

CORINNA BASLER

INTERNATIONALE
MARKEN- & PRODUKT-
POSITIONIERUNG IM
**HIGH-END-
LUXUSSEGMENT**

EINE EMPIRISCHE ANALYSE DER

HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

AM BEISPIEL DER MARKE MAYBACH
(DAIMLER AG)

Internationale Marken- und Produktpositionierung im High-End-Luxussegment

**Eine empirische Analyse der High Net Worth Individuals
am Beispiel der Marke Maybach (Daimler AG)**

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors
der wirtschaftlichen Staatswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

des Fachbereichs Rechts- und

Wirtschaftswissenschaften

der

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

vorgelegt von

Dipl.-Kff. Corinna Basler

für den

Lehrstuhl für BWL und Marketing,

Univ.-Prof. Dr. Frank Huber,

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2010

Zugl.: Mainz, Univ., Diss., 2010

978-3-86955-520-1

Erstberichterstatter: Prof. Dr. Frank Huber (Johannes Gutenberg-Universität Mainz)

Datum der Berichterstattung: 01.08.2010

Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Andreas Herrmann (Universität St. Gallen)

Datum der Berichterstattung: 14.08.2010

Tag der mündlichen Prüfung: 30.09.2010

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2010

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, 2010

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-520-1

Meinen Eltern,
Großeltern
und
der verstorbenen
Ingeborg Stäub,
die ich sehr vermisse.

Geleitwort

Das vorliegende Werk ist eine umfassende wissenschaftliche Untersuchung im High-End-Luxussegment. Als ich Corinna Basler als Doktorandin für die Daimler AG gewinnen konnte, war es meine Motivation, für die Marke Maybach eine global gültige Analyse über die Kunden im Luxussegment und Einblicke in ihre „Markenseele“ zu gewinnen und daraus Erfolgsfaktoren für das Management abzuleiten. Die Käufer von Luxusmarken und ihr Kaufverhalten sind der Schlüssel für ein erfolgreiches Markenmanagement. Diese Bedeutung muss insbesondere von der Unternehmensführung hochpreisiger Produkte in allen Facetten verinnerlicht und berücksichtigt werden.

Die Herausforderung bestand darin, zu ermitteln, in wie weit sich High Net Worth Individuals überhaupt für ein persönliches und intensives Interview bereit erklären. Bisher existierten keine vergleichbaren internen oder externen Analysen. Mit dieser Untersuchung ist es Corinna Basler erfolgreich gelungen, knapp 250 Maybach- und Nicht-Maybach Kunden aus dem Luxussegment über ihre „Markenseele“ zu befragen. Ich selbst hatte in meiner damaligen Funktion als Verantwortlicher für Vertrieb und Marketing der Marke Maybach intensiven Kundenkontakt und war mir deshalb dieser Herausforderung sehr bewusst. Eine wichtige Besonderheit bestand in dem cross-kulturellen Anspruch der Arbeit: Eine internationale Marke muss die Ansprüche von ihren potenziellen und aktuellen Kunden aus *deren* Sichtweise kennen. Daher wurden High Net Worth Individuals in Asien, Europa, USA und im Mittleren Osten befragt. Ich persönlich habe großen Wert darauf gelegt, dass die Durchführung der Befragung der Philosophie einer Luxusmarke gerecht wird und somit die Interviews nur persönlich im direkten „Vier-Augen“-Gespräch stattfinden. Nur so konnten ehrliche Aussagen gewonnen werden. Dies ist ihr umfassend und mit außergewöhnlich hohem Engagement gelungen.

Corinna Basler hat mit ihrem Zugang zum exklusiven Maybach-Kunden-Netzwerk der Daimler AG mein Vertrauen bestätigt und mit ihrer Analyse ein komplexes Messinstrumentarium erstellt. Sie hat die Marken- und Produktpositionierung im Wettbewerbsvergleich umfassend und detailliert evaluiert. Die Durchführung der Untersuchung hat viel Einfühlungsvermögen, Geduld und Empathie für das internationale High-End-Segment und seine Besonderheiten verlangt.

Mit dieser Arbeit ist ein hochwertiges strategisches Marken-Evaluations-Tool entstanden, das über die Marke Maybach hinaus allgemein gültige Aussagen über die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Luxusmarke ermöglicht. Ich hoffe, dass möglichst viele (Luxus-) Markenunternehmen den Stellenwert und die Möglichkeiten einer Bewertung und strategischen Neu-Positionierung erkennen, die sich mit dieser Methodik und Vorgehensweise eröffnen lassen. Ich wünsche Ihnen mit diesem Buch interessante Stunden!

*Leon Hustinx, ehem. Director Sales and Marketing der Marke Maybach,
Mercedes-Benz SLR McLaren & Exclusive Products, Daimler AG*

Vorwort

Diese Arbeit wurde 2010 vom Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz als Dissertation angenommen.

Die Durchführung und Realisierung der Arbeit basiert auf meiner Tätigkeit als Doktorandin bei der Daimler AG. In Abstimmung mit meinem Doktorvater Prof. Dr. Frank Huber und dem damaligen Verantwortlichen der Marke Maybach war es mir möglich, eine internationale Erhebung über das Kaufverhalten von Vermögenden unterschiedlicher Kulturen quantitativ und qualitativ durchzuführen. Aus den gewonnenen Daten wurden nach der Hypothesenprüfung strategische Marken- und Produktempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet.

Mein besonderer und ausdrücklicher Dank zur Ermöglichung dieser Dissertation gilt meinem ehemaligen Chef und Betreuer Herrn Leon Hustinx bei der Daimler AG. Ohne seine professionelle und mentale Unterstützung sowie sein entgegengebrachtes Vertrauen und Engagement wäre die Umsetzung des Projekts in diesem internationalen Umfang undenkbar gewesen. Zudem danke ich der Marke Maybach und der Daimler AG, die mir mit ihren Ressourcen den Zugang zu ihrer Kundenklientel, den Probanden der Dissertation, gewährleisteten und damit den Kern der Arbeit ermöglicht haben.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Frank Huber für die Betreuung der Dissertation als Doktorvater sowie für seine kritischen und konstruktiven Verbesserungsvorschläge. Weiterhin bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Andreas Herrmann von der Universität St. Gallen für die zügige Erstellung des Zweitgutachtens.

Mein Dank sei auch jenen Personen gewidmet, die mir wichtige Anregungen, Unterstützung und Entschlossenheit zur Aufnahme meiner Gedanken gaben und meinen Lebensweg entscheidend bereicherten:

Zunächst gilt mein persönlicher Dank Prof. Dr. Charles Mathews in den USA, wo ich einen Teil der Arbeit angefertigt habe. Thank you for believing in me and becoming such a great friend and supporter.

Dann danke ich meinem Mentor Dr. Wolfram Schmitt, der mich während der Dissertation motiviert und mir mit wichtigen Gesprächen zur Seite gestanden hat – ein klassischer Dank sei zudem seinem Korrekturlesen gebolten.

Ich bedanke mich bei Mehmet Oeylue, der mein Projekt von Beginn an begleitet hat. Wir haben das Projekt in vielen Stunden diskutiert.

Darüber hinaus möchte ich einige Menschen danken, die mir bei der Daimler AG die entscheidenden Kontakte vor Beginn der Dissertation ermöglicht haben: Stefan Röhrig, Dr. Harry Niemann und Stephan Bornert. Boris Helms hat mir die erste Inspiration für die Doktorarbeit gegeben. Zudem geht ein außerordentlicher Dank an Prof. Dr. Tomás Bayón von der German Graduate School of Management & Law in Heilbronn.

Abschließend darf ich erwähnen, dass ohne die zahlreichen Interviews mit den Personen aus den unterschiedlichen Ländern diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Sie haben mir in den Dialogen ihre Aufmerksamkeit, Ehrlichkeit und Zeit entgegengebracht. Aber sie haben mir in unseren Gesprächen teilweise auch Ihre Ansichten und Einblicke über ihr Leben mitgeteilt. Dadurch war diese Arbeit für mich mehr als ein akademischer Meilenstein, sondern ein nachhaltig prägender Lebensabschnitt.

MIT FREUNDLICHER
UNTERSTÜTZUNG DER
MARKE

MAYBACH



EINE MARKE DER DAIMLER AG.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XV

1. Relevanz strategischer Erfolgsfaktoren im High-End-Luxuslimousinensegment	1
2. Grundlegende Anmerkungen zur Markenpersönlichkeit als Instrument des Markenmanagements.....	12
2.1. Definition der Markenpersönlichkeit	12
2.2. Bedeutung der Markenpersönlichkeit für das Markenmanagement.....	15
2.3. Bedeutung der Markenpersönlichkeit für den Markenverwender.....	19
2.4. Messung der Markenpersönlichkeit	22
2.5. Einsatz des Markenpersönlichkeitsinventars von Aaker im internationalen Kontext..	30
2.6. Fazit und konzeptionelle Vorüberlegungen zum Untersuchungsansatz.....	35
3. Grundlegende Anmerkungen zu den Begriffen Luxusmarken und utilitaristische Erfolgsfaktoren.....	38
3.1. Luxusmarken als strategische Option.....	38
3.1.1. Einige Ausführungen zum Begriff Luxus	38
3.1.2. Klassifizierung und Charakteristika von Luxusmarken	40
3.2. Zu den utilitaristischen Erfolgsfaktoren von Luxuslimousinenmarken	47
4. Bezugsrahmen der Hypothesengenerierung und Konzeptionalisierung strategischer Einflussfaktoren des Kaufverhaltens im Luxuslimousinensegment	49
4.1. Herleitung der Untersuchungshypothesen.....	49
4.1.1. Untersuchungshypothesen zu den ‚hedonistischen‘ Erfolgsfaktoren der Markenpersönlichkeit (A)	50
4.1.2. Untersuchungshypothesen der ‚utilitaristischen‘ Erfolgsfaktoren (B)	52
4.2. Operationalisierung der Einflussfaktoren auf das Markenwahlverhalten im High-End-Luxuslimousinensegment	66
4.2.1. Operationalisierung der Markenpersönlichkeit und Zielgröße	66
4.2.2. Operationalisierung der utilitaristischen Einflussfaktoren.....	69

5. Empirische Studie zu den Erfolgsfaktoren im High-End-Luxuslimousinensegment am Beispiel der Marke Maybach.....	79
5.1. Design der empirischen Untersuchung im High-End-Segment	79
5.1.1. Konzeptstruktur und Besonderheiten	79
5.1.2. Erhebungsgesamtheit und Stichprobenauswahlverfahren.....	81
5.1.3. Datenerhebung und Informationsgewinnung im High-End-Segment.....	82
5.1.4. Ablauf der empirischen Studie	85
5.2. Selektion des statistischen Verfahrens	86
5.2.1. PLS-Methodik als Kausalanalyse der Auswertung.....	86
5.2.2. Modellbewertung, Validität und Modellvergleiche	90
5.3. Deskriptive Ergebnisse der Untersuchung	94
5.3.1. Aggregierte demographische und nutzungsorientierte Daten	94
5.3.2. Globale Automobilmarkenpräferenz und Wettbewerber	96
5.3.3. Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit im cross-kulturellen Vergleich	104
5.4. Ergebnisse der Hypothesenprüfung und Interpretation der ‚ <i>utilitaristischen</i> ‘ Erfolgsfaktoren des Kaufverhaltens (B).....	117
5.4.1. Der europäische Markt	118
5.4.2. Der US-amerikanische Markt.....	129
5.4.3. Der arabische Markt	142
5.4.4. Der asiatische Markt.....	156
5.4.5. Modellvergleich und Zusammenfassung der globalen Hypothesenprüfungen	169
5.5. Entwicklung strategischer Handlungsoptionen anhand kulturspezifischer ‚ <i>utilitaristischer</i> ‘ Erfolgsfaktoren (B)	178
5.6. Ergebnisse der Hypothesenprüfung und Interpretation der ‚ <i>hedonistischen</i> ‘ Erfolgsfaktoren des Kaufverhaltens (A).....	193
5.6.1. Der europäische Markt	193
5.6.2. Der US-amerikanische Markt.....	199
5.6.3. Der arabische Markt	204
5.6.4. Der asiatische Markt.....	210
5.6.5. Modellvergleich und Zusammenfassung der globalen Hypothesenprüfungen	216
6. Implikation für Forschung und Wissenschaft.....	223
Anhang.....	235
Literaturverzeichnis.....	247

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategisches Produktportfolio der Marken Rolls Royce und Bentley 2

Abbildung 2: Markenportfolio Mercedes Car Group der Daimler AG..... 3

Abbildung 3: Grundstruktur – Systematisierung der Forschungsfragen und Zielsetzung 8

Abbildung 4: Struktur und Gang der Untersuchung 10

Abbildung 5: Struktur und Gang der empirischen Analyse 11

Abbildung 6: Image-Anzeigen der Marken Maybach und Mercedes-Benz 16

Abbildung 7: Japanische Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit 31

Abbildung 8: Spanische Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit 32

Abbildung 9: Niederländische Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit..... 33

Abbildung 10: Deutsche Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit..... 35

Abbildung 11: Klassifizierung des Luxusgütersegments..... 41

Abbildung 12: Preispositionierung des High-End-Limousinenmarktes (Auszug) 43

Abbildung 13: Wirkungszusammenhänge und Hypothesenstruktur des hedonistischen Kaufverhaltens 52

Abbildung 14: Der Zusammenhang funktionaler und seelisch-geistiger Aspekte auf der Ebene von Produktqualität und -zufriedenheit..... 56

Abbildung 15: Wirkungszusammenhänge und Hypothesenstruktur des utilitaristischen Kaufverhaltens 65

Abbildung 16: Fragebogenauszug zur Operationalisierung der Markenpersönlichkeit..... 68

Abbildung 17: Gesamtkonzeption des Strukturmodells für Kunden 77

Abbildung 18: Gesamtkonzeption des Strukturmodells für Nicht-Kunden 78

Abbildung 19: Konzeptstruktur der empirischen Untersuchung..... 80

Abbildung 20: Systematischer Ablauf der Studie in den zwei Vergleichsgruppen 84

Abbildung 21: Überblick der Befragungsplattformen der empirischen Untersuchung 86

Abbildung 22: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für USA..... 100

Abbildung 23: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für Europa 101

Abbildung 24: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für Middle East 102

Abbildung 25: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für Asien 103

Abbildung 26: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects in Europa 105

Abbildung 27: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden in Europa... 105

Abbildung 28: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects der USA . 106

Abbildung 29: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden der USA 106

Abbildung 30: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects im Middle East 107

Abbildung 31: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden im Middle East..... 107

Abbildung 32: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects in Asien .. 108

Abbildung 33: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden in Asien..... 108

Abbildung 34: Zusammenfassung deskriptiver Daten im internationalen Luxussegment ... 110

Abbildung 35: Zusammenfassung des globalen Markenpersönlichkeitsimages auf deskriptiver Datenebene 111

Abbildung 36: Europäische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects 113

Abbildung 37: Amerikanische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects..... 114

Abbildung 38: Arabische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects..... 115

Abbildung 39: Asiatische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects 116

Abbildung 40: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für europäische Prospects..... 128

Abbildung 41: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für europäische Kunden 129

Abbildung 42: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für amerikanische Prospects..... 141

