehmen, das <ul style="list-style-type: none"> o rechtlich selbständig ist o nicht von einem anderen Unternehmen beherrscht wird (kein anderes Unternehmen als Aktionär mit Beteiligung $\geq 51\%$) Die Marke kann Identifikationsanker für Kunden sein, ist auf jeden Fall aber Identifikationsanker für Mitarbeiter und Aktionäre 	<ul style="list-style-type: none"> Volkswagen DP Worldnet Procter & Gamble
Markierung eines Unternehmensbereichs (bzw. Tochterunternehmens)	<ul style="list-style-type: none"> Die Markierung steht für ein Tochterunternehmen oder einen Unternehmensbereich, der von einem anderen Unternehmen beherrscht wird (anderes Unternehmen als Aktionär mit einer Beteiligung $\geq 51\%$) Die Marke kann Identifikationsanker für Kunden und Aktionäre sein, ist auf jeden Fall aber Identifikationsanker für Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Audi (durch VW beherrscht) DHL (durch DP Worldnet beherrscht)
Absatzmarkierung	<ul style="list-style-type: none"> Die Markierung steht für Leistungen bzw. Produkte Die Markierung kann gleichzeitig als Markierung für Unternehmensbereiche bzw. als Unternehmensmarke dienen (Beispiel: Volkswagen) 	<ul style="list-style-type: none"> VW Golf Audi TT Pringles

weiter

Entscheidungsverhalten bei der Wahl der Unternehmensarchitektur - Microsoft Internet Explorer 03.18.04

Folie: absch1_2 :: Entscheidungsverhalten bei der Wahl der Unternehmensarchitektur ::

Universität Hannover Marketing & Management Prof. Dr. K.-P. Wiedmann M2

Fortschritt Einleitung

Wie an den aufgeführten Beispielen bereits zu erkennen ist, kann eine Marke gleichzeitig mehrere Verwendungen erfahren (z.B. Audi ist Unternehmensbereichs- und Produktmarke zugleich). Zur Verdeutlichung der Markentypen haben wir Ihnen unten drei beispielhafte Unternehmensmarkenarchitekturen ausschnittartig dargestellt:

Beispiele für die Markierungsebenen

Unternehmenshierarchie

Beispiele für Markenarchitekturen (Ausschnitte)

Volkswagen AG Procter & Gamble Siemens AG

Unternehmensmarke (Corporate Brand)

Unternehmensbereichsmarke (Company Brand)

Absatzmarken (Produkt- und Leistungsmarken)

zurück weiter

Abb. 27: Operationalisierung der Markierungsebenen

Quelle: Eigene Darstellung

Um die Eindeutigkeit bzw. Trennschärfe der in Kapitel B.1.3.1 entwickelten Systematisierung der Unternehmensmarkenstrategie zu testen, wurden die Teilnehmer in der ersten Phase des Pretests aufgefordert, aus dem beschriebenen Strategieinventar die für ihr Unternehmen am ehesten zutreffende Strategieoption auszuwählen. Dabei zeigte sich, dass die bisherige Definition des Strategieinventars nicht ausreichend trennscharf war, um die Praxisfälle eindeutig zuzuordnen. Die Zuordnungsproblematik ergab sich in erster Linie bei Unternehmen, deren Marken im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses bzw. -zukaufs aus einer oder mehreren ursprünglichen Unternehmensmarken abgeleitet wurden (z.B. Deutsche Post WorldNet oder KarstadtQuelle AG). Entweder wurden derartige Praxisfälle angesichts der formalen Unterschiede zwischen Absatzmarke und Unternehmensmarke als *Holdingsmarkenstrategien* eingeordnet oder sie wurden im Hinblick auf die Offensichtlichkeit des Markenzusammenhangs als *Absatzmarkenstrategien* eingestuft. Um diese Ungenauigkeiten in der Zuordnung zu

beheben, wurde die Systematisierung durch eine weitere Kategorie erweitert, wodurch in der zweiten Phase des Pretests eine sehr eindeutige Zuordnung der Unternehmensmarkenstrategien erreicht wurde. Als wichtigstes Kriterium der Unabhängigkeit der Unternehmensmarke wurde das Ausmaß der Eigenständigkeit des Images von Unternehmensmarke und übrigen Marken definiert.²⁵³ Nur Unternehmensmarken, deren Image sich maßgeblich vom Image der übrigen Marken des Unternehmens unterscheidet, wurden demnach der Unternehmensmarkenstrategie der *Holdingsmarkenstrategie* zugeordnet. Die folgende Abbildung gibt die erweiterte Systematisierung und die Zuordnungskriterien entsprechend wieder.

Variante	Erläuterungen (erscheinen bei Klick auf das Fragezeichen)
A: Die Unternehmensmarke ist gleichzeitig dominante Absatzmarke für mindestens ein Geschäftsfeld	<ul style="list-style-type: none"> Die Unternehmensmarke dient für mindestens ein bedeutendes Geschäftsfeld als dominante Markierung am Absatzmarkt, d.h. die Produkte bzw. Leistungen werden vornehmlich durch die Unternehmensmarke kenntlich gemacht

²⁵³ Eine ähnliche Unterscheidung trifft Aaker, indem er Subbrands mit eigenem Image von sog. Brand Descriptors, die nur formale Bedeutung besitzen, abgrenzt. Vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 44.

	<ul style="list-style-type: none"> • Das Image der Unternehmensmarke ist stark geprägt durch das Image der entsprechend markierten Geschäftsfelder
B: Die Unternehmensmarke ist selbst nicht dominante Absatzmarke, der Zusammenhang zu einer/mehreren Absatzmarke/n ist aber eindeutig sichtbar	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmensmarke weicht formal von den vorhandenen Absatzmarken ab, es besteht aber ein klarer inhaltlicher Zusammenhang zwischen Unternehmensmarke und einer bzw. mehreren bedeutenden Absatzmarken • Das Image der Unternehmensmarke ist stark geprägt durch das Image der entsprechend markierten Geschäftsfelder
C: Die Unternehmensmarke ist nicht dominante Absatzmarke, hat keinen offensichtlichen Bezug zu einer / mehreren Absatzmarke/n	<ul style="list-style-type: none"> • Neben der Unternehmensmarke existieren weitere Absatzmarken, wobei keine formalen Ähnlichkeiten zwischen Unternehmensmarke und Absatzmarken bestehen • Das Image der Unternehmensmarke ist sehr eigenständig, d.h. nicht/kaum durch das Image von einer (bzw. mehreren) Absatzmarke/n geprägt • Die vorhandenen Absatzmarkierungen besitzen ebenfalls ein eigenständiges Image • Soweit die Unternehmensmarke am Absatzmarkt auftaucht, erscheint sie nur in klarer Unterordnung zu einer ebenfalls verwandten Produkt- bzw. Leistungsmarke

Abb. 28: Definition der Strategieoptionen hinsichtlich der Nutzung der Unternehmensmarke als Absatzmarke

Quelle: Online-Fragebogen

1.1.2. Erfassung der Strategiepräferenz

Im Anschluss an die Erläuterungen des unternehmensmarkenstrategischen Handlungsfelds wurden im Fragebogen die Präferenzen für die jeweiligen Strategien abgefragt. Im Rahmen der Konzeptualisierung wurde bereits deutlich gemacht, dass es zur Erfassung eines möglichst verzerrungsfreien Expertenurteils sachgerechter ist, anstatt der Ist-Situation die aus Expertensicht präferierte Ideal-Situation zu erfassen.²⁵⁴ Angesichts der vermuteten Kontingenz zum spezifischen Unternehmenskontext sollte die Präferenz allerdings nicht generell, sondern explizit in Bezug auf die spezifische Situation der verantworteten Unternehmensmarke erhoben werden. Diese Anforderung hatte zur Folge, dass sich die Abfrage der Präferenzen ausschließlich auf Varianten der Unternehmensmarkenstrategie beschränken musste, die für das jeweilige Unternehmen realisierbar waren.²⁵⁵ Nicht nur deshalb erschien es notwendig, vorab die Ist-Strategie, also die faktisch im Unternehmen gültige Unternehmensmarkenstrategie, abzufragen.

²⁵⁴ Vgl. Abschnitte B.3.1. und B.3.2.

²⁵⁵ Dies galt in erster Linie für die Strategievariante des Endorsements, die nur sinnvoll abgefragt werden konnten, soweit mehrere Absatzmarken im Unternehmen existierten.

Im Pretest zeigte sich zudem ein nicht unerheblicher Erklärungsbedarf hinsichtlich der möglichen Alternativstrategien. Als effektivste Lösung erwies sich hierbei die Erläuterung der Alternativstrategien anhand der Merkmale, die sie von der Ist-Situation unterscheiden. Zusätzlich empfanden es die Testpersonen einfacher, die Alternativen immer jeweils im Vergleich zur Ist-Situation zu bewerten, anstatt für jede Variante eine unabhängige Bewertung ohne gemeinsamen Referenzpunkt abzugeben.

Folglich wurden die Bewertungen der Alternativstrategien in der Hauptstudie immer relativ zur Ist-Situation erhoben und mittels einer zweiseitigen, quasi-intervallskalierten Skalierung nach Likert mit sieben Stufen erfasst, die eine relative Bewertung der Alternative zwischen *viel besser* und *viel schlechter* ermöglichte.²⁵⁶

Erklärung der Skalenpunkte: +3 = viel besser, +2 = besser, +1 = teilweise besser, 0 = gleich gut, -1 = teilweise schlechter, -2 = schlechter, -3 = viel schlechter

Die beschriebene Alternative eignet sich im Vergleich zur Ist-Situation für unser Unternehmen

Legend: viel besser, gut, gleich, schlechter, viel schlechter

Scale: +3, +2, +1, 0, -1, -2, -3

Abb. 29: Skala zur Erfassung der relativen Strategiepräferenz

Quelle: Online-Fragebogen

1.1.3. Gewichtung der mit der Strategiepräferenz verbundenen Entscheidungskriterien

Bei der Gewichtung der mit der Strategiepräferenz verbundenen Entscheidungskriterien bzw. -motive zeigte sich in der ersten Phase des Pretests, dass teilweise unterschiedliche Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie als Bezugsobjekt gewählt wurden und folglich auch die Gewichtung der Entscheidungskriterien maßgeblich davon abhängig war, welche Strategiedimension im Fokus des Befragten stand.²⁵⁷ Deshalb war es

²⁵⁶ Zur Likert-Skalierung vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 181-185.

²⁵⁷ So wurde beispielsweise von Befragten, die sich in erster Linie auf die Endorsement-Dimension der Unternehmensmarkenstrategie bezogen, das Kriterium der Ansprache der verschiedenen Kundengruppen besonders stark gewichtet, während Befragte, für die vornehmlich der Integrationsgrad der Unternehmensmarke auf Ebene der Unternehmensbereiche Bewertungsmerkmal war, das Kriterium der Ansprache der Mitarbeitergruppen bzw. Anspruchsgruppen betonten.

notwendig, die Kriteriumsgewichtung spezifisch für die abgrenzbaren Strategiedimensionen abzufragen. Analog zur Systematisierung in Kapitel B.3.2. wurden die Ziel- bzw. Motivgewichtungen jeweils einzeln für die drei konzeptualisierten Präferenzdimensionen der Unternehmensmarkenstrategie abgefragt (Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke, Einsatz eigenständiger Bereichsmarken, Endorsement anderer Marken durch die Unternehmensmarke).

Wie sich in der zweiten Phase des Pretests herausstellte, hatte die jeweils spezifische Erfassung der Entscheidungskriterien mitunter "Ermüdungseffekte" bei den Befragten zur Folge, da sie die gleiche Item-Batterie mit den Entscheidungskriterien für mehrere Bewertungstatbestände beantworten mussten. Diesem Nachteil stand aber eine weitaus bessere Vergleichbarkeit der Antworten gegenüber, weshalb im Sinne einer höheren Validität letztlich trotzdem an der beschriebenen Methode festgehalten wurde.²⁵⁸

Ähnlich der Skalierung nach Fishbein wurde die präferenzbildende Wirkung der einzelnen Kriterien anhand eines Doppel-Items abgebildet, wobei durch das eine Item das Ausmaß der Kriteriumserfüllung bzw. Zielerreichung durch die zu bewertende Alternative und durch das andere Item die relative Bedeutung des Kriteriums bzw. Motivs für die Bewertung erfasst wurde.²⁵⁹ Die Kriteriumserfüllung bzw. Zielerreichung wurde dabei mittels einer zweiseitigen, quasi-intervallskalierten Skalierung mit sieben Stufen erfasst, die eine relative Bewertung der Zielerreichung gegenüber der Ist-Situation zwischen *viel besser* und *viel schlechter* ermöglichte. Die relative Bedeutung des betrachteten Kriteriums wurde anhand einer einseitigen, ebenfalls quasi-intervallskalierten, siebenstufigen Skala zwischen den diametralen Polen *trifft überhaupt nicht zu* und *trifft voll zu* erfasst.

²⁵⁸ Zum Kriterium der Validität wird im Rahmen der Konstruktmessung detailliert Bezug genommen. Vgl. Abschnitt C.1.3.3.

²⁵⁹ Die Methodik entspricht nicht exakt dem Vorgehen nach Fishbein, da die Bewertung der Alternative nach dem originären Verfahren nicht anhand einer direkten Abfrage (wie im vorliegenden Fall), sondern anhand eines aus der Summe der multiplizierten Doppelitems abgeleiteten Indexes erfolgt. Vgl. Rosenstiel, L. v., Neumann, P., 1991, S. 132.

Entscheidungsverhalten bei der Wahl der Unternehmensarchitektur - Microsoft Internet Explorer 03.18.04

Folie: q01

:: Entscheidungsverhalten bei der Wahl der Unternehmensmarkenarchitektur ::

Universität Hannover
Marketing & Management
Prof. Dr. K.-P. Wiedmann

M2

Fortschritt

Abschnitt 2: Motive - Unternehmensmarke als Absatzmarke

Ist-Situation

Ihre Unternehmensmarke erfüllt eine Doppelrolle, indem sie zusätzlich als Markierung am Absatzmarkt verwendet wird.

Alternative

Alternativ könnten Sie auf die Verwendung der Unternehmensmarke am Absatzmarkt ganz verzichten, indem Sie

a) eine neue Unternehmensmarke etablieren, und die bisherige Unternehmensmarke weiter als Absatzmarke einsetzen.

b) die Unternehmensmarke nicht mehr am Absatzmarkt einsetzen und die entsprechenden Produktbereiche bzw. Leistungsangebote mit vorhandenen oder neuen Marken versehen.

Im Folgenden sind die Motive aufgeführt, die im Allgemeinen für die Ist-Situation gelten.
Bitte bewerten Sie die Motive inwieweit sie im Vergleich zu der Alternative besser erfüllt werden, und inwieweit sie für Sie wichtig sind.

Erklärung der Skalenpunkte: (1. Spalte)	"Im Vergleich zu der beschriebenen Alternative erfüllt die Ist-Situation für unser Unternehmen dieses Motiv..."							"Dieses Motiv ist mir bei der Beurteilung der genannten Optionen besonders wichtig."													
	+3 = viel besser	+2 = besser	+1 = teilweise besser	0 = gleich gut	-1 = teilweise schlechter	-2 = schlechter	-3 = viel schlechter	trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	6	7				
Erklärung der Skalenpunkte: (2. Spalte)	1 = trifft voll zu	2 = trifft zu	3 = trifft eher zu	4 = trifft teilweise zu	5 = trifft eher nicht zu	6 = trifft nicht zu	7 = trifft überhaupt nicht zu	viel besser	gleich gut	viel schlechter	trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	
Imagetransfer zwischen den einzelnen Kundengruppen	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	1	2	3	4	5	6	7							
Imagetransfer zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	1	2	3	4	5	6	7							
Imagetransfer zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen (z.B. Kunden und Aktionäre)	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	1	2	3	4	5	6	7							
Möglichst effizienter Einsatz der Kommunikationsausgaben (Kostenaspekt)	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	1	2	3	4	5	6	7							
Sonstiges:	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	1	2	3	4	5	6	7							

optional: Wenn ein Aspekt / Motiv aus Ihrer Sicht fehlt bitte ergänzen!

zurück

weiter

Abb. 30: Erfassung der Motivbedeutung

Quelle: Online-Fragebogen

Die Erfassung der Wirkung der Entscheidungskriterien durch zwei Items entspricht zum einen der Konzeptualisierung von Zielerreichung und Zielbedeutung als Determinanten der Strategiepräferenz, zum anderen sollen so Verzerrungen durch künstliche Übergewichtung der Motive durch die Befragten vermieden.²⁶⁰

Um ein möglichst vollständiges und einheitliches Verständnis der relevanten Kriterien zu gewährleisten, wurden die Befragten im Pretest vorab ungestützt nach den wichtigsten Gründen für die Wahl der jeweiligen Unternehmensmarkenstrategie befragt und danach gebeten, die genannten Gründe der passenden Kriteriumskategorie zuzuordnen und diese Zuordnung zu begründen. Zudem wurde nach dem inhaltlichen Verständnis der übrigen Kriterien gefragt. Dabei bewies sich die in Tab. 2

²⁶⁰ Zur Konzeptualisierung vgl. Kapitel B.3.3. Die Übergewichtung der Motive im Rahmen der Befragung ist wahrscheinlich, da von einem rein rationalen Standpunkt alle Motive – soweit nicht gegenläufig – grundsätzlich als wichtig einzustufen sind, und ähnlich wie beim Problem des sog. Social-Desirability-Response-Set eine entsprechende Übergewichtung durch die Befragten zu erwarten ist. Zum Social-Desirability-Response-Set vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 332 f.

zusammengefasste Systematisierung als weitgehend passend, um die ungestützten Beweggründe zuzuordnen. Insofern wurden die teilweise sehr allgemein gehaltenen Kategorien im Fragebogen beibehalten. Zudem wurde eine Kriteriumskategorie "Sonstiges" ergänzt, die optional genutzt werden konnte, falls im Einzelfall die festgelegten Kategorien doch nicht zutreffend sein sollten.²⁶¹

Beschreibung der Ziele der Unternehmensmarkenstrategie
Imagetransfer zwischen einzelnen Kundengruppen
Imagetransfer zwischen einzelnen Mitarbeitergruppen
Imagetransfer zwischen einzelnen Anspruchsgruppen
Möglichst effizienter Einsatz der Kommunikationsausgaben (Kostenaspekt)
Möglichst differenzierte Ansprache einzelner Kundengruppen
Möglichst differenzierte Ansprache einzelner Mitarbeitergruppen
Möglichst differenzierte Ansprache einzelner Anspruchsgruppen
Abgrenzung besonderer Risiken in einzelnen Geschäftsfeldern
Möglichst hohe Flexibilität für das Unternehmen

Tab. 2: Beschreibung der Motive der Unternehmensmarkenstrategie

Das Verständnis der verwendeten Begrifflichkeiten erwies sich als relativ einheitlich und klar, was mitunter auf den gemeinsamen Kontext der Befragten als Markenverantwortliche zurückzuführen ist.²⁶²

1.1.4. Operationalisierung der Faktoren des Unternehmenskontexts

Nach der Erfassung der Motive der Strategiepräferenz wurden die Ausprägungen der Kontextfaktoren abgefragt, für die Einflüsse auf die Unternehmensmarkenstrategie vermutet wurden. Die untersuchten Kontextfaktoren bedurften alle einer indirekten Messung mittels Indikatorvariablen, nachdem es sich ausnahmslos um komplexe Kon-

²⁶¹ Nachdem die Bandbreite der konkreten, ungestützt genannten Beweggründe zu groß war, um diese direkt zu nutzen, wurde für die wichtigsten Beweggründe zusätzlich ein Freitextfeld angeboten, indem die Befragten das Motiv genauer konkretisieren konnten.

²⁶² So war das Verständnis des Begriffs "*Imagetransfer*" relativ problemlos. Als einzige größere Änderung wurde der Begriff der Anspruchsgruppe durch den in der Praxis geläufigeren, angloamerikanischen Begriff des Stakeholders ersetzt. Der Begriff Stakeholder ist definiert als „those groups without whose support the organization would cease to exist“. Vgl. Freeman, R. E., Reed, D. L., 1983, S. 89. Einige Autoren verwenden den Begriff Stakeholder und Anspruchsgruppen auch synonym. Vgl. Oertel, C., 2000, S. 9. Angesichts der hohen Inhaltsgleichheit der Begriffe erscheint die Änderung des Fragebogenstatements unproblematisch.

strunkte handelte.²⁶³ Mit Ausnahme des Kontextfaktors Markenrelevanz, der nicht im Rahmen der Hauptstudie, sondern mittels einer gesonderten Expertenbefragung erfasst wurde, erfolgte die Messung der Faktoren anhand der Indikatorvariablen. Die im Folgenden beschriebenen Indikatorvariablen wurden dabei alle mittels einer siebenstufigen Likert-Skala mit den diametralen Ausprägungen *Trifft überhaupt nicht zu* und *Trifft voll und ganz zu* erfasst.

1.1.4.1. Operationalisierung der Markenrelevanz am Absatzmarkt

Von einer Erfassung der Markenrelevanz durch die direkte Abfrage bei den Befragungsteilnehmern selbst – wie es bei den übrigen Faktoren der Fall war – wurde abgesehen, da für diesen Faktor auch bei indirekter Erhebung anhand von Indikatorvariablen – starke einseitige Verzerrungen zwischen der subjektiven Einschätzung und der objektiven Situation wahrscheinlich sind. So ist zu erwarten, dass die Befragten in ihrer Funktion als Markenverantwortliche unabhängig von der realen Situation grundsätzlich für die Marke eine herausragende Bedeutung im Kaufentscheidungsprozess postulieren. Der Faktor der Markenrelevanz unterscheidet sich angesichts dieser offensichtlichen Verknüpfung der Ausprägung des Unternehmenskontexts und der Bedeutung der Rolle des Befragten von den übrigen Kontextfaktoren, und insofern wurde in diesem Fall von der ansonsten durchgehend subjektiven Abbildung des Entscheidungskontexts abgewichen. Für eine alternative Vorgehensweise spricht auch, dass die Markenrelevanz grundsätzlich nicht aus Sicht des Anbieters, sondern aus Sicht des Nachfragers bzw. Einkäufers erfasst werden sollte.

Idealerweise würde die spezifische Markenrelevanz direkt durch eine Befragung der Kunden in den Kernmärkten des betroffenen Unternehmens abgebildet. Da diese Vorgehensweise angesichts des Aufwands für die vorliegende Untersuchung nicht praktikabel ist, soll die Markenrelevanz für die Kernbranche des befragten Unternehmens anhand eines Expertenurteils geschätzt werden. Die branchenspezifische

²⁶³ Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 121-124.

Schätzung der Markenrelevanz am Absatzmarkt baut dabei auf der Methodik und den empirischen Erkenntnissen zweier Studien des Marketing Centrum Münster auf.²⁶⁴

Das grundlegende Verständnis der Markenrelevanz wurde bereits im Rahmen der Hypothesenbildung dargelegt.²⁶⁵ Im Rahmen der Studie des Marketing Centrum Münster wurden exogene Kontextfaktoren auf Ebene des Produkts, des Markts und des Kaufprozesses identifiziert, anhand derer sich Unterschiede in der Markenrelevanz erklären lassen.²⁶⁶ Dabei orientierte sich die Herangehensweise an den grundlegenden Markenfunktionen (Vertrauens-, Informations- und Identifikationsfunktion) als Treiber der Markenrelevanz.²⁶⁷ Zur Schätzung der Markenrelevanz für die Kernmärkte der befragten Unternehmen wurden analog zu der beschriebenen Vorgehensweise zum einen fünf Markenexperten zum anderen fünf Einkaufsexperten befragt, die für die einzelnen Branchen – getrennt nach Business-to-Consumer (B2C) und Business-to-Business (B2B) – die Ausprägung der Kontextfaktoren bewerteten. Die folgende Tabelle gibt die dabei berücksichtigten Faktoren wieder:

Determinierende Kontextfaktoren der branchenspezifischen Markenrelevanz	
Kontextfaktoren in B2C-Märkten	Kontextfaktoren in B2B-Märkten
Gütertyp	Geschäftstyp
Soziale Bedeutung des Kaufs	Beschaffungskomplexität
Budgetklasse	Wahrnehmbarkeit der Produktnutzung
Wahrnehmbarkeit der Marke	Anzahl der Entscheider
Kauffrequenz	Anzahl der Hersteller
	Qualitätsunterschiede zw. den Marken
	Öffentlichkeit der Markennutzung

Tab. 3: Berücksichtigte Kontextfaktoren zur Prüfung des Expertenurteils über die Markenrelevanz in B2C und B2B Märkten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002 und Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002

²⁶⁴ In zwei getrennten Studien wurde die Markenrelevanz für verschiedene Konsum- bzw. Industriegütermärkte erhoben. Vgl. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002 und Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002.

²⁶⁵ Vgl. Abschnitt B.3.4.2.1.

²⁶⁶ Die Schätzung der produktmarktspezifischen Markenrelevanz anhand der identifizierten Kontextfaktoren konnte auch bei einer Befragung von Markenexperten sehr gut reproduziert werden. Die Korrelation zwischen der Befragung der Konsumenten und der Experten betrug 0,77. Vgl. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002, S. 32 f.

²⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 18-20.

Zusätzlich wurde das Ausmaß der branchenspezifischen Markenrelevanz direkt abgefragt. Die auf diese Weise gewonnenen Daten dienten der Validierung des Expertenurteils zur Markenrelevanz. Nachdem die Messung der Markenrelevanz nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, sei hier zur Vertiefung der Operationalisierung nur auf die Forschungsarbeit von Fischer et al. bzw. Caspar et al. verwiesen.²⁶⁸

Die Ergebnisse der Untersuchung werden detailliert in Kapitel D.2.3.2. dargelegt.

1.1.4.2. Operationalisierung der Heterogenität der Kundengruppen

Die Erhebung der Unterschiede in der Persönlichkeit der Zielgruppen auf Ebene der Anspruchsgruppe der Kunden gestaltete sich schwierig. Indikatoren für die indirekte Erfassung der Heterogenität der Kundengruppen sind in der Forschung bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht entwickelt worden.²⁶⁹ Im Pretest wurde deshalb versucht, die Experten die Persönlichkeitsdimensionen der wichtigsten Kundenzielgruppen direkt einschätzen zu lassen, um anschließend einen entsprechenden Index für das Heterogenitätsmaß zu bilden. Diese relativ umfangreiche Operationalisierung erwies sich jedoch nicht als praktikabel.²⁷⁰ Angesichts der Schwierigkeit, den spezifischen Aspekt der

²⁶⁸ Vgl. ebenda und Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002. Die zugehörigen Fragebögen zur Erfassung der Markenrelevanz anhand von Expertenurteilen liegen im Anhang bei (vgl. Fragebögen im Anhang 1 für B2C-Märkte und Anhang 2 für B2B-Märkte). Sie entsprechen weitgehend dem Fragebogen der ursprünglichen Studie.

²⁶⁹ Eine Orientierung an Merkmalen der Firmographie wie z.B. dem Internationalisierungs- oder Diversifikationsgrad zur Operationalisierung der Heterogenität der Kundenpersönlichkeit erscheint auch nur beschränkt zielführend, da nach entwicklungspsychologischem Verständnis die Persönlichkeit nur partiell durch die Rolle oder das Umfeld des Individuums geprägt ist. Vgl. McCrae, R., Costa, P., 1997, 514 f.

²⁷⁰ Bei der Erfassung wurden die Persönlichkeitsdimensionen entsprechend der für den deutschen Markt adaptierten Form des Brand-Personality-Modells von Aaker auf zwei verschiedene Methoden abgefragt: Im ersten Versuch wurden zu jeder Kundenzielgruppe die konstitutiven Items der sieben Faktoren abgefragt (17 Items). Diese Methode führte zu starken "Ermüdungserscheinungen" bei den Befragten, so dass diese Methode verworfen wurde. Zu dem Persönlichkeitsmodell vgl. Hieronimus, F., 2003, S. 70-82. Im zweiten Versuch wurde die Kundengruppenzuordnung vereinfacht, indem für die verschiedenen Persönlichkeitsdimensionen charakteristische Archetypen (prominente Persönlichkeiten) dargeboten wurden, und die Passgenauigkeit bestimmt werden sollte. Die Zuordnung der Archetypen wurde aus einer weiterführenden Studie abgeleitet. Vgl. dazu Fanderl, H. S., 2005; vgl. auch Mäder, R., 2005, S. 132-136. In der zweiten Phase des Pretests schlug dieser Operationalisierungsversuch jedoch auch fehl, da der hohe Abstraktionsbedarf der Zuordnung von

Kundenpersönlichkeit zu erfassen, wurde die Operationalisierung auf allgemeine Unterschiede von Kundensegmenten erweitert. In den Pretests hatte sich gezeigt, dass die Befragten das Merkmal der Kundenpersönlichkeit mit soziodemographischen oder bedürfnisorientierten Dimensionen verwechselten. Um mögliche Missinterpretationen zu vermeiden, wurde der Unterschied dieser Dimensionen explizit gemacht, indem die beiden genannten Dimensionen ebenfalls abgefragt wurden. Zudem wurde als weiteres Item die Heterogenität von Einstellungen und Werthaltungen und der Anteil Geschäfts- und Privatkunden erfasst. Die genannten Items überlappen teilweise stark, und sollten deshalb eine reflektive Messung der Heterogenität der Kundengruppen ermöglichen. Zwar trifft die Operationalisierung nicht genau das theoretisch diskutierte Konstrukt der Konsumentenpersönlichkeit, erscheint aber unter pragmatischen Gesichtspunkten eine ausreichend gute Näherung zu sein, mit der sich Unterschiede in den Kundensegmenten abbilden lassen.

Wie unterschiedlich schätzen Sie Ihre wichtigsten Kundengruppen allgemein ein? Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Kundenzielgruppen zu?								
Erklärung der Skalenpunkte	1 = trifft voll zu	7 = trifft überhaupt nicht zu	trifft voll zu					
	2 = trifft zu	6 = trifft nicht zu		trifft teilweise zu				
	3 = trifft eher zu	5 = trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu					
	4 = trifft teilweise zu							
Die Kundenzielgruppen unterscheiden sich in starkem Maß durch das durchschnittliche Lebensalter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Kundenzielgruppen unterscheiden sich in starkem Maß durch das überwiegend anzusprechende Geschlecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Kundenzielgruppen unterscheiden sich in starkem Maß durch das soziale Milieu bzw. das durchschnittliche Einkommen und/oder Ihren Bildungsstand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Kundenzielgruppen unterscheiden sich in starkem Maß hinsichtlich Ihrer Persönlichkeit (der Persönlichkeiten der typischen Vertreter der Gruppen) und hinsichtlich Ihrer Einstellungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Kundenzielgruppen unterscheiden sich in starkem Maß durch die anzusprechenden Bedürfnisse ("Needs").	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu unseren Kundenzielgruppen gehören größtenteils Geschäftskunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu unseren Kundenzielgruppen gehören größtenteils Privatkunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 31: Operationalisierung des Kontextfaktors "Heterogenität der Kundengruppen"

Quelle: Online-Fragebogen

Hinsichtlich des Indikators "Heterogenität der Kundenbedürfnisse" war zum Zeitpunkt der Operationalisierung nicht klar, ob dieses Merkmal eher der Dimension der "Hetero-

Kundengruppen zu Prominenten – vor allem bei b2b-Unternehmen – zu Schwierigkeiten und auch Ablehnung führte.

genität der Kunden" oder doch dem Merkmal "Heterogenität der Positionierungen" zuzuordnen ist. So offenbarten die Aussagen der Befragten im Pretest eine gewisse Ambivalenz dieses Indikators in Bezug auf die beiden Dimensionen des Unternehmenskontexts.

1.1.4.3. Operationalisierung der Heterogenität der Absatzpositionierungen

Zur Abbildung der Heterogenität der Absatzpositionierungen orientiert sich die Operationalisierung an einer Studie von Laforet/Saunders, im Rahmen derer unter anderem die Bedeutung des Produktsortiments für die Wahl der Markenarchitektur untersucht wurde.²⁷¹ Die identifizierten Sortimentskriterien bewiesen nahezu alle ihre Indikatorqualität für die in der Praxis verwendete Markenstrategie. Die Eigenschaften erscheinen auch deshalb anwendbar, da sie die Heterogenität des Sortiments und damit einen Kernaspekt der Positionierungsvielfalt beschreiben.

Neben den Sortimenteigenschaften sind ergänzend die Eigenschaften des Absatzmarkts zu berücksichtigen, da anzunehmen ist, dass im Regelfall segmentspezifische bzw. länderspezifische Unterschiede in den Erwartungen/Produktanforderungen der Konsumenten existieren, an die eine Anpassung der Produkte erfolgen muss. Insofern ist zu erwarten, dass die Heterogenität der Absatzmärkte als Indikator für die Heterogenität der Produktpositionierungen zu verstehen ist. Als Ergänzung zu den Treibern, die bereits bei Laforet/Saunders Verwendung fanden, erscheint es nahe liegend, hinsichtlich des Sortiments die *Unterschiedlichkeit der Preissetzung zum Wettbewerb innerhalb des eigenen Sortiments* zu berücksichtigen. So zeigt sich in der Praxis bei Markenartikelherstellern häufig dann eine Zweimarkenstrategie, wenn sie neben ihrer traditionell hochpreisigen Positionierung über eine Zweitmarke das Billigsegment zu bedienen versuchen.²⁷²

Aspekte des Konstrukts "Heterogenität der Absatzpositionierungen"	
Sortiment	Größe des Portfolios
	Kannibalisierungspotenzial innerhalb

²⁷¹ Vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 61-66.

²⁷² Vgl. Kim, C. K., Lavack, A. M., 1996, S. 24-37.

	des Produktportfolios (Austauschbarkeit aus Konsumentensicht)
	Unterschiede in der Qualität
	Inkonsistente preisliche Positionierung
Marktbedingungen	Homogenität der Märkte
	Kompatibilität der Märkte
	Wechselhaftigkeit der Märkte (bereits operationalisiert – siehe externe Dynamik)

Tab. 4: Aspekte des Konstrukts "Heterogenität der Absatzpositionierungen"

Neben den genannten Indikatorvariablen soll aufgrund der bereits beschriebenen Ambivalenz des Indikators zusätzlich der Zusammenhang zwischen dem vermuteten Faktor und der Indikatorvariable "Heterogenität der Kundenbedürfnisse" aus der Operationalisierung des vorhergehenden Konstrukts "Kundenheterogenität" untersucht werden. Die genannte Ambivalenz ist schlüssig, da die Heterogenität der Bedürfnisse einerseits Auswirkung von Unterschieden in den Kundensegmenten ist, andererseits bzw. gleichzeitig sie auch Resultat einer vielfältigen Positionierung des Unternehmens am Absatzmarkt sein kann. Beide Interpretationen erscheinen a priori berechtigt.

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?			
Erklärung der Skalenpunkte	1 = trifft voll zu	7 = trifft überhaupt nicht zu	
	2 = trifft zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft teilweise zu	6 = trifft nicht zu 5 = trifft eher nicht zu	
	trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft überhaupt nicht zu
Die Produktmärkte (bzw. Leistungsmärkte), in denen unser Unternehmen operiert, sind homogen, d.h. sie sind sehr ähnlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Produktmärkte (bzw. Leistungsmärkte), in denen unser Unternehmen operiert, sind sehr kompatibel, d.h. sie ergänzen sich gut bzw. passen gut zueinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen verfolgt für verschiedene Produkte / Leistungen zum Teil sehr unterschiedliche Preisstrategien (z.B. Premium-Positionierung, Niedrigpreisstrategie, ect.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestimmte Produkte / Leistungen in unserem Portfolio bieten starkes Kannibalisierungspotential (z.B. aufgrund von ähnlichen Eigenschaften werden bestimmte Produkte des Unternehmens von den Kunden als austauschbar empfunden).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Produkt- bzw. Leistungsportfolio unseres Unternehmens ist im Vergleich zu Wettbewerbern der Branche eher groß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Produkt- bzw. Leistungsportfolio unseres Unternehmens ist auch im Vergleich zu anderen Branchen eher groß, d.h. mehr als 50 Produktgruppen (Produktvarianten oder Produkten, die nicht eigenständig vermarktet werden, gelten hierbei nicht als Produktgruppe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 32: Operationalisierung des Kontextfaktors "Heterogenität der Absatzpositionierungen"

Quelle: Online-Fragebogen

1.1.4.4. Operationalisierung der Heterogenität der Unternehmenskultur

In der Literatur liegen zahlreiche Studien vor, die sich qualitativ mit der Erfassung des Konstrukts der Unternehmenskultur auseinandersetzen.²⁷³ Quantitative Ansätze der Konstruktmessung existieren vergleichsweise wenige.²⁷⁴ Zudem variiert die Vorgehensweise bei diesen quantitativen Ansätzen beträchtlich. Insofern besteht in der Forschung bisher kein Konsens über die relevanten Dimensionen der Unternehmenskultur und deren Operationalisierung.²⁷⁵ Angesichts der Uneinigkeit des Forschungsstands wurde für die vorliegende Arbeit aus den konkurrierenden Ansätzen der Ansatz mit der stärksten empirischen Substanz ausgewählt. Die Operationalisierung des Konstrukts der Unternehmenskultur orientiert sich deshalb an dem Ansatz von Unterreitmeier, der bereits im Rahmen mehrerer großzahliger Feldstudien erfolgreich repliziert werden konnte.²⁷⁶ Entsprechend der Konzeptualisierung von Unterreitmeier lässt sich die Unternehmenskultur anhand von zehn Dimensionen erklären, die sich wiederum anhand von insgesamt 10 Dimensionen bzw. 21 Faktoren messen lassen.

Dimension	Faktoren
Entscheidungsprozesse und Führungsstil	Entscheidungsbeteiligung
	Entscheidungsvorbereitung
Ergebnis- und Karriereorientierung	Zielorientierung
	Karriereorientierung
	Effizienz
Mitarbeiterorientierung	Mitarbeiterförderung
	Arbeitsbedingungen und Sicherheit
Entlohnungsgerechtigkeit	Entlohnungsgerechtigkeit
Problemlösungsverhalten	Abwechslungsreichtum
	Problemlösungsverhalten
Arbeitsklima im engeren Sinn	Kollegialität
	Verhältnis zu den Vorgesetzten
	Interne Konkurrenz

²⁷³ Vgl. beispielhaft Peters, T. J., Waterman, R. H., 1982 und Deal, T. E., Kennedy, A. A., 1982.

²⁷⁴ Vgl. Pettigrew, A. M., 1990, S. 413-433; Detert, J. R., Schroeder, R. G., Mauriel, J. J., 2000, S. 850-863; Unterreitmeier, A., Schwinghammer, F., 2004.

²⁷⁵ Vgl. Detert, J. R., Schroeder, R. G., Mauriel, J. J., 2000, S. 850.

²⁷⁶ Das Konstrukt wurde erstmalig anhand der Befragung von 2.400 Beschäftigten in mehr als 50 Unternehmen getestet sowie in einer späteren Replikationsstudie mit 10 Unternehmen und mehr als 600 Beschäftigten bestätigt. Zur Übersicht des Gesamtmodells vgl. Unterreitmeier, A., Schwinghammer, F., 2004, S 45 f.

	Offenheit
Wettbewerbsorientierung	Konkurrenzbeobachtung
	Marktführerschaft
Kundenorientierung	Kundenorientierung
Unternehmensumwelt	Kommunale Integration
	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung
Artefakte	Identifikation mit dem Unternehmen
	Seriosität

Tab. 5: Dimensionen und zugehörige Faktoren der Unternehmenskultur

Quelle: Unterreitmeier, A., Schwinghammer, F., 2004, S. 45 f.

Die Untersuchung stellt auf die direkte Bewertung der Faktoren durch die Befragten ab. Eine Operationalisierung anhand der den Faktoren zugrunde liegenden Items wäre zwar hilfreich, um ein Abweichen im Verständnis der Befragten zu vermeiden, eine Erfassung der Faktoren ist in Anbetracht des zu erwartenden Fragebogenumfangs aber dennoch praktikabler. Abweichend zur Operationalisierung von Unterreitmeier wurden die Faktoren "Entscheidungsbeteiligung" und "Entscheidungsvorbereitung" zusammengefasst, nachdem die Befragten im Pretest die Begriffe inhaltlich nicht eindeutig voneinander trennen konnten. Zudem wurde auf die Untersuchung der zweifaktoriellen Dimension "Wettbewerbsbeobachtung" verzichtet, da für diese Dimension relativ geringe Aussagekraft hinsichtlich kultureller Unterschiede im Unternehmen vermutet wurde.

Folie: q24
 :: Entscheidungsverhalten bei der Wahl der Unternehmensmarkenarchitektur ::
 Universität Hannover Marketing & Management Prof. Dr. K.-P. Wiedmann M2

Fortschritt **Abschnitt 3: Kontext der Markenentscheidung**

In einem Unternehmen finden sich zum Teil starke kulturelle Unterschiede.
 Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihr Unternehmen (unter Berücksichtigung aller Unternehmensbereiche bzw. Tochterunternehmen) hinsichtlich der kulturellen Unterschiede in den einzelnen Teilen des Unternehmens.

	1 = trifft voll zu	2 = trifft zu	3 = trifft eher zu	4 = trifft teilweise zu	5 = trifft eher nicht zu	6 = trifft nicht zu	7 = trifft überhaupt nicht zu
"Die Bereiche unseres Unternehmens unterscheiden sich sehr hinsichtlich dieses Aspekts"							
Entscheidungsbeteiligung und Entscheidungsvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriereorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effizienz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsbedingungen und Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entlohnungsgerechtigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abwechslungsreichtum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemlösungsverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Die Bereiche unseres Unternehmens unterscheiden sich sehr hinsichtlich dieses Aspekts"							
Kollegialität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhältnis zu den Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Konkurrenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunale Integration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifikation mit dem Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seriosität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück weiter

Abb. 33: Operationalisierung des Kontextfaktors "Heterogenität der Unternehmenskultur"

Quelle: Online Fragebogen

1.1.4.5. Operationalisierung der Dynamik

Die Operationalisierung der Unternehmensdynamik baut auf den Untersuchungen von Dess und Beard auf, deren Studie sich mit der empirischen Validierung theoretisch hergeleiteter Merkmale der Dynamik befasst.²⁷⁷ Die dabei ursprünglich identifizierte dreidimensionale Operationalisierung der Dynamik konnte in späteren Untersuchungen allerdings durch eine zweidimensionale Beschreibung des Konstrukts der Dynamik ausreichend substituiert werden.²⁷⁸ Insofern soll sich die Operationalisierung des Konstrukts auch nur an den zwei etablierten Faktoren zur Messung von Dynamik, der internen bzw. externen Dynamik, orientieren.²⁷⁹

Faktoren der Dynamik	Merkmale
Externe Dynamik	Veränderung der Marktanteile
	Veränderung der Wettbewerbsstrategien
	Veränderung der Preispolitik
	Veränderung der Kundenpräferenzen
Interne Dynamik	Veränderung Produkte/Angebote
	Veränderung der Wertschöpfungskette
	Veränderung der Technologie
	Veränderung von Betriebsabläufen
	Veränderung der Inputfaktoren

Tab. 6: Dimensionen der Dynamik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schäffer, U., Willauer, B., 2003, S. 22 f.

Neben den bereits aufgeführten Merkmalen der internen und externen Dynamik wird die Befragung noch um die spezifische Erfassung der Dynamik von Unternehmenszu- und -verkäufen ergänzt. Die gesonderte Erfassung dieses Aspekts leitet sich einerseits

²⁷⁷ Vgl. Dess, G. G., Beard, D. W., 1984, S. 52-73.

²⁷⁸ Vgl. Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. M., 1988, S. 816-835.

²⁷⁹ Für die Operationalisierung kann dabei auf zahlreiche Studien zurückgegriffen werden. Vgl. z.B. Snyder, N.-H., Glueck, W.-F., 1982; Jaworski, B.-J., Kohli, A.-K., 1993; Schäffer, U., Willauer, B., 2003.

aus der allgemeinen Häufung von Unternehmenszu- und -verkäufen, andererseits aus der unmittelbaren Auswirkung von Unternehmenszu- und -verkäufen auf die Markenarchitektur ab.²⁸⁰ Die in der Wissenschaft vorliegenden Modelle zur Schätzung der Wahrscheinlichkeit von Unternehmenszu- und -verkäufen orientieren sich größtenteils an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und eignen sich damit nur beschränkt für eine Operationalisierung.²⁸¹ Deshalb wurde die Wahrscheinlichkeit für Unternehmenszu- bzw. -verkäufe direkt abgefragt. Die Indikatoren "Veränderung der Kundenpräferenzen" und "Veränderung der Inputfaktoren" wurden schließlich aus der Operationalisierung ausgeschlossen, nachdem der Pretest hinsichtlich dieser Indikatorvariablen Differenzen in der inhaltlichen Interpretation seitens der Befragten aufzeigte.

Wie beurteilen Sie die Dynamik der Märkte, in denen Ihr Unternehmen aktiv ist? Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihre Kernmärkte zu? (unter Berücksichtigung aller Unternehmensbereiche bzw. Tochterunternehmen)									
Erklärung der Skalenpunkte	1 = trifft voll zu 2 = trifft zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft teilweise zu	7 = trifft überhaupt nicht zu 6 = trifft nicht zu 5 = trifft eher nicht zu	trifft voll zu trifft teilweise zu trifft überhaupt nicht zu						
Die Marktanteile der Anbieter verändern sich stark bzw. häufig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategien des Wettbewerbs ändern sich schnell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Preisentwicklung der Märkte ist instabil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wahrscheinlichkeit für Unternehmenszusammenschlüsse (Merger) bzw. Unternehmenszukäufe (Akquisition) ist im Umfeld Ihres Unternehmens hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie beurteilen Sie die Dynamik innerhalb Ihres Unternehmens? Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu? (unter Berücksichtigung aller Unternehmensbereiche bzw. Tochterunternehmen)									
Erklärung der Skalenpunkte	1 = trifft voll zu 2 = trifft zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft teilweise zu	7 = trifft überhaupt nicht zu 6 = trifft nicht zu 5 = trifft eher nicht zu	trifft voll zu trifft teilweise zu trifft überhaupt nicht zu						
Das Produkt- bzw. Leistungsangebot wird häufig bzw. in starkem Maße verändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wertschöpfungskette des Unternehmens verändert sich immer wieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die eingesetzten Technologien unterliegen einem starken Wandel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Betriebsabläufe ändern sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 34: Operationalisierung des Kontextfaktors "Dynamik"

Quelle: Online-Fragebogen

²⁸⁰ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 83; Brockdorff, B., 2003, S. 4 f..

²⁸¹ Vgl. Meador, A. L., Church, P. H., Rayburn, L. G., 1996, S. 11-23.

1.1.4.6. Operationalisierung des Risikoausmaßes

Als Indikator für das Risikoausmaß dient in der vorliegenden Untersuchung die subjektive Risikowahrnehmung des Managements, also sowohl das objektive Risikopotenzial im Sinne des Erwartungswerts aus Risikoumfang und Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Risikoneigung des Managements. Wie bereits in Kapitel B.2.2.2. diskutiert, soll die Operationalisierung nur auf die Betriebs- und Geschäftsrisiken abstellen.²⁸² Dabei werden Größe und Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos getrennt erfasst.

Risikokategorien	Dimensionen
Betriebsrisiken	Bedeutung des Managementrisikos
Geschäftsrisiken	Bedeutung des Produktionsrisikos
	Bedeutung des Marktrisikos
	Bedeutung des Risikos aus F&E
	Bedeutung des Rechtsrisikos

Tab. 7: Dimensionen des Risikoausmaßes

Quelle: Eigene Darstellung

Soweit die Risikodimensionen sich im Pretest als unzureichend konkret erwiesen, wurden die Dimensionen entsprechend detailliert.

Das Risikoausmaß ist mitunter auch ein Treiber der Markierungsentscheidung. Wir bitten Sie deshalb die Risiken in Ihrem Unternehmen einzuschätzen. (unter Berücksichtigung aller Unternehmensbereiche bzw. Tochterunternehmen)

Bitte beurteilen Sie im 1. Block die Höhe des Risikos und im 2. Block die Wahrscheinlichkeit des Risikos.

	Höhe des Risiko (Ausmaß des Effekts / Risikopotentials)		Wahrscheinlichkeit des Risiko	
	sehr hoch	sehr niedrig	sehr hoch	sehr niedrig
Erklärung der Skalenpunkte 1 = sehr hoch 2 = hoch 3 = eher hoch 4 = mittel 5 = eher nicht niedrig 6 = niedrig 7 = sehr niedrig				
A. Managementrisiko				
Risiko von Führungsfehlern (z.B. Koordinationsmängel, starrer Führungsstil)	● 1 2 3 4 5 6 7	● 1 2 3 4 5 6 7	● 1 2 3 4 5 6 7	● 1 2 3 4 5 6 7
Risiko durch starke Fluktuation des Managements	● 1 2 3 4 5 6 7	● 1 2 3 4 5 6 7	● 1 2 3 4 5 6 7	● 1 2 3 4 5 6 7

²⁸² Zur Übersicht über die Risikokategorien vgl. Mikus, B., 2001, S. 11.

B. Produktionsrisiko (Mängel im Produktbereich)		
aufgrund der Technologie (z.B. veraltete Technologie, oder zu neue, noch nicht erprobte Technologie)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
aufgrund sprunghafter Wechsel in der Produktion	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
aufgrund Starker Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
C. Marktrisiko		
Risiken am Beschaffungsmarkt (z.B. Lieferausfall- oder Liefermängelrisiko)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Lagerwertrisiko (d.h. Gefahr des Verderbs oder Preisverfalls bei längerer Lagerung)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Verkaufsrisiko durch falsche Angebotspolitik (z.B. aufgrund unzeitgemäßer Produkteigenschaften, falscher Preispolitik, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Verkaufsrisiko durch Mängel im Vertrieb (z.B. aufgrund starker Abhängigkeit unabhängiger Vertriebskanäle, Fehler in der Kanalsteuerung, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
D. Risiko aus F&E		
Zu geringe F&E-Tätigkeit	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Verlust von Wettbewerbsvorteilen durch Nachahmung durch Wettbewerber	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
E. Rechtsrisiko		
Risiko durch Änderung des regulatorischen Umfelds	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Produkthaftungsrisiko	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Abb. 35: Operationalisierung des Faktors "Risiko"

Quelle: Online-Fragebogen

1.2. Auswahlverfahren und Verfahren der Datenerhebung

Nach der Darstellung der Operationalisierung der einzelnen Fragestellungen wird im folgenden Abschnitt kurz der Ablauf der Datenerhebung dargelegt.

