Dirk Ludewig

Markenlizenzwert:

Charakterisierung und Ebenenbetrachtung unter besonderer empirischer Berücksichtigung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Cuvillier Verlag Göttingen

Markenlizenzwert:

Charakterisierung und Ebenenbetrachtung unter besonderer empirischer Berücksichtigung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften

- Doctor rerum politicarum -

genehmigte Dissertation

von Dipl.-Kfm. Dirk Ludewig

geboren am 6. August 1974 in Schleswig

2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2006
Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2006
ISBN 10: 3-86727-996-9
ISBN 13: 978-3-86727-996-3

Erstgutachter: Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Zweitgutachter: Prof. Dr. Claus Steinle

Tag der Disputation: 1. Juni 2006

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2006
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, 2006
Gedruckt auf säurefreiem Papier

ISBN 10: 3-86727-996-9
ISBN 13: 978-3-86727-996-3

Meiner Mutter,

meinem Vater und

meiner Schwester.

Geleitwort

Der Aufbau und die Pflege von starken Marken nehmen in der Unternehmenspraxis eine zunehmend größere Bedeutung ein. Eine konsistente Markenstrategie bildet für viele namhafte Unternehmen einen Eckpfeiler ihrer Unternehmensstrategie. Die Marke identifiziert und differenziert das eigene Angebot im Umfeld vielfältiger Konkurrenzprodukte. Sie transportiert die gewählte Positionierung des Unternehmens und weckt beim Kunden Nutzenwahrnehmungen und vor allem Emotionen.

So bedeutungsvoll starke Marken im Rahmen der Unternehmensstrategie auch sein können, so teuer ist es heute, diese Marken zu pflegen bzw. neu aufzubauen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen ihre Ressourcen auf wenige starke Marken konzentrieren, die dann auf immer breitere Produktportfolios angewendet werden. Neben der Markierung der eigenen Produkte des Markenrechtsinhabers, lässt sich in der Praxis im immer stärkeren Ausmaße die Markenlizenzierungsstrategie beobachten. In manchen Produktmärkten kann sogar bereits in den letzten Jahren von einer Dominanz von Lizenzmarken gesprochen werden. Im Hinblick auf die bereits hohe Praxisanwendung der Markenlizenzierung ist es verwunderlich, dass sich bisher so wenige eigenständige wissenschaftliche Beiträge mit diesem Thema befassen.

Herr Ludewig hat mit der vorliegenden Arbeit über den Markenlizenzwert und über markenlizenzspezifische Rückwirkungen einen wichtigen Beitrag zur Markenforschung geleistet, indem er bestehende Forschungserkenntnisse integriert und um neue eigene Denkansätze erweitert, die er problemorientiert im Rahmen seiner empirischen Untersuchung zur Anwendung bringt. Beide neuen Themenfelder werden sicherlich noch öfter Gegenstand der Betrachtung im Rahmen der zukünftigen Markenforschung sein. Durch das Herausarbeiten von Besonderheiten der Markenwert- und Rückwirkungsdiskussion in Markenlizenzierungssituationen zeigt Herr Ludewig zudem auf, dass die Markenlizenzierung als eigene Unterdisziplin der Markenforschung durchaus eine Berechtigung aufweist. Eine undifferenzierte Betrachtung beispielsweise im Rahmen der Markenextensionsforschung reicht nicht in allen Fällen aus.

Die fundierte theoretische Ausarbeitung des Themas, die sinnvolle Anwendung bestehender Theorien im Lichte der vorliegenden Problemstellung und vor allem die umfangreiche empirische Untersuchung bilden einen beachtlichen Beitrag, der für die Forschungsgemeinde wesentliche Impulse für die weitere wissenschaftliche Diskussion in diesem Themenfeld liefern kann. Der Praxis präsentiert die vorliegende Arbeit vielfältige Gestaltungshinweise und Ideen zur Entwicklung eigener Ansätze zur Be-

trachtung des Markenlizenzwertes und zur Berücksichtigung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen.

Ich wünsche der Arbeit in jedem Fall eine gute Aufnahme in der Wissenschaft und Praxis.

Hannover, im September 2006

Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Vorwort

Unternehmen, Produkte, Services, Veranstaltungen, Personen und vieles mehr, in der heutigen Zeit kann fast alles zur Marke erklärt werden. Die Bedeutung der Marke für Unternehmen zeigt sich in der Berücksichtigung von Markenaspekten in der Unternehmensstrategie und in den hohen finanziellen Werten, die den Marken zugesprochen werden. Der Ursprung dieser Wichtigkeit liegt vor allem beim Konsumenten, der die Marke im Zuge der Kaufentscheidung einbezieht. Die Bedeutung der Marke lässt sich ebenfalls im Rahmen der Marketingforschung ablesen. Markenbezogene Forschung und Themen nehmen in den letzten Jahren einen hohen Stellenwert ein.

Im Rahmen dieser Markenforschung weist die Markenextension (die Übertragung einer Marke auf weitere Produkte) einen hohen Stellenwert auf. Dabei erfolgt jedoch eine Konzentration auf die Erweiterung der Marke auf eigene Produkte des Markenrechtsinhabers. Die Markenlizenzierung als externe Form der Markenerweiterung bei der der Markenrechtsinhaber einem oder mehreren anderen Herstellern das Recht zur Nutzung seiner Marke für die Markierung derer Produkte gewährt, wird in der Markenforschung jedoch eher am Rande betrachtet.

Eine spezifische Lücke der Markenlizenzforschung besteht in der Betrachtung des Wertes von Markenlizenzen und dessen Zustandekommen. Es ist das Ziel dieser Arbeit, die Themengebiete Markenwert und Markenlizenzierung sinnvoll zu verbinden, um so erste Erkenntnisse in Bezug auf den Markenlizenzwert zu erarbeiten. Dies erfolgt zum einen auf einer aggregierten Ebene (der Markenlizenzwertgesamtebene) und zum anderen auf der Ebene des konsumentenbezogenen Markenlizenzwertes. Im Rahmen dieser Diskussion wird eine weitere Forschungslücke identifiziert: Markenlizenzspezifische Rückwirkungen. Diese Rückwirkungen können als ein zentraler Einflussfaktor in Bezug auf den Markenlizenzwert verstanden werden und werden in der vorliegenden Arbeit sowohl theoretisch als auch im Rahmen einer empirischen Untersuchung betrachtet.

Die erfolgreiche Durchführung dieses Forschungsprojektes ist das Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren, deren Aufzählung im Einzelnen kaum möglich ist. Es ist mir jedoch ein sehr wichtiges Anliegen, den Personen zu danken, die mir auf verschiedenste Art und Weise bei dem Gelingen dieses Vorhabens geholfen haben.

Mein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann, der diese Arbeit mit allen seinen zur Verfügung stehender Mitteln unterstützt und vorangetrieben hat. Dazu gehören nicht nur die zahlreichen fruchtbaren Diskussionen zur Themenfindung, zu den Inhalten und zur empirischen Untersuchung. Es waren insbesondere auch die gewährten Freiräume und die Motivation von seiner

Seite, die mich in dieser Zeit immer wieder vorangebracht haben. Im Rahmen der Dissertation aber auch bei der Forschung im Allgemeinen und während meiner Mitarbeit am Lehrstuhl habe ich das sehr offene und sehr positive Verhältnis zu meinen Doktorvater schätzen gelernt.

Dank gebührt auch Prof. Dr. Claus Steinle, der die Mühen des Zweitgutachters übernahm, Prof. Dr. Lothar Hübl als dem Vorsitzenden der Prüfungskommission sowie Dr. Thomas Mittendorf als beratendes Mitglied in der Prüfungskommission.

Danken möchte ich weiterhin meinen Kollegen am Lehrstuhl, von denen heute viele viel mehr als reine Kollegen für mich sind. Mein Forschungsvorhaben wurde durch sie in vielen inspirierenden und motivierenden Diskussionen im universitären und im privaten Umfeld nicht nur im fachlichen Sinne wesentlich unterstützt. Zu nennen sind hier Dipl.-Ök. Frank Bachmann, Dipl.-Kffr. Nadine Bausback, Prof. Dr. Holger Buxel, Dipl.-Oek. Carsten Duvenhorst, Dr. Tobias Frenzel, Dr. Dominik Halstrup, Dipl. Oek. Jörg Hennigs, Dipl.-Oek. Nadine Hennigs, Dr. Thomas Kilian, Prof. Dr. Alexander Klee, Dipl.-Oek. Sascha Langner, Dipl.-Oek. Axel Lippold, Dipl.-Ing. Andrea Loos, Dr. Alexander Matijevic, Dr. Sabine Meissner, Dipl.-Oek. Martina Peuser, Dipl.-Oek. Astrid Siebels und Prof. Dr. Gianfranco Walsh. Insbesondere danke ich Dr. Frank Buckler. Ich schätze ihn nicht nur als einen der Hauptdiskussionspartner, sondern vor allem als einen engen Freund. Ihm verdanke ich letztendlich auch das Herstellen des Kontaktes zu meinem Doktorvater. Daneben möchte ich mich auch bei den studentischen Hilfskräften des Lehrstuhls und den Kollegen der anderen Lehrstühle bedanken. Alle zusammen haben zu einem angenehmen und freundschaftlich geprägten Arbeitsumfeld beigetragen. Danken möchte ich zudem den Studenten des Marktforschungspraktikums des Wintersemesters 2003/2004, die mir bei der Durchführung der empirischen Untersuchung geholfen haben.

Neben dem universitären Umfeld gebührt mein besonderer Dank meinen Freunden und meiner ganzen Familie, deren Unterstützung weit über die Doktorarbeitszeit hinausgeht. Insbesondere möchte ich mich bei meiner Mutter herzlich bedanken, die meine Schwester und mich aufgrund des frühen Todes meines Vaters alleine groß gezogen hat. Sie hat uns auf unserem Weg stets liebevoll motiviert und unterstützt. Mein weiterer herzlicher Dank gebührt meiner Schwester, die mir stets ein Vorbild in Optimismus, Ehrlichkeit und Lebensfreude war und ist. Sie hat die Gabe, mich immer wieder an die wahren Werte im Leben zu erinnern.

Hamburg, im September 2006

Dirk Ludewig

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS I

ABBILDUNGSVERZEICHNIS VII

TABELLENVERZEICHNIS IX

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS XI

SYMBOLVERZEICHNIS XIII

1 EINLEITUNG 1

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit 1

1.2 Ableitung der Forschungsfragen 6

1.3 Abgrenzungen und Eingrenzungen der Untersuchung 9

1.4 Aufbau der Arbeit 11

2 GRUNDLEGUNG: DISKUSSION DER THEMENGEBIETE MARKE, MARKENMANAGEMENT, MARKENLIZENZIERUNG UND MARKENWERT .. 14

2.1 Grundlegung auf den Gebieten Marke und Markenmanagement 14

2.1.1 Marke: Markenverständnis und Funktionen der Marke 14

2.1.1.1 Ansätze des Markenverständnisses 14

2.1.1.2 Funktionen der Marke aus Hersteller- und Kundensicht 17

2.1.1.2.1 Funktionen der Marke aus Herstellersicht 18

2.1.1.2.2 Funktionen der Marke aus Kundensicht 21

2.1.2 Markenmanagement: Markenmanagementverständnis, Einordnung im Rahmen der Unternehmensführung und Aufgabenbereiche 22

2.1.2.1 Ansätze des Markenmanagement- bzw. Markenführungsverständnisses 22

2.1.2.2 Markenführung als Subsystem einer marketingorientierten Unternehmensführung 25

2.1.2.3 Aufgabenbereiche des Markenmanagements 27

2.1.2.3.1 Festellen der Rahmenbedingungen 27

2.1.2.3.2 Formulierung von Markenzielen 31

2.1.2.3.3 Formulierung von Markenstrategien 32

2.1.2.3.4 Umsetzung und Kontrolle der Markenstrategien 35

2.2 Grundlegung auf dem Gebiet Markenlizenzierung 36
2.2.1 Ansatzpunkte zur Charakterisierung der Markenlizenzierung 36
2.2.1.1 Klassische Charakterisierung der Markenlizenzierung 36
2.2.1.1.1 Markenlizenzcharakterisierung aus juristischem Blickwinkel 36
2.2.1.1.2 Charakterisierung anhand von Formen der Markenlizenzierung 37
2.2.1.2 Charakterisierung der Markenlizenzierung als externer Markentransfer 40
2.2.1.2.1 Brand Extension: Markenerweiterungsdimension 40
2.2.1.2.2 Licensing: Lizenzdimension bzw. externe Dimension 42
2.2.1.3 Markenlizenzcharakterisierung und Abgrenzung des Geltungsbereiches der Aussagen der Arbeit 46
2.2.2 Chancen und Risiken der Markenlizenzierung 50
2.2.2.1 Chancen der Markenlizenzierung 50
2.2.2.2 Risiken der Markenlizenzierung 56
2.2.3 Praxisbedeutung der Markenlizenzierung 59
2.2.4 Planungsprozess im Rahmen des Markenlizenzmanagement 63
2.2.4.1 Aktiver Planungsprozess aus Lizenzgebersicht 64
2.2.4.1.1 Bestimmung des Extensionspotentials 66
2.2.4.1.2 Identifizierung neuer Extensionsmöglichkeiten 67
2.2.4.1.3 Bewertung der konkreten Erweiterungsoption 67
2.2.4.1.4 Vorprüfung auf interne Umsetzbarkeit 70
2.2.4.1.5 Suche nach Lizenznehmern 72
2.2.4.1.6 Make-or-buy Entscheidung und Auswahlentscheidung 76
2.2.4.1.7 Initiierung der Markenlizenzierung 78
2.2.4.2 Reaktiver Planungsprozess aus Lizenzgebersicht 80
2.2.4.3 Aktiver Planungsprozess aus Lizenznehmersicht 82
2.2.4.4 Reaktiver Planungsprozess aus Lizenznehmersicht 89

2.3 Grundlegung auf dem Gebiet Markenwert 91
2.3.1 Charakterisierung des Markenwertes aus verschiedenen Perspektiven 91
2.3.1.1 Finanzorientierte Charakterisierung des Markenwertes 92
2.3.1.2 Konsumentenorientierte Charakterisierung des Markenwertes 93
2.3.1.3 Integrative Charakterisierung des Markenwertes 93
2.3.2 Determinanten des Markenwertes 94
2.3.3 Markenwertmessung: Anwendungsgebiete und Anforderungen 96
2.3.3.1 Anwendungsgebiete der Markenwertmessung 96
2.3.3.1.1 Unternehmensinterne Anlässe der Markenbewertung 96
2.3.3.1.2 Unternehmensexterne Anlässe der Markenbewertung 97
2.3.3.2 Anforderungen an die Markenwertmessung 98
2.3.4 Ansätze zur Messung des Markenwertes 99
2.3.4.1 Entwicklung einer Gliederungssystematik 100
2.3.4.2 Kurzfristige Markenwertmessansätze 102
2.3.4.2.1 Problem der Isolierung markenspezifischer Zahlungen 102

2.3.4.2.2 Übersicht über kurzfristige Markenwertmessansätze 104
2.3.4.3 Langfristige Markenwertmessansätze 108
2.3.4.3.1 Problem der Prognose markenspezifischer Zahlungen 109
2.3.4.3.2 Übersicht über langfristige Markenwertmessansätze 110
2.3.4.4 Messansätze zur Berücksichtigung von markenstrategischen Optionen 111
2.3.4.4.1 Problem der Bewertung markenstrategischer Optionen 112
2.3.4.4.2 Übersicht über Messansätze zur Berücksichtigung von markenstrategischen Optionen 113
2.3.4.5 Integration der einzelnen Grundprobleme und umfassende Markenwertmessansätze 114

3 CHARAKTERISIERUNG UND EBENENBETRACHTUNG DES MARKENLIZENZWERTES UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG VON MARKENLIZENZSPEZIFISCHEN RÜCKWIRKUNGEN 117

3.1 Charakterisierung des Markenlizenzwertes 118
3.1.1 Kennzeichnung des Markenlizenzwertes 118
3.1.2 Definition des Markenlizenzwertes aus verschiedenen Perspektiven 124

3.2 Markenlizenzwert: Betrachtung auf der Markenlizenzwertgesamtebene 125
3.2.1 Bezugsrahmen für den Markenlizenzwert auf der Gesamtebene 126
3.2.2 Betrachtung der Einflussfaktorenebene 128
3.2.2.1 Einflussfaktorenebene: Betrachtung von Markenwertfaktoren 129
3.2.2.2 Einflussfaktorenebene: Betrachtung von Markentransferfaktoren 129
3.2.2.2.1 Markentransferspezifische Erfolgsfaktoren 130
3.2.2.2.2 Markentransferspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren 134
3.2.2.3 Einflussfaktorenebene: Betrachtung von Lizenzkooperationsfaktoren. 135
3.2.3 Betrachtung der Markenwertebene 141
3.2.3.1 Wahl der Stakeholder als Ansatzpunkte des Markenlizenzwertes 141
3.2.3.2 Betrachtung der verhaltenswissenschaftlichen Markenwertebene 142
3.2.3.3 Betrachtung der finanzorientierten Markenwertebene 146
3.2.4 Betrachtung der Anwendungsebene 148

3.3 Betrachtung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes 152
3.3.1 Definition und Bezugsrahmendarstellung 153
3.3.2 Betrachtung des Markenwissens und der originären Markenwerte 155
3.3.2.1 Markenwissen: Grundlage der originären Markenwerte 155
3.3.2.2 Originäre Markenwerte: Markenwertmessansatz und Vergleich 157
3.3.2.2.1 Markenwertmessansatz: Brand Potential Index 158
3.3.2.2.2 Vergleich der originären Markenwerte 162
3.3.3 Filterebene in der Markentransfer- und Markenlizenzsituation 162
3.3.3.1 Transferfilter: Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen 164

3.3.3.1.1 Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Transfersituation . 165
3.3.3.1.2 Konsumentenbezogene Rückwirkungen beeinflussende Faktoren in der Transfersituation 166
3.3.3.2 Lizenzfilter: Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen 167
3.3.3.2.1 Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Markenlizenzsituation 168
3.3.3.2.2 Konsumentenbezogene Rückwirkungen beeinflussende Faktoren in der Markenlizenzsituation 171
3.3.4 Konsumentenbezogener Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht 171
3.3.5 Ableitung des weiteren Forschungsbedarfs 176
3.3.5.1 Isolierte Betrachtungen der einzelnen Ansatzpunkte 176
3.3.5.2 Bestimmung des zu verfolgenden Forschungsbereichs 178

3.4 Betrachtung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 179
3.4.1 Definition von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 180
3.4.2 Ansatzpunkte der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 180
3.4.3 Wirkungsdimensionen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 182
3.4.4 Ursachen und beeinflussende Faktoren der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 185
3.4.4.1 Markenfunktionen aus Konsumentensicht als Ursache der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 185
3.4.4.2 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren 189
3.4.4.2.1 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren - Isolierte Ansatzpunkte in Bezug auf die Beurteilung durch den Konsumenten 190
3.4.4.2.2 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren - Kombinierte Ansatzpunkte in Bezug auf die Beurteilung durch den Konsumenten 196
3.4.4.2.3 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren - Ansatzpunkt Konsument 200
3.4.5 Struktur des Auftretens der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beim Konsumenten 201

4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZU MARKENLIZENZSPEZIFISCHEN RÜCKWIRKUNGEN 205

4.1 Ableitung der Forschungshypothesen 205

4.2 Darstellung des Aufbaus der Untersuchung 208
4.2.1 Beschreibung der Grundidee der Untersuchung 208
4.2.2 Aufbau der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten 209
4.2.2.1 Wahl der betrachteten Marken und Produkte 209
4.2.2.2 Prüfung der Unterhypothese 1: Wahrnehmung der Konsumenten 212
4.2.2.3 Gestaltung des Experimentes zur Prüfung der Unterhypothesen 2 und 3 214

4.2.2.3.1 Grundidee, Gruppenbildung und Experimentaufbau 214
4.2.2.3.2 Experimentvoraussetzung 1: Kenntnisstand zur Markenlizenzsituation 219
4.2.2.3.3 Experimentvoraussetzung 2: Gruppengleichheit 220
4.2.2.4 Prüfung der Unterhypothese 2: Markenbeurteilung 226
4.2.2.5 Prüfung der Unterhypothese 3: Produktbeurteilung 228
4.2.3 Aufbau der Untersuchung im allgemeinen Sinne 232
4.2.3.1 Prüfung der Unterhypothese 1: Wahrnehmung der Konsumenten 232
4.2.3.2 Prüfung der Unterhypothese 2: Markenbeurteilung 234
4.2.3.3 Prüfung der Unterhypothese 3: Produktbeurteilung 236
4.2.4 Fragenkomplex zur Feststellung der Struktur der Stichprobe 238
4.2.5 Fragebogenstruktur unter Berücksichtigung der Präsentation der Stimuli 238

4.3 Beschreibung der Durchführung der Untersuchung 242

4.4 Auswertung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse 248
4.4.1 Ergebnisse zur Unterhypothese 1: Wahrnehmung der Konsumenten 248
4.4.1.1 Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne 248
4.4.1.2 Ergebnisse anhand der Betrachtung konkreter Marken und Produkte 250
4.4.2 Ergebnisse zur Unterhypothese 2: Markenbeurteilung 252
4.4.2.1 Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne 252
4.4.2.2 Ergebnisse anhand der Betrachtung konkreter Marken 253
4.4.2.2.1 Erfüllung der Experimentvoraussetzungen 254
4.4.2.2.2 Ergebnisse in Bezug auf die Markenbewertung 257
4.4.3 Ergebnisse zur Unterhypothese 3: Produktbeurteilung 261
4.4.3.1 Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne 261
4.4.3.2 Ergebnisse anhand der Betrachtung konkreter Produkte 262
4.4.3.2.1 Erfüllung der Experimentvoraussetzungen 263
4.4.3.2.2 Ergebnisse in Bezug auf die Produktbewertung 263
4.4.4 Betrachtung der Grundhypothese anhand der Untersuchungsergebnisse 267
4.4.5 Beantwortung der Forschungsfragen anhand der Untersuchungsergebnisse 270
4.4.6 Kritische Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung 271
4.4.6.1 Kritische Diskussion der Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne 272
4.4.6.2 Kritische Diskussion der Ergebnisse der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten 274
4.4.6.3 Fazit der empirischen Untersuchung 275
4.4.7 Ableitung von Implikationen aus den Untersuchungsergebnissen 277

4.4.7.1 Implikationen für Lizenzsituationen mit „typischen“ Lizenzprodukten und Lizenzmarken sowie einer eingeschränkten Informationsvermittlung an bildungsnahe Konsumenten 277
4.4.7.2 Implikationen für nicht durch die Untersuchung der konkreten Marken und Produkte abgedeckte Lizenzsituationen 280

5 ABLEITUNG DES ZUKÜNFTIGEN FORSCHUNGSBEDARFS AUF BASIS DER ZENTRALEN GEWONNENEN ERKENNTNISSE UND ABSCHLIEßENDES FAZIT 282

5.1 Zentrale gewonnene Erkenntnisse und zukünftiger Forschungsbedarf auf der Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 282

5.2 Zentrale gewonnene Erkenntnisse und zukünftiger Forschungsbedarf auf der Ebene des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes 285

5.3 Zentrale gewonnene Erkenntnisse und zukünftiger Forschungsbedarf auf der Gesamtebene des Markenlizenzwertes 289

5.4 Abschließendes Fazit in Bezug auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit 291

LITERATURVERZEICHNIS 293

ANHANGSVERZEICHNIS 321

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit 13
Abbildung 2: Markenführung als Subsystem einer marketingorientierten Unternehmensführung 26
Abbildung 3: Formen von Markentransfers 41
Abbildung 4: Die umsatzträchtigsten Lizenzthemen 60
Abbildung 5: Die Abhängigkeit des Markenlizenzmanagement von übergeordneten Planungsebenen 64
Abbildung 6: Aktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenzgebersicht 65
Abbildung 7: Die Bewertung einer konkreten Erweiterungsoption im Rahmen des Markenlizenzmanagement 68
Abbildung 8: Reaktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenzgebersicht 81
Abbildung 9: Aktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht 83
Abbildung 10: Reaktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht 90
Abbildung 11: Markenstärke und Markenwert 94
Abbildung 12: Unterschiedliche Markenwertangaben für Coca-Cola in Abhängigkeit des gewählten Messansatzes 99
Abbildung 13: Gliederungssystematik zur Einordnung der Markenwertmessansätze 101
Abbildung 14: Grundprobleme und Komponenten einer Markenwertmessung 115
Abbildung 15: Beispiel zum Verständnis des Markenlizenzwertes 120
Abbildung 16: Der Zusammenhang von Markenlizenzwert und Markenlizenzgebühr 122
Abbildung 17: Bezugsrahmendarstellung des Markenlizenzwertes auf der Gesamtebene 127
Abbildung 18: Vor- und Nachteile als Basis des verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwertes 144
Abbildung 19: Partielle Darstellung der Berechnung des finanzorientierten Markenlizenzwertes 146
Abbildung 20: Wertorientiertes Markenlizenzmanagement 150
Abbildung 21: Detaillierungsschritt im Rahmen der Bezugsrahmendarstellung 152
Abbildung 22: Bezugsrahmendarstellung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes 154
Abbildung 23: Fiktiver Markenwissensvergleich 156
Abbildung 24: Dimensionen des Brand Potential Index 159

Abbildung 25: Fiktiver Vergleich der originären Markenwerte 162
Abbildung 26: Filterlogik 164
Abbildung 27: Ableitung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht 174
Abbildung 28: Ansatzpunkte für Rückwirkungen bei einem Markentransfer 181
Abbildung 29: Ansatzpunkte für Rückwirkungen bei einer Markenlizenzierung 181
Abbildung 30: Wirkungsrichtungen und Ansatzpunkte von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 183
Abbildung 31: Ansatzpunkte für markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren 190
Abbildung 32: Ablaufmodell zum Auftreten der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen 203
Abbildung 33: Der Zusammenhang von Unterhypothesen und Grundhypothese .. 206
Abbildung 34: Stimulus VIM „Verbraucherinformation mittlere Intensität“ 216
Abbildung 35: Stimulus VIH „Verbraucherinformation hohe Intensität“ 216
Abbildung 36: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 1: Esprit - s.Oliver 217
Abbildung 37: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 2: Granini - hohes C 217
Abbildung 38: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 3: Polaroid - Canon 218
Abbildung 39: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 4: Puma - Nike 218
Abbildung 40: Experimentaufbau - Vier-Gruppen-Experiment 219
Abbildung 41: Bewertung der Marke Polaroid 228
Abbildung 42: Prinzip der Prüfung der Unterhypothese 2 bei der Marke Polaroid - ANOVA 229
Abbildung 43: Bewertung der Frucht-Bonbons von Granini 231
Abbildung 44: Textpassage zur Erklärung der Markenlizenzierung und weiterer verwendeter Begriffe 233
Abbildung 45: Befragungskomplex zur Wahrnehmung der Markenlizenzsituation durch den Kunden 234
Abbildung 46: Itemgestaltung für die Dimension Markenvertrauen 236
Abbildung 47: Itemgestaltung für die Dimension Produktqualität 237
Abbildung 48: Fragebogenstruktur der Gruppe „Ohne Stimulus“ 238
Abbildung 49: Fragebogenstruktur der Gruppe „Mit Stimulus“ 239
Abbildung 50: Visuelle Quotenanweisung für die Untersuchungshelfer 244
Abbildung 51: Prüfung der Grundhypothese im Rahmen der Untersuchung im allgemeinen Sinne 268
Abbildung 52: Prüfung der Grundhypothese im Rahmen der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten 269

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen der Marke aus Hersteller- und Kundensicht 18
Tabelle 2: Die 10 stärksten Marken und deren Marktkapitalisierung 21
Tabelle 3: Zugrunde liegendes Markenlizenzverständnis und Gültigkeit der getroffenen Aussagen 48
Tabelle 4: Chancen der Markenlizenzierung 51
Tabelle 5: Risiken der Markenlizenzierung 56
Tabelle 6: Erfolgsfaktoren von Markentransfers 69
Tabelle 7: Kurzfristige nicht-monetäre kompositionelle isolierte Ansätze der Markenwertmessung 104
Tabelle 8: Kurzfristige nicht-monetäre kompositionelle kombinierte Ansätze der Markenwertmessung 105
Tabelle 9: Kurzfristige nicht-monetäre dekompositionelle Ansätze der Markenwertmessung 105
Tabelle 10: Kurzfristige monetäre kompositionelle Ansätze der Markenwertmessung 107
Tabelle 11: Kurzfristige monetäre dekompositionelle Ansätze der Markenwertmessung (indirekte Erschließung des Preispremiums auf Basis von erfragtem Markenwahlverhalten) 107
Tabelle 12: Kurzfristige monetäre dekompositionelle Ansätze der Markenwertmessung (auf Basis der hedonischen Preisfunktion) 108
Tabelle 13: Langfristige Ansätze der Markenwertmessung - Indikatorenmodelle ... 110
Tabelle 14: Langfristige Ansätze der Markenwertmessung - Weitere Ansätze 111
Tabelle 15: Ansätze zur Bewertung von markenstrategischen Optionen 114
Tabelle 16: Umfassende Markenwertmessansätze 116
Tabelle 17: Erfolgsfaktoren von Markentransfers 132
Tabelle 18: Rückwirkungen von Markentransfers 134
Tabelle 19: Einflussfaktoren auf die Rückwirkungen von Markentransfers 136
Tabelle 20: Erfolgsfaktoren von Markenlizenzierungen 137
Tabelle 21: Vor- und Nachteile aus Lizenznehmersicht in Bezug auf Stakeholder 143
Tabelle 22: Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Transfersituation 165
Tabelle 23: Konsumentenbezogene Rückwirkungen beeinflussende Faktoren in der Transfersituation 167
Tabelle 24: Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Lizenzsituation 169
Tabelle 25: Potentielle verhaltenswissenschaftliche konsumentenorientierte Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht 173

Tabelle 26: Mögliche markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren 191
Tabelle 27: Betrachtete Branchen, Lizenzmarken und Lizenzprodukte 212
Tabelle 28: Produktbewertungskriterien 230
Tabelle 29: Struktur der Stichprobe 246
Tabelle 30: Wahrnehmung der Konsumenten - Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne 249
Tabelle 31: Wahrnehmung der Konsumenten - Ergebnisse der Untersuchung mit konkreten Marken und Produkten 250
Tabelle 32: Markenbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne 252
Tabelle 33: Analyse der Gruppengleichheit im Esprit-Datensatz - Status Quo 255
Tabelle 34: Analyse der Gruppengleichheit im Esprit-Datensatz nach der Bereinigung 257
Tabelle 35: Anzahl der Probanden vor und nach der Bereinigung 257
Tabelle 36: Markenbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Marken Esprit und Granini 258
Tabelle 37: Markenbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Marken Polaroid und Puma 259
Tabelle 38: Produktbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne 262
Tabelle 39: Anzahl der Probanden vor und nach der Bereinigung 264
Tabelle 40: Produktbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Esprit Uhr und der Granini Frucht-Bonbons 265
Tabelle 41: Produktbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Polaroid Digitalkamera und der Puma Laufschuhe 266

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BPI	Brand Potential Index
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CE	Category Extension
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
ed.	edition
ed.	editor
eds.	editors
ELMA	European Licensing and Merchandising Association
Engl.	Englisch
et al.	et alteri
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
KI	Experimentgruppe „Konkurrenzinformation“
k.o.	knock-out
LE	Line Extension
LG	Lizenzgeber
LN	Lizenznehmer
Mio.	Millionen
MLW	Markenlizenzwert

Mrd.	Milliarden
MS	Oberbezeichnung aller Experimentgruppen „Mit Stimulus“
No.	Number
Nr.	Nummer
OS	Kontrollgruppe „Ohne Stimulus“
o.V.	ohne Verfasser
p.	page
pp.	pages
rev.	revised
ROI	Return on investment
S.	Seite
SH	Shareholder
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Science
u.a.	unter anderem
US$	Amerikanische Dollar
vgl.	vergleiche
VIH	Experimentgruppe „Verbraucherinformation hohe Intensität“
VIM	Experimentgruppe „Verbraucherinformation mittlere Intensität“
Vol.	Volume
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
€	Euro

Symbolverzeichnis

BSE	brand specific earnings
$DK_{eig,t}$	Distributionskosten unter eigener Marke in t
$DK_{liz,t}$	Distributionskosten unter Lizenzmarke in t
i_{eig}	Kalkulationszinsfuß unter eigener Marke
i_{liz}	Kalkulationszinsfuß unter Lizenzmarke
j	Menge der dem Lizenznehmer für die Markenlizenzierung zur Verfügung stehenden Lizenzmarken
$k_{eig,t}$	Stückkosten unter eigener Marke in t
$k_{liz,t}$	Stückkosten unter Lizenzmarke in t
MAX_j	Maximum in Bezug auf eine dem Lizenznehmer für die Markenlizenzierung zur Verfügung stehenden Lizenzmarke j
$MK_{eig,t}$	Markenkosten unter eigener Marke in t
$MK_{liz,t}$	Markenkosten unter Lizenzmarke in t
MLG_j	Markenlizenzgebühr für eine dem Lizenznehmer für die Markenlizenzierung zur Verfügung stehenden Lizenzmarke j
MLW	Markenlizenzwert
MLW_j	Markenwert einer dem Lizenznehmer für die Markenlizenzierung zur Verfügung stehenden Lizenzmarke j
$p_{eig,t}$	erzielbarer Marktpreis unter eigener Marke in t
$p_{liz,t}$	erzielbarer Marktpreis unter Lizenzmarke in t
$q_{eig,t}$	erzielbarer Absatz unter eigener Marke in t
$q_{liz,t}$	erzielbarer Absatz unter Lizenzmarke in t
t	Periode
T	Gesamter Betrachtungszeitraum

„My vision for Virgin was ultimately summed up by Peter Gabriel, who once said to me, 'It's outrageous! Virgin is becoming everything. You wake up in the morning to Virgin Radio; you put on your Virgin jeans; you go to the Virgin Megastore; you drink Virgin Cola; you fly to America on Virgin Atlantic. Soon you'll be offering Virgin births, Virgin marriages, Virgin funerals. I think you should rename Virgin the "In and Out Company". Virgin will be there at the beginning and there at the end'" (Richard Branson, Gründer der Virgin-Firmengruppe; Branson 2002, S. 503).

„Die Lizenzpartner, in den Hochzeiten waren es mal 18, produzierten die Produkte und versahen sie mit dem Joop-Etikett. Wolfgang Joop tat, was er am besten kann: sich selber spielen und so die Marke bekannt machen. Eine Arbeitsteilung, von der alle profitierten, am meisten das Wunderkind Joop" (Bergmann 2005, S. 85).

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Im Rahmen der Gestaltung von Austauschbeziehungen[1] zwischen Unternehmen und Verbrauchern, zwischen Anbietern und Nachfragern stellen die Marke, deren Wert und die Markenführung wichtige Stellhebel zur Erreichung von Unternehmenszielen dar (vgl. Wiedmann/Ludewig 2005, S. 92ff.). Pehr Gylenhamar, der ehemalige CEO von Volvo folgerte einst: „Our most valuable asset is the VOLVO trademark" (zitiert in Blackett 1993, S. 111). Die Überzeugung, dass die Marke einen der wichtigsten Vermögensgegenstände darstellt und zu den wichtigsten absatzpolitischen Instrumenten zählt, wird heute in weiten Teilen der Unternehmenspraxis mehr denn je geteilt (vgl. Ailawadi/Lehmann/Neslin 2002, S. 3; Brockhoff 1999, S. 174; Collins-Dodd/Louviere 1999, S. 1; Keller 2003, S. 2; Klink/Smith 2001, S. 326; Rost 2000, S. 21; Völckner 2003, S. 1). Die Bedeutung der Marke zeigt sich nicht zuletzt in den hohen finanziellen Werten, die Marken wie Coca-Cola mit 67,525 Mrd. US$ oder Microsoft mit 59,941 Mrd. US$ in alljährlich veröffentlichten Bewertungen aufweisen (vgl.

[1] Zur zentralen Bedeutung von Austauschbeziehungen in der Betriebswirtschaft und insbesondere im Marketing vergleiche Wiedmann 1993, S. 135ff..

o.V. 2005a, S. 90). Insofern ist es nicht verwunderlich, dass mancher Unternehmenslenker die Marke als zentralen Aspekt einer erfolgreichen Unternehmenspolitik ansieht. BMW-Chef Helmut Panke sieht beispielsweise drei wesentliche Säulen für den Erfolg: Eine starke Marke, Produkte, die erfüllen, wofür die Marke steht und eine Unternehmenskultur, die zu beidem passt (vgl. o.V. 2004, S. 18).

Dem Aufbau der für die Unternehmensstrategie oftmals wichtigen Marke stehen hohe Aufwendungen gegenüber. Schätzungen von amerikanischen Autoren beziffern die Einführungskosten von neuen Marken auf 50 bis über 100 Millionen US$ (vgl. Aaker 1990, S. 47; Tauber 1988, S. 27). Auf dem deutschen Markt sind ähnliche Summen zu erwarten. Auf Basis einer Befragung von Führungskräften deutscher Konsumgüterhersteller wurden die Investitionen zur Neumarkenentwicklung im Biermarkt im Durchschnitt mit 177 Mio. DM, im Shampoomarkt mit 96 Mio. DM und im Markt für Tafelschokolade mit 150 Mio. DM beziffert (vgl. Sattler 1997, S. 86ff.). Werden diesen Summen die je nach Autor und Produktbereich erwarteten hohen Floprate n neuer Produkte von 85 bis 95% gegenübergestellt, birgt die Verfolgung einer Neumarkenstrategie immense finanzielle Risiken (vgl. Esch 2003, S. 269).

Im Rahmen der in der Wirtschaftspraxis verfolgten Wachstumsstrategien bedienen sich Unternehmen daher zunehmend der Markenerweiterungsstrategie, um neue Produkte im Markt zu platzieren (vgl. z.B. Dacin/Smith 1994, S. 229; Esch et al. 2001, S. 759; John/Loken/Joiner 1998, S. 19; Loken/John 1993, S. 71; Smith/Park 1992, S. 296). Betrug der Anteil der Markentransfers im kurzlebigen Konsumgüterbereich in den USA im Zeitraum von 1977 bis 1984 noch ca. 40% (vgl. Aaker/Keller 1990, S. 27), so wurden in den USA allein im Jahre 1991 von 16000 Neuprodukteinführungen in Supermärkten und Drugstores 90% mittels einer Markentransferstrategie realisiert, hingegen nur 10% mittels einer Neumarkenstrategie (vgl. Rangaswamy/Burke/Oliva 1993, S. 61).[2] Wie weit die Markenerweiterung führen kann, zeigt das erste Zitat am Anfang dieses Kapitels. Richard Branson gründete im Alter von 21 Jahren das Plattenlabel „Virgin record“ und startete das vielleicht umfassendste Markenerweiterungsprogramm der letzten Jahre. Heute verbirgt sich unter dem Namen „Virgin“ ein Firmenimperium mit mehr als 200 Unternehmen auf drei Kontinenten in den Bereichen Reise und Transport, Haus und Heim, Freizeit und Unterhaltung sowie Business und Finanzen. Ob die Marke vor dem Hintergrund von so unterschiedlichen Produkten wie Airlines, Finanzanlageprodukten, Kosmetika, Cola, Online-Auto-

[2] Darüber hinaus findet insofern sogar eine Intensivierung der Markentransferstrategie dadurch statt, dass sich Unternehmen auf ihre starken Marken konzentrieren und ihre B-Marken und C-Marken eliminieren. So reduziert beispielsweise Unilever das Markenportfolio von 1600 auf 400 Marken (vgl. Sattler 2004, S. 820). Die Markentransferstrategie wird also nicht nur im Sinne der Anwendungshäufigkeit relativ wichtiger im Vergleich zur Neumarkenstrategie, sie konzentriert sich darüber hinaus auf eine geringere Anzahl von Marken.

Shops, Musikläden oder Brautläden als unkontrolliert überdehnt und ohne Markenkern gelten muss, darüber streiten sich die Experten (vgl. Keller 2003, S. 596f.).

Die Erweiterung der Marke auf neue Produkte kann grundsätzlich auf zwei Wegen vollzogen werden. Zum einen kann der Markenrechtsinhaber die Erweiterung selber durchführen (interner Markentransfer), zum anderen kann er im Rahmen einer Markenlizenzierung mit einem externen Partner zusammenarbeiten (externer Markentransfer) (vgl. Sattler 2004, S. 819; Völckner 2004, S. 82; Zatloukal 2002, S. 2). Bei der Markenlizenzierung gewährt der Marken(rechts)inhaber (Lizenzgeber) im Rahmen eines Vertragsverhältnisses einem oder mehreren anderen Herstellern (Lizenznehmern) das Recht zur Nutzung seiner Marke (Markenname, Markenlogo, Markensymbole etc.) für die Markierung derer Produkte gegen Entrichtung einer bestimmten Lizenzgebühr (vgl. Binder 1997, S. 179; Keller 2003, S. 371; Schweiger 1995, Sp. 926f.; Völckner 2004, S. 82). Ein extremes Beispiel aus der Bekleidungsbranche wird mit der Marke Joop im zweiten Zitat am Anfang des Kapitels beschrieben. Die Marke operiert als reine Lizenzmarke ohne eigene Umsätze (vgl. Binder 2001a, S. 388).

Die Markenlizenzierung ist als ein relativ innovatives Instrument der Markenführung anzusehen. Es bietet dem Lizenzgeber u.a. die Möglichkeit, die Marke zu revitalisieren, zu verjüngen und auszuweiten (vgl. Binder 2001a, S. 395; Hätty 1994, S. 576; Keller 2003, S. 589f.; Reddy/Holak/Bhat 1994, S. 258; Tomczak/Feige/Koob 2004), sowie neue Marktsegmente zu erreichen und Zusatzgewinne durch Lizenzgebühren zu generieren, ohne allzu intensive Investitionen eingehen zu müssen (vgl. Grose 1999, S. 65). Der Lizenznehmer profitiert im Rahmen der Markenlizenzierung idealerweise von einer gesteigerten Produktbekanntheit, einer psychologischen Differenzierung und verbesserten Produktbeurteilung im Rahmen der Kennzeichnung mit einer etablierten und positiv wahrgenommenen Marke (vgl. Aaker 1992, S. 251; Esch/Wicke 2001, S. 7; Hätty 1989, S. 287f.; Henning-Bodewig/Kur 1988, S. 18ff.; Schiele 1997, S. 169), die sich letztendlich in finanziell wirksamen Parametern, wie z.B. einem gesteigerten Absatz und Marktanteil sowie einem erhöhten Preisspielraum des Lizenzproduktes niederschlagen (vgl. Farquhar 1989; Smith/Park 1992, S. 304ff.; Thomas 1993, S. 81).

Den Vorteilen der Markenlizenzierung stehen aber gleichzeitig nicht zu unterschätzende Risiken gegenüber. Der Lizenzgeber begibt sich in seiner Markenpolitik in die Abhängigkeit eines externen Partners (vgl. Keller 2003, S. 361). Ein Badwilltransfer durch Misserfolge des neues Produktes, Verwirrungen durch die Produktvielfalt unter der Marke und negative Beurteilungen des Eingehens der Markenlizenzierung können der Marke schaden (vgl. Aaker 1990, S. 53f.; DeGraba/Sullivan 1995, S. 230; Hätty 1989, S. 331; John/Loken/Joiner 1998, S. 19; Keller 2003, S. 591ff.; Lane/Jacobson 1997, S. 261; Loken/John 1993, S. 79ff.; Mayer/Mayer 1987, S. 58;

Quelch/Kenny 1994, S. 155; Ries/Trout 1986, S. 155; Simon/Sullivan 1993, S. 49; Sullivan 1990, S. 311; Tauber 1981, S. 39). Auf der anderen Seite bindet sich auch der Lizenznehmer bei der Markenlizenzierung für die Laufzeit der Vereinbarung an einen externen Partner (vgl. Keller 2003, S. 361). So kann z.B. ein Nicht-Fit zwischen Marke und Lizenzprodukt entstehen, wenn die Lizenzmarke sich im Zuge einer geringeren Popularität während der Laufzeit der Markenlizenzkooperation völlig neu positionieren muss (vgl. Bottler 1999, S. 102). Ein weiteres Risiko besteht darin, dass durch die Verwendung der Marke des Lizenzgebers ein möglicher Konkurrent aufgebaut wird. Nach Beendigung der Lizenzkooperation könnte der Lizenzgeber die erlangte Bekanntheit bei den Kunden und in den Vertriebskanälen nutzen, um selber den Markt zu bearbeiten und so mit dem alten Lizenznehmer in Konkurrenz treten.

Diese vielfältigen Chancen und Risiken der Markenlizenzierung als Instrument der Markenführung erfordern ein wohl strukturiertes Vorgehen und eine gezielte Steuerung.

In der jüngeren Zeit hat sich der Markenwert verstärkt als zentrale Steuerungsgröße eines strategischen Markenmanagement bewährt. Er gilt inzwischen als wesentliche Beurteilungsgrundlage für eine professionelle Maßnahmen- und Programmplanung der Markenführung (vgl. Wiedmann/Meissner 2002, S. 9ff.) und steht aufgrund seines Stellenwertes im Mittelpunkt von zahlreichen Studien (vgl. z.B. Agarwal/Rao 1996; Crimmins 1992; Keller 1993; Krishnan 1996; Rangaswamy/Burke/Oliva 1993; Simon/Sullivan 1993).

Entsprechend gibt es eine Vielzahl an Positionen, Ansätzen und Modellen zur Bewertung von Marken. Bentele et al. haben eine dreistellige Zahl recherchiert (vgl. Bentele et al. 2003, S. 36). Die zum Teil sehr unterschiedlichen Anwendungssituationen und -anlässe erfordern jedoch eine anlassspezifische Berücksichtigung von Besonderheiten (vgl. Trommsdorff 2004, S. 1866). Insofern müssen die bisherigen vielfältigen Ansätze zur Bewertung von Marken um weitere spezifische Modelle erweitert werden. Binder stellt vor dem Hintergrund der Bestimmung von Markenlizenzgebühren beispielsweise fest, dass die Ansätze der Marketingwissenschaft und -praxis zur Messung des Markenwertes im Bereich der Markenlizenzierung bisher noch keine Bedeutung erlangt haben. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sie den Wert einer Marke im neuen Lizenzsegment nicht ermitteln und die gesamten relevanten Auswirkungen, die von der Situation des Lizenznehmers abhängen, nicht berücksichtigen (vgl. Binder 2001a, S. 407). In Bezug auf die Lösung der Lizenzgebührproblematik, die als eine der wesentlichen Anwendungen einer Wertbestimmung für Markenlizenzen gelten darf (vgl. die Ausführungen in 3.1.1 und 3.2.4), werden beispielsweise lediglich die Erfahrung, das Fingerspitzengefühl und einfache Regeln verwendet (vgl. Binder 2001a, S. 404ff.).

Diese Forschungslücke hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass bisher nur relativ wenige wirtschaftlich-orientierte wissenschaftliche Abhandlungen zum Themenkomplex Markenlizenzierung vorliegen. Die Markenlizenzierung wurde in der Wissenschaft bisher vor allem aus einem juristischen Blickwinkel betrachtet (vgl. z.B. Engels 1999; Gouga 1996; Loewenheim 1994; Schanda 1994; Weinmann 1996). Im betriebswirtschaftlichen Bereich wird sie vor allem als Spezialform des Markentransfers (externer Markentransfer) diskutiert (vgl. z.B. Sattler 2004, S. 819; Völckner 2004, S. 82; Zatloukal 2002, S. 2). Vereinzelnd wird die Markenlizenzierung durch ihre externe Lizenzkooperationskomponente auch im Bereich der Markenallianz-, Markenkooperations- und Co-Branding-Literatur am Rande erörtert (vgl. z.B. Baumgarth 2003, S. 40ff.). Insofern werden die Erkenntnisse dieser Forschungsbereiche auf die Markenlizenzierung übertragen. Auch wenn eine Anlehnung an verwandte Forschungsbereiche sinnvoll ist, wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass dies allein nicht ausreicht. Die Markenlizenzierung umfasst spezifische Aspekte, die eine Überprüfung der Übertragung bestehender Forschungsergebnisse und eine etwaige Anpassung auf die Markenlizenzsituation bedingen. Darüber hinaus gibt es Gesichtspunkte (z.B. in Form von markenlizenzspezifischen Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen), die in den verwandten Forschungsgebieten nicht von Relevanz sind und die daher in einem eigenständigen Markenlizenzforschungsfeld zu untersuchen sind. Vor dem Hintergrund der hohen Praxisrelevanz und bereits bestehenden Praxisanwendungen (vgl. hierzu Punkt 2.2.3) muss es verwundern, dass so ein eigenständiger Forschungszweig im Vergleich zu anderen Themenkomplexen in der Markenforschung bisher sehr gering ausgeprägt ist. Aus den wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen in diesem Zusammenhang sind vor allem die beiden Dissertationen von Braitmayer (1998) und Kutz (2000) hervorzuheben. Diese Arbeit soll dazu beitragen, weitere Erkenntnisse auf dem Gebiet eines eigenständigen Markenlizenzforschungsgebietes zu erarbeiten.

Die Betriebswirtschaft im Allgemeinen und die Marketing-Wissenschaft im Besonderen verfolgen als angewandte Wissenschaften neben kognitiven Wissenschaftszielen (deskriptive, explikative und prognostische Aussagen) gleichzeitig das praktische Ziel, Instrumente der Steuerung und Daseinsgestaltung bereitzustellen (technologische Aussagen). Die Erarbeitung von Methoden und Methodenwissen ist sowohl im Rahmen des kognitiven wie auch des praktischen Wissenschaftsziels von zentraler Bedeutung und kommt daher als weitere Aussagenkategorie hinzu (vgl. Raffée 1995, Sp. 1668f.).

Im Sinne dieses Wissenschaftsverständnisses und vor dem Hintergrund der bestehenden Forschungslücke im Bereich eines auf die Markenlizenzsituation zugeschnittenen Markenwertansatzes ist es das Ziel dieser Arbeit, **erste Erkenntnisse in Be-**

zug auf den Markenlizenzwert zu erarbeiten, um der Wissenschaft und der Praxis eine Basis für die Entwicklung einer zentralen Kontroll- und Steuerungsgröße für die spezifische Situation des Markenlizenzmanagement zur Verfügung zu stellen. Auf Basis dieser Grundlagen ist es beispielsweise im Rahmen späterer Forschungsarbeiten möglich, maßgeschneiderte Messinstrumente zur Bewertung und Steuerung von Markenlizenzen zu entwickeln. So könnte unter anderem die Markenlizenzgebührproblematik eine wissenschaftlich fundierte Lösung erfahren.

1.2 Ableitung der Forschungsfragen

In Anlehnung an die Zielsetzung dieser Arbeit sollen im Folgenden Forschungsfragen abgeleitet werden, die nach verschiedenen Ebenen gegliedert werden können.

Grundlagenebene

Beginnend ist hinsichtlich des Markenlizenzwertes die Frage zu untersuchen, welche bisherigen Forschungserkenntnisse herangezogen werden können. Entsprechend muss im Hinblick auf die Grundlagen folgende Frage beantwortet werden:

> **Forschungsfrage 1**: Welche Teilbereiche der Markenforschung müssen in Bezug auf den Markenlizenzwert berücksichtigt werden?

Markenlizenzwertgesamtebene

Im Anschluss an die Beantwortung der Frage nach den notwendigen bisherigen Forschungsergebnissen soll im nächsten Schritt der Markenlizenzwert im umfassenden Sinne thematisiert werden. Hier steht die Vermittlung eines grundlegenden Verständnisses hinsichtlich der Wertdiskussion in der speziellen Situation der Markenlizenzierung im Fokus. Dieser umfassende Ansatz stellt den Wert einer Markenlizenz für den Lizenznehmer in den Vordergrund, also den Wert den z.B. ein Uhrenhersteller dadurch realisiert, dass er seine Uhren mit der Marke Joop versehen und vermarkten darf, anstatt eine eigene Marke zu verwenden. Im Kontext eines umfassenden Verständnisses auf der Markenlizenzwertgesamtebene kann der Wert für den Lizenznehmer dabei in Bezug auf verschiedene Stakeholder seines Unternehmens entstehen. So kann der Uhrenhersteller durch die Verwendung einer etablierten Marke beim Stakeholder „Kunde“ unter Umständen einen höheren Verkaufspreis durchsetzen (vgl. Thomas 1993, S. 81) und beim Stakeholder „Distributor“ eine erhöhte Listungsbereitschaft für die Lizenzmarke vorfinden im Vergleich zur Verwendung der eigenen Marke (vgl. Kutz 2000, S. 136).

Auf der Markenlizenzwertgesamtebene sollen die folgenden vier Fragen beantwortet werden:

> **Forschungsfrage 2**: Was ist unter dem Markenlizenzwert zu verstehen?

Forschungsfrage 3: Welche Einflussfaktoren wirken auf den Markenlizenzwert?

Forschungsfrage 4: Wie entsteht der Markenlizenzwert?

Forschungsfrage 5: Welche Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich für den Markenlizenzwert?

Auf der Markenlizenzwertgesamtebene wird ein umfassender Ansatz gewählt, der eher das Gesamtverständnis als die Detaildiskussion der einzelnen Aspekte in den Vordergrund stellt. Hier wird das Ziel verfolgt, einen übergeordneten Denkrahmen zu erarbeiten, der es ermöglicht, die verschieden Teilgesichtspunkte bezüglich des Markenlizenzwertes in ein übergeordnetes Ganzes einzuordnen und durch Spezifizierungen und Abgrenzungen ein abgestecktes Denkmuster für die untergeordneten Detailebenen vorzugeben.

Konsumentenbezogene Markenlizenzwertebene

Im Sinne einer schrittweisen Forschung widmet sich die Arbeit dann in einem ersten Detailschritt der Ebene des konsumentenbezogenen Markenlizenzwertes, der den Kunden als den wichtigsten aller betrachteten Stakeholder (bzw. als wichtigste Quelle) für den Wert der Markenlizenz ins Zentrum stellt.[3]

Durch dieses Vorgehen wird versucht, ein sinnvolles Gleichgewicht des Wissensgewinns auf umfassender Ebene und auf der Detailebene zu gewährleisten. Wie dargelegt werden wird, stellt der Stakeholder Kunde die wichtigste Quelle bei der Entstehung des Markenlizenzwertes dar. Weitere Stakeholdergruppen können jedoch zum Teil ebenfalls einen Ansatzpunkt zur Wertenstehung bilden und müssen in diesem Zusammenhang einbezogen werden, um einen wirklich übergeordneten umfassenden Markenlizenzwertansatz zu beschreiben. Eine detaillierte Betrachtung bei allen Stakeholdern würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher wird die Markenlizenzwertdiskussion zuerst im umfassenden Sinne auf der Gesamtwertebene dargestellt und dann in der Folge mit einer detaillierten Diskussion auf der wichtigsten Ebene (der Kundenebene) begonnen.

Auf der konsumentenbezogenen Markenlizenzwertebene sind die folgenden vier Fragen zu untersuchen:

Forschungsfrage 6: Was ist unter dem konsumentenbezogenen Markenlizenzwert zu verstehen?

[3] Neben der Mehrpreisbereitschaft der Kunden für eine etablierte Marke (vgl. Thomas 1993, S. 81) sind weitere mögliche Vorteile beim Stakeholder „Kunde“ beispielsweise in einem erhöhten und stabileren Absatz zu sehen (vgl. Bruhn 1994, S. 21; Bugdahl 1998, S. 169; Smith/Park 1992, S. 304ff.).

Forschungsfrage 7: Wie entsteht der konsumentenbezogene Markenlizenzwert?

Forschungsfrage 8: Welche Einflussfaktoren wirken auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert?

Forschungsfrage 9: Welche Forschungslücken bestehen in Bezug auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert, die nicht durch bestehende Erkenntnisse auf anderen Gebieten abgedeckt werden?

Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Im Rahmen der Diskussion zum konsumentenbezogenen Markenlizenzwert wird eine Forschungslücke identifiziert, die in der bisherigen Markenforschung noch nicht berücksichtigt wurde und die speziell bei Markenlizenzierungen von Relevanz ist. Dabei handelt es sich um so genannte markenlizenzspezifische Rückwirkungen. Erfährt der Konsument beispielsweise, dass bei einer Joop-Uhr ein anderes Unternehmen hinter der Uhr steht und dass Joop im Wesentlichen nur den Markennamen im Rahmen der Lizenzkooperation einbringt, kann dies unter Umständen dazu führen, dass die Konsumenten die Uhr anders bewerten als in einer Situation, in der sie die Markenlizenzierung nicht wahrnehmen. Diese Rückwirkungen können als ein zentraler Einflussfaktor in Bezug auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert verstanden werden. Im Sinne des schrittweisen Forschungsverständnisses findet an dieser Stelle ein weiterer Detaillierungsschritt in eine tiefere Ebene statt. In der Folge wird versucht, die Forschungslücke hinsichtlich der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen zu schließen, um so eine weitergehende Forschung auf der übergeordneten konsumentenbezogenen Markenlizenzwertebene zu ermöglichen.

Auf der Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen lassen sich acht Forschungsfragen identifizieren. Fünf werden im Rahmen der Arbeit theoretisch betrachtet und drei im Rahmen einer empirischen Untersuchung.

Theoretische Forschungsfragen

Forschungsfrage 10: Was ist unter markenlizenzspezifischen Rückwirkungen zu verstehen?

Forschungsfrage 11: Wo können markenlizenzspezifische Rückwirkungen auftreten (Ansatzpunkte der Rückwirkungen)?

Forschungsfrage 12: Wie können die Auswirkungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beschrieben werden (Richtung und Stärke)?

Forschungsfrage 13: Welche möglichen Ursachen und Einflussfaktoren gibt es in Bezug auf markenlizenzspezifische Rückwirkungen?

Forschungsfrage 14: Wie kann das Problem des Auftretens von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen strukturiert werden?

Empirische Forschungsfragen

Forschungsfrage 15: Treten markenlizenzspezifische Rückwirkungen in der Praxis auf? Und falls ja,

Forschungsfrage 16: Wo treten diese auf (Lizenzprodukt und/oder Lizenzmarke)? und

Forschungsfrage 17: Welche Wirkungsrichtungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen sind dann zu beobachten (positiv vs. negativ)?

Ausblickebene

Die letzte Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit widmet sich auf Basis der erarbeiteten Erkenntnisse der Frage, in welche Richtung sich die zukünftige Forschung auf den Themengebieten markenlizenzspezifische Rückwirkungen, konsumentenorientierter Markenlizenzwert und gesamter Markenlizenzwert weiterentwickeln sollte.

Forschungsfrage 18: Welche Gesichtspunkte sollten im Rahmen einer zukünftigen Forschung auf der Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen, auf der konsumentenbezogenen Markenlizenzwertebene und auf der Markenlizenzwertgesamtebene besondere Berücksichtigung finden?

1.3 Abgrenzungen und Eingrenzungen der Untersuchung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden mehrere Abgrenzungen und Eingrenzungen vorgenommen, die an dieser Stelle kurz aufgeführt werden. Eine genauere Diskussion folgt in den entsprechenden Kapiteln dieser Arbeit.

- Im Rahmen der gesamten Untersuchung steht die Konzentration auf die Marketingperspektive im Vordergrund. So werden beispielsweise volkswirtschaftliche Aspekte ausgeklammert.
- Die vorliegende Arbeit nähert sich dem Untersuchungsgegenstand vor allem von der Markenforschung her. Ausgehend von der Kennzeichnung der Markenlizenzierung als externer Markentransfer (vgl. dazu die Ausführungen in Punkt 2.2.1.2 und 2.2.1.3) bildet im Speziellen die Markentransferforschung den Ausgangspunkt der Diskussion, die um die relevanten externen Aspekte der Markenlizenzkooperationsdimension erweitert wird, um der spezifischen Markenlizenzsituation gerecht zu werden.
- Im Rahmen der Markenlizenzdiskussion werden in dieser Arbeit nur externe Markenlizenzierungen in Abgrenzung zu innerbetrieblichen Marken-

lizenzierungen betrachtet. Eine weitergehende Diskussion des hier verstandenen Markenlizenzbegriffes und eine Gültigkeitsaussage in Bezug auf einzelne Unterformen der Markenlizenzierung erfordert ein tiefergehendes Verständnis und wird daher erst im Anschluss an die Diskussion von Grundlagen in Punkt 2.2.1.3 vorgenommen.

- Der Wert eine Markenlizenz, der Markenlizenzwert, wird in dieser Arbeit aus Sicht des Lizenznehmers definiert. Grundlage dieses Ansatzpunktes ist die Überzeugung, dass der Wert eines Produktes durch den Kunden bestimmt wird. Angewendet auf die Markenlizenzsituation bedeutet dies, dass der Nutzen des Lizenznehmers aus dem Eingehen der Markenlizenz den Wert determiniert (genauere Ausführungen und Erklärungen zu den Merkmalen, Abgrenzungen und Definitionen des Markenlizenzwertes finden sich in Punkt 3.1). Der Markenlizenzwert aus Lizenzgebersicht bildet daher hier nur einen Nebenaspekt der Markenlizenzwertbetrachtung.
- Im Anschluss an eine Betrachtung des gesamten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht wird sich in der Folge auf den Konsumenten als Ansatzpunkt der Wertenstehung aus einer Markenlizenzkooperation konzentriert. Grundsätzlich können mehrere Stakeholder als Quelle des Wertes gelten. Der Grund für die Konzentration liegt in der hohen Bedeutung des Konsumenten für die Wertenstehung und in der Überzeugung, dass Forschung auf einem unbekannten Gebiet entweder auf die Breite oder Tiefe abzielen muss. An dieser Stelle fiel die wertfreie Wahl auf die Alternative weniger Breite und mehr Tiefe. Im Sinne des größeren Detaillierungsgrades der Diskussion in Bezug auf den Konsumenten im Vergleich zu den anderen Stakeholdern kann eine Abgrenzung gesehen werden.
- Schließlich ergeben sich einige Eingrenzungen hinsichtlich der empirischen Untersuchung. Der Untersuchungsgegenstand umfasst nicht den gesamten konsumentenorientierten Markenlizenzwert, sondern lediglich markenlizenzspezifische Rückwirkungen. An dieser Stelle wurde ein weiterer Detaillierungsschritt gewählt, da bisher noch keine empirischen Erkenntnisse in Bezug auf markenlizenzspezifische Rückwirkungen vorliegen. Diese bestehende Forschungslücke verhindert eine empirische Betrachtung des gesamten konsumentenorientierten Markenlizenzwertes. In der empirischen Untersuchung wird erforscht, ob markenlizenzspezifische Rückwirkungen bei Marken und/oder Produkten auftreten und ob diese positiv oder negativ ausfallen. Diese empirische Untersuchung bezieht sich neben generellen Fragen im Wesentlichen auf vier Marken und vier Produkte aus Konsumgüterbereichen, die als typisch für die Markenlizen-

zierung gelten können. Die Ergebnisse lassen sich daher nicht ohne weiteres verallgemeinern, sondern sind streng genommen nur für diese Auswahl von Marken und Produkten gültig. Eine weitergehende Einschränkung der Gültigkeit der Untersuchung wird in Punkt 4.4.6 vorgenommen.

1.4 Aufbau der Arbeit

In Anlehnung an den Zielbezug und die Forschungsfragen wird die Untersuchung wie folgt aufgebaut (vgl. Abbildung 1):

Im Anschluss an die Einleitung werden zunächst im zweiten Kapitel die Grundlagen in Bezug auf die Aufgabenstellung gelegt. In Punkt 2.1 erfolgt eine Definition und Thematisierung der Begriffe Marke und Markenmanagement als übergeordnete Klammer. Der Markenlizenzwert wird durch die beiden Themenbereiche Markenlizenzierung und Markenwert bestimmt. Entsprechend umfasst Punkt 2.2 daher als Beginn eine Diskussion der Markenlizenzierung. Der Begriff wird im ersten Schritt gekennzeichnet. Darauf aufbauend erfolgt eine Beleuchtung von Chancen und Risiken im Zusammenhang mit der Markenlizenzierung. Schließlich wird die Bedeutung der Markenlizenzierung für die Unternehmenspraxis anhand von Daten untermauert, bevor das Grundlagenkapitel zur Markenlizenzierung mit einer ausführlichen Betrachtung des Markenlizenzmanagement schließt. In Punkt 2.3 erfolgt eine Diskussion des zweiten großen Themenkomplexes in Bezug auf den Markenlizenzwert, den Markenwert. In diesem Zusammenhang wird mit einer Darstellung von verschiedenen Definitionsansätzen begonnen. Darauf aufbauend wird sich der Frage nach den Determinanten bzw. Einflussfaktoren auf den Markenwert gewidmet. Den Abschluss des Grundlagenkapitels bilden die Markenwertmessung und eine Darstellung der verschiedenen Messansätze.

Wie oben dargelegt wurde, ist es das Ziel dieser Arbeit, die beiden Teilkomplexe Markenlizenzierung und Markenwert zu verbinden, um so Grundlagen in Bezug auf den Markenlizenzwert zu erarbeiten. Diesem Ziel widmet sich das dritte Kapitel. In Punkt 3.1 wird der Markenlizenzwert spezifiziert, abgegrenzt und schließlich definiert. Punkt 3.2 beinhaltet eine Bezugsrahmendiskussion in Bezug auf den Markenlizenzwert. Wie in Punkt 1.2 beschrieben, werden auf der Markenlizenzwertgesamtebene mehrere Stakeholder des Lizenznehmers als Basis für den Markenlizenzwert betrachtet. Begonnen wird daher mit einer Vorstellung eines Bezugsrahmens, der sämtliche Stakeholder umfasst. Darauf folgend werden die einzelnen Ebenen des Bezugsrahmens (Einflussfaktorenebene, Markenwertebene und Anwendungsebene) thematisiert. Punkt 3.3 widmet sich in einem ersten Detaillierungsschritt dem konsumentenbezogenen Markenlizenzwert, der den Kunden als wichtigsten Stakeholder (bzw. als wichtigste Quelle) für den Wert der Markenlizenz identifiziert. Es wird unter

Anwendung eines weiteren Bezugsrahmens detailliert aufgezeigt, was unter dem konsumentenbezogenen Markenlizenzwert zu verstehen ist, welche Einflussfaktoren auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert wirken und wie dieser Wert entsteht. Im Rahmen dieser Diskussion erfolgt darüber hinaus die Identifizierung einer Forschungslücke, die in der bisherigen Markenforschung unberücksichtigt geblieben ist und die speziell bei Markenlizenzierungen von Relevanz ist. Dabei handelt es sich um so genannte markenlizenzspezifische Rückwirkungen. Diese Rückwirkungen können als ein zentraler Einflussfaktor in Bezug auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert verstanden werden und bilden den Inhalt von Punkt 3.4. Begonnen wird mit einer Definition dieser Rückwirkungen. Darauf erfolgt mit dem Lizenzprodukt und der Lizenzmarke eine Thematisierung möglicher Ansatzpunkte der Rückwirkungen. Im Anschluss werden mögliche Auswirkungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beschrieben (Richtung und Stärke) sowie Ursachen und Einflussfaktoren für das Auftreten der Rückwirkungen diskutiert. Den Abschluss bildet ein Ablaufmodell zur Struktur des Auftretens der Rückwirkungen, welches die Grundlage für die empirische Untersuchung im vierten Kapitel darstellt.

Das vierte Kapitel widmet sich der Darstellung der empirischen Untersuchung, in der untersucht wird, ob es markenlizenzspezifische Rückwirkungen gibt, wo diese ansetzen (Lizenzprodukt und/oder Lizenzmarke) und welche Richtung diese haben (positiv oder negativ). Punkt 4.1 beinhaltet die Ableitung der Forschungshypothesen und das Aufzeigen des Zusammenhanges zwischen diesen Hypothesen und den Forschungsfragen. In Punkt 4.2 wird der Aufbau der Untersuchung thematisiert. Nach einer Beschreibung der Durchführung der Untersuchung in Punkt 4.3 erfolgen die Darstellung der Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die Forschungshypothesen in Punkt 4.4 und die Beantwortung der Forschungsfragen. Zudem wird eine kritische Diskussion der Ergebnisse geführt und die daraus abzuleitenden Implikationen für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis werden betrachtet.

Im abschließenden fünften Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse und Implikationen für die zukünftige Forschung auf Basis der vorliegenden Arbeit zusammengefasst, untergliedert nach den drei Ebenen Markenlizenzwertgesamtebene, Ebene des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes und Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen. Die Arbeit endet mit einem kurzen abschließenden Fazit in Bezug auf das Ziel dieser Arbeit.

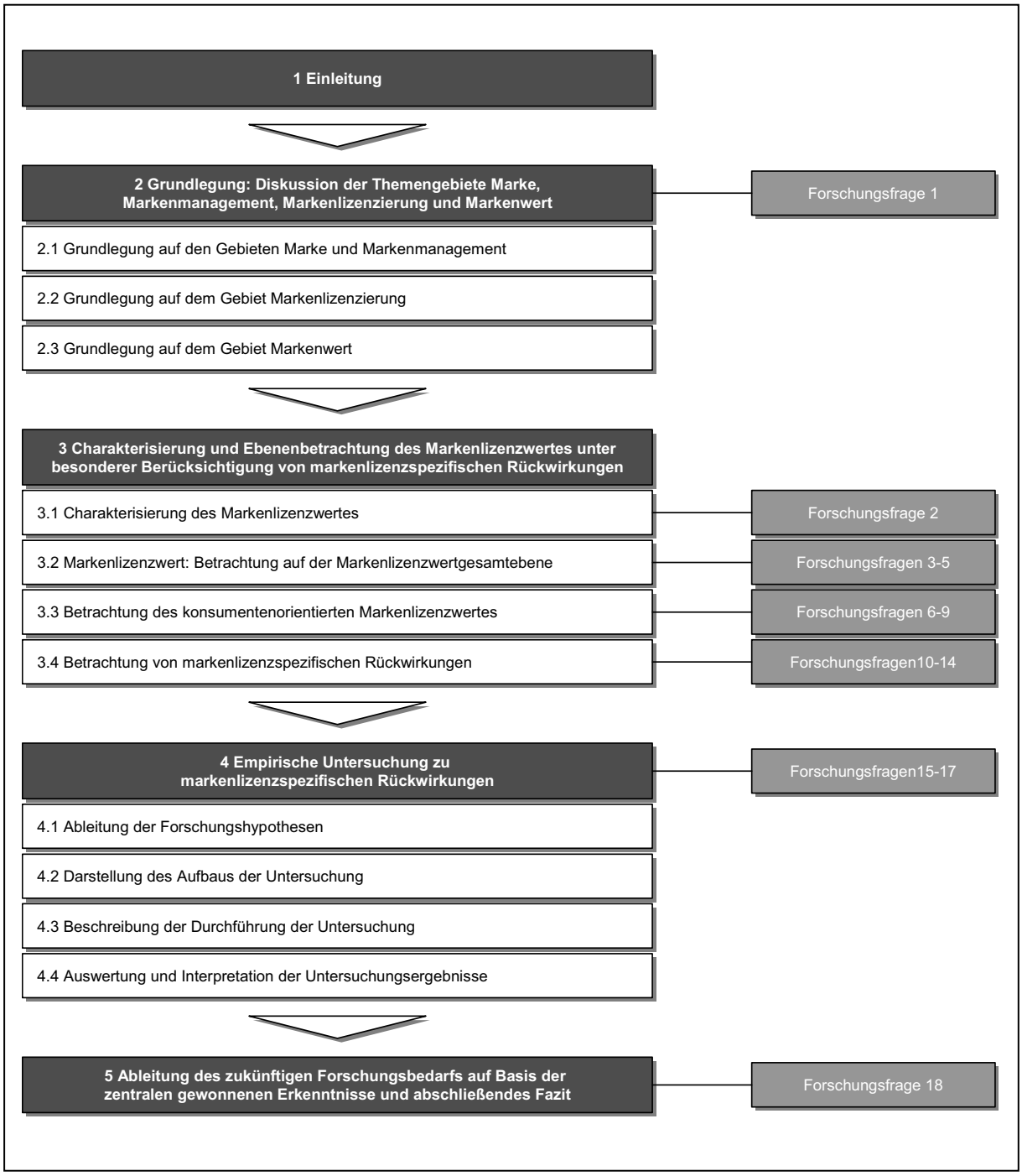


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Grundlegung: Diskussion der Themengebiete Marke, Markenmanagement, Markenlizenzierung und Markenwert

Die Beantwortung der **ersten Forschungsfrage** ist Inhalt des zweiten Kapitels: *Welche Teilbereiche der Markenforschung müssen in Bezug auf den Markenlizenzwert berücksichtigt werden?*

In diesem Zusammenhang sind vor allem die beiden Begriffsbestandteile Markenlizenz und Markenwert von Bedeutung. Sie lassen sich in die übergeordneten Themen Marke und Markenmanagement einordnen. In Punkt 2.1 wird daher mit einer Diskussion der Marke und des Markenmanagement begonnen. Darauf folgend fokussiert sich die Betrachtung im Rahmen von Punkt 2.2 auf die Markenlizenzierung. Der zweite thematische Schwerpunkt Markenwert bildet den Inhalt von Punkt 2.3.

2.1 Grundlegung auf den Gebieten Marke und Markenmanagement

Die Themengebiete Markenlizenz (bzw. Markenlizenzmanagement) und Markenwert (bzw. Markenwertmanagement) weisen beide eine enge Verbindung zu den übergeordneten Begriffen Marke und Markenmanagement auf.

2.1.1 Marke: Markenverständnis und Funktionen der Marke

Die folgenden beiden Unterabschnitte behandeln den Markenbegriff, beginnend mit einer Diskussion des Markenverständnisses im Laufe der Zeit und einer anschließenden Erörterung der Funktionen der Marke aus Hersteller- und Kundensicht.

2.1.1.1 Ansätze des Markenverständnisses

Der Begriff der Marke wird heute gleichermaßen für Produkte, wie auch für Personen, Dienstleistungen, Unternehmen und Institutionen verwendet. Es wird damit eine Sache, Institution oder Person bezeichnet, die sich bereits durch eine immer wieder erkennbare Erscheinung oder Handlungsweise bei einem größeren Publikum eingeprägt hat, bzw. diesen Versuch unternimmt oder passiv dem Versuch unterzogen wird, dies zu tun. Insofern lässt sich fast alles zur Marke erklären (vgl. Bentele et al. 2003, S. 3). Entsprechend findet sich je nach Standpunkt und Zielsetzung des jeweiligen Betrachters eine Vielzahl von Definitionen, die zudem in unterschiedlicher Art und Weise kategorisiert werden. An dieser Stelle wird der Wandel des Markenverständnisses im Laufe der Zeit dargestellt (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 17ff.).[4] Daneben wird im Anschluss das rechtliche Begriffsverständnis aufgezeigt.

[4] Für eine weiter unterteilte zeitliche Abfolge des Markenverständnisses vergleiche Bruhn 2004a, S. 13ff..

Klassisches Markenverständnis

Mitte des 19. bis Anfang des 20. Jahrhunderts in den Zeiten der einsetzenden Industrialisierung und der Massenproduktion diente die Markierung mit einer Marke vor allem der Eigentumskennzeichnung und des Herkunftsnachweises (vgl. Linxweiler 2001, S. 49; Meffert/Burmann 2002, S. 18).

Merkmalsbezogenes Markenverständnis

Nach ersten wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit der Marke in den 20er Jahren herrschte in den 60er Jahren ein objekt- bzw. merkmalsbezogenes Markenverständnis vor, das einen Katalog an Kernmerkmalen benannte, die Marken von Nichtmarken unterscheiden (vgl. Bruhn 2004a, S. 13). Darunter fallen ursprünglich Merkmale, wie die eigentliche Markierung, ein größerer Absatzraum (Ubiquität bzw. Überallerhältlichkeit), die Eigenschaft der für den privaten Bereich geschaffenen Fertigware, eine gleich bleibende oder verbesserte Qualität, eine gleich bleibende Menge und Aufmachung, die Verbraucherwerbung und die Anerkennung am Markt (vgl. Dichtl 1992, S. 12ff.; Herrmann 1999, S. 37f.; Irmscher 1997a, S. 11f.; Meffert 2000, S. 846; Mellerowicz 1963, S. 39). Erfüllt eine Ware diesen Merkmalskatalog, der zeitlich relativ stabil und prägnant den Markenartikel kennzeichnen soll, dann kann sie als Marke bzw. als Markenartikel bezeichnet werden (vgl. Esch 2003, S. 20).

Eine derartige Definition der Marke ist aus einer Vielzahl von Gründen heute nicht mehr zeitgemäß. Zum einen haben neben klassischen Fertigwaren von Herstellern heute auch Dienstleistungen, Vorprodukte (z.B. im Rahmen des Ingredient Branding), Ideen und Personen einen Markenstatus erhalten (vgl. Esch 2003, S. 20). Zum anderen haben die klassischen Markeneigenschaften nicht mehr eine generelle Gültigkeit[5] oder sind im Sinne einer Selbstverständlichkeit (z.B. eine hohe Produktqualität) nicht mehr als Differenzierungsmerkmal geeignet (vgl. Lambrecht 2003, S. 51). Merkmalskataloge lassen zwar eine relativ genaue Momentaufnahme zu, sind aber von statischer Natur und daher zeitlich nur begrenzt gültig, da sie sich nicht mit veränderten Marktstrukturen ändern (vgl. Irmscher 1997a, S. 12). Schließlich lassen merkmalsbezogene Definitionen den Konsumenten bei der Etablierung der Marke außer Betracht und beziehen die Wirkung der Marke nicht umfassend ein.

Angebotsbezogenes Markenverständnis

Vor dem Hintergrund der Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten und der damit verbundenen gestiegenen Bedeutung des Absatzbereiches der Unternehmen

[5] So leben Luxusmarken wie Rolls-Royce oder Patek Philippe gerade von dem Umstand, dass sie nicht überall erhältlich sind. Sie müssen zwar bekannt und begehrt sein, dürfen aber nur von wenigen erreichbar sein (vgl. Kapferer 2001a, S. 355).

entwickelte sich ab Mitte der 60er Jahre ein angebotsorientiertes Markenverständnis (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 21f.). Der Markenartikel wurde in diesem Zusammenhang nicht mehr als Merkmalsbündel angesehen, sondern vielmehr als geschlossenes Absatzsystem oder spezifische Vermarktungsform mit dem obersten Ziel der Generierung eines ummittelbaren Kontaktes zum Verbraucher und größtmöglicher Kundennähe (vgl. Alewell 1974, S. 1218f.; Hansen 1970, S. 64).

Wirkungsbezogenes Markenverständnis

Ab Mitte der 70er Jahre bis Ende der 80er Jahre wurden die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gekennzeichnet durch Sättigungstendenzen, kritischere und preissensiblere Verbraucher, schnelle Imitationen von technischen Innovationen und einen „information overload“ als Folge der Markeninflation. Für die Markenartikelhersteller fiel die Innovation als Differenzierungsmerkmal praktisch aus und auch die konstante und hohe Qualität verlor als Abgrenzungsmerkmal an Bedeutung, da Konsumenten sie voraussetzten (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 23). Anstelle von starren Merkmalskatalogen und bestimmten Absatzmethoden rückte der Konsument in den Fokus des Markenverständnisses. „Wirtschaftlich wirksam wird die Marke demnach erst durch die Anerkennung des Verbrauchers. Damit wird die Anerkennung oder Verkehrsgeltung der Marke zu dem artbestimmenden Merkmal, das den Markenartikel von der letztlich markierten Ware unterscheidet. Mit der Anerkennung der Marke ist die so genannte „Markenbildung“ vollzogen“ (Thurmann 1961, S. 16). Um den Einfluss von Marken richtig zu kennzeichnen, fordert Berekoven daher, nur solche Produkte und Dienstleistungen als Markenartikel zu bezeichnen, die vom Konsumenten auch als solche wahrgenommen werden, d.h. eine wirkungsbezogene Sichtweise der Marke entwickelte sich (vgl. Berekoven 1978, S. 43). Ein Markenartikel kann in diesem Zusammenhang nur eine Marke sein, die solche Verbraucherfunktionen erfüllt, die einen Markenartikel im Bewusstsein der (potentiellen) Abnehmer ausmachen (vgl. Hätty 1989, S. 19).[6]

Sozialpsychologisches, identitätsorientiertes Markenverständnis

Die Angleichung der Produktqualitäten, die im gewissen Maße auch in der Nutzung identischer Lieferanten und Einbauteile durch direkte Wettbewerber begründet liegt, setzte sich in den 90er Jahren zunehmend fort. Zudem führte die wachsende internationale Verflechtung und Globalisierung des Wettbewerbs zu einer immer schnelleren Verbreitung des neuen technologischen Know-hows (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 25). In diesem Zusammenhang reichen in den heutigen Märkten mit austauschbaren

[6] Neben der Konsumentensicht berücksichtigen zweckbezogene Definitionsansätze auch den Nutzen bzw. die Funktionen einer Marke für den Anbieter des Markenartikels (vgl. Lambrecht 2003, S. 52).

Produkten die reinen Produktfähigkeiten nicht mehr zur Differenzierung aus, sie werden zur notwendigen Bedingung (vgl. Biel 2001, S. 75).

Diese Veränderungen haben zu einem neuen veränderten Markenverständnis geführt, in dem die Marke unter sozialpsychologischen Aspekten betrachtet wird (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 26f.). Es sind nicht nur die funktionalen Eigenschaften eines Produktes (wie z.B. Preis, technische Qualität etc.), die eine Marke ausmachen, sondern vielmehr die mit einer Marke verbundenen Gefühle und Erfahrungen. Speziell starke Marken scheinen im besonderen Maße gefühlsmäßig bei den Konsumenten verankert zu sein (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 11). Dies lässt sich in folgender Definition zum Ausdruck bringen: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch 2003, S. 23).

Rechtliches Markenverständnis

Neben den unterschiedlichen Markenverständnissen im Laufe der Zeit ist eine Marke aus juristischer Sichtweise ein selbständiges, immaterielles Wirtschaftsgut, das durch Gesetze und Rechtsakte geschützt ist. Die Marke enthält dabei vor allem ein Zeichen, welches eine Differenzierung von anderen Anbietern möglich macht. Der Schutz wird dabei durch eine Eintragung in das Markenregister erlangt bzw. durch eine hinreichende Nutzung im geschäftlichen Verkehr. Nach der im Januar 1995 in Deutschland in Kraft getretenen Gesetzgebung sind neben dem Zeichen auch klassische Produktdesigns (z.B. die Odol-Flasche), Farbkombinationen (gelb und rot bei Maggi), Werbeslogans (z.B. „Auf diese Steine können Sie bauen“), Hörzeichen (Telekom-Melodie), Geruchszeichen (Maggi Würze-Geruch), Geschmackszeichen (Kinderschokolade) und Bewegungszeichen schützbar (vgl. Herrmann 1999, S. 35f.; Irmscher 1997a, S. 7f.; Schröder 2001a, S. 313).

Die aufgeführten Gesichtspunkte, vor allem aber die Differenzierungsfunktion, kommen in Kotlers Definition zum Ausdruck (gleichzeitig die Definition der American Marketing Association, AMA): „A brand can be defined as a name, term, sign, symbol, or design or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors“ (Kotler 1991, S. 442).

2.1.1.2 Funktionen der Marke aus Hersteller- und Kundensicht

Ein professionelles Markenmanagement geht mit Ressourcen einher, die eingesetzt werden müssen. Diesen Aufwendungen stehen jedoch Vorteile starker Marken gegenüber, die sich in den Funktionen manifestieren, die Marken für Unternehmen einnehmen. Auf der anderen Seite erfüllt die Marke gleichzeitig Funktionen für den Kon-

sumenten, bzw. Kunden. Im Folgenden sollen diese Funktionen getrennt dargestellt werden. Tabelle 1 enthält eine Aufstellung dieser Funktionen.

Funktionen der Marke …	
… aus Herstellersicht	**… aus Kundensicht**
Herkunftsnachweisfunktion	Orientierungsfunktion
Präferenz-/Profilierungsfunktion	Entlastungs-/Informationsfunktion
Differenzierungsfunktion	Vertrauensfunktion
Absatzförderung	Qualitätssicherungsfunktion
Erhöhter preispolitischer Spielraum	Effizienzfunktion
Kundenbindungs-/Absatzstabilisierungsfunktion	Identifikationsfunktion
Kontaktfunktion	Prestigefunktion
Marktunabhängigkeitsfunktion	Sinnstiftungsfunktion
Plattform für neue Produkte	
Segmentspezifische Marktbearbeitung	
Wertsteigerung des Unternehmens	

Tabelle 1: Funktionen der Marke aus Hersteller- und Kundensicht

2.1.1.2.1 Funktionen der Marke aus Herstellersicht

Die erste Funktion ist im *Nachweis der Herkunft* des Markenproduktes gegenüber dem Konsumenten zu sehen, also im klassischen Verständnis der Marke (vgl. Linxweiler 2001, S. 49; Meffert/Burmann 2002, S. 18). Die Hauptfunktionen ergeben sich mit der angestrebten Ergebnisverbesserung, die durch starke Marken erreicht werden kann. Dies kann durch eine *Erhöhung der Absatzmenge* oder durch eine *Durchsetzung von höheren Preisen* bei gleicher Menge oder einer Verbindung beider Auswirkungen bewirkt werden (vgl. Esch 2003, S. 11). Ein gutes Beispiel bieten der VW Sharan und der Ford Galaxy. Die beiden Automodelle sind identisch, werden in der gleichen Fabrik gefertigt und unterscheiden sich nur durch Nuancen in ihrem Chassis. Ausstattungsbereinigt kostete der VW Sharan (24500 €) im Jahre 2000 ca. 1000 € mehr als der Ford Galaxy (23500 €). Obwohl ein höherer Preis vom Kunden verlangt wurde, wurden im Jahre 2000 vom VW Sharan mehr Fahrzeuge verkauft (25000 Einheiten) als vom Ford Galaxy (19000 Einheiten) (vgl. Kolvenbach/Krieg/Felten 2003, S. 525). Die Erhöhung der Absatzmenge und/oder die Durchsetzung höherer Preise gegenüber dem Kunden können gleichzeitig auch als Folgen anderer Funktionen der Marke aus Herstellersicht verstanden werden. So wird mit starken Marken versucht, eine *Präferenzbildung* beim Konsumenten bzw. eine *Profilierung* gegenüber diesem zu erreichen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12). In diesem Zusammenhang kann die Marke einen Haloeffekt auslösen, der darin besteht, dass eine positive Einstellung zur Marke dazu führt, dass die wahrgenommenen Produkteigenschaften eines Markenproduktes besser beurteilt werden als bei unmarkierten Produkten (vgl. Henning-Bodewig/Kur 1988, S. 18ff.). Eine der

wichtigsten Eigenschaften der Marke besteht in der wirksamen *Abgrenzung (Differenzierung)* der eigenen Produkte von denen der Konkurrenz. Nur so kann eine gezielte Verbraucherwerbung umgesetzt werden, die im Kopf des Konsumenten haften bleibt und bei der nicht gewollte Ausstrahlungseffekte verringert werden, die eine eigene Produktwerbung auf den Absatz ähnlicher Konkurrenzprodukte haben könnte (vgl. Bruhn 1992, S. 640f.). Neben der bloßen Erhöhung der Absatzmenge besteht eine weitere Funktion in der *gesteigerten Kundenbindung*, die sich durch die Zufriedenheit mit der Marke und der daraus resultierenden Markentreue ergibt. In diesem Zusammenhang entsteht eine erhöhte Absatzsicherheit für das Unternehmen durch eine geringere Anfälligkeit gegenüber Marktschwankungen. Die langfristige Absatzplanung wird so erleichtert (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12).

In den meisten Wirtschaftsbereichen liegen mehrstufige Distributionssysteme vor, in denen der Handel als Zwischenstufe zwischen Hersteller und Endkunden auftritt. Vor allem in der vertikalen Wettbewerbsposition haben sich die Machtpositionen von Herstellern und Handel zugunsten des Handels entwickelt. Zum einen ist dies bedingt durch die wachsende Größe der Handelsunternehmen durch anhaltende Konzentrationsprozesse und durch eine zunehmende Internationalisierung. Zum anderen ist ein weiterer Grund das veränderte Selbstverständnis des Handels, weg vom Distributor hin zum marketingorientierten Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist es das Ziel des Händlers sich selbst klar zu positionieren, beispielsweise durch ein umfangreiches Sortiment an Handelsmarken, das mit den Herstellermarken konkurriert oder durch günstige Preise für Herstellermarkenprodukte. Schließlich verschiebt sich die Informationsasymmetrie immer mehr zugunsten des Handels. Durch eine verfeinerte und genauer analysierte Datenbasis ist es schnell möglich, den Erfolg von Marken und Produkten zu erkennen und diese gegebenenfalls zu hinterfragen (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 33ff.; Shocker/Srivastava/Ruekert 1994, S. 153). Vor dem Hintergrund der wachsenden Marktmacht des Handels stellen starke Marken mit ihrer Bekanntheit und ihrem Image für den Hersteller ein wichtiges *Kontaktinstrument* zum Endkunden dar. Damit wird der Kunde gleichzeitig zum Verbündeten des Herstellers im angespannten Verhältnis zum Handel. So können über den indirekten Weg des Endverbrauchers Pull-Anreize auf den Handel wirken, Produkte zu listen. Durch ein zu erwartendes Nachfragepotential, werden Produkte durch den Kunden praktisch in den Handel hineingezogen. Die wichtigsten Pull-Marketinginstrumente sind die Produktqualität, die Marke und die Endverbraucherwerbung (vgl. Tomczak/Schögel/Feige 2001, S. 921). Im Rahmen einer Studie bei Entscheidern im deutschen Lebensmittelhandel erklärten diese Pull-Anreize 66% des Erfolges von Markenartikeln (vgl. Feige 1996, S. 201). Marken nehmen somit eine wichtige Funktion in Bezug auf die *Marktmacht* bzw. *Marktunabhängigkeit* ein.

Starke Marken sind gleichzeitig eine gute Plattform für *Wachstum* im Zuge von Markendehnungen auf neue Produktbereiche und Branchen. Die Einführung von neuen Produkten konzentriert sich zunehmend auf bereits bestehende Marken, was bei Flopquoten, die je nach Autor zwischen 80 und 95% liegen, nicht verwundern darf (vgl. Brasco 1988, S. 6; Köhler 1994, S. 435; o.V. 1995, S. 22). Eine ausdifferenzierte Markenpolitik bietet im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie zudem die Möglichkeit einer *segmentspezifischeren Marktbearbeitung*, wenn die einzelnen Marktsegmente mit zielgruppenspezifischen Marken bearbeitet werden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12).

Schließlich können starke Marken bei der *Steigerung des Wertes von Unternehmen* eine wichtige Rolle einnehmen. Um dies zu verdeutlichen kann Tabelle 2 herangezogen werden. Sie zeigt einen Überblick über die zehn wertvollsten Marken und deren Markenwerte für das Jahr 2005, den Markenwert für das vorangegangene Jahr 2004 und die prozentuale Änderung des Wertes von 2004 auf 2005. Der Markenwert wurde dabei mit dem Interbrand-Ansatz ermittelt.[7] Wird der Wert der Marken in Bezug zur Marktkapitalisierung des gesamten Unternehmens gesetzt, zeigt sich die finanzielle Bedeutung der Marken für den Unternehmenswert noch deutlicher. Daher wurden die Marktkapitalisierung und der prozentuale Anteil der Marke an der Kapitalisierung für 2005 zusätzlich dargestellt.[8]

Die positive Wirkung auf den Unternehmenswert kann durch die Verwandtschaft des Markenwertes mit dem Shareholder-Value-Konzept erklärt werden. So beeinflusst die Marke als immaterieller Aktivposten die Leistungen des Unternehmens auf dem Markt. Wie oben beschrieben, ermöglicht sie ein Preispremium und bewirkt eine Beschleunigung der Marktdurchdringung neuer Produkte. Diese verbesserten Leistungsparameter bewirken einen erhöhten Shareholder-Value, da z.B. der Cash Flow ausgedehnt und beschleunigt wird (vgl. Srivastava/Shervani/Fahey 1998, S. 7f.). Die oben beschriebene geringere Volatilität des Absatzes bewirkt zudem eine Risikoreduktion, die zu geringeren Diskontierungszinssätzen zukünftiger Einzahlungsüberschüsse und damit zur Unternehmenswertsteigerung führt (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12).

---

[7] Dabei muss beachtet werden, dass der Markenwert auf Basis von frei zugänglichen Daten berechnet wurde. Anhand von genaueren Daten bzw. für andere Zwecke der Bewertung können sich andere Werte mit dem gleichen Ansatz ergeben.

[8] In einer Studie, die Sattler in Kooperation mit PriceWaterhouseCoopers bei deutschen Unternehmen durchgeführt hat, wurde unter anderem festgestellt, dass im Durchschnitt 56% des Unternehmenswertes auf den Wert der Marken entfallen. Da dieser Markenanteil jedoch stark streut, wurde er zusätzlich bezüglich verschiedener Branchen ausgewertet. So zeigte sich, dass der Markenwertanteil im Bereich kurzlebiger Konsumgüter mit 62% am höchsten ist, bei langlebigen Konsumgütern 53% beträgt, sich bei Dienstleistungen auf 43% beläuft und bei Industriegütern mit 18% am geringsten ist (vgl. Sattler/PriceWaterhouseCoopers 1999, S. 11f.).

Rang	Marke	Markenwert 2005 (Mrd. $)	Markenwert 2004 (Mrd. $)	Änderung in %	Marktkapitalisierung 2005 (Mrd. $)	Markenwert in % der Marktkapitalisierung 2005
1	COCA-COLA	67,525	67,394	0%	100,428	67%
2	MICROSOFT	59,941	61,372	-2%	262,975	23%
3	IBM	53,376	53,791	-1%	165,787	32%
4	General Electric	46,996	44,111	7%	382,233	12%
5	INTEL	35,588	33,499	6%	144,695	25%
6	NOKIA	26,452	24,041	10%	72,314	37%
7	DISNEY	26,441	27,113	-2%	58,821	45%
8	McDONALD'S	26,014	25,001	4%	39,614	66%
9	TOYOTA	24,837	22,673	10%	134,324	18%
10	MARLBORO	21,189	22,128	-4%	135,2461 (Altria)	16%

Tabelle 2: Die 10 stärksten Marken und deren Marktkapitalisierung; Quelle: in Anlehnung an o.V. 2005a, S. 90 sowie o.V. 2005b

2.1.1.2.2 Funktionen der Marke aus Kundensicht

Neben den Funktionen aus Herstellersicht erfüllen Marken auch Funktionen für den Kunden. Aus verhaltenstheoretischer Sicht ist beispielsweise die *Orientierungsfunktion* der Marke zu nennen. Mit ihrer Hilfe ist es innerhalb von kurzer Zeit möglich, eine Leistung oder ein Produkt zu identifizieren und einem Hersteller zuzuordnen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9). Neben der Orientierung trägt die Marke gleichzeitig zur *Entlastung* bzw. zur Komplexitätsreduktion des Konsumenten bei der Produktwahl bei. In diesem Zusammenhang kann die Marke als Schlüsselinformation bezeichnet werden, die die Entscheidungsfindung bei der Produktwahl erheblich erleichtert. „Schlüsselinformationen (information chunks) sind Informationen, die für die Produktbeurteilung besonders wichtig sind und mehrere andere Informationen substituieren und bündeln" (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 284). Aus Risikoverminderungsgesichtspunkten gibt es zwei Funktionen, die die Marke einnimmt. Der Marke wird durch ihre Bekanntheit, Kompetenz und Identität Vertrauen geschenkt (*Vertrauensfunktion*). Bei der Beurteilung von Produkten oder Anbietern ist der Nachfrager bei vielen Eigenschaften auf Vertrauen angewiesen. Aufgrund von bisherigen Erfahrungen wird dieses Vertrauen mit der Markierung auch in gewissem Maße dem neu zu beurteilenden Produkt entgegengebracht (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9f.). Eng verbunden mit dem Vertrauensgedanken kann die Marke ebenfalls als ein Signal für eine bestimmte Leistungsqualität aufgefasst werden. Mit ihr wird eine Sicherheit in Bezug auf ein bestimmtes Qualitätsniveau in Verbindung gebracht. Sie übernimmt daher eine *Qualitätssicherungsfunktion* (vgl. Keller 2003, S. 9). Die gerade besprochenen Funktionen bewirken alle eine Reduktion des Such- und Informationsaufwandes, bzw. aus transaktionskostentheoretischer Sicht eine Verminderung der Such- und Informationskosten. Folgt man dieser Auffassung, werden Markenprodukte im Vergleich zu ihren unmarkierten Pendants günstiger, da letztlich die Summe

aus Preis und Transaktionskosten kaufverhaltensrelevant ist (vgl. Kaas 1990a, S. 543). In diesem Zusammenhang kann einer Marke eine *Effizienzfunktion* in Bezug auf den Such- und Informationsaufwand zugesprochen werden.

Marken haben zudem für den Kunden eine identitätsstiftende Wirkung (*Identifikationsfunktion*). Zum einen werden sie im Sinne einer Selbstdarstellung des Kunden verwendet. Vor allem durch Marken, die physisch auf benutzten Produkten sichtbar sind (z.B. Kleidung, Zigaretten, Autos), versucht der Käufer, das Image der Marken auf sich selber zu übertragen und so seine Persönlichkeit zu bestätigen oder zu stärken (vgl. Biel 2001, S. 69; Bugdahl 1998, S. 6). Die Selbstdarstellung ist eine Art nach innen gerichtete Identifikation. Zum anderen erfüllt die Marke eine nach außen gerichtete Identifikation, wenn durch die Wahl der Marken eine Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen zum Ausdruck gebracht wird. Während bei der Identifikationsfunktion durch den Kunden versucht wird, seine eigene Persönlichkeit bzw. die Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu signalisieren, kann mit der Marke vom Nachfrager gleichzeitig das eng verwandte Ziel verfolgt werden, *Prestige* im jeweiligen sozialen Umfeld zu erlangen bzw. zum Ausdruck zu bringen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 11f.). Für einige Konsumenten geht die Bedeutung der Marke noch wesentlich weiter, wenn sie eine *Sinnstiftungsfunktion* einnimmt, die früher Religionen und daraus ableitbare Wertesysteme erfüllt haben. Der Grund liegt darin, dass die großen religiösen oder weltanschaulichen Sinnentwürfe an Bedeutung verlieren und der Konsument in dieser „götterlosen“ Welt seine Sinnbeheimatung im Konsum von Marken sucht und findet (vgl. Bauer 1996, S. 2ff.; Lambrecht 2003, S. 95).

2.1.2 Markenmanagement: Markenmanagementverständnis, Einordnung im Rahmen der Unternehmensführung und Aufgabenbereiche

Nach der Diskussion des Markenbegriffs wird in den folgenden beiden Unterabschnitten näher auf den Markenmanagementbegriff und die Aufgabenbereiche des Markenmanagements eingegangen.

2.1.2.1 Ansätze des Markenmanagement- bzw. Markenführungsverständnisses

Das Markenmanagement wird heutzutage in vielen Fällen als ein übergeordnetes, übergreifendes, ganzheitlich integriertes Marketingkonzept für Markenartikel bezeichnet, das deren Aufbau, Pflege und Vertrieb zum Inhalt hat und das seinen Ausdruck in den unterschiedlichen Markenstrategien der Unternehmen findet (vgl. Bruhn 2004b, S. 25ff.). So wird das Markenmanagement in einigen Fällen auf höchster Unternehmensebene eingeordnet. Wie in der Einleitung dargestellt, bezeichnet der Vorstandsvorsitzende der BMW AG eine starke Marke und damit das Markenmanagement als eine von drei wesentlichen Säulen eines erfolgreichen Unternehmens (vgl. o.V. 2004, S. 18).

Wie in 2.1.1.1 diskutiert, hat sich das Markenverständnis im Laufe der Zeit verändert. Dieses zeigt sich ebenfalls in einem Wandel der Ansätze im Markenmanagement bzw. in der Markenführung (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 18ff.). Die folgenden Ausführungen sollen dies verdeutlichen.

Instrumenteller Ansatz der Markenführung

In den Zeiten, in denen das klassische Markenverständnis durch eine reine Eigentums- bzw. Herkunftsfunktion geprägt war, existierte die Markenführung als betriebswirtschaftliches Managementkonzept noch nicht (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 18). Erst mit der Definition der Marke als Merkmalskatalog entstand ein solches Konzept. Dieses kann als so genannter instrumenteller Ansatz der Markenführung bezeichnet werden (vgl. Domizlaff 1951; Findeisen 1925, S. 32; Goldack 1948, S. 22; Hartmann 1966, S. 12f.; Mellerowicz 1963), der als Markentechnik bekannt wurde. Die Markentechnik umfasst vor allem Themengebiete wie die Namensfindung und -gestaltung, die Verpackungsform und den Einsatz der klassischen Werbung (vgl. Hartmann 1966, S. 15). In Anlehnung an die konstitutiven Merkmale der Marke, die die Markendefinition in dieser Zeit beherrschten, wurden feste Grundregeln (Grundgesetze) formuliert, deren Befolgung dem Unternehmen unabhängig von der spezifischen Unternehmens- und Marktsituation Erfolg garantieren sollten (vgl. Domizlaff 1951, S 27ff.).

Funktionsorientierter Ansatz der Markenführung

In der Phase des angebotsbezogenen Markenverständnisses entwickelte sich der funktionsorientierte Ansatz der Markenführung, der im Gegensatz zum instrumentellen Ansatz wesentlich breiter gefasst wurde (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 21f.). So wurden beispielsweise die Marktforschung, Produktentwicklung, Preispolitik und die Distributionspolitik im Rahmen des funktionsorientierten Ansatzes in die Markenführung integriert (vgl. Angehrn 1969, S. 21f.; Hansen 1970, S. 30ff.). Zentral war in diesem Zusammenhang die Frage, wie die betrieblichen Funktionen ausgestaltet werden müssen, um den Erfolg eines Markenartikels zu gewährleisten. Diese Ausgestaltung wurde als wichtiger Wettbewerbsvorteil erachtet. Im Gegensatz zum instrumentellen Ansatz, der die Markierungs- und Verpackungsgestaltung in den Mittelpunkt stellte, wird beim funktionsorientierten Ansatz dem Vertrieb innerhalb der Marketingfunktionen eine zentrale Rolle zugesprochen (vgl. Dubber 1969, S. 17f.; Hansen 1970, S. 41ff.; Meffert/Burmann 2002, S. 22f.).

Verhaltens- bzw. imageorientierter Ansatz der Markenführung

Das wirkungsbezogene Markenverständnis brachte zwei Ansätze der Markenführung hervor. Der erste Ansatz beinhaltet die verhaltens- bzw. imageorientierte Richtung,

die sowohl in der Theorie als auch in der Praxis weite Verbreitung fand (vgl. Aaker/Keller 1990, S. 27ff.; Berekoven 1978; Trommsdorff 1992, S. 458ff.). Basis dieses Ansatzes ist das Verständnis zur Wichtigkeit, zum Zustandekommen und zu den Komponenten des Markenimage (vgl. Aaker 1991; Aaker 1992; Keller 1993, S. 1ff.).[9] Darauf aufbauend wurden Handlungsempfehlungen im Rahmen der Markenführung abgeleitet, die der zielgerichteten Gestaltung des Markenimage dienten. Gegenüber dem funktionsorientierten Ansatz fand eine Erweiterung der Markenführung als Teil des Markenartikel-Marketings zu einer Gleichstellung von Marketing und Markenführung statt. Alle Marketingparameter eines Markenartikelherstellers wurden als imagerelevant aufgefasst (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 24).

Technokratisch-strategieorientierter Ansatz der Markenführung

Als zweite Richtung kann der technokratisch-strategieorientierte Ansatz benannt werden (vgl. Brandmeyer/Schulz 1989, S. 360ff.; Meffert 1988a, S. 115ff. und 289ff.; Voss 1983, S. 17f.). Die imageorientierte Markenführung konzentrierte sich sehr stark auf methodische Gesichtspunkte. Auch wenn die Relevanz aller Marketingmaßnahmen erkannt wurde, fand zumeist nur eine (methodisch-)partialanalytische Betrachtung statt. Die Integration (die funktionsübergreifende Abstimmung) der einzelnen Maßnahmen zur Imagegestaltung wurde weitgehend vernachlässigt. Zur Behebung dieses Defizits fand ein Übergang von der Konzentration auf die Verhaltenskonstruktebene zur Unternehmensführungsebene statt. Die Planung, Steuerung und Koordination aller Markenbildungsmaßnahmen standen im Fokus (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 24f.).

Fraktaler Ansatz der Markenführung

Im Zusammenhang mit dem sozialpsychologischen Markenverständnis entwickelte sich der fraktale Ansatz der Markenführung. Im Rahmen dieses Konzepts besteht die Hauptforderung darin, den Markenkern durch einen Mythos zu ersetzen, um so eine Faszination für die Marke zu wecken. Mit Hilfe so genannter Rituale soll die Marke langfristig mit dem Mythos verbunden werden, um sie dadurch zeitlos und stabil zu gestalten (vgl. Gerken 1994a). Neben dem Mythos soll die Marke zwei weitere Komponenten enthalten. Zum einen sind dies Strömungen und Trends der Zeit (Zeitgeistkomponente, genannt „Kairos“), zum anderen sachliche Informationen (genannt „Logos“), da die Nachfrager neben den mythischen Komponenten auch faktische Kenntnisse über die Marke erwerben möchten (vgl. Gerken 1994b, S. 14). Im Rahmen der Markenführung soll durch radikale Brüche (ständiger Wechsel der Kommunikations-

[9] Hier sei auf die Ausführungen in Gröppel-Klein (2004) zu den verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen in Bezug auf den Prozess von der Informationsaufnahme bis hin zur Speicherung von Marken verwiesen (vgl. Gröppel-Klein 2004, S. 326ff.).

themen und der Markengestalt) eine Profilierung der Marke erzeugt werden (vgl. Gerken 1994a; Gerken 1994b, S. 14). Dieser Bruch in der Kontinuität der Markenführung und die fehlende Operationalisierung des Konzeptes sind wesentliche Kritikpunkte dieses Ansatzes, die zu einem Verfall der Marke führen können. Positiv zu bewerten ist, dass der Ansatz Bestehendes aufbricht und hinterfragt und Elemente in den Vordergrund stellt, die die Faszination der Marke ausmachen (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 27f.).

Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung

Parallel zum fraktalen Ansatz hat sich das identitätsorientierte Markenführungsverständnis entwickelt. Dieses basiert auf der hohen Relevanz der Identität der Marke als strategischen Kern jeder Marke. Diese Identität ist die Voraussetzung für die Bildung und die Stabilität des Konsumentenvertrauens in die Marke und wird zum wichtigen Kaufverhaltensmerkmal (vgl. Kapferer 1992a, S. 39f.; Meffert 1994a, S. 480; Meffert 2004, S. 317; Meffert/Burmann 2002, S. 28). Im Gegensatz zum technokratisch-strategieorientierten Ansatz wird beim identitätsorientierten Ansatz der absatzmarktgerichtete (nach außengerichtete) Managementprozess um eine nach innen gerichtete Perspektive erweitert. Das sozialpsychologische Verständnis der Marke bewirkt zusätzlich einen im geringeren Ausmaß deterministischen und kausal geprägten Denkansatz. Die Wechselseitigkeit von Image und Identität und der außen- und innengerichtete Managementprozess mit dem Ziel der Vernetzung aller markenbeeinflussenden Entscheidungen und Maßnahmen über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg, die zum Aufbau einer starken Markenidentität notwendig sind, stehen im Zentrum dieses Ansatzes (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 29f.).

2.1.2.2 Markenführung als Subsystem einer marketingorientierten Unternehmensführung

Die Markenführung bzw. das Markenmanagement umfasst vielseitige Aufgabenbereiche, die Inhalt des nächsten Unterabschnittes der Arbeit sind. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Markenführung als Subsystem der gesamten marketingorientierten Unternehmensführung verstanden (vgl. Abbildung 2).

Dieser Marketingansatz zeichnet sich durch bestimmte Vorstellungen darüber aus, wie die Führung eines Unternehmens prinzipiell auszugestalten ist und welche Aufgabenfelder und Problembereiche hierbei in Betracht zu ziehen sind (Marketing als Führungskonzept) (vgl. Wiedmann/Heckemüller 2003, S. 15). Im Folgenden sollen nur einige Aspekte dieses spezifischen Marketingansatzes dargestellt werden, wie er seit einiger Zeit vertreten wird (vgl. z.B. Wiedmann 1989; Wiedmann 1993; Wiedmann 1996a).

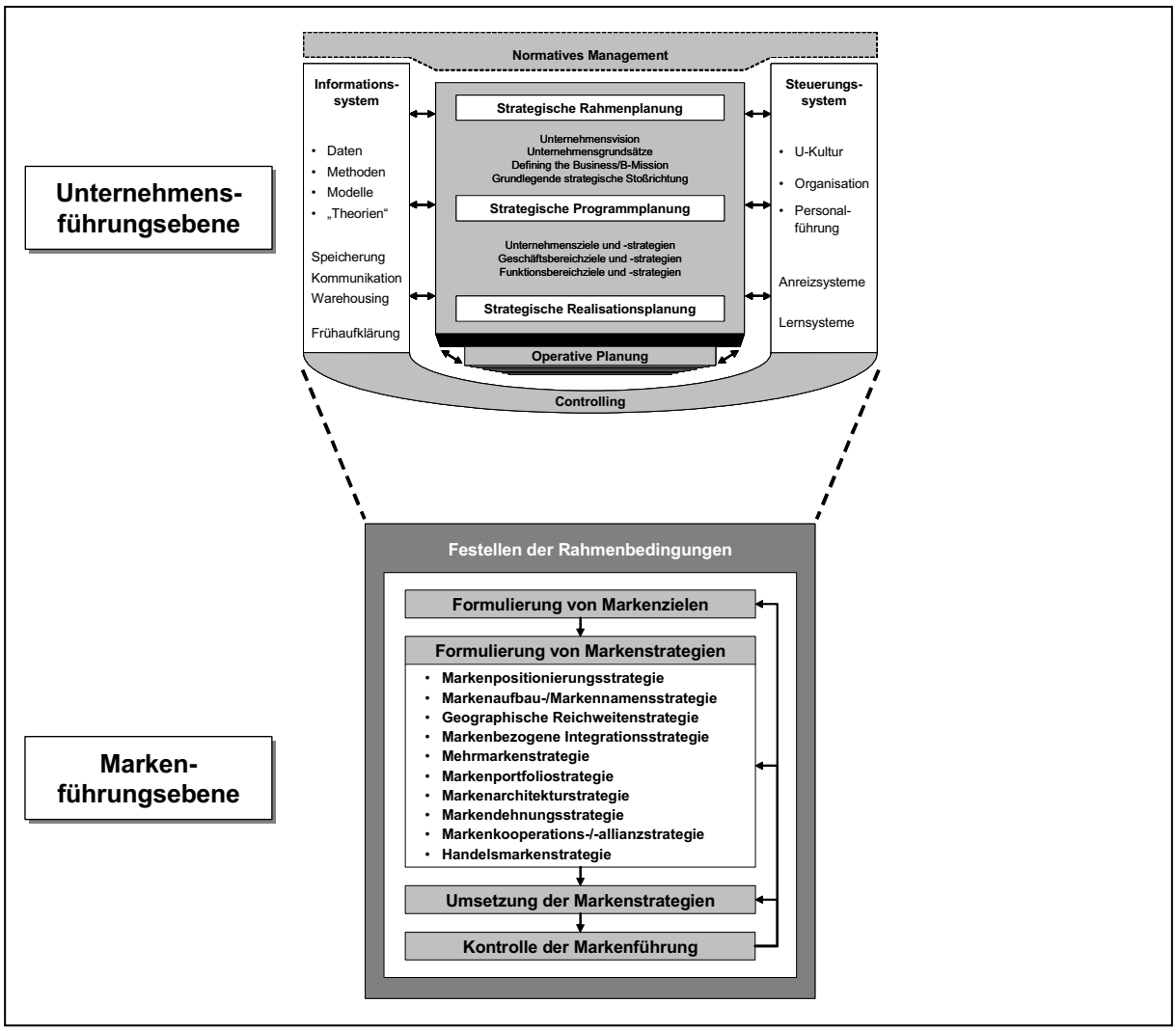


Abbildung 2: Markenführung als Subsystem einer marketingorientierten Unternehmensführung; Quelle: in Anlehnung an Wiedmann 1984; Wiedmann 1989; Wiedmann 2002; Wiedmann 2004a, S. 67; Wiedmann/Kreutzer 1989, S. 70

Im Zentrum dieser Führungs- und Planungsstruktur steht zunächst die Einteilung in ein normatives, strategisches und operatives Management. Im Bereich des *normativen Management* wird die Frage beantwortet, was die richtige Orientierung für das Unternehmen ist (vgl. Wiedmann/Heckemüller 2003, S. 32). Dabei ist das normative Management nicht allein auf der Ebene der allgemeinen Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung angesiedelt, sondern sollte als Funktion tief und sehr konkret auf die anderen Ebenen bzw. auf die operativen und strategischen Entscheidungen einwirken (vgl. Wiedmann 2002; Wiedman/Heckemüller 2003, S. 15).

Das *strategische Management* wird in die drei wesentlichen Teilfunktionen strategische Rahmen-, Programm- und Realisationsplanung untergliedert (vgl. Wiedmann 1984; Wiedmann/Kreutzer 1989). Auf Basis des normativen und strategischen Management wird die *operative Planung* abgeleitet.

Die drei Funktionsfelder werden überdies durch übergreifende Managementsysteme eingerahmt. Dies sind vor allem das *Informationssystem* und das gesamte *Steuerungssystem*, das sich wiederum aus einer Vielzahl von Teilsystemen zusammensetzt, wie z.B. das Organisations- und Personalführungssystem. Ziel dieses Systems ist die Sicherstellung der Einhaltung des festgelegten Unternehmenskurses (vgl. Wiedmann/Heckemüller 2003, S. 16). Die Überprüfung dieser Zielsetzung erfolgt im Rahmen des *Controlling*.

Die Markenführung sollte sich, wie in Abbildung 2 dargestellt, nach den Rahmenbedingungen richten, die die marketingorientierte Unternehmensführung vorgibt. So muss sich beispielsweise ein Corporate Identity und Branding Management den normativen und strategischen Rahmenbedingungen unterstellen. In diesem Zusammenhang ist ein Markenportfolio insofern auszugestalten, als dass es sich vor allem an den Wettbewerbschancen und Kernkompetenzen ausrichtet, die im Rahmen des „Defining the Business“ vorgegeben werden (vgl. Wiedmann 2004a, S. 67).

2.1.2.3 Aufgabenbereiche des Markenmanagements

Das Markenmanagement umfasst eine Vielzahl von Aufgabenbereichen. In Anlehnung an einen allgemeingültigen Managementprozess lassen sich diese Aufgabenbereiche grob untergliedern in die Kategorien „Festellen der Rahmenbedingungen“, „Formulierung von Markenzielen“ „Formulierung von Markenstrategien“, „Ableiten von konkreten Maßnahmen“ und „Kontrolle der Markenführung“. Der untere Teil der Abbildung 2 verdeutlicht dies.

2.1.2.3.1 Festellen der Rahmenbedingungen

Im Vorwege der Formulierung von Markenzielen und der Ableitung von Markenstrategien sollte ein Anbieter von Markenprodukten die Rahmenbedingungen des Markenmanagement analysieren, die speziell für ihn gelten. Betrachtet man die allgemeinen Rahmenbedingungen, haben sich in den letzten Jahren Änderungen ergeben.

Im Bereich der **Märkte** ist eine *wachsende Wettbewerbsintensität* mit einer Inflation von Marken und Produkten auf der gleichen Marktstufe zu beobachten. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Als Beispiele seien der wachsende Druck durch Discount- und Billiganbieter, die Marktöffnung vorher geschützter Märkte, der Eintritt vorher ausländischer Anbieter im Rahmen einer zunehmenden Internationalisierung und die Erweiterung von bestehenden Marken auf neue Produkte und Produktkategorien genannt (vgl. Keller 2003, S. 40f.). Als weiterer Effekt der Internationalisierung kommt es in Verbindung mit einer schnellen Diffusion von Know-how und dem Streben nach Er-

fahrungs- und Größeneffekten zur einer stärkeren *Angleichung der physikalisch-funktionalen Leistungsmerkmale* (vgl. Murphy 1998, S. 1).

Die **Kommunikation** ist zum Aufbau, zur Erhaltung und zur Anpassung von Markenbekanntheit und Markenimage von wesentlicher Bedeutung. In den letzten Jahren zeigt sich eine *Inflation der kommunikativen Maßnahmen* (vgl. Sattler 2001a, S. 30). Die gegenwärtige Informationsüberflutung bewirkt eine *geringere Effizienz von Kommunikationsmaßnahmen*, die es schwieriger macht, den zunehmend weniger involvierten Konsumenten im Rahmen der Markenführung zu erreichen. Zum einen liegt dies an einem geringeren Interesse an Marken- und Produktinformationen, zum anderen sind die Informationsaufnahmekapazitäten des Konsumenten ohnehin begrenzt (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 17). Eine weitere Rahmenbedingung besteht in dem Management eines *stärker fragmentierten Kommunikationsmarktes*. Der Anteil des Kommunikationsbudgets von Unternehmen, der in die klassische Werbung geht, ist in den letzten Jahren zugunsten alternativer Maßnahmen (z.B. neue interaktive elektronische Kommunikationsmöglichkeiten, Sport- und Event-Sponsoring, Product Placement und Point-of-Sale-Maßnahmen) zurückgegangen (vgl. Keller 2003, S. 40).

Im Bereich des **Distributionskanals** müssen die Hersteller die *stärkere Machtposition* und die *Emanzipation* des Handels in ihre Markenstrategien einbeziehen. Eine Diskussion der Gründe der Machtverschiebung vom Hersteller zum Handel findet sich in Punkt 2.1.1.2.1.

Wesentliche Veränderungen ergeben sich auch bei den **Kunden**. Der Kunde hat heute eine *größere Erfahrung im Umgang mit dem Marketing* der Unternehmen. Durch die Medien, Meinungsportale, Testzeitschriften, Verbraucherinformationen etc. ist er nicht nur relativ gut über die verschiedenen Maßnahmen informiert, sondern erkennt auch die Motivation und die wahre Leistung, die hinter diesen Maßnahmen steht (vgl. Keller 2003, S. 39). In Bezug auf die *Preis- und Qualitätsorientierung* können im Wesentlichen drei Gruppen identifiziert werden: Schnäppchenjäger (stark preisorientiert) machen 35% der deutschen Konsumenten aus, Qualitätskäufer (sehr leistungs-/qualitätsorientiert und gering preisorientiert) 36% und die so genannten „Smart-Shopper“ (gleichzeitig preis- und leistungs-/qualitätsorientiert) 29% (vgl. Grey Strategic Planning 1996, S. 25). Um im Markt zu bestehen, ergeben sich dadurch spezielle Herausforderungen für Markenprodukthersteller. Die Schnäppchenjäger präferieren eher Niedrigpreis-Verkaufsstellen (wie Discounter) und preisattraktive Handelsmarken. Um die Qualitätskäufer besteht aufgrund deren höheren Preisbereitschaft ein starker Wettbewerb, den nur starke Marken für sich entscheiden können. Bei den „Smart-Shoppern“ kann ebenfalls eher eine Abnahme der Markenloyalität beobachtet werden. Anstatt einer Marke konsequent treu zu bleiben, entscheiden diese Konsumenten wohldurchdacht, was zu einem Markenwechsel aus rationalen

Gesichtspunkten führen kann. Daher ist in dieser Gruppe eher ein begrenztes Preispremium zu realisieren (vgl. Meffert/Giloth 2002, S. 110ff.). Hinsichtlich der *Markentreue und Markenbereitschaft* der Kunden kann auf Basis verschiedener Studien festgehalten werden, dass eine Vielzahl der Konsumenten weiterhin markentreu ist, aber dass die Grenzen zwischen Hersteller- und Handelsmarken zunehmend verwässern. Nimmt der wahrgenommene Qualitätsunterschied zwischen Herstellermarken- und Handelsmarkenprodukten weiterhin ab und gelingt es den Herstellermarken nicht, ein klares Markenprofil aufzubauen, nimmt die Markenbereitschaft (das Ausmaß, indem bei einer Kaufentscheidung an ein Markenprodukt gedacht wird) zugunsten der Wichtigkeit des Preises ab, bei dem Handelsmarken und Discountermarken zumeist günstiger sind (vgl. zusammenfassend Esch/Wicke 2001, S. 27ff.). Es gibt jedoch auch eine Vielzahl an Trends im Verbraucherverhalten, von denen Markenprodukte profitieren können. Zu nennen ist als erstes Beispiel die *Convenienceorientierung* im Rahmen der Sortimente, der Bestell- und Lieferdienste und der Handelsformen (vgl. Swoboda 1999, S. 95ff.). Im Rahmen der convenienceorientierten Einkaufsstätten (z.B. Tankstellen und Kioske) haben Markenprodukte aufgrund des begrenzten Regalraums, der höheren Preisbereitschaft der Konsumenten, der oft mittelständischen Unternehmensstruktur und der Fokussierung auf Umsatzstärke und Umschlagshäufigkeit der Produkte Vorteile gegenüber Handelsmarken (vgl. Meffert/Giloth 2002, S. 114f.). Weitere Chancen der Herstellermarken ergeben sich mit der zunehmenden *Erlebnisorientierung* und der *Gesundheits- und Wellnessorientierung* (vgl. Meffert/Giloth 2002, S. 115ff.) der Kunden. Ziel muss es in diesem Zusammenhang sein, Erlebniswelten der Marken zu schaffen (vgl. Weinberg/Diehl 2001, S. 185ff.) bzw. eine klare Gesundheits- und Wellnesspositionierung der Markenprodukte zu etablieren, um sich so erfolgreich von den Handelsmarken abzugrenzen (vgl. Meffert/Giloth 2002, S. 117). Schließlich ergeben sich Gelegenheiten für etablierte Marken im Rahmen der *zunehmenden Bedeutung des Internet und des E-Commerce* für den Kunden, die sich in den hohen Zahlen der Internetnutzer und ihrer zunehmenden Bereitschaft widerspiegelt, Geld auszugeben (vgl. Frenzel 2003, S. 15). Im Internet können Marken als emotionale Stütze eine Orientierungshilfe für den Kunden darstellen (vgl. Hamm 1997, S. 46) und von ihrem „offline“ aufgebauten Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung profitieren (vgl. Stern Trendprofile 2000, S. 32). Als letzte an dieser Stelle diskutierte Herausforderung auf Kundenebene ist der *hybride Konsument* zu nennen, der sich durch ein sehr heterogenes Kaufverhalten auszeichnet (beim Auto BMW, bei den Lebensmitteln Aldi-Produkte). Dieses vordergründig hybride Verhalten kann oftmals durch eine Analyse vielfältiger Faktoren erklärt werden. Zu nennen sind beispielsweise das soziale Umfeld, in dem man sich mit dem gekauften Produkt bewegt, die Einkaufssituation oder das Bestreben, bei manchen Produkten zu sparen, um bei anderen mehr Geldmittel zur Verfügung zu

haben. Für die Markenführung ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die jeweils zugrunde liegenden Einflussfaktoren zu bestimmen, um sich auf das jeweilige Verhalten einstellen zu können (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 26).

Neben den Rahmenbedingungen im Bereich des Marktes, der Distribution, des Handels und der Kunden sind auch die **internen Gegebenheiten** des Unternehmens zu analysieren. Zu beachten sind *organisatorische Gesichtspunkte*. Herausforderungen ergeben sich beispielsweise daraus, dass oftmals junge, unerfahrene Produktmanager die Markenführung übernehmen. Hinzu kommt, dass viele Produktmanager ihre Aufgabe als Sprungbrett für die weitere Karriere ansehen und daher kurzfristige Ergebniswirkungen über die nachhaltige Stärkung der Marke stellen (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 39). Eine zusätzliche Komplexität der Markenführung ergibt sich durch verschiedenartige Produkte, die unter einer Marke geführt werden. In diesem Zusammenhang müssen Strategien für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt werden, die aus Markenführungsgesichtspunkten integriert und koordiniert werden müssten (vgl. Aaker 1996, S. 341). Eine weitere Koordinationsherausforderung besteht in der Einbeziehung von verschiedenen Organisationen (z.B. Agenturen) und Individuen in die Markenkommunikation, die es aufeinander abzustimmen gilt, um die strategischen Markenziele zu erreichen (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 12f.). Die große Bedeutung der Marke für die Unternehmensreputation erfordert die Beteiligung des Topmanagements an der Markenführung (vgl. Nilson 1998, S. 221). Ein entsprechendes Markenverständnis ist im Lichte der vielschichtigen täglichen Problemstellungen in der Chefetage jedoch zumeist nicht vorhanden (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 40). Die *Kurzfristigkeit im Markenmanagement* ist jedoch nicht ausschließlich in der Organisation begründet. Die steigende Bedeutung des Shareholder-Value-Konzepts in der Unternehmensführung stellt finanzwirtschaftliche, oft kurzfristige Messgrößen in den Vordergrund. Verhaltenswissenschaftliche, langfristige Größen wie das Markenimage, finden in diesem Kontext wenig Beachtung (vgl. Aaker 1996, S. 34f.). Dies wird durch kurzfristige, ökonomische Erfolgsgrößen begünstigt, die im Rahmen von Kontroll- und Entlohnungsmechanismen Anwendung finden. Entsprechend orientieren sich Markenmanager an dem Erfolgsbewertungszeitrahmen anstelle einer verhaltenswissenschaftlichen Langfristbetrachtung (vgl. Kapferer 1992a, S. 31). Ein weiterer Aspekt dem in der Markenführung Rechung getragen werden muss, ist der *Spagat zwischen Kontinuität und Anpassung*. Kontinuität ist einer der wichtigsten Faktoren in der Markenführung. Der Aufbau von klaren inneren Markenbildern beim Konsumenten bedarf beispielsweise der Durchhaltung eines einmal beschlossenen Konzeptes (vgl. Ruge 2001, S. 176). Zu beachten ist jedoch, dass sich die Bedürfnisse der Kunden ändern, was eine Anpassung der Marke erfordert. Eine Markenstrategie sollte in diesem Kontext Basis für Kontinuität sein, aber gleichzeitig notwendige An-

passungen an Änderungen in der Zielgruppe und deren Wünsche zulassen (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 41).

Markenmanagement erfordert in einem ersten Schritt die Analyse der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen, von denen einige an dieser Stelle diskutiert wurden. Auf Basis dieser Betrachtungen kann in der Folge eine Ableitung der Markenziele des Unternehmens erfolgen.

2.1.2.3.2 Formulierung von Markenzielen

Der Strategieplanungs- und der Umsetzungsphase sollte eine klare Zielformulierung vorangestellt werden.

Die Markenführungsziele können im Sinne einer *Wirkungskette* in verhaltenswissenschaftliche und ökonomische Ziele sowie Unternehmensziele untergliedert werden, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Wiedmann/Ludewig 2005, S. 94ff.).

Als Globalziel der Unternehmung kann die langfristige Existenzsicherung durch den Erhalt und die Steigerung des Unternehmenswerts angesehen werden (vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 13). Entsprechend sollte als *Globalziel der Markenführung* der Aufbau und Erhalt von starken Marken verfolgt werden, um so den Unternehmenswert zu unterstützen. Im Rahmen der Markenführung hat sich der Markenwert als zentrale Steuerungs- und Zielgröße herauskristallisiert, wenn es um die Definition und Messung von Markenzielen geht (vgl. Esch 2003, S. 63). Die Verbindung von Markenwert und Unternehmenswert zeigt sich in den zum Teil hohen Anteilen des Markenwerts an dem Unternehmenswert (vgl. Punkt 2.1.1.2.1).

Das Globalziel der Markenführung kann durch die Erreichung von *ökonomischen Zielen der Markenführung* umgesetzt werden. Wie in Punkt 2.1.1.2.1 dargestellt, haben starke Marken beispielsweise das Potential, einen höheren Preisspielraum, einen erhöhten Absatz und eine Beschleunigung der Marktdurchdringung zu bewirken. Diese verbesserten ökonomischen Parameter bedingen den monetären Wert einer Marke, der in der Literatur auch als finanzorientierter Wert der Marke bezeichnet wird (vgl. Bentele et al. 2003, S. 12).

Die ökonomischen Ziele der Markenführung sind jedoch nicht direkt erreichbar, sondern nur mittelbar über die Verwirklichung von *verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen* (vgl. Wiedmann/Ludewig 2004, S. 10). Auch der finanzorientierte Markenwert entsteht beim Konsumenten. Dies bringt Kapferer zum Ausdruck, wenn er vom Markenwert in den Köpfen der potentiellen Konsumenten spricht (vgl. Kapferer 1992a, S. 9). In diesem Zusammenhang bietet sich der verhaltenswissenschaftliche Markenwert als Zielgröße an, der einzelne verhaltenswissenschaftliche Zielgrößen wie bei-

spielsweise die Markenzufriedenheit und die Markenloyalität (vgl. dazu Homburg/Giering 2001, S. 1162ff.) integriert (vgl. Wiedmann/Ludewig 2005, S. 94f.).

Diese verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen können dann wiederum durch die *Stellhebel* der Markenführung verwirklicht werden. Nach dem Ansatz von Keller (vgl. Keller 1993, S. 1ff.) sind dies die Markenbekanntheit und das Markenimage als wesentliche Komponenten des Markenwissens, das in den Köpfen der Konsumenten gespeichert ist und welches wiederum die Grundlage des Markenwertes darstellt.

Die Verbindung der drei Zieldimensionen/-ebenen und der Stellhebel der Markenführung kann im Rahmen einer *Wirkungskette* erfolgen, die die relevanten Zielgrößen auf allen Ebenen darstellt und die (Kausal-)Beziehungen und Wirkungen zwischen den einzelnen Größen darlegt (vgl. Wiedmann/Ludewig 2004, S. 6ff.).

2.1.2.3.3 Formulierung von Markenstrategien

Nachdem die Ziele der Markenführung festgelegt worden sind, ist es die Aufgabe des Markenmanagement, Markenstrategien vor dem Hintergrund der Ziele und der Rahmenbedingungen abzuleiten. Die Vielfalt der Markenstrategien wird an dieser Stelle untergliedert in zehn Teilbereiche kurz angerissen.

Ein erster wichtiger Gesichtspunkt ergibt sich mit der **Positionierungsstrategie der Marke(n)**. Die Markenpositionierung thematisiert die zielgerichtete Gestaltung der Stellung einer Marke im Markt in Bezug auf (von den Kunden subjektiv wahrgenommenen) zentralen (Positionierungs-)Dimensionen durch den Anbieter der Marke (vgl. Brockhoff 1999, S. 136; Sattler 2001a, S. 88). Der Aufbau starker Marken erfordert die Implementierung einer klaren Positionierung, die sich durch einen Fit zum Unternehmen, durch Relevanz für die Kunden, durch subjektive Wahrnehmung der Kunden, durch eine Abgrenzung von der Konkurrenz und eine langfristige Perspektive auszeichnet (vgl. Esch 2001a, S. 236; Esch 2001b, S. 1125).

Im Zusammenhang mit der **Markenaufbau-** und **Markennamensstrategie** wird das Ziel verfolgt, möglichst schnell ein starkes, positives, prägnantes und eigenständiges Markenimage bei den relevanten Zielgruppen aufzubauen (vgl. Esch/Langner 2004, S. 1133). Dieser Aufbau wird im Wesentlichen durch die Markenkommunikation und die Markierung (Branding) der Marke erreicht (vgl. Esch/Langner 2001a, S. 442). Unter Branding sollen alle Maßnahmen verstanden werden, „… die dazu geeignet sind, ein Produkt aus der Masse gleichartiger Produkte herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Produkten zu einer bestimmten Marke ermöglichen“ (Esch/Langner 2001a, S. 442). Das Branding wird vor allem durch den verbalen Reiz *Markenname* (zur Entwicklung und Gestaltung von Markennamen vgl. z.B. Herstatt/Sachse 2004, S. 1179ff.; Kirchner 2001, S. 477ff.; Kohli/LaBahn/Thakor 2001, S. 453ff.) sowie durch die visuellen Reize *Markenzeichen (bzw. Markenbild)*

(zur Gestaltung von Markenlogos vgl. z.B. Esch/Langner 2001b, S. 497ff.) und die *physische Angebotsgestaltung* in Form der Produkt- bzw. Verpackungsgestaltung (zur Bedeutung der physischen Produktgestaltung und Verpackungspolitik im Rahmen der Markengestaltung vgl. z.B. Koppelmann 2004, S. 1387ff.; Wiezorek 2004, S. 1223ff.) umgesetzt (vgl. Langner 2003, S. 27).

In Bezug auf die **geographische Reichweitenstrategie** ist der geographische Geltungs- und Einsatzraum von Marken Gegenstand der Diskussion. In der Markenliteratur wird sich in diesem Zusammenhang häufig auf die Abgrenzung von Regionen in Form von Nationengrenzen konzentriert. Folgt man dieser Diskussion kann auch der Begriff *geopolitische Reichweitenstrategie* verwendet werden (vgl. Becker 2004, S. 664ff.). Im Kontext des Geltungsraumes einer Marke können grundlegend die Optionen teilnationale Marken (z.B. regionale Marken), nationale Marken, internationale Marken (z.B. mit Spezialformen wie Euromarken) und Weltmarken unterschieden werden (vgl. Becker 2004, S. 664ff.; Briskorn 1991, S. 329). Die Besonderheiten im Umgang mit den geographischen Reichweitenstrategien zeigen sich vor allem in zwei Fragestellungen. Zum einen ist dies die Frage, ob die Marken in den verschiedenen Regionen gleichartig auftreten sollten (Standardisierung) oder ob regionsspezifische Anpassungen (Differenzierung) vorgenommen werden. Zum anderen müssen diese Entscheidungen im Zuge von sich verändernden Markt- und Rahmenbedingungen immer wieder neu hinterfragt werden (vgl. Voeth/Wagemann 2004, S. 1073).

In Zusammenhang mit den **markenbezogenen Integrationsstrategien** wird die Fragestellung diskutiert, welche Anzahl von Produkten unter einem Markenzeichen angeboten wird. Es liegt ein Spektrum von Strategiealternativen vor, die sich im Hinblick auf den Integrationsgrad unterscheiden (vgl. Sattler 2001a, S. 69; Schiele 1997, S. 178ff.; Simon 1985, S. 200ff.). Bei der *Einzelmarke* wird für jedes einzelne Produkt eines Anbieters jeweils ein eigene Marke geschaffen und im Markt etabliert (vgl. Becker 2001a, S. 196; Becker 2001b, S. 302). Die Einzelmarke kann auch als Produkt- oder Monomarke (vgl. Becker 2001a, S. 196f.) sowie als Individual Brand Name (vgl. Assael 1990, S. 305ff.) bezeichnet werden. Dies ist die Extremform minimaler Integration (vgl. Sattler 2001a, S. 69). Bei der *Familienmarke* werden alle Produkte einer bestimmten Produktgruppe (Produktlinie) unter einer einheitlichen Marke angeboten (vgl. Becker 2001b, S. 304). Die Familienmarke wird auch als Produktgruppen- oder Range-Marke (vgl. Becker 2001a, S. 199ff.) bzw. als Product Line Name (vgl. Assael 1990, S. 305ff.) betitelt. Die Familienmarke nimmt die Mitte zwischen den beiden Extremformen Einzelmarke und *Dachmarke* ein. Bei einer Dachmarkenstrategie (auch Umbrella Branding Strategy genannt; vgl. Kapferer 1992b, S. 114) wird jedes Produkt eines Unternehmens unter der gleichen Marke angeboten (vgl. Becker 2004, S. 647).

Alternative Bezeichnungen sind Programm- oder Company-Marke (vgl. Becker 2001a, S. 197f.) sowie Corporate Brand Name (vgl. Assael 1990, S. 305ff.). Diese Strategie hat den höchsten Integrationsgrad (vgl. Sattler 2001a, S. 71). Die drei verschiedenen (reinen) Strategieformen weisen alle spezifische Vor- und Nachteile auf. Viele Unternehmen wählen im Rahmen ihrer Markenpolitik oftmals nicht nur einen Typ, sondern verwenden Kombinationen (vgl. Becker 2001a, S. 200ff.; Becker 2001b, S. 308ff.; Becker 2004, S. 651).

Mehrmarkenstrategien sind dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Marken eines Anbieters gleichzeitig auf den gleichen (Produkt-)Markt ausgerichtet sind, wobei sich die Produkte unter den Marken dabei in sachlich-funktionalen Leistungsmerkmalen und/oder Marketinginstrumentarien und/oder emotionalen Gesichtspunkten voneinander unterscheiden. Die Marken treten (in der Wahrnehmung der Nachfrager) getrennt am Markt auf und werden im Unternehmen typischerweise organisatorisch getrennt voneinander geführt (vgl. Esch 2003, S. 359; Meffert/Perrey 2001, S. 688; Meffert/Perrey 2002, S. 206; Sattler 2001a, S. 97). Der Grundgedanke hinter den Mehrmarkenstrategien besteht darin, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, zwischen verschiedenen Marken des eigenen Unternehmens zu wählen, statt zwischen nur einer eigenen Marke und Konkurrenzmarken (vgl. Mason/Milne 1994, S. 163).

Während sich Mehrmarkenstrategien nur auf das Vorhandensein von mehreren Marken in der gleichen Produktkategorie beziehen, können **Markenportfoliostrategien** neben diesen Mehrmarkenstrategien darüber hinaus als weitere Art gleichzeitig auch das Bestehen von mehreren Marken in unterschiedlichen Produktkategorien umfassen (vgl. Esch 2003, S. 359).