Abbildung 43: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für amerikanische Kunden	142
Abbildung 44: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für arabische Prospects.....	155
Abbildung 45: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für arabische Kunden	156
Abbildung 46: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für asiatische Prospects	168
Abbildung 47: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für asiatische Kunden.....	169
Abbildung 48: Zusammenfassung der Ergebnisse des globalen ‚utilitaristischen Kaufverhaltens‘	178
Abbildung 49: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - europäische Prospects	195
Abbildung 50: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - europäische Kunden	197
Abbildung 51: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - amerikanische Prospects	200
Abbildung 52: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - amerikanische Kunden	202
Abbildung 53: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - arabische Prospects	206
Abbildung 54: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - arabische Kunden	208
Abbildung 55: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - asiatische Prospects	211
Abbildung 56: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - asiatische Kunden.....	214
Abbildung 57: Globale kaufverhaltensrelevante MPD und MPF für Nicht-Kunden.....	217
Abbildung 58: Globale kaufverhaltensrelevante MPD und MPF für Kunden.....	218
Abbildung 59: Globale Schnittmengen Prospects und Kunden	219
Abbildung 60: Der ‚Exelero‘ – Produktindividualisierung als Beispiel der ‚Excitement‘- Betonung	223
Abbildung 61: Auszug globales qualitatives Produktfeedback als Ideenpool	225
Abbildung 62: Fazit - Empfehlungen zur internationalen Luxusmarkenstrategie	228
Abbildung 63: Gewünschte Markentrennung - Wahrnehmung von Prospects.....	229
Abbildung 64: Implikationen für kulturspezifisch-kommunikative Formatvorgaben im Luxussegment.....	231

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Markenpersönlichkeit, Definitions- und Interpretationsansätze	13
Tabelle 2: Dimensionen der Brand Relationship Quality und mögliche Operationalisierungen.....	22
Tabelle 3: Forschungsstand zur Entwicklung der MPD und globale Transferansätze.....	26
Tabelle 4: Einteilung der selektierten Marken	27
Tabelle 5: Aufschlüsselung der Big Five nach Aaker	29
Tabelle 6: Zusammenfassung verwendeter Indikatoren zur Konstruktooperationalisierung für Kunden.....	73
Tabelle 7: Zusammenfassung verwendeter Indikatoren zur Konstruktooperationalisierung für Nicht-Kunden.....	76
Tabelle 8: Überblick der Herkunftsländer beteiligter Probanden der Erhebung.....	79
Tabelle 9: Bewertung von Grundtypen der Befragungsarten und Transfer	83
Tabelle 10: Globale Häufigkeitsverteilung des Status der Luxus Klientel	95
Tabelle 11: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für Europa.....	126
Tabelle 12: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für Europa	127
Tabelle 13: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für die USA	140
Tabelle 14: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für die USA	140
Tabelle 15: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für den Middle East	153
Tabelle 16: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für den Middle East.....	154
Tabelle 17: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für Asien.....	166
Tabelle 18: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für Asien.....	167
Tabelle 19: Systematik des Modellvergleichs.....	170
Tabelle 20: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des ‚utilitaristischen‘ Kaufverhaltens für Prospects.....	171
Tabelle 21: Zusammenfassung der Ergebnisse internationaler Hypothesenprüfungen für Prospects.....	173
Tabelle 22: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des ‚utilitaristischen‘ Kaufverhaltens für Kunden	174
Tabelle 23: Zusammenfassung der Ergebnisse internationaler Hypothesenprüfungen für Kunden	176
Tabelle 24: Handlungsoptionen Europa und USA ¹⁸⁴	
Tabelle 25: Handlungsoptionen Middle East	189
Tabelle 26: Handlungsoptionen Asien	192
Tabelle 27: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - europäische Prospects.....	194
Tabelle 28: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - europäische Kunden	196
Tabelle 29: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - amerikanische Prospects.....	199
Tabelle 30: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - amerikanische Kunden	201
Tabelle 31: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - arabische Prospects.....	205
Tabelle 32: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - arabische Kunden	207
Tabelle 33: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - asiatische Prospects	210

Tabelle 34: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - asiatische Kunden.....	212
Tabelle 35: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des hedonistischen Kaufverhaltens für Prospects	220
Tabelle 36: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des hedonistischen Kaufverhaltens für Kunden.....	221
Tabelle 37: Globale Bereitschaft für Charity und Cross-Selling	230

Abkürzungsverzeichnis

A	Asien
Abb.	Abbildung
ACSI	American Customer Satisfaction Index
am.	amerikanisch
B	Bentley
bearb.	bearbeitete(r)
bodenst.	Bodenständig
bspw.	beispielsweise
BPS	Brand Personality Scale
BMW	Bayerische Motorenwerke AG
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DAG	Daimler AG
DC	DaimlerChrysler AG
d.h.	das heisst
dt.	deutsch
E	Europa
engl.	englisch
erweit.	erweiterte
et al.	et alii (lat.: und andere)
F	Faktor
FFM	Fünf-Faktoren-Modell
gefühlv.	gefühlvoll
frz.	französisch
H	Hypothese
H.E.	High-End
HED	hedonistisch (bzgl. Operationalisierung)
hedonist.	hedonistisch(e)
Hg.	Herausgeber
HNWI	High Net Worth Individual(s)
IAA	Internationale Automobilausstellung
IHZ	Index Händlerzufriedenheit
int.	international
IPIP	International Personality Item Pool
i.R.	im Rahmen
i.S.	im Sinne
i.w.S	im weiteren Sinne
K	Kunde(n)
Kap.	Kapitel
km/h	Kilometer pro Stunde
l	Liter
lat.	lateinisch
LISREL	Linear Structural Relationship
m	Meter
MCG	Mercedes Car Group
ME	Middle East
menschl.	menschlich
m.H.	mit Hilfe

mind.	mindestens
Mio.	Millionen
MP	Markenpersönlichkeit(en)
MPD	Markenpersönlichkeitsdimension(en)
MPF	Markenpersönlichkeitsfacette(n)
MPI	Markenpersönlichkeitsinventar
Mrd.	Milliarden
MV	Modellvergleich
MwSt	Mehrwertsteuer
n.b.	nicht bezeichnet
n.e.	nicht ermittelt
NEO-FFI	NEO-FIVE-Factor-Inventory
NEO-PI-R	Revised NEO Personality Inventory
n.s.	nicht signifikant
o.g.	oben genannt(e)
opt.	optional
o.ä.	oder ähnlich
o.V.	ohne Verfasser
Pkw	Personenkraftwagen
PLM	Personal Liaison Manager
PLS	Partial Least Squares
Pot.	Potentials bzw. Prospects
PR	Public Relations
RISC	Research Institute on Social Changes
RR	Rolls Royce
s.	siehe
S.	Seite
sog.	sogenannt
Tab.	Tabelle
t-Wert	Signifikanzwert
temp.	temperamentvoll
t.w.	teilweise
u.	und
u.a.	unter anderem
US(A)	Vereinigte Staaten (von Amerika)
USP	Unique Selling Proposition
UT	utilitaristisch (bzgl. Operationalierung)
utilitar.	utilitaristisch(e)
überarb.	überarbeitete
v.a.	vor allem
veröffent.	veröffentlicht
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
vollst.	vollständige (r)
vs.	versus
VW	Volkswagen AG
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen
zzgl.	zuzüglich
€	Euro
\$	Dollar (US)

1. Relevanz strategischer Erfolgsfaktoren im High-End-Luxuslimousinensegment

„The human being is a wanting animal and rarely reaches a state of complete satisfaction except for a short time. As one desire is satisfied, another pops to take its place. When this is satisfied, still another comes into the foreground and so on. It is a characteristic of human beings throughout their whole lives that they practically always desiring something.“¹

Trotz der in zahlreichen Ländern des Globus vorherrschenden Mentalität der Jagd auf Rabatte, lassen sich nicht alle Individuen in ihrem Konsumverhalten von der Sparwut leiten. Im Gegenteil: Bei immer mehr Nachfragern hat die "Freude am Luxus" in den letzten Jahren stark zugenommen. Dieser Trend zur Lust am Luxuskonsum geht im Wesentlichen einher mit einer immensen Zunahme des Wohlstands in ausgewählten Teilen der Bevölkerung. So stieg beispielsweise im Jahr 2004 das Vermögen der **„High Net Worth Individuals“** (HNWI)² auf 30,8 Trillionen US-Dollar an. Dies bedeutet ein **Wachstum** von **8,2%** gegenüber dem Vorjahr.³ Für 2009 wird das Vermögen dieser Personengruppe auf 42,2 Trillionen US-Dollar geschätzt. Die Zunahme des ‚motivationalen Wollens‘ in Kombination mit dem ‚materiellen Können‘ potenzieller Konsumenten resultiert in einer zunehmenden Bedeutung des **High-End-Luxussegments** für die in dieser Zielgruppe tätigen Unternehmen.⁴ Insbesondere die Kfz-Hersteller richten verstärkt ihre Produktpalette auf dieses Segment aus, um auf diese Weise ihre Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu sichern. Im Jahr 1998 erwarb beispielsweise nach einem Bietergefecht mit der BMW Group der **VW-Konzern** die britische Edelmarke **„Bentley“** (sowie **„Bugatti“** und die italienische Supersportwagenmarke **„Lamborghini“**). Die Niederlage im Bieterkampf konnte BMW allerdings zwei Jahre später wieder wettmachen. Für rund 40 Millionen Pfund sicherte sich der Automobilhersteller aus Bayern die Markenrechte an **„Rolls Royce“**. Die Produktpalette der beiden Luxusmarken im Automobilbereich zeigt die Abbildung 1 im Überblick.

¹ Maslow, A. (1970), S. 7.

² ‚HNWI‘ als etablierter Terminus für Individuen, die über 1 Million US-Dollar ungebundenes Kapital verfügen.

³ Vgl. World Wealth Report 2005, S. 2.

⁴ Vgl. Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003), S. 2.

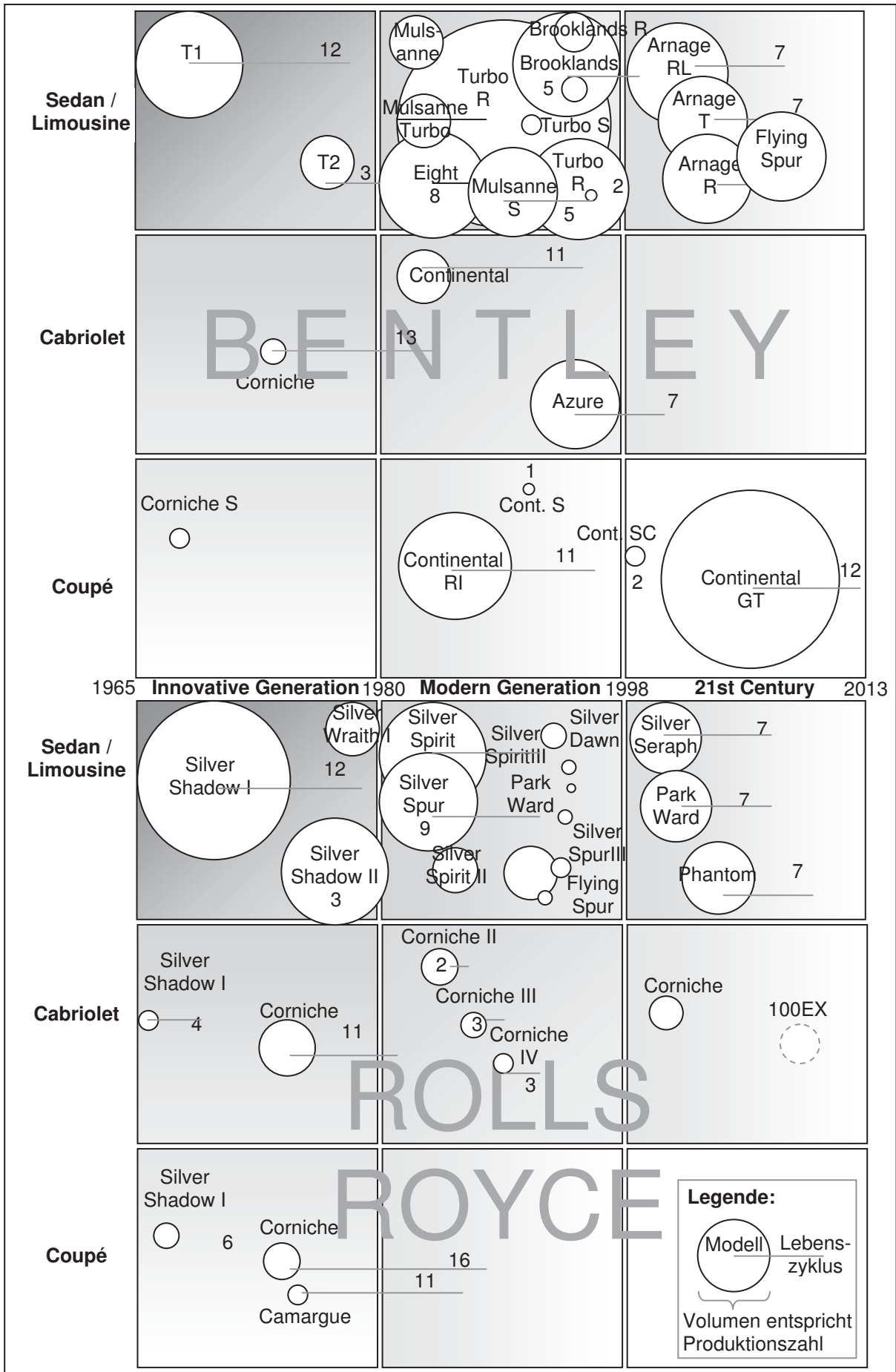


Abbildung 1: Strategisches Produktportfolio der Marken Rolls Royce und Bentley

Für eine andere Variante des Markteintritts entschied sich die DaimlerChrysler bzw. Daimler AG.⁵ Der schwäbische Automobilhersteller kaufte sich nicht ins Luxussegment ein, sondern revitalisierte zum einen nach über 60 Jahren⁶ im Jahr 2002 die deutsche Traditionsmarke ‚*Maybach*‘ als ‚*Masterpiece of German Automotive Technology*‘.⁷ Zum anderen wurde ein Jahr später der ‚*Mercedes-Benz SLR McLaren*‘ als Supersportwagen dem High-End-Segment zum Kauf angeboten (vgl. Abb. 2).⁸

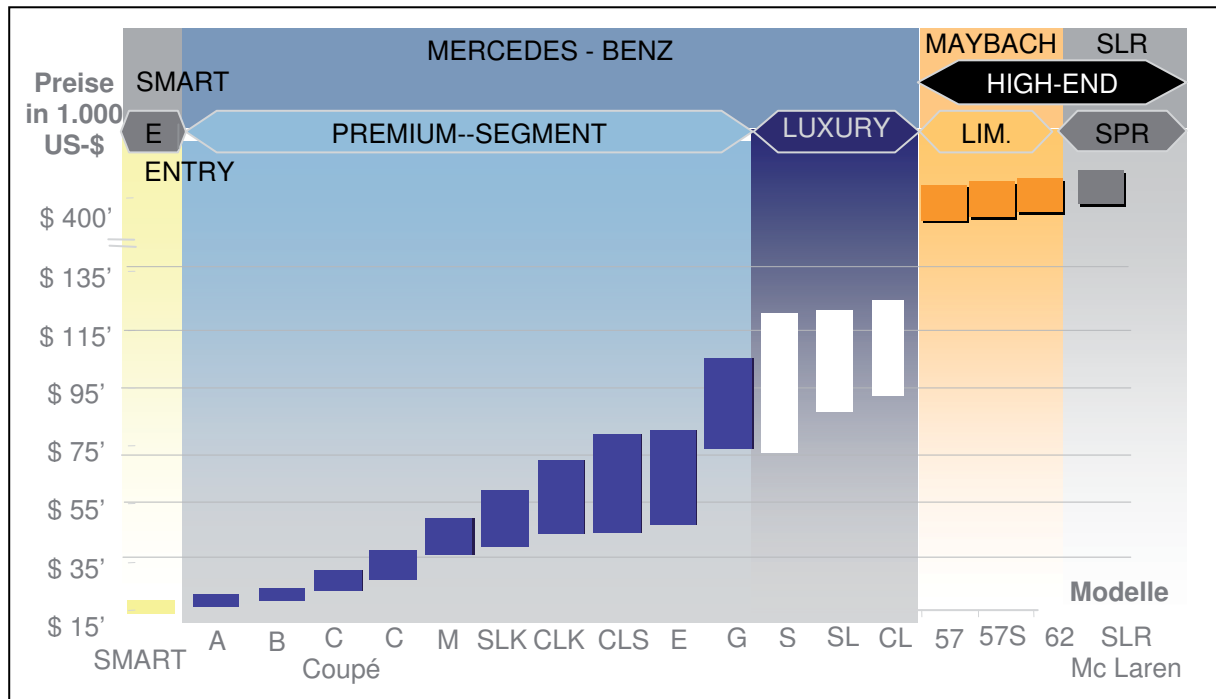


Abbildung 2: Markenportfolio Mercedes Car Group der Daimler AG

Wichtig bei den Produkten für das Luxussegment ist die herausragende Rolle der **Markenidentität**.⁹ Sie stellt im metaphorischen Sinn die Wurzel einer Marke dar, die langfristig aufgebaut, gewahrt und geschützt werden muß.¹⁰ Sämtliche charakteristischen und elementaren Merkmale einer Marke kommen in der Markenidentität zum Ausdruck.¹¹

⁵ Am 3. August 2007 erfolgte der Verkauf der Marke Chrysler aus dem Portfolio der DaimlerChrysler AG. Die Umfirmierung zur Daimler AG wurde auf der Hauptversammlung im November 2007 beschlossen.