Als Adressaten der Befragung wurden ausschließlich Markenverantwortliche – idealerweise die Verantwortlichen der Unternehmensmarke – ausgewählt. Nachdem in kleineren Unternehmen die Rolle des Markenverantwortlichen oft nicht existiert und deshalb für kleine Unternehmen eine vergleichsweise weniger professionalisierte Form der Markenführung zu erwarten ist, wurde der Kreis adressierter Unternehmen von vornherein auf Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 150 Millionen EUR jährlich begrenzt. Als weitere Einschränkung war zu berücksichtigen, dass zum vorliegenden Untersuchungsgegenstand ausschließlich eine Befragung von Unternehmen sinnvoll ist, deren Marke eine Unternehmensmarke im Sinne der in dieser Arbeit gültigen Definition und dementsprechend keine Unternehmensbereichsmarke repräsentiert. Aufgrund der beiden genannten Einschränkungen reduzierte sich die

Anzahl zu adressierender Unternehmen bereits auf 872.²⁸³ Angesichts dieser bereits relativ begrenzten Anzahl wurden alle den Kriterien entsprechenden Unternehmen eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Das Anschreiben erfolgte per E-Mail, wobei die Adressen, soweit verfügbar, dem Dienst Amadeus der Firma BvDEP²⁸⁴ entnommen wurden; fehlende Adressen wurden im Rahmen einer Internetrecherche erfasst. Der Prozess der Unternehmensansprache erfolgte zweistufig, wobei im ersten Anschreiben meist die Unternehmenskommunikation oder Pressestelle angesprochen wurde und um Kontakt zu einem Markenverantwortlichen des Unternehmens gebeten wurde. Soweit dieser Bitte Folge geleistet wurde, ering in einem zweiten Schreiben die Einladung an den Markenverantwortlichen zur Teilnahme an der Befragung.

Die Befragung wurde mittels eines Online-Fragebogens umgesetzt, zu dem die Befragten einen persönlichen Zugangscode erhielten.²⁸⁵ Das personalisierte Login ermöglichte es, die Befragungsergebnisse später mit externen Daten (in erster Linie die Einschätzung zur Markenrelevanz) zu ergänzen. Nach der Zuordnung der externen Daten wurde die Personalisierung gelöscht, um die Anonymität der Antworten in der Auswertung und Ergebnispräsentation zu gewährleisten. Um den Verlust möglicher

²⁸³ Als Adressquelle diente der Industriedatendienst Amadeus der Firma BvDEP (<http://www.bvdep.com/de/AMADEUS.html>).

²⁸⁴ <http://www.bvdep.com/de/AMADEUS.html>

²⁸⁵ Als Interface für die Befragung wurde eine anwendungsspezifische Lösung auf Basis der Programmiersprache Flash 8.0 mit Anbindung an die Datenbank MySQL entwickelt. Durch diese spezifische Lösung war es nicht nur möglich, den Fragebogen in Abhängigkeit von der aktuellen Unternehmensmarkenstrategie des befragten Unternehmens zu individualisieren (notwendig zur Bewertung der Alternativstrategien bzw. der Gewichtung der Entscheidungskriterien; siehe Abschnitt C.1.1.2.), zudem konnte so auch für möglichst viele Plattformen (Browser: Internet Explorer, Firefox und Opera; Betriebssysteme: Windows, OSX und Linux) eine konsistente Darstellung erreicht werden. Nachteil der Lösung auf Basis von Flash ist die Voraussetzung eines installierten Plugins auf dem Computer des Teilnehmers. Dieser Nachteil ist jedoch begrenzt, da das notwendige Plugin (Flash 8.0 oder 7.0) auf gut 94 Prozent aller Computer in Europa verbreitet ist (vgl. o.V. (2006): Studie des Marktforschungsinstituts Millward Brown ("Worldwide Survey") im Auftrag von Adobe, http://www.adobe.com/products/player_census/flashplayer/version_penetration.html, Abruf am 15.11.2006.). Die grundsätzliche Verfügbarkeit eines Internetzugangs bei den Befragten wurde vorausgesetzt, nachdem für die untersuchte Unternehmensgröße laut Statistischem Bundesamt eine Internetpenetration von mehr als 99 Prozent vorliegt. Vgl. Statistisches Bundesamt (2005): Informationstechnologie in Unternehmen und Haushalten 2005, http://www.destatis.de/download/d/veroe/Pressebrochure_IKT2005.pdf, Abruf am 15.11.2006., S. 30.

Befragungsteilnehmer (z.B. aufgrund von technischen Probleme oder der Ablehnung des Befragungsmediums) zu vermeiden, wurde parallel zum Online-Zugang die Möglichkeit der telefonischen Befragung angeboten.

Auf die erste, ungerichtete Ansprache der Unternehmen hin (mit einer Nachfassaktion) wurden knapp 220 Kontakte zu Markenverantwortlichen in den Unternehmen hergestellt, was einer außerordentlich guten Responsequote von etwa 25 Prozent entsprach. Von den nach der ersten Kontaktaufnahme im zweiten Schritt eingeladenen Managern nahmen 116 an der Befragung teil (8 Prozent davon telefonisch, der Rest online). Nach Ausschluss von acht unzureichend beantworteten Fragebögen konnten so eine Stichprobengröße von insgesamt 108 vollständig beantworteten Fragebögen erreicht werden, was letztendlich einer Rücklaufquote von gut 12 Prozent entspricht.

Die folgende Grafik gibt die Aufteilung des Datenbestands nach Industrietyp und Marktsegment der Unternehmen wieder:

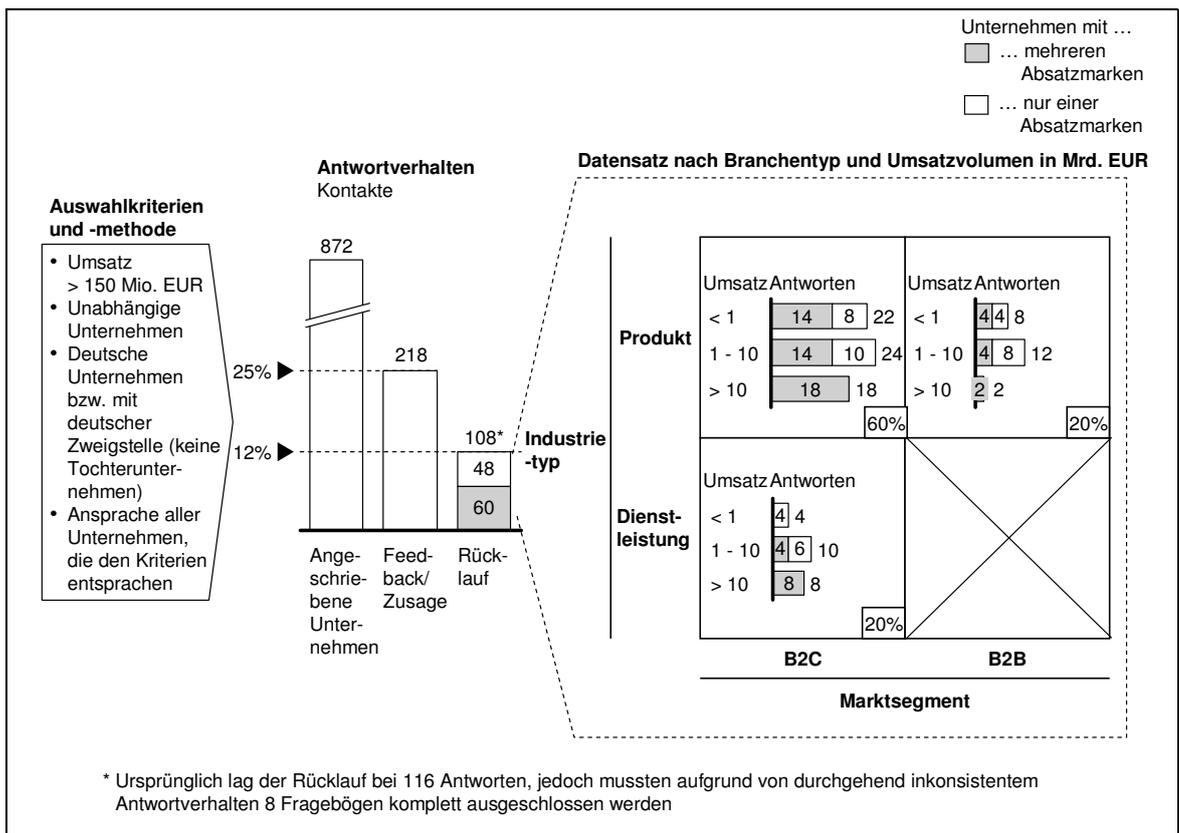


Abb. 36: Struktur Stichprobe

Quelle: Amadeus Firmendatenbank, eigene Darstellung

Die Tatsache, dass keine Dienstleistungsunternehmen aus dem B2B-Sektor befragt wurden, war nicht intendiert, sondern ist Ergebnis einer ablehnenden Haltung der

kontaktierten Markenverantwortlichen von Unternehmen dieses Segments. So konnte mit Ausnahme von drei Antworten, die jedoch alle aufgrund inkonsistenten Antwortverhaltens ausgeschlossen werden mussten, kein Ansprechpartner aus dem Marketing (meist gab es in den Unternehmen keinen speziellen Markenverantwortlichen) zu einer Teilnahme an der Befragung motiviert werden. Die Ablehnung wurde meist mit dem Hinweis auf die geringe Bedeutung der Marke für das eigene Unternehmen begründet. Entsprechend muss von einem gewissen Bias im Antwortverhalten und folglich einer nicht vollständig repräsentativen Stichprobe ausgegangen werden. Soweit die gewonnenen Ergebnisse auf die übrigen Marktsegmente beschränkt werden, scheint der genannte Bias jedoch vernachlässigbar.

Wie aus Abb. 36 bereits ersichtlich handelt es sich bei 48 der 108 Teilnehmer um Markenverantwortliche aus Unternehmen, die nur eine einzige Marke nutzen. Diese Befragungsgruppe bietet für die Analyse der Wahl der Unternehmensmarkenstrategie allerdings nur einen begrenzten Mehrwert, da durch die Monomarkenstrategie der Gestaltungsraum hinsichtlich der Verwendung der Unternehmensmarke stark eingeschränkt ist. Monomarkenstrategie am Absatzmarkt impliziert gleichzeitig monolithische Markierung über die vertikalen Markierungsebenen hinweg. Folglich stellt sich eine unternehmensmarkenstrategische Entscheidung erst im Fall einer Einzel- oder Mehrmarkenstrategie am Absatzmarkt. Diese Abhängigkeit wurde bereits im Rahmen der Herleitung des Handlungsraums der Unternehmensmarkenstrategie diskutiert²⁸⁶ und es konnte auch bei der Befragung kein Praxisfall eines Unternehmens mit Monomarkenstrategie am Absatzmarkt identifiziert werden, in dem die Rolle der Absatzmarke nicht durch die Unternehmensmarke übernommen wurde.²⁸⁷ Nachdem die Frage der Markendifferenzierung am Absatzmarkt vom betrachteten Handlungsfeld isoliert wurde, erscheint eine Analyse der Gründe für die Verwendung einer Monomarkenstrategie am Absatzmarkt für das gewählte Untersuchungsfeld nicht hilfreich. Insofern kann nur der

²⁸⁶ Vgl. Abschnitt B.1.3.2.

²⁸⁷ Im Falle einer einzigen Absatzmarke erscheint eine vertikale Differenzierung zwischen der Markierungsebene des Absatzmarkts und der organisatorischen Ebene auch nur in einer transitorischen Unternehmensphase, beispielsweise im Unternehmensaufbau, plausibel, soweit mittelfristig die Einführung weiterer Absatzmarken geplant ist.

verbleibende Teil der Zielgruppe, die 60 Unternehmen mit mehreren Absatzmarken, zur Analyse des Präferenzverhaltens dienen. Ursprünglich wurde versucht die Teilnahme von Unternehmen mit Monomarkenstrategie bereits durch einen entsprechenden Hinweis im Anschreiben auszuschließen. Der dennoch hohe Anteil an teilnehmenden Unternehmen mit Monomarkenstrategie ist auf ein "weicheres" Verständnis der Unabhängigkeit von Einzelmarken bei den Befragten zurückzuführen.²⁸⁸ Die Unternehmen mit Monomarkenstrategie konnten trotzdem sinnvoll für die Analyse des Unternehmenskontexts (im speziellen für die faktoranalytische Untersuchung) genutzt werden, bei der die markenstrategische Gestaltungsmöglichkeit keine Rolle spielte.

Zur Erfassung der Markenrelevanz für die Kernabsatzmärkte der befragten Unternehmen erhielten fünf Marketingexperten (für B2C-Märkte) sowie fünf Einkaufsexperten (für B2B-Märkte) aus der Beratung einen schriftlichen Fragebogen, in dem für die Absatzmärkte der teilnehmenden Unternehmen die Einschätzung der Markenrelevanz direkt bzw. die in Abschnitt C.1.1.4.1. beschriebenen Dimensionen abgefragt wurden.

Die gewonnen Daten der Hauptbefragung und die Befragungsergebnisse zur Markenrelevanz wurden zur Ermittlung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS in der Version 11.0 und Amos 7.0 untersucht.

Angesichts des gewählten Verfahrens der Expertenbefragung wird abschließend zu möglichen inhärenten Qualitätsrisiken des Vorgehens Stellung genommen.

Bei den meisten Fragen der Empirie handelt es sich um subjektive Einschätzungen einer einzelnen Person. Diese Einschätzung muss naturgemäß nicht der Einschätzung anderer Befragter oder gar der objektiven Situation des Unternehmens entsprechen. So können Verzerrungen zwischen den Wahrnehmungen unterschiedlicher Antwortender auftreten, die beispielsweise dazu führen, dass zwei objektiv relativ ähnliche Unternehmenskontexte sehr unterschiedlich beurteilt werden. Das Vorhandensein interpersoneller

²⁸⁸ So wurden anscheinend bereits rein funktionale Ergänzungen der Monomarke (z.B. BMW 320 vs. BMW 735) als Markendifferenzierung verstanden, während im Rahmen der vorliegenden Arbeit sich die Eigenständigkeit der Marke anhand eines eindeutig unterschiedlichen Markenimages und einer eindeutig formalen Differenzierung konstituiert.

Wahrnehmungsunterschiede erscheint hinsichtlich der Validität der Untersuchungsergebnisse jedoch unproblematisch, da davon auszugehen ist, dass auch das Verhalten in der Praxis durch die subjektive Repräsentation der objektiven Situation, und nicht durch die ungefilterte, "objektive" Situation geprägt ist. Eine Entsprechung der subjektiven Einschätzung und der objektiven Situation bleibt somit zwar weiter wünschenswert, ist aber nicht zwingend erforderlich. Zudem hat sich in zahlreichen Untersuchungen die hohe Qualität subjektiver Einschätzungen im Vergleich zu objektiven Messgrößen gezeigt.²⁸⁹

Eine weitere mögliche Unzulänglichkeit der gewählten Befragungsmethodik bestand in der fehlenden Kontrolle über die Rolle der teilnehmenden Personen. Zwar wurde durch den zweistufigen Prozess der Kontaktaufnahme sichergestellt, dass ausschließlich mit der Führung der Unternehmensmarke betraute oder zumindest vertraute Mitarbeiter die Zugangsdaten erhielten, dennoch bestand grundsätzlich die Möglichkeit, dass die Zugangsdaten an eine dritte Person weitergeleitet, und diese Person anstelle des Adressaten an der Befragung teilnahm. Sollte dieser Fall eingetreten sein, dürfte es sich dabei allerdings um eine Ausnahmeerscheinung gehandelt haben, da mit den meisten Teilnehmern vor und nach der Befragungsteilnahme zumindest ein kurzer persönlicher Austausch stattfand (z.B. inhaltliche Rückfragen, Rückmeldung nach Abschluss des Fragebogens). Des Weiteren hatten die Teilnehmer zumeist aktiv einer Teilnahme zugestimmt, bevor im Rahmen der ersten Phase der Ansprache durch die Kommunikationsabteilung des Unternehmens der persönliche E-Mail-Kontakt zur Verfügung gestellt wurde. Nicht zuletzt legt der Detailgrad der Kommentare in den Freitextfeldern des Fragebogens bzw. der darin verwendete Fachjargon nahe, dass die Beteiligten sich fast ausschließlich aus erfahrenen Markenexperten rekrutiert wurden.²⁹⁰

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwar naturgemäß einige inhärente Gefahrenquellen hinsichtlich der Qualität der gewonnenen Daten identifiziert werden können, ihre Bedeutung jedoch angesichts der Erfahrungen im Befragungsprozess als

²⁸⁹ Vgl. Venkatraman, N., Ramanujam, V., 1987, S. 117 f.; Dess, G., Robinson, R.-B., 1984, S. 270 f.

²⁹⁰ Vgl. beispielsweise die Aussagen zur Bedeutung der anspruchsrgruppenübergreifenden Kommunikation in Tab. 15: auf S. 188.

gering eingeschätzt werden kann. Nachdem nicht zu erwarten ist, dass mögliche Qualitätseinwirkungen den Aussagegehalt der Daten in relevantem Ausmaß beeinflussen, können die Rohdaten folglich ohne weitere Anpassungen für die Auswertung herangezogen werden. Trotzdem soll die Subjektivität bzw. die begrenzte Rationalität der Expertenurteile bei der Interpretation berücksichtigt werden.

1.3. Überblick über den Prozess zur Analyse des Wirkungsmodells und die dazu eingesetzten Verfahren der Datenauswertung

Im folgenden Abschnitt werden die statistischen Methoden, die zur Überprüfung des konzeptualisierten Wirkungsmodells eingesetzt werden, dargelegt.

1.3.1. Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Präferenzdimensionen

In Abschnitt B.3.2. wurde die unternehmensmarkenstrategische Entscheidung anhand von drei unabhängigen Entscheidungsdimensionen konzeptualisiert. Die isolierte Betrachtung der einzelnen Entscheidungsdimensionen ist jedoch nur gerechtfertigt, wenn die einzelnen Strategieentscheidungen wirklich unabhängig voneinander sind. Um diese Unabhängigkeit zu belegen, bedarf es vorab einer Korrelationsanalyse der untersuchten Entscheidungsdimensionen.²⁹¹

Im Rahmen einer Korrelationsanalyse werden die bivariaten Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen überprüft. Anhand von Korrelationen lässt sich Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen feststellen, die durch den Korrelationskoeffizienten r im Wertebereich $[-1;1]$ angegeben wird. Nachdem die Präferenzurteile angesichts der äquidistanten Skalierung im Fragebogen als intervallskalierte Variablen interpretiert werden, kann zur Prüfung der Signifikanz der Korrelationen der Pearsonsche Korrelationskoeffizient verwandt werden.²⁹²

Interpretiert werden lediglich Korrelationen, die eine Irrtumswahrscheinlichkeit, also ein Signifikanzniveau, von weniger als fünf Prozent haben. Bei einem höheren Niveau

²⁹¹ Zur Korrelationsanalyse allgemein vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 344-348

²⁹² Zur Definition des Korrelationsmaßes vgl. Hartung, J., Elpelt, B., Klösener, K.-H., 1993, S. 546.

wird die Nullhypothese, dass ein Zusammenhang besteht, verworfen. Wird ein Signifikanzniveau von einem Prozent oder gar 0,1 Prozent erreicht, so wird in den Auswertungen auf die besonders hohe Signifikanz hingewiesen.²⁹³

Die Korrelationsanalyse eignet sich zudem dazu, erste Indikationen für die Abhängigkeiten des Wirkungsmodells zu gewinnen. Zwar lässt sich die Abhängigkeit eines möglichen Einflussfaktors auf eine zu erklärende Größe allein anhand der Korrelationsanalyse nicht belegen, da nur die bivariaten Zusammenhänge zwischen den Variablen untersucht werden, ohne dabei die Einflüsse anderer Variablen zu berücksichtigen.²⁹⁴ Dennoch lassen sich Zusammenhänge anhand der Korrelationsanalyse bereits widerlegen, insofern keine signifikante Korrelation festgestellt werden kann.

1.3.2. Multiple Regression als zentrales Verfahren zur Analyse des Wirkungsmodells

Als Analyseverfahren zur Prüfung der Abhängigkeiten zwischen den Stufen des Wirkungsmodells bieten sich prinzipiell zwei Verfahren an – die multiple Regressionsanalyse und die Kausalanalyse. Erstere gilt dabei als das am weitesten verbreitete multivariate Verfahren.²⁹⁵ Es ist geeignet, Abhängigkeiten zwischen einer abhängigen Variable (im vorliegenden Fall z.B. der Strategiepräferenz) und mehreren unabhängigen Variablen (z.B. die individuelle Motivgewichtung) zu untersuchen.²⁹⁶ Alternativ zur Methodik der Regressionsanalyse bietet sich als ähnlich prominentes Verfahren der Abhängigkeitsanalyse für metrische Daten die Methode der Kausalanalyse an, bei der das konzeptualisierte Wirkungsmodell in einem Strukturgleichungsmodell abgebildet wird.²⁹⁷ Während die Wirkungsrichtung im Regressionsmodell unilateral und ex ante

²⁹³ Vgl. Bortz, J., 1999, S. 114.

²⁹⁴ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 346.

²⁹⁵ Vgl. Albers, S., Skiera, B., 1999, S. 205. Davon abzugrenzen ist das bivariate Regressionsverfahren, bei dem die zu erklärende Variable nur anhand eines erklärenden Merkmals geschätzt wird. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 1996, S. 17.

²⁹⁶ Die Anwendbarkeit des Verfahrens setzt voraus, dass die Variablen metrisch skaliert, sowie bestimmte Annahmen erfüllt sind (z.B. kein Vorliegen von Multikollinearität). Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 1996, S. 2 und S. 33-36.

²⁹⁷ Die Begriffe Strukturgleichungsmodell und Kausalmodell werden in der Forschung meist synonym verwendet, wenn die Bezeichnung des Kausalmodells nicht unbedingt zutreffend ist, da im Modell

eindeutig bestimmt ist, bietet ein Strukturgleichungsmodell die Möglichkeit, komplexe wechselseitige Dependenzstrukturen abzubilden.²⁹⁸ Zudem lassen sich mit Strukturgleichungsmodellen nicht nur beobachtbare Variablen, sondern auch latente Konstrukte, wie etwa die Konstrukte des Unternehmenskontexts darstellen.²⁹⁹ Die spezifische Fähigkeit des Strukturgleichungsmodells zur Abbildung wechselseitiger Beziehungen ist im vorliegenden Anwendungsfall jedoch nur begrenzt von Bedeutung, da die Vorstellung einer bilateralen Dependenz für die betrachteten Zusammenhänge weitgehend unplausibel erscheint.³⁰⁰ Ein weiteres Argument, das gegen die Abbildung des gesamten Wirkungsmodells in einem verketteten Strukturgleichungsmodell spricht, ist die unvollständige Konzeptualisierung des Wirkungsmodells aufgrund der mangelnden theoretischen Basis. So fehlen vornehmlich auf Ebene der Kontextfaktoren Theorien, die die situative Abhängigkeit bestimmter Motive untermauern (z.B. Motive der anspruchsspezifischen Zielgruppenbearbeitung). Die Analyse der Dependenz zwischen Motivgewichtung und Unternehmenskontext kann damit nur teilweise konfirmatorisch erfolgen und bedarf stattdessen in Teilen der explorativen Betrachtung. Eine substantiierte theoretische Fundierung aller Bestandteile des Modells ist jedoch Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines Strukturgleichungsmodells.³⁰¹ Der Rückgriff auf ein Strukturgleichungsmodell verspricht im Vergleich zur Anwendung der multiplen Regressionsmethode deshalb für den konkreten Anwendungsfall einen

lediglich die Stärke einer Korrelation abgebildet wird. Die kausale Beziehung begründet sich stattdessen in den zuvor angestellten theoretischen Überlegungen. Vgl. Homburg, C., Hildebrandt, L., 1998, S. 17. Zu Strukturgleichungsmodellen vgl. Homburg, C., Herrmann, A., Pflesser, C., 1999, S. 115-117

²⁹⁸ Vgl. Schulze, P. M., 1999, S. 609.

²⁹⁹ Entsprechend werden Strukturgleichungsmodelle danach unterschieden, ob im Modell beobachtbare, manifeste Variablen oder latente Konstrukte abgebildet werden. Vgl. dazu ebenda, S. 609-612. bzw. vgl. Homburg, C., Pflesser, C., 1999, S. 635-640.

³⁰⁰ Der theoretischen Herleitung folgend sind die modellierten unilateralen Einflüsse zwischen den Wirkungsstufen des Modells – die situative Abhängigkeit der Motivgewichtung bzw. die Vorstellung einer durch das individuelle Zielsystem geleiteten Präferenzbildung - begründet. Zwar ist eine gegensätzliche Wirkungsrichtung grundsätzlich auch vorstellbar, indem eine bestimmte Motivation – etwa eine starke Fokussierung auf die Konsumentenansprache – die subjektive Wahrnehmung des Unternehmenskontexts beeinflusst, dieser Einfluss ist aber auf die allgemeine Subjektivität der erfassten Urteile zurückzuführen, und sollte deshalb nicht als explizite Dependenz im Modell berücksichtigt werden. Analog lässt sich auch hinsichtlich der Wirkungsbeziehung zwischen dem individuellem Zielsystem und der Strategiepräferenz argumentieren.

³⁰¹ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 1996, S. 327.

relativ geringen inkrementellen Erkenntnisgewinn, weshalb unter dem Gesichtspunkt der Forschungseffizienz an dem bereits beschriebenen Vorgehen mit Verwendung der Regressionsmethode als zentralem Analyseverfahren festgehalten werden soll. Um die latenten Konstrukte des Unternehmenskontexts in der Regressionsanalyse abzubilden, wird die Konstruktausprägung vorab durch faktoranalytische Verfahren in Form von manifesten Variablen (Faktorwerten) erfasst.³⁰²

Konkret wird für die Analyse der Abhängigkeiten zwischen den Wirkungsstufen des Modells die lineare schrittweise Regressionsanalyse angewandt. Diese schrittweise Methode ist abzugrenzen von der Variante der blockweisen Regression, bei der alle in der Konzeptualisierung vorgegebenen Variablen auf einmal in die Regression eingehen.³⁰³ Zwar entspricht die blockweise Regression einerseits dem eher konfirmatorischen Charakter des Untersuchungsziels, andererseits wird mittels dieser Methode nicht unbedingt das effektivste Schätzmodell identifiziert. Die schrittweise Regression bietet dagegen eine einfache Möglichkeit, anhand des Vergleichs der Güte der verschiedenen Regressionsschritte einerseits und der Anzahl der einbezogenen Regressoren (unabhängigen Variablen) andererseits die Effektivität der Schätzmodelle zu vergleichen.³⁰⁴ Dieser Vergleich ist für die vorliegende Untersuchung wichtig, um die Interpretation auf die Merkmale mit bemerkenswertem Erklärungswert zu fokussieren.³⁰⁵ In einem Prozess der Vorwärtsselektion werden im Rahmen der schrittweisen Regression die noch nicht berücksichtigten Variablen sukzessive in das Modell integriert, wobei der Auswahlprozess anhand der Größe ihres t-Werts beziehungsweise ihres partiellen F-Werts (F-Statistik) erfolgt. Dabei ist zu beachten,

³⁰² Zur Konstruktmessung vgl. Abschnitt C.1.3.3.

³⁰³ Vgl. Fahrmeir, L., Kredler, C., Kaufmann, H., 1996, S. 122.

³⁰⁴ Alternativ könnte man auch theoriegeleitet mehrere unterschiedliche blockweise Regressionen rechnen und anschließend die effektivste Lösung auswählen. Die Methode der schrittweisen Regression ist gegenüber diesem heuristischen Vorgehen im vorliegenden Zusammenhang jedoch Erfolg versprechender, da die Methode bei der Optimierung statistischer Regeln folgt. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 105 f.

³⁰⁵ Diese Einschränkung erscheint nicht zuletzt deshalb notwendig, da angesichts des weitgehend standardisierten Fragebogens ein Antwortverhalten zu erwarten ist, das die Bedeutung der Motive für die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie allgemein eher überzeichnet und somit auf die Interpretation von tendenziell redundanten Regressoren mit sehr geringen Erklärungswerten verzichtet werden sollte.

dass die Auswahl der statistisch relevanten Regressoren durch das Verfahren nicht unbedingt sachlogischen Überlegungen entspricht, sondern nahezu zufällig entstehen kann. Die Ergebnisse bedürfen folglich der kritischen Hinterfragung, bevor eine Interpretation erfolgen kann.³⁰⁶ Nachdem die untersuchten Variablen jedoch sachlogisch ohnehin eng beisammen liegen, ist der Aspekt des Zufalls angesichts der bewussten Selektion der Regressoren nur begrenzt von Bedeutung.

Die Darstellung der Ergebnisse anhand der linearen Form der Regressionsanalyse wurde gewählt, nachdem durch die Berechnung nicht-lineare Regressionen kein nennenswerter Erkenntnisgewinn erzielt wurde.³⁰⁷ Zur Interpretation der Regression wurden die folgenden Werte errechnet:

- Standardisiertes Beta (β): Die Beta-Werte der Regressoren repräsentieren – beispielsweise im Fall von zwei Regressoren - die Steigungen der Achsen einer Ebene im dreidimensionalen Raum, die im Ganzen durch die Regressionsgleichung definiert wird, z.B.:

$$\text{Präferenz} = \beta_1 * \text{Motivbedeutung}_1 + \beta_2 * \text{Motivbedeutung}_2 + \alpha$$

Um die Wirkung möglicher Unterschiede in den Messdimensionen der Regressoren zu neutralisieren, werden die Beta-Werte standardisiert.³⁰⁸ Der so gewonnene standardisierte Beta-Wert spiegelt die relative Bedeutung des Regressoren im Verhältnis zu den übrigen erklärenden Variablen wider.

- Korrigiertes Bestimmtheitsmaß r^2 (r^2_{kor}): Das Bestimmtheitsmaß gibt den Anteil der durch die Regression erklärten Streuung an.³⁰⁹ Nachdem die Schätzgenauigkeit der Regression mit zunehmender Anzahl von Regressoren stetig zunimmt, die Effektivität der Schätzung aber auch

³⁰⁶ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006.

³⁰⁷ Auf die Darstellung der Ergebnisse der nicht-linearen Ergebnisse wurde deshalb verzichtet. Zur Methodik der nicht-linearen Regression vgl. Bühl, A., Zöfel, P., 2000, S. 349-352.

³⁰⁸ Vgl. Albers, S., Skiera, B., 1999, S. 212 f.

³⁰⁹ Vgl. ebenda, S. 209 f.; vgl. auch Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 64-66.

durch die Anzahl der notwendigen Regressoren ausgedrückt wird, bedarf es einer entsprechenden Korrektur des Bestimmtheitsmaßes.³¹⁰ Das korrigierte Bestimmtheitsmaß dient damit auch als Kriterium für die Identifikation des effektivsten Modells im schrittweisen Regressionsverfahren.

- F-Statistik: Mit Hilfe der F-Statistik (F-Wert) wird ermittelt, ob der durch die Regressionsbeziehung postulierte Zusammenhang empirisch bestätigt werden kann, d.h. ob er statistisch signifikant ist. Dabei gilt 0,05 als akzeptables Signifikanzniveau.³¹¹

Die für die einzelnen Zielgewichtungen gewonnenen Regressionsfunktionen bedürfen der Untersuchung auf Multikollinearität, Autokorrelation und Heteroskedastizität.³¹² Führt eine Verletzung der Regressionsbedingungen zu einem oder gar mehreren dieser Phänomene, so resultiert daraus eine Ineffizienz der Schätzungen der Regressionsparameter. Die Anwendungsprämissen werden dabei anhand der folgenden Gütekriterien überprüft:

- Multikollinearität: Um den Grad der Abhängigkeit zwischen den Regressoren zu beurteilen, dienen die Gütekriterien des Variance Inflation Factor (VIF) und des Konditionsindexes.³¹³
- Autokorrelation: Die Prüfung auf Autokorrelation wird grundsätzlich durch den Durbin-Watson-Test gewährleistet.³¹⁴ Da das Problem der Autokorrelation insbesondere bei Zeitreihen auftritt, sind in den vorliegenden Analysen keine kritischen Werte zu erwarten.
- Heteroskedastizität: Die Heteroskedastizität wurde auf Basis der grafischen Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den standardi-

³¹⁰ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 68.

³¹¹ Vgl. ebenda, S. 68-72.

³¹² Vgl. Albers, S., Skiera, B., 1999, S. 222-230.

³¹³ Der VIF sollte dabei 10, der Konditionsindex den Wert 20 nicht übersteigen. Vgl. Belsley, D. A., Kuh, E., Welsch, R. E., 1980, S. 195; Green, W. H., 2003, S. 58.

³¹⁴ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 89.

sierten Schätzwerten der Regressionsgleichung sowie den standardisierten Residuen der einzelnen Beobachtungswerte in einem Streudiagramm überprüft.³¹⁵

1.3.3. Messung und Validierung der Konstrukte des Unternehmenskontexts

Die im Modell berücksichtigten Kontextfaktoren repräsentieren fast ausnahmslos komplexe, nicht direkt messbare Konstrukte, die entsprechend durch mehrere Indikatorvariablen operationalisiert werden mussten.³¹⁶ Um den Einfluss dieser Konstrukte auf das Zielsystem bzw. die Präferenzbildung mittels der beschriebenen regressionsanalytischen Verfahren zu beurteilen, bedarf es zuvor einer methodisch sachgerechten Erfassung der Konstrukte durch die gewählten Indikatorvariablen.³¹⁷ Welche Methode in diesem Zusammenhang sachgerecht ist, hängt maßgeblich von der Spezifikation des gewählten Messmodells ab, wobei zwischen formativen und reflektiven Messmodellen zu unterscheiden ist.³¹⁸ Während sich die reflektive Spezifikationsart in erster Linie dadurch auszeichnet, dass die Ausprägung der Indikatoren kausal durch das Konstrukt bzw. die latente Variable verursacht werden, verhält sich bei formativen Konstrukten die Beziehung zu den Indikatoren genau umgekehrt, d.h. die Indikatoren sind als kausale Ursache der Konstruktausprägung zu interpretieren.³¹⁹ Die vorliegende Opera-

³¹⁵ Vgl. Albers, S., Skiera, B., 1999.

³¹⁶ Die Notwendigkeit der Operationalisierung komplexer Konstrukte durch mehrere Indikatorvariablen ist schon lange unstrittig. So spricht etwa Churchill von "*the folly of using single-item measures*", vgl. Churchill, G. A., 1979, S. 66; zum Bedarf der Multi-Item-Operationalisierung von Erfolgsfaktoren vgl. auch Göttgens, O., 1996, S. 41.

³¹⁷ Vgl. auch Long, J., 1983, S. 11. Nachdem es sich bei empirischen Erhebungen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre meist um fehlerbehaftete, reflektive, und nicht um formative Messskalen handelt, kann das Konstrukt nicht durch die Aggregation der Indikatorvariablen ausgedrückt werden. Vgl. Bagozzi, R. P., 1994, S. 330-333.

³¹⁸ Zum Einfluss der gewählten Spezifikation auf die Eignung der jeweiligen Messmethoden vgl. Eberl, M., 2004, S. 12-14; Law, K., Wong, C.-S., 1999, S. 144-146; Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. M., 2001, S. 269.

³¹⁹ Hinter dem reflektiven Messmodell steht die Vorstellung des "*Domain Sampling Model*", nach dem die Definition eines hypothetischen Konstrukts gleichzeitig sein Umfeld maßgeblich beschreibt. Vgl. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., 1994, S. 216-220. Das Verständnis des formativen Messmodells folgt dagegen einem strikten Operationalismus, wobei das Konstrukt aus den beeinflussenden

tionalisierung zielt grundsätzlich auf eine reflektive Spezifikation der Kontextfaktoren ab, da wie bereits diskutiert kein objektives Bild der Unternehmenssituation, sondern ausschließlich eine subjektive Repräsentation des Unternehmenskontexts erfasst werden kann. Damit ist ohnehin anzunehmen, dass die Indikatorausprägung zu einem gewissen Teil als reflektive Messung der Subjektivität (z.B. individuelles Ausmaß der Risikoaversion) zu interpretieren ist. Angesichts einer substantiierten Forschungsbasis gelang eine reflektive Spezifikation des Messmodells für die Faktoren "Dynamik", "Heterogenität der Absatzpositionierungen" und "Heterogenität des Unternehmenskontexts". Die Faktoren "Heterogenität der Kunden" und "Risikoausmaß" mussten jedoch mit einem eher als formativ zu interpretierendem Messmodell erfasst werden, da es nicht praktikabel erschien, die Faktoren auf Basis des identifizierten Forschungsstands reflektiv zu operationalisieren. Die gemischte Operationalisierung stellt insofern eine Herausforderung dar, da sich einhergehend mit diesem unterschiedlichen Verständnis der Spezifikation auch gänzlich unterschiedliche Bedingungen für eine sachgerechte Konstruktmessung ergeben.

So impliziert das reflektive Verständnis, dass alle Indikatoren Resultante desselben Konstrukts sind, und die Indikatoren deshalb weitgehend austauschbar sind, da für alle Indikatoren a priori in Bezug auf die Konstruktmessung der gleiche Grad an Validität bzw. Reliabilität unterstellt wird.³²⁰ Folglich stellen die statistischen Prüfmethode zur Identifikation und Prüfung reflektiver Konstrukte vornehmlich auf die "Gleichläufigkeit" der zu einem Faktor gehörigen Indikatorvariablen ab.³²¹ Die Anwendung reflektiver Prüfkriterien auf ein formativ spezifiziertes Konstrukt impliziert folglich, dass Indikatoren, die nicht hoch mit der übrigen Item-Batterie korrelieren, als nicht dem Konstrukt zugehörig entfernt werden.³²² Nachdem die "Gleichläufigkeit" der

Indikatoren konstruiert wird. Vgl. Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. M., 2001, S. 270. In diesem Sinne sind die beiden Ansätze antithetisch zu verstehen.

³²⁰ Vgl. Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., 2003, S. 200.

³²¹ Die Prüfmethode werden im Folgenden Abschnitt detailliert erläutert. Vgl. Abschnitte C.1.3.3.1. und C.1.3.3.2.

³²² Beispiel für ein typisches Prüfkriterium reflektiver Messmethodik, das zum Ausschluss niedrig korrelierender Indikatorvariablen führt, ist die Item-to-Total-Korrelation. Vgl. Malhorta, N., 1993, S. 146.

Konstruktindikatoren für formative Messmodelle jedoch nicht maßgeblich ist, birgt dieses Vorgehen das Risiko, dass irrtümlich wichtige Teilaspekte des Konstrukts ausgeschlossen und damit vernachlässigt werden.³²³ Aufgrund dieser Problematik eignen sich die etablierten Methoden der explorativen und konfirmatorischen Faktoranalyse, die auch als kovarianzstrukturbasierte Verfahren bezeichnet werden, nicht zur Messung formativer Konstrukte.³²⁴ Als Methode zur Messung und Beurteilung von formativen Faktoren hat sich in der Forschung stattdessen mit dem varianzbasierten Verfahren der partiellen kleinsten Quadrate (Partial Least Squares, PLS) eine spezielle Form des Strukturgleichungsmodells etabliert³²⁵, das in der Lage ist, sowohl reflektive als auch formative Faktoren abzubilden.³²⁶ Entgegen dem kovarianzstrukturbasierten Vorgehen der konfirmatorischen Faktorenanalyse können formative Konstrukte mittels der PLS-Methode nicht isoliert gemessen, sondern ausschließlich im Rahmen eines vollständigen Kausalmodells betrachtet werden, d.h. die Messung der Konstrukte kann nur bei gleichzeitiger Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Konstrukt und einer zu erklärenden Variable bestimmt werden.³²⁷ Diese Bedingung impliziert jedoch gleichzeitig, dass die Messung des Faktors, also der indikatorspezifische Einfluss auf das Konstrukt, und damit verbunden die fallspezifische Ausprägung, maßgeblich von

³²³ Vgl. Bollen, K. A., Lennox, R., 1991, S. 308. Hohe Indikatorkorrelationen sind für formative Messmodelle in der Tat schädlich, da Multikollinearität die Aussagekraft der Schätzergebnisse verzerrt. Götz, O., Liehr-Gobbers, K., 2004, S. 729.

³²⁴ Die Methoden werden in den Abschnitten C.1.3.3.1. und C.1.3.3.2. genauer beschrieben.

³²⁵ Die Methodik (varianzbasiertes Verfahren) ist von dem konkurrierenden Verfahren der Kovarianzstrukturanalyse abzugrenzen. Vgl. Bliemel, F., Eggert, A., Fassott, G., Henseler, J., 2005, S. 10. Auf eine vertiefte Darstellung der Spezifika der einzelnen Verfahren der Strukturgleichungsanalyse sei hier nur verwiesen (vgl. Chin, W. W., Newsted, P. R., 1999, S. 304 oder aber auch vertiefend vgl. Ringle, C. M., 2004).

³²⁶ Kovarianzbasierte Verfahren können formative Indikatoren nur über die Zusammenfassung zu einer Indexvariablen berücksichtigen. Der Einfluss einzelner Indikatoren ist dann nicht mehr analysierbar. Vgl. Fassott, G., Eggert, A., 2005, S. 25. Demgegenüber beschreibt Chin die spezifische Eignung varianzbasierter Verfahren zur Messung formativer Messmodelle. Vgl. Chin, W. W., Newsted, P. R., 1999, S. 304.

³²⁷ Die konfirmatorische Faktoranalyse (Confirmatory Factor Analysis, CFA) ist somit ein Sonderfall des Strukturgleichungsmodells, da in diesem Fall kein Zusammenhang zwischen exogenen und endogenen Variablen gebildet wird. Vgl. Backhaus, K., 2003, S. 408.

der im Modell berücksichtigten endogenen Variable beeinflusst wird.³²⁸ Soweit für einen Kontextfaktor Einflüsse auf mehrere Motive untersucht werden, gestaltet sich die Interpretation dann allerdings schwierig, da die inhaltliche Faktorstruktur zwischen den motivspezifischen Strukturgleichungsmodellen stark variieren kann und der Faktor folglich nicht über alle Modelle hinweg gleichzusetzen ist. Entgegen der PLS-Methodik ermöglicht die kovarianzstrukturbasierte bzw. faktoranalytische Vorgehensweise die Ableitung eigenständiger, von den endogenen Variablen unabhängiger Faktorwerte. Folglich wird die Konstruktmessung und -prüfung von der Messung des Zusammenhangs zwischen Kontextfaktor und Motivausprägung getrennt, wodurch eine konsistente Interpretation der Faktoren für alle Analysen des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskontext und einzelnen Motiven gewährleistet ist. Die folgende Abbildung verdeutlicht die beschriebenen Unterschiede in der Methodik bei der Validierung reflektiver und formativer Konstrukte. Die Darstellung bildet die beiden Methoden dabei konkret für den zu untersuchenden Zusammenhang (Einfluss des Kontextfaktors auf die Motivgewichtung) des konzeptualisierten Wirkungsmodells ab. Während die Konstruktmessung bzw. -validierung im reflektiven Messmodell von der Messung des Zusammenhangs zwischen Konstrukt (Faktor) und Motiv unabhängig ist, kann sie im formativen Messmodell nur unter Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen dem Konstrukt (Faktor) und dem jeweiligen Motiv erfolgen.

³²⁸ Der Einfluss ist auf den optimierenden Algorithmus des PLS-Verfahrens zurückzuführen, der für das gegebene Pfadmodell eine unter statistischen Gesichtspunkten möglichst gute Lösung zu erzielen versucht. Vgl. Chin, W. W., Newsted, P. R., 1999, S. 319 f.

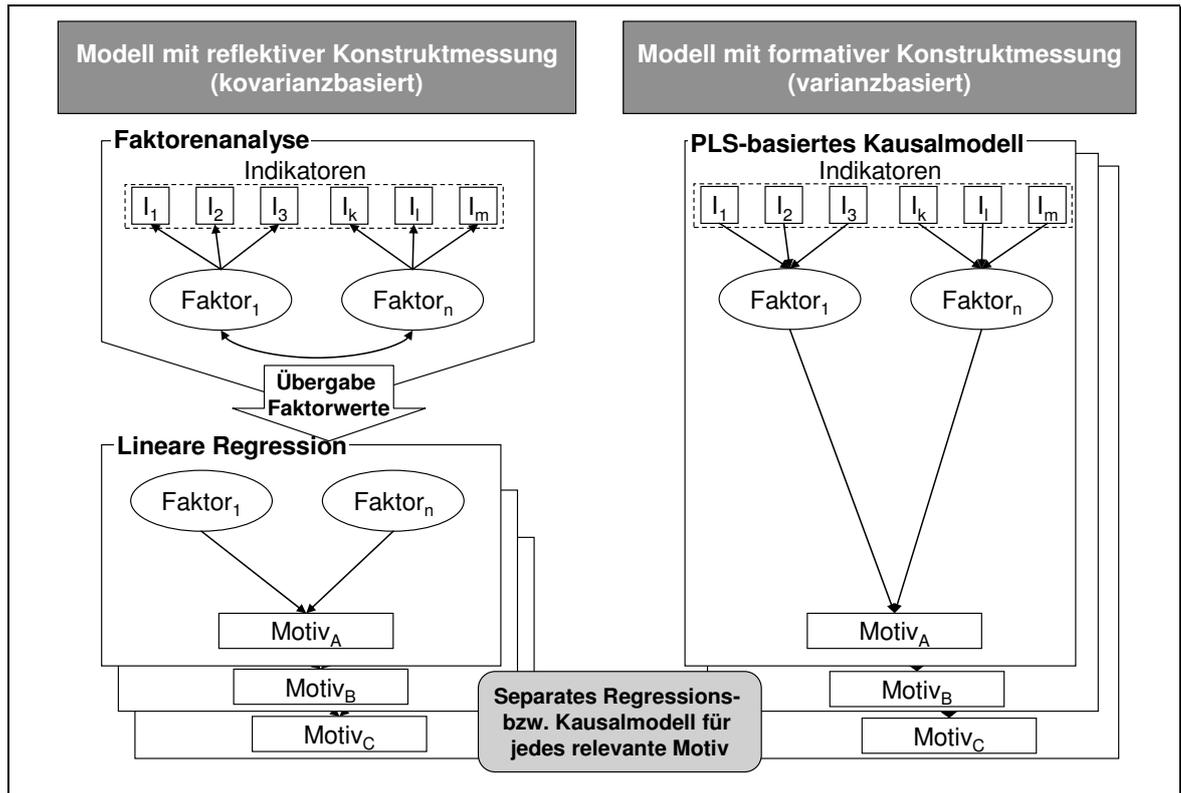


Abb. 37: Vorgehen zur Konstruktvalidierung in Abhängigkeit der Spezifikationsart des Messmodells

Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich Ihrer Anwendbarkeit auf die vorliegende Untersuchung weisen beide Vorgehensweisen bestimmte Schwächen auf. Die Anwendung der faktorenanalytischen Methode scheint angesichts zweier eher formativ operationalisierter Faktoren aus den genannten Gründen nicht unkritisch. Andererseits birgt das PLS-Modell das Problem der Vergleichbarkeit. Um sicherzustellen, dass die gewonnenen Faktoren wirklich diskriminant zueinander sind, sollen in jedem motivspezifischen Kausalmodell nicht nur die Faktoren, für die im Wirkungsmodell ein motivspezifischer Zusammenhang hypothetisiert wurde, sondern alle identifizierten Kontextfaktoren berücksichtigt werden. Angesichts der modellspezifischen Faktorstruktur sind durch die motivspezifische Faktorvalidierung mittels PLS jedoch möglicherweise gravierende Interpretationsschwierigkeiten zu erwarten.