Eine **Markenarchitekturstrategie** umfasst die Anordnung sämtlicher Marken eines Unternehmens mit dem Zweck der Festlegung der Positionierung. In diesem Zusammenhang sollen die Rollen der Marken, ihre Beziehungen untereinander sowie die Marken-Produkt-Beziehungen aus strategischer Sicht bestimmt werden (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 102; Kapferer 1998, S. 188).[10]

Die **Markendehnungsstrategie** und die **Markenkooperations-/-allianzstrategie** werden in Punkt 2.2.1.2.1 und 2.2.1.2.2 einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Handelsmarkenstrategien umfassen Strategien für Marken, bei denen Handelsunternehmen die Inhaber sind. Mattmüller und Tunder zeigen in diesem Zusammenhang, dass eine Unterscheidung in echte Marken im Sinne von Herstellermarken und unechte Marken im Sinne von Handelsmarken heutzutage nicht mehr gerechtfertigt

[10] Zur weiteren Vertiefung von Markenportfolios und Markenarchitekturen vgl. beispielsweise Esch/Bräutigam 2001a, S. 713ff.; Esch/Bräutigam 2001b, S. 27ff.; Esch et al. 2004, S. 749ff.; Joachimsthaler/Pfeiffer 2004, S. 725ff. sowie Kapferer 2001b, S. 671ff..

ist, da beide den zentralen Differenzierungsanforderungen genügen können, die für eine Marke zentral sind (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 954). Vielmehr sind sowohl die Hersteller- als auch die Handelsmarke als Unterformen der Markenware zu bezeichnen (vgl. Müller-Hagedorn 1998, S. 432). Eine Abgrenzung zwischen den beiden kann nur auf Basis der Markeninhaber erfolgen. Neben einigen Besonderheiten, die beispielsweise in der zweiseitigen Ausrichtung der Handelsmarken in Form einer Profilierungsfunktion gegenüber den Verbrauchern und gleichzeitiger Funktion eines Machtinstrumentes gegenüber Lieferanten (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 955) zum Ausdruck kommen, finden an dieser Stelle die vorher diskutierten Strategien ebenfalls analog Anwendung. So muss auch für Handelsmarken z.B. eine Positionierungsstrategie gewählt werden (Generics, klassische Handelsmarke oder Premiummarke) und eine markenbezogene Integrationsentscheidung (Produktmarke, Warengruppenmarke, Sortimentsmarke oder Retail Marke) getroffen werden (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 961ff.).

2.1.2.3.4 Umsetzung und Kontrolle der Markenstrategien

Nach der Formulierung der Markenstrategien müssen diese im nächsten Schritt **umgesetzt** werden. In diesem Kontext muss die Markenführung in Einklang mit dem gesamten Marketinginstrumentarium gebracht werden. So sind im Rahmen der Abstimmung beispielsweise die Bereiche Corporate Identity (vgl. Wiedmann 1996b; Wiedmann 2004b, S. 1413ff.), Produktgestaltung (vgl. Koppelmann 2004, S. 1387ff.), Preispolitik (vgl. Diller 2004, S. 1649ff.), Markenkommunikation (Bentele/Hoepfner 2004, S. 1537ff.; Bruhn 2004c, S. 1443ff.; Bruhn 2004d, S. 1595ff.; Esch/Redler 2004, S. 1469ff.; Gedenk 2004, S. 1515ff.; Link 2004, S. 1567ff.; Löbler/Markgraf 2004, S. 1493ff.) und Vertriebspolitik (vgl. Swoboda/Giersch 2004, S. 1709ff.) von Bedeutung.

Schließlich sollte die Markenführung im Rahmen einer **Erfolgskontrolle** überprüft werden. In diesem Kontext findet das Markencontrolling Anwendung, dessen primäre Zielsetzung die Ermittlung und Bereitstellung von vielfältigen Informationen über den Erfolgsbeitrag der einzelnen Marke ist (vgl. Güldenberg/Franzen 1994, S. 1338ff.). Diese Berichterstattung über Kosten- und Ertragsdaten sollte jedoch nicht rein zum Zwecke einer jährlichen oder vierteljährlichen internen und/oder externen Rechnungslegung erfolgen. Vielmehr sollte die Unterstützung der Markenführung im Vordergrund stehen (vgl. Wiedmann 1994, S. 1311). Somit sind eine effektive und effiziente Markenführung und das Markencontrolling nicht voneinander zu trennen (vgl. Tomczak/Reinecke/Kaetzke 2004, S. 1823ff.). Als Instrumentarien im Rahmen der Erfolgskontrolle stehen beispielsweise die vielfältigen Verfahren der Markenbewertung (vgl. z.B. Trommsdorff 2004, S. 1855ff.; Wiedmann/Meissner 2002) oder die BrandScoreCard (vgl. Linxweiler/Brucker 2004, S. 1879ff.) zur Verfügung.

2.2 Grundlegung auf dem Gebiet Markenlizenzierung

Fruchtbonbons von Granini, Uhren von Joop oder Einwegkameras von Polaroid. Die Produkte sind vielen Konsumenten bekannt. Nur wenige Verbraucher wissen jedoch, dass hinter den Produkten in manchen Fällen andere Unternehmen stehen. Die Granini-Fruchtbonbons werden beispielsweise vom Bonbonproduzent Ragolds produziert und vertrieben. Die Joop-Uhren sind letztlich Uhren vom Lifestyle-Konzern Egana-Goldpfeil und Polaroid-Einwegkameras kommen aus dem Hause Concord Camera, einem der weltweit größten Hersteller von Einwegkameras. Der Marketingansatz, der hier zum Einsatz gelangt, bezeichnet man als Markenlizenzierung.

In Punkt 2.2 wird der erste Themenkomplex diskutiert, durch den der Begriff Markenlizenzwert wesentlich beschrieben wird. In diesem Kontext wird in Punkt 2.2.1 mit einer Kennzeichnung der Markenlizenzierung begonnen. Darauf erfolgt eine Thematisierung von Zielen und Risiken der Markenlizenzierung (2.2.2). In Punkt 2.2.3 wird die Bedeutung der Markenlizenzierung für die Unternehmenspraxis anhand von Zahlenmaterial untermauert, bevor das Grundlagenkapitel zur Markenlizenzierung mit einer ausführlichen Betrachtung des Markenlizenzmanagement schließt (2.2.4).

2.2.1 Ansatzpunkte zur Charakterisierung der Markenlizenzierung

In den folgenden Unterkapiteln wird die Markenlizenz gekennzeichnet. Beginnend werden klassische Sichtweisen betrachtet, bevor Dimensionen diskutiert werden, die die Grundlage der Markenlizenzierungsdefinition der vorliegenden Arbeit darstellen.

2.2.1.1 Klassische Charakterisierung der Markenlizenzierung

2.2.1.1.1 Markenlizenzcharakterisierung aus juristischem Blickwinkel

An dieser Stelle soll mit einer rechtlich orientierten Kennzeichnung der Markenlizenzierung begonnen werden, da das Konzept bisher in der Wissenschaft vor allem aus einem juristischen Blickwinkel betrachtet wurde (vgl. z.B. Engels 1999; Gouga 1996; Loewenheim 1994; Schanda 1994; Weinmann 1996).

Knüpft man zunächst am allgemeinen Lizenzbegriff an, so lässt sich in den letzten Jahren ein Wandel in der vorherrschenden Interpretation konstatieren. Unter der **Lizenz** wurde früher vor allem der Verzicht des Inhabers eines gesetzlichen Schutzrechts auf seine Befugnis verstanden, dem Lizenznehmer die Nutzung des geschützten Objektes zu verbieten. Heutzutage hat sich in Deutschland hingegen ein Verständnis von einer Lizenz als positiver Rechtserwerb durchgesetzt. Durch die Lizenz wird somit ein Nutzungsrecht, Patent, Gebrauchsmuster oder ein ähnliches Recht vollständig oder teilweise vom Rechtsinhaber auf eine andere Person übertragen (vgl. Bühling 1999, S. 4; Weihermüller 1982, S. 14f.).

Bei der **Markenlizenzierung** ist die Nutzung einer Marke Gegenstand des Lizenzvertrages. Der Marken(rechts)inhaber (Lizenzgeber) gewährt im Rahmen eines Vertragsverhältnisses einem oder mehreren anderen Herstellern (Lizenznehmern) das Recht zur Nutzung seiner Marke (Markenname, Markenlogo, Markensymbole etc.) für die Markierung derer Produkte gegen Entrichtung einer bestimmten Lizenzgebühr (vgl. Binder 1997, S. 179; Keller 2003, S. 371; Schweiger 1995, Sp. 926f.; Völckner 2004, S. 82).[11] Bezogen auf die Markenrechte handelt es sich also um eine „… vom Berechtigten autorisierte Verwendung eines Markenzeichens durch einen anderen als dessen Inhaber" (Kutz 2000, S. 32). Neben der Zahlung der im Lizenzvertrag genau geregelten Lizenzgebühr verpflichtet sich der Lizenznehmer zusätzlich zur Einhaltung spezifischer vertraglicher Vorgaben (vgl. Braitmayer 1998, S. 2). So ist der Nutzungsumfang der Marke durch den Lizenzgeber typischerweise an bestimmte Regionen, Produkte und Zeiträume gebunden (vgl. Binder 1996a, S. 60), die im Detail Gegenstand spezifischer vertraglicher Abstimmungen sind.

2.2.1.1.2 Charakterisierung anhand von Formen der Markenlizenzierung

Eine weitere klassische Kennzeichnung der Markenlizenzierung bietet sich anhand verschiedener Formen der Markenlizenz an, wie sie in der Literatur verwendet werden. Hierbei können Grundformen und Sonderformen unterschieden werden.

Grundformen der Markenlizenzierung

Grundformen der Markenlizenzierung bzw. des Brand Licensing (auch Corporate (Trademark) Licensing genannt, falls es bei der Übertragung um Firmennamen geht (vgl. Braitmayer 1998, S. 47; Keller 2003, S. 375)) sind das Brand Extension Licensing, das Brand Promotion Licensing und das International Brand Licensing (vgl. Binder 2001a, S. 397ff.; Braitmayer 1998, S. 47ff.).

Das **Brand Extension Licensing** umfasst vor allem Produkte, die typischerweise zwar nicht direkt mit dem Stammprodukt verwandt sind, aber sich dennoch unter dem Markendach einordnen und die kongruent zum Gesamtbild der Marke passen (vgl. Braitmayer 1998, S. 28). Der Name weist darauf hin, dass diese Grundform der Markenlizenzierung einen Markentransfer beinhaltet, der jedoch über einen externen Partner realisiert wird. Insofern kann das Brand Extension Licensing als Spezialfall des Markentransfers aufgefasst werden (vgl. Kutz 2000, S. 36).

Ziel dieser Form der Markenlizenzierung ist die Übertragung wesentlicher Imagefaktoren einer Marke auf neue Produkte in neuen Marktsegmenten (vgl. Konkle 1993).

[11] Neben den Lizenzgebern und Lizenznehmern sind als dritter möglicher Partner Lizenzagenturen zu nennen. Diese können selber Rechteinhaber sein oder vermarkten für die Lizenzgeber (Rechteerzeuger) die Urheberrechte (vgl. Böll 2001a, S. 33).

So ist es oftmals die Marke und deren Image die das Produkt im Vergleich zum Wettbewerb differenziert. Würde das Produkt ohne die Lizenzmarke bzw. unter einer anderen Marke ohne die gleiche Strahlkraft angeboten werden, so wäre der Markterfolg in manchen Fällen zumindest fragwürdig zu beurteilen (vgl. Binder 2001a, S. 397).

Typischerweise werden Lizenzprodukte beim Brand Extension Licensing speziell für die Marke neu entwickelt, anstatt bereits vorhandene Produkte mit der Lizenzmarke zu versehen. Insofern wird versucht, eine eigenständige Produktaussage zu gewährleisten (vgl. Binder 2001a, S. 397f.). Dadurch, dass diese neuen Produkte auf andere Kundenprobleme ausgerichtet sind als das Ausgangssortiment der Marke, darf davon ausgegangen werden, dass etwaige Kannibalisierungseffekte zwischen dem Lizenzprodukt und den anderen Produkten unter der Marke beim Brand Extension Licensing weitestgehend unterbleiben (vgl. Braitmayer 1998, S. 28).

Neben den oft bekannten Lizenzprodukten im Mode- und Lebensmittelsektor (z.B. Davidoff Parfum und Sinalco Fruchtbonbons) lassen sich Lizenzmarken identifizieren, die bezüglich ihrer Herkunft- und Erweiterungskategorie einer gewissen Konsistenz entbehren (vgl. Binder 1997, S. 189). Beispielhaft seien hier Camel und Marlboro genannt, die mittels Lizenzvergabe erfolgreich in den Bekleidungs- und Zubehörmarkt für Outdoor und Abenteuer eingestiegen sind (vgl. Binder 1997, S. 189).

Das **Brand Promotion Licensing** bezieht sich auf Produkte der Geschenk-, Werbe-, Sympathie- und Fanartikelbereiche sowie Souvenirs oder ähnliche markenspezifische Devotionalien (vgl. Binder 2001a, S. 399). Typische Beispiele stellen Fanartikel verschiedener Sportvereine sowie Promotion-Sortimente vieler Markenartikelhersteller (z.B. Coca Cola, Marlboro) dar.

Im Vergleich zum Brand Extension Licensing geht es bei diesen Produkten weniger um die Lösung von konstitutiven Verbrauchsproblematiken als vielmehr um die Befriedigung des Strebens der Konsumenten nach der Identifikation mit der Marke. Die Verwendung der Lizenzprodukte bewirkt gleichzeitig idealerweise eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades und der Loyalität zur Marke.[12]

[12] Die Artikel, die im Rahmen des Brand Extension Licensing angeboten werden, versprechen eine interessante Gewinnmarge (vgl. Braitmayer 1998, S. 48f.). Dieses Streben nach einem nachhaltigen Markterfolg der Lizenzprodukte als wesentliches Ziel der Lizenznahme bzw. -vergabe grenzt das Brand Promotion Licensing vom Merchandising ab (vgl. Böll 2001b, S. 26; Kutz 2000, S. 37).
Merchandising kann als die Gesamtheit aller Maßnahmen der Absatzförderung bezeichnet werden, die ein Hersteller beim Einzel- und Großhandel durchführt. Der Begriff wird ebenfalls verwendet, wenn im Zuge der verkaufsfördernden Maßnahmen ein Markenzeichen auf markenneue Produktbereiche übertragen wird. Als Beispiel lässt sich das Verschenken von Gebrauchgegenständen (z.B. Kugelschreibern) anführen (vgl. Auer/Diedrichs 1993, S. 123f.; Böll 1996, S. 19ff.). Das Hauptziel des Vertreibers, der in vielen Fällen auch Markenrechtsinhaber ist, ist die Unterstützung des Verkaufs des Hauptproduktes (vgl. Auer/Diedrichs 1993, S. 124) und nicht wie beim Brand Promotion Licensing der nachhaltige Markterfolg der Artikel.

Bei einer Expansion über den Heimatmarkt hinaus mittels Lizenzvergabe kann von einem **International Brand Licensing** gesprochen werden. Gerade im Hinblick auf hohe Markteintrittsbarrieren und Direktinvestitionen in verschiedenen wettbewerbsintensiven Branchen im Zielmarkt oder auch aus produkttechnischen Gegebenheiten und aufgrund von zu hohen Exportkosten bietet sich diese Form einer Lizenzvergabe an (vgl. Binder 1997, S. 190). In diesem Zusammenhang findet daher im Kern keine Ausweitung der Produktpalette statt, sondern eine geographische Erweiterung des Absatzraumes. Als Beispiel hat die Holsten-Brauerei über mehrere Jahre das australische Bier Foster's in Lizenz gebraut und bundesweit vertrieben.

Sonderformen der Markenlizenzierung: Markenähnliche Phänomene

Neben den Grundformen der Markenlizenzierung lassen sich verschiedene Sonderformen unterscheiden. Relevante Sonderformen ergeben sich etwa daraus, dass nicht Marken im engeren Sinne im Mittelpunkt der Lizenzvereinbarung stehen, sondern vielmehr markenähnliche Phänomene, die vom Konsumenten als eine Art Marke wahrgenommen werden.

So gibt es Lizenzierungen von Designernamen (**Designer Licensing**, z.B. Jil Sander), von bekannten Personen (**Personality Licensing**, z.B. Michael Schumacher), von erfundenen Charakteren (**Character Licensing**, z.B. der Pink Panther bei der Deutschen Telekom oder Kommissar Rex), von Events (**Event Licensing**, z.B. die Olympischen Spiele), von Orten (**Location Licensing**, z.B. Insel Sylt) oder auch von Kunst (**Art Licensing**, z.B. Heimtextilien mit Werken von Picasso) (vgl. Binder 2001a, S. 400f.; Böll 2001c, S. 247ff.; Böll 2001d, S. 427ff.; Braitmayer 1998, S. 49ff.; Schneider 2001, S. 165ff.).

Sonderform der Markenlizenzierung: Interne Markenlizenzierung

Die hier diskutierten Grundformen und Sonderformen der Markenlizenzierung zeichnen sich alle dadurch aus, dass die Lizenzvereinbarung mit betriebsfremden Kooperationspartnern eingegangen wird (externe Lizenzierung).

Davon abzugrenzen sind als weitere Markenlizenzform so genannte **interne Markenlizenzierungen** (vgl. Braitmayer 1998, S. 42). Markenrechte liegen beispielsweise oftmals bei der Konzernobergesellschaft, die Markenlizenzen an Landesgesellschaften vergeben, um die Steuerlast im Konzern durch Gewinnverschiebungen zu optimieren oder um Anforderungen der Finanzbehörden zu entsprechen (vgl. Binder 2001a, S. 401; Bühler 1995, S. 19f.; Henning-Bodewig/Kur 1989, S. 174). Diese internen Markenlizenzierungen sind nicht Gegenstand dieses Beitrages, da sie andere Zielsetzungen verfolgen und andere Problembereiche aufweisen, da kein externer Partner involviert ist.

2.2.1.2 Charakterisierung der Markenlizenzierung als externer Markentransfer

Markenlizenzierungen werden in der relevanten Markenliteratur oftmals im Rahmen der Diskussion zur Markenextension behandelt und als **(unternehmens-)externe Markentransfers** bezeichnet (vgl. z.B. Völckner 2004, S. 82; Zatloukal 2002, S. 2), also als eine Markenerweiterung mit einem externen Partner.

Dieser Kennzeichnung wird auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt. In diesem Zusammenhang wird die Markenlizenzdiskussion wesentlich durch die Markenerweiterungsdimension und die externe Dimension Lizenzierung geprägt. Dies zeigt sich im besonderen Maße beim Begriff Brand Extension Licensing, da die Bezeichnung dieser Grundform der Markenlizenzierung sich aus diesen beiden Themenbereichen zusammensetzt.[13]

Im Folgenden werden zuerst die Dimensionen Brand Extension und Licensing thematisiert, bevor in Punkt 2.2.1.3 die Kennzeichnung der Markenlizenzierung als externer Markentransfer weiter spezifiziert wird, um den Geltungsbereich der im Rahmen der vorliegenden Arbeit getätigten Aussagen abzustecken.

2.2.1.2.1 Brand Extension: Markenerweiterungsdimension

Begriff, Definition und Kernziel der Markenerweiterung

Begrifflich wird für *Brand Extension* (vgl. z.B. Aaker/Keller 1990, S. 27; Dawar/Anderson 1994, S. 119; Kardes/Allen 1991, S. 392; Smith/Park 1992, S. 296) in der Literatur auch der Begriff *Brand Leveraging* (vgl. z.B. Farquhar 1989, S. 29; Lane/Jacobson 1995, S. 63) verwendet. Einige Autoren benutzen alternativ auch den Term *Brand Stretching* (vgl. z.B. Nilson 1998, S. 103). Weitere im deutschsprachigen Raum verwendete Begriffe sind *Markentransfer* (vgl. z.B. Völckner 2003, S. 1; Zatloukal 2002, S. 1), *Markenextension* (vgl. z.B. Huber 1997, S. 130; Irmscher 1997a, S. 51), *Markenerweiterung* bzw. *-ausdehnung* (vgl. z.B. Caspar 2002, S. 235; Esch et al. 2001, S.757f.) oder auch *Imagetransfer* (vgl. z.B. Mayer/Mayer 1987, S. 26; Mayerhofer 1995, S. 11; Meffert/Heinemann 1990, S. 6; Reiter 1991, S. 212; Schweiger 1995, Sp. 924).

In der Marketingliteratur konnte sich bisher noch keine allgemeingültige und einheitliche **Definition** der Markenausdehnung etablieren. Es kann von einer gewissen Art der Definitionsdynamik gesprochen werden (vgl. Caspar 2002, S. 235; Günther 2002, S. 5). Gleichwohl entwickelt sich zunehmend folgendes Verständnis bezüglich des Begriffes: „Die Markenausdehnung bezeichnet einen Managementprozess, bei dem die Werte einer etablierten Marke für neue Produkte durch Verwendung eines ge-

[13] Die im Folgenden vorgenommene nähere Kennzeichnung dieser beiden Themenbereiche ist jedoch auch auf die anderen Formen der Markenlizenzierung anwendbar.

meinsamen Namens und gemeinsamer Ausstattung mit dem Ziel der Übertragung positiver Imagebestandeile genutzt werden sollen“ (Caspar 2002, S. 235 in Anlehnung an Aaker 1990, S. 47; Hätty 1994, S. 563; Meffert 1994b, S. 185).

Diesem Verständnis folgend besteht das **Hauptziel** der Markenerweiterung in der Übertragung des Goodwills einer bereits bestehenden Marke (spezifische Imagefaktoren und Assoziationen, die in den Köpfen der Konsumenten mit der Marke verbunden sind) auf ein neues Produkt (vgl. Loken/John 1993, S. 71).[14]

Formen des Markentransfers

In Bezug auf Markentransfers können verschiedene **Formen** unterschieden werden, die in Abbildung 3 dargestellt werden.

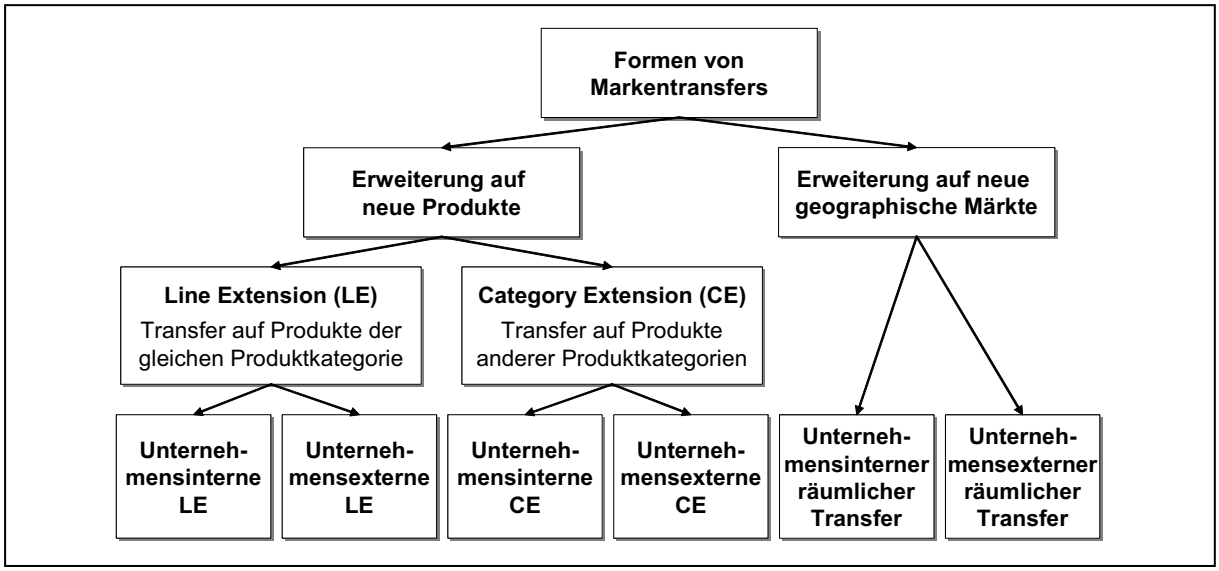


Abbildung 3: Formen von Markentransfers; Quelle: Völckner 2003, S. 3

So kann eine **Erweiterung der Marke auf neue Produkte** betrachtet werden. Findet dies in der gleichen Produktkategorie statt, wird von einer *Line Extension* oder *Produktlinienerweiterung* gesprochen. Wird die Marke auf neue Produktkategorien aus-

[14] Im Rahmen der in der Wirtschaftspraxis verfolgten Wachstumsstrategien bedienen sich Unternehmen zunehmend vor allem der Brand Extension-Strategie, um neue Produkte im Markt zu platzieren (vgl. z.B. Dacin/Smith 1994, S. 229; Esch et al. 2001, S. 759; John/Loken/Joiner 1998, S. 19; Loken/John 1993, S. 71; Sattler 2001b, S. 367; Smith/Park 1992, S. 296). So wurden in den USA allein im Jahre 1991 von 16000 Neuprodukteinführungen in Supermärkten und Drugstores 90% mittels einer Markentransferstrategie realisiert, hingegen nur 10% mittels einer Neumarkenstrategie (vgl. Rangaswamy/Burke/Oliva 1993, S. 61). Auch zukünftige Entwicklungstendenzen sehen gerade den Bereich der Brand Extensions mit einem hohen Wachstumspotential verbunden (vgl. Binder 2001a, S. 391). Gründe hierfür können u.a. in dem vergleichsweise hohen Kosten- und Zeitaufwand bei dem Aufbau eines Images für eine Neumarke bei der Einführung von neuen Marken gesehen werden (vgl. Rother 1994, S. 51f.; Wölfer 2004, S. 801ff.). Die Erkenntnis, dass Brand Extensions neben der Kapitalisierung getätigter Marketingaufwendungen auch Wettbewerbsvorteile zu realisieren vermögen, die sich im Hinblick auf nur schwer von der Konkurrenz einzuholende zeitliche Vorsprünge ergeben, bilden weitere Gründe für die wachsende Bedeutung des Markentransfers in Theorie und Praxis (vgl. Braitmayer 1998, S. 33).

gedehnt, finden die Bezeichnungen *Franchise Extension* oder *Category Extension* Anwendung (vgl. Farquhar 1989, S. 29f.; Tauber 1981, S. 36f.; Völckner 2004, S. 81; Wölfer 2004, S. 801; Zatloukal 2002, S.1).

Manche Autoren beschränken den Begriff des Markentransfers ausschließlich auf die Erweiterung in eine neue Produktkategorie (vgl. z.B. Aaker/Keller 1990, S. 27; Kardes/Allen 1991, S. 392). Im Rahmen dieser Arbeit wird dieser engen Sichtweise nicht gefolgt. Die Grenzen zwischen den beiden Formen sind fließend und eine klare Unterscheidung ist daher nicht möglich (vgl. Völckner 2003, S. 2; Zatloukal 2002, S. 2). Es lässt sich lediglich feststellen, dass der Grad der Verbindung zwischen Transferprodukt und Stammprodukt bei den Franchise Extensions ein geringerer ist. Mögliche Kannibalisierungseffekte hinsichtlich des Stammsortiments treten hier typischerweise nicht auf, da die Transfermarke in einer anderen Produktkategorie als die der Stammmarke positioniert wird (vgl. Binder 2001a, S. 390f.). Im Rahmen der Arbeit soll jedoch eine eindeutige Abgrenzung der Markenerweiterung von solchen Neuprodukteinführungen unter der Marke stattfinden, die sich nur marginal von dem bislang angebotenen Produkt unterscheiden (z.B. durch eine andere Packungsgröße oder eine andere Geschmacksrichtung). In diesen Fällen sollte von einer *Produktdifferenzierung* und nicht von einem Markentransfer gesprochen werden (vgl. Hätty 1989, S. 34f.; Völckner 2003, S. 2; Wölfer 2004, S. 801; Zatloukal 2002, S. 1f.).

Völckner und Sattler diskutieren neben der Erweiterung auf neue Produkte zusätzlich die **Erweiterung der Marke auf neue geographische Märkte** (*New Market Brand Extension*). Diese räumliche Extension liegt vor, wenn Nachfrager aus dem Land (bzw. Region), in das der räumliche Markentransfer vorgenommen wird, bereits Kenntnisse über die Marke des Ursprungslandes (bzw. Ursprungsregion) haben, also wenn Bekanntheit und Image der Marke bereits zu einem gewissen Grad vorhanden sind (vgl. Sattler 2001a, S. 72; Völckner 2003, S. 2). Ist auf der anderen Seite die Marke den Kunden weitgehend unbekannt, so handelt es sich in Bezug auf den neuen geographischen Markt um eine Neumarkenstrategie und nicht um eine Markentransferstrategie (vgl. Völckner 2003, S. 3).

Die bisher diskutierten Formen der Markenerweiterung können nun jeweils nach ihrer **organisationellen Umsetzung** in *unternehmensintern* oder *unternehmensextern* unterschieden werden (vgl. Sattler 2004, S. 819; Völckner 2004, S. 82; Zatloukal 2002, S. 2).

2.2.1.2.2 Licensing: Lizenzdimension bzw. externe Dimension

Diese Unterscheidung führt zum zweiten Themenbereich, der für das Markenlizenzverständnis grundlegend ist, das Licensing. Hier zeigt sich eine Besonderheit der Markenerweiterung. Markenrechtsinhaber und Markennutzer sind nicht identisch (vgl.

Kutz 2000, S. 38). Anstelle einer in allen Aspekten eigenen Umsetzung der Markenerweiterung verbleiben beim Lizenzgeber je nach Ausgestaltung des Lizenzverhältnisses lediglich die Inhaberschaft der Marke sowie Teile der Markenführung und Produktentwicklung. Die anderen wertschöpfenden Funktionen (Produktentwicklung, Herstellung sowie Vertrieb und Vermarktung unter der Marke) und insbesondere das wirtschaftliche Risiko liegen beim Lizenznehmer. Insofern erfolgt beim externen Markentransfer oftmals eine extreme Form des Outsourcings durch Verlagerung der Wertschöpfung auf externe Partner (vgl. Binder 2001a, S. 393).

Die externe Komponente resultiert aus dem Eingehen von Lizenzverhältnissen. Im Folgenden soll die Lizenzierungsdimension der Markenlizenz näher betrachtet werden. Zuerst werden Markenlizenzverhältnisse aus der Kooperationsperspektive heraus beleuchtet. Danach werden Markenlizenztypologien diskutiert. Dabei werden Kriterien verwendet, die auch auf Lizenzen im Allgemeinen anwendbar sind.

Charakterisierung von Markenlizenzverhältnissen aus Kooperationssicht

Lizenzverhältnisse im Allgemeinen werden auch als *Lizenzkooperationen* bezeichnet. Anstelle des bloßen Verkaufs (im Falle der Markenlizenzierung der Marke) als einmalige marktliche Transaktion wird zwischen Lizenzgeber und -nehmer eine enge und längerfristige Zusammenarbeit eingegangen (vgl. Burr 2003, S. 545). Wie bei der Kooperation (bzw. wie bei kooperativen Verflechtungen) werden nicht nur marktliche Abstimmungen getroffen, sondern darüber hinaus auch koordinatorische, auf hierarchischer Ebene der beteiligten Unternehmen (vgl. Bea/Haas 2001, S. 418).

Für diesen Beitrag soll unter dem Begriff *Kooperationen* im Folgenden eine Form der freiwilligen, oft vertraglich geregelten zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen unter Wahrung rechtlicher und zum Teil auch wirtschaftlicher Selbstständigkeit[15] zum Zwecke der Verbesserung der Leistungsfähigkeit[16] verstanden werden (vgl. Bea/Haas 2001, S. 419; Benkenstein/Beyer 2003, S. 707; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 261).

Je nach Richtung der Kooperationsbestrebungen (Marktstufe, Wirtschaftsstufe, Wertschöpfungsstufe) empfiehlt sich eine Systematisierung in horizontale, vertikale und laterale (diagonale) Kooperationen (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 429; Hungenberg 1999, S. 6; Klanke 1995, S. 19ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 265).

[15] Aufgrund der verschiedenen Koordinationsprozesse im Rahmen der Kooperation kann es zu Einschränkungen in der autonomen Entscheidungsfreiheit kommen (vgl. zusammenfassend Wiedmann/Peuser/Halstrup 2002, S. 14).

[16] Für das Eingehen von Kooperationen können fünf Grundmotive identifiziert werden: Zeitvorteile, Kostenvorteile, der Zugang zu Märkten und Ressourcen, eine Risikobegrenzung im Sinne einer Sicherung und Erweiterung von bestehenden Ressourcen sowie der Erwerb von Kompetenzen (vgl. dazu zusammenfassend Bronder 1993, S. 19ff.; Wiedmann/Peuser/Halstrup 2002, S. 12f.).

Der Kooperationsbegriff wird weder in der Literatur noch in der Praxis einheitlich verwendet (vgl. Balling, 1997, S. 13; Kutz 2000, S. 53; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 261). Vielmehr ist eine Vielfältigkeit hinsichtlich der Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit mit fließenden Grenzen zu beobachten (vgl. Balling 1997, S.13; Schubert/Küting 1981, S. 6; Wiedmann/Peuser/Halstrup 2002, S. 15). So ergeben sich Überschneidungen zu häufig synonym verwendeten Begriffen wie „*Allianz*“, „*Partnerschaft*“ und „*Koalition*“.

Strategische Allianzen stellen eine Sonderform einer horizontalen Kooperation dar (vgl. Backhaus/Piltz 1989, S. 3; Bea/Haas 2001, S. 425; Braitmayer 1998, S. 29). Versuchen zwei selbständige Unternehmen im Zuge einer strategisch ausgerichteten Kooperation ihre individuellen Kompetenzen zu vereinen mit dem Ziel einer Verbesserung der Marktstellung (Wettbewerbsposition), spricht man von strategischen Allianzen (vgl. Backhaus 1987, S. 122; Braitmayer 1998, S. 29; Bronder 1993 S. 6; Wiedmann/Peuser/Halstrup 2002, S. 15).

Die **Markenlizenzierung** als spezielle Form der Lizenzierung kann als horizontale Kooperation verstanden werden (vgl. Braitmayer 1998, S. 54).[17]

Im Mittelpunkt der Lizenzvereinbarung stehen, wie oben beschrieben, die Marke und deren Übertragung auf bestimmte Produkte. Markenlizenzverhältnisse können wie Lizenzverhältnisse im Allgemeinen somit zumindest als **Kooperation bzw. als Allianz in Bezug auf Marken** bezeichnet werden. Werden eine langfristige Perspektive in der Zusammenarbeit angestrebt und so individuelle Kompetenzen vereint, liegt gleichzeitig eine **strategische Allianz im Markenbereich** vor.[18]

---

[17] Dieser Gesichtspunkt unterscheidet die Markenlizenzierung vom Franchising, einer vertikalen Kooperationsform. Darüber hinaus wird das Franchising eher als distributionspolitisches Instrument und weitgehende Form vertraglicher Vertriebssysteme angesehen. Die übertragenen Marken und das Know-how dürfen nur für bereits bekannte Märkte und (markentypische) Leistungen verwendet werden. Die Markenlizenzierung ist im Vergleich dazu eher als markenpolitische Maßnahme anzusehen, in deren Rahmen es um die Übertragung der Marke auf vom Lizenzgeber noch nicht bearbeitete Segmente (und Leistungen) eines (neuen) Marktes geht (vgl. Braitmayer 1998, S. 54).

[18] In diesem Zusammenhang von Markenlizenzen als *Markenallianz* bzw. *Markenkooperation* zu sprechen ist jedoch nicht richtig. So fasst Huber die Markenallianz als eine langfristige koordinierte Kooperation zwischen zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmens- oder Geschäftsbereichen auf, die durch das Einbringen von (vornehmlich) immateriellen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten vor allem versuchen, die eigenen Marken zu stärken und somit den eigenen langfristigen Markenwert zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Huber 2004a, S. 266ff.). Die Markenlizenz fällt nicht unter diese Definition, da durch die Lizenzvereinbarung nicht als primäres Ziel die Stärkung der Marken des Lizenznehmers angestrebt wird. Abgesehen vom Herstellernachweis erscheint die Markierung des Lizenznehmers üblicherweise nicht auf dem Produkt (vgl. Binder 1996a, S. 60). Selbst der Herstellernachweis ist in manchen Fällen nicht auszumachen. So findet ein Konsument auf der von Schiesser hergestellten und vermarkteten Unterwäsche unter dem Namen Puma beispielsweise keinen Hinweis auf die Marke bzw. das Unternehmen Schiesser. Auch der Begriff *Co-Branding* (vgl. z.B. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 141f.; Keller 2003, S. 360ff.) ist von der Markenlizenz abzugrenzen. Co-Branding wird in der Literatur typischerweise für den gemeinsamen Auftritt von we-

Charakterisierung von Markenlizenzen anhand von Lizenztypologien

Eine zweite Möglichkeit der Kennzeichnung der Lizenzdimension kann anhand von Kriterien erfolgen, die Lizenzen im Allgemeinen charakterisieren. Diese Kriterien können ebenfalls auf Markenlizenzierungen im Speziellen angewendet werden. Im Folgenden wird in diesem Kontext auf die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Lizenzpartner, den Exklusivitätsgrad des Markenrechts, räumliche, zeitliche und sachliche Beschränkungen sowie die Bemessungsgrundlage der Lizenzgebühren eingegangen (vgl. Ahlert/Schröder 1996, S. 147).

Wie bereits beschrieben, können Markenlizenzen danach unterschieden werden, ob es sich bei den Lizenzpartnern um **wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmen** handelt oder ob diese Selbstständigkeit im Rahmen von konzerninternen Markenlizenzierungen nicht gegeben ist.

Der **Grad der Exklusivität** einer Lizenzierung wird auch als Lizenzcharakter bezeichnet und findet seinen Ausdruck in der Anzahl der Lizenznehmer, die den Lizenzgegenstand nutzen dürfen. Bei der *ausschließlichen Lizenz (Exklusivlizenz)* hat nur ein Lizenznehmer das alleinige Recht der Nutzung des Lizenzobjektes. Selbst die Nutzung durch den Lizenzgeber wird ausgeschlossen. Im Falle einer *alleinigen Lizenz* sind der Lizenznehmer und daneben der Lizenzgeber zur Benutzung befugt. Bei der *nicht-exklusiven (nicht-ausschließlichen) Lizenz* kann der Lizenzgeber mehreren Lizenznehmern gleichzeitig das Nutzungsrecht am Lizenzgegenstand gewähren. Zu fragen ist dabei, wie weit das Nutzungsrecht geht. So muss etwa die Unterlizenz-Problematik geregelt werden. Bei der *Unterlizenz* erhält der Lizenznehmer das Recht, weitere Lizenzen einzuräumen bezogen auf den gesamten Lizenzgegenstand oder auf einzelne Bestandteile (vgl. Kriependorf 1989, Sp. 1333).

Relevante Beschränkungen des Nutzungsrechts sind in räumlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht zu betrachten. Bei den **Beschränkungen räumlicher Natur** sind vor allem internationale Marktabgrenzungen von Bedeutung, um sicherzustellen, dass der Lizenznehmer nur die Märkte bearbeitet, die festgelegt wurden, vor allem

---

nigstens zwei selbstständigen Marken verwendet (vgl. Baumgarth 2003, S. 30; Baumgarth 2004, S. 238; Freter/Baumgarth 2001, S. 325; Hillyer/Tikoo 1995, S. 123; Levin/Davis/Levin 1996, S. 296). Auch diesen Tatbestand erfüllt die Markenlizenzierung in der Regel nicht. Ausnahmen bilden lizenzierte Marken, die im Rahmen von Co-Branding und Ingredient Branding verwendet werden. Zumeist dominiert in diesen Fällen in den Augen des Konsumenten jedoch die Lizenzmarke (vgl. Binder 1996a, S. 60), was streng genommen wiederum eine Abgrenzung gegenüber dem typischen Co-Branding-Begriff darstellt, da ein Merkmal des Co-Brandings die vom Abnehmer sichtbare bzw. wahrgenommene Markenzusammenarbeit ist (vgl. Baumgarth 2003, S. 30; Baumgarth 2004, S. 239; Blackett/Russel 1999, S. 7; Rao 1997, S. 111; Rao/Rueckert 1994, S. 87). Ist für den Abnehmer nur eine Marke sichtbar, wie häufig bei der Lizenzierung, so sind die Begriffe Markenlizenzierung und Co-Branding voneinander abzugrenzen (vgl. Baumgarth 2003, S. 40). Es bleibt festzuhalten, dass die Markenlizenzierung eine gewisse Verwandtschaft mit Markenallianzen und dem Co-Branding aufweist, auch wenn die Begriffe nicht deckungsgleich sind.

um keine Konkurrenz auf solchen Märkten zu schaffen, die bereits von anderen Lizenzpartnern bearbeitet bzw. zukünftig erschlossen werden.

Zeitliche Beschränkungen der Lizenzpartnerschaft sind in Fällen vorzufinden, in denen eine eigene spätere Marktbearbeitung durch den Lizenzgeber angedacht ist oder wenn Zweifel bezüglich des Erfolges der Lizenzpartnerschaft bestehen.

Im Rahmen der **sachlichen Beschränkungen** wird festgelegt, welche Benutzungsart dem Lizenznehmer zugebilligt wird (Herstellung, Vertrieb, Kommunikation usw.) (vgl. Ahlert/Schröder 1996, S. 147ff.).

Ein weiterer Gesichtspunkt, der Markenlizenzen charakterisiert, ist die **Bemessungsgrundlage der Lizenzgebühren**. Hier gibt es eine Vielfalt von Ansätzen die von einmaligen zu periodischen Pauschalgebühren reichen, sowie Umsatz-, Stück- und Gewinnlizenzgebühren umfassen. Die Gebühr als Prozentsatz vom Umsatz oder als Betrag auf jedes hergestellte Stück sind die gebräuchlichsten Methoden. Unter diesen beiden Ansätzen fällt die Wahl oftmals auf die umsatzbezogene Lizenzvereinbarung, da hierbei eine gleichzeitige proportionale Abhängigkeit der Gebühr von dem verlangten Preis und der produzierten Menge besteht. Im Falle der Stücklizenz kommt dem Lizenzgeber hingegen nur eine Mengensteigerung zugute. Preissteigerungen wirken sich nicht auf die Gebühr aus (vgl. Auer/Diederichs 1993, S. 149.; Binder 1997, S. 194; Weihermüller 1982, S. 126f). Zusätzlich zu den umsatzbezogenen Lizenzsätzen (Nettoumsatz) werden in vielen Fällen auch Minima pro Abrechungsperiode festgelegt, die auch bei geringeren Umsätzen fällig werden (vgl. Binder 2001a, S. 404f.).

2.2.1.3 Markenlizenzcharakterisierung und Abgrenzung des Geltungsbereiches der Aussagen der Arbeit

Markenlizenzcharakterisierung im Rahmen der vorliegenden Arbeit

Zusammenfassend zu den Ausführungen in Punkt 2.2.1.1 und Punkt 2.2.1.2 wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit *unter Markenlizenzierungen ein* **externer Markentransfer** *verstanden, also die Erweiterung der Marke im Rahmen eines Lizenzverhältnisses mit einem externen Partner*.

In Bezug auf dieses Verständnis sind drei Aspekte näher zu kennzeichnen:

- Marke:
  Unter Marken sollen sowohl Marken im herkömmlichen Sinne als auch markenähnliche Phänomene verstanden werden, die vom Konsumenten wie eine Art Marke wahrgenommen werden.

- Markenerweiterung:
  Die Erweiterung der Marke kann grundsätzlich im Hinblick auf drei Dimensionen erfolgen: Eine Erweiterung auf neue Produkte, auf neue Gebiete und (zusätzlich zu den Ausführungen in Punkt 2.2.1.2.1) auf neue Kundengruppen. In diesem Zusammenhang sollte verdeutlicht werden, dass die Erweiterung der Marke im Rahmen der Markenlizenz auch solche Fälle umfassen kann, die nicht unter die klassischen Markentransfers fallen, wie z.B. Produktdifferenzierungen oder auch Gebietserweiterungen, die von den Konsumenten faktisch als Neumarkenstrategie verstanden werden.
- Externer Partner:
  Markenlizenzierungen im Sinne der vorliegenden Arbeit umfassen Lizenzkooperationsverhältnisse zwischen Lizenzpartnern als wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmen (vgl. dazu Punkt 2.2.1.2.2). Die Problematik von internen Markenlizenzierungen wird ausgeklammert.

Abgrenzung des Geltungsbereiches der Aussagen der Arbeit

Die Kennzeichnung als externer Markentransfer soll an dieser Stelle auf Basis der bisherigen Ausführungen insofern weiter spezifiziert werden, als dass Markenlizenzformen abgeleitet werden, die die bisherigen Gedanken von Punkt 2.2.1 zusammenfassen und auf deren Grundlage sich Unterschiede in Bezug auf die Gültigkeit der hier aufgestellten Aussagen für die einzelnen Formen der Markenlizenzierung ergeben.

Die **Formen der Markenlizenzierung** lassen sich anhand zweier Dimensionen spezifizieren (vgl. Tabelle 3).

Anhand der einen Dimension können *Markenlizenzen im weiteren Sinne* und *Quasimarkenlizenzen* unterschieden werden. Zur ersten Gruppe lassen sich klassische Marken und solche Markensonderformen (besonders Designermarken) zählen, von denen der Kunde eigene Unternehmen hinter den Marken erwartet. Unter den Quasimarkenlizenzen werden die Formen Personality Licensing, Location Licensing, Character Licensing, Event Licensing und Art Licensing zusammengefasst.

In der zweiten Dimension können diese beiden Arten näher charakterisiert werden. An dieser Stelle wird spezifiziert, ob sie eine *Produkterweiterung*, *Gebietserweiterung* oder *Kundengruppenerweiterung* enthalten bzw. ob es sich um ein *Brand Promotion Licensing* handelt.

		Markenlizenzen i.w.S.	Quasimarkenlizenzen
Produkt-erweiterungen	Markentransfer	Aussagen vollständig gültig	Aussagen teilweise gültig
	Produktdifferenzierung	-	-
Gebiets-erweiterungen	(Wahrge.) Markentransfer	Aussagen vollständig gültig	Aussagen teilweise gültig
	Neumarkenstrategie	-	-
Kundengruppen-erweiterungen	(Wahrge.) Markentransfer	Aussagen vollständig gültig	Aussagen teilweise gültig
	Neumarkenstrategie	-	-
Brand Promotion Licensing		-	-

Tabelle 3: Zugrunde liegendes Markenlizenzverständnis und Gültigkeit der getroffenen Aussagen

Im Zusammenhang mit der Produkterweiterung werden die beiden Untergruppen *Markentransfer* und *Produktdifferenzierung* unterschieden.

Bei den Gebiets- und Kundengruppenerweiterungen erfolgt eine Unterteilung in *als Markentransfer wahrgenommene Erweiterungen* und *Neumarkenstrategien*. Sind in den neuen Gebieten (z.B. neue Länder) bzw. in den neuen Kundengruppen (z.B. Premiumkunden) bereits Wissensstrukturen über die Marke und deren Produktprogramm vorhanden, so wird die Gebiets- bzw. Kundengruppenerweiterung vom Kunden wie ein Markentransfer einer an sich bekannten Marke wahrgenommen. Besteht dieses Wissen nicht, so beinhaltet die Erweiterung aus Sicht der Kunden effektiv den Aufbau einer neuen Marke.[19]

Schließlich kann aufgrund der eigenständigen Zielsetzung als vierte Gruppe das Brand Promotion Licensing identifiziert werden.

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit getätigten Aussagen sind nicht für alle Formen der Markenlizenzierung gültig. Die folgenden Abschnitte 2.2.2 und 2.2.3 beziehen sich auf alle Markenlizenzformen, ab Abschnitt 2.2.4 müssen jedoch einige Formen im Hinblick auf die Ausführungen einer **Abgrenzung** unterzogen werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird sich auf Markenlizenzen (Markenlizenzen i.w.S. und Quasimarkenlizenzen) beschränkt, die einen Markentransfer bzw. einen wahrgenommenen Markentransfer einer bereits bekannten Marke mit einem externen Partner beinhalten. Diese Formen können uneingeschränkt als externe Markentransfers bezeichnet werden. In diesem Kontext nimmt daher z.B. die Betrachtung von Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen von Markentransfers einen hohen Stellenwert ein.

Markenlizenzen, die lediglich eine Produktdifferenzierung beinhalten, werden nicht betrachtet. Die Aussagen zu den Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen der Marken-

[19] Eine konkrete Markenlizenzierung kann darüber hinaus auch alle drei Spezifikationen berühren, wenn beispielsweise für eine bereits bekannte Marke ein neues Produkt aus einer neuen Produktkategorie in einem neuen Gebiet für eine neue Zielgruppe etabliert werden soll.

transfers sind hier nicht vollständig übertragbar. Da eine Produktdifferenzierung, wie in Punkt 2.2.1.2.1 dargestellt, nur eine marginale Änderung von den bisher angebotenen Produkten beinhaltet, darf angenommen werden, dass solche stark verwandten Produkte auch nur in seltenen Fällen an neue externe Partner abgegeben werden. Vielmehr werden sie im Rahmen der bisherigen Lösung (intern oder mit bisherigen Partnern) umgesetzt.

Markenlizenzierungen, die aus Sicht der Kunden als Neumarkenstrategie verstanden werden, sind ebenfalls nicht Gegenstand der Ausführungen. Die Diskussionen im Zusammenhang mit Markentransfers sind auch hier nicht gänzlich übertragbar. Ist eine Marke bisher unbekannt, so fällt ein Hauptgrund von Markenlizenzkooperationen weg, das Verwenden einer bereits etablierten Marke. Die Diskussion des Wertes von Markenlizenzen würde sich ebenfalls als schwierig gestalten, da eine neue Marke erst einen eigenständigen Wert aufbauen muss.

Das Brand Promotion Licensing als eigenständige Form wird ebenfalls ausgeklammert. Da hier weniger die Lösung von konstitutiven Verbrauchsproblematiken im Vordergrund steht, sondern vielmehr die Befriedigung des Strebens nach einer Identifikation mit der Marke, sind an dieser Stelle die speziellen Markentransferproblematiken, wie beispielsweise der Fit von Produkt und Marke und Rückwirkungen nur sehr bedingt relevant.

Schließlich muss eine teilweise Einschränkung der Gültigkeit der Aussagen in Bezug auf die Quasimarkenlizenzen erfolgen, die einen (wahrgenommenen) Markentransfer beinhalten. Der Grund liegt im Wesentlichen darin, dass die Kunden bei diesen Sonderformen die Marke (z.B. Donald Duck oder Insel Sylt) in vielen Fällen klar von den Produkten (z.B. Bettwäsche) trennen können. Die Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen im Zusammenhang mit der Markenextension sind zwar ebenfalls zu beachten, jedoch sind sie nicht immer vollständig relevant. So wird hinsichtlich negativer Rückwirkungen eine schlechte Qualität der Bettwäsche vermutlich den Kunden nicht dazu veranlassen, das Reiseziel Sylt oder den Zeichentrickfilm mit Donald Duck schlechter zu beurteilen. Die Einschränkung der Aussagegültigkeit bezüglich der Quasimarkenlizenzen wird vor allem bei der Diskussion der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen (vgl. Punkt 3.4 und Kapitel 4) relevant. Hier wird unter anderem untersucht, ob sich Rückwirkungen auf die Marke und die Beurteilung der Lizenzprodukte ergeben, wenn Kunden entdecken, dass Produkte nicht von den Unternehmen entwickelt, produziert und vertrieben werden, von denen sie dieses erwarten. Im Zusammenhang mit Quasimarkenlizenzen ist diese Fragestellung in geringerem Maße relevant, da zu vermuten ist, dass Kunden bei den Sonderthemen (z.B. Kommissar Rex, Olympische Spiele oder St. Moritz) kein bestimmtes Unternehmen hinter den Produk-

ten erwarten bzw. dieses nennen können. Eine Fremdlösung wird bei diesen Produkten vom Kunden geradezu erwartet.[20]

2.2.2 Chancen und Risiken der Markenlizenzierung

In Punkt 2.2.3 wird anhand von Zahlenmaterial aufgezeigt, dass die Markenlizenzierungsstrategie in der Unternehmenspraxis bereits eine umfangreiche Anwendung erfährt. Im Folgenden werden die Chancen (Ziele) der Markenlizenzierung erörtert, die als Grundlage und Erklärung für die Praxisbedeutung dienen können. Darauf folgend werden die Risiken der Strategie für beide Kooperationspartner diskutiert.

2.2.2.1 Chancen der Markenlizenzierung

Tabelle 4 zeigt eine Zusammenfassung der im Folgenden diskutierten Vorteile.[21]

In Bezug auf *Unternehmensziele* sind vor allem die Erhaltung der Flexibilität[22] und eine Konzentration auf die Kernkompetenzen (d.h. die Konzentration der Partner auf die Bereiche, in denen sie jeweils wettbewerbsüberlegen sind) zu nennen (vgl. Balling 1997, S. 84f.; Binder 1997, S. 181; Schrader 1993, S. 239). Aus Lizenzgebersicht ergibt sich beispielsweise der Vorteil, dass er sich auf seine spezifischen Kernkompetenzen innerhalb seines Unternehmens sowie die Weiterentwicklung dieser als auch der Unterstützung des sukzessiven Wachstums der Stammmarke fokussieren kann (vgl. Binder 2001a, S. 393), da im Rahmen der Vergabe von Markenlizenzen der Lizenznehmer in der Regel dazu befugt wird, das Lizenzprodukt zu vermarkten, zu vertreiben, (neu) zu entwickeln sowie auch herzustellen (vgl. Binder 2001a, S. 397).

Ein weiteres Unternehmensziel besteht in der Verbesserung der Unternehmensreputation, die durch das erfolgreiche Eingehen von Markenlizenzkooperationen bedingt sein kann. Unter Unternehmensreputation soll an dieser Stelle „… die Summe der Wahrnehmungen aller relevanten Stakeholder hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services, Personen, Organisation etc. eines Unternehmens und der sich hieraus jeweils ergebenden Achtung vor diesem Unternehmen …“ (Fombrun/Wiedmann 2001, S. 3) verstanden werden. Eine positive Unternehmensreputation wirkt wie ein Magnet in Bezug auf Ressourcen (vgl. Fombrun/Wiedmann 2001, S. 5). So könnte beispielsweise die erfolgreiche Ausgestaltung und Umsetzung von Lizenzvereinbarungen weitere Unternehmen als potentielle Partner anziehen oder auf dem Kapital-

[20] Der Gesichtspunkt, dass Kunden andere Unternehmen hinter den Lizenzprodukten geradezu vermuten, ist auch beim Brand Promotion Licensing zu erwarten (z.B. bei Handtüchern von Coca Cola). Insofern sind auch hier die betrachteten markenlizenzspezifischen Rückwirkungen nicht relevant.

[21] Eine umfassendere Betrachtung einiger hier diskutierter Ziele findet sich in Kutz 2000, S. 125ff..

[22] So ist beispielsweise die Kapitalbindung bei der Vergabe von Markenlizenzen eher gering, so dass finanzielle Mittel für andere Aufgabengebiete verwendet werden können (vgl. Rübig 1985, S. 46).

markt ein positiveres Image begründen, was in einer Verringerung der Kapitalkosten münden kann.

Lizenzgeber	Lizenznehmer
Erhaltung der Flexibilität und Konzenzentration auf Kernkompetenzen	Erhaltung der Flexibilität und Konzenzentration auf Kernkompetenzen
Erlangung von Reputationsvorteilen	Erlangung von Reputationsvorteilen
Positiver Imagetransfer vom Lizenzprodukt auf die Marke	Positiver Imagetransfer von der Marke auf das Lizenzprodukt
	Psychologische Differenzierung vom Wettbewerb und verbesserte Beurteilung der Produkteigenschaften durch die Marke
	Erhöhung der Kundenbindung
Stärkung der Marke durch höheren Marktanteil bzw. Gewinn	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Verbesserung des Markenimage durch verbesserte Positionierung	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Verbesserung des Markenimage durch Bestätigung positiver Assoziationen	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Verbesserung des Markenimage durch Erweiterung um neue Assoziationen	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Verbesserung des Markenimage durch Steigerung des Markenvertrauens durch erfolgreichen Markentransfer	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Erweiterung der Markenkompetenzen	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Revitalisierung/Verjüngung der Marke	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Entkoppelung der Marke von einzelnen Produkten und deren Lebenszyklus	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf die Marke: Stärkung der Muttermarke, dadurch dass die Konsumenten wissen, dass die Marke allgemein im Rahmen von Markenlizenzierungen oder bei diesem Produkt im Speziellen verwendet wird	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg vom Erfolg des Lizenznehmers abhängig	Positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf das Produkt: Positivere Beurteilung des Produktes dadurch, dass die Konsumenten wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt
Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von Werbungs-Spillover	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von "Regal-Spillover"	Indirekt gleiche Chance, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
	Gesteigerte Produktbekanntheit durch Kennzeichnung mit etablierter Marke (verbesserte Effektivität und Effizienz der Kommunikation)
Umgehung von Werbeverboten und Selbstbeschränkungsabkommen	
Erweiterung der Marke auf neue Marktsegemente und Regionen	Erreichung neuer Marktsegmente und Regionen mit dem Produkt
	Langfristiges Absatz- und Marktanteilswachstum
	Erhöhung der Listungsbereitschaft beim Handel durch vorherigen Erfolg der Marke
Zugang und Erhöhung der Bekanntheit der Marke in neuen Vertriebskanälen	
Schneller Zugang zum Markt durch bestehende Anlagen und Vertriebskontakte des Lizenznehmers	Schneller Zugang zum Markt durch geschützte und bekannte Marke des Lizenzgebers
Erweiterung des Markenschutzes auf neue Produkte und Dienstleistungen	
	Erhöhung des langfristig zu erreichenden Absatzes, Marktanteils und dessen Stabilität (Umsatzkomponente des Unternehmensgewinns)
	Erhöhung des Preisspielraums des Produktes (Umsatzkomponente des Unternehmensgewinns)
Reduzierung der Kommunikationskosten durch Spillovereffekte der Werbung (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)	Reduzierung der Kommunikationskosten durch Spillovereffekte der Werbung (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)
	Einsparen von hohen Einführungskosten (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)
	Senkung von Produktionsstückkosten durch Erhöhung des Absatzes (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)
	Senkung von Entwicklungskosten für vollständig neue Produktlösungen durch Zurückgreifen auf hohen Vorfertigungsgrad der Lizenzprodukte (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)
Realisierung von Lizenzgebühren (Umsatzkomponente des Unternehmensgewinns)	
Erhöhung des Absatzes anderer Produkte unter der Marke durch Werbungs-Spillover, gesteigerte Bekanntheit der Marke und Revitalisierung des Markenimages (Umsatzkomponente des Unternehmensgewinns)	
Diversifikation der Einnahmequellen	Diversifikation der Einnahmequellen
Erzielung von Steuerersparnissen durch Gewinntransfer (Sonderfall)	Erzielung von Steuerersparnissen durch Gewinntransfer (Sonderfall)

Tabelle 4: Chancen der Markenlizenzierung

Auf dem Gebiet der *psychographischen Zielsetzungen* wird vor allem ein idealtypischer beidseitiger Imagetransfer von den Kooperationspartnern angestrebt. Dabei sollen positive Imagebestandteile von einer Lizenzmarke auf das Lizenzprodukt übertragen werden. Auf der anderen Seite erhofft der Lizenzgeber eine Rückübertragung und Verstärkung dieser positiven Imagebestandteile vom Lizenzprodukt auf die Lizenzmarke (vgl. Esch et al. 2001, S. 762f.; Meffert 1992, S. 147; Meffert/Heinemann 1990, S. 5f.).

Der Lizenznehmer erstrebt im Speziellen eine psychologische Differenzierung vom Wettbewerb durch die Marke (vgl. Hätty 1989, S. 287f.; Schiele 1997, S. 169) sowie darüber hinaus einen Haloeffekt der Marke, der darin besteht, dass eine positive Einstellung zur Marke dazu führt, dass die wahrgenommenen Produkteigenschaften besser beurteilt werden als bei unmarkierten Produkten und somit eine Verbesserung des Produktimages stattfindet (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 7; Henning-Bodewig/Kur 1988, S. 18ff.). Des Weiteren soll die Treue der Kunden zur Lizenzmarke auf das Lizenzprodukt übertragen werden und somit eine Erhöhung der Kundenbindung stattfinden (vgl. Kutz 2000, S. 127f.).

Auf Lizenzgeberseite können durch den innewohnenden Markentransfer positive Rückwirkungen wirksam werden. Zum einen kann die Marke durch einen höheren Marktanteil bzw. Gewinn gestärkt werden (vgl. Riezebos/Kist/Kootstra 2003, S. 215; Swaminathan/Fox/Reddy 2001, S. 4; Tauber 1988, S. 28). Zum anderen kann gleichzeitig eine Imageverbesserung stattfinden (vgl. Aaker 1990, S. 49). Dies kann durch eine Bestätigung vorteilhafter Markenassoziationen durch das neue Produkt, durch eine Stärkung des Markenvertrauens der Konsumenten bei einem positiv beurteilten Markentransfer aber auch durch die Erweiterung der Marke um neue Assoziationen erfolgen (vgl. Aaker 1990, S. 49; Kapferer 1992a, S. 128f.; Keller 2003, S. 586ff.; Mayer/Mayer 1987, S. 30). Neben einer weiteren möglichen Imageverbesserung durch eine verbesserte Positionierung liegt ein zusätzlicher möglicher Vorteil in der Revitalisierung bzw. Verjüngung der Marke (vgl. Hätty 1994, S. 576; Keller 2003, S. 589f.; Reddy/Holak/Bhat 1994, S. 258; Tomczak/Feige/Koob 2004). Extensionen helfen, die Marke, die Investitionen in diese Marke und den daraus entstehenden Markenwert vom Lebenszyklus eines einzelnen Produktes abzukoppeln (vgl. Friederes 1998, S. 19; Müller 1994, S. 507). Neben der Stärkung des Markenimages ist eine Markenkompetenzerweiterung ein zusätzliches Ziel des Lizenzgebers. Die Marke wird auf ein weiteres Problemfeld ausgerichtet und steht für eine weiter gefasste Problemlösung (vgl. Binder 2001a, S. 395).

Ein bislang nicht untersuchter Einflussfaktor sind markenlizenzspezifische Rückwirkungen (vgl. Punkt 3.4 und Kapitel 4). Aus Sicht des Kunden erfüllt die Marke verschiedene Funktionen (vgl. hierzu Punkt 2.1.1.2.2). Bei der Markenlizenzierung werden nun wichtige Wertschöpfungsfunktionen, die der Kunde bei dem Markenhersteller vermutet, an einen oftmals unbekannten oder zumindest nicht erwarteten externen Partner abgegeben (vgl. Binder 2001a, S. 393). Weiß ein Konsument in diesem Zusammenhang, dass eine Marke im Zuge von Markenlizenzierungen verwendet wird, ist zu untersuchen, ob durch die Extrainformation, dass hinter den Markenprodukten andere Unternehmen stehen, positive Rückwirkungen auf die Marke oder auf die Lizenzproduktbeurteilung entstehen (z.B. Besserbewertung von Sonnenbrillen

eines Designerlabels, wenn sie von einem Experten in Bezug auf Sonnenbrillen gefertigt und vertrieben werden). Die Stärkung der Marke ist vor allem für den Lizenzgeber von Bedeutung, die mögliche Besserbeurteilung der Produkte setzt vor allem beim Lizenznehmer an.

Eng verbunden mit den psychographischen Gesichtspunkten sind *kommunikationsbezogene Ziele*. Auf Seiten des Lizenzgebers kann durch die Werbung und die zusätzlichen Kontaktmöglichkeiten mit der Marke infolge der Eingliederung eines neuen Produktes in die Markenfamilie als eine weitere positive Rückwirkung des innewohnenden Markentransfers die Bekanntheit der Muttermarke gesteigert werden (vgl. Braitmayer 1998, S. 48). Dies erfolgt zum einen durch Spillovereffekte der Werbung (vgl. Balachander/Ghose 2003; Tauber 1988, S. 28),[23] zum anderen durch eine erhöhte Markenpräsenz in den Regalen des Handels („Regal-Spillover“) (vgl. Riezebos/Kist/Kootstra 2003, S. 216). Die diskutierten positiven Rückwirkungen der Markentransfers und Markenlizenzierungen sind indirekt auch für den jeweils anderen Lizenzpartner relevant. Der Lizenznehmer profitiert von Stärkungen der Muttermarke, da er im Rahmen der Markenlizenzkooperation von der Marke und deren Bekanntheit und Stärke abhängig ist und der Lizenzgeber von einer Verbesserung der Produktbewertung, da damit der Umsatz des Lizenzproduktes und somit die Lizenzgebührbezugsgröße typischerweise wächst.

Der Lizenznehmer erstrebt darüber hinaus eine gesteigerte Produktbekanntheit durch die Kennzeichnung mit einer etablierten Marke (vgl. Aaker 1992, S. 251). Ein Sonderziel von manchen Lizenzgebern liegt in der Umgehung von Werbeverboten und restriktiven Selbstbeschränkungsabkommen, wie es z.B. durch Zigarettenanbieter vorgemacht wird. Die Bewerbung der Lizenzprodukte führt dann zu einer gleichzeitigen Bewerbung der Stammmarke, wodurch Werbeverbote für Zigaretten im Rundfunk und Fernsehen unterlaufen werden (vgl. Mayer 1987, S. 31; Sattler 2000, S. 145).

Im Hinblick auf *wachstumorientierte Ziele* ist aus Lizenznehmersicht besonders die Erreichung neuer Marktsegmente und neuer regionaler Märkte zu nennen, die mit dem eigenen Markenportfolio nicht zu erreichen wären (vgl. Helms 1998, S. 6f.; Ott 1999, S. 89).

Der Lizenzgeber kann gleichzeitig von für ihn neuen Marktsegmenten und Regionen profitieren, die der Lizenznehmer mit den neuen Produkten anspricht (vgl. Grose 1999, S. 65).[24]

---

[23] Die finanziellen Effekte einer verbesserten Effektivität und Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen infolge von Spillovereffekten werden bei den finanziellen Zielen diskutiert.

[24] Langfristiges Absatz- und Marktanteilswachstum beim Lizenznehmer sind zwei weitere Ziele in dieser Kategorie, die im Zusammenhang mit den finanziellen Zielen diskutiert werden.

In Bezug auf *Vertriebsziele* kann die Verwendung einer bekannten Lizenzmarke für ein neues Produkt die Listungsbereitschaft des Handels erhöhen. Neben dem Pulleffekt, den Konsumenten auf den Handel ausüben, dürfte eine etablierte Marke, die in ihren bestehenden Produktklassen erfolgreich ist und dem Handel überdurchschnittliche Absätze und Erträge bringt, per se auf eine höhere Aufnahmebereitschaft stoßen (vgl. Kutz 2000, S. 136).

Für den Lizenzgeber ist es ebenfalls attraktiv, Zugang und Bekanntheit zu neuen Vertriebskanälen im Zuge der Lizenznehmerbemühungen zu erhalten (vgl. Binder 2001a, S. 395).

Im Hinblick auf *Zeitziele* profitieren beide Partner von bereits bestehenden Einrichtungen und Möglichkeiten der jeweils anderen Lizenzpartei. Der Lizenznehmer verfügt typischerweise über ein Vertriebsnetz und eingespielte Produktionsanlagen und der Lizenzgeber über eine bereits geschützte und bekannte Marke (vgl. Balling 1997, S. 89; Braitmayer 1998, S. 62; Schiele 1997, S. 189). Somit ist es möglich, mit dem Produkt schneller auf den Markt zu kommen und so Anpassungskosten zu verringern und schneller höhere Erlöse aufgrund von Wettbewerbsvorteilen zu erzielen (vgl. Balling 1997, S. 88f.; Bronder/Pritzl 1992, S. 27).

Eine zusätzliche Zielsetzung des Lizenzgebers kann auf dem Gebiet des *Markenrechts* gefunden werden. So ist es möglich, den Markenschutz auf die Produkte und Dienstleistungen zu erweitern, die im Rahmen einer Markenlizenzvereinbarung angeboten werden (vgl. Bühling, 1999, S. 17f.). Es handelt sich also um die Zielsetzung der Erschließung fremder und Verteidigung eigener Schutzrechte (vgl. Schröder/Ahlert 2004, S. 2444).

Wichtigster Antrieb für die Zunahme der Markenlizenzierung sind jedoch vor allem die *finanziellen Ziele*. Im Vordergrund steht dabei eine Erhöhung des Unternehmensgewinns.

Beim Lizenznehmer sollen vor allem drei Größen durch die Lizenzierung positiv beeinflusst werden. An erster Stelle wird durch die etablierte Marke mit ihrem Image und ihrer Bekanntheit eine Erhöhung des langfristig zu erreichenden Absatzes und Marktanteils angestrebt (vgl. Smith/Park 1992, S. 304ff.). Dies kann darin begründet sein, dass das Produkt durch die Marke leichter in das so genannte Evoked Set gelangt und so Versuchskäufe erzeugt werden. Untersuchungen zeigen, dass der Zugriff auf Marken, zu denen der Konsument häufig Kontakt hat, leichter ist (vgl. McNeal/McDaniel/Smart 1983). Daneben kann eine erhöhte Absatzsicherheit durch die geringere Anfälligkeit der Lizenzmarke gegen Marktschwankungen erreicht werden und somit stabilisierend auf die langfristigen Absatzpläne wirken (vgl. Bruhn 1994, S. 21; Bugdahl 1998, S. 169).

Als zweite Einflussgröße des Lizenznehmergewinns, die durch die Markenlizenzierung verbessert werden soll, ist der erhöhte Preisspielraum zu nennen, der durch eine starke Marke erzeugt werden kann (vgl. Farquhar 1989; Thomas 1993, S. 81). Die Verbesserungen der Absatz- (bzw. Marktanteils-) und der Preiskomponente zusammen bewirken eine Verbesserung des Umsatzes.

Auf der Kostenseite (dritte Komponente des Gewinns) können beispielsweise geringere Kommunikationskosten genannt werden. So zeigen Smith und Park (1992) in Bezug auf die Werbeeffizienz beispielsweise, dass das Verhältnis von Werbeausgaben zum Umsatz bei Markenerweiterungsprodukten, die zusammen unter einer Marke geführt werden, signifikant niedriger ist als bei Produkten mit eigenständigen Produktmarken. Ein Grund kann darin liegen, dass Werbeausgaben für eines der Produkte unter der Extensionsmarke bzw. für die Marke im Allgemeinen, auf die Gesamtmarke im Sinne von Spillovereffekten „einzahlen“ und somit gleichzeitig die Nachfrage für alle Produkte unter der Marke stimulieren (vgl. Smith/Park 1992, S. 304ff.). So profitiert bei der Markenlizenz der Partner jeweils von der Werbung des anderen. Voraussetzung dafür ist allerdings eine stabile assoziative Beziehung zwischen dem Erweiterungsprodukt und der Stammmarke. Der Verbraucher muss die Zusammengehörigkeit beider Objekte nachvollziehen können (vgl. Hätty 1989, S. 297). Weiterhin ist es für den Lizenznehmer von besonderer Bedeutung, dass er die hohen Einführungskosten bzw. Bekanntmachungskosten einer neuen Marke einsparen kann (vgl. Hätty 1989, S. 290ff.; Schiele 1997, S. 118). Zusätzlich sind geringe Produktionsstückkosten durch einen Erfahrungskosteneffekt im Zuge eines höheren Absatzes einzubeziehen (vgl. Gahl 1991, S. 15). Auf Seiten des Lizenznehmers können daneben außerdem aufwendige F&E-Kosten für vollständig neu zu entwickelnde Produkte vermieden werden, da das lizenzierte Produkt in der Regel bereits einen hohen Entwicklungsgrad aufweist (vgl. Mordhorst 1994, S. 73).[25]

Eine Gewinnverbesserung beim Lizenzgeber wird vor allem durch die Erzielung von Lizenzgebühren ermöglicht, ohne allzu intensive Investitionen eingehen zu müssen (vgl. Grose 1999, S. 65). Als eine zweite Quelle können die oben diskutierten potentiellen positiven Revitalisierungs- und Ausstrahlungseffekte des Lizenzproduktes und dessen Werbung auf die Marke und damit auf die anderen Produkte der Marke benannt werden. Dadurch kann der Gewinn bei anderen Produkten angeregt werden.

[25] Zwar werden auch Lizenzprodukte typischerweise in Teilen neu gestaltet und entwickelt. Aber es kann auf für andere (Eigen-)Marken vorhandene Erkenntnisse und Bauteile zurückgegriffen werden. Anstatt ein völlig neuartiges Produkt zu entwickeln, wird bestehendes Know-how für Produkte unter einer neuen Marke verwendet.

Beide Lizenzpartner können durch das Eingehen der Kooperation ebenfalls die Zielsetzung verfolgen, ihre Einkommensquellen zu diversifizieren und so ihr Risiko zu streuen (vgl. Mordhorst 1994, S. 82).[26]

2.2.2.2 Risiken der Markenlizenzierung

Die Chancen der Markenlizenzierung müssen vor dem Hintergrund der anfallenden Risiken relativiert werden.

Tabelle 5 fasst die Risiken aus Lizenzgeber- und Lizenznehmersicht zusammen.

Lizenzgeber	Lizenznehmer
Bindung an den Partner und damit Besetzung eines Produktbereichs für vereinbarte Zeitperiode	Bindung an den Partner und dessen Marke für vereinbarte Zeitperiode
Erhöhte Koordinations-/Überprüfungs- und Vertragskosten	Erhöhte Koordinations-/Überprüfungs- und Vertragskosten
	Verpflichtung zur Zahlung einer Lizenzgebühr
	Kosten für Entwicklung, Marketing, Messen, Markenauftritt und gemeinsame Aktionen
Badwilltransfer (Transfer von negativen Informationen und Produkterfahrungen des Lizenzproduktes auf die Muttermarke)	Indirekt gleiches Risiko, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Markenwerterosion durch eine Verwässerung des Markenimages der Marke durch eine zu breite Verwendung	Indirekt gleiches Risiko, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Markenwerterosion durch einen Kompetenzverlust der Marke durch eine zu breite Verwendung	Indirekt gleiches Risiko, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Verwirrung und Überforderung der Konsumenten in Bezug auf die angebotenen Produkte unter dem Markendach	Indirekt gleiches Risiko, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Markenführungskontrollverlust durch Einbezug eines externen Partners	Markenführungskontrollverlust durch Einbezug eines externen Partners
Negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf die Marke: Schädigung der Muttermarke, dadurch dass die Konsumenten wissen, dass die Marke allgemein im Rahmen von Markenlizenzierungen oder bei diesem Produkt im Speziellen verwendet wird	Indirekt gleiches Risiko, da eigener Erfolg von der Marke abhängig ist
Indirekt gleiches Risiko, da eigener Erfolg vom Erfolg des Lizenznehmers abhängig	Negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf das Produkt: Negative Beurteilung des Produktes dadurch, dass die Konsumenten wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt
Verlust des Markenschutzes bzw. des erweiterten Markenschutzes	
Kannibalisierungsrisiko	Kannibalisierungsrisiko
Verpassen der technologischen Entwicklung	
	Aufbau eines möglichen Konkurrenten

Tabelle 5: Risiken der Markenlizenzierung

Als eine erste Gruppe sind *Bindungsrisiken* zu betrachten. So beinhaltet eine Lizenzvereinbarung oftmals eine Regelung, die es dem Lizenzgeber für die Laufzeit untersagt, in den entsprechenden Produkt- und Dienstleistungsgebieten selber tätig zu werden, auch wenn die Rahmenbedingungen für eine eigene Umsetzung günstig erscheinen. Auf der anderen Seite ist auch der Lizenznehmer an den Lizenzgeber, dessen Marke und die Vertragsbedingungen gebunden, die seinen Handlungsspielraum im Vergleich zu einer Eigenmarkenlösung einschränken. Generell betrachtet besteht das Problem darin, dass es im Rahmen der vertraglich festgelegten Zusammenarbeit schwer ist, sich im Problemfall kurzfristig zu trennen.[27]

[26] Schließlich kann die Zielsetzung im Sonderfall der Lizenzvergabe von der Muttergesellschaft an eine ausländische Tochtergesellschaft in der Erzielung von Steuerersparnissen durch die Verschiebung von Gewinnen bestehen. Diese Form des Gewinntransfers wurde jedoch erkannt und durch entsprechende Vorschriften erschwert (vgl. Rübig 1985, S. 48).

[27] Eine Typologie von Lizenzgebern und Lizenznehmern und die bei den verschiedenen Typen möglichen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit diskutiert Böll (vgl. Böll 2001e, S. 457ff.).

Im Bereich der *(quasi-)finanziellen Risiken* müssen den positiven Gewinnwirkungen beim Lizenzgeber die Kosten der Lizenzvereinbarung gegenübergestellt werden, wie etwaige Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten (Kosten für eine Licensingagentur, für Verhandlungen und den Vertragsabschluss), laufende Koordinations- und Überwachungskosten sowie Anpassungskosten der Kooperation (vgl. Kutz 2000, S. 138f. und 176; Ott 1999, S. 89; Schröder 2001b, S. 290; Schröder/Ahlert 2004, S. 2446). Beim Lizenznehmer kommen zusätzlich die laufenden Verpflichtungen aus den Lizenzgebühren hinzu (vgl. Binder 2001a, S. 405). Ein weiterer großer Block besteht in den Entwicklungskosten, den Kosten für Marketing und Messen und einem Budget für einen der Marke entsprechenden Markenauftritt und für etwaige gemeinsame Aktionen mit anderen Lizenznehmern (vgl. Binder 2001b, S. 94).

Im Zusammenhang mit den *markenbezogenen Risiken* hängen die Belange von Lizenzgeber und Lizenznehmer unwiderruflich zusammen, da die Marke den Hauptbestandteil der Lizenzvereinbarung darstellt. Eine Schädigung durch negative Rückwirkungen hat einen Einfluss (direkt oder indirekt) bei beiden Partnern.

Die größte Gefährdung für den Lizenzgeber ergibt sich dadurch, dass im Zuge der Lizenzierung eines der wichtigsten immateriellen Vermögensgegenstände einem Risiko in Form von negativen Rückwirkungen auf die Muttermarke ausgesetzt wird. Wenn der Markentransfer fehlschlägt, besteht die Gefahr eines Badwilltransfers (der Markentransfer erzeugt negative Assoziationen), der dem Markenimage und allen unter dem Markennamen angebotenen Produkten schaden kann (vgl. Aaker 1990, S. 53f.; DeGraba/Sullivan 1995, S. 230; Hätty 1989, S. 331; John/Loken/Joiner 1998, S. 19; Keller 2003, S. 591ff.; Lane/Jacobson 1997, S. 261; Loken/John 1993, S. 79ff.; Mayer/Mayer 1987, S. 58; Quelch/Kenny 1994, S. 155; Simon/Sullivan 1993, S. 49; Sullivan 1990, S. 311; Tauber 1981, S. 39). Selbst bei einem an sich erfolgreichen Markentransfer besteht die Gefahr von negativen Rückwirkungen in Form einer Markenwerterosion. Zum einen können durch den Markentransfer neue positive Assoziationen geschaffen werden, die nicht zum bestehenden Markenimage passen und so eine Verwässerung des Markenimages bewirken, zum anderen besteht die Gefahr eines Kompetenzverlustes der Marke, d.h. der Fähigkeit der Marke, alle einzelnen Produkte und Zielgruppen wirksam zu unterstützen (vgl. Aaker 1990, S. 52f.; Freter 2004, S. 626; Gamble 1967, S. 172; Gürhan-Canli/Maheswaran 1998, S. 471f.; Keller 2003, S. 594f.; Lippegaus 1984, S. 438; Meffert 1988b, S. 595; Ries/Trout 1986, S. 153; Tauber 1981, S. 39). Eine Erweiterung der Marke kann beim Konsumenten außerdem zu Verwirrung und Überforderung führen, wenn sie sich mit dem Produktangebot unter dem Markendach nicht mehr zurechtfinden (vgl. Ries/Trout 1986, S. 155; Tauber 1981, S. 39). Die hier aufgezeigten Gesichtspunkte erlangen im Zusammenhang mit der Markenlizenzierung eine besondere Bedeutung, da durch den

Einbezug eines externen Partners ein Kontrollverlust in der Markenführung der eigenen Marke stattfindet (vgl. Keller 2003, S. 361). Diesem Kontrollverlust in Bezug auf die Markenführung ist auch der Lizenznehmer ausgesetzt, da er von den Markenführungsaktivitäten der Muttermarke abhängig ist. So kann es z.B. zu einem Nicht-Fit zwischen Marke und Lizenzprodukt kommen, wenn die Lizenzmarke sich im Zuge einer geringeren Popularität während der Laufzeit der Markenlizenzkooperation völlig neu positionieren muss (vgl. Bottler 1999, S. 102).

Potentielle negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen (vgl. Punkt 3.4 und Kapitel 4) wurden (wie auch positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen) bisher in der Markenliteratur noch nicht betrachtet. Weiß ein Konsument, dass eine Marke im Zuge von Markenlizenzierungen verwendet wird, ist zu untersuchen, ob durch die Extrainformation, dass hinter den Markenprodukten andere als die erwarteten Unternehmen stehen, negative Rückwirkungen auf die Marke oder auf die Lizenzproduktbeurteilung entstehen. Die Schädigung der Marke ist vor allem für den Lizenzgeber von Bedeutung, wirkt sich aber gleichzeitig beim Lizenznehmer indirekt aus, da die Marke je gerade Hauptgegenstand der Lizenzvereinbarung ist. Die mögliche Negativbeurteilung der Produkte setzt vor allem beim Lizenznehmer an, macht sich aber über die erfolgsabhängigen Lizenzgebühren auch beim Lizenzgeber bemerkbar.

Mit dem Eingehen von Markenlizenzverhältnissen sind auch nicht zu unterschätzende *rechtliche Risiken* auf Seiten des Lizenzgebers verbunden. Besonders im Falle von sehr umfangreichen Lizenzierungen (z.B. ausschließliche Lizenz für eine Marke) ist der Markenschutz (und damit der Lizenzgeber) von den Marketingmaßnahmen des Lizenznehmers abhängig. Bei nicht eingetragenen Marken kann es zum Verlust des gesamten Markenschutzes kommen, wenn die Verkehrsgeltung der Marke unter den für den Schutz notwendigen Bekanntheitsgrad sinkt. Bei bekannten Marken besteht die Gefahr, dass die Anforderungen (z.B. Erhaltung des Bekanntheitsgrades, des Werbewertes und der Wertschätzung der Marke) verletzt werden, die den erweiterten Schutz der Marke begründen (vgl. Schröder/Ahlert 2004, S. 2446f.).

Für beide Partner besteht das Risiko, dass das neue Lizenzprodukt Absatzverluste bei bereits bestehenden Produkten bewirkt (*Kannibalisierung*). Der Konsument nimmt das neue Produkt im Wesentlichen als eine Erweiterung des bestehenden Angebotes der Marke war. Sollten sich die Produkte unter der Marke zu ähnlich sein, kann dies beim Lizenzgeber dazu führen, dass der Absatz des neuen Transfers auf Kosten bestehender Produkte unter der Marke geht (vgl. Aaker 1990, S. 54; Buday 1989, S. 29; Riezebos/Kist/Kootstra 2003, S. 225). Handelt es sich bei dem Lizenzprodukt aus Sicht des Kunden um eine Produktlinienerweiterung, tritt dieser Effekt besonders häufig auf. Er kann aber ebenfalls bei einer Extension in neue Produktkategorien relevant werden, wenn beide Produkte ähnliche Verwendungsmöglichkeiten

bieten (vgl. Mayer/Mayer 1987, S. 78). Auf Lizenznehmerseite kann das neue Produkt zu Absatzverlusten bei den bestehenden Produkten unter anderen Marken führen, da der Konsument nun die zusätzliche Option hat, oftmals ähnliche Produkte unter dem Lizenzmarkennamen zu kaufen.[28]

Ein weiteres Risiko auf Lizenzgeberseite ergibt sich im *Verpassen der eigenen technologischen Entwicklung*. In vielen Branchen wird die Wettbewerbsposition wesentlich durch die eigene technologische Kompetenz bestimmt. Da die Entwicklungszeiten und Lebenszyklen von Produkten und Technologien immer geringer werden, kann ein kurzfristiges Nachlassen oder ein späterer Beginn der Forschungsanstrengungen erhebliche Einbußen bei Leistungsparametern wie beispielsweise dem Marktanteil bewirken (vgl. Gahl 1991, S. 18). Im Rahmen der Lizenzkooperation besteht in diesem Zusammenhang die Gefahr, dass eigene Forschungsaktivitäten im Produkt- und Produktionsbereich heruntergefahren bzw. erst verspätet angefangen werden. In dem Maße, in dem die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten veralten, ist der Lizenzgeber immer stärker auf das Know-how des Lizenznehmers angewiesen (vgl. Badaracco 1991, S. 156f.).

Durch die überwiegende Wahrnehmung des neuen Lizenzproduktes als Produkt unter der Lizenzmarke ergibt sich für den Lizenznehmer unter Umständen das Risiko des *Aufbaus eines potentiellen Konkurrenten* in dem eigenen Kernproduktbereich. Nach Beendigung der Lizenzkooperation könnte der Lizenzgeber die erlangte Bekanntheit bei den Kunden und in den Vertriebskanälen nutzen, um selber den Markt zu bearbeiten und so mit dem alten Lizenznehmer in Konkurrenz treten.

2.2.3 Praxisbedeutung der Markenlizenzierung

Die Markenlizenzierung wird in der Markenliteratur bisher eher stiefmütterlich behandelt (vgl. Kutz 2000, S. 7). Dies darf insofern verwundern, als dass sie in der Unternehmenspraxis bereits umfangreich angewendet wird. Die folgenden Ausführungen sollen dies belegen.

Die *Ursprünge* der Markenlizenzierung gehen in das Jahr 1929 zurück, als es Walt Disney war, der eine Lizenz von Mickey Mouse zum Bedrucken von Schreibtafeln für 300 US$ vergab (vgl. Laub/Niemann 1995, S. 96).

Auch wenn es sehr schwer ist, genaue und verlässliche Zahlen zu finden, deuten die Quellen darauf hin, dass das Konzept der Markenlizenzierung in den letzten Jahren

[28] Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kannibalisierung für den Lizenzgeber umso geringer ausfällt, je weiter das neue Produkt von der alten Kategorie entfernt ist und je weniger verwandte Anwendungsmöglichkeiten vorliegen. Beim Lizenznehmer werden umso geringere Effekte auftreten, je unterschiedlicher das neue Produkt von den Produkten unter den anderen Marken ist und je unterschiedlicher die angesprochenen Zielgruppen und Vertriebskanäle sind.

deutlich an *Praxisbedeutung* gewonnen hat. In den USA beispielsweise wuchs der Umsatz mit Lizenzprodukten zwischen 1977 und 1996 von 4,9 auf 73,0 Mrd. US$ an.[29] Der weltweite Licensingumsatz betrug 1996 110 Mrd. US$. 23 Mrd. US$ entfielen davon auf Europa. Das jährliche Umsatzwachstum auf dem europäischen Markt betrug in den neunziger Jahren ca. 10% (vgl. Auer 1988, S. 43; Ott 1998, S. 50).

Genauere Zahlen für den deutschsprachigen Markt liegen für das Jahr 2001 vor. In einer Studie im Auftrag der ELMA (dem europäischen Lizenzverband) wurde ein Umsatz mit Lizenzprodukten von ca. 24,4 Mrd. € in Abgabepreisen an den Handel (also bereinigt um Mehrwertsteuer und Handelsspannen) erzielt. Davon entfielen auf das *Lizenzthema* Marken (inkl. Designer Labels) rund 35%. Film- und TV-Figuren erreichten ca. 27%, der Bereich Kunst und Kultur 11%, Persönlichkeiten 9%, Musik und Events 8% und sonstige Themen 10% (vgl. Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 94f.).[30] Eine genauere Aufschlüsselung zeigt Abbildung 4.

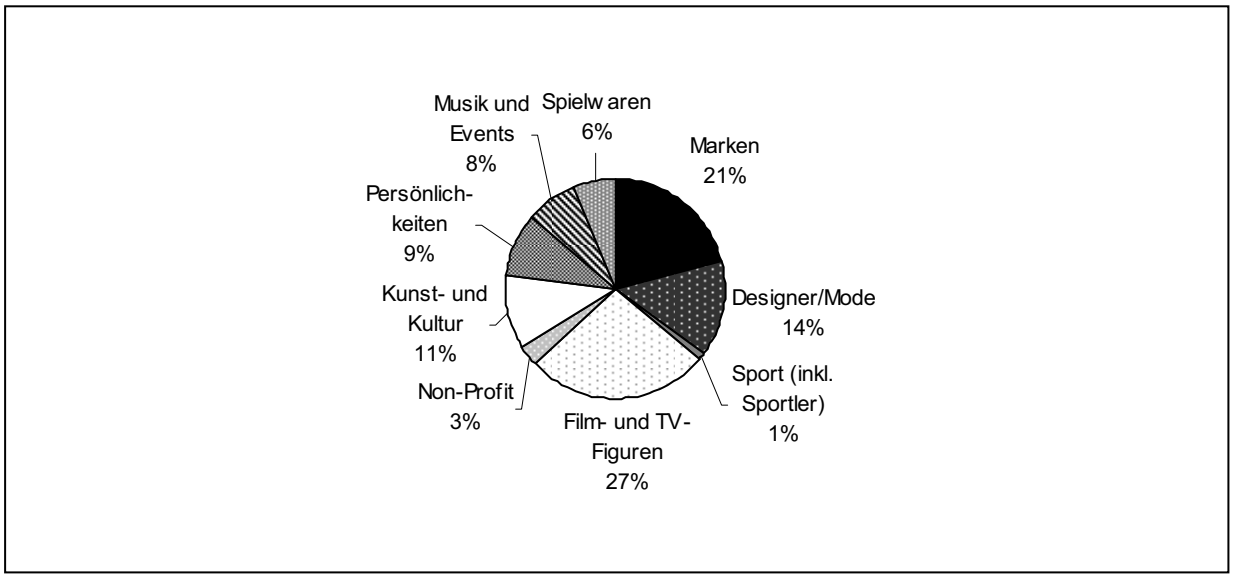


Abbildung 4: Die umsatzträchtigsten Lizenzthemen; Quelle: Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 95

Im Hinblick auf die *Produktkategorien*, in denen das Licensing vermehrt vorzufinden ist, kristallisieren sich die Bereiche Bekleidung (Mode und Accessoires), Lebensmittel/Getränke, Verlagswesen sowie Haushalts- und Unterhaltungselektronik heraus

[29] Eine noch höhere Schätzung beziffert den Umsatz auf dem US-Markt bereits für 1994 auf 130 Mrd. US$ (vgl. Ah-Yue Lou 1995, S. 15).

[30] Binder schätzt den Herstellerumsatz im Bereich der Markenlizenzierung durch neue Produkte auf ca. 13 Milliarden DM für den deutschsprachigen Raum mit jährlichen Wachstumsraten von über 10%. Dieser Umsatz wird im Rahmen von ca. 750 Markenlizenzverträgen erreicht. Für Deutschland wird ein Umsatzvolumen von Lizenzmarken von etwas über 15 Milliarden DM zu Herstellerabgabe- bzw. Großhandelspreisen angenommen, wenn die importierten Produkte hinzugenommen werden. Diese Schätzungen basieren auf der BLP-Datenbank, wobei Markenlizenzen zur Gebietserweiterung (Vertriebslizenzen) nicht eingeschlossen wurden (vgl. Binder 2001a, S. 387f.).

(vgl. Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 94ff.).[31] In manchen Märkten (z.B. Brillen, Parfüm/Kosmetik oder Premium Eiscreme) kann bereits in den letzten Jahren eine Dominanz von Lizenzmarken beobachtet werden (vgl. Binder 2001a, S. 387). Für das Lizenzthema Marken (inkl. Designerlabels) wurde in der Studie vor allem die Bedeutung der Bereiche Bekleidung und Lebensmittel/Getränke untermauert. Der Bereich Verlagswesen war für das Thema Marken an dieser Stelle nicht von sehr hoher Wichtigkeit. Für die Kategorie Haushalts- und Unterhaltungselektronik konnten keine Angaben ermittelt werden (vgl. Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 94ff.).

In Bezug auf die *Entwicklung des deutschsprachigen Lizenzmarktes* gingen sowohl die befragten Lizenzgeber und -nehmer in der ELMA-Studie von einer positiven Entwicklung des Umsatzes im Lizenzgeschäft aus. Über drei Viertel der Lizenznehmer erwarteten eine Steigerung ihrer Lizenzumsätze in 2002. Werden ihre Einschätzungen zugrunde gelegt, so kann mit einem Wachstum von einem Prozent von 2001 auf 2002 gerechnet werden. Dies würde in 2002 einer Lizenzmarktgröße von 24,7 Mrd. € entsprechen. Auf Seiten der Lizenzgeber waren 82% der Meinung, dass ihre Lizenzumsätze in 2002 zunehmen. Lizenzgeberseitig wird ein Wachstum von etwa fünf Prozent erwartet, was einer prognostizierten Lizenzmarktgröße von 25,7 Mrd. € in 2002 entspricht.[32] Dem Thema Marke wird sowohl von den Lizenzgebern als auch von den Lizenznehmern überwiegend ein stärkeres Wachstumspotential eingeräumt als dem Thema Film- und TV-Figuren. Als Wachstumsbranchen mit bisher vergleichsweise geringen Umsätzen werden die Bereiche Heimtextilien und Accessoires gesehen (vgl. Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 97).

Die *Bedeutung des Licensing (der Lizenzvergabe) als Teil des Geschäftsmodells i*st für das einzelne Unternehmen (Lizenzgebersicht) sehr unterschiedlich. Für Unternehmen wie dem Walt Disney Konzern und Ralph Lauren nimmt das Licensing einen hohen Stellenwert ein. So erzielten von Disney lizenzierte Produkte im Jahre 2000 Handelsumsätze von rund 13 Mrd. US$ (vgl. Keller 2003, S. 371ff.). Bei Ralph Lauren waren es im Jahre 1998 über 9 Mrd. DM Umsatz zu Handelspreisen (vgl. Manz 2001, S. 46). Im deutschsprachigen Raum betreiben ca. 40 Unternehmen Markenlizenzprogramme mit fünf oder mehr Lizenznehmern und haben speziell dafür einen Verantwortungsbereich in Form einer Lizenzabteilung oder einer rechtlich verselbst-

[31] Binder geht davon aus, dass sich das Umsatzvolumen von Lizenzmarken in Deutschland von etwas über 15 Milliarden DM zu Herstellerabgabe- bzw. Großhandelspreisen (inkl. importierter Produkte) zu ca. 60% auf Bekleidung und Outfit-Produkte, zu ca. 15% auf Lebensmittel und zu ca. 10% auf Sportartikel verteilt (vgl. Binder 2001a, S. 388).

[32] Binder gibt als mehrjährigen Durchschnitt für das Umsatzwachstum ca. 10% jährlich an. Dabei handelt es sich aber um eine vergangenheitsbezogene Größe (vgl. Binder 2001b, S. 94). In Bezug auf die Anzahl von Lizenzverträgen wurden im Jahre 2000 16,2% neue Verträge abgeschlossen und 6,2% bestehende Verträge aufgelöst. Dies entspricht einem Zuwachs an Verträgen von 10% (vgl. Binder 2001b, S. 93).

ständigten Lizenzgesellschaft eingerichtet (vgl. Binder 2001a, S. 388). Die Lizenzgeber Boss, Gerry Weber, Joop, Marco Polo, Bogner, Escada, Davidoff, Bäumler, Ahlers, Tom Tailor, Jil Sander, Betty Barclay und Ravensburger TV erzielten allein in Deutschland mit Lizenzprodukten Umsätze in Höhe von 1,6 Mrd. € (vgl. Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 94). Ein extremes Beispiel aus der Bekleidungsbranche ist die Marke Joop. Die Marke operiert als reine Lizenzmarke ohne eigene Umsätze. Bei Pierre Cardin gilt dies auch und bei Jil Sander liegt der Lizenzanteil um die 50% (vgl. Binder 2001a, S. 388; Böll 2001f, S. 445; o.V. 1996, S. 64). Ein weiteres Beispiel ist Puma. Das Unternehmen hat mit Sonnenbrillen, Uhren, Duftwasser und Socken ein Lizenzsortiment, das nahezu alle Konkurrenten aufweisen. Puma geht bei der Lizenzvergabe jedoch eher konservativ vor, um der Markenverwässerung vorzubeugen. So behält das Unternehmen stets Einfluss auf Design und Distribution der Produkte (vgl. Ballhaus 2003, S. 39). Markenlizenzen gibt es jedoch nicht nur im Bereich von Bekleidungsmarken. Bei der Lebensmittelmarke Feinkost Käfer liegt der Lizenzanteil bei ca. 70% (vgl. o.V. 1996, S. 64). Ein Beispiel aus dem Bereich Verlagswesen bietet die Marke Cosmopolitan. Die Marke wurde auf eine breite Palette von Produkten angewendet wie Uhren, Taschen, Schmuck, Badehandtücher und Bettwäsche (vgl. Miller 2001, S. 29). Im Unterhaltungselektronikmarkt werden z.B. DVD-Player unter der Marke Polaroid von dem chinesischen Hersteller Wanlida Group Company hergestellt und vertrieben (vgl. Pinkerton 2003, S. 62).

Aus Lizenznehmersicht könnte angenommen werden, dass Markenlizenzen ausschließlich von relativ unbekannten Herstellern eingekauft werden. Dies ist jedoch nicht ausschließlich der Fall. Mit dem Ziel der Erzielung von Zusatzumsätzen, Synergien in Produktion und Vertrieb und dem Ausbau des Images treten auch etablierte Anbieter wie Schiesser (Unterwäsche) oder Seidensticker (Hemden) als Markenlizenznehmer auf (o.V. 1999, S. 91). So schlossen Puma und Schiesser im Januar 2003 einen Lizenzvertrag über die Fertigung einer Bodywear-Linie. Schiesser bringt in diesem Zusammenhang seine Vertriebskontakte für eine erfolgreiche Vermarktung mit ein (vgl. Ballhaus 2003, S. 39). Auch das bekannte Uhrenunternehmen Junghans bedient sich Markenlizenzen. So wurden beispielsweise unter Lizenz Joop-Uhren vertrieben,[33] die sich zu höheren Preisen absetzen ließen wie Junghans-Uhren. Mit der Lego-Uhr zum Zusammenbasteln wurden zudem Kinder erreicht, die mit der eigenen Marke nicht erreichbar wären (vgl. Lou 2000).[34] Für manche Lizenznehmer stellt der Aufbau eines umfangreichen Lizenzmarkenportfolios das Kerngeschäftsmodell dar. So vermarktet Gemini Industries seine Produkte neben eigenen Gemini

[33] Heute werden die Joop-Uhren in Lizenz vom Lifestyle-Konzern Egana-Goldpfeil produziert und vertrieben. Die Marke Junghans gehört heute zu Egana-Goldpfeil (vgl. App 2005, S. 22).

[34] Ein nicht erfolgreiches Beispiel ist der Fit-for-Fun Drink, der im Frühjahr 1993 vom Lizenznehmer Apollinaris eingeführt wurde und scheiterte (vgl. Binder 1996b).

Markennamen auch unter den Marken Philips, Philips Magnavox, Magnavox, Zenith, Southwestern Bell Freedom Phone und unter der Marke For Dummies. Diese nicht eigenen Marken werden jeweils im Rahmen von Lizenzverträgen eingekauft (vgl. Pinkerton 2003, S. 62f.).

2.2.4 Planungsprozess im Rahmen des Markenlizenzmanagement

Im Folgenden wird der Planungsprozess innerhalb des Markenlizenzmanagement für den Lizenzgeber und den Lizenznehmer dargestellt. Diese Prozesssicht wurde bisher in der Markenlizenzliteratur nicht aufgezeigt, sondern wird vielmehr an dieser Stelle logisch abgeleitet und neu entwickelt. Die Erörterungen im dritten Kapitel greifen jedoch auf viele dieser Schritte zurück. Somit wird der Prozess (obwohl Erweiterung der bestehenden Markenlizenzliteratur) als Basis für weiterführende Gedanken zum Markenlizenzwert verstanden und daher im Grundlagenkapitel eingeordnet.

Der Planungsprozess des Markenlizenzmanagement darf nicht isoliert verstanden werden. Vielmehr wird er in wesentlichen Zügen von den Rahmenbedingungen und Zielen beeinflusst, die die marketingorientierte Unternehmensführung auf Unternehmensebene und das gesamte Markenmanagement vorgeben (vgl. dazu Punkt 2.1.2.2 und Punkt 2.1.2.3). Abbildung 5 verdeutlicht dies.

Ist bei einem Lizenzgeber beispielsweise im Rahmen des Defining the Business eine Fokussierung auf eng beschriebene Produktgruppen und exklusive Kundengruppen vorgesehen bzw. gibt die Markenpositionierungsstrategie eine Luxusmarkenstrategie vor, so ergeben sich daraus Beschränkungen im Hinblick auf Produkterweiterungskategorien und in Bezug auf Hersteller, die die Kompetenz aufweisen, eine solche Luxusmarkenstrategie mit ihren Produkten und Vertriebskontakten zu unterstützen.

Der Aufbau einer starken eigenen Marke als Ziel eines möglichen Lizenznehmers kann dem Eingehen einer Markenlizenzvereinbarung entgegenstehen, da dadurch finanzielle Mittel für eine Fremdmarke gebunden und eine fremde Marke in einem neuen Produktfeld etabliert werden würde, was dem Aufbau eines potentiellen Konkurrenten gleichkommt. Gleichzeitig können auch bestehende strategische Allianzen zu anderen Unternehmen, die mit dem Lizenzgeber in Konkurrenz stehen, gegen das Eingehen der Markenlizenz sprechen.

Die folgende Diskussion des Planungsprozesses kann in eine Lizenzgeber- und Lizenznehmersicht unterteilt werden. Bei beiden wird jeweils ein aktives und reaktives Vorgehen unterschieden.

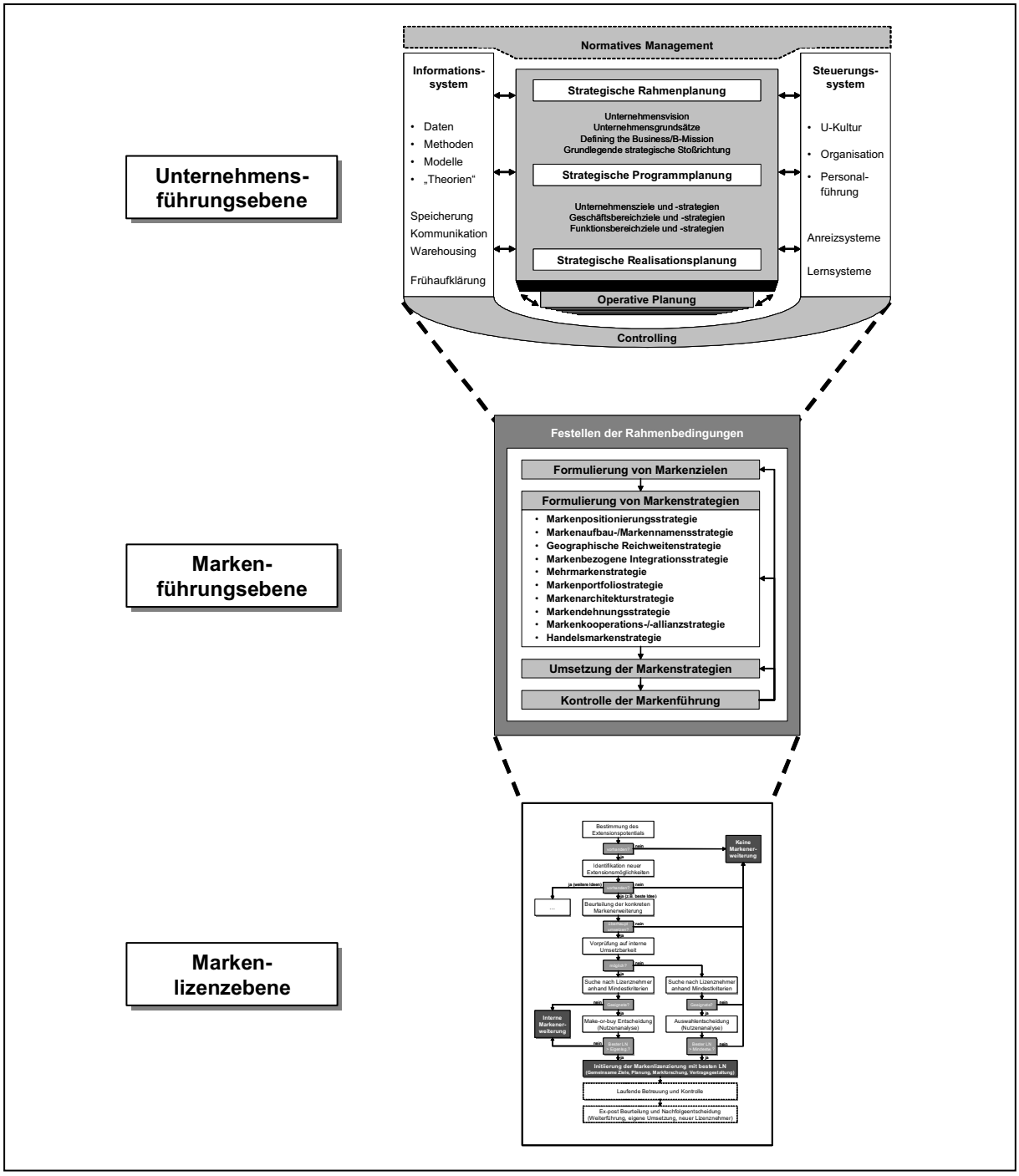


Abbildung 5: Die Abhängigkeit des Markenlizenzmanagement von übergeordneten Planungsebenen; Quelle: in Anlehnung an Wiedmann 1984; Wiedmann 1989; Wiedmann 2002; Wiedmann 2004a, S. 67; Wiedmann/Kreutzer 1989, S. 70

2.2.4.1 Aktiver Planungsprozess aus Lizenzgebersicht

Das Ziel des Lizenzgebers muss es sein, die Chancen der Markenlizenzierung zu nutzen und gleichzeitig die Risiken zu meiden. In diesem Zusammenhang wird ein professionelles Markenlizenzmanagement benötigt, das auch im Rahmen der Organisation verankert ist. An dieser Stelle sind vor allem die Klärung der rechtlichen Zuständigkeiten, die Bereitstellung von Personalkapazität, die Finanzierung des Mar-

kenlizenzgeschäftes (vor allem die Anschubfinanzierung), die Klärung der laufenden Zusammenarbeit mit den Lizenznehmern und ein laufender Controllingprozess mit einer roulierenden Marketingplanung und regelmäßigen Sitzungen von Bedeutung (vgl. Binder 2001a, S. 409).

Nach der kurzen Diskussion der organisatorischen Verankerung soll im Folgenden der aktive Planungsprozess aus Lizenzgebersicht dargestellt werden (vgl. Abbildung 6).

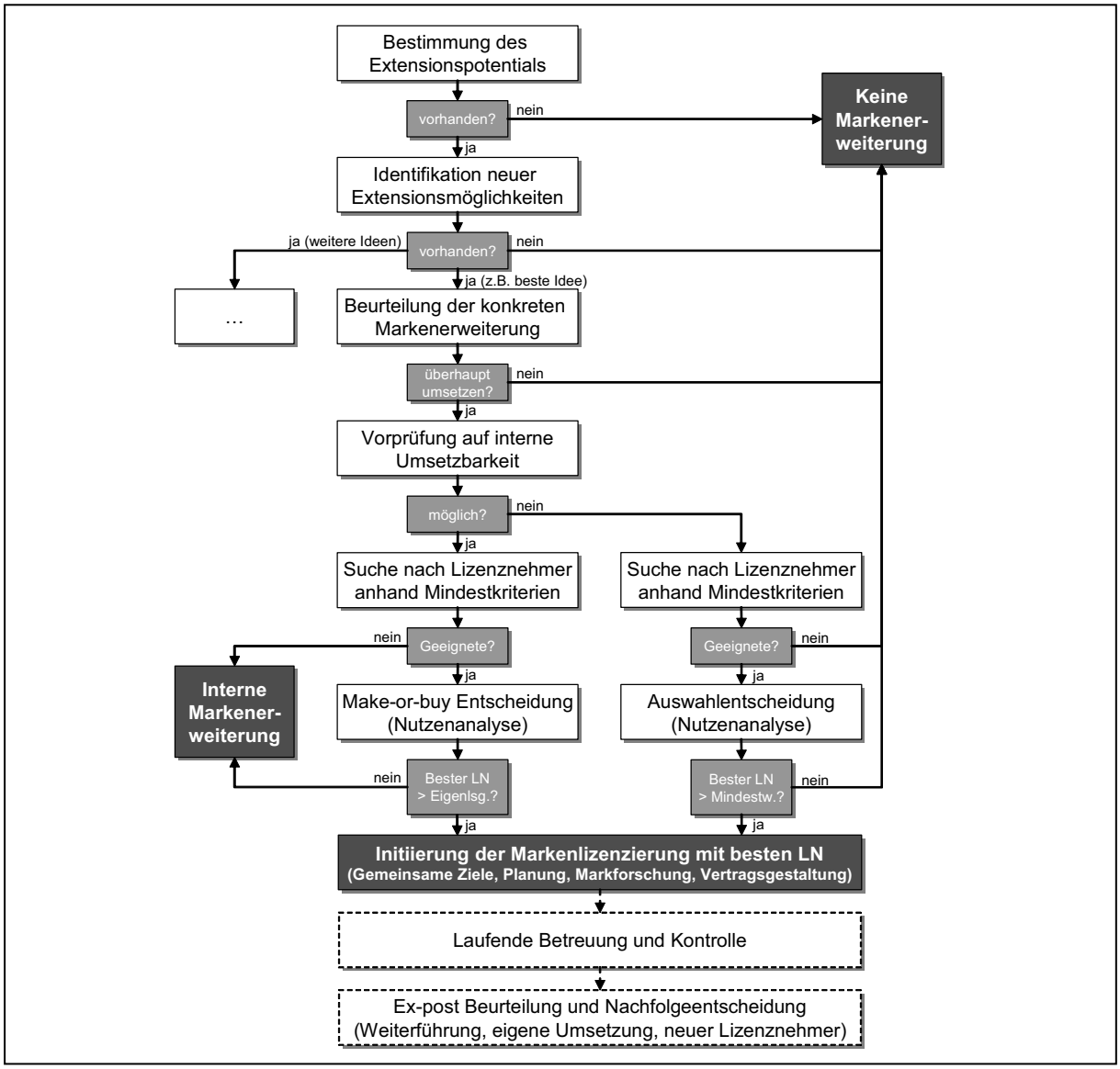


Abbildung 6: Aktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenzgebersicht

Von einem aktiven Management kann gesprochen werden, wenn der Lizenzgeber[35] die Markenlizenzierung aktiv angeht. Er analysiert von sich aus die eigenen Extensi-

[35] In Punkt 2.2.4.1 und 2.2.4.2 wird vom Lizenzgeber gesprochen, obwohl es sich erst im Verlaufe des Planungsprozesses herausstellt, ob eine Markenlizenzierung überhaupt umgesetzt wird. Lizenzgeber bedeutet in diesem Zusammenhang vielmehr potentieller Lizenzgeber.

onspotentiale, identifiziert mögliche Extensionsvorhaben und initiiert die Ansprache von potentiellen Lizenznehmern.[36] Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte einer näheren Betrachtung unterzogen werden. In diesem Kontext wird nur ein vorwärtsgerichteter Prozess betrachtet und keine Rückwärtsschleifen. Es ist jedoch möglich, nach dem Abbruch an einer Stelle jeweils zum Anfang des Prozesses oder zur Vorstufe zurückzukehren.

Der aktive Planungsprozess geht von einer bestimmten Marke aus. Verfügt der Lizenzgeber über ein Markenportfolio, könnten potentielle Erweiterungen für mehrere Marken analysiert werden. An dieser Stelle müsste eine Entscheidung auf einer Vorstufe getroffen werden, welche Marke als erste betrachtet werden soll. Diese Marke und ihr Image sind dann Ausgangs- und Bezugspunkt für den Planungsprozess.[37]

2.2.4.1.1 Bestimmung des Extensionspotentials

Der erste Schritt besteht in der Prüfung, ob eine Marke überhaupt ein Extensionspotential aufweist. In diesem Zusammenhang ist zunächst zu analysieren, ob eine Marke stark genug ist, bzw. einen ausreichenden *Markenwert* aufweist. Sind alle anderen Faktoren identisch, kann davon ausgegangen werden, dass eine starke Marke mit einem starken Markenimage (im Sinne einer hohen Qualität der Marke) ein größeres Dehnungspotential hat als eine schwache Marke (vgl. Keller/Aaker 1992a, S. 44ff.).

Neben der Stärke der Marke muss jedoch gleichzeitig auch eine weitere Dimension betrachtet werden. Ist beispielsweise eine starke Marke sehr stark an eine Produktkategorie gekoppelt, kann sich eine Markenerweiterung außerhalb dieser Kategorie als problematisch erweisen. So ist beispielsweise Tesa als Inbegriff für Klebebänder eine Marke, die sich schwierig in solche Produktbereiche erweitern lässt, die nichts mit Klebstoff zu tun haben (vgl. Esch 2003, S. 295). Marken mit einem besonders großen Erweiterungspotential zeichnen sich entsprechend durch ein starkes Markenschema in den Köpfen der Kunden aus, verbunden mit einer relativen *Unabhängigkeit des Markenschemas vom Produktschema*, d.h. von den Attributen, die typisch für die Hauptproduktkategorie sind (vgl. Esch et al. 2001, S. 773).

---

[36] Die Darstellung des aktiven Planungsprozesses aus Lizenzgebersicht erfolgt am Beispiel einer Markenerweiterung auf neue Produkte im Sinne eines klassischen Markentransfers. Der Prozess könnte ebenfalls auf die Gebiets- und Kundengruppenerweiterung im Sinne eines wahrgenommenen Markentransfers angewendet werden (vgl. das hier verwendete Markenlizenzverständnis in Punkt 2.2.1.3).

[37] Verfügt ein Lizenzgeber über mehrere Marken, die in Bezug auf Zielgruppe und Produktkategorie sehr vergleichbar sind, so würde sich der Prozess anders gestalten. Beispielsweise würden die Analyse des Extensionspotentials und die Identifikation neuer Erweiterungsideen parallel für die etwaigen Marken verlaufen. Auf der dritten Stufe müsste in diesem Fall neben der Beurteilung der konkreten Erweiterung bezüglich der jeweiligen Marken eine Entscheidung (anhand weiterer Entscheidungsaspekte) gefällt werden, welche Marke für die potentielle Erweiterung verwendet werden soll.

Konnte kein Extensionspotential identifiziert werden, so macht eine weitergehende Betrachtung von potentiellen Markenlizenzierungen keinen Sinn und der Planungsprozess nach Abbildung 6 endet in der Option keine Markenerweiterung, was gleichzeitig bedeutet, dass keine Markenlizenzierung stattfindet. In diesem Fall könnte eine Markenumpositionierung geplant werden, um die Marke in Zukunft erweitern zu können.

2.2.4.1.2 Identifizierung neuer Extensionsmöglichkeiten

Konnte in der ersten Planungsphase ein Extensionspotential ermittelt werden, geht es im nächsten Schritt um die Identifizierung neuer konkreter Extensionsoptionen.

Es lassen sich im Wesentlichen zwei Alternativen unterscheiden, neue Produktfelder für die Marke zu identifizieren. Es kann ein *Inside-Out-Ansatz* verfolgt werden, bei dem aus Sicht des Management nach geeigneten Erweiterungsmöglichkeiten gesucht wird. In diesem Zusammenhang bieten sich vor allem Kreativitätstechniken an (vgl. beispielsweise zum Brainstorming und der Methode 635 Schlicksupp 1999, S. 100ff.). Als Basis bzw. Input für die Sitzungen können Ähnlichkeiten der mit der Marke verbundenen Eigenschaften in Bezug auf die Produktion, die Nutzung und die Verwendung Anwendung finden. Die andere Alternative der Generierung von Erweiterungsoptionen besteht in der Befragung von Konsumenten im Rahmen eines *Outside-In-Ansatzes*. Problematisch ist an dieser Alternative zu bewerten, dass Konsumenten ohne vielfältige Hilfestellungen zumeist eher in der Lage sind, bestehende Erweiterungsideen zu beurteilen, statt wirklich neue Ideen zu generieren (vgl. Esch 2003, S. 299f.; Keller 2001a, S. 800f.).

Ähnlich wie bei der Extensionspotentialbestimmung endet der Prozess, wenn keine konkreten Erweiterungsoptionen identifiziert worden sind. Wurde zumindest eine Erweiterungsidee generiert, so kann zum nächsten Schritt, der Beurteilung dieser konkreten Erweiterungsoption, übergegangen werden.

Eine zweite Zielsetzung im Rahmen dieser Stufe wird relevant, wenn gleich mehrere Erweiterungsideen erkannt wurden. An dieser Stelle hängt es von den Ressourcen des Lizenzgebers ab, ob eine parallele Betrachtung umsetzbar ist. Sollte dies nicht der Fall sein, so ist eine Prioritätenzuweisung für die einzelnen Vorhaben notwendig, die beispielsweise mit Hilfe eines Erfolgspotential-Scoring-Modells unterstützt werden kann. Im Folgenden wird sich auf das weitere Vorgehen für eine Erweiterungsoption konzentriert.

2.2.4.1.3 Bewertung der konkreten Erweiterungsoption

Auf dieser Stufe sollte eine umfassende Untersuchung stattfinden, ob die konkrete Markenerweiterung zum einen Erfolg versprechend ist und ob zum anderen signifi-

kante negative Rückwirkungen auf die Marke zu erwarten sind. Diese Betrachtung fokussiert nur solche Gesichtspunkte, die eine Erweiterung im Hinblick auf diese beiden Aspekte beeinflussen, unabhängig davon, ob eine eigene (interne) Markenerweiterung oder eine externe Markenerweiterung im Zuge einer Markenlizenzierung umgesetzt wird. Diese Entscheidung (intern vs. extern) findet an späterer Stelle statt. Genau genommen lässt sich die Bewertung der konkreten Erweiterungsoption wiederum in einen Unterprozess gliedern (vgl. Abbildung 7). [38]

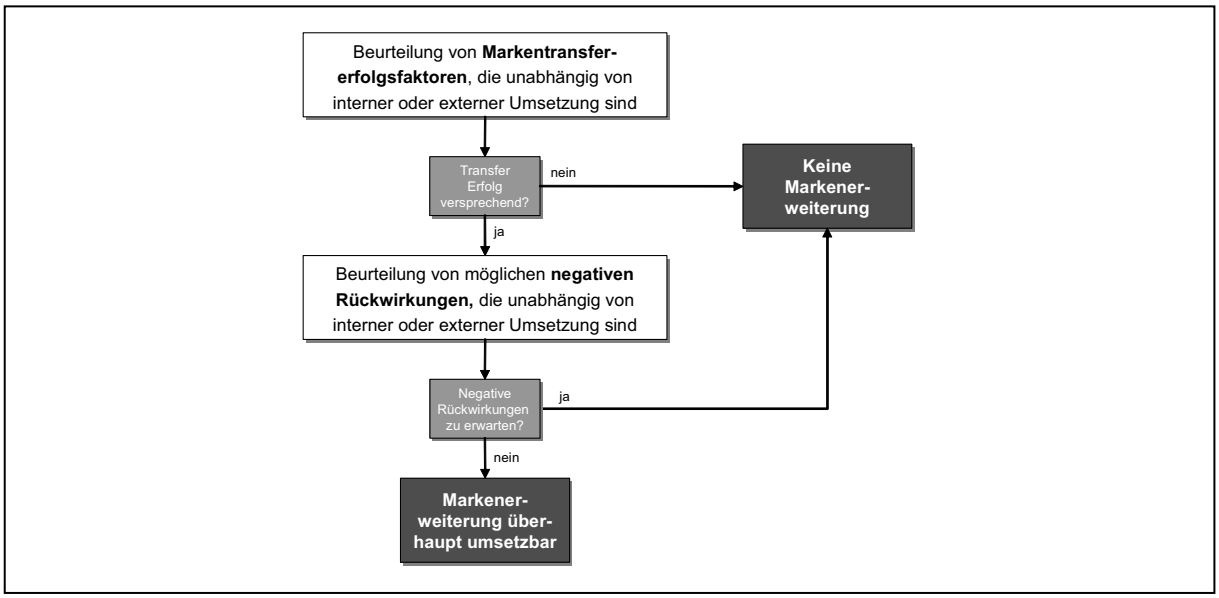


Abbildung 7: Die Bewertung einer konkreten Erweiterungsoption im Rahmen des Markenlizenzmanagement; Quelle: in teilweiser Anlehnung an Sattler 1998a, S. 481; Zatloukal 2002, S. 222

Als erster Schritt werden die Erfolgsaussichten des Markentransfers anhand von *Erfolgsfaktoren* betrachtet. Sattler und Völckner schlagen als Oberkategorie einer Systematisierung eine Einteilung in interne und externe Größen vor. Interne Größen liegen im direkten Einflussbereich des Unternehmens. Externe Größen entziehen sich einem direkten Einfluss. Auf der nächsten Ebene lassen sich den externen Größen die Erfolgsfaktorenkategorien Charakteristika des Transfermarkts und der Konsumenten zuordnen. Bei den internen Größen können vier Kategorien identifiziert werden, Charakteristika der Muttermarke, des Transferprodukts, die Beziehung zwischen Muttermarke und Transferprodukt sowie Unternehmenscharakteristika (vgl. Sattler 2004, S. 824; Völckner, S. 30ff.). Auf der nächsten Ebene werden schließlich einzelne Erfolgsfaktoren diesen sechs Kategorien zugeordnet. Dabei wurden an dieser Stelle die 14 wichtigsten von der bisherigen empirischen Forschung identifizierten Erfolgsfaktoren berücksichtigt (vgl. Sattler 2004, S. 823f.). Tabelle 6 verdeutlicht die beschriebenen Zusammenhänge auf den verschiedenen Ebenen.

[38] An dieser Stelle werden nur einzelne zentrale Aspekte der Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen diskutiert. Eine ausführlichere Diskussion findet sich in den Unterkapiteln von 3.2, 3.3 und 3.4.

Oberkategorie	Erfolgsfaktorkategorien	Einzelfaktoren	Unabhängig von interner oder externer Umsetzung
Extern	Transfermarkt	Wettbewerbsintensität	ja
	Konsumenten	Erfahrung mit der Muttermarke	ja
		Markeninvolvement	ja
		Kaufrisiko	ja
		Variety Seeking	ja
Intern	Muttermarke (MM)	Markenstärke	ja
		Historie Markentransfers	ja
		Klarheit Markenbild	ja
	Transferprodukt	Uniqueness	ja
		Erhältlichkeit	ja
	Beziehung zwischen MM und TP	Fit	ja
		Art der transferierten Informationen	ja
	Unternehmen	Unternehmensgröße	nein
		Marketingkompetenz	nein

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren von Markentransfers; Quelle: in Anlehnung an Sattler 2004, S. 824

Bei der Beurteilung der konkreten Markenextension in Bezug auf die Erfolgswahrscheinlichkeit, sollten nun die ersten 12 Faktoren betrachtet werden. Die Charakteristika des Unternehmens hängen von dem umsetzenden Unternehmen (Eigenlösung oder Markenlizenzierung) ab (vgl. die letzte Spalte in Tabelle 6). Daher macht eine Betrachtung an dieser Stelle keinen Sinn. Diese Aspekte werden in späteren Phasen einbezogen. Sollte die Analyse der ersten 12 Faktoren als zu umfangreich erachtet werden, so kann gegebenenfalls eine Begrenzung auf die beiden Faktoren Qualität der Muttermarke (Markenstärke) und globale Ähnlichkeit (Fit von Muttermarke und Transferprodukt) angedacht werden (vgl. Zatloukal 2002, S. 222). Diese beiden Faktoren haben sich im Rahmen von zwei umfangreichen Studien als besonders bedeutend im Vergleich zu den anderen Faktoren erwiesen (vgl. Zatloukal 2002; Völckner 2003). Viele Studien unterstützen überwiegend die Wichtigkeit der Markenstärke als wesentlichen Erfolgsfaktor für Markentransfers (vgl. z.B. Bottomley/Doyle 1996; Lane/Jacobson 1995; Rangaswamy/Burke/Oliva 1993; Sheinin/Schmitt 1994; Sunde/Brodie 1993). Die Bedeutung des Fit als zentrale Größe wird ebenfalls in einer Vielzahl von Studien weitestgehend bestätigt (vgl. z.B. Boush/Loken 1991; Boush et al. 1987; Bridges 1992).

Ist nach der Analyse der Erfolgsfaktoren der Transfererfolg der konkreten Erweiterungsoption eher nicht zu erwarten, sollte nach dem Unterprozess in Abbildung 7 keine Markenerweiterung angestrebt werden. Ist eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit vorhanden, werden im zweiten Schritt potentielle negative Rückwirkungen betrachtet.

Auch an dieser Stelle werden wiederum nur Gesichtspunkte einbezogen, die bei einer Erweiterung unabhängig davon auftreten, ob die Umsetzung intern oder extern

vollzogen wird. In Punkt 2.2.2.2 wurden die folgenden möglichen *negativen Rückwirkungen* identifiziert:

- Badwilltransfer (Transfer von negativen Informationen und Produkterfahrungen des Lizenzproduktes auf die Muttermarke)
- Markenwerterosion durch eine Verwässerung des Markenimages der Marke durch eine zu breite Verwendung
- Markenwerterosion durch einen Kompetenzverlust der Marke durch eine zu breite Verwendung
- Verwirrung und Überforderung der Konsumenten in Bezug auf die angebotenen Produkte unter dem Markendach
- Kannibalisierungsrisiko.

Ist eine große Gefahr von negativen Rückwirkungen gegeben, sollte nach Abbildung 7 von einem Markentransfer Abstand genommen werden (vgl. Zatloukal 2002, S. 223). Sind keine maßgeblichen negativen Rückwirkungen zu erwarten, ergibt die Beurteilung der konkreten Markenerweiterung das Ergebnis, dass der Markentransfer überhaupt umsetzbar ist.

Der in Abbildung 7 dargestellte Unterprozess mündet also in den Optionen „Keine Markenerweiterung“ bzw. „Markenerweiterung überhaupt umsetzbar“. Im ersten Fall ist der Planungsprozess der Markenlizenzierung (vgl. Abbildung 6) an dieser Stelle beendet.[39] Im zweiten Fall wird zur Vorprüfung der internen Umsetzbarkeit übergegangen.

2.2.4.1.4 Vorprüfung auf interne Umsetzbarkeit

Nachdem im vorherigen Schritt festgestellt wurde, dass die konkrete Markenerweiterung grundsätzlich eine hohe Erfolgschance aufweist, geht es nun in den folgenden Schritten um die Fragestellung, ob der Markentransfer intern oder mit Hilfe eines externen Partners umgesetzt werden sollte.

Im Rahmen der ersten Stufe wird anhand von *Mindestkriterien* untersucht, ob die Option der eigenen Verwirklichung überhaupt und schnell genug[40] realisierbar ist oder

[39] Ist die Produktidee sehr vielversprechend, könnte über eine Neumarkenstrategie nachgedacht werden.

[40] Die Innovationsschnelligkeit gehört neben der Produktqualität, den Kosten und der Produktdiversifizierung zu den Kernfaktoren des Wettbewerbs. Durch vielfältige Faktoren, wie z.B. die zunehmende Internationalisierung der Märkte, werden Produktpaletten in immer kürzeren Zeitabständen erweitert bzw. gestrafft (vgl. Möhrle 1995, S. 16 und 24). Die Marktpräsenzzeiten der Produkte werden insofern immer kürzer und damit auch die Zeiträume, in denen die Unternehmen ihre Ziele mit den Produkten verwirklichen können. Je später ein Produkt auf den Markt kommt, desto schlechter werden die Rentabilitätsaussichten im Zuge eines sinkenden Absatzpotentials und eines Preisverfalls (vgl. Badaracco 1991, S. 84; Becker 2001a, S. 743ff.).

ob sich nur auf die Findung eines unternehmensfremden Partners konzentriert werden sollte. In diesem Zusammenhang sollte das Unternehmen bestimmte Mindestvoraussetzungen an Ressourcen und Kompetenzen erfüllen.[41]

Das Unternehmen muss über *Kompetenzen in dem Bereich Produktentwicklung und Produktion* verfügen, um das neue Produkt marktgerecht zu entwickeln und herzustellen. Im Bereich der technischen Produktentwicklung und -forschung werden beispielsweise Fähigkeiten auf dem Gebiet der Rohstoffauswahl, der Prototypenerprobung und der Produktionsprozessplanung benötigt (vgl. Berndt 1995, S. 93). Durch die zunehmende Wichtigkeit des visuellen Produktauftritts als Differenzierungsfaktor sonst ähnlicher Produkte ist zusätzlich eine Designkompetenz von hoher Bedeutung (vgl. Berndt 1995, S. 100f.; Strasser 1989, S. 22f.). Neben der Produktentwicklung ist darüber hinaus eine Produktionskompetenz für das Produkt notwendig. Diese umfasst Gesichtspunkte wie Erfahrungen mit dem Herstellungsprozess ähnlicher Produkte. Schließlich müssen gewisse Beschaffungskompetenzen in Form von belastbaren Beziehungen zu den notwendigen Lieferanten vorhanden sein.

Der zweite große *Kompetenzbereich* liegt im Bereich *(Absatz-)Markt*. Hier ist zu analysieren, ob das Unternehmen über die notwendigen Kenntnisse hinsichtlich der Kunden (z.B. Kundenstruktur und -segmente, segmentspezifische Kundenwünsche sowie Anerkennung beim Kunden und Kundenkontakte) und in Bezug auf die Konkurrenz (z.B. Konkurrenzstruktur, Angebotspaletten, Preise sowie Stärken und Schwächen des Wettbewerbs) verfügt. Darüber hinaus sollte geprüft werden, inwiefern relevantes rechtliches Wissen (z.B. Normen und Produktvorschriften) und Distributionskompetenz (z.B. typische Vertragsbedingungen und vor allem Vertriebskontakte) vorhanden sind.

Neben den Kompetenzen (bzw. Erfahrungen) ist zusätzlich zu untersuchen, ob das Unternehmen über ausreichende Ressourcen verfügt, um das Erfolg versprechende Extensionsvorhaben an sich und schnell genug intern umsetzen zu können. Bei den *Produktionsressourcen* sind in diesem Kontext das Vorhandensein, die Qualität und die freie Kapazität von Räumen und Betriebsmitteln zu prüfen. In Bezug auf die marketingorientierte Unternehmensführung (vgl. z.B. Wiedmann 1989; Wiedmann 1993 sowie Wiedmann 1996a) muss darüber hinaus die zusätzliche Belastung der *Management-, Informations-, Steuerungs- und Controllingressourcen* analysiert werden. Von besonderer Bedeutung sind die *personellen Ressourcen*. In diesem Zusammen-

[41] Im Kern geht es um eine Analyse, ob bestimmte Ressourcen und Kompetenzen derzeit zur Verfügung stehen. Dabei ist gleichzeitig eine sinnvolle Auseinandersetzung mit der Frage einzubeziehen, ob diese Ressourcen und Kompetenzen im Zuge von kurzfristigen Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll zu beschaffen sind. So können beispielsweise fehlende Maschinen gekauft oder geleast werden und fehlende Design- und Technikkompetenz durch eine Kooperation mit anderen Organisationen (wie z.B. Universitäten, Designberatern und anderen Unternehmen) ausgeglichen werden (vgl. Koppelmann 1997, S. 278).

hang sind nicht nur die oben diskutierten Kompetenzen von Relevanz (Qualität des Personals), sondern gleichzeitig auch der Umfang des Personals (Quantität). An dieser Stelle ist zu untersuchen, ob eine genügend große freie Personalkapazität mit den entsprechenden Kompetenzen für die zusätzlich anfallenden Aufgabenstellungen (beispielsweise Produktion, Führung sowie Kundenkontakt) vorliegt. Schließlich muss das Unternehmen über die erforderlichen *finanziellen Ressourcen* für die Produkteinführung verfügen. Hier sind erhebliche Vorleistungen zu erbringen. So sind z.B. die Werbeausgaben zu Beginn des Produktlebenszyklus am höchsten (vgl. Möhrle 1995, S. 65). Gleichzeitig müssen auch Kosten für Forschung und Entwicklung, Marktzulassung und andere Ausgaben berücksichtigt werden. In diesem Kontext ist es wichtig, die finanziellen Ressourcen des Unternehmens in Bezug auf Eigenkapitalausstattung, Liquidität, Verschuldungsmöglichkeiten und die gegenwärtige und zukünftige Gewinnlage zu untersuchen (vgl. Koppelmann 1997, S. 278f.). Dabei sind auch Finanzierungskosten und die Bindung im Rahmen anderer Projekte zu berücksichtigen (vgl. Männel 1981, S. 38).

Die an dieser Stelle besprochene Analyse der Kompetenzen und Ressourcen sollte im Sinne einer Checkliste mit Mindestansprüchen verstanden werden. Es geht an dieser Stelle noch nicht darum, jeden Einzelaspekt genauestens zu klären, sondern lediglich um eine Vorsondierung der Option „Interne Umsetzung“, um die späteren Prozessstufen in der Komplexität zu reduzieren. Eine interne Umsetzung muss in diesem Kontext jedoch nicht alle betrieblichen Funktionen umfassen. So ist eine interne Lösung durchaus auch denkbar, wenn beispielsweise die Produktionskompetenz fehlt. Anstelle einer vollständigen Verwerfung der internen Umsetzung kann in diesem Fall ein Outsourcing der Produktion an ein fremdes Unternehmen angedacht werden. Die anderen Funktionen und insbesondere das wirtschaftliche Risiko würden beim eigenen Unternehmen verbleiben, so dass weiterhin von einer internen Lösung gesprochen werden kann.

Am Ende dieser Prozessstufe steht die Entscheidung, ob der grundsätzlich Erfolg versprechende Markentransfer durch das eigene Unternehmen überhaupt umsetzbar ist oder ob sich im weiteren Planungsprozess bereits im Vorwege auf eine strikt externe Lösung konzentriert werden sollte. Entsprechend teilt sich der Planungsprozess in Abbildung 6 in die Pfade „Make-or-buy Entscheidung“ und „Auswahlentscheidung“ auf.

2.2.4.1.5 Suche nach Lizenznehmern

Unabhängig vom Pfad ist es auf dieser Prozessstufe das Ziel, mögliche Lizenznehmer zu identifizieren, die im Rahmen der Make-or-buy Entscheidung bzw. der Auswahlentscheidung einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Ähnlich wie bei

dem vorherigen Prozessschritt geht es lediglich um eine Vorsondierung anhand von *Mindestanforderungen*, die erfüllt sein müssen, damit ein Lizenznehmer die externe Markenerweiterung (schnell genug) umsetzen kann. Die notwendigen Informationen könnten im Rahmen von Sekundärquellenrecherchen (z.B. aus dem Internet, aus Jahresberichten oder Daten von Lizenzverbänden), von Erfahrungen anderer Unternehmen oder im Rahmen erster Kontaktgespräche erhoben werden.

Als erster Gesichtspunkt sind solche Faktoren zu untersuchen, die für das spezielle Extensionsvorhaben von Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang können die gleichen *Kompetenz- und Ressourcengesichtspunkte* angewendet werden, die auch bei der Analyse der internen Umsetzbarkeit Berücksichtigung gefunden haben. So ist der Lizenznehmer oftmals zumindest teilweise an der Entwicklung und an dem Design des Lizenzproduktes beteiligt, um dem Lizenzgeber die Konzentration auf seine Kernkompetenzen zu ermöglichen (vgl. Mönnich 2001, S. 67). Der Anteil an der Entwicklung steigt regelmäßig in dem Maße, in dem das Lizenzprodukt vom Stammbereich des Markeninhabers entfernt ist. In diesem Kontext ist es von Bedeutung, dass der Lizenznehmer die notwendige Produktkompetenz mitbringt. Diese Produktkompetenz kann beispielsweise anhand einer Analyse der von ihm bereits angebotenen Produkte (Qualität, Innovationsfähigkeit etc.) untersucht werden. Gleichzeitig sind auch die Kompetenzen (z.B. Erfahrungen des Personals) und die Ressourcen (z.B. freie Kapazitäten) auf dem Gebiet der Produktion zu beurteilen. Im Bereich der Marktkompetenzen sind ebenfalls die bei der Analyse der internen Umsetzbarkeit berücksichtigten Aspekte zu bewerten. Dabei ist vor allem die Marketingkompetenz der Lizenznehmer von Bedeutung, da der Partner die Mitverantwortung für die Marketingkommunikation (Werbung, Public Relations und Verkaufsförderung) übernimmt (vgl. o.V. 1998, S. 52). Die Kommunikationsmaßnahmen und deren Qualität sollten zu der Marketingstrategie des Lizenzgebers passen, um die Kommunikationskontinuität und die Einheitlichkeit des Auftritts zu gewährleisten (vgl. Boveleth 2001, S. 339). Insofern ist zu klären, ob der Lizenznehmer über ein kommunikationspolitisches Strategiekonzept verfügt, dass den vom Lizenzgeber gesetzten Standards entspricht und ob er die Kenntnisse aufweist, die einen zielgruppengenauen Einsatz des Kommunikationsinstrumentariums zulassen (vgl. Braitmayer 1998, S. 93; o.V. 1986, S. 45). Im Falle einer Inkompatibilität der Kommunikationsstrategien von Lizenznehmer und Lizenzgeber besteht das Risiko von nachhaltigen Markenschädigungen durch widersprüchliche Aussagen gegenüber den Konsumenten (vgl. Schiele 1997, S. 247). Bei der Beurteilung sollte ebenfalls auf die Kompetenz in den Bereichen Distribution und Logistik geachtet werden. So haben Lieferprobleme bei einem Lizenznehmer beispielsweise die Reputation der Marke Otto Kern beim Handel beschädigt (vgl. o.V. 1998, S. 52). Im Bereich der Ressourcen ist vor allem eine stabile finanzielle Situation des Lizenznehmers notwendig, da er den größten Teil der anfallenden Kosten

und Investitionen vor und während der Einführung der Produkte übernimmt. Dieser Gesichtspunkt erlangt besondere Bedeutung vor dem Hintergrund, dass es sich bei den Lizenznehmern oft um kleine, hoch spezialisierte Unternehmen handelt (vgl. o.V. 1999, S. 91).

Neben diesen speziellen Kompetenzen und Ressourcen, die für das konkrete Extensionsvorhaben von Bedeutung sind, sollten ferner auch die generelle Eignung des Unternehmens als Lizenznehmer und der grundsätzliche Fit mit dem eigenen Unternehmen geprüft werden.