⁶ Die erste öffentliche Produktpräsentation des ‚neuen‘ Maybachs erfolgte am 7. März 2002 auf dem 72. Genfer Automobilsalon in der Schweiz; die medienwirksame Weltpremiere fand am 2. Juli 2002 in New York statt.

⁷ Bezeichnung der ursprünglichen Markenpositionierung innerhalb der ‚Mercedes Car Group‘.

⁸ Der Absatz für die Luxus- bzw. High-End-Luxusmodelle der S-/CL-/SL-Klasse sowie für Maybach-Limousinen und SLR McLaren-Supersportwagen betrug 108.000 Pkw (im Jahr 2006).
Quelle: Geschäftsbericht DaimlerChrysler AG (2006), S. 85.

⁹ Vgl. Dahlhoff, H.P. (1994), S. 1464; dazu auch Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, S. (2003), siehe ‚Zusammenfassung‘.

¹⁰ Vgl. Aaker, D. u. Joachimsthaler, E. (2000), S. 40.

¹¹ Vgl. Esch, F.-R. (2003), S. 84.

Um einer Marke eine unverwechselbare Identität zu verleihen, bedient man sich häufig des Konzepts der Markenpersönlichkeit. Da das Konzept der Markenpersönlichkeit bis zu einem gewissen Ausmaß die tatsächliche bzw. gewünschte Persönlichkeit der Konsumenten widerspiegelt, dient die Persönlichkeit einer Marke auch zur **Positionierung von Marken** im Wahrnehmungsraum der Nachfrager. Ferner dient nach den Überlegungen von *Esch* das Konzept der Markenpersönlichkeit der Präferenzbildung im Kaufentscheidungsprozess bei (potenziellen) Kunden.¹² Weiterhin stellt der Markenforscher durch eine Ausrichtung der Handlungen im Markenwesen an diesem Konzept eine positive Beeinflussung der Häufigkeit der Produktverwendung fest. *Weis* und *Huber* konnten hingegen als Ergebnis einer empirischen Studie die Festigung der Markenloyalität (Kunden) konstatieren.¹³ Aufgrund der beschriebenen Wirkungen, die insbesondere im Luxusmarkensegment von entscheidender Bedeutung sind, fungiert eine gelungene Ver- und Entschlüsselung der Markenpersönlichkeit u.a. als zentrale Erfolgskomponente im Luxusmarkenmanagement.¹⁴

Trotz der zahlreichen Vorteile, die dieses Konzept bietet und dem entsprechenden Anklang, den es in Forschung und Praxis findet, bestehen noch **Erkenntnislücken**. Zum einen stellt sich die Frage nach der Messbarkeit von Markenpersönlichkeiten im **Luxusmarkensegment**.¹⁵ Es gibt bisher keine Erfahrungen bezüglich der Anwendung des Markenpersönlichkeitskonzeptes bei der Befragung von **High-Net-Worth Individuals**. Zum anderen liegen erst wenige Hinweise zur Anwendung dieses Ansatzes in unterschiedlichen Kulturkreisen vor.¹⁶ Insbesondere existieren noch keine **Markenpersönlichkeitsstudien** im **Middle East**. Das Wissen über den Mittleren Osten beschränkt sich auf die in der Literatur verbreitete Auffassung einer starken Heterogenität der Kulturen und einer von Aussenstehenden (insbesondere aus Westeuropa und Amerika) scheinbar kulturell-wahrgenommenen Gleichartigkeit der Länder des Mittleren Ostens.¹⁷ Ferner weisen die bisherigen Forschungsarbeiten zur interkulturellen Markenforschung folgende Defizite auf:

¹² Vgl. Esch, F.-R. (2000), S. 74.

¹³ Vgl. Weis, M. u. Huber, F. (2000), S. 159.

¹⁴ Vgl. Esch, F.-R. u. Wicke, A. (2001), S. 44f.

¹⁵ Obwohl eine Vielzahl veröffentlichter Werke über Absätze, lukrative Gewinnmargen der beteiligten Konzerne und Schätzungen zur Entwicklung des Luxusmarktes verfügbar sind, liegen Panels zur Messung des Konsumenten- bzw. Unternehmensverhaltens sowie Imagebarometer, wie sie standardmäßig in den Massensektoren der ‚Non-Food‘- und insbesondere ‚Food‘-Bereiche eingesetzt werden, im Luxussegment nicht vor. Vgl. Dubois, B. u. Duquesne, P. (1993), S. 36.

¹⁶ Die Kultur kann als Gesamtgefüge von Werten, Einstellungen, Ideen und bedeutsamen Symbole für ihre ‚Mitglieder‘ definiert werden, die menschliches Verhalten und resultierende Artefakte beeinflussen. Vgl. Kroeber, A.L. u. Parsons, T. (1985), S. 994 oder auch Bell, D. (1976).

In dieser Arbeit wird daher der Begriff ‚Kultur‘ häufig mit den definierten vier ‚Märkten‘ gleichgesetzt.

¹⁷ Vgl. Schewe, C.D. u. Hiam, A.W. (1998), S. 211.

- begrenzte Anzahl cross-kultureller Studien, die mehr als zwei Kulturen analysieren,¹⁸
- schlechte empirische Datenlage im Mittleren Osten,
- generelle Probleme von Datenerhebungen im Luxussegment (Zeit- und Kostenintensität bzw. Gewinnung valider, qualitativer/quantitativer Daten),
- keine integrierte Betrachtung der Markenbildung (utilitaristische vs. hedonistische Komponenten).¹⁹

Aus den aufgezeigten Defiziten der interkulturellen Markenforschung ergeben sich folgende Erkenntnislücken, die die Arbeit zu schließen trachtet: Erstens soll die Persönlichkeit der Marke *Maybach* in den vier Kernmärkten **Europa, USA, Middle East** und **Asien**²⁰ eine Analyse erfahren. Damit kommt das Konzept zur Markenpersönlichkeit erstmalig im Mittleren Osten zur Anwendung. Zweitens stehen bei der Studie High-Net-Worth Individuals im Mittelpunkt, die bisher zur Markierung von Automarken noch nicht um Auskunft gebeten wurden. Drittens setzen sich die Probanden aus den **Kunden** (der Marke *Maybach*) sowie der Vergleichsgruppe der **Nichtkunden** (Prospects) zusammen, um eine kritische Betrachtungsebene zu integrieren und Generalisierbarkeit zu gewährleisten. Viertens bedarf es einer zielorientierten Implementierung der als relevant ermittelten Markenpersönlichkeitseigenschaften. Diese wird in den Arbeiten zu diesem Forschungsbereich in der Regel vernachlässigt. Für eine ganzheitliche Untersuchung des Luxusmarkenphänomens sollen zudem ‚rationale‘ bzw. *utilitaristische Faktoren*²¹ (Produkt, Preis, Distribution) eine Analyse erfahren. Zwar liefert die Ermittlung relevanter Markenpersönlichkeitsdimensionen **grundsätzliche Anhaltspunkte** für den Aufbau der Marke (z.B. ‚temperamentvoll‘), gibt jedoch keine Auskunft darüber, für welche **Marketing-Mix-Maßnahmen** die Markenpersönlichkeitsdimensionen **zielgerichtet** integriert werden sollten (z.B. kundenorientierte Erlebniscluster). Um das globale Wesen der Markenpersönlichkeit zu eruieren, gilt es zunächst den Einfluss von Produkt-, Service-, Preisgrößen sowie ‚gesellschaftsabbildenden‘ Faktoren (‚utilitaristische‘ Komponenten) auf das Kaufverhalten zu ermitteln.

Die folgenden Forschungsfragen sollen im Hinblick auf eine Wahrnehmung aus Kunden- und Nicht-Kunden-Sicht jeweils für die vier Kulturen (Kernmärkte) Europa, Nordamerika, Asien

¹⁸ Vgl. Anhang 1.

¹⁹ Vgl. Paul, M. (2001), S. 277.

²⁰ Die Aufteilung des globalen ‚MCG‘-Umsatzes bestätigt die crosskulturelle Relevanz: Die USA tragen mit 10.477 Mio. Euro 21% am gesamten MCG-Umsatz; Westeuropa weist den höchsten Anteil (62%) mit 30.451 Mio. Euro auf, Japan 4% (1.996 Mio. Euro) und die verbleibenden Märkte kumulieren 6.606 Mio. Euro (13%) am Umsatz der Mercedes Car Group. Quelle: Konzernfolien – Der Daimler AG-Konzern in Zahlen, Daten und Fakten (2005).

²¹ Die utilitaristischen Faktoren werden im Arbeitsverlauf als ‚Erfolgsfaktoren B‘ deklariert.

und Middle East analysiert werden, um so die oben angesprochenen Erkenntnislücken zu schließen:

- » Globale Automobilmarkenpräferenz im High-End-Segment
[Lassen sich Synergieeffekte des Daimler AG-Markenportfolios erkennen und welche Einschätzung haben die Probanden zu den Wettbewerbsprodukten *Rolls Royce* und *Bentley*?]
- » Globale Wahrnehmung der Markenpersönlichkeitsfacetten von ausgewählten High-End-Limousinen
[Lassen sich homogene Wesenszüge über die Kulturkreise hinweg identifizieren? Entspricht die Markenwahrnehmung einem Selbstausdruck der Luxusklientel? Lassen sich Ähnlichkeiten bei den demographischen Faktoren der Luxusklientel-Probanden sowie der Marke (Alter, Geschlecht, Profession / Status) feststellen?]
- Ermittlung des Einflusses der Markenpersönlichkeitseigenschaften auf das Kaufverhalten der HNWI (Kaufabsicht bzw. Markenloyalität) in Bezug auf die Marke *Maybach*
(,hedonistische Erfolgsfaktoren' – A)
[Welche Markenpersönlichkeitsfacetten wirken unmittelbar auf die Kaufabsicht (Kunden bzw. Prospects, d.h. potenzielle Kunden) der Marke *Maybach* (Wiederkaufabsicht; Erstkaufabsicht)?]
- Ermittlung des Einflusses der relevanten Marketing-Mix-Faktoren auf das Kaufverhalten (Kaufabsicht bzw. Markenloyalität)
(,utilitaristische Erfolgsfaktoren' – B)
[Welche zusätzlichen leistungsbezogenen Erfolgsfaktoren wirken auf das Kaufverhalten?
Preis, Produkt und Service (Zufriedenheit für Kunden vs. Einstellung für Prospects) sowie Markenidentifikation und Involvement als Wirkung gesellschaftlichen Einflusses]

Um die angestrebten Ziele der Arbeit zu erreichen, wird folgendermaßen vorgegangen. Nach der Begriffsklärung der Markenpersönlichkeit (Kap. 2.1.) erfolgt die Erläuterung der Vorteile zur Markenpersönlichkeitsentschlüsselung (Kap. 2.2.) sowie die Bedeutung der Persönlichkeit von markierten Produkten für den Markenverwender (Kap. 2.3.). Die Messung und die sukzessiv entwickelten Methoden zur operativen Ermittlung der Markenpersönlichkeit (Kap. 2.4.) erfahren aufgrund des cross-kulturellen Untersuchungsanspruchs eine kulturkreisspezifische Dokumentation des aktuellen Forschungsstands zum Markenpersönlichkeitskonzept (Kap. 2.5.). Hieraus resultiert letztlich ein Fazit zur erfolgsorientierten Weiterführung der Markenpersönlichkeitsforschung mit konzeptionellen Vorüberlegungen der empirischen Untersuchung (Kap. 2.6.).

Eine Beschreibung der Besonderheiten kundenorientierter Forschung im Luxussegment erfolgt in Kap. 3.1. Es wird eine begriffliche Abgrenzung von Luxusmarken formuliert (Kap.

3.1.1.) und am Beispiel des High-End-Limousinenmarktes (*Maybach*, *Rolls Royce* und *Bentley*) mit selektiven Funktionen und Charakteristika belegt (Kap. 3.1.2.). Zur Verdeutlichung der engen Verzahnung des Markenpersönlichkeitskonstruktes unter der Prämisse einer zielorientierten Anwendung mit einem systemischen Ansatz zur Berücksichtigung der Stellhebel des Marketing-Mixes werden die selektierten utilitaristischen Determinanten (4P's) in Kap. 3.2. erläutert.

Im Hinblick auf eine Zusammenführung der inhaltlichen Grundlagen zur Prüfung der übergeordneten Forschungsfragen widmet sich das 4. Kapitel dem Bezugsrahmen der Hypothesengenerierung und Konzeptionalisierung der Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten und belegt den Erkenntnisbeitrag der Untersuchung (Kap. 4.1.). Die Hypothesen zum Einfluß der Markenpersönlichkeit auf die Markenwahl werden detailliert als ‚*hedonistische Erfolgsfaktoren*‘ (A) aufgeschlüsselt (Kap. 4.1.1.). Die Wirkungszusammenhänge und Untersuchungshypothesen der ‚*utilitaristischen Faktoren*‘ (B) werden aus der Automobilforschung hergeleitet, um ihre kulturkreisspezifische Gültigkeit auf dem High-End-Limousinenmarkt zu überprüfen (Kap. 4.1.2.). Im Anschluss (Kap. 4.2.) erfolgt die Operationalisierung der ‚hedonistischen Faktoren‘ (A) und ‚utilitaristischen Faktoren‘ (B).