Nach Abwägung der beschriebenen Methoden der Konstruktvalidierung wurde für diese Arbeit trotz nicht eindeutig reflektiver Spezifikation der faktoranalytische bzw. kovarianzstrukturbasierte Ansatz gewählt. Die Entscheidung gründet dabei vor allem auf der Stabilität der Konstruktmessung, die in diesem Fall unabhängig von der

Dependenzanalyse ist.³²⁹ Im Folgenden soll nun die Methodik zur Validierung reflektiv gemessener Konstrukte anhand der wichtigsten Gütekriterien erläutert werden.³³⁰

Als grundsätzliche Kriterien der Gütebeurteilung sind die Validität oder Gültigkeit einer Messung und die Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit einer Messung zu unterscheiden.³³¹

Die Reliabilität beschreibt die formale Genauigkeit der Messung. Sie spiegelt das Ausmaß wider, in dem die Konstruktmessung mit Zufallsfehlern behaftet ist, d.h. eine hohe Reliabilität ist gleichbedeutend mit einer geringen Anzahl an Zufallsfehlern bzw. mit einem hohen Anteil erklärter Varianz der Indikatoren durch die Assoziation mit dem

³²⁹ Im Detail waren folgende drei Punkte ausschlaggebend für die Entscheidung:

1. Die Ableitung modellunabhängiger Faktorwerte ist von großer Bedeutung, um die situative Bedingtheit der einzelnen Motive sowie der Präferenzen verzerrungsfrei zu vergleichen bzw. zu interpretieren. Der Vergleich verschiedener PLS-basierter Kausalmodelle hätte vergleichsweise große Unschärfen impliziert, die eine eindeutige Interpretation in Frage gestellt hätten.
2. Angesichts der Subjektivität der Kontexteinschätzung erscheint die Annahme eines reflektiven Messmodells gerechtfertigt. So ist zu vermuten, dass neben den Einflüssen der objektiven Situation zugleich subjektive Wahrnehmungskomponenten als Bestandteil des Konstrukts abgebildet werden. Auch wenn die Messung der objektiven Situation eher formativ spezifiziert wurde, ist das Messmodell zumindest für den subjektiven Bestandteil (z.B. individuelles Empfinden von Unterschieden zwischen den Kundenzielgruppen) in der Realität eindeutig reflektiv, da die Subjektivität der Wahrnehmung als kausaler Vorläufer für die Beurteilung der Kontextindikatoren zu verstehen ist. Folglich scheint die Gefahr, dass durch faktoranalytische Methoden wichtige Indikatoren aufgrund niedriger Korrelation mit dem übrigen Konstrukt ausgeschlossen werden, nicht all zu groß.
3. Die verfügbaren Prüfmethode der konfirmatorischen Faktoranalyse erlauben neben der externen Validierung eine ungleich stärker statistisch fundierte Validierung als es für formative Messmodelle möglich wäre. Durch die Substantiierung der theoriegeleiteten Operationalisierung anhand statistischer Prüfkriterien kann mit größerer Konfidenz angenommen werden, dass die hypothetisierten Kontextfaktoren in der Tat als solche valide abgebildet wurden.

³³⁰ Als grundsätzliche Annahme des reflektiven Messmodells gilt die Fehlerbehaftung der Messung, d.h. die Indikatoren bilden das Konstrukt nicht unverzerrt ab. Folglich muss für jedes einzelne Konstrukt (Kontextfaktor) untersucht werden, ob die beobachteten Indikatoren als manifeste Variablen die wirklichen Eigenschaften des Konstrukts wiedergeben, also in ihrer Gesamtheit das nicht unmittelbar beobachtbare, latente Konstrukt repräsentieren. Zusätzlich muss die Messung auf Fehler – etwa eine unzureichende Kovarianz einzelner Indikatoren mit den übrigen Indikatoren eines Konstrukts – hin untersucht werden. Vgl. Malhorta, N., 1993, S. 146.

³³¹ Die Überprüfung dieser beiden Gütekriterien ist Voraussetzung für eine sachgerechte Interpretation, da ansonsten das Ausmaß der inhärenten Fehler einer Messung nicht beurteilt werden kann und folglich eine korrekte Erhebung des Konstrukts dem Zufall überlassen bleibt. Vgl. Carmines, E. G., Zeller, R. A., 1979, S. 11; Berekhofen, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., 2001, S. 84.

zugrunde liegenden Konstrukt.³³² Ein Messverfahren gilt demnach dann als reliabel, wenn es bei wiederholten oder parallelen Messungen zu gleichen Ergebnissen führt.³³³

Reliabilität ist Voraussetzung für eine inhaltlich korrekte bzw. valide Messung.³³⁴ Hinsichtlich der Validität lassen sich nach Homburg und Giering wiederum vier wichtige Validitätsbegriffe unterscheiden:³³⁵

- Inhaltsvalidität: Inhaltlich-semantische Zugehörigkeit der Indikatoren zum Bereich des Konstrukts. Vollständigkeit der Abbildung des Konstrukts durch die Indikatoren.
- Konvergenzvalidität: Ausmaß der Korrelation zwischen den Indikatoren.
- Diskriminanzvalidität: Ausmaß der Abgrenzbarkeit der durch mehrere Konstrukte abgebildeten Inhalte.
- Nomologische Validität: Ausmaß der Übereinstimmung der theoretisch postulierten Zusammenhänge und der empirisch gewonnen Erkenntnisse.

Mit Ausnahme der Inhaltsvalidität und der nomologischen Validität, die vornehmlich qualitativ zu beurteilen sind,³³⁶ kann die Untersuchung der übrigen Validitätskriterien anhand statistischer Prüfkriterien erfolgen, die nachstehend kurz erläutert werden.

Die Literatur unterscheidet zur Messung von Validität und Reliabilität von Messskalen Prüfverfahren der ersten und zweiten Generation.³³⁷ Zur Konstruktvalidierung liefern

³³² Vgl. Peter, J. P., 1979, S. 8.

³³³ Vgl. Churchill, G. A., 1995, S. 539 f.

³³⁴ Vgl. Churchill, G. A., 1979, S. 65.

³³⁵ Vgl. Homburg, C., Giering, A., 1996, S. 7 f.

³³⁶ Vgl. Bohrnstedt, G., 1970, S. 92.

³³⁷ Verfahren der ersten Generation umfassen zum Beispiel die Methoden der multiplen Regression sowie der Faktor- und Clusteranalyse. Sie sind mit einer Reihe von Einschränkungen behaftet, etwa der Annahme, dass die Variablen keine Messfehler aufweisen. Verfahren der zweiten Generation greifen die gerade aufgezeigten Defizite auf. Vgl. Fornell, C., 1985, S. 2-8. Die Kritik richtet sich vor allem auf die Restriktivität der den Methoden der ersten Generation zugrunde liegenden Annahmen sowie auf die Tatsache, dass die Methoden anhand wenig transparenter Faustregeln festgelegt wurden, und inferenzstatistische Prüfungen zur Beurteilung von Validitätsaspekten nicht möglich sind. Zur Abgrenzung zwischen der ersten und zweiten Generation vgl. Homburg, C., Baumgartner,

beide Verfahren einen nennenswerten Beitrag, so dass auf die Gütekriterien beider Generationen zurückgegriffen werden soll.

1.3.3.1. Konstruktbeurteilung anhand der Gütekriterien der ersten Generation

Um die Güte der gemessenen Konstrukte zu beurteilen, werden in dieser Untersuchung die folgenden drei Methoden der sogenannten ersten Generation eingesetzt:

- Explorative Faktoranalyse
- Cronbachsches Alpha
- Item-to-Total-Korrelation

Die explorative Faktoranalyse dient dazu, die Indikatormenge auf die ihr zugrunde liegende Faktorstruktur hin zu untersuchen.³³⁸ Zweck dieser Analyse ist die Prüfung, ob die generelle Faktorstruktur "wieder erkannt" wird, wenn diesbezüglich keine Vorgaben gemacht werden.³³⁹ Durch die Faktoranalyse wird unter anderem eine Faktorladungsmatrix ermittelt. Die abgebildeten Faktorladungen drücken die Zugehörigkeit der einzelnen Indikatoren zu den Faktoren aus.³⁴⁰ Faktorladungen erlauben hierbei erste

H., 1995c, S. 67 und S. 80-82; Fornell, C., 1985; Bagozzi, R. P., Yi, Y., Phillips, L. W., 1991; zu den Methoden der ersten Generation vgl. vertiefend Churchill, G. A., 1979 oder auch Gerbing, D., Anderson, J., 1988.

³³⁸ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 1996, S. 190. Bei der explorativen Faktoranalyse wird von der wechselseitigen Abhängigkeit der Variablen auf den dahinter liegenden Faktor geschlossen. Damit unterscheidet sich die Faktoranalyse von sog. Dependenzanalysen, wie etwa der Regressionsanalyse, bei denen die Ausgangsdaten durch den Bezug zu abhängigen Variablen eingeteilt werden, weshalb die Faktoranalyse auch als Interdependenzanalyse bezeichnet wird. Vgl. Hüttner, M., Schwarting, U., 2000, S. 384. Die Grundidee der explorativen Faktoranalyse fußt auf der Annahme, dass sich eine Vielzahl von gegebenen Variablen auf einige wenige dahinter stehende Faktoren zurückführen lässt.

³³⁹ Dabei ist es spezifisches Merkmal der explorativen Faktoranalyse, dass nicht notwendigerweise ein Zusammenhang zwischen Indikatoren und Konstrukt ex ante definiert oder theoretisch begründet sein muss, sondern das Verfahren auch zur Gruppierung von Indikatoren zu Konstrukten bzw. zur Eliminierung unnötiger Indikatoren eingesetzt werden kann. Vgl. Hartung, J., Elpelt, B., 1992, S. 505 sowie Gerbing, D., Anderson, J., 1988, S. 189; Homburg, C., Baumgartner, H., 1995c, S. 88.

³⁴⁰ Auf Basis der Ausgangsdaten wird im Verlauf der explorativen Faktoranalyse eine Korrelationsmatrix der empirischen Indikatoren errechnet, die zu einer ersten Eliminierung von Indikatoren herangezogen werden kann. Die Inverse der Korrelationsmatrix dient als erster Indikator, um die Eignung des Indikatorbündels für die Faktoranalyse zu beurteilen. Eine Eignung ist dann gegeben, wenn die Inverse eine Diagonalmatrix darstellt, d.h. wenn die Nicht-diagonal-Elemente der inversen Korrelationsmatrix möglichst nahe bei Null liegen. Allerdings existiert kein allgemeingültiges Kriterium für den maximalen Abweichungsgrad der Nicht-diagonal-Elemente. Die Eignung spiegelt

Aussagen über Konvergenz- und Diskriminanzvalidität. Hohe Konvergenzvalidität liegt demnach vor, wenn die Indikatoren eindeutig einem Faktor zuordenbar sind. Von einer eindeutigen Zuordenbarkeit kann ausgegangen werden, wenn die Indikatoren ausreichend hoch auf den Faktor laden.³⁴¹

Zur Bestimmung der aus den untersuchten Indikatoren zu extrahierenden Anzahl von Faktoren dient das sogenannte Kaiser- oder Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO).³⁴² Um die Interpretation zu vereinfachen, wird hierbei die Faktorlösung zusätzlich mittels des VARIMAX-Verfahrens rotiert.³⁴³

Eine weitere aus der exploratorischen Faktoranalyse resultierende Messgröße ist die erklärte Varianz. Dieser Wert entspricht dem durch den Faktor erklärten Anteil an der gesamten Varianz der diesem Faktor zugrunde liegenden Faktoren. Als Anforderung gilt ein Erklärungsanteil von 50 Prozent der Varianz der Indikatoren.³⁴⁴

Sind die grundlegenden Anforderungen an die Ergebnisse der Faktoranalyse (auch: Faktorlösung) – eindeutige Faktorladungen der Indikatoren sowie ausreichende Erklärung der Indikatorvarianz durch den Faktor – erfüllt, können die explorative Faktorlösung und die dazugehörigen Indikatoren auf Reliabilität hin untersucht werden. Den am häufigsten angewandten Reliabilitätskoeffizienten der ersten Generation stellt

sich aber u.a. auch in der Korrelationsmatrix selbst wieder. Viele kleine Werte wären Indiz für eine sehr heterogene Struktur und würden die Anwendung der Faktoranalyse in Frage stellen. Aus dieser empirischen Korrelationsmatrix wird in einem zweiten Schritt die Faktorladungsmatrix berechnet. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 293 f.

³⁴¹ In der Literatur wird hierfür ein Mindestwert von 0,3 - 0,5 gefordert. Vgl. Tschopp, A., 1991, S. 53; Homburg, C., Giering, A., 1996, S. 8.; Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 299.

³⁴² Nach diesem Kriterium werden alle Faktoren ausgewählt, deren Eigenwerte größer als 1 sind. Der Eigenwert repräsentiert dabei die Summe der quadrierten Faktorladungen eines Faktors über alle Indikatoren. Vgl. Kaiser, H. F., Rice, J., 1974, S. 112; Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 295 f.

³⁴³ Das VARIMAX-Verfahren wurde alternativen Rotationsverfahren (z.B. OBLIMIN) vorgezogen, da VARIMAX eine lineare Unabhängigkeit der Faktoren unterstellt, wodurch Faktoren identifiziert werden, die zueinander orthogonal stehen, was letztlich die spätere Nutzung in der Regression angesichts der Unkorreliertheit der Regressoren erleichtert. Zum VARIMAX-Verfahren vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 318.

³⁴⁴ Vgl. Homburg, C., Giering, A., 1996, S. 12.

dabei das Cronbachsche Alpha dar.³⁴⁵ Der aus der Berechnung des Cronbachschen Alphas resultierende Wertebereich liegt zwischen 0 und 1. Hohe Werte nahe 1 deuten grundsätzlich auf ein hohes Maß an Reliabilität der Messskala hin. In der Literatur ist umstritten, ab welchem Koeffizienten die Reliabilität als akzeptabel anzusehen ist. Häufig erfolgt die Orientierung an dem Vorschlag von Nunnally, der einen Alphawert von 0,7 fordert.³⁴⁶

Das dritte Gütekriterium der ersten Generation ist die Item-to-Total-Korrelation, die sich ebenfalls auf eine Gruppe von Indikatoren, die denselben Faktor messen, bezieht. Sie ist definiert als die Korrelation einer Indikatorvariable mit der Summe aller Indikatoren, die demselben Faktor zugeordnet sind.³⁴⁷ Die Item-to-Total-Korrelation liegt zwischen 0 und 1. Besonders hohe Item-to-Total-Korrelationen lassen ein hohes Maß an Konvergenzvalidität vermuten.³⁴⁸ Der Koeffizient eignet sich als Eliminationskriterium für Indikatoren, wobei kleine Werte auf einen sehr schwachen Einfluss des Indikators auf den Faktor deuten. Sollte das Cronbachsche Alpha unter dem Schwellenwert von 0,7 liegen, so lässt sich durch Eliminierung von Indikatoren, die eine niedrige Item-to-Total-Korrelation aufweisen, eine Verbesserung des Cronbachschen Alphas erzielen.³⁴⁹

1.3.3.2. Konstruktbeurteilung anhand der Gütekriterien der zweiten Generation

Die Methoden der zweiten Generation beruhen auf der konfirmatorischen Faktoranalyse, die einen Sonderfall der Kovarianzstrukturanalyse darstellt.³⁵⁰ Im Gegensatz zur explorativen Faktoranalyse werden bei der konfirmatorischen Faktoranalyse den jeweiligen

³⁴⁵ Das Cronbachsche Alpha ist ein Maß der Internene-Konsistenz-Reliabilität der Indikatoren eines Konstruktes. Es stellt den Mittelwert aller Korrelationen dar, die sich ergeben, wenn die dem Faktor zugeordneten Indikatoren auf alle möglichen Arten in zwei Hälften geteilt und die Summen der jeweils resultierenden Variablenhälften anschließend miteinander korreliert werden. Vgl. Carmines, E. G., Zeller, R. A., 1979, S. 45.

³⁴⁶ Vgl. Nunnally, J. C., 1978, S. 245; vgl. auch Homburg, C., Baumgartner, H., 1995b, S. 8.

³⁴⁷ Vgl. Malhorta, N., 1993, S. 146.

³⁴⁸ Vgl. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., 1994, S. 301 f.

³⁴⁹ Vgl. Churchill, G. A., 1979, S. 68.

³⁵⁰ Vgl. Bagozzi, R. P., Baumgartner, J., 1994, S. 417.

Faktoren a priori einzelne Indikatoren zugeordnet, d.h. es liegt eine Theorie darüber vor, welche Struktur die hypothetisierten Konstrukte besitzen bzw. in welcher Beziehung sie zu den beobachteten Variablen stehen.³⁵¹ Nach der theoriegeleiteten Zuordnung der Indikatoren werden die Modellparameter dann dergestalt geschätzt, dass das Modell die Kovarianzstruktur der Indikatoren möglichst gut reproduziert.³⁵²

Das Ergebnis der Modellschätzung und somit die Beurteilung des Messmodells hinsichtlich Reliabilität und Validität kann anhand lokaler und globaler Gütekriterien bzw. Anpassungsmaße bewertet werden.³⁵³ Die lokalen Anpassungsmaße sind vor allem bei der Beurteilung der Konvergenzvalidität von Bedeutung, sind sie in diesem Zusammenhang doch wesentlich aussagekräftiger als die globalen Gütekriterien.³⁵⁴ Lokale Anpassungsmaße dienen der Beurteilung der Qualität einzelner Teilstrukturen im Messmodell. Hierbei kann nochmals in Kriterien für Indikatoren und Kriterien für Faktoren unterschieden werden. In der vorliegenden Arbeit werden die Indikatorreliabilität und der t-Wert der Faktorladung eines Indikators auf der Indikatorebene getestet, während die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) als lokale Gütemaße auf Faktorebene verwendet werden:

- **Indikatorreliabilität:** Die Indikatorreliabilität prüft zunächst auf Indikatorebene, wie gut ein einzelner Indikator durch den zugrunde liegenden Faktor repräsentiert wird. Der Wertebereich der Indikatorreliabilität liegt zwischen 0 und 1, wobei für eine reliable Messung in der Literatur häufig ein Mindestwert von 0,4 gefordert wird.³⁵⁵

³⁵¹ Daher auch die Zuordnung der konfirmatorischen Faktoranalyse zu den Messmodellen der Kausalanalyse. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 1996, S. 407 f.

³⁵² Die Schätzung der Modellparameter kann anhand unterschiedlicher Schätzverfahren erfolgen. Im Rahmen dieser Untersuchung kommt das Maximum-Likelihood-Verfahren zur Anwendung. Dieses Verfahren wird im Vergleich zum Unweighted-Least-Squares-Verfahren und dem Generalized-Least-Squares-Verfahren als die vergleichsweise robusteste Schätzmethode beschrieben. Vgl. Benz, J., 1990, S. 248.

³⁵³ Vgl. Homburg, C., Giering, A., 1996, S. 9.

³⁵⁴ Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 162-176.

³⁵⁵ Vgl. Bagozzi, R. P., Baumgartner, J., 1994, Fritz, W., 1995, S. 132; Bagozzi, R. P., Baumgartner, J., 1994, S. 404.

- **t-Wert der Faktorladung:** Auf der Indikatorebene muss zudem getestet werden, ob die Faktorladung eines Indikators signifikant von 0 verschieden ist. Dies ist der Fall, wenn der t-Wert der Faktorladung eines Indikators mindestens 1,65 bzw. 2,33 beträgt (einseitiger Test, bei einem Signifikanzniveau von 5 bzw. 1 Prozent).³⁵⁶
- **Faktorreliabilität:** Auf der Faktorebene dient die Faktorreliabilität als Beurteilungskriterium. Sie gibt an, wie gut eine Menge von Indikatoren den relevanten Faktor misst. Auch hier liegt der Wertebereich zwischen 0 und 1. Meist wird hier ein Minimalwert von 0,5 gefordert.³⁵⁷
- **DEV:** Die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) beschreibt jenen Anteil der Varianz, der durch einen Faktor erklärt wird. Hier wird generell der Wert 0,5 als Schwellenwert für eine gute Messung gefordert.³⁵⁸

Im Gegensatz zu den lokalen Gütekriterien, die sich auf die isolierte Betrachtung einzelner Modellbestandteile beschränken, wird die Konsistenz des Modells als Ganzes anhand der globalen Gütekriterien beurteilt. In der Literatur wird eine Vielzahl **globaler Gütekriterien** diskutiert.³⁵⁹ Als etablierte Messgrößen sind hier vor allem der Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test), der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), der Goodness of Fit Index (GFI), der Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) sowie der Comparative Fit Index (CFI) zu nennen:

- **Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test):** Die χ^2 -Teststatistik analysiert die „Richtigkeit“ eines Modells.³⁶⁰ Die Beurteilung des χ^2 -Werts erfolgt anhand des p-Werts, der angibt, wie wahrscheinlich es ist, dass der χ^2 -Wert größer als der tatsächlich ermittelte ist, obwohl das Modell korrekt ist. Bei einem

³⁵⁶ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 411.

³⁵⁷ Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 170; Bagozzi, R. P., Yi, Y., 1988, S. 82.

³⁵⁸ Vgl. Fornell, C., Larcker, D. F., 1981, S. 45.

³⁵⁹ Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 162 f.

³⁶⁰ Zur Beurteilung der χ^2 -verteilten Teststatistik muss außerdem die Zahl der Freiheitsgrade (degrees of freedom = *df*) bestimmt werden. Diese wird über die Anzahl der zu schätzenden Parameter *t* sowie die Anzahl der Indikatorvariablen *q* ermittelt.

p-Wert von mindestens 0,05 kann das Modell auf dem 5-Prozent-Signifikanzniveau nicht abgelehnt werden. Angesichts der vielfach diskutierten Probleme des χ^2 -Tests³⁶¹ wird zusätzlich zum χ^2 -Wert der Quotienten aus χ^2 -Wert und der Zahl der Freiheitsgrade betrachtet.³⁶² Als Grenzwert für diesen Quotienten gilt einen Wert kleiner gleich 2,5.³⁶³

- **RMSEA:** Der Vorteil des Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA) gegenüber dem χ^2 -Test liegt u.a. darin, dass nicht die „absolute Richtigkeit“ eines Modells getestet wird, sondern die Güte der Approximation des Modells an die erhobenen Daten.³⁶⁴ Die einschlägige Literatur fordert, dass der RMSEA einen Grenzwert von 0,08 nicht überschreiten sollte.³⁶⁵
- **GFI/AGFI:** Die Gütemaße Goodness of Fit Index (GFI) und Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) messen die Diskrepanz zwischen der empirischen Kovarianzmatrix und der durch das Modell generierten Matrix. Der Wertebereich des GFI liegt zwischen 0 und 1, wobei 1 als eine perfekte Modellanpassung interpretierbar ist. In der Literatur wird häufig der Wert 0,9 für eine ausreichende Modellgüte angegeben.³⁶⁶ Den Nachteil dieses Maßes, die Nichtberücksichtigung der Freiheitsgrade³⁶⁷, überwindet der AGFI. Auch dieses Maß liegt zwischen 0 und 1, wobei analog zum GFI ein Wert nahe 1 angestrebt und 0,9 grundsätzlich als

³⁶¹ Vornehmlich wird die problematische Eigenschaft des Tests kritisiert, dass die Wahrscheinlichkeit der Ablehnung eines Modells mit zunehmender Stichprobengröße steigt. Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 168; Byrne, B. M., 2001, S. 81.

³⁶² Dieser auf Wheaton et al. zurückgehende Test setzt das Chi-Quadrat in Verhältnis zu den Freiheitsgraden. Der Test wurde jedoch später vom Autor selbst in Frage gestellt. Vgl. Wheaton, B., 1987, S. 118 f.

³⁶³ Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 168. Balderjahn und Fritz halten einen weniger strengen Grenzwert von 5 für ausreichend. Vgl. Balderjahn, I., 1986, S. 109 und Fritz, W., 1995, S. 140. Gemäß Homburg soll hier der strengere Wert von 2,5 zugrunde gelegt werden.

³⁶⁴ Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 166.

³⁶⁵ Bei Werten unter 0,05 wird ein Modell als "gut" bezeichnet. Vgl. ebenda, S. 167.

³⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 168.

³⁶⁷ Vgl. Jöreskog, K. G., Sörbom, D., 1989, S. 27.

Grenzwert gesehen wird.³⁶⁸ Bei der Beurteilung der Kennzahlen ist jedoch die Komplexität des Gesamtmodells zu berücksichtigen. Bei hoher Modellkomplexität und gleichzeitig guten RMSEA, sind jedoch auch niedrigere Werte akzeptabel.³⁶⁹

- **CFI:** Ähnlich wie der AGFI berücksichtigt auch der CFI die Freiheitsgrade des Modells. Allerdings wird beim CFI anders als bei den bisher dargestellten Gütemaßen die Güte eines spezifizierten Modells in Relation zu einem Basismodell beurteilt.³⁷⁰ Für den CFI werden ebenfalls Mindestwerte von 0,9 angestrebt.
- **Fornell-Larcker-Kriterium:** Anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums soll die Diskriminanzvalidität der im Modell abgebildeten Faktoren überprüft werden.³⁷¹ Im Rahmen dieses Kriteriums wird gefordert, dass die durchschnittlich erfassten Varianzen jedes Faktorenpaares größer sind als die quadrierte Korrelation zwischen den Faktoren. Dies bedeutet, dass die Varianzerklärung eines Faktors bezogen auf seine Indikatoren höher ist als die Varianzerklärung bezüglich anderer Faktoren.

Die insgesamt zur Beurteilung der Messskala verwendeten Gütekriterien lassen sich mittels eines Prüfschemas zusammenfassen.³⁷² In Tabelle 9 sind die in der vorliegenden Untersuchung verwendeten Kriterien und Anspruchsniveaus in Form einer solchen Prüfsystematik zusammengefasst.

Kriterien der ersten Generation	Anspruchsniveau
Erklärte Varianz der exploratorischen	$\geq 0,5$

³⁶⁸ Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 168.

³⁶⁹ So kommen Baumgartner und Homburg bei einem Vergleich der betrachteten Gütemaße im Rahmen einer Metastudie zu dem Schluss, dass GFI, AGFI und CFI negativ von der Modellkomplexität beeinflusst werden, die Ausprägungen des χ^2/df -Wertes sowie des RMSEA dagegen nicht. Vgl. Baumgartner, H., Homburg, C., 1996, S. 153.

³⁷⁰ Für dieses Basismodell wird üblicherweise angenommen, dass alle Indikatorvariablen im Modell unabhängig sind und somit keine wesentlichen Informationen im Modell enthalten sind. Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 170.

³⁷¹ Vgl. Fornell, C., Larcker, D. F., 1981.

³⁷² Vgl. Fritz, W., 1995, S. 140.

Faktoranalyse	
Faktorladung	$\geq 0,4$
Cronbachsches Alpha	$\geq 0,7$
Item-to-Total-Korrelation	Elimination des Indikators mit der niedrigsten Item-to-Total Korrelation, sofern das Cronbachsche Alpha $< 0,7$ ist.
Kriterien der zweiten Generation	
χ^2/df	$\leq 2,5$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\leq 0,9^*$
AGFI	$\leq 0,9^*$
CFI	$\leq 0,9$
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
Signifikanz der Faktorladungen (einseitiger Test auf 5-Prozent-Niveau)	$t \geq 1,645$
Faktorreliabilität	$\geq 0,5$
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	$\geq 0,5$
Fornell-Larcker-Kriterium	DEV (Faktor i) $>$ quadrierte Korrelation zwischen Faktor i und Faktor j für alle $i \neq j$
* Bei hoher Modellkomplexität und guten Werten für χ^2 und RMSEA sind auch niedrigere Werte akzeptabel.	

Tab. 8: Zusammenfassung der berücksichtigten Gütekriterien der Faktoranalyse

Die Vorgehensweise zur Etablierung und Überprüfung des Messmodells lehnt sich in der vorliegenden Arbeit weitestgehend an dem Vorschlag von Homburg und Giering an.³⁷³

³⁷³ Zunächst werden die empirischen Daten hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit der konzeptualisierten Faktorenstruktur geprüft. Hierzu werden zunächst die Faktorladungsmatrix, Erklärungsgehalt der Faktoren und das Cronbachsche Alpha für die Messung der internen Konsistenz der Faktoren betrachtet. Im Anschluss werden die Gütekriterien der zweiten Generation abgeprüft. Im Fall einer erfolgreichen Güteprüfung (vgl. hierzu die in Tab. 8: aufgeführten Anforderungsniveaus) kann das Messinstrument zur Erfassung des entscheidungsrelevanten Unternehmenskontexts als validiert betrachtet werden. Ergibt die Überprüfung eine Verletzung der Kriterien, so wird auf Basis der der Indikatorvariablen zunächst eine explorative Faktoranalyse durchgeführt. Hierbei werden Indikatoren, die geringe Faktorladungen bzw. hohe Querladungen aufweisen, eliminiert. Die gefundene Faktorenstruktur wird im Anschluss mit Hilfe der konfirmatorischen Faktoranalyse überprüft und mit den in Tab. 8: aufgeführten globalen und lokalen Gütekriterien und ihren Anforderungsniveaus bewertet. Mit der Überprüfung der Diskriminanzvalidität anhand des Fornell- Larcker-Kriteriums wird die Operationalisierung des Unternehmenskontexts abgeschlossen. Vgl. Homburg, C., Giering, A., 1996, S. 12.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die beschriebenen Verfahren nicht ausschließlich so verstanden werden, dass nur bei einer simultanen Erfüllung aller Prüfgrößen die Verwendung des Modells stattfinden kann. Ein rein datengetriebenes Vorgehen, bei dem die Anpassung der Messinstrumente mechanistisch erfolgt, sobald bestimmte Anpassungsmaße nicht erfüllt sind, ist wenig hilfreich. Wie bereits bei der Diskussion der Spezifikationsmethoden dargelegt, kann es durch den kennziffernbedingten Indikatorenausschluss auch zu Problemen bei der Inhaltsvalidität kommen.³⁷⁴ So sollten Indikatoren erst dann eliminiert werden, wenn eine deutliche Verletzung mehrerer Gütekriterien festzustellen ist.³⁷⁵

³⁷⁴ Vgl. Abschnitt C.1.3.3.

³⁷⁵ Eine ähnliche Position beziehen auch Homburg und Baumgartner. Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H., 1995a, S. 172.

2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung und theoretische Einordnung

Wie bereits im Rahmen der Konzeptualisierung sowie im Abschnitt C.1.3. dargestellt, gruppieren sich die zu untersuchenden Forschungshypothesen zu drei übergreifenden Fragestellungen. Im Zuge der ersten Fragestellung wird die Struktur der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung beleuchtet. Dabei gilt es zu prüfen, ob der theoretisch hergeleitete Optionsraum der Unternehmensmarkenstrategie – vornehmlich die Hypothese mehrerer voneinander unabhängiger Entscheidungsdimensionen – auch dem aus Sicht der Entscheider wahrgenommenen Handlungsraum entspricht. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen finden sich im Abschnitt C.2.1.

Die zweite Gruppe von Fragestellungen untersucht den Zusammenhang zwischen der Präferenzbildung auf den einzelnen Entscheidungsdimensionen der Unternehmensmarkenstrategie (soweit sie in Abschnitt C.2.1. bestätigt werden können) und der entscheidungsspezifischen Ausprägung des Zielsystems des Entscheiders (konkret der relativen Bedeutung der einzelnen Motive). Die Abschnitte C.2.2. bis C.2.2.4. fassen die Ergebnisse dieser Analysen zusammen.

Die dritte und letzte Gruppe von Fragestellungen beschäftigt sich mit der situativen Abhängigkeit der Präferenzbildung. Diese Untersuchung verlangt vorab eine Validierung der Messung aller untersuchten Konstrukte des Unternehmenskontexts. Im Anschluss werden die Hypothesen zur situativen Bedingtheit der untersuchten Motive geprüft und, soweit Zusammenhänge mit der Motivebene nachgewiesen werden können, die situative Bedingtheit der Präferenzbildung selbst geprüft. Die Abschnitte C.2.4. bis C.2.5. erläutern die Ergebnisse dieser Analysen. Die folgende Abbildung fasst die Kernfragen der einzelnen Untersuchungsschritte zusammen.

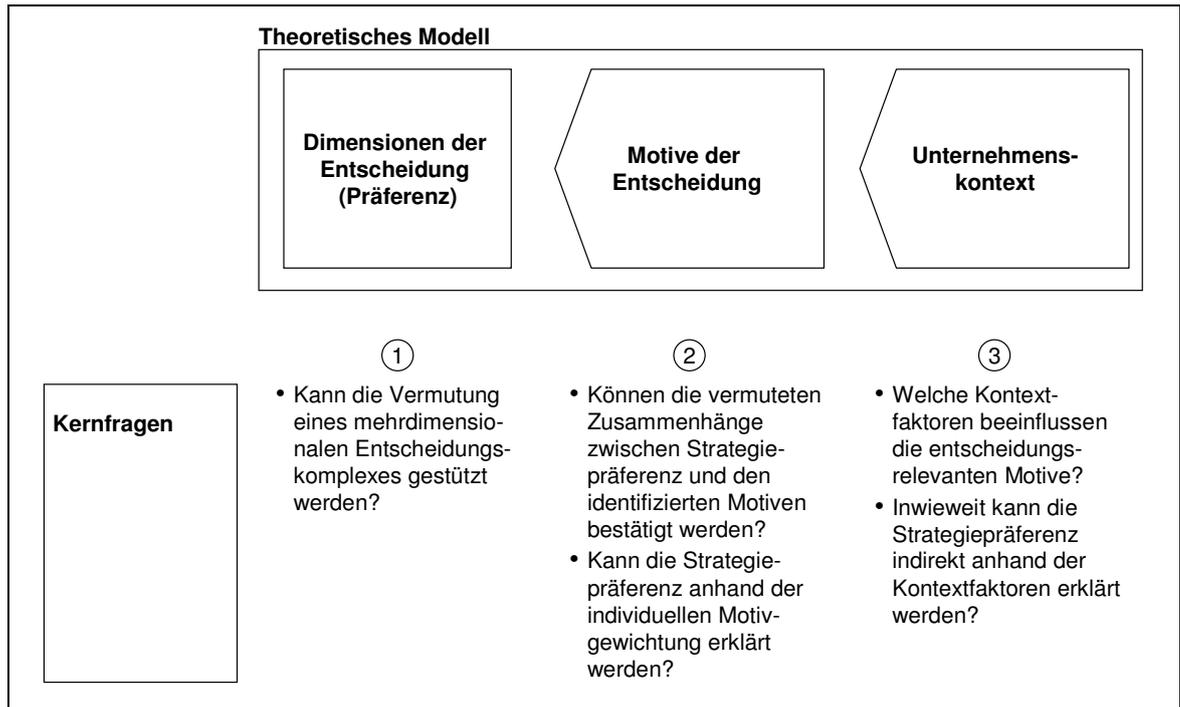


Abb. 38: Untersuchungsschritte und Kernfragen der Empirie

Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem die einzelnen Analyseschritte aufeinander aufbauen, werden die empirischen Ergebnisse als Synthese jedes Analyseschritts den theoretischen Überlegungen gegenübergestellt, um Diskrepanzen zur Theorie aufzudecken und die Ergebnisse einer ersten kritischen Prüfung zu unterziehen, bevor eine Darstellung der Ergebnisse auf den weiteren Stufen des Wirkungsmodells erfolgt.

2.1. Dimensionalität der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung

Wie in Abschnitt B.3.2. beschrieben, wurde die Entscheidung über die Unternehmensmarkenstrategie als dreidimensionales Konstrukt konzeptualisiert. Um die Annahme von drei unabhängigen Entscheidungsdimensionen zu prüfen, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt, im Rahmen derer die Präferenzurteile für die verschiedenen Entscheidungsdimensionen miteinander korreliert wurden. Dabei war zu erwarten, dass bei Berücksichtigung aller teilnehmenden Unternehmen ein relativ starkes Korrelationsniveau zwischen den Entscheidungsdimensionen vorgefunden wird. Im Rahmen der theoretischen Herleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass für Dienstleistungsunternehmen eine Unterscheidung der Markierungsebenen der Absatz- und der Unternehmensbereichsmarke nicht möglich ist, da produkt- und organisationale Markenassoziationen untrennbar verbunden sind. Darüber hinaus bietet sich faktisch kein

unternehmensmarkenstrategischer Entscheidungsraum, soweit nur eine einzige Absatzmarke existiert.³⁷⁶ Um die Unabhängigkeit der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidungsdimensionen unter Ausschluss dieser offensichtlichen Zusammenhänge zu prüfen, wurde zusätzlich eine Korrelationsanalyse ausschließlich anhand der Antworten von Teilnehmern durchgeführt, deren Unternehmen in einer produzierenden Branche tätig sind und gleichzeitig mehrere Absatzmarken nutzen. Die folgende Abbildung zeigt die Korrelationen zwischen den Präferenzdimensionen für beide Stichproben.³⁷⁷

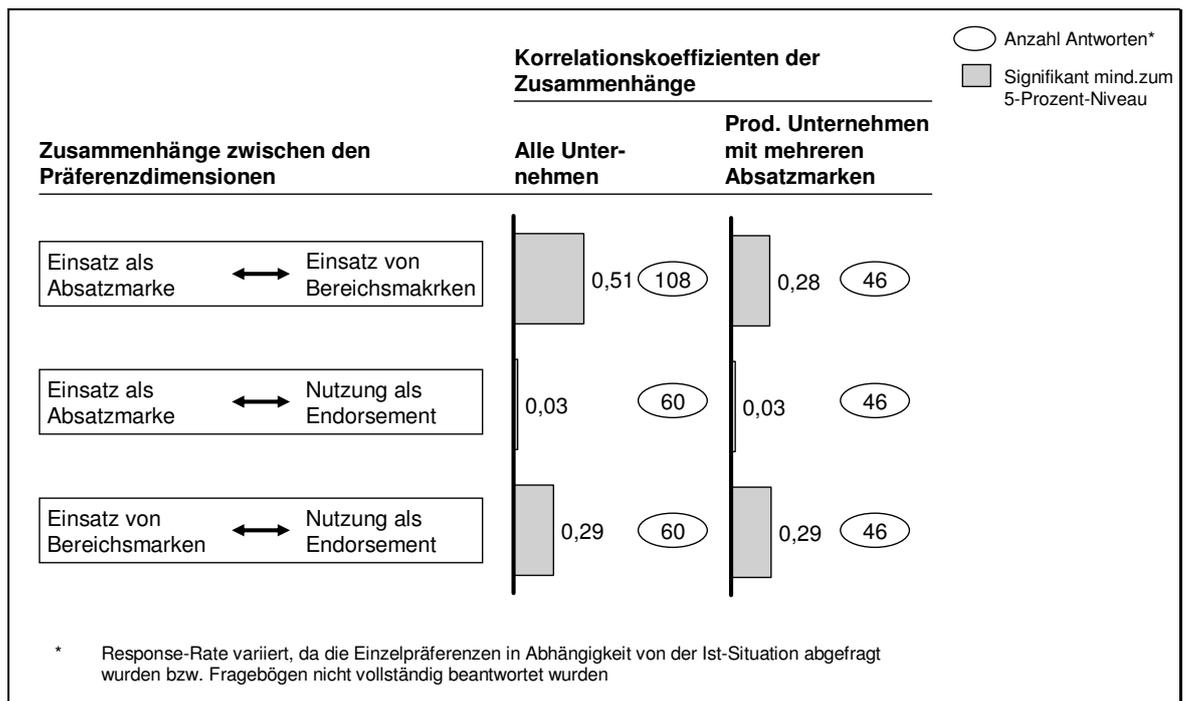


Abb. 39: Korrelationen der Entscheidungsdimensionen

Quelle: Eigene Darstellung

Wie erwartet ergab sich in der Stichprobe mit allen teilnehmenden Unternehmen eine hohe Korrelation zwischen der Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als

³⁷⁶ Wie bereits im Rahmen der Definition des Untersuchungsgegenstands festgehalten, ist die Frage hinsichtlich der Anzahl eigenständiger Absatzmarken als Fragestellung der klassischen Markenstrategien des Absatzmarkts von der Unternehmensmarkenstrategie abzugrenzen und folglich nicht als erklärende Modellkomponente, sondern als gegebene Rahmenbedingung und damit gleichsam als Einschränkung des Gestaltungsraums der Unternehmensmarkenstrategie anzusehen. Vgl. Abschnitt B.1.3.

³⁷⁷ Die Anzahl der Antworten variiert für die einzelnen Korrelationen, da die Präferenz nur abgefragt wurde, soweit die Entscheidungsdimension relevant war (Endorsement wurde nur bei Unternehmen mit mehreren Absatzmarken abgefragt).

Absatzmarke und der Präferenz bez. der Bereichsmarken.³⁷⁸ Die Korrelationen in der eingeschränkten Stichprobe sind zwar immer noch signifikant, mit weniger als 0,3 jedoch auf relativ geringem Niveau.

Für produzierende Unternehmen, denen sich durch das Vorhandensein mehrerer Absatzmarken ein entsprechender Gestaltungsraum eröffnet, lässt sich folglich eine weitgehende Unabhängigkeit dieser Dimensionen feststellen. Das Verständnis der Unternehmensmarkenstrategie als mehrdimensionales Konstrukt konnte damit unter den genannten Einschränkungen bestätigt werden.

Auffällig ist, dass die Entscheidung hinsichtlich des Endorsement und die Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke gänzlich unabhängig zu sein scheinen. Die Korrelation zwischen der Endorsement-Entscheidung und der Entscheidung über den Aufbau von Bereichsmarken ist plausibel, nachdem beide Entscheidungen weniger ein vertikales (auf verschiedene Markierungsebenen bezogenes), sondern vielmehr ein horizontales Gestaltungsmerkmal darstellen, bei dem der Bedarf der Zielgruppendifferenzierung innerhalb einer Anspruchsgruppe im Vordergrund steht. Nichtsdestotrotz scheint das niedrige Korrelationsniveau die These dreier unabhängiger Entscheidungsdimensionen zu stützen.

Für das weitere Vorgehen bleibt zudem festzuhalten, dass eine sachgerechte Analyse der einzelnen Entscheidungsdimensionen nur für bestimmte Teile der Stichprobe erfolgen kann: So müssen Unternehmen mit Monomarkenstrategie am Absatzmarkt angesichts des Fehlens eines unternehmensmarkenstrategischen Gestaltungsraums aus der Betrachtung weitgehend ausgeschlossen werden. Weiter müssen Unternehmen des Dienstleistungssektors für die Analyse der Entscheidung auf organisatorischer Ebene ausgeklammert werden, da für diese Unternehmen keine eigenständige organisatorische Markierungsebene angenommen werden kann, und die Ergebnisse zur Entscheidung bez.

³⁷⁸ Angesichts der sachlogischen Überlegungen müsste die Korrelation noch stärker ausfallen, jedoch gilt zu berücksichtigen, dass sich schon aufgrund der Erhebung der Präferenz auf einer siebenstufigen Skala Verschiebungen im Präferenzurteil ergeben. Betrachtet man aber die Präferenzgruppen, so ist festzustellen, dass 46 der 48 Ein-Produkt-Unternehmen die Nutzung der Unternehmensmarke als Absatzmarke präferieren und gleichzeitig die Verwendung von Bereichsmarken ablehnen (zwei Befragte waren bei der Entscheidung auf Bereichsebene indifferent).

Bereichsmarken folglich durch die markenstrategische Entscheidung am Absatzmarkt verzerrt würden.

Die folgende Grafik verdeutlicht die Zusammensetzung der für die jeweiligen Analysen verwendeten Stichproben:

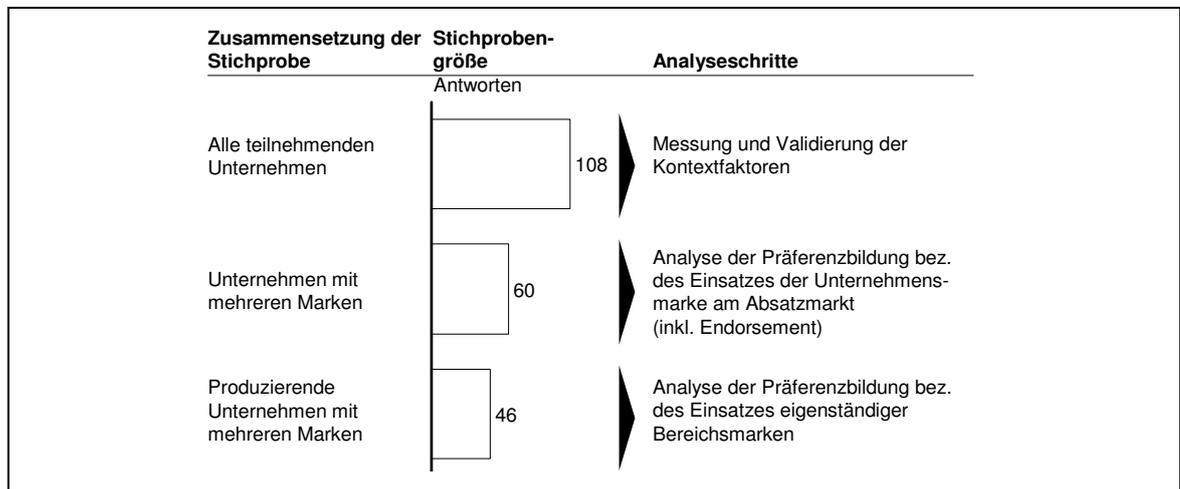


Abb. 40: Stichproben und Analyseschritte

Quelle: Eigene Darstellung

2.2. Einfluss des Zielsystems auf die unternehmensstrategische Präferenzbildung

Die Strategiepräferenz wurde als Ergebnis des Abgleichs zwischen dem individuellen Zielsystem des Entscheiders und der subjektiven Einschätzung der relativen Zielerfüllung der Strategie konzeptualisiert.³⁷⁹ Als maßgeblich für die Präferenzbildung gelten folglich die Bedeutung des jeweiligen Motivs sowie die Zielkomplementarität der Strategie. Der Einfachheit halber soll im Folgenden – auch wenn durch die betreffende Formulierung im Fragebogen der Aspekt der Zielkomplementarität implizit abgefragt wurde – nur von der relativen Ziel- bzw. Motivgewichtung gesprochen werden.³⁸⁰

³⁷⁹ Vgl. Abschnitt B.3.3.

³⁸⁰ Zwar wurde ursprünglich für jedes Ziel hinsichtlich der Handlungsoptionen die Zielkomplementarität abgefragt, um die Bedeutung entsprechend zu gewichten. Diese Gewichtung erwies sich jedoch als unnötig, da sich keine von der hypothetisierten Struktur abweichenden Wirkungsrichtungen zwischen Motiven und Handlungsoptionen ergaben (die Skala des Items zur Erfassung der Zielkomplemen-

Konkret wurden Hypothesen entwickelt, die für die einzelnen Motive einen "spezifischen Erklärungswert" für die Strategiepräferenzen unterstellen. Mit dem Begriff des "spezifischen Erklärungswerts" zielt die Hypothese nicht auf den bloßen, bivariaten Zusammenhang zwischen der Motivbedeutung und der Strategiepräferenz ab, sondern unterstellt, dass das Motiv zur Erklärung der Präferenzbildung einen von den übrigen Motiveinflüssen unabhängigen, eigenständigen Beitrag liefert. Damit reicht eine Analyse der Korrelationen zwischen Motiven und Präferenzen zur Bestätigung der Hypothesen nicht aus. Vielmehr muss der Wirkungszusammenhang im Rahmen einer Regressionsanalyse belegt werden, um sicherzustellen, dass der Einfluss in der Tat exklusiv auf das betrachtete Motiv und nicht auf mehrere Motive gleichzeitig zurückzuführen ist. Die Korrelationsanalyse von Motivgewichtung und Präferenzurteil eignet sich dennoch als erster Indikator, ob das Motiv überhaupt einen Beitrag in der Regression liefern wird. Je stärker die wahrgenommene Bedeutung eines Motivs mit dem Ausmaß der Ablehnung bzw. Präferenz einer Handlungsoption korreliert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Präferenz auf dieses Motiv bzw. diesen Unterschied in der Motivgewichtung zurückzuführen ist.³⁸¹ Daher wurde für jede Entscheidungsdimension eine Korrelationsanalyse durchgeführt, um die Zusammenhänge zwischen Präferenzausprägung und Motivgewichtung zu identifizieren. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse dieser Korrelationsanalysen zusammen.

tarität wurde nicht im negativen Wertebereich genutzt), und die relative Zielkomplementarität bereits implizit in der Formulierung der Frage zur Erfassung der Zielgewichtung enthalten ist.

³⁸¹ Dabei soll das Merkmal der Korrelation nicht mit der Kausalität gleichgesetzt werden. Zur Abgrenzung vgl. vertiefend Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 344.