Als erster Indikator für eine generelle Eignung des Unternehmens als Lizenznehmer kann im Rahmen der Voruntersuchung dessen *bisherige Erfahrung und bisheriges Engagement im Lizenzgeschäft* herangezogen werden. So ist davon auszugehen, dass sich mit jeder weiteren Lizenznahme die Kompetenz im Lizenzgeschäft ausbauen lässt und so ein besserer Umgang mit den typisch auftretenden Problemen und Managementaufgaben erfolgt. Gleichzeitig kann im Zuge der gestiegenen Erfahrungen die Grundeinstellung gegenüber der Lizenznahme als Geschäftsstrategie verbessert werden und so einen positiven Motivationsschub für weitere Geschäfte bewirken (vgl. Kutz 2000, S. 36). Bei unerfahrenen Lizenznehmern besteht die Gefahr, dass sich diese zu sehr auf die Kraft der Lizenzmarke verlassen und sie daher an Kosten für Produktentwicklung, Marketing und Markenpflege sparen (vgl. Böll 2001e, S. 462). Besonders eine Vernachlässigung der Qualität des Lizenzproduktes kann in diesem Kontext zu negativen Auswirkungen auf das Markenimage führen. Um dies zu vermeiden, sollten Lizenznehmer gewählt werden, für die das Lizenzgeschäft eine zentrale Bedeutung im Rahmen ihrer Strategie besitzt (vgl. Schwamborn 1994, S. 153). Ein bisher sehr stark ausgeprägtes Engagement kann als ein erstes Indiz dafür angesehen werden, dass Markenlizenzen einen hohen Stellenwert für den Lizenznehmer einnehmen (vgl. Kutz 2000, S. 163).

Mit der Prüfung der bisherigen Erfahrung im Lizenzgeschäft (generelle Eignung) und der speziell benötigten Kompetenzen und Ressourcen für das konkrete Extensionsprojekt ist in groben Zügen gesichert, dass ein Unternehmen über die notwendigen Fähigkeiten zur Umsetzung des speziellen Projektes (operativer Aspekt) verfügt. Da es sich bei einer Markenlizenzkooperation jedoch in der Regel um eine längerfristige Zusammenarbeit handelt, sollte über die operative Sicht hinaus auch der *Fit* mit dem eigenen Unternehmen in strategischer und kultureller Sicht untersucht werden. Im Zusammenhang mit dem strategischen Fit wird die Kompatibilität der strategischen Ziele des Lizenznehmers zu den Zielen des Lizenzgebers vor dem Hintergrund des beidseitigen Nutzens der Lizenzkooperation verstanden (vgl. Bronder 1993, S. 85). In diesem Kontext müssen Ziele der Partner und die Ziele der Kooperation unterschieden werden. Es besteht keine Notwendigkeit, dass beide Seiten die gleichen Ziele

haben, sondern vielmehr, dass durch die Erreichung der Kooperationsziele jeweils die eigenen Ziele (z.B. beim Lizenzgeber die Erzielung von Lizenzgebühren und beim Lizenznehmer die Erzielung von Extraumsätzen) auf beiden Seiten realisiert werden (vgl. Lutz 1993, S. 20f.). In Bezug auf die Analyse des strategischen Fit sind beispielsweise die strategische Marktpositionierung, die Produktpalette und die bearbeiteten Märkte des Lizenznehmers von Bedeutung. Neben der Strategie, die zueinander passen muss, ist gleichzeitig die Kompatibilität der übergeordneten Unternehmenskulturen zu beachten. Unter der Unternehmenskultur soll die Gesamtheit der gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen sowie der geteilten Denk- und Verhaltensmuster verstanden werden, die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen (vgl. Gahl 1991, S. 43). Konkrete Ausprägungen lassen sich in der strategischen Grundausrichtung, im Verhalten gegenüber Kunden und Mitarbeitern, in ethischen Standards und dem Managementstil erkennen (vgl. Freidheim 1999, S. 149). Eine kulturelle Ähnlichkeit der Unternehmen steigert die Effektivität von Unternehmenskooperationen, da die Wahrscheinlichkeit von Friktionen bei Abstimmungsprozessen und Konsensbildungen sinkt (vgl. Bucklin/Sengupta 1993, S. 35; Gahl 1991, S. 47). Faktoren anhand derer der Fit der Kulturen überprüft werden kann, sind beispielsweise die Stimmigkeit der persönlichen Beziehungen der an der Allianzbildung beteiligten Personen (z.B. Sympathie und Vertrauen) und eine Ähnlichkeit der beteiligten Unternehmen im Sinne der Organisationsstruktur (z.B. passen flache Hierarchien eines Mittelständlers nur bedingt zu den langen Entscheidungswegen eines großen Konzerns) (vgl. Boveleth 2001, S. 335; o.V. 1986, S. 35).

Der letzte Gesichtspunkt, der an dieser Stelle untersucht werden muss, ist die *Verfügbarkeit des Partnerunternehmens*. Darunter fällt auf der einen Seite die grundsätzliche Bereitschaft des potentiellen Lizenznehmers, eine solche Kooperation einzugehen und eine Untersuchung, ob bereits ähnliche Kooperationen mit etwaigen Konkurrenten bestehen und der Partner damit praktisch besetzt ist.

Als Ergebnis der Lizenznehmersuche ergeben sich die Alternativen, dass zumindest ein potentieller Partner gefunden wurde oder dass für die externe Umsetzung kein Unternehmen identifiziert wurde. Befindet sich der Lizenzgeber auf dem Pfad „Make-or-buy Entscheidung“ (es ist auch eine interne Erweiterung möglich) der Abbildung 6 würde bei einem Nichtauffinden eines möglichen Lizenznehmers die Option „Interne Erweiterung initiieren“ resultieren, da bereits vorher untersucht wurde, dass die interne Umsetzung grundsätzlich möglich ist. In diesem Zusammenhang sollte diese Alternative als Konzentration auf die interne Umsetzung verstanden werden. Die interne Umsetzung sollte jedoch nochmals kritisch überprüft werden. Falls mindestens ein Lizenznehmer gefunden wurde, wird im nächsten Schritt die Make-or-buy Entscheidung angegangen.

Befindet sich der Lizenzgeber auf dem Pfad „Auswahlentscheidung“ (es ist keine interne Markenextension möglich) würde ein Nichtauffinden eines potentiellen Lizenznehmers bedeuten, dass keine Markenerweiterung durchgeführt wird. Andernfalls wird im nächsten Schritt die Auswahlentscheidung angegangen.

2.2.4.1.6 Make-or-buy Entscheidung und Auswahlentscheidung

Auf dieser Stufe werden die Alternativen zur internen und externen Umsetzung abschließend bewertet.

Bei der **Make-or-buy Entscheidung** geht es um die Auswahl aus den Optionen „interne Umsetzung“ oder „Markenlizenzierung initiieren“. Gibt es nur einen potentiellen Lizenznehmer, wird die Markenlizenzierung bevorzugt, wenn die Analyse ergibt, dass die unternehmensexterne Alternative mehr Erfolg verspricht. Umschließt die Untersuchung mehrere potentielle Partner, ist die Bedingung, dass die bestmögliche Kooperation mit einem Lizenznehmer vorteilhafter erscheint als die interne Variante.

Bei der **Auswahlentscheidung** geht es um die Bestimmung eines Lizenzpartners. Hat die Vorsondierung potentieller Lizenznehmer nur einen möglichen Partner ergeben, ist zu prüfen, ob dieser in der Beurteilung ein bestimmtes Mindestniveau erreicht. Wurden in der vorherigen Stufe mehrere denkbare Unternehmen identifiziert, so wird die Markenlizenzierung mit dem besten Lizenznehmer initiiert. Dieser beste Partner muss jedoch gleichzeitig das Mindestniveau erfüllen.

Die Analyse der Handlungsmöglichkeiten (eigene Umsetzung, unternehmensexterne Umsetzung) sollte mit Hilfe eines Entscheidungsmodells erfolgen. In diesem Zusammenhang kann beispielsweise ein Punktwertmodell Anwendung finden. Im Folgenden werden lediglich die Aspekte aufgeführt, anhand derer die Wahl für eine Option erfolgen kann. Gewichtungen und Verknüpfungen der Gesichtspunkte innerhalb eines möglichen Modells werden an dieser Stelle nicht vorgenommen, da sie situationsspezifisch unterschiedlich ausfallen können.

Der erste Themenkomplex, der bei der Beurteilung der Umsetzungsalternativen von Bedeutung ist, umfasst die *Kompetenzen*, die bereits grob in den beiden vorangegangenen Schritten untersucht wurden. In diesem Zusammenhang sollte gleichzeitig die *Kompetenz bzw. Erfahrung im Lizenzgeschäft und in der internen Erweiterung* in die Analyse eingeschlossen werden. Es wird zum einen beurteilt, inwiefern das eigene Unternehmen Kenntnisse in der Erweiterung von Marken bei einer internen Umsetzung aufweist. Zum anderen sind die notwendigen Erfahrungen im Bereich des Eingehens von Markenlizenzkooperationen bei dem eigenen und den fremden Unternehmen zu analysieren.

Weitere Beurteilungsgesichtspunkte bestehen in der Analyse der notwendigen *Ressourcen* der beteiligten Unternehmen sowie dem kulturellen und strategischen *Fit*, wie sie bereits in den vorangegangenen Prozessschritten beschrieben wurden.[42]

Darüber hinaus sollte die Entscheidung für eine Option davon abhängig gemacht werden, inwieweit die Handlungsalternativen (eigene Umsetzung oder unternehmensexterne Umsetzung) der *Erreichung von Zielen* des eigenen Unternehmens dienen und inwieweit sie bei einer *Reduzierung von Risiken* helfen. In Anlehnung an die Diskussion von Zielen des Lizenzgebers in Punkt 2.2.2.1 können folgende Zielkategorien in die Analyse einbezogen werden (zu den Einzelaspekten innerhalb der Kategorien vgl. Punkt 2.2.2.1):

- Unternehmensziele
- Psychographische Ziele
- Kommunikationsbezogene Ziele
- Wachstumsziele
- Vertriebsziele
- Zeitziele
- Markenrechtsziele
- Finanzielle Ziele.

Auf der Seite der Risiken aus Lizenzgebersicht sollten die folgenden Risikokategorien beachtet werden (zu den Einzelaspekten vgl. Punkt 2.2.2.2):

- Bindungsrisiken
- (Quasi-)finanzielle Risiken
- Markenbezogene Risiken (inklusive markenlizenzspezifische Rückwirkungen)
- Rechtliche Risiken
- Kannibalisierungsrisiken
- Technologierisiken.

Schließlich sollte die Entscheidung durch eine *monetäre Analyse* untermauert werden. Beispielsweise kann das Return-on-Investment (RoI) Verfahren verwendet werden, das die durchschnittliche Rentabilität des eingesetzten Kapitals misst. Damit wird eine Vergleichbarkeit der internen und externen Markenerweiterung trotz des

[42] Im Vergleich zu der Analyse dieser Kompetenz-, Ressourcen- und Fit-Gesichtspunkte im Rahmen der Vorsondierungen sollten diese Aspekte an dieser Stelle einer genaueren Beurteilung unterzogen werden. Mit den beiden Vorstufen wurde lediglich eine Komplexitätsreduktion der finalen Bewertung angestrebt.

unterschiedlich hohen Kapitaleinsatzes sowie einer möglicherweise unterschiedlichen Laufzeit ermöglicht (vgl. Mensch 2002, S. 55).

Ist im Rahmen der Make-or-buy Entscheidung (vgl. Abbildung 6) die interne Umsetzung der (den) externen Option(en) überlegen, sollte eine interne Umsetzung der Markenerweiterung angestrebt werden. Ist hingegen der (beste) potentielle Lizenznehmer vorteilhafter einzuschätzen, sollte mit ihm die Markenlizenzierung initiiert werden. Analog werden im Fall der Auswahlentscheidung (vgl. Abbildung 6) Verhandlungen mit dem (besten) potentiellen Lizenznehmer angestoßen, wenn dieser das Mindestniveau erreicht. Sollte dieses Niveau vom (besten) potentiellen Lizenznehmer unterschritten werden, findet weder eine interne noch externe Erweiterung statt.

2.2.4.1.7 Initiierung der Markenlizenzierung

Als letzter Schritt im Rahmen des eigentlichen Planungsprozesses findet eine Art operative Rahmenplanung für die Ausgestaltung der Markenlizenzkooperation statt.

In diesem Zusammenhang werden *Ziele* und eine verbindliche *Rahmenplanung* für die Laufzeit (und die Nachfolgezeit) der Lizenzkooperation verabschiedet. Diese beiden Aspekte können zusätzlich durch eine gemeinsame *Marktforschung* fundiert werden und sollten soweit wie möglich im Rahmen eines detaillierten *Lizenzvertrages* festgehalten werden. Die folgende Auflistung enthält typische vertraglich geregelte Gesichtspunkte (vgl. Binder 2001a, S. 403ff.; Horak 2004, S. 2503ff.):

- Präambel und Begriffsdefinitionen
- Spezifizierung der Lizenz
    - Art und Umfang der Lizenz
    - Umfang der Markennutzung
    - Freigaben (Zustimmungserfordernisse für neue Produkte und geänderte Benutzung der Marke)
- Spezifizierung der Verantwortungen und Rechte in den Bereichen
    - Markenführung und Markencontrolling
    - Produktentwicklung, Produktherstellung und Vertrieb
    - Qualitätsprüfung und -sicherung
    - Berichtswesen
    - Kontrolle von Erfolgsgrößen und der Qualität
    - Haftung (Gewährleistung und Freistellung)

  - Markenschutz
- Sanktionsmechanismen und -voraussetzungen (z.B. Vertragsstrafen)
- Gebühren und deren Berechnungsgrundlagen
- Kostenbeteiligungen (z.B. für Werbung, Verträge und Markenschutz)
- Nachfolgeregelungen (im Falle von Geschäfts- oder Markenveräußerungen)
- Verpflichtung des Lizenzgebers zur Aufrechterhaltung der Marken
- Regelungen zum Rechtserwerb an lizenzierten Rechten
- Vertragsdauer und Vertragsbeendigung (z.B. vorzeitige Kündigung)
- Modalitäten nach der Beendigung
- Sonstige Regelungen (z.B. Geheimhaltung und Wettbewerbsbeschränkung).

Neben diesen Aspekten sind die organisatorischen Grundsätze der Zusammenarbeit zu regeln. Dies kann unter Umständen auch im Rahmen des Lizenzvertrages erfolgen. Zu diesen Gesichtspunkten gehören (vgl. Binder 2001a, S. 404):

- Benennung von Verantwortlichen und Stellvertretern mit Entscheidungsvollmacht
- Einvernehmliche Erstellung und Verabschiedung eines Marketing-Plans mit einem detaillierten Zeitplan
- Institutionalisierung von regelmäßigen Review- und Kontrollprozessen
- Ausgestaltung eines Berichtswesens mit festgelegten Erfolgsgrößen.

Mit diesem Schritt ist der eigentliche aktive Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenzgebersicht abgeschlossen.[43]

Nach der Planung wird im Rahmen der Realisation die Markenlizenzierung operativ *umgesetzt*. Dabei werden vor allem die Marketing-Mix-Komponenten für das Markenlizenzprodukt ausgestaltet. Dies sind die Produktpolitik (z.B. Produktpositionierung), die Kommunikationspolitik (z.B. kooperative Werbestrategien), die Preispolitik (z.B. Preispositionierung) und die Distributionspolitik (z.B. Wahl der Vertriebsform) (vgl. Braitmayer 1998, S. 164ff.). Je nach Zuteilung der Verantwortlichkeiten hat der Li-

[43] In der Phase der Planung der gemeinsamen Zusammenarbeit und der Ausgestaltung des Vertrages besteht die Möglichkeit, dass sich die Verhandlungspartner nicht auf eine gemeinsame Regelung einigen können und somit die Markenlizenzierung nicht zustande kommt. In dieser Situation sollten im Fall der Make-or-buy Entscheidung Verhandlungen mit dem nächstbesten Lizenznehmer initiiert werden, wenn auch dieser vorteilhafter als die Alternative „Interne Umsetzung“ bewertet wurde. Ansonsten ist ein interner Markentransfer zu bevorzugen. Analog sollte im Fall der Auswahlentscheidung geprüft werden, ob der nächstbeste Lizenznehmer ebenfalls das geforderte Mindestniveau erfüllt, bevor Verhandlungen mit ihm begonnen werden. Wird der Mindestwert nicht erreicht, sollte ganz von einer Markenerweiterung abgesehen werden.

zenzgeber hier ein Mitspracherecht und eine Mitgestaltungsverantwortung. In diesem Zusammenhang sind eine *laufende Betreuung* und ein *fortlaufender Kontrollprozess* sicherzustellen. Dieses Controlling soll vor allem die Einhaltung von Qualitätsstandards, das frühzeitige Erkennen von möglichen Imagebeeinträchtigungen und eine genaue Erfassung der Performancekennzahlen sicherstellen. Da diese Gesichtspunkte wichtige Eckpfeiler der Markenlizenzstrategie darstellen, wird das Controlling in der Regel nicht an externe Agenturen übertragen, sondern durch interne Mitarbeiter geregelt (vgl. Braitmayer 1998, S. 211).

Gegen Ende der Markenlizenzierung erfolgt eine *Ex-Post-Beurteilung* der Zusammenarbeit und eine Nachfolgeentscheidung in der Form, dass bezüglich der ursprünglichen Markenlizenz zwischen den grundlegenden Optionen „Weiterführung mit dem gleichen Lizenznehmer", „eigene Umsetzung" oder „Wahl eines neuen Lizenznehmers" gewählt werden muss. Dabei sollte eine etwaige Anpassung der Markenlizenz oder die Alternative der vollständigen Einstellung einbezogen werden. Im Zusammenhang mit dieser Entscheidung kann sich an den ursprünglichen Prozess (vgl. Abbildung 6) angelehnt werden.

2.2.4.2 Reaktiver Planungsprozess aus Lizenzgebersicht

Neben dem aktiven Planungsprozess, bei dem die Initiative zur Findung von neuen Extensionsmöglichkeiten vom Lizenzgeber selber ausgeht, gibt es gleichzeitig einen reaktiven Planungsprozess. In diesem Kontext ist es der Lizenznehmer, der mit einer neuen Idee an den Lizenzgeber herantritt, der auf diese reagiert. Abbildung 8 zeigt die einzelnen Prozessschritte im Rahmen der reaktiven Planung.[44] [45]

Im Vergleich zum aktiven Planungsprozess unterscheidet sich das reaktive Vorgehen im Wesentlichen nur in den ersten Schritten. Die Bestimmung des Extensionspotentials und die darauf aufbauende Identifizierung von konkreten Erweiterungsmöglichkeiten der Marke entfallen an dieser Stelle, da ein Lizenznehmer mit einer konkreten Idee auf den Lizenzgeber zukommt.

Die nächsten beiden Schritte (die Beurteilung der konkreten Markenerweiterung und die Vorprüfung auf eine interne Umsetzbarkeit) erfolgen analog zum aktiven Planungsprozess.

---

[44] Wie beim aktiven Planungsprozess aus Lizenzgebersicht wird hier eine bestimmte Marke als Ausgangs- und Bezugspunkt des Planungsprozesses betrachtet. Sollten mehrere Marken des Lizenzgebers für die Erweiterungsidee in Frage kommen, muss auf der Stufe der Beurteilung der konkreten Markenerweiterung gleichzeitig eine Auswahlentscheidung für eine Marke getroffen werden.

[45] Weiterhin wird an dieser Stelle ebenfalls das Beispiel einer Produkterweiterung im Sinne eines klassischen Markentransfers für den Planungsprozess verwendet. Für Gebiets- und Kundengruppenerweiterungen im Sinne eines wahrgenommenen Markentransfers gilt derselbe Prozess.

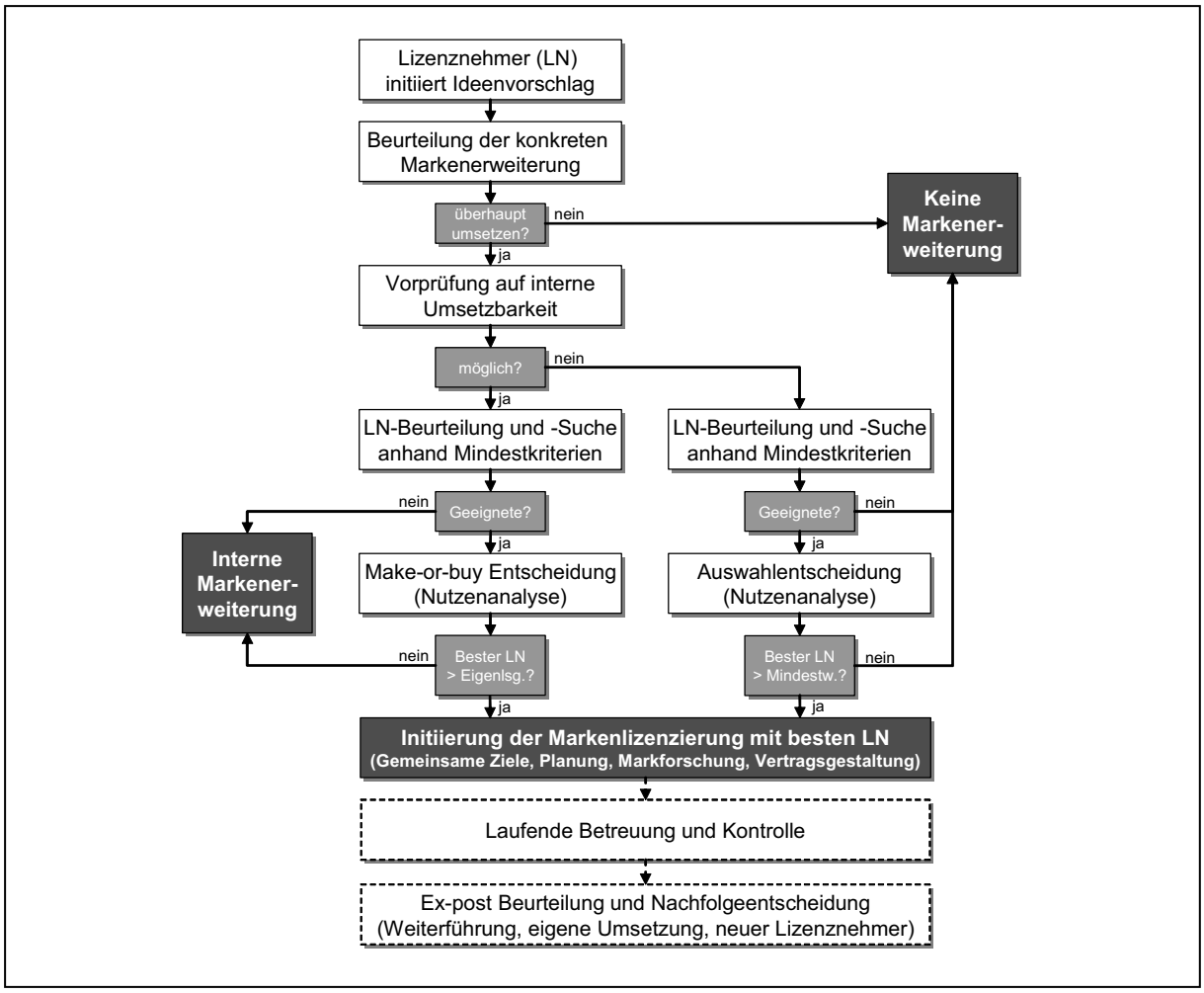


Abbildung 8: Reaktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenzgebersicht

Darauf folgend sollte ebenfalls eine Suche nach weiteren potentiellen Lizenznehmern anhand der beim aktiven Vorgehen diskutierten Mindestkriterien erfolgen. An dieser Stelle wird gleichzeitig die grundsätzliche Eignung des Unternehmens beurteilt, das den Erweiterungsvorschlag unterbreitet hat. Durch die zusätzliche Suche nach weiteren möglichen Lizenznehmern wird sichergestellt, dass keine bessere Kooperationsalternative übersehen wird.

Die Make-or-buy Entscheidung bzw. die Auswahlentscheidung erfolgt wiederum analog zum aktiven Vorgehen. An dieser Stelle könnte als ein zusätzlicher Aspekt die Initiierung der Erweiterungsoption durch eines der Unternehmen einbezogen werden. Unter sonst gleichen Voraussetzungen könnte die Initiative für dieses Unternehmen sprechen.

Der aktive und der reaktive Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenzgebersicht sind keine sich gegenseitig ausschließenden Optionen. Vielmehr können beide nebeneinander bestehen. Bei dem einen Markenerweiterungsprojekt kommt die Initiative vom eigenen Unternehmen, bei einem anderen ist die Idee auf eine externe Quelle zurückzuführen.

2.2.4.3 Aktiver Planungsprozess aus Lizenznehmersicht

Nach der Betrachtung der Lizenzgebersicht wird der Planungsprozess der Markenlizenzierung aus der Lizenznehmersicht thematisiert. In diesem Zusammenhang gilt es analog zum Lizenzgeber darum, durch eine wohlstrukturierte Planung im Vorwege der Lizenzierung die Risiken einer Fehlentscheidung zu vermeiden.

Je nach Ausgangspunkt der Initiierung kann wiederum in einen aktiven und reaktiven Planungsprozess unterschieden werden, wobei beide Vorgehen in einem Unternehmen parallel auftreten können.

An dieser Stelle wird mit der Diskussion des aktiven Planungsprozesses begonnen, wie er in Abbildung 9 dargestellt wird.

Eigenanalyse und Erweiterungsentscheidung

Während beim Lizenzgeber die Betrachtung einer Marke im Mittelpunkt steht, sind im Falle des Lizenznehmers[46] die Optionen zur Erweiterung insofern umfassender, als dass das gesamte Leistungsprogramm des Unternehmens bzw. einzelner Geschäftsbereiche als Basis der Erweiterung gelten kann.

Einen möglichen Ausgangspunkt der Eigenanalyse und der Entscheidung, ob überhaupt eine Erweiterung angedacht werden sollte, stellt die *SWOT-Analyse* dar. Dabei steht der Begriff SWOT für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) (vgl. Cravens 1997, S. 104ff.; Meffert 2000, S. 67f.). Aufgabe dieser Analysetechnik ist die sinnvolle Strukturierung der strategischen Marketinganalyse, die durch die Anzahl und Heterogenität möglicher Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung eine hohe Komplexität aufweist (vgl. Benkenstein 2002, S. 34ff.). Die Schlüsselfaktoren werden dabei in interne und externe Einflussgrößen untergliedert (vgl. Hermanns/Glogger 1996).

Im Zusammenhang mit den internen Schlüsselfaktoren werden im Rahmen einer Ressourcenanalyse die Stärken und Schwächen betrachtet. Dies beinhaltet eine Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftig vorhandenen Ressourcen des eigenen Unternehmens zum einen vor dem Hintergrund der identifizierten Chancen und Risiken, mit denen sich das Unternehmen in Zukunft konfrontiert sieht, und zum anderen in Relation zu den Ressourcen der Hauptwettbewerber, die sich diesen Entwicklungen ebenfalls stellen müssen (vgl. Bamberger/Wrona 1996; Christensen et al. 1987, S. 247ff.; Hinterhuber 1996, S. 121ff.; Rasche/Wolfrum 1994; Schreyögg 1993, S. 111). In diesem Kontext werden Ressourcen wie die Finanzkraft, die Versorgung mit

[46] In Punkt 2.2.4.3 und 2.2.4.4 wird vom Lizenznehmer gesprochen, obwohl es sich erst im Verlaufe des Planungsprozesses herausstellt, ob eine Markenlizenzierung überhaupt umgesetzt wird. Lizenznehmer bedeutet in diesem Zusammenhang vielmehr potentieller Lizenznehmer.

Personal und Rohstoffen, das Forschungs- und Entwicklungs-Know-how, Standortvor- und -nachteile und das Management-Know-how betrachtet (vgl. Benkenstein 2002, S. 37).

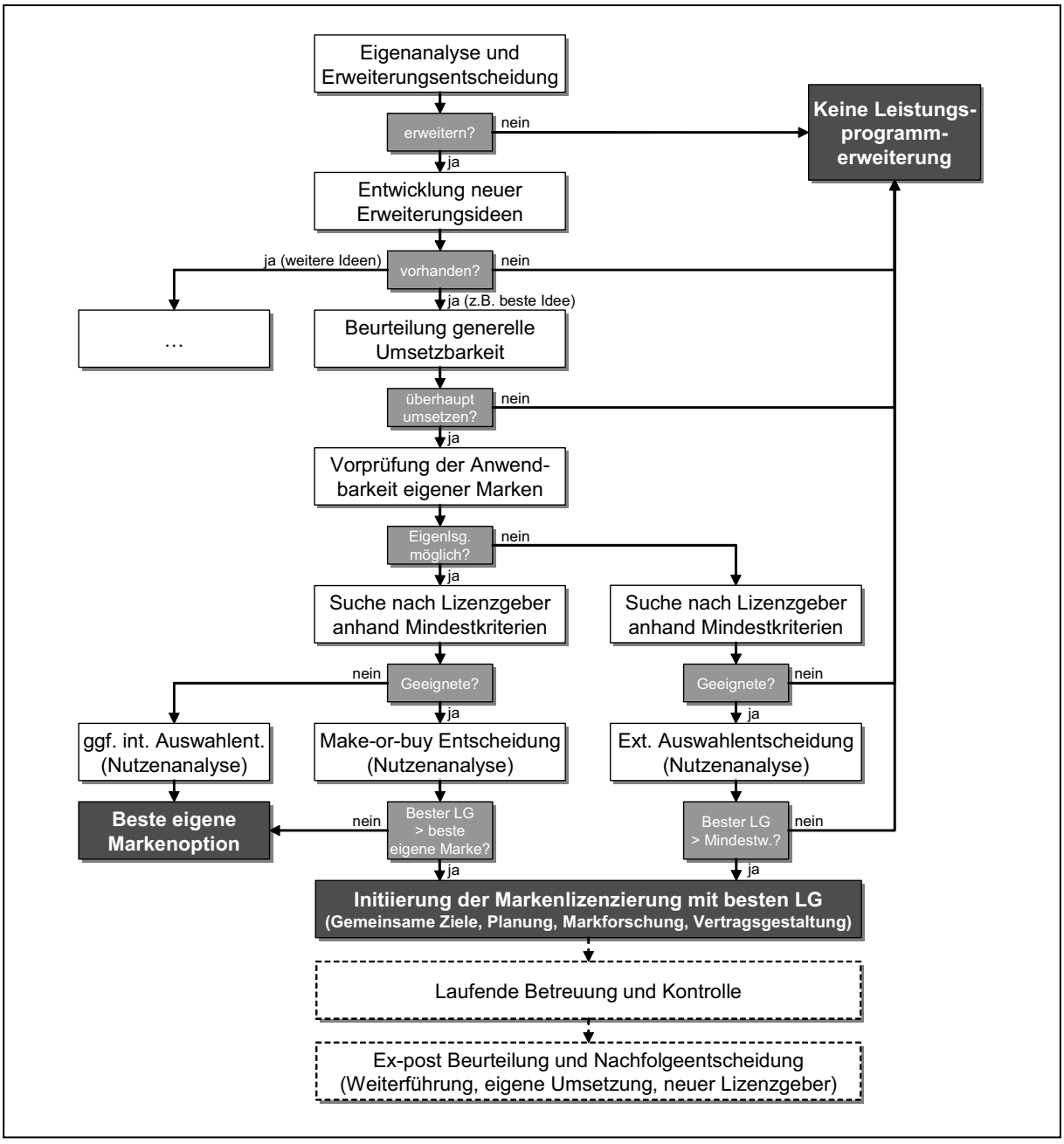


Abbildung 9: Aktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht

Externe Schlüsselfaktoren im Rahmen der strategischen Analyse spiegeln sich in den Chancen und Risiken wider, die das Unternehmen in der Zukunft nutzen kann bzw. denen es begegnen muss. Die Hauptaufgabe besteht an dieser Stelle darin, strategische Diskontinuitäten zu identifizieren, die schwer zu prognostizieren sind und damit sowohl ein Risiko als auch eine Chance für die Unternehmung darstellen können (vgl. Ansoff 1976; Hinterhuber 1996, S. 121f.). Die Chancen-Risiko-Analyse

umfasst vor allem drei Felder, die Aufgabenumwelt (z.B. allgemeine Wirtschaftsentwicklung, Konjunkturentwicklung und rechtliche, politische, technologische, natürliche sowie geographische Entwicklungen), den Markt und die Marktteilnehmer (z.B. Marktstellung, Sortimentsstruktur und Wettbewerbsstärke der Wettbewerber sowie Kaufverhalten und Kaufkraft der Kunden) (vgl. Benkenstein 2002, S. 43).

Das Ergebnis der strategischen Analyse kann als Ausgangspunkt für den nächsten Schritt, die Entwicklung neuer Erweiterungsideen verwendet werden, wenn die Untersuchung ergeben hat, dass eine Erweiterung des derzeitigen Leistungsprogramms sinnvoll erscheint. Ansonsten endet der Prozess ist der Option „Keine Leistungsprogrammerweiterung“.

Entwicklung neuer Erweiterungsideen

Im Rahmen der Erweiterung des Leistungsprogramms hat der Lizenznehmer ein breites Spektrum an Optionen. Die marketing-strategischen Stoßrichtungen für die Entwicklung und das Wachstum des Unternehmens lassen sich durch vier grundlegende Produkt/Markt-Kombinationen (Marktfelder) beschreiben (vgl. Ansoff 1966):

- Marktdurchdringung: gegenwärtiges Produkt im gegenwärtigen Markt
- Marktentwicklung: gegenwärtiges Produkt in einem neuen Markt
- Produktentwicklung: neues Produkt in einem gegenwärtigen Markt
- Diversifikation: neues Produkt in einem neuen Markt.

Das Unternehmen muss in diesem Kontext eine Wahl einer oder mehrerer dieser Basiskombinationen (auch Wachstumsvektoren genannt) treffen (vgl. Aaker 1989, S. 237ff.; Ansoff 1966, S. 132). Bei den ersten drei Alternativen sind die strategischen Gemeinsamkeiten insofern noch deutlich erkennbar, als dass gemeinsame Vertriebs- und/oder Produktionsmethoden verwendet werden. Bei der Diversifikation ergeben sich hingegen bereits einige Abweichungen (vgl. Ansoff 1966, S. 132).

Diese strategischen Stoßrichtungen sind als strategisches Denkraster für neue Erweiterungsideen zu verstehen. Ausgehend von diesen müssen nun konkrete Alternativen erarbeitet werden. An dieser Stelle können beispielsweise Kreativitätstechniken Anwendung finden (vgl. zum Brainstorming und der Methode 635 Schlicksupp 1999, S. 100ff.). Als Quellen der Ideen können verschiedene Ansatzpunkte gewählt werden, z.B. das eigene Unternehmen, Kunden oder auch Angebote von Konkurrenten.

Sollten keine konkreten Erweiterungsoptionen identifiziert worden sein, endet der Prozess an dieser Stelle. Wurde zumindest eine Erweiterungsidee für das Leistungsprogramm gefunden, so kann zum nächsten Schritt, der Beurteilung der generellen Umsetzbarkeit dieser konkreten Option, übergegangen werden.

Eine zweite Zielsetzung im Rahmen dieser Stufe wird relevant, wenn gleich mehrere Erweiterungsideen erkannt wurden. An dieser Stelle hängt es von den Ressourcen des Lizenznehmers ab, ob eine parallele Betrachtung umsetzbar ist. Sollte dies nicht der Fall sein, so ist eine Prioritätenzuweisung für die einzelnen Vorhaben notwendig, die beispielsweise mit Hilfe eines Erfolgspotential-Scoring-Modells unterstützt werden kann. Im Folgenden wird sich auf das weitere Vorgehen für eine einzige Erweiterungsoption konzentriert.

Beurteilung der generellen Umsetzbarkeit

Im Rahmen der Beurteilung der generellen Umsetzbarkeit wird untersucht, ob das Unternehmen überhaupt diese Leistungsprogrammerweiterung umzusetzen vermag.

In diesem Zusammenhang sind vor allem die *Kompetenzen* (Produktentwicklungs-, Produktions- und Marktkompetenzen) und *Ressourcen* (in den Bereichen Produktion, Personal, Management, Information, Steuerung, Controlling und Finanzkraft) zu beurteilen (vgl. dazu die Ausführungen in Punkt 2.2.4.1.4). Diese Untersuchung sollte jedoch abweichend von Punkt 2.2.4.1.4 nicht nur die Betrachtung von Mindestkriterien enthalten. Am Ende muss eine konkrete Entscheidung stehen, ob die Leistungsprogrammerweiterung umgesetzt werden soll oder nicht.

Auf dieser Stufe sollte noch von der konkreten Marke abstrahiert werden, die für die Erweiterung verwendet werden soll. Die Entscheidung für eine bestimmte Marke wird in den folgenden Schritten thematisiert.

Vorprüfung der Anwendbarkeit eigener Marken

Die Aufgabenstellung auf dieser Stufe besteht darin, die bestehende(n) Marke(n) des eigenen Unternehmens auf ihre generelle Anwendbarkeit bezüglich der Leistungsprogrammerweiterung zu überprüfen.[47]

In diesem Zusammenhang wird für die eigene(n) Marke(n) untersucht, inwiefern deren Anwendung Erfolg versprechend ist und ob sich mögliche negative Rückwirkungen auf diese Marke(n) ergeben könnten (vgl. hierzu die Ausführungen zu den *Erfolgsfaktoren* und *Rückwirkungen* von Markentransfers in Punkt 2.2.4.1.3).[48]

---

[47] Der Aufbau einer neuen Marke stellt genau genommen ebenfalls eine interne Option dar. Diese Alternative wird in der Praxis im Vergleich zur Verwendung von bestehenden Marken jedoch relativ selten verwendet (vgl. z.B. Dacin/Smith 1994, S. 229; Esch et al. 2001, S. 759; John/Loken/Joiner 1998, S. 19; Loken/John 1993, S. 71; Sattler 2001b, S. 367; Smith/Park 1992, S. 296). Daher wird an dieser Stelle diese Möglichkeit nicht weiter betrachtet. Die Option Neumarkenstrategie sollte jedoch geprüft werden, wenn sich im Rahmen der nächsten Schritte ergibt, dass weder bestehende eigene noch fremde Marken für das Branding der Leistungsprogrammerweiterung in Frage kommen bzw. zur Verfügung stehen. In diesem Kontext müssen dann andere Erfolgsfaktoren, sowie Kosten- und Zeitaspekte in die Beurteilung einfließen.

[48] Im Sinne der in dieser Arbeit verfolgten Ausgrenzung (vgl. Punkt 2.2.1.3) wird nur der Fall diskutiert, in dem die Leistungsprogrammerweiterung in Bezug auf die betrachteten Marken einen

Darüber hinaus sind auch die eigenen *Markenführungskompetenzen und Markenführungsressourcen* kritisch zu hinterfragen.

Gibt es zumindest eine mögliche Eigenoption wird im Folgenden (vgl. Abbildung 9) der Pfad Make-or-buy Entscheidung bzw. interne Auswahlentscheidung weiterverfolgt. Andernfalls wird sich lediglich auf die externe Auswahlentscheidung konzentriert.

Suche nach Lizenzgebern

Der nächste Schritt beinhaltet die Identifikation von möglichen Lizenzgebern und deren Marken, die für die Leistungsprogrammerweiterung in Frage kommen könnten. Dieser Suchprozess ist im Sinne der Anwendung von *Mindestkriterien* zu verstehen. Es geht um eine erste Beurteilung mit dem Ziel der Vorsondierung der möglichen Lizenzmarken und -geber, um die Komplexität der endgültigen Entscheidung zu reduzieren.

In diesem Kontext sind vor allem die *Markentransfererfolgsfaktoren* (vgl. Punkt 2.2.4.1.3) in Bezug auf die möglichen Lizenzmarken von Bedeutung, um die Sinnhaftigkeit der Anwendung dieser Marken zu beurteilen.[49]

Daneben sind solche *Kompetenzen* und *Ressourcen* des möglichen Partnerunternehmens zu sondieren, die im Rahmen der späteren Zusammenarbeit von Bedeutung sind. Da je nach späterer Ausgestaltung des Lizenzverhältnisses beim Lizenzgeber neben der Inhaberschaft der Marke Teile der Markenführung und Produktentwicklung verbleiben (vgl. Binder 2001a, S. 393), müssen die Kompetenzen auf diesen beiden Gebieten (z.B. bisherige Umsetzung und Kontinuität in der Markenführung) einer kritischen Voruntersuchung unterzogen werden. Im Bereich der Ressourcen ist zu prüfen, ob der Lizenzgeber beispielsweise über ausreichend zur Verfügung stehendes und entsprechend ausgebildetes Personal verfügt, um das Markenlizenzprogramm entsprechend zu betreuen. Darüber hinaus sind auch gewisse finanzielle Ressourcen zu beurteilen, die benötigt werden, um etwaige gemeinsam finanzierte Produktentwicklungen und Marketingmaßnahmen zu unterstützen.

(wahrgenommenen) Markentransfer beinhaltet. Dies gilt auch in Bezug auf die eigenen Marken. Grundsätzlich könnte es sich ebenfalls um eine Art Produktdifferenzierung handeln. In solchen Fällen müssten andere Aspekte betrachtet werden. Sollte in Bezug auf eine eigene Marke effektiv eine Produktdifferenzierung vorliegen, liegt ein anderer Entscheidungsprozess vor. Entweder ist das Produkt so nah an den bisherigen, dass sich die Verwendung der eigenen Marke geradezu anbietet. Oder es besteht die Zielsetzung der Erreichung neuer Zielgruppen mit sehr ähnlichen Produkten. In diesem Fall könnten eigene Marken praktisch ausgeschlossen werden. Neue Marken werden dann benötigt.

[49] Rückwirkungseffekte auf die Lizenzmarken bzw. auf das neue Lizenzprodukt, die ursächlich markentransfer- und/oder markenlizenzspezifisch sein können, spielen in dieser Vorbetrachtung eine untergeordnete Rolle, da an dieser Stelle zunächst lediglich die generelle Anwendbarkeit der Marken untersucht werden soll. Diese Effekte werden erst im nächsten Schritt genauer analysiert.

Neben diesen Gesichtspunkten sollten in die Vorsondierung der potentiellen Lizenzgeber deren *bisherige Erfahrung und bisheriges Engagement im Lizenzgeschäft*, der *strategische und kulturelle Fit* zum eigenen Unternehmen sowie die *Verfügbarkeit* (Bereitschaft und Nichtvorliegen von ähnlichen Kooperationen mit Konkurrenten) einfließen (vgl. dazu die Ausführungen in Punkt 2.2.4.1.5).

Wurde auf dem Pfad der externen Auswahlentscheidung kein potentieller Lizenzgeber gefunden, findet keine Leistungsprogrammerweiterung statt. Alternativ könnte an dieser Stelle die Möglichkeit einer Neumarkenstrategie untersucht werden. Wurde zumindest eine Option identifiziert, wird im nächsten Schritt die externe Auswahlentscheidung durchgeführt.

Auf dem anderen Pfad folgt die Make-or-buy Entscheidung, wenn zumindest ein potentieller Lizenzgeber gefunden wurde. Andernfalls wird eine Umsetzung mit einer eigenen Marke gewählt, gegebenenfalls mit einer vorangestellten internen Auswahlentscheidung.

Make-or-buy Entscheidung bzw. externe oder interne Auswahlentscheidung

Die **interne Auswahlentscheidung** wird dann relevant, wenn keine fremden Marken bzw. Lizenzgeber für die Leistungsprogrammerweiterung in Frage kommen und mehr als eine eigene Markenoption zur Verfügung steht. In diesem Fall wird im Rahmen dieser Nutzenanalyse die beste eigene Option ermittelt.

Bei der **Make-or-buy Entscheidung** geht es um die Auswahl aus den Optionen „Beste eigene Markenoption“ oder „Markenlizenzierung initiieren“. Die Markenlizenzierung wird dabei bevorzugt, wenn die Analyse ergibt, dass die (beste) Fremdmarkenalternative mehr Erfolg verspricht als die (beste) eigene Marke. Andernfalls wird die (beste) eigene Markenoption für die Leistungsprogrammerweiterung gewählt.

Bei der **externen Auswahlentscheidung** geht es um die Bestimmung eines Lizenzpartners. Hat die Vorsondierung potentieller Lizenzgeber nur einen möglichen Partner ergeben, ist zu prüfen, ob dieser in der Beurteilung ein bestimmtes Mindestniveau erreicht.[50] Wurden in der vorherigen Stufe mehrere denkbare Unternehmen identifiziert, so wird die Markenlizenzierung mit dem besten Lizenzgeber initiiert. Dieser beste Partner muss jedoch gleichzeitig das Mindestniveau erfüllen. Erreicht keiner der potentiellen Lizenzgeber das Mindestniveau, wird die Leistungsprogrammerweiterung nicht umgesetzt, bzw. muss eine Neumarkenstrategie angedacht werden.

[50] Bei einer internen Umsetzung im Rahmen der internen Auswahlentscheidung und der Make-or-buy Entscheidung ist ein Mindestniveau dadurch gesichert, dass die generelle Anwendbarkeit der eigenen Marke(n) in einem vorherigen Schritt bereits abgeprüft wurde.

Um die Fülle von Entscheidungsparametern zu integrieren, kann, wie in Punkt 2.2.4.1.6 dargestellt, ein Entscheidungs- bzw. Punktwertmodell Anwendung finden.

Als erste Themenblöcke sollten die notwendigen *Kompetenzen* und *Ressourcen* der Markenführung des eigenen Unternehmens mit denen der potentiellen Lizenzgeber verglichen werden. Beim Lizenzgeber sind darüber hinaus die finanziellen Möglichkeiten und gegebenenfalls die Kompetenzen in der Produktentwicklung einzubeziehen. Im Kontext der Markenführungskompetenz sind auch gleichzeitig die *Erfahrungen im Lizenzgeschäft und im Bereich der eigenen Markenerweiterung* in die Analyse einzuschließen. Es wird zum einen beurteilt, inwiefern das eigene Unternehmen Kenntnisse in der eigenen Erweiterung von Marken aufweist. Zum anderen sind die notwendigen Erfahrungen im Bereich des Eingehens von Markenlizenzkooperationen bei dem eigenen und den fremden Unternehmen zu analysieren. Als weiterer Gesichtpunkt ist eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem *strategischen und kulturellen Fit* zum potentiellen Partner notwendig.

Darüber hinaus sollte die Entscheidung für eine Option davon abhängig gemacht werden, inwieweit die Handlungsalternativen (eigene Marke bzw. fremde Marke) der *Erreichung von Zielen* des eigenen Unternehmens dienen und inwieweit sie bei einer *Reduzierung von Risiken* helfen. In Anlehnung an die Diskussion von Zielen des Lizenznehmers in Punkt 2.2.2.1 können folgende Zielkategorien in die Analyse einbezogen werden (zu den Einzelaspekten innerhalb der Kategorien vgl. Punkt 2.2.2.1):

- Unternehmensziele
- Psychographische Ziele
- Kommunikationsbezogene Ziele
- Wachstumsziele
- Vertriebsziele
- Zeitziele
- Finanzielle Ziele.

Auf der Seite der Risiken aus Lizenznehmersicht sollten die folgenden Risikokategorien beachtet werden (zu den Einzelaspekten vgl. Punkt 2.2.2.2):

- Bindungsrisiken
- (Quasi-)finanzielle Risiken
- Markenbezogene Risiken
- Kannibalisierungsrisiken
- Risiko des Aufbaus eines neuen Konkurrenten.

Im Zusammenhang mit der Abwägung der Vor- und Nachteile werden auch die Erfolgswahrscheinlichkeiten der unterschiedlichen Marken einbezogen und die Auswirkungen der markentransfer- und markenlizenzspezifischen Rückwirkungen betrachtet.

Schließlich sollte die Entscheidung durch eine *monetäre Analyse* untermauert werden.

Je nach Ergebnis der Untersuchungen wird eine der Optionen „Keine Leistungsprogrammerweiterung“[51], „Erweiterung mit bester eigenen Marke“ oder „Initiierung der Markenlizenzierung mit besten Lizenzgeber“ umgesetzt.

Initiierung der Markenlizenzierung

Im Falle der Initiierung der Markenlizenzierung werden analog zu den Ausführungen in Punkt 2.2.4.1.7 gemeinsame *Ziele* und die gemeinsame *Rahmenplanung* beschlossen (unter Umständen untermauert durch eine gemeinsame *Marktforschung*). In die *Vertragsgestaltung* fließen diese und weitere Gesichtspunkte ein.[52]

Im Anschluss an die *Umsetzung*, die durch eine laufende *Betreuung* und *Kontrolle* begleitet wird, findet eine *Ex-Post-Beurteilung* der Zusammenarbeit statt. An dieser Stelle werden die Optionen der Weiterführung mit dem bestehenden oder einem neuen Lizenzgeber oder der Verwendung einer eigenen Marke (bestehende oder Neumarke) sondiert.

2.2.4.4 Reaktiver Planungsprozess aus Lizenznehmersicht

Neben dem aktiven Planungsprozess, bei dem die Initiative zur Findung von neuen Leistungsprogrammerweiterungen vom Lizenznehmer selber ausgeht, gibt es gleichzeitig einen reaktiven Planungsprozess. In diesem Kontext ist es der Lizenzgeber, der mit einer neuen Idee an den Lizenznehmer herantritt, der auf diese reagiert. Abbildung 10 zeigt die einzelnen Prozessschritte im Rahmen der reaktiven Planung.[53]

Im Vergleich zum aktiven Planungsprozess unterscheidet sich das reaktive Vorgehen im Wesentlichen nur in den ersten Schritten. Die Eigenanalyse und die darauf auf-

---

[51] An dieser Stelle kann eine Neumarkenstrategie angedacht werden.

[52] Kommt die Zusammenarbeit mit dem angestrebten Lizenzgeber nicht zustande, sollten im Fall der Make-or-buy Entscheidung Verhandlungen mit dem nächstbesten Unternehmen initiiert werden, wenn auch dieses vorteilhafter als die eigenen Markenalternativen bewertet wurde. Ansonsten ist die eigene Marke zu bevorzugen. Analog sollte im Fall der Auswahlentscheidung geprüft werden, ob der nächstbeste Lizenzgeber ebenfalls das geforderte Mindestniveau erfüllt, bevor Verhandlungen mit ihm begonnen werden. Wird der Mindestwert nicht erreicht, sollte ganz von einer Leistungsprogrammerweiterung abgesehen bzw. eine Neumarkenstrategie angedacht werden.

[53] Wie beim aktiven Planungsprozess aus Lizenznehmersicht wird hier die Eigenoption in Form der Neumarkenstrategie nicht betrachtet. Darüber hinaus beziehen sich die Ausführungen auf eine Leistungsprogrammerweiterung, die in Bezug auf die betrachteten Marken (eigene und fremde) einen (wahrgenommenen) Markentransfer darstellt.

bauende Entwicklung von Erweiterungsideen des Leistungsprogramms entfallen an dieser Stelle, da ein Lizenzgeber mit einer konkreten Idee an den Lizenznehmer herantritt.

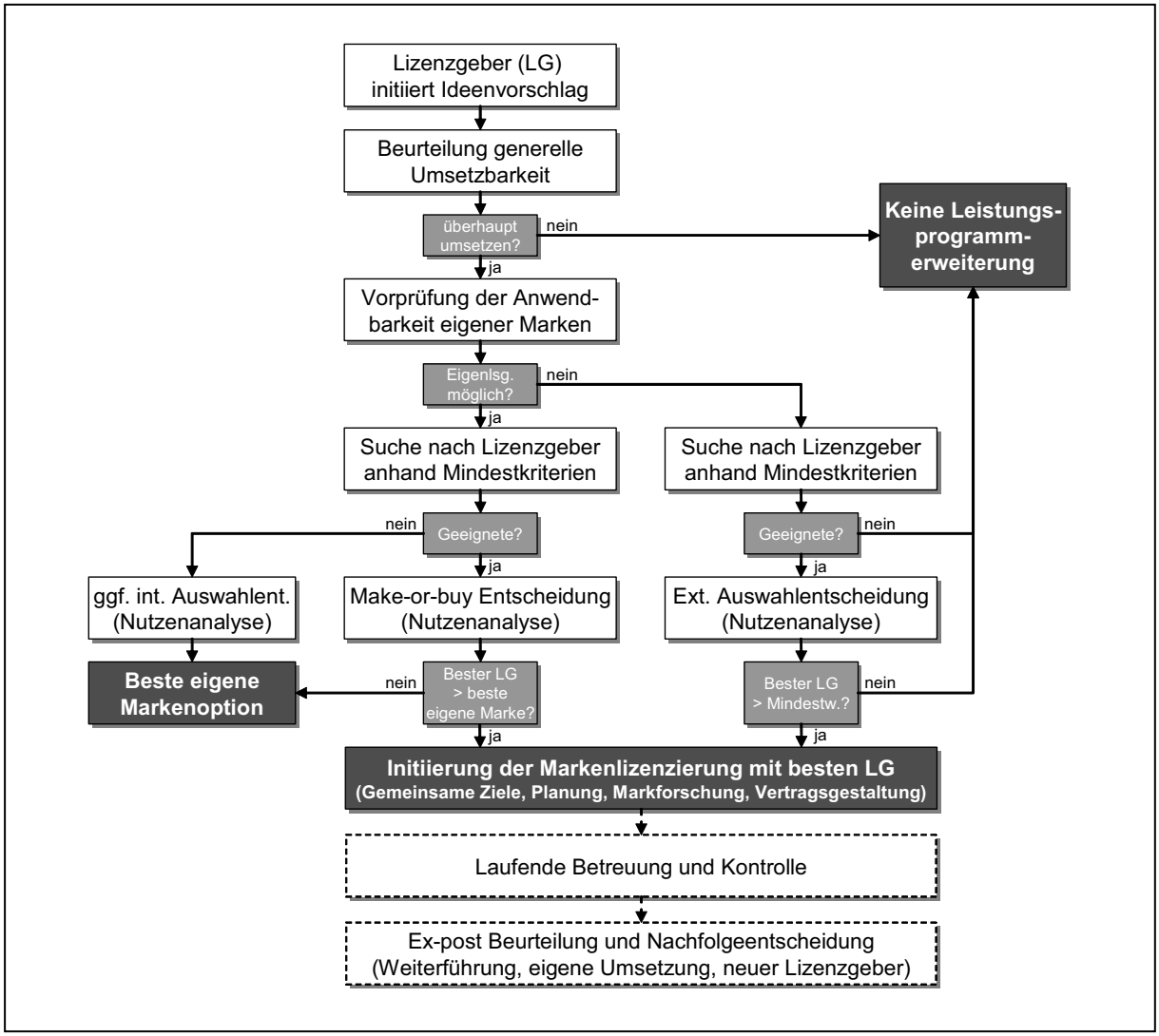


Abbildung 10: Reaktiver Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht

Die nächsten beiden Schritte (die Beurteilung der generellen Umsetzbarkeit und die Vorprüfung der Anwendbarkeit eigener Marken) erfolgen analog zum aktiven Planungsprozess.

Darauf folgend sollte ebenfalls eine Suche nach weiteren potentiellen Lizenzgebern anhand der beim aktiven Vorgehen diskutierten Mindestkriterien erfolgen. An dieser Stelle wird gleichzeitig die grundsätzliche Eignung des Unternehmens beurteilt, das den Erweiterungsvorschlag unterbreitet hat. Durch die zusätzliche Suche nach weiteren möglichen Lizenzgebern und deren Marken wird sichergestellt, dass keine bessere Kooperationsalternative übersehen wird.

Die Make-or-buy Entscheidung bzw. die externe und gegebenenfalls interne Auswahlentscheidung erfolgt wiederum analog zum aktiven Vorgehen. An dieser Stelle könnte als ein zusätzlicher Aspekt die Initiierung der Erweiterungsoption durch eines der Unternehmen einbezogen werden. Unter sonst gleichen Voraussetzungen könnte die Initiative für dieses Unternehmen sprechen.

Der aktive und der reaktive Planungsprozess der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht sind keine sich gegenseitig ausschließenden Optionen. Vielmehr können beide nebeneinander bestehen. Bei dem einen Leistungsprogrammerweiterungsprojekt kommt die Initiative vom eigenen Unternehmen, bei einem anderen ist die Idee auf eine externe Quelle zurückzuführen.

2.3 Grundlegung auf dem Gebiet Markenwert

In Punkt 2.3 wird der zweite Themenkomplex diskutiert, durch den der Begriff Markenlizenzwert wesentlich gekennzeichnet wird, der Markenwert. In diesem Kontext wird in Punkt 2.3.1 mit einer Definition des Markenwertes begonnen. Darauf folgend werden in Punkt 2.3.2 Determinanten des Markenwertes thematisiert. Punkt 2.3.3 und 2.3.4 widmen sich dann der Markenwertmessung und den verschiedenen konkreten Ansätzen zur Messung des Markenwertes.

2.3.1 Charakterisierung des Markenwertes aus verschiedenen Perspektiven

In 2.1.1.2.1 wurde aufgezeigt, dass sich die hohe Bedeutung von Marken in einem hohen Wert von Marken äußert, der letztendlich zu hohen Aktienkursen der Unternehmen führen kann (vgl. Irmscher 1997b, S. 120). In diesem Zusammenhang sind Marken als immaterielle Vermögensgegenstände zu verstehen, die vom Management wie andere Vermögensgegenstände zu behandeln sind. Auszahlungen für die Marke sind Investitionen, die nur in langfristiger Sicht beurteilt werden dürfen. Die Beurteilungsgrundlage für den Erfolg der Maßnahmen ist der Markenwert (vgl. Barwise 1993, S. 94). Die hohe wertmäßige Bedeutung der Marke kommt sehr gut im Ausspruch von Pehr Gylenhamar, dem ehemaligen CEO von Volvo, zum Ausdruck: „Our most valuable asset is the VOLVO trademark“ (zitiert in Blackett 1993, S. 111).

Für den Begriff Markenwert gibt es verschiedene Synonyme. So bezeichnet z.B. Huber den *Markenwert* in Anlehnung an den Ausdruck *Brand Equity*, der im amerikanischen Raum verwendet wird, als *Markenkapital* (vgl. Huber 1997, S. 127). Aufgrund der vielen verschiedenen Interessen und Anwendungsgebiete in Bezug auf den Markenwert ergibt sich eine Vielzahl an Ansätzen zur Messung und zur Definition, von denen kein Ansatz und keine Definition allgemeingültig verwendet wird (vgl. Drees 1999, S. 14).

Die vielfältigen Definitionen können in zwei grundlegende Kategorien unterteilt werden, die finanzorientierte und konsumentenorientierte Sichtweise des Markenwertes (vgl. Drees 1999, S. 14; Esch/Geus 2001, S. 1027; Pitta/Katsanis 1995, S. 52). Daneben kann eine dritte Kategorie für sehr weite und allgemein gehaltene Definitionen gebildet werden (vgl. Franzen/Trommsdorff/Riedel 1994, S. 1377; Riedel 1996, S. 35f.), die sich als integrative Sichtweise betiteln lässt (vgl. Kranz 2002, S. 436).

2.3.1.1 Finanzorientierte Charakterisierung des Markenwertes

Der *finanzorientierte Markenwert* kann ebenfalls als *monetärer* oder *ökonomischer Markenwert* bezeichnet werden. Sander setzt ihn darüber hinaus mit dem Markenwert aus Sicht des Markeninhabers gleich (vgl. Sander 1994, S. 45f.).

Die erste finanzorientierte Definition findet sich in einem Artikel von Kern, der dem Bereich der Investitionstheorie zugeordnet werden kann. „Insofern wäre der Wert von Warenzeichen als die Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne zu interpretieren“ (Kern 1962, S. 26). Dieser Beitrag markiert gleichzeitig den Beginn der Markenwertdiskussion im deutschsprachigen Raum. Dieser zahlungsstromorientierte Markenwert wird noch heute in der Marketingliteratur akzeptiert. So basieren weitere Definitionen auf dieser Idee (vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 30f.). Beispielsweise wird der Markenwert nach Kaas bezeichnet als „... Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus der Marke erwirtschaften kann“ (Kaas 1990b, S. 48).

Die finanzorientierten Definitionen zielen auf einen zu berechnenden Geldwert ab, der der Marke zuzurechnen ist. Diese Sicht des Markenwertes steht im engen Zusammenhang mit dem Shareholder-Value-Konzept. So beeinflusst die Marke als immaterieller Aktivposten die Leistungen des Unternehmens auf dem Markt. Beispielsweise ermöglicht eine starke Marke ein Preispremium und beschleunigt die Marktdurchdringung neuer Produkte. Diese verbesserten Leistungsparameter bewirken einen erhöhten Shareholder-Value, da z.B. der Cash Flow ausgedehnt und beschleunigt wird (vgl. Srivastava/Shervani/Fahey 1998, S. 7f.).

Als Hauptkritikpunkt an der finanzorientierten Sichtweise gilt die schwierige Quantifizierbarkeit des ökonomischen Markenwertes (vgl. Esch/Andresen 1997, S. 12). Darüber hinaus wird argumentiert, dass ein Verständnis der Quellen und Beeinflussungsmöglichkeiten des Markenwertes notwendig ist, was ein rein monetärer Messwert vernachlässigt (vgl. Kapferer 1992b, S. 187). In diesem Sinne sollten verhaltenswissenschaftliche Gesichtspunkte stärker in den Vordergrund gerückt werden.

2.3.1.2 Konsumentenorientierte Charakterisierung des Markenwertes

Die ursprünglich finanzorientierte Sichtweise der Markenwertdiskussion wurde im Laufe der Zeit aus der Marketingperspektive um eine neue Sichtweise erweitert. Bei dem konsumentenorientierten Markenwert steht nicht der monetäre Geldwert im Vordergrund, sondern vielmehr die Informationen, die hinter diesem Wert stehen und markenpolitische Entscheidungen unterstützen (vgl. Drees 1999, S. 14). An dieser Stelle gibt es ebenfalls eine Vielzahl an Synonymen. So wird anstelle des *konsumentenorientierten Markenwertes* von einem *nicht-monetären*, *marketingorientierten* oder *verhaltenswissenschaftlichen Markenwert* gesprochen. Zusätzlich lässt sich der Markenwert aus Konsumentensicht auch prägnant durch die Begriffe *Markenstärke*, *Markenvitalität* oder *Markenkraft* beschreiben (vgl. Bekmeier 1994, S. 384).

Grundlage der konsumentenorientierten Definitionen ist die Erkenntnis, dass der Markenwert erst durch den Konsumenten entsteht. Dies bringt Kapferer zum Ausdruck, wenn er vom Markenwert in den Köpfen der potentiellen Konsumenten spricht (vgl. Kapferer 1992a, S. 9). „*Customer-based brand equity is defined as the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand. … a brand is said to have positive (negative) customer-based brand equity if consumers react more (less) favorably to the product, price, promotion, or distribution of the brand than they do to the same marketing mix element when it is attributed to a fictitiously named or unnamed version of the product or service*" (Keller 1993, S. 8).

Verschiedene Vorstellungen des Konsumenten bezüglich zweier Marken bewirken, dass identische Maßnahmen unterschiedlich wahrgenommen werden und führen daher zu unterschiedlichen Reaktionen. Diese variierenden Vorstellungen resultieren aus unterschiedlichen Ausprägungen des Markenwissens (also der Markenbekanntheit und des Markenimage) in den Köpfen der Konsumenten.[54]

Der Hauptkritikpunkt an den marketingorientierten Ansätzen besteht darin, dass für bestimmte Anwendungen ein monetärer Geldwert benötigt wird, den verhaltenswissenschaftliche Ansätze in ihrer Reinform nicht liefern (vgl. Sattler 2001a, S. 149).

2.3.1.3 Integrative Charakterisierung des Markenwertes

Eine mögliche Lösung der spezifischen Nachteile der konsumenten- und finanzorientierten Markenwerte besteht in der Integration der Sichtweisen. Schulz/Brandmeyer bieten in diesem Kontext eine Definition, die eher der verhaltenswissenschaftlichen Denkweise zugeordnet werden kann, jedoch zusätzlich ökonomische Aspekte berücksichtigt. „Der Markenwert ist die Gesamtheit aller positiven und negativen Vor-

[54] Eine gute Übersicht über weitere nicht-monetäre Definitionen bietet Bekmeier-Feuerhahn (vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 34ff.).

stellungen, die im Konsumenten ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Markenwettbewerbs spiegeln“ (Schulz/Brandmeyer 1989, S. 365). Dieser Gedanke kommt in der folgenden Darstellung zum Tragen, die den Zusammenhang zwischen Markenstärke und monetären Markenwert zeigt (vgl. Abbildung 11).

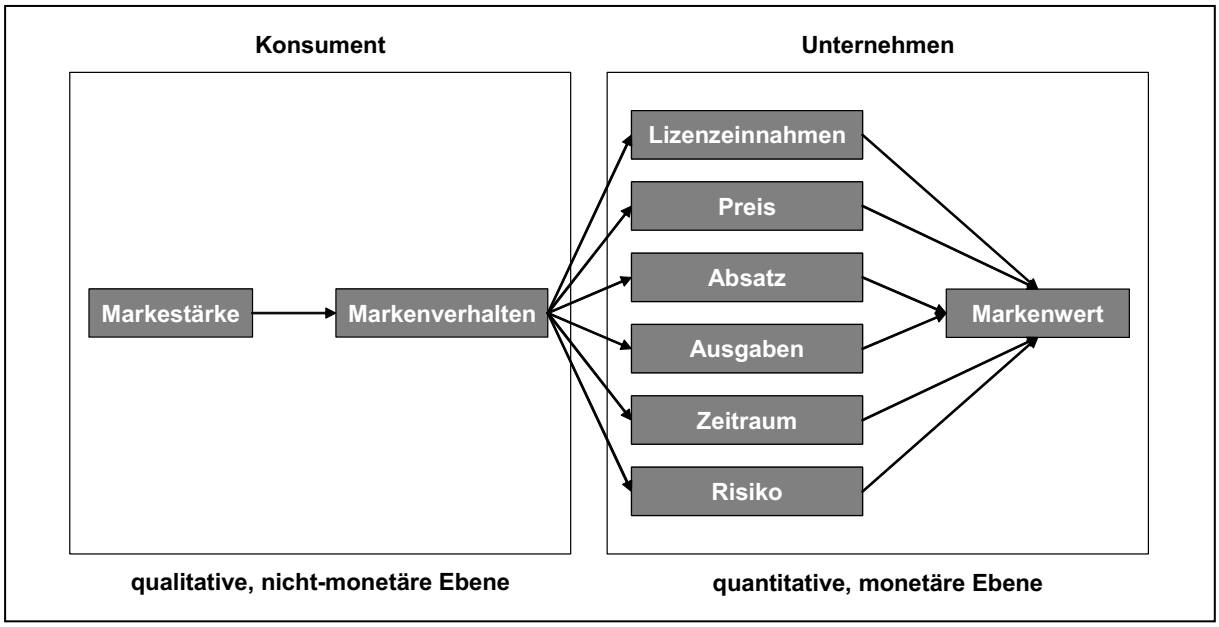


Abbildung 11: Markenstärke und Markenwert; Quelle: Kriegbaum 2001, S. 77

Die Markenstärke aus Konsumentensicht ist Basis eines bestimmten Verhaltens der Konsumenten gegenüber der Marke. Dieses Verhalten beeinflusst wiederum einzelne ökonomische Parameter, die sich in dem monetären Markenwert beim Unternehmen niederschlagen.

2.3.2 Determinanten des Markenwertes

Selbst Befürworter einer monetären Definition des Markenwertes dürften sich darüber einig sein, dass die Geldströme, die ursächlich der Marke zuzurechnen sind, auf die Wahrnehmung der Marke beim Konsumenten zurückzuführen sind (vgl. Sattler 2001a, S. 134).

Die erste Systematik von Einflussfaktoren auf den Markenwert geht auf Aaker zurück, der fünf Determinanten des Markenwertes identifizierte: Markentreue, Bekanntheit des Markennamens, wahrgenommene Qualität, Markenassoziationen und andere Markenvorzüge (z.B. Patente) (vgl. Aaker 1991, S. 15ff.). Die Hauptkritik an diesem Ansatz liegt in der gegenseitigen Beeinflussung der einzelnen Einflussfaktoren. So wird z.B. die Markentreue von der Markenbekanntheit und der wahrgenommenen Qualität beeinflusst (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 46f.).

Zurückgehend auf den Artikel von Keller besteht in der Markenwertliteratur heute weitestgehend Übereinstimmung darüber, dass der Markenwert durch Wissensstrukturen über die Marke (*Markenwissen*), die im Gedächtnis gespeichert sind, beeinflusst wird (vgl. Kapferer 1992a, S. 9; Keller 1993, S. 2ff.; Richards/Foster/Morgan 1998, S. 47ff.). Dieses Markenwissen kann in die beiden Hauptkomponenten *Markenbekanntheit* und *Markenimage* unterteilt werden.

Die Markenbekanntheit zeigt, wie stark das Wissen über die Marke im Gedächtnis verankert ist. Sie ist Voraussetzung für die Bildung eines klaren Images. Man unterscheidet *Markenrecall* (Erinnerung an eine Marke bei vorgegebener Produktkategorie) und *Markenrecognition* (Wiedererkennung bei Vorlage der Marke).

Das Markenimage beschreibt die Wahrnehmung einer Marke, die durch Assoziationen ausgedrückt wird und als die inhaltliche Komponente des Wissens aufgefasst werden kann. Die einzelnen Markenassoziationen werden jeweils anhand ihrer *Art* (Eigenschaften, Nutzen und Einstellungen) klassifiziert und unterscheiden sich jeweils in Bezug auf ihre *Vorteilhaftigkeit* (positive oder negative Assoziationen), ihre *Stärke* (Stärke der Verbindung von Assoziationen und Marke) und ihre *Einzigartigkeit* (Ausmaß der Übereinstimmung der Assoziationen über die Marke mit den Assoziationen über Konkurrenzmarken) (vgl. Keller 1993, S. 2ff.).[55]

Der Markenwertaufbau bzw. die Markenwerterhöhung durch Unternehmen erfordert insofern eine Steigerung der Markenbekanntheit und die Formung eines positiven Markenimage (vgl. Pitta/Katsanis 1995, S. 53). Da das Markenimage, wie dargestellt, im Wesentlichen auf einem *Netzwerk von Markenassoziationen* in den Köpfen der Kunden basiert, setzt der Aufbau von starken Marken ein tiefes Verständnis der Markenassoziationen voraus (vgl. Chen 2001, S. 439ff.). Ein Unternehmen muss in diesem Kontext versuchen, die richtigen Inhalte im Rahmen des Markenwertaufbaus zu wählen (vgl. Wiedmann 2004c, S. 130.; Wiedmann/Ludewig/Böcker 2004, S. 3). So zeigen Studien, dass Marken mit einem hohen Markenwert im Verhältnis viele positive Assoziationen im Vergleich zu den negativen Assoziationen aufweisen und dass diese Assoziationen einzigartig im Vergleich zu denen der Wettbewerber in der gleichen Produktkategorie sind (vgl. Krishnan 1996, S. 389ff.).

[55] Angewendet auf ein Beispiel ist das Markenwissen über Nivea positiv einzustufen, da sowohl die Markenbekanntheit von Nivea sehr hoch ist als auch das Markenimage. Bei Pflegeartikeln denken die Verbraucher fast sofort an Nivea (Markenrecall). Zudem gibt es viele Assoziationen, die ein positives Image bewirken. So ist z.B. die Assoziation Hautfreundlichkeit (Nutzen bzw. Eigenschaft) vorteilhaft einzustufen. Bei dem Wort Hautfreundlichkeit denken viele Menschen automatisch an Nivea, was auf eine starke Assoziation hinweist. Da zusätzlich das Wort Hautfreundlichkeit sehr stark mit Nivea verbunden ist und nicht mit allen Konkurrenzprodukten, bzw. nicht in diesem Ausmaß, ist diese Assoziation relativ einzigartig.

2.3.3 Markenwertmessung: Anwendungsgebiete und Anforderungen

Aus der zum Teil sehr großen Bedeutung des Markenwertes für den Wert des Unternehmens leitet sich die Forderung nach präzisen Messansätzen für diesen Wert ab. Dieses bringt Biel zum Ausdruck: „Management ohne Messung ist wie der Dartwurf eines Blinden: Einige der Darts können die Zielscheibe treffen, aber ohne Feedback ist die Wiederholung des Erfolgs reiner Zufall“ (Biel 2001, S. 84).

In den nächsten beiden Abschnitten werden zunächst Anwendungsgebiete und Anforderungen der Markenwertmessung diskutiert. In Punkt 2.3.4 werden darauf folgend verschiedene Messansätze vorgestellt.

2.3.3.1 Anwendungsgebiete der Markenwertmessung

Die Markenbewertung kann in vielen Bereichen angewendet werden. Dabei werden die Anwendungsgebiete in unternehmensinterne und unternehmensexterne Anlässe untergliedert (vgl. Sattler 1998b, S. 193).

2.3.3.1.1 Unternehmensinterne Anlässe der Markenbewertung

Ein erstes Anwendungsgebiet ergibt sich im Rahmen der *Markenführung* mit den in Punkt 2.1.2.3 dargestellten Teilbereichen. In diesem Kontext kann beispielsweise kurzfristigem Denken vorgebeugt werden. Management oder Führung einer Marke ist eine langfristige Aufgabe, da kurzfristige Handlungen, z.B. Preisaktionen, der Marke langfristig schaden können (vgl. Irmscher 1993, S. 103f.). In diesem Zusammenhang sollte einer strategischen Markenführung gefolgt werden, unter der eine kontinuierliche und systematische Pflege der Marken zu verstehen ist (vgl. Haedrich/Tomczak 1994, S. 927). Die Messung des Markenwertes kann dem kurzfristigen Denken in der Markenführung insofern entgegenwirken, als dass sich auch die langfristigen Auswirkungen von Maßnahmen in dem Markenwert widerspiegeln.

Eng verbunden mit der ersten Anwendung ist das *Markencontrolling*, dessen primäre Aufgabe in der Ermittlung und Bereitstellung von vielfältigen Informationen zum Erfolgsbeitrag der einzelnen Marke liegt (vgl. Güldenberg/Franzen 1994, S. 1338ff.). Diese Berichterstattung über Kosten- und Ertragsdaten sollte jedoch nicht rein zum Zwecke einer jährlichen oder vierteljährlichen internen und/oder externen Rechnungslegung erfolgen. Vielmehr sollte die Unterstützung der Markenführung im Vordergrund stehen (vgl. Wiedmann 1994, S. 1311). Somit sind Markenführung und Markencontrolling nicht voneinander zu trennen.

Ein weiterer unternehmensinterner Anlass der Markenwertmessung besteht in der *Markenbudgetierung*. In diesem Kontext wird die Allokation des Marketingbudgets thematisiert. Der Markenwert kann als ein monetärer Maßstab zur Beurteilung des quantitativen Erfolges der Marke aufgefasst werden. Oftmals benötigen „... Marke-

tingmanager bei Budgetdiskussionen mit Finanzexperten ein quantitatives Maß, um den Investitionscharakter von Marketingausgaben zu belegen und damit einen steigenden Budgetanteil zu rechtfertigen: Den Markenwert“ (Sattler 1998b, S. 193).

2.3.3.1.2 Unternehmensexterne Anlässe der Markenbewertung

Eine erste Anwendung in unternehmensexterner Hinsicht besteht im *Kauf bzw. Verkauf von Marken*. Eine Ursache solcher Akquisitionen kommt beispielsweise bei Wachstumsstrategien zum Tragen, in deren Zuge eine Expansion in neue Märkte geplant wird. Da der Aufbau einer eigenen Marke mit steigenden Kosten und einer höheren Flopwahrscheinlichkeit verbunden ist, wird häufig versucht, auf vorhandene Marken zurückzugreifen (vgl. Mahajan/Rao/Srivastava 1994, S. 221). Dabei werden in vielen Fällen sehr hohe Preise gezahlt, um Marken zu erwerben. Zum Beispiel bezahlte Nestlé beim Kauf von Rowntree einen Kaufpreis, der dreimal über dem Börsenwert und 26mal höher als die erzielten Erträge von Rowntree lag (vgl. Esch/Andresen 1997, S. 13). Die Bewertung der Marke im Zuge des Unternehmenskaufs bietet für beide Seiten Vorteile. Für den Käufer hat sie den Vorzug der Erkennung von günstigen Gelegenheiten und der Kalkulation eines realistischen Preises. Daneben kann der Wert der Marke eingesetzt werden, um die Finanzierung des Kaufes bei Finanzinstituten abzusichern. Für den Verkäufer bietet sich die Möglichkeit, durch die Ermittlung des Wertes aus Sicht des eigenen Unternehmens und aus Sicht potentieller Käufer ebenfalls eine bestimmte Preisposition im Rahmen der Verhandlungen zu bestimmen (vgl. Birkin 1989, S. 17ff.).

Die Messung des Markenwertes kann auch im Zusammenhang mit der *Markenlizenzierung* eingesetzt werden. Die Höhe der Lizenzgebühren, die der Lizenznehmer an den Inhaber der Marke zahlt, hängt u.a. vom Markenwert und seinen Einflussfaktoren ab (vgl. Punkt 3.1.1 und 3.2.2.1).

Darüber hinaus besteht eine weitere Anwendung der Bewertung im Rahmen der *Bilanzierung* des Markenwertes in den Ländern, wo dies möglich ist (vgl. Wiedmann/Meissner 2002, S. 13).

Ein vierter externer Anlass findet sich im Markenschutz. Der Markenwert kann als *Schadensbemessungsgrundlage* in Fällen von Markenrechtsverletzungen verwendet werden (vgl. Esch/Geus 2001, S. 1030; Trommsdorff 2004, S. 1861).

Zudem besteht die Möglichkeit, den Markenwert als *Kreditsicherung* einzusetzen. Eine Marke ist ein frei transferierbarer Vermögensgegenstand und daher als Sicherheit für Kredite verwendbar (vgl. Murphy 1990, S. 152).

Eine letzte externe Anwendungsmöglichkeit ist in der *Börsenbewertung* von Unternehmen und ihren Marken zu sehen. Ähnlich wie bei der finanzorientierten Sicht des

Markenwertes geht es bei der Bewertung von Unternehmen darum, die Barwerte zukünftiger Gewinne zu ermitteln. Wie in Punkt 2.1.1.2.1 gezeigt, hat der Markenwert für den Gesamtunternehmenswert in vielen Fällen eine große Bedeutung. In diesem Zusammenhang ist die Messung des Markenwertes für die Börsenbewertung eines Unternehmens von hoher Wichtigkeit (vgl. Bobrowska/Hirst 1997, S. 130).

2.3.3.2 Anforderungen an die Markenwertmessung

Aus den Anwendungsgebieten lassen sich bestimmte Anforderungen an die Markenwertmessung ableiten, die durch allgemeingültige Anforderungen an Messverfahren ergänzt werden müssen. Diese können dann als Kriterien zur Beurteilung von Messansätzen verwendet werden.

Sattler argumentiert, dass die meisten Anwendungsgebiete einen *monetären Markenwert* erfordern. Je nach Anwendungsbereich sollte zudem ein *kurz- oder langfristiger Zeithorizont* zugrunde gelegt werden und ein *Markentransferpotential* (z.B. Benutzung der Marke in anderen Produktbereichen) berücksichtigt werden (vgl. Sattler 1995, S. 667ff.). Esch hingegen erachtet ein rein *evaluatives* Maß, das nur die monetäre Höhe des Markenwertes misst, als nicht ausreichend. Besonders im Rahmen der Markenführung sind die Faktoren, die den Markenwert beeinflussen, von Bedeutung. Er fordert daher *diagnostische und therapeutische* Größen bei der Markenwertmessung, die eher in nicht-monetären Messverfahren Anwendung finden (vgl. Esch/Geus 2001, S. 1030). Unabhängig von der Frage nach monetären und nicht-monetären Ansätzen müssen diese eine *klare Trennung von Wirkungen (bzw. Zahlungen) der Marke und Wirkungen anderer Eigenschaften* vermögen (vgl. Berndt/Sander 1994, S. 1370).

Zusätzlich sollte ein Messinstrument den Markenwert *relativ zur Konkurrenz* darstellen können und ein Modell umfassen, das vielfältige *Simulationen* erlaubt. In diesem Zusammenhang sollte ein solches Verfahren zwar *generell anwendbar* sein und *allgemein akzeptiert* werden, aber gleichzeitig auf die speziellen Gegebenheiten von verschiedenen Produktkategorien *anpassbar* sein (vgl. Biel 2001, S. 85; Trommsdorff 2004, S. 1866). Aus der Zeitperspektive ist weiterhin zu beachten, dass neben Messungen an einem bestimmten *Zeitpunkt* auch *zeitraumbezogene*, wiederholte Messungen durchführbar sein müssen, die eine Entwicklung des Markenwertes im Zeitablauf aufzeigen (vgl. Andresen/Esch 2001, S. 1102).

Franzen und Reimann identifizieren fünf weitere Anforderungen aus Sicht der Unternehmenspraxis: *höchstmögliche Validität*, *höchstmögliche Reliabilität*,[56] *einfache Da-*

[56] Von Reliabilität wird gesprochen, wenn eine Messung zuverlässig und frei von Zufallsfehlern ist. Vereinfacht gesagt ist eine Messung reliabel, wenn sie bei Wiederholungen die gleichen Ergebnisse misst und somit eine kleine Streuung aufweist. Validität hingegen bedeutet, dass eine Messung

tenbasis, *einfache Nachvollziehbarkeit* (Transparenz) für Finanzfachleute und *geringer Kostenaufwand*, um eine permanente Finanzierbarkeit der Messung zu sichern (vgl. Franzen/Reimann 1998, S. 219).

2.3.4 Ansätze zur Messung des Markenwertes

In den folgenden Unterkapiteln werden verschiedene Ansätze zur Messung des Markenwertes diskutiert. Im Rahmen der späteren empirischen Untersuchung wird einer dieser Ansätze ausgewählt und angewendet.

Die Markenwertmessung begann mit dem Artikel von Kern im Jahre 1962, in dem er eine Bewertungsformel für den Wert eines Warenzeichens aufstellte (vgl. Kern 1962, S. 26ff.). Danach folgten verschiedene andere Messansätze, die anfangs eher finanzorientiert einzuordnen waren (z.B. der Ansatz von Herp im Jahre 1982), sich danach aber zunehmend auch aus Konsumentensicht dem Markenwert näherten (vgl. Bekmeier 1994, S. 384f.). Wie oben dargestellt, gibt es keine allgemeingültige und generell akzeptierte Definition für den Markenwert. In diesem Kontext darf es nicht verwundern, dass es heute ebenfalls eine Vielzahl verschiedener Messansätze für dieses Konstrukt gibt (vgl. Jutila 1995, S. 6). Deren große Unterschiedlichkeit zeigt sich besonders in den Ergebnissen der Verfahren. Betrachtet man das Beispiel der Bewertung des Markenklassikers Coca-Cola wird unweigerlich die Frage aufgeworfen, ob alle Ansätze wirklich die gleiche Marke bewerten (vgl. Abbildung 12).

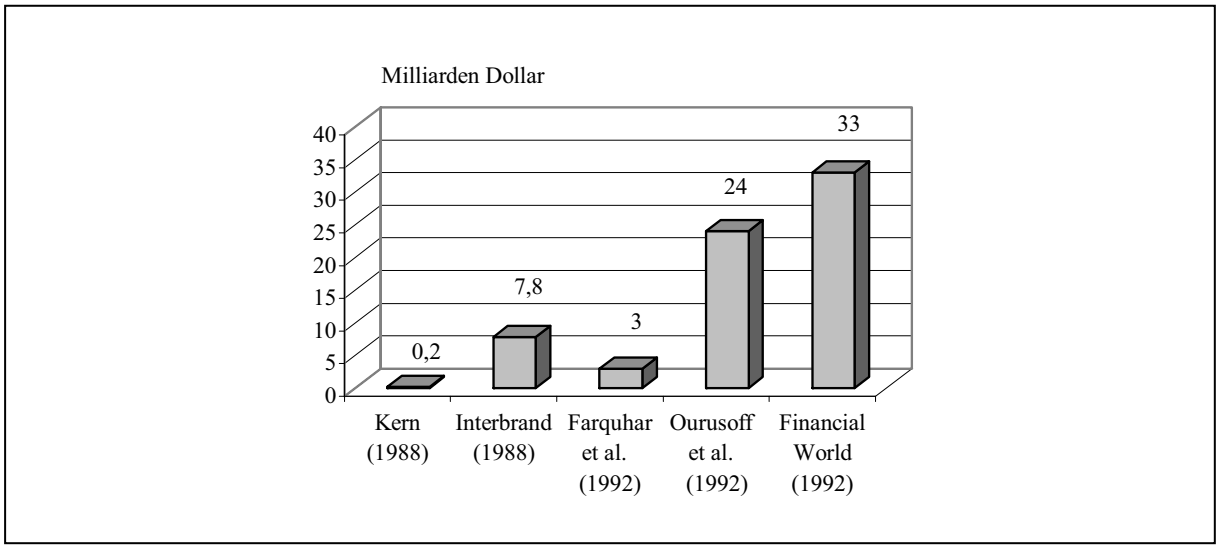


Abbildung 12: Unterschiedliche Markenwertangaben für Coca-Cola in Abhängigkeit des gewählten Messansatzes; Quelle: Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 62

In diesem Kapitel soll eine Übersicht über die in der wissenschaftlichen Markenwertliteratur gängigsten Verfahren vermittelt werden, wobei kein Anspruch auf Vollständig-

genau das misst, was sie vorgibt, zu messen. Validität ist die Gültigkeit der Messung und bedingt Reliabilität als notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzung (vgl. Böhler 1992, S. 102f.).

keit besteht bzw. aufgrund der Vielzahl der Ansätze bestehen kann. So haben Bentele et al. eine dreistellige Zahl von möglichen Positionen, Ansätzen und Modellen zur Markenbewertung recherchiert (vgl. Bentele et al. 2003, S. 36). Die hier aufgeführte Übersicht beinhaltet insofern eine Eingrenzung, als dass eine Konzentration auf solche Ansätze vorgenommen wird, die im Rahmen wissenschaftlicher Beiträge entwickelt und/oder überprüft wurden. Diese Entwicklung und Güteüberprüfung kann bei weiteren Ansätzen der Unternehmens- und vor allem Beratungspraxis nicht oder nur schwer nachvollzogen werden. Daher wird eine Vielzahl von Praxisansätzen an dieser Stelle ausgeklammert.

Die Übersicht über die verschiedenen Ansätze folgt dabei einer Systematik von Sattler, die in Punkt 2.3.4.1 kurz vorgestellt wird.

2.3.4.1 Entwicklung einer Gliederungssystematik

Es existieren unterschiedliche Systematiken zur Gliederung und Einordnung der Messansätze. In der vorliegenden Arbeit wird dem Gliederungsgedanken von Sattler gefolgt.[57]

Diese Systematik wird von Sattler über mehrere Beiträge entwickelt. Ausgehend von den Anforderungen, die Sattler identifiziert, nimmt er eine Einteilung der Ansätze anhand der Kriterien lang- und kurzfristige Sichtweise sowie monetäre und nichtmonetäre Verfahren vor. Die Berücksichtigung des Transferpotentials der Marke wird genannt, aber zunächst nicht explizit zur Systematisierung verwendet (vgl. Sattler 1995, S. 670). Dies ändert sich in dem Beitrag aus dem Jahre 1998, in dem auch dieses Grundproblem behandelt wird. Zusätzlich werden die kurzfristigen Ansätze neben der Kategorisierung in die monetäre und nicht-monetäre Sichtweise bezüglich kompositioneller und dekompositioneller Datenerhebungsverfahren unterteilt. Kompositionelle Verfahren erheben die einzelnen markenwertbeeinflussenden Komponenten separat. Dekompositionelle Ansätze bewerten dagegen zuerst das gesamte Angebot ganzheitlich und zerlegen danach das Bewertungsergebnis in die einzelnen Komponenten, u.a. den Markenwert. In demselben Beitrag werden die einzelnen Hauptgliederungspunkte (kurzfristig, langfristig und markenstrategische Optionen) Grundproblemen der Markenbewertung zugeordnet (vgl. Sattler 1998b, S. 196ff.).

Zusammenfassend werden die Abschnitte 2.3.4.2 bis 2.3.4.4 entsprechend der Abbildung 13 gegliedert:

[57] Für andere Systematiken vgl. beispielsweise Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 68; Esch/Geus 2001, S. 1041f.; Franzen/Trommsdorff/Riedel 1994, S. 1381ff. sowie Wiedmann/Meissner 2002, S. 15ff..

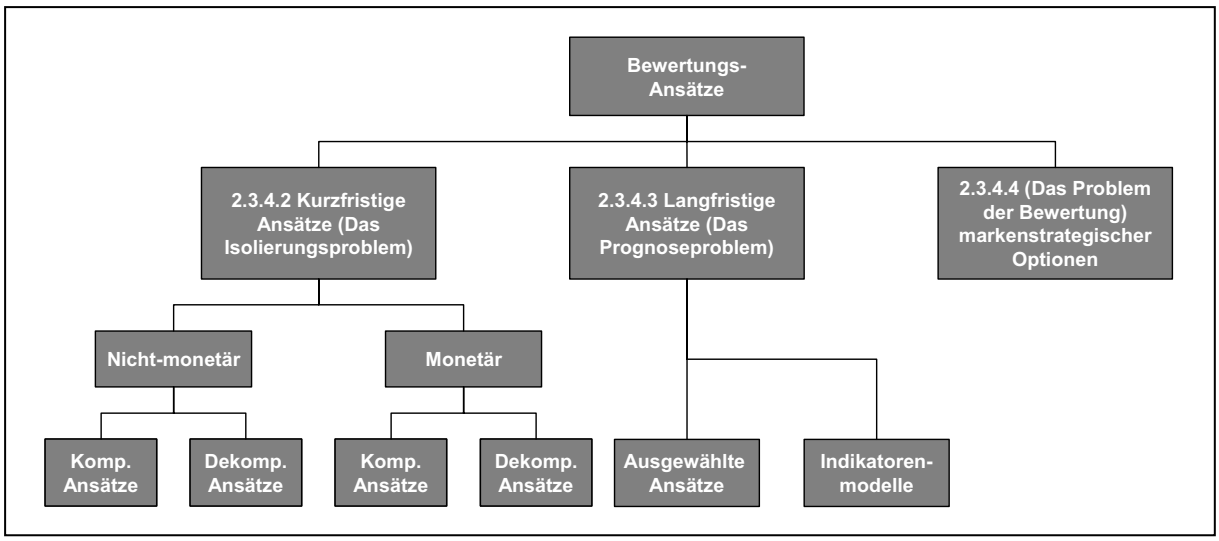


Abbildung 13: Gliederungssystematik zur Einordnung der Markenwertmessansätze

Im Abschnitt 2.3.4.2 werden die kurzfristigen Ansätze anhand der Dimensionen monetär und nicht-monetär und anhand der Unterscheidung in kompositionelle und dekompositionelle Ansätze untergliedert. Kurzfristige Ansätze befassen sich mit dem Problem der Isolierung markenspezifischer Zahlungen bzw. Wirkungen. Punkt 2.3.4.3 stellt langfristige Ansätze zur Prognose zukünftiger markenspezifischer Zahlungen vor. In 2.3.4.4 wird das Problem der Bewertung markenstrategischer Optionen diskutiert. 2.3.4.3 wird zusätzlich in zwei Unterabschnitte untergliedert. Dies erfolgt zum einen aus Übersichtlichkeitsgründen und zum anderen, da die Gruppe der Indikatorenmodelle bei den langfristigen Markenwertmessansätzen als überlegen angesehen wird. In 2.3.4.4 erfolgt keine weitere Unterteilung. Im Rahmen von 2.3.4.4 sind monetäre Ansätze selten, so dass beide Arten gleichzeitig diskutiert werden.

Im Jahre 2001 führt Sattler eine Integration der drei Grundprobleme bei der Markenbewertung ein. Er identifiziert zwei Komponenten, die den Markenwert ausmachen, den Fortführungswert und den Wert markenstrategischer Optionen und ordnet die drei Grundprobleme dieser Idee zu (vgl. Sattler 2001a, S. 151f.). Diese Integration wird in Punkt 2.3.4.5 dargestellt.

Der Gliederungsansatz von Sattler zeichnet sich durch die folgenden Vorteile gegenüber anderen Systematiken aus. Er berücksichtigt wie die anderen Systematiken die Einteilung in monetäre und nicht-monetäre Ansätze und integriert darüber hinaus weitere Kriterien. Dabei sind besonders die Gesichtpunkte der Lang- und Kurzfristigkeit und die Bewertung von markenstrategischen Optionen zu nennen, die andere Gliederungen nicht bieten. In Verbindung mit der Unterteilung in monetäre und nicht-monetäre Ansätze kann dadurch die Fülle von Ansätzen nach verschiedenen Anwendungsanlässen vorgegliedert werden. Darüber hinaus korrespondiert die Diskussion des Fortführungswertes und des Wertes markenstrategischer Optionen sehr gut

mit der Unterteilung des Markenwertes in zwei Komponenten. In Anlehnung an z.B. Smith/Park (vgl. Smith/Park 1992, S. 297) diskutiert Huber die beiden Konstrukte flagranter und latenter Markenkapitalwert, die, wie in 2.3.4.5 gezeigt wird, im Wesentlichen mit dem Fortführungswert und dem Wert markenstrategischer Optionen übereinstimmen (vgl. Huber 1997, S. 129ff.). Schließlich ist an dem Gliederungsansatz von Sattler positiv zu bewerten, dass die drei Grundprobleme (Identifizierung markenspezifischer Zahlungen, Prognose dieser und die Einbeziehung von Zahlungen aus markenstrategischen Optionen) sehr gut mit der Definition des Markenwertes nach Kaas in 2.3.1.1 (vgl. Kaas 1990b, S. 48) harmonieren. Diese Definition erfordert alle drei Zahlungskomponenten.

Zusammenfassend erlaubt diese Systematik eine sinnvolle und relativ klare Einordnung der Verfahren. Manche Ansätze enthalten jedoch Aspekte, die eine gleichzeitige Einordnung in mehrere Kategorien sinnvoll erscheinen lässt.

2.3.4.2 Kurzfristige Markenwertmessansätze

Die erste Gruppe von Verfahren ist durch eine kurzfristige Perspektive der Markenwertbetrachtung gekennzeichnet. Das Kernproblem, das diese Ansätze behandeln, ist die Identifizierung von markenspezifischen Zahlungen oder allgemeiner Wirkungen in kurzfristiger Hinsicht. In Punkt 2.3.4.2.1 wird dieses Grundproblem thematisiert und in Punkt 2.3.4.2.2 eine Übersicht über die Verfahren anhand einer Kategorisierung in vier Untergruppen vermittelt.

2.3.4.2.1 Problem der Isolierung markenspezifischer Zahlungen

Im Vorwege der Diskussion des ersten Grundproblems ist eine nähere Begriffsbestimmung des Begriffes „Zahlungen“ notwendig. Der Begriff „Zahlungen“, der in Punkt 2.3.4.2 verwendet wird, beinhaltet neben der Isolierung reiner *markenspezifischer geldlicher Zahlungen* auch die Isolierung *markenspezifischer Wirkungen*. Aus kurzfristiger Sicht gibt es neben monetären auch nicht-monetäre Ansätze, deren Ergebnisse sich nicht einfach in eine monetäre Zahl transformieren lassen. Die Konzentration auf Zahlungen reicht in diesem Zusammenhang nicht aus.

Markenspezifische Zahlungen oder Wirkungen sind dabei nur der Teil der Zahlungen oder Wirkungen in Verbindung mit einem Produkt, der spezifisch auf die Marke zurückzuführen ist. Der restliche Teil würde auch anfallen, wenn das Produkt keine Marke aufweisen würde (vgl. Sattler 2001a, S. 150). Es ist zu hinterfragen, ob die Markenwirkung trennscharf von allen anderen Aspekten zu isolieren ist. Kapferer bezeichnet das Problem der Trennung der Marke vom Rest des Unternehmens, also von anderen immateriellen Vermögenswerten, von Patenten, Wissen und Geschäftsbeziehungen als das schwerste und bisher am wenigsten gelöste Problem (vgl.

Kapferer 1992b, S. 188). Je schwerer die Trennung der Marke von anderen Eigenschaften, desto schwerer ist die Bestimmung markenspezifischer Zahlungen.

Das Grundproblem der Isolierung markenspezifischer Zahlungen stellt sich in diesem Kontext auf zwei Seiten. Es müssen sowohl *markenspezifische Einzahlungen* als auch *Auszahlungen* ermittelt werden. Eine Erfolgsgröße für eine Marke muss eine Netto- bzw. Überschussgröße sein (vgl. Kranz 2002, S. 432). Daher besteht das erste Grundproblem genauer gesagt in der Isolierung *markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse*, also in der „... Isolierung von Einzahlungsüberschüssen, die durch die Marke verursacht werden (*Isolierungsproblem*)“ (Sattler 1998b, S. 196).

Markenspezifische Ausgaben sind Mehrauszahlungen im Vergleich zu einem unmarkierten Produkt.[58] Ein erster Ausgabenposten sind markenzeichenbezogene Ausgaben. Diese Auszahlungen fallen für die Entwicklung des Markennamens und des Markenzeichens, für deren Schutz, deren Herstellung und ähnlichem an (vgl. Kriegbaum 2001, S. 203f.). Weiterhin sind kommunikationspolitische Ausgaben „... für Aufbau, Veränderung oder Erhaltung der jeweils anvisierten Markenwissensstruktur relevant“ (Sattler 2001a, S. 153). Eine dritte Art von Mehrauszahlungen sind distributionspolitisch bedingt, z.B. Mehrausgaben für Handels-Promotions, Verkaufsaußendienst und für Key-Account-Manager. Hierbei kann es durchaus vorkommen, dass das Distributionsbudget für markierte Waren geringer ist im Vergleich zu unmarkierten Waren. Dies steht im Zusammenhang mit den höheren Ausgaben für die Kommunikationspolitik. Durch die Stimulierung der Nachfrage des Konsumenten können Auszahlungen, die sonst anfallen würden, um die Produkte in den Absatzkanal zu drücken, substituiert werden (vgl. Sattler 1997b, S. 196f.).[59] In diesem Zusammenhang wäre dann vielmehr von Minderausgaben auszugehen. Ausgaben für die Produktpolitik (oder Forschung und Entwicklung) können teilweise berücksichtigt werden, sofern sie Wissensstrukturen über Marken beeinflussen (vgl. Sattler 2001a, S. 153).[60] Schließlich ist ein Teil der Herstellkosten anzusetzen. Oftmals helfen Produktmerkmale (z.B. qualitätsbezogene Merkmale) die Marke von No-name-Marken abzuheben. Ausgaben, die notwendig sind, um die von den Kunden gewünschten Produktmerkmale zu realisieren und um die Marke von einer No-name-Marke zu differenzieren sind markenbezogene Mehrausgaben (vgl. Kriegbaum 2001, S. 209).

---

[58] Es wird nicht die absolute Höhe der Auszahlungen betrachtet, sondern lediglich die Mehrausgaben. Die Begriffe Auszahlungen und Ausgaben werden dabei synonym verwendet.

[59] Bei der Strategie der Stimulation der Endnachfrage spricht man von einer Pull-Strategie, bei dem Hineindrücken in den Kanal von einer Push-Strategie (vgl. z.B. Kotler/Bliemel 2001, S. 920f.).

[60] Wird z.B. mit der Marke Volvo die Assoziation „Sicherheit“ verbunden, kann ein Teil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf diesem Gebiet als markenspezifisch bezeichnet werden, da diese Ausgaben im Vergleich zu einer No-name-Marke höher sind, um diese Assoziation wirksam zu unterstützen.

Für die Isolierung *markenspezifischer Einzahlungen* (Einzahlungen im geldlichen Sinne und im Sinne positiver Wirkungen) gibt es in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen, die in Punkt 2.3.4.2.2 diskutiert werden.

Im Kontext dieser Diskussion muss angemerkt werden, dass die meisten Verfahren eine Markenwertmessung nicht vollständig abbilden, da sie nur markenspezifische Einzahlungen, jedoch nicht Auszahlungen betrachten.

2.3.4.2.2 Übersicht über kurzfristige Markenwertmessansätze

In den folgenden Unterabschnitten werden kurzfristig orientierte Ansätze nach der oben dargestellten Systematik diskutiert.

Nicht-monetäre kompositionelle Ansätze

Nicht-monetäre kompositionelle Ansätze messen den Wert einer Marke indirekt über Indikatoren. Sie betrachten also nicht direkt Zahlungen.

Dabei wird zwischen einer isolierten Messung und einer kombinierten Messung von Indikatoren unterschieden. *Isolierte Messungen* zeichnen sich dadurch aus, dass nur ein einzelner Faktor (z.B. Markenbekanntheit) oder bei einer gleichzeitigen Betrachtung mehrerer Faktoren jeder Faktor isoliert für sich als Indikator für den Markenwert betrachtet wird. Bei der kombinierten Messung werden mehrere einzelne Indikatoren kombiniert erfasst. Man denke z.B. an den Mittelwert aus zwei Indikatoren (vgl. Sattler 1998b, S. 197).

In Tabelle 7 werden zuerst Ansätze der isolierten Messung dargestellt.

Nicht-monetäre kompositionelle isolierte Ansätze	
Markenwertindikatoren von Aaker	vgl. Aaker 1991, S. 15ff.
Studie von Agarwal/Rao	vgl. Agarwal/Rao 1996, S. 237ff.
Studie von François/MacLachlan	vgl. François/MacLachlan 1995, S. 321ff.
Beitrag von Winters	vgl. Winters 1991, S. 70ff.

Tabelle 7: Kurzfristige nicht-monetäre kompositionelle isolierte Ansätze der Markenwertmessung

Ein großer Nachteil der isolierten Messung besteht darin, dass es kaum einen einzelnen Indikator geben kann, der den Markenwert alleinig repräsentiert. Darüber hinaus wird bei den Ansätzen, die mehrere Indikatoren nebeneinander isoliert betrachten, die Frage aufgeworfen, welchen Erklärungsgehalt bzw. welches Gewicht die einzelnen Faktoren aufweisen. Daher werden bei der *kombinierten Messung* mehrere einzelne Indikatoren kombiniert (bzw. verbunden), um den Markenwert zu messen. Tabelle 8 fasst diese Ansätze zusammen.

Nicht-monetäre kompositionelle kombinierte Ansätze	
Studie von Aaker/Jacobson	vgl. Aaker/Jacobson 1994, S. 191ff.
Markeneisberg/Brand Trek/Brand Status	vgl. Andresen/Esch 2001, S. 1083ff.
Marktorientierte Markenbewertung (Markenstärke)	vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998
Studie von Buchanan/Simmons/Bickart	vgl. Buchanan/Simmons/Bickart 1999, S. 345ff.
Beitrag von Cobb-Walgren/Ruble/Donthu	vgl. Cobb-Walgren/Ruble/Donthu 1995, S. 25ff.
Brand Potential Index	vgl. Grimm/Högl/Hupp 2000, S. 4ff.
Markenwertindikatoren von Keller	vgl. Keller 1993, S. 1ff.
Studie von Krishnan	vgl. Krishnan 1996, S. 389ff.
Studie von Owen	vgl. Owen 1993, S. 11ff.
Brand Asset Valuator	vgl. Werner/Richter 1998; S. 24ff.
Beitrag von Winters	vgl. Winters 1991, S. 70ff.

Tabelle 8: Kurzfristige nicht-monetäre kompositionelle kombinierte Ansätze der Markenwertmessung

Der große Vorteil der umfassenden kombinierten Messansätze (z.B. Keller) liegt in der Möglichkeit, die inhaltlichen Ursachen des Markenwertes aufzudecken. Kritisch ist bei manchen Ansätzen anzumerken, dass die Kombination einzelner Indikatoren relativ willkürlich geschieht. Es ist z.B. zu hinterfragen, ob die beiden Dimensionen, die Owen als Indikatoren identifiziert, wirklich zu gleichen Gewichten in die Bewertung der Marke eingehen (vgl. Sattler 2001a, S. 157).

Nicht-monetäre dekompositionelle Ansätze

In dieser Gruppe werden Ansätze diskutiert, die nicht-monetäre Maße für den Markenwert verwenden, die auf dekompositionellen Wege ermittelt werden. Tabelle 9 fasst diese Ansätze zusammen.

Nicht-monetäre dekompositionelle Ansätze	
Studie von Agarwal/Rao	vgl. Agarwal/Rao 1996, S. 237ff.
Studie von François/MacLachlan	vgl. François/MacLachlan 1995, S. 321ff.
Studie von Kamakura/Russell	vgl. Kamakura/Russell 1993, S. 9ff.
GfK-Markenkraft-Modell	vgl. Maretzki/Wildner 1994, S. 101ff.
Studie von Rangaswamy/Burke/Oliva	vgl. Rangaswamy/Burke/Oliva 1993, S. 61ff.
Ansatz von Srinivasan	vgl. Srinivasan 1979, S. 11ff.

Tabelle 9: Kurzfristige nicht-monetäre dekompositionelle Ansätze der Markenwertmessung

Alle nicht-monetären Ansätze der letzten beiden Abschnitte messen verschiedene Aspekte der Markenbekanntheit und des Markenimages. Die Verfahren unterscheiden sich im Wesentlichen durch unterschiedliche Konstrukte und Messungen. Der Großteil der betrachteten Verfahren hat den Nachteil, dass der Markenwert nicht als Geldgröße gemessen wird. Es besteht jedoch die Möglichkeit, die gemessenen Werte in monetäre Größen zu transformieren. Bei den kompositionellen Maßen ist dies besonders schwierig, da viele der gemessenen Größen (z.B. Markenbekanntheit) relativ weit von einer Kaufentscheidung entfernt sind, die mit monetären Werten be-

wertet werden kann. Dekompositionelle Maße scheinen besser für eine Transformation geeignet zu sein. Zum einen zeigen beispielsweise die Studien von François/MacLachlan und Agarwal/Rao, dass dekompositionelle Maße den Markenwert besser repräsentierten. Zum anderen können die auf dekompositionellem Weg abgeleiteten Teilnutzenwerte der Marken dazu genutzt werden, unter bestimmten Kaufverhaltensannahmen, Kaufwahrscheinlichkeiten und schließlich Umsätze zu schätzen (vgl. Sattler 2001a, S. 157f.). Vorteile der kompositionellen Verfahren bestehen in der oftmals schnelleren und kostengünstigeren Beschaffung der verwendeten Größen und in den geringeren Anforderungen an den Anwender bei der Datenerhebung und -analyse (vgl. Sattler 1998b, S. 199f.).

Monetäre kompositionelle Ansätze

Monetäre Ansätze verfolgen das Ziel, unmittelbar eine Zahlungsgröße zu ermitteln. Es soll hier pro Produkteinheit die zusätzliche Zahlungsbereitschaft der Marke gegenüber einer unbekannten Marke errechnet werden.

Gelingt es, pro Konsumenten diese zusätzliche Zahlungskomponente (Preispremium) individuell zu ermitteln und zudem die Kaufmenge pro Konsumenten und gegenwärtiger Periode, kann für jeden Konsumenten der Wert der Marke individuell durch Multiplikation der beiden Werte errechnet werden. Diese Werte werden für alle Probanden addiert und dann auf den gesamten gegenwärtigen Markenwert hochgerechnet, sofern die Befragten eine repräsentative Teilmenge darstellen (vgl. Sattler 2001a, S. 158).

Diese Art der Berechnung ist dahingehend zu kritisieren, dass sie eine perfekte Preisdifferenzierung voraussetzt. Beispielsweise hat Konsument 1 für Marke A eine zusätzliche Preisbereitschaft von 2 € und Konsument 2 eine von 3 € gegenüber einer unbekannten Marke. Bei einem Preis der unbekannten Marke von 40 €, erfordert die diskutierte Bewertung, die Marke A dem ersten Konsumenten zu 42 € und dem zweiten zu 43 € zu verkaufen. In Anbetracht der unterschiedlichen Preisbereitschaften und der Anzahl der Verbraucher ist diese Annahme nicht realistisch. Zumeist kann nur ein einheitlicher Preis verlangt werden. Es gelingt also nicht, die gesamte Konsumentenrente abzuschöpfen.

Die beiden hier betrachteten Gruppen von Ansätzen behandeln lediglich die Errechnung eines Preispremiums. Wie dargestellt, reicht dies für die Bestimmung des kurzfristigen Markenwertes noch nicht aus. Diese Preispremiumberechnung stellt allerdings einen entscheidenden Schritt dar.

Bei den kompositionellen Ansätzen wird durch direkte Fragen die zusätzliche Preisbereitschaft ermittelt, die bewirkt, dass der Proband zwischen der betrachteten Mar-

ke und einer unbekannten Marke indifferent ist (vgl. Sattler 1998b, S. 200). Tabelle 10 fasst diese Ansätze zusammen.

Monetäre kompositionelle Ansätze	
Studie von Agarwal/Rao	vgl. Agarwal/Rao 1996, S. 237ff.
Studie von Kalra/Goodstein	vgl. Kalra/Goodstein 1998, S. 210ff.
Studie von Park/Srinivasan	vgl. Park/Srinivasan 1994, S. 271ff.

Tabelle 10: Kurzfristige monetäre kompositionelle Ansätze der Markenwertmessung

Monetäre dekompositionelle Ansätze

Bei den monetären dekompositionellen Ansätzen können zwei Typen unterschieden werden. Bei der ersten Art werden die *Preisprämien indirekt auf der Basis von erfragtem Markenwahlverhalten* ermittelt. Es werden Präferenzurteile von den Konsumenten über eine Anzahl von Marken mit systematisch veränderten Preisen abgefragt. Die zu bestimmenden Parameter werden durch ein Modell geschätzt, wobei die Präferenzurteile die abhängige und die Marken, Preise und gegebenenfalls andere Eigenschaften die unabhängigen Variable(n) darstellen. Im Anschluss an diese Schätzung können Preisprämien ermittelt werden. Die Ansätze dieser Gruppe unterscheiden sich hinsichtlich der Art der Präferenzmessung und bezüglich der Entscheidung, weitere Eigenschaften neben der Marke und dem Preis einzubeziehen (vgl. Sattler 2001a, S. 159). Tabelle 11 fasst diese Ansätze zusammen.

Monetäre dekompositionelle Ansätze (indirekte Erschließung des Preispremiums)	
Conjoint-Analyse-Ansatz von Brockhoff/Sattler	vgl. Brockhoff/Sattler 1996, S. 213ff.
Studie von Crimmins	vgl. Crimmins 1992, S. 11ff.
Conjoint-Analyse-Ansatz von Herp	vgl. Herp 1982
Studie von Swait et al.	vgl. Swait et al. 1993, S. 23ff.

Tabelle 11: Kurzfristige monetäre dekompositionelle Ansätze der Markenwertmessung (indirekte Erschließung des Preispremiums auf Basis von erfragtem Markenwahlverhalten)

Die zweite Art von Ansätzen verwendet die *Theorie der hedonischen Preisfunktion* zur Ermittlung des Preispremiums auf aggregierter Ebene. In diesen Verfahren werden die am Markt beobachteten Preisunterschiede verschiedener Produktvarianten einer Produktkategorie durch unterschiedliche Ausprägungen der Eigenschaften zu erklären versucht. Im Rahmen einer Regressionsanalyse werden die Preise als abhängige Variable und die Produkteigenschaften als unabhängige Variablen benutzt. Eine der Produkteigenschaften ist die Marke, die als Dummy-Variable eingeführt wird. Der Koeffizient einer betrachteten Marke kann als durchschnittliche zusätzliche Preisbereitschaft pro Produkteinheit gegenüber einer unbekannten Marke betrachtet

werden, da deren Koeffizient den Wert Null annehmen müsste (vgl. Sattler 2001a, S. 160). Tabelle 12 fasst diese Ansätze zusammen.

Monetäre dekompositionelle Ansätze (auf Basis der hedonischen Preisfunktion)	
Studien von Holbrook	vgl. Holbrook 1992, S. 71ff.
Studie von Randall/Ulrich/Reibstein	vgl. Randall/Ulrich/Reibstein 1998, S. 356ff.
Ansatz von Sander	vgl. Sander 1994a
Studie von Sullivan	vgl. Sullivan 1998, S. 154ff.

Tabelle 12: Kurzfristige monetäre dekompositionelle Ansätze der Markenwertmessung (auf Basis der hedonischen Preisfunktion)

Im Vergleich der monetären Messansätze haben die Ansätze auf Basis der hedonischen Preisfunktion den Nachteil, dass sie nur in Situationen anwendbar sind, in denen ihre relativ strengen Anforderungen (z.B. vollständige Informationen über alle Angebote bei allen Marktteilnehmern) wenigstens annäherungsweise erfüllt sind (vgl. Weber 1986, S. 25ff.). Ihr Vorteil liegt in der relativ einfachen und günstigen Datenbeschaffung.

Bei den beiden verbleibenden Kategorien von monetären Ansätzen (dekompositionelle indirekte und kompositionelle direkte Ermittlung des Preispremiums) haben die indirekten Maße den Vorteil, dass sie eher eine reale Kaufentscheidungssituation abbilden und im Gegensatz zu den direkten Verfahren schwerer vom Probanden zu durchschauen sind und daher weniger Verzerrungen erzeugen. Nachteilig ist jedoch, dass diese Ansätze oftmals höhere Anforderungen an die Datenbeschaffung und Datenanalyse stellen (vgl. Sattler 2001a, S. 160). Darüber hinaus wurde in der empirischen Forschung bisher keine generelle Überlegenheit von dekompositionellen Verfahren gegenüber kompositionellen Verfahren nachgewiesen (vgl. Sattler/Hensel-Börner 2003).

So wie die nicht-monetären Ansätze den Nachteil aufweisen, keine finanzielle Größe für den Markenwert abzuleiten, besteht bei den monetären Ansätzen der wesentliche Nachteil darin, dass die Einflussgrößen des Markenwertes nicht thematisiert werden.

2.3.4.3 Langfristige Markenwertmessansätze

Die bisher beschriebenen Messansätze ermitteln einen kurzfristigen Markenwert. In den folgenden Abschnitten sollen Verfahren diskutiert werden, die einen langfristigen Markenwert identifizieren. In diesem Zusammenhang wird in Punkt 2.3.4.3.1 das Problem der Prognose markenspezifischer Zahlungen thematisiert und in Punkt 2.3.4.3.2 werden Ansätze vorgestellt, die dieses Problem behandeln.

2.3.4.3.1 Problem der Prognose markenspezifischer Zahlungen

Die unter Abschnitt 2.3.4.2.2 diskutierten Ansätze berechnen einen kurzfristigen Markenwert für einen bestimmten Zeitpunkt, bzw. für eine betrachtete Periode. Wird ein durchschnittliches Preispremium ermittelt, das mit der Absatzmenge der entsprechenden Periode multipliziert wird und von dem markenspezifische Kosten abgezogen werden, ergibt sich ein kurzfristiger Wert der Marke für die betrachtete Periode. Die zusätzliche Preisbereitschaft basiert auf den Präferenzen der Probanden zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die ermittelte Absatzmenge bezieht sich auf eine bestimmte Periode. So verhält es sich ebenfalls mit den nicht-monetären Verfahren. Wird z.B. der Markenwert durch das Markenimage repräsentiert, so erlaubt eine Imagemessung nur Aussagen über das Image während der Erhebung. Kurzfristige Verfahren zeigen den Status Quo des Markenwertes.

Diese kurzfristige Sichtweise reicht jedoch für die Betrachtung von Marken nicht aus. Der Wert der Marke wird durch Markeninvestitionen über einen langen Zeitraum aufgebaut. Starke Marken wie Nivea und Coca-Cola gibt es bereits über viele Jahre hinweg und genauso langfristig sind deren Wirkungen zu beurteilen (vgl. Sattler 2001a, S. 150).

Die Wichtigkeit der Berücksichtigung einer langfristigen Orientierung kann sehr deutlich durch folgendes Beispiel dargelegt werden. Für eine Marke A wurde ein durchschnittliches Preispremium von 10 € ermittelt, bei einem derzeitigen Absatz von 11 Mio. Einheiten. Berücksichtigt man markenspezifische Kosten von 10 Mio. €, ergibt sich ein kurzfristiger Markenwert von (10 € ∗ 11 Mio. Einheiten) – 10 Mio. € = 100 Mio. €. Dieser kurzfristige Markenwert kann ebenfalls als gesamter markenspezifischer Einzahlungsüberschuss einer Periode gesehen werden. Wird nun vereinfacht angenommen, dass der Besitzer durch die Marke A über einen unendlich langen Zeitraum diesen Einzahlungsüberschuss hätte konstant erwirtschaften können (Annahme einer ewigen Rente), ergibt sich bei einem Kalkulationszinssatz von 10% ein heutiger Wert der Marke A von 100 Mio. €∗1 / 0,1 = 1 Mrd. €. Bei der Bewertung einer Marke sollte nicht ausschließlich der kurzfristige Wert im Vordergrund stehen. Es sollte gleichzeitig eine langfristige Orientierung berücksichtigt werden.

Langfristige Bewertungsverfahren haben daher ihren Schwerpunkt in der *Ermittlung diskontierter zukünftiger markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse*. Bei den langfristigen Ansätzen erfolgt im Gegensatz zu den kurzfristigen Verfahren eine Konzentration auf geldliche Zahlungen, da alle diskutierten Verfahren das Ziel haben, einen monetären Markenwert zu ermitteln. Es gibt folglich *nur monetäre Ansätze*. Durch den Ausdruck „*markenspezifisch*“ wird deutlich, dass das Problem der Isolierung von Zahlungen, die nur durch die Marke bedingt sind und die daher von anderen Ursachen zu trennen sind, ebenfalls bei den langfristigen Verfahren beachtet werden

muss. Ebenso wie bei kurzfristigen Verfahren werden markenspezifische *Einzahlungsüberschüsse* betrachtet, also markenspezifische Nettogrößen, die sich aus den spezifischen Einzahlungen und Auszahlungen ergeben. Das Kernproblem im Zusammenhang mit den langfristigen Ansätzen besteht in der Prognose zukünftiger Zahlungen. Dies erfordert eine Betrachtung mehrerer zukünftiger Perioden. Diese Prognose der markenspezifischen Zahlungen erweist sich als schwierig. Daher kann das Ziel der *Ermittlung diskontierter zukünftiger markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse* auch als *langfristiges Prognoseproblem* bezeichnet werden (vgl. Sattler 1998b, S.196).

2.3.4.3.2 Übersicht über langfristige Markenwertmessansätze

Im Folgenden werden sehr unterschiedliche Lösungsansätze für die Lösung dieses Problems diskutiert. Dabei werden jedoch nicht immer für jede *einzelne* zukünftige Periode Einzahlungsüberschüsse geschätzt und diskontiert, wie die bisherige Beschreibung es vermuten lassen könnte. Auch andere Ansätze sind möglich. Es kann z.B. aus alten Daten ein durchschnittlicher Markengewinn pro Periode geschätzt werden, der dann mit einem Multiplikator multipliziert wird, dessen Höhe sich aus Indikatoren ergibt. Andere Ansätze benutzen historische Kosten für die Ermittlung des langfristigen Markengewinns. Die Lösungsansätze des Prognoseproblems zur Ermittlung eines monetären langfristigen Markenwertes stellen sich vielfältig dar.

Die Übersicht über die langfristigen Bewertungsansätze wird, wie oben beschrieben, aus Übersichtsgründen in zwei Unterabschnitte gegliedert.

Indikatorenmodelle

Die erste Gruppe kann unter dem Begriff Indikatorenmodelle zusammengefasst werden. Tabelle 13 fasst die unterschiedlichen Ansätze zusammen.

Indikatorenmodelle	
BBDO Brand Equity Evaluation System	vgl. BBDO 2001, S. 43ff.
Brand Rating Verfahren	vgl. BBDO 2001, S. 62f.
Brand Performancer	vgl. Franzen/Reimann 1998, S. 213ff.
Interbrand Brand Valuation	vgl. Penrose 1989, S. 32ff.
Indikatoremodell von Sattler	vgl. Sattler 1997b, 1997c, 1999
Marken-Bilanz	vgl. Schulz/Brandmeyer 1989, S. 364ff.

Tabelle 13: Langfristige Ansätze der Markenwertmessung - Indikatorenmodelle

Diese Ansätze gehen von der Hypothese aus, dass Indikatoren für den Marktwert verwendet werden können, mit denen sich zukünftige Einzahlungsüberschüsse annähern lassen, um so den langfristigen Markenwert abzuleiten. Es besteht eine Vielzahl von Verfahren, die eine weite Verbreitung gefunden haben. Allgemein gehen

diese Verfahren in drei Schritten vor. Zuerst werden die Indikatoren zur Bewertung und deren Ausprägungen bei der entsprechenden Marke ermittelt. Über eine Funktion werden danach die Indikatorenausprägungen zu einer eindimensionalen nichtmonetären Größe (z.B. Markenstärke oder langfristiger Markennutzen) verknüpft. Im letzten Schritt wird diese Größe in einen monetären Wert transformiert, den langfristigen Markenwert.[61] Die verschiedenen Verfahren unterscheiden sich dabei im Vorgehen innerhalb der einzelnen Stufen (vgl. Sattler 1999, S. 635).

Weitere Ansätze der langfristigen Markenwertmessung

Neben den Indikatorenmodellen gibt es eine Vielzahl von weiteren Ansätzen, die sich verschiedenen Methoden bedienen. Tabelle 14 fasst diese Ansätze zusammen.

Weitere langfristige Ansätze	
Marktorientierte Markenbewertung (Markenwert)	vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998
Momentum-Accounting-Ansatz	vgl. Farquhar/Ijiri 1993, S. 77ff.
Ansetzung historischer Kosten	vgl. Kapferer 1992a, S. 298ff.
Ansetzung von Wiederbeschaffungskosten	vgl. Kapferer 1992a, S. 298ff.
Verwendung des Unternehmenswertkonzeptes	vgl. Repenn 1998
Verwendung von Lizenzgebühren	vgl. Rohnke 1992, S. 1942
Verwendung der hedonischen Preisfunktion	vgl. Sander 1994
Ansetzung von Börsenwerten	vgl. Simon/Sullivan 1993, S. 28ff.

Tabelle 14: Langfristige Ansätze der Markenwertmessung - Weitere Ansätze

Aufgrund der vergleichsweise größeren Schwächen der anderen Ansätze können die Indikatorenmodelle als überlegen in Bezug auf die langfristige Markenwertmessung bewertet werden. Alternativ bieten sich in Fällen eines eingeschränkten Prognosezeitraums der Momentum-Accounting-Ansatz und der Ansatz mit Hilfe der Börsenwerte an (vgl. Sattler 2001a, S. 161f.).

2.3.4.4 Messansätze zur Berücksichtigung von markenstrategischen Optionen

In Punkt 2.3.4.4 wird der dritte Gesichtspunkt bzw. das dritte Grundproblem der Markenbewertung thematisiert. Hierbei handelt es sich um das Problem der Bewertung von markenstrategischen Optionen, welches in Punkt 2.3.4.4.1 vorgestellt wird. Verschiedene Ansätze zur Lösung dieses Problems werden in Punkt 2.3.4.4.2 reflektiert.

[61] Beispielsweise werden im Falle des Brand Rating Verfahrens zwei nicht-monetäre Maße ermittelt, der Eisberg-Index als qualitative Markenstärke (vgl. auch die nicht-monetären kompositionellen kombinierten Ansätze) und das Markenpotential (Brand Future Score), das die Zukunft der Marke abbilden soll. Durch die Multiplikation dieser beiden Größen mit dem diskontierten Preisabstand als quantitativer Markenbonus ergibt sich so ein monetärer Markenwert (vgl. BBDO 2001, S. 62f.).

2.3.4.4.1 Problem der Bewertung markenstrategischer Optionen

Eine Marke in ihrer aktuellen Ausprägung und Ausdehnung weist verschiedene strategische Optionen auf. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise interne Markentransfers (vgl. Punkt 2.2.1.2.1), Markenlizenzierungen (vgl. Punkt 2.2), Umpositionierungen (vgl. Punkt 2.1.2.3.3) oder das Eingehen von markenbezogenen Kooperationen (vgl. Punkt 2.2.1.2.2) zu nennen. Diese Optionen gilt es im Zuge eines ganzheitlichen Markenwertansatzes zu bewerten. Ein gutes Beispiel bietet die Marke Nivea. Die Marke hat in den letzten Jahrzehnten eine starke Ausdehnung auf neue Produkte erfahren. Eine (langfristige) Bewertung der Marke vor beispielsweise 20 Jahren, die sich lediglich auf die zu dem Zeitpunkt vorliegende Ausweitung bezogen und somit nicht das weitere Extensionspotential einbezogen hätte, hätte zu einer drastischen Minderbewertung der Marke geführt.

Die Bewertung dieser markenstrategischen Optionen beschränkte sich lange Zeit im Wesentlichen fast ausschließlich auf interne Markentransfers und insbesondere auf die Extension der Marke auf neue Produkte. Der Wert markenstrategischer Optionen kann in diesem Kontext auch als latenter Markenwert bezeichnet werden, wenn sich auf die Optionen im Sinne von internen Markentransfers reduziert wird (vgl. Huber 1997, S. 129). Ein weiteres Feld, das zunehmend in den Fokus der Markenforschung rückt, ist das Eingehen von markenbezogenen Kooperationen. Die Forschung auf dem Feld der Markenlizenzierung als Spezialform der Markenerweiterung ist bisher nicht weit fortgeschritten.

In Bezug auf die Bewertung der strategischen Optionen einer Marke, geht es um die Bestimmung und Bewertung von Potentialen einer Marke im Kontext von Markentransfers, Markenlizenzierungen und Markenkooperationen, also um die *Ermittlung markenspezifischer Zahlungen aus potentiell möglichen markenstrategischen Optionen*.

Zahlungen sind im Sinne von Punkt 2.3.4.4 sowohl *monetäre Zahlungen* als auch allgemein *Wirkungen*. Nur sehr wenige Ansätze vermögen zurzeit eine monetäre Bewertung des Potentials. Die Mehrzahl versucht auf verschiedene Weise festzustellen, wie hoch das Potential ist, ohne dabei eine geldliche Bestimmung zu leisten. Weiterhin müssen diese Zahlungen und Wirkungen wiederum *markenspezifisch* sein und sowohl die *Einzahlungen* als auch die *Auszahlungen* umfassen.

Das *Prognoseproblem* stellt sich hier ebenfalls, da alle zu ermittelnden Größen zu prognostizieren sind. Insofern bedingt die Ermittlung des Wertes markenstrategischer Optionen die Integrierung der in Punkt 2.3.4.2.1 und 2.3.4.3.1 thematisierten Isolierungs- und Prognoseprobleme. Dieses wird in Abbildung 14 in Punkt 2.3.4.5 deutlich.

Eine Markenpotentialbewertung ist jedoch besonders schwierig, da die Ermittlung der markenspezifischen Zahlungen sich auf *zukünftige, nicht realisierte Optionen* bezieht. In einem ersten Schritt muss also bestimmt werden, ob und welche Optionen möglich sind. Erst danach kann für sehr vage formulierte potentielle Vorhaben versucht werden, markenspezifische Zahlungen oder Wirkungen zu prognostizieren. Erschwerend kommt hinzu, dass auch negative oder positive Rückwirkungen auf die anderen Produkte unter dem Markennamen bestehen können (vgl. Sattler 1998b, S. 205).

Die Schwierigkeit der Bewertung kann anhand des Beispiels aus Punkt 2.3.4.3.1 erklärt werden. Werden markenstrategische Optionen ausgeklammert, ergibt sich der Wert der Marke wie oben betrachtet für beide Parteien als eine Mrd. €. Dieser Wert muss aber nicht für beide Parteien bei der Verhandlung gelten, da es sich nur um den Fortführungswert der Marke A handelt, also dem Wert, den die Marke erwirtschaftet, wenn sie in ihrer gegenwärtigen Form und Ausdehnung besteht und jede Periode 100 Mio. € erwirtschaftet. Der Wert der Marke im ganzheitlichen Sinne kann aber unterschiedlich sein. Hat z.B. das kaufende Unternehmen die Möglichkeit, die Marke A in eigene Produktkategorien zu erweitern, die bisher nicht von der Marke besetzt wurden, kann sich ein anderer Markenwert für dieses Unternehmen ergeben. Die monetäre Bewertung einer genau bestimmten Option erweist sich bereits schwer. Hinzu kommt nun, dass es viele verschiedene strategische Optionen gibt, die verschiedene Markenwerte ergeben.

2.3.4.4.2 Übersicht über Messansätze zur Berücksichtigung von markenstrategischen Optionen

In Bezug auf die Ansätze zur Bewertung von (einzelnen) markenstrategischen Optionen können verschiedene Herangehensweisen unterschieden werden. Eine erste Gruppe versucht, das Extensionspotential einer Marke nicht-monetär zu schätzen. Im Ansatz von Crimmins wird demgegenüber eine relative Preisdifferenz der Marke zu den marktführenden Marken in der Extensionskategorie bestimmt. Weitere Studien, die hier eingeordnet werden, berücksichtigen Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen im Kontext der speziellen markenstrategischen Optionen. Je besser eine Marke bei den Erfolgsfaktoren ausgeprägt ist und je weniger negative Rückwirkungen zu erwarten sind, desto höher kann das Potential der Marke eingestuft werden. Sattlers Ansatz zur Beurteilung von Markentransfers ist insofern als umfassend zu bezeichnen, als dass er sowohl Erfolgssaussichten, mögliche Rückwirkungen und ein monetäres Wertschöpfungspotential eines Markentransfers betrachtet. Schließlich können auch das Brand Rating Verfahren und der Ansatz von Sattler/Högl/Hupp teilweise hier aufgeführt werden, da sie im Rahmen der Markenbewertung das Markenpotential bzw. einen Brand Stretching Score einbeziehen. Tabelle 15 stellt diese Ansätze dar.

Ansätze zur Bewertung von markenstrategischen Optionen	
Betrachtung von Markentransferrückwirkungen	vgl. Aaker/Keller 1990, S. 27ff.
Brand Rating Verfahren (Markenpotential)	vgl. BBDO 2001, S. 62f.
Preisdifferenzbestimmung in Extensionskategorie	vgl. Crimmins 1992, S. 11ff.
Erfolgsfaktoren von Markenallianzen	vgl. Huber 2004b
Erfolgsfaktoren von Markenlizenzierungen	vgl. Kutz 2000
Betrachtung von Markentransferrückwirkungen	vgl. Loken/John 1993, S. 71ff.
Bestimmung nicht-monetäres Extensionspotential	vgl. Rangaswamy/Burke/Oliva 1993, S. 61ff.
Umfassende Markentransferbeurteilung	vgl. Sattler 1998a, S. 475ff.
Sattler/Högl/Hupp-Ansatz (Brand Stretching Score)	vgl. Sattler/Högl/Hupp 2002, S. 15
Erfolgsfaktoren von Markentransfers	vgl. Völckner 2003
Erfolgsfaktoren von Markentransfers	vgl. Zatloukal 2002

Tabelle 15: Ansätze zur Bewertung von markenstrategischen Optionen

Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass die monetäre Werterfassung von strategischen Optionen in sehr hohem Maße mit Unsicherheit und Subjektivität behaftet ist, wodurch sich eine hohe Komplexität der Bewertung ergibt. In der Literatur gibt es bisher nur wesentliche Beiträge bei der Abschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten von einzelnen Optionsalternativen, vor allem von Markentransfers. Die monetäre Bewertung des Markentransfers und besonders auch die Bewertung anderer strategischer Optionen sind bisher eher unbefriedigend berücksichtigt. Die Komplexität der Bewertungsaufgabe darf jedoch nicht dazu führen, die Komponente der markenstrategischen Optionen für den Markenwert auszuklammern oder auf Null zu setzen. Dies zeigt z.B. die oben kurz skizzierte Entwicklung der Marke Nivea, die in neuen Produktkategorien und auf neuen Märkten erfolgreich eingeführt wurde (vgl. Sattler 2001a, S. 167).

Die vorliegende Arbeit soll als Grundlage der Bewertung von markenstrategischen Optionen in der Form der Markenlizenzierung dienen und könnte daher an dieser Stelle in die Ansätze eingeordnet werden.

2.3.4.5 Integration der einzelnen Grundprobleme und umfassende Markenwertmessansätze

Wie in den letzten Abschnitten dargestellt, können die drei Grundprobleme der Markenbewertung nicht voneinander getrennt werden. Eine ganzheitliche Bewertung benötigt die Betrachtung aller drei Probleme. Sattler liefert eine Integration der Probleme und zeigt deren Zusammenhang mit den zwei Markenwertkomponenten (vgl. Abbildung 14).

Der Gesamtwert einer Marke ergibt sich aus zwei Komponenten, dem Fortführungswert einer Marke und dem Wert markenstrategischer Optionen.

Der *Fortführungswert* einer Marke ist der Wert, der sich ergibt, wenn „... die zu bewertende Marke zukünftig unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen (bisherige

Produkte, Märkte, Positionierungen und Kooperationen) fortgeführt wird“ (Sattler 2001a, S. 151). Dieser Wert kann auch als flagranter Markenkapitalwert bezeichnet werden (vgl. Huber 1997, S. 129).

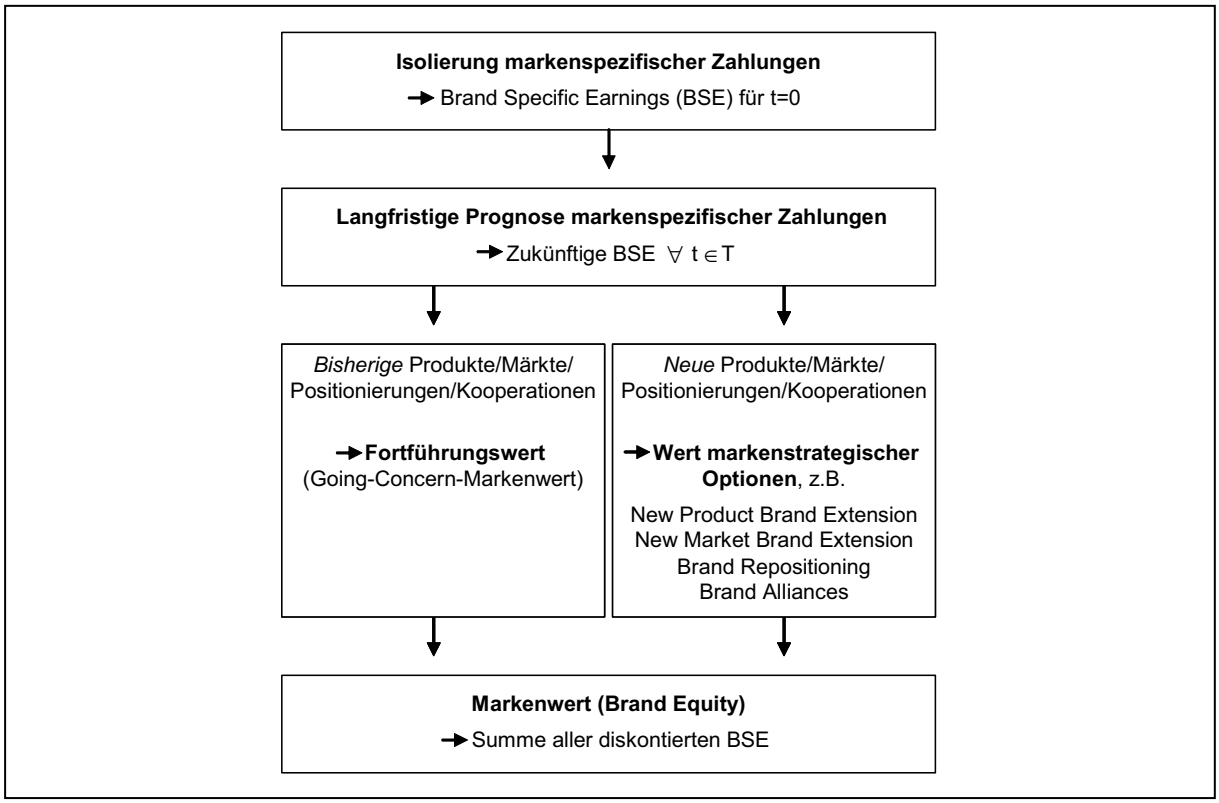


Abbildung 14: Grundprobleme und Komponenten einer Markenwertmessung; Quelle: Sattler 2001a, S. 152

Die zweite Komponente ist der *Wert markenstrategischer Optionen*. Dieser Wert ergibt sich wie in Punkt 2.3.4.4.1 gezeigt, aus den zukünftigen Handlungsmöglichkeiten der Marke bezüglich neuer Produkte, Märkte, Positionierungen und Kooperationen. Werden nur Markentransfers betrachtet, kann die Bezeichnung latenter Markenwert verwendet werden (vgl. Huber 1997, S. 129).

Um den Wert einer Marke zu bestimmen, müssen jeweils beide Komponenten betrachtet werden. Wird eine Komponente vernachlässigt, entsteht ein verzerrtes Bild (vgl. Huber 1997, S. 138).

Abbildung 14 zeigt auch die Zusammenhänge zwischen den drei Grundproblemen und den beiden Komponenten des Markenwertes.

Der Fortführungswert einer Marke bedingt die Isolierung markenspezifischer Zahlungen bzw. markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse (Brand Specific Earnings, BSE) (erstes Grundproblem, vgl. Punkt 2.3.4.2.1) und die langfristige Prognose markenspezifischer Zahlungen (zweites Grundproblem, vgl. Punkt 2.3.4.3.1) (Sattler 2001a, S. 151). Wie aus der Darstellung ersichtlich, beinhaltet das zweite Teilprob-

lem implizit das erste, da neben der Prognose auch langfristig eine Isolierung von markenspezifischen Zahlungen stattfinden muss. Manche langfristigen Verfahren weisen diese Verbundenheit von lang- und kurzfristiger Sicht insofern auf, als dass der kurzfristige Markenwert die Basis für die Errechnung des langfristigen Markenwertes bildet.

Das dritte Grundproblem, die Bewertung markenstrategischer Optionen (vgl. Punkt 2.3.4.4.1), ist gleichzeitig die zweite Komponente des Markenwertes. Die ersten beiden Grundprobleme gehen implizit in dieses dritte Problem ein. Der Wert markenstrategischer Optionen muss zum einen eine Isolierung markenspezifischer Zahlungen zur Ermittlung eines kurzfristigen Markenwertes erfüllen. Zum anderen muss gleichzeitig für die Optionen eine langfristige Sicht angewendet werden (vgl. Sattler 2001a, S. 151).