Im Kapitel 5 richtet sich das Augenmerk auf die empirische Untersuchung zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren bzw. –facetten, die das Kaufverhalten am Beispiel von High-End-Limousinen (Marke *Maybach*) beeinflussen. Der Abschnitt zum Design der empirischen Studie umfasst die konzeptionelle Vorgehensweise und Struktur (Kap. 5.1.1.), das Stichprobenauswahlverfahren (Kap. 5.1.2.), die Besonderheit der Untersuchung zur Datengewinnung im Luxussegment (Kap. 5.1.3.) sowie die Erläuterung des Ablaufs der empirischen Analyse (Kap. 5.1.4.). Aufgrund des Handlings mit relativ geringen Stichprobensamples spielt die Selektion des statistischen Verfahrens eine wichtige Rolle (Kap. 5.2.). Die deskriptiven Ergebnisse der Probanden (Kap. 5.3.) werden in drei Teile untergliedert: Die Entschlüsselung der demographischen Daten von Besitzern eines *Maybachs* (Kunden) und Konkurrenzfahrern erfolgt in Kap. 5.3.1. Anschließend wird die Automobilmarkenpräferenz ermittelt: Welche Fahrzeuge (nach Marken kategorisiert) weisen die Probanden aktiv in ihrem Fuhrpark auf bzw. welche Alternativen sehen sie zur betrachteten High-End-Marke (Kap. 5.3.2.).

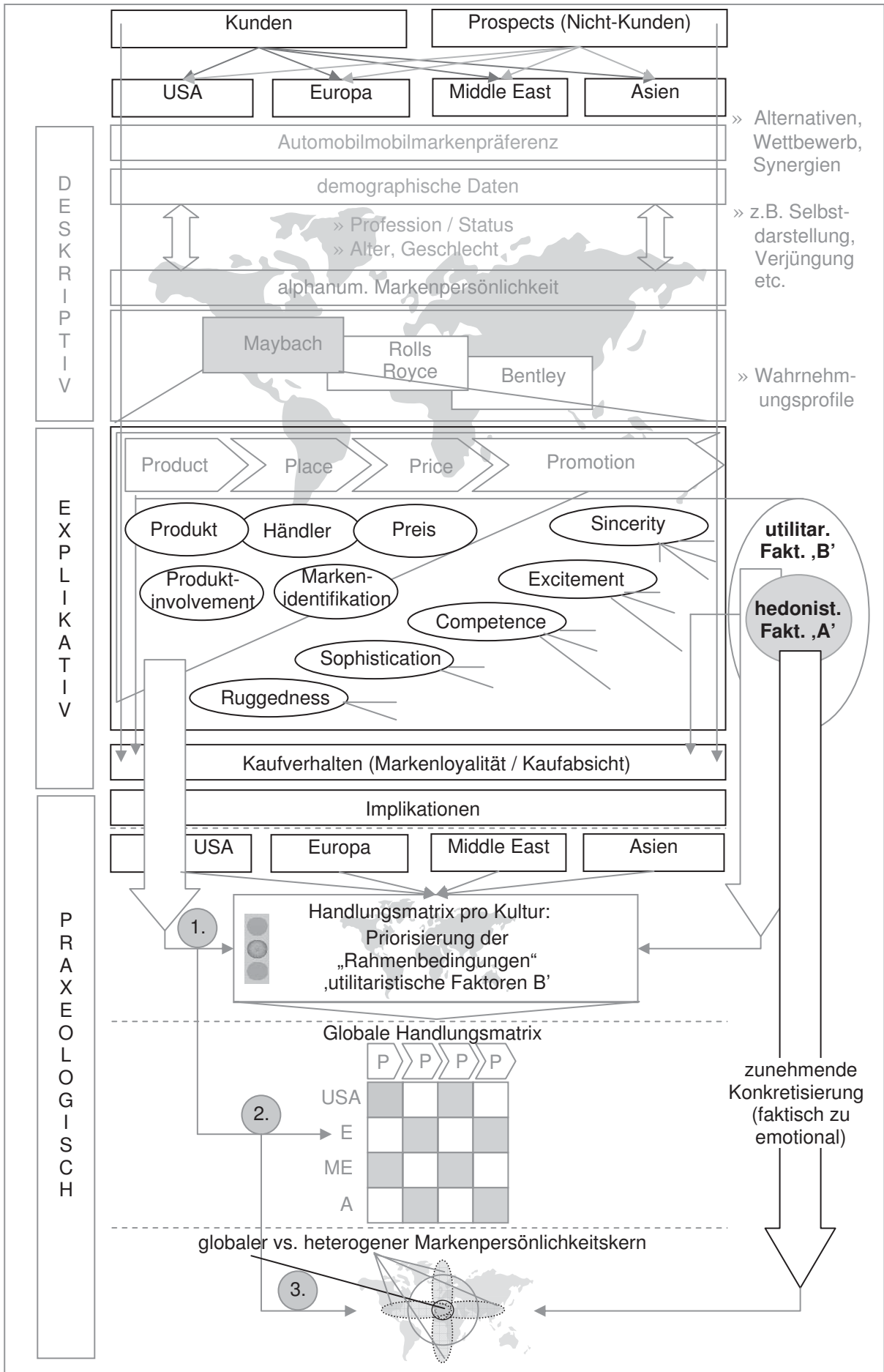


Abbildung 3: Grundstruktur – Systematisierung der Forschungsfragen und Zielsetzung

Die Wahrnehmung der globalen Markenpersönlichkeit (in deskriptiver Betrachtung) wird anhand der Beurteilung der Markenpersönlichkeitsfacetten der drei High-End-Marken (*Maybach, Rolls Royce und Bentley*) in einer kulturkreisspezifischen Betrachtung, kategorisiert nach Kunden und Nicht-Kunden (Kap. 5.3.3.), erörtert.

Die Überprüfung der Hypothesen zu den utilitaristischen Erfolgsfaktoren erfolgt in Kap. 5.4. Aufgrund der thematischen Komplexität wird eine separate Erläuterung nach den analysierten Kulturen für Kunden und Prospects vorgenommen. Die Hypothesenprüfungen dieser Faktoren werden aufgrund der interkulturellen Verflechtung einem Modellvergleich unterzogen (Kap. 5.4.5.). Die Entwicklung von Handlungsoptionen, die das kulturkreisspezifische Kaufverhalten berücksichtigen, wird anhand von vier Handlungsmatrizen durchgeführt, so dass aus den utilitaristischen Faktoren (B) eine Priorisierung resultiert (Kap. 5.5.). Diese Priorisierung dient zur Ableitung erster Handlungsempfehlungen (vgl. Abbildung 3). Anschließend erfolgt die Ermittlung der Markenpersönlichkeit für die ausgewählten Kernmärkte und deren Interpretationen, die nun erst durch das vorangegangene Aufzeigen des Marktverhaltens eine strategisch nachvollziehbare Relevanz und Bedeutung einnehmen (Kap. 5.6.). Hierbei wird die kulturspezifische Gliederung beibehalten und für europäische Kunden und Prospects (Kap. 5.6.1.), für die amerikanische (Kap. 5.6.2.), arabische (Kap. 5.6.3.) sowie die asiatische Luxus Klientel (Kap. 5.6.4.) aufgeschlüsselt und interpretiert. Nach einem interkulturellen Modellvergleich erfolgt die Zusammenfassung der globalen Hypothesenprüfungen der Luxus-Markenpersönlichkeiten in Kap. 5.6.5. Die Übersetzung der gewonnenen Erkenntnisse in bestimmte Handlungsempfehlungen interessiert im anschließenden Kapitel. Die Implikationen strategischer Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der Priorisierung münden im zweiten Teil der praktischen Ableitung in eine globale Handlungsmatrix. Die Zusammenführung der Ergebnisse unterliegt einer zunehmenden Konkretisierung der Befunde, geprägt von einer faktischen zur emotionalen Charakterisierung. Damit wird der globale bzw. kulturspezifische Markenpersönlichkeitskern für eine übergeordnete Kommunikationsformatvorlage bzw. als Bestandteil der Markenidentität dargestellt und bildet den dritten Teil der praktischen Ableitung.

Das 6. Kapitel beinhaltet das Fazit der empirischen Untersuchung für die Wissenschaft und Forschung.

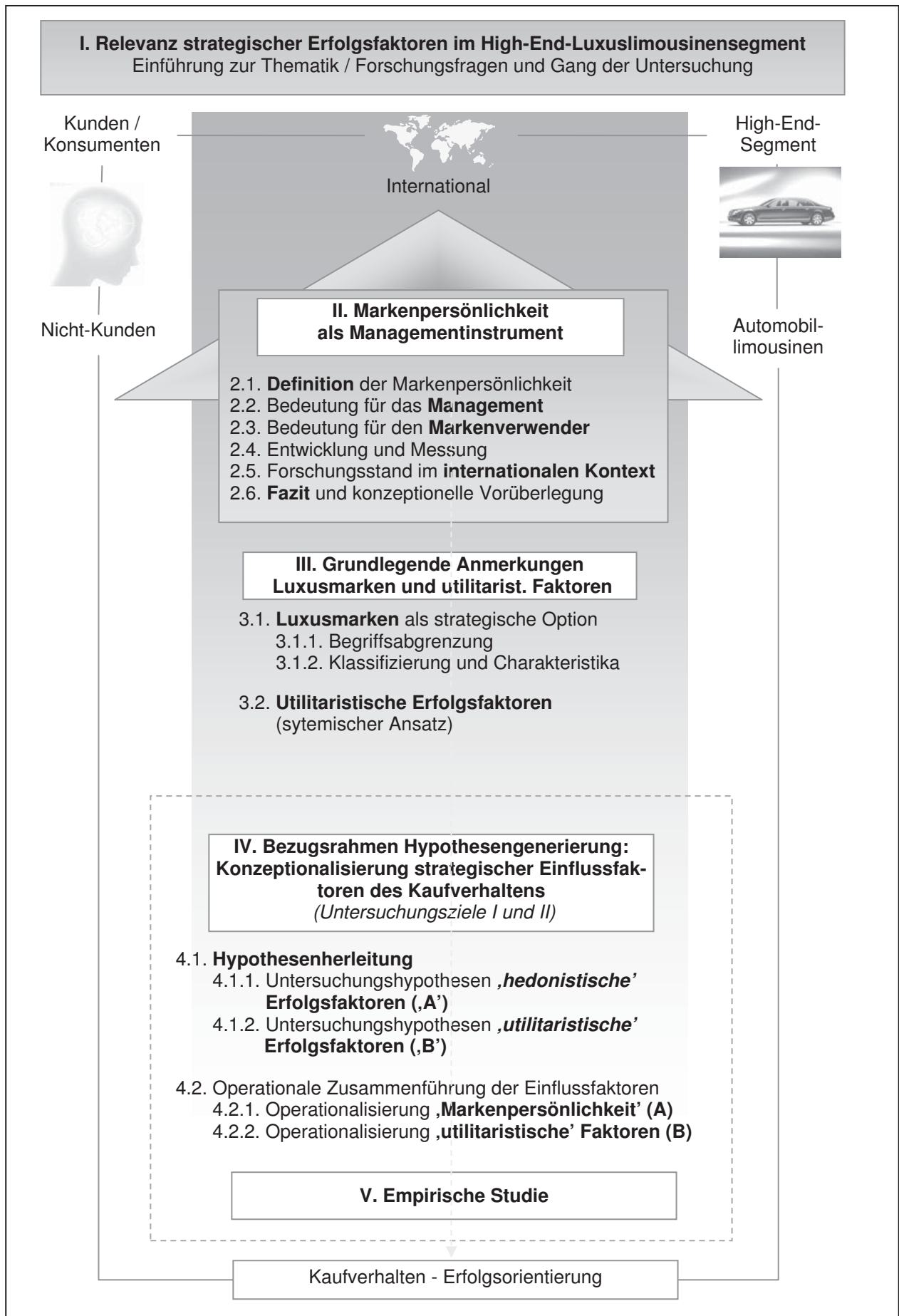


Abbildung 4: Struktur und Gang der Untersuchung

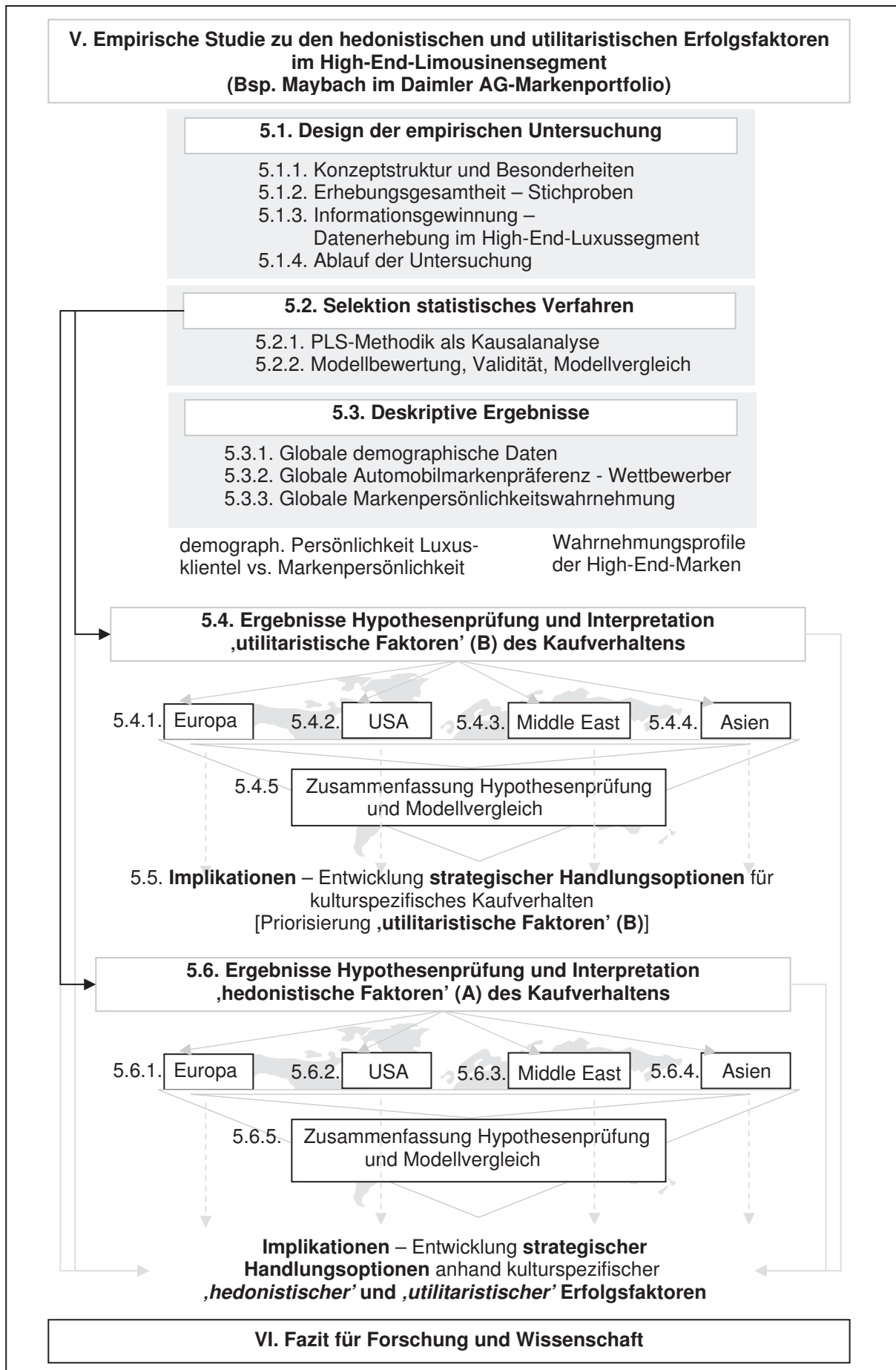


Abbildung 5: Struktur und Gang der empirischen Analyse

2. Grundlegende Anmerkungen zur Markenpersönlichkeit als Instrument des Markenmanagements

2.1. Definition der Markenpersönlichkeit

Das Konzept der Markenpersönlichkeit erfährt insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten in der Konsumentenforschung eine hohe Beachtung mit steigender Tendenz.²² Die theoretischen Forschungsströme analysieren das Markenpersönlichkeitskonstrukt unter der Prämisse, inwieweit eine Marke in der Lage ist, das menschliche Selbstkonzept zu tangieren bzw. zu offenbaren.²³ Eine zentrale Rolle bei der Erforschung der Markenpersönlichkeit spielt der elementare Beitrag zur Markenpersönlichkeitsforschung von *Aaker*. Sie definiert die **Markenpersönlichkeit** als „*The Set of Human Characteristics associated with a Brand.*“²⁴ Der Begriff der Markenpersönlichkeit, welcher demnach aus der **Summe der Charaktereigenschaften** des Konsumenten resultiert, die mit der Marke verbunden werden, findet in der Fachliteratur (vgl. Tab. 1) eine **weitgehend einheitliche Verwendung**.²⁵ Die Markenpersönlichkeit ordnet einem markierten Produkt menschliche Eigenschaften zu, es wird ‚erlebt‘ bzw. ‚beseelt‘. Die Auseinandersetzung mit dem Begriff ging mit der Entwicklung eines Messinstrumentariums einher. Es wurde versucht, die Markenwahrnehmung durch Konsumentenbewertungen zuverlässig zu erfassen und aus dem **Erkenntnisgewinn strategische Maßnahmen** zur **Optimierung** der ‚hedonistischen‘ **Markenpositionierung** abzuleiten.²⁶

Aufgrund der intensiven Verbindung zwischen Menschen und der Wahrnehmung von Marken zeichnen sich Markenpersönlichkeiten insbesondere durch einen **hohen Grad an Individualität** aus.²⁷

²² Vgl. Weis, M. u. Huber, F. (2001), S. 46.