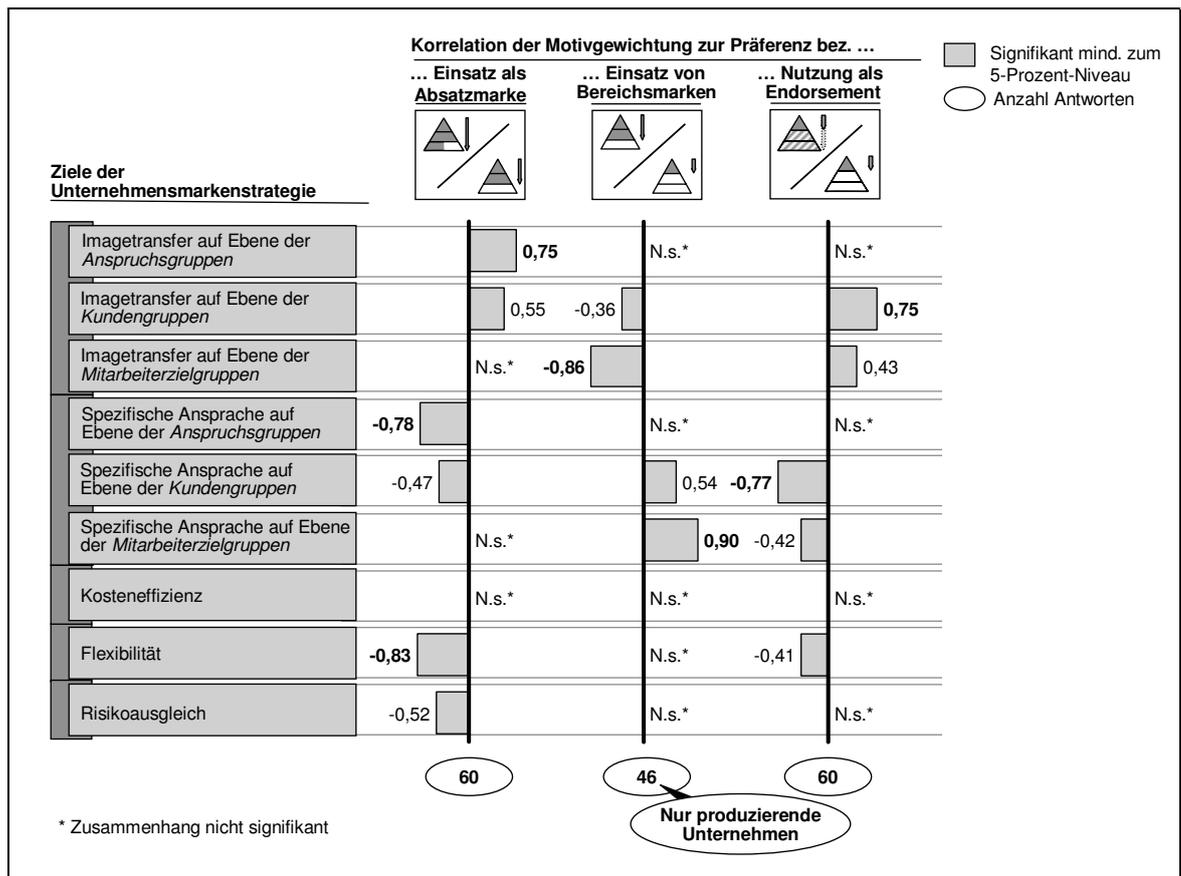


Abb. 41: Korrelation zwischen den Entscheidungsmerkmalen und der entscheidungsspezifischen Motivbedeutung

Quelle: Eigene Abbildung

Die großen Unterschiede in der Motivbedeutung zwischen den einzelnen Entscheidungsdimensionen (siehe fett gedruckte Korrelationskoeffizienten in der Abbildung) können als weiteres Indiz für die Unabhängigkeit der untersuchten Entscheidungsdimensionen aufgefasst werden.³⁸² Die Tatsache, dass sich hinsichtlich einzelner Entscheidungsdimensionen für fast alle Motive signifikante Korrelationen ergeben, sollte nicht überbewertet werden. So gilt es zu berücksichtigen, dass die Komplementarität der Motive zu den jeweiligen Handlungsoptionen für den Teilnehmer in der Befragung weitgehend offensichtlich war, und gleichzeitig die Erreichung jedes

³⁸² Es ist auffällig, dass sich die Motivbedeutung vor allem für diejenigen Motive von den übrigen Entscheidungsdimensionen abhebt, für die sich die stärkste Korrelation mit der betrachteten Entscheidungsdimension feststellen lässt.

strategiekomplementären Motivs erstrebenswert erscheint. Insofern überrascht es nicht, dass strategiekomplementäre Motive allgemein hoch und gegenläufige Motive niedrig bewertet wurden.³⁸³

Mit den in Abb. 41 dargestellten Korrelationskoeffizienten wird bisher nur der bivariate Zusammenhang zur Präferenz abgebildet, ohne die Einflüsse der übrigen Motive zu berücksichtigen. Nachdem sich die Entscheidung bzw. Präferenzbildung der Konzeptualisierung entsprechend aber aus dem ganzheitlichen Bild des Zielsystems ableitet, soll die Bedeutung der Motive des entscheidungsspezifischen Zielsystems im Rahmen einer Regressionsanalyse beurteilt werden. Nachstehend erfolgt daher die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Präferenzbildung und Zielsystem des Entscheiders anhand einer multivariaten Regressionsanalyse.

2.2.1. Motive für den Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke

Hinsichtlich der Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke wurden im Rahmen der Konzeptualisierung folgende Hypothesen aufgestellt:

	Forschungshypothese zu den Einflüssen der Motive
	Kosteneffizienz
H _{Ziele1} :	Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> . Der Zusammenhang ist positiv.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen
H _{Ziele4} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist positiv.

³⁸³ Eine tendenzielle Übergewichtung sachlogisch zusammengehöriger Motive im Rahmen der Befragung ist wahrscheinlich, da von einem rein rationalen Standpunkt alle Motive – soweit nicht gegenläufig – grundsätzlich als wichtig einzustufen sind und ähnlich wie beim Problem des sog. Social-Desirability-Response-Set eine entsprechende Übergewichtung durch die Befragten zu erwarten ist. Zum Social-Desirability-Response-Set vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 332 f.

H _{Ziele5} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen " liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist negativ.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kundengruppen
H _{Ziele6} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist positiv.
H _{Ziele7} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist negativ.
	Unternehmensstrategische Ziele
H _{Ziele20} :	Die Bedeutung des Ziels "unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> . Der Zusammenhang ist negativ.
H _{Ziele23} :	Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> . Der Zusammenhang ist negativ.

Tab. 9: Zusammenfassung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. der Absatzmarkenstrategie

Soweit durch die in Abb. 41 dargestellte Korrelationsanalyse keine signifikanten Zusammenhänge identifiziert werden konnten, müssen die Hypothesen als widerlegt betrachtet werden: So lässt sich der hypothetisierte Einfluss des Motivs der Kostenoptimierung bzw. Kosteneffizienz auf die unternehmensmarkenstrategische Präferenzbildung (H_{Ziele1}) nicht nachweisen. Die Hypothese H_{Ziele1} kann somit nicht bestätigt werden. Alle übrigen Motive, deren Gewichtung signifikant mit der Entscheidung korreliert, wurden in einer Regression auf ihren Erklärungswert für die Präferenzbildung hin untersucht. Diese schrittweise Regression lieferte ein Regressionsmodell mit zwei Regressoren, wobei das Motiv "Flexibilität" als das mit Abstand wichtigste Erklärungsmerkmal identifiziert wurde. So kann mittels der bivariaten Regression bereits gut 68 Prozent der Gesamtvarianz der Strategiepräferenz erklärt werden. Im zweiten Modell der schrittweisen Regression wurde neben dem Motiv "Flexibilität" das Motiv "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" als entscheidungsrelevantes Motiv identifiziert. In Anbetracht des steigenden Gütemaßes korr. R² von 0,69 auf 0,85 erscheint die Berücksichtigung des Motivs "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" als weiteres Erklärungsmerkmal sinnvoll, auch wenn der Regressionskoeffizient des Motivs "Flexibilität" aufgrund der hohen Interkorrelation der Motive sinkt.

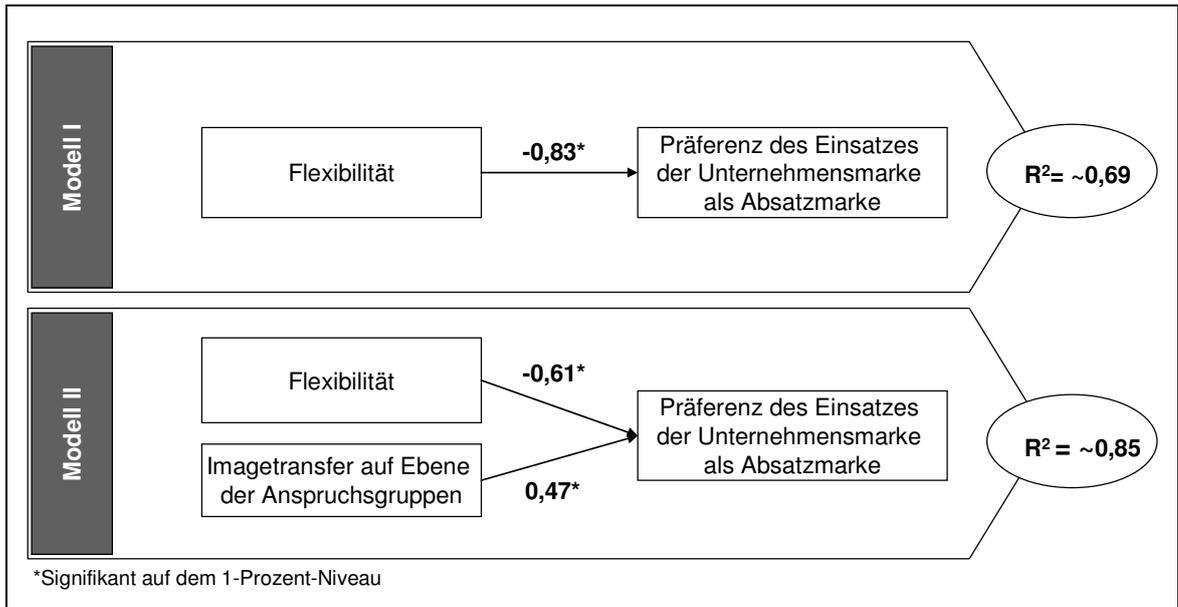


Abb. 42: Erklärung der Entscheidung auf Absatzebene anhand der individuellen Motivgewichtung

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Gütekriterien der Regression für die Präferenzbildung auf Absatzebene (Modell II)		
Fit	$R^2 = 0,852$	Korr. $R^2 = 0,847$
F-Test	$F_{emp.} = 164,47$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson _{emp.} = 2,07	
Heteroskedastizität	Das Histogramm für die Streuung der Residuen gibt weitgehend eine Normalverteilung wieder. Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Condition Index: 2. Dimension = 2,80 3. Dimension = 7,53	VIF: Flexibilität = 1,26 Imagetr. Anspruchsgr. = 1,26

Tab. 10: Güte der Regression der Präferenzbildung auf Absatzebene anhand der individuellen Motivgewichtung

An dem Regressionsergebnis ist besonders auffällig, dass als Motiv der Dimension der anspruchgruppenübergreifenden Zielgruppenbearbeitung das Motiv "Imagetransfer auf Ebene der Anspruchsgruppen" berücksichtigt wurde, dagegen nicht das gegensätzliche Motiv "spezifische Ansprache von Anspruchsgruppen", obwohl es bei bivariater Betrachtung stärker mit dem Präferenzurteil korreliert (vgl. Abb. 41). Die Erklärung dafür ist in den Interkorrelationen zwischen den Motiven zu suchen, die für die Motive "Flexibilität" und "spezifische Ansprache von Anspruchsgruppen" mit 0,75 außerordentlich hoch waren. Angesichts des für den Befragten nachvollziehbaren, sachlogischen Zusammenhangs zwischen Strategiewahl und Zielgewichtung sind hohe

Korrelationen auch zwischen den Motiven zwar nicht verwunderlich, jedoch muss beachtet werden, dass das Ausmaß der Interkorrelation der erklärenden Merkmale die Qualität der Regressionskoeffizienten beeinflussen kann.³⁸⁴ Um mögliche Verzerrungen aufgrund der Interkorrelationen zu prüfen, wurde die Regression unter Ausschluss des dominierenden Motivs "Dynamik" wiederholt. Die schrittweise Regression lieferte dabei ein bivariates Modell, gemäß dem die Strategiepräferenz allein anhand des Motivs "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" mit einem Anteil von 60 Prozent erklärt wurde.³⁸⁵ Zwar ist dieses Ergebnis schlechter als die oben dargestellte Regression, dennoch ist das Ergebnis beachtlich. Fakt ist deshalb, dass beiden Motiven – Flexibilität und anspruchgruppenbezogene Zielgruppenbearbeitung – eine maßgebliche Rolle bei der Entscheidungsfindung zukommt. Insofern können die Hypothesen H_{Ziele4} , H_{Ziele5} (Einfluss der Motive der anspruchgruppenbezogenen Zielgruppenbearbeitung) und $H_{Ziele20}$ (Einfluss des Motivs "Flexibilität") als bestätigt gelten. Angesichts der hohen Interkorrelation der beiden Motive und der guten Ergebnisse der konkurrierenden Erklärungsmodelle ist auf der ersten Ebene des untersuchten Wirkungsmodells nicht eindeutig zu klären, welches der beiden Motive die Entscheidung bzw. die Präferenz dominiert. Im Vorgriff auf die Analyse der Kontexteinflüsse in Abschnitt D.2.4. kann jedoch konstatiert werden, dass das Motiv "Flexibilität" der primäre Treiber der Präferenzbildung zu sein scheint, da mit dem Beleg des maßgeblichen Einflusses des Kontextfaktors "Dynamik" auf die Präferenzbildung eine eindeutige Verknüpfung zum Ziel "Flexibilität" festgestellt wurde.³⁸⁶

Zur weiteren Prüfung möglicher Einflüsse der Motive auf die Präferenzbildung wurde zusätzlich der Versuch unternommen, die Präferenzbildung unter Ausschluss der dominanten Motive "Flexibilität" und "Anspruchsgruppenansprache" anhand der verbleibenden Motive der Kundengruppenansprache ("Imagetransfer zwischen den Kunden-

³⁸⁴ Zu möglichen Verzerrungseffekten aufgrund von Interkorrelation zwischen den Regressoren vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 89 f.

³⁸⁵ Der Ausschluss des Motivs "Imagetransfer auf Ebene der Anspruchsgruppen" durch den Regressionsalgorithmus ist aufgrund der Diametralität der anspruchsspezifischen Motive nicht verwunderlich.

³⁸⁶ Vgl. Abschnitt C.2.4.1.

gruppen" bzw. "spezifische Ansprache der Kundengruppen") und "Risikoausgleich" zu erklären. Die Ergebnisse dieser Regression waren jedoch in anbetracht eines geringen Erklärungswerts des Modells unbefriedigend.³⁸⁷ Folglich sollen die Wirkungshypothesen für die Motive der Kundengruppenansprache (H_{Ziele6} , "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" bzw. H_{Ziele7} , "spezifische Ansprache der Kundengruppen") und für das Motiv "Risikoausgleich" (H_{Ziele23}) trotz der bivariaten Korrelation verworfen werden, da die Motive entgegen der Hypothesen keinen "spezifischen Erklärungswert" für die Präferenzbildung liefern, der mit dem Erklärungswert der dominanten Motive "Flexibilität" und "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" vergleichbar wäre.³⁸⁸ Insofern kann trotz der Interkorrelationen zwischen den Motiven an der ursprünglichen Regressionslösung mit den Regressoren "Flexibilität" und "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" festgehalten werden.

In Anbetracht der Regressionsergebnisse wird die Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke auf ein zweidimensionales Entscheidungsproblem reduziert. Dieses Ergebnis stellt im Vergleich zur ursprünglichen Konzeptualisierung eine erhebliche Fokussierung des Entscheidungsfelds dar.

³⁸⁷ Das korrigierte R^2 der Lösung war mit 0,34 eindeutig unbefriedigend. Auf die detaillierte Darstellung der Regressionsergebnisse soll verzichtet werden.

³⁸⁸ Die Bestätigung der Hypothesen allein anhand des Signifikanzniveaus der bivariaten Korrelationen mit dem Präferenzurteil erscheint allein deshalb schon nicht als ausreichend, da vor allem bei geringen Korrelationen die Gefahr besteht, dass die Signifikanz allein auf das Fragebogendesign zurückzuführen ist, bei dem ein bestimmtes Ausmaß an Suggestivität nicht vermieden werden konnte. In diesem Zusammenhang wurde bereits auf die für den Befragten nachvollziehbaren Zusammenhänge zwischen Motivgewichtung und Strategiepräferenz hingewiesen.

2.2.2. Motive für den Einsatz eigenständiger Bereichsmarken

Als zweite Dimension der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung soll die Nutzung von Bereichsmarken thematisiert werden. Im Zusammenhang mit der Abwägung, ob neben der Unternehmensmarke eigenständige Bereichsmarken eingeführt werden sollten, wurde für die folgenden Motive maßgebliche Entscheidungsrelevanz unterstellt:

	Forschungshypothese zu den Einflüssen der Motive
	Kosteneffizienz
H _{Ziele2} :	Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeitergruppen
H _{Ziele8} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.
H _{Ziele9} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kundengruppen
H _{Ziele10} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Ablehnung von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.
H _{Ziele11} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen
H _{Ziele12} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.
H _{Ziele13} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.
	Unternehmensstrategische Ziele
H _{Ziele21} :	Die Bedeutung des Ziels "unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.
H _{Ziele24} :	Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz von eigenständigen Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.

Tab. 11: Zusammenfassung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Einsatzes von Bereichsmarken

Die in Abbildung Abb. 41 dargestellten Ergebnisse der Korrelationsanalyse stützen die Konzeptualisierung nur teilweise. Sowohl für das Motiv "Kosteneffizienz" (H_{Ziele2}) als auch für die unternehmensstrategischen Aspekte "unternehmerische Flexibilität" (H_{Ziele21}) bzw. "Risikoausgleich" (H_{Ziele24}) konnten keine signifikanten Korrelationen nachgewiesen werden. Das legt nahe, dass die Entscheidung über den Einsatz von Bereichsmarken nach Einschätzung der befragten Experten in erster Linie nicht unternehmensstrategischen Bedürfnissen, sondern den Anforderungen einer optimalen

Zielgruppenbearbeitung folgen sollte. Dabei beschränkt sich der präferenzbildende Einfluss aber auf die Ziele der horizontalen Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeiter bzw. der Kunden. Die Vorstellung, dass die Verwendung von Bereichsmarken als Hebel zur Gestaltung der anspruchsruppenspezifischen Kommunikation ($H_{Ziele12} + H_{Ziele13}$) genutzt werden können, wurde nicht belegt. Entsprechend wurde das Regressionsmodell zur Erklärung der Entscheidung über den Einsatz von Bereichsmarken abgeändert, indem ausschließlich die Motive der horizontalen Zielgruppenbearbeitung berücksichtigt wurden. Die schrittweise Regression lieferte zwei Regressionsmodelle, wobei das bivariate Modell, anhand dessen sich die Strategieentscheidung allein über die spezifische Bedeutung des Motivs "spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen" erklärt, bereits mit einem korrigierten R^2 von 0,80 (vgl. Abb. 43) ein sehr gutes Ergebnis liefert.³⁸⁹ Entsprechend des zweiten Regressionsmodells wird die Entscheidung über die Bereichsmarke erweitert, wobei primär der Bedarf der Mitarbeiterdifferenzierung (Motiv "spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen") ausschlaggebend ist und sekundär der Bedarf an Kundendifferenzierung (Motiv "spezifische Ansprache der Kundenzielgruppen") zur Präferenzbildung beiträgt. Die folgende Abbildung fasst die Modelle der schrittweisen Regression zur Erklärung der Präferenzbildung bez. des Einsatzes von Bereichsmarken zusammen. Die Regressionsergebnisse geben weitgehend das schon durch die Korrelationsanalyse vorgezeichnete Bild der Entscheidung über den Einsatz von Bereichsmarken wieder: Mit Abstand dominierendes Motiv ist die Ausgestaltung der Ansprache gegenüber den Mitarbeitern (stand. $\beta = \sim 0,81$), also den unternehmensinternen Zielgruppen. Die Ansprache der Kunden ist als Motiv der unternehmensinternen Kommunikation eindeutig

³⁸⁹ Ursprünglich wurden drei Regressionsmodelle identifiziert, wobei das zweite Regressionsmodell als Regressoren die beiden diametralen Motive der Dimension der Mitarbeiteransprache berücksichtigte ("Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" und "gezielte Ansprache der Mitarbeitergruppen"). Die Einbeziehung des Motivs "Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" erhöhte die Aussagekraft des Modells zwar nicht unverhältnismäßig angesichts der Tatsache, dass beide Motive stark korreliert sind (Korr. Koeffizient 0,76) und sich im zweiten Modell das β des ersten Regressors fast halbiert, erscheint die Berücksichtigung des zweiten Motivs nicht sinnvoll. Auch wenn der statistische Erklärungswert des Modells steigt, ist kein Zugewinn für die sachlogische Interpretation zu erkennen. Die stufenweise Regression wurde deshalb unter Vernachlässigung des Motivs wiederholt.

nachgelagert (stand. $\beta = \sim 0,24$), soll aber angesichts einer sehr geringen Interkorrelation der beiden Motive trotzdem als Erklärungsmerkmal berücksichtigt werden.³⁹⁰

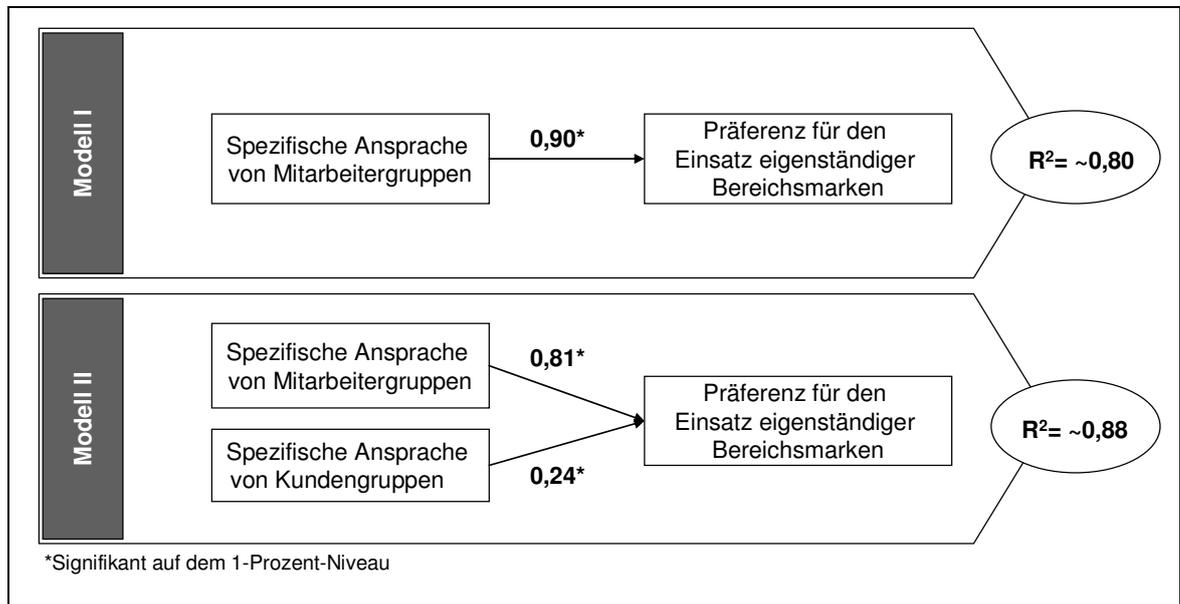


Abb. 43: Erklärung der Entscheidung bez. Bereichsmarken anhand der individuellen Motivgewichtung

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Gütekriterien der Regression für die Präferenzbildung bez. Bereichsmarken (Modell II)		
Fit	$R^2 = 0,881$	Korr. $R^2 = 0,876$
F-Test	$F_{emp.} = 130,26$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson _{emp.} = 2,26	
Heteroskedastizität	Das Histogramm für die Streuung der Residuen gibt weitgehend eine Normalverteilung wieder. Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Condition Index: 2. Dimension = 3,23 3. Dimension = 3,56	VIF: Markenrelevanz = 1,16 Kunden = 1,16

³⁹⁰ In diesem Zusammenhang sei nochmals darauf hingewiesen, dass in der betrachteten Stichprobe keine Dienstleistungsunternehmen berücksichtigt wurden. Nachdem organisatorische und absatzmarktbezogene Markierungsebene für diese Unternehmen nicht zu trennen ist, kann für die horizontale Differenzierungsstrategie in jedem Fall von einer hohen Bedeutung des Motivs der Kundenansprache ausgegangen werden.

Tab. 12: Güte der Regression der Präferenzbildung bez. Bereichsmarken anhand der individuellen Motivgewichtung

Der Einfluss der übrigen Motive (Kosteneffizienz, Zielgruppenbearbeitung auf Anspruchsgruppenebene und Risikoausgleich) konnte dagegen nicht belegt werden. Die Hypothesen H_{Ziele2} ("Kosteneffizienz"), $H_{Ziele12} + H_{Ziele13}$ (Zielgruppenbearbeitung auf Anspruchsgruppenebene) und $H_{Ziele24}$ ("Risikoausgleich") müssen folglich verworfen werden. Die Hypothesen H_{Ziele9} ("spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen") und $H_{Ziele11}$ ("spezifische Ansprache der Kundengruppen") wurden hingegen bestätigt. Die Hypothesen zu den jeweils diametralen Zielen des Imagetransfers (H_{Ziele9} bzw. $H_{Ziele11}$) wurden zwar nicht in der Regression berücksichtigt, jedoch können die Hypothesen angesichts der hohen Interkorrelation zu den Motiven der spezifischen Ansprache dennoch als bestätigt angesehen werden.

2.2.3. Motive des Endorsement

Als dritte und letzte Entscheidungsdimension wurde die Präferenz hinsichtlich der Nutzung der Unternehmensmarke als Endorsement untersucht. Als entscheidungsrelevante Motive eines Endorsement der Marken eines Unternehmens durch die Unternehmensmarke wurden folgende Kriterien hypothetisiert:

	Forschungshypothese zu den Einflüssen der Motive
	Kosteneffizienz
H_{Ziele2} :	Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert keinen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen
$H_{Ziele14}$:	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist positiv.
$H_{Ziele15}$:	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist negativ.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kundengruppen
$H_{Ziele16}$:	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist positiv.
$H_{Ziele17}$:	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist negativ.
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeitergruppen
$H_{Ziele18}$:	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist positiv.
$H_{Ziele19}$:	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist negativ.
	Unternehmensstrategische Ziele
$H_{Ziele22}$:	Die Bedeutung des Ziels "unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen

	Erklärungswert für die Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist negativ.
H _{Ziele25} :	Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für Präferenz des Endorsement. Der Zusammenhang ist negativ.

Tab. 13: Zusammenfassung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Endorsements

In der stufenweisen Regression konnten ausschließlich für die Motive der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kunden signifikante Regressionskoeffizienten identifiziert werden. Insofern ließ sich weder für die unternehmensstrategischen Ziele, noch für die Ziele der Mitarbeiteransprache bzw. Kommunikation auf Ebene der Anspruchsgruppen ein signifikanter Erklärungsgehalt feststellen. Eine Vernachlässigung der übrigen Motive im Regressionsmodell aufgrund von Interkorrelationen zwischen den Motiven kann ausgeschlossen werden.³⁹¹ Die folgende Darstellung zeigt das Regressionsmodell.

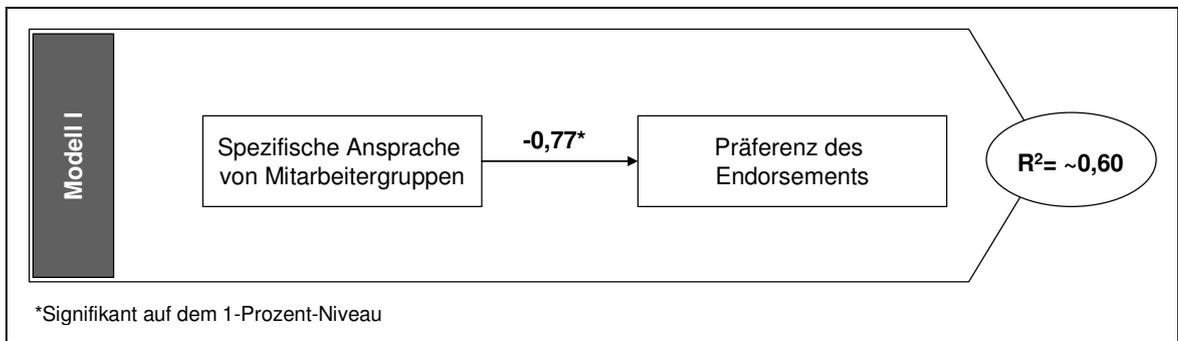


Abb. 44: Erklärung der Entscheidung bez. des Endorsement anhand der individuellen Motivgewichtung

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Gütekriterien der Regression für die Präferenzbildung bez. des Endorsement		
Fit	$R^2 = 0,599$	Korr. $R^2 = 0,591$
F-Test	$F_{emp.} = 77,73$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson _{emp.} = 2,18	
Heteroskedastizität	Das Histogramm für die Streuung der Residuen gibt weitgehend eine Normalverteilung wieder. Homoskedastizität kann vermutet	

³⁹¹ Grundsätzlich wäre vorstellbar, dass für die übrigen Motive allein aufgrund der Dominanz des Kundenmotivs kein Zusammenhang in der Regression feststellbar ist. Um diese Möglichkeit zu prüfen, wurde die Regression unter Ausschluss der kundenbezogenen Motive wiederholt. Diese Regression lieferte allerdings keine befriedigenden Ergebnisse. Folglich ist anzunehmen, dass für die übrigen Motive in der Tat kein nennenswerter Erklärungswert nachzuweisen ist.

	werden.
Multikollinearität	Bei bivariaten Modellen stellt sich dieses Problem nicht

Tab. 14: Güte der Regression der Präferenzbildung bez. des Endorsements anhand der individuellen Motivgewichtung

Angesichts der Regressionsergebnisse, kann nur das Ziel "spezifische Ansprache der Kundengruppen" als Regressor und damit nur Hypothese $H_{Ziele16}$ bestätigt werden. Alle übrigen Hypothesen müssen verworfen werden.

Die einseitige Dominanz der Bedürfnisse der Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt stellt die Interpretation der Endorsement-Entscheidung als Entscheidungstatbestand der Unternehmensmarkenstrategie in Frage. Soweit die Entscheidung allein auf die Gestaltung der zielgruppenspezifischen Ansprache der Anspruchsgruppe der Kunden abstellt, ist der Entscheidungstatbestand dem Handlungsfeld der klassischen Markenstrategien des Absatzmarkts zuzuordnen. Nachdem die Ergebnisse der Befragung nun ein sehr eindimensionales, ausschließlich auf die Bedürfnisse der Kommunikation am Absatzmarkt ausgerichtetes Bild der Motivation hinter der Endorsement-Entscheidung skizzieren, erscheint es nicht angebracht, diese Entscheidung als Bestandteil der Unternehmensmarkenstrategie, die sich vornehmlich mit dem vertikalen Differenzierungsgrad zwischen den Markierungsebene und den damit verbundenen unternehmensstrategischen Implikationen beschäftigt, zu betrachten. Die Endorsement-Entscheidung scheint angesichts der Ergebnisse ausschließlich auf die Abwägung des Trade-offs zwischen zielgruppenspezifischer- bzw. -übergreifender Ansprache der Kunden beschränkt zu sein. Sie repräsentiert damit ziemlich eindeutig einen Entscheidungstatbestand der klassischen Markenstrategien des Absatzmarkts und soll deshalb auch aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Entsprechend wird in der folgenden Analyse der situativen Bedingtheit der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung auf die Betrachtung des Endorsement verzichtet.

2.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse zur ersten Stufe des Wirkungsmodells

Als Synthese der empirischen Ergebnisse der ersten Stufe des konzeptualisierten Wirkungsmodells kann festgehalten werden, dass die einzelnen Präferenzdimensionen erfolgreich anhand der individuellen Motivgewichtung der Entscheider erklärt werden können. Im Vergleich zur ursprünglichen Konzeptualisierung ist die Bandbreite der empirisch belegten entscheidungsrelevanten Motive bzw. Kriterien jedoch

vergleichsweise klein. Von den insgesamt sechs Motivkategorien ³⁹², für die ursprünglich Einflüsse auf die Präferenzbildung vermutet wurden, konnten für jede Entscheidungsdimension maximal zwei Motive als prägend belegt werden. Für die Motive "Risikoausgleich" und "Kosteneffizienz" ließ sich auf keiner der Entscheidungsdimensionen ein nennenswerter Erklärungswert für die Präferenzbildung belegen.

Hinsichtlich des Motivs der "Kosteneffizienz" ist auffällig, dass das Motiv zwar keinen diskriminierenden Einfluss auf die Strategiepräferenz aufweist, es aber trotzdem allgemein als relativ wichtig eingestuft wird (der Mittelwert liegt je nach Präferenzdimension zwischen 30-55 Prozent über der mittleren Gewichtung der übrigen Motive und repräsentiert in der Rangreihung damit für alle Präferenzdimensionen eines der drei wichtigsten Motive). Der empirische Befund, dass die Entscheider den Kostenaspekt als wichtig einschätzen und trotzdem keine kostenspezifischen Implikationen durch die unternehmensmarkenstrategische Entscheidung vermuten, steht jedoch diametral den theoretischen Überlegungen gegenüber, nach denen eine eindeutige Kostenwirkung durch die markenstrategische Ausgestaltung der Zielgruppenbearbeitung zu erwarten ist (z.B. Ausmaß der Synergien in der Ansprache).³⁹³ Der empirische Befund erscheint deshalb nicht plausibel. Auf diese Diskrepanz zwischen Theorie und Empirie wird in der kritischen Würdigung der Ergebnisse in Abschnitt D.2. Stellung genommen.

Die übrigen Abweichungen zwischen den empirischen Befunden und den theoriegeleiteten Hypothesen scheinen hingegen weniger kritisch, nachdem die Hypothesen nicht in ähnlicher Weise substantiiert waren, wie dies beim Kostenaspekt der Fall war. Dennoch soll zu den nicht belegbaren Hypothesen kurz Stellung genommen werden:

- Einfluss des Motivs Flexibilität auf die Entscheidung über Bereichsmarken: Die hypothetisierte Bedeutung des Ziels der Flexibilität stellte hauptsächlich auf ein als höher zu erwartendes Maß an Freiheitsgraden bei der Integration zugekaufter Unternehmen bzw. bei der Ausgliederung von

³⁹² Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kunden, Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeiter, Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen, Kosteneffizienz, Flexibilität und Risikoausgleich

³⁹³ Vgl. Abschnitte B.2.1.2.2. und B.3.3.2.1.

Unternehmensteilen ab.³⁹⁴ Der erwartete positive Zusammenhang zwischen dem Motiv und der Präferenz unabhängiger Bereichsmarken ist zum Teil auch so vorzufinden, wurde jedoch vor allem durch die Expertenurteile von Konsumgüterherstellern konterkariert, die einerseits die Einführung von Bereichsmarken ablehnten, das Motiv der Flexibilität aber überdurchschnittlich stark gewichteten. Berücksichtigt man, dass die genannten Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte in teilweise sehr schnelllebigen Sparten anbieten, ist nachvollziehbar, dass Flexibilität als Ziel angesichts des dynamischen Wettbewerbsumfelds eine besonders wichtige Rolle beikommt.³⁹⁵ Angesichts der Schnelllebigkeit der Segmente kann sich eine organisatorische Verankerung des Absatzmarkenportfolios jedoch auch als Hemmnis gestalten, sollte die Anpassung des Portfolios an Absatzmarken gleichzeitig eine Änderung der organisatorischen Identifikationsanker für Mitarbeiter und Zulieferer bedeuten. Diese Interpretation macht plausibel, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Bedürfnis nach Flexibilität und des Aufbaus eigenständiger Bereichsmarken nicht allgemeingültig sein kann.³⁹⁶

- Einfluss der Motive der anspruchgruppenbezogenen Zielgruppenbearbeitung auf die Entscheidung über Bereichsmarken: Entgegen der Konzeptualisierung legen die empirischen Ergebnisse nahe, dass die Kommunikation auf Ebene der Anspruchsgruppen keine Rolle spielt. Diese Interpretation basiert zum einen auf den geringen Unterschieden zwischen den Präferenzgruppen, zum andern aber auch auf der allgemein niedrigen Gewichtung des Motivs (der Mittelwert der diametralen Motive dieser Dimension liegt gut 50 Prozent unter der mittleren Gewichtung aller Motive und belegt damit bei Rangreihung der Motive nach Bedeutung den letzten Platz). Eine mögliche Interpretation der relativ geringen Bedeutung

³⁹⁴ Vgl. Abschnitt B.2.2.1.

³⁹⁵ Zur Schnelllebigkeit von Konsumgütermärkten vgl. exemplarisch Michael, B. M., 2001, S. 175 f.

³⁹⁶ Unter Ausschluss der genannten Konsumgüterhersteller lässt sich der hypothetisierte Zusammenhang beweisen. Auf die Darstellung der Regression für diese Subgruppe soll hier jedoch verzichtet werden.

der Anspruchsgruppenkommunikation für die Entscheidung auf organisatorischer Ebene ist die Annahme, dass die in der Theorie unterschiedenen Markierungsebenen der Bereichsebene und der Top-Level-Ebene sich nicht wirksam unterscheiden lassen, da die differenzierten Wahrnehmungsanker für die primären Adressaten dieser Markierungsebenen – Mitarbeiter und Adressaten der Top-Level Ebene³⁹⁷ – zu eng miteinander verbundenen sind, und deshalb unabhängig von der Markierungsstrategie als gemeinsamer Wahrnehmungsanker betrachtet werden. Die zielgruppenspezifische Abgrenzbarkeit von Bereichsmarkierung und Top-Level-Markierung muss deshalb mit Verweis auf die enge soziale Vernetzung der betroffenen Zielgruppen in Frage gestellt werden.³⁹⁸ Eine vollständige Differenzierung der Anspruchsgruppen erscheint dabei ohnehin nur möglich, wenn die Unternehmensmarke für keinen der operativen Bereiche als Markierung dient. Bei der horizontalen Entscheidung über den Einsatz von Bereichsmarken erscheint es deshalb plausibel, dass stattdessen die horizontale Zielgruppenbearbeitung, also die Bearbeitung der Zielgruppen innerhalb einer Anspruchsgruppe, von größerer Bedeutung ist.

Im Zusammenhang mit der Präferenzbildung bez. des Endorsements konnte ausschließlich ein Zusammenhang zur Zielgruppenbearbeitung auf Absatzebene festgestellt werden. Für keines der übrigen Motive ließ sich ein präferenzbildender Einfluss feststellen. Die letzte Entscheidungsdimension erscheint damit recht eindeutig den Überlegungen der klassischen Markenstrategie zuzuordnen zu sein, die sich vornehmlich mit der Zielgruppenbearbeitung auf Absatzebene befasst. Folglich soll die Endorsement-Entscheidung auch nicht mehr als Bestandteil der Unternehmensmarkenstrategie verstanden werden, da diese per Definition vornehmlich auf die Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen bzw. auf unternehmensstrategische Ziele ausgerichtet ist.

³⁹⁷ Zu diesen Adressaten zählen das Topmanagement, Wettbewerber, Kapitalmarktvertreter und bestimmte Vertreter der Medien. Vgl. Kapferer, J.-N., 1997, S. 233; Bierwirth, A., 2003, S. 130 f.

³⁹⁸ Vgl. Olins, W., 2000, S. 53.

Durch den Ausschluss der Endorsement-Strategie beschränkt sich das unternehmensmarkenstrategische Wirkungsmodell nunmehr auf die Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke (*Absatzmarkenstrategie*) und die Präferenz bez. des Einsatzes von eigenständigen Bereichsmarken. Die folgende Abbildung veranschaulicht das eingeschränkte Strategieinventar der Unternehmensmarkenstrategie.

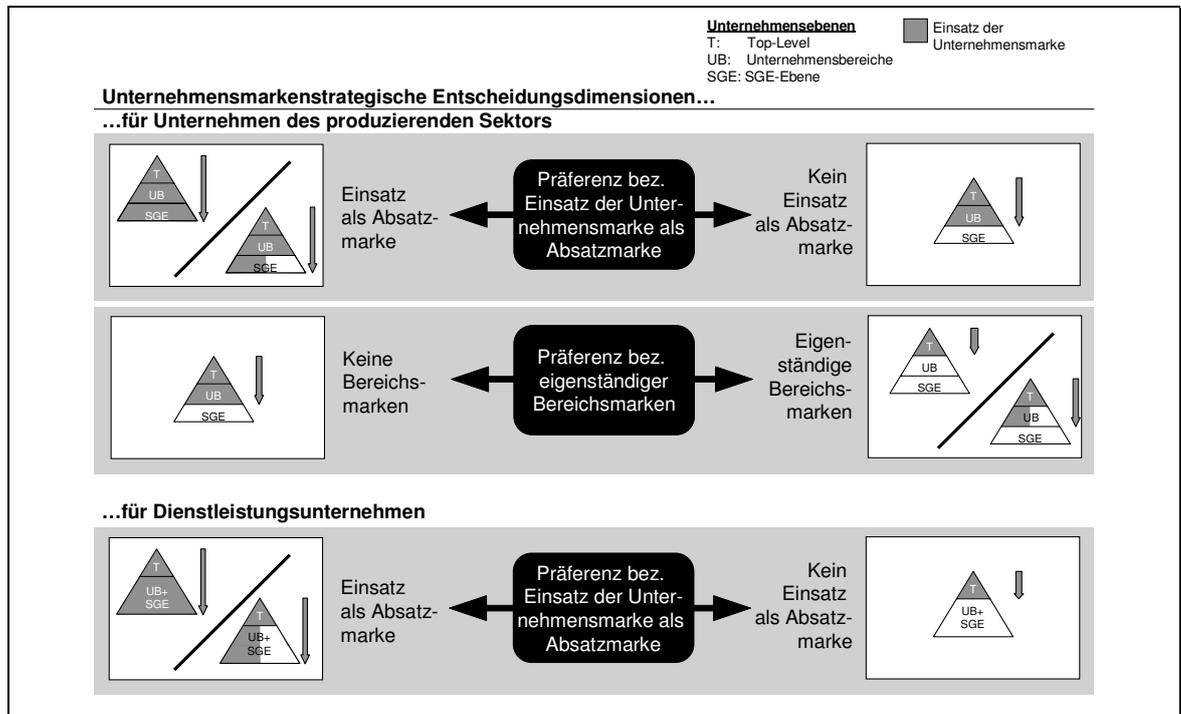


Abb. 45: Reduziertes Strategieinventar der Unternehmensmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke legen die empirischen Befunde nahe, dass die Strategiepräferenz primär durch das Motiv der "Flexibilität" geprägt ist und von der jeweils gewünschten Form der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen (übergreifende oder spezifische Ansprache) beeinflusst wird.

Die Bedeutung der Flexibilität als Entscheidungskriterium erscheint schlüssig, da der Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke eine große Nachhaltigkeit der durch das Unternehmen bearbeiteten Geschäftsfelder voraussetzt. Andernfalls, z.B. bei einer Erweiterung der Geschäftstätigkeit oder bei Aufgabe des ursprünglichen Geschäftsfelds im Rahmen einer Repositionierung, birgt die undifferenzierte Unternehmensmarkenstrategie im Vergleich zu einer Organisations- oder Holdingmarkenstrategie in zweierlei Hinsicht spezifische Risiken, die darauf zurückzuführen sind, dass die Unternehmensmarke ursprünglich assoziativ mit einem bestimmten Absatzfeld verbunden wurde:

Einerseits verlieren die für das jeweilige Absatzfeld typischen produktspezifischen Assoziationen der Unternehmensmarke als Folge der Neupositionierung zunehmend an Bedeutung, wodurch Einbußen in der Stärke des Unternehmensimages zu erwarten sind, die bei einer von organisatorischen Assoziationen geprägten Unternehmensmarke nicht zu erwarten wären. Andererseits birgt eine undifferenzierte Strategie auch das Risiko, dass die historischen Produktassoziationen meist noch relativ lange mit der Unternehmensmarke in Verbindung gebracht werden. Dadurch gestaltet sich eine glaubwürdige Anpassung des Unternehmensimages an die strategische Repositionierung – besonders bei gravierenden Änderungen der Geschäftstätigkeit – vergleichsweise schwierig, wobei die Inkonsistenz zwischen historischem Unternehmensimage und strategischer Positionierung den Erfolg einer glaubwürdigen Neuausrichtung möglicherweise stark behindert.³⁹⁹ Diese Interpretation des Ergebnisses wird im Folgenden anhand einiger Praxisbeispiele substantiiert. So kam es in der Vergangenheit bei einer Vielzahl von Unternehmen zu Änderungen des Unternehmensnamens, da die bisherigen Unternehmensmarken, deren Flexibilitätspotenzial aufgrund der produktspezifischen Assoziationen begrenzt war, der Unternehmensentwicklung nicht mehr gerecht wurden:

- Philip Morris International: Infolge des zunehmenden regulativen und sozialen Drucks auf das Kerngeschäft des Tabakunternehmens wurde das Unternehmen im Zuge der Übernahme von Kraft Foods als Mischkonzern neu positioniert, und firmiert heute unter dem Namen Altria Group.⁴⁰⁰
- Deutsche Post: Durch die Privatisierung der Deutschen Bundespost entstand der dringende Bedarf für das ehemalige Staatsunternehmen, sich als internationaler Logistik-Provider zu positionieren. Vor dem Zukauf von DHL stand keine bekannte Marke als Alternativmarkierung zur

³⁹⁹ In diesem Zusammenhang wird auch in der Praxis an die Unternehmensmarke die Anforderung gestellt, einem "*Zukunftsentwurf des Unternehmens*" zu entsprechen. Vgl. Klein-Bölting, U., Gürntke, K., 2002, S. 11 f.

⁴⁰⁰ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ.NET) (2001): Altria soll Philip Morris vom Marlboro-Image befreien, <http://www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E6888825F6/Doc~E42D794742AC8451D8A2D1FA8E0F3BF04~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Abruf am 15.11.2006.

Verfügung, insofern wurde die bestehende Unternehmensmarke mit dem Zusatz "Worldnet" erweitert.⁴⁰¹

- KarstadtQuelle: Die Handels- und Touristikgruppe plant eine Namensänderung für den Konzern mit dem Hinweis, dass der bisherige Name die Geschäftstätigkeit des Konzerns nicht ausreichend reflektiere.⁴⁰²

In den beschriebenen Fällen ist der Bedarf für eine Änderung des Unternehmensnamens ausnahmslos auf die Veränderung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und damit mittelbar auf die Dynamik des Unternehmensumfelds zurückzuführen. Die markenstrategische Trennung von Unternehmensnamen und Absatzmarkierung eröffnet in diesem Fall ein größeres Flexibilitätspotenzial (z.B. im Fall von Procter & Gamble oder Unilever), wodurch Geschäftsfeldanpassungen leichter zu implementieren sind. Die herausgehobene Bedeutung des Flexibilitätsaspekts bei der Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke am Absatzmarkt erscheint deshalb plausibel.

Der relativ starke Zusammenhang zwischen dem Motiv der Flexibilität und den auf die Ansprache der Anspruchsgruppen gerichteten Motiven der Entscheider ist ebenso nachvollziehbar, nachdem bei Unternehmen mit starken Diskontinuitäten in den bearbeiteten Geschäftsfeldern nicht nur ein hoher Flexibilitätsbedarf zu erwarten ist, sondern auch ein größerer Anreiz besteht, die Anspruchsgruppen der Kunden von den internen Anspruchsgruppen bzw. den Gruppen des Kapitalmarkts abzugrenzen. So ist anzunehmen, dass Veränderungen in einem mit dem Unternehmensnamen markierten Geschäftsfeld *ceteris paribus* eine stärkere Wirkung auf die Wahrnehmung durch Anspruchsgruppen außerhalb des Absatzmarkts (z.B. Anleger) ausüben als es bei Veränderungen in einem eigenständig markierten Geschäftsfeld, das nicht so leicht mit dem Unternehmen assoziiert wird, zu erwarten wäre. Da Veränderungen und Diskontinuitäten in der Markenwahrnehmung im Regelfall negative Auswirkungen auf das

⁴⁰¹ Die Aussage basiert auf einem Experteninterview, das in Vorbereitung dieser Arbeit geführt wurde. Demnach war Ziel der Namensänderung, einerseits eine Dachmarke zu schaffen, unter der sich neben dem deutschen Briefgeschäft weitere Marken integrieren lassen, und andererseits gegenüber dem Kapitalmarkt die internationale Orientierung des früheren Staatsunternehmens zu kommunizieren.

⁴⁰² Vgl. Financial Times Deutschland (2006): Middelhoff gibt KarstadtQuelle neuen Namen, http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/71114.html, Abruf am 15.11.2006.

Markenimage nach sich ziehen,⁴⁰³ positionieren sich Unternehmen in stark dynamischem Umfeld deshalb häufig anhand organisationsbezogener Merkmale wie etwa Unternehmensziele bzw. Wertvorstellungen.⁴⁰⁴ Auf diese Weise kann bei sich stark verändernden Absatzmärkten zumindest gegenüber den Anspruchsgruppen der Mitarbeiter und Kapitalmarktvertreter ein beständiges Markenimage kommuniziert werden.

Die Regressionsergebnisse weisen aber auch auf einen vom Motiv der Flexibilität unabhängigen, inkrementellen Erklärungswert des Motivs "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" hin. D.h. die Gestaltung der Kommunikation gegenüber den einzelnen Anspruchsgruppen hat auch unabhängig vom Ausmaß des Flexibilitätsbedarfs eine entscheidungsrelevante Rolle inne, die dem Motiv möglichst großer Flexibilitätspotenziale auch entgegenwirken kann. Die empfundene Wichtigkeit des Imagetransfers zwischen den Anspruchsgruppen trotz eines hohen Flexibilitätsbedarfs ist auch als Trade-off zwischen dem strategischen Nutzen der Flexibilität und den Vorteilen eines starken Imagetransfers zwischen den Anspruchsgruppen zu interpretieren, wobei der konkrete Nutzen anhand der Freitextfelder in der Befragung von den Teilnehmern wie folgt interpretiert wurde:

"Nutzung der bekannten Absatzmarke bei der Anwerbung von Mitarbeitern"
"Das Unternehmen ist geprägt durch bestimmte Werte und Vorstellungen was Product Design betrifft. Diese Werte sollen nach Innen und Außen getragen werden"
"Die Bekanntheit und das Image, aber vor allem der Erfolg am Absatzmarkt hat sich als äußerst hilfreich bei der Anwerbung hoch qualifizierter Mitarbeiter bewiesen."

⁴⁰³ So wird in der Markenforschung die Forderung nach Kontinuität des Markenkerns postuliert. Vgl. Simon, H.-J., 1994, S. 78 f.

⁴⁰⁴ Hermann unterscheidet dabei als alternative Strategien zur Positionierung unter anderem die finanzorientierte, die sozialorientierte und die visions-/führungsstilorientierte Strategie. Vgl. Hermann, S., 2005, S. 185 f.

"Kompetenz und Unternehmenshistorie gelten als Qualitätsmerkmal gegenüber den Kunden [Handelspartnern] und dem Endkonsumenten"
--

"Die Reputation unseres Unternehmenserfolgs soll möglichst weit am Markt genutzt werden."

Tab. 15: Nutzen des Imagetransfers zwischen den Anspruchsgruppen

Quelle: Zitate aus den Freitextfeldern der Online-Befragung

Unter Berücksichtigung der gesamten Stichprobe tritt der Aspekt der Integration aller Anspruchsgruppen in das Kommunikationskonzept jedoch in den Hintergrund. So wiegt das Motiv der Flexibilität für die Befragten doch eindeutig höher als die Aspekte des Imagetransfers.