Zwei Ansätze, die alle Grundprobleme und in Teilen auch beide Markenwertkomponenten berücksichtigen, sind das Brand Rating Verfahren und der Ansatz von Sattler/Högl/Hupp (vgl. Tabelle 16).[62]

Umfassende Ansätze	
Brand Rating Verfahren	vgl. BBDO 2001, S. 62f.
Sattler/Högl/Hupp-Ansatz	vgl. Sattler/Högl/Hupp 2002, S. 15

Tabelle 16: Umfassende Markenwertmessansätze

[62] Beim ersten Ansatz (vgl. z.B. Bentele et al. 2003, S. 117ff.; Esch/Geus 2001, S. 1055f.) findet durch den Markeneisberg ein nicht-monetäres kompositionelles kombiniertes Verfahren Anwendung zur Isolierung markenspezifischer Zahlungen (Wirkungen). Dieses wird durch die Multiplikation mit dem diskontierten Preisabstand in ein monetäres kurzfristiges Maß übersetzt. Im Brand Future Score werden durch den bestehenden Markenschutz, den Entwicklungstrend der Marke und das Markendehnungspotential zusätzlich langfristige Elemente in Bezug auf den Fortführungswert und den Wert markenstrategischer Optionen einbezogen. Der zweite Ansatz berücksichtigt mit dem Brand Potential Index ein kurzfristiges Maß für die psychologische Markenstärke. Darüber hinaus werden durch ein Markenisolierungsmodul, ein Markenvorhersagemodul und ein Markenrisikomodul die Grundlagen für die Berechnung des Going-Concern-Markenwertes gelegt. Zusätzlich gibt es ein Modul zur Berücksichtigung von strategischen Markenoptionen, um so den vollständigen Markenwert zu bestimmen. Schließlich wird ein Markensimulationsmodell angewendet, um die Unsicherheiten und Risiken einzubeziehen. Als Resultat ergibt sich ein Risikoprofil des finanziellen Markenwertes (vgl. Sattler/Högl/Hupp 2002, S. 1ff.). Vollständig erfassen jedoch auch diese Verfahren den Wert einer Marke nicht. So werden beispielsweise nicht alle markenstrategischen Optionen einbezogen. Gleichzeitig ist auch die Verknüpfung der einzelnen Komponenten nicht vollständig transparent. Es bleibt festzuhalten, dass die Berücksichtigung aller Teilprobleme ein relativ umfassendes Bild über den Markenwert vermittelt. Durch den Rückgriff auf den Markeneisberg bzw. den Brand Potential Index weisen die Verfahren gleichzeitig eine starke verhaltenswissenschaftliche Fundierung auf und können somit auch im Rahmen der Markenführung eingesetzt werden.

3 Charakterisierung und Ebenenbetrachtung des Markenlizenzwertes unter besonderer Berücksichtigung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Wie im Rahmen der Einleitung dargelegt wurde, ist es das Ziel dieser Arbeit, erste Erkenntnisse in Bezug auf den Markenlizenzwert zu erarbeiten, um der Wissenschaft und der Praxis eine erste Basis für die Entwicklung einer zentralen Kontroll- und Steuerungsgröße für die spezifische Situation des Markenlizenzmanagement zur Verfügung zu stellen. Die Erarbeitung dieser Erkenntnisse erfolgt dabei im Rahmen des dritten Kapitels durch eine Betrachtung auf verschiedenen Ebenen. Durch diese Vorgehensweise wird versucht, ein sinnvolles Gleichgewicht des Wissensgewinns auf umfassender Ebene und auf Detailebene zu gewährleisten.

In Punkt 3.1 wird auf der Markenlizenzwertgesamtebene die Frage thematisiert, *was unter dem Markenlizenzwert zu verstehen ist*. In diesem Zusammenhang erfolgt zuerst eine Spezifizierung, die in Teilen auf der Idee der nutzenorientierten Preisbestimmung basiert. Darauf folgend werden drei verschiedene Definitionen des Markenlizenzwertes in Anlehnung an die Markenwertliteratur abgeleitet.

Punkt 3.2 beinhaltet eine Bezugsrahmendiskussion auf der Markenlizenzwertgesamtebene. Am Anfang wird die Frage beantwortet, *welche Faktoren den Markenlizenzwert beeinflussen*. Im Anschluss daran erfolgt eine Diskussion der Frage *nach der Entstehung des Markenlizenzwertes*. An dieser Stelle wird ein Stakeholderansatz verfolgt sowie verhaltenswissenschaftliche und finanzorientierte Perspektiven integriert. Ein letzter Aspekt fokussiert die *Anwendungsmöglichkeiten des Markenlizenzwertes*. Auf der Markenlizenzwertgesamtebene wird ein umfassender Ansatz gewählt, der eher das Gesamtverständnis als die Detaildiskussion der einzelnen Aspekte in den Vordergrund stellt. Hier wird das Ziel verfolgt, einen übergeordneten Denkrahmen zu erarbeiten, der es ermöglicht, die verschieden Teilgesichtspunkte in Bezug auf den Markenlizenzwert in ein übergeordnetes Ganzes einzuordnen.

Punkt 3.3 widmet sich dann im Sinne einer schrittweisen Forschung in einem ersten Detaillierungsschritt der Ebene des konsumentenbezogenen Markenlizenzwertes, der den Kunden als den wichtigsten aller betrachteten Stakeholder (bzw. als wichtigste Quelle) für den Wert der Markenlizenz identifiziert. In Punkt 3.3 wird detailliert aufgezeigt, *was unter dem konsumentenbezogenen Markenlizenzwert zu verstehen ist*, *welche Einflussfaktoren auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert wirken* und *wie dieser Wert entsteht*. Im Rahmen dieser Diskussion erfolgt darüber hinaus die *Identifizierung einer Forschungslücke*, die im Rahmen der bisherigen Markenforschung noch nicht berücksichtigt wurde und die speziell bei Markenlizenzierungen von Relevanz ist. Dabei handelt es sich um so genannte markenlizenzspezi-

fische Rückwirkungen. Diese Rückwirkungen können als ein zentraler Einflussfaktor in Bezug auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert verstanden werden.

Diese Forschungslücke in Form der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen (als wesentlicher Einflussfaktor auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwertes) bildet den Inhalt von Abschnitt 3.4. Nach einer Diskussion *was unter markenlizenzspezifischen Rückwirkungen zu verstehen ist*, bildet die Frage, *wo markenlizenzspezifische Rückwirkungen auftreten (Ansatzpunkte der Rückwirkungen)* einen weiteren Schwerpunkt. Im Anschluss daran werden *mögliche Auswirkungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beschrieben (Richtung und Stärke)* sowie *Ursachen und Einflussfaktoren für das Auftreten der Rückwirkungen* thematisiert. Den Abschluss bildet ein Ablaufmodell zur *Struktur des Auftretens der Rückwirkungen*, welches die Grundlage für die empirische Untersuchung im vierten Kapitel bildet.

3.1 Charakterisierung des Markenlizenzwertes

Die folgenden Ausführungen widmen sich auf der Markenlizenzwertgesamtebene der **zweiten Forschungsfrage**: *Was ist unter dem Markenlizenzwert zu verstehen?* In diesem Zusammenhang wird dieser Wert zunächst in 3.1.1 anhand eigener Gedankengänge näher gekennzeichnet, bevor er in 3.1.2 aus drei Perspektiven in Anlehnung an bestehende Definitionen der Markenwertliteratur definiert wird.

3.1.1 Kennzeichnung des Markenlizenzwertes

Zur Kennzeichnung des Markenlizenzwertes werden an dieser Stelle zwei Wege verwendet. Zum einen wird der Markenlizenzwert anhand von Merkmalen näher gekennzeichnet. Zum anderen wird der Wert von Gesichtspunkten abgegrenzt, die als Bestandteile des Markenlizenzwertes angesehen werden könnten, jedoch anhand des hier verfolgten Verständnisses nicht dazu gehören.

Merkmale des Markenlizenzwertes

Im Folgenden wird der Markenlizenzwert näher konkretisiert. Dies erfolgt anhand der Aspekte

- Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht,
- Markenlizenzwert als Nutzen des Lizenznehmers aus der Markenlizenz,
- Abhängigkeit des Markenlizenzwertes von der markenlizenzspezifischen Ausgestaltung der Lizenzkooperation und
- Markenlizenzwert als Nettonutzen aus dem lizenznehmer(situations)spezifischen Vergleich der Markenlizenz mit der besten eigenen Umsetzung des Lizenznehmers.

Der Wert von Markenlizenzen[63] kann grundsätzlich aus Sicht des Lizenzgebers oder des Lizenznehmers definiert werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Lizenznehmerperspektive verfolgt. Es handelt sich also um einen **Markenlizenzwert aus Sicht des Lizenznehmers**.

Die Wahl der Lizenznehmerperspektive steht im Einklang mit der Idee der nutzenorientierten Perspektive der Preisbestimmung von Produkten. Hier werden der Wert und damit auch der Preis eines Produktes durch den wahrgenommenen Produktnutzen bestimmt, den das Produkt dem Kunden stiftet. Der Preis ist somit das finanzielle Opfer, um in den Genuss des Produktnutzens zu gelangen (vgl. Diller 2000, S. 229ff.; Dolan/Simon 1996, S. 25ff.; Monroe 2003, S. 191ff.; Simon 1992, S. 3f.; Wiedmann/Buckler/Ludewig 2003, S. 423). Angewendet auf die Markenlizenzwertproblematik ist also nicht der Wert für den Lizenzgeber (z.B. realisierte Lizenzgebühren, positive Ausstrahlungseffekte auf die Marke etc.) von Bedeutung, sondern vielmehr der **(Netto-)nutzen, den der Lizenznehmer aus dem Eingehen der Markenlizenz** erzielt.

Der Markenlizenzwert entsteht erst durch das Eingehen einer Markenlizenzkooperation. Damit ist der Markenlizenzwert für den Lizenznehmer abhängig von dem spezifischen Markenlizenzvorhaben, also von den Vertragsbedingungen etc.. Der Markenlizenzwert ist daher **markenlizenzspezifisch** (vgl. auch Binder 2001a, S. 407).

Der Wert einer Marke wird in vielen Fällen relativ zu einer anderen Marke bzw. zu einer No-name-Marke definiert und gemessen (vgl. z.B. die Definition von Keller 1993, S. 8). Auch im Markenlizenzkontext ist so ein Ankerpunkt bei der Bestimmung des Markenlizenzwertes sinnvoll. In Anlehnung an die Make-or-buy Entscheidung in Punkt 2.2.4.3 und 2.2.4.4 muss der Lizenznehmer die Entscheidung treffen, ob er bei der Leistungsprogrammerweiterung eine fremde Marke (Markenlizenz) oder eine markenbezogenen Eigenoption verwendet (Verwendung einer eigenen Marke, Aufbau einer neuen eigenen Marke oder Verfolgung einer No-name-Markenstrategie).[64] Folglich muss der Nutzen einer Markenlizenz in Relation zum Nutzen der Eigenoptionen verstanden werden. Der Markenlizenzwert ist insofern ein **Nettonutzen (Nutzenunterschied) der Markenlizenz im Vergleich zur besten eigenen markenbe-**

[63] Zum in dieser Arbeit zugrunde liegenden Markenlizenzverständnis vgl. die Ausführungen in Punkt 2.2.1.3.

[64] Im Rahmen dieser Arbeit wird sich auf die Eigenoption im Sinne der Verwendung einer eigenen Marke konzentriert. Der Aufbau einer neuen Marke wird in der Praxis im Vergleich zur Verwendung von bestehenden Marken relativ selten verwendet (vgl. z.B. Dacin/Smith 1994, S. 229; Esch et al. 2001, S. 759; John/Loken/Joiner 1998, S. 19; Loken/John 1993, S. 71; Sattler 2001b, S. 367; Smith/Park 1992, S. 296). Gleichzeitig ist ein Heranziehen dieser Option insofern problematisch, als dass eine neue Marke noch keinen Markenwert hat. Gleiches gilt für die No-name-Markenstrategie. Daher ist die Verwendung dieser beiden Optionen als Ankerpunkt kritisch und wird hier ausgegrenzt.

zogenen Option. Der Markenlizenzwert ist also von der spezifischen Situation des Lizenznehmers abhängig und somit **lizenznehmer(situations)spezifisch**.

Das folgende Beispiel verdeutlicht diese Gesichtspunkte (vgl. Abbildung 15):

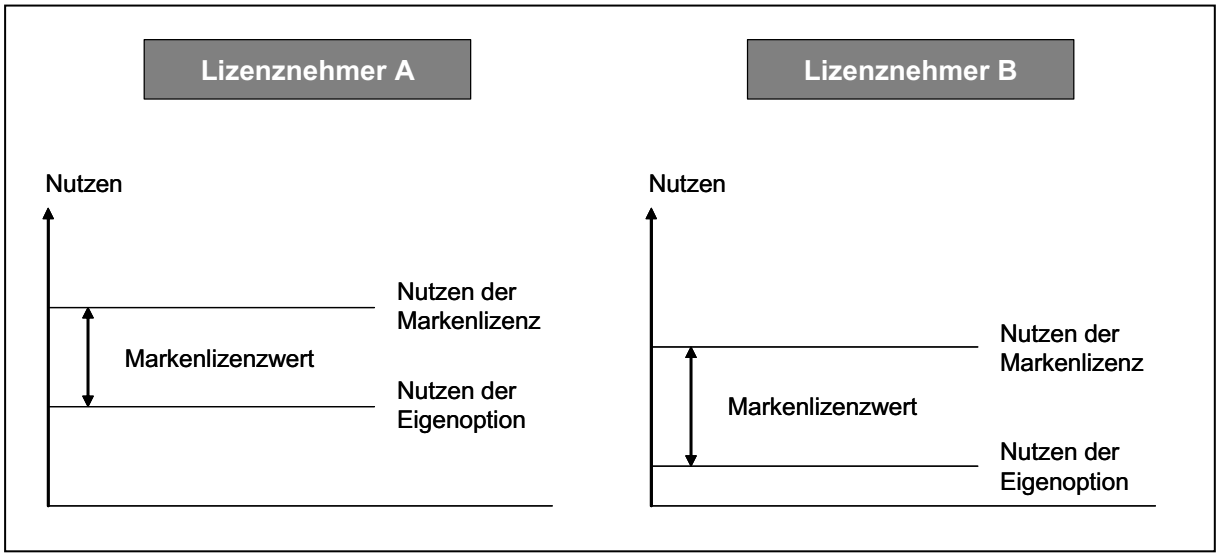


Abbildung 15: Beispiel zum Verständnis des Markenlizenzwertes

Ein Lizenzgeber mit einer starken Marke (z.B. Prada) steht vor der Möglichkeit, zwei verschiedenen Lizenznehmern die Rechte an der Marke im Rahmen einer Markenlizenzierung für die Verwendung im exklusiven Porzellanmarkt zu übertragen. Welchen Wert hat die Lizenz für die beiden Lizenznehmer (Lizenznehmersicht), wenn vereinfacht angenommen wird, dass sich die beiden Lizenznehmer nur in ihren zur Verfügung stehenden eigenen Marken unterscheiden?

Lizenznehmer A ist Hersteller von Porzellanwaren und hat selber eine starke Marke (lizenznehmerspezifisch) und könnte diese in dem exklusiven Markt verwenden. Mit der Marke Prada und unter den Lizenzbedingungen (markenlizenzspezifisch) würden sich jedoch bessere Chancen ergeben, der Nutzen der Markenlizenz ist also größer als der Nutzen der Eigenoption. Der Markenlizenzwert ergibt sich als Nettonutzen der beiden Optionen.

Lizenznehmer B ist ebenfalls Hersteller von Porzellanwaren. Die eigene Marke von B ist schwächer im angestrebten exklusiven Zielsegment einzuschätzen, daher ist der Nutzen der Eigenoption geringer als bei Lizenznehmer A (lizenznehmerspezifisch). Wird angenommen, dass der Lizenzgeber das Vorliegen einer schwächeren Marke als Anlass nimmt, den Markenlizenzumfang aus Risikoaspekten zu beschränken, dann nimmt der Nutzen von B aus der Markenlizenz im Vergleich zum Nutzen der Markenlizenz für Lizenznehmer A ab (markenlizenzspezifisch). Der Markenlizenzwert ist wiederum die Differenz der beiden Nutzenwerte. Obwohl der Nutzen der Markenlizenz für Lizenznehmer B durch die Beschränkung geringer ist als bei Lizenznehmer

A, ergibt sich ein höherer Markenlizenzwert, da die Eigenoption von B einen wesentlich geringeren Nutzen aufweist als die von A.

Abgrenzung des Markenlizenzwertes

In einem zweiten Schritt erscheint es sinnvoll, den hier definierten Markenlizenzwert von solchen Aspekten abzugrenzen, die unter Umständen als Bestandteil des Markenlizenzwertes angesehen werden könnten, es nach der hier verwendeten Kennzeichnung aber nicht sind. Im Speziellen erfolgt eine Abgrenzung von den Aspekten

- Lizenzgebühr,
- Lizenzgebersituation und
- anderen Markenlizenzkooperationsmöglichkeiten des Lizenznehmers.

In Anlehnung des Markenlizenzwertes an die nutzenorientierte Perspektive der Preisbestimmung wird die **Lizenzgebühr** nicht als Bestandteil des Markenlizenzwertes aufgefasst. Der Markenlizenzwert ist der Nettonutzen, den der Lizenznehmer aus der Markenlizenz erzielt. Die Lizenzgebühr ist dann das Opfer, das der Lizenznehmer erbringen muss, um diesen Nutzen zu realisieren. Die Lizenzgebühr ist also eine Funktion des Markenlizenzwertes und nicht umgekehrt. Die Lizenzgebühr wird neben dem Markenlizenzwert noch von vielen anderen Faktoren bestimmt, wie beispielsweise weiteren Optionen des Lizenzgebers und des Lizenznehmers.

Der Markenlizenzwert ist im Allgemeinen nicht abhängig von den Faktoren, die die **Lizenzgebersituation** bestimmen. So verhält es sich beispielsweise mit den weiteren Optionen des Lizenzgebers (eigene Umsetzung des Markentransfers und andere Lizenznehmer, vgl. dazu die Ausführungen in Punkt 2.2.4.1.6), da sich der Nettonutzen aus Lizenznehmersicht mit diesen Optionen nicht verändert. Das gleiche gilt bei den Gesichtspunkten, die eine Art Kosten für den Lizenzgeber darstellen. Darunter fallen beispielsweise mögliche Kosten des Lizenzgebers für die Vertragsgestaltung, die Überwachung und die Betreuung der Markenlizenz oder auch Risikoaspekte, die als eine Art Risikokosten ausgedrückt werden können (vgl. dazu die Ausführungen in Punkt 2.2.2.2). Diese Punkte beeinflussen nicht den Nettonutzen des Lizenznehmers aus der Markenlizenz. Zusammenfassend hat die Situation des Lizenzgebers zwar einen Einfluss auf die Mindestlizenzgebührhöhe und die Machtpositionen und so unter Umständen auf die Lizenzgebührhöhe, jedoch nicht auf den Markenlizenzwert.

Eine Ausnahme bilden solche Situationsfaktoren auf Lizenzgeberseite, die den Nutzen für den Lizenznehmer beeinflussen. So kann z.B. eine finanzielle Schieflage des Lizenzgebers durch ein erhöhtes Risikopotential den erwarteten Nutzen des Lizenznehmers aus der Markenlizenzierung vermindern.

Andere mögliche Lizenzoptionen des Lizenznehmers mit anderen Lizenzgebern wirken ebenfalls nicht auf den Markenlizenzwert. Der Nettonutzen als Differenz des Nutzens aus der Markenlizenz und des Nutzens der Eigenoption wird dadurch nicht beeinflusst und die Markenlizenz bleibt insofern genauso viel wert, wie ohne diese Optionen. Den anderen Lizenzmöglichkeiten kann ein eigener Markenlizenzwert zugewiesen werden. Wie nachfolgend gezeigt werden wird, haben die anderen Optionen jedoch einen Einfluss auf die Lizenzgebührhöhe.

In Abbildung 16 ist der Zusammenhang von Markenlizenzwert und Markenlizenzgebühr dargestellt. Der Mindestwert der Markenlizenzgebühr wird nicht durch den Markenlizenzwert bestimmt, sondern vielmehr durch die Situation beim Lizenzgeber. Je nachdem wie hoch der Nutzen aus den anderen Optionen (eigene Umsetzung oder Markenlizenzierung mit anderen Lizenznehmern) und wie hoch die Kosten im Zusammenhang mit der Markenlizenzierung ausfallen (Kosten für die Vertragsgestaltung, Lizenzbetreuung und -kontrolle), wird der Lizenzgeber eine Mindestvorstellung in Bezug auf die Lizenzgebühr für die Verhandlungen aufweisen.[65] [66]

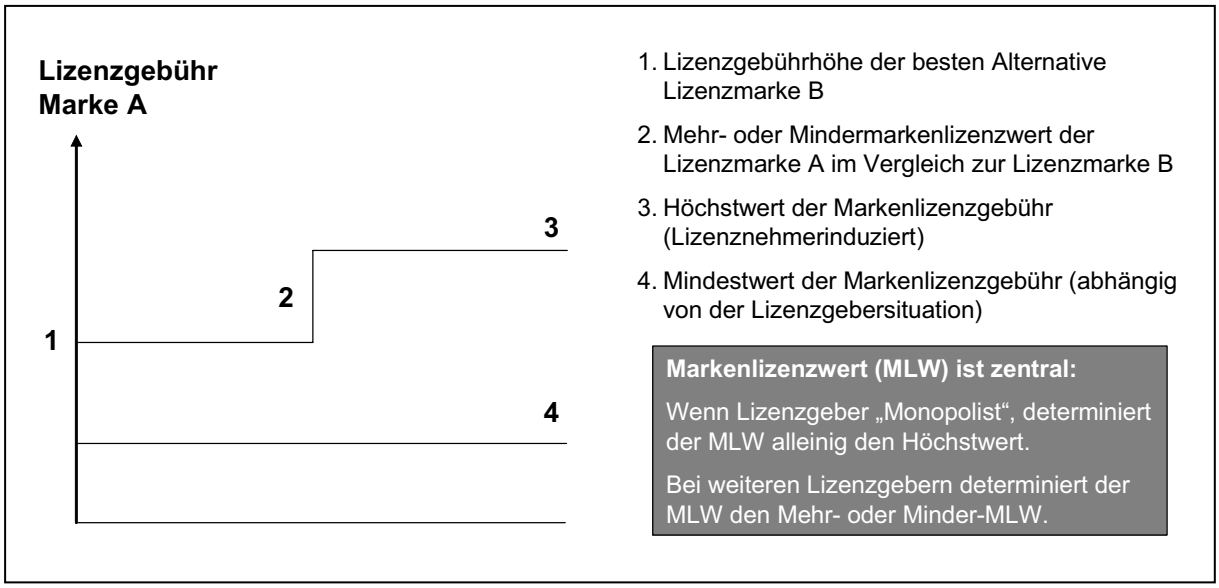


Abbildung 16: Der Zusammenhang von Markenlizenzwert und Markenlizenzgebühr

[65] Hat der Lizenzgeber beispielsweise die Möglichkeit, den Markentransfer intern umzusetzen (finanzieller Nutzen der Eigenoption entspricht 50 Geldeinheiten) bzw. besteht die Möglichkeit, die Markenlizenz mit einem anderen Lizenznehmer umzusetzen (finanzieller Nutzen der Markenlizenz entspricht inklusive der Lizenzgebühr 60 Geldeinheiten), so besteht die Mindestlizenzgebühr in dem Betrag, der den finanziellen Nutzen der Markenlizenz auf zumindest 60 Geldeinheiten anwachsen lässt. Sollte die Situation so aussehen, dass alternativ nur die eigene Umsetzung möglich ist, muss der finanzielle Nutzen aus der Markenlizenz inklusive der Lizenzgebühr zumindest 50 Geldeinheiten betragen. Kann aus Lizenzgebersicht lediglich die Markenlizenz verwirklicht werden, besteht die Mindestlizenzgebühr in dem Betrag, der den Nutzen des Lizenzgebers aus der Markenlizenz gerade positiv werden lässt.

[66] Diese Art der Gebühren- oder allgemeiner der Preisbestimmung basiert zentral auf der nutzenorientierten Perspektive, vereint aber gleichzeitig kostenorientierte und wettbewerbsorientierte Aspekte (vgl. Wiedmann/Buckler/Ludewig 2003, S. 425).

Der Höchstwert der Markenlizenzgebühr wird direkt durch den Markenlizenzwert bestimmt. Gibt es für den Lizenznehmer nur eine mögliche Lizenzoption, determiniert der Markenlizenzwert dieser Option alleinig den Höchstwert der Lizenzgebühr. In Abbildung 16 wird eine Situation dargestellt, in der der Lizenznehmer die Wahl zwischen zwei Markenlizenzen hat. Die maximale Lizenzgebühr, die der Lizenznehmer für die Marke A zu zahlen bereit ist, ergibt sich dabei als Summe der Lizenzgebühr, die er für die Marke B zahlen müsste zuzüglich dem Mehr- oder Mindermarkenlizenzwert der Marke A im Vergleich zu Marke B.[67] Der Markenlizenzwert bleibt auch in der Situation mehrerer möglicher Lizenzpartner zentral für die Ermittlung der Lizenzgebührhöchstgrenze.

Die letztendlich realisierte Lizenzgebühr sollte im Regelfall zwischen der Mindest- und der Höchstgrenze liegen und ist abhängig von der Verhandlung zwischen den beiden Lizenzpartnern (Verhandlungsmacht und Verhandlungsgeschick).

Implikationen für den Markenlizenzwert

Aus den Merkmalen des Markenlizenzwertes ergeben sich Implikationen bzw. Anforderungen für das weitere Vorgehen und die folgenden Markenwertdefinitionen.

- Wie oben dargestellt, wird im Rahmen der Markenlizenzwertdiskussion (Zustandekommen, Definitionen, Anwendungen etc.) konsequent die Sichtweise des Lizenznehmers verfolgt.
- Im Zusammenhang mit dem Merkmal „markenlizenzspezifisch“ erfolgt eine Konzentration auf solche Einflussfaktoren des Markenlizenzwertes, die strikt mit der Lizenzkooperation zusammenhängen. Dies sind Markenwertfaktoren (Marke als Lizenzkooperationsgegenstand), Markentransferfaktoren (Markenlizenz als externer Markentransfer) und schließlich Kooperationsfaktoren (wie z.B. Vertragsbestandteile).
- Im nächsten Unterkapitel folgt eine Diskussion von möglichen Definitionsansätzen des Markenlizenzwertes aus der verhaltensorientierten (nichtmonetären), finanziellen (monetären) und integrativen Perspektive. Die spezielle Ausgestaltung der Markenlizenz ermöglicht darauf aufbauend eine weitere Spezifizierung des Markenlizenzwertes anhand der Komponenten des Markenwertes (vgl. 2.3.4.5). So kann im konkreten Fall z.B. je nach der Vertragsdauer und den Nachfolgebedingungen von einem kurzfristigen, mittelfristigen oder langfristigen Markenlizenzwert gesprochen werden. In Bezug auf den konkreten Umfang der Markenlizenz und die Freigabenregelung kann in

[67] Der Markenlizenzwert einer bestimmten Markenlizenzoption wird also nicht in seiner Höhe durch die anderen Optionen beeinflusst. Alle Optionen haben eigene Markenlizenzwerte, die dann in die Markenlizenzgebührberechnung eingehen.

Anlehnung an den Gedankengang von Sattler (vgl. Sattler 2001a, S. 151f.) der Markenlizenzwert (der selber einen Teil des Gesamtwertes der markenstrategischen Optionen einer Marke ausmacht) in zwei Wertkomponenten unterteilt werden. Dies ist zum einen der Wert aus der angestrebten Nutzung der Markenlizenz und zum anderen der Wert der potentiellen weiteren Handlungsmöglichkeiten, die sich im Rahmen der Markenlizenz für den Lizenznehmer realisieren lassen.

- Als Implikation aus dem Merkmal „lizenznehmersituationsspezifisch“ wird für die Markenlizenzwertdefinitionen und die an späterer Stelle geführte Diskussion zum Zustandekommen des Markenlizenzwertes jeweils ein Vergleich des Nutzens aus der Markenlizenz zum Nutzen der eigenen Option geführt.

3.1.2 Definition des Markenlizenzwertes aus verschiedenen Perspektiven

Der Markenlizenzwert wurde bis zu dieser Stelle als eine Art Nettonutzen gekennzeichnet. Im Folgenden soll dieser Nettonutzen insofern näher spezifiziert werden, als dass der Markenlizenzwert aus drei Perspektiven definiert wird.

In diesem Kontext werden die in Punkt 2.3.1 diskutierten Definitionen des Markenwertes auf die spezielle Markenlizenzsituation mit den in Punkt 3.1.1 angeführten Merkmalen (Lizenznehmerperspektive, markenlizenzspezifisch und lizenznehmersituationsspezifisch) angepasst.

Finanzorientierter Markenlizenzwert

In Anlehnung an die Definition von Kern (vgl. Kern 1962, S. 26) kann der finanzorientierte Wert einer spezifischen Markenlizenz aus Lizenznehmersicht als Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne interpretiert werden, die dem Lizenznehmer durch das Eingehen der Markenlizenzkooperation im Vergleich zur besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) entstehen.

Verhaltenswissenschaftlicher Markenlizenzwert

Zur Ableitung einer verhaltenswissenschaftlichen Definition des Markenlizenzwertes können die Ansätze aus Punkt 2.3.1.2 als Basis genommen werden. Diese Ansätze stellen vor allem den Konsumenten als Quelle des Markenwertes in den Vordergrund. An dieser Stelle soll eine umfassendere Perspektive verwendet werden, die mehrere Stakeholder als mögliche Wertquelle einbezieht.

In Anlehnung an die Definition von Keller (vgl. Keller 1993, S. 8) kann der verhaltenswissenschaftliche Wert einer spezifischen Markenlizenz aus Lizenznehmersicht als das Ergebnis (Vor- und Nachteile) der unterschiedlichen Reaktionen von Stakeholdern (insbesondere der Kunden) auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang

mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) verstanden werden. Diese unterschiedlichen Reaktionen haben ihren Ursprung in den verschiedenen Wissensstrukturen in Bezug auf die Markenlizenzkooperation und die beste markenbezogene Eigenoption.

Integrativer Markenlizenzwert

Die Definition des integrativen Markenwertes in Punkt 2.3.1.3 berücksichtigt ebenfalls lediglich die Konsumenten als Quelle des Markenwertes. In Bezug auf den Markenlizenzwert erfolgt wiederum eine Erweiterung auf mehrere Stakeholder.

In Anlehnung an die Definition von Schulz/Brandmeyer (vgl. Schulz/Brandmeyer 1989, S. 365) kann der integrative Wert einer spezifischen Markenlizenz aus Lizenznehmersicht als Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen verstanden werden, die bei den Stakeholdern (insbesondere bei den Kunden) ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn sie Markenlizenzen (insbesondere die Lizenzmarke) im Vergleich zur besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) (insbesondere die verwendete Marke) wahrnehmen, und die sich in ökonomischen Daten beim Lizenznehmer spiegeln.

3.2 Markenlizenzwert: Betrachtung auf der Markenlizenzwertgesamtebene

Punkt 3.2 beinhaltet eine Bezugsrahmendiskussion auf der Markenlizenzwertgesamtebene. In Punkt 3.2.1 wird zuerst der Bezugsrahmen vorgestellt und in groben Zügen diskutiert. Darauf folgend werden die einzelnen Ebenen des Bezugsrahmens kurz thematisiert. In der Einflussfaktorenebene (Punkt 3.2.2) wird die **dritte Forschungsfrage** beantwortet: *Welche Einflussfaktoren wirken auf den Markenlizenzwert?* Im Anschluss daran erfolgt auf der Markenwertebene (Punkt 3.2.3) eine Diskussion der **vierten Forschungsfrage**: *Wie entsteht der Markenlizenzwert?* An dieser Stelle wird ein Stakeholderansatz gewählt sowie verhaltenswissenschaftliche und finanzorientierte Perspektiven integriert. Der letzte Aspekt umfasst die Anwendungsebene (Punkt 3.2.4) und somit die **fünfte Forschungsfrage**: *Welche Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich für den Markenlizenzwert?*

Punkt 3.2 beinhaltet zur Beantwortung der Forschungsfragen einen umfassenden Ansatz des Markenlizenzwertes, der eher das Gesamtverständnis als die Diskussion von Teilaspekten in den Vordergrund stellt. Eine Detaildiskussion erfolgt in Punkt 3.3, wo für den Stakeholder Kunden beispielhaft das Zusammenspiel der Einflussfaktoren bei der Entstehung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes gezeigt wird.

Durch dieses Vorgehen wird in dieser Arbeit versucht, ein sinnvolles Gleichgewicht des Wissensgewinns auf umfassender Ebene und auf Detailebene zu gewährleisten. Der Stakeholder Kunde stellt, wie später begründet wird, die wichtigste Quelle bei

der Entstehung des Markenlizenzwertes dar. Weitere Stakeholder können jedoch zum Teil ebenfalls einen Ansatzpunkt bilden. In diesem Zusammenhang müssen diese Gruppen einbezogen werden, um einen wirklich übergeordneten umfassenden Markenlizenzwertansatz zu beschreiben. Auf der anderen Seite würde eine detaillierte Betrachtung bei allen Stakeholdern den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher wird die Markenlizenzwertdiskussion zuerst im umfassenden Sinne dargestellt und in der Folge dann mit einer detaillierten Diskussion auf der wichtigsten Ebene, der Kundenebene, begonnen. Die weiteren Stakeholder als Markenlizenzwertquellen könnten dann beispielsweise im Fokus folgender, auf dieser Arbeit aufbauender Forschungsbeiträge stehen.

3.2.1 Bezugsrahmen für den Markenlizenzwert auf der Gesamtebene

In Punkt 3.1 wurde der Markenlizenzwert begrifflich aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Wie bereits dargestellt, ist die Markenlizenzforschung ein relativ junges Forschungsgebiet. Dies gilt vor allem für den Teilaspekt Markenlizenzwert, dem sich bisher kein wissenschaftlicher Beitrag explizit gewidmet hat. Die einzelnen bisher untersuchten Markenlizenzfragestellungen und die Erkenntnisse verwandter Themengebiete (Markentransfer, Markenwert und Lizenzkooperationen) wurden bisher nicht in einem ganzheitlichen Ansatz integriert, der den Markenlizenzwert ins Zentrum der Diskussion stellt. In diesem Zusammenhang scheint es geboten, die Einflussfaktoren auf den Markenlizenzwert und die Entstehung dieses Wertes im Rahmen eines Bezugsrahmens zueinander in Beziehung zu setzen. Erweitert wird diese Betrachtung um die möglichen Anwendungen des Markenlizenzwertes.

Ein Bezugsrahmen hat das Ziel, die konzeptionelle Seite des Forschungsprozesses zu leiten, um ein planvolles Vorgehen sicherzustellen (vgl. Mann 1998, S. 105). Er hilft, die bestehenden Forschungsfragen zu strukturieren oder neue Fragen aufzudecken. Zugleich kann er als Basis für das Forschungsdesign einer angeschlossenen empirischen Untersuchung verstanden werden, indem er das Suchfeld in der Datenerhebungsphase eingrenzt und darüber hinaus eine erste Interpretationsgrundlage schafft (vgl. Koch 2001, S. 58ff.).

Kirsch beschreibt den *theoretischen Bezugsrahmen* als „… eine Reihe theoretischer Begriffe, von denen angenommen wird, dass sie einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden könnten. Darüber hinaus umfasst ein theoretischer Bezugsrahmen einige, oftmals sehr allgemeine Gesetzeshypothesen, die jedoch meist nur tendenzielle Zusammenhänge andeuten. Nicht selten beschränken sich die Aussagen darauf, dass zwischen bestimmten Variablen funktionale Beziehungen angenommen werden, ohne dass die Funktionen eingehender präzisiert werden“ (Kirsch 1971, S. 241). Ein Vorteil eines Bezugsrahmens im Vergleich zu einem Modell be-

steht damit in der Möglichkeit, eine Vielzahl von Einflussfaktoren eines sich theoretisch oder praktisch stellenden Problems eruieren zu können. Modelle gestatten es nur, wenige Schlüsselvariablen ausführlich zu analysieren (vgl. Walsh 2002, S. 65).

Neben den Beziehungen sind jedoch vor allem auch Inkonsistenzen zwischen den theoretischen Konstrukten von Bedeutung. So weist Kubicek (vgl. Kubicek 1977) auf die Wichtigkeit von *heuristischen Bezugsrahmen* hin, die besonders auf den Aspekt der Inkonsistenz abzielen, zur Formulierung von damit zusammenhängenden Fragen beitragen und zur Vorbereitung der Erfahrungsgewinnung den Einsatz empirischer Forschungsinstrumente fokussieren.

Die in Punkt 3.2 und 3.3 diskutierten Bezugsrahmen haben sowohl theoretischen als auch heuristischen Charakter, da sie zum einen theoretische Begriffe und die (vermuteten tendenziellen) Zusammenhänge zwischen diesen Variablen beschreiben und zum anderen zugleich Inkonsistenzen (bzw. Lücken) aufdecken, die zur Formulierung weiterer Fragen beitragen und schließlich zur Vorbereitung der empirischen Forschung (vgl. Kapitel 4) dienen.

Der hier verwendete Bezugsrahmen (vgl. Abbildung 17) kann als Basis für die weitere Diskussion in Punkt 3.2 verstanden werden. Hier erfolgt eine grobe Anlehnung an die Wirkungskette der Markenführung (vgl. Wiedmann/Ludewig 2004, S. 6ff.).

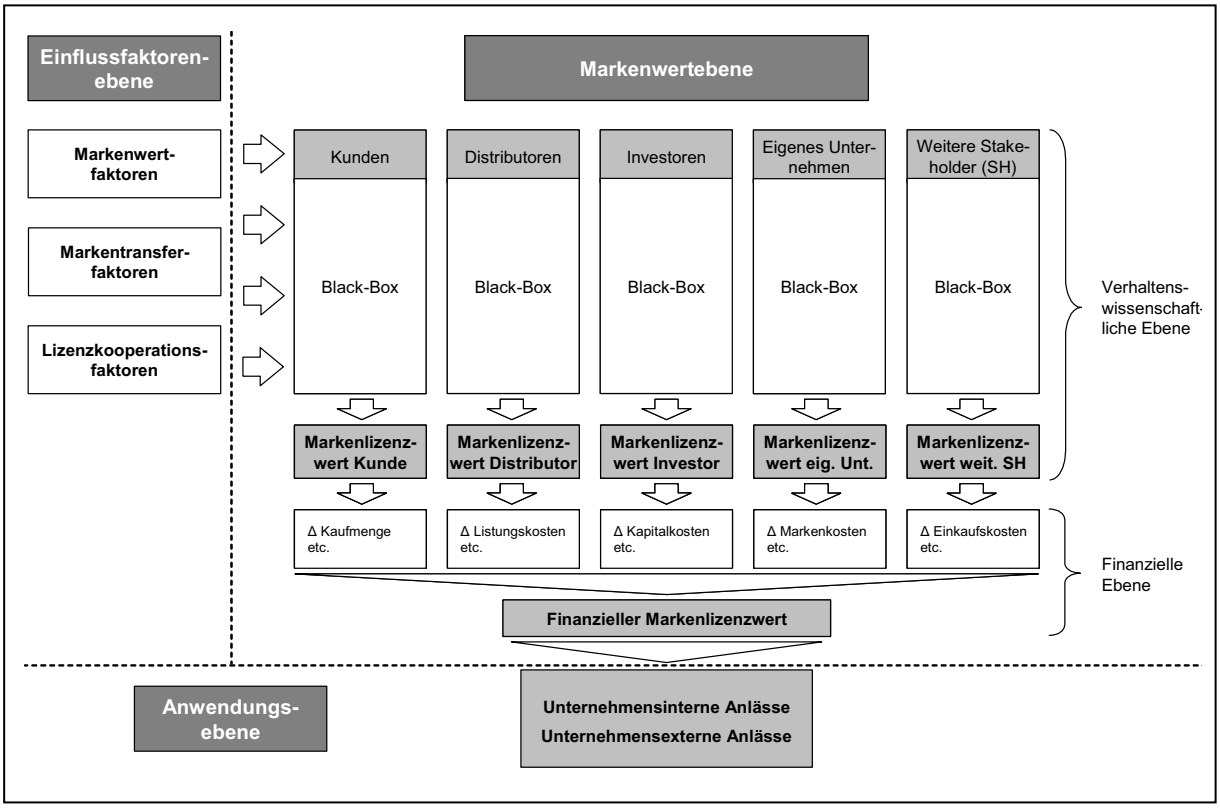


Abbildung 17: Bezugsrahmendarstellung des Markenlizenzwertes auf der Gesamtebene

Ausgehend von den Einflussfaktoren (oder Stellhebeln) des Markenlizenzwertes ergeben sich bei den unterschiedlichen Stakeholdern (Quellen des Markenlizenzwertes) verhaltenswissenschaftlich einzuordnende Auswirkungen. Diese Auswirkungen bzw. Reaktionen sind bei der Umsetzung im Rahmen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung typischerweise unterschiedlich (z.B. unterschiedliches Weiterempfehlungsverhalten der Kunden oder verändertes Vertrauen in den Lizenznehmer seitens der Investoren etc.) und lassen sich in einzelnen verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwerten in Bezug auf die Stakeholder zusammenfassen. Diese Markenlizenzwerte können sodann als Ursache für unterschiedliche Ausprägungen bei finanziell wirksamen Größen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung verstanden werden (z.B. Mehr- oder Minderabsatz beim Kunden, verschiedene Höhen der Distributionskosten etc.). Werden diese Größen über alle möglichen Stakeholder zusammengefasst und entsprechend abgezinst, ergibt sich der gesamte finanzielle Markenlizenzwert. Der Bezugsrahmen wird durch eine Betrachtung der Anwendungsmöglichkeiten der verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwerte und des finanzorientierten Markenlizenzwertes komplettiert.

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Ebenen des Bezugsrahmens (Einflussfaktoren-, Markenwert- und Anwendungsebene) einer detaillierteren Betrachtung unterzogen.

3.2.2 Betrachtung der Einflussfaktorenebene

Die Einflussfaktoren umfassen die Determinanten, die letztendlich die Höhe des Markenlizenzwertes bestimmen. Insofern können sie auch als Stellhebel des Markenlizenzwertes bezeichnet werden.

Hinsichtlich der verhaltenswissenschaftlichen Definition des Markenlizenzwertes wurde dargelegt, dass die unterschiedlichen Reaktionen bei der Umsetzung im Rahmen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung ihren Ursprung in den unterschiedlichen Wissensstrukturen in Bezug auf die Markenlizenzkooperation und die beste markenbezogene Eigenoption haben. Diese unterschiedlichen Wissensstrukturen ergeben sich in drei möglichen Bereichen. Wie der Begriff Markenlizenzwert und die Diskussion im Grundlagenkapitel zeigen, sind diese Determinanten in den Teilbereichen Markenlizenzierung und Markenwert zu suchen. Wird die Markenlizenzierung als externer Markentransfer verstanden, also als ein Markentransfer im Rahmen einer Lizenzkooperation mit einem externen Partner, so sind Determinanten in den Bereichen Markenwert (vgl. 3.2.2.1), Markentransfer (vgl. 3.2.2.2) und Lizenzkooperationsfaktoren (vgl. 3.2.2.3) zu betrachten.

Im Sinne einer klaren Ursache-Wirkungs-Trennung sind die Einflussfaktoren in diesen drei Bereichen die Ursachen für die konkreten Auswirkungen bzw. Reaktionen bei der Umsetzung im Rahmen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung. So kann ein ursprünglicher Unterschied in der Markenstärke (Markenwertfaktor) die Ursache für eine unterschiedliche Markenbekanntheit bei der Lizenzmarke im Vergleich zur besten eigenen Marke darstellen. Ein unterschiedlich ausgeprägter Fit zwischen Lizenzmarke und dem neuen Produkt im Vergleich zur Eigenmarke mit dem neuen Produkt (Markentransferfaktor) ist möglicherweise ursächlich für einen unterschiedlich starken Imagetransfer von der Marke auf das Produkt.

3.2.2.1 Einflussfaktorenebene: Betrachtung von Markenwertfaktoren

In der Markenwertliteratur besteht heute weitestgehend Übereinstimmung darüber, dass der Markenwert durch Wissensstrukturen über die Marke (*Markenwissen*), die im Gedächtnis gespeichert sind, beeinflusst wird (vgl. Kapferer 1992a, S. 9; Keller 1993, S. 2ff.; Richards/Foster/Morgan 1998, S. 47ff.). Dieses Markenwissen kann in die beiden Hauptkomponenten *Markenbekanntheit* und *Markenimage* unterteilt werden.

Wie in Punkt 2.3.2 dargestellt, zeigt die Markenbekanntheit (beschrieben durch den Markenrecall oder die Markenrecognition), wie stark das Wissen über eine Marke im Gedächtnis der Stakeholder verankert ist. Das Markenimage beschreibt hingegen die Wahrnehmung einer Marke, die durch Assoziationen (näher bestimmt durch Art, Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit) ausgedrückt wird und als die inhaltliche Komponente des Wissens aufgefasst werden kann.

In Anlehnung an den Gedankengang von Keller (vgl. Keller 1993, S. 8) haben die unterschiedlichen Reaktionen der Stakeholder auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption), die sich in konkrete Vor- und Nachteile aus Lizenznehmersicht niederschlagen, nun eine ihrer Ursachen im unterschiedlich ausgeprägtem Markenwissen bezüglich dieser beiden Marken.

3.2.2.2 Einflussfaktorenebene: Betrachtung von Markentransferfaktoren

Der zweite Block von Einflussfaktoren umfasst die Markentransferfaktoren. Diese Faktoren sind für beide markenbezogenen Umsetzungsalternativen des Lizenznehmers von Bedeutung, zum einen bei der eigenen markenbezogenen Umsetzung (interner Markentransfer), zum anderen aber auch bei der Markenlizenzierung, die in Punkt 2.2.1.3 als externer Markentransfer gekennzeichnet wurde. In diesem Zusam-

menhang sind die Markentransferfaktoren auch bei der externen Umsetzung (in Bezug auf die Markentransferkomponente der Markenlizenzierung) relevant.

Der Schwerpunkt in der Unternehmenspraxis und der Wissenschaft lag dabei in der Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Markentransfers (vgl. Kaufmann/Kurt 2005, S. 1). In Anbetracht der hohen Imagebeeinträchtigungsrisiken im Zusammenhang mit Markentransfers ist zusätzlich zu der Betrachtung der erfolgsbestimmenden Faktoren eine Analyse von Faktoren wichtig, die Aufschluss über mögliche Rückwirkungen auf die Muttermarke gibt. Nur eine Betrachtung beider Aspekte (Erfolgsfaktoren und Faktoren, die die Rückwirkungen bestimmen) stellt eine ausreichende Basis für die Entscheidung für oder gegen einen Markentransfer dar (vgl. Kaufmann/Kurt 2005, S. 1; Völckner 2003, S. 261; Zatloukal 2002, S. 223). Dieser zweistufige Prozess liegt auch der Abbildung 7 zugrunde.

Die Argumentation wird an dieser Stelle ebenfalls auf die Markenlizenzwertbestimmung angewendet. Die Erfolgsfaktoren und die rückwirkungsbestimmenden Faktoren haben einen Einfluss auf die konkreten Auswirkungen bzw. Reaktionen bei der Umsetzung im Rahmen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung und damit auf den Markenlizenzwert. In der Folge werden daher beide Unterkategorien der Markentransferfaktoren thematisiert.

3.2.2.2.1 Markentransferspezifische Erfolgsfaktoren

Bei der Betrachtung des betrieblichen Erfolgs und Misserfolgs eines Unternehmens stellt sich die Frage nach den dahinter stehenden Faktoren. Die Erfolgsfaktorenforschung versucht in diesem Zusammenhang, über die Anwendung verschiedener Modelle und Methoden Kausalfaktoren zu bestimmen, die einen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens nehmen (vgl. Fritz 1997, S. 11) und spezifisch in Bezug auf die Markenforschung weniger erfolgreiche von erfolgreicheren Marken differenzieren (vgl. Krechting 2000, S. 75).

Die Erfolgsfaktorenforschung hat im Laufe der Zeit verschiedene Ansätze generiert, die gerade die Identifizierung relevanter Erfolgsfaktoren ermöglichen sollen. Dabei liegt die paradigmatische Basisannahme zu Grunde, dass trotz der Multiattributivität ganz spezifische Faktoren existieren, die den Erfolg oder auch Misserfolg per se bestimmen (vgl. Hoffmann 1986, S. 832f.; Rockart 1979, S. 85). Entsprechend zielen die Forschungsbemühungen der Erfolgsfaktorenuntersuchung auf eine empirische Feststellung der wesentlichen, strategisch gültigen und vor allem beeinflussbaren Einflussgrößen des Erfolgs eines Unternehmens ab (vgl. Fritz 1997, S. 12). Die in diesem Zusammenhang wohl bekannteste Studie ist die vom Strategic Planning In-

stitute in Cambridge Mass. entwickelte PIMS – Studie (Profit Impact of Market Strategies) (vgl. Krechting 2000, S. 77; Kutz 2000, S. 71).[68]

Die Markentransferforschung hat sich intensiv mit der Analyse von Erfolgswirkungen von Markentransfers beschäftigt. Es wurde untersucht, ob die Wahrscheinlichkeit des Erfolges eines Markentransfers von bestimmten Größen abhängt und diese Wirkung der Größe auf den Erfolg positiv oder negativ ausfällt. Insgesamt wurden seit 1985 über 50 Studien zu diesem Thema veröffentlicht (vgl. Völckner 2003, S. 10).

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Markentransferforschung in Form einer Tabelle dargestellt werden (vgl. Tabelle 17).[69]

Im Rahmen der Tabelle werden in der ersten Spalte die Faktoren (als unabhängige Variablen)[70] [71] genannt, deren Einfluss auf den Erfolg von Markentransfers im Rahmen einer empirischen Forschung betrachtet wurden. Die Gruppenbezeichnungen für die einzelnen Faktoren sind dabei grau unterlegt.

---

[68] Die Zielsetzung ist es, Zusammenhänge zwischen einzelnen abhängigen Variablen wie des ROI und Cash-Flows und unabhängigen Einflussfaktoren des Marktes (Marktdifferenzierung, Marktwachstum, Markteintrittsbarrieren etc.), der Wettbewerbsposition (relative Qualität und Marktanteil etc.) und der Strategie/Taktik (F&E Ausgaben, Preispolitik etc.) statistisch zu untersuchen.

[69] Die Struktur und Einteilung der Tabelle wurde im Wesentlichen von Völckner (vgl. Völckner 2003, S. 73ff.) übernommen. Abweichungen ergeben sich aus dem Einpflegen der zugrunde liegenden Studienquellen, aus angepassten Ergebnissen, aus der Berücksichtigung neuer Quellen, aus dem Hinzufügen neuer Erfolgsfaktoren und dem Hinzufügen der Aggregationsebene.

[70] Die Darstellung der bisherigen Forschungsergebnisse zu Markentransfererfolgsfaktoren beschränkt sich an dieser Stelle auf den direkten Einfluss auf den Markentransfererfolg. Neben direkten Einflüssen gibt es zusätzlich zwei Arten von Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren. Zum einen zeigen Studien, dass die Wirkung von bestimmten Erfolgsfaktoren (z.B. Muttermarkenstärke) durch andere Erfolgsfaktoren (z.B. Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt) moderiert wird. Man spricht hier von Interaktionseffekten. Zum anderen analysieren andere Studien, ob zwischen den Erfolgsfaktoren Kausalzusammenhänge bestehen (vgl. Völckner 2003, S. 32f.). In einer umfassenden regressionsanalytischen Überprüfung von Erfolgsfaktoren kommt Völckner zum Ergebnis, dass von den signifikanten ermittelten Einflussgrößen die Interaktionseffekte im Vergleich zu den Haupteffekten (direkte Wirkungen der Erfolgsfaktoren) nur von untergeordneter Bedeutung sind (vgl. Völckner 2003, S. 258f.). In Bezug auf eine sukzessive Schätzung von alternativen Kovarianzstrukturmodellen (zur Einbeziehung von indirekten Effekten in der Form von Kausalzusammenhängen zwischen den Erfolgsfaktoren) folgert Völckner, dass sich die Ergebnisse zur relativen Bedeutung der einzelnen Faktoren im Vergleich zu monokausalen regressionsanalytischen Erklärungsansätzen z.T. erheblich verändern können (vgl. Völckner 2003, S. 260). Zur Ableitung des gesamten Einflusses (sowohl direkte als auch indirekte Effekte) sind Kausalmodelle als überlegen zu bezeichnen (vgl. Wiedmann/Ludewig/Böcker 2004, S. 5). An dieser Stelle wird sich jedoch im Anbetracht der Fülle von Studien, die sich dem monokausalen Einfluss von Faktoren auf den Transfererfolg widmen sowie aus Übersichtgründen auf eine Darstellung der Forschungsergebnisse im Hinblick auf den direkten Erfolg konzentriert.

[71] In Bezug auf die Studienergebnisse von Völckner 2003, wurde sich ausschließlich auf die Replikation der Studie von Zatloukal 2002 hinsichtlich des Haupteffektmodells anhand neuer Daten bezogen. Völckner führt zusätzlich Latent-Class-Regressionsanalysen mit den Daten von Zatloukal und mit neuen Daten durch, um die Konsumentenheterogenität bei der Analyse der potentiellen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen (vgl. Völckner 2003, S. 136ff.). Dabei zeigt sich, dass die relativen Wirkungsstärken der Erfolgsfaktoren und die Bestätigungen der abgeleiteten Hypothesen über die Einflussrichtungen der Faktoren z.T. von Konsumentensegment zu Konsumentensegment unterschiedlich ausfallen können (vgl. Völckner 2003, S. 162). Im Rahmen der Tabelle 17 wurden die Segmentergebnisse der Latent-Class-Regressionsanalyse jedoch nicht berücksichtigt.

Erfolgsfaktoren (unabhängige Variable)	Hypothese	Studien	Befunde		
			b.	t.b.	n.b.
Stärke der Muttermarke	**positiv**		**19**	**0**	**3**
Qualitätseinschätzung der Muttermarke	positiv	Aaker/Keller 1990; Bottomley/Doyle 1996; Bottomley/Holden 2001; Boush et al. 1987; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001; Nijssen/Bucklin 1998; Nijssen/Hartmann 1994; Sattler/Völckner/Zatloukal 2003; Sheinin/Schmitt 1994; Sunde/Brodie 1993; Völckner 2003; Zatloukal 2002	11	0	1
Markenbekanntheit und -image	positiv	Lane/Jacobson 1995	1	0	0
Teilnutzenwert der Muttermarke	positiv	Rangaswamy/Burke/Oliva 1993	1	0	0
Unternehmensimage	positiv	Keller/Aaker 1992b	1	0	0
Alter der Muttermarke	positiv	Reddy/Holak/Bhat 1994	1	0	0
Werbeausgaben	positiv	Reddy/Holak/Bhat 1994	1	0	0
Marktanteil der Muttermarke	positiv	Reddy/Holak/Bhat 1994	0	0	1
Indikatorkombinationen	positiv	Bhat/Reddy 2001; Hem/Chernatony/Iversen 2003; Nijssen 1999; Smith/Park 1992	3	0	1
Muttermarkenerfahrung	**positiv**		**1**	**1**	**0**
Kaufhäufigkeit	positiv	Kim/Sullivan 1998; Swaminathan/Fox/Reddy 2001	1	1	0
Historie vorangegangener Markentransfers	**positiv**		**5**	**1**	**6**
Anzahl bisheriger Transferprodukte der Muttermarke	positiv	Dacin/Smith 1994; Nijssen 1999; Smith/Park 1992; Völckner 2003; Zatloukal	1	0	4
Qualitätsvarianz der unter der Muttermarke angebotenen Produkte (entgegengesetzt kodiert)	positiv	Dacin/Smith 1994; Völckner 2003; Zatloukal 2002	3	0	0
Breite der Produktpalette der Muttermarke	positiv	Boush/Loken 1991; Sheinin/Schmitt 1994; Völckner 2003; Zatloukal 2002	1	1	2
Positionierung vorangegangener Markentransfers	**positiv**		**2**	**0**	**0**
Veränderung des Fit zwischen zeitlich aufeinanderfolgenden Transferprodukten und der Muttermarke (wenn die vorangegangenen Transferprodukte in die gleiche Richtung wie der geplante Markentransfer positioniert wurden)	positiv	Dawar/Anderson 1994; Zatloukal 2002	2	0	0
Marketingunterstützung	**positiv**		**6**	**1**	**1**
Höhe des Werbebudgets (Managereinschätzung)	positiv	Nijssen 1999	1	0	0
Höhe des Werbebudgets (real)	positiv	Reddy/Holak/Bhat 1994	1	0	0
Marketingkompetenz	positiv	Reddy/Holak/Bhat 1994; Völckner 2003; Zatloukal 2002	2	0	1
Kontakthäufigkeit mit Werbeanzeige	positiv	Klink/Smith 2001; Lane 2000	1	1	0
Höhe des Marketingbudgets (Managereinschätzung)	positiv	Nijssen 1999	1	0	0
Handelsakzeptanz	**positiv**		**1**	**0**	**0**
Handelsmacht (entgegengesetzt kodiert)	positiv	Nijssen 1999	1	0	0
Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt	**positiv**		**36**	**1**	**9**
Globale Ähnlichkeit	positiv	Bhat/Reddy 2001; Boush/Loken 1991; Boush et al. 1987; Bridges 1992; Hem/Chernatony/Iversen 2003; Klink/Smith 2001; McCarthy/Heath/Milberg 2001; Nijssen 1999; Sattler/Völckner/Zatloukal 2003; Smith/Park 1992; Völckner 2003; Zatloukal 2002	10	0	2
Komplementarität von Muttermarke und Transferprodukt	positiv	Aaker/Keller 1990; Agarwal/Rao 1992; Bottomley/Doyle 1996; Bottomley/Holden 2001; Chakravarti/MacInnis/Nakamoto 1990; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001; Nijssen/Bucklin 1998; Nijssen/Hartmann 1994; Sunde/Brodie 1993	5	0	4
Substituierbarkeit von Muttermarke und Transferprodukt	positiv	Aaker/Keller 1990; Agarwal/Rao 1992; Bottomley/Doyle 1996; Bottomley/Holden 2001; Chakravarti/MacInnis/Nakamoto 1990; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001; Nijssen/Bucklin 1998; Nijssen/Hartmann 1994; Sunde/Brodie 1993	8	0	1
Markenkonzeptkonsistenz	positiv	Bhat/Reddy 2001; Park/Milberg/Lawson 1991; Zatloukal 2002	3	0	0
Relevanz der transferierten Informationen für das Transferprodukt	positiv	Broniarczyk/Alba 1994; Nakamoto/MacInnis/Jung 1993; Völckner 2003; Zatloukal 2002	4	0	0
Herstellungskompetenz	positiv	Aaker/Keller 1990; Bottomley/Doyle 1996; Bottomley/Holden 2001; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001; Nijssen/Bucklin 1998; Nijssen/Hartmann 1994; Sunde/Brodie 1993	6	0	1
Objektive Eigenschaften	positiv	Hätty 1989	0	1	0
Produktkonzeptkongruenz	positiv	Scheinin/Schmitt 1994	0	0	1
Verbundenheit der Markenassoziationen mit konkreten Produkteigenschaften	**negativ**		**4**	**0**	**1**
Verbundenheit des Nutzens der Muttermarke mit spezifischen Produkteigenschaften	negativ	Rangaswamy/Burke/Oliva 1993; Völckner 2003; Zatloukal 2002	2	0	1
Imageorientierung der transferierten Markenassoziationen (entgegengesetzt kodiert)	negativ	Reddy/Holak/Bhat 1994; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001	2	0	0
Unternehmensgröße	**positiv**		**3**	**0**	**0**
Höhe des Firmenkapitals	positiv	Reddy/Holak/Bhat 1994	1	0	0
Wahrgenommene Bedeutung der Muttermarke	positiv	Völckner 2003; Zatloukal 2002	2	0	0
Schwierigkeit der Herstellung des Transferproduktes	**positiv**		**1**	**1**	**5**
Wahrgenommener Schwierigkeitsgrad	positiv	Aaker/Keller 1990; Bottomley/Doyle 1996; Bottomley/Holden 2001; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001; Nijssen/Bucklin 1998; Sunde/Brodie 1993; Zatloukal 2002	1	1	5
Güteart	**positiv**		**1**	**0**	**0**
Möglichkeit der Qualitätsbeurteilung nach der Produktverwendung (Erfahrungs- bzw. Vertrauensgut) vs. vor der Produktverwendung (Suchgut: Beurteilung durch alleinige Inspektion)	positiv	Smith/Park 1992	1	0	0
Qualitätsunterschiede in der Transferproduktkategorie	**negativ**		**1**	**0**	**2**
Index der Qualitätsvarianz in der Transferproduktkategorie	negativ	Kardes/Allen 1991	1	0	0
Wahrgenommene Qualitätsvarianz (Qualitätsunterschiede) zwischen den Marken der Transferproduktkategorie	negativ	Völckner 2003; Zatloukal 2002	0	0	2
Kenntnisstand Konsumenten in Transferproduktkategorie	**negativ**		**1**	**0**	**3**
Wahrgenommener Kenntnisstand (Selbsteinschätzung)	negativ	Smith/Park 1992	1	0	0
Kaufhäufigkeit in der Transferproduktkategorie	negativ	Swaminathan/Fox/Reddy 2001; Völckner 2003; Zatloukal 2002	0	0	3
Produktinvolvement	**negativ**		**1**	**0**	**2**
Gedankliches Engagement bei der Kaufentscheidung	negativ	Nijssen/Bucklin 1998; Völckner 2003; Zatloukal 2002	1	0	2
Wahrgenommenes Risiko bezüglich der Extensionskategorie	**positiv**		**0**	**1**	**1**
Unsicherheit in Bezug auf das Ergebnis einer Wahl	positiv	Hem/Chernatony/Iversen 2003	0	0	1
Unsicherheit in Bezug auf die Konsequenz einer Wahl	positiv	Hem/Chernatony/Iversen 2003	0	1	0
Innovativeness	**positiv**		**1**	**1**	**0**
Skala in Anlehnung an Steenkamp/Baumgarnter 1995	positiv	Hem/Chernatony/Iversen 2003	0	1	0
Skala in Anlehnung an Goldsmith/Hofacker 1991	positiv	Klink/Smith 2001	1	0	0
Stimmung	**umgekehrt u-förmig**		**1**	**0**	**0**
Skala in Anlehnung an Swinyard 1993	umgekehrt u-förmig	Barone/Miniard/Romeo 2000	1	0	0

Tabelle 17: Erfolgsfaktoren von Markentransfers; Quelle: In Anlehnung an Völckner 2003

In der zweiten Spalte werden die vermuteten Einflussrichtungen der Erfolgsfaktoren nach den Hypothesen von Völckner (vgl. Völckner 2003, S. 33ff.) genannt. In Bezug auf einen positiven Zusammenhang wird z.B. vermutet, dass ein Markentransfer umso erfolgreicher ist, je stärker die Muttermarke (auf Gruppenebene) bzw. je vorteilhafter die Qualitätseinschätzung der Muttermarke (als einzelner Transfererfolgsfaktor) ausfallen. Hinsichtlich eines negativen Zusammenhanges wird beispielsweise vermutet, dass je geringer die wahrgenommenen Qualitätsunterschiede innerhalb der Transferproduktkategorie ausfallen, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markentransfers. Manche Einflussfaktoren sind aus Übersichtgründen entgegengesetzt kodiert. So liest sich die Hypothese in Bezug auf die Qualitätsvarianz der unter der Marke angebotenen Produkte folgendermaßen: Je geringer die Varianz der Qualitätseinschätzung der unter der Muttermarke angebotenen Produkte ist, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markentransfers.

In der dritten Spalte werden die Studien angegeben, die sich empirisch mit den aufgestellten Hypothesen beschäftigt haben.

Die letzten drei Spalten fassen die Befunde der einzelnen Studien im Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen zusammen. Es wird dargelegt, in wie vielen Studien die dazugehörige Hypothese hinsichtlich ihrer Wirkungsrichtung bestätigt wurde (b. = Hypothese bestätigt mit $p < 0,10$), in Teilen bestätigt wurde (t.b. = Hypothese in Teilen bestätigt mit $p < 0,10$) bzw. nicht bestätigt wurde (n.b. = Hypothese nicht bestätigt, da Einfluss nicht signifikant oder mit falschen Vorzeichen). Dabei wird sowohl auf die Einzelfaktorenebene und auf die aggregierte Einflussgruppenebene (grau unterlegt) eingegangen. So wurde der positive Einfluss der Qualitätseinschätzung der Muttermarke in elf Studien bestätigt und in einer Studie nicht (Studie von Aaker/Keller 1990). Werden alle einzelnen untersuchten Erfolgsfaktoren in der Gruppe der Muttermarkenstärke aggregiert, so zeigt sich, dass der positive Einfluss der Muttermarkenstärke auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markentransfers in 19 Studien bestätigt wurde und in drei nicht (Studien von Aaker/Keller 1990; Reddy/Holak/Bhat 1994 und Nijssen 1999).[72]

Auf eine genaue Diskussion der einzelnen Ergebnisse und der einzelnen Erfolgsfaktoren wird an dieser Stelle verzichtet. Vielmehr erfolgt eine gezielte Betrachtung einzelner auf den Konsumenten bezogener Faktoren in Punkt 3.3.3.1.1.

[72] Dabei kann es vorkommen, dass in Bezug auf die aggregierten Ergebnisse ein und dieselbe Studie zu unterschiedlichen Ergebnissen in Bezug auf die Befunde kommt. So hat die Studie von Reddy/Holak/Bhat 1994 in Bezug auf die Erfolgsfaktoren „Alter der Muttermarke“ und „Werbeausgaben“ den erwarteten positiven Zusammenhang von Erfolgsfaktoren, die in der Gruppe Muttermarkenstärke zusammengefasst werden, bestätigt. In Bezug auf den „Marktanteil“ wurde die Hypothese jedoch nicht bestätigt. Insofern ist es richtiger, auf der aggregierten Basis davon zu sprechen, dass der positive Einfluss der Muttermarkenstärke auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markentransfers in 19 Studien bzw. Teilen von Studien bestätigt wurde und in drei nicht.

3.2.2.2.2 Markentransferspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren

Unter Rückwirkungen von Markentransfers können die Veränderungen der ursprünglichen Einstellungen und Überzeugungen eines Konsumenten bezüglich einer Marke verstanden werden, die sich sowohl in Image- und Markenstärkenwerten als auch in einem veränderten Kaufverhalten widerspiegeln (vgl. Park/McCarthy/Milberg 1993, S. 28). In Punkt 2.2.2.1 und 2.2.2.2 wurden bei den Chancen und Risiken der Markenlizenzierung die verschiedenen möglichen Rückwirkungen im Zusammenhang mit dem innewohnenden Markentransfer diskutiert. Tabelle 18 fasst diese nochmals zusammen.

Positive Rückwirkungen	Negative Rückwirkungen
Stärkung der Marke durch höheren Marktanteil bzw. Gewinn	Badwilltransfer (Transfer von negativen Informationen und Produkterfahrungen des Lizenzproduktes auf die Muttermarke)
Verbesserung des Markenimage durch verbesserte Positionierung	Markenwerterosion durch eine Verwässerung des Markenimages der Marke durch eine zu breite Verwendung
Verbesserung des Markenimage durch Bestätigung positiver Assoziationen	Markenwerterosion durch einen Kompetenzverlust der Marke durch eine zu breite Verwendung
Verbesserung des Markenimage durch Erweiterung um neue Assoziationen	Verwirrung und Überforderung der Konsumenten in Bezug auf die angebotenen Produkte unter dem Markendach
Verbesserung des Markenimage durch Steigerung des Markenvertrauens durch erfolgreichen Markentransfer	Kannibalisierungsrisiko
Erweiterung der Markenkompetenzen	
Revitalisierung/Verjüngung der Marke	
Entkoppelung der Marke von einzelnen Produkten und deren Lebenszyklus	
Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von Werbungs-Spillover	
Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von "Regal-Spillover"	

Tabelle 18: Rückwirkungen von Markentransfers

Diese möglichen Rückwirkungen beziehen sich vor allem auf positive und negative Effekte in Bezug auf die Muttermarke. Sie treffen den potentiellen Lizenznehmer im Falle der Entscheidung für eine eigene markenbezogene Umsetzung direkt, da er der Eigentümer der Marke ist. Im Falle des Eingehens einer Markenlizenzkooperation treffen sie ihn vor allem indirekt. Er ist zwar nicht der Markeneigentümer aber die Marke ist wesentlich(st)er Bestandteil der Kooperationsvereinbarung. Eine Schädigung der Marke im Zuge von Rückwirkungen trifft also auch den Wert, der aus der Lizenzkooperationsvereinbarung entsteht.

Auf der Einflussfaktorenebene sind nun die Determinanten zu bestimmen, die die Art und Stärke der Markentransferrückwirkungen beeinflussen. Tabelle 19[73] stellt diese

[73] Die Struktur und Einteilung der Tabelle basiert auf den Gedanken von Kaufmann/Kurt (vgl. Kaufmann/Kurt 2005, S. 5ff.). Die zugrunde liegenden Ergebnisse wurden überprüft. Abweichungen

dar. In der linken Spalte sind die Einflussfaktoren im Einzelnen und in ihrer Zuordnung zu Gruppen genannt. In der zweiten und dritten Spalte werden die konkreten in empirischen Untersuchungen festgestellten Auswirkungen der Einflussfaktoren auf die Art der Rückwirkungen (positive Rückwirkungen in der zweiten Spalte und negative Rückwirkungen in der dritten Spalte) und, falls in den Studien beschrieben, auf die Stärke der Rückwirkungen beschrieben. In der vierten Spalte sind schließlich die empirischen Studien aufgeführt, in denen die jeweiligen Einflussfaktoren und ihre Rückwirkungen bestätigt wurden.

3.2.2.3 Einflussfaktorenebene: Betrachtung von Lizenzkooperationsfaktoren

Für die Betrachtung der internen Umsetzungsalternative (interner Markentransfer mit eigener Marke) reicht die Untersuchung der Markenwert- und Markentransferfaktoren aus. Bei der externen markenbezogenen Umsetzung, der Markenlizenzierung, die in Punkt 2.2.1.3 als externer Markentransfer gekennzeichnet wurde, müssen nach der Diskussion der Einflussfaktoren in Bezug auf den reinen innewohnenden Markentransfer nun die Faktoren betrachtet werden, die spezifisch die externe Komponente des Markentransfers beeinflussen (markenlizenzspezifische Faktoren).

In Anlehnung an die vorherrschende Diskussion im Bereich der Markentransferforschung, die eine Betrachtung von Erfolgsfaktoren und Rückwirkungsfaktoren als Basis für die Entscheidung für oder gegen einen Markentransfer vorschlägt (vgl. Kaufmann/Kurt 2005, S. 1; Völckner 2003, S. 261; Zatloukal 2002, S. 223), erfolgt auch hier eine Konzentration auf diese beiden Themenkomplexe. Darüber hinaus findet dann die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Lizenzpartnern als dritte Einflussfaktorengruppe Berücksichtigung.

Markenlizenzspezifische Erfolgsfaktoren

Zurzeit gibt es nur eine eigenständige wissenschaftliche Arbeit über Faktoren, die den Erfolg der Markenlizenzierung beeinflussen. Dies ist die Arbeit von Kutz (vgl. Kutz 2000). Im Rahmen dieser Arbeit wurden Führungskräfte von 109 Unternehmen schriftlich befragt, die nachweislich Lizenznehmer mindestens einer Marke waren. Nach der Bereinigung konnten von 58 effektiven Rückläufern insgesamt 55 Fragebögen ausgewertet werden (vgl. Kutz 2000, S. 119f.).

Eine Clusteranalyse in Bezug auf Erfolgsindikatoren ergab, dass 52 Lizenznehmer in drei relativ homogene Erfolgsklassen eingeteilt werden können (geringer, mittlerer und hoher Lizenzmarken-Erfolg) (vgl. Kutz 2004, S. 125).

ergeben sich aus dem Einpflegen weiterer Studien und aus dem entsprechenden Hinzufügen der neuen Ergebnisse (neue Einflussfaktoren, neue Einflussfaktorengruppe und neue Auswirkungen).

Einflussfaktor	Positive Rückwirkungen entstehen …	Negative Rückwirkungen entstehen …	Quelle
Charakteristika des Markentransfers (Transferproduktes)			
Nähe des Transfers		… eher bei entfernteren Transfers	Kaufmann/Kurt 2005; Milberg/Park/McCarthy 1997
		… eher bei nahen Transfers	John/Loken/Joiner 1998
	… eher bei entfernteren Transfers (wenn Information „highly accessible" ist)	… eher bei nahen Transfers (wenn Information „highly accessible" ist)	Ahluwalia/Gürhan-Canli 2000
		… sowohl bei nahen als auch bei entfernten Transfers	Ahluwalia/Gürhan-Canli 2000; Chen/Chen 2000
		… bei nahen Transfers mit negativer Produkterfahrung und Family-Branding	Keller/Sood 2002
	… eher bei nahen Transfers		Kaufmann/Kurt 2005; Swaminathan/Fox/Reddy 2001
Transferrichtung		… eher bei vertikalen Transfers	Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001
		… eher wenn die Qualität stark abweicht	Dacin/Smith 1994
Branding-Strategie		… bei Prestigemarken eher bei einer Family-Branding-Strategie (und vertikalem Step-Down-Transfer)	Kirmani/Sood/Bridges 1999
		… eher bei einer Family-Branding-Strategie	Kaufmann/Kurt 2005; Milberg/Park/McCarthy 1997
		… eher bei einer Family-Branding-Strategie bzw. bei Sub-Branding von Prestigemarken	Park/McCarthy/Milberg 1993
		… eher bei einer Family-Branding-Strategie bzw. bei Sub-Branding von funktionsorientierten Marken	Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001
		… eher bei einer Family-Branding-Strategie, mit Produkterfahrung bei nahen Transfers	Keller/Sood 2002
	… eher bei Sub-Branding		Kaufmann/Kurt 2005
Erfolg des Transferproduktes		… wenn das Produkt scheitert (Misserfolg)	Kaufmann/Kurt 2005; Loken/John 1993; Swaminathan/Fox/Reddy 2001
		… auch wenn das Transferprodukt positiv wahrgenommen wird	Kardes/Allen 1991; Park/McCarthy/Milberg 1993
	… wenn das Transferprodukt ein Erfolg wird		Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Aaker 1992a; Simon/Sullivan 1993; Swaminathan/Fox/Reddy 2001
		… wenn eine negative Erfahrung mit dem Transferprodukt gemacht wird/ wenn das Transferprodukt qualitativ minderwertig ist	Erdem 1998; Keller/Sood 2002
	… wenn positive Informationen zu den (Transfer-)Produkten unter der Muttermarke vorliegen	… wenn negative Informationen zu den (Transfer-)Produkten unter der Muttermarke vorliegen	Gürhan-Canli/Maheswaran 1998
Charakteristika der Muttermarke			
Art der Marke		… besonders bei Dachmarken	Kardes/Allen 1991; Kaufmann/Kurt 2005
	… eher bei Nischenmarken		Kaufmann/Kurt 2005
	… unabhängig von der Art der Marke	… unabhängig von der Art der Marke	Smith/Park 1992
Markenstärke		… eher bei Marken mit großem Markenwert	Chen/Chen 2000
		… eher nicht bei (qualitativ) starken Marken	Keller/Aaker 1992a
	… eher bei starken Muttermarken		Kaufmann/Kurt 2005
		… eher bei sehr starken Muttermarken	Kaufmann/Kurt 2005
Abstraktionsniveau des Images		… eher bei Prestigemarken (vor allem bei Step-Down Extensions)	Kim/Lavack/Smith 2001
		… eher bei funktionsorientierten, konkreten Assoziationen	Kaufmann/Kurt 2005; Loken/John 1993
Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt			
Globale Ähnlichkeit		… bei Transferflop, wenn eine große Ähnlichkeit besteht	Keller/Sood 2002; Sullivan 1990
		… egal ob der Fit gut oder schlecht ist	Park/McCarthy/Milberg 1993
		… wenn Produkte als substitutiv wahrgenommen werden	Lomax et al. 1996
Markenkonzept-konsistenz		… eher bei inkonsistenten Assoziationen	John/Loken/Joiner 1998; Kaufmann/Kurt 2005; Loken/John 1993; Milberg/Park/McCarthy 1997
	… eher bei konsistenten Transfers		Jap 1993; Kaufmann/Kurt 2005
		… unabhängig von der Markenkonzeptkonsistenz	Jap 1993
Stärke der typischen Komponente einer Markenextension	… unabhängig von der Stärke der typischen Komponente der Extension in gleicher Stärke, wenn inkongruente positive Informationen zu den (Transfer-)Produkten unter der Muttermarke vorliegen (in einer Situation mit einer hohen Motivation)	… unabhängig von der Stärke der typischen Komponente der Extension in gleicher Stärke, wenn inkongruente negative Informationen zu den (Transfer-)Produkten unter der Muttermarke vorliegen (in einer Situation mit einer hohen Motivation)	Gürhan-Canli/Maheswaran 1998
	… im umso größeren Umfang, je typischer die Extension ist, wenn inkongruente positive Informationen zu den (Transfer-)Produkten unter der Muttermarke vorliegen (in einer Situation mit einer niedrigen Motivation)	… im umso größeren Umfang, je typischer die Extension ist, wenn inkongruente negative Informationen zu den (Transfer-)Produkten unter der Muttermarke vorliegen (in einer Situation mit einer niedrigen Motivation)	Gürhan-Canli/Maheswaran 1998
Charakteristika der Konsumenten			
Markeninvolvement		… im umso größeren Umfang, je höher das Markeninvolvement	Kirmani/Sood/Bridges 1999
		… im umso größeren Umfang, je geringer das Markeninvolvement	Gürhan-Canli/Maheswaran 1998

Tabelle 19: Einflussfaktoren auf die Rückwirkungen von Markentransfers; Quelle: In Anlehnung an Kaufmann/Kurt 2005

Ausgehend von den nach dem Erfolg (Wirkung) klassifizierten Lizenzmarken wurde nun untersucht, inwiefern Unterschiede hinsichtlich der Werte der Erfolgsfaktoren (Variablen) bestehen. Dabei wurden die Erfolgsfaktoren theoriegeleitet erarbeitet.

Unterscheiden sich die Werte der Erfolgsfaktoren in den Erfolgsgruppen wesentlich und signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit 5%), wird das als ein Indiz für die Erfolgswirksamkeit der Faktoren verstanden (vgl. Kutz 2004, S. 125). Auf Basis dieser Vorgehensweise wurden die in Tabelle 20 beschriebenen Erfolgsfaktoren ermittelt (vgl. Kutz 2004, S. 126ff.). In der linken Spalte werden die Faktoren genannt und in der rechten Spalte die Richtungen der Erfolgswirkungen.

Erfolgsfaktoren	Erfolg umso höher …
Markeninflation, Produkthomogenität und Markentreue in der Zielkategorie der Lizenznahme	… je höher die Markeninflation und die Produkthomogenität und je geringer die Markentreue
Unternehmensstärken des Lizenznehmers hinsichtlich Distribution, produkttechnischer Ressourcen und Qualitätsniveau sowie hinsichtlich der Marktstellung in der Zielkategorie der Lizenznahme	… je höher die Unternehmensstärken
Priorität des Lizenzgeschäftes im Unternehmen des Lizenznehmers	… je höher der Prioritätsgrad
Zusammenarbeit des Lizenznehmers mit den Lizenzpartnern unter besonderer Berücksichtigung der Strategieabstimmung	… je enger die Zusammenarbeit und höher die Abstimmung
Flexibilität innerhalb der mit/von den Lizenzpartnern festgelegten Strategiekonzepte	… je höher der Flexibilitätsgrad
Markenstärke operationalisiert durch den Bekanntheits- und Sympathiegrad der Lizenzmarke sowie durch die Marktstellung der darunter geführten Produkte	… je stärker die Marke (bzw. je höher die Bekanntheit, Sympathie und Marktstellung)
Nutzenorientiertes Image der Lizenzmarke, unabhängig vom Grad der Markenausdehnung	… je stärker der assoziative Zusammenhang zwischen Lizenzmarke und wahrgenommenen Nutzen
Emotionale Affinität zwischen Erweiterungsprodukt und Lizenzmarke sowie Erweiterungs- und Stammprodukt	… je höher die emotionale Ähnlichkeit
Komplementarität des Lizenzproduktes mit den unter der Lizenzmarke angebotenen Produkten	… je höher die Komplementarität
Innovationsstrategie des Lizenznehmers für das Erweiterungsprodukt	… je höher der Innovationsgrad
Einheitlichkeit des Markenauftritts unter Einbeziehung aller unter der Lizenzmarke geführten Produkte	… je höher die Einheitlichkeit des Markenauftritts
Nutzung angestammter Distributionskanäle der Lizenzmarke für den Vertrieb des Lizenzproduktes	… je höher die Häufigkeit des Rückgriffs auf bestehende Vertriebskanäle der Marke
Kontrollen des Lizenznehmers und -gebers hinsichtlich des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumentarien	… je höher das Ausmaß der Kontrollen

Tabelle 20: Erfolgsfaktoren von Markenlizenzierungen; Quelle: In Anlehnung an Kutz 2000 und 2004

Bei den ermittelten Erfolgsfaktoren ergeben sich in manchen Fällen Überschneidungen zu den bereits betrachteten Erfolgsfaktoren der Markentransfers im Allgemeinen (vgl. Punkt 3.2.2.2.1).

Die Erfolgsfaktoren 6 bis 9 (weiß unterlegt) werden durch die Markentransferdiskussion in Bezug auf Erfolgsfaktoren (vgl. Tabelle 17) bereits abdeckt.

Bei der Markenstärke (Faktor 6) zeigen sich beispielsweise Überschneidungen mit dem Punkt Muttermarkenstärke bzw. im Speziellen mit der Markenbekanntheit und dem Markenimage (vgl. Lane/Jacobson 1995) und mit dem Aspekt Historie vorangegangener Markentransfers bzw. im Speziellen Breite der Produktpalette der Muttermarke (vgl. Boush/Loken 1991; Sheinin/Schmitt 1994; Völckner 2003; Zatloukal 2002).

In Bezug auf das nutzenorientierte Image der Lizenzmarke (Faktor 7) ergeben sich sehr starke Überschneidungen mit dem Aspekt der Verbundenheit der Markenassoziationen mit konkreten Produkteigenschaften. Dort wurde postuliert, dass je produktnaher die Assoziationen ausgeprägt sind, desto geringer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit des Markentransfers (vgl. Rangaswamy/Burke/Oliva 1993; Völckner 2003; Zatloukal 2002). Je höher die Verbundenheit der Assoziationen mit dem Image ausgeprägt ist, desto höher fällt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Markentransfers aus (vgl. Reddy/Holak/Bhat 1994; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001). Die Nutzenorientierung kann nun als ein gewisser Teil der Imageorientierung aufgefasst werden.

Bei der emotionalen Affinität zwischen Erweiterungsprodukt und Lizenzmarke sowie Erweiterungs- und Stammprodukt (Faktor 8) ergeben sich starke Übereinstimmungen zu dem Fit von Muttermarke und Transferprodukt im Sinne der globalen Ähnlichkeit bezogen (vgl. Bhat/Reddy 2001; Boush/Loken 1991; Boush et al. 1987; Bridges 1992; Hem/Chernatony/Iversen 2003; Klink/Smith 2001; McCarthy/Heath/Milberg 2001; Nijssen 1999; Sattler/Völckner/Zatloukal 2003; Smith/Park 1992; Völckner 2003; Zatloukal 2002). Der emotionale Fit kann als ein Bestandteil des gesamten Fits aufgefasst werden.

Auch die Komplementarität des Lizenzproduktes mit den unter der Lizenzmarke angebotenen Produkten (Faktor 9) wird bereits durch einen Aspekt der Markentransferforschung abgedeckt. Dies ist die Komplementarität von Muttermarke und Transferprodukt (vgl. Aaker/Keller 1990; Agarwal/Rao 1992; Bottomley/Doyle 1996; Bottomley/Holden 2001; Chakravarti/MacInnis/Nakamoto 1990; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001; Nijssen/Bucklin 1998; Nijssen/Hartmann 1994; Sunde/Brodie 1993).

Die Faktoren 6 bis 9 der Tabelle 20 werden nicht weiterbetrachtet, da sie keine neuen Ergebnisse liefern. An dieser Stelle werden die bestehenden Erkenntnisse der „reinen“ Markentransferforschung herangezogen.

Die Erfolgsfaktoren 1 bis 5 und 10 bis 13 (grau unterlegt) enthalten dagegen wirklich neue Aspekte, da keine bzw. nur sehr geringe Überschneidungen zur allgemeinen Markentransferforschung bestehen.[74] Diese Faktoren werden daher als neue markenlizenzspezifische Erfolgsfaktoren aufgefasst.

Die Forschung auf dem Gebiet der Erfolgsfaktoren von Markenlizenzierungen ist, wie dargestellt, relativ jung. Es bleibt insofern zu bezweifeln, dass bereits alle relevanten Erfolgsfaktoren identifiziert wurden. Dies gilt vor allem in Bezug auf markenlizenz-

[74] So kann beispielsweise beim ersten Erfolgsfaktor die Produkthomogenität durch den Aspekt (wahrgenommene) Qualitätsvarianz zwischen den Marken in der Transferproduktkategorie (vgl. Kardes/Allen 1991; Völckner 2003; Zatloukal 2002) angenähert werden.

spezifische Gesichtspunkte. Hier muss die Forschung im Bereich der Markenlizenzierung intensiviert werden.

Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren

Auf dem Gebiet von Rückwirkungen von Markenlizenzen gibt es bisher keine eigenständigen Untersuchungen. Im Hinblick auf den innewohnenden Markentransfer können die Ergebnisse aus Punkt 3.2.2.2.2 Anwendung finden. Jedoch ist gleichzeitig zu vermuten, dass sich aus der besonderen Markenlizenzierungssituation spezielle markenlizenzspezifische Rückwirkungen ergeben, die bisher nicht Gegenstand von empirischen Untersuchungen sind.

In Punkt 3.4 und 4 wird versucht, die Forschungslücke in Bezug auf markenlizenzspezifische Rückwirkungen, die beim Konsumenten ansetzen und die diese Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren zumindest teilweise zu schließen.

Einflussfaktoren auf Basis der Ausgestaltung der Lizenzkooperation

Die dritte Gruppe von Einflussfaktoren kann in der konkreten Ausgestaltung der Lizenzkooperation zwischen den beiden Lizenzpartnern (Lizenzgeber und -nehmer) gesehen werden, die die Grundlage für den späteren Lizenzvertrag und die Zusammenarbeit darstellt. Beispielsweise hat die Vertragsdauer Einfluss auf die Anzahl der Perioden, in denen der Lizenznehmer finanzielle Ströme aus der Lizenzkooperation erwarten kann. Die Regelungen in Bezug auf die Verantwortungen und Rechte bei der Markenführung und der Produktgestaltung beeinflussen zudem den Grad der Bindung des Lizenznehmers an den externen Partner Lizenzgeber.

Die konkrete Ausgestaltung der Lizenzkooperation ist Gegenstand einer Verhandlung zwischen Lizenzgeber und -nehmer. Daher ist sie in ihren Details nur den beiden Lizenzpartnern bekannt. Andere Stakeholder, wie z.B. der Kunde, wissen (wenn überhaupt) nur, ob eine Markenlizenz besteht oder nicht. Insofern kann eine Berücksichtigung der hier aufgeführten Gesichtspunkte in Bezug auf die Entstehung des Markenlizenzwertes im Wesentlichen nur beim Stakeholder „Eigenes Unternehmen“ erfolgen, da nur hier die Wissensstrukturen hinsichtlich der konkreten Lizenzkooperationsausgestaltung vorliegen, die dann über die Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung in die Wertenstehung einfließen.

Wie in Punkt 2.2.4.1.7 dargestellt, gehören zur festen Rahmenplanung für die Zusammenarbeit während der Laufzeit (und der Nachfolgezeit) der Lizenzkooperation und somit zu einem späteren Lizenzvertrag folgende typische Gesichtspunkte, die festgelegt werden müssen (vgl. Binder 2001a, S. 403ff.; Horak 2004, S. 2503ff.):

- Spezifizierung der Lizenz

  - Art und Umfang der Lizenz
  - Umfang der Markennutzung
  - Freigaben (Zustimmungserfordernisse für neue Produkte und geänderte Benutzung der Marke)
- Spezifizierung der Verantwortungen und Rechte in den Bereichen
  - Markenführung und Markencontrolling
  - Produktentwicklung, Produktherstellung und Vertrieb
  - Qualitätsprüfung und -sicherung
  - Berichtswesen
  - Kontrolle von Erfolgsgrößen und der Qualität
  - Haftung (Gewährleistung und Freistellung)
  - Markenschutz
- Sanktionsmechanismen und -voraussetzungen (z.B. Vertragsstrafen)
- Kostenbeteiligungen (z.B. für Werbung, Verträge und Markenschutz)
- Nachfolgeregelungen (im Falle von Geschäfts- oder Markenveräußerungen)
- Verpflichtung des Lizenzgebers zur Aufrechterhaltung der Marken
- Regelungen zum Rechtserwerb an lizenzierten Rechten
- Vertragsdauer und Vertragsbeendigung (z.B. vorzeitige Kündigung)
- Modalitäten nach der Beendigung
- Sonstige Regelungen (z.B. Geheimhaltung und Wettbewerbsbeschränkung).

Neben diesen Aspekten sollten zudem die organisatorischen Grundsätze der Zusammenarbeit im Vorwege geregelt werden. Zu diesen Gesichtspunkten gehören (vgl. Binder 2001a, S. 404):

- Benennung von Verantwortlichen und Stellvertretern mit Entscheidungsvollmacht
- Einvernehmliche Erstellung und Verabschiedung eines Marketing-Plans mit einem detaillierten Zeitplan
- Institutionalisierung von regelmäßigen Review- und Kontrollprozessen
- Ausgestaltung eines Berichtswesens mit festgelegten Erfolgsgrößen.

Die Lizenzgebühr und deren Berechnung sind hier nicht aufgeführt. Wie in Punkt 3.1.1 dargelegt, wird die Lizenzgebühr nicht als Einflussfaktor auf den Markenlizenz-

wert verstanden, sondern ist vielmehr von dessen Höhe abhängig. Andere konkrete monetäre Größen, wie z.B. Kostenbeteiligungen, sind hingegen als Einflussfaktor auf den monetären Markenlizenzwert (monetärer Nettonutzen) zu verstehen.

3.2.3 Betrachtung der Markenwertebene

Ausgehend von den Einflussfaktoren ist es auf der Markenwertebene das Ziel, das Zustandekommen des Markenlizenzwertes aus der verhaltenswissenschaftlichen (vgl. Punkt 3.2.3.2) und finanziellen Perspektive (vgl. Punkt 3.2.3.3) darzulegen. Es wird also die **vierte Forschungsfrage** (*Wie entsteht der Markenlizenzwert?*) beantwortet. Die Basis bildet dabei stets der Vergleich der Lizenzoption mit der Eigenoption des Lizenznehmers und die daraus entstehenden Vor- und Nachteile (vgl. Punkt 3.1.1). Diese Vor- und Nachteile können danach strukturiert werden, bei welchen Stakeholdern des Lizenznehmers sie wirksam werden.[75]

Im Rahmen von Punkt 3.2.3 steht zunächst ein Verständnis der ganzheitlichen Markenlizenzwertentstehung über alle Stakeholder hinweg im Vordergrund, denn es reicht bei dieser Diskussion nicht aus, die Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung ausschließlich an den Kunden des Lizenznehmers festzumachen. Neben Aspekten wie der höheren Markenbekanntheit bei den (End-)kunden (vgl. Aaker 1992, S. 251) wurde in 2.2.2 gezeigt, dass weitere Größen wie beispielsweise eine hohe Listungsbereitschaft (vgl. Kutz 2000, S. 136) bei anderen Stakeholdern ansetzen, in diesem Fall den Distributoren als eine Art von Kunden, die bei der Distribution helfen. Vor diesem Hintergrund erscheint ein umfassenderer Ansatz für den Markenlizenzwert sinnvoll. Entsprechend bildet die Identifikation der verschiedenen Stakeholder als mögliche Ansatzpunkte den ersten Schritt, bevor in der Folge der Markenlizenzwert aus verhaltenswissenschaftlicher und finanzorientierter Sicht beleuchtet werden soll.

3.2.3.1 Wahl der Stakeholder als Ansatzpunkte des Markenlizenzwertes

Die Unternehmensreputation als „… die Summe der Wahrnehmungen aller relevanten Stakeholder hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services, Personen, Organisation etc. eines Unternehmens und der sich hieraus jeweils ergebenden Achtung vor diesem Unternehmen …“ (Fombrun/Wiedmann 2001, S. 3) bietet an dieser Stelle eine gute Basis für die Identifikation von möglichen Stakeholdern. Dies sind (vgl. Fombrun 1996, S. 37; Fombrun/Wiedmann 2001, S. 5; Wiedmann 2004d, S. 5):

- Kunden

[75] Der Ausdruck „Stakeholder“ stammt ursprünglich aus der amerikanischen Managementlehre. „Generell gesagt sollen als Stakeholder einer Organisation alle Gruppen oder Personen verstanden werden, die die Zielerreichung der Organisation beeinflussen können oder die durch deren Zielerreichung betroffen sind …“ (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 84).

- Mitarbeiter
- Investoren
- Potentielle Geschäftspartner
- die Öffentlichkeit
- die Regierung
- Interessensverbände
- Lieferanten
- Medien.

Diese Liste stellt eine Art Gedankenstütze für die Benennung von relevanten Stakeholdern in Bezug auf die Markenlizenzsituation dar. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu möglichen Vor- und Nachteilen der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht in 2.2.2 lässt sich diese Liste anpassen und verdichten auf die folgenden Stakeholder:

- (End-)kunden (z.B. Kundenbindung als Vorteil (vgl. Kutz 2000, S. 127f.))
- Eigenes Unternehmen (z.B. Erhalt der Flexibilität und Konzentration auf Kernkompetenzen als Vorteil (vgl. Balling 1997, S. 84f.; Binder 1997, S. 181; Schrader 1993, S. 239))
- Investoren (z.B. erhöhte Reputation im Finanzmarkt durch das Eingehen von Kooperationen als Vorteil (vgl. Punkt 2.2.2.1))
- Distributoren (z.B. der Aufbau von möglichen Konkurrenten als Nachteil (vgl. Punkt 2.2.2.2))
- Weitere Stakeholder (z.B. Ausfall als möglicher Kooperationspartner durch die Bindung an einen Lizenzgeber als Nachteil (vgl. Punkt 2.2.2.2)).

Eine bloße Auszählung der in Punkt 2.2.2 diskutierten (verhaltenswissenschaftlichen und finanzorientierten) Vor- und Nachteile zeigt bereits, dass der Kunde als wesentliche Stakeholdergruppe angesehen werden muss (vgl. Tabelle 21). Eine gesonderte und detaillierte Betrachtung in Punkt 3.3 erscheint insofern sinnvoll.

3.2.3.2 Betrachtung der verhaltenswissenschaftlichen Markenwertebene

Die Basis des verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwertes liegt im Sinne einer Wirkungskette (vgl. Wiedmann/Ludewig 2005, S. 94f.) in verhaltensnahen Vor- und Nachteilen, die sich im Zusammenhang mit der Markenlizenzierung gegenüber der markenbezogenen eigenen Umsetzung ergeben. Auf der verhaltenswissenschaftlichen Ebene gilt es, die so genannten Black-Boxes in Abbildung 17 zu beleuchten.

		Vorteil/Nachteil entsteht hauptsächlich bei …				
		Kunden	Distributoren	Investoren	Eigenem Unter.	Weiteren SH
Mögliche Vorteile der Markenlizenzierung	Erhaltung der Flexibilität und Konzenzentration auf Kernkompetenzen				x	
	Erlangung von Reputationsvorteilen		x	x		x
	Positiver Imagetransfer von der Marke auf das Lizenzprodukt	x				
	Psychologische Differenzierung vom Wettbewerb und verbesserte Beurteilung der Produkteigenschaften durch die Marke	x				
	Erhöhung der Kundenbindung	x				
	Indirekt: Stärkung der Marke durch höheren Marktanteil bzw. Gewinn	x	x			
	Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch verbesserte Positionierung	x				
	Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch Bestätigung positiver Assoziationen	x				
	Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch Erweiterung um neue Assoziationen	x				
	Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch Steigerung des Markenvertrauens durch erfolgreichen Markentransfer	x				
	Indirekt: Erweiterung der Markenkompetenzen	x				
	Indirekt: Revitalisierung/Verjüngung der Marke	x				
	Indirekt: Entkoppelung der Marke von einzelnen Produkten und deren Lebenszyklus	x				
	Indirekt: Positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf die Marke: Stärkung der Muttermarke, dadurch dass die Konsumenten wissen, dass die Marke allgemein im Rahmen von Markenlizenzierungen oder bei diesem Produkt im Speziellen verwendet wird	x				
	Positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf das Produkt: Positivere Beurteilung des Produktes dadurch, das die Konsumenten wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt	x				
	Indirekt: Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von Werbungs-Spillover	x				
	Indirekt: Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von "Regal-Spillover"	x				
	Gesteigerte Produktbekanntheit durch Kennzeichnung mit etablierter Marke (verbesserte Effektivität und Effizienz der Kommunikation)	x				
	Erreichung neuer Marktsegmente und Regionen mit dem Produkt	x	x			
	Langfristiges Absatz- und Marktanteilswachstum	x	x			
	Erhöhung der Listungsbereitschaft beim Handel durch vorherigen Erfolg von Produkten unter der Marke		x			
	Schneller Zugang zum Markt durch geschützte und bekannte Marke des Lizenzgebers	x	x		x	
	Erhöhung des langfristig zu erreichenden Absatzes, Marktanteils und dessen Stabilität (Umsatzkomponente des Unternehmensgewinns)	x				
	Erhöhung des Preisspielraums des Produktes (Umsatzkomponente des Unternehmensgewinns)	x				
	Reduzierung der Kommunikationskosten durch Spillovereffekte der Werbung (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)	x			x	
	Einsparen von hohen Einführungskosten (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)				x	
	Senkung von Produktionsstückkosten durch Erhöhung des Absatzes (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)				x	
	Senkung von Entwicklungskosten für vollständig neue Produktlösungen durch Zurückgreifen auf hohen Vorfertigungsgrad der Lizenzprodukte (Kostenkomponente des Unternehmensgewinns)				x	
	Diversifikation der Einnahmequellen			x	x	
	Erzielung von Steuerersparnissen durch Gewinntransfer (Sonderfall)				x	
Mögliche Nachteile der Markenlizenzierung	Bindung an den Partner und dessen Marke für vereinbarte Zeitperiode			x	x	x
	Erhöhte Koordinations-/Überprüfungs- und Vertragskosten				x	
	Verpflichtung zur Zahlung einer Lizenzgebühr				x	
	Kosten für Entwicklung, Marketing, Messen, Markenauftritt und gemeinsame Aktionen				x	
	Indirekt: Badwilltransfer (Transfer von negativen Informationen und Produkterfahrungen des Lizenzproduktes auf die Muttermarke)	x				
	Indirekt: Markenwerterosion durch eine Verwässerung des Markenimages der Marke durch eine zu breite Verwendung	x				
	Indirekt: Markenwerterosion durch einen Kompetenzverlust der Marke durch eine zu breite Verwendung	x				
	Indirekt: Verwirrung und Überforderung der Konsumenten in Bezug auf die angebotenen Produkte unter dem Markendach	x				
	Markenführungskontrollverlust durch Einbezug eines externen Partners			x	x	
	Indirekt: Negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf die Marke: Schädigung der Muttermarke, dadurch dass die Konsumenten wissen, dass die Marke allgemein im Rahmen von Markenlizenzierungen oder bei diesem Produkt im Speziellen verwendet wird	x				
	Negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf das Produkt: Negative Beurteilung des Produktes dadurch, das die Konsumenten wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt	x				
	Kannibalisierungsrisiko	x	x		x	
	Aufbau eines möglichen Konkurrenten	x	x		x	

Tabelle 21: Vor- und Nachteile aus Lizenznehmersicht in Bezug auf Stakeholder

In der Folge werden nur einzelne Beispiele für verhaltenswissenschaftliche Auswirkungen bei verschiedenen Stakeholdern diskutiert. Auch das konkrete Zusammenspiel der Einflussfaktoren mit den Auswirkungen kann hier nur angerissen werden.

Eine detaillierte Betrachtung dieser Aspekte folgt in Bezug auf den wichtigsten Stakeholder „Kunde“ in Punkt 3.3.

Die im Folgenden angerissenen Aspekte (vgl. Abbildung 18) lassen sich auf die Diskussion von möglichen Vor- und Nachteilen der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht zurückführen (vgl. Punkt 2.2.2). Nur im konkreten Fall, d.h. im konkreten Vergleich der spezifischen Markenlizenzierung mit der eigenen Umsetzung, lässt sich bestimmen, ob es sich bei den Gesichtspunkten um Vor- oder Nachteile handelt. So ist es beispielsweise möglich, dass die Listungsbereitschaft, die unter den Vorteilen der Markenlizenzierung diskutiert wurde, im konkreten Vergleichsfall bei der eigenen Marke größer ausfällt als bei der Lizenzmarke.

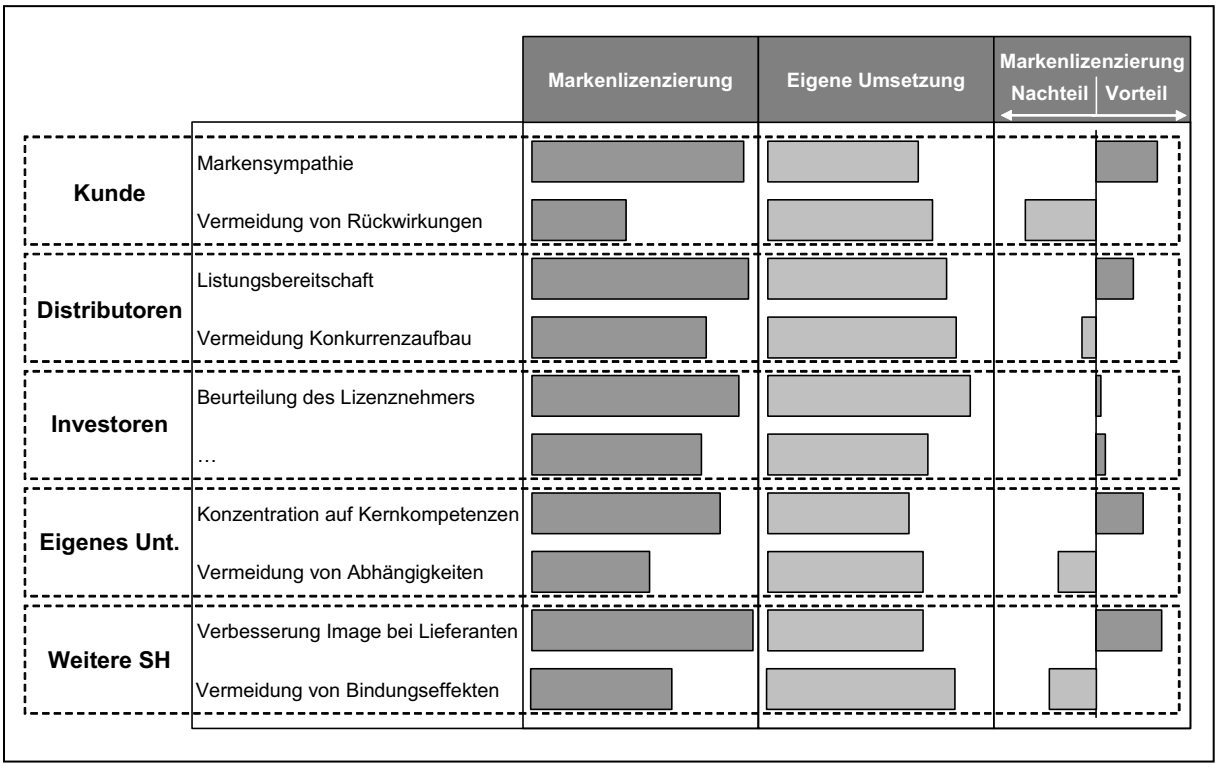


Abbildung 18: Vor- und Nachteile als Basis des verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwertes

Im Folgenden seien einige Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen Umsetzung beispielhaft aufgeführt, wobei ihr Bezug zu den unterschiedlichen Stakeholdern aufgezeigt wird.

Beim *Kunden* kann die Lizenzmarke im Vergleich zu der eigenen Marke eine stärkere Sympathie erzeugen, was sich positiv auf das Produkt in Bezug auf die Differenzierung und Produktbeurteilung auswirken kann (vgl. Esch/Wicke 2001, S. 7; Hätty 1989, S. 287f.; Henning-Bodewig/Kur 1988, S. 18ff.; Schiele 1997, S. 169). Auf der anderen Seite kann eine Markenlizenzierung größere negative Rückwirkungen auf die Marke und das Produkt erzeugen, wenn die Kunden sich betrogen fühlen, wenn

sie einsehen, dass ein anderes Unternehmen hinter dem Produkt steht, als es die Marke vordergründig signalisiert (vgl. dazu die Ausführungen in 3.4).

Im Bereich der *Distribution* sollten Aspekte wie die Listungsbereitschaft in Bezug auf die beiden Marken (vgl. Kutz 2000, S. 136) und die Gefahr des Aufbaus von möglicher Konkurrenz in die Analyse der Vorteilhaftigkeit einbezogen werden.

Als dritter Stakeholder bei dem die Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht wirksam werden können, sind die *Investoren* zu berücksichtigen. Die Bewertung des Lizenznehmers aus Investorensicht kann sich beispielsweise je nach Wahl der Markenlizenzierung oder der eigenen Umsetzung verändern. Auf der einen Seite können das Eingehen einer Kooperation mit einem namhaften Lizenzgeber und der Verzicht auf einen teuren eigenen Markenaufbau positiv auf die Reputation des Lizenznehmers ausstrahlen. Auf der anderen Seite könnten die Abhängigkeit von Lizenzgebern und das Nichtvorhandensein eigener starken Marken unter Umständen auch negativ aus Sicht der Investoren interpretiert werden.

In Bezug auf das *eigene Unternehmen* sollten unter anderem Flexibilitätsaspekte und die Konzentration auf Kernkompetenzen (vgl. Balling 1997, S. 84f.; Binder 1997, S. 181; Schrader 1993, S. 239) in den Vergleich der Optionen einbezogen werden. Ein möglicher Nachteil der Markenlizenzierung besteht in der Abhängigkeit von einem externen Partner, die je nach konkreter Ausgestaltung der Lizenzkooperation z.B. im Hinblick auf Markenführungs- und Produktentwicklungsverantwortungen und -rechte einem Verlust an Kontrolle gleichkommt (vgl. Keller 2003, S. 361).

Schließlich sind Auswirkungen bei *weiteren Stakeholdern* zu berücksichtigen, die als eigene Gruppe nicht explizit genannt wurden. Ähnlich wie bei den Investoren kann das Eingehen einer Markenlizenzierung über Änderungen der Reputation auch Auswirkungen z.B. bei Lieferanten bewirken. In Abbildung 18 wird so ein Vorteil in der Form einer Imageverbesserung bei den Lieferanten dargestellt, der beispielsweise seinen Ursprung in dem Gedanken haben kann, dass der Lizenznehmer seinen Absatz mit der Lizenzmarke in ein neues Segment überträgt (vgl. Helms 1998, S. 6f.; Ott 1999, S. 89), wodurch sich die Absatzchancen gleichzeitig bei den Lieferanten verbessern. Auf der anderen Seite ergibt sich ein möglicher negativer Effekt im Hinblick auf weitere potentielle Lizenzgeber in dem Produktbereich, in dem die Markenlizenzierung stattfindet, wird doch der Lizenznehmer durch das Eingehen der Markenlizenz typischerweise für eine bestimmte Zeit an diesen Lizenzgeber gebunden und ist in vielen Fällen nicht mehr frei für weitere Lizenzkooperationen.

Wie oben beschrieben, konnten an dieser Stelle nur einzelne Vor- und Nachteile benannt werden. Die Gesamtheit der Vor- und Nachteile aus Lizenznehmersicht in Bezug auf eine Stakeholdergruppe, die als das Ergebnis von unterschiedlichen Reakti-

onen dieser Stakeholdergruppe auf die spezifische Markenlizenzkooperation im Vergleich zur besten eigenen markenbezogenen Umsetzung verstanden werden kann, wird als **verhaltensorientierter Markenlizenzwert** aus Lizenznehmersicht hinsichtlich dieser Stakeholdergruppe bezeichnet (vgl. Abbildung 17). Würden alle diese Markenlizenzwerte zusammengefasst werden, so kann vom gesamten verhaltensorientierten Markenlizenzwert gesprochen werden (vgl. die Definition in Punkt 3.1.2). Die unterschiedlichen Reaktionen haben dabei ihren Ursprung in den unterschiedlichen Wissensstrukturen in Bezug auf die Markenlizenzkooperation und die beste markenbezogene Eigenoption.

3.2.3.3 Betrachtung der finanzorientierten Markenwertebene

Die verhaltensorientierten Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht hinsichtlich der unterschiedlichen Stakeholder und die daraus resultierenden Markenlizenzwerte sind die Basis für unterschiedliche Ausprägungen bei finanziell wirksamen Größen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung (vgl. Abbildung 17 und die Ausführungen in Bezug auf die Wirkungskette der Markenführung in Wiedmann/Ludewig 2004, S. 6ff.).

Werden alle diese finanziellen Größen über verschiedene Perioden zusammengefasst und entsprechend abgezinst, ergibt sich der gesamte **finanzorientierte Markenlizenzwert**. In Abbildung 19 werden einzelne dieser Größen beispielhaft in einer Formel zur Berechnung dieses Markenwertes dargestellt. In der Folge werden diese Größen den unterschiedlichen Stakeholdern zugeordnet.

$$\ldots \left(\frac{((p_{liz,t} - k_{liz,t}) \times q_{liz,t})}{(1 + i_{liz})^t} - \frac{((p_{eig,t} - k_{eig,t}) \times q_{eig,t})}{(1 + i_{eig})^t} \right) - \left(\frac{DK_{liz,t}}{(1 + i_{liz})^t} - \frac{DK_{eig,t}}{(1 + i_{eig})^t} \right) - \left(\frac{MK_{liz,t}}{(1 + i_{liz})^t} - \frac{MK_{eig,t}}{(1 + i_{eig})^t} \right) \ldots$$

$p_{liz,t}$ = erzielbarer Marktpreis unter Lizenzmarke in t

$p_{eig,t}$ = erzielbarer Marktpreis unter eigener Marke in t

$k_{liz,t}$ = Stückkosten unter Lizenzmarke in t

$k_{eig,t}$ = Stückkosten unter eigener Marke in t

$q_{liz,t}$ = erzielbarer Absatz unter Lizenzmarke in t

$q_{eig,t}$ = erzielbarer Absatz unter eigener Marke in t

$DK_{liz,t}$ = Distributionskosten unter Lizenzmarke in t

$DK_{eig,t}$ = Distributionskosten unter eigener Marke in t

$MK_{liz,t}$ = Markenkosten unter Lizenzmarke in t

$MK_{eig,t}$ = Markenkosten unter eigener Marke in t

i_{liz} = Kalkulationszinsfuß unter Lizenzmarke

i_{eig} = Kalkulationszinsfuß unter eigener Marke

t = Periode

Abbildung 19: Partielle Darstellung der Berechnung des finanzorientierten Markenlizenzwertes

Das Markieren des Produktes mit einer bekannten Lizenzmarke kann im Vergleich zur Verwendung einer eigenen Markenoption des Lizenznehmers typischerweise zu

einer Erhöhung des erzielbaren Absatzes (q) (vgl. Smith/Park 1992, S. 304ff.) und des erzielbaren Marktpreises (p) (vgl. Farquhar 1989; Thomas 1993, S. 81) beim *Kunden* führen. Zudem wird eine Beschleunigung des Cashflow dadurch möglich, dass bei den Kunden ein reduzierter Lernaufwand in Bezug auf die Lizenzmarke notwendig ist, der seinen Ursprung beispielsweise in einer verbesserten Entscheidungseffizienz und einer Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos haben kann (vgl. Tomczak 2002, S. 77). Entsprechend können sich positive Cashflows in früheren Perioden (t) entwickeln, die geringer abgezinst werden müssen.

Die Verwendung einer Lizenzmarke, die in anderen Produktbereichen dem Handel bereits Erfolge gebracht hat, ermöglicht es dem Lizenznehmer über eine etwaige erhöhte Listungsbereitschaft des Handels (vgl. Kutz 2000, S. 136) unter Umständen, Kosten der *Distribution* (DK) einzusparen, die bei einer eigenen Marke anfallen würden, um die Produkte im Rahmen einer Push-Strategie in den Handel hineinzudrücken.

Im Rahmen einer verbesserten Reputation des Lizenznehmers durch die Kooperation mit einem namhaften Markenunternehmen besteht die Möglichkeit, dass sich diese Reputationsvorteile in einer vereinfachten Kapitalbeschaffung (vgl. Wiedmann/Buxel 2005, S. 145) und letztlich in geringeren Finanzierungskosten bei den *Investoren* ausdrücken. Im Vergleich zu einer eigenen markenbezogenen Umsetzung ergibt sich bei der Markenlizenzierung daher ein geringerer Kalkulationszinsfuss (i), wenn die Kapitalkosten mit in dessen Ableitung einfließen.

Die Stückkosten des Produktes (k) unter der Lizenzmarke können im Vergleich zur eigenen Marke dadurch sinken, dass über eine höhere erzielbare Absatzmenge verschiedene Kostenverbesserungen wirksam werden können. Eine größere Beschaffungsmacht und eine verbesserte Reputation bei Lieferanten (als eine Gruppe von *weiteren Stakeholdern*) können die Materialeinkaufspreise senken (vgl. Porter 1999, S. 177), und die größere Produktionsmenge kann im *eigenen Unternehmen* in einem größeren Erfahrungskurveneffekt münden (vgl. Gahl 1991 , S. 15). Zusätzliche Kosteneinsparungen beim eigenen Unternehmen können zudem auf dem Gebiet der Markenkosten (MK) realisiert werden, da der Lizenznehmer erhöhte Einführungskosten bzw. Bekanntmachungskosten einer eigenen schwächeren Marke in Bezug auf die Lizenzproduktkategorie einsparen kann (vgl. Hätty 1989, S. 290ff.; Schiele 1997, S. 118).[76] Die Ausgestaltung der Laufzeit der Lizenzkooperation beeinflusst zudem

[76] Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der finanziellen Auswirkungen berücksichtigt werden muss, sind die Risiken. Die finanziellen Größen in Bezug auf die eigene markenbezogene Umsetzung und die Lizenzierungsalternative sind mit einem unterschiedlichen Risiko behaftet. Entsprechend sollte für beide Optionen eine Risikoanalyse durchgeführt werden. Bei der Markenlizenzierung begibt sich der Lizenznehmer beispielsweise im Rahmen der Markenführung in die Abhängigkeit von einem externen Partner. Diese Abhängigkeit birgt einen gewissen Grad an Risiko, der von der konkreten Ausgestaltung der Lizenzvereinbarung beispielsweise in Bezug auf die Kontroll- und

direkt die Anzahl der Perioden (t) in der finanzielle Zahlungsströme in Bezug auf die Markenlizenzierung erwartet werden können.

3.2.4 Betrachtung der Anwendungsebene

Auf der Anwendungsebene wird die **fünfte Forschungsfrage** adressiert: *Welche Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich für den Markenlizenzwert?*

Die Auseinandersetzung mit dem Themengebiet Markenlizenzwert ergibt erst dann Sinn, wenn es gelingt, der Wissenschaft und Praxis eine zentrale Kontroll- und Steuerungsgröße für die spezielle Situation des Markenlizenzmanagement zur Verfügung zu stellen.

Die Bedeutung der Wertdiskussion im Rahmen der Markenlizenzierung kann aus der Forderung nach einer generellen Wertorientierung des Marketingmanagement abgeleitet werden. So müssen alle strategischen Optionen (also auch die des Marketing) auf ihre Auswirkungen auf den Unternehmenswert untersucht werden (vgl. Becker 2001, S. 910ff.).

Bei der Suche nach Anwendungsmöglichkeiten des Markenlizenzwertes kann sich an die Diskussion der unternehmensinternen und unternehmensexternen Anlässe der Markenbewertung in Punkt 2.3.3.1 angelehnt werden.

Die **unternehmensexternen** Anlässe der Markenbewertung im Allgemeinen stellen sowohl für den Lizenzgeber[77] als auch für den Lizenznehmer gleichzeitig Anlässe einer Markenlizenzbewertung dar. Diese Folgerung soll erläutert werden.

Sanktionsmöglichkeiten abhängig ist. Auf der anderen Seite kann es bei einer eigenen markenbezogenen Umsetzung durch einen zu geringen Fit von eigener Marke zum Lizenzprodukt zu einem höheren Fehlschlagrisiko kommen. Diese Aspekte können ähnlich wie bei der Berücksichtigung des Risikos bei Investitionen auf unterschiedliche Art und Weise in die finanzielle Analyse durch Korrekturverfahren einbezogen werden (vgl. hierzu z.B. Steinle/Bruch 2003, S. 877f.). Zum einen könnten die unterschiedlichen Größen (z.B. die erwartete Absatzmenge) direkt um einen Risikozu- oder -abschlag korrigiert werden bzw. die Werte könnten mit einem Risikofaktor multipliziert werden. Zum anderen kann das Risiko im Rahmen der Abzinsung berücksichtigt werden. Bei einem höheren Risiko einer Alternative würde beispielsweise ein höherer Kalkulationszinsfuss Anwendung finden. Diese beiden Optionen (direkte Veränderung der Werte oder Anpassung der Abzinsung) kann dabei pauschal für alle Größen erfolgen (z.B. Distributions- und Markenkosten der Lizenzalternative pauschal um 10% erhöhen) oder individuell (z.B. Distributionskosten der Lizenzalternative um 5% erhöhen und Markenkosten um 10%). Die Risikobetrachtungen können nun insofern erweitert werden, dass verschiedene Szenarien (sowohl für die Markenlizenzierungsalternative als auch für die eigene markenbezogene Umsetzung) betrachtet werden und insofern Markenlizenzwerte für verschiedene Szenarien errechnet werden. Ebenfalls möglich wäre eine Risikoanalyse, die die Wahrscheinlichkeitsverteilung der relevanten Zahlungsgrößen berücksichtigt.

[77] Der Markenlizenzwert wird im Rahmen der Arbeit aus Sicht des Lizenznehmers definiert. Eine andere Möglichkeit der Definition besteht in einem lizenzgeberorientierten Markenlizenzwert. Dieser Wert wäre neben anderen Aspekten ebenfalls abhängig vom lizenznehmerorientierten Markenlizenzwert, da dieser beispielsweise eine wesentliche Bestimmungsgröße der Lizenzgebühr darstellt (vgl. Punkt 3.1.1). An dieser Stelle wird daher in Bezug auf die Anwendungsmöglichkeiten des Markenlizenzwertes nicht nur der Lizenznehmer sondern auch der Lizenzgeber betrachtet.

In Punkt 2.3.4.5 wurde aufgezeigt, dass sich der Markenwert für den Inhaber der Marke (also den potentiellen Lizenzgeber) im Wesentlichen aus zwei Komponenten zusammensetzt, dem Fortführungswert und dem Wert markenstrategischer Optionen. Der zweite Wertkomplex ist dabei abhängig von den Werten der spezifischen markenstrategischen Optionen. Da die Verwendung der Marke im Rahmen von Markenlizenzen eine dieser Optionen darstellt, ist der Wert einer Markenlizenz letztendlich eine Komponente des gesamten Wertes einer Marke. Die Anlässe der Markenbewertung im Allgemeinen stellen damit bereits Anlässe der Markenlizenzbewertung dar. Soll der Wert einer Marke beispielsweise zum Zwecke der *Bilanzierung* (vgl. Wiedmann/Meissner 2002, S. 13), der *Ermittlung von Schadensbemessungsgrundlagen* (vgl. Esch/Geus 2001, S. 1030; Trommsdorff 2004, S. 1861), der *Kreditsicherung* (vgl. Murphy 1990, S. 152), der *Börsenbewertung* (vgl. Bobrowska/Hirst 1997, S. 130) oder der Bestimmung eines Preises im Rahmen eines *Markenverkaufs* (vgl. Birkin 1989, S. 17ff.), ermittelt werden, muss der Wert der Markenlizenzen als eine Wertkomponente ermittelt werden.

Diese Argumentation kann analog auf den Lizenznehmer übertragen werden. Mit dem Eingehen einer Markenlizenzkooperation erwirbt der Lizenznehmer das Recht zur Nutzung der Marke. Dieses Recht birgt einen monetären Wert an sich, der bei einer Unternehmensbewertung berücksichtigt werden muss. Die oben beschriebenen Anlässe können nun auch auf Unternehmensebene beim Lizenznehmer relevant werden. Soll das Unternehmen zum Zwecke der Bilanzierung, der Kreditsicherung, der Börsenbewertung oder der Veräußerung bewertet werden, so ist das Recht zur Nutzung der Marke des Lizenzgebers in die Bewertung mit einzubeziehen. Genauso verhält es sich bei der Berechnung von Schadensbemessungsgrundlagen. Sollte die Marke im Rahmen von Markenrechtsverletzungen durch Dritte aber auch durch den Lizenzgeber (wenn beispielsweise entgegen der Vertragsbestimmungen eine weitere Lizenz vergeben wird) Schaden nehmen, so kann eine Markenlizenzwertminderung die Folge sein, die dann als Grundlage für eine Schadensbemessung verwendet werden kann.[78]

In Bezug auf **unternehmensinterne** Anlässe der Markenlizenzbewertung aus Lizenznehmer- und -gebersicht sind die Aspekte Markenlizenzmanagement, Markenlizenzcontrolling und Markenlizenzbudgetierung zu nennen.

Im Rahmen des *Markenlizenzmanagement* geht es für beide Seiten in Anlehnung an die Gedanken von Haedrich/Tomczak (vgl. Haedrich/Tomczak 1994, S. 927) um eine

[78] Die Bewertung der Markenlizenz muss dabei anlassspezifisch angepasst werden. Bei einer Veräußerung des Unternehmens können beispielsweise die im Lizenzvertrag festgelegten Nachfolgeregelungen (markenlizenzspezifisch) oder die zur Verfügung stehenden Eigenoptionen des Käufers (lizenznehmerspezifisch) einen vollkommen anderen Markenlizenzwert ergeben, wie vor dem Unternehmenskauf.

strategische Markenlizenzführung, unter der eine kontinuierliche und systematische Pflege der Markenlizenzkooperation zu verstehen ist. Der Markenlizenzwert bietet in diesem Zusammenhang eine Steuerungsgröße für ein wertorientieres Markenlizenzmanagement (vgl. Abbildung 20).

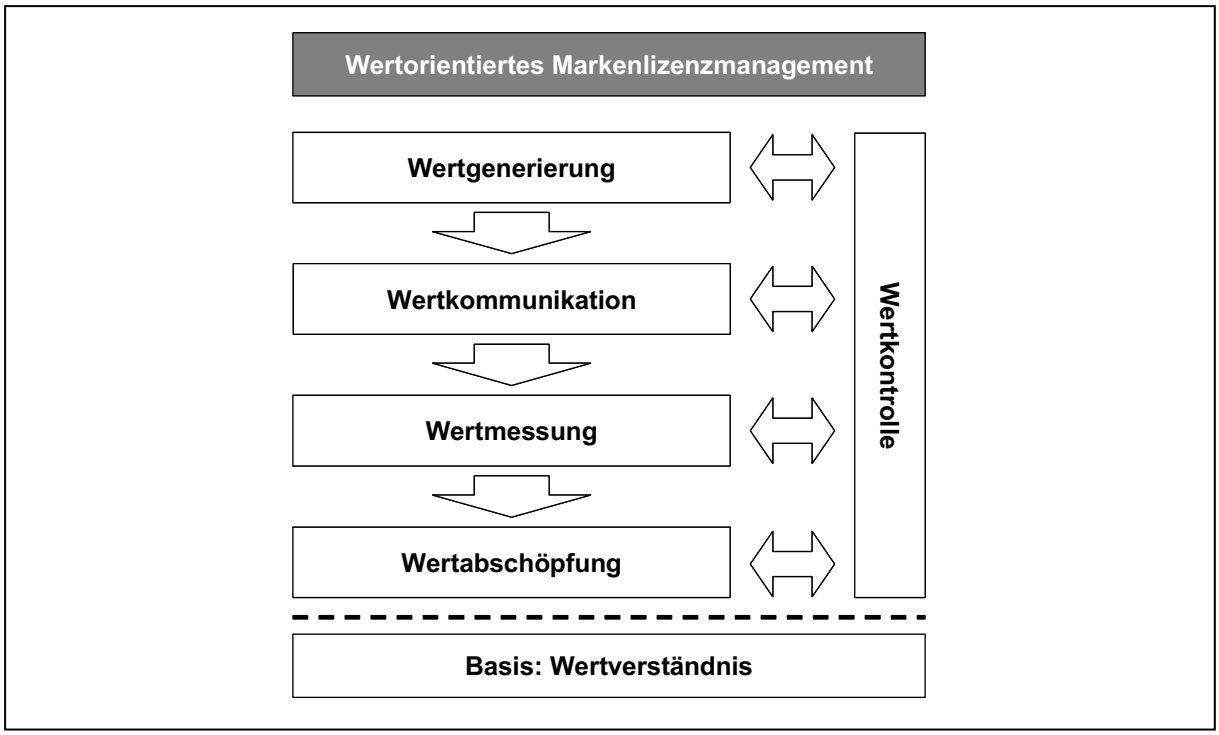


Abbildung 20: Wertorientiertes Markenlizenzmanagement

Das Ziel muss es auf beiden Seiten sein, den Wert aus der Markenlizenz zu generieren und zu steigern (Wertschaffung). Die Markenlizenzwertdiskussion liefert an dieser Stelle wertvolle Hinweise zu den wichtigsten Stellhebeln in Bezug auf diese Zielsetzung (Wertverständnis). Diese wichtigsten Stellhebel werden in der Literatur regelmäßig durch die so genannten Erfolgsfaktoren beschrieben (vgl. Grimm 1983, S. 26; Steiner 1969, S. 2; Töpfer 2000), die im Hinblick auf die Markenlizenzierung in Punkt 3.2.2 diskutiert wurden. Gleichzeitig gilt es bei der Wertschaffung mögliche negative Rückwirkungen zu verhindern, die an gleicher Stelle dargestellt wurden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist in der Wertkommunikation zu finden. So ist es für beide Partner wichtig, dem jeweils anderen zu kommunizieren, was die Zusammenarbeit für einen Wert generiert, um durch die Schaffung eines wahrgenommenen Wertzuwachses eine langfristige Perspektive der Kooperation sicherzustellen.

Nach der Generierung und der Kommunikation des Wertes behandeln die letzten beiden Schritte im Rahmen eines wertorientierten Markenlizenzmanagement die Messung und Abschöpfung dieses Wertes. Dabei erfolgt die Wertabschöpfung im Rahmen der realisierten Vorteile aus der Markenlizenz und ganz konkret bei der Be-

stimmung der Lizenzgebühr (vgl. dazu die Ausführungen in 3.1.1). Keller (2003) geht von Lizenzgebühren von ca. 5% bezogen auf den Großhandelspreis aus, wobei in der Realität Bandbreiten von 2 bis 10% vorkommen (vgl. Keller 2003, S. 375). In einer Befragung im deutschsprachigen Raum gaben die Lizenznehmer eine Bandbreite von 4 bis 12% vom Abgabepreis an den Handel an und die Lizenzgeber ein Spanne von 7 bis 13% (vgl. Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 95).

Der Markenlizenzwert steht dabei im Zentrum eines wertorientierten Markenlizenzmanagement und unterstützt die einzelnen wertorientierten Entscheidungen. Dies soll beispielhaft für einen Lizenznehmer in Bezug auf die Make-or-buy Entscheidung (vgl. Punkt 2.2.4.3 und 2.2.4.4) gezeigt werden. Hat der Lizenznehmer die Wahl, die Leistungsprogrammerweiterung mit der besten eigenen Markenoption (Make) oder mit der Hilfe einer fremden Marke aus einer Gruppe zur Verfügung stehender Marken j von verschiedenen Lizenzgebern (Buy) umzusetzen, so fällt die Entscheidung unter Wertaspekten nach folgenden Regeln aus:

- Buy,
    - wenn zumindest bei einer der zur Verfügung stehenden Marken j gilt: Markenlizenzwert$_j$ (MLW_j) > Markenlizenzgebühr$_j$ (MLG_j)
    - die Wahl fällt dann auf die Marke, bei der die Differenz aus Markenlizenzwert und Markenlizenzgebühr maximal ist: MAX_j (MLW_j - MLG_j)[79]
- Make, wenn bei allen zur Verfügung stehenden Marken gilt: $MLW_j < MLG_j$[80] [81]

Das *Markenlizenzcontrolling* lässt sich nicht von dem Markenlizenzmanagement trennen (vgl. Abbildung 20). In Anlehnung an die Gedankenführung in 2.3.3.1.1 (vgl. dazu Güldenberg/Franzen 1994, S. 1338ff.; Wiedmann 1994, S. 1311) besteht die Funktion in der Ermittlung und Bereitstellung von vielfältigen Informationen zum Erfolgsbeitrag der einzelnen Marke und vor allem in der Unterstützung des Markenlizenzmanagement. Die zentralen Controllinggrößen lassen sich dabei aus dem Markenlizenzwert und seinen einzelnen Wertbestandteilen ableiten.

---

[79] Es wird also die Marke j gewählt, bei der die positive Differenz aus dem Markenlizenzwert (als Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne, die durch das Eingehen der Markenlizenzkooperation im Vergleich zur besten eigenen markenbezogenen Umsetzung entstehen) zu dem „Opfer“ Lizenzgebühr am höchsten ausfällt.

[80] Also wenn die Lizenzgebühr, die der Lizenzgeber verlangt, höher ausfällt als die Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne, die durch das Eingehen der Markenlizenzkooperation im Vergleich zur besten eigenen markenbezogenen Umsetzung entstehen.

[81] Typischerweise ist diese Bedingung automatisch erfüllt, wenn der Markenlizenzwert negativ ist, also die beste Eigenoption besser ausfällt als die Markenlizenzkooperation. Eine Ausnahme würde in diesem Fall nur bestehen, wenn der Lizenzgeber den Lizenznehmer kompensiert, also aus Sicht des Lizenznehmers eine negative Lizenzgebühr anfällt. Dies könnte in solchen Fällen relevant sein, in denen der Lizenzgeber sich durch das Lizenzprodukt (dass er beispielsweise nicht selber produzieren kann) andere Vorteile wie z.B. einen sehr starken Imagegewinn für die Marke und damit positive Ausstrahlungseffekte verspricht, die ein negatives Investment rechtfertigen.

Ein dritter unternehmensinterner Anlass der Markenlizenzwertmessung *ist die Budgetierung*. Ähnlich wie der Markenwert als quantitative Größe in Budgetdiskussionen verwendet werden kann (vgl. Sattler 1998b, S. 193), ist der Markenlizenzwert eine Art Argumentationshilfe für die Ausstattung einer Markenlizenzabteilung mit den notwendigen finanziellen Mitteln.

3.3 Betrachtung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes

In Punkt 3.2.3.1 (vgl. auch Tabelle 21) wurde aufgezeigt, dass der Kunde als wesentliche Quelle für die Entstehung des gesamten Markenlizenzwertes bezeichnet werden kann. In diesem Kontext wird die Wertdiskussion in Bezug auf die Markenlizenzen dadurch konkretisiert, dass für diesen wichtigsten Stakeholder der konsumentenorientierte Markenlizenzwert thematisiert wird. Es wird der Teilbereich des Markenlizenzwertbezugsrahmens beleuchtet, der sich auf den Stakeholder Kunden bezieht (vgl. Abbildung 21). Es findet vor allem, wie in Punkt 3.2.3.2 gefordert, eine Aufhellung einer der Black-Boxes auf verhaltenswissenschaftlicher Ebene statt.

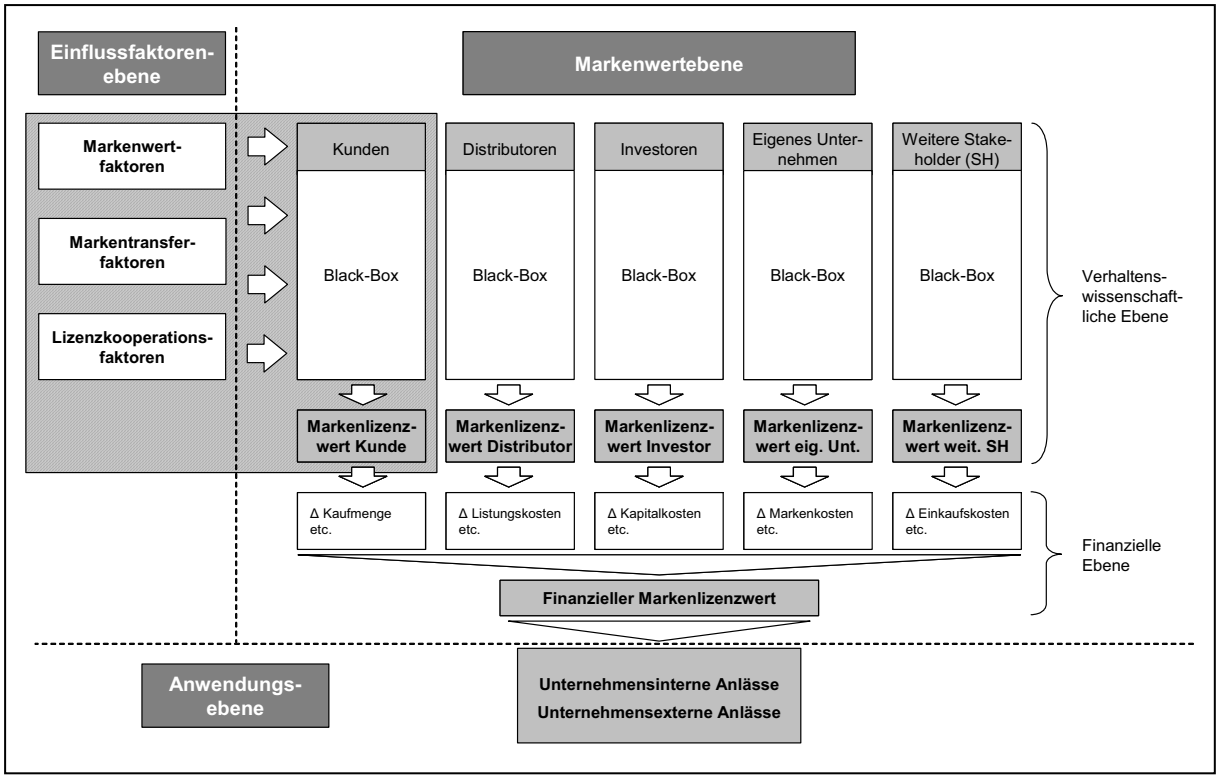


Abbildung 21: Detaillierungsschritt im Rahmen der Bezugsrahmendarstellung

In 3.3.1 wird diskutiert, *was unter dem konsumentenbezogenen Markenlizenzwert zu verstehen ist* (**sechste Forschungsfrage**). Zusätzlich wird ein Bezugsrahmen präsentiert, der aufzeigt, *welche Einflussfaktoren auf den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert wirken* (**achte Forschungsfrage**) und *wie dieser Wert entsteht* (**siebte Forschungsfrage**). In Punkt 3.3.2 bis 3.3.4 werden der Bezugsrahmen und die ein-

zelnen Größen näher betrachtet. Darauf folgend beinhaltet Punkt 3.3.5 eine Diskussion zu dem bisherigen Forschungsstand bezüglich der einzelnen Größen. Im Rahmen von Punkt 3.3.5 erfolgt darüber hinaus die *Identifizierung einer Forschungslücke*, die im Rahmen der bisherigen Markenforschung noch nicht berücksichtigt wurde und die speziell bei Markenlizenzierungen von Relevanz ist (**neunte Forschungsfrage**). Diese Forschungslücke bildet danach in einem weitergehenden Detaillierungsschritt den Inhalt von Punkt 3.4 in theoretischer Hinsicht. Zudem wird versucht, diese Forschungslücke in Kapitel 4 im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu schließen.

3.3.1 Definition und Bezugsrahmendarstellung

In diesem Kapitel wird sich zum einen der Definition und zum anderen einer Bezugsrahmendarstellung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes gewidmet.

Definition des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes

Wie in Abbildung 17 bzw. 21 dargestellt, können in Bezug auf die verschiedenen Stakeholder mehrere verhaltenswissenschaftliche Definitionen des Markenwertes unterschieden werden. Auf der finanzorientierten Ebene gibt es hingegen lediglich einen Markenlizenzwert, der die verschiedenen finanziell wirksamen Auswirkungen zusammenfasst.

In Anlehnung an diesen Gedankengang stellt der **konsumentenorientierte Markenlizenzwert** im Rahmen dieser Arbeit einen *verhaltenswissenschaftlichen* Markenwert dar. Er lässt sich somit direkt aus der „allgemeingültigen“ verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwertdefinition in Punkt 3.1.2 ableiten, wenn die dort betrachteten Stakeholder auf den Konsumenten reduziert werden.

In Anlehnung an die Definition von Keller (vgl. Keller 1993, S. 8) und die Definition in Punkt 3.1.2 kann der konsumentenorientierte Wert einer spezifischen Markenlizenz aus Lizenznehmersicht als das Ergebnis (Vor- und Nachteile) der unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) verstanden werden. Diese unterschiedlichen Reaktionen haben ihren Ursprung in den unterschiedlichen Wissensstrukturen in Bezug auf die Markenlizenzkooperation und die beste markenbezogene Eigenoption.

Bezugsrahmendarstellung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes

In Abbildung 22 wird die Entstehung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes dargestellt. Dabei wird, wie in der Definition beschrieben, der Weg vom zugrunde liegenden Markenwissen bis zum schließlich entstehenden Wert beschrieben.