²³ Vgl. Aaker, D. (1996), S. 150.

²⁴ Aaker, J. (1997), S. 347.

²⁵ Vgl. Mäder, R. (2005), S. 5; Herrmann, A.; Huber, F. u. Braunstein, C. (2001), S. 103ff.; Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001), S. 249ff.; Aaker, J. (1997), S. 347, Batra, R.; Lehmann, D.R. u. Singh, D. (1993), S. 84f.; Alt, M. u. Griggs, S. (1988), S. 9; Gardner, B.B. u. Levy, S.J. (1955), S. 29.

²⁶ Vgl. Aaker, D. (1996), S. 150.

²⁷ Nach Blackston, M. (1995) steht der Ausdruck Markenpersönlichkeit nicht nur für die mit einer Marke assoziierten Eigenschaften, sondern symbolisiert zusätzlich demographische Merkmale, die mit einer Marke verbunden werden können. Vgl. Blackston, M. (1995), S. 2 bzw. Aaker, J. (1997), S. 348.

Ver- öffent.	Land	Forscher	Definition und Interpretation der ‚Markenpersönlichkeit‘ und ihre Eigenschaften	Mess- ung*
1919	USA	Gilmore	erste theoretische Grundlage: Bedürfnis der Menschen zur ‚Beseelung‘ von Objekten	○
1955	USA	Gardner/Levy	„A public image, a character...that may be more important for the overall status (and sales) of the brand than many technical facts about the product.“	○
1984	USA	Plummer	“...what we want consumers to think and feel, and outtake, what consumers actually do think and feel.” “characterizational aspects of the brand” “largely symbolic” “purely the result of communications because there is rarely anything intrinsic to a brand that makes it lively, or exotic, or sophisticated.”	○
1988	Eng- land	Alt/Griggs	“successful brands have added value beyond their physical and functional ones...which give a brand person-ality”	●
1993	USA	Batra/Lehmann/ Singh	“the way in which a consumer perceives the brand on dimensions that typically capture a person’s persona-lity – extended to the domain of the brands” “created, over time, by the entire marketing mix of the brand”	●
1996	USA	Batra/Myers/Aaker	“associations within the overall brand image...which include (but are not limited to) associations with par-ticular characters, symbols, endorsers, lifestyles, and types of users”	○
1997	USA	Aaker, J.	“tends to serve a symbolic or self-expressive function”; “can be formed and influenced by any direct or in-direct contact that the consumer has with the brand”; “set of human characteristics associated with a brand”	●
1998	USA	Fournier	“can be thought of as a set of trait inferences constructed by the consumer based on repeated observation of behaviors enacted by the brand at the hand of its manager”	○
2001	USA	Aaker et al.	“defined as a set of human-like attributes associated with a particular brand”	●
2001	Deut- schland	Herrmann/Huber/ Braunstein	“umfasst die Gesamtheit aller Assoziationen, die die Marke auslöst und die sich in inneren Bildern manifestiert”	○
2001	Deut- schland	Biel	„i.w.S. Eigenschaften, die von der klassischen Psychologie definiert worden sind. Dazu gehören zum Beispiel Dominanz, aber auch Eigenschaften des Lebensstils wie Spaß oder Abenteuerlust. Zahlreiche Beweise zeigen, dass Verbraucher die Persönlichkeit von Marken so charakterisieren, als wären die Marken Menschen.“	○
2002	Deut- schland	Bauer/Mäder/Huber	„abstrakte Imagekomponenten“	○
2003	Deut- schland	Esch	“...dient zur Widerspiegelung der eigenen Persönlichkeit, sodass sich eine positive Markeneinstellung er-gibt.“ „...beinhaltet gewisse Idealvorstellungen der Konsumenten bezüglich einer von der Zielgruppe ge-wünschten Persönlichkeit, sodass diese spezifische Marke gegenüber anderen Marken präferiert wird.“	○
2003	USA	Wee/Ming	„is given...through the addition of emotional appeals and symbolic values and meanings“	○
2004	Deut- schland	Killian	zentrale Merkmale für „Wahrnehmung, Assoziation, Charakter“	○
2005	Deut- schland	Mäder	“die Menge menschlicher Charaktereigenschaften, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden.”	●

Tabelle 1: Entwicklung der Markenpersönlichkeit, Definitions- und Interpretationsansätze * ● empirische Forschungen; ○ strukturalistische Forschung

Mäder (2005) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die **Einzigartigkeit** keine notwendige Bedingung darstellt, um den Begriff Markenpersönlichkeit zu definieren. Er erklärt die Abgrenzung aufgrund des generellen Verständnisses, dass sich die Bezeichnung ‚Persönlichkeit‘ häufig nur auf markante Eigenschaften bezieht, wohingegen die menschliche Persönlichkeit ein stabiles Reaktionsmuster auf äußere Stimuli darstellt.²⁸ Insofern gelten ‚verlässliche‘ Merkmale einer Marke als Elemente der Markenpersönlichkeit, weil konkurrierende Marken die gleiche Eigenschaft aufweisen können.²⁹ Zwar kann die Nichtberücksichtigung der Einzigartigkeit als notwendige Bedingung in der Definition der Markenpersönlichkeit bestätigt werden, jedoch soll sie als wichtiges Kriterium im Segment der Luxusmarken eine hinreichende und nicht zu vernachlässigende Berücksichtigung erfahren. Die extreme Hochpreisigkeit und die nahezu gleichwertig hohe Qualität von **Luxusprodukten** erfordert unmittelbar eine **notwendige Einzigartigkeit**³⁰ der Marken, um ihrer demonstrativen Funktion gerecht zu werden.³¹ Demzufolge kann die „Basis-Definition“ der Markenpersönlichkeit mit sämtlichen menschlichen Eigenschaften, die mit einer Marke assoziiert werden, uneingeschränkte Verwendung finden. Die Relevanz einer einheitlichen und unverkennbaren Markenpersönlichkeit ergibt sich vor allem für **international agierende Marken**, wie es insbesondere **Luxusmarken** sind.

Betrachtet man die Konsum- und Warenwelt, so nehmen Automobile eine herausragende Stellung zur **nachdrücklichen ‚Vermenschlichung‘** von Gebrauchsobjekten ein, denen eine besonders **einprägsame** und **symbolische ‚Personifizierung‘** zugeschrieben wird.³² Die Marke *Mercedes-Benz* verwendet seit Jahren in ihrer Kommunikationsstrategie die Analogie von menschlichen Persönlichkeiten.³³ Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen: Zum einen die S-Klasse mit der Image-Kampagne (1998): „*Sie kann hören, sehen und fühlen. Und jetzt kann sie sich auch freuen.*“ und zum anderen die E-Klasse: „*Können diese Augen lügen*“.³⁴ Neben der bisherigen Parallelität der Produkte zu menschlichen Sinnen bedient sich die Premiumautomobilmarke auch bei der Launch-Kampagne (2005) der S-Klasse (MR 221) einer Assoziation mit einer **Persönlichkeit** (Eule), die mit ihren außergewöhnlichen Sinneseigen-

²⁸ Vgl. z.B. Kassarijan, H.H. u. Sheffet, M.J. (1991), S. 281f.

²⁹ Vgl. Mäder, R. (2005), S. 5.

³⁰ Nach Mäder, R. (2005), S. 5 werden Partnerschaften nicht (nur) eingegangen, wenn derjenige bzw. diejenige zuverlässig oder gefühlvoll ist, sondern weil der Partner gesamtheitlich als einzigartig und (in der Regel) als nicht austauschbar wahrgenommen wird.

³¹ Vgl. Lasslop, I. (2002), S. 333ff.

³² Vgl. Aaker, D. (1996), S. 142 sowie Ableitungen aus der Kongruenz von menschlicher Persönlichkeit und Markenpersönlichkeit im Automobilsegment, vgl. Weis, M. u. Huber, F. (2001), S. 161.

³³ Vgl. Huber, F.; Herrmann, A. u. Weis, M. (2001), S. 6 bzw. Mäder, R. (2005), S. 6f.

³⁴ Vgl. Mäder, R. (2005), S. 6.

schaften (Anpassung durch aktives ‚Nachtsehen‘) die neue technische Innovation ‚Night View Assist System‘ symbolisiert. Hier stehen wiederum die Wahrnehmungssinne und die gedankliche Verknüpfung von ‚lebendigen Objekten‘ zur Marke (bzw. technischen Innovationen der Marke) im Mittelpunkt.³⁵

Die Verantwortlichen der Limousinenmarke *Maybach* entschieden sich für eine Image-Anzeige (vgl. Abb. 6), die auf der einen Seite höchste Individualität und Einzigartigkeit charakterisiert (‚exceptional‘, dt.: ‚außergewöhnlich‘), eine Mischung der Markenpersönlichkeitsdimensionen „Excitement“ und „Sophistication“ verdeutlicht und auf der anderen Seite das ‚Über-Menschliche‘ bzw. ‚Unsterbliche‘ (‚The Best Way to Live Forever‘) symbolisiert.

Im Luxus- und vor allem im High-End-Luxussegment versinnbildlicht die Marke die gesellschaftliche Distanz des Konsumenten zu denen, die sich die Anschaffung der Marke nicht leisten können. Sie entspricht (teilweise) dem Ausdruck eines gewünschten Idealbildes.³⁶

2.2. Bedeutung der Markenpersönlichkeit für das Markenmanagement

Um von den Vorteilen einer starken Markenpersönlichkeit profitieren zu können, ist der Aufbau einer **konsistenten Markenidentität** (‚Selbstbild‘ oder auch ‚Selbstverständnis‘) einer Marke erforderlich.³⁷ In ihrer Wechselwirkung prägt die ‚intern‘ (vom Management) definierte Markenidentität das ‚extern‘ (von den Kunden und Interessenten) **wahrgenommene Markenimage**³⁸ und infolgedessen wiederum die **Markenpersönlichkeit**, wobei das übergeordnete Ziel eine langfristige und qualitativ-intensive *Beziehung* der Konsumenten zur Marke darstellt.³⁹

³⁵ Zur menschlichen Neigung der ‚Beseelung‘ von Gütern vgl. Gilmore, W. (1919).

³⁶ Da die Klientel im Luxussegment sich theoretisch alles Käufliche finanziell leisten kann, muss die Marke einen zusätzlichen Reiz bzw. Wunsch wecken, um an das zu appellieren, was der Konsument mit seiner Kaufkraft nicht finanziell erwerben kann: z.B. Unsterblichkeit.

³⁷ Eine begriffliche Differenzierung wird in der Marketingwissenschaft hinsichtlich der Markenidentität, die das Selbstverständnis der Marke aus Unternehmenssicht beinhaltet, und dem Markenimage vorgenommen. Das Image einer Marke bezieht sich immer auf ihre unternehmensexterne Fremdwahrnehmung. Vgl. Kapferer, J.-N. (1997), S. 90ff. bzw. Biel, A.L. (1993), S. 72 u. S. 74.

³⁸ Zur Interaktion zwischen Markenidentität und Markenimage durch einen symbolischen Kommunikationsmix vgl. Kapferer, J.-N. (1992), S. 46.

³⁹ Zur Qualität der Beziehung von Mensch und Marke vgl. Fournier, S. (1998), S. 366.

Maybach - a brand of DaimlerChrysler www.maybach-manufaktur.com

POSTAGE MAURITIUS ONE PENNY

POSTAGE MAURITIUS TWO PENCE

POSTAGE MAURITIUS ONE PENNY

THE BEST WAY TO LIVE ON FOREVER IS TO BE EXCEPTIONAL.

MAYBACH

The new S-Class with night view assist system.

Mercedes-Benz

Abbildung 6: Image-Anzeigen der Marken Maybach und Mercedes-Benz

Der in der Literatur in diesem Zusammenhang vernachlässigte Aspekt der Markenpersönlichkeit zeigt sich in der **Beziehung der Mitarbeiter** des Unternehmens selbst und demzufolge ihrer **Identifikation** mit der **Marke**.⁴⁰ Speziell im Luxussegment nehmen die ‚soft facets‘ eine Schlüsselposition ein: Insbesondere für Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen (z.B. Kundendienst), ist die Markenidentifikation von großer Wichtigkeit. Persönliche Kompetenz und eine ‚Markenzugehörigkeit‘ der Mitarbeiter sind für Kunden im Hochpreissegment, in dem überwiegend funktional ähnliche Produkte angeboten werden,⁴¹ von entscheidender Relevanz.

Die Bedeutung der Markenpersönlichkeit für das Markenmanagement hängt stark von der Produktkategorie und dem Segment ab, in dem die Marke agiert. Dabei kann der **Kommunikation** die höchste Relevanz im Rahmen des Markenmanagements mit seinen verschiedenen Instrumenten zugesprochen werden.⁴² Insbesondere die markenpersönlichkeitsadäquate Verwendung von ‚**Testimonials**‘ (z.B. Prominente, Stars bzw. VIPs, Unternehmensrepräsentanten und typische Markenverwender bzw. Markenbotschafter oder ‚Brand Ambassadors‘ etc.) gewann in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung.⁴³ Die Verwendung von Testimonials für eine gezielte Vermarktung von Produkten⁴⁴ beruht nach *Kamin* auf der ‚Match Up‘-Hypothese,⁴⁵ die von einer grundsätzlichen Ähnlichkeit der Testimonial-Persönlichkeit und der Markenpersönlichkeit ausgeht und somit das **Kaufverhalten** positiv beeinflusst.⁴⁶

Übergeordnet erhöht eine markenpersönlichkeitsorientierte SOLL-Markenpositionierung, die ein Abbild von Wünschen der Konsumenten bzw. die Persönlichkeit der Kunden selbst ausdrückt, den Markenwert.⁴⁷ Der Markenwert entscheidet über den ‚**Market Value**‘ (dt.:

⁴⁰ Vgl. Aaker, D. (1996), S. 332ff.; Aaker, J. (1997), S. 348 sowie Klein-Böltig, U. u. Maskus, M. (2003) zur Wirkung der Mitarbeiter als Determinante zur Markenpersönlichkeit.