Für die Entscheidung über den Einsatz eigenständiger Bereichsmarken auf organisatorischer Ebene wurde vor allem die jeweils angestrebte Form der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeitergruppen (übergreifende oder spezifische Ansprache) als präferenzbildendes Kriterium identifiziert. Die Bedeutung der betrachteten Entscheidungsdimension für die Ansprache der Mitarbeitergruppen wurde im Rahmen der Konzeptualisierung bereits diskutiert.⁴⁰⁵ Angesichts der Dominanz des Ziels der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeiter kann die Entscheidung bez. des Einsatzes von Bereichsmarken (zumindest für Unternehmen des produzierenden Sektors) primär als Hebel des *Internen Marketings* interpretiert werden.⁴⁰⁶ Entsprechend der empirischen Befunde dient die Anpassung bzw. Schaffung einer bereichsspezifischen Organisationsmarke in erster Linie dazu, die Markenidentität auf die spezifische Ausprägung der Kultur des Unternehmensbereichs auszurichten, um entsprechende Akzeptanz bei den Mitarbeitern sicherzustellen.⁴⁰⁷

Zu klären bleibt jedoch, ob die Bedürfnisse zur Differenzierung der Mitarbeiter wie im Rahmen der Hypothesenbildung unterstellt in der Tat auf differierende Unternehmenskulturen zurückzuführen ist, oder ob dem Differenzierungsbedarf eher die Heterogenität

⁴⁰⁵ Vgl. Abschnitt B.3.3.2.2.

⁴⁰⁶ Zum Konzept des Internen Marketings bzw. zur Internen Markenführung allgemein vgl. Bruhn, M., 1999, Wittke-Kothe, C., 2001; Tomczak, T., Brexendorf, T. O., 2003.

⁴⁰⁷ Die empirischen Ergebnisse können dabei sowohl durch theoretische Überlegungen als auch entsprechende Fallbeispiele substantiiert werden. Vgl. exemplarisch Esch, F.-R., 2003, S. 21-24.

der Geschäftsfelder zugrunde liegt. Letztere These erscheint angesichts der beschriebenen Abhängigkeiten zwischen der Markierungsebene des Absatzmarkts und der organisatorischen Markierung nicht unplausibel. Abschnitt D.2.4. versucht, diesen Sachverhalt anhand der Natur der Kontexteinflüsse zu klären.⁴⁰⁸

2.3. Messung und Validierung der im Wirkungsmodell berücksichtigten Konstrukte des Unternehmenskontexts

Nachdem die Zusammenhänge zwischen der Motivgewichtung und der Präferenzbildung im vorangegangenen Abschnitt analysiert wurden, erfolgt nun die Untersuchung der zweiten Stufe des Wirkungsmodells, um die situative Abhängigkeit der Strategieentscheidung bzw. der Präferenzbildung zu prüfen. Zuvor bedarf es – wie im Rahmen der Methodologie in Abschnitt C.1.3.3. bereits erläutert – einer Validierung der hypothetisierten Kontextfaktoren.

2.3.1. Validierung reflektiv gemessener Konstrukte

Mit Ausnahme des in einer separaten Expertenbefragung erhobenen Kontextfaktors der Markenrelevanz wurden die relevanten Konstrukte des Unternehmenskontexts entsprechend der Methodologie in Abschnitt C.1.3.3. anhand von Indikatorvariablen gemessen sowie anhand der in den Abschnitten C.1.3.3.1. und C.1.3.3.2. beschriebenen Gütekriterien der ersten und zweiten Generation auf Reliabilität und Validität hin geprüft. Die Indikatorvariablen zur Erfassung der Konstrukte des Unternehmenskontexts wurden im Rahmen der Operationalisierung entwickelt (vgl. Abschnitt C.1.1.4.). Die Ergebnisse für die einzelnen Dimensionen sind im Folgenden abgebildet.

2.3.1.1. Heterogenität der Kundenzielgruppen

Die explorative Faktoranalyse unter Berücksichtigung aller Indikatorvariablen der Dimension "Heterogenität der Kundenzielgruppen" lieferte ursprünglich eine zweifaktorielle Lösung mit einem befriedigenden KMO von 0,69. Für den zweiten Faktor zeigte

⁴⁰⁸ So soll überprüft werden, ob die situationsspezifische Bedeutung des Motivs der Mitarbeiterdifferenzierung wirklich auf Merkmale der Unternehmenskultur zurückzuführen ist, oder ob die Motivbedeutung eher mit der Heterogenität des Leistungsangebots bzw. der anzusprechenden Kundengruppen im Zusammenhang steht.

jedoch nur der Indikator "Heterogenität der Kundenbedürfnisse" eine nennenswerte Faktorladung, wodurch sich eine Faktorbildung unmöglich gestaltete.⁴⁰⁹ Nach Ausschluss des Indikators "Heterogenität der Kundenbedürfnisse" lieferte eine erneute explorative Faktoranalyse über die verbleibenden Indikatoren eine Ein-Faktor-Lösung für diese Dimension, wobei zusätzlich die Indikatorvariable "Anteil Privatkunden" aufgrund geringer Kommunalität ($<0,5$) entfernt werden musste. Das Konstrukt "Heterogenität der Kundengruppen" konnte anhand dieses einen Faktors valide beschrieben werden:⁴¹⁰

Konstrukt "Heterogenität der Kundengruppen"			
Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors			
Indikator	Item-to-Total Korr.	t-Wert d. Faktorladung	Indikator- reliabilität
Unterschied Einkommen/Bildung	0,66	7,41	0,62
Unterschied Lebensalter	0,66	7,83	0,68
Unterschied Geschlecht	0,43	5,45	0,36
Unterschied Persönlichkeit	0,46	5,32	0,37
Informationen zum Faktor			
Cronbachsches Alpha:	0,74	RMSEA:	0,087
Erklärte Varianz:	58%	χ^2/dF :	1,620
GFI:	0,98	Ø erfasste Varianz:	0,51
AGFI:	0,90	Faktorreliabilität:	0,80
CFI:	0,99	Anzahl eliminierter Indikatoren:	2

Tab. 16: Informationen zum Konstrukt "Heterogenität der Kundengruppen"

Die Messung des Kontextfaktors "Heterogenität der Kunden" anhand von Unterschieden in den elementaren Kundeneigenschaften kann als valide und reliable angesehen werden, auch wenn das Gütekriterium RMSEA knapp untererfüllt wurde. Die Tatsache, dass der Indikator "Unterschiede in den Kundenbedürfnissen" entgegen der Konzeptualisierung nicht zugeordnet werden konnte, ist nicht kritisch, da bereits im

⁴⁰⁹ Ein valider Faktor benötigt mindestens zwei, idealerweise drei Indikatorvariablen. Vgl. Kim, J.-O., Mueller, C. W., 1978, S. 68.

⁴¹⁰ Nachdem es sich um ein einfaktorielles Konstrukt handelt, sind im Rahmen der konfirmatorischen Faktoranalyse für diesen Faktor nicht nur die lokalen, sondern auch die globalen Gütekriterien anzuwenden.

Rahmen der Konzeptualisierung der ambivalente Bezug des Indikators zu den Kontextdimensionen Kunden und Produkt herausgestellt wurde.⁴¹¹

2.3.1.2. Heterogenität der Absatzpositionierungen

Die explorative Faktoranalyse über alle Indikatoren der Dimension "Absatzmarkt-positionierungen" indizierte eine zweidimensionale Struktur des Konstrukts, die in der folgenden konfirmatorischen Faktoranalyse bestätigt werden konnte. Jedoch mussten dazu die Indikatorvariablen "Größe des Produktportfolios im Vergleich zum Wettbewerb" (wegen unzureichender Kommunalität in der explorativen Analyse) bzw. "Größe des Produktportfolios allgemein" (wegen eines hohen Standardfehlers der Schätzung in der konfirmatorischen Analyse) ausgeschlossen werden, um akzeptable Ergebnisse zu erzielen.⁴¹²

Faktoren des Konstrukts "Heterogenität der Absatzpositionierungen"			
Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors			
Faktor	Indikator	Faktorladung (nach VARIMAX- Rotation)	
"Heterogenität Produkt"	Unterschiede Kundenbedürfnisse	0,75	0,16
	Homogenität der Produktmärkte	0,91	0,19
	Kompatibilität der Produktmärkte	0,88	0,15
"Heterogenität Preis"	Unterschied Preisstrategien	0,14	0,89
	Kannibalisierungsrisiko	0,21	0,87
Durch den Faktor erklärte Varianz		54,5%	22,9%

**Tab. 17: Ergebnis der explorativen Faktoranalyse des Konstrukts
"Heterogenität der Absatzpositionierungen"**

Die unterschiedenen Faktoren lassen sich angesichts der Indikatorladungen inhaltlich mit den Bezeichnungen "Produkt" und "Preis" gut als Kerndimensionen der Positionierung interpretieren. Sie entsprechen den in der Forschung oft beschriebenen diame-

⁴¹¹ Vgl. Abschnitt C.1.1.4.2

⁴¹² Der Ausschluss des Parameters "Größe des Produktportfolios allgemein" war nötig, um die Gütekriterien des konfirmatorischen Modells auf ein akzeptables Niveau zu bringen. Dazu wurde der Parameter mit dem größten Standardfehler in der Schätzung eliminiert. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 385.

tralen Gestaltungsdimensionen der Absatzpositionierung.⁴¹³ Bemerkenswert ist die Bestätigung des ambivalenten Indikators "Heterogenität der Kundenbedürfnisse" als Merkmal der Kontextdimension "Positionierung". Die Ergebnisse der konfirmatorischen Analyse untermauern die identifizierte Faktorstruktur:

Konstrukt "Heterogenität der Absatzpositionierungen"				
Informationen zu den einzelnen Indikatoren der Faktoren				
Faktor	Indikator	Item-to-Total Korr.	t-Wert d. Faktorladung	Indikator-reliabilität
"Heterogenität Produkt"	Unterschiede Kundenbedürfnisse	0,56	6,51	0,41
	Homogenität der Produktmärkte	0,83	12,73	1,00
	Kompatibilität der Produktmärkte	0,74	10,06	0,77
"Heterogenität Preis"	Unterschied Preisstrategien	0,66	5,55	0,48
	Kannibalisierungsrisiko	0,66	6,55	0,76
Informationen zu den Faktoren				
Faktor	Cronbachsches Alpha	Erklärte Varianz	Faktor-reliabilität	DEV
"Het. Produkt"	0,83	0,75	0,89	0,73
"Het. Preis"	0,79	0,83	0,76	0,62
Informationen zum Konstrukt				
χ^2/dF :	0,89	Quadr. Korrelation der Faktoren		0,14
RMSEA:	0,00			
GFI:	0,98			
AGFI:	0,94			
CFI:	1,00	Anzahl eliminiertes Indikatoren:		2

Tab. 18: Validierung des Faktors "Heterogenität der Absatzpositionierungen"

Die quadrierte Korrelation der Faktoren beträgt 0,14 und übersteigt damit die durch die Faktoren durchschnittlich erfassten Varianzen (0,7 bzw 0,6) eindeutig. Die

⁴¹³ So wird zwischen horizontaler und vertikaler Differenzierung unterschieden, wobei die vertikale Produktdifferenzierung im Gegensatz zur horizontalen nicht im Unterschied der Produkteigenschaften, sondern primär im Unterschied des Preises gründet. Vgl. Meffert, H., 2000, S. 550-555. Analog wird auch zwischen horizontaler und vertikaler Markenerweiterung am Absatzmarkt gesprochen. Vertikal ist entgegen dem in dieser Arbeit gültigen Verständnis als preisspezifische Orientierung zu interpretieren. Vgl. Kim, C. K., Lavack, A. M., 1996.

Diskriminanzvalidität der Faktoren kann nach dem Fornell-Larcker-Kriterium also bestätigt werden.

2.3.1.3. Heterogenität der Unternehmenskultur

Zur Beschreibung von Unterschieden in der Unternehmenskultur wurden insgesamt 18 Indikatorvariablen berücksichtigt, anhand derer Unterschiede hinsichtlich einzelner Facetten der Unternehmenskultur erfasst werden sollten. Mittels dieser Item-Batterie wurde in der explorativen Faktoranalyse anfänglich eine Drei-Faktor-Lösung identifiziert, die jedoch aufgrund unzureichender Reliabilität des letzten Faktors wieder verworfen werden musste.⁴¹⁴ Nach Ausschluss der Indikatoren "Abwechslungsreichtum" und "Arbeitsbedingungen und Sicherheit", die beide ausschließlich auf den eliminierten Faktor luden, konnte eine Zwei-Faktor-Lösung erzielt werden, wobei zusätzlich die Items "Entlohnungsgerechtigkeit" und "Seriosität" wegen unzureichenden Kommunalitäten ausgeschlossen werden mussten. Außerdem musste der auf beide Faktoren etwa gleichmäßig ladende Indikator "Kollegialität" eliminiert werden.

Die konfirmatorische Faktoranalyse konnte wiederum nicht alle Gütekriterien ausreichend erfüllen, so dass schließlich die Indikatoren "Zielorientierung" und "Interne Konkurrenz" ebenfalls in der Betrachtung vernachlässigt werden mussten.⁴¹⁵

Faktoren des Konstrukts "Heterogenität der Unternehmenskultur"			
Informationen zu den einzelnen Indikatoren der Faktoren			
Faktor	Indikator	Faktorladung (nach VARIMAX-Rotation)	
"Heterogenität Verhalten"	Entscheidungsbeteiligung und Entscheidungsvorbereitung	0,82	0,10
	Karriereorientierung	0,81	0,30
	Effizienz	0,81	0,22
	Mitarbeiterförderung	0,73	0,22

⁴¹⁴ Auf den dritten Faktor luden nur zwei Indikatoren, was für explorative Faktoranalysen ohnehin grenzwertig ist. Die beiden Items ("Abwechslungsreichtum" und "Arbeitsbedingungen und Sicherheit" lieferten zudem ein unzureichendes Cronbachsches Alpha (0,63), sodass der Faktor komplett verworfen werden musste.

⁴¹⁵ Ausschlusskriterium war in diesem Zusammenhang wieder der vergleichsweise hohe Fehler der Schätzung des Parameters. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 385.

	Problemlösungsverhalten	0,73	0,42
	Verhältnis zu den Vorgesetzten	0,83	0,29
	Offenheit	0,68	0,26
"Heterogenität Wertvorstellungen"	Kundenorientierung	0,48	0,71
	Kommunale Integration	0,20	0,85
	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	0,12	0,89
	Identifikation mit dem Unternehmen	0,44	0,66
Durch den Faktor erklärte Varianz		58,0%	12,5%

Tab. 19: Ergebnis der explorativen Faktoranalyse des Konstrukts "Heterogenität der Unternehmenskultur"

Die Faktorladungen legen nahe, dass sich auf der gewählten Betrachtungsebene mögliche Unterschiede in der Unternehmenskultur einerseits auf etablierte Verhaltensweisen (Faktor "Verhalten"), andererseits auf Unterschiede in den Werthaltungen (Faktor "Wertvorstellungen") zurückführen lassen. Die Bezeichnung "Wertvorstellungen" wurde gewählt, weil sie sich inhaltlich scharf von den verhaltensgeprägten Items des ersten Faktors unterscheidet. Dabei bleibt festzuhalten, dass die Indikatorvariablen bei Weitem nicht den Anspruch erheben können, die Grundgesamtheit an Werthaltungen angemessen abzubilden. Dennoch erscheint der Begriff zur Abgrenzung des Faktorinhalts sinnvoll.

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktoranalyse bestätigen die gefundene Zweifaktoren-Lösung. Zwar ist das Gütemaß AGFI nicht erfüllt, angesichts der sonst guten Ergebnisse scheint das aber hinnehmbar. Das Fornell-Larcker-Kriterium kann auch als erfüllt gelten, nachdem die quadrierte Korrelation der Faktoren mit 0,50 eindeutig unter den DEV-Werten der Faktoren liegt.

Konstrukt "Heterogenität der Unternehmenskultur"				
Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors				
Faktor	Indikator	Item-to-Total Korr.	t-Wert d. Faktorladung	Indikatorreliabilität
Heterogenität Verhalten	Entscheidungsbeteiligung und Entscheidungsvorbereitung	0,73	7,63	0,55
	Karriereorientierung	0,80	8,89	0,68
	Effizienz	0,76	7,73	0,57
	Mitarbeiterförderung	0,68	7,00	0,49
	Problemlösungsverhalten	0,76	9,68	0,76
	Verhältnis zu den Vorgesetzten	0,82	10,03	0,79

	Offenheit	0,64	6,42	0,43
Heterogenität Wertvorstellungen	Kundenorientierung	0,83	0,67	9,48
	Kommunale Integration	0,82	0,68	9,30
	Übernahme gesellschaftl. Verantwortung	0,83	0,63	8,13
	Identifikation mit dem Unternehmen	0,82	0,63	8,79
Informationen zu den Faktoren				
Faktor	Cronbachsches Alpha	Erklärte Varianz	Faktor- reliabilität	DEV
Het. Verhalten	0,92	0,67	0,91	0,61
Het. Wertvorstellungen	0,86	0,72	0,88	0,65
Informationen zum Konstrukt				
χ^2/dF :	1,49	Quadr. Korrelation der Faktoren		0,50
RMSEA:	0,078			
GFI:	0,92			
AGFI:	0,86			
CFI:	0,98	Anzahl eliminierter Indikatoren:		7

Tab. 20: Validierung des Faktors "Heterogenität der Unternehmenskultur"

Trotz der guten Ergebnisse der Gütekriterien bleibt festzuhalten, dass vergleichsweise viele Indikatoren ausgeschlossen werden mussten, wodurch grundsätzlich die Inhaltsvalidität des Ergebnisses zu einem gewissen Maße beeinflusst wird.⁴¹⁶ Andererseits erscheinen manche der ausgeschlossenen Indikatoren (wie etwa "Arbeitsbedingungen u. Sicherheit") für das betrachtete Entscheidungsfeld ohnehin eher von untergeordneter Bedeutung, sodass deren Ausschluss die Ergebnisse nicht nennenswert beeinflussen dürfte.

2.3.1.4. Flexibilität

Als einziges Konstrukt konnte für die Dimension Flexibilität aus vorhergehenden Forschungsbemühungen eine Hypothese zur Faktorstruktur genutzt werden (Dynamik als zweidimensionales Konstrukt mit den Faktoren "interne Dynamik" und "extrne Dynamik"),⁴¹⁷ sodass auf die explorative Identifikation der Faktorenstruktur verzichtet

⁴¹⁶ Dieser Aspekt wurde bereits im Rahmen der Spezifikationsdiskussion als möglicher Nachteil der reflektiven Prüfmethodik angesprochen. Vgl. Abschnitt C.1.3.3.

⁴¹⁷ Für die Operationalisierung konnte auf zahlreiche Studien zurückgegriffen werden. Vgl. z.B. Snyder, N.-H., Glueck, W.-F., 1982; Jaworski, B.-J., Kohli, A.-K., 1993; Schäffer, U., Willauer, B., 2003.

werden konnte. Im Rahmen der konfirmatorischen Analyse wurde die Hypothese eines mehrdimensionalen Konstrukts jedoch nicht bestätigt. So indizierte der χ^2 -Test bei isolierter Betrachtung der Einzeldimensionen nur für den Faktor "Interne Dynamik" eine gültige Modellierung. Um den Faktor "Externe Dynamik" dennoch zu validieren wurde der Indikator mit dem höchsten Schätzfehler (das Merkmal "Instabile Preise") ausgeschlossen. Im Anschluss wurde eine explorative Faktoranalyse durchgeführt, wobei sich nur noch eine eindimensionale Lösung erzielen lies, nachdem zusätzlich das Item "Technologiewandel" aufgrund unzureichender Kommunalität aus der Betrachtung entfernt wurde. Von der hypothetisierten Struktur des Konstrukts musste also abgewichen werden. Die reduzierte, eindimensionale Faktorlösung erfüllte die Gütekriterien der zweiten Generation dafür vollständig.

Kontextfaktor "Flexibilität"			
Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors			
Indikator	Item-to-Total Korr.	t-Wert d. Faktorladung	Indikator- reliabilität
Volatile Marktanteile	0,75	8,77	0,66
Schnelle Strategieänderungen	0,76	9,21	0,71
Dynamik von Unternehmenszu- und -verkäufen	0,85	11,48	0,92
Veränderung Produktangebot	0,59	6,92	0,47
Veränderung Wertschöpfungskette	0,64	7,59	0,56
Veränderung Prozesse	0,66	7,82	0,54
Informationen zum Faktor			
Cronbachsches Alpha:	0,89	RMSEA:	0,00
Erklärte Varianz:	64,3%	χ^2 /dF:	0,91
GFI:	0,97	Ø erfasste Varianz:	0,64
AGFI:	0,92	Faktorreliabilität:	0,92
CFI:	1,00	Anzahl eliminiertes Indikatoren:	2

Tab. 21: Validierung des Faktors "Flexibilität"

In Anbetracht der Ergebnisse muss festgestellt werden, dass die Messung des Konstrukts Dynamik nicht den theoretischen Überlegungen in der Forschung entspricht, die das Konstrukt Dynamik als eine Dimension beschreiben, die aus mehreren Faktoren

besteht.⁴¹⁸ Trotzdem erscheint die Messung weitgehend valide, da das gemessene Konstrukt angesichts der spezifischen Faktorladungen relativ nahe der ursprünglichen Konzeptualisierung des Faktors der externen Dynamik liegt. Der Aspekt der internen Dynamik wird in der Messung dagegen weitgehend vernachlässigt.

Bei der Interpretation der situativen Zusammenhänge muss im Folgenden entsprechend beachtet werden, dass der Zusammenhang in erster Linie für das Ausmaß der externen Dynamik gilt.

2.3.1.5. Risiko

Die reflektive Messung des Kontextfaktors des unternehmensspezifischen Risikoausmaßes anhand der gewählten Indikatoren (vgl. Abschnitt C.1.1.4.6) konnte leider nicht bestätigt werden. So ergab sich im Rahmen der explorativen Faktoranalyse anstelle der vermuteten einfaktoriellen Struktur eine Lösung mit zwei Faktoren ("Produktionsrisiko" und "Technologierisiko"). Ursprünglich wurden sogar fünf Faktoren mit Eigenwert größer 1 identifiziert, allerdings konnte nur für zwei Faktoren ein akzeptables Cronbachsches Alpha erzielt werden. Entsprechend mussten vergleichsweise viele Indikatorvariablen ausgeschlossen werden, wodurch wichtige Risikomerkmale (z.B. Go-To-Market-Risiken) nicht mehr im Konstrukt abgebildet werden. Im Rahmen der konfirmatorischen Faktoranalyse musste zudem aufgrund ungenügender Modellgüte die Messung des Faktors "Technologierisiko" verworfen werden. Der verbliebene Faktor "Produktionsrisiko" repräsentiert jedoch nur noch einen Bruchteil des der Konzeptualisierung zugrunde liegenden Verständnisses des Risikokonstrukts. So ist es unwahrscheinlich, dass die Unternehmensmarkenstrategie als Hebel zur Beeinflussung des Produktionsrisikos gesehen wird. Folglich erscheint es auch nicht sinnvoll, einen Kontextzusammenhang für den verbliebenen Teilaspekt des Risikos weiter zu untersuchen. In der weiteren Auswertung soll der Kontextfaktor Risiko vernachlässigt werden. Der Ausschluss des Kontextfaktors erscheint allerdings weniger schwerwiegend, da für diesen Kontextfaktor ohnehin ausschließlich ein Zusammenhang zum

⁴¹⁸ Zur theoretischen Forschungsbasis vgl. Dess, G. G., Beard, D. W., 1984, S. 52-73; Duncan, R. B., 1972, S. 313—327.

Motiv des Risikoausgleichs unterstellt wurde, dieses Motiv aber bereits aufgrund unzureichender Entscheidungsrelevanz ausgeschlossen wurde.

2.3.1.6. Zusammenfassung der reflektiven Konstruktmessung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit Ausnahme des Risiko-Konstrukts alle Kontextfaktoren entsprechend den geforderten Gütemaßstäben valide erfasst wurden. Neben dem Kontextfaktor der Markenrelevanz, der methodisch anders abgebildet wurde, kann der entscheidungsrelevante Unternehmenskontext demnach durch vier Dimensionen bzw. sechs Faktoren beschrieben werden. Eine ergänzende Faktoranalyse über alle untersuchten Dimensionen hinweg erscheint angesichts der schwer vergleichbaren Operationalisierung bzw. dimensionsspezifischen Erfassung der Kontextfaktoren nicht sinnvoll,⁴¹⁹ dennoch soll eine Betrachtung der Korrelationen zwischen den Kontextfaktoren helfen, die erfassten Kontextfaktoren qualitativ auf ihre Inhalts- und Diskriminanzvalidität hin zu prüfen. Die folgende Abbildung verdeutlicht dazu die Struktur sowie die Korrelationen zwischen den Faktoren. Dazu wurden im SPSS für die teilnehmenden Unternehmen (genauer: Expertenurteile) Faktorwerte ermittelt und diese Werte auf Korrelationen hin untersucht:⁴²⁰

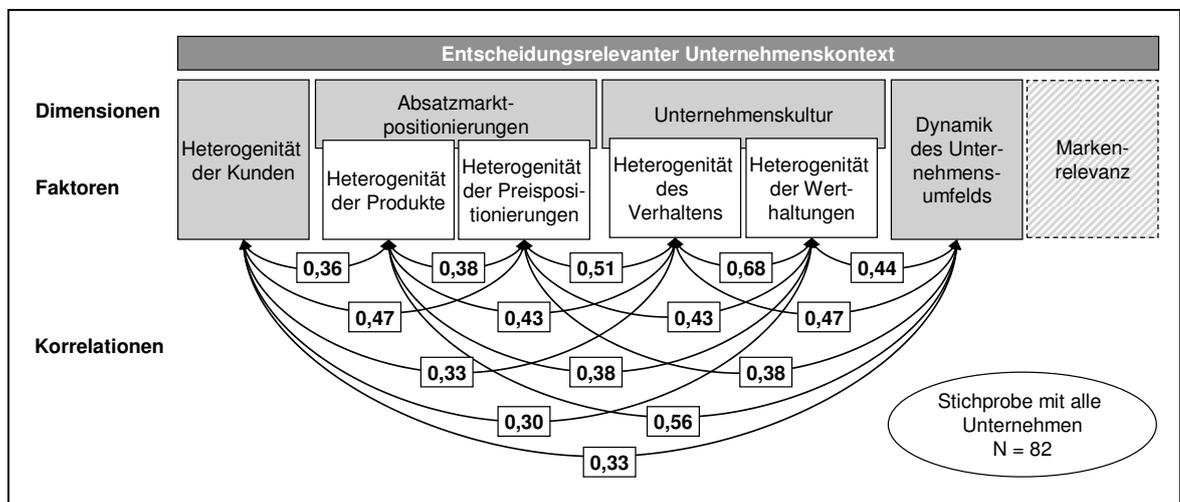


Abb. 46: Entscheidungsrelevante Faktoren des Unternehmenskontexts und deren Zusammenhänge

Quelle: Eigene Darstellung

⁴¹⁹ Die Indikatoren der einzelnen Konstrukte sind bereits im Fragebogen eindeutig den einzelnen Konstrukten zuzuordnen und z.T. mit anderen Statement-Konstellationen erfasst worden. Dimensionsübergreifende Korrelationen der Indikatorvariablen wären folglich als rein zufällig und kaum sachlogisch zu interpretieren. Insofern scheint die Analyse nicht der Untersuchung dienlich.

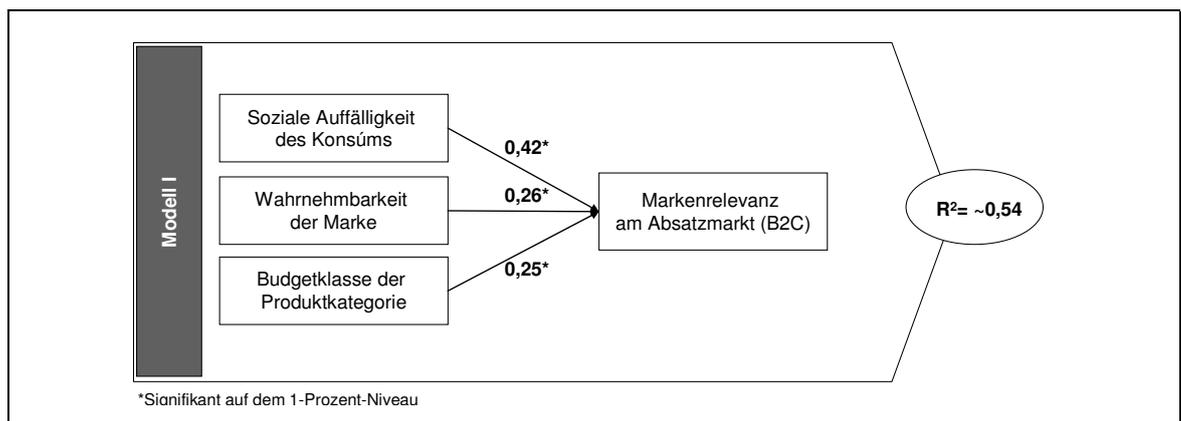
⁴²⁰ Als Verfahren zur Erfassung der Faktorwerte diente die Regressionsmethode. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., 2006, S. 320-323.

Auffällig in der Korrelationsstruktur ist vor allem die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Faktoren "Dynamik" und der "Heterogenität der Produkte" bzw. "Heterogenität der Unternehmenskultur". Der Zusammenhang kann dahingehend interpretiert werden, dass ein sehr volatiles Unternehmensumfeld dem Unternehmen eine hohe Wandlungsfähigkeit abverlangt und sich bei diesen Unternehmen folglich über die Zeit vergleichsweise vielseitige Produktportfolios bzw. Unternehmenskulturen entwickeln oder diese Entwicklung zumindest stark gefördert wird. Die Signifikanz der Zusammenhänge zwischen den Kontextfaktoren allgemein könnte als Schwäche der Konstruktmessung interpretiert werden, da die Faktoren nicht vollständig diskriminant zueinander sind. Eine gewisse Abhängigkeit erscheint jedoch natürlich, da für die betrachteten Kontextdimensionen – Kunde, Produkt und Mitarbeiter – eine sachlogische Verbindung nachvollziehbar ist. Allein die hohe Korrelation der die Dimension "Unternehmenskultur" konstituierenden Faktoren erscheint grenzwertig, jedoch wurde das zweifaktorielle Ergebnis durch die konfirmatorische Faktoranalyse gestützt und soll daher beibehalten werden.

2.3.2. Schätzung der branchenspezifischen Markenrelevanz

Wie in Abschnitt C.1.1.4.1. bereits erläutert, wurde bei der Erhebung der Markenrelevanz von dem Verfahren der direkten Erhebung anhand eines Einzelurteils des Befragungsteilnehmers abgewichen. Stattdessen wurde auf eine gesonderte Expertenbefragung zurückgegriffen, im Rahmen derer für die in der Befragung teilnehmenden Branchen die branchenspezifische Markenrelevanz einerseits direkt anhand der Einschätzung mehrerer Experten, andererseits anhand von Kontextfaktoren, für die situative Einflüsse auf die branchenspezifische Ausprägung der Markenrelevanz belegt wurden, erhoben werden sollte. Um die Konsistenz bzw. Inhaltsvalidität der direkten Einschätzungen durch die Experten zu prüfen, wurde versucht, die direkte Einschätzung der Markenrelevanz anhand der indirekten Indikatoren regressiv zu

schätzen. Als Kriterien für die Qualität der direkten Expertenschätzung wurden die Regressionsgüte und die Erfüllung der in der Forschung belegten Wirkungsrichtungen der indirekten, kontextbasierten Indikatoren herangezogen.⁴²¹ Da die Konzeptualisierung der Markenrelevanz in dieser Arbeit keine zentrale Rolle einnehmen soll, sei hinsichtlich der theoretischen Fundierung der berücksichtigten Indikatoren auf die Studien von Fischer et al. bzw. Caspar et al. verwiesen, auf deren Überlegungen die oben dargestellte kontingenztheoretische Überprüfung aufbaut.⁴²² Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll es ausreichen, festzuhalten, dass die direkte Experteneinschätzung der Markenrelevanz in gerade noch akzeptablem Maß anhand der wichtigsten Kontextfaktoren des kontingenztheoretischen Prognosemodells geschätzt wird.⁴²³ Für B2C-Branchen konnte die Schätzung der Markenrelevanz kontingenztheoretisch zu 52 Prozent erklärt werden, für B2B-Branchen lag der erklärte Varianzanteil des direkten Expertenurteils bei 49 Prozent. Die folgenden Abbildungen fassen die Regressionsergebnisse für beide Industrietypen zusammen:



⁴²¹ Diese Vorgehensweise entspricht der bei Fischer et al. beschriebenen Methodik. Vgl. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002, S. 17-25.

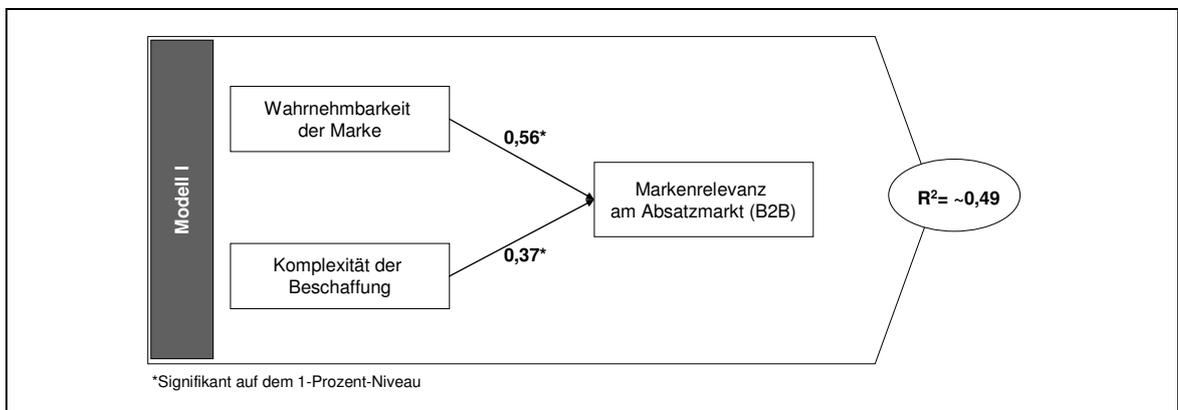
⁴²² Vgl. Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002 bzw. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002.

⁴²³ Die Wichtigkeit der Kontextfaktoren wurde anhand ihres relativen Einflusses auf die Bedeutung der Grundfunktionen der Marke (Vertrauens-, Rationalisierungs- und Identifikationsfunktion) bestimmt. Für die übrigen Kontextfaktoren aus dem Modell konnte zwar kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Die Tatsache, dass nicht alle Einflussmerkmale abgebildet wurden, ist jedoch in gewisser Weise zu erwarten, da die Kontextfaktoren z.T. primär einzelnen Markenfunktionen zuzuordnen sind und im Vergleich zur Untersuchung von Fischer et al. die Grundgesamtheit an untersuchten Branchen variierte. Folglich waren Unterschiede in der Bedeutung der jeweiligen Markenfunktionen zu erwarten. Deshalb beschränkte sich die Validierung auf die Kernfaktoren jeder Markenfunktion.

Gütekriterien der Regression der Markenrelevanz in B2C Märkten		
Fit	$R^2 = 0,541$	Korr. $R^2 = 0,520$
F-Test	$F_{emp.} = 26,28$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson $_{emp.} = 2,19$	
Heteroskedastizität	Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Condition Index: 2. Dimension = 3,88 3. Dimension = 6,40 4. Dimension = 13,12	VIF: Soz. Auffälligkeit = 1,32 Wahrnehmbarkeit = 1,75 Budgetklasse = 1,40

Abb. 47: Regressionsergebnisse zur inhaltlichen Validierung der Schätzung der Markenrelevanz in B2C-Märkten

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse



Gütekriterien der Regression der Markenrelevanz in B2B Märkten		
Fit	$R^2 = 0,489$	Korr. $R^2 = 0,476$
F-Test	$F_{emp.} = 22,47$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson $_{emp.} = 2,22$	
Heteroskedastizität	Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Condition Index: 2. Dimension = 4,36 3. Dimension = 7,31	VIF: Wahrnehmbarkeit = 1,01 Komplexität = 1,01

Abb. 48: Regressionsergebnisse zur inhaltlichen Validierung der Schätzung der Markenrelevanz in B2B-Märkten

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Output

Die Regression anhand der indirekten Indikatoren soll nicht als Objektivierung der direkt erfassten Markenrelevanzschätzung zu verstehen sein, da auch die Einschätzung der indirekten Indikatoren subjektiv und begrenzt rational durch die Experten erfolgt, und damit – ähnlich wie im Zusammenhang mit der Hauptstudie bereits diskutiert – subjektiven Verzerrungen in der Wahrnehmung unterliegt. Dennoch erscheint die kontextbasierte Validierung anhand der indirekten Indikatoren sinnvoll, um die Expertenurteile zur Markenrelevanz sachlogisch zu substantiieren. Angesichts der

Ergebnisse scheint die Annahme demnach gerechtfertigt, dass die erhobenen Einschätzungen der Markenrelevanz nicht willkürlich getroffen wurden, sondern in der Tat durch den branchenspezifischen Kontext bedingt sind.

Die folgende Abbildung gibt die Mittelwerte der direkten Experteneinschätzung der branchenspezifischen Markenrelevanz wieder. Ein hoher Wert (nahe 5) repräsentiert dabei eine hohe Markenrelevanz, während ein niedriger Wert für die betreffende Branche eine geringe Bedeutung der Marke im Kaufentscheidungsprozess indiziert:

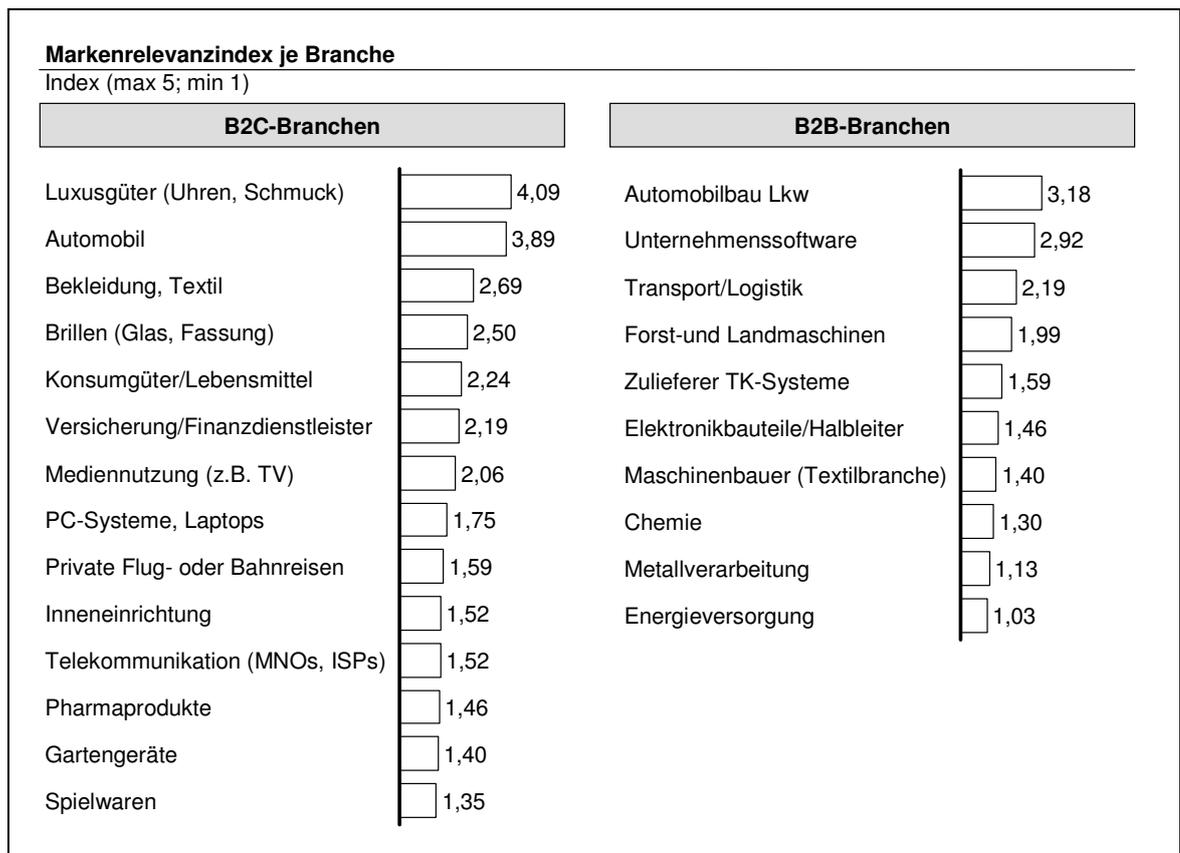


Abb. 49: Expertenurteil zur branchenspezifischen Markenrelevanz – B2B und B2C Branchen getrennt

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Grundsätzlich nimmt die dargestellte Methodik angesichts einer analogen Konzeption für beide Marktsegmente – B2C und B2B – für sich in Anspruch, dass die erzielten Markenrelevanzindizes auch direkte Vergleiche zwischen B2C- und B2B-Märkten

erlauben.⁴²⁴ Angesichts der oben dargestellten Ergebnisse scheint dieser Anspruch jedoch zumindest fraglich. So wirkt beispielsweise das Niveau der Markenrelevanz für Unternehmenssoftware im Vergleich zu B2C-Märkten wie etwa der Bekleidungsbranche stark überhöht.⁴²⁵ Eine unterschiedliche Kalibrierung der Skalen von B2C- und B2B-Märkten ist auch nachvollziehbar, nachdem die Schätzungen der Markenrelevanz für B2B- und B2C-Branchen getrennt durch unterschiedliche Expertenkreise erfolgen musste – einmal durch Konsumgüterexperten, einmal durch Experten im B2B Einkauf, und folglich eine unterschiedliche Branchenauswahl als Referenzgruppe für die Befragten dient. Eine nachträgliche Kalibrierung der Ergebnisse zur Abbildung der Ergebnisse auf einer gemeinsamen Skala für B2C und B2B Unternehmen wäre stark willkürlich, und soll deshalb nicht erfolgen.

Neben der Herausforderung, die Einschätzungen für B2C- und B2B-Märkte vergleichbar zu gestalten, birgt das gewählte Verfahren zudem einige Schwächen, die nicht ungenannt bleiben sollen:

- Grundsätzlich ist die Einschränkung auf branchenspezifische Unterschiede kritisierbar, da zumindest für bestimmte Branchen das Aggregat der Branche in Bezug auf die Markenrelevanz viel zu heterogen ist, als das eine für die Branche durchschnittlich erfasste Markenrelevanz ausreichend aussagekräftig für die unternehmensindividuelle Situation wäre. So können Marken auch in Segmenten, für die allgemein eine eher geringe Markenrelevanz diagnostiziert wird, zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens sein, z.B. im Segment PC-Systeme (z.B. Apple) oder Spielwaren (z.B. Steiff).

⁴²⁴ Die Vergleichbarkeit zwischen den Marktsegmenten wird zwar nicht explizit herausgestellt. Ein dahingehendes Verständnis zeigt sich jedoch darin, dass Ergebnisse einzelner B2C-Branchen mit B2B-Branchen verglichen werden. Vgl. Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002, S. 46.

⁴²⁵ Unplausible Vergleiche sind auch beim direkten Vergleich der Markenrelevanzindizes bei Fischer et al. bzw. Caspar et al. auffindbar. So ist beispielsweise wenig nachvollziehbar, dass der ideelle Markennutzen für Speditionsdienste vergleichbar ist mit dem Nutzen der Marken bei B2C-Produkten wie etwa Champagner. Vgl. ebenda und Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002, S. 30.

- Markenrelevanz repräsentiert grundsätzlich ein komplexes Konstrukt (Abbild der branchenspezifischen Bedeutung der Grundfunktionen der Marke) und kann demnach streng genommen nicht direkt abgefragt werden.⁴²⁶ Aufgrund der direkten Erhebung besteht das Risiko von Abweichungen im interpersonellen Verständnis des Konstrukts. Zwar wurde versucht, diese Schwäche durch eine Validierung anhand von Kontextfaktoren, die in vorhergehenden Studien als relevant identifiziert wurden,⁴²⁷ zu heilen. Der erfolgreiche Validierungsversuch kann jedoch nur als Indikator für ein inhaltsvalides Expertenurteil interpretiert werden, da die Regression nur begrenzten Erklärungswert lieferte, und anhand der Ergebnisse der Vorstudien auch nicht von einer unbedingten Allgemeingültigkeit des situativen Einflusses ausgegangen werden kann.⁴²⁸
- Eine weitere Schwäche des Verfahrens liegt in den bei den Befragten zu erwartenden Unterschieden der branchenspezifischen Expertise. Zwar wurden für beide Marktsegmente Experten befragt (Markenexperten für das B2C-Segment bzw. Einkaufsexperten für das B2B-Segment), dennoch ist es nur natürlich, dass deren Urteile durch die individuellen Erfahrungsschwerpunkte geprägt sind und folglich Aussagen über Branchen mit geringer Expertise weniger valide sein dürften als Einschätzungen zu Branchen, in denen der jeweilige Experte einschlägige Erfahrungen gesammelt hat.

Zusammenfassend sollte festgehalten werden, dass sich die Erfassung der branchenspezifischen Markenrelevanz hinsichtlich der Güte der Messung klar von den übrigen Faktoren unterscheidet. Angesichts des Fehlens anderer Methoden zur Erhebung kontextspezifischer Unterschiede der Markenrelevanz bietet die gewählte Methode den bisher einzigen praktikablen Ansatz für die Abbildung der situativen Markenrelevanz.

⁴²⁶ Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 121 f.

⁴²⁷ Vgl. Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T., 2002 bzw. Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M., 2002.

⁴²⁸ So sind die Untersuchungsergebnisse beispielsweise durch die Auswahl der untersuchten Branchen geprägt, da die Branchenauswahl den Befragten gleichzeitig als Referenzrahmen zur Bewertung der einzelnen Branchen dient.

Aus diesem Grund wurde trotz der genannten Schwächen an der beschriebenen Methodik festgehalten, da die Erhebung der Markenrelevanz als Kontextfaktor für das betrachtete Handlungsfeld von großer Bedeutung ist. Die genannten Schwächen in der Erhebung müssen aber bei der Interpretation des situativen Einflusses explizit berücksichtigt werden.

2.4. Einfluss des Unternehmenskontexts auf die unternehmensmarkenstrategische Präferenzbildung

Nachdem die Messung der entscheidungsrelevanten Kontextfaktoren mit Ausnahme der Dimension "Risiko" erfolgreich abgeschlossen ist, soll nun die situative Kontingenz der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung untersucht werden. Im Vordergrund der kontingenztheoretischen Analyse steht jedoch nicht die direkte Wirkung des Unternehmenskontexts auf die Präferenzbildung, sondern vielmehr die indirekte Wirkung, die sich aus der situativen Abhängigkeit der Motivgewichtung ergibt. Kontexteinflüsse der Präferenzbildung, die nicht auf indirekte Einflüsse auf die Zielsetzungen des Entscheiders zurückzuführen sind, werden dagegen vernachlässigt, da eine Interpretation ohne Bezug zu bestimmten Zielen bzw. Motiven des Entscheiders schwierig erscheint.⁴²⁹ Der indirekte Einfluss der Faktoren des Unternehmenskontexts auf die Präferenzbildung kann unter der beschriebenen Bedingung im Höchstfall also so stark sein, wie der Einfluss der Motive bzw. Ziele, auf welche die Faktoren wirken.

Im Rahmen der Konzeptualisierung wurden bereits für die einzelnen Motive situative Einflüsse hypothetisiert.⁴³⁰ Angesichts der im Rahmen der Konstruktmessung identifizierten Abhängigkeiten zwischen den Dimensionen des Unternehmenskontexts soll die Betrachtung aber nicht nur auf die hypothetisierten Zusammenhänge beschränkt werden. Stattdessen sollen in einer eher explorativ orientierten Vorgehensweise alle möglichen situativen Einflüsse identifiziert werden und deshalb zumindest in einem

⁴²⁹ So ist angesichts des Fehlens eines erklärenden Motivs die Wahrscheinlichkeit eines rein zufälligen Zusammenhangs umso größer, als im Falle eines zusätzlichen Zusammenhangs auf Motivebene. Zur Kritik an der kausalen Interpretation situativer Zusammenhänge vgl. auch Cheng, P. W., Novick, L. R., 1992; Cheng, P. W., 1993.

⁴³⁰ Vgl. Abb. 25: in Abschnitt 0.

Erwartungsgemäß korreliert die Bedeutung des für den Einsatz der Unternehmensmarke auf dem Absatzmarkt maßgeblichen Motivs der Flexibilität mit der Dimension der Dynamik. Die situative Kontingenz der Motive der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen ist zumindest auf Basis der Korrelationsanalyse schwer zu interpretieren. Diese Schwierigkeit ist jedoch nicht unerwartet, nachdem für dieses Motiv bereits in der Konzeptualisierung keine Hypothese hinsichtlich eines spezifischen Kontexteinflusses gebildet werden konnte.