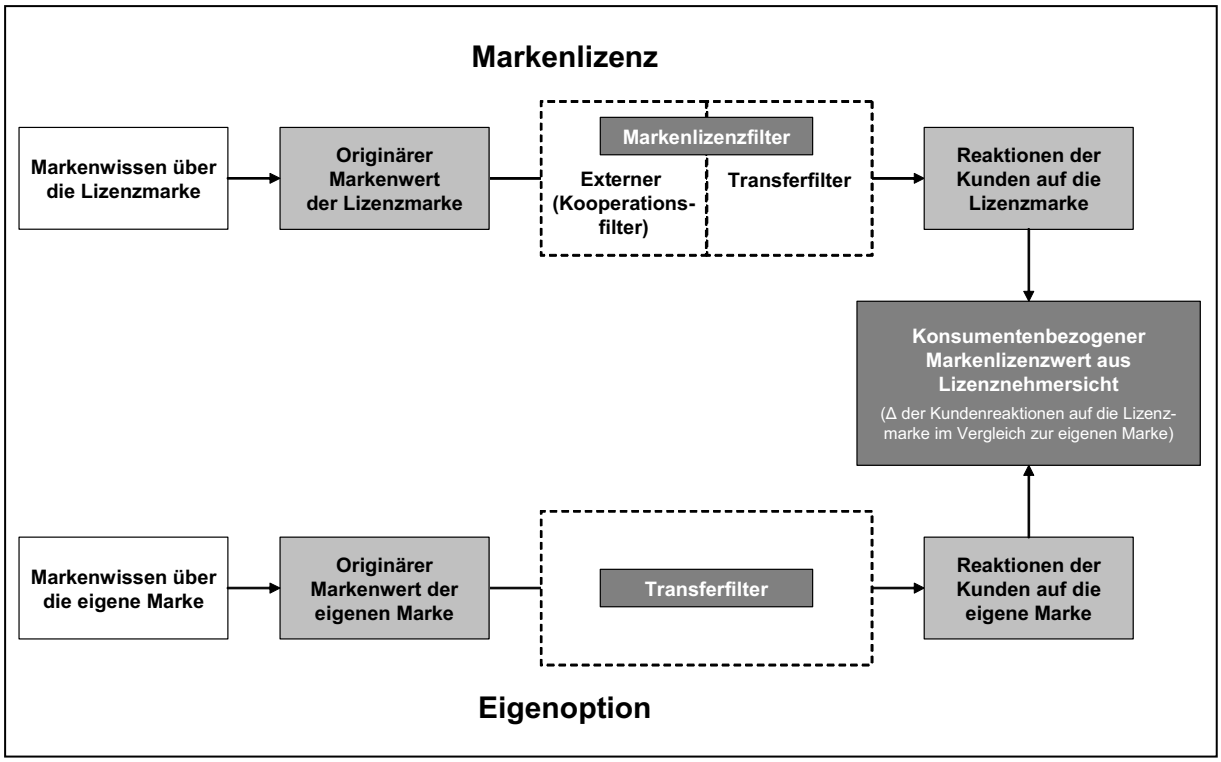


Abbildung 22: Bezugsrahmendarstellung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes

Der konsumentenorientierte Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht ergibt sich aus dem Vergleich der unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf die Lizenzmarke und die eigene Marke. Die Entstehung der Kundenreaktionen wird in dem Bezugsrahmen getrennt dargestellt (Pfade Markenlizenz und Eigenoption).

Dabei wird wiederum der Wirkungskettengedanke angewendet (vgl. Wiedmann/Ludewig 2005, S. 92ff.). Den Ursprung bildet bei beiden markenbezogenen Optionen das jeweilige Wissen über die Marken (Lizenzmarke und Eigenmarke). Dieses Wissen bildet die Basis für die generellen Reaktionen der Konsumenten auf (Marketing-)Maßnahmen der Marke, die im originären Markenwert zusammengefasst werden (vgl. Keller 1993, S. 8). Die originären Markenwerte beschreiben den Wert der Marke, mit dem in die Lizenzsituation bzw. Transfersituation eingetreten wird. In Punkt 3.3.2 werden das Markenwissen und der Brand Potential Index zur Messung des Markenwertes (der die verhaltensnahen Reaktionen der Kunden zusammenfasst) thematisiert.

Die originären Markenwerte sind eine der wichtigsten Bestimmungsgrößen für die unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf die (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation bzw. der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) und damit des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes (vgl. dazu Punkt 3.3.4). Sie werden jedoch nicht direkt wirksam, sondern durchlaufen jeweils eine Art Filter (vgl. Punkt 3.3.3). Im Fall der eigenen mar-

kenbezogenen Umsetzung wird der originäre Markenwert der eigenen Marke durch viele weitere konsumentenbezogene Faktoren (konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen, vgl. Punkt 3.3.3.1), die in der Markentransfersituation (Transferfilter) relevant werden, in einen konsumentenbezogenen Markenwert (ausgedrückt durch bestimmte Reaktionen) in Bezug auf die spezifische Transfersituation übersetzt. Analoges gilt für die Markenlizenzoption (vgl. Punkt 3.3.3.2). Zusätzlich zu dem Transferfilter sind an dieser Stelle solche Faktoren einzubeziehen, die durch die Lizenzkooperationsdimension beim Konsumenten wirksam werden. Entsprechend kann der Markenlizenzfilter auch als externer Transferfilter bezeichnet werden.

Die jeweiligen Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen können neben dem konkreten Wissen über die Marke als weitere Wissensstrukturen bezüglich der Markenlizenzkooperation und der besten markenbezogenen Eigenoption verstanden werden.

3.3.2 Betrachtung des Markenwissens und der originären Markenwerte

Den Ursprung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes bilden das Markenwissen und die so genannten originären Markenwerte, die im Folgenden thematisiert werden.

3.3.2.1 Markenwissen: Grundlage der originären Markenwerte

Zurückgehend auf den Artikel von Keller besteht in der Markenwertliteratur heute weitestgehend Übereinstimmung darüber, dass der Markenwert durch Wissensstrukturen über die Marke (*Markenwissen*), die im Gedächtnis gespeichert sind, beeinflusst wird (vgl. Kapferer 1992a, S. 9; Keller 1993, S. 2ff.; Richards/Foster/Morgan 1998, S. 47ff.). Dieses Markenwissen kann in die beiden Hauptkomponenten *Markenbekanntheit* und *Markenimage* unterteilt werden.

Wie in 2.3.2 dargestellt, zeigt die Markenbekanntheit (beschrieben durch den Markenrecall oder die Markenrecognition), wie stark das Wissen über eine Marke im Gedächtnis der Konsumenten verankert ist. Das Markenimage beschreibt hingegen die Wahrnehmung einer Marke, die durch Assoziationen (näher bestimmt durch Art, Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit) ausgedrückt wird und als die inhaltliche Komponente des Wissens aufgefasst werden kann.

In Anlehnung an den Gedankengang von Keller (vgl. Keller 1993, S. 8) haben die unterschiedlichen Reaktionen der Konsumenten auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption), die sich in konkrete Vor- und Nachteile aus Lizenznehmersicht niederschlagen, nun eine ihrer Ursachen im unterschiedlich ausgeprägtem Markenwissen bezüglich dieser beiden Marken.

Abbildung 23 zeigt ein fiktives Beispiel für das zugrunde liegende Markenwissen in Bezug auf die Lizenzmarke und die beste eigene Marke.

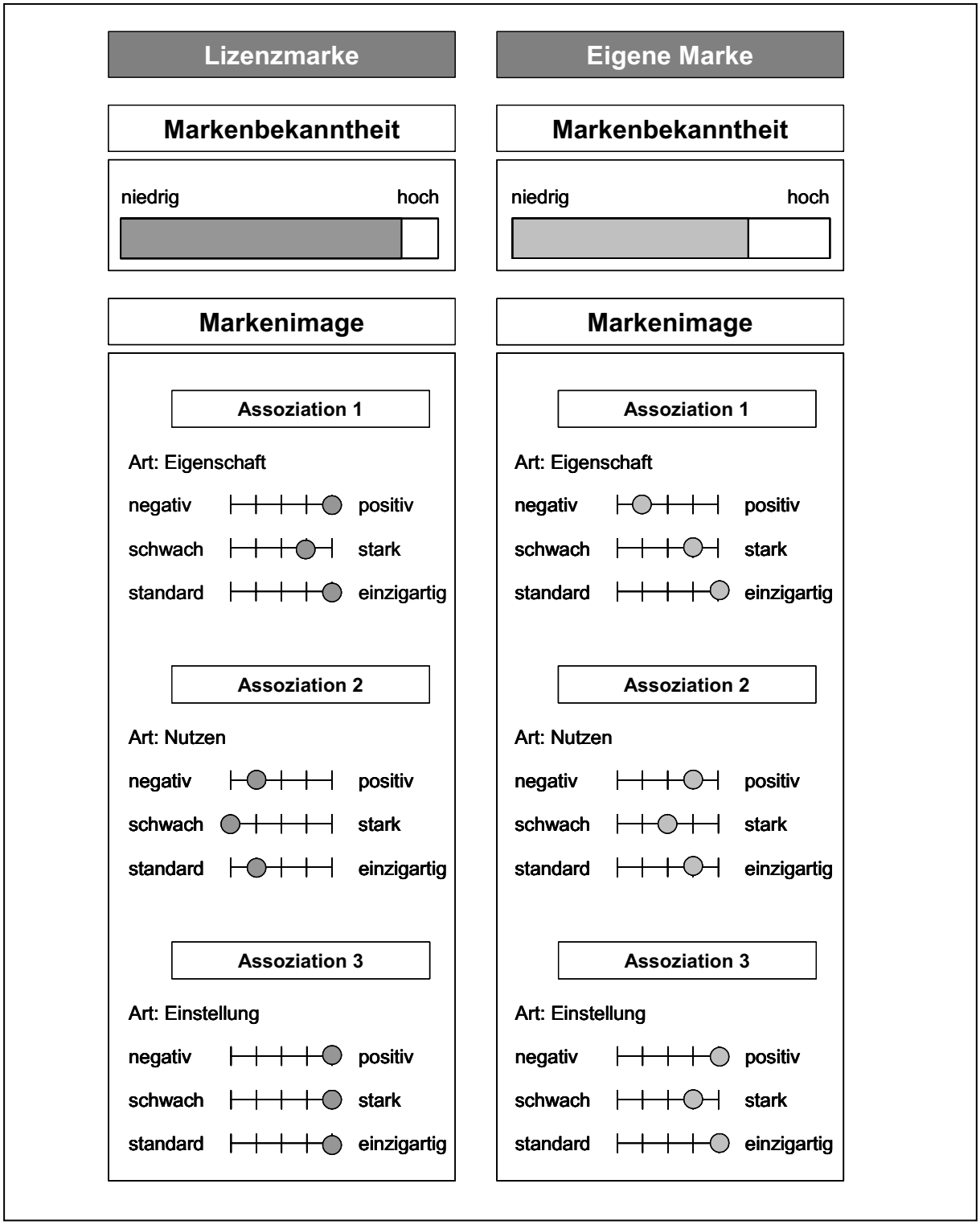


Abbildung 23: Fiktiver Markenwissensvergleich

Die Markenbekanntheit der Lizenzmarke ist im Beispiel bei den relevanten Konsumenten höher ausgeprägt als die der Eigenmarke.

Das Markenimage wird im Beispiel bei beiden Marken durch drei wesentliche Assoziationen beschrieben.[82] Bei den Arten der Assoziationen können im Wesentlichen drei Gruppen unterschieden werden, Eigenschaften, Nutzen und Einstellungen (vgl. Keller 2001b, S. 1061). Im diskutierten Beispiel weißt jede der Marken je eine Assoziation pro Art auf. Die Lizenzmarke hat zwei sehr gut bewertete Assoziationen (1 und 3). Diese werden jeweils von der Richtung positiv, stark und zusätzlich als einzigartig wahrgenommen. Die zweite Assoziation wird eher negativ bewertet. Da diese Assoziation jedoch schwach ist und gleichzeitig eine Art „Standardassoziation" im Vergleich zu Konkurrenzmarken, fällt diese vermutlich weniger ins Gewicht.

Bei der eigenen Marke wird die dritte Assoziation als positiv, stark und einzigartig beschrieben. Die Assoziation 2 bringt ebenfalls vorteilhafte Bewertungen, auch wenn die Stärke nur mittelmäßig ausfällt. Problematisch erweist sich jedoch die Assoziation 1. Diese wird als negativ aufgefasst. Darüber hinaus belegen die hohen Werte in den anderen beiden Dimensionen zudem, dass diese negative Beurteilung eher stark wahrgenommen wird und dass die Assoziation sehr einzigartig ist. Diese Assoziation wird von Konkurrenzmarken also nicht belegt.

Das Markenwissen (bestehend aus der Markenbekanntheit und dem Markenimage) kann also von der Tendenz her bei der Lizenzmarke als vorteilhafter ausgeprägt aufgefasst werden. Dies lässt den Schluss zu, dass der Markenwert (für den das Markenwissen die Basis bildet) bei der Lizenzmarke höher ausfällt als bei der eigenen Marke.

3.3.2.2 Originäre Markenwerte: Markenwertmessansatz und Vergleich

Im Rahmen von Abbildung 22 stellt das Markenwissen die wesentliche Bestimmungsgrundlage des originären Markenwertes dar. An dieser Stelle ist die Bezeichnung originär gewählt worden, um zu verdeutlichen, dass es sich auf dieser Ebene um den allgemeinen Wert handelt, den die Marke in den Köpfen der Konsumenten besitzt (im Sinne der Definition von Keller, die in Punkt 2.3.1.2 dargestellt wurde) und der als eine Art Ursprung (Engl.: origin) für die Entstehung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes verstanden werden kann.

Bevor das fiktive Beispiel mit einem Vergleich der originären Markenwerte fortgeführt wird, wird zuerst die Auswahl eines bestimmten Ansatzes zur Messung dieses Markenwertes diskutiert und dieser Ansatz in der Folge ausführlich dargestellt.

[82] Dies ist ein wesentlich vereinfachtes Beispiel. Das Markenwissen besteht in vielen Fällen aus komplexen Netzwerken von vielfältigen Markenvorstellungen. In solchen Fällen sind beispielsweise semantische Netzwerke geeignet, um das Markenimage abzubilden (vgl. Bekmeier-Feuerhahn 2001, S. 1109ff.). An dieser Stelle soll das dargelegte Beispiel ausreichen, um die Unterschiedlichkeit der Marken zu belegen.

3.3.2.2.1 Markenwertmessansatz: Brand Potential Index

Der Vergleich des originären Markenwertes soll an dieser Stelle mit Hilfe des BPI (Brand Potential Index) geführt werden. Die Auswahl des BPI und die Diskussion des Messansatzes werden an dieser Stelle ausführlicher gestaltet, da der BPI einen wesentlichen Bestandteil des Messansatzes im vierten Kapitel darstellt.

In Bezug auf die Messung des originären Markenwertes gibt es, wie in Punkt 2.3.4 dargestellt, eine Vielzahl von möglichen Ansätzen. Wird von der Gliederungssystematik in Abbildung 13 ausgegangen, findet eine Konzentration auf nicht-monetäre kurzfristige Ansätze statt.

Ein Ansatz zur Messung des Wertes markenstrategischer Optionen (vgl. Abbildung 14) ist an dieser Stelle nicht sinnvoll. Der originäre Markenwert ist eher dem Fortführungswert zuzurechnen und ein Einflussfaktor des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes, der dann wiederum dem Wert markenstrategischer Optionen zuzuordnen ist.

Vom Zeithorizont her sollte ein Messansatz gewählt werden, der eher kurzfristig orientiert ist. Binder stellt für den deutschsprachigen Raum fest, dass bei einer Abgangsrate von 5 bis 6% der Verträge, die jährlich auslaufen oder aus anderen Gründen nicht verlängert werden, die durchschnittliche Zusammenarbeit zwischen Markeninhaber und Lizenznehmer knapp 20 Jahre beträgt (vgl. Binder 2001b, S. 94). Dies würde insofern die Wahl eines langfristigen Ansatzes zur Messung begründen. Jedoch ist nicht per se davon auszugehen, dass die Zusammenarbeit über den gesamten Zeitraum hinweg auf Basis der ursprünglichen Vertragsbedingungen geregelt ist. Wie in Punkt 2.2.2.2 dargestellt, ist eine Vielzahl von Risiken für den Lizenznehmer mit dem Eingehen einer Markenlizenz verbunden. Im Falle einer Neupositionierung der Marke durch den Markeninhaber, kann beispielsweise der Fit der Marke mit dem Lizenzprodukt gefährdet werden (vgl. Bottler 1999, S. 102). In diesem Zusammenhang ist es zweckmäßig, die Zusammenarbeit nach einer gewissen (eher kurzfristigen) Periode neu zu überdenken, neu vertraglich zu verankern und den Wert aus der Markenlizenz, z.B. im Rahmen der zu zahlenden Lizenzgebühr, neu zu bestimmen. Insofern ist für die Markenlizenzwertbestimmung eine eher kurzfristige bis mittelfristige Sichtweise anzuwenden.

In Punkt 3.3.1 wurde dargestellt, dass der konsumentenorientierte Markenlizenzwert verhaltenswissenschaftlich orientiert verstanden wird. In diesem Zusammenhang wird sich auf kurzfristige nicht-monetäre Messansätze konzentriert. Es kommen also grundsätzlich die Ansätze aus den Tabellen 7, 8 und 9 in Frage. Eine isolierte Messung (Ansätze der Tabelle 7) wurde ausgeschlossen, da es kaum einen einzelnen Indikator geben kann, der den Markenwert alleinig repräsentiert.

Aus den verbleibenden Gruppen der kurzfristigen nicht-monetären kompositionellen kombinierten und kurzfristigen nicht-monetären dekompositionellen Messansätzen wird an dieser Stelle der Brand Potential Index (BPI) ausgewählt. Dieser Index stellt eine Maßzahl dar, „… die Aufschluss über die Attraktivität einer Marke gegenüber anderen konkurrierenden Marken gibt. Die jeweilige Ausprägung dieses Maßes, das Brand Potential, reflektiert die gefühls- und verstandesmäßige Wertschätzung der betrachteten Marke durch den Konsumenten …“ (Grimm/Högl/Hupp 2000, S. 6).

Zum Zwecke der Operationalisierung des Brand Potentials wurde auf Indikatoren zurückgegriffen, die in der Literatur zur Markenwertmessung Verwendung gefunden haben (vgl. Grimm/Högl/Hupp 2000, S. 7). Die neun Dimensionen,[83] die den Brand Potential Index bilden, sind in Abbildung 24 dargestellt.

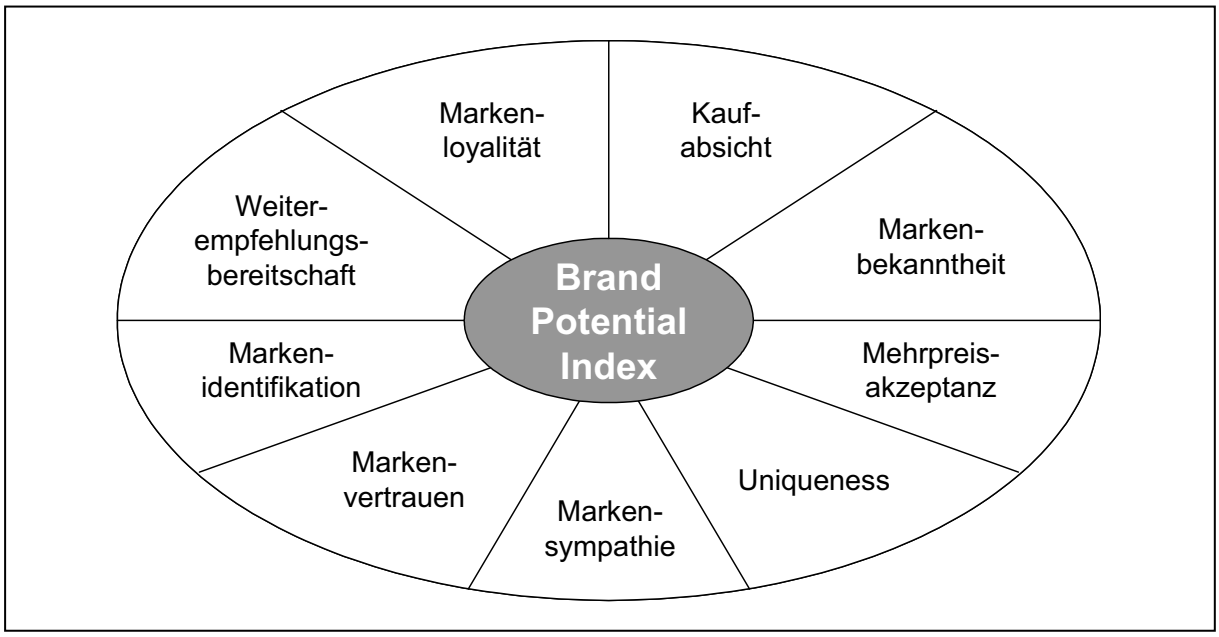


Abbildung 24: Dimensionen des Brand Potential Index; Quelle: Högl/Twardawa/Hupp 2001, S. 39

Ausgehend von Zweifeln in der neueren wissenschaftlichen Literatur an den Güteeigenschaften bekannter Markenwertmessmodelle der Marktforschungspraxis (vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 99ff.) und der Forderung nach einer stärkeren Validierung der Messansätze (vgl. Esch 1999, S. 1021; Franzen/Trommsdorff/Riedel 1994) wurden die Dimensionen des Brand Potential Index über eine Vielzahl von Branchen aus dem Bereich „fast moving consumer goods“, dem Industriegüterbereich sowie dem Dienstleistungssektor mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse validiert und auf ihre Reabilität getestet (vgl. Grimm/Högl/Hupp 2000, S. 8f.).

[83] Je nach Quelle werden in Bezug auf die Anzahl der Dimensionen acht, neun oder zehn Dimensionen unterschieden (vgl. Grimm/Högl/Hupp 2000, S. 8; Högl/Twardawa/Hupp 2001, S. 39; Sattler/Högl/Hupp 2002, S. 7). Im Rahmen dieser Arbeit werden neun Dimensionen betrachtet.

Die einzelnen Dimensionen lassen sich zu einer Maßzahl aggregieren bzw. kombinieren. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden jedoch die einzelnen Dimensionen unabhängig voneinander erfasst und dargestellt. Dies hat den Vorteil, dass im vierten Kapitel markenlizenzspezifische Rückwirkungen differenzierter betrachtet werden können. Im Folgenden sollen die einzelnen Dimensionen näher erläutert werden.

Die *Markenbekanntheit* wird in der gängigen Literatur regelmäßig als ein wesentlicher Einflussfaktor des Markenwerts betrachtet (vgl. z.B. Biel 2001, S. 86; Esch/Geus 2001, S. 1032). Die Markenbekanntheit kann in einer aggregierten und einer individuellen Form definiert werden. In der individuellen Form drückt die Markenbekanntheit aus, wie geläufig die Markenrepräsentation, insbesondere der Markenname, einem Konsumenten ist (vgl. Steffenhagen 1976, S. 717). In aggregierter Form meint sie den Anteil der Personen einer Zielgruppe, die den Markennamen kennen (vgl. Koschnick 1995, S. 619). Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde auf individueller Ebene die Geläufigkeit abgefragt.

Unter der *Markenidentifikation* soll im Folgenden der Grad verstanden werden, bis zu dem Konsumenten sich hinter eine jeweilige Marke stellen.

Hohe Werte beim Faktor *Uniqueness* weisen der jeweiligen Marke ein einzigartiges und unverwechselbares Image zu, das sie von den Konkurrenzmarken abhebt. Je einzigartiger die Wahrnehmung, desto klarer ist zudem das Image einer Marke (vgl. Esch/Geus 2001, S. 1034).

Die *Markensympathie* ist in diesem Kontext als ein „... spezifischer Ausdruck der Imagequalität von Marken ...“ (Becker 2001a, S. 77) zu verstehen.

Unter *Markenvertrauen* wird das Vertrauen in das Vertraute und in das Gestalthaft-Individuelle einer Marke zusammengefasst. Dieses „Vertrauenskapital der Marke“ ist wichtig, weil es die Vorstellungen des Konsumenten zum Ausdruck bringt, die über den aktuellen Produktleistungen liegen. Diese Ausführungen bringen eine Sichtweise zum Ausdruck, in der die Vorstellungen der Konsumenten bezüglich einer Marke zumindest zweigeteilt sind. Zum einen verbindet der Kunde mit dem Produkt, das unter einer Marke verkauft wird, gewisse Vorstellungen. Zum anderen unterstellt der Kunde die Existenz von Vorstellungen, die vom Produkt losgelöst die Marke als solche betreffen. Dieser nicht nur funktionalen, sondern auch emotionalen Betrachtungsweise ist ein implizites Qualitätsversprechen seitens des Unternehmens inhärent, auf die sich die Konsumenten verlassen können (vgl. Biel 2001, S. 69; Wiedmann/Meissner 2002, S. 45).

Eng verbunden mit der Vertrauensdimension ist der Faktor *Markenloyalität* bzw. Markentreue. Berekoven/Eckert/Ellenrieder definieren den Begriff als das „… Ver-

hältnis der Kaufhäufigkeit einer bestimmten Marke gegenüber der Kaufhäufigkeit aller Marken …" (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 416).[84] Vor diesem Hintergrund wird Markenloyalität als Größe gesehen, die den Bindungs- und Zufriedenheitsgrad beim Verbraucher erkennen lässt und somit darstellt, wie sehr die Konsumenten auf eine bestimmte Marke ausgerichtet sind (vgl. Esch/Geus, S. 1050; Schulz/Brandmeyer 1989, S. 362). Diese Dimension wird dabei sowohl durch affektive Komponenten, wie Bedürfnisse und Motive, als auch durch kognitive Komponenten, wie subjektives Wissen, determiniert, die ihrerseits Einfluss auf die Kaufabsicht als konative Komponente und schließlich auf die Kaufhandlung als Verhaltenskomponente haben (vgl. Burmann 1991, S. 251).

Eine wichtige Eigenschaft loyaler Kunden ist neben der deutlich geringeren Preissensibilität, der geringeren Kosten bei Nutzung von Cross-Selling-Potentialen seitens der Unternehmen und der Wiederkaufabsichten auch die *Bereitschaft zur Weiterempfehlung*, die auf die innere Überzeugung bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung zurückgeht (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 8f.). Gelingt es einem Anbieter, seine Kunden in hohem Maße von seiner Marke zu überzeugen, hat er bereits einen großen Schritt für die Erschließung zusätzlicher Kundenpotentiale durch Weiterempfehlung seiner bestehenden Kunden erreicht.

Die *Kaufabsicht* ist ein hypothetisches Konstrukt, das angibt, für wie wahrscheinlich ein Interessent unter Berücksichtigung der Kaufsituation (Verfügbarkeit eines entsprechenden Angebots, Besitz von Geld usw.) den Erwerb eines Gutes hält. Diese Dimension drückt somit die subjektive Beurteilung der gesamten Verhaltenssituation aus und kann deshalb nicht mit tatsächlichen Käufen gleichgesetzt werden. Die Kaufentscheidung selbst kommt dann erst nach sorgfältiger Prüfung aller in Betracht gezogenen Alternativen zustande.[85]

Hohe Werte beim Faktor *Mehrpreisakzeptanz* verweisen auf die Bereitschaft von Konsumenten, für eine bestimmte Marke einen höheren Preis zu akzeptieren bzw. zu

---

[84] Das Gegenstück zur Markentreue ist der Markenwechsel (brand switching). Prinzipiell ist demnach die Gesamtzahl der Abnehmer auf einem Markt teilbar zwischen Markentreuen, die Wiederholungskäufe (repeat purchase) tätigen und Markenwechslern, die Erstkäufe (trial purchase) tätigen (vgl. Koschnick 1995, S. 622).

[85] Das Vorliegen einer Kaufabsicht als den Vollzug eines weiteren Schritts von der Einstellung gegenüber einem Produkt oder einer Leistung hin in Richtung auf seinen Kauf zu interpretieren, d.h. einen unmittelbaren Zusammenhang von der ermittelten subjektiven Kaufabsicht auf das objektive Kaufverhalten zu schließen und darauf aufbauend z.B. Marketingmaßnahmen abzuleiten oder zu begründen, kann sich als ein teilweise vollkommen untaugliches und höchst ungenaues Prognoseinstrument erweisen, da eine Fülle weiterer hypothetischer Konstrukte vernachlässigt werden (vgl. Herrmann/Gutsche 1993, S. 95). Ein wesentlich verlässlicheres Prognoseinstrument als die durch einmalige Befragung ermittelten Kaufabsichten sind z.B. Panelbefragungen, in denen Kaufabsichtserklärungen in der ersten Panelwelle ermittelt und in den folgenden Wellen am realen Kaufverhalten gemessen werden (vgl. dazu Weis/Steinmetz 1998, S. 165).

zahlen als für ein Produkt einer anderen Marke oder eines No-Names bzw. einer Gattungsmarke.

3.3.2.2.2 Vergleich der originären Markenwerte

Nach der Beschreibung des Brand Potential Index und dessen Dimensionen kann dieser in der Folge verwendet werden, um die originären Markenwerte der Lizenzmarke und der besten eigenen Marke zu vergleichen.

Ein solcher Vergleich wird in Abbildung 25 geführt. Es wird das fiktive Beispiel aus Punkt 3.3.2.1 aufgenommen. Wie dort beschrieben und in Abbildung 23 dargestellt, ist die Lizenzmarke in Bezug auf die Markenwissensdimensionen Markenbekanntheit und Markenimage positiver zu beurteilen als die beste eigene Markenalternative.

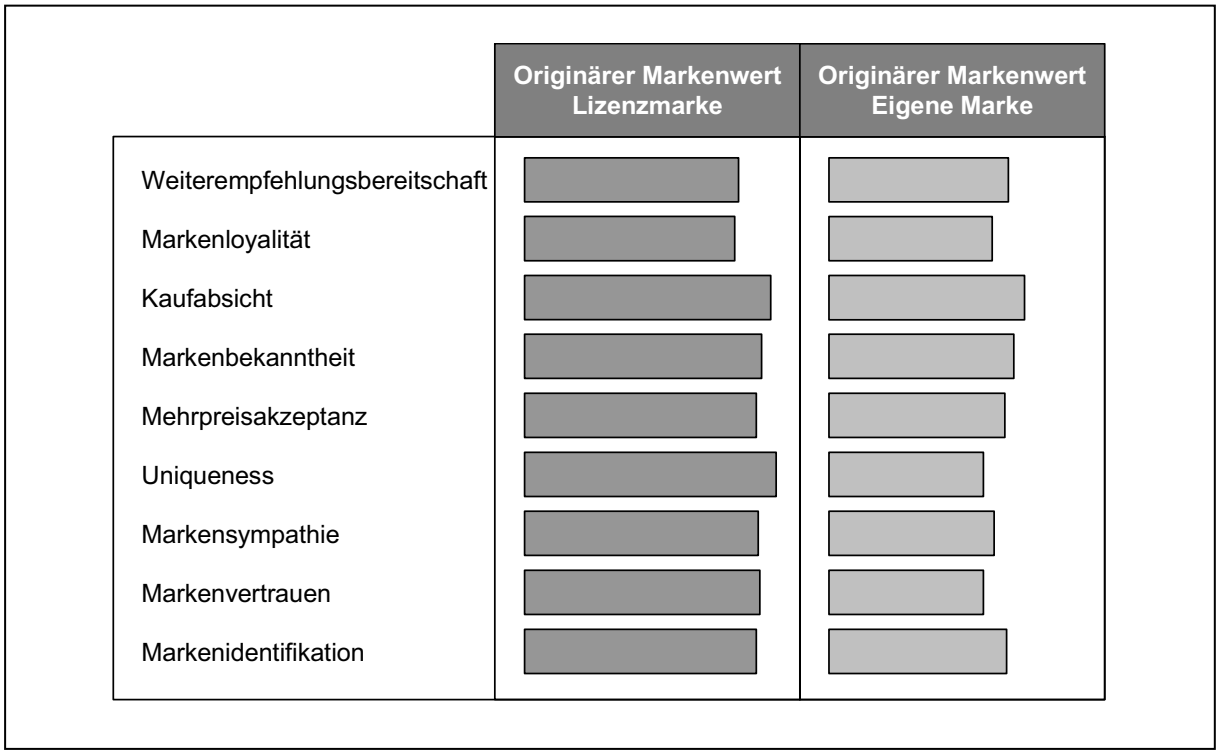


Abbildung 25: Fiktiver Vergleich der originären Markenwerte

Diese Situation schlägt sich ebenfalls in dem Vergleich der Markenwerte anhand des Brand Potential Index nieder. In allen neun Dimensionen wird die Lizenzmarke besser bewertet als die beste markenbezogene eigene Alternative. In Bezug auf den originären Markenwert weist die Lizenzmarke den höheren Wert auf.

3.3.3 Filterebene in der Markentransfer- und Markenlizenzsituation

Die originären Markenwerte werden jedoch nicht direkt wirksam, sondern durchlaufen jeweils eine Art Filter.

Im Fall der eigenen markenbezogenen Umsetzung wird der originäre Markenwert der eigenen Marke durch weitere konsumentenbezogene Faktoren (konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen (vgl. Punkt 3.3.3.1)), die in der Markentransfersituation (Transferfilter) relevant werden, in einen konsumentenbezogenen Markenwert (ausgedrückt durch bestimmte Reaktionen) in Bezug auf die spezifische Transfersituation übersetzt.

Analoges gilt für die Markenlizenzoption (vgl. Punkt 3.3.3.2). Zusätzlich zu dem Transferfilter sind an dieser Stelle solche Faktoren einzubeziehen, die sich durch die Lizenzkooperationsdimension ergeben.[86] Entsprechend kann der Markenlizenzfilter auch als externer Transferfilter bezeichnet werden.

Die jeweiligen Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen können neben dem konkreten Wissen über die Marke als weitere Wissensstrukturen hinsichtlich der Markenlizenzkooperation und der besten markenbezogene Eigenoption verstanden werden.

Abbildung 26 zeigt die Filterlogik, die sowohl auf die reine Transfersituation als auch auf die Markenlizenzsituation angewendet werden kann. Basierend auf dem Markenwissen der Konsumenten resultiert ein gewisser originärer Markenwert. Dieser gesamte Markenwert bei den Konsumenten wird nun auf eine ganz konkrete neue Situation angewendet. Dies ist entweder die Transfersituation oder die Markenlizenzsituation. Dabei durchläuft der Markenwert (der auf das Markenwissen zurückgeht) einen ersten Erfolgsfaktorenfilter. Hier werden solche Wissensstrukturen beim Konsumenten wirksam, die sich auf die direkte Erfolgswahrscheinlichkeit bei dem Markentransfer bzw. bei der Markenlizenzierung auswirken. Beispielsweise bestimmt das Konsumentenwissen die Wahrnehmung, ob die Marke und deren zugrunde liegende Assoziationen zum neuen Transfer- bzw. Lizenzprodukt passen. In der nächsten Stufe wird ein Rückwirkungsfilter wirksam. Hier werden solche Wissensstrukturen wirksam, die zwar nicht die direkte Erfolgswahrscheinlichkeit des Markentransfers oder der Markenlizenzierung beeinflussen, aber indirekt über eine Veränderung der ursprünglichen Einstellung und Überzeugung eines Konsumenten bezüglich der Marke und/oder des Transfer- oder Lizenzproduktes wirken. Z.B. können durch die (durch Wissensstrukturen bedingte) wahrgenommene Inkonsistenz der Markenkonzepte negative Rückwirkungen entstehen. Als Ergebnis dieses Filterprozesses mit den drei Arten von relevanten Wissensstrukturen zur Marke, zu den Erfolgsfaktoren und den

[86] Eine Betrachtung der konkreten Ausgestaltung der Lizenzkooperation als eine markenlizenzspezifische Einflussfaktorengruppe neben den Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen entfällt, da die Ausgestaltung lediglich Gegenstand einer Verhandlung zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer ist. Sie ist in ihren Details nur den beiden Lizenzpartnern bekannt. Der Stakeholder Kunde nimmt (wenn überhaupt) nur wahr, ob eine Markenlizenz besteht oder nicht. Insofern entfällt eine Berücksichtigung bei der Entstehung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes, da die Wissensstrukturen in Bezug auf die konkrete Lizenzkooperationsausgestaltung beim Konsumenten nicht vorliegen.

Rückwirkungen entstehen bestimmte Reaktionen der Konsumenten auf die Marke im Kontext der Markentransfer- bzw. Markenlizenzsituation.

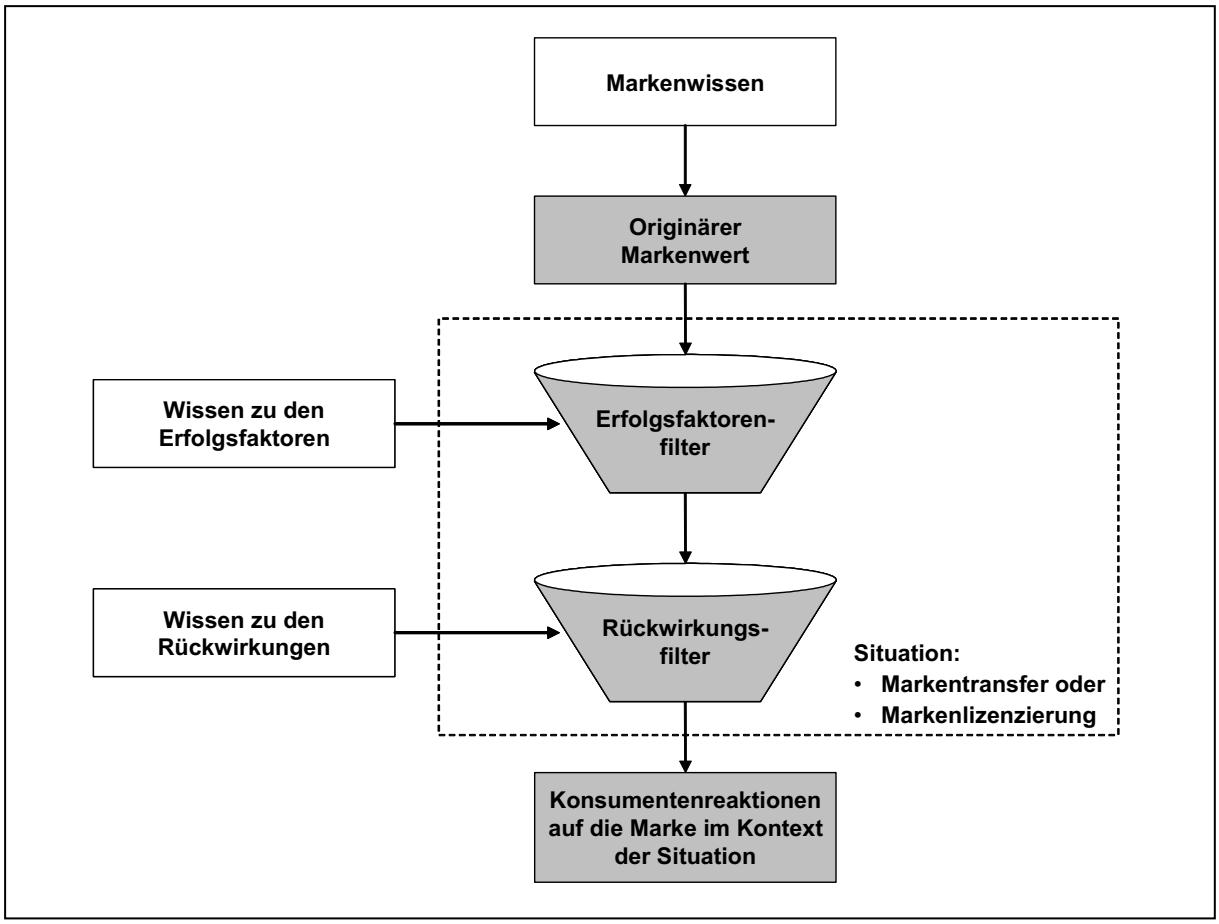


Abbildung 26: Filterlogik

Je nachdem, ob eine Markentransfer- oder Markenlizenzsituation vorliegt, sind unterschiedliche Wissensstrukturen relevant. Genauer gesagt sind in der Markenlizenzsituation weitere Aspekte in Bezug auf Erfolgsfaktoren und Rückwirkungsfaktoren von Bedeutung. Ob sich die (relative) Relevanz der einzelnen Determinanten in den beiden Situationen ähnelt bzw. sehr unterschiedlich ausfällt, ist im Rahmen folgender Forschungsvorhaben zu untersuchen.

3.3.3.1 Transferfilter: Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen

Die erste spezifische Situation, die hier adressiert werden soll, ist der Markentransfer bei der eigenen markenbezogenen Umsetzung des potentiellen Lizenznehmers (vgl. Abbildung 22).

In diesem Kontext werden solche Faktoren betrachtet, die am Konsumenten ansetzen und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Markentransfers direkt (Erfolgsfaktoren) oder über markentransferspezifische Rückwirkungen beeinflussen.

3.3.3.1.1 Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Transfersituation

Zur Identifizierung der konsumentenbezogenen Erfolgsfaktoren in der Transfersituation (markentransferspezifisch) kann auf die Ergebnisse der Tabelle 17 zurückgegriffen werden. In dieser Tabelle wurden die bisherigen Ergebnisse der Markentransfererfolgsfaktorenforschung zusammengefasst.[87] Diese Erfolgsfaktoren können nun auf ihren Konsumentenbezug untersucht werden (vgl. Tabelle 22).

Erfolgsfaktoren	Konsumentenbezug	Ergebnisse (Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit)
Stärke der Muttermarke	gegeben (da Konsumten die Stärke bestimmen)	positiver Einfluss
Muttermarkenerfahrung	gegeben (da Konsumenten die Erfahrungen gemacht haben)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
Historie vorangegangener Markentransfers	gegeben (da Konsumten die Historie beurteilen)	unterschiedliche Ergebnisse: positiver Einfluss einer geringen Qualitätsvarianz der unter der Muttermarke angebotenen Produkte; positiver Einfluss der Anzahl der Transferprodukte und Breite der Produktpalette konnte nicht bestätigt werden
Positionierung vorangegangener Markentransfers	gegeben (Positionierung vom Unternehmen geplant, wirkt aber beim Konsumenten)	positiver Einfluss (wenn die vorangegangenen Transferprodukte in die gleiche Richtung wie der geplante Markentransfer positioniert wurden), jedoch wenige Studien
Marketingunterstützung	nicht gegeben (unternehmensabhängig)	positiver Einfluss
Handelsakzeptanz	nicht gegeben (handelsabhängig)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt	gegeben (da Konsumenten den Fit bestimmen)	positiver Einfluss
Verbundenheit der Markenassoziationen mit konkreten Produkteigenschaften	gegeben (da Konsumenten die Verbundenheit beurteilen)	negativer Einfluss, wenn Assoziationen der Muttermarke stark mit spezifischen Produkteigenschaften verbunden sind; positiver Einfluss wenn Assoziationen der Muttermarke stark imageorientiert sind
Unternehmensgröße	gegeben (da die wahrgenommene Größe des Unternehmen wichtig ist)	positiver Einfluss
Schwierigkeit der Herstellung des Transferproduktes	gegeben (da der wahrgenommene Schwierigkeitsgrad relevant ist)	positiver Einfluss konnte nicht bestätigt werden
Güteart	indirekt gegeben (zwar abhängig von der Güteart, aber wirksam beim Kunden)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
Qualitätsunterschiede in der Transferproduktkategorie	gegeben (da von Konsumenten wahrgenommene Qualitätsunterschiede relevant sind)	negativer Einfluss einer höheren Qualitätsvarianz konnte nicht bestätigt werden
Kenntnisstand Konsumenten in Transferproduktkategorie	gegeben (da der Kenntnisstand der Konsumenten gefragt ist)	negativer Einfluss des Kenntnisstandes konnte nicht bestätigt werden
Produktinvolvement	gegeben (da das Produkt-involvement der Konsumenten gefragt ist)	negativer Einfluss des Produktinvolvement konnte nicht bestätigt werden
Wahrgenommenes Risiko bezüglich der Extensionskategorie	gegeben (da das wahrgenommene Risiko der Konsumenten gefragt ist)	positiver Einfluss konnte nicht bestätigt werden
Innovativeness	gegeben (da die Aufgeschlossenheit der Konsumenten gegenüber neuen Produkten relevant ist)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
Stimmung	gegeben (da die Stimmung des Konsumenten gefragt ist)	umgekehrt u-förmiger Einfluss, jedoch wenige Studien

Tabelle 22: Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Transfersituation

In der linken Spalte werden die Erfolgsfaktoren (Gruppenbezeichnungen aus Tabelle 17) genannt. In der zweiten Spalte wird danach unterschieden, ob die Erfolgsfaktoren am Konsumenten ansetzen. Diese Unterscheidung wird vorgenommen, da es in Punkt 3.3 das Ziel ist, einen rein konsumentenbezogenen Markenlizenzwert abzuleiten. Die grau unterlegten Erfolgsfaktoren haben einen Konsumentenbezug, die weiß

[87] Zur verwendeten Literatur, die die Grundlage dieser Tabelle bildet, vergleiche die Ausführungen in Punkt 3.2.2.2.1.

unterlegten setzen nicht am Konsumenten an, sondern am Handel und am eigenen Unternehmen. In der dritten Spalte werden nochmals die zentralen Ergebnisse der bisherigen Markentransferforschung in Bezug auf die Wirkungsrichtung der einzelnen Erfolgsfaktoren dargestellt.

Die grau unterlegten Faktoren sind daher im Hinblick auf die eigene markenbezogene Umsetzung des Markentransfers zu untersuchen, um die Reaktionen der Konsumenten auf die Marke abschätzen zu können.

Da diese Liste mit 15 einzubeziehenden Erfolgsfaktoren relativ lang ist, kann es in manchen Fällen sinnvoll sein, sich auf die wichtigsten Faktoren mit dem relativ höchsten Einfluss zu beziehen. In regressionsanalytischen Untersuchungen zum direkten Einfluss von einer breiten Menge von möglichen Erfolgsfaktoren folgern Völckner und Zatloukal (vgl. Völckner 2003, S. 161; Zatloukal 2002, S. 227), dass die beiden mit Abstand bedeutendsten Erfolgsfaktoren der Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt (operationalisiert als globale Ähnlichkeit, vgl. Bhat/Reddy 2001; Boush/Loken 1991; Boush et al. 1987; Bridges 1992; Hem/Chernatony/Iversen 2003; Klink/Smith 2001; McCarthy/Heath/Milberg 2001; Nijssen 1999; Sattler/Völckner/Zatloukal 2003; Smith/Park 1992; Völckner 2003; Zatloukal 2002) sowie die Stärke der Muttermarke (operationalisiert als Qualitätseinschätzung der Muttermarke, vgl. Aaker/Keller 1990; Bottomley/Doyle 1996; Bottomley/Holden 2001; Boush et al. 1987; Lye/Venkateswarlu/Barrett 2001; Nijssen/Bucklin 1998; Nijssen/Hartmann 1994; Sattler/Völckner/Zatloukal 2003; Sheinin/Schmitt 1994; Sunde/Brodie 1993; Völckner 2003; Zatloukal 2002) sind. Der originäre Markenwert in Form der Brand Potential Index ist in diesem Zusammenhang als sehr gute Annäherung für die Muttermarkenstärke einzuschätzen. Daher kann eine Untersuchung des Fits zwischen Muttermarke und Transferprodukt im Zusammenhang mit der Bestimmung des originären Markenwertes erste (wenn auch vereinfachte) Ergebnisse in Bezug auf den Erfolgsfaktorenfilter liefern.

3.3.3.1.2 Konsumentenbezogene Rückwirkungen beeinflussende Faktoren in der Transfersituation

Zur Identifizierung der konsumentenbezogenen markentransferspezifischen Faktoren, die die Rückwirkungen beeinflussen, kann auf die Ergebnisse der Tabelle 19 zurückgegriffen werden.[88] In dieser Tabelle wurden die bisherigen Ergebnisse der Markentransferrückwirkungsforschung zusammengefasst. Diese Faktoren, die die Rückwirkungen beeinflussen, können nun auf ihren Konsumentenbezug untersucht werden (vgl. Tabelle 23).

[88] Zur verwendeten Literatur, die die Grundlage dieser Tabelle bildet, vergleiche die Ausführungen in Punkt 3.2.2.2.2.

Einflussfaktor	Konsumentenbezug
Charakteristika des Markentransfers (Transferproduktes)	
Nähe des Transfers	gegeben (da der Konsument durch seine Wahrnehmung die Nähe des Transfers bestimmt)
Transferrichtung	gegeben (da der Konsument durch seine Wahrnehmung bestimmt, welche Richtung vorliegt)
Branding-Strategie	indirekt gegeben (der Konsument bestimmt nicht die Branding-Strategie, aber sie ist definierender Teil der Marke und wirkt somit auf ihn)
Erfolg des Transferproduktes	gegeben (da der Konsument durch sein Verhalten über Erfolg und Misserfolg entscheidet)
Charakteristika der Muttermarke	
Art der Marke	indirekt gegeben (da der Konsument zwar nicht die Art der Marke bestimmt, aber sie definierender Teil der Marke ist und somit auf ihn wirkt)
Markenstärke	gegeben (da die Markenstärke im Kopf des Konsumenten entschieden wird)
Abstraktionsniveau des Images	gegeben (da die Konsumenten über das Image bzw. dessen Abstraktionsniveau entscheiden)
Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt	
Globale Ähnlichkeit	gegeben (da Konsumenten den Fit bestimmen)
Markenkonzeptkonsistenz	gegeben (da die Konsumentenwahrnehmung über die Konsistenz des Markenkonzeptes entscheidet)
Stärke der typischen Komponente einer Markenextension	gegeben (da die Konsumentenwahrnehmung entscheidet, ob eine Markenextension als typisch empfunden wird)
Charakteristika der Konsumenten	
Markeninvolvement	gegeben (da die Charakteristika der Konsumenten gefragt sind)

Tabelle 23: Konsumentenbezogene Rückwirkungen beeinflussende Faktoren in der Transfersituation

In der ersten Spalte sind die Faktoren bzw. die Gruppenbezeichnungen der Faktoren genannt, die einen Einfluss auf die Art und Stärke der Rückwirkungen haben. In der zweiten Spalte wurde kurz begründet, warum jeder dieser Einflussfaktoren einen Konsumentenbezug aufweist. Auf eine Zusammenfassung der bisherigen Forschungsergebnisse, wie in Tabelle 22 bei den Erfolgsfaktoren dargelegt, wird aufgrund der Heterogenität der Resultate an dieser Stelle verzichtet.

Die 11 Faktoren sind in Bezug auf die eigene markenbezogene Umsetzung des Markentransfers zu untersuchen, da sie über Rückwirkungen die Reaktionen der Konsumenten auf die Marke beeinflussen können.

Eine umfassende Untersuchung zur relativen Einflussstärke der Faktoren, wie sie Völckner und Zatloukal im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung durchgeführt haben (vgl. Völckner 2003, Zatloukal 2002), gibt es im Bereich der Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren noch nicht. In diesem Kontext kann keine vereinfachende Reduktion der betrachteten Faktoren erfolgen.

3.3.3.2 Lizenzfilter: Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen

Die zweite spezifische Situation, die hier adressiert wird, ist die Markenlizenzierung bei der externen markenbezogenen Umsetzung des Lizenznehmers (vgl. Abbildung

22). Es werden solche Faktoren betrachtet, die am Konsumenten ansetzen und die Erfolgswahrscheinlichkeit der Markenlizenzierung direkt (Erfolgsfaktoren) oder über Rückwirkungen beeinflussen.

In Anlehnung an das in dieser Arbeit verwendete Verständnis der Markenlizenzierung als externer Markentransfer kann der Lizenzfilter als Transferfilter aufgefasst werden, der um einen externen (Kooperations-)filter erweitert wird. Insofern sind Erfolgs- und Rückwirkungen beeinflussende Faktoren aus der Transfersituation (markentransferspezifisch) auch in der Lizenzsituation von Relevanz, müssen aber um weitere markenlizenzspezifische Aspekte erweitert werden. Zur Verdeutlichung: *Markentransferspezifische Faktoren sind gleichzeitig in der Markenlizenzsituation relevant. Markenlizenzspezifische Faktoren aber nur in der Markenlizenzsituation.*

3.3.3.2.1 Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Markenlizenzsituation

In diesem Zusammenhang sind als konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren, die in der Markenlizenzsituation zu betrachten sind, dieselben Größen zu untersuchen, die bereits in der Markentransfersituation identifiziert wurden, also die konsumentenbezogenen markentransferspezifischen Erfolgfaktoren (vgl. Punkt 3.3.3.1.1). Diese Faktoren, die Erläuterung für den Konsumentenbezug (grau: Konsumentenbezug gegeben; weiß: Konsumentenbezug nicht gegeben) und die zentralen Ergebnisse zur Erfolgswirkung werden nochmals im oberen Teil der Tabelle 24 aufgezählt.[89]

Weitere markenlizenzspezifische Erfolgsfaktoren wurden in Tabelle 20 auf Basis der Studie von Kutz (vgl. Kutz 2000 und 2004) ermittelt. Diese werden im unteren Abschnitt der Tabelle 24 genannt und ebenfalls anhand ihres Konsumentenbezuges unterschieden (grau: Konsumentenbezug gegeben; weiß: Konsumentenbezug nicht gegeben). Zusätzlich wird auch deren Erfolgswirkung aufgeführt. An dieser Stelle finden lediglich die Faktoren Anwendung, die in Punkt 3.2.2.3 (im Vergleich zu den markentransferspezifischen Faktoren) als wirklich neue Erfolgsfaktoren identifiziert wurden.

[89] Zur verwendeten Literatur, die die Grundlage des oberen Teils dieser Tabelle bildet, vergleiche die Ausführungen in Punkt 3.2.2.2.1.

	Erfolgsfaktoren	Konsumentenbezug	Ergebnisse (Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit)
Markentransferspezifisch	Stärke der Muttermarke	gegeben (da Konsumenten die Stärke bestimmen)	positiver Einfluss
	Muttermarkenerfahrung	gegeben (da Konsumenten die Erfahrungen gemacht haben)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
	Historie vorangegangener Markentransfers	gegeben (da Konsumenten die Historie beurteilen)	unterschiedliche Ergebnisse: positiver Einfluss einer geringen Qualitätsvarianz der unter der Muttermarke angebotenen Produkte; positiver Einfluss der Anzahl der Transferprodukte und Breite der Produktpalette konnte nicht bestätigt werden
	Positionierung vorangegangener Markentransfers	gegeben (Positionierung vom Unternehmen geplant, wirkt aber beim Konsumenten)	positiver Einfluss (wenn die vorangegangenen Transferprodukte in die gleiche Richtung wie der geplante Markentransfer positioniert wurden), jedoch wenige Studien
	Marketingunterstützung	nicht gegeben (unternehmensabhängig)	positiver Einfluss
	Handelsakzeptanz	nicht gegeben (handelsabhängig)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
	Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt	gegeben (da Konsumenten den Fit bestimmen)	positiver Einfluss
	Verbundenheit der Markenassoziationen mit konkreten Produkteigenschaften	gegeben (da Konsumenten die Verbundenheit beurteilen)	negativer Einfluss, wenn Assoziationen der Muttermarke stark mit spezifischen Produkteigenschaften verbunden sind; positiver Einfluss wenn Assoziationen der Muttermarke stark imageorientiert sind
	Unternehmensgröße	gegeben (da die wahrgenommene Größe des Unternehmen wichtig ist)	positiver Einfluss
	Schwierigkeit der Herstellung des Transferproduktes	gegeben (da der wahrgenommene Schwierigkeitsgrad relevant ist)	positiver Einfluss konnte nicht bestätigt werden
	Güteart	indirekt gegeben (zwar abhängig von der Güteart, aber wirksam beim Kunden)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
	Qualitätsunterschiede in der Transferproduktkategorie	gegeben (da von Konsumenten wahrgenommene Qualitätsunterschiede relevant sind)	negativer Einfluss einer höheren Qualitätsvarianz konnte nicht bestätigt werden
	Kenntnisstand Konsumenten in Transferproduktkategorie	gegeben (da Kenntnisstand der Konsumenten gefragt)	negativer Einfluss des Kenntnisstandes konnte nicht bestätigt werden
	Produktinvolvement	gegeben (da Produktinvolvement der Konsumenten gefragt)	negativer Einfluss des Produktinvolvement konnte nicht bestätigt werden
	Wahrgenommenes Risiko bezüglich der Extensionskategorie	gegeben (da das wahrgenommene Risiko der Konsumenten gefragt)	positiver Einfluss konnte nicht bestätigt werden
	Innovativeness	gegeben (da die Aufgeschlossenheit der Konsumenten gegenüber neuen Produkten relevant ist)	positiver Einfluss, jedoch wenige Studien
	Stimmung	gegeben (da die Stimmung des Konsumenten gefragt ist)	umgekehrt u-förmiger Einfluss, jedoch wenige Studien
Markenlizenzspezifisch	Markeninflation, Produkthomogenität und Markentreue in der Zielkategorie der Lizenznahme	gegeben (da die Konsumenten die Markeninflation erfahren, die Produkthomogenität beurteilen und das Maß an Markentreue bestimmen)	positiver Einfluss der Markeninflation und der Produkthomogenität, negativer Einfluss der Markentreue
	Unternehmensstärken des Lizenznehmers hinsichtlich Distribution, produkttechnischer Ressourcen und Qualitätsniveau sowie hinsichtlich der Marktstellung in der Zielkategorie der Lizenznahme	nicht gegeben (da Unternehmensstärken des Lizenznehmers gefragt sind, die nicht unmittelbar von der Konsumentenbeurteilung abhängig sind)	positiver Einfluss der Unternehmensstärken
	Priorität des Lizenzgeschäftes im Unternehmen des Lizenznehmers	nicht gegeben (da lizenznehmerabhängig)	positiver Einfluss der Priorität
	Zusammenarbeit des Lizenznehmers mit den Lizenzpartnern unter besonderer Berücksichtigung der Strategieabstimmung	nicht gegeben (da Unternehmenszusammenarbeitsebene)	positiver Einfluss der Zusammenarbeit und Abstimmung
	Flexibilität innerhalb der mit/von den Lizenzpartnern festgelegten Strategiekonzepte	nicht gegeben (da Unternehmenszusammenarbeitsebene)	positiver Einfluss der Flexibilität
	Innovationsstrategie des Lizenznehmers für das Erweiterungsprodukt	nicht gegeben (da lizenznehmerabhängig)	positiver Einfluss der Innovationsstrategie
	Einheitlichkeit des Markenauftritts unter Einbeziehung aller unter der Lizenzmarke geführten Produkte	gegeben (da die Konsumenten das Ausmaß der Einheitlichkeit bestimmen)	positiver Einfluss der Einheitlichkeit des Markenauftritts
	Nutzung angestammter Distributionskanäle der Lizenzmarke für den Vertrieb des Lizenzproduktes	indirekt gegeben (da die bisher von den Konsumenten verwendeten Kanäle relevant sind, damit konsumentenorientiert)	positiver Einfuss der Häufigkeit des Rückgriffs auf bestehende Vertriebskanäle der Marke
	Kontrollen des Lizenznehmers und -gebers hinsichtlich des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumentarien	nicht gegeben (da Unternehmenszusammenarbeitsebene)	positiver Einfluss des Ausmaßes an Kontrollen

Tabelle 24: Konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren in der Lizenzsituation

In Bezug auf den Konsumenten sollten also in der Markenlizenzsituation drei weitere Erfolgsfaktoren untersucht werden. Der externe Charakter der zusätzlichen Erfolgsfaktoren in der Markenlizenzsituation zeigt sich sehr gut anhand des Beispiels „Nutzung angestammter Distributionskanäle der Lizenzmarke für den Vertrieb des Lizenzproduktes“. So ist die Nutzung der angestammten Distributionskanäle im Zusammenhang mit einer Erweiterung mit einer externen Marke insofern als grundlegend einzustufen, als dass der Lizenznehmer (z.B. Schiesser als Unterhosenhersteller) nicht unbedingt Zugang zu den Geschäften hat, in denen die Produkte der Marke normalerweise vertrieben und gekauft werden (z.B. hauptsächlich Sportgeschäfte, in denen Puma vertrieben wird). Bei einer eigenen markenbezogenen Umsetzung (z.B. eine neue „freche“ Unterwäschenkollektion unter der eigenen Marke Schiesser) ist dieser Aspekt insofern weniger zu beachten, als dass für die eigene Marke (Schiesser) bereits bestehende Distributionskanäle (z.B. hauptsächlich Fachgeschäfte) bestehen, in denen die Käufer die Marke vermuten.[90]

An dieser Stelle ist jedoch zu hinterfragen, ob die markentransferspezifischen Faktoren beispielsweise in ihrer relativen Wichtigkeit untereinander eins zu eins auf die Lizenzsituation zu übertragen sind.

Nimmt der Konsument z.B. wahr, dass es sich um eine Markenlizenzierung handelt, ist u.a. zu hinterfragen, was unter dem Aspekt Unternehmensgröße zu verstehen ist. Zum einen ist die Frage, welches Unternehmen (Lizenzgeber und/oder -nehmer) darunter verstanden wird und zum anderen wie wichtig dieser Aspekt ist.

Selbst in Situationen, in denen der Konsument die Markenlizenzierung nicht wahrnimmt, ändern sich die Wichtigkeiten der einzelnen Erfolgsfaktoren durch die Einbeziehung der neuen Aspekte. Dies zeigt ein sehr vereinfachtes Beispiel. In einer reinen Transfersituation (interne Umsetzung der Leistungsprogrammerweiterung) erklärt die Markenstärke z.B. 50% des Erfolges. Die restlichen markentransferspezifischen Faktoren erklären die anderen 50%. Werden nun die markenlizenzspezifischen Erfolgsfaktoren berücksichtigt, werden auch diese zumindest eine gewisse Wichtigkeit aufweisen, z.B. 10%. Dadurch verschieben sich auch die Bedeutungen der markentransferspezifischen Aspekte. Erklärt die Markenstärke beispielsweise weiterhin 50% in dieser Gruppe, sinkt die gesamte Bedeutung auf 45%.

Die Identifizierung weiterer markenlizenzspezifischer Erfolgsfaktoren und die Bedeutung der Gesamtheit der Erfolgsfaktoren (markentransfer- und markenlizenzspezifisch) untereinander (unterschieden in Situationen, in denen der Konsument die Mar-

[90] Im Vergleich dazu ist in beiden Fällen (Markentransfer und Markenlizenzierung) beispielsweise der Aspekt der Handelsakzeptanz der jeweiligen Marke in dem jeweiligen Handelskanal von Bedeutung. Dieser Erfolgsfaktor ist für beide Situationen relevant.

kenlizenzierung wahrnimmt oder nicht) sind Aspekte, die in folgenden Beiträgen im Bereich der Markenlizenzforschung adressiert werden sollten.

3.3.3.2.2 Konsumentenbezogene Rückwirkungen beeinflussende Faktoren in der Markenlizenzsituation

Wie im Falle der Erfolgsfaktoren wird die erste Gruppe von konsumentenbezogenen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren in der Markenlizenzsituation durch die markentransferspezifischen Aspekte gebildet. Insofern kann auf die Faktoren in Tabelle 23 zurückgegriffen werden.

In Punkt 3.2.2.3 wurde gefolgert, dass es auf dem Gebiet von Rückwirkungen von Markenlizenzen bisher keine eigenständigen Untersuchungen gibt. Dies bedeutet, dass bisher keine gesicherten Erkenntnisse im Hinblick auf markenlizenzspezifische Aspekte vorliegen, die über die Ergebnisse der Markentransferforschung hinausgehen. An dieser Stelle besteht somit ein dringender Forschungsbedarf.

Da erst in Punkt 3.4 und Kapitel 4 versucht wird, diese Forschungslücke im Hinblick auf markenlizenzspezifischen Rückwirkungen, die beim Konsumenten auftreten, zumindest teilweise zu schließen, kann in Bezug auf die konsumentenbezogenen Rückwirkungen beeinflussende Faktoren in der Markenlizenzsituation an dieser Stelle lediglich auf die bisherigen gesicherten Ergebnisse im Bereich der Markentransferforschung verwiesen werden (vgl. Tabelle 23).

3.3.4 Konsumentenbezogener Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht

Die Wissensstrukturen der Konsumenten hinsichtlich der Marke (Markenwissen) lassen sich durch den originären Wert der Marke darstellen (vgl. Punkt 3.3.2). Durchlaufen diese Wissensstrukturen in der nächsten Stufe eine Art Filter (vgl. Punkt 3.3.3), wird der originäre Markenwert durch viele weitere konsumentenbezogene Faktoren (konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen) in einen konsumentenbezogenen Markenwert (ausgedrückt durch bestimmte Reaktionen) übersetzt. Je nachdem, ob die eigene Marke oder die fremde Markenalternative betrachtet wird, bezieht sich dieser konsumentenbezogene Markenwert (ausgedrückt durch Reaktionen) auf die interne Transfersituation bzw. auf die externe Markenlizenzsituation (vgl. Abbildungen 22 und 26).

In Anlehnung an die Definition in Punkt 3.3.1 kann der konsumentenorientierte Wert einer spezifischen Markenlizenz aus Lizenznehmersicht als Ergebnis (Vor- und Nachteile) der unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) verstanden werden (vgl. Abbildung 22). Diese unterschiedlichen Reaktionen haben, wie dargestellt, ihren

Ursprung in den unterschiedlichen Wissensstrukturen in Bezug auf die Markenlizenzkooperation und die beste markenbezogene Eigenoption.

In Tabelle 21 wurden die im Grundlagenteil aus der Literatur abgeleiteten Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht zusammengefasst und in ihrem Bezug auf die verschiedenen Stakeholder unterschieden. Im Hinblick auf den (verhaltensorientierten) konsumentenbezogenen Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht sind die Vor- und Nachteile relevant, die sich auf den Kunden beziehen (Kreuz in der Spalte „Kunden“ in Tabelle 21). Diese Aspekte werden um solche Gesichtspunkte bereinigt, die direkt ergebniswirksam sind und somit den finanzorientierten Vor- und Nachteilen zugeordnet werden müssen, um, wie in Punkt 3.3.1 dargestellt, zu gewährleisten, dass der konsumentenbezogene Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht nur verhaltensorientierte Aspekte beinhaltet. Dieser Logik folgend werden die Punkte „Langfristiges Absatz- und Marktanteilswachstum“, „Erhöhung des langfristig zu erreichenden Absatzes, Marktanteils und dessen Stabilität“, „Erhöhung des Preisspielraums des Produktes“ und „Reduzierung der Kommunikationskosten durch Spillovereffekte der Werbung“ nicht weiter betrachtet. Tabelle 25 stellt nun die verhaltensorientierten Aspekte dar, die bei der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Markenlizenzierung im Vergleich zur internen markenbezogenen Umsetzung in Bezug auf den Kunden einbezogen werden müssen.

In der Tabelle 25 sind dabei die Vor- und Nachteile bezogen auf die Markenlizenzsituation benannt. So werden die markentransferspezifischen Rückwirkungen beispielsweise mit dem Zusatz „indirekt“ versehen, da eine Schädigung der Marke lediglich über die Markierung des Lizenzproduktes wirkt. Im Falle der Beurteilung der eigenen markenbezogenen Umsetzung wirkt diese Schädigung jedoch direkt, da nicht nur das neue Produkt beeinflusst wird, sondern auch der Vermögensgegenstand Marke und damit auch alle anderen Produkte unter der Marke. Vereinfacht gesagt sind die einzelnen Aspekte in der Markentransfer- und der Markenlizenzsituation von unterschiedlicher Bedeutung.

Abbildung 27 stellt nun den Vergleich der Reaktionen der Konsumenten auf die Markenlizenzierung und die eigene markenbezogenen Umsetzung dar. Dabei gilt wiederum, dass sich nur im konkreten Fall, d.h. im konkreten Vergleich der spezifischen Markenlizenzierung mit der eigenen Umsetzung, bestimmen lässt, ob es sich bei den Gesichtspunkten um Vor- oder Nachteile der Markenlizenzierung handelt. So ist es beispielsweise möglich, dass die Bekanntheit der Marke, die unter den Vorteilen der Markenlizenzierung diskutiert wurde, im konkreten Vergleichsfall bei der eigenen Marke größer ist als bei der Lizenzmarke. In der Abbildung wurden die unter den Vorteilen genannten Aspekte positiv ausgedrückt und die unter den Nachteilen genannten Aspekte mit „Vermeidung von“ bezeichnet. So wird sichergestellt, dass eine

größere Ausprägung des Balkens bei der Lizenzmarke einen Vorteil der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung beschreibt.

Vorteile	Nachteile
Positiver Imagetransfer von der Marke auf das Lizenzprodukt	Indirekt: Badwilltransfer (Transfer von negativen Informationen und Produkterfahrungen des Lizenzproduktes auf die Muttermarke)
Psychologische Differenzierung vom Wettbewerb und verbesserte Beurteilung der Produkteigenschaften durch die Marke	Indirekt: Markenwerterosion durch eine Verwässerung des Markenimages der Marke durch eine zu breite Verwendung
Erhöhung der Kundenbindung	Indirekt: Markenwerterosion durch einen Kompetenzverlust der Marke durch eine zu breite Verwendung
Indirekt: Stärkung der Marke durch höheren Marktanteil bzw. Gewinn	Indirekt: Verwirrung und Überforderung der Konsumenten in Bezug auf die angebotenen Produkte unter dem Markendach
Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch verbesserte Positionierung	Indirekt: Negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf die Marke: Schädigung der Muttermarke, dadurch dass die Konsumenten wissen, dass die Marke allgemein im Rahmen von Markenlizenzierungen oder bei diesem Produkt im Speziellen verwendet wird
Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch Bestätigung positiver Assoziationen	Negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf das Produkt: Negative Beurteilung des Produktes dadurch, das die Konsumenten wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt
Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch Erweiterung um neue Assoziationen	Kannibalisierungsrisiko
Indirekt: Verbesserung des Markenimage durch Steigerung des Markenvertrauens durch erfolgreichen Markentransfer	Aufbau eines möglichen Konkurrenten
Indirekt: Erweiterung der Markenkompetenzen	
Indirekt: Revitalisierung/Verjüngung der Marke	
Indirekt: Entkoppelung der Marke von einzelnen Produkten und deren Lebenszyklus	
Indirekt: Positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf die Marke: Stärkung der Muttermarke, dadurch dass die Konsumenten wissen, dass die Marke allgemein im Rahmen von Markenlizenzierungen oder bei diesem Produkt im Speziellen verwendet wird	
Positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf das Produkt: Positivere Beurteilung des Produktes dadurch, das die Konsumenten wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt	
Indirekt: Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von Werbungs-Spillover	
Indirekt: Gesteigerte Markenbekanntheit durch erhöhte Kontaktzahl im Rahmen von "Regal-Spillover"	
Gesteigerte Produktbekanntheit durch Kennzeichnung mit etablierter Marke (verbesserte Effektivität und Effizienz der Kommunikation)	
Erreichung neuer Marktsegmente und Regionen mit dem Produkt	
Schneller Zugang zum Markt durch geschützte und bekannte Marke des Lizenzgebers	

Tabelle 25: Potentielle verhaltenswissenschaftliche konsumentenorientierte Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht

Im Hinblick auf die unterschiedliche Relevanz der Gesichtspunkte (z.B. Auswirkungen von Rückwirkungen auf die Marke im Markenlizenzfall (indirekt) vs. Auswirkungen auf die Marke beim internen Markentransfer (direkte Wirkungen)), sollen die hier dargestellten Bewertungen so verstanden werden, dass sie bereits die unterschiedliche Tragweite beinhalten. So kann z.B. der Balken bei „Erweiterung der Markenkompetenzen“ bei dem internen Markentransfer größer als bei der Markenlizenzierung ausfallen, obwohl die Wahrscheinlichkeit dafür bei dem internen Markentransfer geringer ist. Dies liegt dann daran, dass die positiven Auswirkungen (bzw. die erwarteten positiven Auswirkungen) größer sind, da die Bedeutung der Markenkompetenzerweiterung für die eigene Marke des potentiellen Lizenznehmers wesentlich größer ist als die Markenkompetenzerweiterung bei der fremden Marke, da der Li-

zenznehmer im zweiten Fall nur gering davon profitieren kann. Diese Bedeutungskomponente der einzelnen Gesichtspunkte muss daher bei der empirischen Ermittlung und Überprüfung des Modells und bei einer späteren Anwendung berücksichtigt werden.[91]

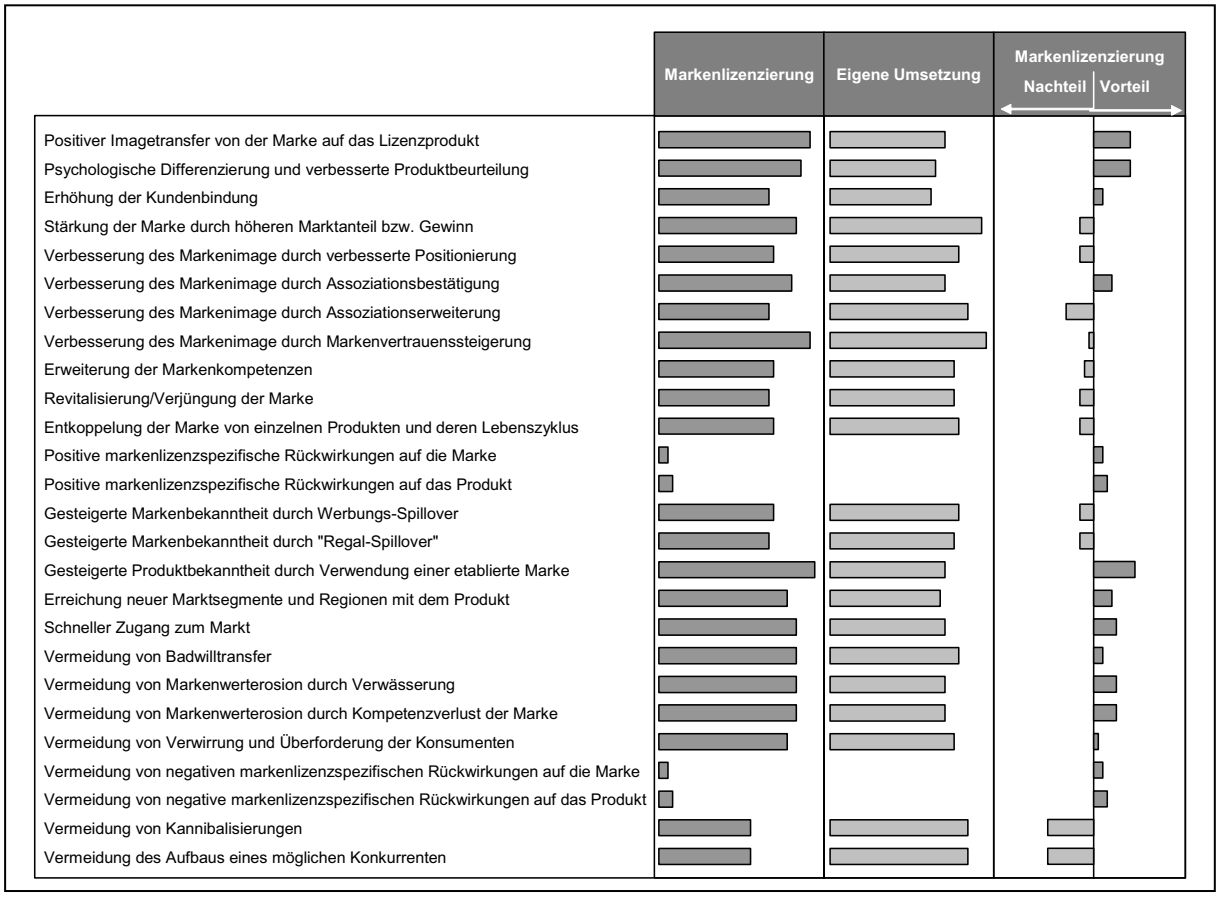


Abbildung 27: Ableitung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht

Der konsumentenorientierte Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht besteht aus vielen Dimensionen, die die Vorteilhaftigkeit der Leistungsprogrammerweiterung eines Lizenznehmers mit Hilfe einer externen Marke im Vergleich zur besten eigenen markenbezogenen Umsetzung im verhaltenswissenschaftlichen Sinne beschreibt. Bei der Beurteilung dieser Vorteilhaftigkeit bilden die einzelnen Dimensionen somit eine detaillierte Entscheidungshilfe.

Eine Aggregation dieser einzelnen Werte zu einem Markenwert wie z.B. beim Brand Potential Index (vgl. Grimm/Högl/Hupp 2000, S. 9f.) soll hier nicht vorgenommen werden. Diese Aggregation liefert keine konkreten Vorteile. In Bezug auf den gesam-

[91] Bei der Ableitung des Modells müssten die Probanden beispielsweise gewichtete Auswirkungsbeurteilungen abgeben (z.B. entweder in einer Skala abgefragt oder in zwei Skalen getrennt nach Eintrittswahrscheinlichkeit der Auswirkung und Bedeutung für die Markentransfer- und Markenlizenzsituation). Bei der Anwendung des Modells sollten die konsumentenorientierten Markenlizenzwertdimensionen auf Basis der Einflussfaktoren ebenfalls in gewichteten Auswirkungswerten bestehen.

ten Wert einer Marke kann eine solche Aggregation beispielsweise aus Vergleichsgründen mit der Konkurrenz (vgl. Biel 2000, S. 85) sinnvoll sein, um die Stärke einer Marke im Vergleich zu anderen Marken darzustellen. Bei dem Markenlizenzwert ist dieser Grund weniger relevant. Wie in Punkt 3.1.1 diskutiert wurde, ist der Markenlizenzwert abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Lizenzkooperation sowie von der lizenznehmerspezifischen Situation (beste eigene markenbezogene Umsetzungsmöglichkeit). Diese beiden spezifischen Gesichtspunkte in Bezug auf das in dieser Arbeit verfolgte Markenlizenzwertverständnis zeigen, dass der Vergleichbarkeitsaspekt des Markenlizenzwertes im verhaltenswissenschaftlichen Sinne eine geringe Rolle spielt. Umgangssprachlich würden „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Im Hinblick auf die Anwendungen des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes für den Lizenznehmer ist ebenfalls keine Notwendigkeit zur Aggregation zu finden. Die unternehmensexternen Anlässe (Bilanzierung des Markenlizenzrechts, Berechnung einer Schadensbemessungsgrundlage, Verwendung des Markenlizenzrechts zur Kreditsicherung, Anrechnung des Markenlizenzrechts bei der Unternehmensbewertung für eine Börsenbewertung bzw. für den Unternehmensverkauf), die in 3.2.4 beschrieben wurden, verlangen einen finanzorientierten Markenlizenzwert, der sich erst aus der Aggregation der ergebniswirksamen Änderungen bei allen Stakeholdern ergibt (vgl. Abbildung 17). Die Berechnung der monetären Auswirkungen in Bezug auf den Konsumenten lässt sich nicht dadurch verbessern oder erleichtern, dass eine aggregierte verhaltenswissenschaftliche Größe verwendet wird. Vielmehr ist zu vermuten, dass die Aufschlüsselung in mehrere Dimensionen eine Abschätzung erleichtert.

Auch die lizenznehmerinternen Anwendungsanlässe (Markenlizenzmanagement, Markenlizenzcontrolling und Budgetierung), die in Punkt 3.2.4 beschrieben wurden, erfordern keine Aggregierung. Beim Markenlizenzmanagement werden bei der Generierung, Kommunikation, Messung und Abschöpfung des Wertes im verhaltenswissenschaftlichen Sinne eher die konkreten Stellhebel benötigt (also die Dimensionen des Wertes) und nicht eine aggregierte Größe. Bei den finanzorientierten Aspekten (z.B. Lizenzgebührentscheidung) ist wiederum ein finanzorientierter Markenlizenzwert notwendig, der sich erst aus der Aggregation der ergebniswirksamen Änderungen bei allen Stakeholdern ergibt (vgl. Abbildung 17) und bei dessen Berechnung eine aggregierte verhaltenswissenschaftliche Größe keine Vorteile erwarten lässt. Im Bereich des Markenlizenzcontrolling und der Budgetierung genügen ebenfalls einzelne verhaltenswissenschaftliche Dimensionen bzw. ein finanzorientierter monetärer Markenlizenzwert.

3.3.5 Ableitung des weiteren Forschungsbedarfs

Eine Betrachtung des weiteren Forschungsbedarfs schließt das Kapitel zum konsumentenorientierten Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht. Diese Diskussion wird dabei in Punkt 3.3.5.1 in isolierte Blöcke unterteilt. In Punkt 3.3.5.2 wird dann die Entscheidung für die hier verfolgte empirische Untersuchung dargelegt.

3.3.5.1 Isolierte Betrachtungen der einzelnen Ansatzpunkte

In Anlehnung an Abbildung 22 werden die isolierten Blöcke originärer Markenwert, Transferfilter und Markenlizenzfilter als Einflussfaktoren, sowie der konsumentenorientierte Markenlizenzwert als Output diskutiert.

Isolierte Betrachtung des Markenwissens und der originären Markenwerte

Die Forschung auf dem Gebiet des Markenwissens und des Markenwertes ist sehr weit fortgeschritten. So haben Bentele et al. eine dreistellige Zahl von möglichen Positionen, Ansätzen und Modellen zur Markenbewertung recherchiert (vgl. Bentele et al. 2003, S. 36). In Bezug auf den Markenlizenzwert liegen in diesem Kontext hinreichende Erkenntnisse vor.

Isolierte Betrachtung des Transferfilters

Die Transferfilterdiskussion erfolgte untergliedert in die beiden Unterkategorien Erfolgsfaktoren und Rückwirkungsfaktoren.

Auf dem Gebiet der markentransferspezifischen Erfolgsfaktoren wurden seit 1985 über 50 Studien zu diesem Thema veröffentlicht (vgl. Völckner 2003, S. 10). Die reine Identifizierung von Erfolgsfaktoren darf damit als sehr weit fortgeschritten angesehen werden. Darüber hinaus gibt es bereits Studien (z.B. Völckner 2003 und Zatloukal 2002), die die relative Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsfaktoren untereinander vergleichen. Insgesamt gesehen, sind die Erkenntnisse auf dem Gebiet der markentransferspezifischen Erfolgsfaktorenforschung als ausreichend zu bewerten.

Die markentransferspezifischen Rückwirkungen und ihre beeinflussenden Faktoren bildeten ebenfalls bereits den Inhalt einer Vielzahl von Studien (vgl. dazu die Ausführungen in Punkt 3.2.2.2.2 und 3.3.3.1.2). Die Rückwirkungen an sich wurden umfassend erfasst. In Bezug auf die Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren könnten sich jedoch noch einige weitere Erkenntnisse ergeben. Ein bisheriges Manko besteht in dem Vergleich der relativen Bedeutung der Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren untereinander.

Isolierte Betrachtung des Markenlizenzfilters

Die Markenlizenzfilterdiskussion wurde ebenfalls in die beiden Unterkategorien Erfolgsfaktoren und Rückwirkungsfaktoren untergliedert.

Auf dem Gebiet der Erfolgsfaktoren kann auf die Erkenntnisse in Bezug auf die markentransferspezifischen Erfolgsfaktoren zurückgegriffen werden. Bei der Identifizierung dieser Faktoren liegen insofern genügend Erkenntnisse vor. Auf dem Gebiet der Identifizierung von markenlizenzspezifischen Erfolgsfaktoren hat bisher lediglich Kutz (vgl. Kutz 2000 und 2004) einen empirischen Beitrag geleistet. Es ist daher anzunehmen, dass weitere Studien zusätzliche für die spezifische Situation der Markenlizenzierung relevante Faktoren liefern können. Ein weiterer Forschungsbedarf liegt auf dem Gebiet der Bestimmung der relativen Wichtigkeiten der einzelnen Faktoren untereinander. Es gibt bisher keine Studie, die die markentransfer- und markenlizenzspezifischen Faktoren zusammen diesbezüglich analysiert. Wie in Punkt 3.3.3.2.1 dargelegt wurde, ist anzunehmen, dass eine solche Untersuchung auch eine Unterschiedlichkeit in den relativen Gewichten der markentransferspezifischen Faktoren im Vergleich zur Markentransfersituation feststellen würde.

Auf dem Gebiet der Rückwirkungen und der Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren zeigt sich ein besonderes Forschungsdefizit. Bei den markentransferspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren wurde bereits eine kleine Forschungslücke identifiziert. Markenlizenzspezifische Rückwirkungen wurden bisher in der Literatur noch gar nicht adressiert. Es wurde weder untersucht, ob es sie gibt, worin sie bestehen und welche Faktoren sie in ihrer Stärke und Art beeinflussen. Erst nach der Klärung dieser Fragen, könnte für die Markenlizenzsituation im nächsten Schritt ein Vergleich der relativen Bedeutung aller markentransferspezifischen und markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren untereinander erfolgen.

Isolierte Betrachtung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht

Während die bisherigen Aspekte als Einflussfaktoren oder Inputfaktoren in Bezug auf den konsumentenorientierten Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht angesehen werden können, sind auf der Outputebene die unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) relevant (vgl. Punkt 3.3.4). Im Rahmen der Arbeit wurde hier eine umfangreiche Liste an Beurteilungsdimensionen erarbeitet. Zu klären sind jedoch Bedeutungsgesichtspunkte, die sich als innere und äußere Gewichte bezeichnen lassen können. Unter der inneren Gewichtung wird der in Punkt 3.3.4 dargelegte Aspekt verstanden, dass manche Beurteilungsdimensionen eine unterschiedliche Relevanz im Markenli-

zenzfall im Vergleich zur internen Umsetzung aufweisen (z.B. Auswirkungen von Rückwirkungen auf die Marke im Markenlizenzfall (indirekt) vs. Auswirkungen auf die Marke beim internen Markentransfer (direkte Wirkungen)). Unter der externen Gewichtung wird die relative Bedeutung der einzelnen Dimensionen untereinander bei der Beurteilung bzw. Bestimmung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht verstanden.

3.3.5.2 Bestimmung des zu verfolgenden Forschungsbereichs

Auf Basis der isolierten Blockbetrachtungen ergeben sich im Wesentlichen zwei weitere Forschungsrichtungen in Bezug auf den konsumentenorientierten Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht. Zum einen können etwaige Forschungslücken hinsichtlich einzelner Einflussfaktoren und Outputfaktoren geschlossen werden. Zum anderen sollte versucht werden, den Zusammenhang und das Zusammenspiel der Größen zu beschreiben.

In Bezug auf den zweiten Gesichtspunkt könnte zum Beispiel die Zielsetzung der Komplexitätsreduktion hinsichtlich der Vielzahl der identifizierten Einflussvariablen, Outputvariablen und Beziehungen zwischen diesen Variablen verfolgt werden. Hier sollen im Rahmen einer exploratorischen Faktorenanalyse die vorgegebenen Variablen bzw. die zwischen ihnen vorliegenden Beziehungen auf wenige dahinter stehende latente Faktoren reduziert werden. Es wird also das Ziel der Strukturerkennung verfolgt (vgl. Hüttner/Schwarting 1999, S. 383).

Auf Basis eines fest spezifizierten Messmodells (festgelegte Zahl der latenten Variablen und spezifizierte Zuordnung zwischen latenten und beobachtbaren Variablen) könnte zudem eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt werden, um die Messung darzustellen und die Güte der Messung zu beurteilen. Es wird also das Ziel der Strukturüberprüfung verfolgt (vgl. Homburg/Pflesser 1999a, S. 415f.).[92]

Weiterhin kann die Kausalanalyse (vgl. dazu die grundlegenden Arbeiten von Jöreskog 1973 und 1978; Jöreskog/Sörbom 1979 und 1982 und im Bereich der Anwendung der Kausalanalyse im Marketing Bagozzi 1980 und 1982) als multivariates Verfahren verwendet werden, um auf der Basis von empirisch gemessenen Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen zugrunde liegenden latenten (nicht direkt beobachtbaren) Variablen ziehen zu können (vgl. Homburg 1989, S. 2).[93]

---

[92] In der Literatur wird die Auffassung vertreten, dass die konfirmatorische Faktorenanalyse als Methode der zweiten Generation leistungsfähiger als die exploratorische Faktorenanalyse (Methode erster Generation) ist (vgl. Jöreskog 1967 und 1969).

[93] Die besondere Stärke der Kausalanalyse besteht dabei in der Berücksichtigung und Abbildung von komplexen Dependenzstrukturen, wie z.B. wechselseitigen Abhängigkeiten und kausalen Ketten (vgl. Homburg/Pflesser 1999b, S. 636; Wiedmann/Ludewig/Böcker 2004, S. 5).

Bezogen auf die Situation des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht müsste die Anwendung der Methoden folgendermaßen verstanden werden. Das Ziel ist in der Ableitung und Bestätigung eines Messmodells (das sowohl für die Markenlizenzsituation als auch für die interne Markenerweiterung anwendbar ist) bzw. getrennter Messmodelle (eines für die Markenlizenzsituation und eines für die interne Markenerweiterung) zu sehen. Auf Basis dieses/r Messmodells/-modelle können dann jeweils für die Markenlizenzsituation und die interne Markenerweiterung Inputvariablen in Bezug auf das jeweilige ursprüngliche Markenwissen und Wissen zu Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen beim Konsumenten erhoben und eingegeben werden. Als Outputvariablen werden dann die jeweiligen Reaktionen der Konsumenten auf die Markenlizenzierung und die eigene markenbezogene Umsetzung ermittelt, die in ihrer Differenz den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht bilden.

Eine zwingende Vorraussetzung für die Untersuchung des Zusammenhanges und Zusammenspiels besteht darin, dass alle möglichen relevanten Größen bereits identifiziert wurden. Sollten diese Ergebnisse nicht vorliegen, besteht die Gefahr eines GIGO-Effektes (Garbage-In-Garbage-Out).

Auf dem Gebiet des Markenwertes, bei den markentransferspezifischen Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren sowie den Beurteilungsdimensionen für die konsumentenorientierten Reaktionen können die bisherigen Forschungsergebnisse als zumindest ausreichend beurteilt werden.

Die Studie von Kutz (vgl. Kutz 2000 und 2004) bildet zumindest einen ersten Schritt in Richtung der markenlizenzspezifischen Erfolgsfaktoren. Hier sollten jedoch weitere empirische Untersuchungen folgen.

Die zentrale Forschungslücke liegt aber bei den markenlizenzspezifischen Rückwirkungen, die bisher empirisch noch nicht untersucht wurden. Diese Lücke verhindert im Wesentlichen eine sinnvolle Untersuchung in Bezug auf den Zusammenhang und das Zusammenspiel. Daher sollen im Sinne einer schrittweisen Forschung die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen in der Folge das Zentrum der weiteren Untersuchungen bilden.

3.4 Betrachtung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

In Punkt 3.4 bildet im Anschluss an eine Diskussion *was unter markenlizenzspezifischen Rückwirkungen zu verstehen ist* (**zehnte Forschungsfrage**) (Punkt 3.4.1), die Frage, *wo markenlizenzspezifische Rückwirkungen auftreten (Ansatzpunkte der Rückwirkungen)* (**elfte Forschungsfrage**) einen ersten thematischen Schwerpunkt (Punkt 3.4.2). Darauf folgend werden *mögliche Auswirkungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beschrieben (Richtung und Stärke)* (**zwölfte Forschungs-**

frage) (Punkt 3.4.3) und *Ursachen und beeinflussende Faktoren für das Auftreten der Rückwirkungen* (**dreizehnte Forschungsfrage**) (Punkt 3.4.4) thematisiert. Den Abschluss bildet in Punkt 3.4.5 ein Ablaufmodell, das die Frage nach der *Struktur des Auftretens der Rückwirkungen verdeutlicht* (**vierzehnte Forschungsfrage**) und welches die Grundlage für die empirische Untersuchung im vierten Kapitel bildet.

3.4.1 Definition von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Unter Rückwirkungen von Markentransfers werden die Veränderungen der ursprünglichen Einstellungen und Überzeugungen eines Konsumenten bezüglich einer Marke verstanden, die sich sowohl in Image- und Markenstärkewerten als auch in einem veränderten Kaufverhalten widerspiegeln (vgl. Park/McCarthy/Milberg 1993, S. 28).

Wie in Punkt 3.4.2 dargelegt wird, ist es in der Markenlizenzsituation sinnvoll, die hier spezifischen Rückwirkungen nicht nur auf die Marke (und damit indirekt auf alle Produkte unter der Marke), sondern auch direkt auf das Lizenzprodukt zu beziehen.

In Anlehnung an die Definition für markentransferspezifische Rückwirkungen (vgl. Park/McCarthy/Milberg 1993, S. 28) und diesen Gedankengang können unter markenlizenzspezifischen Rückwirkungen Veränderungen der ursprünglichen Einstellungen und Überzeugungen eines Konsumenten bezüglich einer (Lizenz-)marke und des Lizenzproduktes verstanden werden, die ihren spezifischen Ursprung alleinig in der Markenlizenzsituation haben und die sich sowohl in Image- und Markenstärkewerten, in der Produktbeurteilung als auch in einem veränderten Kaufverhalten widerspiegeln.

3.4.2 Ansatzpunkte der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Im Gegensatz zur Markentransfersituation mit markentransferspezifischen Rückwirkungen die direkt nur auf die Marke wirken, wird an dieser Stelle postuliert, dass in Markenlizenzsituationen neben diesen markentransferspezifischen Rückwirkungen auch markenlizenzspezifische Rückwirkungen auftreten, die sowohl an der Marke als auch am Produkt ansetzen (vgl. Abbildungen 28 und 29).

Bei einem reinen Markentransfer (vgl. Abbildung 28) (bzw. einer Markenlizenzierung, die als reiner Markentransfer wahrgenommen wird) können sich negative (bzw. positive) Situationen ergeben, in denen beispielsweise das neue Transferprodukt floppt (bzw. in denen durch das neue Produkt neue Impulse entstehen). Diese Situationen in Bezug auf den konkreten Markentransfer können sodann als Ursache für das Entstehen von markentransferspezifischen Rückwirkungen gesehen werden, z.B. in der Form eines Badwilltransfers auf das Markenimage durch den Flop des Transferproduktes (vgl. Keller 2003, S. 591) (bzw. in der Form einer Revitalisierung der Marke (vgl. Keller 2003, S. 589f.)). Diese markentransferspezifischen Rückwirkungen wer-

den direkt nur bei der Marke wirksam. Erst indirekt wirken sie dann auch bei allen Produkten unter der Marke, unter anderem auch bei dem neuen Transferprodukt (vgl. Keller 2003, S. 593). Insofern bezieht sich die Definition der markentransferspezifischen Rückwirkungen (vgl. Park/McCarthy/Milberg 1993, S. 28) primär auf die Marke. Der Markentransfer auf das neue Produkt ist Auslöser für die direkten Rückwirkungen bei der Marke, die dann in der nächsten Stufe bei allen Produkten unter der Marke wirksam werden.

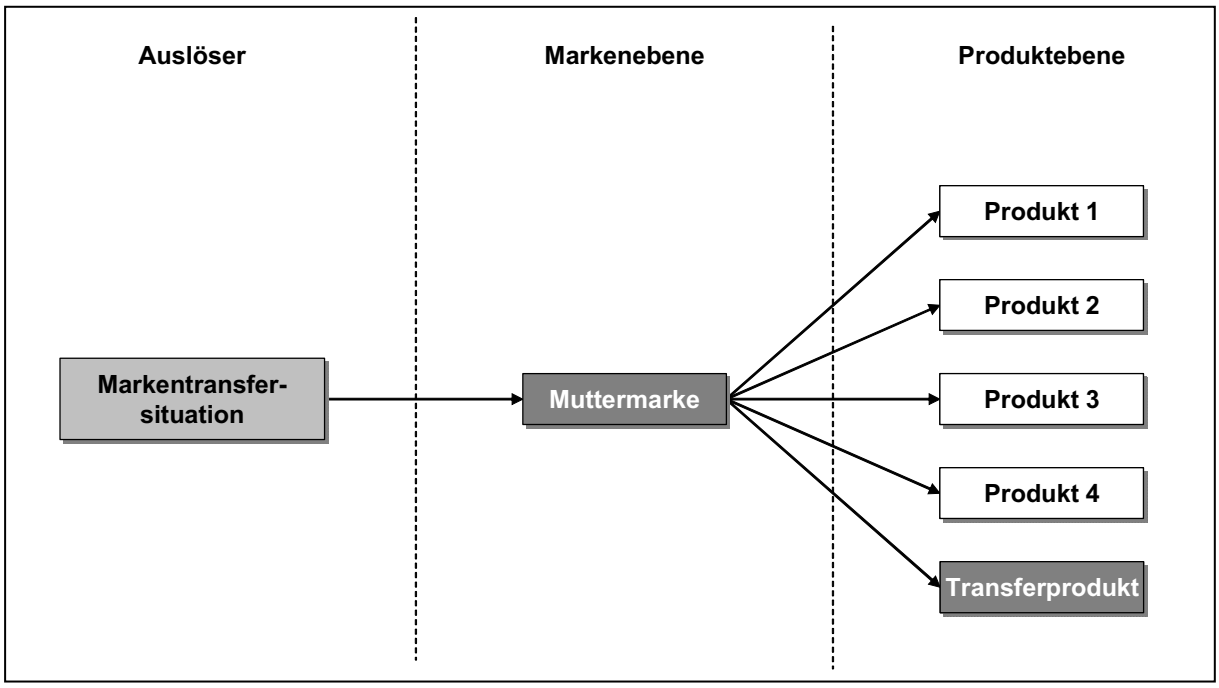


Abbildung 28: Ansatzpunkte für Rückwirkungen bei einem Markentransfer

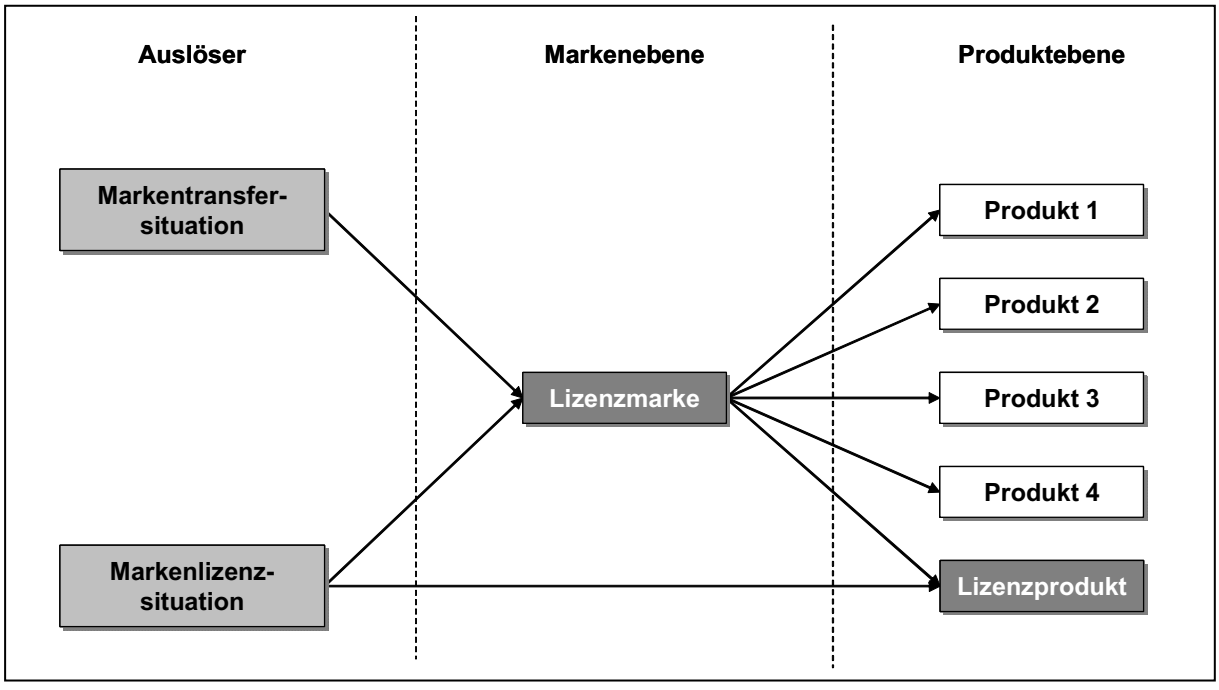


Abbildung 29: Ansatzpunkte für Rückwirkungen bei einer Markenlizenzierung

Im Falle der Markenlizenzierung kommt das Produkt als weiterer zentraler bzw. direkter Ansatzpunkt hinzu (vgl. Abbildung 29). Im Hinblick auf den innewohnenden Markentransfer lässt sich dieselbe Argumentation wie bei den markentransferspezifischen Rückwirkungen auf die Marke anführen.

Eine Besonderheit zeigt sich aber bei den markenlizenzspezifischen Rückwirkungen. In der Markenlizenzsituation ist nicht der eigentliche Markentransfer der Auslöser der Rückwirkungen, sondern die konkrete Lizenzsituation selber. Diese Rückwirkungen setzen sowohl direkt bei der Marke an und insofern indirekt an allen Produkten unter der Marke (inklusive dem Lizenzprodukt) als auch direkt am Lizenzprodukt. Die Einsicht der Kunden, dass eine konkrete Markenlizenzierung vorliegt (Auslöser) kann eine Besser- oder Schlechterbewertung der Marke (und damit aller unter der Marke angebotenen Produkte) aber auch des Lizenzproduktes im direkten Sinne bewirken.

3.4.3 Wirkungsdimensionen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

In Anlehnung an die Diskussion von Kaufmann/Kurt (vgl. Kaufmann/Kurt 2005) können markentransferspezifische Rückwirkungen vor allem anhand der Dimensionen Art (Wirkungsrichtung) und Stärke unterschieden werden. Diese Charakterisierung der Rückwirkungen kann auch auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen übertragen werden.

Art bzw. Wirkungsrichtung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

In Anlehnung an die bisherige Transferliteratur können sowohl positive als auch negative Rückwirkungen unterschieden werden (vgl. beispielsweise die Ausführungen in Kaufmann/Kurt 2005; Keller 2003, S. 360ff.; Tabelle 18 und die entsprechende Ausführungen in Punkt 2.2.2).

Diese beiden Wirkungsrichtungen sind auch in Bezug auf markenlizenzspezifische Rückwirkungen zu vermuten, was anhand selbst gewählter Beispiele gezeigt werden soll. Dabei können je nach Wirkungsrichtung und Ansatzpunkt vier Situationen unterschieden werden, wie in Abbildung 30 gezeigt wird. Jede Situation kann bezüglich der Vertragspartner beschrieben werden und danach, ob die Rückwirkungen bei den Vertragspartnern direkt oder indirekt wirken.[94]

[94] Rückwirkungen auf Produktebene wirken direkt beim Lizenznehmer und über die Erfolgsbeteilung indirekt beim Lizenzgeber. Auf Markenebene wirken sie direkt beim Lizenzgeber (Markenrechtsinhaber) und über die Markenstärke indirekt beim Lizenznehmer.

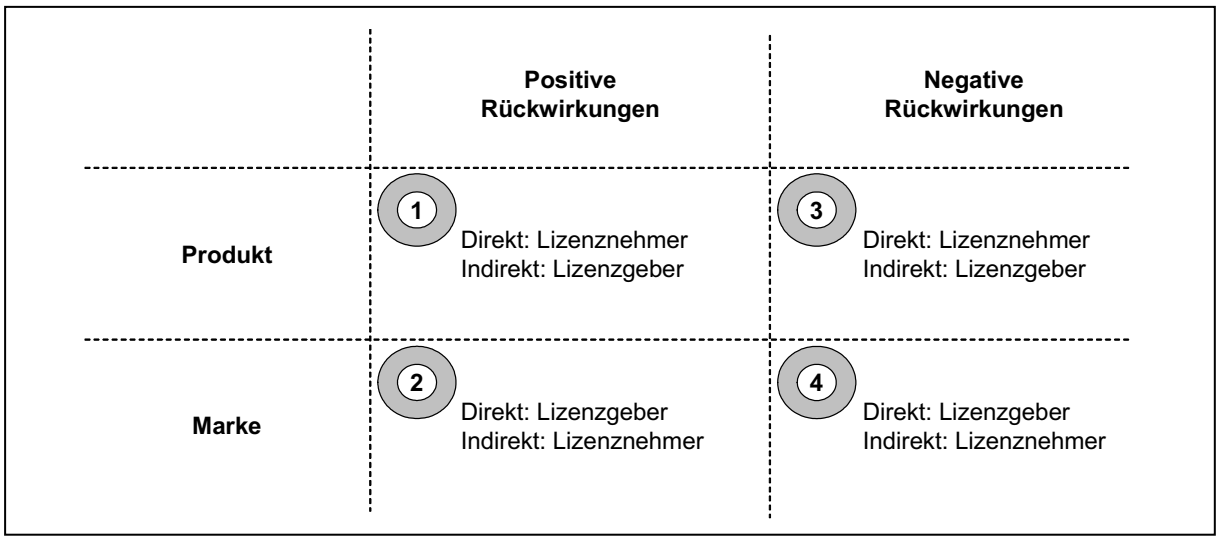


Abbildung 30: Wirkungsrichtungen und Ansatzpunkte von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Als Beispiel für die erste und zweite Situation (positive Rückwirkungen beim Produkt und der Marke) kann eine fiktive Markenlizenzierung zwischen Joop (Lizenzgeber) und Rodenstock (Lizenznehmer) in Bezug auf eine Sportsonnenbrillenlinie gelten. Wissen die Konsumenten von dieser Markenlizenzkonstellation (Auslöser) könnten positive markenlizenzspezifische Rückwirkungen beim Produkt und bei der Marke entstehen. Wenn die Kunden davon ausgehen, dass Joop im Rahmen der Lizenzvereinbarung zumindest ein Mitspracherecht beim Design besitzt, ist die Designkompetenz von Joop auch bei der Markenlizenz gewahrt. Das Produkt könnte dadurch besser beurteilt werden, dass die Konsumenten die technische Kompetenz von Rodenstock im Bereich von Sonnenbrillen besser einschätzen. Es findet also eine Besserbewertung in Bezug auf die Produktqualität statt. Diese positiven markenlizenzspezifischen Rückwirkungen werden direkt bei Rodenstock wirksam, die als Lizenznehmer direkt von der Produktbesserbewertung profitieren, die den Verkauf der Sonnenbrillen erleichtern würde. Indirekt wirkt diese Rückwirkung auf Produktebene auch bei Joop, da der Lizenzgeber im Rahmen der Lizenzvereinbarung typischerweise in Form einer Gebühr als Prozentsatz vom Umsatz oder als Betrag auf jedes hergestellte Stück am Erfolg des Lizenzproduktes beteiligt ist (vgl. zur Berechnung der Lizenzgebühr beispielsweise Auer/Diederichs 1993, S. 149.; Binder 1997, S. 194; Weihermüller 1982, S. 126f.).

Auf Markenebene kann sich für die Marke Joop eine Verbesserung in der Beurteilung dadurch ergeben, dass die Kunden die Wahrnehmung aufbauen, dass das Unternehmen Joop in vielen Bereichen, die eine technische Kompetenz voraussetzen, mit jeweils erfahrenen Anbietern von hochwertigen Produkten zusammenarbeitet. Diese Verbesserung in der Bewertung der Marke Joop schlägt sich direkt beim Lizenzgeber und Markenrechtsinhaber Joop nieder und indirekt auch bei Rodenstock, da die Mar-

ke als Bestandteil der Lizenzvereinbarung je gerade ein wesentlicher Erfolgsgarant für das Lizenzprodukt sein soll.

Als Beispiel für die dritte und vierte Situation (negative Rückwirkungen in Bezug auf das Produkt und die Marke) kann eine fiktive Markenlizenzierung zwischen Merck (Lizenzgeber) und einem unbekannten chinesischen Pharmaunternehmen (Lizenznehmer) im Hinblick auf ein Herzmedikament gelten. Wissen die Konsumenten von dieser Markenlizenzkonstellation (Auslöser) könnten negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen in Bezug auf das Produkt und die Marke entstehen. Die Unsicherheit über den bisher unbekannten chinesischen Hersteller (die sich nicht zuletzt auch durch „Country of origin"-Effekte erklären lässt (vgl. dazu z.B. Askegaard/Ger 1998; Papadopoulos/Heslop 1993)) kann sich in einer Unsicherheit und Schlechterbewertung des Herzmedikaments niederschlagen, die direkt auf den Lizenznehmer im Sinne einer Erfolgsverminderung wirkt und indirekt auf den Lizenzgeber über die Erfolgsbeteilung.

Diese negativen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen können zudem auch bei der Lizenzmarke entstehen, wenn die Konsumenten ihre Unsicherheit und Schlechterbewertung im Sinne eines „Merck kann man nicht mehr vertrauen" auf die Marke übertragen. Dies wirkt direkt beim Markeneigentümer (Lizenzgeber) und indirekt über die Verbindung Marke beim Lizenznehmer.

Stärke von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Als zweite Wirkungsdimension der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen kann die Stärke bezeichnet werden. So sind die Rückwirkungen nicht nur nach ihrer Richtung sondern auch anhand ihrer Stärke zu unterscheiden.

So kann beispielsweise in Bezug auf Situation 1 aus Abbildung 30 angenommen werden, dass die Besserbewertung des Lizenzproduktes (positive markenlizenzspezifische Rückwirkung) umso stärker ausfällt, je höher die technische Kompetenz des Lizenznehmers von den Konsumenten eingeschätzt wird.

Analog kann die Schlechterbewertung des Lizenzproduktes in Situation 3 aus Abbildung 30 (negative markenlizenzspezifische Rückwirkung) umso stärker ausfallen, je unbekannter der Lizenznehmer des Medikamentes den Konsumenten ist, bzw. im Hinblick auf die „Country of origin"-Effekte (vgl. dazu z.B. Askegaard/Ger 1998; Papadopoulos/Heslop 1993) je negativer die Assoziationen der Konsumenten in Bezug auf das Herkunftsland des Lizenznehmers sind.

3.4.4 Ursachen und beeinflussende Faktoren der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

In den folgenden beiden Abschnitten werden zum einen die Markenfunktionen aus Konsumentensicht als generelle Erklärung für das Auftreten von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen diskutiert (Punkt 3.4.4.1). Zum anderen werden in Punkt 3.4.4.2 mögliche Einflussgrößen auf die Wirkungsrichtung und -stärke erläutert.

3.4.4.1 Markenfunktionen aus Konsumentensicht als Ursache der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Als Ursache für das Auftreten von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen kann auf die Funktionen zurückgegriffen werden, die Marken für Konsumenten einnehmen.

Der Konsument trifft auf ein Produkt, das mit einer bestimmten Marke gekennzeichnet ist. Ist ihm das Vorliegen der Markenlizenzkooperation nicht bekannt, so erfüllt die Marke für ihn die typischen Markenfunktionen unter der Annahme, dass das Unternehmen hinter dem Produkt steht, das Eigentümer des Markenrechts ist. Diese Markenfunktionen umfassen die

- Orientierungsfunktion (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9),
- Entlastungs-/Informationsfunktion (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 284),
- Vertrauensfunktion (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9f.),
- Qualitätssicherungsfunktion (vgl. Keller 2003, S. 9),
- Effizienzfunktion (vgl. Kaas 1990a, S. 265),
- Identifikationsfunktion (vgl. Biel 2001, S. 69; Bugdahl 1998, S. 6),
- Prestigefunktion (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 11f.) und
- Sinnstiftungsfunktion (vgl. Bauer 1996, S. 2ff.; Lambrecht 2003, S. 95).

Nimmt der Konsument nun die Markenlizenzkooperation wahr, erfährt er, dass ein anderes Unternehmen (der Lizenznehmer) hinter dem Lizenzprodukt steht, welches das Produkt mit einer fremden Marke anstelle einer eigenen Marke markiert hat. In diesem Zusammenhang ist zu hinterfragen, ob die Funktionen, die die Marke auf dem Lizenzprodukt für den Konsumenten wahrnimmt, durch diese Extrainformation beeinflusst werden, was dann wiederum die Ursache für die Auslösung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen darstellt.

In Bezug auf die *Orientierungsfunktion* hilft die Marke, eine Leistung oder ein Produkt innerhalb einer kurzen Zeit zu identifizieren und einem Hersteller zuzuordnen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9). Diese Funktion wird durch die Markenlizenzsitu-

ation beeinflusst. Nicht mehr die Marke ist Orientierungspunkt des Lizenzproduktes (Produktbeurteilung) sondern die Extrainformation. In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass sich bei einer Marke, die im großen Umfang mit Markenlizenzierungen arbeitet, die vom Konsumenten wahrgenommen werden, die Orientierungsfunktion verändert (Markenbeurteilung).

In ihrer *Entlastungsfunktion* gilt die Marke für den Konsumenten bei der Produktwahl und -beurteilung als Schlüsselinformation, die mehrere andere Informationen substituiert und bündelt (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 284). Diese Schlüsselinformationsrolle in Verbindung zu dem Markenrechtsinhaber entwickelt sich über einen gewissen Zeitraum hinweg. Wissen die Konsumenten nun, dass die Marke in der konkreten Lizenzsituation von einem anderen Unternehmen verwendet wird, ist anzunehmen, dass die aufgebauten Schlüsselinformationsassoziationen vom Konsumenten nicht vollständig auf das Lizenzprodukt angewendet werden (Produktbeurteilung). Gleichzeitig darf vermutet werden, dass sich die Schlüsselinformationsrolle der Marke verändert (Markenbeurteilung), wenn diese häufig, für den Konsumenten wahrnehmbar, für Markenlizenzierungen verwendet wird.

Aus Risikoverminderungsgesichtspunkten gibt es zwei Funktionen, die die Marke einnimmt. Der Marke wird durch ihre Bekanntheit, Kompetenz und Identität Vertrauen geschenkt (*Vertrauensfunktion*). Bei der Beurteilung von Produkten oder Anbietern ist der Nachfrager bei vielen Eigenschaften auf Vertrauen angewiesen. Aufgrund von bisherigen Erfahrungen wird dieses mit der Markierung auch in gewissem Maße dem neu zu beurteilenden Produkt entgegengebracht (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9f.). Eng verbunden mit dem Vertrauensgedanken kann die Marke ebenfalls als ein Signal für eine bestimmte Leistungsqualität aufgefasst werden. Mit ihr wird eine Sicherheit in Bezug auf ein bestimmtes Qualitätsniveau assoziiert. Sie übernimmt daher eine *Qualitätssicherungsfunktion* (vgl. Keller 2003, S. 9). Hinsichtlich der Vertrauens- und Qualitätssicherungsfunktion kann dieselbe Argumentation wie bei der Entlastungsfunktion angewendet werden. Die Marke als Vertrauens- und Qualitätssicherungsinformation hat sich über einen gewissen Zeitraum hinweg typischerweise in Bezug auf ein Unternehmen entwickelt, von dem die Konsumenten annehmen, dass es hinter der Marke steht. Insofern ist zumindest zu hinterfragen, ob die aufgebauten Vertrauens- und Qualitätssicherungsinformationsassoziationen vom Konsumenten vollständig auf das Lizenzprodukt übertragen werden (Produktbeurteilung), wenn die Konsumenten erfahren, dass ein anderes Unternehmen hinter dem Produkt steht. Gleichzeitig darf angenommen werden, dass sich die Vertrauens- und Qualitätssicherungsrolle der Marke verändert (Markenbeurteilung), wenn diese häufig, für den Konsumenten wahrnehmbar, für Markenlizenzierungen verwendet wird.

Die bisher diskutierten Funktionen bewirken alle eine Reduktion des Such- und Informationsaufwandes, bzw. aus transaktionskostentheoretischer Sicht eine Verminderung der Such- und Informationskosten. Folgt man dieser Auffassung, werden Markenprodukte im Vergleich zu ihren unmarkierten Pendants günstiger, da letztlich die Summe aus Preis und Transaktionskosten kaufverhaltensrelevant ist (vgl. Kaas 1990, S. 265). In diesem Zusammenhang kann einer Marke eine *Effizienzfunktion* in Bezug auf den Such- und Informationsaufwand zugesprochen werden. Durch die beschriebenen möglichen Veränderungen der Funktionen im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Markenlizenzsituation würde sowohl die Effizienzfunktion der Marke in Bezug auf das konkrete Lizenzprodukt (Produktbeurteilung) als auch im Allgemeinen (Markenbeurteilung) verändert werden.

In einer weiteren Funktion übt die Marke für den Kunden eine identitätsstiftende Wirkung im Sinne einer Selbstdarstellung aus (*Identifikationsfunktion*). Vor allem durch Marken, die physisch auf benutzten Produkten sichtbar sind (z.B. Kleidung, Zigaretten, Autos), versucht der Käufer, das Image der Marken auf sich selber zu übertragen und so seine Persönlichkeit zu bestätigen oder zu stärken (vgl. Biel 2001, S. 69; Bugdahl 1998, S. 6). Die Selbstdarstellung ist eine Art nach innen gerichtete Identifikation. Gleichzeitig erfüllt die Marke eine nach außen gerichtete Identifikation, wenn durch die Wahl der Marken eine Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen zum Ausdruck gebracht wird. Es sind durchaus Situationen denkbar, in denen die wahrgenommene Markenlizenzsituation einen Einfluss auf die Identifikationsfunktion hat. Beispielsweise steht der Markenname Ben & Jerry’s nicht nur für Eiscreme, sondern auch für ein Unternehmen, das einen hohen sozialen und ökologischen Anspruch aufweist. Es darf angenommen werden, dass neben den Eisabsatzmengen, die aus reinen Geschmacksgründen verkauft werden, auch Absatzmengen bestehen, die auf das soziale und ökologische Engagement des Unternehmens zurückzuführen sind. Die Kunden identifizieren sich mit den Werten der Marke und nutzen sie, um sich selber zu bestätigen bzw. ihre Zugehörigkeit zu Gleichgesinnten auszudrücken. Sollte nun der Markenname (für den Kunden wahrnehmbar) für beispielsweise ein Keksprodukt an einen Hersteller lizenziert werden, der im sozialen und ökologischen Sinne sehr umstritten ist, kann die Identifikationsfunktion der Marke in Bezug auf das konkrete Lizenzprodukt (Produktbeurteilung) bzw. im Allgemeinen (Markenbeurteilung) negativ beeinflusst werden. Bei dem Beispiel wurden mögliche negative Rückwirkungen diskutiert. Gleichwohl sind auch Beispiele denkbar, die zu positiven Rückwirkungen führen. Es geht bei der Identifikationsfunktion lediglich darum zu zeigen, dass durch das Vorliegen der Markenlizenzsituation Rückwirkungen im Allgemeinen entstehen können. In Bezug auf die Selbstbestätigung eines Konsumenten sind dabei nur individuelle Beurteilungen relevant. Geht es um die Identifikation im Sinne einer Zugehörig-

keit zu sozialen Gruppen, muss neben der individuellen Beurteilung auch die Beurteilung der Lizenzsituation durch die soziale Gruppe einbezogen werden.

Die *Prestigefunktion* weist eine enge Verwandtschaft zur Identifikationsfunktion auf. Hier wird das Ziel verfolgt, Prestige im jeweiligen sozialen Umfeld zu erlangen bzw. zum Ausdruck zu bringen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 11f.). Wie bei der Identifikationsfunktion sind durchaus Situationen denkbar, in denen die wahrgenommene Markenlizenzsituation einen Einfluss auf die Prestigefunktion ausübt. Als ein Beispiel kann die Premiumuhrenmarke A. Lange & Söhne dienen. Würde eine Markenlizenz an einen unbekannten Kugelschreiberhersteller in Indien für die Marke (wahrnehmbar für die Kunden) vergeben werden, kann dies zu negativen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen führen. Der Ort Glashütte in Sachsen ist eine der wesentlichen Assoziationen in Bezug auf die Marke. So ist beispielsweise der Ort als Zusatz zum Markennamen auf den Uhren sichtbar. Eine Markenlizenz an einen unbekannten Hersteller, der nicht nur nicht aus Glasshütte kommt, sondern zudem aus einem Land, das bei der Herstellung von Luxusartikeln eine geringe Reputation aufweisen dürfte, kann in diesem Kontext die Prestigefunktion in Bezug auf das konkrete Lizenzprodukt (Produktbeurteilung) und die Marke im Allgemeinen (Markenbeurteilung) negativ verändern. Auch hinsichtlich der Prestigefunktion sind wiederum Situationen denkbar, in denen positive Rückwirkungen entstehen. Bei dem Ziel des Konsumenten, Prestige zu erlangen, muss neben der individuellen Beurteilung der Markenlizenzsituation auch die Beurteilung der Lizenzsituation durch das soziale Umfeld im Sinne einer sozialen Erwünschtheit einbezogen werden.

Im Rahmen der *Sinnstiftung* nimmt die Marke eine Funktion ein, die früher Religionen und daraus ableitbare Wertesysteme erfüllt haben. In einer Welt, in der die großen religiösen oder weltanschaulichen Sinnentwürfe an Bedeutung verlieren, suchen und finden die jeweiligen Konsumenten ihren Sinn im Konsum von Marken (vgl. Bauer 1996, S. 2ff.; Lambrecht 2003, S. 95). Ohne ein konkretes Beispiel zu entwickeln, sind wie bei der Identifikations- und Prestigefunktion analog Situationen denkbar, in denen die Wahrnehmung der Markenlizenz die Sinnstiftung der Marke in Bezug auf das Lizenzprodukt (Produktbeurteilung) und die Marke im Allgemeinen (Markenbeurteilung) beeinflussen kann.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass bei allen Markenfunktionen aus Konsumentensicht Änderungen auftreten können, wenn der Konsument die Markenlizenzkooperation anstelle einer „normalen“ (also internen) Markenerweiterung wahrnimmt. Diese Änderungen stellen wiederum die Ursache für die Auslösung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen dar.

3.4.4.2 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren

Wurden im letzten Abschnitt Änderungen in den konsumentenbezogenen Markenfunktionen als Ursache von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen diskutiert, behandelt der vorliegende Abschnitt nun die Faktoren, die die Rückwirkungsstärke und -richtung beeinflussen.

So wurde beispielsweise bei der Identifikationsfunktion der Marke Ben & Jerry's postuliert, dass eine Markenlizenzierung mit einem in Bezug auf soziale und ökologische Werte fragwürdigen Kekshersteller negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen hervorrufen kann. Eine Änderung in der Identifikationsfunktion ist Ursache für die Rückwirkung. Faktoren, die nun die Richtung und Stärke dieser Rückwirkungen beeinflussen, können z.B. die Werte des Lizenznehmers sein. Je unsozialer der Lizenznehmer ist, desto negativer (Richtung und Stärke) fallen die Rückwirkungen aus. Ähnliches gilt bei der Prestigefunktion in Bezug auf das Beispiel mit A. Lange & Söhne. Je negativer der Hersteller bzw. das Herstellerland beurteilt werden (Einflussfaktoren), desto negativer (Richtung und Stärke) fallen die Rückwirkungen aus, die durch eine Änderung der Prestigefunktion (Ursache) erklärt werden können.

Das Ziel an dieser Stelle ist es, aufbauend auf einer Systematik von Ansatzpunkten mögliche markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren zu identifizieren. Es ist nicht das Ziel, genaue Hypothesen hinsichtlich dieser Faktoren und deren Einfluss auf die Wirkungsrichtung und -stärke abzuleiten, die dann innerhalb einer empirischen Untersuchung überprüft werden. Im Rahmen der Empirie dieser Arbeit stehen vielmehr die Fragen im Mittelpunkt, ob es Rückwirkungen gibt, wo diese ansetzen (Produkt oder Marke) und welche Richtung diese haben (positiv oder negativ). Eine genauere Untersuchung zu den markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren sollte insofern den Gegenstand folgender Arbeiten bilden.

Wie in Punkt 3.4.5 dargelegt wird, ist eine zwingende Voraussetzung für das Auftreten von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen, dass die Konsumenten die Lizenzsituation auch als solche wahrnehmen. Sie wissen also, dass ein Lizenzgeber die Marke zur Verfügung stellt und der Lizenznehmer in weiten Teilen für das Lizenzprodukt verantwortlich ist (vgl. Binder 2001a, S. 393).

In der Lizenzsituation beurteilt der Konsument dann als Gesamtpaket die Lizenzmarke und das Lizenzprodukt unter der Extrainformation, dass der Lizenzgeber und der Lizenznehmer involviert sind (vgl. Abbildung 31). Insofern können mit dem Konsumenten, dem Lizenzgeber, dem Lizenznehmer, der Lizenzmarke und dem Lizenzprodukt fünf einzelne mögliche Ansatzpunkte für markenlizenzspezifische Rückwirkungen identifiziert werden. Neben diesen einzelnen Ansatzpunkten gibt es in Bezug

auf die Aspekte Lizenzgeber, Lizenznehmer, Lizenzmarke und Lizenzprodukt sechs mögliche Zweierkombinationen in denen der jeweilige Fit zwischen zwei Größen untersucht wird.[95]

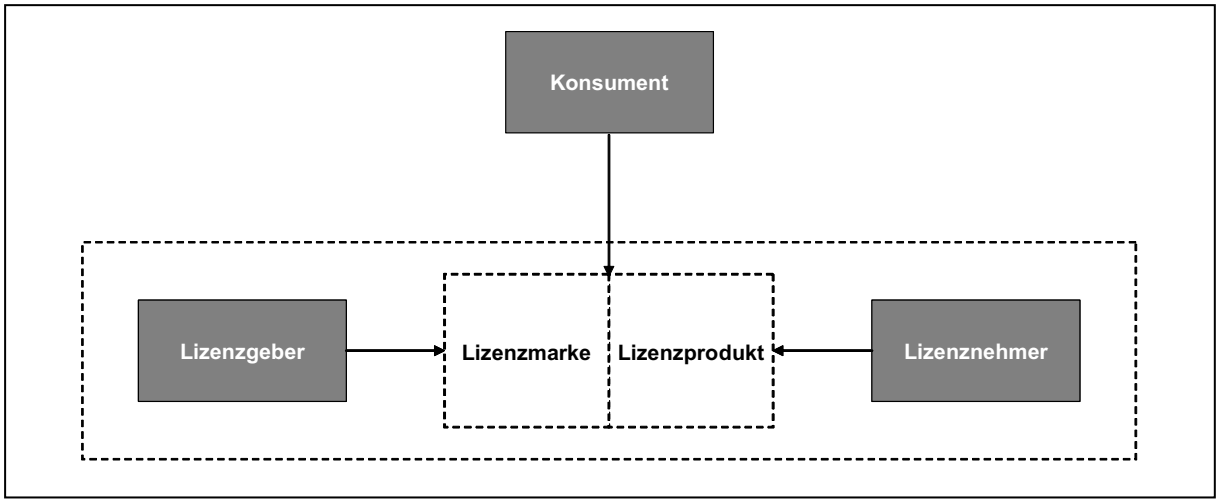


Abbildung 31: Ansatzpunkte für markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren

Die diskutierten Faktoren lehnen sich in den meisten Fällen direkt oder zumindest indirekt an den markentransferspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren an (vgl. Punkt 3.2.2.2.2 und 3.3.3.1.2). Im Rahmen der Betrachtung des Ansatzpunktes Konsument wird zusätzlich auf die Markentransfererfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen. In den übrigen anderen Fällen werden die Faktoren sachlogisch abgeleitet. Tabelle 26 fasst die betrachteten Faktoren zusammen.

3.4.4.2.1 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren - Isolierte Ansatzpunkte in Bezug auf die Beurteilung durch den Konsumenten

In Bezug auf den ersten einzelnen Ansatzpunkt **Lizenzmarke** können fünf mögliche Faktoren von Bedeutung sein. Der erste Faktor „*Abstraktionsniveau der Marke vom Markenrechtsinhaber*“ lehnt sich indirekt an dem markentransferspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktor „Abstraktionsniveau des Images“ (vgl. Kaufmann/Kurt 2005; Kim/Lavack/Smith 2001; Loken/John 1993) an. Ist eine Marke und ihr Markenimage in den Köpfen der Konsumenten sehr stark mit einem bestimmten

[95] Insofern besteht eine Analogie zu den Ansatzpunkten der markentransferspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren. In Tabelle 19 werden die Charakteristika des Transferproduktes, der Muttermarke und der Konsumenten als die drei einzelnen Einflussfaktorengruppen untersucht. Analog sind in der Markenlizenzsituation das Lizenzprodukt, die Lizenzmarke und der Konsument von Relevanz. Durch die Extrainformation sind die einzelnen Aspekte Lizenzgeber und Lizenznehmer zusätzlich zu betrachten, also insgesamt fünf einzelne Einflussfaktorengruppen. Beim Markentransfer kommt der Fit zwischen den Größen Transferprodukt und Muttermarke hinzu (vgl. Tabelle 19). In der Markenlizenzsituation gibt es in Bezug auf die Aspekte Lizenzgeber, Lizenznehmer, Lizenzmarke und Lizenzprodukt sechs mögliche Zweierkombinationen in denen der jeweilige Fit zwischen zwei Größen untersucht wird. In der Markentransfersituation sind also insgesamt vier einzelne und kombinierte Einflussfaktorengruppen zu betrachten (vgl. Tabelle 19). In der Markenlizenzsituation erhöht sich die Zahl der Gruppen auf elf.

Unternehmen verbunden, kann dies unter Umständen dazu führen, dass die Rückwirkungen auf das Produkt und die Marke umso stärker ausfallen, wenn der Konsument den „fremden“ Lizenznehmer wahrnimmt, da die Orientierungsfunktion der Marke verletzt wird. Der erste Faktor kann somit auch als „Stärke der Verbundenheit von Marke und Markenrechtsinhaber“ umschrieben werden.

Mögliche markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren
Ansatzpunkt Lizenzmarke
Abstraktionsniveau der Marke vom Markenrechtsinhaber
Historie der Marke in Bezug auf Markenlizenzierungen
Markenstärke
Branding-Strategie
Art der Marke
Ansatzpunkt Lizenzprodukt
Erfolg des Lizenzproduktes
Abstraktionsniveau des Produktes vom Hersteller
Historie der Produktkategorie in Bezug auf Markenlizenzierungen
Relevanz der Marke in der Produktkategorie
Art des Produktes
Ansatzpunkt Lizenzgeber
Historie des Lizenzgebers in Bezug auf Markenlizenzierungen
Unternehmensreputation des Lizenzgebers aus Konsumentensicht
Ansatzpunkt Lizenznehmer
Historie des Lizenznehmers in Bezug auf Markenlizenzierungen
Unternehmensreputation des Lizenznehmers aus Konsumentensicht
Ansatzpunkt Lizenzgeber und Lizenznehmer
Globale Ähnlichkeit von Lizenznehmer und Lizenzgeber
Unternehmenskonzeptkonsistenz
Stärke der typischen Komponente der Zusammenarbeit
Ansatzpunkt Lizenzmarke und Lizenzgeber
Globale Ähnlichkeit von Lizenzmarke und Lizenzgeber
Markenkonzeptkonsistenz
Stärke der typischen Komponente des Agierens des Lizenzgebers mit der Lizenzmarke
Ansatzpunkt Lizenzmarke und Lizenznehmer
Globale Ähnlichkeit von Lizenzmarke und Lizenznehmer
Markenkonzeptkonsistenz
Stärke der typischen Komponente des Agierens des Lizenznehmers mit der Lizenzmarke
Ansatzpunkt Lizenzprodukt und der Lizenzmarke
Globale Ähnlichkeit von Lizenzprodukt und Lizenzmarke
Markenkonzeptkonsistenz
Stärke der typischen Komponente der Markenextensionskomponente der Markenlizenzierung
Nähe des Lizenzproduktes zu den bisherigen Produkten unter der Marke
Ansatzpunkt Lizenzprodukt und Lizenznehmer
Globale Ähnlichkeit von Lizenzprodukt und Lizenznehmer
Produktprogrammkonsistenz
Stärke der typischen Komponente der Markenextensionskomponente in Bezug auf den Lizenznehmer
Nähe des Lizenzproduktes zu den bisherigen Produkten des Lizenznehmers
Ansatzpunkt Lizenzprodukt und Lizenzgeber
Globale Ähnlichkeit von Lizenzprodukt und Lizenzgeber
Produktprogrammkonsistenz
Stärke der typischen Komponente der Markenextensionskomponente in Bezug auf den Lizenzgeber
Nähe des Lizenzproduktes zu den bisherigen Produkten des Lizenzgebers
Ansatzpunkt Konsument
Kenntnisstand der Konsumenten in der Lizenzproduktkategorie
Produktkategorieinvolvement der Konsumenten

Tabelle 26: Mögliche markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren

Der zweite Einflussfaktor „*Historie der Marke in Bezug auf Markenlizenzierungen*“ setzt indirekt am markentransferspezifischen Aspekt „Transferrichtung“ (vgl. Dacin/Smith 1994; Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001) an. Die Richtung wird hier aber als eine Art zeitliche Entwicklung weg von dem Markeneigentümer verstanden. Sind in der Vergangenheit bereits mehrmals (vom Konsumenten wahrgenommene) Markenlizenzierungen durchgeführt worden, könnte ein Gewöhnungseffekt seitens der Konsumenten eintreten, der den Rückwirkungseffekt gewissermaßen abfedert, da die Orientierungsfunktion der Marke bereits durch die bisherigen Markenlizenzierungen unter Umständen beeinflusst wurde. Gleichzeitig könnte durch bisherige positive Erfahrungen mit Lizenzprodukten unter der Marke die Qualitätssicherungsfunktion der Marke Bestand haben, was ebenfalls die Rückwirkungen abschwächen würde.

Der Faktor „*Markenstärke*“ soll ebenfalls wie in der Markentransfersituation (vgl. Chen/Chen 2000; Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Aaker 1992a) als möglicher Einfluss betrachtet werden. Ist die Marke wenig bekannt, bzw. wird sie in Bezug auf das Image schwach ausgeprägt wahrgenommen, kann angenommen werden, dass diese spezifische Marke relativ unwichtig ist im Rahmen des Entscheidungsprozesses des Konsumenten für das Lizenzprodukt (z.B. hinsichtlich der Qualitätssicherungsfunktion). Die Extrainformation, dass ein anderer Hersteller hinter dem Produkt steht als die Marke erwarten lassen würde, könnte dann insofern weniger Rückwirkungen erzeugen, als dass die Marke als Entscheidungsmerkmal sowieso eine geringere Rolle spielt. In Einklang mit den überwiegenden Ergebnissen in der Markentransfersituation kann postuliert werden, dass Rückwirkungen also eher bei starken Marken auftreten (vgl. Chen/Chen 2000; Kaufmann/Kurt 2005).

In der Markentransfersituation wird der Faktor „*Branding-Strategie*“ als Einfluss untersucht (vgl. Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Sood 2002; Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001; Kirmani/Sood/Bridges 1999; Milberg/Park/McCarthy 1997; Park/McCarthy/Milberg 1993). In den meisten Untersuchungen zeigt sich, dass negative Rückwirkungen vor allem bei einer Family-Branding-Strategie entstehen können (vgl. Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Sood 2002; Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001; Kirmani/Sood/Bridges 1999; Milberg/Park/McCarthy 1997; Park/McCarthy/Milberg 1993). Diese Vermutung lässt sich auch auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen übertragen. Je mehr Produkte unter einer Marke angeboten werden, desto größer kann die Hebelwirkung eines „Markenbetruges“ in der Form einer Markenlizenzierung ausfallen, da beispielsweise die Prestigefunktion der Marke bei allen Produkten unter der Marke infrage gestellt wird.

Ein letzter Faktor hinsichtlich des Ansatzpunktes Marke ist in der „*Art der Marke*“ zu vermuten. Dieser Faktor wurde im Rahmen der entsprechenden Markentransferfor-

schung betrachtet (vgl. Kardes/Allen 1991; Kaufmann/Kurt 2005; Smith/Park 1992). In Bezug auf die Markenlizenzsituation soll unter der Art der Marke eine Art Markenimage verstanden werden, das eine Akzeptanz gegenüber innovativen Verwendungsweisen der Marke unterstützt. Liegt dieses vor, kann angenommen werden, dass die Konsumenten eher darauf eingestellt sind, „ungewöhnliche" Geschäftsmodelle hinsichtlich der Marke zu akzeptieren, ohne dass beispielsweise die Vertrauensfunktion wesentlich beeinträchtigt wird. Die Rückwirkungen fallen also weniger stark aus.

In Bezug auf den zweiten einzelnen Ansatzpunkt **Lizenzprodukt** können ebenfalls fünf mögliche Faktoren von Bedeutung sein. Beim ersten Aspekt „*Erfolg des Lizenzproduktes*" kann wiederum an einen markentransferspezifischen Faktor „Erfolg des Transferproduktes" (vgl. Erdem 1998; Gürhan-Canli/Maheswaran 1998; Kardes/Allen 1991; Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Aaker 1992a; Keller/Sood 2002; Loken/John 1993; Park/McCarthy/Milberg 1993; Simon/Sullivan 1993; Swaminathan/Fox/Reddy 2001) angeknüpft werden. So ist analog zu den Ergebnissen beim Markentransfer zu erwarten, dass positive Rückwirkungen eher bei einem Erfolg des Lizenzproduktes auftreten und negative bei einem Misserfolg (vgl. Erdem 1998; Gürhan-Canli/Maheswaran 1998; Kardes/Allen 1991; Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Aaker 1992a; Keller/Sood 2002; Loken/John 1993; Park/McCarthy/Milberg 1993; Simon/Sullivan 1993; Swaminathan/Fox/Reddy 2001). Dies kann beispielsweise über die Qualitätssicherungsfunktion erfolgen.

In Anlehnung an den Faktor „Abstraktionsniveau der Marke vom Markenrechtsinhaber",[96] kann in Bezug auf das Lizenzprodukt der Faktor „*Abstraktionsniveau des Produktes vom Hersteller*" untersucht werden. Ist es bei einem bestimmten Produkt für den Konsumenten nicht von großer Bedeutung zu wissen, welcher Hersteller hinter einem bestimmten Produkt steht, dann darf angenommen werden, dass die Wahrnehmung der Markenlizenzsituation als eine Art „Herstellerverwechselung" keinen großen Einfluss (beispielsweise im Sinne der Qualitätssicherungsfunktion) ausübt.

Des Weiteren kann in Anlehnung an den Aspekt „Historie der Marke in Bezug auf Markenlizenzierungen" der Einflussfaktor „*Historie der Produktkategorie in Bezug auf Markenlizenzierungen*" berücksichtigt werden.[97] Zeichnet sich beispielsweise eine Produktkategorie dadurch aus, dass in ihr häufig mit (vom Konsumenten wahrgenommenen) Markenlizenzierungen gearbeitet wird, könnte ein Gewöhnungseffekt

[96] Somit erfolgt eine indirekte Anlehnung an den markentransferspezifischen Einflussfaktor „Abstraktionsniveau des Images" (vgl. Kaufmann/Kurt 2005; Kim/Lavack/Smith 2001; Loken/John 1993).

[97] Somit liegt auch eine indirekte Anlehnung an den markentransferspezifischen Aspekt „Transferrichtung" (vgl. Dacin/Smith 1994; Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001) in der Produktkategorie im Sinne einer Art zeitlichen Entwicklung der Marken weg vom Markeneigentümer (Lizenzgeber) vor.

seitens der Konsumenten eintreten, der den Rückwirkungseffekt gewissermaßen abfedert, da die Orientierungsfunktion aller Marken in der Produktkategorie bereits durch die bisherigen Markenlizenzierungen unter Umständen beeinflusst wurde. Gleichzeitig könnte durch bisherige positive Erfahrungen mit anderen Lizenzprodukten in der Produktkategorie die Qualitätssicherungsfunktion der Marke Bestand haben, was ebenfalls die Rückwirkungen abschwächen würde. Als Beispiel für Märkte, die in den letzten Jahren von Lizenzmarken dominiert werden, sind Brillen, Parfüm/Kosmetik und Premium Eiscreme zu nennen (vgl. Binder 2001a, S. 387).