⁴¹ Vgl. Weinberg, P. u. Diehl, S. (2001), S. 24 bzw. Becker, J. (1998), S. 212. Speziell im Hochpreissegment dient die emotionale Produktleistung zur Zufriedenheitssteigerung, sodass die Bedeutung der Mitarbeiter zunimmt, um den hohen Kundenanforderungen gerecht zu werden.

⁴² Vgl. Batra, R., Lehmann, D.R. u. Singh, D. (1993), S. 93.

⁴³ Testimonials wirken als ‚soziale Modelle‘; vgl. hierzu Mayer, H. u. Illmann, T. (2000), S. 594ff. bzw. Huber, F. u. Henkel, S. (2005).

⁴⁴ Z.B. hohe Kongruenz zwischen der dt. Fluggesellschaft *Lufthansa* und Entertainer ‚Harald Schmidt‘, Modeimperium *Boss* und Schauspieler ‚Pierce Brosnan‘ [vgl. Mäder, R. (2005), S. 167] oder Biermarke *Becks* und Schauspieler ‚Bruce Willis‘ sowie Kosmetikmarke *L'OREAL* und ‚Julia Roberts‘ [‚Brand Personality Gameboard‘ von McKinsey, vgl. Hölscher et al. (2003)]. Das Modetraditionshaus *Burberry* verlieh sogar Kate Moss ihre skandalösen Eskapaden und machte sie zum Imagerträger der Marke [vgl. Schäfer, K. (2005), S. 18].

⁴⁵ Vgl. Kamin, M.A. (1990), S. 5.

⁴⁶ Vgl. Mäder, R. (2005), S. 32f.

⁴⁷ Die Berücksichtigung der Markenpersönlichkeit neben funktionalen Merkmalen des Produktes (z.B. Preis einer Limousine, Ausstattungen, Leistung etc.) trägt wesentlich zum Aufbau eines Markenwertes bei, welcher am Kunden orientiert ist und bildet den ‚Customer-based Brand Equity‘ (insb. für Luxusgüter). Vgl. Biel, A.L. (1993), S. 71f.

Marktwert der Marke)⁴⁸ und ist Bemessungsgrundlage bei Unternehmenszusammenschlüssen bzw. -erweiterungen oder gar Übernahmen von Marken bzw. Unternehmen. Dementsprechend tragen starke Markenpersönlichkeiten zu einem hohen Markenwert bei, der langfristig zur Unternehmenssicherung dient.

Eine starke Markenpersönlichkeit bildet nicht nur i.S. der Marke selbst entscheidende Vorteile, sondern gleichzeitig eine wichtige Grundlage, um in strategischer Hinsicht **‚Cross-Selling’-Effekte** für weitere Produkte der gleichen Marke zu erzielen. Hierzu eignen sich z.B. Markenerweiterungsprodukte, die zusätzlich angeboten werden und die Gewinnmaximierung fördern können (z.B. Luxuslimousine *Maybach* und *Maybach* Golf Bag oder Humidor als Accessoires m.H. von Kooperationen z.B. mit *Dunhill* oder *Robbe & Berking*). Die Markenpersönlichkeit fungiert in diesem Zusammenhang als Element des ‚Brand Level Fit’, welcher mit dem ‚Product Level Fit’ zur Entscheidung einer Markenerweiterung beiträgt.⁴⁹

Eine weitere Relevanz der Markenpersönlichkeit kommt in der **Allianzbildung** von Marken (‚Co-Branding’)⁵⁰ zum Ausdruck. Mindestens zwei Marken werden zusammengeführt, um gegenseitige Synergieeffekte zur Vermarktung einer gemeinschaftlich entwickelten Leistung hervorzurufen⁵¹ und eine gemeinsame Wertschöpfungsstufe bzw. -beziehung zu erreichen.⁵² In jüngster Vergangenheit konnten Studien auf dem Gebiet der Markenallianzen den Effekt von emotionalen Kundenbewertungen (neben den leistungsorientierten Merkmalen der beteiligten Marken) auf den Markenzusammenschluss nachweisen.⁵³ Eine punktuelle Markenallianz im Luxussegment bilden die Luxusautomobilmarke ‚*Bentley*’ und der Uhrenhersteller ‚*Breitling*’, die zusammen eine ‚*Bentley-Uhr*’ (‚by Breitling’) auf den Markt brachten.⁵⁴

⁴⁸ Vgl. Biel, A.L. (1993), S. 74.

⁴⁹ Vgl. Czellar, S. (2003), S. 101f.

⁵⁰ Zur Begriffsspezifikation vgl. Huber, F. (2004), S. 56f. Zur Systematisierung und Abgrenzung der Termini Markenallianzen, Co-Branding, Co-Advertising, Ingredient Branding sowie Brand Extensions vgl. Huber, F. (2004), S. 59.

⁵¹ Vgl. Baumgarth, C. (2003), S. 22ff.

⁵² Vgl. Huber, F. (2004), S. 4.

⁵³ Vgl. Simonin, B.L. u. Ruth, J.A. (1998), S. 33. bzw. Huber, F. (2004), S. 6ff.

⁵⁴ Hier lassen sich die assoziierten Markenpersönlichkeitsmerkmale ‚sportlich’, ‚elitär’ und ‚männlich’ für einen gemeinsamen Marken-Fit wieder erkennen und beeinflussen den Erfolg.

2.3. Bedeutung der Markenpersönlichkeit für den Markenverwender

Durch die Bereitstellung „menschlicher“ Identität unterstützt eine Markenpersönlichkeit die **Identifikation** des Konsumenten mit einer Marke („*meine* Marke“)⁵⁵ und erhöht so die persönliche Bedeutung von Marke und Produkt für den Konsumenten. Dies steht im Einklang mit der Erkenntnis, dass dem Besitz von Gegenständen eine bedeutende Rolle bei der Ausbildung des Selbstkonzepts zugeschrieben wird.⁵⁶ So stellt Tuan fest: „*Our fragile sense of self needs support, and this we get by having and possessing things because, to a large degree, we are what we have and possess.*“⁵⁷ Die Konsequenz hiervon ist, dass dem Besitz von Markenartikeln nicht nur eine das Selbst beschreibende oder definierende Funktion zukommt.⁵⁸ Individuen sind vielmehr in der Lage, durch den Gebrauch von Produkten, die Persönlichkeit der Marke auf sich selbst zu transferieren, d.h. ihre eigene Identität um die in Form von Markenpersönlichkeit bereitgestellte Identität von Produkten zu erweitern. Als Konsequenz dieses Prozesses der **Selbst-Erweiterung** kann die eigene Identität mit der Identität von Produkten regelrecht verschmelzen.⁵⁹ So zeigt das Beispiel Automobil, wie ein Markenprodukt Bestandteil des erweiterten Selbstkonzepts werden kann.⁶⁰ Bemühungen zur Individualisierung von Automobilen in der Nachkaufphase sowie intensive Pflege des Fahrzeugs können als mit der Entstehung und Erhaltung des erweiterten Selbstkonzepts verbundene Prozesse verstanden werden.⁶¹ Bei Beschädigung von Fahrzeugen, die in einer so engen Beziehung mit der eigenen Person stehen, reagieren ihre Besitzer auf eine Art und Weise, die den Eindruck erweckt, dass sie selbst verletzt worden sind.⁶²

Die Bedeutung dieser Identifikationsmöglichkeit für den Konsumenten wird bei Produkten, die in einem engen Zusammenhang mit dem Selbst stehen, als besonders hoch eingeschätzt. In diese Kategorie fallen insbesondere Automobile und Kleidung, weniger jedoch „belanglose“ Produkte wie z.B. Papierhandtücher. Da das Verständnis des Selbst stark auf Reaktionen anderer aufbaut, muss die Bedeutung einer Marke für das Selbst im Zusammenhang mit ihrer sozialen Funktion – dem Potential, das die Marke dem Konsumenten zur **Selbstdarstellung**

⁵⁵ Vgl. Ambler, T. (1997), S. 185.

⁵⁶ Vgl. Anhang 1 zum Überblick cross-kultureller Forschungen zur Markenpersönlichkeit und menschlicher Persönlichkeit.

⁵⁷ Tuan, Y.-F. (1980), S. 472.

⁵⁸ Vgl. Biel, A.L. (1997), S. 202.

⁵⁹ Vgl. Belk, R.W. (1988), S. 140 f. zur Argumentation dieser These.

⁶⁰ Vgl. Niederland, W.G. u. Sholevar, B. (1981), S. 71ff.

⁶¹ Vgl. Belk, R.W. (1988), S. 143.

⁶² Vgl. Bellow, S. (1975), S. 36.

bietet – verstanden werden,⁶³ denn „eine Marke markiert die Identität einer Person“⁶⁴ und unterstützt damit die Ausbildung des „Sozialen Selbstkonzepts“. Die Beispiele „Automobil“ und „Kleidung“ verdeutlichen, dass persönlich bedeutende Produkte oft gleichzeitig einen hohen sozialen Prestigewert aufweisen.

Die Markenpersönlichkeit eröffnet dem Konsumenten vielfältige Möglichkeiten der Präsentation seines Selbst im sozialen Kontext.⁶⁵ Auch eine „schwache“ Markenpersönlichkeit kann diese Funktion erfüllen, so kann ein Konsument z.B. durch den Kauf einer „Billigmarke“ Sparsamkeit bzw. Vernunft ausdrücken.⁶⁶ Weiterhin kann eine Markenpersönlichkeit den Konsumenten dabei unterstützen, unterschiedliche Aspekte seines Selbst zu betonen. So kann er beispielsweise durch die Wahl einer bestimmten Markenpersönlichkeit die tatsächliche oder eine Idealform seines Selbst abbilden.⁶⁷ Grundlage für diese Annahme bildet die sogenannte „Kongruenzhypothese“, die davon ausgeht, dass Konsumenten versuchen, bei der Markenwahl das Markenimage bzw. die Markenpersönlichkeit mit entsprechenden Teilbereichen ihres Selbstkonzepts in Übereinstimmung zu bringen. Darüber hinaus ist vorstellbar, dass Konsumenten Markenpersönlichkeiten an der Verwendungssituation des Markenprodukts festmachen. Die Ergebnisse einer Studie von Aaker rechtfertigen Überlegungen zu einer situationsabhängigen Wahl von Markenpersönlichkeiten.⁶⁸

Angesichts der Schwierigkeit, die die meisten Menschen bei der Interaktion mit leblosen Gegenständen empfinden, erleichtert eine durch Markenpersönlichkeit bereitgestellte Identität die Ausbildung der Beziehung zwischen Konsument und Marke.⁶⁹ Damit eröffnet die **Beziehungsmetapher** eine weitere Betrachtungsperspektive. Hierbei stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit die Marke, wie in einer interpersonellen Beziehung gefordert,⁷⁰ eine aktive Rolle im Rahmen einer **Austauschbeziehung** mit dem Konsumenten erfüllen kann. Diese Annahme rechtfertigt Fournier mit dem Argument, dass z.B. Marketing-Maßnahmen eines Unternehmens sich im Image einer Marke widerspiegeln und sich so auf die Markenpersön-

⁶³ Vgl. Batra, R.; Myers, J.G. u. Aaker, D. (1992), S. 327f.

⁶⁴ Hellmann, K.U. (1997), S. 50.

⁶⁵ Vgl. Anhang 2 zum Überblick cross-kultureller Persönlichkeitsstudien.

⁶⁶ Vgl. Aaker, D. (1996), S. 153.

⁶⁷ Vgl. ebenda.

⁶⁸ Vgl. Aaker, J. (1998).

⁶⁹ Vgl. Upshaw, L.B. (1995), S. 157 u. S. 159.

⁷⁰ Vgl. Hinde, R.A. (1995): Hinde fordert die Merkmale gegenseitiger Austausch, Bedeutsamkeit, Vielschichtigkeit und Dynamik als Kennzeichen einer interpersonellen Beziehung.

lichkeit auswirken können.⁷¹ Die Vorstellung von einer aktiven Rolle der Marke erscheint daher gerechtfertigt.

Das Beziehungsmodell ist insbesondere in der Lage, inkongruente Konstellationen zwischen der Persönlichkeit des Konsumenten und der Markenpersönlichkeit zu erklären. Konsumenten streben nicht grundsätzlich Kongruenz an. Es erscheint beispielsweise plausibel, dass auch ein Mensch, der von Natur aus unzuverlässig ist, für seine Bankgeschäfte ein Institut auswählt, das sich durch besondere Zuverlässigkeit auszeichnet.⁷² Sein Verhalten orientiert sich dabei nicht an seinem Selbstkonzept, sondern ist Ausdruck der Suche nach einem kompetenten Partner. Die Sicht der Marke als **aktiver Partner** in einer Beziehung geht über die Wahrnehmung von Markenpersönlichkeit hinaus. So weist *Blackston* darauf hin, dass im Rahmen einer Beziehung ein Partner sein Gegenüber nicht nur anhand von Persönlichkeitseigenschaften beurteilt, sondern auch Annahmen über dessen Urteil der eigenen Person in seine Betrachtung mit einschließt.⁷³ Dies sei am Beispiel einer Kampagne von *Volkswagen* in den USA verdeutlicht, welche den deutschen Begriff „Fahrvergnügen“ verwendete. Während besonders Menschen, die den deutschen Ausdruck verstanden, die Kampagne positiv aufnahmen, entstand die Gefahr, dass diejenigen, für die der Begriff unverständlich war, sich ausgegrenzt und herabgesetzt fühlten.⁷⁴ Das Beispiel zeigt, wie das Beziehungsmodell auch eine differenzierte Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit erklären kann.

Im Rahmen einer explorativen Studie identifizierte *Fournier* sechs wesentliche Dimensionen der Qualität von Beziehungen zwischen Konsument und Marke (Brand Relationship Quality) und schlägt Möglichkeiten ihrer Operationalisierung vor.⁷⁵ Die Ausprägung der jeweiligen Dimensionen ist auf das wechselseitige Verhalten von Marke und Konsument zurückzuführen. Aktionen beider Parteien können daher die Beziehung sowohl festigen als auch schwächen.⁷⁶ *Fournier* sieht einen engen Zusammenhang zwischen Brand Relationship Quality und der Markenloyalität, da beide Konstrukte versuchen, die Stärke der Verbindung zwischen einem Konsumenten und einer Marke zu erfassen.⁷⁷ So versteht *Aaker* die ersten drei der sechs Dimensionen als Varianten der Markenloyalität⁷⁸ (vgl. Tab. 2).

⁷¹ Vgl. *Fournier*, S. (1998), S. 345ff.

⁷² Vgl. *Aaker*, D. (1996), S. 159.

⁷³ Vgl. *Blackston*, M. (1993), S. 115ff.

⁷⁴ Vgl. *Aaker*, D. (1996), S. 163.