Als situative Abhängigkeit des Motivs Flexibilität wurde in der Konzeptualisierung ursprünglich allein die Dynamik als situativer Einflussfaktor hypothetisiert. Angesichts der bisher nicht konzeptualisierten Korrelationen mit den absatzmarktbezogenen Kontextfaktoren (vgl. Abb. 50) wurden in der Regressionsanalyse zusätzlich die Dimensionen "Kunde" und "Positionierung" berücksichtigt. Sollte auch im Rahmen der Regression ein Zusammenhang dieser Dimensionen festgestellt werden können, müsste das hypothetisierte Wirkungsmodell dahingehend erweitert werden. Die Ergebnisse der Regression sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

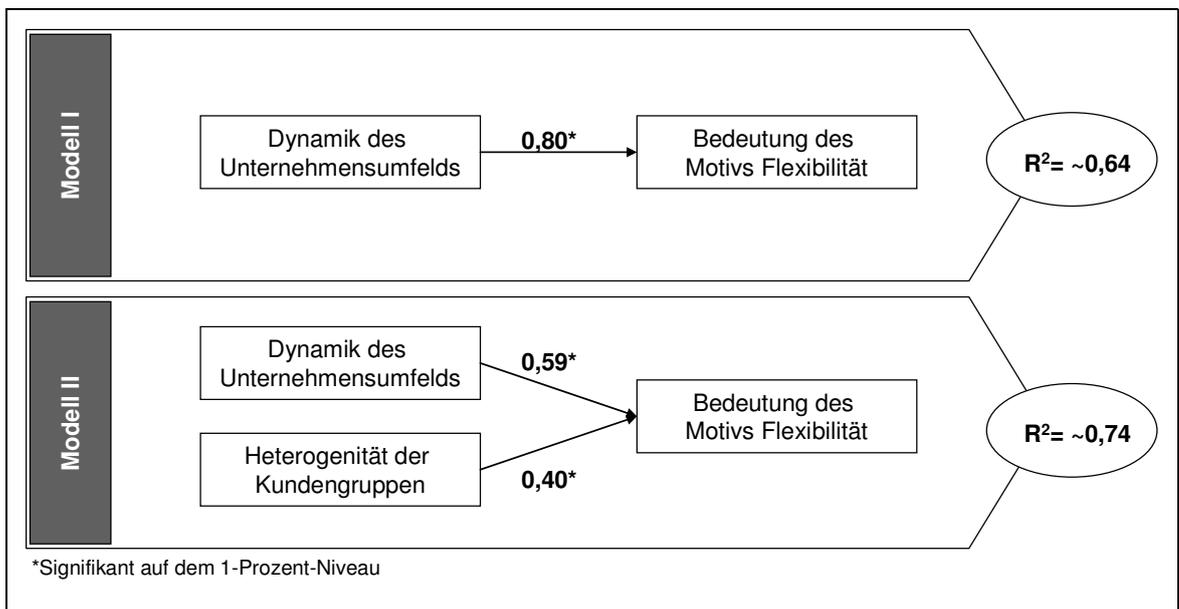


Abb. 51: Ergebnisse der Regression zur Erklärung der Bedeutung des Faktors Flexibilität bei der Entscheidung auf Ebene des Absatzmarkts

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Gütekriterien der Regression für das Motiv "Flexibilität" (Modell I)		
Fit	$R^2 = 0,638$	Korr. $R^2 = 0,631$
F-Test	$F_{emp.} = 91,52$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson $_{emp.} = 2,39$	

Heteroskedastizität	Homoskedastizität kann vermutet werden.
Multikollinearität	Das Problem stellt sich nicht bei bivariaten Modellen.

Tab. 22: Güte der Regression der Motivbedeutung Flexibilität anhand des situativen Kontexts

Die stufenweise Regression lieferte zwei Modelle, wobei das bivariate Modell erwartungsgemäß auf dem Kontextfaktor "Dynamik" als Regressor basierte. In einem zweiten Modell wurde zudem ein signifikanter Einfluss der Kontextdimension "Kunde" festgestellt. Trotz dieses signifikanten Einflusses in Modell II ist durch den Vergleich der Regressionskoeffizienten ersichtlich, dass die Bedeutung des Flexibilitätsaspekts in erster Linie durch das Ausmaß der Dynamik bestimmt wird. In Anbetracht der relativ hohen Korrelation der Einflussfaktoren (vgl. Abb. 46), die sich auch in dem gegenüber im Modell I stark gesunkenen Regressionskoeffizienten des Faktors "Dynamik" äußert, und angesichts des überschaubaren Zuwachses des Erklärungswert des Modells (+16 Pro-zent) erscheint die Orientierung an Modell II und die damit implizite Erweiterung des konzeptualisierten Wirkungsmodells nicht ausreichend gerechtfertigt. Stattdessen soll am konzeptualisierten, bivariaten Erklärungsmodell (Modell I) festgehalten werden, das mit 64 Prozent bereits einen beachtlichen Erklärungswert liefert.

Für das zweite entscheidungsrelevante Ziel der betrachteten Präferenzdimension gestaltete sich eine situative Substantiierung ungleich schwieriger. So war eine situative Schätzung der Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" nur in unbefriedigendem Maß anhand der berücksichtigten Kontextfaktoren möglich.⁴³¹ Die folgende Grafik zeigt den Versuch der situativen Erklärung des Motivs.

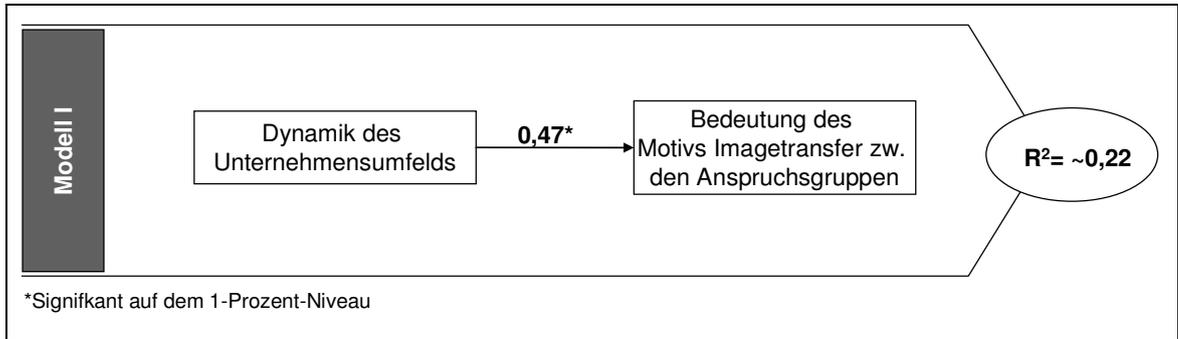


Abb. 52: Ergebnisse der Regression zur Erklärung des Motivs "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen"

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Gütekriterien der Regression für das Motiv "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen"		
Fit	$R^2 = 0,218$	Korr. $R^2 = 0,203$
F-Test	$F_{emp.} = 14,49$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson $_{emp.} = 2,12$	
Heteroskedastizität	Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Das Problem stellt sich nicht bei bivariaten Modellen.	

Tab. 23: Güte der Regression der Bedeutung des Motivs "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" anhand des situativen Kontexts

Nachdem für die Motive der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen keine nennenswerte Fundierung anhand der gemessenen Kontextdimensionen möglich war, muss die situative Abhängigkeit der Entscheidung bez. des Einsatzes der

⁴³¹ Eine Regression anhand des Faktors "Dynamik" liefert einen kläglichen Erklärungsanteil von etwa 20 Prozent (der Faktor "Produktportfolio" war als Regressor nicht signifikant). Auch unter Einbezug aller übrigen Faktoren, von denen nur für die Faktoren "Dynamik" und "Markenrelevanz" signifikante Zusammenhänge identifiziert werden konnten, ist nur eine unzureichende Regressionslösung zu erzielen ($R^2=0,33$).

Unternehmensmarke am Absatzmarkt allein anhand der situativ bedingten Unterschiede in der Bedeutung des Flexibilitätsaspekt beschrieben werden:

Interpersonelle Unterschiede im Flexibilitätsbedarf der Entscheider ließen sich anhand der situationsspezifischen Ausprägung des Kontextfaktors "Dynamik" zu etwa 64 Prozent erklären.⁴³² Das Motiv "Flexibilität" erklärt für sich genommen wiederum rund 69 Prozent der Präferenzbildung.⁴³³ Entsprechend können durch den indirekten Einfluss, den der Kontextfaktor "Dynamik" durch seine Wirkung auf die Ausprägung des Flexibilitätsmotivs auf die Präferenzbildung ausübt, 44 Prozent der Varianz der Präferenzbildung bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke erklärt werden.

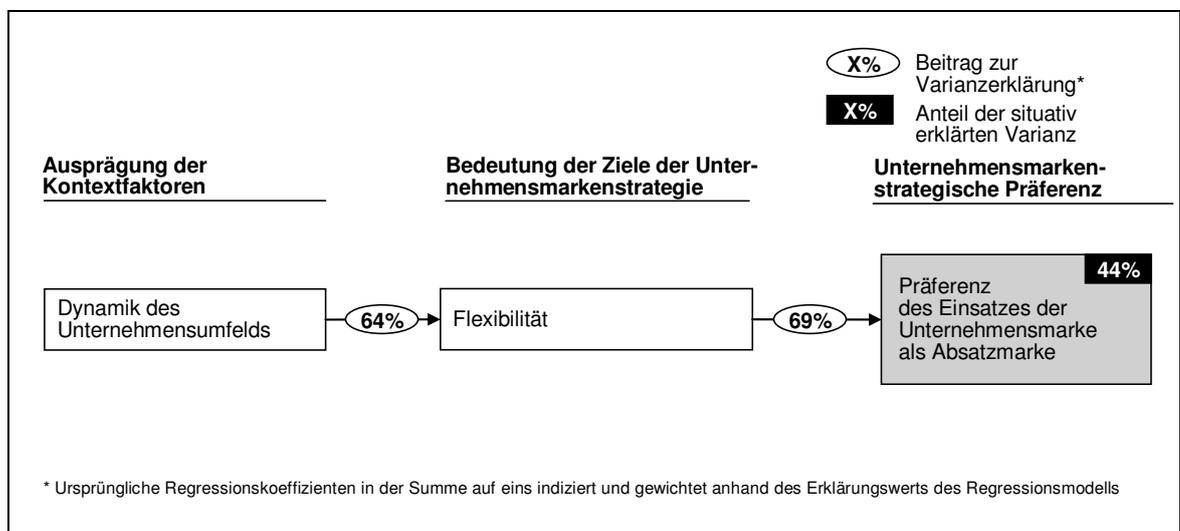


Abb. 53: Erklärung der Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke anhand des indirekten Kontexteinflusses

Quelle: Eigene Darstellung

Um zu prüfen, ob die indirekte Messung den Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Präferenzbildung ausreichend erklärt, wurde die Präferenzbildung zusätzlich direkt anhand aller vorhandenen Kontextfaktoren und unabhängig von der Motivbedeutung geschätzt. Die direkte Schätzung liefert analog zur indirekten Schätzung ebenfalls

⁴³² Vgl. Modell I in Abb. 42:.

⁴³³ Vgl. Tab. 12:.

ausschließlich für den Kontextfaktor "Dynamik" einen nennenswerten Erklärungsbeitrag.

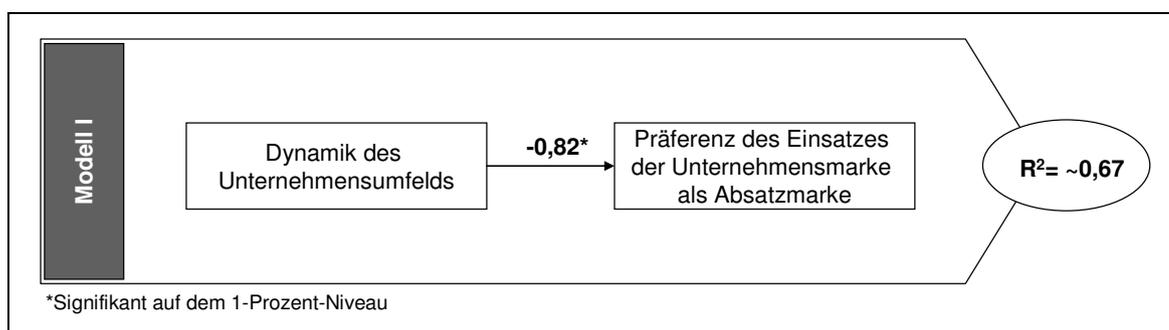


Abb. 54: Erklärung der Präferenzbildung auf Absatzebene anhand des Unternehmenskontexts

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Gütekriterien der Regression für die Präferenzbildung auf Absatzebene		
Fit	$R^2 = 0,666$	Korr. $R^2 = 0,659$
F-Test	$F_{emp.} = 99,63$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson _{emp.} = 2,11	
Heteroskedastizität	Das Histogramm für die Streuung der Residuen gibt weitgehend eine Normalverteilung wieder. Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Das Problem stellt sich nicht bei bivariaten Modellen.	

Tab. 24: Güte der Regression der Präferenzbildung auf Absatzebene anhand des Unternehmenskontexts

Mit einem erklärten Varianzanteil von rund 67 Prozent lässt sich die betrachtete Entscheidungsdimension der Unternehmensmarkenstrategie noch eindeutiger als stark situativ geprägte Entscheidung charakterisieren. Die naturgemäße Differenz des Erklärungsanteils der direkten gegenüber der indirekten Messung kann dabei nicht motivational begründet werden – zumindest nicht anhand der im Wirkungsmodell abgebildeten Motive bzw. Ziele. Eine motivationale Erklärung wäre jedoch wahrscheinlich möglich gewesen, wenn es in der Konzeptualisierung gelungen wäre, für das zweite Motiv der Präferenzbildung entsprechende Kontexteinflüsse zu berücksichtigen. Nachdem der identifizierte Forschungsstand jedoch nicht ausreichte, um Hypothesen in Bezug auf die situativen Einflüsse der Bedeutung einer möglichst übergreifenden Ansprache der Anspruchsgruppen zu bilden, wurde für dieses Motiv kein kontextspezifischer Zusammenhang modelliert.

2.4.2. Situative Abhängigkeit des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken

Als motivationale Ursache der Präferenz bez. des Einsatzes von Bereichsmarken wurde im vorangegangenen Untersuchungsabschnitt die bedarfsgerechte Ausgestaltung der horizontalen Zielgruppenbearbeitung identifiziert. Entsprechend den Ergebnissen hängt die Präferenz dabei primär von der benötigten Zielgruppenansprache auf Ebene der Mitarbeiter ab und wird nur nachrangig von den Bedürfnissen der Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt beeinflusst. Erste Indikationen für die situative Abhängigkeit dieser Motive wurden anhand einer Korrelationsanalyse mit den gemessenen Dimensionen des Unternehmenskontexts identifiziert. Die folgende Abbildung fasst für jedes entscheidungsrelevante Motiv die Korrelationen zu den Faktoren des Unternehmenskontexts zusammen.

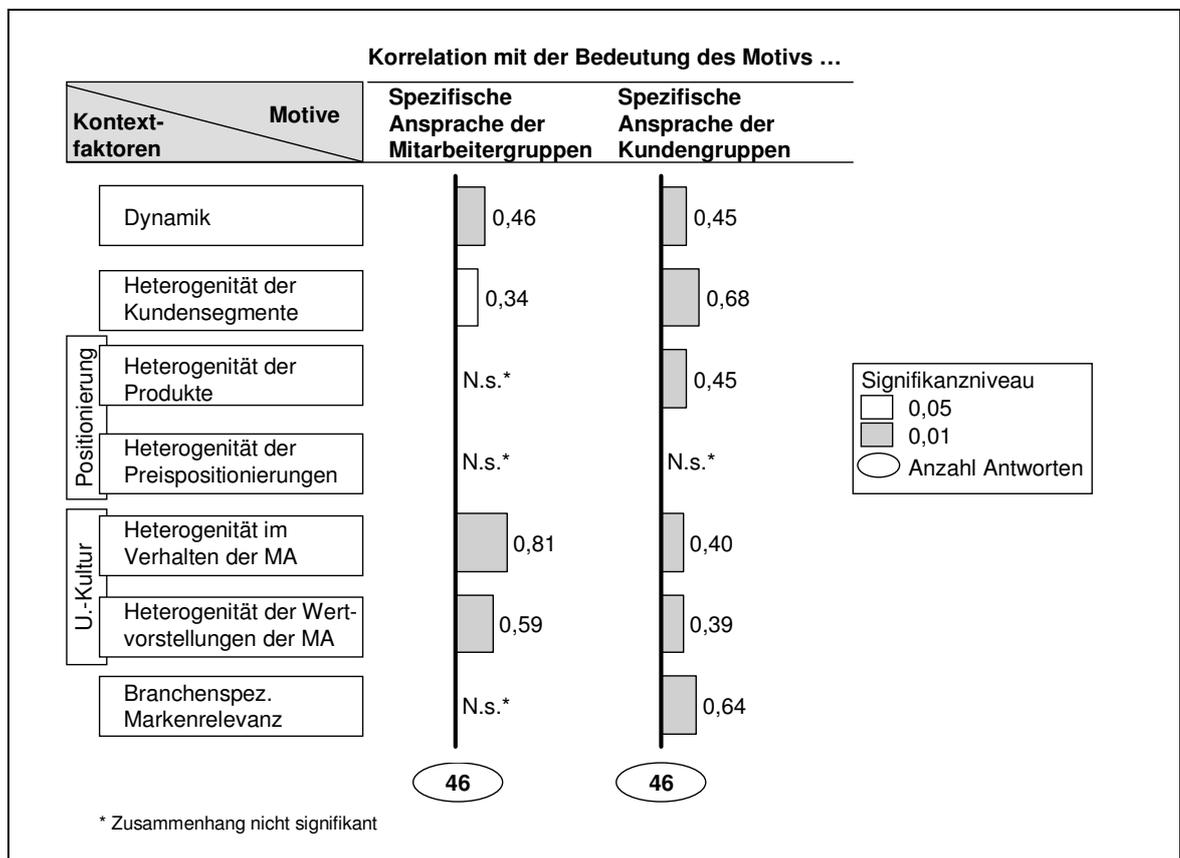


Abb. 55: Zusammenhang zwischen dem Unternehmenskontext und den Motiven der Präferenz bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken

Quelle: Eigene Darstellung

Erwartungsgemäß wird die Bedeutung des bei der Entscheidung über Unternehmensbereichsmarken relevanten Motivs der Mitarbeiteransprache primär durch die Faktoren der Dimension "Unternehmenskultur" beeinflusst. Dabei ist der

Wirkungszusammenhang für den Faktor "Heterogenität im Verhalten" mit 0,81 eindeutig stärker als für den Faktor "Heterogenität in den Wertvorstellungen".

Angesichts der Signifikanz der motivspezifischen Korrelation der Faktoren "Heterogenität der Kundengruppen" und "Dynamik" wurden die beiden Faktoren entgegen der ursprünglichen Konzeptualisierung anfänglich ebenfalls in die Regression aufgenommen. Die schrittweise Regression lieferte als gültige Lösung jedoch nur ein bivariates Modell, entsprechend dem das Motiv "Mitarbeiterdifferenzierung" allein anhand von "Unterschieden im Verhalten" der Mitarbeiter erklärt wird. Die Regression anhand des einzelnen Faktors kann mit einem erklärten Varianzanteil von 65 Prozent als gut gelten.

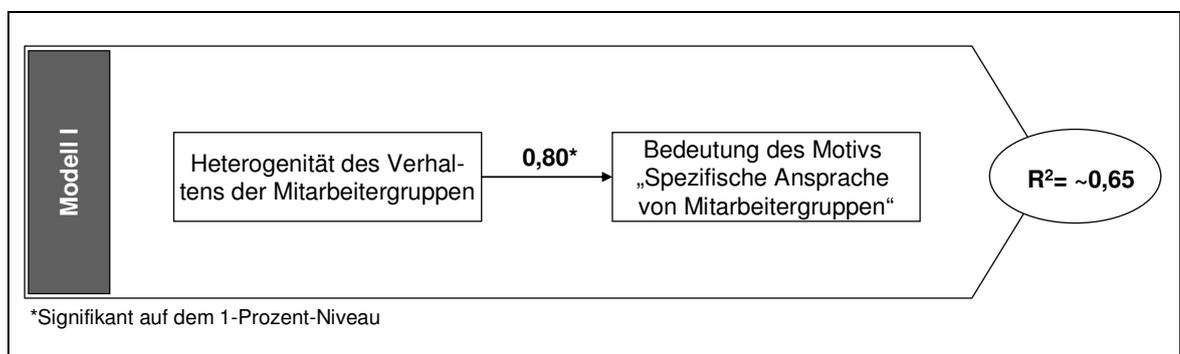


Abb. 56: Ergebnisse der Regression zur Erklärung der Bedeutung des Motivs "Spezifische Ansprache von Mitarbeitergruppen"

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Output

Gütekriterien der Regression für das Motiv "Spezifische Ansprache von Mitarbeitergruppen"		
Fit	$R^2 = 0,646$	Korr. $R^2 = 0,636$
F-Test	$F_{emp.} = 69,23$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson $_{emp.} = 2,16$	
Heteroskedastizität	Das Histogramm für die Streuung der Residuen gibt weitgehend eine Normalverteilung wieder. Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Problem stellt sich nicht bei bivariaten Modellen	

Tab. 25: Güte der Regression der Motivbedeutung "Spezifische Ansprache von Mitarbeitergruppen" anhand des situativen Kontexts

Die Tatsache, dass für den kulturspezifischen Faktor "Heterogenität der Wertvorstellungen" kein Einfluss nachgewiesen wurde, ist vornehmlich auf die starke Korrelation (0,74; vgl. Abb. 46) der beiden Faktoren der Dimension "Heterogenität der Unternehmenskultur" zurückzuführen. Die enge Verknüpfung von Wertvorstellungen bzw. Einstellung und Verhalten ist insofern nicht weiter überraschend, nachdem der

kausale Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten in der Forschung bereits hinlänglich diskutiert wurde.⁴³⁴ Die Einschränkung auf die Unterschiede in den Verhaltensweisen als erklärenden Faktor der Dimension "Heterogenität der Unternehmenskultur" soll deshalb nicht gleichzeitig dahingehend interpretiert werden, dass Unterschiede in den Werthaltungen in diesem Zusammenhang grundsätzlich nicht von Bedeutung sind.⁴³⁵ Vielmehr werden die Einflüsse der Werthaltungen implizit durch den anderen Faktor der Dimension "Heterogenität der Unternehmenskultur" ("Heterogenität des Verhaltens") bereits ausreichend abgebildet.⁴³⁶

Für das sekundäre Motiv der Präferenzbildung, die Zielgruppendifferenzierung am Absatzmarkt, wurden ursprünglich situative Abhängigkeiten hinsichtlich der Heterogenität der Kunden und Positionierungen sowie hinsichtlich der branchenspezifischen Markenrelevanz unterstellt. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse in Abb. 50 liefern diesbezüglich bereits eine starke Indikation für die Bestätigung der Hypothesen hinsichtlich des Einflusses dieser absatzmarktbezogenen Faktoren ("Kunde", "Absatzpositionierung", "Markenrelevanz"). Die identifizierten Korrelationen weichen jedoch auch von der Konzeptualisierung ab, da auch für alle anderen Kontextdimensionen signifikante Korrelationen festzustellen sind. Im Vergleich zu einer sachlogischen Interpretation aller dieser Einflüsse erscheint jedoch die Annahme plausibler, dass die Signifikanz des Zusammenhangs auf eine dem Halo-Effekt ähnliche Verzerrung des Antwortverhaltens zurückzuführen ist.⁴³⁷ Dieser Effekt kann eine mögliche Erklärung

⁴³⁴ Nach Schein sind die Verhaltensweisen der Mitarbeiter ein "Artefakt", also Resultat der Werte einer Organisation. Vgl. Schein, E. H., 1984, S. 4. Ein ähnliches Verständnis vertritt Heinen bez. der Verhaltenswirkung von Normen. Vgl. Heinen, E., 1985, S. 987.

⁴³⁵ So liefert der Faktor "Unterschiede in den Werthaltungen" in einer bivariaten Regression für die Schätzung des Motivs immerhin noch einen Erklärungsanteil von 41 Prozent.

⁴³⁶ Der vergleichsweise geringe Einfluss unterschiedlicher Werthaltungen im Unternehmen kann zumindest z.T. auch auf die Operationalisierung des Faktors zurückgeführt werden. So sind die abgebildeten Werthaltungen z.T. eher generischer Natur (z.B. Kundenorientierung oder Übernahme sozialer Verantwortung), über deren Bedeutung weitgehend Einigkeit besteht und folglich eine große Varianz im Unternehmen eher unwahrscheinlich ist. Entsprechend variiert der Faktor "Werte" mit einer Standardabweichung von 0,88 gegenüber 1,02 beim Faktor "Verhalten" auch in geringerem Maß.

⁴³⁷ Ursprünglich stammt der Begriff des "Halo-Effekts" aus dem Feld der Persönlichkeitspsychologie (vgl. Thorndike, E. L., 1920). Der Begriff beschreibt eine Wahrnehmungsverzerrung, wobei die Wahrnehmung eines einzelnen Aspekts sich auf die Wahrnehmung der übrigen

der von der Theorie abweichenden situativen Abhängigkeit der kundengruppenbezogenen Motive darstellen.⁴³⁸ In der Regression wurden deshalb nur die Kontextfaktoren berücksichtigt, für die im Wirkungsmodell ein motivspezifischer Wirkungszusammenhang spezifiziert wurde. Die stufenweise Regression lieferte in diesem Fall zwei unterschiedliche Modelle, wobei das zweite Modell sowohl den vermuteten Einfluss der Markenrelevanz als auch den Einfluss der Heterogenität der Kundengruppen belegt. Der vermutete, positive Zusammenhang zwischen dem Motiv "Differenzierung Kunden" und der Kontextdimension "Heterogenität der Absatzpositionierungen" ließ sich nicht belegen. So konnte in der Regression nur dann ein signifikanter Beitrag durch den Faktor "Heterogenität des Produktportfolios" erreicht werden, wenn die Dimension "Kunden" ausgeschlossen wurde. Angesichts der Korrelation der beiden Faktoren erscheint eine Trennung der Aspekte für das betrachtete Entscheidungsfeld nicht hilfreich. Die Konzeptualisierung sollte folglich entsprechend vereinfacht werden.⁴³⁹ Die folgende Abbildung fasst die Regressionsergebnisse zusammen.

Persönlichkeitsaspekte auswirkt. Auch in der Marktforschung treten derartige Halo-Effekten bei der Objektbeurteilung durch die Probanden auf (vgl. Hammann, P., Erichson, B., 2004, S. 342. Ein ähnlicher Effekt ist in diesem Zusammenhang auch vorstellbar: Im Rahmen der Analyse der ersten Stufe des konzeptualisierten Wirkungsmodells wurde bereits auf die hohen Interkorrelationen bei den Motivgewichtungen hingewiesen, die höchstwahrscheinlich auf den offensichtlichen sachlogischen Zusammenhang zurückzuführen sind. Dieser Effekt kann auch eine mögliche Erklärung der von der Theorie abweichenden situativen Abhängigkeit der kundengruppenbezogenen Motive darstellen.

⁴³⁸ So ist beispielsweise für einen Befragten, der wegen des Ziels der Mitarbeiterdifferenzierung die Nutzung eigenständiger Bereichsmarken präferiert, offensichtlich, dass seine Entscheidung eher dazu beiträgt Kundengruppen spezifischer anzusprechen, als dass es zu einem starken Imagetransfer führen dürfte. Insofern ist eine entsprechende Gewichtung auch für die kundengruppenspezifischen Ziele zu erwarten. Derselbe Befragte kann sich bei der Entscheidung über das Endorsement anders verhalten.

⁴³⁹ Die Anpassung der Konzeptualisierung kann dahingehend interpretiert werden, dass die Spezifität der Kundenansprache zwar nicht unabhängig von der Heterogenität des Produktportfolios ist, die Eigenschaften der zu adressierenden Kundensegmente jedoch eindeutig die Wahl der Zielgruppenansprache auf Ebene der Kunden dominieren. Angesichts des übergeordneten Einflusses der Markenrelevanz muss diese Interpretation insofern eingeschränkt werden, als dass als notwendige Bedingung für die anspruchsruppenspezifische Ausrichtung der Kundenansprache ein ausreichendes Maß an Markenrelevanz gegeben sein muss. Diese Interpretation, die weitgehend den Überlegungen in Abschnitt B.3.4.2.2. entspricht, kann angesichts der Regressionsergebnisse als bestätigt angesehen werden.

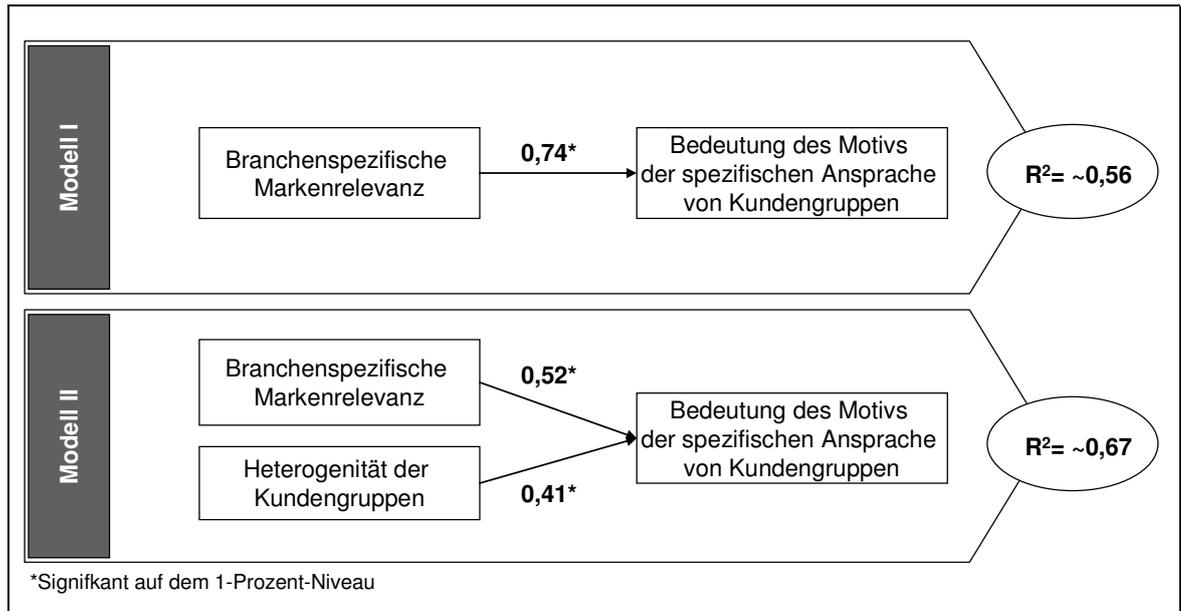


Abb. 57: Ergebnisse der Regression zur Erklärung der Bedeutung des Motivs "Spezifische Ansprache der Kundengruppen"

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Gütekriterien der Regression für das Motiv "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" (Modell II)		
Fit	$R^2 = 0,667$	Korr. $R^2 = 0,649$
F-Test	$F_{emp.} = 37,25$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson _{emp.} = 2,49	
Heteroskedastizität	Das Histogramm für die Streuung der Residuen gibt weitgehend eine Normalverteilung wieder. Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Condition Index: 2. Dimension = 1,88 3. Dimension = 7,19	VIF: Markenrelevanz = 1,42 Kunden = 1,42

Tab. 26: Güte der Regression der Motivbedeutung "Differenzierung Kunden" anhand des situativen Kontexts

Ausgehend von den Regressionen anhand der berücksichtigten Kontextfaktoren kann für beide Motive angenommen werden, dass sie größtenteils situativ begründet sind. Der relativ starke situative Einfluss auf Motivebene gilt in ähnlicher Form auch für die Präferenzbildung bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken, da die Präferenz mit einem erklärten Varianzanteil von 88 Prozent bereits weitgehend durch die beiden

Motive erklärt wird.⁴⁴⁰ Bei einer direkten situativen Abhängigkeit der Motive von 65 Prozent (vgl. Abb. 56) bzw. 67 Prozent (vgl. Abb. 57, Modell II) kann die Präferenzbildung indirekt anhand der auf die Motive wirkenden situativen Einflüsse immerhin mit 56 Prozent erklärtem Varianzanteil bestimmt werden.⁴⁴¹ Die folgende Abbildung veranschaulicht die Wirkungspfade der indirekten situativen Einflüsse:

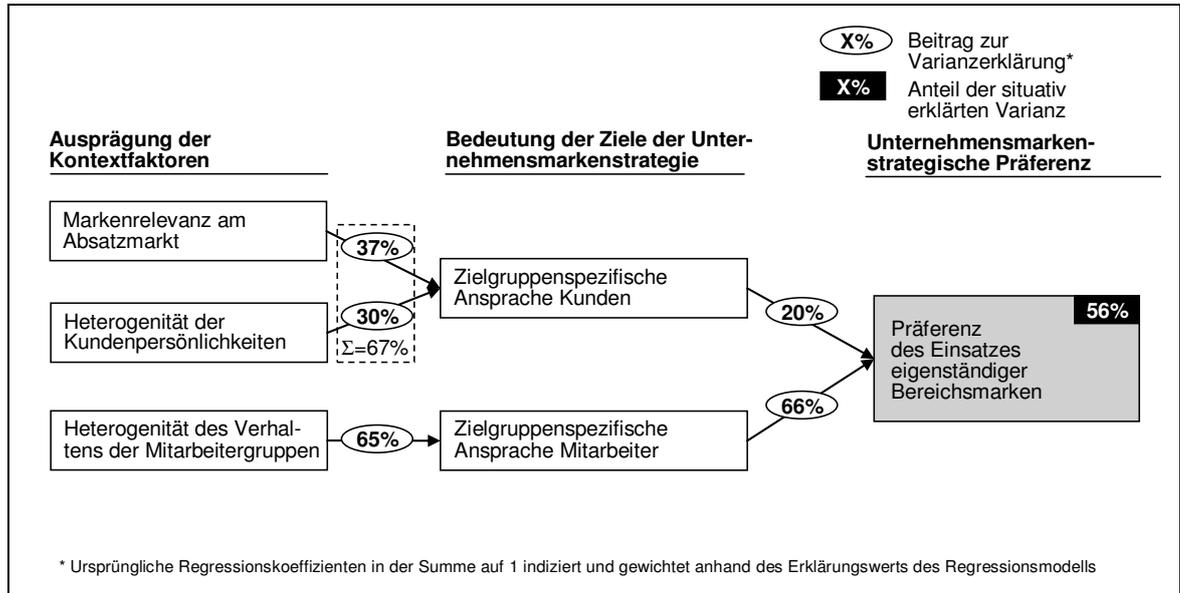


Abb. 58: Erklärung der Präferenz bez. eigenständiger Bereichsmarken als Absatzmarke anhand des indirekten Kontexteinflusses

Quelle: Eigene Darstellung

Auch für diese Präferenzdimension soll der situative Einfluss nicht nur entsprechend der Konzeptualisierung als indirekte Determinante untersucht werden. Um das Ausmaß der nicht konzeptualisierten Einflüsse zu beurteilen, wurde die Präferenzbildung zudem direkt anhand der Kontextfaktoren geschätzt. Obwohl die direkte Regression im Gegensatz zur motivbasierten alle Kontextfaktoren in der Regression berücksichtigte, wurde nur eine bivariate Lösung als gültiges Regressionsmodell geliefert, das die Präferenzbildung anhand des Kontextfaktors "Heterogenität des Verhaltens der Mitarbeiter-

⁴⁴⁰ Vgl. Modell II in Abb. 43:.

⁴⁴¹ Die Wirkung über alle Motive hinweg berechnet sich anhand des gewichteten Mittels des situativen Erklärungsanteils aller Motivebedeutungen, wobei als motivspezifischer Gewichtungsfaktor das relative Verhältnis der β -Faktoren der Regressionen auf Motivebene, und als allgemeiner Gewichtungsfaktor zusätzlich der durch die Motive erklärte Anteil der Varianz der Präferenzbildung gilt.

gruppen" erklärt. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse der direkten Regression der Präferenzbildung anhand der Kontextfaktoren zusammen.

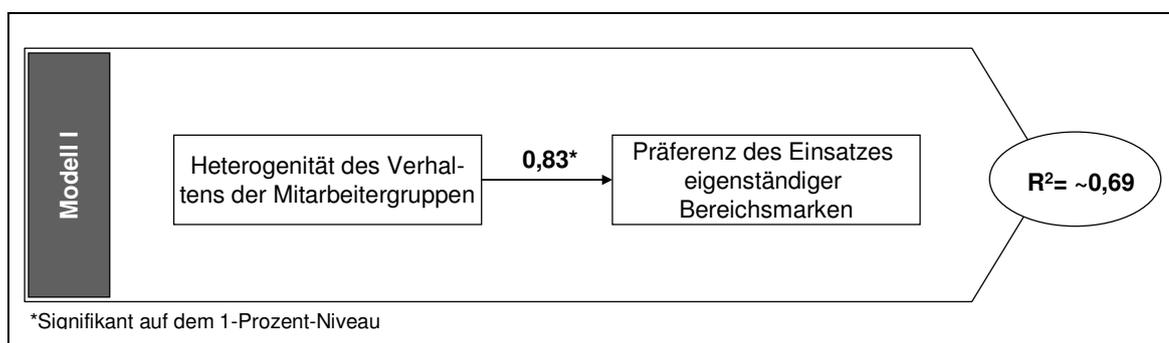


Abb. 59: Erklärung der Präferenz eigenständiger Bereichsmarken anhand des Unternehmenskontexts

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Output

Gütekriterien der Regression für die Präferenzbildung bez. Bereichsmarken		
Fit	Korr. $R^2 = 0,689$	Korr. $R^2 = 0,682$
F-Test	$F_{emp.} = 82,90$; Einfluss signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau	
Autokorrelation	Durbin-Watson $_{emp.} = 2,30$	
Heteroskedastizität	Das Histogramm für die Streuung der Residuen gibt weitgehend eine Normalverteilung wieder. Homoskedastizität kann vermutet werden.	
Multikollinearität	Das Problem stellt sich nicht bei bivariaten Modellen.	

Tab. 27: Güte der Regression der Präferenzbildung bez. Bereichsmarken anhand des Unternehmenskontexts

Die direkte Regression liefert mit einem erklärten Varianzanteil von rund 69 Prozent eindeutig eine bessere Schätzung für die Präferenzbildung. Der Unterschied erscheint aber nicht derart gravierend, dass die Konzeptualisierung in Frage gestellt werden müsste.

2.4.3. Zusammenfassung der Ergebnisse zur zweiten Stufe des Wirkungsmodells

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Motivgewichtung der Entscheider, und damit auch die Präferenz bez. der Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie – also sowohl die Abwägung, ob die Unternehmensmarke auch gleichzeitig Absatzmarke sein soll, als auch die Frage ob auf organisatorischer Ebene eigenständige Bereichsmarken eingesetzt werden sollen – maßgeblich vom unternehmensspezifischen Kontext geprägt sind. Diese Erkenntnis ist insofern von Bedeutung, als dass die Motivgewichtung in Anbetracht der Ergebnisse nicht als Resultat einer ausschließlich subjektiv

tiven Prägung des Entscheiders interpretiert werden kann, sondern vielmehr auf konkrete Unterschiede im Unternehmenskontext zurückzuführen ist, und damit auch als rational begründet angesehen werden muss.

Als wichtigste kontextspezifische Determinanten haben sich dabei die "Dynamik des Unternehmensumfelds" und die Heterogenität der Unternehmenskultur (eigentlich "Heterogenität des Verhaltens der Mitarbeitergruppen") erwiesen. Die Trennschärfe dieser beiden Kontextfaktoren wird durch das folgende Streudiagramm verdeutlicht, indem die Antworten der einzelnen Unternehmensvertreter abgetragen sind. Die Antworten wurden vorab anhand der Präferenzurteile auf beiden Dimensionen gruppiert, wodurch sich vier Präferenztypen ergaben, die sich – wie die folgende Abbildung zeigt – anhand der Faktoren nahezu fehlerfrei abgrenzen lassen:⁴⁴²

⁴⁴² Antworten von Unternehmensvertretern, die hinsichtlich einer Präferenzdimension indifferent waren, wurden aus der Betrachtung ausgeschlossen.

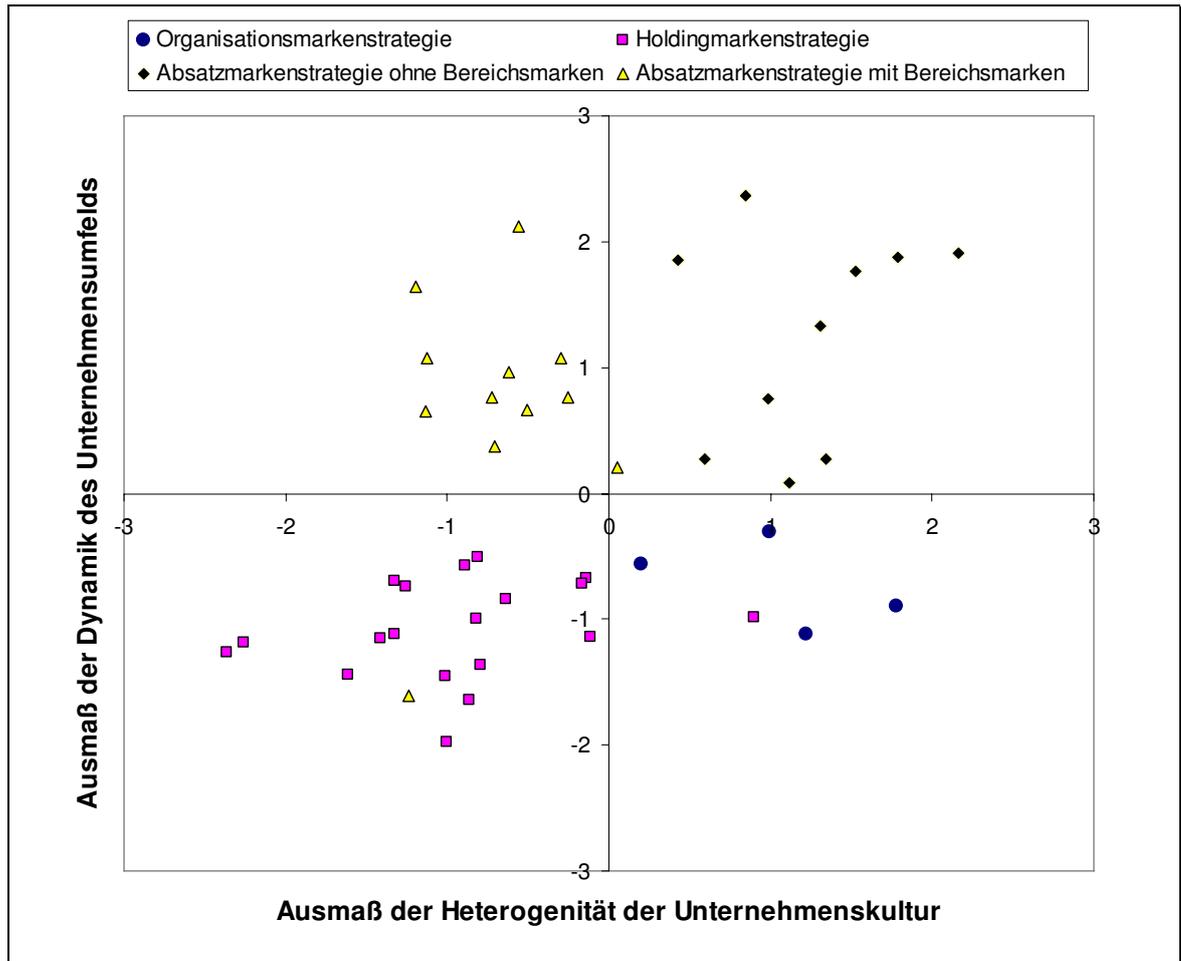


Abb. 60: Zuordnung der Präferenztypen anhand der Konstrukte "Dynamik" und "Heterogenität der Unternehmenskultur"

Quelle: Eigene Darstellung, SPSS Ergebnisse

Mit Ausnahme von zwei Antworten konnten alle Präferenzen korrekt zugeordnet werden, wodurch die Aussagen der Regressionen gestützt werden.

In Bezug auf die primäre Präferenzdimension der Unternehmensmarkenstrategie – der Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke als Absatzmarke (*Absatzmarkenstrategie*) – sind die kontingenztheoretischen Ergebnisse insofern bemerkenswert, als dass sie die unternehmensstrategische Dimension der Entscheidung unterstreichen. So hat sich gezeigt, dass der bereits belegte Zusammenhang zwischen der Präferenzbildung und dem unternehmensstrategischen Ziel der Flexibilität in der Tat auf die Dynamik des Unternehmensumfelds zurückzuführen ist, und nicht – wie ebenfalls zu vermuten wäre – maßgeblich durch die Heterogenität des Absatzmarkts bestimmt wird. Insofern bleibt festzuhalten, dass die Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke am Absatzmarkt nicht von den Kontextfaktoren beeinflusst wird,

die typischerweise Determinanten der Zielgruppenbearbeitung darstellen (z.B. Heterogenität der Kunden- oder Mitarbeitergruppen), sondern dass mit dem dominanten Einfluss des Kontextfaktors der Dynamik ein eindeutig unternehmensstrategischer Fokus der Entscheidung untermauert werden kann.

Hinsichtlich der zweiten Dimension der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung (Entscheidung bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken) kann festgehalten werden, dass die Ausgestaltung der Mitarbeiteransprache als entscheidungsrelevantes Motiv ausschließlich auf die Heterogenität der Unternehmenskultur, und nicht etwa auf absatzmarktbezogene Einflüsse zurückzuführen ist. Diese Erkenntnis belegt, dass es sich sowohl bei dem Motiv der Mitarbeiteransprache, als auch bei der unternehmensmarkenstrategischen Präferenzbildung bez. des Einsatzes von Bereichsmarken um einen eindeutig nach innen gerichteten Aspekt der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern handelt.

2.5. Zusammenfassung der empirischen Befunde

Bevor die gewonnen Erkenntnisse auf Basis einzelner Forschungshypothesen im folgenden Kapitel zu einer gesamthaften Sicht auf die Unternehmensmarkenstrategie und ihre Determinanten zusammengeführt und Implikationen abgeleitet werden, soll ein tabellarischer Überblick über die empirischen Befunde zu den einzelnen Hypothesen dargestellt werden. Grundlage der Kriterienbestätigung bilden die Ergebnisse der Korrelationsanalysen bzw. – hinsichtlich der Einflüsse von Motiven und Kontextfaktoren – der Regressionsanalysen, wobei zwischen bestätigten, tendenziell bestätigten und nicht bestätigten Forschungshypothesen unterschieden wird.

2.5.1. Überprüfung der Hypothesen zu den Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie

	Forschungshypothesen zu den Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie	Best.	Tend. best.	N. best.
H _{Präf1} :	Für Unternehmen des produzierenden Sektors ist die Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke (<i>Absatzmarkenstrategie</i>) unabhängig von der Präferenzen bez. eigenständiger Bereichsmarken.		X	
H _{Präf2} :	Die Präferenz bez. des Einsatzes der Unternehmensmarke als Absatzmarke (<i>Absatzmarkenstrategie</i>) ist unabhängig von der Präferenz des Endorsements.		X	
H _{Präf3} :	Die Präferenz bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken ist unabhängig von der Präferenz des Endorsements.	X		

Tab. 28: Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Dimensionen der Unternehmensmarkenstrategie

Die Unabhängigkeit der untersuchten Dimensionen konnte weitgehend belegt werden. Auch wenn die Hypothesen $H_{Präf1}$ und $H_{Präf2}$ nur tendenziell bestätigt werden konnten (entgegen der Hypothese bestand ein signifikanter Zusammenhang, aber auf sehr niedrigem Niveau), wird die Vorstellung von drei weitgehend unabhängigen Entscheidungsdimensionen bestätigt.

2.5.2. Überprüfung der Hypothesen zum Einfluss des Zielsystems auf die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie

Als Beleg für die Hypothese des Wirkungszusammenhangs gilt nicht die bivariate Korrelation, sondern der Nachweis eines signifikanten, spezifischen Einflusses des Motivs unter Berücksichtigung der Erklärungsbeiträge der übrigen Motive im Rahmen der Regression.

	Forschungshypothesen zu den Einflüssen der Motive auf die Präferenzbildung bez. der Absatzmarkenstrategie	Best.	Tend. best.	N. best.
	Kosteneffizienz			
H _{Ziele1} :	Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> . Der Zusammenhang ist positiv.			X
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen			
H _{Ziele4} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist positiv.	X		
H _{Ziele5} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist negativ.	X		
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kundengruppen			
H _{Ziele6} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist positiv.			X
H _{Ziele7} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> gegenüber den Alternativstrategien. Der Zusammenhang ist negativ.			X
	Unternehmensstrategische Ziele			
H _{Ziele20} :	Die Bedeutung des Ziels "Unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> . Der Zusammenhang ist negativ.	X		
H _{Ziele23} :	Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz der <i>Absatzmarkenstrategie</i> . Der Zusammenhang ist negativ.			X

Tab. 29: Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. der Absatzmarkenstrategie

	Forschungshypothesen zu den Einflüssen der Motive auf die Präferenzbildung bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken	Best.	Tend. best.	N. best.
	Kosteneffizienz			
H _{Ziele2} :	Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.			X
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeitergruppen			
H _{Ziele8} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.	X		
H _{Ziele9} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.	X		
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kundengruppen			
H _{Ziele10} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.	X		
H _{Ziele11} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.	X		
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen			
H _{Ziele12} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist negativ.			X
H _{Ziele13} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.			X
	Unternehmensstrategische Ziele			
H _{Ziele21} :	Die Bedeutung des Ziels "Unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.			X
H _{Ziele24} :	Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für Präferenz eigenständiger Bereichsmarken. Der Zusammenhang ist positiv.			X

Tab. 30: Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Einsatzes von Bereichsmarken

	Forschungshypothesen zu den Einflüssen der Motive auf die Präferenzbildung bez. des Endorsement	Best.	Tend. best.	N. best.
	Kosteneffizienz			
H _{Ziele2} :	Die Bedeutung des Ziels "Kosteneffizienz" liefert keinen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements.	X		
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Anspruchsgruppen			
H _{Ziele14} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist positiv.			X
H _{Ziele15} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Anspruchsgruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist negativ.			X
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Kundengruppen			
H _{Ziele16} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist positiv.	X		
H _{Ziele17} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Kundengruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist negativ.	X		
	Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeitergruppen			
H _{Ziele18} :	Die Bedeutung des Ziels "Imagetransfer zwischen den			X

	Mitarbeitergruppen" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist positiv.			
H _{Ziele19} :	Die Bedeutung des Ziels "Spezifische Ansprache der Mitarbeitergruppen " liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist negativ.			X
	Unternehmensstrategische Ziele			
H _{Ziele22} :	Die Bedeutung des Ziels "Unternehmerische Flexibilität" liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist negativ.			X
H _{Ziele25} :	Die Bedeutung des Ziels "Risikoausgleich" liefert einen spezifischen Erklärungswert für Präferenz des Endorsements. Der Zusammenhang ist negativ.			X

Tab. 31: Ergebnisse der Überprüfung der Forschungshypothesen zu den Motiven bez. des Endorsement

2.5.3. Überprüfung der Hypothesen zu den situativen Einflüssen auf die Präferenzbildung

Aus Gründen der Forschungseffizienz wurden nur die Hypothesen für die entscheidungsrelevanten Motive untersucht.