Die beiden letzten Faktoren lassen sich nicht aus den Erkenntnissen in Bezug auf die markentransferspezifischen Rückwirkungen ableiten. Dies hängt damit zusammen, dass (wie in Punkt 3.4.2 dargelegt) die markentransferspezifischen Rückwirkungen an der Marke ansetzen, während die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen mit dem Produkt einen weiteren Ansatzpunkt aufweisen.

Die Argumentationen im Hinblick auf das „Abstraktionsniveau des Produktes von einem Hersteller“ bzw. die Argumentation in Bezug auf den Faktor „Markenstärke“ können auch auf den Faktor „*Relevanz der Marke in der Produktkategorie*“ angewendet werden. Ist die Marke im Allgemeinen unwichtig im Rahmen des Entscheidungsprozesses des Konsumenten für das Lizenzprodukt (so wurde beispielsweise eine geringe Relevanz der Marke bei Kaffeemaschinen nachgewiesen (vgl. Meffert/Schröder/Perrey 2002, S. 30), könnte die Extrainformation, dass ein anderer Hersteller hinter dem Produkt steht als die Marke erwarten lassen würde, insofern weniger Rückwirkungen erzeugen, als dass die Marke als Entscheidungsmerkmal (z.B. in Bezug auf die Qualitätssicherungsfunktion) sowieso eine geringere Rolle spielt.

Der fünfte mögliche Einflussfaktor besteht in der „*Art des Produktes*“. Beispielsweise kann ein Produkt dadurch gekennzeichnet sein, dass sich die Eigenschaften des Leistungsangebotes durch den Konsumenten weder vor noch nach dem Kauf des Gutes vollständig beurteilen lassen, wie bei Vertrauensgütern wie z.B. Dienstleistungen von Rechtsanwälten oder Ärzten (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 82f.) bzw. kann eine falsche Wahl des Produktes ernsthafte Auswirkungen auf den Konsumenten bewirken (z.B. bei Herzmedikamenten). Bei solchen Gütern ist anzunehmen, dass beispielsweise die Vertrauensfunktion einer Marke bei der Wahrnehmung der Lizenzsituation stärker beeinträchtigt wird als bei Produkten, bei denen eine geringe Qualitätsunsicherheit bzw. ein geringes wahrgenommenes Risiko bestehen.[98]

[98] Die Faktoren „Abstraktionsniveau des Produktes von einem Hersteller“, „Relevanz der Marke in der Produktkategorie“ und „Art des Produktes“ sind nicht unabhängig voneinander. So kann beispielsweise vermutet werden, dass bei einem Risikogut die Marke und die Herstellerinformation eine hohe Bedeutung aufweisen.

Im Hinblick auf den dritten einzelnen Ansatzpunkt **Lizenzgeber** können zwei Einflussfaktoren identifiziert werden. In Anlehnung an den Aspekt „Historie der Marke in Bezug auf Markenlizenzierungen“ kann der Einflussfaktor „*Historie des Lizenzgebers in Bezug auf Markenlizenzierungen*“ berücksichtigt werden.[99] Zeichnet sich beispielsweise ein Lizenzgeber als Unternehmen dadurch aus, dass es häufig mit (vom Konsumenten wahrgenommenen) Markenlizenzierungen arbeitet, könnte ein Gewöhnungseffekt seitens der Konsumenten eintreten, der den Rückwirkungseffekt gewissermaßen abfedert, da die Orientierungsfunktion der Marken des Lizenzgebers bereits durch die bisherigen Markenlizenzierungen unter Umständen beeinflusst wurde. Gleichzeitig könnte durch bisherige positive Erfahrungen mit Lizenzprodukten des Lizenzgebers die Qualitätssicherungsfunktion der Marke Bestand haben, was ebenfalls die Rückwirkungen abschwächen würde. Dabei muss es sich nicht nur um Lizenzierungen der betrachteten Lizenzmarke handeln. Es können auch andere Marken einbezogen werden, an denen das Unternehmen die Markenrechte hält. Voraussetzung ist hier, dass der Konsument zuordnen kann, dass diese Marken zum gleichen Unternehmen gehören wie die betrachtete Lizenzmarke.

In indirekter Anlehnung an den Markenstärkeaspekt, der in der Markentransfersituation als Einflussfaktor identifiziert wurde (vgl. Chen/Chen 2000; Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Aaker 1992a) kann die „*Unternehmensreputation des Lizenzgebers aus Konsumentensicht*“ als eine Beurteilung der Vorteilhaftigkeit des Unternehmens herangezogen werden. Die Unternehmensreputation aus Konsumentensicht lässt sich als die Summe der Wahrnehmungen der Konsumenten „… hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services, Personen, Organisation etc. eines Unternehmens und der sich hieraus jeweils ergebenden Achtung vor diesem Unternehmen interpretieren“ (Fombrun/Wiedmann 2001, S. 3). Eine positive Reputation erzeugt ein so genanntes „reservoir of goodwill“, das für das Unternehmen einen Rückhalt und ein konkretes Unterstützungspotential in Krisenzeiten darstellt (vgl. Fombrun/Wiedmann 2001, S. 6). Wenn nun Konsumenten erfahren, dass hinter manchen Produkten Lizenznehmer anstelle des vermuteten Unternehmens stehen, kann angenommen werden, dass sich mögliche negative Auswirkungen z.B. auf die Vertrauensfunktion der Marke in einem geringerem Ausmaß zeigen, wenn der Lizenzgeber in den Augen des Konsumenten eine positive Reputation aufweist. Die positive Reputation erzeugt ein Unterstützungspotential, das die negativen Rückwirkungen abschwächt.

Im Hinblick auf den vierten einzelnen Ansatzpunkt **Lizenznehmer** können analog ebenfalls zwei Einflussfaktoren identifiziert werden. In Anlehnung an den Aspekt

[99] Somit liegt auch eine indirekte Anlehnung an den markentransferspezifischen Aspekt „Transferrichtung“ (vgl. Dacin/Smith 1994; Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001) im Sinne einer Art zeitlichen Entwicklung der Marken weg vom Markeneigentümer (Lizenzgeber) vor.

„Historie der Produktkategorie in Bezug auf Markenlizenzierungen“ kann der Einflussfaktor „*Historie des Lizenznehmers in Bezug auf Markenlizenzierungen*“ berücksichtigt werden.[100] Zeichnet sich beispielsweise ein Lizenznehmer als Unternehmen dadurch aus, dass es häufig mit (vom Konsumenten wahrgenommenen) Markenlizenzierungen arbeitet, könnte ein Gewöhnungseffekt seitens der Konsumenten eintreten, der den Rückwirkungseffekt gewissermaßen abfedert, da die Orientierungsfunktion der Marke bereits durch die bisherigen Markenlizenzierungen unter Umständen beeinflusst wurde. Gleichzeitig könnte durch bisherige positive Erfahrungen mit Lizenzprodukten des Lizenznehmers die Qualitätssicherungsfunktion der Marke Bestand haben, was ebenfalls die Rückwirkungen abschwächen würde. Dabei muss es sich nicht nur um Lizenzierungen der betrachteten Lizenzmarke handeln. Es können auch andere Marken einbezogen werden, mit denen das Unternehmen im Rahmen von Lizenzvereinbarungen zusammengearbeitet hat. Voraussetzung ist hier, dass der Konsument zuordnen kann, dass diese Marken vom gleichen Unternehmen verwendet werden wie die betrachtete Lizenzmarke.

Analog zum Lizenzgeber kann in indirekter Anlehnung an den Markenstärkeaspekt, der in der Markentransfersituation als Einflussfaktor identifiziert wurde (vgl. Chen/Chen 2000; Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Aaker 1992a) die „*Unternehmensreputation des Lizenznehmers aus Konsumentensicht*“ als eine Beurteilung der Vorteilhaftigkeit des Unternehmens herangezogen werden. Erfahren die Konsumenten beispielsweise, dass hinter einem konkreten Produkt ein Lizenznehmer anstelle des vermuteten Unternehmens steht, kann angenommen werden, dass sich mögliche negative Auswirkungen z.B. auf die Vertrauensfunktion der Marke in einem geringerem Ausmaß zeigen, wenn der Lizenznehmer in den Augen des Konsumenten eine positive Reputation aufweist und somit einen „qualifizierten“ Partner der Marke darstellt. Die positive Reputation erzeugt ein Unterstützungspotential, das die negativen Rückwirkungen abschwächt.

3.4.4.2.2 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren - Kombinierte Ansatzpunkte in Bezug auf die Beurteilung durch den Konsumenten

Die bisher diskutierten vier einzelnen Ansatzpunkte bilden das Gesamtpaket, das vom Konsumenten beurteilt wird (vgl. Abbildung 31). Der Fit zwischen diesen Einzelansatzpunkten lässt sich durch sechs mögliche Zweierkombinationen beschreiben, die jeweils wiederum mögliche markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren hervorbringen. In der entsprechenden Markentransferrückwirkungs-

[100] Somit liegt auch eine indirekte Anlehnung an den markentransferspezifischen Aspekt „Transferrichtung“ (vgl. Dacin/Smith 1994; Kim/Lavack 1996; Kim/Lavack/Smith 2001) im Sinne einer Art zeitlichen Entwicklung der Verwendung von fremden Marken durch den Lizenznehmer vor.

forschung wurden in Bezug auf den Fit von Transferprodukt und Muttermarken[101] die Faktoren „Globale Ähnlichkeit“ (vgl. Keller/Sood 2002; Lomax et al. 1996; Park/McCarthy/Milberg 1993; Sullivan 1990), „Markenkonzeptkonsistenz“ (vgl. Jap 1993; John/Loken/Joiner 1998; Kaufmann/Kurt 2005; Loken/John 1993; Milberg/Park/McCarthy 1997) und die „Stärke der typischen Komponente einer Markenextension“[102] (vgl. Gürhan-Canli/Maheswaran 1998) untersucht. Die drei Aspekte „Globale Ähnlickkeit“, „Konzeptkonsistenz“ und „Stärke der typischen Komponente“ werden jeweils in allen sechs möglichen Markenlizenz-Fit-Kombinationen diskutiert. Werden die drei möglichen Kombinationen betrachtet, bei denen das Transferprodukt einen der beiden Aspekte ausmacht, sollte zusätzlich der Aspekt „Nähe der Markenlizenzierung“ in Anlehnung an den Faktor „Nähe des Markentransfers“ einbezogen werden, der in der Markentransferforschung betrachtet wurde (vgl. Ahluwalia/Gürhan-Canli 2000; Chen/Chen 2000; John/Loken/Joiner 1998; Kaufmann/Kurt 2005; Keller/Sood 2002; Milberg/Park/McCarthy 1997; Swaminathan/Fox/Reddy 2001). Dieser Aspekt zielt im Besonderen auf die Kompetenz für die Produktion des Produktes ab.

Als erste Kombination ist der Fit von **Lizenzgeber und Lizenznehmer** aus Konsumentensicht zu beurteilen. Hier sind die Faktoren „*Globale Ähnlichkeit von Lizenznehmer und Lizenzgeber*“, „*Unternehmenskonzeptkonsistenz*“ und „*Stärke der typischen Komponente der Zusammenarbeit*“ zu betrachten. Sind die Unternehmen ähnlich, vom Unternehmenskonzept her konsistent und wird deren Zusammenarbeit als typisch empfunden, ist anzunehmen, dass die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen eher gering ausfallen. So könnte beispielsweise eine Markenlizenzierung im Bereich Öko-Eiscreme zwischen Greenpeace als Markenlizenzgeber und Ben & Jerry’s als Lizenznehmer als typisch empfunden werden, da die Konsumenten in Bezug auf die Identifikationsfunktion bei beiden Unternehmen ökologische und soziale Aspekte ausmachen können.

Der Fit von **Lizenzmarke und Lizenzgeber** ist die zweite mögliche Kombination mit den Einflussfaktoren „*Globale Ähnlichkeit von Lizenzmarke und Lizenzgeber*“, „*Markenkonzeptkonsistenz*“ und „*Stärke der typischen Komponente des Agierens des Lizenzgebers mit der Lizenzmarke*“. Ist der Fit zwischen dem Lizenzgeber und der

[101] Da sich in der Markentransfersituation nur ein Unternehmen sowohl für den Beurteilungsansatzpunkt Muttermarke als auch für das Transferprodukt verantwortlich zeigt, tritt die Frage nach dem Unternehmen hinter der Marke und dem Produkt nicht auf. Bei der Beurteilung des Transferproduktes und der Muttermarke wird diese Information implizit einbezogen. Da das Produkt und die Marke die einzigen beiden Ansatzpunkte bilden, gibt es insofern auch nur eine mögliche Fit-Kombination, die betrachtet werden muss im Vergleich zu den sechs möglichen in der Markenlizenzsituation.

[102] Mit der „Stärke der typischen Komponente einer Markenextension“ ist gemeint, inwieweit die Markenerweiterung von den Konsumenten als „typisch“ empfunden wird.

Lizenzmarke sehr gering, ist anzunehmen, dass die Extrainformation, dass der Lizenzgeber die Marke im Rahmen von Lizenzvereinbarungen einsetzt, weniger starke Rückwirkungen auslöst als in einer Situation, in der der Lizenzgeber und die Lizenzmarke aus Konsumentensicht sehr stark miteinander verbunden sind. So hat sich beispielsweise der Mischkonzern Preussag AG im Rahmen einer völligen Neuausrichtung auf das Geschäftsfeld Touristik und der Umbenennung in TUI AG von seinen alten Geschäftsfeldern entfernt. Sollten nun anhand eines fiktiven Beispiels noch Markenrechte im Bereich Energie bei der TUI AG liegen, können diese im Rahmen von Lizenzierungen an Energieunternehmen verwendet werden. Dadurch, dass davon ausgegangen werden kann, dass die TUI AG mit einer Energiemarke durch die Konsumenten nur wenig in Verbindung gebracht wird, ist anzunehmen, dass die Konsumenten auch nicht davon ausgehen, dass Energieprodukte unter dieser Marke wirklich vom Markeninhaber TUI initiiert werden. Sie sind insofern von der Markenlizenzierung weniger überrascht. Die große Entfernung des Lizenzgebers von der Marke in den Köpfen der Konsumenten hat bereits vorher eine gewisse Einschränkung der Orientierungsfunktion bewirkt.

Genau entgegengesetzt sollte es sich mit dem Fit von **Lizenzmarke und Lizenznehmer** als dritte mögliche Kombination mit den möglichen Einflussfaktoren „*Globale Ähnlichkeit von Lizenzmarke und Lizenznehmer*“, „*Markenkonzeptkonsistenz*“ und „*Stärke der typischen Komponente des Agierens des Lizenznehmers mit der Lizenzmarke*“ verhalten. Hier sind stärkere Rückwirkungen zu erwarten, wenn ein geringer Fit zwischen Lizenzmarke und Lizenznehmer besteht. Eine Lizenz für eine Marke, die mit Fitness in Verbindung gebracht wird (z.B. Fit for Fun) an einen Lizenznehmer, der mit fettreichen Produkten assoziiert wird (z.B. Pringles), ist insofern zu hinterfragen. Durch die Entfernung von Lizenzmarke und Lizenznehmer könnten über die Qualitätsfunktion stärkere negative Rückwirkungen im Sinne eines „Markenbetruges“ entstehen.

Ein vierter kombinierter Ansatzpunkt ist im **Lizenzprodukt und der Lizenzmarke** zu sehen. Die Faktoren „*Globale Ähnlichkeit von Lizenzprodukt und Lizenzmarke*“, „*Markenkonzeptkonsistenz*“ und „*Stärke der typischen Komponente der Markenextensionskomponente der Markenlizenzierung*“ können als Fit einen Einfluss auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen ausüben. Zusätzlich kommt hier der Aspekt der „*Nähe des Lizenzproduktes zu den bisherigen Produkten unter der Marke*“ als Kompetenzdimension hinzu. Ist beispielsweise die Markenlizenzierung als sehr unähnlich, vom Markenkonzept her sehr inkonsistent sowie als sehr untypisch zu bezeichnen und wird in Bezug auf die Marke eine geringe Kompetenz für das Lizenzprodukt vermutet (z.B. Ferrari-Gummibärchen), dann ist zu vermuten, dass der Konsument geradezu erwartet, dass ein anderes Unternehmen hinter dem Lizenzprodukt

unter der etablierten Marke steht, was die Rückwirkungen z.B. über die Qualitätssicherheitsfunktion begrenzen könnte. Bei einer hohen Ähnlichkeit, hohen Markenkonzeptkonsistenz, hohen Stärke der typischen Komponente und hohen erwarteten Kompetenz (z.B. Herstellung und Vertrieb von Nivea-Wundcreme in Lizenz durch einen unbekannten Lizenznehmer) könnten hingegen relativ starke Rückwirkungen auftreten.

Die Kombination von **Lizenzprodukt und Lizenznehmer** bildet die fünfte Zweierkombination. Die Faktoren „*Globale Ähnlichkeit von Lizenzprodukt und Lizenznehmer*“, „*Produktprogrammkonsistenz*“ und „*Stärke der typischen Komponente der Markenextensionskomponente in Bezug auf den Lizenznehmer*“ bilden den Fit. Der Aspekt der „*Nähe des Lizenzproduktes zu den bisherigen Produkten des Lizenznehmers*“ kann als Kompetenzdimension bezeichnet werden. Es ist anzunehmen, dass je höher der Fit zwischen Lizenzprodukt und Lizenznehmer und je höher die Kompetenz des Lizenznehmers für das Lizenzprodukt einzuschätzen sind, desto relativ positiver dürften die Rückwirkungen ausfallen. Negative Rückwirkungen fallen also geringer aus (weniger negativ) und positive umso stärker (stärker positiv). So ist anzunehmen, dass beispielsweise Junghans als Lizenznehmer im Bereich Uhren von den Konsumenten positiv wahrgenommen werden könnte, da das Unternehmen zum Produkt Uhr passt und eine hohe wahrgenommene Kompetenz besitzt. Über die Qualitätssicherungsfunktion kann so eine relative Verbesserung der Rückwirkungen gegenüber einem im Uhrenbereich nicht so renommierten Anbieter erfolgen.

Der sechste und letzte kombinierte Ansatzpunkt besteht in der Kombination **Lizenzprodukt und Lizenzgeber**. Die Faktoren „*Globale Ähnlichkeit von Lizenzprodukt und Lizenzgeber*“, „*Produktprogrammkonsistenz*“ und „*Stärke der typischen Komponente der Markenextensionskomponente in Bezug auf den Lizenzgeber*“ können als Fit einen Einfluss auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen ausüben. Zusätzlich kommt der Aspekt der „*Nähe des Lizenzproduktes zu den bisherigen Produkten des Lizenzgebers*“ als Kompetenzdimension hinzu. Sollte ein Lizenzgeber selber sehr stark zum Lizenzprodukt passen und in dem Produktbereich eine hohe wahrgenommene Kompetenz aufweisen, desto relativ negativer dürften die Rückwirkungen ausfallen. Negative Rückwirkungen würden verstärkt werden und positive abgeschwächt. Dies kann mit einem Unverständnis der Konsumenten zusammenhängen, das beispielsweise Auswirkungen auf die Vertrauensfunktion hat, da es in den Augen der Konsumenten keinen Anlass gibt, das Lizenzprodukt nicht selber herzustellen und zu vermarkten.

3.4.4.2.3 Markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren - Ansatzpunkt Konsument

Die bisherigen Ansatzpunkte und potentiellen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren setzen alle miteinander an dem Gesamtpaket an, das die Konsumenten beurteilen, also an dem Lizenzprodukt, der Lizenzmarke, dem Lizenzgeber und dem Lizenznehmer. Der letzte mögliche Ansatzpunkt kann auch der Konsument selber sein. Hier können zwei Konsumentenmerkmale betrachtet werden. Dies sind zum einen der Kenntnisstand der Konsumenten in der Lizenzproduktkategorie und zum anderen das Involvement der Konsumenten hinsichtlich des Kaufs eines Produktes aus der Lizenzproduktkategorie.

Der erste potentielle Faktor „*Kenntnisstand der Konsumenten in der Lizenzproduktkategorie*“ zielt auf die Fragestellung ab, ob die Konsumenten die konkrete Markenlizenzsituation überhaupt wahrnehmen. Der Aspekt Kenntnisstand der Konsumenten wurde bisher nicht im Zusammenhang mit markentransferspezifischen Rückwirkungen untersucht, aber im Rahmen der markentransferspezifischen Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Smith/Park 1992; Swaminathan/Fox/Reddy 2001; Völckner 2003; Zatloukal 2002). Je höher der Kenntnisstand der Konsumenten in der Lizenzproduktkategorie ausgeprägt ist, desto höher ist die Chance, dass ein Wissen über die konkrete Markenlizenzsituation vorliegt. Die Wirkungsweise auf der Ebene eines einzelnen Konsumenten ist schwer zu spezifizieren. Ein gewisser Kenntnisstand ist Voraussetzung dafür, dass die Markenlizenzsituation überhaupt erkannt wird und dass markenlizenzspezifische Rückwirkungen überhaupt auftreten (k.o.-Wirkung). Steigt der Kenntnisstand weiter an und wird beispielsweise erkannt, dass die ganze Produktkategorie mit Markenlizenzen arbeitet, kann dass zum Abschwächen der Rückwirkungen führen. Sollte der Konsument auf der anderen Seite mit einem wachsenden Kenntnisstand in der Produktkategorie herausfinden, dass alle anderen Anbieter nicht mit der Markenlizenzierung arbeiten, kann es über eine Verletzung der Vertrauensfunktion auch zu einer weiteren Verstärkung der Rückwirkungen kommen.

Das zweite Konsumentenmerkmal, das einen Einfluss auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen ausüben kann, ist das „*Produktkategorieinvolvement der Konsumenten*“. Hierunter verbirgt sich das gedankliche Engagement der Konsumenten bzw. ihre Informationsneigung hinsichtlich des Kaufs eines Produktes in der Lizenzproduktkategorie (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 250; Völckner 2003; S. 58). Dieses Merkmal lehnt sich indirekt an dem markentransferspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktor „Markeninvolvement“ (vgl. Gürhan-Canli/Maheswaran 1998; Kirmani/Sood/Bridges 1999) an. Zusätzlich wurde auch dieser Faktor im Rahmen der Markentransfererfolgsfaktorenforschung untersucht (vgl. Nijssen/Bucklin 1998; Völckner 2003; Zatloukal 2002). In Bezug auf die Wichtigkeit einzelner Beurtei-

lungskriterien in der Lizenzproduktkategorie aus Konsumentensicht wurden weiter oben bereits die Faktoren „Relevanz der Marke in der Produktkategorie“ (Wichtigkeit der Marke in der Produktkategorie), „Abstraktionsniveau des Produktes vom Hersteller“ (Wichtigkeit der Information zum Hersteller in der Produktkategorie) und die „Art des Produktes“ (Wichtigkeit des Produktes für den Konsumenten) untersucht. An dieser Stelle soll nun die konkrete gedankliche Auseinandersetzung mit der Kaufentscheidung als Einflussfaktor thematisiert werden. Die Höhe des Involvements spiegelt dabei das wahrgenommene Risiko wider, durch eine falsche Produktentscheidung ein Produkt zu kaufen, das die Nutzenerwartungen nicht oder nur untererfüllt (vgl. Aaker/Keller 1990, S. 40; Nijssen/Uijl/Bucklin 1995, S. 868). Hochinvolvierte Konsumenten zeigen ein hohes gedankliches Involvement bei der Kaufentscheidung, das sich beispielsweise in einer umfassenden Suche nach Informationen über die angebotenen Produkte zur Fundierung der Entscheidung niederschlägt (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 250f.). Es kann angenommen werden, dass ein hohes Involvement den Kenntnisstand der Konsumenten erhöht. Insofern sind die aufgezeigten Auswirkungen beim Faktor „Kenntnisstand der Konsumenten in der Lizenzproduktkategorie“ ebenfalls auf die Auswirkungen eines hohen Involvements anwendbar.[103]

3.4.5 Struktur des Auftretens der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beim Konsumenten

Den Abschluss der Diskussion in Bezug auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bildet eine Auseinandersetzung mit der Struktur des Auftretens dieser Rückwirkungen, auf die im Rahmen der empirischen Untersuchung in Kapitel 4 zurückgegriffen wird.

Die Grundfrage lautet, ob markenlizenzspezifische Rückwirkungen beim Konsumenten überhaupt auftreten oder nicht. In diesem Zusammenhang wurde in Punkt 3.4.2

[103] Hier wurde das Produktinvolvement in der Lizenzproduktkategorie diskutiert, also die Informationsneigung des Konsumenten in Bezug auf den Kauf eines Produktes in der Lizenzproduktkategorie. Im Rahmen der Konsumentenmerkmale hätte zusätzlich eine weitergehende Untersuchung von Involvementbegriffen vorgenommen werden können. So können das persönliche Involvement im allgemeinen Sinne (generelle Informationsneigung), das generelle Produktinvolvement (generelle Informationsneigung bei allen Produktentscheidungen bzw. Produktinteresse), das generelle Markeninvolvement (generelle Informationsneigung bei allen Markenentscheidungen bzw. Markeninteresse) und das generelle Herkunftinvolvement (generelle Informationsneigung in Bezug auf Informationen zur Herkunft von Marken und Produkten bzw. Interesse an der Herkunft von Produkten und Marken) unterschieden werden. Die Wahl der ausschließlichen Betrachtung des Produktinvolvement hinsichtlich des Kaufs eines Produktes in der Lizenzproduktkategorie wurde getroffen, da hier eine Spezifizierung des Involvementgedankens auf die Produktkategorie erfolgt. So kann das Produktinvolvement beispielsweise von Kategorie zu Kategorie variieren und eine generelle Produktinvolvementgröße zu verzerrten Ergebnissen führen. Je spezifischer der Involvementgedanke, desto relevanter ist er in der speziellen Situation. Gleichzeitig vereint das Produktinvolvement in der Lizenzproduktkategorie als Informationsneigung in Bezug auf die Kaufentscheidung die Aspekte Markeninteresse, Produktinteresse und Interesse am Hersteller in der spezifischen Produktkategorie.

gezeigt, dass es zwei mögliche Ansatzpunkte für diese Rückwirkungen gibt, die Lizenzmarke und das Lizenzprodukt. Sollte es bei einem der beiden Ansatzpunkte zu solchen Effekten kommen, kann das als *hinreichende Bedingung* für die Grundfrage gelten, dass überhaupt markenlizenzspezifische Rückwirkungen auftreten.

Eine Voraussetzung für das Auftreten im Sinne einer *notwendigen Bedingung* ist jedoch, dass die Konsumenten die Markenextension auch als Markenlizenzierung wahrnehmen. Das heißt, sie müssen die Markenlizenzsituation erkennen. Tun sie dies nicht, kann es auch nicht zu markenlizenzspezifischen Rückwirkungen kommen, es wird lediglich eine „normale“ Markenextension wahrgenommen.[104] Wird die Markenlizenzsituation hingegen erkannt, ist zumindest die Voraussetzung im Sinne der notwendigen Bedingung erfüllt. In der Folge ist dann zu klären, ob zusätzlich auch die hinreichende Bedingung (auf Marken- oder Produktebene) erfüllt wird.

Abbildung 32 stellt ein Ablaufmodell dar, anhand dessen die Argumentation verdeutlicht wird.

Der erste Schritt besteht in der Prüfung der notwendigen Bedingung, ob die Konsumenten die Markenlizenzsituation wahrnehmen. Tun sie das nicht, entfällt eine weitere Prüfung, es können dann keine markenlizenzspezifischen Rückwirkungen vorliegen. Nehmen sie die Markenlizenzsituation wahr, kann zur Prüfung der hinreichenden Bedingung übergegangen werden.

An dieser Stelle wird zuerst analysiert, ob markenlizenzspezifische Rückwirkungen in Bezug auf die Lizenzmarke beobachtet werden können.[105] Treten diese auf, ist die hinreichende Bedingung, dass die Rückwirkungen überhaupt vorliegen bereits erfüllt, da auf der Markenebene diese Wirkungen bestätigt werden konnten. Im nächsten Schritt ist dann zu prüfen, ob zusätzlich zur Markenebene auch die Produktebene diese Rückwirkungen aufweist (der linke Pfad in Abbildung 32 wird eingeschlagen). Gibt es keine markenlizenzspezifischen Rückwirkungen auf der Markenebene, ist die hinreichende Bedingung noch nicht erfüllt. An dieser Stelle ist nun zu prüfen, ob sich die Wirkungen zumindest auf der Produktebene nachweisen lassen (der rechte Pfad wird eingeschlagen).

Zeigen sich markenlizenzspezifische Rückwirkungen beim Lizenzprodukt, erfüllt dieser Tatbestand allein die hinreichende Bedingung, dass überhaupt Rückwirkungen auftreten, unabhängig davon, ob bei der Marke Rückwirkungen nachgewiesen werden konnten oder nicht.

Wurden bereits auf der Markenebene Rückwirkungen nachgewiesen (linker Pfad), liegen Einflüsse bei beiden Ansatzpunkten (Marke und Produkt) vor. Lagen keine

[104] Das Auftreten von markentransferspezifischen Rückwirkungen ist weiterhin möglich.

[105] Die Prüfung der hinreichenden Bedingung könnte ebenfalls auf der Lizenzproduktebene beginnen.

Rückwirkungen auf der Markenebene vor (rechter Pfad), können als Ergebnis nur markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf der Produktebene bestätigt werden.

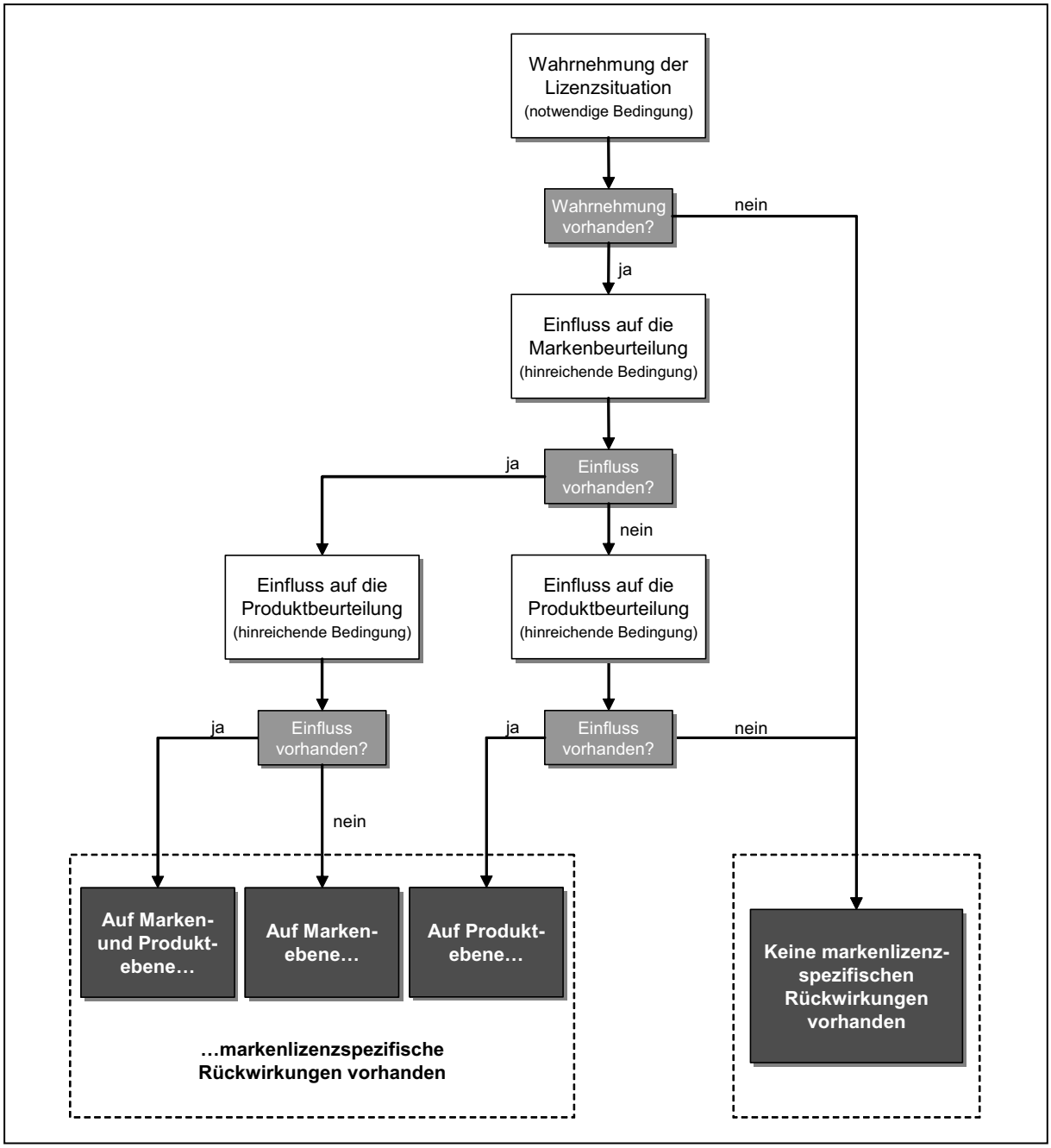


Abbildung 32: Ablaufmodell zum Auftreten der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Lassen sich keine markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beim Produkt nachweisen, wurden aber zuvor diese Auswirkungen bei der Lizenzmarke bestätigt (linker Pfad), kann als letztendliches Ergebnis das Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen lediglich auf der Markenebene konstatiert werden. Wurden auch auf der Markenebene keine Rückwirkungen nachgewiesen (rechter Pfad), ergibt sich als Schlussfolgerung, dass überhaupt keine markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

vorhanden sind, da die hinreichende Bedingung weder auf Marken- noch Produktebene erfüllt wurde.

4 Empirische Untersuchung zu markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Das vierte Kapitel widmet sich der Darstellung der empirischen Untersuchung, in der drei empirische Forschungsfragen adressiert werden. Zum einen wird untersucht, *ob es markenlizenzspezifische Rückwirkungen gibt*, zum anderen, *wo diese ansetzen (Lizenzprodukt und/oder Lizenzmarke)* und *welche Richtung diese haben (positiv oder negativ)*.

In Punkt 4.1 wird mit der Ableitung der Forschungshypothesen begonnen und der Zusammenhang zwischen diesen Hypothesen und den Forschungsfragen aufgezeigt. In 4.2 wird der Aufbau der Untersuchung thematisiert. Nach einer Beschreibung der Durchführung der Untersuchung in Punkt 4.3 werden die Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die Forschungshypothesen in Punkt 4.4 dargestellt und die Forschungsfragen beantwortet. Zudem erfolgen eine kritische Diskussion der Ergebnisse und eine Betrachtung der daraus abzuleitenden Implikationen.

4.1 Ableitung der Forschungshypothesen

Im Rahmen der empirischen Untersuchung zu den markenlizenzspezifischen Rückwirkungen sollen drei Forschungsfragen untersucht werden:

> **Forschungsfrage 15**: Treten markenlizenzspezifische Rückwirkungen in der Praxis auf? Und falls ja,
>
> **Forschungsfrage 16**: Wo treten diese auf (Lizenzprodukt und/oder Lizenzmarke)? und
>
> **Forschungsfrage 17**: Welche Wirkungsrichtungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen sind dann zu beobachten (positiv oder negativ)?

Forschungshypothesen: Grundhypothese und Unterhypothesen

Die Forschungsfragen können im Wesentlichen unter Zuhilfenahme von drei Unterhypothesen und einer Grundhypothese beantwortet werden, die in der Folge abgeleitet werden sollen.

Eine Berücksichtigung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen z.B. im Rahmen eines Ansatzes zur Ermittlung des Markenlizenzwertes ist nur sinnvoll, wenn diese auch wirklich auftreten. Daher widmet sich die Grundhypothese der Frage, ob diese Rückwirkungen in der Praxis wirklich beobachtet werden können.

> **Grundhypothese**: Markenlizenzspezifische Rückwirkungen treten in der Praxis auf.

Die Grundhypothese kann nicht direkt untersucht werden, sondern wird vielmehr durch ein Zusammenspiel von drei Unterhypothesen beeinflusst. Abbildung 33 stellt diesen Zusammenhang dar.

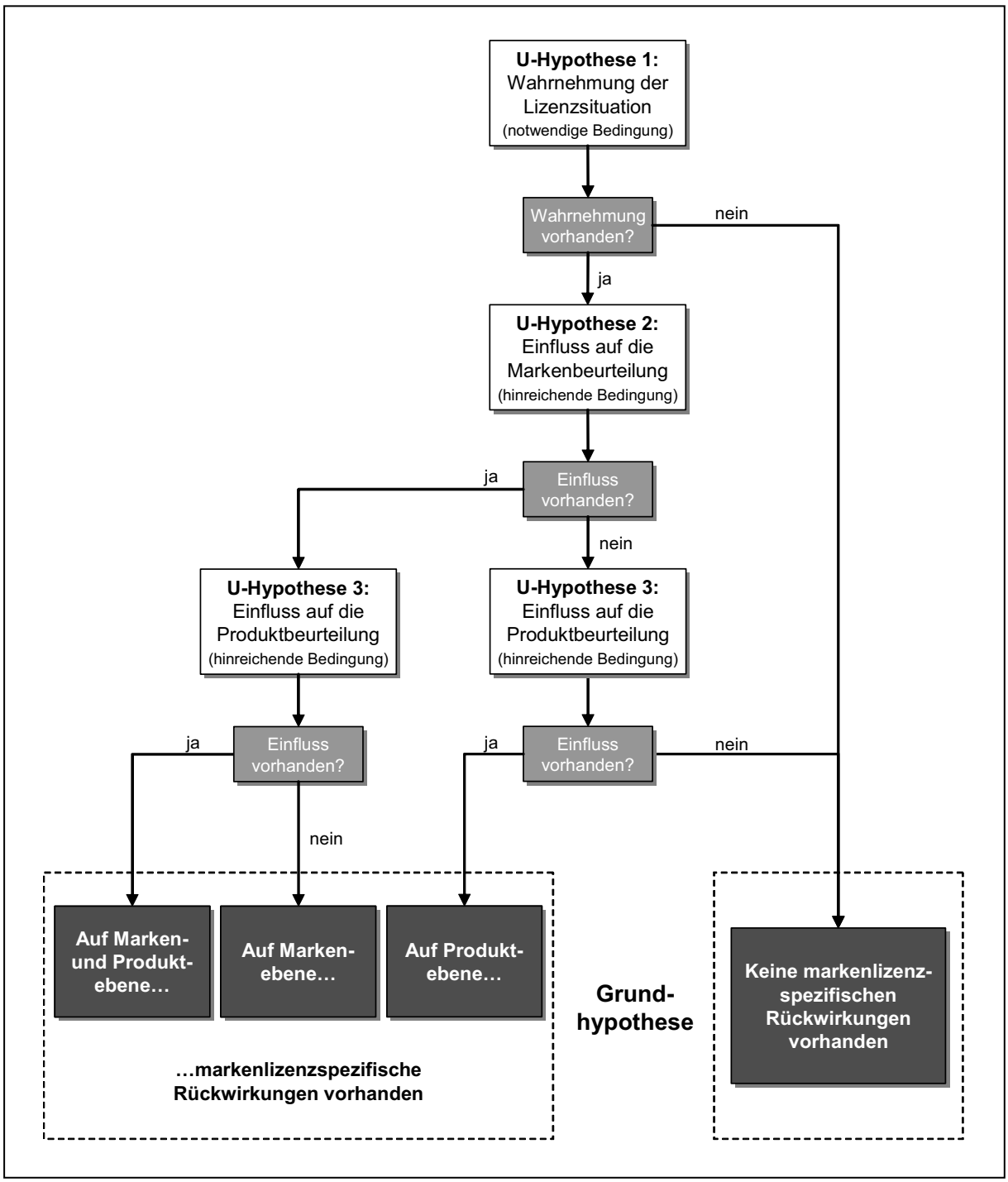


Abbildung 33: Der Zusammenhang von Unterhypothesen und Grundhypothese

Wie in Punkt 3.4.5 dargestellt wurde, ist eine notwendige Voraussetzung für das Auftreten von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen, dass die Konsumenten die Markenextension auch als Markenlizenzierung wahrnehmen. Diese Voraussetzung soll im Rahmen der ersten Unterhypothese geprüft werden.

Unterhypothese 1: Die Konsumenten nehmen die Markenlizenzsituation wahr.

In Punkt 3.4.2 wurden die Lizenzmarke und das Lizenzprodukt als die beiden möglichen Ansatzpunkte für das Auftreten von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen identifiziert. Entsprechend sollen in den Unterhypothesen 2 und 3 diese Effekte untersucht werden.

Unterhypothese 2: Die Konsumenten beurteilen eine Marke anders, wenn sie wissen, dass sie im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wird.

Unterhypothese 3: Die Konsumenten beurteilen ein Produkt anders, wenn sie wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt.

Die Grundhypothese kann bestätigt werden, wenn die Unterhypothese 1 als notwendige Bedingung und als hinreichende Bedingung zumindest eine der Unterhypothesen 2 und 3 bestätigt werden. Ansonsten muss die Grundhypothese verworfen werden (vgl. Abbildung 33).

Zusammenhang der Forschungsfragen und der Forschungshypothesen

Im Folgenden soll auf den Zusammenhang zwischen den Forschungsfragen und den Hypothesen eingegangen werden.

Die **Forschungsfrage 15** (Treten markenlizenzspezifische Rückwirkungen in der Praxis auf?) hängt direkt mit der Grundhypothese zusammen. Sie ist mit „Ja“ zu beantworten, wenn die Grundhypothese bestätigt werden kann, also wenn die Unterhypothese 1 und zumindest eine der Unterhypothesen 2 und 3 bestätigt werden. Ansonsten ist die Forschungsfrage 1 mit „Nein“ zu beantworten.

Eine Betrachtung der **Forschungsfrage 16** (Wo treten markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf (Lizenzprodukt oder Lizenzmarke)?) ergibt im Wesentlichen nur Sinn, wenn die Forschungsfrage 15 mit „Ja“ beantwortet wurde und kann sodann durch die Unterhypothesen 1 bis 3 beantwortet werden. Wurden markenlizenzspezifische Rückwirkungen erkannt, können diese im nächsten Schritt lokalisiert werden. In Bezug auf das Auftreten von Rückwirkungen bei der Lizenzmarke müssen sowohl die Unterhypothesen 1 und 2 bestätigt werden. Bei dem Lizenzprodukt sind die Unterhypothesen 1 und 3 zu bestätigen. Werden alle drei Unterhypothesen bestätigt, liegen markenlizenzspezifische Rückwirkungen sowohl beim Lizenzprodukt als auch bei der Lizenzmarke vor.

Wie bei Forschungsfrage 16 ist die Beantwortung der **Forschungsfrage 17** (Welche Wirkungsrichtungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen sind zu beobachten (positiv oder negativ)?) nur sinnvoll, wenn die Forschungsfrage 15 mit „Ja“ beantwortet werden konnte. Wurde im Rahmen der Forschungsfrage 16 nun analysiert,

wo etwaige Rückwirkungen auftreten (Lizenzprodukt und/oder Lizenzmarke) kann ermittelt werden, ob sich positive oder negative Rückwirkungen ergeben. Hier ist der Einbezug von konkreten Analyseergebnissen in Bezug auf die Lizenzmarken- und die Lizenzproduktbeurteilung (z.B. Vergleich der Mittelwerte der Bewertungen) notwendig.

In den folgenden Kapiteln richtet sich die Darstellung der empirischen Untersuchung nach den Forschungshypothesen. Die Beantwortung der drei Forschungsfragen erfolgt in Punkt 4.4.5.

4.2 Darstellung des Aufbaus der Untersuchung

4.2.1 Beschreibung der Grundidee der Untersuchung

Die Untersuchung der Unterhypothesen und der Grundhypothese erfolgte im Rahmen einer *Primäruntersuchung*[106] beim Konsumenten. Als Erhebungsmethode wurde die *standardisierte schriftliche Befragung*[107] in Anwesenheit einer Informationsperson gewählt. Die standardisierte schriftliche Befragung fand Anwendung, da standardisierte Daten im Rahmen der statistischen Auswertung benötigt wurden. Eine Informationsperson war anwesend, um auf etwaige Verständnisfragen eingehen zu können.[108] Auf die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Fragen, die Skalengestaltung, die Reihenfolge der Fragen etc. wird in den einzelnen Unterkapiteln von Punkt 4.2 eingegangen.

Im Wesentlichen wurde bei der Prüfung der Hypothesen auf zwei Arten vorgegangen. Zum einen wurden vier konkrete Marken (Esprit, Granini, Polaroid und Puma) und vier konkrete Produkte (Esprit Uhr, Granini Frucht-Bonbons, Digitalkamera von Polaroid und Laufschuhe von Puma) untersucht. Bei der Untersuchung der Wahrnehmung der Konsumenten in Bezug auf die Markenlizenzsituation (Unterhypothese 1) wurde ein *deskriptives Forschungsdesign* angewendet. Im Zusammenhang der Prüfung auf das Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beim Produkt und bei der Marke (Unterhypothesen 1 und 2) wurde ein *experimentelles For-*

[106] Bei der Primärforschung geht es um die Gewinnung originärer Daten (field research). Die Informationen werden praktisch vor Ort erhoben. Die Primärforschung kommt typischerweise zur Anwendung, wenn die Sekundärmaterialien nicht ausreichen. Die wichtigsten Informationsquellen im Rahmen der Primärforschung sind in vielen Fällen die Endverbraucher. Die wichtigsten Erhebungsmethoden sind die Befragung und die Beobachtung (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 49; Böhler 1992).

[107] Zur Methode der standardisierten schriftlichen Befragung und ihrer etwaigen Vor- und Nachteile vergleiche Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 100ff.; Hammann/Erichson 1994, S. 78ff.; Hermann/Homburg 1999, S. 27f. sowie Hüttner/Schwarting 2002, S. 70ff..

[108] Die anwesende Person hatte ausschließlich eine Informationsfunktion für den Fall, dass beim Probanden Verständnisfragen auftreten. Insofern lag keine Befragung im Sinne einer persönlich-mündlichen Befragung vor, in der beispielsweise Interviewereffekte auftreten können (vgl. Hüttner/Schwarting 2002, S. 86ff.).

schungsdesign gewählt. Der Aufbau der Untersuchung in Bezug auf die konkreten Marken und Produkte wird in 4.2.2 dargestellt.

Neben der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten wurden zum anderen die Konsumenten im allgemeinen Sinne befragt, ob sie Markenlizenzierungen wahrnehmen und wie sie Lizenzmarken und Lizenzprodukte beurteilen, um so Schlüsse auf etwaige Rückwirkungen ziehen zu können. Bei der Untersuchung im allgemeinen Sinne lag ein rein *deskriptives Forschungsdesign* vor. Der Aufbau dieser Untersuchung wird in Punkt 4.2.3 dargelegt.

Nach Prüfung der Hypothesen in Bezug auf konkrete Marken und Produkte und im allgemeinen Sinne werden in Punkt 4.2.4 Fragen zur Beschreibung der Stichprobe abgeleitet, um die Repräsentativität der Untersuchung beurteilen zu können.

Den Abschluss der Darstellung des Aufbaus der Untersuchung bildet in Punkt 4.2.5 ein Abschnitt zur Beschreibung der Gesamtfragebogenstruktur (inklusive Stimuluspräsentation). In diesem Abschnitt werden die einzelnen Fragekomplexe und weitere erklärende Textpassagen des Fragebogens zu einem Ganzen zusammengeführt. Insbesondere wird hier dargestellt, wie durch zwei unterschiedliche Fragebogenversionen und die Stimuluspräsentation die Experimentsituation sichergestellt wurde.

4.2.2 Aufbau der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten

Im Rahmen von Punkt 4.2.2 wird der Aufbau der Untersuchung anhand der konkreten Marken und Produkte dargestellt. In Punkt 4.2.2.1 wird mit der Auswahl der Marken und Produkte begonnen. Punkt 4.2.2.2 widmet sich der Untersuchung der Unterhypothese 1. Die Untersuchung der Unterhypothesen 2 und 3 erforderte ein experimentelles Design.[109] Dieses Design, die Gruppenbildung für dieses Design, die Stimulusgestaltung und die Prüfung der Experimentvoraussetzungen werden in Punkt 4.2.2.3 thematisiert. In Punkt 4.2.2.4 und Punkt 4.2.2.5 wird dann der Aufbau der Untersuchung in Bezug auf die Unterhypothesen 2 und 3 dargestellt.

4.2.2.1 Wahl der betrachteten Marken und Produkte

In diesem Abschnitt sollen die in der Untersuchung verwendeten Marken und Produkte vorgestellt werden.

Die Wahl der Marken und Produkte wurde durch folgende Aspekte im Vorwege zumindest eingeschränkt:

[109] Das experimentelle Design stellt im Rahmen der empirischen Untersuchung von markentransferspezifischen Rückwirkungen den am häufigsten verwendeten Ansatz dar (vgl. z.B. John/Loken/Joiner 1998; Keller/Sood 2002; Milberg/Park/McCarthy 1997). In diesem Zusammenhang bietet sich daher ein experimentelles Design auch zur Erforschung der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen an.

- **Typische Lizenzproduktkategorien**: Die gewählten Lizenzmarken und -produkte sollten aus Produktkategorien kommen, die im Hinblick auf die Markenlizenzierung als typisch gelten können.
- **„Normale" Marken und Produkte**: Ein zweites Kriterium bezog sich darauf, dass die Probanden zumindest eine gewisse Vorstellung über die im Rahmen des Fragebogens verwendeten Marken und Produkte aufweisen sollten. Insofern sollten z.B. keine ausgesprochenen Luxusmarken oder Luxusartikel einbezogen werden. Im Idealfall sollten den Probanden alle vier Marken bekannt sein. Zudem sollten sie alle vier Produkte zumindest rudimentär kennen.

Im Hinblick auf die Produktkategorien, in denen die Markenlizenzierung vermehrt vorzufinden ist, kristallisierten sich in Rahmen einer Studie im Auftrag der ELMA (dem europäischen Lizenzverband) vor allem die Bereiche Bekleidung sowie Lebensmittel/Getränke heraus. Für die Kategorie Haushalts- und Unterhaltungselektronik konnten keine Angaben ermittelt werden, eine hohe Bedeutung, wie beim Licensing im Allgemeinen, wird aber angenommen (vgl. Sattler/Hartmann/Völckner 2003, S. 94ff.).[110] Im Rahmen der Untersuchung erfolgte daher eine Konzentration auf die Bereiche Lebensmittel, Bekleidung (Sport und Accessoires) und Unterhaltungselektronik.

In der Branche *Lebensmittel* wurde die Marke Granini untersucht, eine Marke für die eine breite Bekanntheit und bisherige Verwendung im Massenmarkt angenommen werden kann. Als Lizenzprodukt wurden Multivitamin-Bonbons in der Untersuchung betrachtet, also Produkte die von einer breiten Schicht von Konsumenten bereits verwendet wurden. Die Forschung, Entwicklung, Produktion und Vermarktung der Granini Fruchtbonbons wird von der Firma Ragolds in Karlsruhe übernommen (vgl. o.V. 2003a). Die Firma Ragolds kann also mit einer bekannten und etablierten Marke im „Frucht"-Bereich arbeiten. Granini profitiert von der Kompetenz und Qualität der Firma Ragolds im Bereich Bonbonproduktion und von den bereits bestehenden Vertriebsstrukturen in diesem Bereich.

Im Bereich der *Unterhaltungselektronik* wurde die Marke Polaroid betrachtet. Auch diese Marke kann als weithin bekannt und von der Positionierung her auf den Massenmarkt gerichtet verstanden werden. Das betrachtete Lizenzprodukt ist die Digitalkamera. Auch bei diesem Produkt kann angenommen werden, dass sich bereits eine Vielzahl der möglichen Probanden mit dem Kauf dieses Produktes beschäftigt ha-

[110] Binder geht davon aus, dass sich das Umsatzvolumen von Lizenzmarken in Deutschland von etwas über 15 Milliarden DM zu Herstellerabgabe- bzw. Großhandelspreisen (inkl. importierter Produkte) zu ca. 60% auf Bekleidung und Outfit-Produkte, zu ca. 15% auf Lebensmittel und zu ca. 10% auf Sportartikel verteilt (vgl. Binder 2001a, S. 388). Die im Rahmen der Untersuchung betrachteten Bereiche spiegeln sich auch hier wider.

ben. Im Bereich der Digitalkameras besteht ein Markenlizenzabkommen zwischen Polaroid und der Firma Concord Camera Corp. Concord produziert die Kameras, vermarktet sie und bietet darüber hinaus Service, technischen Support und Garantie (vgl. o.V. 2003b).[111] Concord profitiert von dem im Konsumentenkameramarkt etablierten Namen Polaroid und Polaroid von einem Lizenznehmer der im Produktbereich eine hohe Kompetenz, Qualität und Lizenzerfahrung aufweist.

Die *Bekleidungsbranche* ist von der Breite her als sehr umfangreich zu bezeichnen. Aus diesem Grunde wurden zwei Marken und zwei Produkte aus diesem Bereich einbezogen. Im Bereich *Bekleidungs-Accessoires* wurde die Marke Esprit untersucht. Die Marke fokussiert mit ihren Produkten junge Frauen und Männer und weist in dieser Zielgruppe eine große Bekanntheit auf (vgl. o.V. 2003d). Die Produktpalette reicht von Basiskleidung über modische Teile bis hin zu Accessoires, Kosmetik und Uhren. Insbesondere die drei letztgenannten werden über Lizenzgeschäfte abgewickelt. Hinzu kommen Porzellan und Tischwaren, die unter dem Label „Esprit Home“ vertrieben werden. Als Lizenzprodukt wurde eine Uhr von Esprit in die Untersuchung einbezogen, ein für Konsumenten typisches Produkt, das auch vom Preis her nicht zu exklusiv einzuschätzen ist. Esprit Uhren werden von Egana-Goldpfeil produziert und vertrieben. Ähnlich wie bei Concord ist auch das Unternehmen Egana-Goldpfeil zuständig für eine Vielzahl von Markenlizenzen (neben Esprit z.B. Pierre Cardin, s.Oliver, Mexx und Joop) (vgl. App 2005, S. 22). Egana-Goldpfeil profitiert vom Markennamen Esprit und Esprit von der Qualität und Kompetenz von Egana-Goldpfeil bei der Produktion und dem Vertrieb von Uhren.

In der Branche *Sportbekleidung* wurde die Marke Puma gewählt. Die Marke weist einen hohen Bekanntheitsgrad auf, der nach eigenen Angaben in den meisten internationalen Märkten bei annähernd 90% liegt (vgl. Gmeinwieser 2002, S. 2). Im Jahre 2001 erzielte Puma rund 40% des Umsatzes durch das Lizenzgeschäft (vgl. Hegmann 2002). In Bezug auf das betrachtete Produkt wurden Laufschuhe gewählt, ein sehr breit verwendetes Produkt. An dieser Stelle ergibt sich eine Besonderheit. Puma arbeitet in vielen Bereichen mit einer Vielzahl von Lizenznehmern zusammen. Bei Laufschuhen handelt es sich jedoch um ein Kerngeschäft eines jeden großen Sportartikelherstellers. Somit ist davon auszugehen, dass Puma die Laufschuhe selber entwickelt, sie herstellen lässt und selber vertreibt. Es liegt also im Bereich der Laufschuhe keine Markenlizenz vor. In Punkt 3.4.4.2.2 wurde postuliert, dass bei einem hohen Fit zwischen Lizenzgeber und Lizenzmarke und einer hohen wahrgenommenen Kompetenz des Lizenzgebers in Bezug auf das Lizenzprodukt relativ starke

[111] Neben dem Lizenzgeschäft mit der Firma Polaroid produziert und vertreibt Concord auch Digitalkameras unter weiteren Marken wie Concord Eye-Q, Key-stone, Goldline und Apex (vgl. o.V. 2003c).

Rückwirkungen auftreten können, da die Konsumenten keinen Grund sehen, weshalb das Unternehmen das Lizenzprodukt nicht selber herstellt und vermarktet. In diesem Zusammenhang wurden die Laufschuhe von Puma als ein Kernprodukt gewählt, um zu prüfen, ob in dieser „Extremsituation“ Rückwirkungen auftreten.

Tabelle 27 stellt die gewählten Lizenzmarken und Lizenzprodukte dar. Die kursive Schrift bei den Laufschuhen von Puma wurde gewählt, da es sich nur um ein fiktives Lizenzprodukt handelt.

		Lizenzmarke	Lizenzprodukt
Branche	Lebensmittel	Granini	Granini Fruchtbonbons
	Unterhaltungselektronik	Polaroid	Polaroid Digitalkamera
	Bekleidung-Accessoires	Esprit	Esprit Uhr
	Sportbekleidung	Puma	*Puma Laufschuhe*

Tabelle 27: Betrachtete Branchen, Lizenzmarken und Lizenzprodukte

4.2.2.2 Prüfung der Unterhypothese 1: Wahrnehmung der Konsumenten

In Bezug auf den Untersuchungsaufbau anhand von konkreten Marken und Produkten (vgl. Tabelle 27) bezieht sich die erste Unterhypothese auf die Fragestellung, ob die Probanden das Vorliegen der Lizenzsituation überhaupt wahrnehmen, bzw. ob die Lizenzsituation ihnen bekannt ist.

Formulierung der Fragen

Dieser Teil der Untersuchung entspricht einem *deskriptiven Forschungsdesign*. Die Forschungsziele deskriptiver Studien(teile) bestehen in der Beschreibung von Markttatbeständen und der Ermittlung ihrer Auftrittshäufigkeiten, in der Ermittlung des Zusammenhanges zwischen Variablen und in Prognosen (vgl. Selltiz et al. 1972, S. 53f.).

Im Rahmen der Unterhypothese 1 sollten Häufigkeiten bestimmt werden. Es wurde zum einen untersucht, wie viele der Probanden wissen, dass die Marke (z.B. Esprit) im Rahmen einer Lizenzierung verwendet wird, sie also eine Lizenzmarke darstellt. Zum anderen wurde gefragt, wie viele Probanden wahrnehmen, dass es sich bei den betrachteten Produkten um Markenlizenzprodukte handelt.

Wie im Rahmen von Punkt 4.2.5 dargestellt wird, wurden die Fragen in den beiden Fragebogenversionen (vgl. Anhang A und Anhang B) so eingeordnet, dass den Probanden zuvor erklärt wurde, was sich hinter den Begriffen Markenlizenz, Lizenzmarke und Markenlizenzprodukt verbirgt.

Für die Marke Esprit und das Markenlizenzprodukt Esprit Uhr werden die verwendeten Fragen und Antworten dargestellt. Die Fragen in Bezug auf die anderen Marken und Markenlizenzprodukte wurden analog aufgebaut. Sie werden mit RM.1 bis RM.4 für die Lizenzmarken und mit RP.1 bis RP.4 in den Fragebögen im Anhang dargestellt (vgl. Anhang A und B).

- Fragebogenversion „Ohne Stimuls“:

  Wussten Sie, dass es sich bei den Marken, die Sie im Abschnitt 3 bewertet haben, um typische **Lizenzmarken** handelt, also um Marken, die auch bei der Markenlizenzierung eingesetzt werden? (Bitte beantworten Sie die Frage für jede der 4 Marken.)

  RM.1 Esprit Ja □ Nein □

  Wussten Sie, dass es sich bei den Produkten, die Sie im Abschnitt 4 bewertet haben, um **Markenlizenzprodukte** handelt? (Bitte beantworten Sie die Frage für jedes der 4 Produkte.)

  RP.1 Esprit Uhr Ja □ Nein □

- Fragebogenversion „Mit Stimulus“:

  RM.1 Wussten Sie, dass **Esprit** eine **Lizenzmarke** ist, also eine Marke, die auch bei der Markenlizenzierung eingesetzt wird? Ja □ Nein □

  RP.1 Wussten Sie, dass es sich bei dieser **Esprit Uhr** um ein **Markenlizenzprodukt** handelt? Ja □ Nein □

Bei den Fragen handelte es sich um direkt gestellte, geschlossene Alternativfragen mit den Antwortkategorien „Ja“ und „Nein“.[112] Die Häufigkeiten der Wahrnehmung sollte über alle Probanden hinweg standardisiert bestimmt werden. Durch das experimentelle Design in Bezug auf die Marken- und Produktbeurteilung mussten zwei Fragebogenversionen erstellt werden und die Fragen zur Wahrnehmung an verschiedenen Stellen des Fragebogens positioniert werden, um das Forschungsdesign nicht zu verletzen (vgl. Punkte 4.2.2.3 bis 4.2.2.5 sowie 4.2.5). In diesem Zusammenhang war es notwendig, die Fragen leicht verändert zu formulieren. Der Kern der Frage bleibt dabei unverändert. Insofern darf angenommen werden, dass die designinduzierte Anpassung der Fragen keine Auswirkungen auf die Ergebnisse ausübte.

Auswertung der Fragen

Die Auswertung erfolgte anhand von absoluten und relativen Häufigkeiten der Antwortausprägungen (vgl. dazu z.B. Fahrmeir et al. 1999, S. 30ff.) „Ja“ und „Nein“ in

[112] Zu den verschiedenen Arten von Fragen vergleiche z.B. Hammann/Erichson 1994, S. 80ff..

Bezug auf die etwaigen Marken und Produkte. Ein sehr hoher Anteil der Probanden, die die Antwortkategorie „Nein“ wählen, wäre in diesem Zusammenhang ein Indikator dafür, dass die Lizenzsituation nicht wahrgenommen wird und somit die Unterhypothese abgelehnt werden muss.

4.2.2.3 Gestaltung des Experimentes zur Prüfung der Unterhypothesen 2 und 3

4.2.2.3.1 Grundidee, Gruppenbildung und Experimentaufbau

Bei der Untersuchung der Unterhypothesen 2 und 3 wird die Frage thematisiert, ob es Unterschiede in den Bewertungen von Marken und Produkten gibt, wenn ein Konsument wahrnimmt, dass es sich bei der Marke, um eine Lizenzmarke handelt bzw. bei dem Produkt um ein Lizenzprodukt.

In der Untersuchung wurde die Frage etwas anders thematisiert. Es wurde nicht im Sinne eines Vorher-Nachher-Experiments analysiert, ob sich Unterschiede in der Bewertung eines und desselben Konsumenten ergeben. Es wurde vielmehr untersucht, ob sich Beurteilungsunterschiede zwischen unterschiedlichen Probandengruppen ergeben, wobei die eine Gruppe die Lizenzsituation in Bezug auf die konkreten Produkte und Marken nicht wahrnimmt jedoch die andere Gruppe. Im Wesentlichen musste es also zwei unterschiedliche Untersuchungsgruppen geben, eine Gruppe ohne und eine Gruppe mit Informationen.

Im Rahmen der Untersuchung wurde versucht, diese Unterschiedlichkeit im Rahmen eines Experimentes künstlich durch die Vergabe von Stimuli zu erzeugen. Eine Gruppe wurde keinem Stimulus ausgesetzt (Gruppe „Ohne Stimulus“ (OS)). Die anderen Gruppen wurden jeweils einem Stimulus ausgesetzt. Diese Gruppen können mit einer Oberbezeichnung als Gruppe „Mit Stimulus“ (MS) bezeichnet werden.

Die Wahl einer künstlichen Erzeugung der Lizenzsituationswahrnehmung wurde vor dem Hintergrund der Vermutung gewählt, dass bei der Mehrheit der Konsumenten kein Wissen, bzw. nur sehr vereinzeltes Wissen zur Lizenzsituation vorliegt, d.h. es wurde vermutet, dass die Markenlizenzierung als Markenstrategie dem Konsumenten im Wesentlichen verborgen bleibt.

Bei der Stimulusgestaltung und -präsentation kann hier zwischen „internen“ und „externen“ Stimuli unterschieden werden. Die *internen Stimuli* haben ihren Ursprung in der unterschiedlichen Struktur der Fragebögen, die den Gruppen OS und MS präsentiert wurden (vgl. Anhang A und Anhang B und Punkt 4.2.5). Die Probanden in der Gruppe ohne Stimulus bekamen einen Fragebogen in dem die Marken und Produkte bewertet wurden, ohne dass sie zuvor jeglichen Informationen zur allgemeinen Herkunfts- und Markenlizenzproblematik bzw. zu dem Vorliegen der Markenlizenzsi-

tuation bei den konkreten Marken und Produkten ausgesetzt wurden. D.h. diese Probanden haben eine einfache Marken- und Produktbewertung durchgeführt.

Der Fragebogen der Gruppen mit Stimulus (MS) wurde so strukturiert, dass sie vorher allgemeine Fragen zur Herkunfts- und Markenlizenzproblematik beantworten sowie Ausführungen zur Erklärung von Markenlizenzen lesen mussten. Zusätzlich wurden direkt vor der Bewertung die in Punkt 4.2.2.2 beschriebenen Fragen zur Wahrnehmung der Markenlizenzsituation in Bezug auf die etwaigen Marken und Produkte gestellt. Die internen Stimuli wurden also allen Gruppen mit Stimulus durch die Fragebogengestaltung präsentiert.

Zusätzlich wurden *externe Stimuli* entwickelt, die jeweils Teilgruppen der Obergruppe MS von der anwesenden Informationsperson präsentiert wurden. Bei der Gestaltung der externen Stimuli bildeten Überlegungen den Hintergrund, wie Konsumenten an Informationen über das Vorliegen von Markenlizenzen gelangen können. In Bezug auf die Quellen der Informationen wurden die beiden Alternativen Konkurrenzinformationen und Verbraucherinformationen gewählt. Es sollte untersucht werden, ob sich Unterschiede in der Bewertung der Marken und Produkte dahingehend ergeben, ob die Information zum Vorliegen der Markenlizenzsituation von Konkurrenzunternehmen oder Verbraucherzentralen kommen. So kann z.B. vermutet werden, dass die Wirkung von Verbraucherinformationen stärker ausfällt, da der Informationsquelle mehr Vertrauen geschenkt werden könnte. Bei den Verbraucherinformationen wurden zudem externe Stimuli mit zwei Intensitäten gewählt. Es sollte untersucht werden, ob sich andere Stärken der Rückwirkungen ergeben, wenn die Verbraucherinformation mit einer höheren Intensität bzw. Schärfe kommuniziert werden.

Die Obergruppe MS konnte also je nach Präsentation des externen Stimulus in die Versuchsgruppen „Verbraucherinformation mittlere Intensität“ (VIM), „Verbraucherinformation hohe Intensität“ (VIH) und „Konkurrenzinformation“ (KI) unterteilt werden.

Bei den beiden Stimuli zur Verbraucherinformation wurde als Quelle der Informationen die Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) mit ihren monatlich erscheinenden „Blättern zur Verbraucherinformation“ genannt. Diese Informationen wurden in einen fiktiven Zeitungsartikel der Zeitung „Die Welt“ eingeordnet. Bei der mittleren Intensitätsstufe wurde eine relativ „objektive“ Sprache verwendet (vgl. Abbildung 34), bei der hohen Intensitätsstufe eine „schärfere“ Sprache (vgl. Abbildung 35). Bei beiden Versionen wurden jeweils die betrachteten Lizenzmarken genannt.

Im Rahmen der Konkurrenzinformation trat jeweils ein Konkurrent als Quelle der Markenlizenzinformation in Bezug auf die betrachteten Lizenzmarken auf. Bei Esprit ist dies s.Oliver (vgl. Abbildung 36), bei Granini hohes C (vgl. Abbildung 37), bei Polaroid ist dies Canon (vgl. Abbildung 38) und bei Puma Nike (vgl. Abbildung 39).

DIE WELT.de - Markenlizenzen werden häufiger

In der Oktoberausgabe ihrer monatlich erscheinenden *Blätter zur Verbraucher-information* wies die **Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv)** auf vermehrt auftretende Markenlizenzierungen hin.

Lizenzgeber verkaufen Rechte an Ihrer Marke

Im Rahmen von Markenlizenzierungen verkauft eine Firma als Markeninhaber einer anderen, dem so genannten Lizenznehmer, das Recht, dessen Produkte unter der Marke herzustellen und zu verkaufen. So stellt Davidoff sein Parfum nicht selber her, sondern verkauft das Recht an Unilever. Diese übernehmen Produktion, Vermarktung und Vertrieb auf eigene Rechnung und zahlen eine Gebühr dafür, dass sie die Marke und das damit verbundene Image und Käuferpotenzial nutzen dürfen. Dem Verbraucher bleiben die Markenlizenzen dabei oft verborgen.

Auch namhafte Marken lizenziert

Wer weiß schon, dass **Puma** manche seiner Bekleidungsprodukte weder selbst herstellt noch vertreibt. Ähnliches gilt für **Esprit**. **Granini** vergibt Lizenzen im Lebensmittelbereich und in der Fotographie gibt auch **Polaroid** in manchen Fällen die Verantwortung für Entwicklung, Produktion und Verkauf ab.

14.10.2003, Die Welt S. 4

Abbildung 34: Stimulus VIM „Verbraucherinformation mittlere Intensität“

DIE WELT.de - Markenlizenzen durchdringen den Markt

In der Oktoberausgabe ihrer monatlich erscheinenden *Blätter zur Verbraucherinformation* warnt die **Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv)** vor vermehrt auftretender Markenlizenzierung.

Lizenz als Geldmache der Unternehmen

Im Rahmen von Markenlizenzierungen versuchen Firmen aus Ihrer Marke Profit zu schlagen. Dazu verkaufen Firmen Nutzungsrechte für ihre Marken oft an unbekannte Hersteller, die ihren Produkten so ein gutes Image verleihen können. So stellt Davidoff sein Parfum nicht selbst her, sondern verkauft ein Nutzungsrecht, um mit der Stärke seiner Marke weiteren Gewinn zu machen. Unternehmen, die so ein Recht für eine Marke kaufen, haben den Vorteil, dass sie ihre Produkte unter einem guten Namen verstecken und so Käuferschichten erreichen, die markenbewusst sind und nie Billigprodukte von No-Name Herstellern kaufen würden.

Käufer bleibt im Dunkeln

Meist wird die Vergabe von Markenlizenzen vor dem Verbraucher verheimlicht. Dieser soll nicht wissen, daß er in Wirklichkeit kein Produkt des eigentlichen Markenherstellers kauft. Nur wenige Käufer wissen, daß **Puma** manche Bekleidungsprodukte weder selbst herstellt noch vertreibt. Ähnliches gilt für **Esprit**. **Granini** vergibt Lizenzen im Lebensmittelbereich und in der Fotographie gibt auch **Polaroid** in manchen Fällen die Verantwortung für Entwicklung, Produktion und Verkauf ab.

Verbandsexperte fordert Aufklärung

„Die Konsumenten sollten auf den Produkten deutlicher über den Herkunftsbetrug aufgeklärt werden“ fordert in diesem Zusammenhang Günther Wachendorfer, Lizenzexperte von der vzbv.

14.10.2003, Die Welt S. 4

Abbildung 35: Stimulus VIH „Verbraucherinformation hohe Intensität“

Abbildung 36: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 1: Esprit - s.Oliver

Abbildung 37: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 2: Granini - hohes C

KLICK – ERWISCHT!

you can
Canon

Sie haben ein Produkt von Polaroid gekauft? Das hat ihr Vorgänger auch gesagt.

Aber so einfach ist das bei Polaroid gar nicht zu sagen. Da gibt es Produkte, die macht Polaroid selber. Hinter anderen Produkten stehen aber fremde Unternehmen, die nur das Recht gekauft haben, die Marke zu nutzen.

Zu kompliziert? Finden wir auch!

Kaufen Sie doch lieber unsere Produkte, da können Sie wenigstens eine eindeutige Antwort geben.

we can, you can
Canon

Abbildung 38: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 3: Polaroid - Canon

Fit zu jeder Jahreszeit!

nike.com

Damit dies klappt, sollten Sie nike.com mit seiner langjährigen Erfahrung vertrauen.

Denn wussten Sie, dass einige Produkte von PUMA gar nicht von Puma sind?

Da tritt Puma nur als Lizenzgeber auf, der die Marke verkauft. Die Produkte werden von fremden Unternehmen auf eigene Rechnung entwickelt, hergestellt und vertrieben.

Wo bleibt da die eigene PUMA - Erfahrung?

Darum fit mit nike.com, denn da stehen wir dahinter!

Abbildung 39: Stimulus KI „Konkurrenzinformation“ 4: Puma - Nike

Der verwendete Experimentaufbau wird in Abbildung 40 dargestellt. Das Experiment kann als Vier-Gruppen-Experiment bezeichnet werden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 161; Hammann/Erichson 1994, S. 164).[113] Die Gruppe OS kann insofern als Kontrollgruppe bezeichnet werden, als dass die Untersuchungseinheiten in dieser Gruppe keinem Stimulus ausgesetzt wurden. Die anderen drei sind Experimentgruppen. Sie wurden alle den internen Stimuli ausgesetzt und jeweils einer Art der externen Stimuli. Am Ende des Experiments wurde in jeder Gruppe eine Messung durchgeführt.

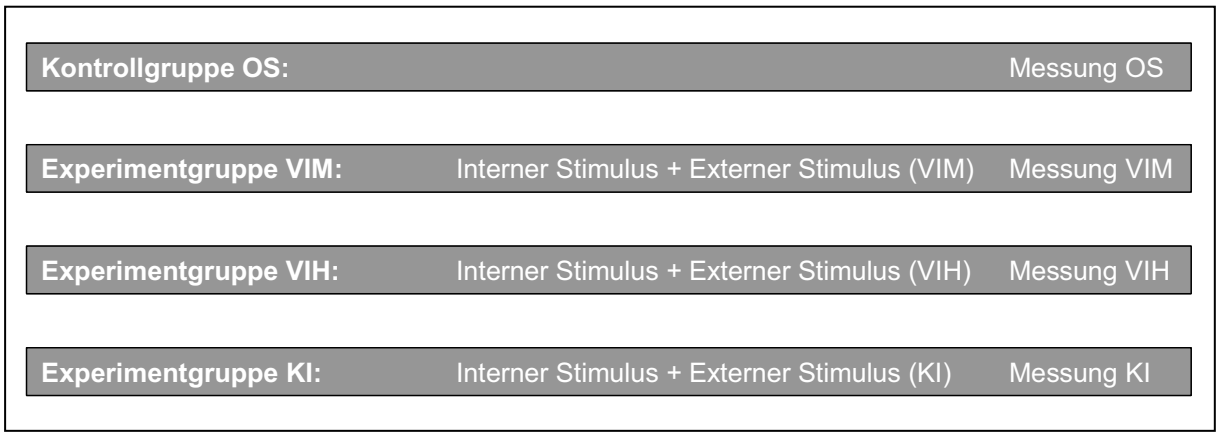


Abbildung 40: Experimentaufbau - Vier-Gruppen-Experiment

Das hier beschriebene Experiment hat zwei zentrale Voraussetzungen, die abgeprüft werden mussten, bevor die Frage thematisiert werden konnte, ob Unterschiede in den Bewertungen von Marken und Produkten vorlagen.

4.2.2.3.2 Experimentvoraussetzung 1: Kenntnisstand zur Markenlizenzsituation

Die eine Voraussetzung ist durch die Zielsetzung des Experimentes bedingt. Es sollte untersucht werden, ob sich Unterschiede in den Bewertungen der Marke und der Produkte zwischen solchen Gruppen ergeben, die von der Markenlizenzsituation wussten und der Gruppe, die nicht davon wusste.

Um diese Unterschiede messen zu können, wurden drei Gruppen künstlich Stimuli dargeboten, um sicherzustellen, dass bei allen Untersuchungseinheiten in diesen Gruppen ein Wissen in Bezug auf die Markenlizenzsituation vorlag. Eine Gruppe

[113] Genau genommen handelt es sich um ein unvollständiges Experiment, da bei der Auswahl der Kontroll- und Experimentgruppen keine Randomisierung vorliegt. Randomisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die ausgewählten Probanden nach dem Zufallsprinzip auf die unterschiedlichen Gruppen aufgeteilt werden (vgl. Hammann/Erichson 1994, S. 160ff.). Wäre diese Bedingung erfüllt, könnte das Experiment als Nachher-Messung mit Kontrollgruppe bezeichnet werden (vgl. Hüttner/Schwarting 2002, S. 174). In der vorliegenden Untersuchung wurde keine Randomisierung vorgenommen. Wie in 4.3 dargestellt wird, wurden die Untersuchungshelfer angehalten, die Probanden so auf die Gruppen aufzuteilen, dass die Gruppen jeweils ähnlich besetzt sind. D.h. wenn ein Untersuchungshelfer vier ähnliche Probanden identifiziert hatte, sollten diese auf alle vier Gruppen verteilt werden.

(OS) bekam keinen Stimulus dargeboten. Damit war jedoch nicht sichergestellt, dass den Untersuchungseinheiten in der OS-Gruppe nicht auch ohne Stimulusdarbietung die Markenlizenzsituation bezüglich der dargeboten Marken und Produkte bekannt war. Wusste beispielsweise eine sehr große Anzahl von Probanden in der OS-Gruppe von der Markenlizenzsituation, ist es möglich, dass dieses Wissen implizit in die Bewertung der Marken und Produkte einbezogen wurde und so die Messwerte verfälscht wurden. Es würde also keine Messung der reinen Unterschiede von Gruppen mit oder ohne Markenlizenzwissen realisiert werden, sondern die Unterschiede würden abgeschwächt, da Probanden aller Gruppen von der Markenlizenzsituation wussten.

Um diesen Effekt auszuschließen, musste sichergestellt werden, dass alle Probanden in der OS-Gruppe keine Kenntnis von der konkreten Lizenzsituation hatten.

Der erste Schritt vor der Auswertung der Beurteilungsergebnisse bestand also darin, die Probanden der Gruppe OS auszuschließen, die von der etwaigen Markenlizenzsituation wussten. Beispielsweise wurden in Bezug auf die Lizenzmarke Esprit die Probanden aus OS ausgeschlossen, die bei der Frage RM.1 mit „Ja“ geantwortet haben. Bei dem Markenlizenzprodukt Esprit Uhr wurden entsprechend die OS-Untersuchungseinheiten ausgeschlossen, die RP.1 mit „Ja“ beantwortet haben.

4.2.2.3.3 Experimentvoraussetzung 2: Gruppengleichheit

Beschreibung der Grundproblematik

Eine zweite wichtige Voraussetzung ist durch den gewählten Experimentaufbau bedingt. Da bei der Experimentform bewusst auf die Randomisierung verzichtet wurde, besteht die Gefahr, dass systematische Unterschiede in der Gruppenzusammensetzung bestanden und es dadurch zu verzerrten Ergebnissen des Experimentes kommen konnte (Gruppeneffekt) (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 161; Hammann/Erichson 1994, S. 164). Insofern war es wichtig, in den Gruppen eine Gleichheit zu erzeugen.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Sind die Probanden in der Gruppe OS dadurch gekennzeichnet, dass sie der Marke als Kaufkriterium relativ zu den Probanden der anderen Gruppen eine sehr geringe Bedeutung beimessen, kann dies dazu führen, dass bei den einzelnen Dimensionen der Markenbewertung sehr geringe Werte resultieren (z.B. bei der Mehrpreisbereitschaft). Sind die Probanden der anderen Gruppen per se eher markenfixiert, würde dies bedeuten, dass sie ohne Stimuluspräsentation in Bezug auf die Mehrpreisbereitschaft eine höhere Bewertung ansetzen würden. Sinkt diese Bereitschaft im Zuge der Stimuluspräsentation auf das Niveau der Gruppe OS ab, dann zeigt ein Vergleich der Ergebnisse keinen Unterschied zwi-

schen den Gruppen OS und MS. Nun davon auszugehen, dass keine Unterschiede in der Bewertung durch die wahrgenommene Markenlizenzsituation vorliegen, ist nicht richtig. Bei den anderen Gruppen hat die Wahrnehmung der Markenlizenzsituation zu einer Verringerung der Bewertung geführt. Die Ungleichheit der Probanden zwischen den Gruppen in Bezug auf die Wichtigkeit der Marke verhindert aber, dass dieser Effekt sichtbar wird.

Auswahl der Kriterien

Wie in dem Beispiel dargestellt wurde, sind bei der geforderten Gleichheit der Gruppen vor allem solche Gesichtspunkte von Bedeutung, die die konkrete Beurteilung der Marken und Produkte beeinflussen. Eine Gruppengleichheit in Bezug auf demographische Kriterien, wie dem Alter oder dem Geschlecht der Untersuchungseinheiten hat in diesem Zusammenhang lediglich eine geringe Relevanz.[114]

Als mögliche Ansatzpunkte für Kriterien, anhand derer die Gruppengleichheit bestimmt werden kann, kann auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren beim Konsumenten zurückgegriffen werden (vgl. 3.4.4.2.3). Hier wurden die beiden Faktoren „Kenntnisstand der Konsumenten in der Lizenzproduktkategorie“ und „Produktkategorieinvolvement der Konsumenten“ diskutiert.

Der erste Gesichtspunkt kann im Wesentlichen als Voraussetzung für das Auftreten der Rückwirkungen angesehen werden und wurde daher im Rahmen der Prüfung der ersten Unterhypothese berücksichtigt (vgl. Punkt 4.2.2.2). Zusätzlich wurde der Kenntnistand als Bekanntheit der Markenlizenzsituation verwendet, um die Probanden aus der Gruppe OS zu identifizieren, die bereits von der Markenlizenzsituation wussten. Eine Berücksichtigung an dieser Stelle zum Zwecke der Feststellung der Gruppengleichheit macht daher keinen Sinn. Die Gruppen konnten diesbezüglich nicht gleich sein.

Das Produktkategorieinvolvement der Konsumenten eignet sich in diesem Falle auch nicht direkt, da im Rahmen der Untersuchung sowohl mehrere Marken als auch Produkte abgefragt werden. Ein Involvement in Bezug auf eine Produktkategorie reicht nicht aus und wäre zu spezifisch. In Punkt 3.4.4.2.3 wurde jedoch gezeigt, dass es auch andere alternative Involvementgrößen gibt, die einen Einfluss auf die Beurteilung der Marken und Produkte und damit auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen ausüben können. Für diese Untersuchung wurden das generelle *Markeninvolvement* (generelle Informationsneigung bei allen Markenentscheidungen bzw. Markeninteresse) und das generelle *Herkunftsinvolvement* (generelle Informations-

[114] Eine gewisse Gleichheit im demographischen Sinne war zudem dadurch gegeben, dass die Untersuchungshelfer in Bezug auf die Gruppen eine Quotenanweisung mit einer bestimmten Alters- und Geschlechtszusammensetzung erhalten haben, die in allen Gruppen gleich ausgeprägt war.

neigung in Bezug auf Informationen zur Herkunft von Marken und Produkten bzw. Interesse an der Herkunft von Produkten und Marken) als Größen gewählt, um die Gleichheit der Gruppen zu beurteilen.

Weiterhin eignen sich auch die Ergebnisse der allgemeinen Beurteilung von Lizenzmarken und Markenlizenzprodukten als eine Art *Einstellung zur Markenlizenzierung* zur Prüfung der Gruppengleichheit (vgl. Punkt 4.2.3.2 und 4.2.3.3).

Die Wichtigkeit des Markeninvolvements (als generelle Wichtigkeit der Marke) für die Bestimmung der Gruppengleichheit wurde bereits im obigen Beispiel gezeigt. So ein Beispiel kann auch für das Herkunftsinvolvement und die allgemeine Einstellung zur Markenlizenzierung entwickelt werden. Sind in den Gruppen mit Stimuli (MS) beispielsweise überproportional viele Probanden, denen klare Informationen zur Herkunft wichtig sind bzw. die eine negative Einstellung zu Markenlizenzierungen haben, kann die Beurteilung der Marken und Produkte relativ zur OS-Gruppe überproportional schlecht ausfallen, wenn sie von der Markenlizenzsituation erfahren. Ein Teil dieser Unterschiedlichkeit in der Bewertung ist dann auf die Unterschiedlichkeit der Gruppen zurückzuführen und verzerrt die Ergebnisse.

Generierung der Items

In Bezug auf die Operationalisierung des *Markeninvolvements (Markeninteresse)* wurden zwei Ansatzpunkte gewählt. Zum einen wurde die Wichtigkeit der Marke für den Konsumenten im Rahmen des Kaufprozesses abgefragt (vgl. die Items M.1 bis M.6 in Anhang A und B), zum anderen wurde an den Funktionen der Marke für den Konsumenten angesetzt (vgl. die Items M.7 bis M.16 in Anhang A und B).

Die Prozessperspektive zur Überprüfung der Wichtigkeit der Marke für den einzelnen Konsumenten im Rahmen der Kaufentscheidung wurde an das im Marketing häufig verwendete AIDA-Modell (A = Attention, I = Interest, D = Desire, A = Action) angelehnt, welches ursprünglich als Schema der Wahrnehmung von Werbung entwickelt wurde (vgl. Diller 1992, S. 22). Die Zuordnung der Items M.1 bis M.6 zu den verschiedenen Phasen kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Attention und Interest:
    - Item M.1 = Fähigkeit zur Unterscheidung der Marken
    - Item M.2 = Beachtung von Markenprodukten beim Kauf
- Desire:
    - Item M.3 = Bevorzugung von Markenprodukten
- Action:
    - Item M.4 = Kauf von Markenprodukten

- Item M.5 = Mehrpreisbereitschaft für Markenprodukte
- Item M.6 = Treue gegenüber gewählten Marken.

Die zweite Art das Markeninvolvement (Markeninteresse) bei den Konsumenten abzufragen, setzte an den Funktionen der Marke für den Konsumenten an. In Punkt 2.1.1.2.2 wurden acht Funktionen der Marke für den Konsumenten diskutiert. Meffert/Schröder/Perrey reduzieren diese auf drei wesentliche Funktionen, die die Marke im Rahmen des Kaufprozesses übernimmt. Dies sind die Informationseffizienzsteigerung, die Risikoreduktion und die Stiftung eines ideellen Nutzens (vgl. Meffert/Schröder/Perrey 2002, S. 29f.). Dieser Einteilung folgend können die Items M.7 bis M.16 folgendermaßen zugeordnet werden:

- Informationseffizienzsteigerung:
  - Item M.7 = Marke als Herkunftsindikator für Markenprodukte
  - Item M.8 = Marke als Orientierungshilfe in neuen Kaufsituationen
  - Item M.9 = Überallerhältlichkeit der Marke (Suchkostenreduktion)
- Risikoreduktion:
  - Item M.10 = Vertrauen in Qualität und Leistung von Markenprodukten
  - Item M.11 = Vertrauen in Preis-Leistungsverhältnis von Markenprodukten
  - Item M.12 = Risikoreduktion bei Weiterempfehlung von Markenprodukten
- Ideeller Nutzen:
  - Item M.13 = Unverwechselbarkeit von Marken
  - Item M.14 = Identifikation durch Marken (nach außen gerichtet)
  - Item M.15 = Sympathieempfinden gegenüber Marken
  - Item M.16 = Identifikation durch Marken (nach innen gerichtet).

Die Items wurden in Zustimmungsaussagen übersetzt. Der Grad der Zustimmung wurde jeweils auf einer fünfstufigen Ratingskala (1: „stimme ganz und gar nicht zu“; 5: „stimme voll und ganz zu“) ermittelt.[115] Die Aussagen wurden dabei so formuliert, dass ein höherer Grad der Zustimmung auf eine höhere Wichtigkeit der Marke beim

[115] Die Probanden sollten im Rahmen der Befragung die Möglichkeit haben, eine indifferente Meinung in Bezug auf die Aussagen einzunehmen. Daher wurde eine ungerade Zahl von Skalenabstufungen mit einem Mittelwert gewählt. Die Zahl von fünf Abstufungen im Vergleich zu sieben Abstufungen wurde in dem Pre-Test als ausreichend empfunden. In der Praxis variieren die Meinungen über die Verwendung einer mittleren Alternative und der Abstufung der Skala (vgl. z.B. Rodeghier 1997, S. 20f.).

Kunden schließen lässt. Zusätzlich wurde die Intensität der Aussage so ausgestaltet, dass erwartet werden konnte, dass die Probanden beim Ankreuzen die volle Zustimmungsskalabreite verwenden würden.[116] Schließlich wurde bei der Skalierung darauf geachtet, dass die Probanden die Skalenabstände gleich empfanden.[117]

Die Items wurden im Rahmen eines Pre-Tests auf Verständlichkeit und auf Augenscheinvalidität („face validity")[118] geprüft und entsprechend angepasst. Die Skalierung wurde auf die Abstufung (gerade vs. ungerade Abstufungen sowie Zahl der Abstufungen), die Wahrnehmung der Abstände und auf die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite getestet.

Die Operationalisierung des *Herkunftsinvolvements* (generelle Informationsneigung in Bezug auf Informationen zur Herkunft von Marken und Produkten bzw. Interesse an der Herkunft von Produkten und Marken) erfolgte anhand von Items zur Herkunft der Marken und Markenprodukte (vgl. die Items H.1 bis H.8 in Anhang A und B). Die Items können folgendermaßen zugeordnet werden:

- Herkunftsinvolvement in Bezug auf Marken:
  - Item H.1 = Wissen wer hinter Marken steht
  - Item H.2 = Wichtigkeit der Markenherkunftsinformation
  - Item H.3 = Berücksichtigung der Markenherkunftsinformation
  - Item H.4 = Aktive Suche nach Markenherkunftsinformationen
- Herkunftsinvolvement in Bezug auf Markenprodukte:
  - Item H.5 = Wissen wer hinter Markenprodukten steht
  - Item H.6 = Wichtigkeit der Markenproduktherkunftsinformation
  - Item H.7 = Berücksichtigung der Markenproduktherkunftsinformation
  - Item H.8 = Aktive Suche nach Markenproduktherkunftsinformationen.

[116] Dies kann am Beispiel der Mehrpreisbereitschaft erklärt werden. Eine sehr starke Aussage in der Form „Ich bin bereit, für ein Markenprodukt sehr viel mehr zu bezahlen als für ein No-Name-Produkt" könnte dazu führen, dass der große Anteil der Probanden eher die Kategorien „stimme ganz und gar nicht zu" bzw. „stimme eher nicht zu" ankreuzt. Dies kann zum einen daran liegen, dass die Probanden wirklich nicht soviel mehr für ein Markenprodukt bezahlen wollen, oder zum anderen daran, dass die Probanden bei direkten Fragen nach der Preisbereitschaft in vielen Fällen ein atypisch hohes Preisbewusstsein aufweisen (vgl. Simon 1992, S. 116). Daher wurde im Fall der Mehrpreisbereitschaft eine neutralere Aussageintensität gewählt („Ich bin bereit, für ein Markenprodukt mehr zu bezahlen als für ein No-Name-Produkt"), um so ein Ankreuzverhalten zu erzeugen, das sich auf den gesamten Skalenbereich erstreckt.

[117] Durch die Prüfung auf die Wahrnehmung gleicher Abstände wurde sichergestellt, dass die erhobenen Probandendaten ein Intervallskalenniveau aufwiesen. Es lagen also metrische Untersuchungsergebnisse vor (vgl. zur Intervallskalenproblematik bei Ratingskalen auch Hammann/Erichson 1994, S. 274).

[118] Die Items wurden also auf Plausibilität geprüft. Zur „face validity" vergleiche beispielsweise Hildebrandt 1998, S. 89f. sowie Müller 1999, S. 144f..

Die Items wurden wie die Fragen zum Markeninvolvement in Zustimmungsaussagen übersetzt. Der Grad der Zustimmung wurde auf einer fünfstufigen Ratingskala ermittelt. Die Aussagen wurden so formuliert, dass ein höherer Grad der Zustimmung auf eine höhere Wichtigkeit der Herkunftsinformation beim Kunden schließen lässt. Zusätzlich wurde die Intensität der Aussage wiederum so ausgestaltet, dass erwartet werden konnte, dass die Probanden beim Ankreuzen die volle Zustimmungsskalenbreite verwenden würden und bei der Skalierung wurde darauf geachtet, dass die Probanden die Skalenabstände gleich empfanden.

Die Items wurden ebenfalls im Rahmen eines Pre-Tests auf Verständlichkeit und auf Augenscheinvalidität („face validity“) geprüft und entsprechend angepasst. Die Skalierung wurde auf die Abstufung, auf die Wahrnehmung der Abstände und auf die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite getestet.

Die Gestaltung der Items zur allgemeinen Beurteilung von Lizenzmarken und Markenlizenzprodukten (vgl. die Items L.5 bis L.19 in Anhang A und B) als *Einstellung zur Markenlizenzierung* zur Prüfung der Gruppengleichheit wird in Punkt 4.2.3.2 und 4.2.3.3 dargestellt.

Berücksichtigung im Rahmen der Untersuchung

Die Berücksichtigung der Gruppengleichheitsvoraussetzung wird anhand der Beurteilung der Lizenzmarke Esprit dargestellt.

Nach der Ausgrenzung der Probanden der Gruppe OS, die wissen, dass es sich bei Esprit um eine Lizenzmarke handelt (zur Erfüllung der ersten Experimentvoraussetzung), fand im zweiten Schritt die Prüfung auf Gruppengleichheit statt.

Hierzu wurden die Bewertungsergebnisse der verbleibenden Probanden der vier Gruppen in Bezug auf die Items M.1 bis M.16, H.1 bis H.8 sowie L.5 bis L.19 im Rahmen einer einfachen (univariaten) Varianzanalyse (ANOVA) ausgewertet. Die Varianzanalyse als Methode stellt dabei fest, ob zwischen verschiedenen Gruppen signifikante Unterschiede bestehen (genau genommen in der oder den abhängigen metrischen Variablen), die auf den Einfluss einer oder mehrerer kontrollierbarer unabhängiger (nominalen) Variablen zurückzuführen sind (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 122; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 214f.; Herrmann/Seilheimer 1999, S. 269; Rogge 1992, S. 234). Die unabhängige (nominale) Variable ist in diesem Fall die Gruppenzugehörigkeit, die abhängige Variable wird durch das jeweils betrachtete Item bestimmt. Es findet also für jedes Item einzeln eine Beurteilung der Gruppengleichheit statt.

Ergaben sich bei einzelnen abhängigen Variablen signifikante Unterschiede bei den Ergebnissen der Gruppen, wurden nun schrittweise weitere Probanden aus einzel-

nen Gruppen ausgeschlossen, um so eine Gruppengleichheit zu erzeugen. Zeichnete sich die Gruppe VIM beispielsweise dadurch aus, dass die Ergebnisse bei L.18 relativ zu den anderen Gruppen sehr hoch ausfielen und wurden dadurch die Gruppenunterschiede bedingt, dann wurden Probanden der Gruppe VIM schrittweise ausgeschlossen, die in Bezug auf L.18 die höchsten Werte aufwiesen.

Nach diesem schrittweisen Ausschluss von einzelnen Probanden wurden jeweils wiederum die Ergebnisse der Itemvariablen M.1 bis M.16, H.1 bis H.8 sowie L.5 bis L.19 im Rahmen einer einfachen (univariaten) Varianzanalyse (ANOVA) ausgewertet, um die Gruppengleichheit zu überprüfen. Diese Schritte (schrittweiser Ausschluss und Überprüfung) wurden so oft wiederholt, bis schließlich bei allen Itemvariablen eine Gruppengleichheit konstatiert werden konnte.

Die Überprüfung der beiden Voraussetzungen und der darauf aufbauende schrittweise Ausschluss von Probanden wurden jeweils spezifisch für jede Markenbeurteilung und Produktbeurteilung durchgeführt. Die Gruppenzusammensetzung als Ausgangspunkt für die Untersuchung der Unterhypothesen 2 und 3 variierte also von Marke zu Marke und von Produkt zu Produkt.

4.2.2.4 Prüfung der Unterhypothese 2: Markenbeurteilung

Im Anschluss an die Prüfung der Experimentvoraussetzungen und der entsprechenden Anpassung der Probandengruppe konnte nun geprüft werden, ob sich Unterschiede in der Bewertung der konkreten Marken ergaben.

In Anlehnung an die Argumentation in Punkt 3.3.2.2.1 wurde sich im Rahmen der Praxisuntersuchung auf den Brand Potential Index (BPI) als Markenbewertungsmethode konzentriert, also einen kurzfristigen nicht-monetären kompositionellen kombinierten Ansatz der Markenwertmessung.

Die neun Dimensionen des Brand Potentials wurden für alle Marken in jeweils neun Items mit Zustimmungsaussagen übersetzt (vgl. Anhang A und B):

- Markenbekanntheit: Items W1.1 (Esprit), W2.1 (Granini), W3.1 (Polaroid), W4.1 (Puma)
- Markenidentifikation: Items W1.2 (Esprit), W2.2 (Granini), W3.2 (Polaroid), W4.2 (Puma)
- Uniqueness: Items W1.3 (Esprit), W2.3 (Granini), W3.3 (Polaroid), W4.3 (Puma)
- Markensympathie: Items W1.4 (Esprit), W2.4 (Granini), W3.4 (Polaroid), W4.4 (Puma)

- Markenvertrauen: Items W1.5 (Esprit), W2.5 (Granini), W3.5 (Polaroid), W4.5 (Puma)
- Kaufabsicht: Items W1.6 (Esprit), W2.6 (Granini), W3.6 (Polaroid), W4.6 (Puma)
- Mehrpreisakzeptanz: Items W1.7 (Esprit), W2.7 (Granini), W3.7 (Polaroid), W4.7 (Puma)
- Weiterempfehlungsbereitschaft: Items W1.8 (Esprit), W2.8 (Granini), W3.8 (Polaroid), W4.8 (Puma)
- Markenloyalität: Items W1.9 (Esprit), W2.9 (Granini), W3.9 (Polaroid), W4.9 (Puma)

Der Grad der Zustimmung wurde auf einer fünfstufigen Ratingskala ermittelt. Die Aussagen wurden so formuliert, dass ein höherer Grad der Zustimmung auf ein höheres Potential (einen höheren Wert) der Marke in der entsprechenden Dimension schließen lässt. Zusätzlich wurde die Intensität der Aussage wiederum so ausgestaltet, dass erwartet werden konnte, dass die Probanden beim Ankreuzen die volle Zustimmungsskalenbreite verwenden würden und bei der Skalierung wurde darauf geachtet, dass die Probanden die Skalenabstände gleich empfanden.

Die Items wurden im Rahmen eines Pre-Tests auf Verständlichkeit und auf Augenscheinvalidität („face validity“) geprüft und entsprechend angepasst. Die Skalierung wurde auf die Abstufung, die Wahrnehmung der Abstände und auf die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite getestet.

Im Rahmen der Markenbeurteilung wurden jeweils die Markenlogos präsentiert. Abbildung 41 stellt beispielhaft das Logo und die Items bei der Bewertung der Marke Polaroid dar (für die anderen Marken vgl. Anhang A und B).

Die Prüfung auf Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen in Bezug auf die Markenbewertung erfolgte anhand der Varianzanalyse. Dies soll am Beispiel der Bewertung der Marke (der Markendimensionen von) Polaroid gezeigt werden.

Die Bewertungsergebnisse der vier Gruppen in Bezug auf die Items W3.1 bis W3.9 wurden im Rahmen einer einfachen (univariaten) Varianzanalyse (ANOVA) ausgewertet, um festzustellen, ob zwischen den verschiedenen Gruppen signifikante Unterschiede in den einzelnen Markenbewertungsdimensionen als abhängige metrische Variablen bestanden (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 122; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 214f.; Herrmann/Seilheimer 1999, S. 269; Rogge 1992, S. 234). Es fand also für jedes Item (jede Markenwertdimension) einzeln eine Beurteilung der Gruppengleichheit und somit eine Prüfung auf markenlizenzspezifische Rückwirkungen statt (vgl. Abbildung 42).

Marke 3: Polaroid

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W3.1: Die Marke Polaroid ist mir sehr gut bekannt.					
W3.2: Die Marke Polaroid passt voll und ganz zu mir.					
W3.3: Die Marke Polaroid ist für mich absolut unverwechselbar.					
W3.4: Die Marke Polaroid ist mir sehr sympathisch.					
W3.5: Der Marke Polaroid vertraue ich voll und ganz.					
W3.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Polaroid zu kaufen.					
W3.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Polaroid mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W3.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Polaroid an Freunde weiterzuempfehlen.					
W3.9: Ich bin der Marke Polaroid treu.					

Abbildung 41: Bewertung der Marke Polaroid

4.2.2.5 Prüfung der Unterhypothese 3: Produktbeurteilung

Bei dem Einfluss der Markenlizenzierung auf die Produktbeurteilung fanden im ersten Schritt ebenfalls eine Prüfung der Experimentvoraussetzungen und eine entsprechende Anpassung der Probandengruppen statt.

Im Gegensatz zur Markenbeurteilung wurde bei der Produktbeurteilung keinem festen Bewertungsansatz wie dem Brand Potential Index gefolgt. Die Produkte waren zu unterschiedlich als dass ein Ansatz mit bestimmten festen Kriterien Anwendung finden konnte. Vielmehr wurden die Bewertungskriterien bzw. -dimensionen spezifisch pro Produkt abgeleitet. Basierend auf Produktbewertungskriterien, die in Produkttests bzw. in Studien zu Branchen Anwendung fanden, wurde eine Grundliste von möglichen Kriterien für jede der vier relevanten Produktkategorien (Uhren, Frucht-Bonbons, Digitalkameras und Laufschuhe) generiert. Diese Liste wurde sodann auf

dem E-mail-Weg an 18 Probanden[119] versendet. Die Probanden wurden gebeten, diese Liste auf Relevanz, Logik und Vollständigkeit in Bezug auf die Bewertung eines solchen Produktes aus den vier Produktkategorien zu beurteilen und entsprechende Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.[120] Auf Basis dieser Vorschläge wurde eine neue Liste generiert, die sodann nochmals an die gleichen 18 Probanden versendet wurde, wiederum mit der Bitte zur Beurteilung der Relevanz, Logik und Vollständigkeit. Nach der erneuten Einarbeitung der Vorschläge wurde dann die letztendlich verwendete Liste von Bewertungskriterien generiert. Tabelle 28 stellt für die vier Produktkategorien zum einen den Ausgangspunkt der Ursprungskriterienliste dar und zum anderen die im Rahmen der Untersuchung schließlich verwendeten Bewertungskriterien.

	OS	KI	VIM	VIH
W3.1: Markenbekanntheit	W3.1-OS	W3.1-KI	W3.1-VIM	W3.1-VIH
W3.2: Markenidentifikation	W3.2-OS	W3.2-KI	W3.2-VIM	W3.2-VIH
W3.3: Uniqueness	W3.3-OS	W3.3-KI	W3.3-VIM	W3.3-VIH
W3.4: Markensympathie	W3.4-OS	W3.4-KI	W3.4-VIM	W3.4-VIH
W3.5: Markenvertrauen	W3.5-OS	W3.5-KI	W3.5-VIM	W3.5-VIH
W3.6: Kaufabsicht	W3.6-OS	W3.6-KI	W3.6-VIM	W3.6-VIH
W3.7: Mehrpreisakzeptanz	W3.7-OS	W3.7-KI	W3.7-VIM	W3.7-VIH
W3.8: Weiterempfehlungsbereitschaft	W3.8-OS	W3.8-KI	W3.8-VIM	W3.8-VIH
W3.9: Markenloyalität	W3.9-OS	W3.9-KI	W3.9-VIM	W3.9-VIH

Abbildung 42: Prinzip der Prüfung der Unterhypothese 2 bei der Marke Polaroid - ANOVA

Die Produktbewertungsdimensionen wurden jeweils in Items mit Zustimmungsaussagen übersetzt (vgl. Anhang A und B und die Itembezeichnungen in Tabelle 28). Der Grad der Zustimmung wurde auf einer fünfstufigen Ratingskala ermittelt. Die Aussagen wurden so formuliert, dass ein höherer Grad der Zustimmung auf eine bessere Bewertung des Produktes in der entsprechenden Dimension schließen lässt.

[119] Bei den 18 Probanden handelte es sich um ein Convenience-Sample aus dem persönlichen Bekannten- und Verwandtenkreis. Da anzunehmen ist, dass die hier zu beurteilenden Produktarten (wie in Punkt 4.2.2.1 dargestellt) einem Großteil der Probanden bekannt waren (bereits gekauft bzw. bereits damit beschäftigt bzw. bereits verwendet), ist die Verwendung eines Convenience-Samples an dieser Stelle nach Meinung des Verfassers nicht kritisch zu beurteilen.

[120] Es wurde nur die Produktkategorie (z.B. Laufschuhe) und nicht das konkrete Produkt (z.B. Laufschuh Complete Prevail II von Puma) genannt. Die Liste bezog sich also auf die gesamte Produktkategorie.

Zusätzlich wurde die Intensität der Aussage wiederum so ausgestaltet, dass erwartet werden konnte, dass die Probanden beim Ankreuzen die volle Zustimmungsskalabreite verwenden würden und bei der Skalierung wurde darauf geachtet, dass die Probanden die Skalenabstände gleich empfanden.

Uhren	Frucht-Bonbons	Digitalkamera	Laufschuhe
Ausgangsbasis: Stern Trend Profile zum Thema Armbanduhren (vgl. o.V. 2002)	**Ausgangsbasis:** Eigene Überlegungen	**Ausgangsbasis:** Produkttest in der Zeitschrift "Test" (vgl. o.V. 2003e)	**Ausgangsbasis:** 1) Produkttest in der Zeitschrift "Test" (vgl. o.V. 2000) 2) Stern Trend Profile zum Thema Schuhe (vgl. o.V. 2001)
P1.1 Design	P2.1 Fruchtgeschmack	P3.1 Bildqualität	P4.1 Qualität (Verarbeitung und Haltbarkeit)
P1.2 Lebensdauer	P2.2 Vitamingehalt	P3.2 Bildbearbeitungs-komfort	P4.2 Tragekomfort
P1.3 Markenbekanntheit	P2.3 Kaloriengehalt	P3.3 Stärke des Blitzes	P4.3 Design
P1.4 Markenimage	P2.4 Verzehrqualität	P3.4 Bedienungskomfort	P4.4 Preis-Leistungs-Verhältnis
P1.5 Materialwertigkeit	P2.5 Verpackung	P3.5 Betriebsdauer	P4.5 Markenbekanntheit
P1.6 Preis-Leistungs-Verhältnis	P2.6 Preis-Leistungs-Verhältnis	P3.6 Speicherleistung	P4.6 Markenimage
P1.7 Technikstand	P2.7 Markenbekanntheit	P3.7 Vielseitigkeit	P4.7 Flexibilität im Bezug auf den Laufuntergrund
P1.8 Service	P2.8 Markenimage	P3.8 Service	P4.8 Pflegeleichtigkeit
P1.9 Funktionenvielfalt		P3.9 Design	P4.9 Stand der Technologie
		P3.10 Preis-Leistungs-Verhältnis	P4.10 Service
		P3.11 Markenbekanntheit	P4.11 Dämpfung und Druckverteilung
		P3.12 Markenimage	

Tabelle 28: Produktbewertungskriterien

Die Items wurden ebenfalls im Rahmen eines Pre-Tests auf Verständlichkeit und auf Augenscheinvalidität („face validity“) geprüft und entsprechend angepasst. Die Skalierung wurde auf die Abstufung, auf die Wahrnehmung der Abstände und auf die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite getestet.

Im Rahmen der Produktbeurteilung wurden jeweils das Markenlogo, das Produkt und eine Produktbeschreibung präsentiert. Die im Experiment verwendeten Bilder und Beschreibungen der Produkte entstammen konkreten Angebotsbeschreibungen in Katalogen und im Internet. Insofern wurden bei der Produktbeschreibung und Produktpräsentation typische Bewertungs- und Kaufsituationen simuliert, die Probanden vorfinden, wenn sie Produkte aus Katalogen oder Prospekten beurteilen und aussuchen. In solchen Situationen haben die Probanden nicht die Möglichkeit, die Produkte konkret zu testen und müssen ihre Bewertung in Bezug auf die einzelnen Produkte und Produktdimensionen anhand des visuellen Eindrucks des Produktes und anhand der Informationen treffen, die Ihnen zur Verfügung gestellt werden. Abbildung 43 stellt beispielhaft die Produktpräsentation und -beschreibung sowie die Items zur

Bewertung des Produktes für die Frucht-Bonbons von Granini dar (für die anderen Produkte vgl. Anhang A und B).

Produkt 2: Granini Frucht-Bonbons

- Granini Multivitamin-Bonbons
- 10er-Rolle, 42 g
- Preis € 0,49

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P2.1 Die Bonbons schmecken meiner Meinung nach sehr fruchtig.					
P2.2 Durch den sehr hohen Vitamingehalt trage ich etwas zu meiner Gesundheit bei.					
P2.3 Ich bin mir sicher, dass die Bonbons sehr wenige Kalorien haben.					
P2.4 Ich gehe davon aus, dass die Bonbons sehr angenehm zu lutschen und zu kauen sind.					
P2.5 Ich finde die Verpackung (Größe und Aussehen) sehr ansprechend.					
P2.6 Die Bonbons sind meiner Meinung nach ihr Geld wirklich wert.					
P2.7 Granini ist für mich eine sehr bekannte Marke im Frucht-Bonbonbereich.					
P2.8 Das Image von Granini im Frucht-Bonbonbereich betrachte ich als sehr positiv.					

Abbildung 43: Bewertung der Frucht-Bonbons von Granini

Die Prüfung auf Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen in Bezug auf die Produktbewertung erfolgte analog zum Vorgehen bei der Markenbewertung anhand der Varianzanalyse. Die Bewertungsergebnisse der vier Gruppen wurden wiederum hinsichtlich der einzelnen Items im Rahmen einer einfachen (univariaten) Varianzanalyse (ANOVA) ausgewertet, um festzustellen, ob zwischen den verschiedenen Gruppen signifikante Unterschiede in den einzelnen Produktbewertungsdimensionen bestanden.

4.2.3 Aufbau der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Neben der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten wurden zudem die Konsumenten im allgemeinen Sinne befragt, ob sie Markenlizenzierungen wahrnehmen und wie sie Lizenzmarken und Lizenzprodukte im Vergleich zu Marken und Produkten beurteilen, die nicht im Rahmen von Markenlizenzierungen angeboten werden, um so Schlüsse auf etwaige Rückwirkungen ziehen zu können. In diesem Zusammenhang wurde keine Unterteilung der Probanden in Experiment- und Kontrollgruppen vorgenommen. Alle Probanden erfuhren die gleiche Untersuchung. Entsprechend erfolgt die Prüfung der drei Unterhypothesen über alle Probanden hinweg.

Als Einleitung für den Befragungskomplex über die Markenlizenzierung im allgemeinen Sinne wurde den Probanden eine Textpassage vorgelegt in der das Konzept der Markenlizenzierung theoretisch sowie anhand eines Beispiels erklärt wurde. Zusätzlich wurden den Probanden die Begriffe „Lizenzmarken“ und „Markenlizenzprodukte“ erläutert. Abbildung 44 stellt diese Textpassage dar.

4.2.3.1 Prüfung der Unterhypothese 1: Wahrnehmung der Konsumenten

In Bezug auf die Unterhypothese 1, die Wahrnehmung der Markenlizenzsituation durch die Konsumenten, wurden drei Aspekte abgefragt: Die Intensität im Hinblick auf das Wissen um die Markenlizenzierung im Allgemeinen sowie die Intensitäten in Bezug auf ein Markenlizenzwissen im Zusammenhang mit Lizenzmarken und Markenlizenzprodukten im Allgemeinen.

Begonnen wurde nach dem einleitenden Text im Rahmen einer geschlossenen Frage mit „Ja“- und „Nein“-Antwortkategorie (vgl. L.1 in Abbildung 45 und in Anlage A und B), in der untersucht wurde, ob die Konsumenten überhaupt von dem beschriebenen Konzept gehört haben. Diese Frage wirkte als eine Art Filter. Kreuzten die Probanden hier ein „Nein“ an, bedeutete dies, dass sie kein Wissen im Hinblick auf die Markenlizenzierung, die Lizenzmarken und die Markenlizenzprodukte aufwiesen. Eine weitere Abfrage der Intensitäten konnte insofern entfallen.

Bei den Probanden, die zumindest von dem beschriebenen Konzept gehört hatten, wurde nun die Intensität des Wissens in Bezug auf die Markenlizenzierung, auf die Lizenzmarken und die Markenlizenzprodukte im Allgemeinen abgefragt.

Die Intensitätsabfragen wurden jeweils in Items mit Zustimmungsaussagen übersetzt (vgl. L.2 bis L.4 in Abbildung 45 und in Anlage A und B). Der Grad der Zustimmung wurde auf einer fünfstufigen Ratingskala ermittelt. Die Aussagen wurden so formuliert, dass ein höherer Grad der Zustimmung auf eine höhere Intensität des Wissens hinweist. Zusätzlich wurde die Intensität der Aussage wiederum so ausgestaltet,

dass erwartet werden konnte, dass die Probanden beim Ankreuzen die volle Zustimmungsskalenbreite verwenden würden. Bei der Skalierung wurde darauf geachtet, dass die Probanden die Skalenabstände gleich empfanden.

Abschnitt 6: Markenlizenzen

Ein in der Markenartikelindustrie häufig verwendetes Konzept ist die **Lizenzierung von Marken**. In dem ab jetzt folgenden Teil des Fragebogens geht es um dieses Konzept.

Die Produkte sind den meisten von uns bekannt, das dahinter stehende Konzept bleibt aber häufig im Verborgenen. Wir möchten nun versuchen, für den Rest des Fragebogens ein gleiches Verständnis für die Markenlizenzierung zu schaffen.

Daher möchten wir Sie nun bitten, den folgenden Text **sorgfältig zu lesen**.

Markenlizenzierung:
Bei einer Markenlizenzierung räumt der Inhaber einer Marke (Lizenzgeber) einem anderen Unternehmen (Lizenznehmer) das Recht ein, die etablierte Marke für dessen eigene Produkte zu benutzen.

Der Lizenznehmer übernimmt typischerweise die Entwicklung, die Produktion, die Vermarktung und den Vertrieb der Produkte. Im Gegenzug für das Recht, dass er für diese Produkte die Marke des Markeninhabers benutzen darf, verpflichtet er sich, eine Lizenzgebühr zu zahlen und bestimmte vertragliche Vorgaben einzuhalten.

Der Inhaber der Marke (Lizenzgeber) verkauft daher typischerweise nur den Markennamen und bekommt dafür eine Lizenzgebühr.

Beispiel: Sonnenbrillen der Marke Joop:
Das Unternehmen Joop verkauft einem unabhängigen Sonnenbrillenhersteller das Recht, für dessen Sonnenbrillen die Marke Joop zu verwenden. Die Entwicklung, die Herstellung und der Vertrieb der Sonnenbrillen liegen beim Sonnenbrillenhersteller. Die Sonnenbrille wird als Joop-Produkt vom Kunden wahrgenommen, obwohl Joop lediglich die Markenrechte an den Sonnenbrillenhersteller verkauft hat.

Für den weiteren Fragebogen werden zusätzlich die folgenden zwei Begriffe erklärt:

Lizenzmarken:
Marken, die neben der eigenen Verwendung vom Lizenzgeber auch im Rahmen einer Markenlizenzierung verwendet werden

Markenlizenzprodukte:
Produkte, die auf dem Markt unter dem Namen des Markeninhabers angeboten werden, aber in Wirklichkeit von dem Lizenznehmer entwickelt, produziert, vermarktet und vertrieben werden

Falls Sie weitere Fragen zum Verständnis der Begriffe haben, möchten wir Sie an dieser Stelle bitten, unbedingt bei der Person nachzufragen, die Ihnen diesen Fragebogen vorgelegt hat.

Abbildung 44: Textpassage zur Erklärung der Markenlizenzierung und weiterer verwendeter Begriffe

Die Items wurden wiederum im Rahmen eines Pre-Tests auf Verständlichkeit und auf Augenscheinvalidität („face validity“) geprüft und entsprechend angepasst. Die Skalierung wurde auf die Abstufung, auf die Wahrnehmung der Abstände und auf die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite getestet.

L.1 Haben Sie jemals von dem oben beschriebenen Konzept der Markenlizenzierung gehört?

Ja O → **bitte fahren Sie mit den nächsten Aussagen fort**
Nein O → **bitte die nächsten drei Aussagen auslassen**

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
L.2: Ich habe mich mit dem Konzept bereits beschäftigt.					
L.3: Ich weiß, ob eine Marke, die ich kaufe, auch im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wird.					
L.4: Ich weiß, ob ein Produkt, das ich kaufe, ein Markenlizenzprodukt ist.					

Abbildung 45: Befragungskomplex zur Wahrnehmung der Markenlizenzsituation durch den Kunden

Die Auswertung der Befragungsergebnisse in Bezug auf die Wahrnehmung der Konsumenten erfolgte auf zwei Weisen. Zum einen wurde für die Probanden, die bei L.1 ein „Nein“ angekreuzt haben, eine vollständige Nichtwahrnehmung angenommen. Zum anderen wurde bei den verbleibenden Probanden der Mittelwert der Zustimmungsbewertung über alle Probanden hinweg als Maßgröße für die Intensität der Wahrnehmung verwendet.

4.2.3.2 Prüfung der Unterhypothese 2: Markenbeurteilung

In Bezug auf die zweite Unterhypothese sollte der Einfluss des Wissens über eine vorliegende Markenlizenzsituation auf die Beurteilung von Marken im Allgemeinen über alle Probanden hinweg untersucht werden.

In diesem Zusammenhang wurde wiederum auf das Messinstrument Brand Potential Index mit seinen neun Dimensionen zurückgegriffen. In diesem Fall wurden die Dimensionen jedoch nicht auf konkrete Marken sondern auf den allgemeingültigen Vergleich von Lizenzmarken und nicht lizenzierten Marken angewendet. Die neun Dimensionen wurden nun in Items mit fünfstufigen Skalen übersetzt, die diesen Vergleich ermöglichen sollten. Dies kann anhand der Dimension „Markenvertrauen“ gezeigt werden (vgl. Abbildung 46). Die Meinung der Probanden wurde durch eine

Aussagegestaltung abgefragt. Dabei wurde ein Teil der Aussage offen gelassen. Die Probanden sollten nun die Aussage durch ein Kreuz auf der fünfstufigen Skala vervollständigen. Diese fünfstufige Skala wurde so gestaltet, dass ein Kreuz im ganz linken Feld eine Schlechterbewertung der Lizenzmarke im Vergleich zur nicht lizenzierten Marke zum Ausdruck brachte. Ein Kreuz im ganz rechten Feld ließ auf eine Besserbewertung der Lizenzmarke schließen. Die mittlere Skalenstufe brachte eine Gleichbewertung der Lizenzmarke und der nicht lizenzierten Marke zum Ausdruck. Die beiden verbleibenden Felder standen für eine moderate Andersbewertung (leichte Besser- oder Schlechterbewertung). Die Skalen wurden so formuliert, dass angenommen werden konnte, dass die Intensität der Besser- bzw. Schlechterbewertung jeweils bei der ganz linken und ganz rechten Stufe sowie bei der zweiten Stufe von links und zweiten Stufe von rechts von den Konsumenten gleich wahrgenommen wurde. Die Skala wurde also so austaxiert, dass die Skalenabstände von der Mittelkategorie (Gleichbewertung) nach links und rechts von den Konsumenten als gleich wahrgenommen wurden (Symmetrie der Skalierung). Zusätzlich wurde bei der Formulierung der Skalen darauf geachtet, dass die Probanden beim Ankreuzen die volle Skalenbreite verwenden sollten. Beispielsweise wäre eine Formulierung wie „wesentlich weniger vertrauenswürdig“ und „wesentlich vertrauenswürdiger“ für die äußeren Skalenstufen aller Voraussicht nach zu extrem gewesen und die Probanden hätten sich auf die mittleren drei Stufen fokussiert.[121]

Die Itemgestaltung in Bezug auf alle neun Dimensionen (L.5 bis L.13) des Brand Potential Index wird in Anlage A und B dargestellt.

Alle Items wurden im Rahmen eines Pre-Tests auf Verständlichkeit und auf Augenscheinvalidität („face validity“) geprüft und entsprechend angepasst. Die Skalierung

[121] Bei der Beurteilung des Markenlizenzeinflusses in Bezug auf die konkreten Marken und Produkte wurde eine Zustimmungsskala verwendet. Durch den Versuchsaufbau mit unterschiedlichen Gruppen war es mit der Zustimmungsskala möglich, Andersbewertungen zu erkennen und letztendlich auch zu beurteilen, ob eine Besser- oder Schlechterbeurteilung vorlag. An dieser Stelle war eine Anwendung der Zustimmungsskala nicht sinnvoll. Da sich die Fragen hier auf alle Probanden bezogen (keine Gruppenunterteilung), musste pro Proband herausgefunden werden, ob sich eine Anders- bzw. genauer gesagt eine Besser- oder Schlechterbewertung bei Vorliegen von Wissen in Bezug auf die Markenlizenzsituation ergab. Hier sind Zustimmungsskalen problematisch. Eine Formulierung der Aussage wie „Ich vertraue Lizenzmarken genauso wie nicht lizenzierten Marken“ bringt in Bezug auf die Zustimmung unklare Ergebnisse. So sagt eine klare Nicht-Zustimmung aus, dass sich Unterschiede ergeben und eine klare Zustimmung weist auf die Gleichbewertung hin. Aber bei Nicht-Zustimmung ist nicht klar, ob Lizenzmarken besser oder schlechter bewertet werden (Richtung der Andersbewertung). Eine Formulierung der Aussage wie „Ich vertraue Lizenzmarken weniger als nicht lizenzierten Marken“ birgt ebenfalls Probleme. So kann eine Nicht-Zustimmung zum einen bedeuten, dass der Proband Lizenzmarken mehr vertraut aber zum anderen auch, dass er Lizenzmarken und nicht lizenzierten Marken gleichstark vertraut. Die hier aufgezeigten Probleme haben dazu geführt, dass in der Item- und Skalengestaltung ein gewisser Strukturbruch erfolgte, um so die Meinungen der Probanden in Bezug auf den Vergleich der Lizenzmarke mit nicht lizenzierten Marken eindeutiger abfragen und interpretieren zu können.

wurde auf die Zahl der Abstufungen, die Symmetrie der Abstufung und auf die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite getestet.

L.9	weniger vertrauens würdig	etwas weniger vertrauens würdig	genauso vertrauens würdig	etwas vertrauens würdiger	vertrauens würdiger
Ich bin der Meinung, dass eine Lizenzmarke **...** ist wie eine nicht lizenzierte Marke.					

Abbildung 46: Itemgestaltung für die Dimension Markenvertrauen

Die Prüfung der Unterhypothese 2 erfolgte einzeln für jede der neun Dimensionen. Die Skalen wurden im Rahmen der Dateneingabe in die Werte -2 (Schlechterbewertung der Lizenzmarken) bis +2 (Besserbewertung der Lizenzmarken) übersetzt. Entsprechend erhielt die Gleichbewertung den Wert 0. Zur Prüfung auf markenlizenzspezifische Rückwirkungen bei der Markenbewertung wurde nun im Rahmen eines zweiseitigen T-Tests (vgl. z.B. Bühl/Zöfel 2002, S. 285f.) überprüft, ob die Bewertungen der Probanden signifikant vom Testwert 0 (Gleichbewertung der Marken) unterschiedlich waren. Eine signifikante Abweichung wäre ein Indiz dafür, dass das Wissen, dass eine Marke im Rahmen von Markenlizenzierungen verwendet wird, eine andere Bewertung der Marke zur Folge hat, als wenn dieses Wissen nicht bestehen würde.

4.2.3.3 Prüfung der Unterhypothese 3: Produktbeurteilung

Bei der Prüfung der Unterhypothese 3 sollte der Einfluss des Wissens über eine vorliegende Markenlizenzsituation auf die Beurteilung von Produkten im Allgemeinen über alle Probanden hinweg untersucht werden.

Die Vielzahl der Bewertungskriterien, die im Rahmen der konkreten Produktbewertung verwendet wurden (vgl. Tabelle 28), wurde für die allgemein gehaltene Bewertung auf die folgende Liste reduziert:

- Produktdesign (Item L.14)
- Produktleistung (Item L.15)
- Produktqualität (Item L.16)
- Produktservice (Item L.17)
- Markenstärke des Produktes (Item L.18)
- Mehrpreisbereitschaft für das Produkt (Item L.19).

Wie bei der Prüfung der Unterhypothese 2 wurden die sechs Dimensionen in Items mit fünfstufigen Skalen übersetzt, die den Vergleich zwischen einem Markenlizenzprodukt und einem Produkt ermöglichen sollten, welches nicht im Rahmen einer Markenlizenzierung angeboten wird, sondern hinter dem ausschließlich der Inhaber der Marke steht (im Rahmen der empirischen Untersuchung als Inhabermarkenprodukt bezeichnet). Dies kann anhand der Dimension „Produktqualität“ gezeigt werden (vgl. Abbildung 47). Die Meinung der Probanden wurde wiederum durch eine Aussagegestaltung abgefragt. Dabei wurde ein Teil der Aussage offen gelassen. Die Probanden sollten nun die Aussage durch ein Kreuz auf der fünfstufigen Skala vervollständigen. Diese fünfstufige Skala wurde so gestaltet, dass ein Kreuz im ganz linken Feld eine Schlechterbewertung des Markenlizenzproduktes im Vergleich zum Inhabermarkenprodukt zum Ausdruck bringt. Ein Kreuz im ganz rechten Feld ließ auf eine Besserbewertung des Markenlizenzproduktes schließen. Die mittlere Skalenstufe brachte eine Gleichbewertung der Produkte zum Ausdruck. Die beiden verbleibenden Felder standen für eine moderate Andersbewertung (leichte Besser- oder Schlechterbewertung). Die Skala wurde wiederum so austaxiert, dass Skalenabstände von der Mittelkategorie (Gleichbewertung) nach links und rechts von den Konsumenten als gleich wahrgenommen wurden (Symmetrie der Skalierung). Zusätzlich wurde bei der Formulierung der Skalen darauf geachtet, dass die Probanden beim Ankreuzen die volle Skalenbreite verwenden würden.

L.16	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Meiner Meinung nach ist ein Markenlizenzprodukt in Bezug auf die Produktqualität **...** wie ein Inhabermarkenprodukt.					

Abbildung 47: Itemgestaltung für die Dimension Produktqualität

Die Itemgestaltung in Bezug auf alle sechs Dimensionen (L.14 bis L.19) wird in Anlage A und B dargestellt.

Alle Items wurden im Rahmen eines Pre-Tests auf Verständlichkeit und auf Augenscheinvalidität („face validity“) geprüft und entsprechend angepasst. Die Skalierung wurde auf die Zahl der Abstufungen, die Symmetrie der Abstufung und auf die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite getestet.

Die Prüfung der Unterhypothese 3 (Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen im Hinblick auf die Produktbewertung) erfolgte wie bei der Unterhypothese 3 nun für jede der sechs Dimensionen einzeln anhand eines zweiseitigen T-Tests, bei dem getestet wurde, ob die Bewertungen der Probanden signifikant vom Testwert

0 (Gleichbewertung der Produkte) unterschiedlich waren. Eine signifikante Abweichung wäre ein Indiz dafür, dass das Wissen, dass ein Produkt im Rahmen einer Markenlizenzierung angeboten wird, eine andere Bewertung des Produktes zur Folge hat, als wenn dieses Wissen nicht bestehen würde.

4.2.4 Fragenkomplex zur Feststellung der Struktur der Stichprobe

Der letzte Fragenbogenkomplex galt der Feststellung der Struktur der Stichprobe anhand von sozio-ökonomischen Merkmalen (vgl. Anhang A und B). Hier wurde das Geschlecht (PER.1), das Alter (PER.2), der (formale) Bildungsstand als höchster Bildungsabschluss (PER.3), die Tätigkeit bzw. der Beruf (PER.4), das monatliche Nettoeinkommen des Haushaltes (PER.5) und die Haushaltsstruktur (PER.6 und PER.7) abgefragt.

4.2.5 Fragebogenstruktur unter Berücksichtigung der Präsentation der Stimuli

Der letzte Abschnitt zum Aufbau der Untersuchung widmet sich der Fragebogenstruktur inklusive der Präsentation der Stimuli. Die Abbildungen 48 und 49 zeigen den Aufbau der Fragebögen der Gruppe „Ohne Stimulus“ und der Gruppen „Mit Stimulus“, wie sie in den Untersuchungen verwendet wurden (vgl. dazu die Fragebögen in Anlage A und B).

Fragebogen ohne Stimulus

1.	Einleitungstext	
2.	Filterfragen	(B.1-B.4)
3.	Abfrage des Markeninteresses des Probanden	(M.1-M.16)
4.	Konkrete Markenbewertung	(W1.1-W4.9)
5.	Konkrete Produktbewertung	(P1.1-P4.11)
6.	Abfrage des Herkunftsinvolvements	(H.1-H.8)
7.	Erklärung der Markenlizenzierung	
8.	Abfrage der allgemeinen Wahrnehmung von Markenlizenzen und der allgemeinen Beurteilung von Lizenzmarken und Markenlizenzprodukten im Vergleich zu Nicht-Lizenzmarken und Inhabermarkenprodukten	(L.1-L.19)
9.	Fragen zur Wahrnehmung der Markenlizenzierungssituation bei konkreten Marken und Produkten	(RM.1-RP.4)
10.	Fragen zur Person	PER.1-PER.7

Abbildung 48: Fragebogenstruktur der Gruppe „Ohne Stimulus“

Neben den Fragebogenkomplexen die in Abbildung 48 und 49 aufgezählt wurden, enthielten die Fragebögen zusätzlich kleine Textpassagen, in denen eine kurze Erörterung der Fragenkomplexe und Bewertungsaufgaben erfolgte. Durch die zusätzliche Anwesenheit einer Informationsperson darf davon ausgegangen werden, dass die Probanden die Aufgaben und Fragen verstanden haben.

Fragebogen mit Stimulus

1.	Einleitungstext	
2.	Filterfragen	(B.1-B.4)
3.	Abfrage des Markeninteresses des Probanden	(M.1-M.16)
4.	Abfrage des Herkunftsinvolvements	(H.1-H.8)
5.	Erklärung der Markenlizenzierung	
6.	Abfrage der allgemeinen Wahrnehmung von Markenlizenzen und der allgemeinen Beurteilung von Lizenzmarken und Markenlizenzprodukten im Vergleich zu Nicht-Lizenzmarken und Inhabermarkenprodukten	(L.1-L.19)
	Präsentation des externen Stimulus	
7.	Konkrete Markenbewertung	(W1.1-W4.9)
	inkl. Fragen zur Wahrnehmung der Markenlizenzierungssituation bei konkreten Marken	(RM.1-RM.4)
8.	Konkrete Produktbewertung	(P1.1-P4.11)
	inkl. Fragen zur Wahrnehmung der Markenlizenzierungssituation bei konkreten Produkten	(RP.1-RP.4)
9.	Fragen zur Person	PER.1-PER.7

Abbildung 49: Fragebogenstruktur der Gruppe „Mit Stimulus“

Die Texte, die Aufgaben und die Fragen waren bei beiden Versionen identisch. Die einzige Ausnahme bestand bei den Fragen RM.1 bis RM.4 und RP.1 bis RP.4. Durch die unterschiedliche Reihenfolge der Fragebogenkomplexe mussten die Fragen in den beiden Fragebogenversionen leicht unterschiedlich formuliert werden (vgl. Punkt 4.2.2.2). Da beide Frageformulierungen jedoch lediglich das Wissen der Probanden mit einer „Ja“-„Nein“-Antwortmöglichkeit abfragten, ob diese wussten, dass es sich bei den konkreten Marken und Produkten um Lizenzmarken und Markenlizenzprodukte handelte, ist nicht davon auszugehen, dass durch die leicht unterschiedlichen Fragenformulierungen Unterschiede in den Antwortergebnissen resultierten.

Insofern können die einzigen Unterschiede in den Fragebogenversionen in der Reihenfolge der Fragebogenkomplexe gesehen werden. Darüber hinaus wurde den Gruppen „Mit Stimulus“ jeweils ein externer Stimulus präsentiert. Der Grund für diese Unterschiedlichkeit lag in den beiden Kernzielsetzungen der Untersuchung, also der

Überprüfung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen im Rahmen einer allgemeinen Befragung sowie im Rahmen eines konkreten Experimentes.

In Bezug auf die erste Zielsetzung (Überprüfung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen im Rahmen einer allgemeinen Befragung, L.1 bis L.19) war es wichtig, durch den Fragebogenaufbau sicherzustellen, dass alle Probanden sich im gleichen Maße „unbelastet“ den Bewertungsaufgaben widmen konnten. „Unbelastet“ ist hier so zu verstehen, dass die Probanden durch die konkreten Lizenzmarken- und Markenlizenzproduktbeispiele nicht in ihrer Beurteilung beeinflusst werden sollten. Wussten beispielsweise ein Teil der Probanden vor der Beurteilungsaufgabe durch die Fragebogenstruktur, dass Laufschuhe von Puma ein Markenlizenzprodukt darstellen und hätten sie dadurch angenommen, dass ein Großteil aller Produkte Markenlizenzprodukte sind, hätte das deren Bewertung beeinflussen können. Die Probanden aller Gruppen sollten also in gleichem Maße „markenlizenzunbelastet“ sein. Dies ist durch den verfolgten Versuchsaufbau der Fall. Die allgemeine Wahrnehmung und Beurteilung der Markenlizenzen (L.1 bis L.19) erfolgte bei beiden Versionen an einer Stelle, bei der alle Probanden einen gleichen Wissensstand zur Markenlizenzierung aufwiesen. Die Gruppe „Ohne Stimulus“ hatte zwar die konkrete Markenbewertung und konkrete Produktbewertung durchgeführt, aber da die Fragen nach dem Wissen, dass es sich bei diesen Marken und Produkten um Lizenzmarken und Markenlizenzprodukte handelt, erst nach dem Komplex zur allgemeinen Wahrnehmung und Beurteilung der Markenlizenzen folgten, kann davon ausgegangen werden, dass alle Probanden im gleichen Maße „markenlizenzunbelastet“ waren.

Bei der zweiten Zielsetzung (Überprüfung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen im Rahmen eines konkreten Experimentes) waren zwei Aspekte wichtig, die sich mit den beiden Experimentvoraussetzungen Gruppengleichheit (vgl. Punkt 4.2.2.3.3) und Kenntnisstand zur Markenlizenzsituation (vgl. Punkt 4.2.2.3.2) zusammenfassen lassen.

Die Gruppengleichheit wurde mit den Items M.1 bis M.16, H.1 bis H.8 sowie L.5 bis L.19 beurteilt. Hier war es wichtig, dass die Probanden die Bewertungsaufgaben im gleichen Maße „unbelastet“ in Bezug auf das Markeninteresse, auf das Herkunftsinvolvement und auf die Markenlizenzsituation angingen. Bei den Items M.1 bis M.16 war dies dadurch gegeben, dass sie in beiden Fragebogenversionen exakt an der gleichen Stelle standen. Oben wurde zudem dargelegt, dass die Probanden auch in Bezug auf die Items L.5 bis L.19 im gleichen Maße „markenlizenzunbelastet“ gelten durften. Die gleiche Argumentation kann auf das Herkunftsinvolvement (Items H.1 bis H.8) angewendet werden. Darüber hinaus wurden etwaige Ungleichheiten auch durch den Prozess des schrittweisen Probandenausschlusses zur Herstellung der Gruppengleichheit beseitigt (vgl. Punkt 4.2.2.3.3).

Die zweite Voraussetzung „Kenntnisstand zur Markenlizenzsituation“ ist durch die Zielsetzung des Experimentes bedingt. Es sollte untersucht werden, ob sich Unterschiede in den Bewertungen der Marke und der Produkte zwischen solchen Gruppen ergeben, die von der Markenlizenzsituation wussten und der Gruppe, die nicht davon wusste. Zum einen musste sichergestellt werden, dass die Gruppe „Mit Stimulus“ genügend über die Markenlizenzsituation informiert wurde. Zum anderen durften die Probanden in der Gruppe „Ohne Stimulus“ nichts von der Markenlizenzsituation wissen.

Die Gruppe „Mit Stimulus“ erhielt im Zusammenhang mit dieser Problematik verschiedene Stimuli (vgl. Abbildung 49). Der Fragebogen der Gruppen „Mit Stimulus“ (MS) wurde so strukturiert, dass die Probanden vor der Bewertung der konkreten Marken und Produkte die Abfrage zum Herkunftsinvolvement, zur allgemeinen Wahrnehmung von Markenlizenzen und zur allgemeinen Beurteilung von Lizenzmarken und Markenlizenzprodukten im Vergleich zu Nicht-Lizenzmarken und Inhabermarkenprodukten durchführen mussten. Zusätzlich wurden sie mit dem Erklärungstext zur Markenlizenzierung und direkt vor der Bewertung mit den in Punkt 4.2.2.2 beschriebenen Fragen zur Wahrnehmung der Markenlizenzsituation in Bezug auf die etwaigen Marken und Produkte konfrontiert. Diese *internen Stimuli* (in Abbildung 49 grau unterlegt) wurden allen Gruppen „Mit Stimulus“ durch die Fragebogengestaltung präsentiert. Zusätzlich wurde jede dieser Gruppen einer Art von *externen Stimulus* ausgesetzt, bevor die Bewertung der konkreten Marken und Produkte erfolgte.

Bei der Gruppe „Ohne Stimulus“ musste sichergestellt werden, dass die Probanden nichts von dem Vorliegen der Lizenzsituation hinsichtlich der konkreten Marken und Produkte wussten. Daher wurden vor der Beurteilung der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen in Bezug auf eine konkrete Marke bzw. ein konkretes Produkt im ersten Schritt jeweils die Probanden ausgeschlossen, die bereits vor der Untersuchung von der etwaigen Markenlizenzsituation wussten (vgl. Punkt 4.2.2.3.2). Der Aufbau des Fragebogens für diese Gruppe stellte darüber hinaus sicher, dass die Probanden weder im allgemeinen noch im konkreten Sinne in Bezug auf die bewerteten Marken und Produkte zu früh auf die Markenlizenzierung hingewiesen wurden. Alle internen Stimuli wurden erst nach der Bewertung der konkreten Marken und Produkte präsentiert (vgl. Abbildung 48). Wie die Gruppenbezeichnung „Ohne Stimulus“ zeigt, wurde auch kein externer Stimulus dargeboten. Zudem enthielt der Fragebogen in keiner Textpassage (z.B. Einleitungstext) vor dieser Bewertung einen Hinweis auf die Markenlizenzierung. Darüber hinaus wurden die Informationspersonen angewiesen, im Vorwege der Befragung dieses Konzept nicht zu erwähnen. Weiterhin wurden die Probanden im Einleitungstext darum gebeten, die Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge zu beantworten. Die Informationspersonen wurden zudem angehalten, dar-

auf zu achten, dass diese Bitte eingehalten wurde. Insofern darf davon ausgegangen werden, dass der Untersuchungsaufbau sicherstellte, dass die Probanden weder im allgemeinen noch im konkreten Sinne in Bezug auf die bewerteten Marken und Produkte auf die Markenlizenzierung hingewiesen wurden, bevor sie die konkreten Marken- und Produktbewertungen vornahmen.