⁷⁵ Vgl. *Fournier*, S. (1998), S. 363ff.

⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 365.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 367.

⁷⁸ Vgl. *Aaker*, D. (1996), S. 167.

	Dimensionen	Mögliche Operationalisierungen
Brand Relationship Quality	Behavioral interdependence	„This brand plays an important role in my life.“
	Personal commitment	„I feel very loyal to this brand.“
	Love and passion	„No other brand can quite take the place of this brand.“
	Self-concept connection	„The brand's and my self-image are similar.“
	Intimacy	„I know a lot about this brand.“
	Partner quality	„I know the brand really appreciates me.“

Tabelle 2: Dimensionen der Brand Relationship Quality und mögliche Operationalisierungen

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Fournier, S. (1998), S. 363ff. sowie Aaker, D. (1996), S. 166f.

Es bleibt anzumerken, dass die Beziehungsmetapher durch die Betonung des Verhaltens einer Marke und die damit verbundenen Konsequenzen einen verbesserten Einblick in die Entstehung einer Markenpersönlichkeit verspricht.⁷⁹ Die Markenpersönlichkeit lässt sich so als Bewertung von Unternehmensaktivitäten aus Konsumentensicht verstehen, die auf der Grundlage einer langfristigen Beobachtung entsteht.⁸⁰

Eine Markenpersönlichkeit ist in der Lage, die **Repräsentation funktionaler und technischer Qualitäten** von Produkten und Marken auf eine eher indirekte Art und Weise zu leisten.⁸¹ So steht die Eigenschaft der Zuverlässigkeit für eine geringe Reparaturanfälligkeit, niedrige Unterhaltskosten, Langlebigkeit der verwendeten Komponenten und vieles mehr. Die Persönlichkeit einer Marke erfüllt damit eine aggregierende Funktion, die dem Konsumenten anhand einer überschaubaren Anzahl von Merkmalen den Rückschluss auf Detailspekte erlaubt.⁸² Darüber hinaus führt eine mit menschlichen Zügen ausgestattete Marke beim Konsumenten zu einer höheren Bereitschaft, Fehler zu übersehen und nach Stärken zu suchen.⁸³ Eine mit Persönlichkeit ausgestattete Marke ist folglich weniger „angreifbar“.

2.4. Messung der Markenpersönlichkeit

Die Forschungsbemühungen zur Operationalisierung der Markenpersönlichkeit erstreckten sich über eine relativ große Zeitspanne: Von der Suche geeigneter Persönlichkeitsmerkmale, über die Zusammenführung von Merkmalen zur Ermittlung von Dimensionen, die sich zur

⁷⁹ Vgl. Fournier, S. (1998), S. 368.

⁸⁰ Vgl. Aaker, J. u. Fournier, S. (1995), S. 393 sowie Biel, A.L. (1992), S. RC-8.

⁸¹ Vgl. Aaker, D. (1996), S. 168.

⁸² Zum sog. Halo-Effekt vgl. Nieschlag, R.; Dichtl, E. u. Hörschgen, H. (1997), S. 177.

⁸³ Vgl. Upshaw, L.B. (1995), S. 151 sowie Aaker, D. (1996), S. 170.

Beschreibung von Marken eignen, ⁸⁴ bis zur gegenwärtigen Erforschung der kulturkreisspezifischen Gültig- und Anwendbarkeit. ⁸⁵

Als zentrale Arbeiten zur Entwicklung des Konstruktes gelten insbesondere die Überlegungen von *Gilmore, Wells et al., Plummer, Alt* und *Griggs* sowie die Arbeiten von *Batra, Lehmann* und *Singh*. Diese werden im Folgenden erörtert, um den historischen Kontext des Phänomens zu beleuchten.

Gilmore und Wells et al.

Die Entwicklung der Persönlichkeit von Marken findet bereits 1919 durch *Gilmore* in der ‚*Theory of Animism*‘ ihre Grundlage, indem eine Zuordnung menschlicher Persönlichkeitsmerkmale vorgenommen wird und jene Objekte eine gewisse Lebendigkeit erhalten. ⁸⁶

Weitergehend bemühten sich die Forscher *Wells* und Kollegen (*Andriuli, Goi und Seader*) 1957 um eine erste Etikettierung der Persönlichkeit von Produkten und verwendeten Adjektivlisten (‚*Adjective Check List*‘), ⁸⁷ die anhand des ‚*Teacher’s Word Book of 30,000 Words*‘ eine systematische Ermittlung von Merkmalen ermöglichten. ⁸⁸ Die Merkmalsreduktion erfolgte durch zwei Maßnahmen (objektive Selektion und Experteninterviews): Zum einen wurden sämtliche Adjektive ausgewählt, die anhand von einer Million Auskunftspersonen mindestens 50-mal wiedergegeben wurden, zum anderen wurden die gefilterten Adjektive auf ihre Fähigkeit geprüft, in wie weit sie zur Charakterisierung von Persönlichkeiten dienen: Die Liste ordnete die Adjektive hinsichtlich einer vorrangigen Eignung zur Beschreibung von Objekten statt Personen; darüber hinaus wurden mehrdeutige Adjektive (wie ‚distanziert‘) und Merkmale, die zur Persönlichkeitsbeschreibung nicht verwendet werden können (z.B. ‚tot‘), eliminiert. Die Annahme einer Selbstkongruenz (Produktpersönlichkeit und Persönlichkeit des Markennutzers) ergab insgesamt 108 Persönlichkeitsmerkmale, ⁸⁹ die zur Charakterisierung von US-amerikanischen Automobilmarken (Chevrolet, Cadillac etc.) angewandt wurden. Zwar trugen *Wells et al.* zu einem entscheidenden Erkenntnisgewinn mit ihrer Grundsteinlegung zur Markenpersönlichkeitsforschung bei, jedoch müssen zwei wesentliche Nachteile konstatiert werden: Die Methodik wurde lediglich deskriptiv durchgeführt, ohne

⁸⁴ Vgl. Aaker, J. (1997), S. 349.

⁸⁵ Vgl. z.B. Mäder, R. (2005); Hieronimus, F. (2003); Smit, E.G.; van den Berge, E. u. Franzen, G. (2002); Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001).

⁸⁶ Vgl. Digel, W. u. Kwiatkowski, G. (1983), S. 7.

⁸⁷ Vgl. Wells et al. (1957), S. 317ff.

⁸⁸ Vgl. Thorndike, E.L. u. Lorge, I. (1944).

⁸⁹ Vgl. Wells et al. (1957), S. 317.

Betrachtung einer Validierung der Messung; weiterhin spricht ein Adjektivpool von 108 Items für eine zu umfangreiche Merkmalsvielfalt.

Plummer (Young & Rubicam)

Nach über zwei Jahrzehnten gelang *Plummer* 1984 anhand qualitativer Experteninterviews eine wichtige Weiterentwicklung der bisherigen – noch dürftigen – Markenpersönlichkeitsansätze: Er entwickelte (mit Young & Rubicam) eine ‚50-Attribute-Checklist‘, die anhand von tiefenpsychologischen Interviews (und unter Berücksichtigung der bis dato gewonnenen Erkenntnisse aus der Persönlichkeitsforschung) zur Beschreibung der Markenpersönlichkeit sowie zur Differenzierung von unterschiedlichen Marken diente.⁹⁰ Zusätzlich verwendeten Young & Rubicam in den Interviews *vor* der abgefragten Charakterisierung der Markenprofile *Objekt- und Tiervergleiche* mit der untersuchten Marke, d.h. die Testperson wurde gebeten, die Marke einem Tier oder einer beruflichen Tätigkeit, einer Nationalität oder gar Zeitschriften zuzuordnen, wenn diese ein Mensch bzw. Tier wäre. Eine derartige gedankliche Gegenüberstellung dient insbesondere der Sensibilisierung und thematischen Hinführung einer anschließenden charakterlichen Beschreibung der Markenwahrnehmung und findet ebenso im empirischen Teil der Arbeit eine beispielhafte Anwendung.⁹¹ Zur Bewertung des Ansatzes kann festgehalten werden, dass dieser zu einer Konkretisierung der Markenpersönlichkeit führt, da sich die Erhebung von demographischen Wahrnehmungsdaten für eine Markencharakterisierung als praxeologisch sinnvoll erweist, jedoch die Validität der Vorgehensweise (vgl. Wells et al.) zu kritisieren ist.

Alt und Griggs

Die Engländer *Alt* und *Griggs* beanstandeten bei den Operationalisierungsversuchen von *Wells et al.* und *Plummer*, dass der Markenerfolg gegenüber der Charakterisierung der Markenwahrnehmung keine Fokussierung erfuhr. Dies wurde in den bisherigen amerikanischen Ansätzen lediglich am Rande beachtet. Es folgten wiederum Experteninterviews zur Generierung relevanter Persönlichkeitsmerkmale für die Beschreibung von Marken, jedoch diesmal unter der Prämisse, welche menschlichen Eigenschaften **erfolgreiche** sowie **nicht-erfolgreiche Marken** beschreiben,⁹² sodass anschließend eine Merkmalsassoziation durchgeführt wurde. Die Interviewergebnisse wurden hinsichtlich ihrer Mehrfachnennungen sowie aufgrund der Eliminierung ungeeigneter Attribute zur Markencharakterisierung reduziert und

⁹⁰ Vgl. Plummer, J.T. (1985), S. 16.

⁹¹ Vgl. Plummer, J.T. (1984), S. 30.

⁹² Vgl. Alt, M. u. Griggs, S. (1988), S. 9.

mit Hilfe einer Inhaltsanalyse kategorisch klassifiziert.⁹³ Es resultierten 155 Persönlichkeitsmerkmale, die auf 80 Eigenschaften reduziert und m.H. von 6 Marken aus 3 verschiedenen Produktkategorien angewandt und einer Faktorenanalyse unterzogen wurden. Für sämtliche Produktgruppen konnten 4 Faktoren extrahiert werden, wobei sich der Faktor ‚Potency‘ (Macht, z.B. aggressiv) als ungenügend haltbar erwies und sich das ‚Drei-Faktoren-Modell‘ anhand der Markenpersönlichkeitsdimensionen ‚Extraversion‘ (z.B. lebhaft), ‚Social Acceptance‘ (Soziale Akzeptanz, z.B. ehrlich) und ‚Virtue‘ (Tugendhaftigkeit, z.B. elegant) etablierte.⁹⁴ Zur Beurteilung der Modellgüte kann von einem ersten dimensionalen Ansatz gesprochen werden, der die Markenpersönlichkeitseigenschaften zu den drei ermittelten Dimensionen zusammenführt: Die Modellvalidität nimmt zwar zu, ist jedoch aufgrund einer relativ kleinen Markenzahl noch verbesserungswürdig.

Batra, Lehmann und Singh

Das amerikanische Forscherteam *Batra, Lehmann* und *Singh* bemühte sich 5 Jahre nach dem Erkenntnisgewinn des Drei-Faktoren-Modells um eine Operationalisierung der Markenpersönlichkeit für eine weit reichende Produktpalette. Als Ausgangspunkt diente die Wortliste nach *Andersen* (1968),⁹⁵ die 555 Merkmale zur Charakterisierung von Eigenschaften als Input lieferte: Aus 555 wurden die begrifflich eindeutigsten 200 Merkmale selektiert, um weitere Adjektive (z.B. alt und jung) ergänzt und anhand von Expertenurteilen (Doktoranden aus dem Marketing-Gebiet) bewertet, sodass die Merkmalsliste insgesamt 35 Eigenschaften beinhaltete.⁹⁶ Diese Merkmale wurden auf 9 Marken aus 7 Produktkategorien zur Persönlichkeitswahrnehmung übertragen, von 15 Probanden beurteilt (in Form einer bipolaren Skalierung) und anschließend einer Faktorenanalyse unterzogen: Es konnten sieben Dimensionen in Form von 14 Adjektivpaaren ermittelt werden, denen das Autorenkollektiv jedoch keine explizite namentliche Dimension zuwies: Bei dem Sieben-Faktoren-Modell wird jeder Faktor durch ein Paar von Eigenschaften beschrieben (z.B. zuverlässig vs. unzuverlässig, stark vs. demütig oder impulsiv vs. bedächtig).⁹⁷ Die Modellbeurteilung hinsichtlich einer ausreichenden Validierung erfährt eine ähnliche Charakterisierung wie sie bei dem Ansatz nach *Alt* und *Griggs* bereits vorgenommen wurde.

⁹³ Vgl. *Alt, M. u. Griggs, S.* (1988), S. 10.

⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 13f.

⁹⁵ Vgl. *Anderson, N.* (1968), S. 272ff.

⁹⁶ Vgl. *Batra, R.; Lehmann, D.R. u. Singh, D.* (1993), S. 88.

⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 89.

Die Tabelle 3 zeigt die bisherigen Forschungsergebnisse im Überblick. Im Folgenden soll die in der vorliegenden Arbeit verwendete Methodik der Operationalisierung von Markenpersönlichkeiten nach Aaker (1997) einen Betrachtungsschwerpunkt erfahren.

Ver-öffentl.	Land	Forscher/Autoren-kollektiv	Methodik / Quelle / Modell	Markenpersönlichkeitsdimensionen	reduzierte Items	Luxusmarken
1957	USA	Wells, Andriulli, Goi und Seader	„Adjective Check List“ (Thorndike/Lorge, 1944)	n.e.	108 Persönlichkeitsmerkmale	O
1984/1985	USA	Plummer (Young & Rubicam)	„50-Attribute-Checklist“ (qualitative Experteninterviews)	n.e.	50 Eigenschaftsbegriffe u. Objektvergleiche: Tiere, Nationalitäten etc.	O
1988	England	Alt und Griggs (Creative Research)	Drei-Faktoren-Modell der Markenpersönlichkeit (qualitative Experteninterviews)	- Extraversion - Social Acceptability - Virtue	80 Persönlichkeitsmerkmale	O
1993	USA	Batra, Lehmann und Singh	Sieben-Faktoren-Modell (Anderson, 1968) (qualitative Experteninterviews)	7 (unbenannt, Ausdruck durch bilpolare Skalierung)	14 Adjektivpaare: zuverlässig vs. unzuverlässig alt vs. jung technisch vs. nicht technisch vernünftig vs. unbesonnen kreativ vs. nicht kreativ sentimental vs. nicht sentimental etc. (Auszug)	O
1997	USA	Aaker	Brand Personality Scale (BPS)	5 - Sincerity - Excitement - Competence - Sophistication - Ruggedness	15 Facetten bzw. 42 Persönlichkeitsmerkmale	O

Tabelle 3: Forschungsstand zur Entwicklung der MPD und globale Transferansätze

J. Aaker

Mit Aaker's Veröffentlichung 1997 (USA) im *Journal of Marketing Research* wurde die bisher ausführlichste Forschungsstudie mit einem theoretischen Rahmenkonzept zur Messung stabiler Dimensionen der Markenpersönlichkeit vorgestellt, die nun Persönlichkeitsskalen statt Ad hoc-Skalen verwendete.⁹⁸ Sie waren das Resultat empirischer Untersuchungen an Hand von diversen Marken aus verschiedenen Industriebranchen, die zum einen eine hohe Markenbekanntheit aufwiesen (*national sample*'), eine weitgehende Vielseitigkeit von Per-

⁹⁸ Aaker kritisierte die vorangegangenen Forschungsansätze insbesondere hinsichtlich ihrer Messtechnik, basierend auf Ad hoc-Skalierungen bzw. Skalierungen aus der Persönlichkeitspsychologie. Vgl. Aaker, J. (1997), S. 348.

sönlichkeiten (,wide variety [...] representing a spectrum of personality') und eine gefächerte Produktauswahl umfassten.⁹⁹

Die Marken wurden in neun Persönlichkeitsprofile geclustert, hieraus vier Marken zufällig aus jedem Cluster ausgewählt und mit Marken aus verschiedenen Produktkategorien zu 37 Marken zusammengeführt.¹⁰⁰

Tabelle 4 enthält die selektierten Marken und verdeutlicht in Anlehnung an die empirische Untersuchung im High-End-Luxusautomobilsegment, dass *Aaker* (1997) in der Markenauswahl vier Automobilmarken, darunter die deutschen Premiumautomobilmarken ‚Porsche‘ und ‚Mercedes-Benz‘ neben ‚Lexus‘ und ‚Saturn‘, einbezog. Die verwendeten Indikatoren zur Bewertung der Markenpersönlichkeitsprofile wurden aus verschiedenen Quellen gewonnen: Vorherige Studien zur Operationalisierung der Persönlichkeit von Marken und Merkmale der menschlichen Persönlichkeit aus der Psychologieforschung.¹⁰¹

Brand Group I	Brand Group II	Brand group III	Brand Group IV
Crest Toothpast	Kodak Film	Lego Toys	Cheerios Cereal
Campbell's Soup	Hershey's Candy Bar	Hallmark Cards	Mattel Toys
Kmart Stores	Pepsi Cola Soft Drinks	Lee Jeans	<i>Saturn Automobiles</i>
<i>Porsche Automobiles</i>	Oil of Olaz Lotion	Chartlie Perfume	Guess?Jeans
Reebok Athletic Shoes	AMEX Credit Cards	ESPN Station	Nike Athletic Shoes
Michelin Tires	Sony Television	AT&T Phone Services	CNN Station
Diet Coke Cola	Advill Pain Reliever	Apple Computers	Revlon Cosmetics
MTV Station	MCI Telephone Service	Avon Cosmetics	McDonald's Restaurants
IBM Computers	<i>Mercedes Automobiles</i>	<i>Lexus Automobiles</i>	Visa Credit Cards
Levi's Jeans	Levi's Jeans	Levi's Jeans	Levi's Jeans

Tabelle 4: Einteilung der selektierten Marken

Quelle: Aaker, J. (1997), S. 350.