	Forschungshypothesen zu den Einflüssen der Kontextfaktoren auf die Bedeutung der entscheidungsrelevanten Motive der Unternehmensmarkenstrategie	Best.	Tend. best.	N. best.
	Markenrelevanz			
H _{Kontext2} :	Die branchenspezifische Relevanz der Marke liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels der spezifischen Ansprache der Kundenzielgruppen. Der Zusammenhang ist positiv.	X		
H _{Kontext3} :	Die branchenspezifische Relevanz der Marke liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels des Imagetransfers zwischen den Kundenzielgruppen. Der Zusammenhang ist negativ.	X		
	Heterogenität der Positionierungen am Absatzmarkt			
H _{Kontext4} :	Die Heterogenität der Positionierungen am Absatzmarkt liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels des Imagetransfers zwischen den Kundenzielgruppen. Der Zusammenhang ist negativ.			X
H _{Kontext5} :	Die Heterogenität der Positionierungen am Absatzmarkt liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels der spezifischen Ansprache der Kundenzielgruppen. Der			X

	Zusammenhang ist positiv.			
	Heterogenität der Kundengruppen			
H _{Kontext6} :	Die Heterogenität der Kundengruppen liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels des Imagetransfers zwischen den Kundenzielgruppen. Der Zusammenhang ist negativ.	X		
H _{Kontext7} :	Die Heterogenität der Kundengruppen liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels der spezifischen Ansprache der Kundenzielgruppen. Der Zusammenhang ist positiv.	X		
	Heterogenität der Unternehmenskultur			
H _{Kontext8} :	Die Heterogenität der Unternehmenskultur liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels des Imagetransfers zwischen den Mitarbeitergruppen. Der Zusammenhang ist negativ.	X		
H _{Kontext9} :	Die Heterogenität der Unternehmenskultur liefert einen spezifischen Erklärungswert für die Bedeutung des Ziels der spezifischen Ansprache der Mitarbeitergruppen. Der Zusammenhang ist positiv.	X		
	Dynamik			
H _{Kontext10} :	Das Ziel der unternehmerischen Flexibilität ist umso wichtiger, je größer die unternehmensinterne Dynamik (interne Dynamik) ist.	X*		
H _{Kontext11} :	Das Ziel der unternehmerischen Flexibilität ist umso wichtiger, je größer die Dynamik des Unternehmensumfelds (externe Dynamik) ist.	X*		
H _{Kontext12} :	Das Ziel der unternehmerischen Flexibilität ist umso wichtiger, je größer die Wahrscheinlichkeit von Unternehmenszu- und -verkäufen ist.	X*		
* Mehrdimensionalität des Konstrukts der Dynamik konnte zwar nicht belegt werden, der situative Einfluss wurde aber eindeutig erwiesen.				

Tab. 32: Ergebnisse der Überprüfung der situativen Abhängigkeit der entscheidungsrelevanten Motive

2.5.4. Überprüfung der Grundhypothesen zum konzeptualisierten Wirkungsmodell

	Grundhypothesen zum konzeptualisierten Wirkungsmodell	Best.	Tend. best.	N. best.
H _{basis1} :	Die Präferenzen hinsichtlich der unternehmensmarkenstrategischen Handlungsoptionen lassen sich anhand der Gewichtung der im Modell berücksichtigten Ziele größtenteils erklären..	X		
H _{Basis2} :	Unterschiedliche Strategiepräferenzen sind mehrheitlich auf den Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Bedeutung der entscheidungsrelevanten Ziele zurückzuführen.	X		

Tab. 33: Ergebnisse der Überprüfung der globalen Hypothesen zum Wirkungsmodell

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Konzeptualisierung eines zweistufigen Wirkungsmodells bestätigt werden kann. Sowohl die erste Wirkungsstufe – die Erklärung der Präferenzbildung anhand des individuellen Zielsystems – als auch

die zweite Wirkungsstufe – die Erklärung der Motivbedeutung anhand des Unternehmenskontexts – konnte belegt werden.

D. Zusammenfassende Würdigung und Implikationen der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit sollte ein Beitrag zur Führung von Unternehmensmarken liefern, indem sie die Gestaltungsmöglichkeiten und Implikationen der Markenstrategie unter Berücksichtigung der besonderen Merkmale der Unternehmensmarke untersucht. Ausgangspunkt des Vorhabens war die Annahme, dass die Unternehmensmarke und ihre Verwendung insbesondere aufgrund ihrer Multi-Stakeholderorientierung und ihrer herausgehobenen unternehmensstrategischen Bedeutung nur unzureichend mit den klassischen Markenstrategien des Absatzmarkts abgebildet werden kann. Vor diesem Hintergrund sollte in der Arbeit zum einen der spezifische, markenstrategische Gestaltungsraum für die Unternehmensmarke erschlossen, und zum anderen die relevanten Kriterien für die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke identifiziert werden.

Nach Darstellung der zugrunde liegenden theoretischen Überlegungen und den gewonnenen empirischen Befunden werden abschließend die zentralen Erkenntnisgewinne dieser Arbeit und die damit verbundenen Implikationen diskutiert.

1. Zentrale Erkenntnisgewinne der Arbeit

Als zentrale Erkenntnisgewinne dieser Arbeit sind zwei Aspekte zu nennen – zum einen die Erschließung des spezifischen Handlungsfelds der Unternehmensmarkenstrategie als solches und zum anderen die Bestimmung der wichtigsten Kriterien der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung.

Die Erschließung des unternehmensmarkenstrategischen Handlungsfelds ist vor allem deshalb als zentraler Erkenntnisgewinn zu verstehen, da mit der Abgrenzung von anderen Feldern der Markenstrategie gleichzeitig die besonderen Implikationen und die spezifischen Kriterien dieser Entscheidung herausgestellt werden. Fehlt doch in der Markenforschung bisher eine ihrer Rolle ausreichend gerecht werdende Integration der Unternehmensmarke in das markenstrategische Handlungsfeld. Zwar wurden in

jüngerer Zeit markenstrategische Systematisierungen zur Einbindung der Unternehmensmarke in die Markenarchitektur explizit diskutiert,⁴⁴³ jedoch ist allen Ansätzen gemein, dass sie die Entscheidung über die Nutzung der Unternehmensmarke auf einen Teilaspekt des bereits etablierten Strategiefelds der Markenhierarchiestrategie reduzieren, und damit implizit unterstellen, dass die zentrale Entscheidung der Markenhierarchiestrategie, nämlich die Abwägung zwischen zielgruppenspezifischer bzw. -übergreifender Zielgruppenansprache am Absatzmarkt, für das betrachtete Entscheidungsfeld ebenfalls von herausgehobener Bedeutung ist. Die horizontale Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt hat sich jedoch in dieser Studie als ein fast ausnahmslos dem Bereich der Absatzmarken zuzuordnendes Entscheidungsproblem herausgestellt.⁴⁴⁴ Dass es sich dabei nicht um ein spezifisches Problem der Führung von Unternehmensmarken handelt, ist insofern schlüssig, da es sich für die Unternehmensmarke nur stellt, insofern sie gleichzeitig eine Funktion als Absatzmarke übernimmt. Letzteres, also die Frage, ob die Unternehmensmarke überhaupt eine Funktion als Absatzmarke übernehmen soll (unabhängig von der horizontalen zielgruppenspezifischen Reichweite der Marke am Absatzmarkt), reflektiert dagegen das zentrale Problem der Unternehmensmarkenstrategie, nachdem dadurch die besonderen Eigenschaften der Unternehmensmarke, nämlich die vertikale anspruchsruppenspezifische Reichweite und die unternehmensstrategischen Freiheitsgrade, maßgeblich bzw. in ungleich höherem Maße beeinflusst werden. Erst durch die Fokussierung auf die vertikale Reichweite der Unternehmensmarke als Entscheidungsgegenstand und gleichzeitig die explizite Vernachlässigung der Entscheidung über die horizontale Differenzierung am Absatzmarkt treten die spezifischen Entscheidungsmerkmale der Unternehmensmarkenstrategie zu Tage. So belegen die Ergebnisse der vorliegenden Expertenbefragung, dass gerade das für klassische Markenstrategieentscheidungen typische Kriterium der Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt keine Rolle für die Frage spielt, ob die Unternehmensmarke am Absatzmarkt genutzt bzw. davon differenziert werden soll.

⁴⁴³ Vgl. Esch, F.-R., Bräutigam, S., 2004, S. 129-148; Bierwirth, A., 2003, S. 122-142.

⁴⁴⁴ Zwar wurden im Zusammenhang mit der Entscheidung bzgl. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken auch Einflüsse der horizontalen Kundenzielgruppenansprache belegt. Das Ausmaß ist jedoch im Vergleich zu den Einflüssen der übrigen Dimensionen vernachlässigbar.

Stattdessen kommt der Gestaltung der Anspruchsgruppenkommunikation und dem unternehmensstrategischen, also nicht direkt markenwertbezogenen, Flexibilitätskriterium eine maßgebliche Bedeutung bei – Kriterien, die in dieser Ausprägung im Zusammenhang mit der etablierten markenhierarchischen Entscheidung bisher kaum oder gar nicht diskutiert wurden. Diese empirischen Ergebnisse zeigen einerseits die Schwächen der bisherigen Bemühungen, die Unternehmensmarkenstrategie in die Systematisierung der Markenhierarchiestrategie zu integrieren, und stützen gleichzeitig das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis der Unternehmensmarkenstrategie als weitgehend eigenständig zu betrachtendes markenstrategisches Handlungsfeld.⁴⁴⁵ Dieses Verständnis der Unabhängigkeit der beiden Strategieentscheidungen verdeutlicht die folgende Abbildung.

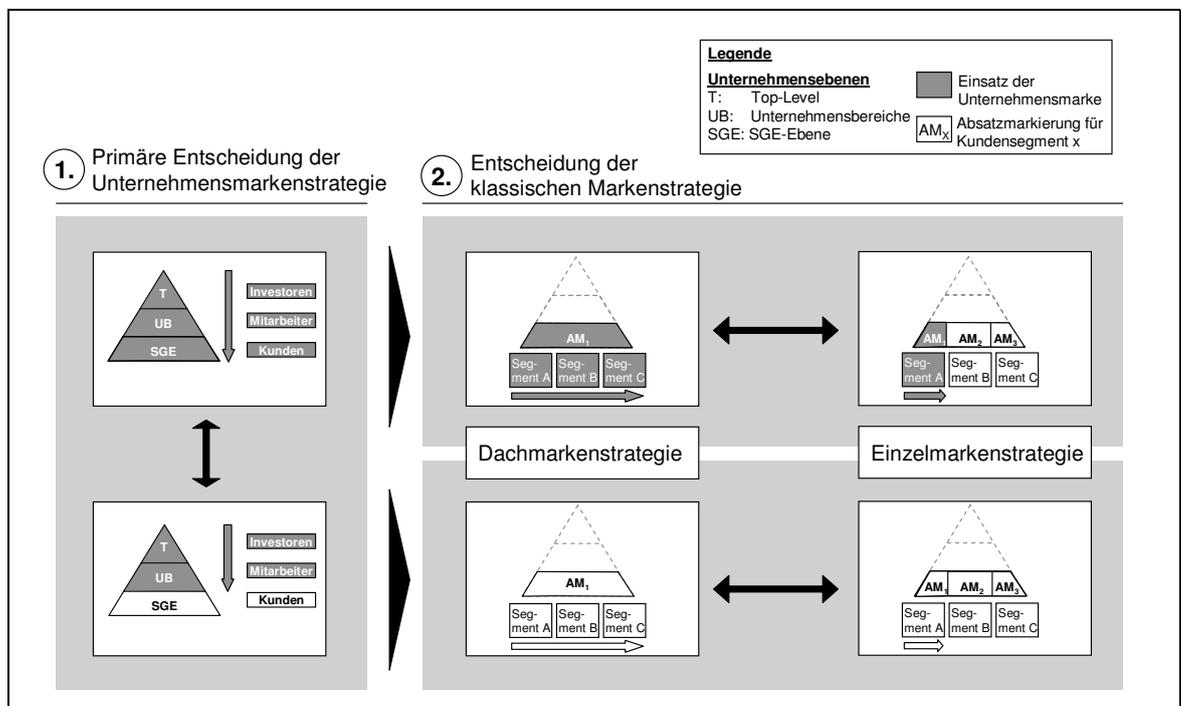


Abb. 61: Unabhängigkeit der primären unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung von den klassischen Markenstrategien

Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁴⁵ Insbesondere die Tatsache, dass im Zusammenhang mit der vertikalen Entscheidung über die Unternehmensmarke entsprechend des erfassten Expertenurteils die horizontale Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt keine bemerkenswerte Rolle spielt, unterstützt die Annahme, dass die beiden Entscheidungsdimensionen – horizontale Markenstrategie am Absatzmarkt einerseits und vertikale Unternehmensmarkenstrategie andererseits – von einander weitgehend unabhängig gestaltet werden können.

Die Erweiterung des unternehmensmarkenstrategischen Handlungsfelds um die horizontale Entscheidung bezüglich der Nutzung von Bereichsmarken ist im Zusammenhang mit dem beschriebenen Erkenntnisgewinn nicht zwingend erforderlich. Sie stellt sich ohnehin nur bei produzierenden Unternehmen, bei denen die organisatorische Markierungsebene nicht automatisch mit der Absatzmarkierung verknüpft ist. Trotz der horizontalen, auf die internen Zielgruppen des Unternehmens gerichteten Ausprägung der Entscheidungsdimension und damit der Unabhängigkeit von der ersten Entscheidungsdimension der Unternehmensmarkenstrategie erscheint die definitorische Ergänzung des Handlungsfelds anhand der Entscheidung bezüglich des Einsatzes von Bereichsmarken gerechtfertigt, zumal diese Entscheidung gleichzeitig Implikationen für die Verwendung der Unternehmensmarke hat und zudem nicht im Rahmen der bisher bestehenden Systematisierungsansätze der Markenstrategie aufgegriffen wird. Der explizite Ausweis der horizontalen Differenzierungsentscheidung auf Ebene der Mitarbeiter kann für sich genommen zwar nicht als bemerkenswerter Erkenntnisgewinn bezeichnet werden, in Kombination mit der Einsicht, dass diese Entscheidung (zumindest für produzierende Unternehmen) von der Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt und damit von der klassischen Markenstrategie weitgehend unabhängig ist, kann allerdings durchaus von der Identifikation eines neuen Strategieaspekts gesprochen werden.⁴⁴⁶ So ergeben sich für Unternehmen des Dienstleistungssektors eine, für produzierende Unternehmen zwei weitgehend unabhängige Entscheidungsdimensionen:

⁴⁴⁶ Die eindeutige Dominanz der mit der Zielgruppenbearbeitung auf Mitarbeitererebene verbundenen Motive legt diese Interpretation nahe.

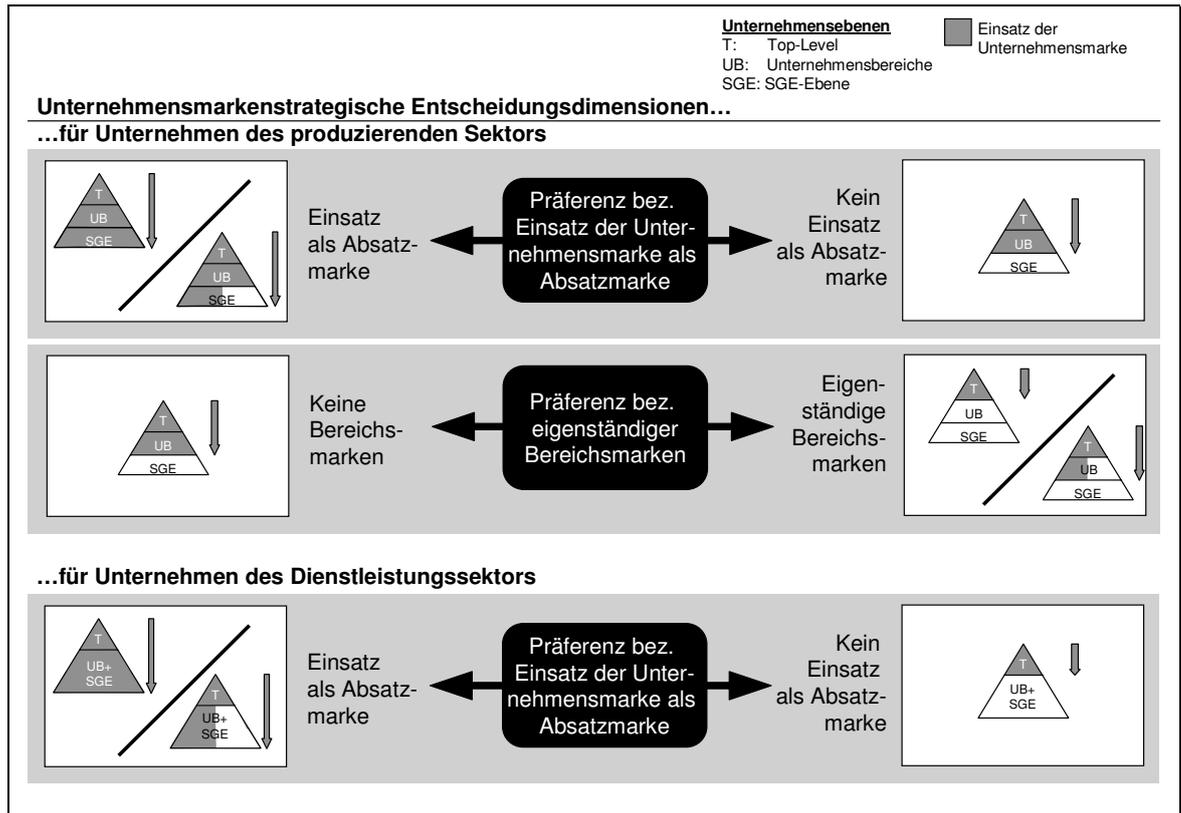


Abb. 62: Unternehmensmarkenstrategische Entscheidungsdimensionen in Abhängigkeit vom Industriesektors

Quelle: Eigene Darstellung

Die weitgehende Trennbarkeit der klassischen markenstrategischen von der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung kann als wichtigste Erkenntnis im Zusammenhang mit der in der vorliegenden Untersuchung entwickelten Systematisierung verstanden werden, da sie implizit eine isolierte Betrachtung des Entscheidungsproblems erlaubt und folglich die Komplexität durch mögliche Interdependenzen mit anderen markenstrategischen Überlegungen ausschließt.

Zusätzlich zur beschriebenen Systematisierung der Unternehmensmarkenstrategie wurde im Rahmen der Arbeit versucht, anhand von Experteneinschätzungen Entscheidungsregeln zu identifizieren, die eine Bewertung der situativen Vorteilhaftigkeit der unternehmensmarkenstrategischen Handlungsoptionen ermöglichen. Im Ergebnis kann als zweiter maßgeblicher Erkenntnisgewinn dieser Arbeit festgehalten werden, dass für

die Ausgestaltung der Unternehmensmarkenstrategie die wichtigsten Entscheidungskriterien und kontextspezifischen Einflüsse identifiziert wurden.⁴⁴⁷ Auch wenn das Verfahren der Expertenbefragung nicht für sich in Anspruch nehmen kann, objektive Bewertungen zu erlauben, bieten die Ergebnisse eine erste Näherung an ein normatives Entscheidungsmodell, das den Entscheidern in der Praxis als Orientierungshilfe dienen kann.

Die wichtigste Erkenntnis in diesem Zusammenhang ist die Feststellung, dass die für markenstrategische Überlegungen typische Zielsetzung einer optimalen Zielgruppenbearbeitung am Absatzmarkt bei der vertikalen **Entscheidung über den Einsatz der Unternehmensmarke am Absatzmarkt** keine Rolle spielt. Stattdessen steht im Mittelpunkt der Entscheidung die Abwägung möglicher Vorteile durch den Imagetransfer zwischen den Anspruchsgruppen (bei Einsatz der Unternehmensmarke am Absatzmarkt) gegenüber dem Vorteil einer möglichst großen Flexibilität (bei Differenzierung von organisatorischer Markierungsebene und Absatzebene). Die etablierten Methoden zur markenwertorientierten Beurteilung von Markenstrategien sind dabei für die Lösung des genannten Trade-Offs ungeeignet, da die unternehmensstrategische Komponente in diesen Modellen fehlt und folglich der Wert möglicher Flexibilitätspotenziale nicht in die Bewertung einfließt. Die folgende Abbildung stellt die spezifischen Merkmale des unternehmensmarkenstrategischen Entscheidungsproblems heraus, indem sie den Trade-off der klassischen Markenstrategie dem unternehmensmarkenstrategischen Zielkonflikt gegenüberstellt.

⁴⁴⁷ Zwar basiert diese Erkenntnis auf subjektiven, begrenzt rationalen Urteilen von Entscheidern in der Praxis, unter Berücksichtigung der sorgfältigen Auswahl der Befragungsteilnehmer sowie durch die zweifache Verankerung der Expertenurteile (anhand direkter Motivgewichtung und indirekter Kontextwirkung) erscheinen die subjektiven Verzerrungen des Praxisurteils nicht gravierend. Nicht zuletzt wurden alle Ergebnisse, die Diskrepanzen zu den theoretischen Überlegungen aufzeigten, kritisch diskutiert, und im Einzelfall – soweit die Diskrepanz nicht plausibilisiert werden konnte – auch von der Interpretation ausgeschlossen.

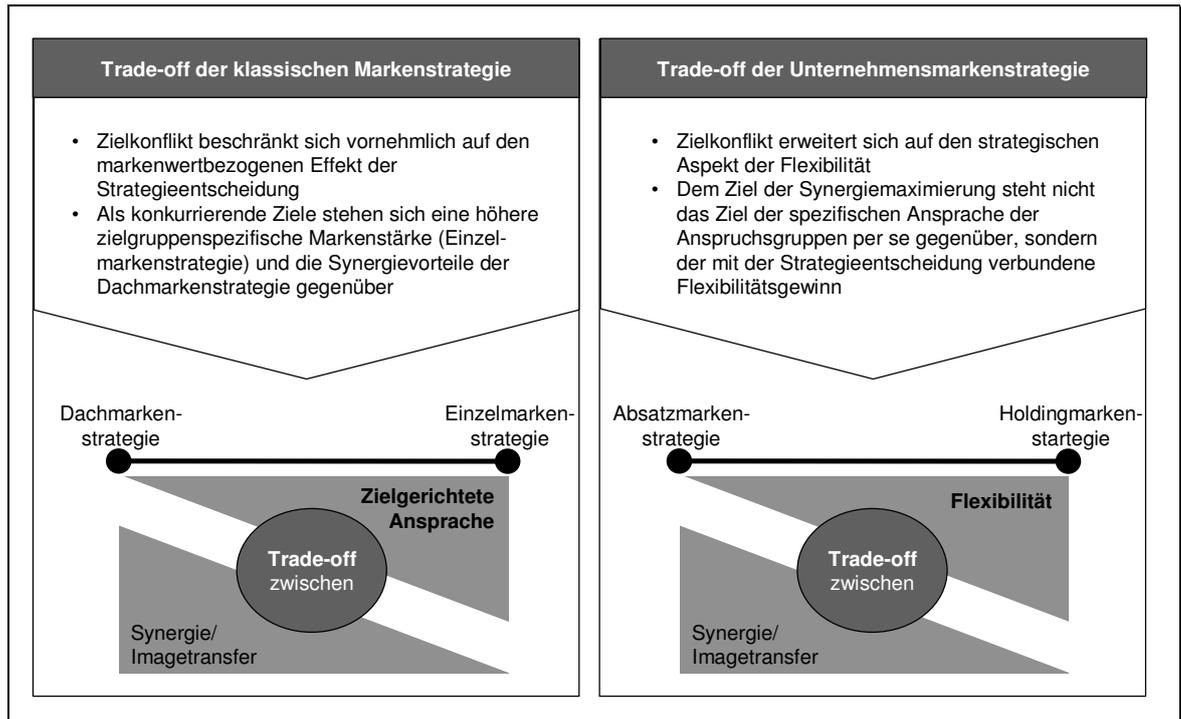


Abb. 63: Unterschiedliche Zielkonflikte der markenstrategischen Entscheidungen

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der Vielfältigkeit möglicher markeneinzahlungsspezifischer Effekte des anspruchsrgruppenübergreifenden Imagetransfers⁴⁴⁸ einerseits und andererseits der Schwierigkeit, derartige Markenwerteffekte quantitativ gegenüber der unternehmensstrategischen Bedeutung des Flexibilitätsaspekts abzuwägen, wurde versucht, den beschriebenen Trade-off nicht direkt quantitativ, sondern eher kontingenztheoretisch zu lösen. Als wichtigste situative Einflussgröße zur Lösung dieses Trade-off wurde dabei die Dynamik des Unternehmensumfelds identifiziert. Für Unternehmen, die sich in einem relativ volatilen Umfeld – charakterisiert durch starke Dynamik in den Absatzmärkten oder hohe Wahrscheinlichkeit für wiederholte Marktkonzentration durch Unternehmenszukäufe oder -zusammenschlüsse – bewegen, gestaltet sich demnach eine konsistente, anspruchsrgruppenübergreifende Kommunikation vergleichsweise

⁴⁴⁸ Im einleitenden Kapitel dieser Arbeit wurden bereits die Unterschiede der anspruchsrgruppenspezifischen Markenwertbeiträge veranschaulicht (vgl. Abb. 1:).

schwierig, während der durch die Trennung von Unternehmens- und Absatzmarkierung gewonnen Flexibilität gleichzeitig umso größere Bedeutung beikommt, da die Unternehmensmarkenstrategie leichter und schneller an Veränderungen der Unternehmensausrichtung angepasst werden kann. Im entgegengesetzten Fall, also in einem relativ stabilen Umfeld, ist das benötigte Flexibilitätspotenzial hingegen gering, wodurch der Vorteil eines Imagetransfers zwischen den Anspruchsgruppen mit höherer Wahrscheinlichkeit den Ausschlag für eine undifferenzierte Unternehmensmarkenstrategie gibt. Berücksichtigt man die höheren Komplexitätskosten, die im Falle einer Differenzierung von Absatz- und Unternehmensmarke zu erwarten sind,⁴⁴⁹ erscheint die Unternehmensmarkenstrategie der Holding- bzw. Organisationsmarkenstrategie allerdings nur für Unternehmen mit sehr dynamischen Kontextbedingungen vorteilhaft.

Die **Entscheidung über den Einsatz von Bereichsmarken** determiniert sich gemäß den empirischen Ergebnissen fast ausschließlich durch Bedürfnisse der Zielgruppenbearbeitung auf Mitarbeiterebene. Diese Erkenntnis ist insofern wertvoll, als dadurch die Komplexität des Entscheidungsproblems drastisch reduziert wird. Da keine nennenswerten Einflüsse der anspruchgruppenübergreifenden bzw. unternehmensstrategischen Entscheidungskriterien festgestellt werden konnten, sondern ausschließlich das Ziel der horizontalen Zielgruppenbearbeitung im Zentrum der Entscheidung steht, bietet sich zur Lösung des Entscheidungsproblems die Adaption vorhandener markenwertorientierter Bewertungsmodelle aus dem Feld der klassischen Markenstrategie an. In der vorliegenden Arbeit beschränkt sich diesbezüglich der Erkenntnisgewinn auf die Hypothese einer monokriteriellen Entscheidung (Markenwertmaximierung auf Ebene der Mitarbeiter) und die kontingenztheoretische Erkenntnis, dass die Einführung eigenständiger Bereichsmarken nur gerechtfertigt ist, wenn zwischen wichtigen Mitarbeitergruppen bedeutsame Unterschiede in der Verhaltenskultur vorliegen. Die Forderung, die Unterschiede im Verhalten der Mitarbeitergruppen müssten wirklich schwerwiegend sein, fußt wieder auf der Annahme, dass eigenständige Bereichsmarken höhere Komplexität implizieren, und der damit verbundene Kostenaufwand nur im Fall großer

⁴⁴⁹ Wie in der kritischen Auseinandersetzung mit den Studienergebnissen ausgeführt wird, konnte der Einfluss des Kosteneffekts empirisch nicht belegt werden. Die Kostenüberlegung erscheint jedoch immanent wichtig, da dadurch erst eine vollständige Markenwertbetrachtung stattfindet.

Nachteile einer anspruchsrgruppenübergreifenden Zielgruppenansprache auf Mitarbeiterenebene gerechtfertigt ist. Der zuletzt genannte Kosteneffekt ließ sich zwar empirisch nicht als Entscheidungskriterium belegen, soll aber angesichts des offensichtlichen bzw. plausiblen Zusammenhangs nicht vernachlässigt werden.

2. Kritische Würdigung der Ergebnisse

Angesichts der Erhebungsmethode sind alle Ergebnisse der grundsätzlichen Kritik ausgesetzt, dass es sich bei den Befunden um subjektive, begrenzt rationale Einschätzungen von Entscheidern in der Praxis handelt. Dieser Kritikpunkt wurde bereits mehrfach in der Arbeit aufgegriffen und sollen an dieser Stelle nicht wiederholt diskutiert werden.⁴⁵⁰ Die kritische Würdigung soll sich vielmehr mit den identifizierten Diskrepanzen zwischen den empirischen Befunden und den der Untersuchung zugrunde liegenden theoretischen Überlegungen beschäftigen, insofern diese nicht schlüssig sind. Dabei ist vor allem die Diskrepanz hinsichtlich des Aspekts der Kosteneffizienz, für den empirisch kein signifikanter Einfluss auf die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie identifiziert wurde, zu hinterfragen. Die Vernachlässigung des Kosten-Nutzen-Aspekts als Koordinationsmerkmal der Markenführung in der Praxis an sich ist nicht neu. Jedoch auch, wenn die Bedeutung quantitativer Kosten-Nutzen-Überlegungen in Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmenssituation variieren kann,⁴⁵¹ erscheint die vollkommene Vernachlässigung der sogenannte "harten Fakten" nicht gerechtfertigt. Entsprechend wurde in der Markenforschung bereits vielfach die Bedeutung eines ganzheitlichen Markencontrollings gefordert, das auch die Kostenseite in die Betrachtung integriert.⁴⁵²

So scheint es doch besonders für die strategische Abwägung auf organisatorischer Ebene offensichtlich, dass die Entscheidung für eine Etablierung eigenständiger Bereichsmarken mit zusätzlicher Komplexität und folglich mit zusätzlichen Kosten

⁴⁵⁰ Vgl. vornehmlich Abschnitt C.1.2., vgl. auch die Hinweise in den Abschnitten C.1.1.4.1. und C.1.3.3.

⁴⁵¹ Wiedmann fordert in diesem Zusammenhang einen ausgewogenen Mix quantitativer und qualitativer Bewertungskriterien, der sich an den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens orientieren sollte. Vgl. Wiedmann, K.-P., 1994a, S. 1307.

⁴⁵² Vgl. Meffert, H., 1994, S. 479; Koers, M., 2001, S. 12-14; Biel, A. L., 1999, S. 66; Farquhar, P. H., Ijiri, Y., 1993, S. 77-92; Schulz, R., Brandmeyer, R., 1989, S. 364-370.

verbunden ist. Dies gilt auch im Falle der Nutzung bereits etablierter Absatzmarken als Bereichsmarken. Zwar bedarf es dabei keiner oder weitaus geringerer Investitionen in den Markenaufbau. Die Etablierung der Marke als Organisationsmarke sowie die Führung mehrerer unterschiedlicher Bereichsmarken impliziert dennoch ein eindeutig höheres Kostenaufkommen durch die Trennung bestimmter Unternehmensaktivitäten (z.B. separate Mitarbeiterwerbung, Bedarf redundanter Unternehmensfunktionen wie etwa Abteilungen zur internen Kommunikation). Insofern wäre ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Kostenaspekts und der Strategieentscheidung zu erwarten gewesen. Das Fehlen dieses Zusammenhangs impliziert, dass aus Sicht der Entscheider bei der Präferenzbildung keine wirkliche Abwägung zwischen den durch die Strategieentscheidung induzierten Kosten und dem Nutzen, der sich aus der zielgerichteten Ansprache der einzelnen Mitarbeitergruppen ableitet, stattfindet. Wie im Zusammenhang der Markenwertdiskussion in Kapitel B aber bereits deutlich gemacht wurde, bedarf eine effiziente Optimierung jedoch ganz eindeutig einer vollständigen Kosten-Nutzen-Betrachtung, also nicht nur der einseitigen Berücksichtigung der mit der Differenzierung verbundenen markenspezifischen Einzahlungen seitens der Mitarbeitergruppen. Folglich muss die Strategiebewertung anhand des Residuums aus inkrementellem Mehrwert und relevanten Mehrkosten erfolgen.

Ähnliches gilt für die Entscheidung über die Nutzung der Unternehmensmarke als Absatzmarke (*Absatzmarkenstrategie*). So gestaltet sich der Aufbau einer vom Absatzmarkt losgelösten Organisations- oder Holdingmarke ungleich schwieriger als im Falle der *Absatzmarkenstrategie*, da zur Profilierung der Unternehmensmarke nicht auf dem bestehenden Profil einer Absatzmarke aufgebaut werden kann (z.B. wie bei Porsche oder Coca Cola), sondern ein vollkommen eigenständiges Markenimage entwickelt werden muss.⁴⁵³ Zudem profitiert die Unternehmensmarke in diesem Fall auch weitaus weniger von der Bekanntheit der Absatzmarke, die andernfalls zusätzlich gegenüber Mitarbeitern und Kapitalmarktvertretern genutzt werden kann.

⁴⁵³ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 153 f.

Die Vernachlässigung des Kostenaspekts im Expertenurteil der befragten Markenverantwortlichen kann zumindest teilweise auf den mitunter eingeschränkten Verantwortungsbereich der Markenmanager zurückgeführt werden. So sind die Kosten, die durch die Existenz mehrerer Bereichsmarken verursacht werden, meist der Budgetverantwortung anderer Abteilungen zuzuordnen, während die bei den Mitarbeitern wahrzunehmende Markenstärke hingegen als primäre Erfolgsgröße für die Bereiche des Markenmanagements bzw. der internen Kommunikation gilt. Folglich ist beim gewählten Adressatenkreis die einseitige Betrachtung des Markenwerts nachvollziehbar und in diesem Sinne auch die Vernachlässigung des Kostenaspekts zu interpretieren. Die fehlende Entscheidungsrelevanz des Kostenaspekts in der Empirie soll deshalb nicht als verlässliches Ergebnis interpretiert werden.

3. Implikationen

Vornehmliches Ziel der Arbeit war es, den bisher weitgehend theoriebasierten Forschungsstand zur Verwendung der Unternehmensmarke durch Vergleiche mit der Einschätzung von Entscheidern aus der Praxis zu substantiieren bzw. auch zu konkretisieren. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse, sind zwar subjektiv geprägt, und lassen sich folglich nicht direkt als normative Handlungsanweisung für die Praxis interpretieren, bieten aber dennoch im Sinne eines aggregierten Expertenurteil einen wertvollen Orientierungsrahmen für die Entscheider in der Praxis.

3.1. Implikationen für die Markenführung in der Praxis

Die Ergebnisse – vornehmlich die identifizierte Dominanz des Aspekts der Flexibilität und der damit verbundene explizite Fokus auf zukünftige Entwicklungen – liefern neue Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Unternehmensmarken.

So sehen sich Unternehmen angesichts der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte mit dem Bedarf einer kontinuierlichen Anpassung der strategischen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit konfrontiert.⁴⁵⁴ Die Identität des Unternehmens lässt sich

⁴⁵⁴ Vgl. Michael, B. M., 2001, Klein-Bölting, U., Gürntke, K., 2002, S. 14; Homburg, C., Schäfer, H., 2001 S. 157-173.

jedoch kurz- bis mittelfristig nur begrenzt anpassen.⁴⁵⁵ Für Unternehmen, deren Unternehmensmarke sich gleichzeitig durch eine konkrete Absatzpositionierung profiliert, entsteht deshalb mit zunehmender Veränderung der Positionierung eine immer größere Lücke zwischen der faktischen Positionierung und der ursprünglichen Identität der Unternehmensmarke, wodurch ein Verlust an Authentizität der Marke verbunden ist.⁴⁵⁶ Soweit die Unternehmensmarke hinsichtlich ihres symbolisierten Inhalts nicht mehr weiter an die neue Unternehmenspositionierung angepasst werden kann, entsteht der Bedarf für eine Änderung bzw. weiterreichende Anpassung des Unternehmensnamens.⁴⁵⁷ Im Zusammenhang mit der Entscheidung über die Anpassung des Unternehmensnamens bieten sich spezifische Handlungsempfehlungen, die aus den Ergebnissen dieser Arbeit abgeleitet werden können:

So sollte in Abhängigkeit vom Ausmaß der Dynamik des Unternehmensumfelds abgewogen werden, ob die fortwährende Nutzung der Unternehmensmarke als Absatzmarke der zu erwartenden Unternehmensentwicklung in ausreichendem Maß gerecht wird. Im Falle eines sehr dynamischen Unternehmensumfelds sollte anstatt der geschäftsfeldspezifischen Anpassung der Unternehmensmarke erwogen werden, die Unternehmensmarke vollständig von der Absatzebene abzugrenzen, und statt der produktbezogenen eine auf die Ziele und Werte der Unternehmung fokussierte Profilierung zu entwickeln. Durch die Abgrenzung der Markierungsbereiche lässt sich trotz wiederkehrender Diskontinuitäten am Absatzmarkt eine sich kontinuierlich wandelnden Unternehmenspositionierung bzw. wiederkehrende Anpassung des Unternehmensnamens vermeiden. Die differenzierte Unternehmensmarkenstrategie (z.B. die *Holdingmarkenstrategie*) erlaubt stattdessen die Entwicklung einer nachhaltigen, stabilen Unternehmensidentität, wie es unter Markenwertgesichtspunkten wünschenswert ist.

⁴⁵⁵ Zeitliche Stabilität gilt als eine der Grundanforderungen für eine erfolgreiche Markenpositionierung; vgl. Haedrich, G., Tomczak, T., 1994, S. 925-948; vgl. Koers, M., 2001, S. 64 f.

⁴⁵⁶ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1994b, S. 1032-1053.

⁴⁵⁷ Beispiele aus der Praxis wurden bereits in Abschnitt C.2.2.4 beschrieben.

Entgegen den bisherigen Forschungsbeiträgen zur Markenhierarchie⁴⁵⁸ postuliert diese Handlungsempfehlung im Zusammenhang mit der markenstrategischen Entscheidung eine primäre Orientierung an der zu erwartenden Unternehmensentwicklung, während sich eine Anpassung des Unternehmensnamens bis dato meist anhand der Bedürfnisse der Ist-Situation bzw. der gewünschten Unternehmenspositionierung ableitet. Zwar ist der bisher etablierten Vorgehensweise ein Zukunftsbezug nicht grundsätzlich abzuspreehen, da die gewünschte Unternehmenspositionierung im Regelfall die zu erwartenden Entwicklungen des Unternehmens bzw. des Umfelds einschließen sollte. Jedoch reflektiert die gewünschte Unternehmenspositionierung meist eine sehr positivistische Sichtweise, eher im Sinne einer Zielvorstellung. Um eine wirklich nachhaltige Lösung für die Unternehmensmarkierung zu finden, erscheint es hingegen notwendig, die aktuelle Unternehmenspositionierung kritisch zu hinterfragen und einen möglichst realistischen "Varianzkorridor" für die zukünftige Unternehmensentwicklung zu definieren. In Abhängigkeit von der Größe dieses "Varianzkorridors" sollte über die vertikale Differenzierung zwischen Absatzmarkierung und Unternehmensmarkierung entschieden werden. Soweit die Unternehmensmarke gleichzeitig als Absatzmarke dient, sollte abgewogen werden, ob diese Unternehmensmarkenstrategie tatsächlich geeignet ist, der zu erwartenden Unternehmensentwicklung nachhaltig gerecht zu werden. Im entgegengesetzten Fall, insofern die Unternehmensmarke also nicht als Absatzmarke genutzt wird, sollte überprüft werden, ob das Ausmaß der unternehmensspezifischen Dynamik die Abgrenzung der Unternehmensmarke vom Absatzmarkt und die damit verbundenen Synergieverluste in der Markenführung rechtfertigt.⁴⁵⁹

Zusammenfassend ist demnach als erste spezifische Handlungsempfehlung für die Praxis bei der Neupositionierung der Unternehmensmarke die explizite Berücksichtigung möglicher zukünftiger Abweichungen der Unternehmenspositionierung vom

⁴⁵⁸ In der Literatur beschränken sich die Handlungsempfehlung auf die Abwägung anhand des Kriteriums der Heterogenität des Produktspektrums bzw. der absatzmarktbezogenen Bedürfnisse der Zielgruppenansprache. Vgl. Esch, F.-R., Kiss, G., Roth, S., 2004, S. 58 f.; Bierwirth erwähnt den Aspekt der Flexibilität als "ergänzendes Kriterium" zwar, orientiert sich aber auch hauptsächlich an den direkt markenwertbezogenen Aspekten. Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 146-158.

⁴⁵⁹ In dieser Situation bietet sich ein unternehmensmarkenstrategischer Handlungsraum, da durch die Namensänderung gleichzeitig die Integrationsintensität der Unternehmensmarke auf Absatzebene beeinflusst werden kann.

gültigen Status quo (z.B. Wahrscheinlichkeit von Geschäftsfeldanpassungen oder Unternehmenszu- bzw. -verkäufen) zu nennen. Bevor die Anpassung der Unternehmensmarke anhand des Abgleichs zwischen Markenimage und Positionierung erfolgt, sollte eine fundierte Analyse möglicher alternativer Unternehmensentwicklungen erfolgen und die Eignung der Markenanpassung für alle relevanten Szenarios beurteilt werden. Diese Implikation legt zudem nahe, dass bei der unternehmensmarkenstrategischen Entscheidung weitaus stärker als bei anderen Markierungsentscheidungen neben den Markenexperten eines Unternehmens die verantwortlichen Bereiche für Strategie und Unternehmensentwicklung stark in die Entscheidung mit einbezogen werden sollten.

Eine weitere bemerkenswerte Implikation für die Praxis lässt sich aus der Dominanz der mitarbeitergruppenspezifischen Motive bei der Entscheidung über Bereichsmarken ableiten. Die Relevanz des Entscheidungskriteriums lässt vermuten, dass die markenspezifische Differenzierung einzelner Unternehmensbereiche ein wirkungsvolles Mittel ist, um unterschiedliche Unternehmenskulturen innerhalb derselben Unternehmung zu integrieren.⁴⁶⁰ Diese Erkenntnis ist vor allem für die Gestaltung der Markenhierarchie in Unternehmen des produzierenden Gewerbes von Bedeutung, für die angesichts der Ergebnisse eine weitgehende Unabhängigkeit der Markierungsebene des Absatzmarkts und der Bereiche vermutet werden kann. Nachdem für Unternehmen des produzierenden Sektors (vor allem im B2C-Bereich) die Markendifferenzierung auf organisatorischer Ebene vornehmlich an die Bedürfnisse der Zielgruppenbearbeitung auf Mitarbeiterebene geknüpft ist, scheint es angebracht, sich bei der Entscheidung in der Praxis hauptsächlich an dem Ausmaß vorhandener oder zu erwartender kultureller Unterschiede im Unternehmen zu orientieren. Den unterschiedlichen Unternehmenskulturen sollte nur dann ein Entfaltungsraum durch eigenständige Bereichsmarken geboten werden, wenn dem Unternehmen daraus Vorteile erwachsen, die die mit der Markeneinführung verbundenen Aufwendungen überkompensieren. Als möglicher

⁴⁶⁰ Auch wenn der Erfolg der markengetriebenen Trennung der Subkulturen im Unternehmen durch die herausgehobene Bedeutung des Motivs nicht belegt werden kann, so ist die Tatsache, dass die Markendifferenzierung auf organisatorischer Ebene in der Praxis primär zur Aufrechterhaltung bzw. Förderung heterogener Unternehmenskulturen dient, ein starker Indikator für den Erfolg dieser Methode.

mitarbeiterspezifischer Vorteil ist vor beispielsweise Steigerung der Mitarbeitermotivation durch "Wettbewerb im eigenen Haus" bzw. durch ein (zumindest gefühlt) höheres Maß an operativer Eigenverantwortlichkeit vorstellbar.⁴⁶¹ Folglich kann der Aufbau eigenständiger Bereichsmarken nur empfohlen werden, wenn durch die Entwicklung unterschiedlicher Unternehmenskulturen auf Bereichsebene nennenswerte Effekte z.B. durch ein höheres Maß der Identifikation bzw. Loyalität bei den Mitarbeitern zu erwarten sind.

3.2. Implikationen für weiterführende Forschungsarbeiten

Durch die Konkretisierung des betrachteten Handlungsfelds sollte ein Beitrag zur Führung von Unternehmensmarken geliefert werden. Die Arbeit kann als Schritt in Richtung eines ganzheitlichen Ansatzes der Führung von Unternehmensmarken betrachtet werden, der nicht nur die inhaltliche Ausgestaltung, sondern auch markenstrategische Überlegungen berücksichtigt. Nachdem die markenstrategischen Aspekte im Zusammenhang mit der Führung von Unternehmensmarken noch vergleichsweise wenig erforscht wurden, leiten sich aus den Ergebnisse der Arbeit auch verschiedene ungelöste Forschungsfragen bzw. Implikationen für weitergehende Forschungsbemühungen in diesem Feld ab:

- **Konkretisierung der situativen Rahmenbedingungen, unter denen die *Holding- bzw. Organisationsmarkenstrategie der Absatzmarkenstrategie vorzuziehen ist:*** In der vorliegenden Arbeit wurde aufgezeigt, dass die primäre unternehmensmarkenstrategische Entscheidung – nämlich die Abwägung zwischen *Absatzmarkenstrategie* und den Alternativstrategien *Holding- bzw. Organisationsmarkenstrategie* – in Abhängigkeit der Dynamik des Unternehmensumfelds und des damit verbundenen unternehmensspezifischen Flexibilitätsbedarfs getroffen werden sollte. Das genaue

⁴⁶¹ Zum Zusammenhang zwischen Markenidentifikation und Motivation der Mitarbeiter allgemein vgl. Jacobs, R., 2003, S. 24. Zum Einfluss einer organisatorischen Mehrmarkenstrategie auf die Mitarbeitermotivation vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 1999, S. 710. Zum Aspekt des mit der Eigenverantwortlichkeit zunehmenden "Intrapreneuring" vgl. Pinchot, G, Intrapreneuring, New York 1985 zitiert in Bühner, R., 1994, S. 390.

Ausmaß (der kritische Schwellenwert) der Dynamik bzw. des Flexibilitätsbedarfs, ab dem die Alternativstrategien der vergleichsweise unflexiblen *Absatzmarkenstrategie* vorzuziehen sind, ist jedoch noch weiter unklar. Nachdem das Problem der Messung und Bewertung des Flexibilitätsausmaßes bis dato nur bruchstückhaft adressiert wurde,⁴⁶² dürfte es in diesem Zusammenhang besondere Herausforderung zukünftiger Forschungen sein, die kontextspezifischen Determinanten der strategischen Flexibilität detaillierter zu verstehen, um später darauf aufbauend – möglicherweise in Form eines Scoring-Modells – den für den Differenzierungsbedarf der Unternehmensmarke kritischen Schwellenwert des Flexibilitätsbedarfs (bzw. das kritische Ausmaß der Dynamik des Unternehmensumfelds) zu ermitteln.

- **Entwicklung eines markenwertorientierten Bewertungsmodells für die Entscheidung bez. des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken:** Nachdem zumindest für Unternehmen des produzierenden Sektors die sekundäre Entscheidungsdimension der Unternehmensmarkenstrategie (bez. des Einsatz eigenständiger Bereichsmarken) vornehmlich den Bedürfnissen der Zielgruppenbearbeitung auf Ebene der Mitarbeiter folgt, erscheint die Entwicklung eines quantitativen Bewertungsmodells für die Strategieoptionen in Anlehnung an die Bewertungsmodelle der klassischen Markenstrategien möglich. Allerdings unterscheidet sich die unternehmensmarkenstrategische Entscheidung von den typischen markenwertorientierten Bewertungsmodellen darin, dass vornehmlich nicht die Summe der Markenwerte über alle Kundenzielgruppen, sondern die Summe der Markenwerte über alle Mitarbeitergruppen hinweg als Optimierungskriterium im Vordergrund stehen muss. Für eine Adaption der etablierten Bewertungsmodelle für Markenstrategien am Absatz-

⁴⁶² Kaluza und Blecker weisen in der Diskussion des Forschungsstands vor allem darauf hin, dass der Nutzen der Flexibilität bis dato kaum zu quantifizieren ist und auch keine Einigkeit über die geeigneten Merkmale zur Flexibilitätsmessung besteht. Vgl. Kaluza, B., Blecker, T., 2005, S. 10 f.

markt⁴⁶³ ergibt sich damit als spezifische Herausforderung die Messung bzw. der quantitative Vergleich der markenspezifischen Einzahlungen auf Ebene der Mitarbeitergruppen, um diese markenspezifischen Einzahlungen den je nach Markenstrategie unterschiedlichen Kosten gegenüberstellen zu können. Dennoch erscheint die Entscheidung bezüglich des Einsatzes eigenständiger Bereichsmarken im Vergleich zur ersten Entscheidungsdimension des unternehmensmarkenstrategischen Felds angesichts der Dominanz eines einzelnen Entscheidungskriteriums relativ gut strukturiert, sodass die Entwicklung eines quantitativen Bewertungsmodells zur Lösung der Strategieentscheidung als mögliche nächste Aufgabe für weitere Forschungsbemühungen realistisch erscheint.