4.3 Beschreibung der Durchführung der Untersuchung

In Punkt 4.3 wird die Durchführung der Untersuchung beschrieben. Die Diskussion wird dabei in die Aspekte Pre-Test, Anweisungen an die Untersuchungshelfer, konkrete Durchführung der Untersuchung, Fragebogenrevision, Dateneingabe und Beschreibung der Stichprobe untergliedert.

Durchführung eines Pre-Tests

Bevor die Untersuchung durchgeführt wurde, wurden der Fragebogen und die externen Stimuli einem Pre-Test unterzogen. Die Untersuchung erfolgte im Rahmen eines vom Verfasser geleiteten empirischen Marktforschungspraktikums des Lehrstuhls für Marketing und Management der Universität Hannover im Wintersemester 2003/2004. Da die 14 teilnehmenden Studenten bereits Hintergrundinformationen über den Sinn der Untersuchung erhalten hatten, wurden sie gebeten, den entwickelten Fragebogen und die Stimuli mit der Hilfe von Bekannten und Verwandten zu testen. Insgesamt wurden 29 Personen im Rahmen dieses Tests befragt. Hier standen die Aspekte Verständnis (Fragebogen und Stimuli), Augenscheinvalidität („face validity“), Sinnhaftigkeit der Antwortkategorien und vor allem die Prüfung der Skalierungen auf die etwaige Zahl der Abstufungen, die Wahrnehmung der Skalenstufenabstände, die Symmetrie der Abstufung und die Ausnutzung der gesamten Skalenbreite im Vordergrund.

Im Anschluss an den Pre-Test flossen die etwaigen Verbesserungen in die endgültige Fassung des Fragebogens und der Stimuli ein.

Anweisungen an die Untersuchungshelfer

Die Studenten des Marktforschungspraktikums stellten die Untersuchungshelfer bzw. die Informationspersonen dar, die bei der Ausfüllung des Fragebogens durch die Probanden anwesend waren.

Für die Auswahl der Probanden durch die Studenten wurde ein Quotenverfahren (vgl. z.B. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 280ff.) verwendet.

Das Ziel bestand darin, solche Probanden auszuwählen, von denen erwartet werden konnte, dass sie die konkreten Marken und Produkte kennen und im gewissen Maße auch beurteilen können. Die Probandenauswahl sollte also insofern erfolgen, dass

sie eine Schnittmenge der Kernzielgruppen der Marken und Produkte darstellten. Da die Produkte sowohl auf Frauen und Männer abzielen, wurde als Zielquote festgelegt, dass im Rahmen der Stichprobe annähernd 50% der Probanden männlich und 50% der Probanden weiblich sein sollten.[122] Als zweites Quotierungsmerkmal wurde eine Altersgruppenverteilung vorgegeben. 50% der Probanden sollten in einer Zielaltersgruppe von ca. 22 bis 33 Jahren liegen. Je 25% sollten in den Altersgruppen „18 bis 21 Jahre“ sowie „34 bis 50 Jahre“ liegen. Damit sollten zu junge und zu alte Probanden ausgeschlossen werden.

Neben dieser Quotierung anhand von demographischen Merkmalen fand eine Stichprobenanweisung Anwendung, die eine Gruppengleichheit der Kontroll- und Experimentgruppen im Sinne von relevanten Einstellungen der Probanden (vgl. Punkt 4.2.2.3.3) sicherstellen sollte. Kannte ein/e Student/in vier Personen, die im Hinblick auf das Alter und das Geschlecht gleich waren und darüber hinaus auch in Bezug auf deren allgemeine Einstellung, also waren die vier Probanden für den/die Studenten/in vom Gefühl her „gleich“, so sollten diese Probanden auf die vier Kontroll- und Experimentgruppen verteilt werden.

Zur Umsetzung dieser Anweisungen wurde eine visuelle Quotenanweisung eingesetzt (vgl. Abbildung 50). Jede/r Student/in sollte idealerweise 32 Probanden befragen. Insofern wurden die in Abbildung 50 dargestellten demographischen Quotierungen umgesetzt und eine möglichst hohe Gruppengleichheit sichergestellt:

- Pro Kontroll- und Versuchsgruppe sollten jeweils vier Frauen und vier Männer befragt werden. Also insgesamt 16 Frauen und 16 Männer. Damit wurde sichergestellt, dass insgesamt 50% Frauen und 50% Männer befragt wurden. Gleichzeitig erfolgte dadurch eine Gruppengleichheit in Bezug auf das Geschlecht zwischen den Kontroll- und Experimentgruppen.
- Pro Gruppe sollten jeweils zwei Männer und zwei Frauen in der Altersgruppe von 22 bis 33 Jahren befragt werden. Jeweils ein Mann und eine Frau sollten für jede der anderen beiden Altersgruppen („18 bis 21 Jahre“ und „34 bis 45 Jahre“) untersucht werden. Dadurch sollte über alle Probanden hinweg die Altersverteilung 25% für die Gruppe der „18 bis 21“-Jährigen, 25% für die Gruppe der „34 bis 50“-Jährigen und 50% für die Gruppe der „22 bis 33“-Jährigen umgesetzt werden. Gleichzeitig erfolgte dadurch eine Gruppengleichheit in Bezug auf die Altersverteilung zwischen den Kontroll- und Experimentgruppen. Darüber hinaus wurde zusätzlich sichergestellt, dass die Probanden im

[122] Die Geschlechterverteilung im Jahre 2003 (zum Zeitpunkt der Untersuchung) in der Bundesrepublik Deutschland betrug Frauen (51%) und Männer (49%) (vgl. o.V. 2005c).

Hinblick auf ihre Geschlecht-Alters-Kombination in den vier Gruppen annähernd gleich verteilt waren.

- Die Bezeichnung „Zwillingsgruppe“ in Abbildung 50 bezieht sich auf den Aspekt der Zuteilung von „gefühlsmäßig gleichen“ Probanden auf die unterschiedlichen Gruppen. So sollte sichergestellt werden, dass die Gruppen nicht nur in Bezug auf die Geschlecht-Alters-Kombination der Probanden gleich besetzt waren, sondern auch hinsichtlich der Einstellung der Probanden.

Ohne Stimulus	**Verbraucher-info - Mittel**	**Verbraucher-info - Hoch**	**Konk.-info**	
				Zwillingsgruppe 1: 4 **gleiche** Personen: Männlich, unser Alter (22-33 Jahre)
				Zwillingsgruppe 2: 4 **gleiche** Personen: Männlich, unser Alter (22-33 Jahre)
				Zwillingsgruppe 3: 4 **gleiche** Personen: Männlich, etwas jünger (min. ca. 18 Jahre)
				Zwillingsgruppe 4: 4 **gleiche** Personen: Männlich, etwas älter (max. ca. 50 Jahre)
				Zwillingsgruppe 5: 4 **gleiche** Personen: Weiblich, unser Alter (22-33 Jahre)
				Zwillingsgruppe 6: 4 **gleiche** Personen: Weiblich, unser Alter (22-33 Jahre)
				Zwillingsgruppe 7: 4 **gleiche** Personen: Weiblich, etwas jünger (min. ca. 18 Jahre)
				Zwillingsgruppe 8: 4 **gleiche** Personen: Weiblich, etwas älter (max. ca. 50 Jahre)

Abbildung 50: Visuelle Quotenanweisung für die Untersuchungshelfer

Wie in Punkt 4.2.2.3.3 dargestellt wurde, sind im Rahmen der späteren Experimentauswertung solche Gesichtspunkte von Bedeutung, die die konkrete Beurteilung der Marken und Produkte beeinflussen. Die Gruppengleichheit in Bezug auf die demographischen Kriterien wurde versucht, zumindest annährend bei der Probandenauswahl zu berücksichtigen, bei der Prüfung der Gruppengleichheit wurde sie jedoch nicht weiter betrachtet.

Eine weitere Voraussetzung für die Probanden, die im Rahmen der Quotierung ausgewählt wurden, bestand in deren Kenntnis in Bezug auf die konkreten Marken. Zu Beginn des Fragebogens wurde gefragt, ob die konkreten Marken den Probanden überhaupt bekannt sind (Items B.1 bis B.4 in Anlage A und B). Die Probanden mussten wenigstens bei drei Marken ein „Ja“ ankreuzen, um an der Untersuchung teilnehmen zu können. Die anderen Probanden durften nicht teilnehmen, da sie zu wenige Marken bewerten konnten und daher auch in Bezug auf die Produktbewertung

Schwierigkeiten gehabt hätten, da die Beurteilung mancher Produktbewertungskriterien auch ein implizites Einbeziehen der Marke erforderte.

Die weiteren Anweisungen an die Untersuchungshelfer bezogen sich auf deren Aufgaben während der Untersuchung. Zum einen bestand ihre Funktion in der Präsentation des externen Stimulus zur richtigen Zeit. Zum anderen sollten sie darauf achten, dass die Probanden die Aufgaben in der richtigen Reihenfolge bearbeiteten und sollten im Falle von Fragen Erklärungen und Informationen zur Verfügung stellen. Andernfalls hatten sie die Anweisung sich passiv zu verhalten, um so etwaige Interviewereffekte zu unterbinden (zu Interviewereffekten vgl. z.B. Hüttner/Schwarting 2002, S. 86ff.).

Konkrete Durchführung der Untersuchung

Die Befragung der Probanden wurde im Zeitraum von Mitte Dezember 2003 bis Mitte Januar 2004 in Anwesenheit der Studenten/innen bzw. des Verfassers mit Hilfe der schriftlichen Fragebögen und der Stimuli durchgeführt. Die Probanden setzten sich dabei vor allem aus Bekannten und Verwandten der Untersuchungshelfer zusammen. Da die Studenten über die Weihnachtsferien an verschiedene Orte in Deutschland reisten, wurden Probanden aus dem gesamten Bundesgebiet befragt. Viele der Studenten kamen jedoch aus Hannover und Niedersachsen. Zudem bestand die Großzahl der Probanden aus Mitstudenten. Daher kann davon ausgegangen werden, dass der Befragungsschwerpunkt in Hannover und Niedersachsen lag.

Fragebogenrevision sowie Datenkodierung und -eingabe

Insgesamt wurden 418 Probanden befragt. Nach der Durchsicht der entsprechenden Fragebögen wurden 12 Fragebögen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen, da sie im hohen Maße unvollständig ausgefüllt wurden. Insofern verblieben 406 Fragebögen, die in 406 Datensätze in SPSS 12.0 für Windows übersetzt wurden. Dazu wurden die Fragebögen und die Antworten kodiert. Beispielsweise wurden die Zustimmungsskalen in die Werte „1“ für „stimme ganz und gar nicht zu“ bis „5“ für „stimme voll und ganz zu“ übersetzt. Wie in Punkt 4.2.3.2 und 4.2.3.3 dargestellt, wurden bei dem allgemeinen Vergleich von Lizenzmarken und Markenlizenzprodukten mit nicht lizenzierten Marken und Inhabermarkenprodukten die Skalen im Rahmen der Dateneingabe in die Werte -2 (Schlechterbewertung der Lizenzmarken und Markenlizenzprodukte) bis +2 (Besserbewertung der Lizenzmarken und Markenlizenzprodukte) übersetzt. Entsprechend erhielt die Gleichbewertung den Wert 0.

Beschreibung der Struktur der Stichprobe

Die Struktur der Stichprobe im Hinblick auf die sozio-ökonomischen Merkmale wird in Tabelle 29 dargestellt. Die Repräsentativität der Stichprobe kann getrennt in Bezug

auf die Experimentgestaltung und die allgemein gehaltene Gestaltung der Untersuchung der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen diskutiert werden.

PER.1 Geschlecht		
gültige Probanden: 406	Häufigkeiten	Prozent
Männlich	205	50,49
Weiblich	201	49,51
Gesamt	406	100,00

PER.2 Altersgruppe		
gültige Probanden: 406	Häufigkeiten	Prozent
19 Jahre und jünger	23	5,67
20 bis 29 Jahre	220	54,19
30 bis 39 Jahre	77	18,97
40 bis 49 Jahre	37	9,11
50 Jahre und älter	49	12,07
Gesamt	406	100,00

PER.2 Altersgruppe nach Quotierung		
gültige Probanden: 406	Häufigkeiten	Prozent
17 Jahre und jünger	6	1,48
18 bis 21 Jahre	54	13,30
22 bis 33 Jahre	240	59,11
34 bis 50 Jahre	63	15,52
51 Jahre und älter	43	10,59
Gesamt	406	100,00

PER.4 Beruf/Tätigkeit		
gültige Probanden: 406	Häufigkeiten	Prozent
Angestellter	138	32,39
Arbeiter	8	1,88
Beamter	20	4,69
Selbständig/Freier Beruf	34	7,98
Hausmann/-frau	18	4,23
Rentner/Pensionär	5	1,17
In Ausbildung: Schüler	16	3,76
In Ausbildung: Student	161	37,79
In Ausbildung: Lehrling	12	2,82
Vorübergehend arbeitslos	9	2,11
Keine Antwort	5	1,17
Gesamt (Doppelnennungen)	426	100

PER.3 Höchster Bildungsabschluss		
gültige Probanden: 406	Häufigkeiten	Prozent
Volksschule/Hauptschule	21	5,17
Realschule	55	13,55
Abitur	186	45,81
Studium	120	29,56
Anderer Abschluss	11	2,71
Noch kein Abschluss	7	1,72
Keine Antwort	6	1,48
Gesamt	406	100

PER.5 Haushalts-Nettoeinkommen		
gültige Probanden: 405	Häufigkeiten	Prozent
Unter 500 Euro	30	7,41
500 bis unter 1000 Euro	71	17,53
1000 bis unter 1500 Euro	42	10,37
1500 bis unter 2000 Euro	45	11,11
2000 bis unter 2500 Euro	33	8,15
2500 bis unter 3000 Euro	34	8,40
3000 bis unter 3500 Euro	21	5,19
3500 bis unter 4000 Euro	19	4,69
4000 Euro und mehr	23	5,68
keine Antwort	87	21,48
Gesamt	405	100

PER.6 Größe des Haushalts		
gültige Probanden: 403	Häufigkeiten	Prozent
Ein-Personen-Haushalt	131	32,51
Zwei-Personen-Haushalt	133	33,00
Drei-Personen-Haushalt	81	20,10
Vier-Personen-Haushalt	51	12,66
Fünf-Personen-Haushalt	6	1,49
Sieben-Personen-Haushalt	1	0,25
Gesamt	403	100

PER.7 Anzahl der Kinder im Haushalt		
gültige Probanden: 402	Häufigkeiten	Prozent
Keine Kinder im Haushalt	330	82,09
Ein Kind im Haushalt	52	12,94
Zwei Kinder im Haushalt	17	4,23
Drei Kinder im Haushalt	1	0,25
Vier Kinder im Haushalt	2	0,50
Gesamt	402	100

Tabelle 29: Struktur der Stichprobe

Die Auswahl der Probanden konnte bei der *Experimentgestaltung* in Bezug auf das Geschlecht und das Alter als sinnvoll bezeichnet werden. Die angestrebte Quotierung wurde beim Geschlecht nahezu genau umgesetzt. Bei der Altersquotierung wurden im Bereich „22 bis 33 Jährige“ mit knapp 60% zu viele Probanden als geplant befragt. Dies ging vor allem zu Lasten der jüngeren Befragten. Die Gruppe der älte-

ren Probanden lag bei ungefähr 25%. Im Gegensatz zur Quotenanweisung war ein Teil der Probanden jedoch älter als 50 Jahre.

Im Hinblick auf die anderen Kriterien konnte bei den Probanden eine klare Tendenz zu sehr bildungsnahen Schichten aufgedeckt werden. So war der Anteil der Personen mit einem höchsten Bildungsabschluss im Bereich abgeschlossenes Studium und Abitur mit ca. 75% sehr hoch. Zusätzlich ist im Hinblick die Abiturienten die große Studentengruppe von 38% bei der derzeitigen Tätigkeit einzubeziehen. Die Probanden stellen insofern ein Convenience-Sample in dem Sinne dar, dass von den Untersuchungshelfern Mitstudenten, Verwandte und Bekannte gefragt wurden, die, wie sie selber auch, sehr bildungsnah sind.

Diese bildungsnahe Stichprobe mit vielen derzeitigen Studenten zeigte sich auch in den Ausprägungen der anderen Merkmale wie dem Haushalts-Nettoeinkommen und der Haushaltsstruktur.

In Bezug auf die Experimentgestaltung blieb also festzuhalten, dass zwar eine überproportional bildungsnahe Stichprobe erhoben wurde, die sich aber aus typischen Verwendern und Käufern der betrachteten Marken und Produkte zusammensetzte. Für diese wurde im Rahmen der Auswertung durch Ausschluss einzelner Probanden sichergestellt, dass die Kontroll- und Experimentgruppen in ihrer bewertungsrelevanten Einstellung gleich waren.

Die Repräsentativität im Hinblick auf die *Allgemeine Untersuchung* war ebenfalls durch eine zu bildungsnahe Stichprobe geprägt mit den entsprechenden Ausprägungen bei den verbundenen Gesichtspunkten Haushalts-Nettoeinkommen und Haushaltsstruktur. Da die allgemeine Untersuchung nicht an bestimmte Produkte und Marken gebunden war, sondern vielmehr die allgemeine Einstellung in Bezug auf Markenlizenzen wiedergeben sollte, war auch die Alterstruktur als nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung in Deutschland anzusehen. Die Geschlechterverteilung entsprach weitestgehend der der Gesamtbevölkerung.

Insgesamt gesehen sprach vor allem die bildungsnahe Zusammensetzung der Stichprobe gegen eine Repräsentativität. Andere Studien belegen jedoch, dass sich die Ergebnisse von bildungsnahen Stichproben (oftmals Studentenstichproben mit einem Anteil von Studenten von bis zu 90%) nicht unbedingt von Ergebnissen repräsentativ zusammengesetzter Studien unterscheiden müssen. So zeigen beispielsweise die Ergebnisse der Studie von Völckner in einer bundesweit repräsentativen Replikationsstudie zu den Erfolgsfaktoren von Markentransfers eine sehr hohe Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Studie von Zatloukal, die auf einer Studentenstichprobe mit einem Anteil von 91% an Studenten basieren (vgl. Völckner 2003, S. 161; Zatloukal 2002, S. 105).

Zudem kann auch gewisser Vorteil in homogenen Stichproben (wie z.B. bildungsnahen Stichproben gesehen werden). Zum einen sollten Theorien und Hypothesen bei verschiedenen Stichproben der Grundgesamtheit erfolgreich bestätigt werden können, um sie als gültig bezeichnen zu können (vgl. Waldmann 2002). Zum anderen sind repräsentative Stichproben oftmals kontraproduktiv, da sie in der Zusammensetzung der Probanden sehr heterogen sind und somit eine große und unkontrollierbare Anzahl an Störfaktoren wirksam werden kann (vgl. Einwiller 2003, S. 157).

Dennoch ist das Problem der fehlenden Repräsentativität der Stichprobe in der Untersuchung bei einer Übertragung der Ergebnisse auf andere Grundgesamtheiten einzubeziehen.

4.4 Auswertung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

In Punkt 4.4 werden die Untersuchungsergebnisse ausgewertet. Dabei wird in Punkt 4.4.1 die Unterhypothese 1 betrachtet. Punkt 4.4.2 widmet sich der Unterhypothese 2 und Punkt 4.4.3 der Unterhypothese 3. Darauf folgend werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Grundhypothese (4.4.4) und der drei Forschungsfragen (4.4.5) beleuchtet. In Punkt 4.4.6 werden die ermittelten Ergebnisse kritisch diskutiert. Dabei stehen auch Einschränkungen der Studie und damit der Ergebnisse im Vordergrund. In Punkt 4.4.7 werden schließlich Implikationen aus der Untersuchung abgeleitet.

4.4.1 Ergebnisse zur Unterhypothese 1: Wahrnehmung der Konsumenten

Die **Unterhypothese 1** lautete: Die Konsumenten nehmen die Markenlizenzsituation wahr.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Prüfung dieser Unterhypothese werden getrennt diskutiert nach der Untersuchung im allgemeinen Sinne sowie nach der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten.

4.4.1.1 Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Tabelle 30 stellt die Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne dar. Eine Grundvoraussetzung der Wahrnehmung der Konsumenten bestand darin, dass die Konsumenten zumindest schon einmal von dem Konzept der Markenlizenzierung gehört hatten. Daher wurden sie nach der Erklärung des Konzeptes (vgl. Abbildung 44) nach deren Kenntnis gefragt (L.1). 32% der Probanden beantworteten diese Frage mit „Nein“. Für diese Probanden konnte daher geschlossen werden, dass sie die Markenlizenzsituation wahrnehmen. Immerhin 68% kannten das Konzept. Im Folgenden wurden diese 68% nun nach der Intensität des Wissens zur Markenlizenzierung als Konzept (L.2), auf der Markenebene (L.3) und auf der Produktebene (L.4) im Rahmen einer Zustimmungsskala befragt. Der Mittelwert der Ergebnisse lag bei allen

drei Items unter dem Skalenwert der mittleren Zustimmungsstufe „bin unentschieden“, also im Bereich der Nicht-Zustimmung. Bei der Frage nach dem Wissen, ob eine Marke im Rahmen von Markenlizenzierungen verwendet wird und ob es sich bei einem Produkt um ein Markenlizenzprodukt handelt tendierte der Mittelwert zur Antwortkategorie „stimme eher nicht zu“.

L.1 Bereits vom Konzept gehört	Häufigkeiten	Prozent
Ja	275	67,90
Nein	130	32,10
Gesamt	405	100,00

	Mittelwert
L.2 Intensität der Beschäftigung mit dem Konzept der Markenlizenzierung	2,79
L.3 Intensität des Wissens, ob Marke für Markenlizenzierung eingesetzt wird	2,23
L.4 Intensität des Wissens, ob Produkt ein Markenlizenzprodukt ist	2,21

Tabelle 30: Wahrnehmung der Konsumenten - Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Die relativ hohe Anzahl von Probanden, die bereits von der Markenlizenzierung gehört hatten (68%), deutet darauf hin, dass bei den Probanden zumindest die Voraussetzung gegeben war, dass sie die Markenlizenzsituation wahrnehmen könnten. Die relativ niedrigen Werte bei den Variablen L.3 und L.4, die sich auf die konkrete Wahrnehmung in Bezug auf Marken und Produkte bezogen, zeigten jedoch, dass die Wahrnehmung in ihrer Intensität nicht sehr hoch war. **Die Unterhypothese 1 konnte anhand der Ergebnisse hinsichtlich der Untersuchung im allgemeinen Sinne nicht verworfen werden. Eine zumindest schwache Wahrnehmung lag vor.**

Diese schwache Wahrnehmung hat eine Auswirkung auf das Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen und die Stärke dieser Auswirkungen. Ist die Wahrnehmung beispielsweise in Bezug auf die Verwendung von Marken als Lizenzmarken nicht sehr ausgeprägt in dem Sinne, dass sie nur von wenigen Probanden erkannt wird, werden etwaige Andersbewertungen der Marke, die relevant werden würden, wenn die Probanden von der Verwendung wüssten, nicht wirksam. Auf der Einzelprobandenebene treten dann weniger markenlizenzspezifische Rückwirkungen

auf (vgl. Punkt 3.4.5), auf der aggregierten Probandenebene ist die Gesamtstärke der Rückwirkungen geringer.

4.4.1.2 Ergebnisse anhand der Betrachtung konkreter Marken und Produkte

Tabelle 31 stellt die Ergebnisse der Untersuchung anhand der konkreten Marken und Produkte dar.

RM.1 Esprit	Häufigkeiten	Prozent
Ja	85	21,68
Nein	307	78,32
Gesamt	392	100,00

RP.1 Uhr von Esprit	Häufigkeiten	Prozent
Ja	86	21,55
Nein	313	78,45
Gesamt	399	100,00

RM.2 Granini	Häufigkeiten	Prozent
Ja	44	11,22
Nein	348	88,78
Gesamt	392	100,00

RP.2 Frucht-Bonbons von Granini	Häufigkeiten	Prozent
Ja	36	9,02
Nein	363	90,98
Gesamt	399	100,00

RM.3 Polaroid	Häufigkeiten	Prozent
Ja	41	10,38
Nein	354	89,62
Gesamt	395	100,00

RP.3 Digitalkamera von Polaroid	Häufigkeiten	Prozent
Ja	40	10,18
Nein	353	89,82
Gesamt	393	100,00

RM.4 Puma	Häufigkeiten	Prozent
Ja	100	25,97
Nein	285	74,03
Gesamt	385	100,00

RP.4 Laufschuhe von Puma	Häufigkeiten	Prozent
Ja	45	11,36
Nein	351	88,64
Gesamt	396	100,00

Tabelle 31: Wahrnehmung der Konsumenten - Ergebnisse der Untersuchung mit konkreten Marken und Produkten[123]

Bei den Marken fiel das Ergebnis unterschiedlich von Marke zu Marke aus. Während bei Granini und Polaroid gerade mal 11% bzw. 10% wussten, dass es sich um Lizenzmarken handelt, waren es bei Esprit und Puma immerhin 22% bzw. 26%.

Bei den Produkten zeigte sich ein ähnlich unterschiedliches Bild. Bei den Granini Frucht-Bonbons wussten lediglich 9%, dass es sich um ein Markenlizenzprodukt handelte. Bei den Polaroid Digitalkameras waren es 10%. In Bezug auf die Esprit Uhr wählten 22% die Alternative „Ja“. Bei den Laufschuhen von Puma waren es 11%.

Die unterschiedliche Wahrnehmung der Markenlizenzsituation im Hinblick auf bestimmte Marken und Produkte kann viele Gründe haben, über die an dieser Stelle nur spekuliert werden kann.

Die Marken Esprit und Puma sind beide im Bereich Bekleidung/Mode tätig. Nun kann angenommen werden, dass die Probanden in diesem Bereich wussten, dass die dort

[123] In der Tabelle wurden bei den Fragen nach der Wahrnehmung der Markenlizenzsituation nur die beiden Antwortkategorien „Ja“ und „Nein“ einbezogen. Es gab darüber hinaus auch eine kleine Zahl von Probanden, die die Frage nicht beantwortet haben. Diese wurden hier nicht mit einbezogen.

operierenden Marken im starken Maße mit externen Partnern im Rahmen der Fremdproduktion bzw. der Markenlizenzierung zusammenarbeiten. In diesem Zusammenhang haben sie unter Umständen implizit angenommen, dass sich Esprit und Puma der Markenlizenzierungsstrategie betätigen. Im Bereich Lebensmittel und Unterhaltungselektronik ist diese Erwartung unter Umständen nicht so hoch ausgeprägt. Diese unterschiedliche Erwartung könnte daher ein Grund für die Unterschiedlichkeit der Wahrnehmung darstellen (vgl. dazu den Aspekt „Historie der Produktkategorie in Bezug auf Markenlizenzierungen“ in Punkt 3.4.4.2.1).

Im Hinblick auf die konkreten Lizenzprodukte könnte eine Ursache für die Unterschiedlichkeit der Ergebnisse in der Kombination Lizenzgeber-Markenlizenzprodukt gesehen werden (vgl. dazu auch die Aspekte „Globale Ähnlichkeit von Lizenzprodukt und Lizenzgeber“ und „Nähe des Lizenzproduktes zu den bisherigen Produkten des Lizenzgebers“ in Punkt 3.4.4.2.2). So kann vermutet werden, dass die Kunden in Bezug auf Esprit nicht annehmen, dass die Uhrenentwicklung und -herstellung zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehört. Ausgehend von diesem Gedankengang könnten die Probanden geradezu vermutet haben, dass ein fremder Partner hinter dem Produkt steht. Bei den anderen Produkten könnte dies anders gewesen sein. Kameras sind für viele Kunden die Kernkompetenz von Polaroid, wenn man beispielsweise an die dominante Stellung von Polaroid im Markt der Sofortbildkameras denkt. Daher sind Digitalkameras geradezu typisch für die Marke. Die Probanden waren insofern überrascht, dass ein externer Partner hinter dem Markenlizenzprodukt steht. Die gleiche Argumentation kann auf die Frucht-Bonbons und die Laufschuhe angewendet werden. Besonders bei letzterem Beispiel ist zu vermuten, dass die Erwartung der Probanden das Antwortverhalten in Bezug auf die Wahrnehmung der Markenlizenzsituation beeinflusst hat. Denn wie in Punkt 4.2.2.1 dargelegt wurde, handelte es sich hier nicht um ein wirkliches Markenlizenzprodukt, sondern um ein fiktives Beispiel. Insofern konnten die Probanden gar nicht konkret wissen, dass es sich um ein Markenlizenzprodukt handelt.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Unterhypothese 1 anhand der Ergebnisse in Bezug auf die Untersuchung mit konkreten Marken und Produkten nicht vollständig verworfen werden konnte. Zudem fielen die Ergebnisse von Marke zu Marke und von Produkt zu Produkt sehr unterschiedlich aus. In manchen Fällen lag mit einer Bekanntheit von ca. 10% jedoch eine auf die Gesamtprobandengruppe bezogene sehr schwache Wahrnehmung vor. Eine Nicht-Wahrnehmung hätte aber noch niedrigere Werte (z.B. im Bereich zwischen 0 und 5%) erfordert.

Diese in manchen Fällen schwache Wahrnehmung hat aber wiederum eine Auswirkung auf das Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen und die Stärke

dieser Auswirkungen. Wie in Punkt 4.4.1.1 argumentiert wurde, treten dann auf der Einzelprobandenebene weniger markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf (vgl. Punkt 3.4.5) und auf der aggregierten Probandenebene ist die Stärke der Rückwirkungen geringer.

4.4.2 Ergebnisse zur Unterhypothese 2: Markenbeurteilung

Die **Unterhypothese 2** lautete: Die Konsumenten beurteilen eine Marke anders, wenn sie wissen, dass sie im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wird.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Prüfung dieser Unterhypothese werden getrennt nach der Untersuchung im allgemeinen Sinne und der Untersuchung anhand von konkreten Marken diskutiert.

4.4.2.1 Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Tabelle 32 stellt die Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne dar.

Vergleichsdimension	Probanden-zahl	Mittelwert	Signifikanz (2-seitig)	Fazit
L.5 Markenbekanntheit	401	-0,07	0,103	nicht signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.6 Markenidentifikation	401	-0,12	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.7 Uniqueness	401	-0,15	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.8 Markensympathie	402	-0,27	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.9 Markenvertrauen	403	-0,37	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.10 Kaufabsicht	404	-0,19	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.11 Mehrpreisakzeptanz	403	-0,38	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.12 Weiterempfehlungsbereitschaft	403	-0,27	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke
L.13 Markenloyalität	403	-0,25	0,000	signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke

Tabelle 32: Markenbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Im Rahmen der allgemeinen Untersuchung zur Beurteilung der Bewertung von Lizenzmarken im Vergleich zu nicht lizenzierten Marken sollten die Probanden ihre Meinung in Bezug auf die neun Dimensionen des Brand Potential Index durch Ankreuzen von Aussageskalen darlegen. Die Prüfung der Unterhypothese 2 erfolgte nun für jede der neun Dimensionen einzeln. Die Skalen wurden im Rahmen der Dateneingabe in die Werte -2 (Schlechterbewertung der Lizenzmarken) bis +2 (Besserbewertung der Lizenzmarken) übersetzt. Entsprechend erhielt die Gleichbewertung den Wert 0. Zur Prüfung auf markenlizenzspezifische Rückwirkungen bei der Markenbewertung wurde im Rahmen eines zweiseitigen T-Tests (vgl. z.B. Bühl/Zöfel

2002, S. 285f.) getestet, ob die Bewertungen der Probanden signifikant vom Testwert 0 (Gleichbewertung der Marken) unterschiedlich waren.

Tabelle 32 zeigt in der linken Spalte die abgefragten Dimensionen. In der nächsten Spalte wird die Anzahl der Probanden dargestellt, die in die Auswertung eingingen.[124] Die dritte Spalte zeigt die Mittelwerte der Probandenantworten in Bezug auf die Skalenwerte. In der vierten Spalte wird die Fehlerwahrscheinlichkeit angegeben, mit der die Nullhypothese des T-Tests (die Ergebnisse der Untersuchung haben einen Wert von 0, die Lizenzmarken und die nicht lizenzierten Marken werden auf dieser Dimension also gleich bewertet) auf Basis der Befragungsergebnisse abgelehnt werden konnte.[125] Bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit (Signifikanz) von unter 5% (einem Wert von unter 0,05) konnte die Nullhypothese signifikant abgelehnt werden (vgl. Bühl/Zöffel 2002, S. 286; Fahrmeir et al. 1999, S. 423f.). Es lagen dann signifikante Andersbewertungen vor. Durch die Einbeziehung des Mittelwertes konnte zudem beurteilt werden, ob eine Lizenzmarke schlechter oder besser bewertet wurde als eine nicht-lizenzierte Marke. Eine Schlechterbewertung ergab sich bei Werten, die signifikant unter 0 lagen, eine Besserbewertung bei Werten, die signifikant größer als 0 waren. Die letzte Spalte zieht ein Fazit in Bezug auf die Befragungsergebnisse bei den einzelnen Dimensionen.

Bis auf die Dimension Markenbekanntheit erfolgte in allen anderen acht Dimensionen eine signifikante Schlechterbewertung der Lizenzmarke im Vergleich zur nicht-lizenzierten Marke. In allen anderen acht Dimensionen konnte die Nullhypothese des T-Testes (Wert gleich 0) abgelehnt werden. **Bezogen auf die Unterhypothese 2 bedeutete dies, dass eine signifikante Andersbewertung von Marken durch die Probanden erfolgte, wenn diese wussten, dass die Marken im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt werden. Die Unterhypothese 2 konnte im Sinne der allgemeinen Untersuchung nicht abgelehnt werden.**

4.4.2.2 Ergebnisse anhand der Betrachtung konkreter Marken

Vor der Diskussion der Ergebnisse der Untersuchung anhand der konkreten Marken in Punkt 4.4.2.2.2, werden zunächst im Rahmen von Punkt 4.4.2.2.1 die notwendigen Anpassungen der Probandengruppen dargelegt, um die Experimentvoraussetzungen zu erfüllen.

[124] Durch die hohen Probandenzahlen ist die dem Test zugrunde liegende Voraussetzung erfüllt. Diese besagt, dass die beobachteten Werte normalverteilt sein müssen, bzw. bei einer Stichprobengröße von über 30 beliebig verteilt sein können (vgl. Fahrmeir et al. 1999, S. 424). Durch die Größe der Stichprobe entfällt daher ein Test auf die Normalverteilung der Beobachtungswerte.

[125] Ein Wert von 0,000 liest sich folgendermaßen. Die Nullhypothese kann mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0% abgelehnt werden.

4.4.2.2.1 Erfüllung der Experimentvoraussetzungen

Der Experimentaufbau erforderte eine Anpassung der betrachteten Probandengruppen zur Erfüllung von zwei zentralen Voraussetzungen.

Experimentvoraussetzung 1: Kenntnisstand zur Markenlizenzsituation

Wie in 4.2.2.3.2 dargelegt wurde, bestand eine dieser Voraussetzungen darin, dass die Probanden in der Kontrollgruppe (Gruppe „Ohne Stimulus“ OS) keine Kenntnis von dem Vorliegen einer Markenlizenzsituation in Bezug auf die etwaige Marke aufweisen durften, um eine Verzerrung der Untersuchungsergebnisse zu verhindern. Daher wurden im ersten Schritt für jede Marke einzeln jeweils die Probanden von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen, die zur Kontrollgruppe gehörten und die bei der Frage nach der Bekanntheit des Vorliegens einer Markenlizenzsituation in Bezug auf die Marke (RM.1 bis RM.4) mit „Ja“ geantwortet haben.

Bei der Marke Esprit wurden 31 Probanden aus der Gruppe OS ausgeschlossen. Bei Granini waren es 16 Probanden, bei Polaroid ebenfalls 16 und bei Puma 23 Probanden.

Durch den spezifischen Ausschluss von Probanden pro Marke wurden daher vier unterschiedliche Datensätze erzeugt.

Experimentvoraussetzung 2: Gruppengleichheit

Die zweite Voraussetzung bezog sich auf die geforderte Gleichheit der Kontroll- und Experimentgruppen in Bezug auf solche Gesichtspunkte, die die konkrete Beurteilung von Marken beeinflussen können (vgl. die Ausführungen in 4.2.2.3.3). Hier waren die Items M.1 bis M.16, H.1 bis H.8 und L.5 bis L.19 von Bedeutung. Die Berücksichtigung der zweiten Voraussetzung wird im Folgenden am Beispiel der Marke Esprit verdeutlicht.

Startpunkt war der spezifische Datensatz der Marke Esprit nach dem Ausschluss der 31 Probanden aus der Gruppe OS. Für die Items M.1 bis M.16, H.1 bis H.8 und L.5 bis L.19 wurden einfache univariate Varianzanalysen (ANOVA) durchgeführt. Das Ergebnis dieser Analyse wird in Tabelle 33 dargestellt.

In der linken Spalte sind die Items aufgezählt. Die nächsten vier Spalten enthalten die Mittelwerte der Probandenantworten getrennt nach der Gruppenzugehörigkeit. In der letzten Spalte wird das Ergebnis der ANOVA dargestellt. In der Nullhypothese prüft die ANOVA, ob die Gruppenmittelwerte einer abhängigen Variablen (hier in Bezug auf ein Item) gleich sind (vgl. Herrmann/Seilheimer 1999, S. 275). Die letzte Spalte stellt nun die Fehlerwahrscheinlichkeit dar, mit der die Nullhypothese auf Basis der beobachtbaren Erhebungsergebnisse abgelehnt werden konnte. Oder an-

ders, sie gibt die Signifikanz des Einflusses der Gruppenvariablen (Gruppenzugehörigkeit) auf die jeweilige Itemvariable an. Bei Werten unter 5% Fehlerwahrscheinlichkeit bzw. Signifikanzwerten unter 0,050 konnte von einem signifikanten Einfluss der Gruppenzugehörigkeit ausgegangen werden (vgl. Bühl/Zöfel 2002, S. 403). Die Gruppen sind also unterschiedlich in Bezug auf das jeweilige Item bewertet worden.

Items	Mittelwert OS	Mittelwert VIM	Mittelwert VIH	Mittelwert KI	Signifikanz
M.1 Fähigkeit zur Unterscheidung der Marken	3,98	3,85	3,96	4,05	0,536
M.2 Beachtung von Markenprodukten beim Kauf	3,03	3,12	3,22	2,90	0,265
M.3 Bevorzugung von Markenprodukten	3,19	3,11	3,07	2,94	0,517
M.4 Kauf von Markenprodukten	3,00	3,03	3,07	2,83	0,410
M.5 Mehrpreisbereitschaft für Markenprodukte	3,24	3,35	3,50	3,20	0,241
M.6 Treue gegenüber gewählten Marken	3,43	3,48	3,54	3,57	0,830
M.7 Marke als Herkunftsindikator für Markenprodukte	2,85	3,17	3,07	2,96	0,166
M.8 Marke als Orientierungshilfe in neuen Kaufsituationen	3,82	3,69	3,77	3,74	0,849
M.9 Überallerhältlichkeit der Marke (Suchkostenreduktion)	3,99	3,83	3,84	3,86	0,610
M.10 Vertrauen in Qualität und Leistung von Markenprodukten	3,25	3,34	3,34	3,18	0,641
M.11 Vertrauen in Preis-Leistungsverhältnis von Markenprodukten	2,59	2,80	2,78	2,64	0,336
M.12 Risikoreduktion bei Weiterempfehlung von Markenprodukten	2,86	3,07	3,07	2,92	0,296
M.13 Unverwechselbarkeit von Marken	3,45	3,31	3,08	3,23	0,152
M.14 Identifikation durch Marken (nach außen gerichtet)	2,32	2,43	2,33	2,34	0,901
M.15 Sympathieempfinden gegenüber Marken	3,72	3,55	3,72	3,64	0,553
M.16 Identifikation durch Marken (nach innen gerichtet)	2,99	2,99	3,13	2,87	0,374
H.1 Wissen wer hinter Marken steht	2,58	2,85	2,62	2,59	0,224
H.2 Wichtigkeit der Markenherkunftsinformation	3,18	2,77	2,90	2,57	0,003
H.3 Berücksichtigung der Markenherkunftsinformation	2,95	2,84	2,77	2,44	0,012
H.4 Aktive Suche nach Markenherkunftsinformationen	2,35	2,17	2,15	1,97	0,108
H.5 Wissen wer hinter Markenprodukten steht	2,42	2,72	2,67	2,53	0,148
H.6 Wichtigkeit der Markenproduktherkunftsinformation	2,94	2,63	2,73	2,51	0,066
H.7 Berücksichtigung der Markenproduktherkunftsinformation	2,99	2,58	2,69	2,46	0,016
H.8 Aktive Suche nach Markenproduktherkunftsinformationen	2,37	2,16	2,15	1,91	0,039
L.5 Markenbekanntheit	-0,18	0,00	-0,16	-0,01	0,370
L.6 Markenidentifikation	-0,21	-0,03	-0,15	-0,13	0,169
L.7 Uniqueness	-0,23	-0,08	-0,14	-0,22	0,521
L.8 Markensympathie	-0,42	-0,18	-0,28	-0,31	0,292
L.9 Markenvertrauen	-0,40	-0,29	-0,42	-0,46	0,564
L.10 Kaufabsicht	-0,23	-0,12	-0,27	-0,19	0,478
L.11 Mehrpreisakzeptanz	-0,41	-0,32	-0,41	-0,46	0,724
L.12 Weiterempfehlungsbereitschaft	-0,33	-0,21	-0,38	-0,27	0,386
L.13 Markenloyalität	-0,33	-0,24	-0,20	-0,28	0,676
L.14 Produktdesign	-0,09	-0,05	-0,15	-0,16	0,428
L.15 Produktleistung	-0,54	-0,20	-0,41	-0,56	0,002
L.16 Produktqualität	-0,38	-0,08	-0,32	-0,37	0,004
L.17 Produktservice	-0,32	-0,07	-0,36	-0,33	0,017
L.18 Markenstärke des Produktes	-0,26	-0,09	-0,46	-0,40	0,003
L.19 Mehrpreisbereitschaft für das Produkt	-0,56	-0,23	-0,58	-0,47	0,016

Tabelle 33: Analyse der Gruppengleichheit im Esprit-Datensatz - Status Quo

Diese Unterschiedlichkeit war in dem Esprit-Datensatz bei den Itemvariablen H.2, H.3, H.7 und H.8 sowie bei den Items L.15 bis L.19 zu beobachten (grau unterlegt). Diese Ungleichheit galt es nun durch schrittweisen Ausschluss einzelner Probanden auszugleichen. Im Hinblick auf die Itemvariablen H.2, H.3, H.7 und H.8 zeigte ein Blick auf die Gruppenmittelwerte, dass die Unterschiedlichkeit vor allem in den zu hohen Werten in der Gruppe OS und den zu niedrigen Werten in der der Gruppe KI begründet lag. Auf dieser Analyse aufbauend wurde für alle Probanden eine zusätzliche Variable berechnet, der Mittelwert der Ausprägungen der vier Itemvariablen H.2, H.3, H.7 und H.8. Diese Variable wurde als H-Index bezeichnet. Nun wurden im nächsten Schritt im Datensatz alle Probanden nach der Höhe des H-Index sortiert.

Da die Gruppe OS zu hohe Werte bei den vier Itemvariablen aufwies und die Gruppe KI zu niedrige Werte, wurden nun schrittweise solche Probanden ausgeschlossen, die zur Gruppe OS gehörten und in Bezug auf die Variable H-Index den jeweils höchsten Wert aufwiesen sowie solche, die zur Gruppe KI gehörten und im Hinblick auf die Variable H-Index den jeweils niedrigsten Wert aufwiesen. Im Anschluss an jeden schrittweisen Ausschluss wurden jeweils wieder die Signifikanzen hinsichtlich der Itemvariablen H.2, H.3, H.7 und H.8 berechnet. Mit dieser Prozedur wurde solange fortgefahren, bis die Signifikanzwerte bezüglich aller vier Itemvariablen den Wert 0,050 überschritten. Insgesamt wurden hierbei vier Probanden der Gruppe OS und acht Probanden der Gruppe KI ausgeschlossen.

Ein analoges Vorgehen wurde für die Gruppenunterschiede bei den Itemvariablen L.15 bis L.19 gewählt. Hier wurde ein L-Index berechnet. Aus Tabelle 33 ist ersichtlich, dass die Ursache für die Unterschiedlichkeit vor allem in den zu hohen Werten (bzw. in den zu wenig negativen Werten) der Gruppe VIM begründet war. Daher wurden schrittweise die Probanden der Gruppe VIM ausgeschlossen, die den jeweils höchsten L-Index aufwiesen. Auch hier wurden nach jedem Ausschluss wieder die Signifikanzwerte für die fünf Itemvariablen berechnet und solange fortgefahren bis schließlich Gruppengleichheit bei allen Itemvariablen bestand. Insgesamt wurden so sieben Probanden der Gruppe VIM ausgeschlossen.

Das Ergebnis des Ausschlusses der Probanden wird in Tabelle 34 aufgezeigt. Es besteht Gruppengleichheit bei allen Itemvariablen.

Diese Bereinigungsschritte wurden analog für die anderen drei Marken durchgeführt. Dabei wurde jeweils von dem spezifischen Datensatz pro Marke ausgegangen. Es kann festgehalten werden, dass bei allen vier Datensätzen die Gruppenunterschiede im Bereich der Itemvariablen H.2, H.3, H.6, H.7 und H.8 (die Werte in der Gruppe OS waren jeweils zu hoch und die der Gruppe KI zu niedrig) und L.15 bis L.19 (die Werte der Gruppe VIM waren zu hoch) auftraten. Die ausgeschlossenen Probanden im Rahmen der Sicherstellung der Gruppengleichheit in Bezug auf die weiteren drei Marken setzten sich folgendermaßen zusammen:

- Granini: OS (5), KI (8) und VIM (7)
- Polaroid: OS (4), KI (7) und VIM (8)
- Puma: OS (6), KI (9) und VIM (10).

Tabelle 35 stellt abschließend die Anzahl der betrachteten Probanden pro Gruppe vor und nach den beiden Bereinigungsschritten zur Erfüllung der Experimentvoraussetzungen in Bezug auf die betrachteten Marken dar.

Items	Signifikanz
M.1 Fähigkeit zur Unterscheidung der Marken	0,624
M.2 Beachtung von Markenprodukten beim Kauf	0,576
M.3 Bevorzugung von Markenprodukten	0,638
M.4 Kauf von Markenprodukten	0,482
M.5 Mehrpreisbereitschaft für Markenprodukte	0,459
M.6 Treue gegenüber gewählten Marken	0,515
M.7 Marke als Herkunftsindikator für Markenprodukte	0,098
M.8 Marke als Orientierungshilfe in neuen Kaufsituationen	0,965
M.9 Überallerhältlichkeit der Marke (Suchkostenreduktion)	0,526
M.10 Vertrauen in Qualität und Leistung von Markenprodukten	0,806
M.11 Vertrauen in Preis-Leistungsverhältnis von Markenprodukten	0,609
M.12 Risikoreduktion bei Weiterempfehlung von Markenprodukten	0,568
M.13 Unverwechselbarkeit von Marken	0,140
M.14 Identifikation durch Marken (nach außen gerichtet)	0,962
M.15 Sympathieempfinden gegenüber Marken	0,543
M.16 Identifikation durch Marken (nach innen gerichtet)	0,574
H.1 Wissen wer hinter Marken steht	0,192
H.2 Wichtigkeit der Markenherkunftsinformation	0,115
H.3 Berücksichtigung der Markenherkunftsinformation	0,277
H.4 Aktive Suche nach Markenherkunftsinformationen	0,476
H.5 Wissen wer hinter Markenprodukten steht	0,234
H.6 Wichtigkeit der Markenproduktherkunftsinformation	0,503
H.7 Berücksichtigung der Markenproduktherkunftsinformation	0,226
H.8 Aktive Suche nach Markenproduktherkunftsinformationen	0,353
L.5 Markenbekanntheit	0,556
L.6 Markenidentifikation	0,504
L.7 Uniqueness	0,888
L.8 Markensympathie	0,574
L.9 Markenvertrauen	0,885
L.10 Kaufabsicht	0,281
L.11 Mehrpreisakzeptanz	0,848
L.12 Weiterempfehlungsbereitschaft	0,284
L.13 Markenloyalität	0,644
L.14 Produktdesign	0,625
L.15 Produktleistung	0,066
L.16 Produktqualität	0,109
L.17 Produktservice	0,263
L.18 Markenstärke des Produktes	0,055
L.19 Mehrpreisbereitschaft für das Produkt	0,245

Tabelle 34: Analyse der Gruppengleichheit im Esprit-Datensatz nach der Bereinigung

Esprit	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	75
VIM	98	91
VIH	98	98
KI	100	92
Gesamt	406	356

Polaroid	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	90
VIM	98	90
VIH	98	98
KI	100	93
Gesamt	406	371

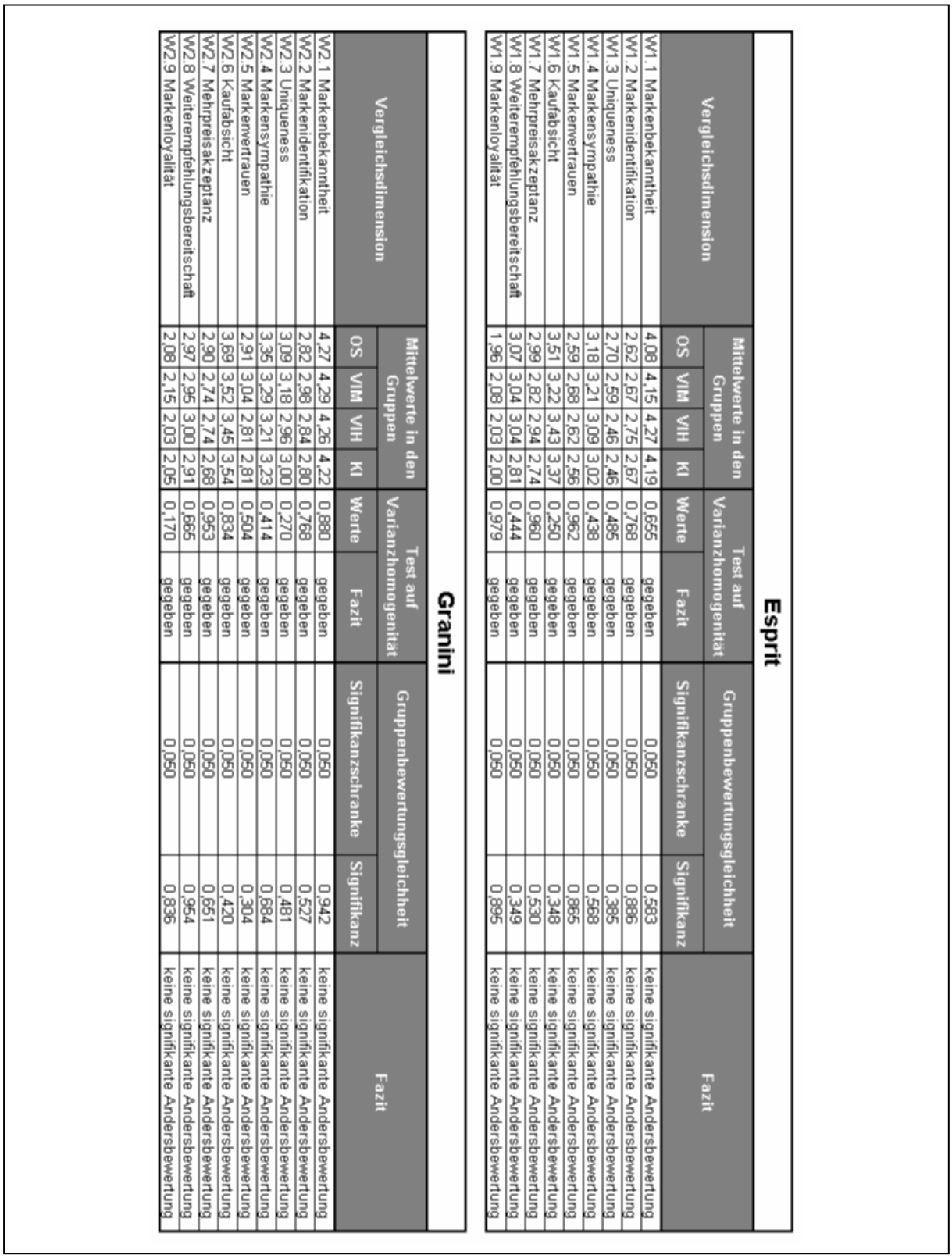
Granini	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	89
VIM	98	91
VIH	98	98
KI	100	92
Gesamt	406	370

Puma	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	81
VIM	98	88
VIH	98	98
KI	100	91
Gesamt	406	358

Tabelle 35: Anzahl der Probanden vor und nach der Bereinigung

4.4.2.2.2 Ergebnisse in Bezug auf die Markenbewertung

Im Folgenden können die Ergebnisse der Markenbewertung anhand der konkreten Marken analysiert werden (vgl. dazu die Tabellen 36 und 37).



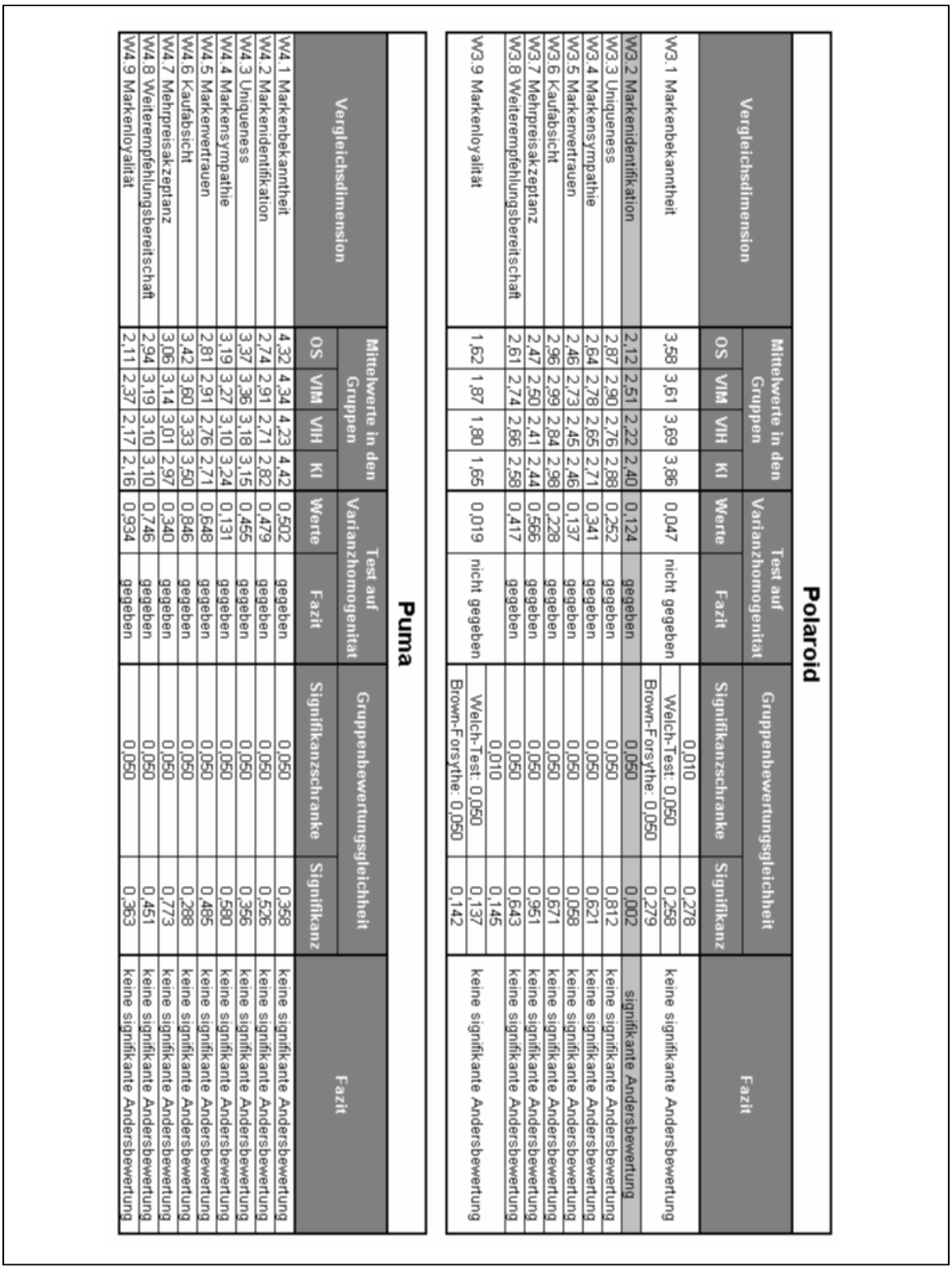
Esprit

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
W1.1 Markenbekanntheit	4,08	4,15	4,27	4,19	0,655	gegeben	0,050	0,583	keine signifikante Andersbewertung
W1.2 Markenidentifikation	2,62	2,67	2,75	2,67	0,768	gegeben	0,050	0,886	keine signifikante Andersbewertung
W1.3 Uniqueness	2,70	2,59	2,46	2,46	0,485	gegeben	0,050	0,385	keine signifikante Andersbewertung
W1.4 Markensympathie	3,18	3,21	3,09	3,02	0,438	gegeben	0,050	0,568	keine signifikante Andersbewertung
W1.5 Markenvertrauen	2,59	2,68	2,62	2,56	0,962	gegeben	0,050	0,865	keine signifikante Andersbewertung
W1.6 Kaufabsicht	3,51	3,22	3,43	3,37	0,250	gegeben	0,050	0,348	keine signifikante Andersbewertung
W1.7 Mehrpreisakzeptanz	2,99	2,82	2,94	2,74	0,960	gegeben	0,050	0,530	keine signifikante Andersbewertung
W1.8 Weiterempfehlungsbereitschaft	3,07	3,04	3,04	2,81	0,444	gegeben	0,050	0,349	keine signifikante Andersbewertung
W1.9 Markenloyalität	1,96	2,08	2,03	2,00	0,979	gegeben	0,050	0,895	keine signifikante Andersbewertung

Granini

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
W2.1 Markenbekanntheit	4,27	4,29	4,26	4,22	0,880	gegeben	0,050	0,942	keine signifikante Andersbewertung
W2.2 Markenidentifikation	2,82	2,98	2,84	2,80	0,768	gegeben	0,050	0,527	keine signifikante Andersbewertung
W2.3 Uniqueness	3,09	3,18	2,96	3,00	0,270	gegeben	0,050	0,481	keine signifikante Andersbewertung
W2.4 Markensympathie	3,35	3,29	3,21	3,23	0,414	gegeben	0,050	0,684	keine signifikante Andersbewertung
W2.5 Markenvertrauen	2,91	3,04	2,81	2,81	0,504	gegeben	0,050	0,304	keine signifikante Andersbewertung
W2.6 Kaufabsicht	3,69	3,52	3,45	3,54	0,834	gegeben	0,050	0,420	keine signifikante Andersbewertung
W2.7 Mehrpreisakzeptanz	2,90	2,74	2,74	2,68	0,953	gegeben	0,050	0,651	keine signifikante Andersbewertung
W2.8 Weiterempfehlungsbereitschaft	2,97	2,95	3,00	2,91	0,665	gegeben	0,050	0,954	keine signifikante Andersbewertung
W2.9 Markenloyalität	2,08	2,15	2,03	2,05	0,170	gegeben	0,050	0,836	keine signifikante Andersbewertung

Tabelle 36: Markenbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Marken Esprit und Granini



Polaroid

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
W3.1 Markenbekanntheit	3,58	3,61	3,69	3,86	0,047	nicht gegeben	0,010	0,278	keine signifikante Andersbewertung
							Welch-Test: 0,050	0,258	
							Brown-Forsythe: 0,050	0,279	
W3.2 Markenidentifikation	2,12	2,51	2,22	2,40	0,124	gegeben	0,050	0,002	signifikante Andersbewertung
W3.3 Uniqueness	2,87	2,90	2,76	2,88	0,252	gegeben	0,050	0,812	keine signifikante Andersbewertung
W3.4 Markensympathie	2,64	2,78	2,65	2,71	0,341	gegeben	0,050	0,621	keine signifikante Andersbewertung
W3.5 Markenvertrauen	2,46	2,73	2,45	2,46	0,137	gegeben	0,050	0,058	keine signifikante Andersbewertung
W3.6 Kaufabsicht	2,96	2,99	2,84	2,98	0,228	gegeben	0,050	0,671	keine signifikante Andersbewertung
W3.7 Mehrpreisakzeptanz	2,47	2,50	2,41	2,44	0,566	gegeben	0,050	0,951	keine signifikante Andersbewertung
W3.8 Weiterempfehlungsbereitschaft	2,61	2,74	2,66	2,58	0,417	gegeben	0,050	0,643	keine signifikante Andersbewertung
							0,010	0,145	
W3.9 Markenloyalität	1,62	1,87	1,80	1,65	0,019	nicht gegeben	Welch-Test: 0,050	0,137	keine signifikante Andersbewertung
							Brown-Forsythe: 0,050	0,142	

Puma

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
W4.1 Markenbekanntheit	4,32	4,34	4,23	4,42	0,502	gegeben	0,050	0,358	keine signifikante Andersbewertung
W4.2 Markenidentifikation	2,74	2,91	2,71	2,82	0,479	gegeben	0,050	0,526	keine signifikante Andersbewertung
W4.3 Uniqueness	3,37	3,36	3,18	3,15	0,455	gegeben	0,050	0,356	keine signifikante Andersbewertung
W4.4 Markensympathie	3,19	3,27	3,10	3,24	0,131	gegeben	0,050	0,580	keine signifikante Andersbewertung
W4.5 Markenvertrauen	2,81	2,91	2,76	2,71	0,648	gegeben	0,050	0,485	keine signifikante Andersbewertung
W4.6 Kaufabsicht	3,42	3,60	3,33	3,50	0,846	gegeben	0,050	0,288	keine signifikante Andersbewertung
W4.7 Mehrpreisakzeptanz	3,06	3,14	3,01	2,97	0,340	gegeben	0,050	0,773	keine signifikante Andersbewertung
W4.8 Weiterempfehlungsbereitschaft	2,94	3,19	3,10	3,10	0,746	gegeben	0,050	0,451	keine signifikante Andersbewertung
W4.9 Markenloyalität	2,11	2,37	2,17	2,16	0,934	gegeben	0,050	0,363	keine signifikante Andersbewertung

Tabelle 37: Markenbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Marken Polaroid und Puma

In den Tabellen sind in der ersten Spalte die jeweiligen Dimensionen des Brand Potential Index dargestellt. Die nächsten vier Spalten zeigen die Mittelwerte der Bewertungen der Probanden in Bezug auf diese Dimensionen, getrennt nach ihrer Gruppenzugehörigkeit. In den folgenden beiden Spalten werden die Voraussetzungen der

ANOVA geprüft. Die beiden wesentlichen Voraussetzungen sind in einer geforderten Normalverteilung der Werte und der Varianzhomogenität zu sehen (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 150; Bühl/Zöfel 2002, S. 402). Liegt Varianzhomogenität vor, dann erweist sich die ANOVA relativ robust gegen eine Verletzung der Normalverteilungsvoraussetzung (vgl. Gnambs 2004). Insofern reicht an dieser Stelle die Prüfung auf Varianzhomogenität aus. Im Rahmen der Untersuchung wurde der Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen verwendet. Dieser Test prüft in der Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über die Gruppen hinweg gleich ist (vgl. Bühl/Zöfel 2002, S. 402). Varianzhomogenität liegt vor, wenn die Nullhypothese nicht abgelehnt werden kann. Die sechste Spalte darf kein signifikantes Ergebnis liefern, also keinen Wert unter 0,050 annehmen. In der sechsten Spalte werden die Ergebnisse des Levene-Tests dargestellt. Die siebte Spalte zieht ein Fazit in Bezug auf das Vorliegen der Varianzhomogenität. Je nach Erfüllung der Varianzhomogenitätsbedingung ergaben sich Anpassungen. Wurde die Bedingung erfüllt, konnte die Prüfung auf Gruppenunterschiede in der Bewertung der Markendimensionen mit einer ANOVA mit einer Signifikanzschranke von 0,050 erfolgen. War keine Varianzhomogenität gegeben, gab es mehrere mögliche Vorgehen. Zum einen wird empfohlen, die ANOVA mit einer Signifikanzschranke von 0,010 anzuwenden (vgl. Bühl/Zöfel 2002, S. 403). Zum anderen sollten robustere Tests auf Gruppenunterschiede angewendet werden, wie der Welch-Test und der Brown-Forsythe-Test (vgl. Gnambs 2004). Bei diesen Tests wird dann jeweils wieder mit Signifikanzschranken von 0,050 gearbeitet. Die achte Spalte stellt die geforderten Signifikanzschranken dar. Sind nur Werte genannt, beziehen sich diese auf die ANOVA. In den Fällen, in denen keine Varianzhomogenität vorlag, wurden neben der Verschärfung der Signifikanzschranke bei der ANOVA zusätzlich der Welch-Test und der Brown-Forsythe-Test eingesetzt. Deren Anwendung sowie deren jeweilige Signifikanzschranken sind in der achten Spalte explizit genannt. Die neunte Spalte stellt die Ergebnisse der ANOVA bzw. des Welch- und Brown-Forsythe-Tests dar. Der Wert gibt die Fehlerwahrscheinlichkeit an, mit der die Nullhypothese abgelehnt werden konnte, die besagt, dass durch die unabhängige nominale Gruppenvariable keine Unterschiede in der jeweiligen abhängigen metrischen Variablen (Markenwertdimension) entstehen. Demnach gibt der Wert die Signifikanz des Einflusses der Gruppenvariablen (Gruppenzugehörigkeit) auf die jeweilige Markenwertdimensionsvariable an. Bei Werten, die unter der in der achten Spalte angegebenen Signifikanzschranke lagen, konnte von einem signifikanten Einfluss der Gruppenzugehörigkeit ausgegangen werden.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Bewertung von konkreten Marken in den Tabellen 36 und 37 zeigen, dass bei den Marken Esprit, Granini und Puma jeweils alle neun Dimensionen die Voraussetzung der Varianzhomogenität erfüllten. Bei Polaroid erfüllten sieben Dimensionen diese Voraussetzung. In diesen 34 Fällen konnte daher

die ANOVA mit der Signifikanzschranke von 0,050 angewendet werden. Bei den Dimensionen „W3.1 Markenbekanntheit“ und „W3.9 Markenloyalität“ der Marke Polaroid lag keine Varianzhomogenität vor. Dort fanden der Welch-Test und der Brown-Forsythe-Test mit einer Signifikanzschranke von 0,050 sowie die ANOVA mit einer Signifikanzschranke von 0,010 Anwendung.

Bei den Marken Esprit, Granini und Puma unterschritten in jeweils allen neun Dimensionen die Signifikanzen nicht die vorgegebenen Signifikanzschranken. Die unterschiedliche Gruppenzugehörigkeit und damit das Wissen der Konsumenten um das Vorliegen der Markenlizenzsituation hatten also keinen signifikanten Einfluss auf die Markenbewertung. Bei der Marke Polaroid waren in acht von neun Dimensionen keine signifikanten Andersbewertungen festzustellen. Lediglich die Dimension „W3.2 Markenidentifikation“ lieferte signifikant unterschiedliche Bewertungen zwischen den Gruppen. Eine Betrachtung der Mittelwerte der verschiedenen Gruppen zeigt, dass die durchschnittliche Bewertung der Marke Polaroid in der Dimension Markenidentifikation bei den Probanden in der Gruppe OS mit 2,12 geringer ausfiel als in allen Gruppen, die Stimuli ausgesetzt wurden. Insofern lag für diese Dimension eine signifikante Besserbewertung von Polaroid vor, wenn den Konsumenten die Markenlizenzsituation bekannt war.

Zusammenfassend lagen bei den drei Marken Esprit, Granini und Puma in jeweils allen neun Markenwertdimensionen keine signifikanten Andersbewertungen vor. Bei der Marke Polaroid gab es lediglich eine signifikante Abweichung bei acht nicht signifikanten Andersbewertungen. **Bezogen auf die Unterhypothese 2 lässt dies den Schluss zu, dass im Wesentlichen keine signifikante Andersbewertung der im Rahmen der Untersuchung betrachteten konkreten Marken durch die Probanden erfolgte, wenn diese wussten, dass die jeweilige Marke im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wird. Die Unterhypothese 2 musste also im Sinne der Untersuchung aller konkreten Marken abgelehnt werden.**

4.4.3 Ergebnisse zur Unterhypothese 3: Produktbeurteilung

Die **Unterhypothese 3** lautete: Die Konsumenten beurteilen ein Produkt anders, wenn sie wissen, dass es sich um ein Lizenzprodukt handelt.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Prüfung dieser Unterhypothese werden getrennt nach der Untersuchung im allgemeinen Sinne und der Untersuchung anhand von konkreten Produkten diskutiert.

4.4.3.1 Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Tabelle 38 stellt die Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne dar.

Vergleichsdimension	Probanden-zahl	Mittelwert	Signifikanz (2-seitig)	Fazit
L.14 Produktdesign	402	-0,10	0,000	signifikante Schlechterbewertung des Markenlizenzproduktes
L.15 Produktleistung	402	-0,40	0,000	signifikante Schlechterbewertung des Markenlizenzproduktes
L.16 Produktqualität	403	-0,27	0,000	signifikante Schlechterbewertung des Markenlizenzproduktes
L.17 Produktservice	401	-0,26	0,000	signifikante Schlechterbewertung des Markenlizenzproduktes
L.18 Markenstärke des Produktes	398	-0,28	0,000	signifikante Schlechterbewertung des Markenlizenzproduktes
L.19 Mehrpreisbereitschaft für das Produkt	404	-0,42	0,000	signifikante Schlechterbewertung des Markenlizenzproduktes

Tabelle 38: Produktbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Analog zur allgemeinen Untersuchung bei der Beurteilung von Lizenzmarken im Vergleich zu nicht lizenzierten Marken wurde der zweiseitige T-Test (vgl. z.B. Bühl/Zöfel 2002, S. 285f.) verwendet, um zu testen, ob die Bewertungen der Probanden signifikant vom Testwert 0 (Gleichbewertung der Produkte) unterschiedlich waren.[126] Der Aufbau der Tabelle 38 ist analog zum Aufbau der Tabelle 32.

In allen sechs Produktbewertungsdimensionen konnte die Nullhypothese des T-Testes (Wert gleich 0) signifikant abgelehnt werden. Die Mittelwerte nahmen jeweils einen Wert kleiner 0 an. In allen Produktbewertungsdimensionen lagen somit signifikante Schlechterbewertungen des Markenlizenzproduktes im Vergleich zu Inhabermarkenprodukten vor. **Bezogen auf die Unterhypothese 3 bedeutete dies, dass eine signifikante Andersbewertung der Produkte durch die Probanden erfolgte, wenn diese wussten, dass die jeweiligen Produkte im Rahmen einer Markenlizenzierung angeboten werden. Die Unterhypothese 3 konnte im Sinne der allgemeinen Untersuchung nicht abgelehnt werden.**

4.4.3.2 Ergebnisse anhand der Betrachtung konkreter Produkte

Bevor die Ergebnisse der Untersuchung anhand der konkreten Produkte in Punkt 4.4.3.2.2 diskutiert werden, werden zunächst im Rahmen von Punkt 4.4.3.2.1 die notwendigen Anpassungen der Probandengruppen dargelegt, um die Experimentvoraussetzungen zu erfüllen.

[126] Durch die ebenfalls hohen Probandenzahlen wird auch hier die dem Test zugrunde liegende Voraussetzung erfüllt. Diese besagt, dass die beobachteten Werte normalverteilt sein müssen, bzw. bei einer Stichprobengröße von über 30 beliebig verteilt sein können (vgl. Fahrmeir et al. 1999, S. 424). Durch die Größe der Stichprobe entfällt daher ein Test auf die Normalverteilung der Beobachtungswerte.

4.4.3.2.1 Erfüllung der Experimentvoraussetzungen

Analog zu den Ausführungen in Bezug auf die Erfüllung der Experimentvoraussetzungen der konkreten Marken (vgl. Punkt 4.4.2.2.1) wurden die Probandengruppen ebenfalls im Hinblick auf die Untersuchung der Produktbeurteilung angepasst.

Experimentvoraussetzung 1: Kenntnisstand zur Markenlizenzsituation

In Bezug auf den Kenntnisstand zur Markenlizenzsituation wurden bei der Esprit Uhr 35 Probanden aus der Gruppe OS ausgeschlossen. Bei den Frucht-Bonbons von Granini waren es 17 Probanden, bei der Digitalkamera von Polaroid 15 Probanden und bei den Laufschuhen von Puma ebenfalls 15 Probanden.

Durch den spezifischen Ausschluss von Probanden pro Produkt wurden daher vier unterschiedliche Datensätze erzeugt.

Experimentvoraussetzung 2: Gruppengleichheit

Die Bereinigungsschritte zur Sicherstellung der Gruppengleichheit erfolgten analog zu den Marken (vgl. Punkt 4.4.2.2.1) bei den vier Produkten. Dabei wurde jeweils von dem spezifischen Datensatz pro Produkt ausgegangen. Es kann festgehalten werden, dass bei allen vier Datensätzen die Gruppenunterschiede im Bereich der Itemvariablen H.2, H.3, H.6, und H.7 (die Werte in der Gruppe OS waren jeweils zu hoch und die der Gruppe KI zu niedrig) und L.15 bis L.19 (die Werte der Gruppe VIM waren zu hoch) auftraten. Die ausgeschlossenen Probanden zur Sicherstellung der Gruppengleichheit je Produkt setzten sich folgendermaßen zusammen:

- Esprit Uhr: OS (3), KI (6) und VIM (6)
- Granini Frucht-Bonbons: OS (4), KI (6) und VIM (8)
- Polaroid Digitalkamera: OS (3), KI (6) und VIM (9)
- Puma Laufschuhe: OS (4), KI (7) und VIM (8).

Tabelle 39 stellt abschließend die Anzahl der betrachteten Probanden pro Gruppe vor und nach den beiden Bereinigungsschritten zur Erfüllung der Experimentvoraussetzungen in Bezug auf die betrachteten Produkte dar.

4.4.3.2.2 Ergebnisse in Bezug auf die Produktbewertung

Im Folgenden können die Ergebnisse der Produktbewertung anhand der konkreten Marken analysiert werden (vgl. dazu die Tabellen 40 und 41). Der Aufbau der Tabellen ist dabei analog zum Aufbau der Tabellen 36 und 37.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Bewertung von konkreten Produkten in den Tabellen 40 und 41 zeigen, dass bei dem Produktbewertungskriterium „P1.8 Service“ der

Esprit Uhr sowie den Kriterien „P4.3 Design“, „P4.5 Markenbekanntheit“ und „P4.6 Markenimage“ der Laufschuhe von Puma die Voraussetzung der Varianzhomogenität nicht erfüllt sind. Dort fanden der Welch-Test und der Brown-Forsythe-Test mit einer Signifikanzschranke von 0,050 sowie die ANOVA mit einer Signifikanzschranke von 0,010 Anwendung. In den anderen 36 Fällen konnte die ANOVA mit der Signifikanzschranke von 0,050 angewendet werden.

Esprit Uhr	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	72
VIM	98	92
VIH	98	98
KI	100	94
Gesamt	406	356

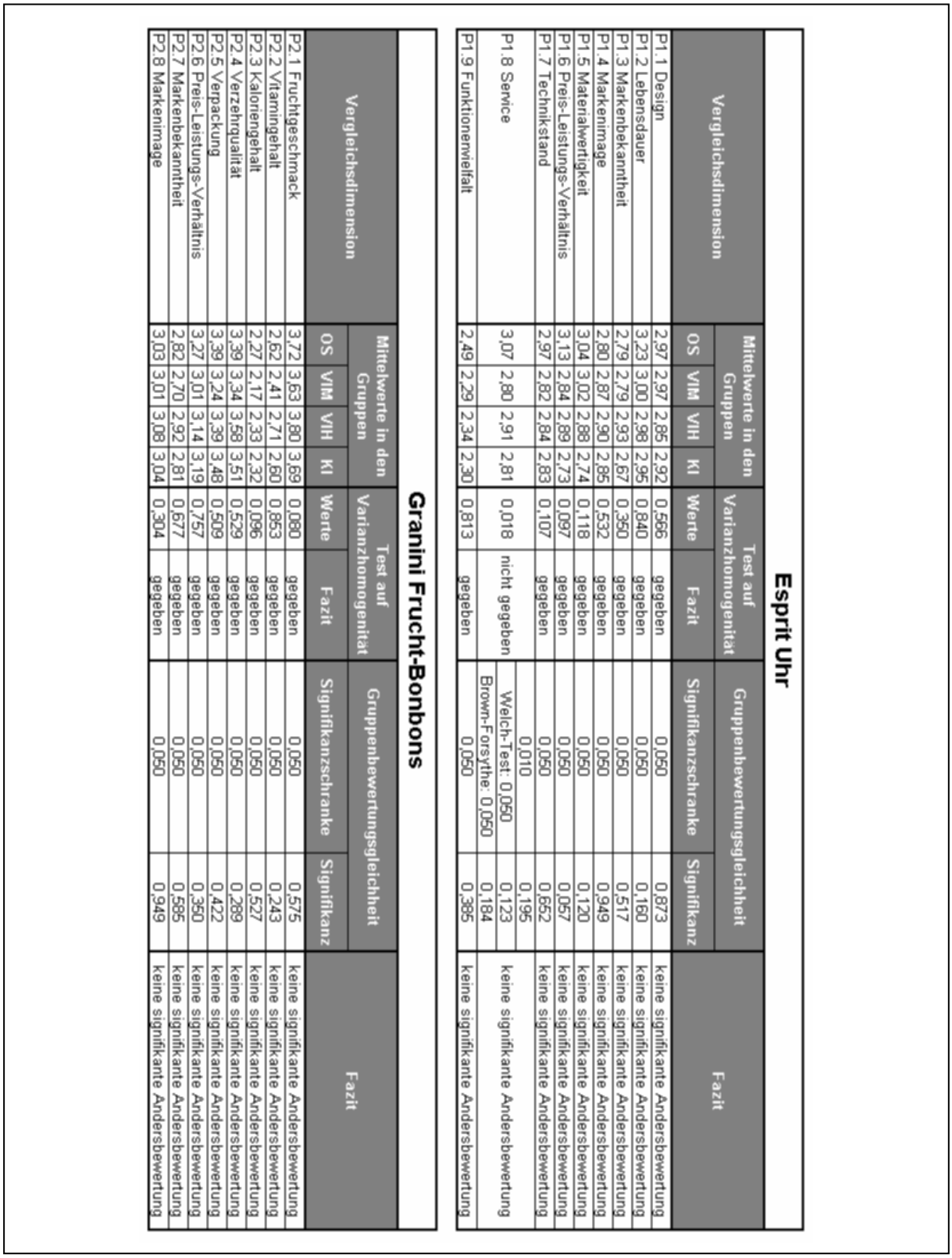
Polaroid Digital-kamera	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	92
VIM	98	89
VIH	98	98
KI	100	94
Gesamt	406	373

Granini Frucht-Bonbons	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	89
VIM	98	90
VIH	98	98
KI	100	94
Gesamt	406	371

Puma Laufschuhe	Anzahl Probanden vor der Bereinigung	Anzahl Probanden nach der Bereinigung
OS	110	91
VIM	98	90
VIH	98	98
KI	100	93
Gesamt	406	372

Tabelle 39: Anzahl der Probanden vor und nach der Bereinigung

Bei der Esprit Uhr, den Frucht-Bonbons von Granini und der Digitalkamera von Polaroid unterschritten in jeweils allen Produktbewertungsdimensionen die Signifikanzen nicht die vorgegebenen Signifikanzschranken. Die unterschiedliche Gruppenzugehörigkeit und damit auch das Wissen der Konsumenten um das Vorliegen der Markenlizenzsituation hatten also keinen signifikanten Einfluss auf die Produktbewertung. Bei dem Laufschuh von Puma waren in zehn von elf Dimensionen keine signifikanten Andersbewertungen festzustellen. Lediglich die Dimension „P4.5 Markenbekanntheit“ lieferte signifikant unterschiedliche Bewertungen zwischen den Gruppen. Anhand der Signifikanzschranke von 0,010 wurden dabei keine signifikanten Unterschiede bei der ANOVA festgestellt. Jedoch lieferten die beiden robusten Tests signifikante Unterschiede. Insofern war das Ergebnis in Bezug auf die Dimension „P4.5 Markenbekanntheit“ 2:1. Eine Betrachtung der Mittelwerte der verschiedenen Gruppen zeigte, dass die durchschnittliche Bewertung der Markenbekanntheit der Laufschuhe bei den Probanden in der Gruppe OS mit 4,16 höher ausfiel als in allen Gruppen, die Stimuli ausgesetzt wurden. Insofern lag für diese Dimension eine signifikante Schlechterbewertung der Laufschuhe vor, wenn den Konsumenten die Markenlizenzsituation bekannt war.



Esprit Uhr

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
P1.1 Design	2,97	2,97	2,85	2,92	0,566	gegeben	0,050	0,873	keine signifikante Andersbewertung
P1.2 Lebensdauer	3,23	3,00	2,98	2,95	0,840	gegeben	0,050	0,160	keine signifikante Andersbewertung
P1.3 Markenbekanntheit	2,79	2,79	2,93	2,67	0,350	gegeben	0,050	0,517	keine signifikante Andersbewertung
P1.4 Markenimage	2,80	2,87	2,90	2,85	0,532	gegeben	0,050	0,949	keine signifikante Andersbewertung
P1.5 Materialwertigkeit	3,04	3,02	2,88	2,74	0,118	gegeben	0,050	0,120	keine signifikante Andersbewertung
P1.6 Preis-Leistungs-Verhältnis	3,13	2,84	2,89	2,73	0,097	gegeben	0,050	0,057	keine signifikante Andersbewertung
P1.7 Technikstand	2,97	2,82	2,84	2,83	0,107	gegeben	0,050	0,652	keine signifikante Andersbewertung
P1.8 Service	3,07	2,80	2,91	2,81	0,018	nicht gegeben	0,010	0,195	keine signifikante Andersbewertung
							Welch-Test: 0,050	0,123	
							Brown-Forsythe: 0,050	0,184	
P1.9 Funktionenvielfalt	2,49	2,29	2,34	2,30	0,813	gegeben	0,050	0,385	keine signifikante Andersbewertung

Granini Frucht-Bonbons

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
P2.1 Fruchtgeschmack	3,72	3,63	3,80	3,69	0,080	gegeben	0,050	0,575	keine signifikante Andersbewertung
P2.2 Vitamingehalt	2,62	2,41	2,71	2,60	0,853	gegeben	0,050	0,243	keine signifikante Andersbewertung
P2.3 Kaloriengehalt	2,27	2,17	2,33	2,32	0,096	gegeben	0,050	0,527	keine signifikante Andersbewertung
P2.4 Verzehrqualität	3,39	3,34	3,58	3,51	0,529	gegeben	0,050	0,289	keine signifikante Andersbewertung
P2.5 Verpackung	3,39	3,24	3,39	3,48	0,509	gegeben	0,050	0,422	keine signifikante Andersbewertung
P2.6 Preis-Leistungs-Verhältnis	3,27	3,01	3,14	3,19	0,757	gegeben	0,050	0,350	keine signifikante Andersbewertung
P2.7 Markenbekanntheit	2,82	2,70	2,92	2,81	0,677	gegeben	0,050	0,585	keine signifikante Andersbewertung
P2.8 Markenimage	3,03	3,01	3,08	3,04	0,304	gegeben	0,050	0,949	keine signifikante Andersbewertung

Tabelle 40: Produktbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Esprit Uhr und der Granini Frucht-Bonbons

Polaroid Digitalkamera

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
P3.1 Bildqualität	3.16	3.09	3.10	3.14	0.155	gegeben	0.050	0.916	keine signifikante Andersbewertung
P3.2 Bildbearbeitungskomfort	3.47	3.28	3.35	3.40	0.286	gegeben	0.050	0.286	keine signifikante Andersbewertung
P3.3 Stärke des Blitzes	2.84	2.94	2.91	2.97	0.080	gegeben	0.050	0.563	keine signifikante Andersbewertung
P3.4 Bedienungskomfort	3.32	3.31	3.34	3.20	0.148	gegeben	0.050	0.535	keine signifikante Andersbewertung
P3.5 Betriebsdauer	3.00	3.04	3.04	3.12	0.123	gegeben	0.050	0.672	keine signifikante Andersbewertung
P3.6 Speicherleistung	2.75	2.91	2.84	2.91	0.495	gegeben	0.050	0.316	keine signifikante Andersbewertung
P3.7 Vielseitigkeit	2.99	3.08	3.01	3.08	0.872	gegeben	0.050	0.823	keine signifikante Andersbewertung
P3.8 Service	3.13	3.17	3.23	3.16	0.286	gegeben	0.050	0.861	keine signifikante Andersbewertung
P3.9 Design	2.79	2.91	2.84	3.03	0.312	gegeben	0.050	0.365	keine signifikante Andersbewertung
P3.10 Preis-Leistungs-Verhältnis	3.14	3.15	3.05	3.08	0.768	gegeben	0.050	0.749	keine signifikante Andersbewertung
P3.11 Markenbekanntheit	2.56	2.53	2.78	2.68	0.652	gegeben	0.050	0.312	keine signifikante Andersbewertung
P3.12 Markenimage	2.72	2.88	2.70	2.74	0.161	gegeben	0.050	0.458	keine signifikante Andersbewertung

Puma Laufschuhe

Vergleichsdimension	Mittelwerte in den Gruppen				Test auf Varianzhomogenität		Gruppenbewertungsgleichheit		Fazit
	OS	VIM	VIH	KI	Werte	Fazit	Signifikanzschranke	Signifikanz	
P4.1 Qualität (Verarbeitung und Haltbarkeit)	3.64	3.58	3.42	3.44	0.628	gegeben	0.050	0.628	keine signifikante Andersbewertung
P4.2 Tragekomfort	3.73	3.66	3.61	3.49	0.165	gegeben	0.050	0.165	keine signifikante Andersbewertung
P4.3 Design	2.77	2.94	2.72	2.75	0.025	nicht gegeben	0.010	0.025	keine signifikante Andersbewertung
							Welch-Test: 0,050	0.503	
							Brown-Forsythe: 0,050	0.453	
P4.4 Preis-Leistungs-Verhältnis	2.97	3.00	2.90	2.86	0.235	gegeben	0.050	0.235	keine signifikante Andersbewertung
							0.010	0.030	
P4.5 Markenbekanntheit	4.16	4.08	3.81	4.01	0.030	nicht gegeben	Welch-Test: 0,050	0.042	signifikante Andersbewertung
							Brown-Forsythe: 0,050	0.031	
							0.010	0.018	
P4.6 Markenimage	3.75	3.68	3.53	3.54	0.018	nicht gegeben	Welch-Test: 0,050	0.185	keine signifikante Andersbewertung
							Brown-Forsythe: 0,050	0.214	
P4.7 Flexibilität im Bezug auf den Laufuntergrund	3.48	3.39	3.34	3.31	0.146	gegeben	0.050	0.146	keine signifikante Andersbewertung
P4.8 Pflegeleichtigkeit	3.14	2.99	2.97	2.92	0.433	gegeben	0.050	0.433	keine signifikante Andersbewertung
P4.9 Stand der Technologie	3.45	3.38	3.38	3.35	0.608	gegeben	0.050	0.608	keine signifikante Andersbewertung
P4.10 Service	3.13	2.97	3.09	3.09	0.958	gegeben	0.050	0.958	keine signifikante Andersbewertung
P4.11 Dämpfung und Druckverteilung	3.54	3.44	3.45	3.39	0.313	gegeben	0.050	0.313	keine signifikante Andersbewertung

Tabelle 41: Produktbeurteilung - Ergebnisse der Untersuchung der Polaroid Digitalkamera und der Puma Laufschuhe

Zusammenfassend lagen bei der Esprit Uhr (neun Dimensionen), den Frucht-Bonbons von Granini (acht Dimensionen) und der Digitalkamera von Polaroid (zwölf Dimensionen) in jeweils allen Produktbewertungsdimensionen keine signifikanten

Andersbewertungen vor. Bei den Laufschuhen von Puma gab es im Vergleich zu zehn Produktbewertungsdimensionen mit nicht signifikanten Andersbewertungen lediglich eine signifikante Abweichung, die dabei in Bezug auf drei alternative Testmöglichkeiten auch nur zwei signifikante Ergebnisse lieferte. **Bezogen auf die Unterhypothese 3 lässt dies den Schluss zu, dass im Wesentlichen keine signifikante Andersbewertung der im Rahmen der Untersuchung betrachteten konkreten Produkte durch die Probanden erfolgte, wenn diese wussten, dass das jeweilige Produkt im Rahmen einer Markenlizenzierung angeboten wird. Die Unterhypothese 3 musste also im Sinne der Untersuchung aller konkreten Produkte abgelehnt werden.**

4.4.4 Betrachtung der Grundhypothese anhand der Untersuchungsergebnisse

Die **Grundhypothese** lautete: Markenlizenzspezifische Rückwirkungen treten in der Praxis auf.

Die Grundhypothese konnte nicht direkt untersucht werden, sondern wird vielmehr durch ein Zusammenspiel der drei Unterhypothesen beeinflusst, wie in Abbildung 33 dargestellt wurde. Die Betrachtung wird dabei wiederum getrennt nach der Untersuchung im allgemeinen Sinne und der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten diskutiert

Betrachtung der Grundhypothese in Bezug auf die Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Wie in Punkt 4.1 dargestellt, kann die Grundhypothese bestätigt werden, wenn die Unterhypothese 1 als notwendige Bedingung und als hinreichende Bedingung zumindest eine der Unterhypothesen 2 und 3 bestätigt werden. Abbildung 51 verdeutlicht die Ergebnisse der Unterhypothesen 1 bis 3 und die Prüfung der Grundhypothese in Bezug auf die Untersuchung im allgemeinen Sinne.

In Punkt 4.4.1.1 wurde dargelegt, dass die Unterhypothese 1 auf Basis der empirisch gewonnen Ergebnisse nicht abgelehnt werden konnte. Eine zumindest schwache Wahrnehmung lag vor. Insofern wurde die notwendige Bedingung erfüllt.

Die hinreichende Bedingung wurde sowohl im Hinblick auf die Markenbeurteilung als auch auf die Produktbeurteilung erfüllt. In Punkt 4.4.2.1 wurde aufgezeigt, dass sich signifikante Andersbewertungen (Schlechterbewertungen) der Marke durch die Probanden ergaben, wenn diese wussten, dass die Marke im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wurde. Die Unterhypothese 2 konnte daher nicht abgelehnt werden.

Ein analoges Ergebnis zeigte sich in Punkt 4.4.3.1. Die Probanden bewerteten die Produkte signifikant anders (schlechter), wenn sie wussten, dass die jeweiligen Pro-

dukte im Rahmen einer Markenlizenzierung angeboten werden. Die Unterhypothese 3 konnte daher nicht abgelehnt werden.

Durch die kombinierte Erfüllung der notwendigen und beider hinreichenden Bedingungen konnte die Grundhypothese im Rahmen der allgemeinen Untersuchung nicht abgelehnt werden, sondern konnte bestätigt werden. Markenlizenzspezifische Rückwirkungen traten also in der Praxis auf.

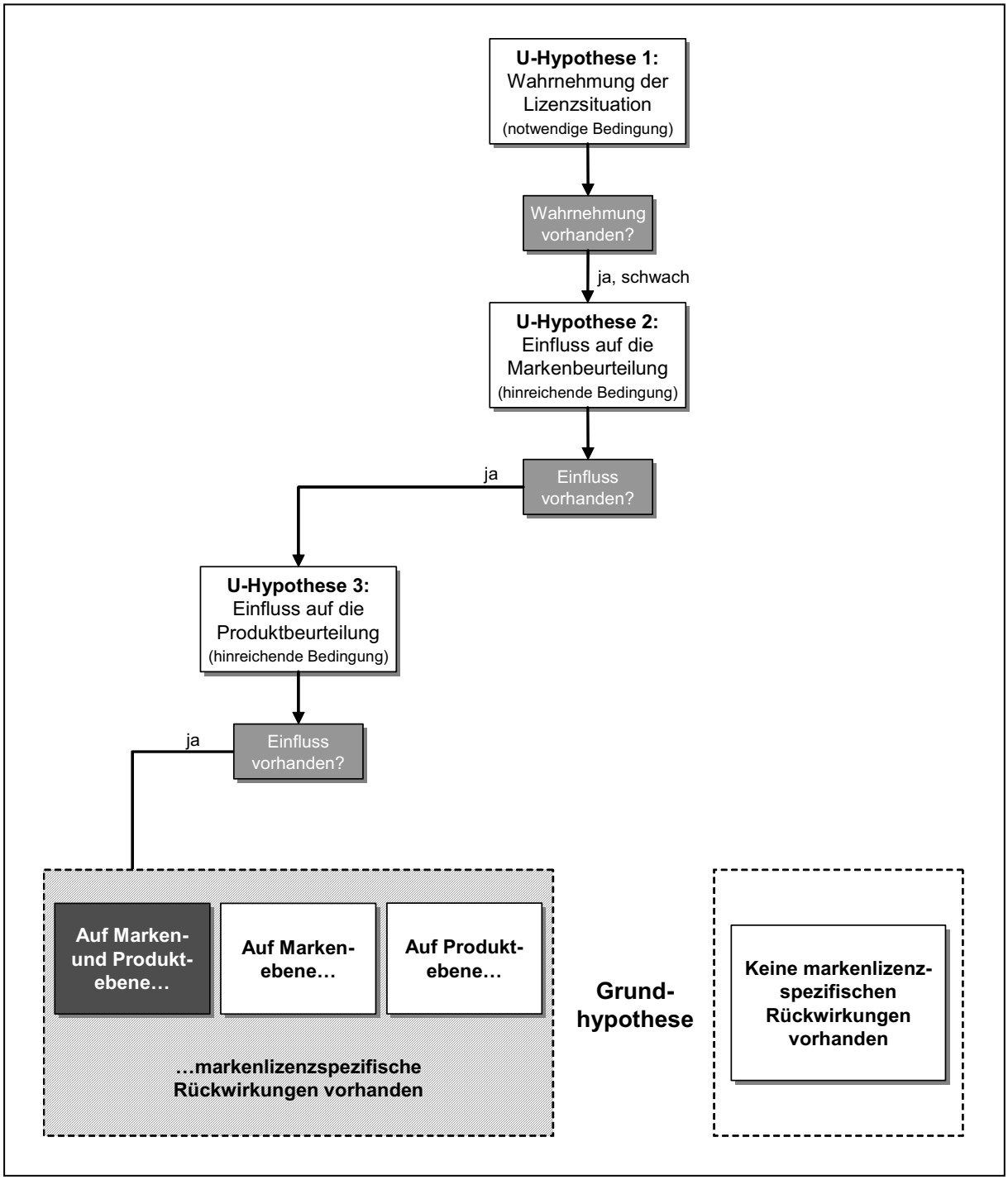


Abbildung 51: Prüfung der Grundhypothese im Rahmen der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Betrachtung der Grundhypothese in Bezug auf die Ergebnisse der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten

Abbildung 52 verdeutlicht die Ergebnisse der Unterhypothesen 1 bis 3 und die Prüfung der Grundhypothese in Bezug auf die Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten.

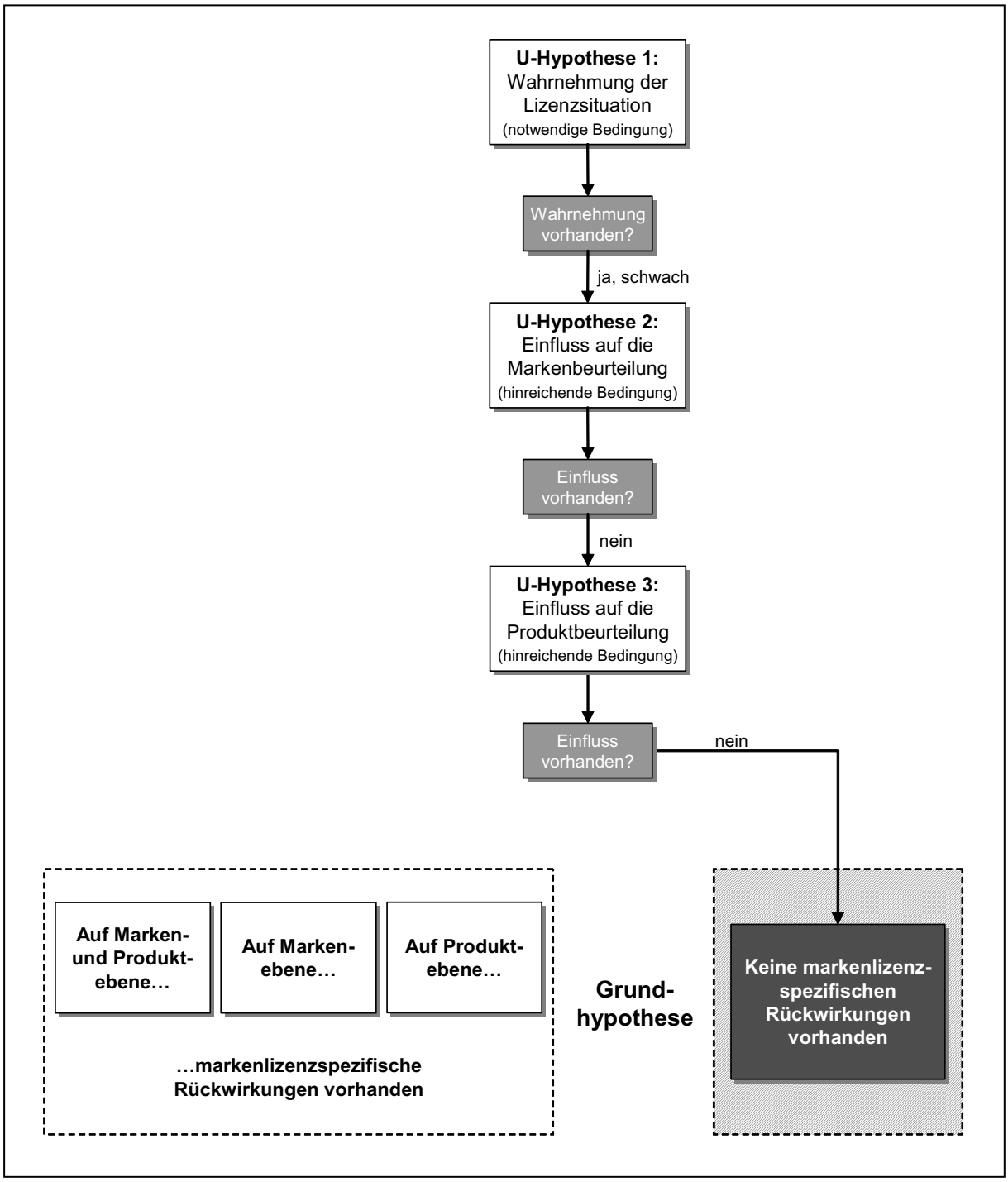


Abbildung 52: Prüfung der Grundhypothese im Rahmen der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten

In Punkt 4.4.1.2 wurde dargelegt, dass die Unterhypothese 1 auf Basis der empirisch gewonnen Ergebnisse nicht verworfen werden konnte. Auch wenn die Ergebnisse von Marke zu Marke sowie von Produkt zu Produkt sehr unterschiedlich ausfielen, lag in allen Fällen zumindest eine schwache Wahrnehmung vor. Insofern wurde die notwendige Bedingung erfüllt.

Die hinreichende Bedingung wurde sowohl im Hinblick auf die Markenbeurteilung als auch auf die Produktbeurteilung nicht erfüllt. In Punkt 4.4.2.2.2 wurde aufgezeigt, dass sich keine signifikanten Andersbewertungen der konkreten Marken durch die Probanden ergaben, wenn diese wussten, dass die jeweilige Marke im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wird. Die Unterhypothese 2 musste daher im Sinne der Untersuchung aller konkreten Marken abgelehnt werden.

Ein analoges Ergebnis zeigte sich in Punkt 4.4.3.2.2. Die Probanden bewerteten die konkreten Produkte nicht signifikant anders, wenn sie wussten, dass das jeweilige Produkt im Rahmen einer Markenlizenzierung angeboten wird. Die Unterhypothese 3 musste daher im Sinne der Untersuchung aller konkreten Produkte abgelehnt werden.

Da nur die notwendige Bedingung erfüllt wurde, jedoch keine der beiden hinreichenden Bedingungen, musste die Grundhypothese im Rahmen der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten abgelehnt werden bzw. konnte nicht bestätigt werden. Markenlizenzspezifische Rückwirkungen treten bei den hier betrachteten Marken und Produkten also nicht auf.

4.4.5 Beantwortung der Forschungsfragen anhand der Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden die drei Forschungsfragen in Bezug auf die empirische Untersuchung beantwortet.

Beantwortung der Forschungsfrage 15

Die **Forschungsfrage 15** lautete: Treten markenlizenzspezifische Rückwirkungen in der Praxis auf?

Diese Forschungsfrage hängt direkt mit der Grundhypothese zusammen, wie in Punkt 4.1 gezeigt wurde.

Bei der Untersuchung im *allgemeinen Sinne* kann diese Frage mit „Ja“ beantwortet werden, da die Grundhypothese bestätigt wurde.

Im Gegensatz dazu ist die Frage in Bezug auf die *Untersuchung der hier betrachteten konkreten Marken und Produkte* zu verneinen.

Beantwortung der Forschungsfrage 16

Die **Forschungsfrage 16** lautete: Wo treten markenlizenzspezifische Rückwirkungen auf (Lizenzprodukt oder Lizenzmarke)?

Die Fragestellung ergibt im Wesentlichen nur Sinn, wenn die Forschungsfrage 15 mit „Ja“ beantwortet wurde (vgl. 4.1). In diesem Zusammenhang erübrigt sich die Beantwortung der Forschungsfrage 16 für die *Untersuchung anhand der konkreten Marken und Produkte*.

Bei der *Untersuchung im allgemeinen Sinne* werden zur Beantwortung die Ergebnisse der Unterhypothesen 1 bis 3 betrachtet (vgl. die Punkte 4.4.1.1, 4.4.2.1 und 4.4.3.1). Da alle drei Unterhypothesen nicht abgelehnt werden konnten, kann gefolgert werden, dass markenlizenzspezifische Rückwirkungen sowohl auf der Markenebene (Unterhypothesen 1 und 2 bestätigt) als auch auf der Produktebene (Unterhypothesen 1 und 3 bestätigt) beobachtet werden können.

Beantwortung der Forschungsfrage 17

Die dritte **Forschungsfrage 17** lautete: Welche Wirkungsrichtungen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen sind zu beobachten (positiv oder negativ)?

Die Fragestellung ergibt wie bei der Forschungsfrage 16 im Wesentlichen nur Sinn, wenn die Forschungsfrage 15 mit „Ja“ beantwortet wurde (vgl. Punkt 4.1). In diesem Zusammenhang erübrigt sich die Beantwortung der Forschungsfrage 17 für die *Untersuchung anhand der konkreten Marken und Produkte*.

Bei der *Untersuchung im allgemeinen Sinne* müssen zur Beantwortung die konkreten Analyseergebnisse in Bezug auf die Lizenzmarken- und die Lizenzproduktbeurteilung einbezogen werden. In acht von neun Markenbeurteilungsdimensionen und in allen Produktbewertungsdimensionen lagen signifikante Schlechterbewertungen der Lizenzmarke im Vergleich zu nicht-lizenzierten Marken bzw. des Markenlizenzproduktes im Vergleich zu Inhabermarkenprodukten vor (vgl. Punkt 4.4.2.1 und 4.4.3.1). Die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen waren sowohl auf Markenebene als auch auf Produktebene in ihrer Wirkungsrichtung als negativ zu kennzeichnen.

4.4.6 Kritische Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Rahmen dieses Abschnittes sollen die gewonnen Ergebnisse der empirischen Studie kritisch diskutiert werden.

4.4.6.1 Kritische Diskussion der Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne

Die Ergebnisse der Untersuchung im allgemeinen Sinne in Bezug auf Forschungsfrage 15 unterstützen die in der theoretischen Auseinandersetzung getroffene Vermutung (vgl. dazu die Ausführungen in den Punkten 2.2.2, 3.2.2.3, 3.3.3.2.2 und vor allem in 3.4), dass bei der Markenlizenzierungsstrategie und ebenfalls bei der Bestimmung des (konsumentenorientierten) Markenlizenzwertes neben markentransferspezifischen Rückwirkungen auch eine markenlizenzspezifische Rückwirkungskomponente berücksichtigt werden muss.

Darüber hinaus weisen die Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage 16 darauf hin, dass anders als bei den markentransferspezifischen Rückwirkungen bei den markenlizenzspezifischen Rückwirkungen neben dem Ansatzpunkt „Marke“ zusätzlich auch der Ansatzpunkt „Produkt“ einbezogen werden muss. Insofern wurden die Ausführungen in Punkt 3.4.2 im Rahmen der empirischen Untersuchung bestätigt.

Hinsichtlich der Forschungsfrage 17, die die Wirkungsrichtung der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen thematisiert, konnten abweichend von den Ausführungen in Punkt 3.4.3 lediglich negative Rückwirkungen festgestellt werden. Positive Rückwirkungen wurden nicht bestätigt.

An dieser Stelle setzt eine erste Einschränkung der Untersuchung an. Eine Ursache für den ausschließlichen Nachweis von negativen Rückwirkungen kann im allgemeinen Charakter der Untersuchung liegen. Eine allgemeine Darstellung der Markenlizenzierung bedingt, dass sich nicht auf zu viele Einzelbeispiele konzentriert werden kann. Allgemeine Erklärungen des Markenlizenzierungskonzeptes wie z.B. „Ein anderer Hersteller steht hinter dem Produkt“ könnten nun auf der allgemeinen Ebene eher negative Assoziationen wie „Herstellerbetrug“ hervorrufen. D.h. die allgemeine Beurteilung der Marken und Produkte würde im Durchschnitt eher negativ ausfallen. Auf der Einzelbeispielebene könnte dies jedoch anders aussehen. Hier kann wiederum das Beispiel einer Sportsonnenbrille aus Punkt 3.4.3 angeführt werden. Wenn im Rahmen der Markenlizenz die Designkompetenz von Joop mit der technischen Kompetenz von Rodenstock in Bezug auf eine Joop Sportsonnenbrille gepaart wird, kann die Markenlizenzsituation durchaus positive Rückwirkungen erzeugen. Auf der Ebene konkreter Beispiele kann es also durchaus zu positiven Rückwirkungen kommen, während eine pauschalisierte Betrachtung der Markenlizenzierungsstrategie im Durchschnitt zu eher negativen Rückwirkungen führen könnte.

Eine weitere Einschränkung der Untersuchungsergebnisse im allgemeinen Sinne ergibt sich im Zusammenhang der direkten Art der Befragung mit der notwendigen pauschalen Allgemeinbetrachtung. Hier wurde direkt gefragt, wie die Probanden Li-

zenzmarken und Markenlizenzprodukte im Vergleich zu nicht-lizenzierten Marken und Inhabermarkenprodukten beurteilen. Durch diese Art der Befragung wurde der Aspekt der Markenlizenzierung unter Umständen zu stark in den Vordergrund gestellt. Dies kann an einer gewissen „Ankerpunktproblematik“ liegen. Beispielsweise sind viele Produkte in der heutigen Zeit nicht mehr Produkte, die rein einem Unternehmen zuzuordnen sind (reine Eigenlösungen). Es gibt viele Zwischenformen zwischen der Eigenlösung und der Markenlizenzierung. Puma als Sportunternehmen bedient sich zum einen der Markenlizenzierung, zum anderen aber auch sehr stark der Fremdproduktion. So hat das Unternehmen praktisch die gesamte Produktion an Lieferanten ausgelagert (vgl. Steinkirchner 2005, S. 58). Bei der als Experiment aufgebauten Untersuchung anhand der Marke Puma haben die Probanden ein etwaiges Wissen über die Fremdproduktionsalternative unter Umständen in die Beurteilung mit einbezogen. Es kann angenommen werden, dass die Schlechterbewertung einer Marke im Rahmen der Offenlegung der Markenlizenzsituation stärker ausfällt, wenn der Vergleichsmaßstab in den Köpfen der Probanden eine vollständige Eigenlösung darstellt, wie bei der Untersuchung im allgemeinen Sinne. Gehen alle Probanden (wie im Falle des Experimentes) hingegen sowieso davon aus, dass eine konkrete Marke wie Puma mit einem hohen Fremdlösungsanteil (z.B. Fremdproduktion) arbeitet, fällt die Extrainformation, dass eine Markenlizenzierung vorliegt, insofern geringer ins Gewicht.[127] Der Ankerpunkt im Rahmen der allgemeinen Untersuchung konnte jedoch nicht weiter spezifiziert werden, da durch die Befragung ja gerade die gesamte Vielfalt abgedeckt werden sollte. Neben der „Ankerpunktproblematik“ kommt das Problem der direkten Befragungsgestaltung hinzu. Die Markenlizenzproblematik wird zentral in den Vordergrund gestellt und dadurch unter Umständen zu stark akzentuiert. Sowohl der fehlende relative Ankerpunkt als auch die direkte Befragung können unter Umständen zu stärker ausgeprägten Ergebnissen in Bezug auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen geführt haben.

Weiterhin ist der Aspekt der Repräsentativität der Stichprobe mit einzubeziehen (vgl. dazu die näheren Ausführungen in Punkt 4.3). Hier sind Aspekte wie die zu bildungsnahe Stichprobe (mit den entsprechenden Ausprägungen bei den verbundenen Gesichtspunkten Haushalts-Nettoeinkommen und Haushaltsstruktur) sowie die nicht-repräsentative Alterstruktur im Vergleich zur Gesamtbevölkerung in Deutschland einzubeziehen.

[127] In Analogie zum Aspekt „Historie der Marke in Bezug auf Markenlizenzierungen“ aus Punkt 3.4.4.2.1 kann die Erwartung eines hohen Fremdlösungsanteils als „Historie der Marke in Bezug auf einen Fremdlösungsanteil“ bezeichnet werden.

4.4.6.2 Kritische Diskussion der Ergebnisse der Untersuchung anhand von konkreten Marken und Produkten

Der Repräsentativitätsaspekt in Bezug auf die Untersuchung der konkreten Marken und Produkte mit der zu bildungsnahen Stichprobe stellt wie bei der Untersuchung im allgemeinen Sinne eine Einschränkung der Ergebnisse dar (vgl. dazu die näheren Ausführungen in Punkt 4.3).

Viel wichtiger erscheint aber das Ergebnis, dass im Wesentlichen keine markenlizenzspezifischen Rückwirkungen nachgewiesen werden konnten, was daran lag, dass die Markenbewertung und die Produktbewertung in den Kontroll- und Experimentgruppen nicht unterschiedlich (genug) ausfiel.

Hier zeigt sich eine Diskrepanz zu den Ergebnissen der Untersuchung im allgemeinen Sinne. Es wird die Frage aufgeworfen, ob die Untersuchung im allgemeinen Sinne verzerrte Ergebnisse lieferte (z.B. durch den fehlenden Ankerpunkt und die direkte Befragung) und dass sich nur daher Rückwirkungen ergaben, oder ob die konkrete Untersuchung gerade nur solche Marken und Produkte umfasste, bei denen im Gegensatz zu anderen Marken und Produkten nicht mit markenlizenzspezifischen Rückwirkungen gerechnet werden konnte.

Der Verfasser ist an dieser Stelle der Meinung, dass markenlizenzspezifische Rückwirkungen in der Praxis durchaus auftreten können, dass aber vor allem die Auswahl der Produkte und Marken sowie die Darbietung weiterer Informationen im Rahmen der Untersuchung der konkreten Marken und Produkte die wesentlichen Gründe für das Nichtvorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen darstellten. Hier bieten sich die in Punkt 3.4.4.2 diskutierten markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren als Erklärungsgrundlage an.

Es gibt Marken und Produkte von denen Konsumenten persönlich mehr betroffen sind als von den hier betrachteten Marken und Produkten. In Anlehnung an den Aspekt „Art des Produktes“ (vgl. Punkt 3.4.4.2.1) kann beispielsweise angenommen werden, dass die Information, dass ein Herzmedikament nicht von dem erwarteten Hersteller entwickelt sowie produziert und vertrieben wird, bei der Beurteilung des Produktes durchaus markenlizenzspezifische Rückwirkungen erzeugt. Ein solches Produkt, das den Körper und die Gesundheit eines Konsumenten beeinflussen kann, wurde im Rahmen der Untersuchung nicht betrachtet.

Ein weiteres Beispiel bietet die Kombination Lizenzprodukt-Lizenzmarke mit den entsprechenden Fit- und Kompetenzaspekten (vgl. Punkt 3.4.4.2.2). Das Produkt Puma Laufschuhe wurde als fiktives Beispiel in die Untersuchung einbezogen, um beurteilen zu können, ob und in welcher Art markenlizenzspezifische Rückwirkungen entstehen, wenn die Konsumenten in Bezug auf ein Kernprodukt einer Marke erfahren,

dass es sich um ein Markenlizenzprodukt handelt (vgl. Punkt 4.2.2.1). Die Ergebnisse der Auswertung der Produktbewertung in Tabelle 41 zeigen, dass bei neun von elf Bewertungsdimensionen der Mittelwert in der Gruppe OS höher als bei allen anderen Gruppen ausfiel, in einer Dimension sogar signifikant höher. In den anderen beiden Dimensionen war der Gruppenmittelwert am zweithöchsten, nur übertroffen von der Gruppe VIM, also der Gruppe, die nur einem „moderaten" Stimulus ausgesetzt wurde. Es kann also festgehalten werden, dass für das Puma Kernprodukt Laufschuhe in der Gruppe OS im Vergleich zu den anderen Gruppen höhere Werte erzielt wurden. Diese Unterschiede waren nur nicht stark genug, als dass sie signifikant wären. Bei anderen Kernprodukten, wie z.B. Creme von Nivea, könnte dies anders sein. Wie in Punkt 4.4.6.1 angedeutet, könnten die Probanden bei Puma bzw. bei Laufschuhen im Allgemeinen geradezu erwarteten, dass Laufschuhe von Puma einen hohen Fremdlösungsanteil aufweisen und dass dadurch die Andersbewertung durch Offenlegung der Markenlizenzsituation zwar auftritt (OS hat durchgängig höhere Werte), aber diese durch den erwarteten bereits hohen Fremdlösungsanteil nur gering ausfällt (kein signifikanter Gruppeneinfluss).[128]

Ein weiterer Aspekt, der bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden muss, ist der Grad an Informationen, den die Probanden in Bezug auf die Markenlizenzierung aufwiesen. So wurde den Probanden keine Information über den etwaigen Lizenznehmer vermittelt. Die Ansatzpunkte „Lizenznehmer" (vgl. Punkt 3.4.4.2.1), „Lizenzgeber und Lizenznehmer", „Lizenzmarke und Lizenznehmer" und „Lizenzprodukt und Lizenznehmer" (vgl. Punkt 3.4.4.2.2) und deren jeweils relevante Einflussfaktoren konnten vom Probanden also nicht in die Marken- und Produktbeurteilung miteinbezogen werden. So kann es durchaus sein, dass beispielsweise Esprit als Marke und die Esprit Uhr als Produkt schlechter bewertet worden wären, wenn der etwaige Lizenznehmer sich als ein skandalbehaftetes Unternehmen mit einer schlechten Produktqualität und unwürdigen Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter herausgestellt hätte.

4.4.6.3 Fazit der empirischen Untersuchung

Die Unterschiedlichkeit in den Ergebnissen der empirischen Untersuchung in der Form, dass bei einer allgemeinen Befragung der Probanden markenlizenzspezifische Rückwirkungen grundsätzlich nicht auszuschließen sind, jedoch bei der Betrachtung von konkreten Beispielen keine solchen Rückwirkungen nachgewiesen werden konnten, erfordert eine zweigeteilte Interpretation.

[128] Analog zu den Aspekten „Historie der Marke in Bezug auf Markenlizenzierungen" und „Historie der Produktkategorie in Bezug auf Markenlizenzierungen" aus Punkt 3.4.4.2.1 kann diese Erwartung eines hohen Fremdlösungsanteils als „Historie der Marke in Bezug auf einen Fremdlösungsanteil" bzw. „Historie der Produktkategorie in Bezug auf einen Fremdlösungsanteil" bezeichnet werden.

a) In einem engen Bereich von Situationen, in denen für die Markenlizenzierung **„typische“ Lizenzprodukte und Lizenzmarken** betrachtet werden und in denen von den Konsumenten (genau genommen **bildungsnahe Konsumenten**) nur **eingeschränkte Informationen** in Bezug auf die Markenlizenzierung wahrgenommen werden, kann aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung der konkreten Marken und Produkte vorsichtig geschlossen werden, dass keine markenlizenzspezifische Rückwirkungen vorliegen. Oder genauer, weder bei den Lizenzprodukten noch den Lizenzmarken sind positive oder negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen zu erwarten.

b) Gestützt durch die eindeutigen Ergebnisse zum Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bei der Untersuchung im allgemeinen Sinne ist der Verfasser aber ebenfalls der Ansicht, dass sich im Allgemeinen durchaus Markenlizenzsituationen ergeben können, in denen markenlizenzspezifische Rückwirkungen nicht ausgeschlossen werden können bzw. zu erwarten sind. Die Ergebnisse weisen daraufhin, dass sich die Rückwirkungen sowohl bei Lizenzprodukten als auch bei Lizenzmarken ergeben können. Im Hinblick auf die Wirkungsrichtung unterstützen die Untersuchungsergebnisse vor allem negative Rückwirkungen. In Anlehnung an die Ausführungen in Punkt 4.4.6.1 kann jedoch vermutet werden, dass sich durchaus auch positive Rückwirkungen ergeben können.

   Die auf den Ergebnissen der allgemeinen Untersuchung basierende Vermutung, dass Rückwirkungen nicht ausgeschlossen werden können, bezieht sich auf **alle anderen Situationen, die nicht in der Untersuchung der konkreten Marken und Produkte abgedeckt wurden** (vgl. den engen Geltungsbereich unter a). Beispielsweise könnten auch im Falle „typischer“ Lizenzprodukte und Lizenzmarken Rückwirkungen auftreten, beispielsweise wenn weitere Informationen durch den Konsumenten wahrgenommen werden (z.B. in Bezug auf den Lizenznehmer) oder wenn andere Konsumentengruppen befragt werden.

   Abweichende Situationen von der Untersuchung der konkreten Marken und Produkte (vgl. den engen Geltungsbereich unter a) können durch Abweichungen bei allen in Punkt 3.4.4.2 diskutierten Einflussfaktoren begründet sein. Beispielsweise könnten Rückwirkungen bei für Markenlizenzierungen „untypischen“ Produkten und Marken (Ansatzpunkte Lizenzmarke und Lizenzprodukt, vgl. Punkt 3.4.4.2.1), bei wahrgenommenen Extrainformationen über den Lizenzgeber und den Lizenznehmer (Ansatzpunkte Lizenzgeber und Lizenznehmer, vgl. Punkt 3.4.4.2.1) oder bei bestimmten kombinierten Ansatzpunktkonstellationen (Fit-Größen, vgl. Punkt 3.4.4.2.2) auftreten. Zusätzlich kann

eine andere Situation auch darin begründet sein, dass andere Konsumentengruppen oder genauer Konsumenten mit einem anderen Kenntnisstand in der Lizenzproduktkategorie oder einem anderen Involvement hinsichtlich des Kaufs eines Produktes aus der Lizenzproduktkategorie betrachtet werden (Ansatzpunkt Konsument, vgl. Punkt 3.4.4.2.3).[129]

4.4.7 Ableitung von Implikationen aus den Untersuchungsergebnissen

Die Unterschiedlichkeit der Untersuchungsergebnisse lässt ebenfalls eine zweigeteilte Diskussion der Implikationen notwendig erscheinen.

4.4.7.1 Implikationen für Lizenzsituationen mit „typischen" Lizenzprodukten und Lizenzmarken sowie einer eingeschränkten Informationsvermittlung an bildungsnahe Konsumenten

In dem engen Bereich von Situationen, in denen für die Markenlizenzierung „typische" Lizenzprodukte und Lizenzmarken betrachtet werden und in denen von den Konsumenten (genau genommen bildungsnahe Konsumenten) nur eingeschränkte Informationen in Bezug auf die Markenlizenzierung wahrgenommen werden, wurde geschlossen, dass im Wesentlichen keine positiven oder negativen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen im Hinblick auf das Lizenzprodukt und die Lizenzmarke erwartet werden müssen.

Sollten sich die Ergebnisse für diesen engen Bereich der Markenlizenzierung bestätigen, ergeben sich für die **Wissenschaft** damit „vorsichtige" Implikationen, die auf den drei Ebenen diskutiert werden sollen, die im Rahmen des dritten Kapitels betrachtet wurden (vgl. die Punkte 3.2 bis 3.4).

Die Kernimplikation auf der Ebene der *markenlizenzspezifischen Rückwirkungen* (vgl. Punkt 3.4) besteht darin, dass bei erneuter Bestätigung der Ergebnisse für den besagten engen Bereich keine weiteren Untersuchungen in Bezug auf die formulierten Forschungsfragen notwendig sind. Wenn keine Rückwirkungen vorliegen, erübrigen sich Untersuchungen im Hinblick auf die Ansatzpunkte (vgl. Punkt 3.4.2), die Wirkungsrichtung (vgl. Punkt 3.4.3), die Stärke (vgl. Punkt 3.4.3), die Ursachen (vgl. Punkt 3.4.4.1) und die beeinflussenden Faktoren (vgl. Punkt 3.4.4.2) der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen.

Auf der *Ebene des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes* erfolgt eine Reduktion in Bezug auf die zu betrachtenden Einflussfaktoren und hinsichtlich der konkre-

[129] In Analogie zu den markentransferspezifischen Rückwirkungen gibt es also Faktoren, die die Wirkungsstärke (und damit das Auftreten) und die Wirkungsrichtung der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussen könnten (vgl. dazu Tabelle 19 in Bezug auf Markentransfers und Tabelle 26 in Bezug auf Markenlizenzierungen).

ten Ableitung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht.

Das Markenwissen (vgl. Punkt 3.3.2.1) und die originären Markenwerte (vgl. Punkt 3.3.2.2) der eigenen Marke und der Lizenzmarke sowie die konsumentenbezogenen Erfolgsfaktoren (vgl. Punkt 3.3.3.1.1) und Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren (vgl. Punkt 3.3.3.1.2) in der Transfersituation (im Rahmen des Transferfilters) sind weiterhin unverändert als Einflussfaktoren zu betrachten. Im Rahmen der Lizenzsituation ergibt sich jedoch beim Lizenzfilter eine Reduktion. Während bei den konsumentenbezogenen Erfolgsfaktoren sowohl markentransferspezifische als auch markenlizenzspezifische Faktoren berücksichtigt werden müssen (vgl. Punkt 3.3.3.2.1), reduziert sich die Betrachtung der konsumentenorientierten Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren (vgl. Punkt 3.3.3.2.2) auf die markentransferspezifischen Größen, da markenlizenzspezifische Rückwirkungen (und damit auch die auf diese Rückwirkungen wirkenden Einflussfaktoren) in der oben beschriebenen spezifischen Lizenzsituation (typische Lizenzmarken und Lizenzprodukte, eingeschränkte Informationen und bildungsnahe Konsumenten) nicht berücksichtigt werden müssen.

Bei der konkreten Ableitung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht (vgl. Punkt 3.3.4) ergeben sich weitere Reduktionen. Beim Vergleich der Reaktionen der Konsumenten auf die Markenlizenzierung und die eigene markenbezogene Umsetzung fallen die Gesichtspunkte weg, die sich auf die positiven und negativen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bei der Marke und dem Produkt beziehen.

Da der konsumentenorientierte Markenlizenzwert einen Teil des gesamten Markenlizenzwertes darstellt (vgl. Abbildung 21), wirken die hier beschriebenen Implikationen gleichzeitig auf der *Markenlizenzwertgesamtebene*.

Bei den Einflussfaktoren fallen bei der Betrachtung der Lizenzkooperationsfaktoren (markenlizenzspezifische Erfolgsfaktoren, markenlizenzspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren und Einflussfaktoren auf Basis der Ausgestaltung der Lizenzkooperation, vgl. Punkt 3.2.2.3) in der Gruppe der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren die Größen weg, die sich auf den Konsumenten beziehen. Da in der empirischen Untersuchung nur Konsumenten fokussiert wurden, ist jedoch nicht auszuschließen, dass sich in der oben beschriebenen spezifischen Lizenzsituation (typische Lizenzmarken und -produkte sowie eingeschränkte Informationsvermittlung an bildungsnahe Konsumenten) Rückwirkungen bei den anderen Stakeholdern ergeben können. Erfahren die Investoren beispielsweise im Gegensatz zu den Konsumenten mit wem der Lizenznehmer zusammenarbeitet, könnte eine markenlizenzspezifische Rückwirkung darin bestehen, dass eine verbesserte Reputation des Lizenznehmers in den Augen der Investoren entsteht, wenn die Li-

zenzkooperation mit einem renommierten Lizenzgeber eingegangen wurde (vgl. 2.2.2.1). Zusätzlich kann das Eingehen der Markenlizenzkooperation aus Sicht der Investoren als sinnvolle Wachstumsstrategie des Lizenznehmers erachtet werden. Es können also nur die konsumentenorientierten markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren ausgeklammert werden. Die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bei den anderen Stakeholdern (z.B. eine Reputationsverbesserung des Lizenznehmers in den Augen der Investoren) und damit auch die auf diese Stakeholder bezogenen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren (z.B. Reputation des Lizenzgebers oder Fit der Markenlizenzstrategie zur bestehenden Wachstumsstrategie des Lizenznehmers aus Sicht der Investoren) dürfen nicht per se ausgeschlossen werden und sind im Weiteren zu untersuchen.

Auf der verhaltenswissenschaftlichen Markenwertebene (vgl. Punkt 3.2.3.2) fallen in Bezug auf den Stakeholder Kunden beim Vergleich der Markenlizenzierung mit der eigenen markenbezogenen Umsetzung die Gesichtspunkte weg, die sich auf die positiven und negativen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bei der Marke und dem Produkt beziehen. Dies entspricht der oben beschriebenen Reduktion bei der konkreten Ableitung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht. Die positiven und negativen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bei den anderen Stakeholdern (z.B. die Reputationsveränderungen des Lizenznehmers in den Augen der Investoren) sind weiterhin zu betrachten.

„Vorsichtige“ Implikationen lassen sich auch für die **Praxis** ableiten. In dem engen Bereich von Situationen, in denen für die Markenlizenzierung „typische“ Lizenzprodukte und Lizenzmarken betrachtet werden und in denen von den Konsumenten (genau genommen bildungsnahe Konsumenten) nur eingeschränkte Informationen in Bezug auf die Markenlizenzierung wahrgenommen werden, kann in der Praxis die *Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen* weitestgehend ausgeklammert werden.

Wird in der Praxis der Markenlizenzwert als zentrale Kontroll- und Steuerungsgröße für das Markenlizenzmanagement verwendet (vgl. dazu beispielsweise die verschiedenen Anwendungen des Markenlizenzwertes in Punkt 3.2.4), lassen sich die für die Wissenschaft formulierten Implikationen in Bezug auf die *Ebene des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes* und die *Markenlizenzwertgesamtebene* auf die Praxis übertragen.

Die Ausklammerung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen ist darüber hinaus auch unabhängig von der Markenlizenzwertproblematik im Rahmen des *allgemeinen Markenlizenzmanagement* zu berücksichtigen. Beispielsweise könnte sich in der Praxis dafür entschieden werden, die Prüfung einer konkreten Markenlizenzoption rudimentärer durchzuführen als den Markenlizenzwert und somit den Vergleich

der Eigenoption mit der Lizenzoption zu betrachten. So könnte ein analoges zweistufiges Vorgehen zur Bewertung einer konkreten Markentransferoption gewählt werden, wie es von Autoren als Mindestprüfung gefordert wird (vgl. Sattler 1998a, S. 481; Zatloukal 2002, S. 222). Dort sollen zum einen die Erfolgsfaktoren von Markentransfers beurteilt werden und zum anderen soll geprüft werden, ob etwaige mögliche Rückwirkungen bestehen (vgl. Abbildung 7). In der Markenlizenzsituation kann dies analog umgesetzt werden. Zum einen müssen die markentransfer- und markenlizenzspezifischen Erfolgsfaktoren beurteilt werden. Zum anderen ist aber auch eine Prüfung des Vorliegens von Rückwirkungen vorzunehmen. Diese sollte grundsätzlich sowohl markentransferspezifische aber eben auch markenlizenzspezifische Rückwirkungen umfassen. Im Rahmen von Markenlizenzsituationen mit typischen Lizenzmarken und -produkten sowie einer eingeschränkten Informationsvermittlung an bildungsnahe Konsumenten kann auf die Prüfung des Vorliegens der konsumentenbezogenen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen verzichtet werden. Bei der Überprüfung von möglichen Rückwirkungen reicht die Konzentration auf markentransferspezifische Gesichtspunkte (z.B. eine Markenwerterosion durch eine Verwässerung des Markenimages im Zuge einer zu breiten Verwendung der Marke) und solche markenlizenzspezifischen Aspekte, die nicht am Konsumenten ansetzen.

4.4.7.2 Implikationen für nicht durch die Untersuchung der konkreten Marken und Produkte abgedeckte Lizenzsituationen

Wie in Punkt 4.4.6.3 dargestellt wurde, können markenlizenzspezifische Rückwirkungen für alle anderen Markenlizenzsituationen nicht ausgeschlossen werden, die nicht im Rahmen der Untersuchung der konkreten Marken und Produkte abgedeckt wurden. Diese Folgerung basiert vor allem auf den Ergebnissen der allgemeinen Untersuchung.

In der **Wissenschaft** sind insofern auf der *Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen* weitere Untersuchungen in Bezug auf die formulierten Forschungsfragen notwendig, d.h. Untersuchungen im Hinblick auf die Ansatzpunkte (vgl. Punkt 3.4.2), die Wirkungsrichtung (vgl. Punkt 3.4.3), die Stärke (vgl. Punkt 3.4.3), die Ursachen (vgl. Punkt 3.4.4.1) und die beeinflussenden Faktoren (vgl. Punkt 3.4.4.2) der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen.

Auf der *Ebene des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes* und auf der *Markenlizenzwertgesamtebene* können die in Punkt 4.4.7.1 beschriebenen Reduktionen bei den Einflussfaktoren und bei der konkreten Ableitung der Markenlizenzwerte nicht vorgenommen werden.

Diese Implikationen sind ebenfalls in Bezug auf die **Praxis** anzusetzen. Die *Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen* kann nicht ausgeklammert werden, ohne das Risiko einzugehen, eine relevante Dimension zu vernachlässigen.

Bei der Verwendung des Markenlizenzwertes als zentrale Kontroll- und Steuerungsgröße für das Markenlizenzmanagement sind daher die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen in Bezug auf die Einflussfaktoren und die Wertableitung einzubeziehen bzw. ihre Einbeziehung zumindest zu prüfen. Dies gilt sowohl auf der *Ebene des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes* als auch auf der *Markenlizenzwertgesamtebene*.

Im Rahmen eines *allgemeinen Markenlizenzmanagement* sollte zudem eine rudimentäre zweistufige Prüfung von konkreten Markenlizenzvorhaben neben den markentransfer- und markenlizenzspezifischen Erfolgsfaktoren auch markentransferspezifische Rückwirkungen sowie alle markenlizenzspezifischen Rückwirkungen (also auch konsumentenbezogene) umfassen.

5 Ableitung des zukünftigen Forschungsbedarfs auf Basis der zentralen gewonnenen Erkenntnisse und abschließendes Fazit

Im letzten Kapitel dieser Arbeit ist es das Ziel, den zukünftigen Forschungsbedarf in Bezug auf die Themengebiete markenlizenzspezifische Rückwirkungen, konsumentenorientierter Markenlizenzwert und gesamter Markenlizenzwert auf Basis der zentralen Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit abzuleiten. Es soll die **Forschungsfrage 18** beantwortet werden: *Welche Gesichtspunkte sollten im Rahmen einer zukünftigen Forschung auf der Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen, auf der konsumentenbezogenen Markenlizenzwertebene und auf der Markenlizenzwertgesamtebene besondere Berücksichtigung finden?* Entsprechend gliedert sich Betrachtung im Rahmen der Punkte 5.1 bis 5.3 in die drei Ebenen auf, bevor in 5.4 ein kurzes abschließendes Fazit in Bezug auf das Ziel dieser Arbeit gezogen wird.

5.1 Zentrale gewonnene Erkenntnisse und zukünftiger Forschungsbedarf auf der Ebene der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen

Im Rahmen der **theoretischen Ausführungen** zu den markenlizenzspezifischen Rückwirkungen wurde mit der Ableitung einer Definition begonnen, die auf einer Definition der markentransferspezifischen Rückwirkungen (vgl. Park/McCarthy/Milberg 1993, S. 28) basiert (vgl. Punkt 3.4.1). Demnach können unter markenlizenzspezifischen Rückwirkungen Veränderungen der ursprünglichen Einstellungen und Überzeugungen eines Konsumenten bezüglich einer (Lizenz-)marke und des Lizenzproduktes verstanden werden, die ihren spezifischen Ursprung alleinig in der Markenlizenzsituation haben und die sich sowohl in Image- und Markenstärkewerten, in der Produktbeurteilung als auch in einem veränderten Kaufverhalten widerspiegeln. Im Anschluss wurde dargelegt, dass neben der Lizenzmarke auch das Lizenzprodukt einen zweiten direkten Ansatzpunkt für markenlizenzspezifische Rückwirkungen bildet (vgl. Punkt 3.4.2). Ferner wurden in Punkt 3.4.3 verschiedene Wirkungsdimensionen aufgezeigt. Anhand von Beispielen wurde in diesem Zusammenhang erörtert, dass markenlizenzspezifische Rückwirkungen anhand ihrer Richtung (positive vs. negative Rückwirkungen) und ihrer Stärke unterschieden werden können. Mit den Markenfunktionen aus Konsumentensicht wurden zudem mögliche Ursachen für diese Rückwirkungen diskutiert (vgl. Punkt 3.4.4.1). In Punkt 3.4.4.2 wurden schließlich mögliche Faktoren thematisiert, von denen angenommen werden kann, dass sie die Stärke und die Richtung der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussen.

Nach der Ableitung eines Ablaufmodells zum Auftreten von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen (vgl. Punkt 3.4.5) widmete sich die **empirische Untersuchung** den drei Forschungsfragen, ob markenlizenzspezifische Rückwirkungen ü-

berhaupt auftreten und wenn ja, wo sie auftreten (Lizenzmarke und/oder Lizenzprodukt) und welche Wirkungsrichtung sie haben (positiv vs. negativ).

Im Wesentlichen wurde bei der Untersuchung auf zwei Arten vorgegangen. Zum einen wurden vier konkrete Marken (Esprit, Granini, Polaroid und Puma) und vier konkrete Produkte (Esprit Uhr, Granini Frucht-Bonbons, Digitalkamera von Polaroid und Laufschuhe von Puma) im Rahmen eines Experimentes einbezogen. Neben dieser Untersuchung wurden zum anderen die Konsumenten im allgemeinen Sinne befragt, ob sie Markenlizenzierungen wahrnehmen und wie sie Lizenzmarken und Lizenzprodukte beurteilen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung waren nicht eindeutig und ließen eine zweigeteilte Interpretation notwendig erscheinen (vgl. Punkt 4.4.6.3). In einem engen Bereich von Situationen, in denen für die Markenlizenzierung „typische“ Lizenzprodukte und Lizenzmarken betrachtet werden und in denen von den Konsumenten (genau genommen bildungsnahe Konsumenten) nur eingeschränkte Informationen in Bezug auf die Markenlizenzierung wahrgenommen werden, konnte aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung der konkreten Marken und Produkte vorsichtig geschlossen werden, dass keine markenlizenzspezifische Rückwirkungen berücksichtigt werden müssen. Oder genauer, weder bei den Lizenzprodukten noch den Lizenzmarken sind positive oder negative markenlizenzspezifische Rückwirkungen zu erwarten. Die Ergebnisse zum Vorliegen von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bei der Untersuchung im allgemeinen Sinne unterstützten jedoch gleichzeitig die These, dass sich im Allgemeinen durchaus Markenlizenzsituationen ergeben können in denen markenlizenzspezifische Rückwirkungen nicht ausgeschlossen werden können bzw. zu erwarten sind. Die Ergebnisse wiesen darauf hin, dass sich die Rückwirkungen sowohl bei Lizenzprodukten als auch bei Lizenzmarken ergeben können. Im Hinblick auf die Wirkungsrichtung unterstützten die Untersuchungsergebnisse vor allem negative Rückwirkungen.

Die hier vorliegende empirische Untersuchung ist die erste auf dem Gebiet der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen und ist insofern nur als erster Schritt zu verstehen. Besonders die aufgezeigten Einschränkungen und Diskrepanzen der Ergebnisse sowie die getroffenen Aussagen und Vermutungen in Bezug auf die empirischen Ergebnisse aber auch die theoretischen Ausführungen in 3.4 sind daher als Ausgangspunkte und Thesen für **weitere Forschungsvorhaben** auf dem Gebiet der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen zu verstehen.

Konkret bedeutet dies, in einem ersten Schritt die in dieser Arbeit ermittelten Ergebnisse in weiteren Forschungsvorhaben zu überprüfen und zu verfeinern. Zum einen sollten weitere Untersuchungen in Bezug auf die beschriebene spezifische Lizenzsituation (typische Lizenzmarken und -produkte sowie eingeschränkte Informations-

vermittlung an bildungsnahe Konsumenten) durchgeführt werden. Durch die Betrachtung von anderen typischen Lizenzmarken und -produkten und anderen bildungsnahen Konsumenten unter der Prämisse der Darbietung eingeschränkter Informationen kann so geklärt werden, ob in diesem engen Bereich die markenlizenzspezifische Rückwirkungskomponente wirklich vernachlässigt werden kann. Sollten hingegen doch Rückwirkungen auftreten, wäre zu untersuchen, wo diese auftreten (Lizenzprodukt und/oder Lizenzmarke) und welche Richtung diese Rückwirkungen aufweisen.

Zum anderen sollten weitere Forschungsvorhaben mit konkreten Marken und Produkten auch andere Markenlizenzsituationen umfassen, die nicht durch den engen Bereich abgedeckt werden. Hierbei wird die (durch die Ergebnisse der allgemeinen Untersuchung unterstützte) These untersucht, dass in anderen Situationen markenlizenzspezifische Rückwirkungen sowohl bei der Lizenzmarke auch beim Lizenzprodukt auftreten können. An dieser Stelle kann die Variation der Lizenzsituation an den verschiedenen markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren ansetzen (vgl. Punkt 3.4.4.2 sowie Tabelle 26). Die Untersuchungen sollten beispielsweise auf solche Lizenzmarken und Lizenzprodukte ausgeweitet werden, die keine Historie bezüglich Markenlizenzierungen aufweisen (Ansatzpunkte Lizenzmarke und Lizenzprodukt, vgl. Punkt 3.4.4.2.1). Zusätzlich könnten den Konsumenten weitere Informationen zu den Lizenzgebern und Lizenznehmern vermittelt werden (Ansatzpunkte Lizenzgeber und Lizenznehmer, vgl. Punkt 3.4.4.2.1). Unterschiedliche Ausprägungen von kombinierten Ansatzpunkten, wie z.B. die globale Ähnlichkeit von Lizenzmarke und Lizenzgeber (vgl. Punkt 3.4.4.2.2) und die Befragung von unterschiedlichen Konsumentengruppen (beispielsweise bildungsfernen Konsumentengruppen, vgl. Punkt 3.4.4.2.3) bilden weitere Gesichtspunkte, die bei zukünftigen Forschungsvorhaben untersucht werden sollten. Im Rahmen der Untersuchungen sollte dann für die jeweiligen Lizenzsituationen untersucht werden, ob markenlizenzspezifische Rückwirkungen vorliegen und falls ja, wo diese zu beobachten sind und welche Richtung sie aufweisen.

Sollten zukünftige Untersuchungen in den unterschiedlichen Markenlizenzsituationen einheitlich ergeben, dass markenlizenzspezifische Rückwirkungen nicht auftreten, erübrigt sich eine weitergehende Forschung auf diesem Gebiet.

Im Falle einer Identifizierung dieser Art der Rückwirkungen kann im Folgenden eine vergleichbare „zusammenfassende“ Forschung wie für die markentransferspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren betrieben werden. So wurden in Punkt 3.2.2.2.2 und Tabelle 19 die unterschiedlichen Studien zu den einzelnen Faktoren zusammengefasst, die die Art (Richtung) und die Stärke der markentransferspezifischen Rückwirkungen bestimmen. Im Hinblick auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen müsste eine zusammenfassende Forschung die Faktoren

bestimmen, die die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen bei der Lizenzmarke und/oder dem Lizenzprodukt hinsichtlich ihrer Richtung (positiv vs. negativ) und Stärke beeinflussen. Dies könnten die in Punkt 3.4.4.2 identifizierten und in Tabelle 26 aufgeführten Einflussfaktoren sein. Neben der bloßen Zusammenfassung sollten gleichzeitig die relativen Bedeutungen der beeinflussenden Faktoren ermittelt werden, ähnlich wie es Völckner und Zatloukal bei den Erfolgsfaktoren der Markentransfers unternommen haben (vgl. Völckner 2003; Zatloukal 2002).[130]

5.2 Zentrale gewonnene Erkenntnisse und zukünftiger Forschungsbedarf auf der Ebene des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes

In Punkt 3.2.3.1 wurde aufgezeigt, dass der Kunde als wesentliche Quelle für die Entstehung des gesamten Markenlizenzwertes beim Lizenznehmer bezeichnet werden kann. In diesem Kontext wurde in Punkt 3.3 die **theoretische** Wertdiskussion in Bezug auf die Markenlizenzen dadurch konkretisiert, dass für diesen wichtigsten Stakeholder der konsumentenorientierte Markenlizenzwert thematisiert wurde.

In Anlehnung an die Definition von Keller (vgl. Keller 1993, S. 8) wurde der konsumentenorientierte Wert einer spezifischen Markenlizenz aus Lizenznehmersicht in Punkt 3.3.1 als das Ergebnis (Vor- und Nachteile) der unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) definiert. Diese unterschiedlichen Reaktionen haben dabei ihren Ursprung in den unterschiedlichen Wissensstrukturen in Bezug auf die Markenlizenzkooperation und die beste markenbezogene Eigenoption.

Im Anschluss wurde ein Bezugsrahmen für den konsumentenorientierten Markenlizenzwert entwickelt und dargestellt (vgl. Abbildung 22), dessen einzelne Elemente darauf folgend näher diskutiert wurden. Bei der Bezugsrahmendarstellung wurde von einem Wirkungskettengedanken ausgegangen (vgl. Wiedmann/Ludewig 2005, S. 92ff.). Den Ursprung der Entstehung des konsumentenbezogenen Markenlizenzwertes bildete der Vergleich der beiden markenbezogenen Optionen (Markenlizenz vs. markenbezogene eigene Umsetzung).

Das jeweilige Wissen über die Marken (Lizenzmarke und eigene Marke) wurde als Basis für die generellen Reaktionen der Konsumenten auf (Marketing-)Maßnahmen der Marken identifiziert und konnte in den originären Markenwerten zusammengefasst werden (vgl. die Ausführungen in Punkt 3.3.2.1). Die originären Markenwerte

[130] Neben der Bestimmung der Einflussfaktoren und deren relativen Bedeutungen sollten gleichzeitig die Ursachen der markenlizenzspezifischen Rückwirkungen weitergehend erforscht werden. Die Ausführungen in Punkt 3.4.4.1 sind in diesem Zusammenhang als ein erster Startpunkt zu verstehen.

(vgl. Punkt 3.3.2.2) beschreiben den Wert der Marke, mit dem in die Lizenzsituation bzw. Transfersituation eingetreten wird.

In Punkt 3.3.3 wurde dargestellt, dass die originären Markenwerte nicht direkt wirksam werden, sondern jeweils eine Art Filter durchlaufen. Im Fall der eigenen markenbezogenen Umsetzung wird demnach der originäre Markenwert der eigenen Marke durch viele weitere konsumentenbezogene Faktoren (konsumentenbezogene Erfolgsfaktoren (vgl. Punkt 3.3.3.1.1) und Rückwirkungen (vgl. Punkt 3.3.3.1.2)), die in der Markentransfersituation (Transferfilter (vgl. Punkt 3.3.3.1)) relevant werden, in einen konsumentenbezogenen Markenwert (ausgedrückt durch bestimmte Reaktionen) in Bezug auf die spezifische Transfersituation übersetzt.

Analoges galt für die Markenlizenzoption (vgl. Punkt 3.3.3.2). Zusätzlich zu dem Transferfilter waren an dieser Stelle solche Faktoren einzubeziehen, die durch die Lizenzkooperationsdimension beim Konsumenten wirksam werden (markenlizenzspezifische Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen). Entsprechend konnte der Markenlizenzfilter auch als externer Transferfilter bezeichnet werden. Der originäre Markenwert der Lizenzmarke wurde durch das Durchlaufen des Markenlizenzfilters so in einen konsumentenbezogenen Markenwert (ausgedrückt durch bestimmte Reaktionen) in Bezug auf die spezifische Markenlizenzsituation übersetzt.

Der konsumentenorientierte Wert einer spezifischen Markenlizenz aus Lizenznehmersicht konnte dann als das Ergebnis (Vor- und Nachteile) der unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) verstanden werden (vgl. Punkt 3.3.4).

Die **weiteren Forschungsvorhaben** lassen sich direkt aus den Ausführungen aus Punkt 3.3.5 ableiten. Im Sinne einer *isolierten Betrachtung* der einzelnen Themenblöcke sind vor allem die Erkenntnisse in Bezug auf das Markenwissen und die originären Markenwerte durch die Vielzahl der bereits durchgeführten Studien und die Vielzahl der bestehenden Ansätze (vgl. Bentele et al. 2003, S. 36) als hinreichend zu bezeichnen.

Im Hinblick auf den Transferfilter sind die beiden Themengebiete markentransferspezifische Erfolgsfaktoren und markentransferspezifische Rückwirkungen beeinflussende Faktoren zu betrachten. Auf beiden Gebieten haben sich bereits eine Vielzahl von Studien mit der Identifizierung solcher Faktoren befasst (vgl. Kaufmann/Kurt 2005, S. 5ff.; Völckner 2003, S. 10). Darüber hinaus gibt es bereits Studien (z.B. Völckner 2003 und Zatloukal 2002), die die relative Wichtigkeit der einzelnen markentransferspezifischen Erfolgsfaktoren untereinander vergleichen. Ein bisheriges Manko besteht hingegen in dem Vergleich der relativen Bedeutung der Rückwirkun-

gen beeinflussenden Faktoren untereinander. Insgesamt gesehen sind die Erkenntnisse auf dem Gebiet der markentransferspezifischen Erfolgsfaktorenforschung daher als ausreichend zu bewerten. Bei den Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren sollte die Problematik der relativen Bedeutung in zukünftigen Forschungsvorhaben fokussiert werden.

Die Markenlizenzfilterdiskussion wurde ebenfalls in die beiden Unterkategorien Erfolgsfaktoren und Rückwirkungsfaktoren untergliedert. Auf dem Gebiet der Erfolgsfaktoren kann auf die Erkenntnisse in Bezug auf die markentransferspezifischen Erfolgsfaktoren zurückgegriffen werden. Bei der Identifizierung dieser Faktoren liegen insofern genügend Erkenntnisse vor. Auf dem Gebiet der Identifizierung von markenlizenzspezifischen Erfolgsfaktoren hat bisher lediglich Kutz (vgl. Kutz 2000 und 2004) einen empirischen Beitrag geleistet. Es ist daher anzunehmen, dass weitere Studien zusätzliche für die spezifische Situation der Markenlizenzierung relevante Faktoren liefern können. Ein weiterer Forschungsbedarf liegt auf dem Gebiet der Bestimmung der relativen Wichtigkeit der einzelnen Faktoren in der Markenlizenzsituation. Es gibt bisher keine Studie, die die markentransfer- und markenlizenzspezifischen Faktoren zusammen diesbezüglich analysiert.

Auf dem Gebiet der Rückwirkungen und der Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren zeigt sich ein besonderes Forschungsdefizit. Zusätzlich zu der beschriebenen Forschungslücke bei den markentransferspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren müssen hier die unter Punkt 5.1 aufgeworfenen Forschungsfragen in Bezug auf die markenlizenzspezifischen Rückwirkungen betrachtet werden. Dies sind im Einzelnen die Fragen, ob solche markenlizenzspezifischen Rückwirkungen existieren, wo sie zu beobachten sind (Lizenzprodukt und/oder Lizenzmarke), welche Richtung sie aufweisen (positiv vs. negativ), durch welche Faktoren sie in ihrer Richtung und Stärke beeinflusst werden und welche relative Bedeutung (Stärke) die Faktoren untereinander haben. Erst nachdem diese Fragen geklärt sind, kann im nächsten Schritt für die Markenlizenzsituation ein Vergleich der relativen Bedeutung aller markentransferspezifischen und (falls relevant) markenlizenzspezifischen Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren untereinander erfolgen.

Während die bisherigen Aspekte als Einflussfaktoren oder Inputfaktoren in Bezug auf den konsumentenorientierten Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht angesehen werden können, sind auf der Outputebene die unterschiedlichen Reaktionen der Kunden auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) relevant (vgl. Punkt 3.3.4). Im Rahmen der Arbeit wurde hier eine umfangreiche Liste an Beurteilungsdimensionen erarbeitet. Zu klären sind jedoch Bedeutungsgesichtspunkte, die sich als innere und äußere Gewichte bezeichnen lassen können.

Unter der inneren Gewichtung wird der in Punkt 3.3.4 dargelegte Aspekt verstanden, dass manche Beurteilungsdimensionen eine unterschiedliche Relevanz im Markenlizenzfall im Vergleich zur internen Umsetzung aufweisen (z.B. Auswirkungen von Rückwirkungen auf die Marke im Markenlizenzfall (indirekte Wirkungen aus Sicht des Lizenznehmers) vs. Auswirkungen auf die Marke beim internen Markentransfer (direkte Wirkungen aus Sicht des Lizenznehmers)). Unter der externen Gewichtung wird die relative Bedeutung der einzelnen Dimensionen untereinander bei der Beurteilung und Bestimmung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht verstanden.

Nach der Klärung der offenen Fragen in Bezug auf die isolierten Blockbetrachtungen sollten weitere Forschungsvorhaben in der Folge *den Zusammenhang und das Zusammenspiel der isolierten Größen* thematisieren.

Hier könnte die Zielsetzung der Komplexitätsreduktion und Strukturerkennung im Hinblick auf die Vielzahl der identifizierten Einflussvariablen, Outputvariablen und Beziehungen zwischen diesen Variablen verfolgt werden (z.B. mit Hilfe einer exploratorischen Faktorenanalyse, vgl. Hüttner/Schwarting 1999, S. 383).

Auf Basis eines fest spezifizierten Messmodells könnte zudem eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt werden, um die Messung darzustellen und die Güte der Messung zu beurteilen (Ziel der Strukturüberprüfung, vgl. Homburg/Pflesser 1999a, S. 415f.).

Weiterhin kann die Kausalanalyse verwendet werden, um auf der Basis von empirisch gemessenen Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen zugrunde liegenden latenten (nicht direkt beobachtbaren) Variablen ziehen zu können (vgl. Homburg 1989, S. 2).

Bezogen auf die Situation des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht müsste die Anwendung der Methoden folgendermaßen verstanden werden. Das Ziel ist in der Ableitung und Bestätigung eines Messmodells (das sowohl für die Markenlizenzsituation als auch für die interne Markenerweiterung anwendbar ist) bzw. getrennter Messmodelle (eines für die Markenlizenzsituation und eines für die interne Markenerweiterung) zu sehen. Auf Basis dieses/r Messmodells/-modelle können dann jeweils für die Markenlizenzsituation und die interne Markenerweiterung Inputvariablen in Bezug auf das jeweilige ursprüngliche Markenwissen und Wissen zu Erfolgsfaktoren und Rückwirkungen beim Konsumenten erhoben und eingegeben werden. Als Outputvariablen werden dann die jeweiligen Reaktionen der Konsumenten auf die Markenlizenzierung und die eigene markenbezogene Umsetzung ermittelt, die in ihrer Differenz den konsumentenbezogenen Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht bilden.

5.3 Zentrale gewonnene Erkenntnisse und zukünftiger Forschungsbedarf auf der Gesamtebene des Markenlizenzwertes

Im Rahmen der **theoretischen Ausführungen** wurde der umfassende Markenlizenzwert in Punkt 3.1 anhand von Merkmalen gekennzeichnet, von anderen Gesichtspunkten abgegrenzt und schließlich aus finanzorientierter, verhaltensorientierter und integrativer Perspektive definiert.

Im Anschluss wurde ein Bezugsrahmen für den Markenlizenzwert auf der Gesamtebene entwickelt und dargestellt (vgl. Abbildung 17), dessen einzelne Elemente darauf folgend näher diskutiert wurden. In der Grundidee wurde sich dabei grob an die Wirkungskette der Markenführung angelehnt (vgl. Wiedmann/Ludewig 2004, S. 6ff.).

Den Ausgangspunkt dieser Wirkungskette bilden die Einflussfaktoren. In Anlehnung an den Begriff Markenlizenzwert und die Diskussion im Grundlagenkapitel wurden diese Determinanten in den Teilbereichen Markenlizenzierung und Markenwert gesucht. Da die Markenlizenzierung im Rahmen dieser Arbeit als externer Markentransfer verstanden wurde, also als ein Markentransfer im Rahmen einer Lizenzkooperation mit einem externen Partner, waren Determinanten in den Bereichen Markenwert (vgl. Punkt 3.2.2.1), Markentransfer (vgl. Punkt 3.2.2.2) und Lizenzkooperationsfaktoren (vgl. Punkt 3.2.2.3) zu betrachten.

In Bezug auf die verhaltenswissenschaftliche und finanzorientierte Sichtweise des Markenlizenzwertes aus Lizenznehmersicht war die Idee des Vergleiches der eigenen markenbezogenen Umsetzung mit der Markenlizenzoption zentral (vgl. Punkt 3.2.3). Ausgehend von den Einflussfaktoren (oder Stellhebeln) des Markenlizenzwertes ergeben sich demnach bei unterschiedlichen Stakeholdern (Kunden, eigenes Unternehmen, Investoren, Distributoren und weitere Stakeholder, vgl. Punkt 3.2.3.1) verhaltenswissenschaftlich einzuordnende Auswirkungen. Diese Auswirkungen bzw. Reaktionen sind bei der Umsetzung im Rahmen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung typischerweise unterschiedlich (z.B. unterschiedliches Weiterempfehlungsverhalten der Kunden oder verändertes Vertrauen in den Lizenznehmer seitens der Investoren etc.) und lassen sich in Vor- und Nachteilen ausgedrückt in einzelnen verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwerten in Bezug auf die Stakeholder zusammenfassen (vgl. Punkt 3.2.3.2).

Diese stakeholderbezogenen Markenlizenzwerte wurden sodann als Ursache für unterschiedliche Ausprägungen bei finanziell wirksamen Größen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung verstanden (z.B. Mehr- oder Minderabsatz beim Kunden, verschiedene Höhen der Distributionskosten etc.). Eine Zusammenfassung dieser Größen über alle möglichen Stakeholder und alle

relevanten Perioden mit einer entsprechenden Abzinsung ergibt demnach den gesamten finanzorientierten Markenlizenzwert (vgl. Punkt 3.2.3.3).

Der Bezugsrahmen wurde durch eine Betrachtung der Anwendungsmöglichkeiten der verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwerte und des finanzorientierten Markenlizenzwertes komplettiert (vgl. Punkt 3.2.4).

Im Hinblick auf die **weiteren Forschungsvorhaben** bietet sich ein schrittweises Vorgehen ähnlich wie beim konsumentenbezogenen Markenlizenzwert an. In Anlehnung an Abbildung 21 könnten in weiteren Detaillierungsschritten *verhaltenswissenschaftliche Markenlizenzwerte* in Bezug auf die noch nicht betrachteten Stakeholder abgeleitet werden. Die Black-Boxes auf verhaltenswissenschaftlicher Ebene werden so schrittweise ausgefüllt.

In einem ersten Schritt sollte wie beim Stakeholder Kunden (vgl. beispielsweise Abbildung 22) für den weiteren Stakeholder (z.B. Gruppe der Investoren) ein Bezugsrahmen zur Ableitung des spezifischen (z.B. investorenorientierten) Markenlizenzwertes entwickelt werden. In diesem Kontext kann wiederum vom Wirkungskettengedanken und vom Vergleich der beiden markenbezogenen Optionen (Markenlizenz vs. markenbezogene eigene Umsetzung) ausgegangen werden.

In der Folge ist im Sinne einer isolierten Betrachtung für die einzelnen Inputfaktoren (Einflussfaktoren) und Outputfaktoren zu prüfen, ob hinreichende wissenschaftliche Erkenntnisse bereits bestehen (z.B. hinreichende Identifizierung der einzelnen Faktoren, Bestimmung der relativen Gewichte etc.).

Hinsichtlich der Inputfaktoren (Einflussfaktoren) bei der markenbezogenen eigenen Umsetzung sind solche Markenwertfaktoren (vgl. Punkt 3.2.2.1) und Markentransferfaktoren (vgl. Punkt 3.2.2.2) zu prüfen, die beim entsprechenden betrachteten Stakeholder (z.B. an der Gruppe der Investoren) ansetzen.[131] Bei der Option der Markenlizenzierung sind drei Gruppen von Einflussfaktoren zu betrachten, die beim jeweiligen Stakeholder ansetzen: Markenwertfaktoren (vgl. Punkt 3.2.2.1), Markentransferfaktoren (vgl. Punkt 3.2.2.2) und Lizenzkooperationsfaktoren (vgl. Punkt 3.2.2.3).

Auf der Outputebene sind die unterschiedlichen Reaktionen der betrachteten Stakeholder auf (Marketing-)Maßnahmen im Zusammenhang mit der Markenlizenzkooperation im Vergleich zu der besten eigenen markenbezogenen Umsetzung (Eigenoption) relevant. In Tabelle 21 wurden die im Grundlagenteil aus der Literatur abgeleiteten Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht zusammengefasst und in ihrem Bezug auf die verschiedenen Stakeholder unterschieden. Im Hin-

[131] So wurden bei der Betrachtung des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes beispielsweise nur die Markentransferfaktoren und die Rückwirkungen beeinflussenden Faktoren einbezogen, die am Konsumenten ansetzen (vgl. Punkt 3.3.3.1.1 und 3.3.3.1.2).

blick auf den (verhaltensorientierten) stakeholderbezogenen Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht sind die Vor- und Nachteile relevant, die sich auf den entsprechenden Stakeholder beziehen (Kreuz in der Spalte des betrachteten Stakeholders in Tabelle 21). Diese Aspekte werden um solche Gesichtspunkte reduziert, die direkt ergebniswirksam sind und somit den finanzorientierten Vor- und Nachteilen zugeordnet werden müssen, um zu gewährleisten, dass der stakeholderbezogene Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht nur verhaltensorientierte Aspekte beinhaltet.

Nach der Klärung der offenen Fragen in Bezug auf die isolierten Blockbetrachtungen sollten weitere Forschungsvorhaben in der Folge den Zusammenhang und das Zusammenspiel der isolierten Größen thematisieren (vgl. hierzu die analogen Ausführungen hinsichtlich des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes in den Punkten 3.3.5.2 und 5.2).

Nach (bzw. parallel zu) der Ableitung von weiteren verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwerten im Hinblick auf die noch nicht betrachteten Stakeholder sollte die *finanzorientierte Markenlizenzwertebene* fokussiert werden.

Die verhaltensorientierten Vor- und Nachteile der Markenlizenzierung aus Lizenznehmersicht in Bezug auf die unterschiedlichen Stakeholder und die daraus resultierenden Markenlizenzwerte sind die Basis für unterschiedliche Ausprägungen bei finanziell wirksamen Größen der Markenlizenzierung im Vergleich zur eigenen markenbezogenen Umsetzung (vgl. Abbildung 17 und die Ausführungen hinsichtlich der Wirkungskette der Markenführung in Wiedmann/Ludewig 2004, S. 6ff.). In diesem Kontext sollten pro Stakeholdergruppe diese entsprechenden finanziellen Größen identifiziert und deren Zusammenhang mit den jeweiligen verhaltensorientierten Markenlizenzwerten (bzw. den jeweiligen Vor- und Nachteilen) untersucht werden.

Werden die auf alle Stakeholder bezogenen finanziellen Größen über verschiedene Perioden zusammengefasst und entsprechend abgezinst, kann so der gesamte finanzorientierte Markenlizenzwert ermittelt werden.[132]

5.4 Abschließendes Fazit in Bezug auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, **erste Erkenntnisse in Bezug auf den Markenlizenzwert zu erarbeiten, um der Wissenschaft und der Praxis eine Basis für die Entwicklung einer zentralen Kontroll- und Steuerungsgröße für die spezifische Situation des Markenlizenzmanagement zur Verfügung zu stellen.**

[132] Ein alternatives Vorgehen nach der Ableitung der einzelnen verhaltenswissenschaftlichen Markenlizenzwerte beinhaltet deren Aggregation zu einem gesamten verhaltensorientierten Markenlizenzwert aus Lizenznehmersicht. Auf dessen Basis könnten dann die finanziellen Auswirkungen ermittelt und zu einem finanzorientierten Markenlizenzwert aggregiert werden.

Die Erarbeitung dieser Erkenntnisse erfolgte durch die Betrachtung auf verschiedenen Ebenen. In diesem Zusammenhang wurde versucht, ein sinnvolles Gleichgewicht des Wissensgewinns auf umfassender Ebene und auf Detailebene zu gewährleisten.

Nach der Diskussion der Grundlagen im zweiten Kapitel wurde durch die Ausführungen auf der Markenlizenzwertgesamtebene (vgl. Punkt 3.1 und 3.2) das Ziel verfolgt, einen übergeordneten Denkrahmen zu erarbeiten, der es ermöglicht, die verschieden Teilgesichtspunkte in Bezug auf den Markenlizenzwert in ein übergeordnetes Ganzes einzuordnen und durch Spezifizierungen und Abgrenzungen ein abgestecktes Denkmuster für die untergeordneten Detailebenen vorzugeben.

Ausgehend von diesem übergeordneten Denkrahmen wurde vor dem Hintergrund des Zieles des schrittweisen Wissensgewinns mit dem konsumentenorientierten Markenlizenzwert ein wichtiger Teilgesichtspunkt des gesamten Markenlizenzwertes detaillierter beleuchtet (vgl. Punkt 3.3).

Im Rahmen dieser Diskussion wurde mit den markenlizenzspezifischen Rückwirkungen ein Teilaspekt des konsumentenorientierten Markenlizenzwertes identifiziert, der als eine zentrale Forschungslücke bezeichnet werden kann. An dieser Stelle wurde wiederum vor dem Hintergrund des Zieles des schrittweisen Wissensgewinns ein Detaillierungsschritt gewählt. Die folgenden Ausführungen in Punkt 3.4 und Kapitel 4 widmeten sich dieser Forschungslücke in theoretischer und empirischer Hinsicht.

Die vorliegende Arbeit stellt den ersten Beitrag auf dem übergeordneten Gebiet des Markenlizenzwertes dar. Durch das gewählte Vorgehen konnte zum einen ein erster Ansatz zum Verständnis des umfassenden Markenlizenzwertes präsentiert werden. Zum anderen konnten im Sinne einer bewussten Konzentration erste Detailwissensgewinne auf Teilgebieten der Markenlizenzwertproblematik erzielt werden. In Punkt 5.1 bis Punkt 5.3 wurde jedoch verdeutlicht, dass es noch viele mögliche und notwendige Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten hinsichtlich des Markenlizenzwertes und seiner Teilaspekte gibt.

Insofern dienen die Ausführungen der vorliegenden Arbeit zwar der definierten Zielsetzung, sie dürfen jedoch nur als ein erster Schritt auf dem Weg zur Entwicklung einer zentralen Markencontrollinggröße im Bereich der Markenlizenzierung verstanden werden. Weitere Arbeiten sind notwendig, damit der Markenlizenzwert als Kontroll- und Steuerungsgröße die Forderung erfüllen kann, die an das Markencontrolling im Allgemeinen gestellt wird, die wirksame und generelle Unterstützung der Markenführung (vgl. Wiedmann 1994, S. 1311).

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (1989): Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989

Aaker, D. A. (1990): Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly, in: Sloan Management Review, Vol. 31, Summer, pp. 47-56

Aaker, D. A. (1991): Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name, New York 1991

Aaker, D. A. (1992): Management des Markenwertes, Frankfurt am Main et al. 1992

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

Aaker, D. A./ Jacobson, R. (1994): The Financial Information Content of Perceived Quality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May, pp. 191-201

Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York 2000

Aaker, D. A./ Keller, K. L. (1990): Consumer Evaluations of Brand Extensions, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1/January, pp. 27-41

Agarwal, M. K./ Rao V. R. (1992): An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Strength, Working Paper, Cornell University, Ithaca, NY 1992

Agarwal, M. K./ Rao V. R. (1996): An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity, in: Marketing Letters, Vol. 7, No. 3/July, pp. 237-247

Ahlert, D./ Schröder, H. (1996): Rechtliche Grundlagen des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1996

Ahluwalia, R./ Gürhan-Canli, Z. (2000): The effects of extensions on the family brand name: An accessibility-diagnosticity perspective, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 3, pp. 371-381

Ah-Yue Lou, M. (1995): Sonderthemen der Kommunikation, Licensing, in: Kommunikationspraxis, Nr. 9, S. 1-31

Ailawadi, K. L./ Lehmann, D. R./ Neslin, S. A. (2002): A Product-Market-Based Measure of Brand Equity, Working Paper No. 02-102, Marketing Science Institute, Hanover 2002

Alewell, K. (1974): Markenartikel, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Wiesbaden 1974, S. 1217-1227

Andresen, T./ Esch, F.-R. (2001): Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1081-1103

Angehrn, O. (1969): Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969

Ansoff, H. I. (1966): Management-Strategie, München 1966

Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise und Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 28, S. 129-152

App, U. (2005): Trendsetter sucht Trend, in: Werben & Verkaufen, Jg. 51, Nr. 29, S. 20-23

Askegaard, S./ Ger, G. (1998): Product-Country Images: Toward a Contextualized Approach, in: European Advances in Consumer Research, Vol. 3, pp. 50-58

Assael, H. (1990): Marketing - Principles and Strategy, Chicago et al. 1990

Auer, M. (1988): Licensing: mit Figuren werben - Lizenz-Produkte verkaufen, in: Marketing Journal, Jg. 21, Nr. 1, S. 42-47

Auer, M./ Diederichs, F. A. (1993): Werbung - Below the Line: Licensing, TV-Sponsoring, Product Placement, Landsberg/Lech 1993

Backhaus, K. (1987): Die Macht der Allianz, in: Absatzwirtschaft, Jg. 30, Nr. 11, S. 122-130

Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R. (2003): Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin et al. 2003

Backhaus, K./ Piltz, K. (1989): Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Backhaus, K./ Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, Düsseldorf et al. 1989, S. 1-10

Badaracco, J. L. (1991): Strategische Allianzen: Wie Unternehmen durch Know-How-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen, Wien 1991

Bagozzi, R. P. (1980): Causal Models in Marketing, New York 1980

Bagozzi, R. P. (1982): Introduction to special issue on causal modeling, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 4, p. 403

Balachander, S./ Ghose, S. (2003): Reciprocal spillover effects: A strategic benefit of brand extensions, in: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 1/January, pp. 4-13

Ballhaus, J. (2003): Wie weit trägt die Markenöffnung von Puma?, in: Absatzwirtschaft, Jg. 46, Nr. 4, S. 34-39

Balling, R. (1997): Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main et al. 1997

Bamberger, I./ Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 48, Nr. 8, S. 130-153

Barone, M. J./ Miniard, P. W./ Romeo, J. B. (2000): The Influence of Positive Mood on Brand Extension Evaluation, in: Journal of Consumer Research, Vol. 26, March, pp. 386-400

Barwise, P. (1993): Brand Equity: Snark or Boojum?, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1, pp. 93-104

Bauer, H. H. (1996): Kirchenmarketing: Eine Einleitung und sechs Thesen, Arbeitspapier Nr. 109 des Instituts für Marketing, Mannheim 1996

Baumgarth, C. (2003): Wirkungen des Co-Brandings - Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus, Wiesbaden 2003

Baumgarth, C. (2004): Co-Branding, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 235-259

BBDO Group (2001): Brand Equity Excellence - Band 1: Brand Equity Review, Studie der BBDO Group Germany, Düsseldorf 2001

Bea, F. X./ Haas, J. (2001): Strategisches Management, Stuttgart 2001

Becker, J. (2001a): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 7. Aufl., München 2001

Becker, J. (2001b): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 297-316

Becker, J. (2004): Typen von Markenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 637-675

Bekmeier, S. (1994): Markenwert und Markenstärke - Markenevaluierung aus konsumentenorientierter Perspektive, in: Markenartikel, Jg. 56, Nr. 8, S. 383-387

Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998): Marktorientierte Markenbewertung - Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden 1998

Benkenstein, M. (2002): Strategisches Marketing - Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 2. Aufl., Stuttgart 2002

Benkenstein, M./ Beyer, T. (2003): Kooperationen im Marketing, in: Zentes, J./ Swoboda, B./ Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 705-726

Bentele, G./ Buchele, M.-S./ Hoepfner, J./ Liebert, T. (2003): Markenwert und Markenwertermittlung - Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung, Wiesbaden 2003

Bentele, G./ Hoepfner, J. (2004): Markenführung und Public Relations, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1535-1564

Berekoven, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Schriftenreihe Markt und Marketing des Gabler-Verlags, Wiesbaden 1978, S. 35-48

Berekhoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2004): Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Aufl., Wiesbaden 2004

Bergmann, J. (2005): Joop - Wolfgang = ?, in: brand eins, Jg. 7, Nr. 2/März, S. 82-87

Berndt, R. (1995): Marketing 2: Marketing-Politik, 3. Aufl., Berlin 1995

Berndt, R./ Sander, M. (1994): Der Wert von Marken - Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Stuttgart 1994, S. 1353-1371

Bhat, S./ Reddy, S. K. (2001): The Impact of Parent Brand Attribute Associations and Affect on Brand Extension Evaluation, in: Journal of Business Research, Vol. 53, pp. 111-122

Biel, A. L. (2001): Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 61-90

Binder, C. U. (1996a): Brand Alliances: Wie Marken noch wachsen, in: Absatzwirtschaft, Jg. 39, Nr. 4, S. 54-65

Binder, C. U. (1996b): Gute Wachstumschancen für Lizenzmarken, in: Horizont, Nr. 17, S. 30-32

Binder, C. U. (1997): Die Lizenzierung von Marken, in: Hauser, U. (Hrsg.): Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 179-198

Binder, C. U. (2001a): Lizenzierung von Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 385-411

Binder, C. U. (2001b): Lizenzmarketing: Markentransfer mit Lizenzen, in: Absatzwirtschaft, Jg. 44, Nr. 7, S. 92-96

Birkin, M. (1989): The Benefits of Valuing Brands, in: Murphy, J. (ed.): Brand Valuation: Establishing a True and Fair View, London 1989, pp. 12-22

Blackett, T. (1993): Brand and trademark valuation - what's happening now?, in: Marketing and Research Today, Vol. 21, No. 2/May, pp. 111-113

Blackett, T./ Russell, N. (1999): What is Co-Branding?, in: Blackett, T./ Boad, B. (eds.): Co-Branding - The Science of Alliance, Houndsmill et al. 1999, pp. 1-21

Bobrowska, J. H./ Hirst, R. (1997): Was honoriert die Börse?, in: Absatzwirtschaft, Jg. 40, Sondernummer Oktober, S. 130

Böhler, H. (1992): Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1992

Böll, K. (1996): Merchandising: Eine Dimension der Verflechtung zwischen Medien und Industrie, München 1996

Böll, K. (2001a): Licensing: Marketinginstrument und Umsatzkatalysator, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 27-34

Böll, K. (2001b): Was ist Licensing? Was ist Merchandising?, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 19-26

Böll, K. (2001c): Character Licensing im Bereich Food & Promotion, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 245-264

Böll, K. (2001d): Art Licensing oder: Wie kommt Kunst in den Alltag?, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 427-440

Böll, K. (2001e): Typologie des Licensing, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 457-462

Böll, K. (2001f): Fashion Licensing: Strategien, Chancen und Risiken, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 441-453

Bottler, S. (1999): Der Markt mag Marken, in: Werben & Verkaufen, Jg. 45, Nr. 35, S. 100-102

Bottomley, P. A./ Doyle, J. R. (1996): The formation of attitudes towards brand extensions: Testing and generalising Aaker and Keller's model, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, No. 4, pp. 365-377

Bottomley, P. A./ Holden, S. J. S. (2001): Do We Really Know how Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Ana-

lysis of Eight Studies, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, November, pp. 494-500

Boush, D. M./ Loken B. (1991): A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluations, in: Journal of Marketing Research, Vol. 28, February, pp. 16-28

Boush, D. M./ Shipp, S./ Loken, B./ Gencturk, E./ Crockett, S./ Kennedy, E./ Minshall, B./ Misurell, D./ Rochford, L./ Strobel, J. (1987): Affect Generalization to Similar und Dissimilar Brand Extensions, in: Psychology & Marketing, Vol. 4, No. 3, pp. 225-237

Boveleth, P. W. (2001): Erfolgreiche Lizenzierung einer Modemarke am Beispiel der Ambiente "Living World", in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 327-339

Braitmayer, O. (1998): Die Lizenzierung von Marken: Eine entscheidungs- und transaktionskostentheoretische Analyse, Frankfurt am Main 1998

Brandmeyer, K./ Schulz, R. (1989): Die „Markenbilanz“, in: Marketing Journal, Jg. 22, S. 360-363

Branson, R. (2002): Losing my Virginity - The Autobiography, rev. ed., Sydney et al. 2002

Brasco, T. C. (1988): How Brand Names are Valued for Acquisition, in: Leuthesser, L. (ed.): Defining, Measuring and Managing Brand Equity, Report No. 88-104 of the Marketing Science Institute, Cambridge/MA 1988, pp. 6-7

Bridges, S. (1992): A Schema Unification Model of Brand Extensions, Report (No. 92-123), Marketing Science Institute, Cambridge, MA 1992

Briskorn, G. (1991): Europaorientiertes Management-System als Erfolgsfaktor, in: Töpfer, A./ Berger, R. (Hrsg.): Unternehmenserfolg im Europäischen Binnenmarkt, Landsberg/Lech 1991, S. 319-338

Brockhoff, K. (1999): Produktpolitik, 4. Aufl., Stuttgart et al. 1999

Brockhoff, K./ Sattler, H. (1996): Schwartauer Werke - Markenwert und Qualitätszeichen, in: Dichtl, E./ Eggers, W. (Hrsg.): Markterfolg mit Marken, München 1996, S. 207-224

Bronder, C. (1993): Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch Strategische Allianzen, Frankfurt am Main et al. 1993

Bronder, C./ Pritzl, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: Bronder, C./ Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen und Stolpersteine bei Kooperationen, Wiesbaden 1992, S. 17-44

Broniarczyk, S. M./ Alba, J. W. (1994): The Importance of the Brand in Brand Extension, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May, pp. 214-228

Bruhn, M. (1992): Markenartikel, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 640-641

Bruhn, M. (1994): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht der Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1994, S. 3-41

Bruhn, M. (2004a): Was ist eine Marke? Aktualisierung der Markendefinition, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 50, Nr. 1, S. 4-30

Bruhn, M. (2004b): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 3-49

Bruhn, M. (2004c): Planung einer Integrierten Markenkommunikation, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1441-1465

Bruhn, M. (2004d): Markenführung und Sponsoring, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1593-1630

Buchanan, L./ Simmons, C. J./ Bickart, B. A. (1999): Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, August, pp. 345-355

Bucklin, L. P./ Sengupta, S. (1993): Organizing Successful Co-Marketing Alliances, in: Journal of Marketing, Vol. 57, April, pp. 32-46

Buday, T. (1989): Capitalizing on brand extensions, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 6, No. 4, pp. 27-30

Bugdahl, V. (1998): Marken machen Märkte: Eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis, München 1998

Bühl, A./ Zöfel, P. (2002): SPSS 11 - Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 8. Aufl., München 2002

Bühler, G. (1995): Die freie Markenlizenzierung: eine Untersuchung nach marken-, lautbarkeits- und produkthaftpflichtrechtlichen Gesichtspunkten unter Berücksichtigung der Rechtslage in der Europäischen Union, St. Gallen 1995

Bühling, J. (1999): Die Markenlizenz und ihre vertragliche Gestaltung, Köln 1999

Burmann, C. (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, in: Marketing ZFP, Jg. 13, No. 4, pp. 249-258

Burr, W. (2003): Motive und Voraussetzungen bei Lizenzkooperationen, in: Zentes, J./ Swoboda, B./ Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 543-562

Caspar, M. (2002): Markenausdehnungsstrategien, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 233-259

Chakravarti, D./ MacInnis, D. J./ Nakamoto, K. (1990): Product Category Perceptions, Elaborative Processing and Brand Name Extension Strategies, in: Advances in Consumer Research, Vol. 17, pp. 910-916

Chen, A. C.-H. (2001): Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity, in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 10, No. 7, pp. 439-451

Chen, A. C.-H./ Chen, S. K. (2000): Brand dilution effect of extension failure - A Taiwan study, in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 9, No. 4, pp. 243-254

Christensen, C. R./ Andrews, K. R./ Bower, J. L./ Hammermesh, R.G./ Porter, M. E. (1987): Business Policy - Text and Cases, 6th ed., Homewood 1987

Cobb-Walgren, C. J./ Ruble, C. A./ Donthu, N. (1995): Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent; in: Journal of Advertising, Vol. 24, No. 3, pp. 25-40

Collins-Dodd, C./ Louviere, J. J. (1999): Brand Equity and Retailer Acceptance of Brand Extensions, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 6, No. 1, pp. 1-13

Cravens, D. (1997): Strategic Marketing, 5th ed., Chicago et al. 1997

Crimmins, J. C. (1992): Better Management and Measurement of Brand Value, in: Journal of Advertising Research, Vol. 32, No. 4/July/August, pp. 11-19

Dacin, P. A./ Smith D. C. (1994): The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May, pp. 229-242

Dawar, N./ Anderson, P. F. (1994): The Effects of Order and Direction on Multiple Brand Extensions, in: Journal of Business Research, Vol. 30, No. 2, pp. 119-129

DeGraba, P./ Sullivan M. W. (1995): Spillover effects, cost savings, R&D and the use of brand extensions, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 13, No. 2, pp. 229-248

Dichtl, E. (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Dichtl, E./ Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 1-23

Diller, H. (1992): AIDA-Modell (AIDA-Formel, AIDA-Regel, AIDA-Schema), in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 22

Diller, H. (2000): Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart et al. 2000

Diller, H. (2004): Preismanagement in der Markenartikelindustrie, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1647-1677

Dolan, R. J./ Simon, H. (1996): Power Pricing - How Managing Price Transforms the Bottom Line, New York 1996

Domizlaff, H. (1951): Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik, 2. Aufl., Hamburg 1951

Drees, N. (1999): Markenbewertung, Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Heft 6, Erfurt 1999

Dubber, D. (1969): Die Bedeutung des Markenartikels im Prozeß der industriellen Entwicklung, Schriftenreihe zur Industrie- und Entwicklungspolitik, Bd. 2, Berlin 1969

Einwiller, S. (2003): Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel, Wiesbaden 2003

Engels, S. (1999): Die Rechtsnatur der Markenlizenz unter der Geltung des Markengesetzes, Köln 1999

Erdem, T. (1998): An empirical analysis of umbrella branding, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, August, pp. 339-351

Esch, F.-R. (1999): Markenwertmessung, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 979-1023

Esch, F.-R. (2001a): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 233-265

Esch, F.-R. (2001b): Kontrolle der Eigenständigkeit von Markenauftritten, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1123-1138

Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München 2003

Esch, F.-R./ Andresen, T. (1997): Messung des Markenwertes, in: MTP e.V. Alumni/ Hauser, U. (Hrsg.): Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 11-37

Esch, F.-R./ Bräutigam, S. (2001a): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 711-732

Esch, F.-R./ Bräutigam, S. (2001b): Corporate Brand versus Product Brands? Zum Managment von Markenarchitekturen, in: Thexis, Nr. 4, S. 27-34

Esch, F.-R./ Bräutigam, S./ Möll, T./ Nentwich, E. (2004): Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 747-769

Esch, F.-R./ Fuchs, M./ Bräutigam, S./ Redler, J. (2001): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 755-791

Esch, F.-R./ Geus, P. (2001): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1025-1057

Esch, F.-R./ Langner, T. (2001a): Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 437-450

Esch, F.-R./ Langner, T. (2001b): Gestaltung von Markenlogos, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 495-520

Esch, F.-R./ Langner, T. (2004): Integriertes Branding - Baupläne zur Gestaltung neuer Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1131-1156

Esch, F.-R./ Redler, J. (2004): Durchsetzung einer Integrierten Markenkommunikation, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1467-1489

Esch, F.-R./ Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 3-55

Fahrmeir, L./ Künstler, R./ Pigeot, I./ Tutz, G. (1999): Statistik - Der Weg zur Datenanalyse, 2. Aufl., Berlin et al. 1999

Farquhar, P. H. (1989): Managing Brand Equity, in: Marketing Research, Vol. 1, September, pp. 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, pp. 77-92

Feige, S. (1996): Handelsorientierte Markenführung, Frankfurt am Main et al. 1996

Findeisen, F. (1925): Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomie der Betriebe, Berlin 1925

Fombrun, C. J. (1996): Reputation - Realizing Value from the Corporate Image, Boston 1996

Fombrun, C. J./ Wiedmann, K.-P. (2001): Reputation Quotient (RQ®), Schriftenreihe Marketing Management, Universität Hannover, Hannover 2001

François, P./ MacLachlan, D. L. (1995): Ecological Validation of Alternative Customer-Based Brand Strength Measures, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 321-332

Franzen, O./ Reimann, A. (1998): Markenwert als Ziel- und Controllinggröße für die Unternehmensführung, in: Bruhn, M./ Lusti, M./ Müller, W. R./ Schierenbeck, H./ Studer, T. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden 1998, S. 213-229

Franzen, O./ Trommsdorff, V./ Riedel, F. (1994): Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Stuttgart 1994, S. 1373-1401

Freidheim, C. (1999): Das Billionen-Dollar-Unternehmen: Strategische Allianzen als Alternative zur Megafusion, Wiesbaden 1999

Frenzel, T. (2003): Akzeptanz von Systemen der digitalen Distribution im E-Commerce der Musikwirtschaft, Berlin 2003

Freter, H. (2004): Marktsegmentierung und Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 615-633

Freter, H./ Baumgarth, C. (2001): Ingredient Branding, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 315-343

Friederes, G. (1998): Instrumente zum Markenaufbau in Osteuropa: (I) Die Dachmarke, in: Werbeforschung & Praxis, Nr. 3-4, S. 13-19

Fritz, W. (1997): Erfolgsursache Marketing: Warum marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreich sind, Stuttgart 1997

Gahl, A. (1991): Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991

Gamble, T. (1967): Brand Extension, in: Adler, L. (ed.): Plotting Marketing Strategy: A new orientation, New York 1967, pp. 165-178

Gedenk, K. (2004): Markenführung und Verkaufsförderung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1513-1533

Gerken, G. (1994a): Die fraktale Marke, Düsseldorf 1994

Gerken, G. (1994b): Die moderne Marke wird zum Fraktal, in: Horizont, Nr. 15, S. 14

Gmeinwieser, M. (2002): Aktienreport 2002, Puma AG, http://www.sk-ingolstadt.de/dnld/blb/2002/Aktien%20Report%20Puma%2006.pdf, Abruf: 29.12.2003

Gnambs, T. (2004): SPSS Tutorium II, http://timo.gnambs.at/pages/spss/tut2/, Abruf: 4.9.2005

Goldack, G. (1948): Der Markenartikel für Nahrungsmittel, Nürnberg 1948

Gouga, A. (1996): Die Übertragung und Lizenzierung der Marke nach griechischem und deutschem Recht: unter Berücksichtigung des europäischen Markenrechts, München 1996

Grey Strategic Planning (1996): Smart Shopper - Wieviel Marke braucht der Mensch? Oder: Ein neues Preis-Leistungs-Bewußtsein, Düsseldorf 1996

Grimm, M./ Högl, S./ Hupp, O. (2000): Target®Positioning - Ein bewährtes Tool zur Unterstützung des strategischen Markenmanagements, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 46, Nr. 1, S. 4-18

Grimm, U. (1983): Analyse strategischer Faktoren - Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983

Gröppel-Klein, A. (2004): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für die Markenführung von Konsumgütern, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd.1, Wiesbaden 2004, S. 321-346

Grose, T. K. (1999): Brand new goods, in: Time, Jg. 154, Nr. 13/27. September, pp. 64-65

Güldenberg, H. G./ Franzen, O. (1994): Operatives Markencontrolling, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Stuttgart 1994, S. 1337-1351

Günther, S. (2002): Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransferstrategien: Erfolgsfaktoren für Transferprodukte und Markenimage, Wiesbaden 2002

Gürhan-Canli, Z./ Maheswaran, D. (1998): The effects of extensions on brand name dilution and enhancement, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, No. 4/November, pp. 464-473

Haedrich, G./ Tomczak, T. (1994): Strategische Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Stuttgart 1994, S. 925-948

Hahn, D./ Hungenberg, H. (2001): PuK - Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung - Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001

Hamm, I. (1997): Electronic Branding, in: Planung & Analyse, Nr. 1, S. 45-47

Hammann, P./ Erichson, B. (1994): Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart et al. 1994

Hansen, P. (1970): Der Markenartikel, Betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 36, Berlin 1970

Hartmann, V. (1966): Markentechnik in der Konsumgüterindustrie, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Bd. 10, Freiburg im Breisgau 1966

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg 1989

Hätty, H. (1994): Markentransferstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 561-581

Hegmann, G. (2002): Puma kann sich mit Adidas messen, in: Financial Times Deutschland, http://www.ftd.de/ub/in/1014398891510.html?nv=rs, Abruf: 30.12.2003

Helms, M. (1998): Am Puls der Zeit, in: Werben & Verkaufen, Jg. 44, Nr. 33, S. 6-7

Hem, Leif E./ de Chernatony, L./ Iversen, N. M. (2003): Factors Influencing Successful Brand Extensions, in: Journal of Marketing Management, Vol. 19, No. 7/8, pp. 781-806

Henning-Bodewig, F./ Kur, A. (1988): Marke und Verbraucher: Funktionen der Marke in der Marktwirtschaft, Band 1: Grundlagen, Weinheim et al. 1988

Henning-Bodewig, F./ Kur, A. (1989): Marke und Verbraucher: Funktionen der Marke in der Marktwirtschaft, Band 2: Einzelprobleme, Weinheim et al. 1988

Hermanns, A./ Glogger, A. (1996): Issue-Management, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 25, Nr. 7, S. 637-642

Herp, T. (1982): Der Markenwert von Marken des Gebrauchsgütersektors, Frankfurt am Main et al. 1982

Herrmann, A./ Gutsche, J. (1993): Situative Einflüsse bei Kaufentscheidungen, in: Marketing ZFP, Jg. 15, Nr. 2, S. 95-101

Herrmann, A./ Homburg, C. (1999): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Methoden, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 13-32

Herrmann, A./ Seilheimer, C. (1999): Varianz- und Kovarianzanalyse, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 265-294

Herrmann, C. (1999): Die Zukunft der Marke: Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1999

Herstatt, J. D./ Sachse, K. (2004): Entwicklung und Gestaltung von Markennamen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1177-1202

Hildebrandt, L. (1998): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, L./ Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart 1998: S. 85-110

Hillyer, C./ Tikoo, S. (1995): Effect of Co-branding on Consumer Product Elevations, in: Advances in Consumer Research, Vol. 22, pp. 123-127

Hinterhuber, H. H. (1996): Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken, 6. Aufl., Berlin et al. 1996

Hoffmann, F. (1986): Kritische Erfolgsfaktoren: Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 38, Nr. 10, S. 831-843

Högl, S./ Twardawa, W./ Hupp, O. (2001): Key Driver starker Marken, in: GWA (Hrsg.): Key Driver starker Marken - Gibt es Regeln für erfolgreiche Marken?, Frankfurt am Main 2001, S. 15-59

Holbrook, M. B. (1992): Product Quality, Attributes, and Brand Name as Determinants of Price: The Case of Consumer Electronics, in: Marketing Letters, Vol. 3, January, pp. 71-83

Homburg, C. (1989): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt am Main 1989

Homburg, C./ Bruhn, M. (2000): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 3-38

Homburg, C./ Giering, A. (2001): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1159-1170

Homburg, C./ Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement - Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden 2003

Homburg, C./ Pflesser, C. (1999a): Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 413-437

Homburg, C./ Pflesser, C. (1999b): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 633-659

Horak, M. (2004): Markenlizenzverträge, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 3, Wiesbaden 2004, S. 2501-2521

Huber, F. (2004a): Markenallianzen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 261-275

Huber, F. (2004b): Erfolgsfaktoren von Markenallianzen - Analyse aus der Sicht des strategischen Markenmanagements, Wiesbaden 2004

Huber, H. (1997): Markenwert und Extensionspotential, in: MTP e.V. Alumni/ Hauser, U. (Hrsg.): Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 125-160

Hungenberg, H. (1999): Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen - theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, in: Engelhard, J./ Sinz, E. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb, Wiesbaden 1999, S. 3-29

Hüttner, M./ Schwarting, U. (1999): Exploratorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 381-412

Hüttner, M./ Schwarting, U. (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7. Aufl., München et al. 2002

Irmscher, M. (1993): Modelling the brand equity concept, in: Marketing and Research Today, Vol. 21, No. 2/May, 1993, pp. 102-110

Irmscher, M. (1997a): Markenwertmanagement: Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb - Eine informationsökonomische Analyse, Frankfurt am Main 1997

Irmscher, M. (1997b): Starke Marken, Blue Chips?, in: Absatzwirtschaft, Jg. 40, Sondernummer Oktober, S. 120-129

Jap, S. D. (1993): An examination of the effects of multiple brand extensions on the brand concept, in: Advances in Consumer Research, Vol. 20, pp. 607-611

Joachimsthaler, E./ Pfeiffer, M. (2004): Strategie und Architektur von Markenportfolios, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 723-746

John, D. R./ Loken, B./ Joiner, C. (1998): The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted, in: Journal of Marketing, Vol. 62, January, pp. 19-32

Jöreskog, K. G. (1967): Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis, in: Psychometrika, Vol. 32, pp. 443-482

Jöreskog, K. G. (1969): A General Approach to Confirmatory Factor Analysis, in: Psychometrika, Vol. 34, pp. 183-202

Jöreskog, K. G. (1973): A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System, in: Goldberger, A./ Duncan, O. (eds.): Structural Equation Models in the Social Sciences, New York 1973, pp. 85-112

Jöreskog, K. G. (1978): Structural analysis of covariance and correlation matrices, in: Psychometrika, Vol. 43, pp. 443-477

Jöreskog, K. G./ Sörbom, D. (1979): Advances in Factor Analysis und Structural Equation Models, Cambridge, Mass 1979

Jöreskog, K. G./ Sörbom, D. (1982): Recent developments in structural equation modeling, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 4, pp. 404-416

Jutila, S. (1995): Consumer-based Brand Equity - An Insight into its Content and Meaning, Proceedings of the University of Vaasa, Discussion Papers 182, Vaasa 1995

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

Kaas, K. P. (1990b): Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung und Praxis, Jg. 35, Nr. 3, S. 48-52

Kalra, A./ Goodstein, R.C. (1998): The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitiviy, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, May, pp. 210-224

Kamakura, W. A./ Russell, G. J. (1993): Measuring Brand Value with Scanner Data, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1, pp. 9-22

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

Kapferer, J.-N. (1992b): Strategic Brand Management - New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, London 1992

Kapferer, J.-N. (1998): Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2nd ed., London 1998

Kapferer, J.-N. (2001a): Luxusmarken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 345-364

Kapferer, J.-N. (2001b): Führung von Markenportfolios, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 669-682

Kardes, F. R./ Allen, C. T. (1991): Perceived Variability and Inferences about Brand Extensions, in: Advances in Consumer Research, Vol. 18, pp. 392-398

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/January, pp. 1-22

Keller, K. L. (2001a): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 793-807

Keller, K. L. (2001b): Kundenorientierte Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1059-1079

Keller, K. L. (2003): Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brand equity, 2nd ed., Upper Saddle River 2003

Keller, K. L./ Aaker, D. A. (1992a): The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, No. 1, pp. 35-50

Keller, K. L./ Aaker, D. A. (1992b): The Effects of Corporate Images and Branding Strategies on New Product Evaluations, Working Paper No. 1216, Stanford University, Stanford 1992

Keller, K. L./ Sood, S. (2002): The effects of product experience on brand extension evaluations and parent brand dilution, Working paper, Tuck School of Business, Dartmouth University, Hanover 2002

Kern, W. (1962): Bewertung von Warenzeichen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 14, Nr. 1, S. 17-31

Kim, B.-D./ Sullivan, M. W. (1998): The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase, in: Marketing Letters, Vol. 9, No. 2, pp. 181-193

Kim, C. K./ Lavack, A. M. (1996): Vertical brand extensions: Current research and managerial implications, in: The Journal of Product and Brand Management, Vol. 5, No. 6, pp. 24-37

Kim, C. K./ Lavack, A. M./ Smith M. (2001): Consumer evaluations of vertical brand extensions and core brands, in: Journal of Business Research, Vol. 52, No. 3, pp. 211-222

Kirchner, S. (2001): Gestaltung von Markennamen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 475-493

Kirmani, A./ Sood, S./ Bridges, S. (1999): The ownership effect in consumer responses to brand line stretches, in: Journal of Marketing, Vol. 63, January, pp. 88-101

Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

Klanke, B. (1995): Kooperationen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Osnabrück 1995

Klink, R. R./ Smith, D. C. (2001): Threats to the External Validity of Brand Extension Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, August, pp. 326-335

Koch, J. (2001): Marktforschung - Begriffe und Methoden, 3. Aufl., München et al 2001

Köhler, R. (1994): Planungs- und Entwicklungsprozeß neuer Markenartikel und Markteinführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 433-462

Kohli, C./ LaBahn, D. W./ Thakor, M. (2001): Prozeß der Namensgebung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 451-474

Kolvenbach, C./ Krieg, S./ Felten, C. (2003): Evaluating Brand Value - A Conjoint Measurement Application for the Automotive Industry, in: Gustafsson, A./ Herrmann, A./ Huber, F. (eds.): Conjoint Measurement - Methods and Applications, 3rd ed., Berlin et al. 2003, pp. 523-540

Konkle, G. (1993): Brand Extension Licensing - Just what it Means and how it Works, in: The Merchandising Reporter, Vol. 3, pp. 45-47

Koppelmann, U. (1997): Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 5. Aufl., Berlin et al. 1997

Koppelmann, U. (2004): Physische Produktgestaltung und Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1385-1409

Koschnick, W. J. (1995): Standard-Lexikon für Markt- und Konsumforschung, Bd. 2: L-Z, München et al. 1995

Kotler, P. (1991): Principles of Marketing, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ 1991

Kotler, P./ Bliemel, F. (2001): Marketing Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001

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

Krechting, M. J. (2000): Erfolgsfaktoren, in: Zerres, M. P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 2. Aufl., Berlin 2000, S. 75-89

Kriegbaum, C. (2001): Markencontrolling - Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, München 2001

Kriependorf, P. (1989): Lizenzpolitik, internationale, in: Macharzina, K./ Welge, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1323-1339

Krishnan, H. S. (1996): Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, No. 4, pp. 389-405

Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003

Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3-36

Kutz, O. (2000): Strategisches Lizenzmarken-Management: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren, München et al. 2000

Kutz, O. (2004): Lizenzmarkenmanagement, in: Zerres, C./ Zerres, M. (Hrsg.): Markenforschung - Analyse aktueller Ansätze in Wissenschaft und Praxis, München et al. 2004, S. 113-137

Lambrecht, A. (2003): Markennetze, Weimar 2003

Lane, V. R. (2000): The Impact of Ad Repetition and Ad Content on Consumer Perceptions of Incongruent Extensions, in: Journal of Marketing, Vol. 64, No. 2, pp. 80-91

Lane, V./ Jacobson R. (1995): Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity, in: Journal of Marketing, Vol. 59, January, pp. 63-77

Lane, V./ Jacobson R. (1997): The Reciprocal Impact of Brand Leveraging: Feedback Effects from Brand Extension Evaluation to Brand Evaluation, in: Marketing Letters, Vol. 8, No. 3, pp. 261-271

Langner, T. (2003): Integriertes Branding - Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden 2003

Laub, J. C./ Niemann, R. (1995): Produktvermarktung mit Lizenzen, in: Absatzwirtschaft, Jg. 38, Nr. 2, S. 93-106

Levin, A./ Davis, J./ Levin, I. (1996): Theoretical and Empirical Linkages Between Consumers' Responses to Different Branding Strategies, in: Advances in Consumer Research, Vol. 23, pp. 296-300

Link, J. (2004): Markenführung und Direct Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1565-1591

Linxweiler, R. (2001): BrandScoreCard: Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt 2001

Linxweiler, R./ Brucker, V. T.G. (2004): BrandScoreCard, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1877-1895

Lippegaus, A. (1984): Geplanter Transfer von Markenimages, in: Markenartikel, Jg. 46, Nr. 9, S. 436-440

Löbler, H./ Markgraf, D. (2004): Markenführung und Werbung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1491-1512

Loewenheim, U. (1994): Markenlizenzen und Franchising, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, Internationaler Teil, Jg. 43, Nr. 2, S. 156-159

Loken, B./ John, D. R. (1993): Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?, in: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 7/July, pp. 71-84

Lomax, W./ Hammond, K./ Clemente, M./ East, R. (1996): New entrants in a mature market: An empirical study of the detergent market, in: Journal of Marketing Management, Vol. 12, May, pp. 281-295

Lou, M. A. (2000): Licensing, in: Horizont, Heft 12, S. 30-32

Lutz, V. (1993): Horizontale strategische Allianzen: Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung, Hamburg 1993

Lye, A./ Venkateswarlu, P./ Barrett, J. (2001): Brand Extensions: Prestige Brand Effects, in: Australasian Marketing Journal, Vol. 9, No. 2, pp. 53-65

Mahajan, V./ Rao, V. R./ Srivastava, R. K. (1994): An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions, in: The Journal of Product Innovation Management, Vol. 11, No. 1/January, pp. 221-235

Mann, A. (1998): Erfolgsfaktor Service - Strategisches Servicemanagement im nationalen und internationalen Marketing, Wiesbaden 1998

Männel, W. (1981): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug: Theoretische Grundlagen - Praktische Fälle, Stuttgart 1981

Manz, E. (2001): Steigerung des Marken- und Unternehmenswertes durch Lizenzen, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main, S. 35-47

Maretzki, J./ Wildner, R. (1994): Messung von Markenkraft, in: Markenartikel, Jg. 56, Nr. 3, S. 101-105

Mason, C./ Milne, G. R. (1994): An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multi-Brand Strategies, in: Journal of Business Research, Vol. 31, pp. 163-170

Mattmüller, R./ Tunder, R. (2004): Handelsmarkenstrategie, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 949-973

Mayer, A./ Mayer, R. U. (1987): Imagetransfer, Hamburg 1987

Mayerhofer, W. (1995): Imagetransfer - Die Nutzung von Erlebniswelten für die Positionierung von Ländern, Produktgruppen und Marken, Wien 1995

McCarthy, M. S./ Heath, T. B./ Milberg, S. J. (2001): New Brands Versus Brand Extensions, Attitudes Versus Choice: Experimental Evidence for Theory and Practice, in: Marketing Letters, Vol. 12, No. 1, pp. 75-90

McNeal, J. U./ McDaniel, S./ Smart, D. (1983): The Brand Repertoire: Its Content and Organization, in: AMA Educators, Proceedings, Series#49, American Marketing Association, pp. 92-96

Meffert, H. (1988a): Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988

Meffert, H. (1988b): Markenstrategien als Waffe im Wettbewerb, in: Henzler, H. A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 581-610

Meffert, H. (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E./ Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 129-156

Meffert, H. (1994a): Markenführung in der Bewährungsprobe, in: Markenartikel, Jg. 56, Nr. 12, S. 478-481

Meffert, H. (1994b): Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 173-197

Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2000

Meffert, H. (2004): Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung - eine entscheidungsorientierte Perspektive, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 293-320

Meffert, H./ Burmann, C. (2002): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 17-33

Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 3-15

Meffert, H./ Giloth, M. (2002): Aktuelle und unternehmensbezogene Herausforderungen in der Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 99-132

Meffert, H./ Heinemann, G. (1990): Operationalisierung des Imagetransfers: Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessungen, in: Marketing ZFP, Jg. 12, Nr. 1, S. 5-10

Meffert, H./ Perrey, J. (2001): Mehrmarkenstrategien - Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 683-710

Meffert, H./ Perrey, J. (2002): Mehrmarkenstrategien - Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 201-229

Meffert, H./ Schröder, J./ Perrey, J. (2002): B2C-Märkte - Lohnt sich Ihre Investition in die Marke?, in: Absatzwirtschaft, Jg. 45, Nr. 10, S. 28-35

Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München et al. 1963

Mensch, G. (2002): Investition: Investitionsrechnung in der Planung und Beurteilung von Investitionen, München 2002

Milberg, S. J./ Park, C. W./ McCarthy, M. S. (1997): Managing negative feedback effects associated with brand extensions: The impact of alternative branding strategies, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 6, No. 2, pp. 119-140

Miller, R. (2001): How licensing can invigorate brands, in: Marketing, 22 March 2001, pp. 29-30

Möhrle, M. (1995): Prämarketing: Zur Markteinführung neuer Produkte, Wiesbaden 1995

Mönnich, J. (2001): Die Zeit der Lizenzen, in: Textilwirtschaft, Jg. 56, Nr. 40, S. 67

Monroe, K. B. (2003): Pricing - Making Profitable Decisions, 3rd ed., New York 2003

Mordhorst, C. F. (1994): Ziele und Erfolg unternehmerischer Lizenzstrategien, Wiesbaden 1994

Müller, G.-M. (1994): Dachmarkenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 499-511

Müller, S. (1999): Grundlagen der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden 1999, S. 128-157

Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel, Stuttgart et al. 1998

Murphy, J. (1998): What is Branding?, in: Hart, S./ Murphy, J. (eds.): Brands - The New Wealth Creators, Houndmills et al. 1998, pp. 1-12

Murphy, J. M. (1990): Brand Strategy, Cambridge 1990

Nakamoto, K./ MacInnis, D. J./ Jung, H.-S. (1993): Advertising Claims and Evidence as Bases for Brand Equity and Consumer Evaluations of Brand Extensions, in: Aaker, D. A./ Biel, A. L. (eds.): Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands, Hillsdale et al. 1993, pp. 281-297

Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002

Nijssen, E. J. (1999): Success Factors of Line Extensions of Fast-Moving Consumer Goods, in: European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 5/6, pp. 450-469

Nijssen, E. J./ Bucklin, L. P. (1998): The Effect of Involvement upon Brand Extension, in: Working Paper, University of Nijmegen California

Nijssen, E. J./ Hartmann, D. (1994): Consumer Evaluations of Brand Extensions: An Integration of Previous Research, Working Paper, Rotterdam Institute for Business Economic Studies, Rotterdam 1994

Nijssen, E. J./ Uijl, R./ Bucklin, L. P. (1998): The Effect of Involvement on Brand Extensions, in: Proceedings of the 24th Annual EMAC Conference, ESSEC, Paris 1998, pp. 867-870

Nilson, T. H. (1998): Competitive Branding: Winning in the Market Place with Value-Added Brands, Baffins Lane 1998

o.V. (1986): Lohnen Lizenzmarken? Vom Marketing mit Symbolkraft, in: Absatzwirtschaft, Jg. 29, Nr. 12, S. 34-45

o.V. (1995): Neue Rahmenbedingungen, in: Absatzwirtschaft, Jg. 38, Nr. 2, S. 22-23

o.V. (1996): Wirtschaftsfaktor Marke, in: Absatzwirtschaft, Jg. 39, Nr. 4, S. 64-65

o.V. (1998): Wir vergeben nicht nur Lizenzen, wir führen sie, in: Textilwirtschaft, Jg. 53, Nr. 24, S. 52

o.V. (1999): Zusatz-Umsätze und Ausbau des Images: Warum große Bekleidungsfirmen zusätzlich Lizenzen übernehmen, in: Textilwirtschaft, Jg. 54, Nr. 24, S. 91

o.V. (2000): Nicht am Schuh sparen, in: Test, Nr. 6, S. 55-59

o.V. (2001): Schuhe, Stern Trend Profile, Nr.06/01, Hamburg 2001

o.V. (2002): Armbanduhren, Stern Trend Profile, April, Hamburg 2002

o.V. (2003a): Homepage der Firma Ragolds, http://www.ragolds.de/ragolds/_produkte/graninif/granf1.htm, Abruf: 28.12.2003

o.V. (2003b): Homepage von Concord Camera Corp., http://www.concordcam.com/main/index.htm, Abruf: 29.12.2003

o.V. (2003c): Homepage von Concord Camera Corp., http://www.concordcam.com/about/about.htm, Abruf: 29.12.2003

o.V. (2003d): Esprit Holding Ltd. - Unternehmen der Woche 11.10.2002, http://www.3sat.de/3sat.php?http://www.3sat.de/boerse/magazin/38168/, Abruf: 29.12.2003

o.V. (2003e): Das Millionenspiel, in: Test, Nr. 9, S. 58-61

o.V. (2004): Das Marketing hat drei Hoffnungsträger, in: Absatzwirtschaft, Jg. 47, Nr. 2, S. 18

o.V. (2005a): The 100 Top Brands, in: BusinessWeek, August 1, pp. 90-94

o.V. (2005b): FT Global 500: Rang 1-100 - Die größten Firmen der Welt nach Marktkapitalisierung, in: Financial Times Deutschland, http://www.ftd.de/ub/in/10196.html, Abruf: 15.07.2005

o.V. (2005c): Homepage des Statistischen Bundesamtes Deutschland, http://www.destatis.de/basis/d/bevoe/bevoetab4.php, Abruf: 2.9.2005

Ott, M. (1998): Von Donna bis Donald, in: Textilwirtschaft, Jg. 53, Nr. 24, S. 50-51

Ott, M. (1999): Mit Lizenzen über Grenzen, in: Textilwirtschaft, Jg. 54, Nr. 24, S. 89

Owen, S. (1993): The Landor ImagePower Survey®: A Global Assessment of Brand Strength, in: Aaker, D. A./ Biel, A. L. (eds.): Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands, Hillsdale et al. 1993, pp. 11-30

Papadopoulos, N./ Heslop, L. A. (1993): Product Country Images: Impact and Role in International Marketing, New York 1993

Park, C. S./ Srinivasan, V. (1994): A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and its Extendibility, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May, pp. 271-288

Park, C. W./ McCarthy, M. S./ Milberg, S. J. (1993): The effects of direct and associative brand extension strategies on consumer response to brand extensions, in: Advances in Consumer Research, Vol. 20, pp. 28-33

Park, C. W./ Milberg, S./ Lawson, R. (1991): Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency, in: Journal of Consumer Research, Vol. 18, No. 2, pp. 185-193

Penrose, N. (1989): Valuation of Brand Names and Trade Marks, in: Murphy, J. (ed.): Brand Valuation: Establishing a True and Fair View, London 1989, pp. 32-45

Pinkerton, J. (2003): License to Sell, in: Dealerscope, Vol. 45, No. 1, pp. 62-68

Pitta, D. A./ Katsanis L. P. (1995): Understanding brand equity for successful brand extension, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 51-64

Porter, M. (1999): Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt am Main et al. 1999

Quelch, J. A./ Kenny, D. (1994): Extend profits, not product lines, in: Harvard Business Review, September/October, pp. 153-160

Raffée, H. (1995): Marketing-Wissenschaft, in: Tietz, B./ Köhler, R./ Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1667-1682

Randall, T./ Ulrich, K./ Reibstein, D. (1998): Brand Equity and Vertical Product Line Extent, in: Marketing Science, Vol. 17, No. 4, pp. 356-379

Rangaswamy, A./ Burke, R. R./ Oliva, T. A. (1993): Brand Equity and the Extendibility of Brand Names, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1, pp. 61-75

Rao, A. R. (1997): Strategic brand alliances, in: Journal of Brand Management, Vol. 5, No. 2, pp. 111-119

Rao, A. R./ Ruekert R. W. (1994): Brand alliances as signals of product quality, in: Sloan Management Review, Vol. 36, No. 4, pp. 87-97

Rasche, C./ Wolfrum, B. (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 54, Nr. 4, S. 501-517

Reddy, S. K./ Holak, S. L./ Bhat, S. (1994): To Extend or not to Extend: Success Determinants of Brand Line Extensions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May, pp. 243-262

Reiter, G. (1991): Strategien des Imagetransfers, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, Jg. 37, Nr. 3, S. 210-222

Repenn, W. (1998): Handbuch der Markenbewertung und -verwertung, Weinheim 1998

Richards, I./ Foster, D./ Morgan, R. (1998): Brand knowledge management: Growing brand equity, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No. 1, pp. 47-54

Riedel, F. (1996): Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Heidelberg 1996

Ries, A./ Trout, J. (1986): Positioning: Die neue Werbestrategie, Hamburg 1986

Riezebos, R./ Kist, B./ Kootstra, G. (2003): Brand Management - A Theoretical & Practical Approach, Gosport 2003

Rockart, J. F. (1979): Chief Executives Define their own Data Needs, in: Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, pp. 81-93

Rodeghier, M. (1997): Marktforschung mit SPSS - Analyse, Datenerhebung und Auswertung, Bonn 1997

Rogge, H.-J. (1992): Marktforschung - Elemente und Methoden betrieblicher Informationsgewinnung, 2. Aufl., München et al. 1992

Rohnke, C. (1992): Bewertung von Warenzeichen beim Unternehmenskauf, in: Der Betrieb, Jg. 45, Nr. 39, S. 1941-1945

Rost, A. (2000): Das Unternehmensgespräch: "Wir verkaufen nicht Brauereien, sondern Marken", in: FAZ, 7. Februar 2000, S. 21

Rother, A. (1994): Kampagne auf Kurs, in: Absatzwirtschaft, Jg. 37, Nr. 2, S. 50-52

Rübig, P. (1985): Lizenzmarketing, Linz 1985

Ruge, H.-D. (2001): Aufbau von Markenbildern, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 165-184

Sander, M. (1994): Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken - Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg 1994

Sattler, H. (1995): Markenbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 65, Nr. 6, S. 663-682

Sattler, H. (1997a): Markenentwicklung - Das Millionenspiel, in: Absatzwirtschaft, Jg. 40, Nr. 12, S. 86-90

Sattler, H. (1997b): Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart 1997

Sattler, H. (1997c): Indikatoren für den langfristigen Markenwert, in: Markenartikel, Jg. 59, Nr. 6, S. 46-50

Sattler, H. (1998a): Beurteilung von Erfolgschancen von Markentransfers, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 68, Nr. 5, S. 475-497

Sattler, H. (1998b): Markenbewertung als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M./ Lusti, M./ Müller, W. R./ Schierenbeck, H./ Studer, T. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden 1998, S. 191-212

Sattler, H. (1999): Ein Indikatorenmodell zur langfristigen monetären Markenwertbestimmung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Nr. 5/September/Oktober, S. 633-653

Sattler, H. (2000): Brand Stretching: Chancen und Risiken, in: Köhler, R./ Majer, W./ Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke, München 2000, S. 141-149

Sattler, H. (2001a): Markenpolitik, Stuttgart et al. 2001

Sattler, H. (2001b): Markenstrategien für neue Produkte, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 365-383

Sattler, H. (2004): Markentransferstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 817-830

Sattler, H./ Hartmann, A./ Völckner, F. (2003): Gut florierendes Geschäft, in: Absatzwirtschaft, Jg. 46, Nr. 3, S. 94-97

Sattler, H./ Hensel-Börner (2003): A Comparison of Conjoint Measurement with Self-Explicated Approaches, in: Gustafsson, A./ Herrmann, A./ Huber, F. (eds.): Conjoint Measurement - Methods and Applications, 3rd ed., Berlin et al. 2003, pp. 147-159

Sattler, H./ Högl, S./ Hupp, O. (2002): Evaluation of the Financial Value of Brands, in: Paper presented at the ESOMAR Congress 2002, Barcelona

Sattler, H./ PriceWaterhouseCoopers (1999): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, Industriestudie, Frankfurt am Main 1999

Sattler, H./ Völckner, F./ Zatloukal, G. (2003): Erfolgsfaktoren von Markentransfers: Eine empirische Analyse für kurzlebige Konsumgüter, in: Marketing ZFP, Jg. 25, Nr. 3, S. 147-168

Schanda, R. (1994): Die Wirkung der Markenlizenz gegenüber Dritten: eine Untersuchung zum österreichischen und deutschen Recht, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, Internationaler Teil, Jg. 43, Nr. 4, S. 275-288

Schiele, T.-P. (1997): Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, Mannheim 1997

Schlicksupp, H. (1999): Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 5. Aufl., Würzburg 1999

Schneider, W.-T. (2001): Klassiker "Kommissar Rex" - er bellt und bellt und bellt, in: Böll, K. (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 165-172

Schnell, R./ Hill, P. B.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München et al. 1999

Schrader, S. (1993): Kooperation, in: Hauschildt, J./ Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 221-254

Schreyögg, G. (1993): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin et al. 1993

Schröder, H. (2001a): Neuere Entwicklungen des Markenschutzes - Markenschutz-Controlling vor dem Hintergrund des Markengesetzes, in: Köhler, R./ Majer, W./ Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke - Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 309-322

Schröder, H. (2001b): Markenschutz als Aufgabe der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 267-293

Schröder, H./ Ahlert, D. (2004): Absicherung von Markenstrategien durch das Marketing-Rechts-Management, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 3, Wiesbaden 2004, S. 2421-2448

Schubert, W./ Küting, K. (1981): Unternehmungszusammenschlüsse, München 1981

Schulz, R./ Brandmeyer, K. (1989): Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel, Jg. 51, Nr. 7, S. 364-370

Schwamborn, S. (1994): Strategische Allianzen im internationalen Marketing: Planung und portfolioanalytische Beurteilung, Wiesbaden 1994

Schweiger, G. (1995): Image und Imagetransfer, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 915-928

Selltiz, C./ Jahoda, M./ Deutsch, M./ Cook, S. W. (1972): Untersuchungsmethoden der Sozialforschung, Teil I, Neuwied et al. 1972

Sheinin, D. A./ Schmitt, B. H. (1994): Extending Brands with New Product Concepts: The Role of Category Attribute Congruity, Brand Affect, and Brand Breath, in: Journal of Business Research, Vol. 31, No. 1, pp. 1-10

Shocker, A. D./ Srivastava, R. K./ Ruekert, R. W. (1994): Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May, pp. 149-158

Simon, C. J./ Sullivan, M. W. (1993): The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, in: Marketing Science, Vol. 12, No. 1/Winter, pp. 28-52

Simon, H. (1985): Goodwill und Marketingstrategie, Wiesbaden 1985

Simon, H. (1992): Preismanagement - Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 1992

Smith, D. C./ Park, C. W. (1992): The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, August, pp. 296-313

Srinivasan, V. (1979): Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models, in: Management Science, Vol. 25, No. 1/January, pp. 11-21

Srivastava, R. K./ Shervani, T. A./ Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 62, January, pp. 2-18

Steffenhagen, H. (1976): Markenbekanntheit als Werbeziel - Theorie und Operationalisierung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 46., Nr. 10, S. 715-734

Steiner, G. A. (1969): Strategic Factors in Business Success, New York 1969

Steinkirchner, P. (2005): Herr der Schuhe, in: Wirtschaftswoche, Nr. 30, S. 56-59

Steinle, C./ Bruch, H. (2003): Controlling - Kompendium für Ausbildung und Praxis, 3. Aufl., Stuttgart 2003

Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden 2005

Stern Trendprofile (2000): Stern Trendprofile 10/2000 - Markenstatus der Online-Marken, Hamburg 2000

Strasser, J. F. (1989): "Make or Buy" in der Produktion, in: Hess, W. (Hrsg.): Make or Buy: eine neue Dimension der strategischen Führung, Zürich 1989, S. 21-30

Sullivan, M. W. (1990): Measuring image spillovers in umbrella branded products, in: Journal of Business, Vol. 63, No. 3, pp. 309-330

Sullivan, M. W. (1998): How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, May, pp. 154-165

Sunde, L./ Brodie, R. J. (1993): Consumer evaluations of brand extensions: Further empirical results, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1, pp. 47-53

Swait, J./ Erdem, T./ Louviere, J./ Dubelaar, C. (1993): The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1, pp. 23-45

Swaminathan, V./ Fox, R. J./ Reddy, S. K. (2001): The Impact of Brand Extension Introduction on Choice, in: Journal of Marketing, Vol. 65, October, pp. 1-15

Swoboda, B. (1999): Ausprägungen und Determinanten der zunehmenden Convenienceorientierung von Konsumenten, in: Marketing ZFP, Jg. 21, Nr. 2, S. 95-104

Swoboda, B./ Giersch, J. (2004): Markenführung und Vertriebspolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1707-1732

Tauber, E. M. (1981): Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names, in: Business Horizons, Vol. 24, March/April, pp. 36-41

Tauber, E. M. (1988): Brand leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World, in: Journal of Advertising Research, Vol. 28, August/September, pp. 26-30

Thomas, R. (1993): The valuation of brands, in: Marketing and Research Today, Vol. 21, No. 2/May, pp. 80-90

Thurmann, P. (1961): Grundformen des Markenartikels - Versuch einer Typologie, Berlin 1961

Tomczak, T. (2002): Bewertung von Markentransferstrategien und Unternehmenswert, in: GEM - Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (Hrsg.): Wertorientierte Markenführung versus shareholder value?, Wiesbaden 2002, S. 73-96

Tomczak, T./ Feige, S./ Koob, C. (2004): Wachstum durch Markentransfer, in: GfM Magazin, http://www.gfm.ch/i_BestPractice.cfm?id=77#, Abruf: 12.07.2004

Tomczak, T./ Reinecke, S./ Kaetzke, P. (2004): Markencontrolling - Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1821-1852

Tomczak, T./ Schögel, M./ Feige, S. (2001): Erfolgreiche Markenführung gegenüber dem Handel, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 913-937

Töpfer, A. (2000): Das Management der Werttreiber, Frankfurt am Main 2000

Trommsdorff, V. (1992): Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung, in: Markenartikel, Jg. 54, Nr. 10, S. 458-463

Trommsdorff, V. (2004): Verfahren der Markenbewertung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1853-1875

Voeth, M./ Wagemann, D. (2004): Internationale Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 1071-1089

Völckner, F. (2003): Neuprodukterfolg bei kurzlebigen Konsumgütern - Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden 2003

Völckner, F. (2004): Markentransfer, in: Zerres, C./ Zerres, M. (Hrsg.): Markenforschung - Analyse aktueller Ansätze in Wissenschaft und Praxis, München et al. 2004, S. 79-111

Voss, W. D. (1983): Modellgestützte Markenpolitik: Planung und Kontrolle markenpolitischer Entscheidungen auf der Grundlage computergestützter Informationssysteme, Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 16, Wiesbaden 1983

Waldmann, M. (2002): Experimente und kausale Theorien, in: Janetzko, D./ Hildebrandt, M./ Meyer, H. (Hrsg.): Das experimentalpsychologische Praktikum im Labor und WWW, http://www.expraktikum.de/buch/abstract_1.shtml, Abruf: 22.08.2005

Walsh, G. (2002): Konsumentenverwirrtheit als Marketingherausforderung, Wiesbaden 2002

Weber, M. (1986): Der Marktwert von Produkteigenschaften, Berlin 1986

Weihermüller, M. (1982): Die Lizenzvergabe im internationalen Marketing - Entscheidungsgrundlagen und Gestaltungsbereiche, München 1982

Weinberg, P./ Diehl, S. (2001): Erlebniswelten für Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 185-207

Weinmann, C. (1996): Die Rechtsnatur der Lizenz, Bern 1996

Weis, H. C./ Steinmetz, P. (1998): Marktforschung, 3. Aufl., Ludwigshafen 1998

Werner, G./ Richter, M. (1998): Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt?; in: Tomczak, T./ Schögel, M./ Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998, S. 24-35

Wiedmann, K.-P. (1984): Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels, Universität Mannheim, Mannheim 1984

Wiedmann, K.-P. (1989): Gesellschaft und Marketing - Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels, in: Specht, G./ Silberer, G./ Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen - Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 227-245

Wiedmann, K.-P. (1993): Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption, Stuttgart 1993

Wiedmann, K.-P. (1994): Strategisches Markencontrolling, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Stuttgart 1994, S. 1305-1336

Wiedmann, K.-P. (1996a): Unternehmensführung und gesellschaftsorientiertes Marketing, in: Bruch, H./ Eickhoff, M./ Thiem, H. (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Management: Handlungshinweise für die Praxis, Frankfurt am Main 1996, S. 234-262

Wiedmann, K.-P. (1996b): Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Schriftenreihe Marketing Management, 2. Auflage, Universität Hannover, Hannover 1996

Wiedmann, K.-P. (2002): Visionen und Utopien als "Driving Forces" für Unternehmen?, Schriftenreihe Marketing Management, Universität Hannover, Hannover 2002

Wiedmann, K.-P. (2004a): Managing A Company´s Brand Leadership Activities: Framework and Discussion, in: Journal of International Business and Entrepreneurship Development, Vol. 2, No. 2/August, pp. 64-77

Wiedmann, K.-P. (2004b): Markenführung und Corporate Identity, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1411-1439

Wiedmann, K.-P. (2004c): Measuring brand equity for organising brand management in the energy sector: A research proposal and first empirical hints. Part 1: The development of a theoretical concept and a research programme, in: Brand Management, Vol. 12, No. 2, pp. 124-139

Wiedmann, K.-P. (2004d): Structuring the Way to a Deeper Understanding of Corporate Reputation Measurement - A Research Proposal, Schriftenreihe Marketing Management, Universität Hannover, Hannover 2004

Wiedmann, K.-P./ Buckler, F./ Ludewig, D. (2003): Integrierte Preis- und Produktpolitik für Finanzdienstleistungen, in: Wiedmann, K.-P./ Klee, A./ Buxel, H./ Buckler, F. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister - Innovative Strategien - Konzepte - Tools, Wiesbaden 2003, S. 417-448

Wiedmann, K.-P./ Buxel, H. (2005): Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study, in: Corporate Reputation Review, Vol. 8, No. 2, pp. 145-163

Wiedmann, K.-P./ Heckemüller, C. (2003): Corporate Finance Management - ein Orientierungsrahmen, in: Wiedmann, K.-P./ Heckemüller, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management: Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, Wiesbaden 2003, S. 3-42

Wiedmann, K.-P./ Kreutzer, R. (1989): Strategische Marketingplanung - Ein Überblick, in: Raffée, H./ Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 61-141

Wiedmann, K.-P./ Ludewig, D. (2004): Ansatzpunkte und Gestaltungsperspektiven eines Commodity Branding, Schriftenreihe Marketing Management, Universität Hannover, Hannover 2004

Wiedmann, K.-P./ Ludewig, D. (2005): Commodity Branding - Skizzen zu einem markenwert-zentrierten Ansatz und empirische Hinweise zu dessen erfolgreicher Umsetzung, in: Enke, M./ Reimann, M. (Hrsg.): Commodity Marketing - Grundlagen und Besonderheiten, Wiesbaden 2005, S. 85-120

Wiedmann, K.-P./ Ludewig, D./ Böcker, C. (2004): Applying Causal Modeling to Measuring and Building Brand Equity in the Energy Market, in: Proceedings of the SAM/IFSAM VIIth World Congress, 5-7 July, 2004, Göteborg, Sweden, Paper 240

Wiedmann, K.-P./ Meissner, S. (2002): Grundlagen der Markenbewertung, Schriftenreihe Marketing Management, 2. Auflage, Universität Hannover, Hannover 2002

Wiedmann, K.-P./ Peuser, M.-M./ Halstrup, D. (2002): Erlebnisorientierte Markenkooperationen - Probleme, Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven, Schriftenreihe Marketing Management, Universität Hannover, Hannover 2002

Wiezorek, H. (2004): Bedeutung der Verpackungspolitik für die Markengestaltung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1221-1242

Winters, L. C. (1991): Brand Equity Measures: Some Recent Advances, in: Marketing Research, Vol. 3, December, pp. 70-73

Wölfer, U. (2004): Produktlinienerweiterung (Line Extension), in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 799-816

Zatloukal, G. (2002): Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden 2002

Anhangsverzeichnis

ANHANG A: FRAGEBOGENVERSION „OS“ (ORIGINALVERSION)..... 322

ANHANG B: FRAGEBOGENVERSION „MS“ (ORIGINALVERSION) 340

Anhang A:

Fragebogenversion „OS“ (Originalversion)

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Management von Marken nimmt für Unternehmen eine stets größer werdende Bedeutung ein. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich der Lehrstuhl Marketing II der Universität Hannover in einem seiner Schwerpunkte mit diesem Themenkomplex. Dabei wollen wir für diesen Bereich effiziente Marketingkonzepte unter anderem in Bezug auf das Konsumentenverhalten entwickeln.

Diesem Zweck dient auch der Ihnen vorliegende Fragebogen. Sie als Kunde sind dabei von entscheidender Bedeutung. Wir sind daher an Ihrer Meinung interessiert und möchten Sie bitten, den Fragebogen sowie alle begleitenden Informationen vollständig durchzulesen und die untenstehenden Fragen spontan und **in der vorgegebenen Reihenfolge** zu beantworten. Ihre Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig und alle Daten werden dabei anonym und vertraulich behandelt.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt ca. 15 Minuten in Anspruch.

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Unterstützung!

Erläuterungen zum Fragebogen

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile nur eine zutreffende Antwort an und beantworten Sie die Fragen **in der vorgegebenen Reihenfolge,** ohne vor- bzw. zurückzublättern. Benutzen Sie gegebenenfalls die Leerzeilen, um die Fragen schriftlich zu erläutern bzw. weitere für Sie wichtige Bemerkungen zu notieren.

Abschnitt 1: Bekanntheit der abgefragten Marken

In dem Fragebogen möchten wir gerne Ihre Meinung in Bezug auf bestimmte Marken und deren Produkte abfragen. Daher ist es wichtig, dass Ihnen diese Marken überhaupt bekannt sind.

Bitte kreuzen Sie im Folgenden an, ob sie die angegebenen Marken kennen.

B.1: Die Marke Esprit ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □
B.2: Die Marke Granini ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □
B.3: Die Marke Polaroid ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □
B.4: Die Marke Puma ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □

Bitte fahren Sie mit der Beantwortung des Fragebogens nur dann fort, wenn Ihnen mindestens 2 Marken bekannt sind.

Abschnitt 2: Ihre Meinung zu Marken und Markenprodukten

Marken und Markenprodukte (Produkte bekannter Hersteller) begegnen und begleiten uns im täglichen Leben. Ihre wirkliche Bedeutung erhalten sie jedoch erst durch Sie, den Kunden. In diesem Abschnitt möchten wir daher Ihre Meinung in Bezug auf Markenprodukte abfragen. Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an, inwieweit sie den Aussagen zustimmen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
M.1: Ich kann die führenden und gängigen Marken in jedem Fall von den No-Name Marken (sehr unbekannte Marken) unterscheiden.					
M.2: Ich achte beim Kauf gezielt darauf, ob es sich um Markenprodukte, oder um No-Name Produkte handelt.					
M.3: Ich bevorzuge Markenprodukte gegenüber No-Name Produkten.					
M.4: Ich kaufe eher Markenprodukte als No-Name Produkte.					
M.5: Ich bin bereit, für ein Markenprodukt mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
M.6: Wenn ich eine Marke finde, die mir gefällt, bleibe ich meist dabei.					

Mit Markenprodukten und Marken verbindet der Kunde bestimmte Eigenschaften bzw. Vorteile. Im Folgenden haben wir Thesen über diese Eigenschaften aufgestellt.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
M.7: Bei Markenprodukten weiß ich, wer hinter dem Produkt steht.					
M.8: In für mich neuen Kaufsituationen (z.B. neue Produktbereiche oder im Ausland) helfen mir bekannte Marken, mich besser zurechtfinden.					
M.9: Markenprodukte sind nahezu überall erhältlich.					
M.10: Bei Markenprodukten kann ich stets auf Qualität und Leistung vertrauen.					
M.11: Markenprodukte bieten ein gutes Preis-Leistungsverhältnis.					
M.12: Markenprodukte kann ich ohne Bedenken weiterempfehlen.					
M.13: Marken sind unverwechselbar.					
M.14: Die Marken, die ich verwende und trage, zeigen anderen, wer ich bin.					
M.15: Die Marken, die ich kaufe, sind mir sehr sympathisch.					
M.16: Mit den Marken, die ich kaufe, kann ich mich identifizieren.					

Abschnitt 3: Fragen zum Markenwert

Die Vorteilhaftigkeit einer Marke lässt sich durch verschiedene Gesichtspunkte messen. Dabei ist jeweils die Meinung des Kunden von entscheidender Bedeutung. In diesem Abschnitt möchten wir Sie daher bitten, uns Ihre spontane Einschätzung in Bezug auf 4 Marken verschiedener Branchen mitzuteilen. Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an, inwieweit sie den Aussagen zustimmen.

Marke 1: Esprit

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W1.1: Die Marke Esprit ist mir sehr gut bekannt.					
W1.2: Die Marke Esprit passt voll und ganz zu mir.					
W1.3: Die Marke Esprit ist für mich absolut unverwechselbar.					
W1.4: Die Marke Esprit ist mir sehr sympathisch.					
W1.5: Der Marke Esprit vertraue ich voll und ganz.					
W1.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Esprit zu kaufen.					
W1.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Esprit mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W1.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Esprit an Freunde weiterzuempfehlen.					
W1.9: Ich bin der Marke Esprit treu.					

Marke 2: Granini

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W2.1: Die Marke Granini ist mir sehr gut bekannt.					
W2.2: Die Marke Granini passt voll und ganz zu mir.					
W2.3: Die Marke Granini ist für mich absolut unverwechselbar.					
W2.4: Die Marke Granini ist mir sehr sympathisch.					
W2.5: Der Marke Granini vertraue ich voll und ganz.					
W2.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Granini zu kaufen.					
W2.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Granini mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W2.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Granini an Freunde weiterzuempfehlen.					
W2.9: Ich bin der Marke Granini treu.					

Marke 3: Polaroid

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unent-schieden	stimme überwie-gend zu	stimme voll und ganz zu
W3.1: Die Marke Polaroid ist mir sehr gut bekannt.					
W3.2: Die Marke Polaroid passt voll und ganz zu mir.					
W3.3: Die Marke Polaroid ist für mich absolut unverwechselbar.					
W3.4: Die Marke Polaroid ist mir sehr sympathisch.					
W3.5: Der Marke Polaroid vertraue ich voll und ganz.					
W3.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Polaroid zu kaufen.					
W3.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Polaroid mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W3.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Polaroid an Freunde weiterzuempfehlen.					
W3.9: Ich bin der Marke Polaroid treu.					

Marke 4: Puma

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W4.1: Die Marke Puma ist mir sehr gut bekannt.					
W4.2: Die Marke Puma passt voll und ganz zu mir.					
W4.3: Die Marke Puma ist für mich absolut unverwechselbar.					
W4.4: Die Marke Puma ist mir sehr sympathisch.					
W4.5: Der Marke Puma vertraue ich voll und ganz.					
W4.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Puma zu kaufen.					
W4.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Puma mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W4.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Puma an Freunde weiterzuempfehlen.					
W4.9: Ich bin der Marke Puma treu.					

Abschnitt 4. Beurteilung von Produkten

Bei der Beurteilung von Markenprodukten gibt es neben der Marke eine Fülle von weiteren Eigenschaften, die wichtig sind.

In diesem Abschnitt möchten wir Sie bitten, Produkte zu beurteilen. Es ist dabei ausdrücklich nicht notwendig, dass Sie die entsprechenden Produkte bereits gekauft bzw. verwendet haben. Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Katalog oder ein Prospekt vor sich liegen und Sie müssen die Produkte anhand der dort angegebenen Informationen beurteilen.

Bitte geben Sie wiederum an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

Produkt 1: Esprit-Uhr

ESPRIT

- Damen- und Herrenuhr: **Black Pacific**
- Preis € 55,90

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P1.1 Das Design der Uhr finde ich sehr ansprechend.					
P1.2 Ich bin der Meinung, dass die Uhr eine sehr lange Lebensdauer hat.					
P1.3 Esprit ist für mich eine sehr bekannte Marke im Uhrenbereich.					
P1.4 Das Image von Esprit im Uhrenbereich betrachte ich als sehr positiv.					
P1.5 Ich gehe davon aus, dass das Material der Uhr sehr hochwertig ist.					
P1.6 Die Uhr ist meiner Meinung nach ihr Geld wirklich wert.					
P1.7 Meiner Ansicht nach ist die Technik der Uhr (Uhrenwerk etc.) auf dem neuesten Stand.					
P1.8 Bei der Uhr kann ich mir sicher sein, dass ein sehr guter Service im Hintergrund angeboten wird.					
P1.9 Die Uhr verfügt meiner Ansicht nach über vielfältige Funktionen.					

Produkt 2: Granini Frucht-Bonbons

granini

- Granini Multivitamin-Bonbons
- 10er-Rolle, 42 g
- Preis € 0,49

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P2.1 Die Bonbons schmecken meiner Meinung nach sehr fruchtig.					
P2.2 Durch den sehr hohen Vitamingehalt trage ich etwas zu meiner Gesundheit bei.					
P2.3 Ich bin mir sicher, dass die Bonbons sehr wenige Kalorien haben.					
P2.4 Ich gehe davon aus, dass die Bonbons sehr angenehm zu lutschen und zu kauen sind.					
P2.5 Ich finde die Verpackung (Größe und Aussehen) sehr ansprechend.					
P2.6 Die Bonbons sind meiner Meinung nach ihr Geld wirklich wert.					
P2.7 Granini ist für mich eine sehr bekannte Marke im Frucht-Bonbonbereich.					
P2.8 Das Image von Granini im Frucht-Bonbonbereich betrachte ich als sehr positiv.					

Produkt 3: Digitalkamera von Polaroid

Polaroid

Preis € 159,00

Polaroid PDC3150

Kompakt-Digitalkamera mit 3-fach digitalem Zoom, Auflösung 2.048x1.536 Pixel (3.3 Megapixel), USB-Schnittstelle, Selbstauslöser, LC-Display, optischer Sucher, Videofunktion, Speichermedium: SD Card, Gewicht: 212 g, Maße: 108x63x36 mm

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P3.1 Ich bin der Ansicht, dass die Bildqualität der Kamera sehr gut ist.					
P3.2 Ich gehe davon aus, dass das Bearbeiten der Bilder am Computer sehr gut funktioniert (Bildtransfer und Software).					
P3.3 Der Blitz der Kamera ist meiner Meinung nach sehr stark.					
P3.4 Die Handhabung und Bedienung der Kamera stelle ich mir äußerst einfach vor.					
P3.5 Die Betriebsdauer ist meiner Ansicht nach sehr lang.					
P3.6 Die Speicherleistung ist nach meinem Empfinden sehr umfangreich.					
P3.7 Ich bin der Meinung, dass es sich hier um eine sehr vielseitige Kamera handelt.					
P3.8 Bei der Kamera kann ich mir sicher sein, dass ein sehr guter Service im Hintergrund angeboten wird.					
P3.9 Das Design der Kamera finde ich sehr ansprechend.					
P3.10 Die Kamera ist meiner Meinung nach ihr Geld wirklich wert.					
P3.11 Polaroid ist für mich eine sehr bekannte Marke im Digitalkamerabereich.					
P3.12 Das Image von Polaroid im Digitalkamerabereich betrachte ich als sehr positiv.					

Produkt 4: Laufschuhe von Puma

Damen- und Herrenschuh:
Complete Prevail II

Trainings- und Wettkampfschuh mit gebogenen Leisten. Zusätzliche Vorfuß- (IdCell) und Fersendämpfung (iCell). Mittelfußunterstützung für mehr Stabilität und Bewegungskontrolle (ArchTec). Geeignet für den Durschnittsläufer.

Farbe: Weiss/Grau/Gelb

Preis € 100,00

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P4.1 Ich bin der Ansicht, dass der Schuh eine sehr hohe Qualität aufweist (Verarbeitung und Haltbarkeit).					
P4.2 Ich bin der Meinung, dass das Laufen mit dem Schuh einen sehr hohen Komfort bietet (Bequemlichkeit, Passform).					
P4.3 Das Design des Schuhs finde ich sehr ansprechend.					
P4.4 Der Schuh ist meiner Meinung nach sein Geld wirklich wert.					
P4.5 Puma ist für mich eine sehr bekannte Marke im Laufschuhbereich.					
P4.6 Das Image von Puma im Laufschuhbereich betrachte ich als sehr positiv.					
P4.7 Ich bin der Ansicht, dass der Schuh auf den verschiedensten Untergründen einsetzbar ist.					
P4.8 Der Schuh ist außerordentlich pflegeleicht.					
P4.9 Bei dem Schuh vertraue ich darauf, dass auf die neueste Technologie zurückgegriffen wird.					
P4.10 Bei dem Schuh kann ich mir sicher sein, dass ein sehr guter Service im Hintergrund angeboten wird.					
P4.11 Ich bin der Meinung, dass der Schuh durch seine Dämpfung und Druckverteilung sehr gut meine Gesundheit beim Laufen schützt.					

Abschnitt 5: Markenherkunft und Markenproduktherstellung

Die Markenprodukte die wir im täglichen Leben kaufen und verwenden, werden nicht in allen Fällen von den Unternehmen hergestellt und vertrieben, die auf dem ersten Blick zu erwarten sind.

Als Beispiel sind Produkte von AEG zu nennen. Den Konzern gibt es seit 1996 nicht mehr. Die Marke „lebt“ jedoch. Hersteller und Vertreiber der AEG-Haushaltsgeräte ist der schwedische Electrolux-Konzern.

Ein anderes in der Praxis häufig anzutreffendes Beispiel ist die Fremdproduktion von Markenartikeln. In diesem Fall werden Markenprodukte von anderen Unternehmen im Auftrag des Markenunternehmens produziert.

Markenherkunft

In dem ersten Teil dieses Abschnitts möchten wir Ihre Meinung in Bezug auf die **Herkunft von Marken** erfassen (siehe AEG-Beispiel). Es geht also darum, wer hinter einer Marke steht (wer also die Rechte an der Marke hält). Bitte geben sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
H.1: Ich weiß, wer hinter den Marken steht, die ich kaufe.					
H.2: Es ist für mich wichtig zu wissen, wer hinter den Marken steht, die ich kaufe.					
H.3: In meiner Kaufentscheidung berücksichtige ich die Information, wer hinter einer Marke steht.					
H.4: Ich suche aktiv nach Informationen, um zu erfahren, wer hinter den Marken steht, die ich kaufe.					

Markenproduktherstellung

In dem zweiten Teil dieses Abschnitts möchten wir Ihre Meinung in Bezug auf die **Herstellung von Markenprodukten** erfassen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
H.5: Ich weiß, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt, die ich kaufe.					
H.6: Es ist für mich wichtig zu wissen, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt, die ich kaufe.					
H.7: In meiner Kaufentscheidung berücksichtige ich die Information, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt.					
H.8: Ich suche aktiv nach Informationen, um zu erfahren, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt, die ich kaufe.					

Abschnitt 6: Markenlizenzen

Ein in der Markenartikelindustrie häufig verwendetes Konzept ist die **Lizenzierung von Marken**. In dem ab jetzt folgenden Teil des Fragebogens geht es um dieses Konzept.

Die Produkte sind den meisten von uns bekannt, das dahinter stehende Konzept bleibt aber häufig im Verborgenen. Wir möchten nun versuchen, für den Rest des Fragebogens ein gleiches Verständnis für die Markenlizenzierung zu schaffen.

Daher möchten wir Sie nun bitten, den folgenden Text **sorgfältig zu lesen**.

Markenlizenzierung:
Bei einer Markenlizenzierung räumt der Inhaber einer Marke (Lizenzgeber) einem anderen Unternehmen (Lizenznehmer) das Recht ein, die etablierte Marke für dessen eigene Produkte zu benutzen.

Der Lizenznehmer übernimmt typischerweise die Entwicklung, die Produktion, die Vermarktung und den Vertrieb der Produkte. Im Gegenzug für das Recht, dass er für diese Produkte die Marke des Markeninhabers benutzen darf, verpflichtet er sich, eine Lizenzgebühr zu zahlen und bestimmte vertragliche Vorgaben einzuhalten.

Der Inhaber der Marke (Lizenzgeber) verkauft daher typischerweise nur den Markennamen und bekommt dafür eine Lizenzgebühr.

Beispiel: Sonnenbrillen der Marke Joop:
Das Unternehmen Joop verkauft einem unabhängigen Sonnenbrillenhersteller das Recht, für dessen Sonnenbrillen die Marke Joop zu verwenden. Die Entwicklung, die Herstellung und der Vertrieb der Sonnenbrillen liegen beim Sonnenbrillenhersteller. Die Sonnenbrille wird als Joop-Produkt vom Kunden wahrgenommen, obwohl Joop lediglich die Markenrechte an den Sonnenbrillenhersteller verkauft hat.

Für den weiteren Fragebogen werden zusätzlich die folgenden zwei Begriffe erklärt:

Lizenzmarken:
Marken, die neben der eigenen Verwendung vom Lizenzgeber auch im Rahmen einer Markenlizenzierung verwendet werden

Markenlizenzprodukte:
Produkte, die auf dem Markt unter dem Namen des Markeninhabers angeboten werden, aber in Wirklichkeit von dem Lizenznehmer entwickelt, produziert, vermarktet und vertrieben werden

Falls Sie weitere Fragen zum Verständnis der Begriffe haben, möchten wir Sie an dieser Stelle bitten, unbedingt bei der Person nachzufragen, die Ihnen diesen Fragebogen vorgelegt hat.

In dem folgenden Abschnitt möchten wir nun ihre Meinung in Bezug auf Markenlizenzen erfragen. Bitte beachten Sie, dass die Antwortmöglichkeiten und -arten je nach Fragestellung unterschiedlich sein können.

L.1 Haben Sie jemals von dem oben beschriebenen Konzept der Markenlizenzierung gehört?

Ja ☐ ⟶ **bitte fahren Sie mit den nächsten Aussagen fort**
Nein ☐ ⟶ **bitte die nächsten drei Aussagen auslassen**

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
L.2: Ich habe mich mit dem Konzept bereits beschäftigt.					
L.3: Ich weiß, ob eine Marke, die ich kaufe, auch im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wird.					
L.4: Ich weiß, ob ein Produkt, das ich kaufe, ein Markenlizenzprodukt ist.					

Wie oben dargestellt, gibt es **Lizenzmarken**. Dies sind Marken, die neben der eigenen Verwendung durch den Markeninhaber (Lizenzgeber) auch im Rahmen einer Markenlizenzierung von einem oder mehreren anderen Unternehmen verwendet werden.

Im Vergleich hierzu gibt es **nicht lizenzierte Marken**. Diese Marken werden ausschließlich vom Markeninhaber verwendet und nicht an andere Unternehmen lizenziert.

Im Folgenden geht es um den Vergleich von **Lizenzmarken** zu **nicht lizenzierten Marken**. Hierzu werden 11 Aussagen getroffen. Bitte kreuzen Sie für jede Aussage das Feld an, das die Aussage Ihrer Meinung nach am besten vervollständigt.

L.5	unbekannter	etwas unbekannter	genauso bekannt	etwas bekannter	bekannter
Ich bin der Meinung, dass eine Lizenzmarke mir **...** ist wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.6	weniger gut passt	etwas weniger gut passt	genauso gut passt	etwas besser passt	besser passt
Ich bin der Ansicht, dass eine Lizenzmarke zu mir **...** wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.7	weniger unverwechselbar	etwas weniger unverwechselbar	genauso unverwechselbar	etwas unverwechselbarer	unverwechselbarer
Ich nehme eine Lizenzmarke **…** wahr wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.8	unsympathischer	etwas unsympathischer	genauso sympathisch	etwas sympathischer	sympathischer
Eine Lizenzmarke ist mir im Vergleich zu einer nicht lizenzierten Marke **…**					

L.9	weniger vertrauenswürdig	etwas weniger vertrauenswürdig	genauso vertrauenswürdig	etwas vertrauenswürdiger	vertrauenswürdiger
Ich bin der Meinung, dass eine Lizenzmarke **…** ist wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.10	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Ich kann mir **…** vorstellen, eine Lizenzmarke zu kaufen wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.11	weniger	etwas weniger	genauso viel	etwas mehr	mehr
Für ein Produkt einer Lizenzmarke bin ich bereit **…** zu zahlen wie für ein Produkt einer nicht lizenzierten Marke.					

L.12	weniger nachdrücklich	etwas weniger nachdrücklich	genauso nachdrücklich	etwas nachdrücklicher	nachdrücklicher
Produkte einer Lizenzmarke würde ich im Vergleich zu Produkten einer nicht lizenzierten Marke **…** weiterempfehlen.					

L.13	weniger treu	etwas weniger treu	genauso treu	etwas treuer	treuer
Einer Lizenzmarke bin ich im Vergleich zu einer nicht lizenzierten Marke**…..**					

Wie oben dargestellt, gibt es **Markenlizenzprodukte**. Das sind Produkte, die auf dem Markt unter dem Namen des Markeninhabers angeboten werden, aber in Wirklichkeit von dem Lizenznehmer entwickelt, produziert, vermarktet und vertrieben werden.

Im Vergleich hierzu gibt es **Inhabermarkenprodukte**. Hinter diesen Produkten steht ausschließlich der Inhaber der Marke selbst und keine Lizenznehmer.

Im Folgenden geht es um den Vergleich von **Markenlizenzprodukten** zu **Inhabermarkenprodukten**. Hierzu werden 6 Aussagen getroffen. Bitte kreuzen Sie für jede Aussage das Feld an, das die Aussage Ihrer Meinung nach am besten vervollständigt.

L.14	weniger anspre-chend	etwas weniger anspre-chend	genauso anspre-chend	etwas anspre-chender	anspre-chender
Ein Markenlizenzprodukt nehme ich in Bezug auf das Design **...** wahr wie ein Inhabermarkenprodukt.					

L.15	weniger	etwas weniger	genauso	etwas mehr	mehr
Einem Markenlizenzprodukt vertraue ich in Bezug auf die Produktleistungen **...** wie einem Inhabermarkenprodukt.					

L.16	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Meiner Meinung nach ist ein Markenlizenzprodukt in Bezug auf die Produktqualität **...** wie ein Inhabermarkenprodukt.					

L.17	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Der Service, der im Zusammenhang mit einem Markenlizenzprodukt angeboten wird, ist meiner Ansicht nach **...** wie bei einem Inhabermarkenprodukt.					

L.18	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Bei einem Markenlizenzprodukt kommt für mich die Stärke der Marke **...** zur Geltung wie bei einem Inhabermarkenprodukt.					

L.19	weniger	etwas weniger	genauso viel	etwas mehr	mehr
Für ein Markenlizenzprodukt bin ich bereit **...** zu zahlen, wie für ein Inhabermarkenprodukt.					

RM. Wussten Sie, dass es sich bei den Marken, die Sie im Abschnitt 3 bewertet haben, um typische **Lizenzmarken** handelt, also um Marken, die auch bei der Markenlizenzierung eingesetzt werden? (Bitte beantworten Sie die Frage für jede der 4 Marken.)

RM.1	Esprit	Ja □	Nein □
RM.2	Granini	Ja □	Nein □
RM.3	Polaroid	Ja □	Nein □
RM.4	Puma	Ja □	Nein □

RP. Wussten Sie, dass es sich bei den Produkten, die Sie im Abschnitt 4 bewertet haben, um **Markenlizenzprodukte** handelt? (Bitte beantworten Sie die Frage für jedes der 4 Produkte.)

RP.1	Esprit-Uhr	Ja □	Nein □
RP.2	Fruchtbonbons von Granini	Ja □	Nein □
RP.3	Digitalkamera von Polaroid	Ja □	Nein □
RP.4	Laufschuh von Puma	Ja □	Nein □

Abschnitt 7: Fragen zu Ihrer Person

PER.1 Bitte tragen Sie Ihr Geschlecht ein.

männlich ☐
weiblich ☐

PER.2 Bitte tragen Sie Ihr Alter ein.

_____ Jahre

PER.3 Welcher ist ihr höchster Bildungsabschluss?

Volksschule/Hauptschule ☐
Realschule ☐
Abitur ☐
Studium ☐
Anderer Abschluss: _____ ☐
Noch kein Abschluss ☐
Keine Antwort ☐

PER.4 Welche Tätigkeit üben Sie aus?

Angestellter	☐	In Ausbildung: Schüler	☐
Arbeiter	☐	In Ausbildung: Student	☐
Beamter	☐	In Ausbildung: Lehrling	☐
Selbständig/Freier Beruf	☐	In Umschulung	☐
Hausfrau/-mann	☐	Vorübergehend arbeitslos	☐
Rentner/Pensionär	☐	keine Antwort	☐

PER.5 Wie hoch ist das monatliche Nettoeinkommen Ihres gesamten Haushaltes?

Unter 500 Euro	☐	2500 bis unter 3000 Euro	☐
500 bis unter 1000 Euro	☐	3000 bis unter 3500 Euro	☐
1000 bis unter 1500 Euro	☐	3500 bis unter 4000 Euro	☐
1500 bis unter 2000 Euro	☐	4000 Euro und mehr	☐
2000 bis unter 2500 Euro	☐	keine Antwort	☐

PER.6 Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

_____ Personen

PER.7 Wie viele sind davon unter 18 Jahren?

_____ Personen

Vielen Dank, dass Sie sich für uns Zeit genommen haben!

Anhang B:

Fragebogenversion „MS“ (Originalversion)

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Management von Marken nimmt für Unternehmen eine stets größer werdende Bedeutung ein. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich der Lehrstuhl Marketing II der Universität Hannover in einem seiner Schwerpunkte mit diesem Themenkomplex. Dabei wollen wir für diesen Bereich effiziente Marketingkonzepte unter anderem in Bezug auf das Konsumentenverhalten entwickeln.

Diesem Zweck dient auch der Ihnen vorliegende Fragebogen. Sie als Kunde sind dabei von entscheidender Bedeutung. Wir sind daher an Ihrer Meinung interessiert und möchten Sie bitten, den Fragebogen sowie alle begleitenden Informationen vollständig durchzulesen und die untenstehenden Fragen spontan und **in der vorgegebenen Reihenfolge** zu beantworten. Ihre Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig und alle Daten werden dabei anonym und vertraulich behandelt.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt ca. 15 Minuten in Anspruch.

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Unterstützung!

Erläuterungen zum Fragebogen

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile nur eine zutreffende Antwort an und beantworten Sie die Fragen **in der vorgegebenen Reihenfolge,** ohne vor- bzw. zurückzublättern. Benutzen Sie gegebenenfalls die Leerzeilen, um die Fragen schriftlich zu erläutern bzw. weitere für Sie wichtige Bemerkungen zu notieren.

Abschnitt 1: Bekanntheit der abgefragten Marken

In dem Fragebogen möchten wir gerne Ihre Meinung in Bezug auf bestimmte Marken und deren Produkte abfragen. Daher ist es wichtig, dass Ihnen diese Marken überhaupt bekannt sind.

Bitte kreuzen Sie im Folgenden an, ob sie die angegebenen Marken kennen.

B.1: Die Marke Esprit ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □
B.2: Die Marke Granini ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □
B.3: Die Marke Polaroid ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □
B.4: Die Marke Puma ist mir bekannt.	**Ja** □	**Nein** □

Bitte fahren Sie mit der Beantwortung des Fragebogens nur dann fort, wenn Ihnen mindestens 2 Marken bekannt sind.

Abschnitt 2: Ihre Meinung zu Marken und Markenprodukten

Marken und Markenprodukte (Produkte bekannter Hersteller) begegnen und begleiten uns im täglichen Leben. Ihre wirkliche Bedeutung erhalten sie jedoch erst durch Sie, den Kunden. In diesem Abschnitt möchten wir daher Ihre Meinung in Bezug auf Markenprodukte abfragen. Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an, inwieweit sie den Aussagen zustimmen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
M.1: Ich kann die führenden und gängigen Marken in jedem Fall von den No-Name Marken (sehr unbekannte Marken) unterscheiden.					
M.2: Ich achte beim Kauf gezielt darauf, ob es sich um Markenprodukte, oder um No-Name Produkte handelt.					
M.3: Ich bevorzuge Markenprodukte gegenüber No-Name Produkten.					
M.4: Ich kaufe eher Markenprodukte als No-Name Produkte.					
M.5: Ich bin bereit, für ein Markenprodukt mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
M.6: Wenn ich eine Marke finde, die mir gefällt, bleibe ich meist dabei.					

Mit Markenprodukten und Marken verbindet der Kunde bestimmte Eigenschaften bzw. Vorteile. Im Folgenden haben wir Thesen über diese Eigenschaften aufgestellt.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
M.7: Bei Markenprodukten weiß ich, wer hinter dem Produkt steht.					
M.8: In für mich neuen Kaufsituationen (z.B. neue Produktbereiche oder im Ausland) helfen mir bekannte Marken, mich besser zurechtfinden.					
M.9: Markenprodukte sind nahezu überall erhältlich.					
M.10: Bei Markenprodukten kann ich stets auf Qualität und Leistung vertrauen.					
M.11: Markenprodukte bieten ein gutes Preis-Leistungsverhältnis.					
M.12: Markenprodukte kann ich ohne Bedenken weiterempfehlen.					
M.13: Marken sind unverwechselbar.					
M.14: Die Marken, die ich verwende und trage, zeigen anderen, wer ich bin.					
M.15: Die Marken, die ich kaufe, sind mir sehr sympathisch.					
M.16: Mit den Marken, die ich kaufe, kann ich mich identifizieren.					

Abschnitt 3: Markenherkunft und Markenproduktherstellung

Die Markenprodukte die wir im täglichen Leben kaufen und verwenden, werden nicht in allen Fällen von den Unternehmen hergestellt und vertrieben, die auf dem ersten Blick zu erwarten sind.

Als Beispiel sind Produkte von AEG zu nennen. Den Konzern gibt es seit 1996 nicht mehr. Die Marke „lebt“ jedoch. Hersteller und Vertreiber der AEG-Haushaltsgeräte ist der schwedische Electrolux-Konzern.

Ein anderes in der Praxis häufig anzutreffendes Beispiel ist die Fremdproduktion von Markenartikeln. In diesem Fall werden Markenprodukte von anderen Unternehmen im Auftrag des Markenunternehmens produziert.

Markenherkunft

In dem ersten Teil dieses Abschnitts möchten wir Ihre Meinung in Bezug auf die **Herkunft von Marken** erfassen (siehe AEG-Beispiel). Es geht also darum, wer hinter einer Marke steht (wer also die Rechte an der Marke hält). Bitte geben sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
H.1: Ich weiß, wer hinter den Marken steht, die ich kaufe.					
H.2: Es ist für mich wichtig zu wissen, wer hinter den Marken steht, die ich kaufe.					
H.3: In meiner Kaufentscheidung berücksichtige ich die Information, wer hinter einer Marke steht.					
H.4: Ich suche aktiv nach Informationen, um zu erfahren, wer hinter den Marken steht, die ich kaufe.					

Markenproduktherstellung

In dem zweiten Teil dieses Abschnitts möchten wir Ihre Meinung in Bezug auf die **Herstellung von Markenprodukten** erfassen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
H.5: Ich weiß, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt, die ich kaufe.					
H.6: Es ist für mich wichtig zu wissen, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt, die ich kaufe.					
H.7: In meiner Kaufentscheidung berücksichtige ich die Information, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt.					
H.8: Ich suche aktiv nach Informationen, um zu erfahren, welches Unternehmen die Markenprodukte herstellt, die ich kaufe.					

Abschnitt 4: Markenlizenzen

Ein in der Markenartikelindustrie häufig verwendetes Konzept ist die **Lizenzierung von Marken**. In dem ab jetzt folgenden Teil des Fragebogens geht es um dieses Konzept.

Die Produkte sind den meisten von uns bekannt, das dahinter stehende Konzept bleibt aber häufig im Verborgenen. Wir möchten nun versuchen, für den Rest des Fragebogens ein gleiches Verständnis für die Markenlizenzierung zu schaffen.

Daher möchten wir Sie nun bitten, den folgenden Text **sorgfältig zu lesen**.

Markenlizenzierung:
Bei einer Markenlizenzierung räumt der Inhaber einer Marke (Lizenzgeber) einem anderen Unternehmen (Lizenznehmer) das Recht ein, die etablierte Marke für dessen eigene Produkte zu benutzen.

Der Lizenznehmer übernimmt typischerweise die Entwicklung, die Produktion, die Vermarktung und den Vertrieb der Produkte. Im Gegenzug für das Recht, dass er für diese Produkte die Marke des Markeninhabers benutzen darf, verpflichtet er sich, eine Lizenzgebühr zu zahlen und bestimmte vertragliche Vorgaben einzuhalten.

Der Inhaber der Marke (Lizenzgeber) verkauft daher typischerweise nur den Markennamen und bekommt dafür eine Lizenzgebühr.

Beispiel: Sonnenbrillen der Marke Joop:
Das Unternehmen Joop verkauft einem unabhängigen Sonnenbrillenhersteller das Recht, für dessen Sonnenbrillen die Marke Joop zu verwenden. Die Entwicklung, die Herstellung und der Vertrieb der Sonnenbrillen liegen beim Sonnenbrillenhersteller. Die Sonnenbrille wird als Joop-Produkt vom Kunden wahrgenommen, obwohl Joop lediglich die Markenrechte an den Sonnenbrillenhersteller verkauft hat.

Für den weiteren Fragebogen werden zusätzlich die folgenden zwei Begriffe erklärt:

Lizenzmarken:
Marken, die neben der eigenen Verwendung vom Lizenzgeber auch im Rahmen einer Markenlizenzierung verwendet werden

Markenlizenzprodukte:
Produkte, die auf dem Markt unter dem Namen des Markeninhabers angeboten werden, aber in Wirklichkeit von dem Lizenznehmer entwickelt, produziert, vermarktet und vertrieben werden

Falls Sie weitere Fragen zum Verständnis der Begriffe haben, möchten wir Sie an dieser Stelle bitten, unbedingt bei der Person nachzufragen, die Ihnen diesen Fragebogen vorgelegt hat.

In dem folgenden Abschnitt möchten wir nun ihre Meinung in Bezug auf Markenlizenzen erfragen. Bitte beachten Sie, dass die Antwortmöglichkeiten und -arten je nach Fragestellung unterschiedlich sein können.

L.1 Haben Sie jemals von dem oben beschriebenen Konzept der Markenlizenzierung gehört?

Ja ☐ ⟶ **bitte fahren Sie mit den nächsten Aussagen fort**
Nein ☐ ⟶ **bitte die nächsten drei Aussagen auslassen**

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
L.2: Ich habe mich mit dem Konzept bereits beschäftigt.					
L.3: Ich weiß, ob eine Marke, die ich kaufe, auch im Rahmen von Markenlizenzierungen eingesetzt wird.					
L.4: Ich weiß, ob ein Produkt, das ich kaufe, ein Markenlizenzprodukt ist.					

Wie oben dargestellt, gibt es **Lizenzmarken**. Dies sind Marken, die neben der eigenen Verwendung durch den Markeninhaber (Lizenzgeber) auch im Rahmen einer Markenlizenzierung von einem oder mehreren anderen Unternehmen verwendet werden.

Im Vergleich hierzu gibt es **nicht lizenzierte Marken**. Diese Marken werden ausschließlich vom Markeninhaber verwendet und nicht an andere Unternehmen lizenziert.

Im Folgenden geht es um den Vergleich von **Lizenzmarken** zu **nicht lizenzierten Marken**. Hierzu werden 11 Aussagen getroffen. Bitte kreuzen Sie für jede Aussage das Feld an, das die Aussage Ihrer Meinung nach am besten vervollständigt.

L.5	unbekannter	etwas unbekannter	genauso bekannt	etwas bekannter	bekannter
Ich bin der Meinung, dass eine Lizenzmarke mir **...** ist wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.6	weniger gut passt	etwas weniger gut passt	genauso gut passt	etwas besser passt	besser passt
Ich bin der Ansicht, dass eine Lizenzmarke zu mir **...** wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.7	weniger unverwechselbar	etwas weniger unverwechselbar	genauso unverwechselbar	etwas unverwechselbarer	unverwechselbarer
Ich nehme eine Lizenzmarke **…** wahr wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.8	unsympathischer	etwas unsympathischer	genauso sympathisch	etwas sympathischer	sympathischer
Eine Lizenzmarke ist mir im Vergleich zu einer nicht lizenzierten Marke **…**					

L.9	weniger vertrauenswürdig	etwas weniger vertrauenswürdig	genauso vertrauenswürdig	etwas vertrauenswürdiger	vertrauenswürdiger
Ich bin der Meinung, dass eine Lizenzmarke **…** ist wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.10	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Ich kann mir **…** vorstellen, eine Lizenzmarke zu kaufen wie eine nicht lizenzierte Marke.					

L.11	weniger	etwas weniger	genauso viel	etwas mehr	mehr
Für ein Produkt einer Lizenzmarke bin ich bereit **…** zu zahlen wie für ein Produkt einer nicht lizenzierten Marke.					

L.12	weniger nachdrücklich	etwas weniger nachdrücklich	genauso nachdrücklich	etwas nachdrücklicher	nachdrücklicher
Produkte einer Lizenzmarke würde ich im Vergleich zu Produkten einer nicht lizenzierten Marke **…** weiterempfehlen.					

L.13	weniger treu	etwas weniger treu	genauso treu	etwas treuer	treuer
Einer Lizenzmarke bin ich im Vergleich zu einer nicht lizenzierten Marke**…..**					

Wie oben dargestellt, gibt es **Markenlizenzprodukte**. Das sind Produkte, die auf dem Markt unter dem Namen des Markeninhabers angeboten werden, aber in Wirklichkeit von dem Lizenznehmer entwickelt, produziert, vermarktet und vertrieben werden.

Im Vergleich hierzu gibt es **Inhabermarkenprodukte**. Hinter diesen Produkten steht ausschließlich der Inhaber der Marke selbst und keine Lizenznehmer.

Im Folgenden geht es um den Vergleich von **Markenlizenzprodukten** zu **Inhabermarkenprodukten**. Hierzu werden 6 Aussagen getroffen. Bitte kreuzen Sie für jede Aussage das Feld an, das die Aussage Ihrer Meinung nach am besten vervollständigt.

L.14	weniger anspre-chend	etwas weniger anspre-chend	genauso anspre-chend	etwas anspre-chender	anspre-chender
Ein Markenlizenzprodukt nehme ich in Bezug auf das Design **...** wahr wie ein Inhabermarkenprodukt.					

L.15	weniger	etwas weniger	genauso	etwas mehr	mehr
Einem Markenlizenzprodukt vertraue ich in Bezug auf die Produktleistungen **...** wie einem Inhabermarkenprodukt.					

L.16	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Meiner Meinung nach ist ein Markenlizenzprodukt in Bezug auf die Produktqualität **...** wie ein Inhabermarkenprodukt.					

L.17	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Der Service, der im Zusammenhang mit einem Markenlizenzprodukt angeboten wird, ist meiner Ansicht nach **...** wie bei einem Inhabermarkenprodukt.					

L.18	schlechter	etwas schlechter	genauso gut	etwas besser	besser
Bei einem Markenlizenzprodukt kommt für mich die Stärke der Marke **...** zur Geltung wie bei einem Inhabermarkenprodukt.					

L.19	weniger	etwas weniger	genauso viel	etwas mehr	mehr
Für ein Markenlizenzprodukt bin ich bereit **...** zu zahlen, wie für ein Inhabermarkenprodukt.					

Die Person, die Ihnen diesen Fragebogen vorgelegt hat, wird Ihnen nun eine Extrainformation aushändigen.

Für den Erfolg der Befragung ist es von großer Bedeutung, dass Sie sich nun ausreichend Zeit zum Lesen bzw. Betrachten der Information nehmen.

Haben Sie die Extrainformation erhalten?

Ja □ Nein □

Abschnitt 5: Fragen zum Markenwert

Die Vorteilhaftigkeit einer Marke lässt sich durch verschiedene Gesichtspunkte messen. Dabei ist jeweils die Meinung des Kunden von entscheidender Bedeutung. In diesem Abschnitt möchten wir Sie daher bitten, uns Ihre spontane Einschätzung in Bezug auf 4 Marken verschiedener Branchen mitzuteilen.

Wie Ihnen gerade in der Extrainformation erläutert wurde, handelt es sich bei diesen 4 Marken um **Lizenzmarken**.

Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie wussten, dass es sich um eine Lizenzmarke handelt und kreuzen danach in jeder Zeile an, inwieweit sie den Aussagen zustimmen.

Marke 1: Esprit

ESPRIT

RM.1 Wussten Sie, dass **Esprit** eine **Lizenzmarke** ist, also eine Marke, die auch bei der Markenlizenzierung eingesetzt wird?

Ja □ Nein □

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W1.1: Die Marke Esprit ist mir sehr gut bekannt.					
W1.2: Die Marke Esprit passt voll und ganz zu mir.					
W1.3: Die Marke Esprit ist für mich absolut unverwechselbar.					
W1.4: Die Marke Esprit ist mir sehr sympathisch.					
W1.5: Der Marke Esprit vertraue ich voll und ganz.					
W1.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Esprit zu kaufen.					
W1.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Esprit mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W1.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Esprit an Freunde weiterzuempfehlen.					
W1.9: Ich bin der Marke Esprit treu.					

Marke 2: Granini

RM.2 Wussten Sie, dass **Granini** eine **Lizenzmarke** ist, also eine Marke, die auch bei der Markenlizenzierung eingesetzt wird?

Ja □ Nein □

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W2.1: Die Marke Granini ist mir sehr gut bekannt.					
W2.2: Die Marke Granini passt voll und ganz zu mir.					
W2.3: Die Marke Granini ist für mich absolut unverwechselbar.					
W2.4: Die Marke Granini ist mir sehr sympathisch.					
W2.5: Der Marke Granini vertraue ich voll und ganz.					
W2.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Granini zu kaufen.					
W2.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Granini mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W2.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Granini an Freunde weiterzuempfehlen.					
W2.9: Ich bin der Marke Granini treu.					

Marke 3: Polaroid

RM.3 Wussten Sie, dass **Polaroid** eine **Lizenzmarke** ist, also eine Marke, die auch bei der Markenlizenzierung eingesetzt wird?

Ja ☐ Nein ☐

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W3.1: Die Marke Polaroid ist mir sehr gut bekannt.					
W3.2: Die Marke Polaroid passt voll und ganz zu mir.					
W3.3: Die Marke Polaroid ist für mich absolut unverwechselbar.					
W3.4: Die Marke Polaroid ist mir sehr sympathisch.					
W3.5: Der Marke Polaroid vertraue ich voll und ganz.					
W3.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Polaroid zu kaufen.					
W3.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Polaroid mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W3.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Polaroid an Freunde weiterzuempfehlen.					
W3.9: Ich bin der Marke Polaroid treu.					

Marke 4: Puma

RM.4 Wussten Sie, dass **Puma** eine **Lizenzmarke** ist, also eine Marke, die auch bei der Markenlizenzierung eingesetzt wird?

Ja □ Nein □

Markendimensionen

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
W4.1: Die Marke Puma ist mir sehr gut bekannt.					
W4.2: Die Marke Puma passt voll und ganz zu mir.					
W4.3: Die Marke Puma ist für mich absolut unverwechselbar.					
W4.4: Die Marke Puma ist mir sehr sympathisch.					
W4.5: Der Marke Puma vertraue ich voll und ganz.					
W4.6: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Puma zu kaufen.					
W4.7: Ich bin bereit, für ein Produkt der Marke Puma mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.					
W4.8: Ich kann mir gut vorstellen, Produkte der Marke Puma an Freunde weiterzuempfehlen.					
W4.9: Ich bin der Marke Puma treu.					

Abschnitt 6. Beurteilung von Produkten

Bei der Beurteilung von Markenprodukten gibt es neben der Marke eine Fülle von weiteren Eigenschaften, die wichtig sind.

In diesem Abschnitt möchten wir Sie bitten, Produkte zu beurteilen. Es ist dabei ausdrücklich nicht notwendig, dass Sie die entsprechenden Produkte bereits gekauft bzw. verwendet haben. Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Katalog oder ein Prospekt vor sich liegen und Sie müssen die Produkte anhand der dort angegebenen Informationen beurteilen.

Bei den Produkten, die Sie nun beurteilen sollen, handelt es sich um **Markenlizenzprodukte**. Diese waren in der Extrainformation ursprünglich als Beispiele enthalten.

Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie wussten, dass es sich um ein Markenlizenzprodukt handelt und kreuzen Sie bitte danach an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

Produkt 1: Esprit-Uhr

RP.1 Wussten Sie, dass es sich bei dieser **Esprit-Uhr** um ein **Markenlizenzprodukt** handelt?

Ja □ Nein □

ESPRIT

- Damen- und Herrenuhr: **Black Pacific**
- Preis € 55,90

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P1.1 Das Design der Uhr finde ich sehr ansprechend.					
P1.2 Ich bin der Meinung, dass die Uhr eine sehr lange Lebensdauer hat.					
P1.3 Esprit ist für mich eine sehr bekannte Marke im Uhrenbereich.					
P1.4 Das Image von Esprit im Uhrenbereich betrachte ich als sehr positiv.					
P1.5 Ich gehe davon aus, dass das Material der Uhr sehr hochwertig ist.					
P1.6 Die Uhr ist meiner Meinung nach ihr Geld wirklich wert.					
P1.7 Meiner Ansicht nach ist die Technik der Uhr (Uhrenwerk etc.) auf dem neuesten Stand.					
P1.8 Bei der Uhr kann ich mir sicher sein, dass ein sehr guter Service im Hintergrund angeboten wird.					
P1.9 Die Uhr verfügt meiner Ansicht nach über vielfältige Funktionen.					

Produkt 2: Granini Frucht-Bonbons

RP.2 Wussten Sie, dass es sich bei diesen **Fruchtbonbons von Granini** um ein **Markenlizenzprodukt** handelt?

Ja □ Nein □

granini

- Granini Multivitamin-Bonbons
- 10er-Rolle, 42 g
- Preis € 0,49

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P2.1 Die Bonbons schmecken meiner Meinung nach sehr fruchtig.					
P2.2 Durch den sehr hohen Vitamingehalt trage ich etwas zu meiner Gesundheit bei.					
P2.3 Ich bin mir sicher, dass die Bonbons sehr wenige Kalorien haben.					
P2.4 Ich gehe davon aus, dass die Bonbons sehr angenehm zu lutschen und zu kauen sind.					
P2.5 Ich finde die Verpackung (Größe und Aussehen) sehr ansprechend.					
P2.6 Die Bonbons sind meiner Meinung nach ihr Geld wirklich wert.					
P2.7 Granini ist für mich eine sehr bekannte Marke im Frucht-Bonbonbereich.					
P2.8 Das Image von Granini im Frucht-Bonbonbereich betrachte ich als sehr positiv.					

Produkt 3: Digitalkamera von Polaroid

RP.3 Wussten Sie, dass es sich bei **dieser Digitalkamera von Polaroid** um ein **Markenlizenzprodukt** handelt?

Ja ☐ Nein ☐

Polaroid

Preis € 159,00

Polaroid PDC3150

Kompakt-Digitalkamera mit 3-fach digitalem Zoom, Auflösung 2.048x1.536 Pixel (3.3 Megapixel), USB-Schnittstelle, Selbstauslöser, LC-Display, optischer Sucher, Videofunktion, Speichermedium: SD Card, Gewicht: 212 g, Maße: 108x63x36 mm

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P3.1 Ich bin der Ansicht, dass die Bildqualität der Kamera sehr gut ist.					
P3.2 Ich gehe davon aus, dass das Bearbeiten der Bilder am Computer sehr gut funktioniert (Bildtransfer und Software).					
P3.3 Der Blitz der Kamera ist meiner Meinung nach sehr stark.					
P3.4 Die Handhabung und Bedienung der Kamera stelle ich mir äußerst einfach vor.					
P3.5 Die Betriebsdauer ist meiner Ansicht nach sehr lang.					
P3.6 Die Speicherleistung ist nach meinem Empfinden sehr umfangreich.					
P3.7 Ich bin der Meinung, dass es sich hier um eine sehr vielseitige Kamera handelt.					
P3.8 Bei der Kamera kann ich mir sicher sein, dass ein sehr guter Service im Hintergrund angeboten wird.					
P3.9 Das Design der Kamera finde ich sehr ansprechend.					
P3.10 Die Kamera ist meiner Meinung nach ihr Geld wirklich wert.					
P3.11 Polaroid ist für mich eine sehr bekannte Marke im Digitalkamerabereich.					
P3.12 Das Image von Polaroid im Digitalkamerabereich betrachte ich als sehr positiv.					

Produkt 4: Laufschuhe von Puma

RP.4 Wussten Sie, dass es sich bei **diesen Laufschuhen von Puma** um ein **Markenlizenzprodukt** handelt?

Ja □ Nein □

Damen- und Herrenschuh:
Complete Prevail II

Trainings- und Wettkampfschuh mit gebogenen Leisten. Zusätzliche Vorfuß- (IdCell) und Fersendämpfung (iCell). Mittelfußunterstützung für mehr Stabilität und Bewegungskontrolle (ArchTec). Geeignet für den Durschnittsläufer.

Farbe: Weiss/Grau/Gelb

Preis € 100,00

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme eher nicht zu	bin unentschieden	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
P4.1 Ich bin der Ansicht, dass der Schuh eine sehr hohe Qualität aufweist (Verarbeitung und Haltbarkeit).					
P4.2 Ich bin der Meinung, dass das Laufen mit dem Schuh einen sehr hohen Komfort bietet (Bequemlichkeit, Passform).					
P4.3 Das Design des Schuhs finde ich sehr ansprechend.					
P4.4 Der Schuh ist meiner Meinung nach sein Geld wirklich wert.					
P4.5 Puma ist für mich eine sehr bekannte Marke im Laufschuhbereich.					
P4.6 Das Image von Puma im Laufschuhbereich betrachte ich als sehr positiv.					
P4.7 Ich bin der Ansicht, dass der Schuh auf den verschiedensten Untergründen einsetzbar ist.					
P4.8 Der Schuh ist außerordentlich pflegeleicht.					
P4.9 Bei dem Schuh vertraue ich darauf, dass auf die neueste Technologie zurückgegriffen wird.					
P4.10 Bei dem Schuh kann ich mir sicher sein, dass ein sehr guter Service im Hintergrund angeboten wird.					
P4.11 Ich bin der Meinung, dass der Schuh durch seine Dämpfung und Druckverteilung sehr gut meine Gesundheit beim Laufen schützt.					

Abschnitt 7: Fragen zu Ihrer Person

PER.1 Bitte tragen Sie Ihr Geschlecht ein.

männlich ☐
weiblich ☐

PER.2 Bitte tragen Sie Ihr Alter ein.

_____ Jahre

PER.3 Welcher ist ihr höchster Bildungsabschluss?

Volksschule/Hauptschule ☐
Realschule ☐
Abitur ☐
Studium ☐
Anderer Abschluss: _____ ☐
Noch kein Abschluss ☐
Keine Antwort ☐

PER.4 Welche Tätigkeit üben Sie aus?

Angestellter	☐	In Ausbildung: Schüler	☐
Arbeiter	☐	In Ausbildung: Student	☐
Beamter	☐	In Ausbildung: Lehrling	☐
Selbständig/Freier Beruf	☐	In Umschulung	☐
Hausfrau/-mann	☐	Vorübergehend arbeitslos	☐
Rentner/Pensionär	☐	keine Antwort	☐

PER.5 Wie hoch ist das monatliche Nettoeinkommen Ihres gesamten Haushaltes?

Unter 500 Euro	☐	2500 bis unter 3000 Euro	☐
500 bis unter 1000 Euro	☐	3000 bis unter 3500 Euro	☐
1000 bis unter 1500 Euro	☐	3500 bis unter 4000 Euro	☐
1500 bis unter 2000 Euro	☐	4000 Euro und mehr	☐
2000 bis unter 2500 Euro	☐	keine Antwort	☐

PER.6 Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

_____ Personen

PER.7 Wie viele sind davon unter 18 Jahren?

_____ Personen

Vielen Dank, dass Sie sich für uns Zeit genommen haben!