- **Verstärkte "Multi-Stakeholderorientierung" bei der Führung von Unternehmensmarken:** Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die Wahl der Unternehmensmarkenstrategie vornehmlich unternehmensstrategischen Bedürfnissen (Flexibilität) folgt, und dementsprechend wenig Spielraum für die Berücksichtigung der Bedürfnisse der anspruchsspezifischen Ausrichtung bietet. Ursprünglich galt jedoch die Annahme, dass mit der Unternehmensmarkenstrategie – ähnlich wie mit der klassischen Markenstrategie bei der Ansprache der Zielgruppen des Absatzmarkts – ein spezifischer Gestaltungshebel zur Verfügung steht, mit dem sich das anspruchsspezifische Koordinationsproblem der Markenausrichtung durch Schaffung anspruchsspezifischer Wahrnehmungsanker (z.B. eigenständiger Absatz- bzw. Bereichsmarken) verringern lässt. Diese Annahme kann in Anbetracht der gewonnen Erkenntnisse jedoch nur noch bedingt gelten. Die Untersuchungsergebnisse legen vielmehr nahe, dass die Unternehmensmarkenstrategie zur Lösung des anspruchsspezifischen Koordinationsproblems der Unternehmensmarke nur dann beitragen kann, wenn die Bedürfnisse der Zielgruppenbe-

⁴⁶³ Zu ökonomischen Bewertung markenstrategischer Optionen am Absatzmarkt vgl. z.B. Sattler, H., 1997.

arbeitung mit den unternehmensstrategischen Bedürfnissen konform gehen. Die Einschränkung der Unternehmensmarkenstrategie als Hebel zur Adressierung des Koordinationsproblems der Unternehmensmarke ist für die weitere Forschung insofern bedeutsam, als durch die Einschränkung formaler Gestaltungsmöglichkeiten gleichzeitig die vornehmliche Koordinationsaufgabe bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Unternehmensmarken herausgestellt wird. Hinsichtlich der Führung von Unternehmensmarken unterstreichen die Ergebnisse damit den Bedarf eines spezifischen Ansatzes, der bei der inhaltlichen Ausrichtung der Unternehmensmarke die Bedürfnisse aller wichtigen Anspruchsgruppen berücksichtigt. Folglich erscheint es mehr denn je als eine der zentralen, großen zukünftigen Herausforderungen bei der Führung von Unternehmensmarken, eine Messmethodik zu entwickeln, mit der die Markenwirkung nicht nur für unterschiedliche Anspruchsgruppen erfasst, sondern auch zwischen diesen Anspruchsgruppen verglichen werden kann, um die Interdependenzen zwischen den Anspruchsgruppen zu bewerten und zu adressieren.

Grundsätzlich ergeben sich für das betrachtete Handlungsfeld noch eine Reihe weiterer Forschungsfragen, deren Beantwortung einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts zur Führung von Unternehmensmarken verspricht, die hier jedoch aus Gründen der Übersicht ungenannt bleiben. Die oben beschriebenen Forschungsfragen wurden herausgestellt, da sie die unmittelbarsten Anknüpfungspunkte an die vorliegende Arbeit darstellen, und deren Beantwortung folglich die größten Synergien bei der systematischen Erschließung des unternehmensmarkenstrategischen Handlungsfelds versprechen.

Anhang

**Anhang 1: Fragebogen zur Erfassung der branchenspezifischen
Markenrelevanz in B2C-Märkten**

Markenrelevanz für B2C-Märkte

Bitte beurteilen Sie folgende b2c-Märkte aus Sicht eines typischen Konsumenten.

Frage Q01: **Bitte beurteilen Sie die folgenden Märkte, inwieweit der Konsum/ Kauf der Produkte (Nutzung des Dienstes) für andere Personen auffällig ist.**

	Sehr auffällig					überhaupt nicht auffällig				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. Automobil	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. Bekleidung, Textil	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. Konsumgüter/Lebensmittel	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. Spielwaren	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. Gartengeräte	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. Inneneinrichtung	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. Brillen (Glas, Fassung)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. PC-Systeme, Laptops	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. Telekommunikation (Mobilfunkanbieter, ISPs)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. Mediennutzung (z.B. Bücher, TV-Programme)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. Einkauf im Kaufhaus/Versand	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. Private Flug- oder Bahnreisen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. Versicherung/Finanzdienstleister	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. Luxusgüter (Uhren, Schmuck)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. Pharmaprodukte	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Frage Q02: **Bitte schätzen Sie grob die Ausgaben typischerweise für den einmaligen Kauf / die monatlichen Ausgaben in den folgenden Produktmärkten.** Bandbreiten können angegeben werden (bitte möglichst eng).

	Ausgaben in EUR pro Kauf
1. Automobil	
2. Bekleidung, Textil	
3. Konsumgut/Lebensmittel	
4. Spielwaren	
5. Gartengerät	
6. Inneneinrichtung	
7. Brillen (Glas, Fassung)	
8. PC-Systeme, Laptops	
12. Private Flug- oder Bahnreise (pro Person)	
14. Luxusgut (Uhr, Schmuck)	
15. Pharmaprodukt	

	Ausgaben in EUR pro Monat
9. Telekommunikation (Mobilfunkanbieter, ISPs)	
10. Mediennutzung (z.B. Bücher, TV-Programme)	
13. Versicherung/Finanzdienstleister	

Frage Q03: **Bitte beurteilen Sie die folgenden Produktmärkte, wie auffällig allgemein die Markierung der Produkte ist (z.B. Nutzung von Markenzeichen, Farben oder besonderer Verpackung).**

	Sehr auffällig					überhaupt nicht auffällig				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. Automobil	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. Bekleidung, Textil	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. Konsumgüter/Lebensmittel	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. Spielwaren	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. Gartengeräte	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. Inneneinrichtung	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. Brillen (Glas, Fassung)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. PC-Systeme, Laptops	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. Telekommunikation (Mobilfunkanbieter, ISPs)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. Mediennutzung (z.B. Bücher, TV-Programme)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. Kaufhaus/Versand	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. Private Flug- oder Bahnreise	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. Versicherung/Finanzdienstleister	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. Luxusgüter (Uhren, Schmuck)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. Pharmaprodukte	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Frage Q04: **Bitte schätzen Sie für die folgenden Märkte, in welchem Ausmaß für den Konsumenten Qualitätsunterschiede zwischen den Angeboten wahrnehmbar sind.**

	Sehr auffällige Qualitätsunterschiede					überhaupt keine Qualitätsunterschiede wahrnehmbar				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. Automobil	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. Bekleidung, Textil	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. Konsumgüter/Lebensmittel	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. Spielwaren	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. Gartengeräte	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. Inneneinrichtung	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. Brillen (Glas, Fassung)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. PC-Systeme, Laptops	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. Telekommunikation (Mobilfunkanbieter, ISPs)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. Mediennutzung (z.B. Bücher, TV-Programme)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. Einkauf im Kaufhaus/Versand	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. Private Flug- oder Bahnreise	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. Versicherung/Finanzdienstleister	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. Luxusgüter (Uhren, Schmuck)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. Pharmaprodukte	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Frage Q05: **Bitte schätzen Sie für die folgenden Produktmärkte die Häufigkeit, mit der ein Konsument typischerweise in diesem Produktmarkt kauft (bei Dienstleistungen: einen Vertrag abschließt). Bitte kreuzen die zutreffende Kategorie an.**

		Häufigkeit des Kaufs				
		Täglich/ wöchentlich	Monatlich	Mehrmals im Jahr	Jährlich	Alle paar Jahre
1.	Automobil	①	②	③	④	⑤
2.	Bekleidung, Textil	①	②	③	④	⑤
3.	Konsumgüter/Lebensmittel	①	②	③	④	⑤
4.	Spielwaren (wenn Kinder vorhanden)	①	②	③	④	⑤
5.	Gartengeräte	①	②	③	④	⑤
6.	Inneneinrichtung	①	②	③	④	⑤
7.	Brillen (Glas, Fassung)	①	②	③	④	⑤
8.	PC-Systeme, Laptops	①	②	③	④	⑤
9.	Telekommunikation (Mobilfunkanbieter, ISPs)	①	②	③	④	⑤
10.	Medien (z.B. Bücher, TV-Programme)	①	②	③	④	⑤
11.	Einkauf im Kaufhaus/Versand	①	②	③	④	⑤
12.	Private Flug- oder Bahnreise	①	②	③	④	⑤
13.	Versicherung/Finanzdienstleister	①	②	③	④	⑤
14.	Luxusgüter (Uhren, Schmuck)	①	②	③	④	⑤
15.	Pharmaprodukte	①	②	③	④	⑤

Frage Q06: **Bitte schätzen Sie für die folgenden Produktmärkte die Anzahl der konkurrierenden Marken. Bitte kreuzen die zutreffende Kategorie an.**

		Anzahl konkurrierender Marken				
		> 20	15-19	14-10	9-4	< 4
1.	Automobil	①	②	③	④	⑤
2.	Bekleidung, Textil	①	②	③	④	⑤
3.	Konsumgüter/Lebensmittel	①	②	③	④	⑤
4.	Spielwaren	①	②	③	④	⑤
5.	Gartengeräte	①	②	③	④	⑤
6.	Inneneinrichtung	①	②	③	④	⑤
7.	Brillen (Glas, Fassung)	①	②	③	④	⑤
8.	PC-Systeme, Laptops	①	②	③	④	⑤
9.	Telekommunikation (Mobilfunkanbieter, ISPs)	①	②	③	④	⑤
10.	Medienanbieter (z.B. Verlage, TV-Programme)	①	②	③	④	⑤
11.	Kaufhaus/Versand	①	②	③	④	⑤
12.	Private Flug- oder Bahnreise	①	②	③	④	⑤
13.	Versicherung/Finanzdienstleister	①	②	③	④	⑤
14.	Luxusgüter (Uhren, Schmuck)	①	②	③	④	⑤
15.	Pharmaprodukte	①	②	③	④	⑤

Frage Q07: **Bitte schätzen Sie die allgemeine Bedeutung der Marke als Entscheidungskriterium für eine Kaufentscheidung in den folgenden Produktmärkten ein.**

	Marke ist ausschlaggebender Faktor					Marke ist überhaupt nicht relevant
	①	②	③	④	⑤	
1. Automobil	①	②	③	④	⑤	
2. Bekleidung, Textil	①	②	③	④	⑤	
3. Konsumgüter/Lebensmittel	①	②	③	④	⑤	
4. Spielwaren	①	②	③	④	⑤	
5. Gartengeräte	①	②	③	④	⑤	
6. Inneneinrichtung	①	②	③	④	⑤	
7. Brillen (Glas, Fassung)	①	②	③	④	⑤	
8. PC-Systeme, Laptops	①	②	③	④	⑤	
9. Telekommunikation (Mobilfunkanbieter, ISPs)	①	②	③	④	⑤	
10. Kauf von Informations- und Unterhaltungsmedien (z.B. Bücher, TV-Programme)	①	②	③	④	⑤	
11. Einkauf im Kaufhaus/Versand	①	②	③	④	⑤	
12. Private Flug- oder Bahnreise	①	②	③	④	⑤	
13. Versicherung/Finanzdienstleister	①	②	③	④	⑤	
14. Luxusgüter (Uhren, Schmuck)	①	②	③	④	⑤	
15. Pharmaprodukte	①	②	③	④	⑤	

Anhang 2: Fragebogen zur Erfassung der branchenspezifischen Markenrelevanz in B2B-Märkten

Markenrelevanz für B2B-Märkte

Bitte beurteilen Sie folgende b2b-Märkte aus Sicht des beschaffenden Unternehmens.

Frage Q08: **Bitte beurteilen Sie die folgenden Produktmärkte, wie auffällig allgemein die Markierung der Produkte bzw. Leistungen sind (z.B. Nutzung von Markenzeichen, Farben oder besonderes Produktdesign).**

	Sehr auffällig					überhaupt nicht auffällig				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. Unternehmenssoftware	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. Elektronikbauteile/Halbleiter	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. Zulieferer TK-Systeme	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. Maschinenbauer Textilindustrie	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. Forst-undLandmaschinen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. Automobilbau LKW	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. Chemie	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. Energieversorgung	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. Metallverarbeitung	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. Transport/Logistik	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Frage Q09: **Bitte beurteilen Sie die folgenden Produktmärkte, ob die Nutzung/Beschaffung der b2b-Produkt bzw. Leistungen nur von den Mitarbeitern oder auch durch die Öffentlichkeit wahrgenommen wird.**

	Nur Mitarbeiter	Auch Öffent-lichkeit (z.B. Kunden)
1. Unternehmenssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Elektronikbauteile/Halbleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Zulieferer TK-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Maschinenbauer Textilindustrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Forst-undLandmaschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Automobilbau LKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Chemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Energieversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Metallverarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage Q10: **Bitte schätzen Sie für die folgenden Produktmärkte die Häufigkeit, mit der ein beschaffendes Unternehmen typischerweise in diesem b2b-Markt kauft. Bitte kreuzen die zutreffende Kategorie an.**

		Häufigkeit des Kaufs				
		Täglich/ wöchentlich	Monatlich/ Mehrmals im Jahr	Jährlich	Alle fünf Jahre	Seltener als 5mal im Jahr
1.	Unternehmenssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Elektronikbauteile/Halbleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Zulieferer TK-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Maschinenbauer Textilindustrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Forst-undLandmaschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Automobilbau LKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Chemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Energieversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Metallverarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage Q11: **Bitte schätzen Sie für die folgenden b2b-Märkte die Anzahl der konkurrierenden Hersteller. Bitte kreuzen die zutreffende Kategorie an.**

		Anzahl konkurrierender Hersteller				
		> 20	15-19	14-10	9-4	< 4
1.	Unternehmenssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Elektronikbauteile/Halbleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Zulieferer TK-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Maschinenbauer Textilindustrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Forst-undLandmaschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Automobilbau LKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Chemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Energieversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Metallverarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage Q12: **Bitte schätzen Sie für die folgenden b2b-Märkte die Anzahl der konkurrierenden Marken, die aus Ihrer Sicht als solche erkennbar sind. Bitte kreuzen die zutreffende Kategorie an.**

		Anzahl konkurrierender Marken				
		> 15	14-10	9-5	<5	keine
1.	Unternehmenssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Elektronikbauteile/Halbleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Zulieferer TK-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Maschinenbauer Textilindustrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Forst-undLandmaschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Automobilbau LKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Chemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Energieversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Metallverarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage Q13: **Bitte schätzen Sie für die folgenden b2b-Märkte die Komplexität der Beschaffung von Gütern aus dem jeweiligen Markt ein.**

		Sehr komplex überhaupt nicht komplex				
		①	②	③	④	⑤
1.	Unternehmenssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Elektronikbauteile/Halbleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Zulieferer TK-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Maschinenbauer Textilindustrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Forst-undLandmaschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Automobilbau LKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Chemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Energieversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Metallverarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage Q14: **Durch welchen Personenkreis wird die Beschaffung aus den folgenden b2b-Märkten typischerweise abgewickelt?**

		Beschaffung läuft typischerweise über...		
		Einzelperson	Fachspezifische Gruppe	Professionalisiertes Buying Center
1.	Unternehmenssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Elektronikbauteile/Halbleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Zulieferer TK-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Maschinenbauer Textilindustrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Forst-undLandmaschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Automobilbau LKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Chemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Energieversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Metallverarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage Q15: **Bitte schätzen Sie die allgemeine Bedeutung der Marke als Entscheidungskriterium für eine Kaufentscheidung in den folgenden Produktmärkten ein.**

	Marke ist ausschlaggebender Faktor					Marke ist überhaupt nicht relevant
	①	②	③	④	⑤	
1. Unternehmenssoftware	①	②	③	④	⑤	
2. Elektronikbauteile/Halbleiter	①	②	③	④	⑤	
3. Zulieferer TK-Systeme	①	②	③	④	⑤	
4. Maschinenbauer Textilindustrie	①	②	③	④	⑤	
5. Forst-undLandmaschinen	①	②	③	④	⑤	
6. Automobilbau LKW	①	②	③	④	⑤	
7. Chemie	①	②	③	④	⑤	
8. Energieversorgung	①	②	③	④	⑤	
9. Metallverarbeitung	①	②	③	④	⑤	
10. Transport/Logistik	①	②	③	④	⑤	

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1992):** Management des Markenwerts, Frankfurt a.M. 1992.
- Aaker, D. A. (1996):** Building Strong Brands, New York 1996.
- Aaker, D. A. (2004):** Brand Portfolio Strategy, New York 2004.
- Aaker, D. A., Jacobson, R. (1994):** The Financial Information Content of Perceived Quality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, No. 2/1994, S. 191-201.
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2000):** Brand Leadership, New York 2000.
- Aaker, J. L. (1999):** The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 1/1999, S. 45-57.
- Abratt, R. (1989):** A new approach to the corporate image management process, in: Journal of Marketing Management, Vol. 5, No. 1/1989, S. 63-76.
- Albers, S., Skiera, B. (1999):** Regressionsanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.), Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 203-236.
- Allianz-Group (2004):** Allianz vereinfacht ihre Markenstrategie, <http://www.allianz.com/azcom/dp/cda/0,,565790-49,00.html>, Abruf am 15.11.2006.
- Angehrn, O. (1969):** Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969.
- Ansoff, H. I. (1965):** Corporate Strategy, New York 1965.
- Backhaus, K. (2003):** Industriegütermarketing, 7. erw. und überarb. Aufl., München 2003.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (1996):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 8. verb. Aufl., Berlin 1996.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2006):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 11. überarb. Aufl., Berlin 2006.
- Bagozzi, R. P. (1994):** Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge (MA) 1994, S. 317-385.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, J. (1994):** The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge (MA) 1994, S. 386-422.

Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 1/1988, S. 74-94.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., Phillips, L. W. (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 4/1991, S. 421-458.

Balderjahn, I. (1986): Das umweltbewusste Konsumentenverhalten. Eine empirische Studie, Berlin 1986.

Balmer, J. M. T., van Riel, C. B. (1997): Corporate Identity: The concept, its management and measurement, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5-6/1997, S. 340-355.

Bamberg, G., Coenenberg, A. G. (2004): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 12. überarb. Aufl., München 2004.

Baumgarth, C. (2001): Markenpolitik. Markenwirkung - Markenführung - Markenforschung, Wiesbaden 2001.

Baumgartner, H., Homburg, C. (1996): Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, No. 2/1996, S. 139-161.

BBDO (1999): Brand Parity III - Die Austauschbarkeit von Marken stagniert auf hohem Niveau, Düsseldorf 1999.

Becker, J. (1994): Typen von Markenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 463-498.

Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München 1998.

Becker, J. (2001): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 3. erw. und akt. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 297-316.

Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998): Marktorientierte Markenbewertung: Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden 1998.

Belsley, D. A., Kuh, E., Welsch, R. E. (1980): Regression diagnostics: identifying influential data and sources of collinearity, New York 1980.

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

Benkenstein, M. (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung, Wiesbaden 2001.

- Benz, J. (1990):** Kausalanalyse in der Marketingforschung auf verschiedenen Wegen, in: Marketing - ZFP, Jahrgang 12, Heft 4/1990, S. 241-249.
- Berekhofen, L. (1978):** Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Andrae, C.-A. (Hrsg.), Markenartikel Heute, Wiesbaden 1978, S. 35-48.
- Berekhofen, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2001):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. überarb. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Biel, A. L. (1993):** Converting Image into Equity, in: Aaker, D. A., Biel, A. L. (Hrsg.), Brand Equity and Advertising, Hillsdale (NJ) 1993, S. 113-124.
- Biel, A. L. (1999):** Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999, S. 63-90.
- Bierwirth, A. (2003):** Die Führung der Unternehmensmarke, Frankfurt a.M. 2003.
- Blackstone, M. (1993):** Beyond Brand Personality: Building Brand Relations, in: Aaker, D. A., Biel, A. L. (Hrsg.), Brand Equity and Advertising, Hillsdale (NJ) 1993,
- Bliemel, F., Eggert, A., Fassott, G., Henseler, J. (2005):** Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart 2005.
- Bohrstedt, G. (1970):** Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement, in: Summers, G. (Hrsg.), Attitude Measurement, London 1970, S. 80-99.
- Bollen, K. A., Lennox, R. (1991):** Conventional Wisdom in Measurement: A Structural Equation Perspective, in: Psychological Bulletin, Vol. 110, No. 2/1991, S. 305-314.
- Bookhagen, A. (2001):** Ethische Positionierung. Verbindung von Unternehmensethik und strategischem Marketing, Wiesbaden 2001.
- Bortz, J. (1999):** Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. überarb. u. aktual. Aufl., Berlin 1999.
- Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. M. (1988):** Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, in: Management Science, Vol. 34, No. 7/1988, S. 816-835.
- Brander, S., Kompa, A., Peltzer, U. (1989):** Denken und Problemlösen - Einführung in die kognitive Psychologie, 2. Aufl., Opladen 1989.
- Bräutigam, S. (2004):** Management von Markenarchitekturen: Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios, <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1464/pdf/BraeutigamSoeren-2004-02-17.pdf>, Abruf am 15.11.2006.
- Brockdorff, B. (2003):** Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions - Konzeptualisierung und Integrationsentscheidung, Bamberg 2003.

- Brown, T. J., Dacin, P. A. (1997):** The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1/1997, S. 68-84.
- Bruhn, M. (1994):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart 1994, S. 3-41.
- Bruhn, M. (1997):** Hyperwettbewerb – Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Unternehmensdimension, in: *Die Unternehmung*, Vol. 51, No. 5/1997, S. 339-357.
- Bruhn, M. (1999):** Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Bruhn, M. (2003):** Markenpolitik - Ein Überblick zum "State of the Art", in: *DBW*, Vol. 63, No. 2/2003, S. 179-202.
- Bühl, A., Zöfel, P. (2000):** SPSS Version 10. Einführung in die moderne Datenaanalyse unter Windows, München 2000.
- Bühner, R. (1994):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 7. Aufl., München 1994.
- Burmann, C. (2005):** Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, in: Kaluza, B., Blecker, T. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Flexibilität - Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*, Göttingen 2005, S. 30-53.
- Byrne, B. M. (2001):** *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah (NJ) 2001.
- Carmines, E. G., Zeller, R. A. (1979):** *Reliability and Validity assessment*, Beverly Hills 1979.
- Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2000):** *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, 4. Aufl., Cincinnati 2000.
- Caspar, M. (2002):** Markenausdehnungsstrategien, in: Meffer, H., Burmann, C. (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 233-259.
- Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T. (2002):** Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte, MCM/McKinsey-Reihe zur Markenpolitik, Münster 2002.
- Cheng, P. W. (1993):** Separating causal laws from casual facts: Pressing the limits of statistical relevance, in: *The psychology of learning and motivation*, Vol. 22, No. 3/1993, S. 215-264.
- Cheng, P. W., Novick, L. R. (1992):** Covariation in natural causal induction, in: *Psychological Review*, Vol. 99, No. 2/1992, S. 365-382.

Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, in: *Sociology*, No. 6/1972, S. 1-22.

Chin, W. W., Newsted, P. R. (1999): Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares, in: Hoyle, R. H. (Hrsg.), *Statistical strategies for small sample research*, Thousand Oaks 1999, S. 307-342.

Churchill, G. A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1/1979, S. 64-73.

Churchill, G. A. (1995): *Marketing Research: Methodological Foundations*, 6. Aufl., Fort Worth 1995.

Clarkson, M. B. (1995): A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1/1995, S. 92-117.

Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003): *Corporate Reputation and Competitiveness*, New York 2003.

Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading 1982.

Dess, G., Robinson, R.-B. (1984): Measuring Organisational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2/1984, S. 265-273.

Dess, G. G., Beard, D. W. (1984): Dimensions of organizational task environments, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1/1984, S. 52-73.

Detert, J. R., Schroeder, R. G., Mauriel, J. J. (2000): A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4/2000, S. 850-863.

Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2/2001, S. 269-277.

Diller, H. (2001): *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Aufl., München 2001.

Dinkelbach, W. (1982): *Entscheidungsmodelle*, Berlin/New York 1982.

Dowling, G. R. (1986): Managing your corporate images, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, No. 2/1986, S. 109-115.

Doyle, P. (1989): Building Successful Brands. The Strategic Options, in: *Journal of Marketing Management*, No. 1/1989, S. 77-95.

Duncan, R. B. (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3/1972, S. 313-327.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquil, V. V. (1994): Organizational Images and Member Identification, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No. 2/1994, S. 239-263.

Eberl, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, EFOplan - Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, München 2004.

Eisenführ, F., Weber, M. (2003): Rationales Entscheiden, 4. Aufl., Berlin 2003.

Esch, F.-R. (1999): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999, S. 961-987.

Esch, F.-R. (1999): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999, S. 3-55.

Esch, F.-R. (2003): Das Gesicht der Marke, in: Marketingjournal, No. 4/2003, S. 21-24.

Esch, F.-R., Andersen, T. (1994): Messung des Markenwerts, in: Tomczak, T., Reinecke, S. (Hrsg.), Marktforschung, St. Gallen 1994, S. 212-230.

Esch, F.-R., Bräutigam, S. (2001): Corporate Brands versus Product Brands? Zum Management von Markenarchitekturen, in: Thexis, Jahrgang 18, Heft 4/2001, S. 27-35.

Esch, F.-R., Bräutigam, S. (2004): Corporate und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren, in: Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management, Wiesbaden 2004, S. 129-148.

Esch, F.-R., Brockdorff, B., Langner, T., Tomczak, T. (2004): Corporate Brands bei Mergers & Acquisitions gestalten, in: Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management, Wiesbaden 2004, S. 195-218.

Esch, F.-R., Kiss, G., Roth, S. (2004): Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln, in: Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management, Wiesbaden 2004, S. 54-74.

Esch, F.-R., Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 3-55.

Fabisch, N. (2004): Soziales Engagement von Banken: Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes im Sinne des Corporate Citizenship von Banken in Deutschland, München 2004.

Fahrmeir, L., Kredler, C., Kaufmann, H. (1996): Regressionsanalyse, in: Fahrmeir, L., Hamerle, A., Tutz, G. (Hrsg.), Multivariate Statistische Verfahren, Berlin 1996, S. 93-168.

Fanderl, H. S. (2005): Prominente in der Werbung, München 2005.

Farquhar, P. H. (1989): Managing Brand Equity, in: Marketing Research, Vol. 1, No. 3/1989, S. 24-33.

Farquhar, P. H., Ijiri, Y. (1993): A Dialogue on Momentum Accounting for Brand Management, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1/1993, S. 77-92.

Fassot, G., Eggert, A. (2005): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Bliemel, F., Eggert, A., Fassot, G., Henseler, J. (Hrsg.), Handbuch – PLS-Pfadmodellierung – Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, Stuttgart 2005, S. 31-47.

Financial Times Deutschland (2006): Middelhoff gibt KarstadtQuelle neuen Namen, http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/71114.html, Abruf am 15.11.2006.

Fischer, M., Hieronimus, F., Kranz, M. (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung, - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, MCM/Mckinsey-Reihe zur Markenpolitik, Münster 2002.

Fischer, M., Meffert, H., Perrey, J. (2004): Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?, in: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 64, Heft 3/2004, S. 333-356.

Fombrun, C. J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston 1996.

Fornell, C. (1985): A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research, Working Paper University of Michigan, 1985.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1/1981, S. 39-50.

Fournier, S. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 24, No. 4/1998, S. 343-373.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ.NET) (2001): Altria soll Philip Morris vom Marlboro-Image befreien, <http://www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E68888825F6/Doc~E42D794742AC8451D8A2D1FA8E0F3BF04~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Abruf am 15.11.2006.

Franzen, O., Trommsdorff, V., Riedel, F. (1994): Ansätze zur Markenbewertung und Markenbilanz, in: Markenartikel, Heft 8/1994, S. 372-387.

- Freeman, R. E., Reed, D. L. (1983):** Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, Vol. 25, No. 3/1983, S. 88-106.
- Friedberg, E. (1995):** Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns, Frankfurt a. M./New York 1995.
- Fritz, W. (1995):** Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie, Stuttgart 1995.
- Gerbing, D., Anderson, J. (1988):** An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: Journal of Marketing, Vol. 25, No. 2/1988, S. 186-192.
- Göttgens, O. (1996):** Erfolgsfaktoren in schrumpfenden und stagnierenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1996.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. (2004):** Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 64, No. 6/2004, S. 714-738.
- Grauel, R. (2006):** Der globale Brand, in: brand eins, Heft 9/2006, S. 28-34.
- Graumann, J. (1983):** Die Dienstleistungsmarke, München 1983.
- Green, W. H. (2003):** Econometric Analysis, 5. Aufl., Upper Saddle River 2003.
- Grobe, E. (2003):** Corporate Attractiveness - Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus Sicht von High Potentials, HHL-Arbeitspapier der Universität Leipzig, 2003.
- Grunig, J. (1993):** Image and Substance: From Symbolic to Behavioural Relationships, in: Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (Hrsg.), Revealing the Corporation. Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing, London 1993, S. 204-222.
- Haedrich, G., Tomczak, T. (1990):** Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Markenstrategien für eingeführte Produkte, Bern 1990.
- Haedrich, G., Tomczak, T. (1994):** Strategische Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 2, Stuttgart 1994, S. 925-948.
- Halliday, A. (1998):** Corporate Branding, in: Urban Land, No. 2/1998, S. 96-97.
- Hammann, P. (1992):** Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, in: Dichtl, E., Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel, München 1992, S. 205-245.
- Hammann, P., Erichson, B. (2004):** Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart 2004.

Hansen, P. (1970): Der Markenartikel, Betriebswirtschaftliche Schriften, Band. 36, Berlin 1970.

Hartung, J., Elpelt, B. (1992): Multivariate Statistik, 4. Aufl., München 1992.

Hartung, J., Elpelt, B., Klösener, K.-H. (1993): Statistik. Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, München 1993.

Hecker, A., Hölschger, A., Hupp, O. (2003): Der Charakter der Marke - Messung der Markenpersönlichkeit: Das "Brand Personality Gameboard", in: Markenartikel, Heft 4/2003,

Heinen, E. (1985): Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskultur, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 55, Heft 10/1985, S. 980-991.

Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre, 9. vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1991.

Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding - Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden 2005.

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

Homburg, C., Baumgartner, H. (1995a): Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP, Jahrgang 17, Heft 3/1995, S. 162 - 176.

Homburg, C., Baumgartner, H. (1995b): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 65, Heft 10/1995, S. 1091-1108.

Homburg, C., Baumgartner, H. (1995c): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, Wiesbaden 1995.

Homburg, C., Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Jahrgang 18, Heft 1/1996, S. 5-24.

Homburg, C., Herrmann, A., Pflesser, C. (1999): Methoden der Datenanalyse im Überblick, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.), Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 103-125.

Homburg, C., Hildebrandt, L. (1998): Die Kausalanalyse: Ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998.

- Homburg, C., Pflesser, C. (1999):** Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1999, S. 633-660.
- Homburg, C., Schäfer, H. (2001):** Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt, in: Köhler, R. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 157-173.
- Hüttner, M., Schwarting, U. (2000):** Exploratorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*. 2. akt. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 383-412.
- Ind, N. (1997):** *The Corporate Brand*, New York 1997.
- Jacobs, R. (2003):** Turn Employees Into Brand Ambassadors, in: *ABA Bank Marketing*, Vol. 35, No. 3/2003, S. 22-27.
- Janisch, M. (1993):** *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement - Vom Shareholder zum Stakeholder Value*, Bern 1993.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. (2003):** A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 3/2003, S. 199-218.
- Jaworski, B.-J., Kohli, A.-K. (1993):** Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3/1993, S. 53-70.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D. (1989):** *LISREL 7, A Guide to the Program and Applications*, 2. Aufl., Chicago 1989.
- Kaas, K. P., Busch, A. (1996):** Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: *Marketing ZFP*, Jahrgang 4, Heft 4/1996, S. 243-252.
- Kaiser, H. F., Rice, J. (1974):** Little Jiffy, Mark IV., in: *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, No. 1/1974, S. 111-117.
- Kalbfell, K.-H. (2003):** BMW Group: BMW, MINI und Rolls-Royce, in: Gottschalk, B., Kalmbach, R. (Hrsg.), *Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, Wiesbaden 2003, S. 221-242.
- Kaluza, B. (1993):** Flexibilität, betriebliche, in: Wittmann, W., Kern, W., Köhler, R., Küpper, H.-U., v. Wysocki, K. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*, 5. völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, S. 1173-1184.
- Kaluza, B., Blecker, T. (2005):** Flexibilität - State of the Art und Entwicklungstrends, in: Kaluza, B., Blecker, T. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Flexibilität - Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*, Göttingen 2005, S. 2-25.
- Kapferer, J.-N. (1992):** *Die Marke - Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech 1992.

- Kapferer, J.-N. (1997):** Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2. Ed., London 1997.
- Kast, F., Rosenzweig, J. (1970):** Organization and Management: A Contingency Approach, Tokio 1970.
- Kaufmann, G., Kurt, K. (2005):** Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke: Eine empirische Auswertung von Fallbeispielen, Research Papers on Marketing and Retailing University of Hamburg, Hamburg 2005.
- Keller, K. L. (1993):** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1/1993, S. 1-22.
- Keller, K. L. (1998):** Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Upper Saddle River (NJ) 1998.
- Kemper, A. C. (2000):** Strategische Markenpolitik im Investitionsgüterbereich, Köln 2000.
- Kernstock, J., Esch, F.-R., Tomczak, T., Langner, T. (2004):** Zugang zum Corporate Brand Management, in: Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management, Wiesbaden 2004, S. 1-52.
- Kieser, A. (1999):** Der situative Ansatz, in: Kieser, A., Kubicek, H. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart 1999, S. 169-198.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1992):** Organisation, 3. Aufl., Berlin 1992.
- Kim, C. K., Lavack, A. M. (1996):** Vertical brand extensions: current research and managerial implications, in: The Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, No. 6/1996, S. 24-37.
- Kim, J. (2002):** Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung, Lüneburg 2002.
- Kim, J.-O., Mueller, C. W. (1978):** Factor analysis. Statistical methods and practical issues, Newsbury Park (CA) 1978.
- Kircher, S. (1997):** Corporate Branding - mehr als Namensgebung, in: planung & analyse, Heft 1/1997, S. 60-61.
- Klein-Bölting, U., Gürntke, K. (2002):** Corporate Branding im Zeitalter fundamentaler Unternehmenstransformationen, BBDO Consulting - Insights, 2002.
- Koers, M. (2001):** Steuerung von Markenportfolios: Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt a. M. 2001.
- Koppelman, U. (1994):** Funktionsorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel Band 1, Stuttgart 1994, S. 219 - 237.

Kotler, P., Bliemel, F. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart 1999.

Kranz, M. (2005): Die Relevanz der Unternehmensmarke. Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt a. M. 2005.

Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (1996): Konsumentenverhalten, 6. völlig überarb. Aufl., München 1996.

Laforet, S., Saunders, J. (1994): Managing Brand Portfolios: How Leaders Do It, in: Journal of Advertising Research, Vol. 34, No. 5/1994, S. 64-76.

Laforet, S., Saunders, J. (1999): Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do, in: Journal of Advertising Research, Vol. 39, No. 1/1999, S. 51-66.

Laux, H. (2005): Entscheidungstheorie, 6. Aufl., Berlin 2005.

Laux, H., Liermann, F. (2005): Grundlagen der Organisation, 6. Aufl., Berlin 2005.

Law, K., Wong, C.-S. (1999): Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs, in: Journal of Management, Vol. 25, No. 2/1999, S. 143-154.

Lehnert, S. (1983): Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das strategische Management, Frankfurt a. M. 1983.

Long, J. (1983): Confirmatory Factor Analysis, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 1983.

Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte - Methoden - Praxis, 3. akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1999.

Mäder, R. (2005): Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit, Wiesbaden 2005.

Madrian, J.-P. (1998): Interessengruppenorientierte Unternehmensführung, Hamburg 1998.

Mahon, J. F. (2002): Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, in: Business and Society, Vol. 41, No. 4/2002, S. 415-445.

Mahon, J. F., Wartick, S. (2003): Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, No. 1/2003, S. 19-35.

Malhorta, N. (1993): Marketing Research, An Applied Orientation, Englewood Cliffs 1993.

March, J. G. (1994): A Primer on Decision Making - How Decisions Happen, New York 1994.

Maretzki, J., Wildner, R. (1994): Messung von Markenkraft, in: Markenartikel, Heft 3/1994, S. 101-105.

Masandaviciute, S., Lanseng, J. E. (2003): Effects of Secondary Associations on Consumers' Brand Valuation: An Experimental Study of the Relationship between Corporate Image Dimensions and Consumers' Willingness to Pay, Discussion Paper #D-4/2003, Norwegian University of Life Sciences (UMB), Aas 2003.

Mascarenhas, B. (1985): Flexibility: Its Relationship to Environmental Dynamics and Complexity, in: International Studies of Management & Organisation, Vol. 14, No. 4/1985, S. 107-124.

Mayer, H. (2004): Interview und schriftliche Befragung, 2., verb. Aufl., München 2004.

McCrae, R., Costa, P. (1997): Personality Trait Structure as a Human Universal, in: American Psychologist, Vol. 52, No. 5/1997, S. 509-516.

Meador, A. L., Church, P. H., Rayburn, L. G. (1996): Development of prediction models for horizontal and vertical mergers, in: Journal Of Financial And Strategic Decisions, Vol. 9, No. 1/1996, S. 11-23.

Meffert, H. (1988): Marketing-Flexibilität als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, in: Meffert, H. (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 361-373.

Meffert, H. (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E., Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel, München 1992, S. 129-156.

Meffert, H. (1994): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994.

Meffert, H. (2000): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

Meffert, H., Bierwirth, A. (2001): Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke - Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, in: Thesis, Vol. 18, No. 4/2001,

Meffert, H., Bruhn, M. (2001): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen - Konzepte - Methoden mit Fallstudien, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2003.

Meffert, H., Burmann, C. (2000): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel, in: Häfliger, G. E., Meier, J. D. (Hrsg.), Festschrift für Werner Popp zum 65. Geburtstag, Heidelberg 2000, S. 173-215.

Meffert, H., Perrey, J. (1999): Mehrmarkenstrategie - Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999, S. 811-838.

Mejs, M. (2002): The Myth of Manageability of Corporate Identity, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, No. 1/2002, S. 20-34.

Merbold, C. (1994): Unternehmen als Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 107-119.

Meyer, H. (2004): Die Aufgaben der Konzernmarke, in: Markenartikel, No. 5/2004, S. 30-33.

Michael, B. M. (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt - Erfahrungen aus der Praxis, in: Köhler, R. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 174-188.

Mikus, B. (2001): Risiken und Risikomanagement - ein Überblick, in: Götze, U., Henselmann, K., Mikus, B. (Hrsg.), Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 3-28.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4/1997, S. 853-886.

Nerb, M. (2002): Reputation - Begriffsbestimmung und Möglichkeiten der Operationalisierung, München 2002.

Neumann, P. (2000): Markt- und Werbepsychologie, Band 2, Gräfelfing 2000.

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002): Marketing - 19. überarb. und erg. Aufl., Berlin 2002.

Nunnally, J. C. (1978): Psychometric Theory, 2. Ed., New York (NY) 1978.

Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994): Psychometric Theory. 3. Ed., New York (NY) 1994.

o.V. (2006): Studie des Marktforschungsinstituts Millward Brown ("Worldwide Survey") im Auftrag von Adobe,
http://www.adobe.com/products/player_census/flashplayer/version_penetration.html,
 Abruf am 15.11.2006.

Oehler, A. (1995): Die Erklärung des Verhaltens privater Anleger - Theoretischer Ansatz und empirische Analysen, Stuttgart 1995.

Oertel, C. (2000): Stakeholder Orientierung als Prinzip der Unternehmensführung., Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, München 2000.

Olins, W. (1989): Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design, London 1989.

Olins, W. (1990): Corporate Identity: Strategie und Gestaltung, Frankfurt 1990.

Olins, W. (2000): How Brands are Taking Over the Corporation, in: Schultz, M., Hatch, M. J., Larsen, M. H. (Hrsg.), The Expressive Organisation, Oxford/New York 2000, S. 51-65.

- Patzelt, W. (1993):** Wie man mehr aus dem Markenkaptal macht, in: Grey Düsseldorf GmbH & Co. KG (Hrsg.), Wie man Marken Charakter gibt, Stuttgart 1993, S. 207-217.
- Peter, J. P. (1979):** Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 1/1979, S. 6-17.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982):** In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York (NY) 1982.
- Pettigrew, A. M. (1990):** Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role, in: Schneider, B. (Hrsg.), Organizational Climate and Culture, San Francisco (CA) 1990, S. 413-433.
- Pribilla, P. (2000):** Personelle und kulturelle Integration, in: Picot, G. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2000, S. 377-418.
- Ries, A., Trout, J. (1986):** Positioning. The Battle for Your Mind, New York 1986.
- Ringle, C. M. (2004):** Messung von Kausalmodellen - Ein Methodenvergleich, Schriftenreihe Industrielles Management der Universität Hamburg, Hamburg 2004.
- Roberts, C. J., McDonald, G. M. (1989):** Alternative Naming Strategies: Family versus Individual Brand Names, in: Management Decisions, Vol. 27, No. 6/1989, S. 31-37.
- Rosenstiel, L. v., Neumann, P. (1991):** Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, 2. Aufl., Darmstadt 1991.
- Sachs, S. (2000):** Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft, Bern 2000.
- Sander, M. (1994):** Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken. Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg 1994.
- Sattler, H. (1997):** Monetäre Bewertung von Markentransferstrategien für neue Produkte, Stuttgart 1997.
- Sattler, H. (2001):** Brand-Stretching: Chancen und Risiken, in: Köhler, R. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 141-149.
- Sattler, H. (2001):** Markenpolitik, Frankfurt a. M. 2001.
- Sattler, H. (2005):** Markenbewertung: State-of-the-Art, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 75, Heft 2/2005, S. 33-57.
- Schäffer, U., Willauer, B. (2003):** Strategische Überwachung in deutschen Unternehmen, European Business School Working Papers on Management, Accounting & Control, Oestrich-Winkel 2003.

- Schanz, G. (1988):** Methodologie für Betriebswirte, Stuttgart 1988.
- Schein, E. H. (1984):** Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Vol. 25, No. 2/1984, S. 3-16.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (1999):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München 1999.
- Schreyögg, G. (1995):** Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des Kontingenztheoretischen Ansatzes, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1995.
- Schreyögg, G. (2003):** Organisation, vollst. überarb. u. erw. 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Schulte-Zurhausen, M. (2005):** Organisation, 4. Aufl., München 2005.
- Schulz, R., Brandmeyer, R. (1989):** Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Steuerung und Bestimmung von Markenwerten, in: Markenartikel, No. 7/1989, S. 364-370.
- Schulze, P. M. (1999):** Strukturgleichungsmodelle mit beobachteten Variablen, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.), Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 609-632.
- Schuppisser, S. W. (2002):** Stakeholder-Management. Beziehungen zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen. Entwicklung und Einflussfaktoren, Bern 2002.
- Sieben, G., Schildbach, T. (1994):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4. Aufl., Düsseldorf 1994.
- Siebenmorgen, N., Weber, M. (1999):** Risikowahrnehmung - Wie Anleger unsichere Renditen einschätzen, Forschung für die Praxis, Arbeitspapiere der Universität Mannheim, Mannheim 1999.
- Simon, H. (1959):** Theories of decision making in economics and behavioural science, in: American Economic Review, Vol. 49, No. 3/1959, S. 253-283.
- Simon, H. (1985):** Goodwill und Markenstrategie, Wiesbaden 1985.
- Simon, H.-J. (1994):** Die Marke ist die Botschaft, Markentechnik als Erfolgsweg für Unternehmer, Hamburg 1994.
- Snyder, N.-H., Glueck, W.-F. (1982):** Can Environmental Volatility Be Measured Objectively?, in: Academy of Management Journal, Vol. 25, No. 1/1982, S. 185-192.
- Sommer, R. (1998):** Psychologie der Marke, Frankfurt a. M. 1998.
- Specht, G., dos Santos, A., Bingemer, S. (2004):** Die Fallstudie im Erkenntnisprozess: Die Fallstudienmethode in den Wirtschaftswissenschaften, in: Wiedmann, K.-P. (Hrsg.), Fundierung des Marketing. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse als Grundlage

einer angewandten Marketingforschung. Festschrift für Günter Silberer, Wiesbaden 2004, S. 540-563.

Stahle, W. H. (1989): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4. Aufl., München 1989.

Stahle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarb. Aufl., München 1999.

Statistisches Bundesamt (2005): Informationstechnologie in Unternehmen und Haushalten 2005,
http://www.destatis.de/download/d/veroe/Pressebrochure_IKT2005.pdf, Abruf am 15.11.2006.

Stauss, B. (1994): Dienstleistungsmarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 1, Stuttgart 1994, S. 79-103.

Stippel, P. (1998): Kunde schlägt Stakeholder, in: Absatzwirtschaft, Heft 4/1998, S. 14-15.

Sullivan, M. (1990): Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products, in: Journal of Business, Vol. 63, No. 3/1990, S. 309-329.

Thorndike, E. L. (1920): A constant error in psychological rating, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 1, No. 4/1920, S. 25-29.

Tomczak, T., Brexendorf, T. O. (2003): Wie viel Brand Manager hat ein Unternehmen wirklich?, in: persönlich - Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung, Heft 1/2003, S. 58-59.

Tomczak, T., Ludwig, E. (1998): Strategische Markenführung für Dienstleistungen, in: Tomczak, T., Schlögel, M., Ludwig, E. (Hrsg.), St. Gallen 1998, S. 48-65.

Trommsdorff, V. (1992): Wettbewerbsorientierte Imagepositionierung, in: Markenartikel, No. 10/1992, S. 458-463.

Tschopp, A. (1991): Modellhaftes Denken in der Soziologie. Eine Untersuchung zur Anwendung formaler Modelle in der empirischen Sozialforschung und in der soziologischen Theoriebildung, Bern 1991.

Turner, S. (1999): Alles ist Marke, in: Econy. Wirtschaft, Menschen und Ideen, No. 6/1999, S. 52-53.

Uncles, M., Cocks, M., Macrae, C. (1995): Branding architecture: Reconfiguring organisations for effective brand management, in: The Journal of Brand Management, Vol. 3, No. 2/1995, S. 81-92.

Unterreitmeier, A., Schwinghammer, F. (2004): Die Operationalisierung von Unternehmenskultur - Validierung eines Messinstruments, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung der LMU, München 2004.

- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1987):** Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, in: *Journal of Management*, Vol. 13, No. 1/1987, S. 109-122.
- Vroom, V. H. (1964):** *Work and Motivation*, New York 1964.
- Walkerinformation, I. (1998):** Stakeholder Management around the World, in: *Measurements* (Hrsg.), Walkerinformation Global Network Stakeholders, Indianapolis 1998,
- Weinert, A. B. (1987):** *Lehrbuch der Organisationspsychologie*, München-Weinheim 1987.
- Wheaton, B. (1987):** Assessment of Fit in Overidentified Models with Latent Variables, in: *Sociological Methods & Research*, Vol. 16, No. 1/1987, S. 118-154.
- Wiedmann, K.-P. (1994b):** Markenpolitik und Corporate Identity, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band 2, Stuttgart 1994, S. 1032-1053.
- Wiedmann, K.-P. (1994a):** Strategisches Markencontrolling, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band 2, Stuttgart 1994, S. 1305-1336.
- Wiedmann, K.-P. (1996):** *Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie*, 2. Aufl., Hannover 1996.
- Wiedmann, K.-P. (2001):** Corporate Identity und Corporate Branding - Skizzen zu einem integrierten Marketingkonzept, in: *Thexis*, Jahrgang 18, Heft 4/2001, S. 17-22.
- Wiedmann, K.-P. (2004):** A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 4/2004, S. 304-312.
- Wiedmann, K.-P., Fombrun, C. J. (2001):** Reputation Quotient - Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf der Basis fundierter Erkenntnisse, Hannover 2001.
- Wiedmann, K.-P., Meissner, S., Grotheer, A. (2003):** Markenintegration als strategische Herausforderung bei Mergers & Acquisitions, Hannover 2003.
- Wiltinger, K. (1997):** Personalmarketing auf Basis der Conjoint-Analyse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jahrgang 67, Heft 3,7-9/1997, S. 55-79.
- Winn, M. I. (2001):** Building Stakeholder Theory With a Decision Modeling Methodology, in: *Business and Society*, Vol. 40, No. 2/2001, S. 133-166.
- Wiswede, G. (1992):** Die Psychologie des Markenbildes, in: Dichtl, E., Eggers, W. (Hrsg.), *Marke und Markenartikel*, München 1992, S. 71-95.
- Witte, E. (1968):** Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jahrgang 20, Heft 1968, S. 625-647.

Witte, E. (1976): Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozess, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 46, Heft 1976, S. 319-326.

Wittke-Kothe, C. (2001): Interne Markenführung. Verankerung der Markenidentität mit Mitarbeiterverhalten, Wiesbaden 2001.

Wolfe, R. A., Putler, D. S. (2001): How Tight are the Ties that Bind Stakeholder Groups?, in: Organization Science, Vol. 13, No. 1/2002, S. 64-80.

Wood, D. J. (1991): Corporate social performance revisited, in: Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4/1991, S. 691-718.

Zerfass, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit - Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen 1996.

Zimmermann, R. (2002): Interne und externe Kommunikation bei Fusionen, in: M&A Review, Heft 2/2002, S. 82-86.