Zusätzlich führte *Aaker* eigene Studien zur Gewinnung relevanter Messindikatoren durch, indem sie Probanden mittels freier Assoziation Merkmale von Marken generieren ließ. Hieraus resultierten 309 Items, die nochmals gemäß ihrer Fähigkeit zur Beurteilung von Produkten durch die Probanden selbst zu 114 Merkmalen verdichtet wurden.¹⁰²

⁹⁹ 'Range of product categories': 39 mit 131 Marken; vgl. Aaker, J. (1997), S. 349.

¹⁰⁰ $9 \times 4 + 1 = 37$: Integration der Marke *Levi's Jeans* in allen vier Gruppen, um subjektive Befangenheit auszuschließen.

¹⁰¹ Vgl. Costa, P.T. u. McCrae, R.R. (1995), S. 26 u. 308ff.

¹⁰² Vgl. Aaker, J. (1997), S. 349.

631 Befragte, die in ihrer Zusammensetzung die amerikanische Population darstellten, ordneten anhand der *5-Point-Likert-Skala* 37 Marken 114 Persönlichkeitszüge zu, wobei der Anspruch darin bestand, sich das Produkt als Person mit Charakterzügen vorzustellen. Das Resultat der Korrelations- und explorativen Faktorenanalyse lag in der Wahrnehmung von fünf ausgeprägten Dimensionen der Markenpersönlichkeit begründet, sodass für diese Dimensionen die Eigenwerte größer als eins waren und 92% der Varianz erklärt werden konnte.

Die Absicherung der Allgemeingültigkeit der ermittelten fünf Dimensionen wurde durch den Austausch der Probanden gewährleistet. Es ergab sich (a) eine gleiche Anzahl der Dimensionen, (b) ein gleicher Dimensionstyp und (c) eine ähnliche Gewichtung der unterschiedlichen Faktoren. Als Ergebnis konnten die **„Big Five“** (s. Tabelle 5) *„Sincerity“* (dt.: ‚Aufrichtigkeit‘), *„Excitement“* (dt.: ‚Aufregung‘), *„Competence“* (dt.: Kompetenz), *„Sophistication“* (dt. ‚Kultiviertheit‘ bzw. ‚Weltgewandtheit‘) und *„Ruggedness“* (dt.: ‚Robustheit‘ oder ‚Härte‘) ermittelt werden, die beschreiben, wie die Marken von den Konsumenten wahrgenommen und mit der menschlichen Persönlichkeit verknüpft werden.¹⁰³

Das Markenpersönlichkeitsinventar repräsentiert die **5 Dimensionen** (‚Factor Name‘ bzw. ‚Dimension‘) mit Hilfe von **15 Markenpersönlichkeitsfacetten** (‚Facet Name‘) und **42 Markenpersönlichkeitsmerkmalen** (‚Traits‘). Das Inventar der Markenpersönlichkeit ist auf sämtliche Produktgruppen übertragbar und zeichnet sich durch eine valide, zuverlässige und relativ simple Anwendbarkeit der Operationalisierung von Markenpersönlichkeiten aus.¹⁰⁴

Traits	Facet Name	Factor Name
Down-to-earth Family-oriented Small-town	Down-to-earth	Sincerity
Honest Sincere Real	Honest	
Wholesome Original	Wholesome	
Cheerful Sentimental Friendly	Cheerful	
Daring Trendy Exciting	Daring	

¹⁰³ Datenverlässlichkeit, Allgemeingültigkeit und Validität wurden anhand von Test- und Re-Test-Korrelationen durchgeführt, die Merkmale nochmals reduziert und für verschiedene Produktkategorien geprüft. Somit zeigt Cronbach's Alpha ein sehr hohes Reliabilitätsniveau auf.

¹⁰⁴ Vgl. Aaker, J. (1997), S. 351.

Spirited Cool Young	Spirited	
Imaginative Unique	Imaginative	
Up-to-date Independent Contemporary	Up-to-date	
Reliable Hard working Secure	Reliable	Competence
Intelligent Technical Corporate	Intelligent	
Successful Leader Confident	Successful	
Upper class Glamorous Good looking	Upper Class	Sophistication
Charming Feminine Smooth	Charming	
Outdoorsy Masculine Western	Outdoorsy	Ruggedness
Tough Rugged	Tough	

Tabelle 5: Aufschlüsselung der Big Five nach Aaker

Quelle: Aaker, J. (1997), S. 354.

Einen Kernpunkt von *Aaker's* Forschungsbemühungen zur Markenpersönlichkeit stellen die Analysen zur universellen Verwendung der Messung von Markenpersönlichkeiten dar.¹⁰⁵ Diese bilden eine wichtige Voraussetzung für die Durchführung einer Markenpersönlichkeitsmessung im High-End-Luxusautomobilsegment. *Aaker's* ‚Brand Personality Scale‘ (BPS) zeichnet sich durch einen hohen Grad theoretischer Fundierung und messtechnischer Methodik¹⁰⁶ und demzufolge einer allgemein gültigen Repräsentativität des Konzepts aus. Im Vergleich zu vorherigen Operationalisierungsansätzen leistet *Aaker's* Methodik die bisher beste Konzeptvalidierung.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Aaker, J. (2001), S. 98.

¹⁰⁶ Generierung der Markenpersönlichkeitsmerkmale anhand unmittelbarer Konsumentennähe und eines breit gefächerten Markenspektrums.

¹⁰⁷ Vgl. Kap. 4.2.1. zur konzeptionellen Verwendung Aaker's BPS für die empirische Untersuchung.

2.5. Einsatz des Markenpersönlichkeitsinventars von Aaker im internationalen Kontext

Die Arbeit von *Aaker* (1997) weist allerdings einen zentralen Nachteil hinsichtlich der internationalen Anwendbarkeit auf: Die Selektion der Marken und der generierte Merkmalspool bieten zwar einen optimalen Zuschnitt für die **amerikanische**, jedoch **nicht** für eine **globale Konsumgesellschaft**. *Aaker* widmete sich daher nicht nur dem ursprünglichen BPS-Konzept, sondern erweiterte die Forschungsaktivitäten mit dem Kollegenteam *Benet-Martínez* und *Garolera* zur Prüfung der universellen Anwendbarkeit des Markenpersönlichkeitsinventars. Ziel der Analyse war es, kulturspezifische Einflüsse zu ermitteln. Marken zeichnen sich insbesondere durch eine hohe **symbolische Funktion** aus,¹⁰⁸ die anhand ihrer symbolischen Eigenschaften den Ausdruck ihrer kulturellen Herkunft implizieren.¹⁰⁹ Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend bewertet.

Japan und Spanien

Aaker et al. (2001) ermittelten mit Hilfe von zwei zusätzlichen originären Methoden ein Set von Markenpersönlichkeitsdimensionen, das neben den Vereinigten Staaten auch für Japan und Spanien eine Operationalisierung von Markenpersönlichkeiten ermöglicht.

Zur kulturübergreifenden Prüfung wurde Japan (als repräsentatives Land Asiens) und Spanien (für den europäischen Kontinent) ausgewählt. Die Selektion dieser Kulturkreise ergab sich zum einen aufgrund der starken Unterschiede zum amerikanischen Markt und zum anderen anhand einer hohen Differenzierung zwischen Japan und Spanien. Ähnlich wie die Methodik von *Aaker* (1997) ermittelten *Aaker*, *Benet-Martínez* und *Garolera* typische Merkmale und Adjektive für Spanien und Japan und verwendeten für die Länder charakteristische Marken, die sich zur Beurteilung der markenpersönlichkeitsspezifischen Wahrnehmung eigneten. *Aaker et al.* berücksichtigten folglich die kulturellen Differenzen *innerhalb* der Länder und verglichen die ermittelten Markenpersönlichkeitsmerkmale anschließend *miteinander*.¹¹⁰ Interessanterweise wurde der Fünf-Faktoren-Ansatz der Markenpersönlichkeit bestätigt. Jedoch tauchten nur drei von ursprünglich fünf Markenpersönlichkeitsdimensionen (‚Sincerity‘, ‚Excitement‘ und ‚Sophistication‘) sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in Japan und Spanien auf. Weiterhin musste aufgrund der unterschiedlichen Aussagekraft der Dimensionen in

¹⁰⁸ Aaker und Kollegen greifen 2000/2001 zur Vertiefung der Thematik die Bedeutung von Konsumsymbolen im kulturellen Zusammenhang mit einer Studie in Zusammenarbeit mit dem Marketing Science Institute auf. Vgl. Aaker et al. (2001), S. 492ff.

¹⁰⁹ Vgl. McCracken, G.D. (1988) sowie McCracken, G.D. (1986), S. 71ff.

¹¹⁰ Vgl. Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001), S. 246ff.

den Ländern die Facettenebene differenziert werden: ‚Excitement‘ z.B. erfährt in den USA eine Operationalisierung mittels ‚Daring‘, ‚Spiritedness‘, ‚Imagination‘ und ‚Contemporary‘, in Japan durch ‚Talkativeness‘, ‚Freedom‘, ‚Happiness‘ und ‚Energy‘ und in Spanien durch die drei Facetten ‚Happiness‘, ‚Youth‘ und ‚Independence‘.¹¹¹ Darüber hinaus wurden kultur-spezifisch ‚neue‘, d.h. bisher nicht ermittelte Dimensionen eruiert, wie ‚Peacefulness‘ (Japan) und ‚Passion‘ (Spanien). Länderübergreifend sind somit ‚Sincerity‘, ‚Excitement‘ und ‚Sophistication‘ für Spanien und die USA gültig (vgl. Abb. 7 und 8).¹¹²

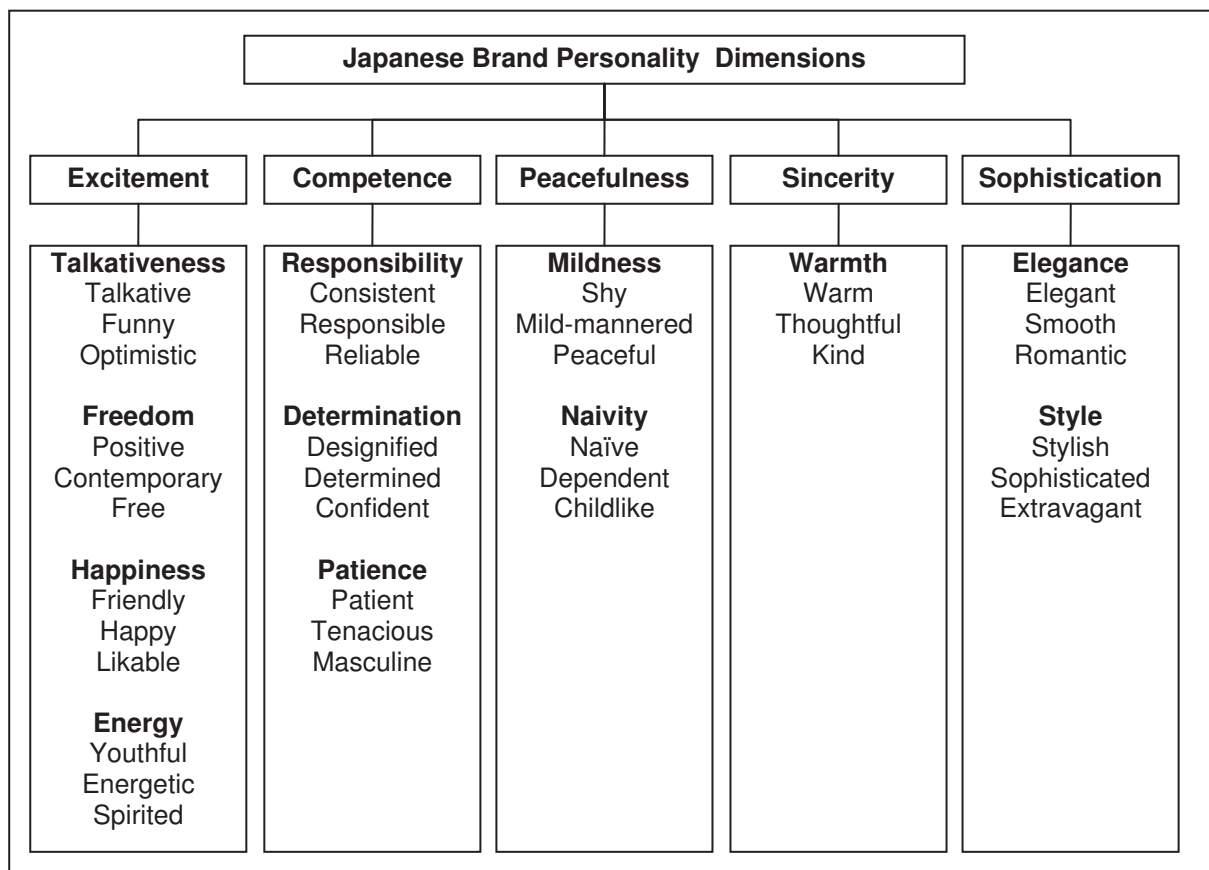


Abbildung 7: Japanische Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit

Quelle: Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001), S. 262.

¹¹¹ Vgl. Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001), S. 494, S. 500 u. S. 505.

¹¹² Vgl. ebenda, S. 246.

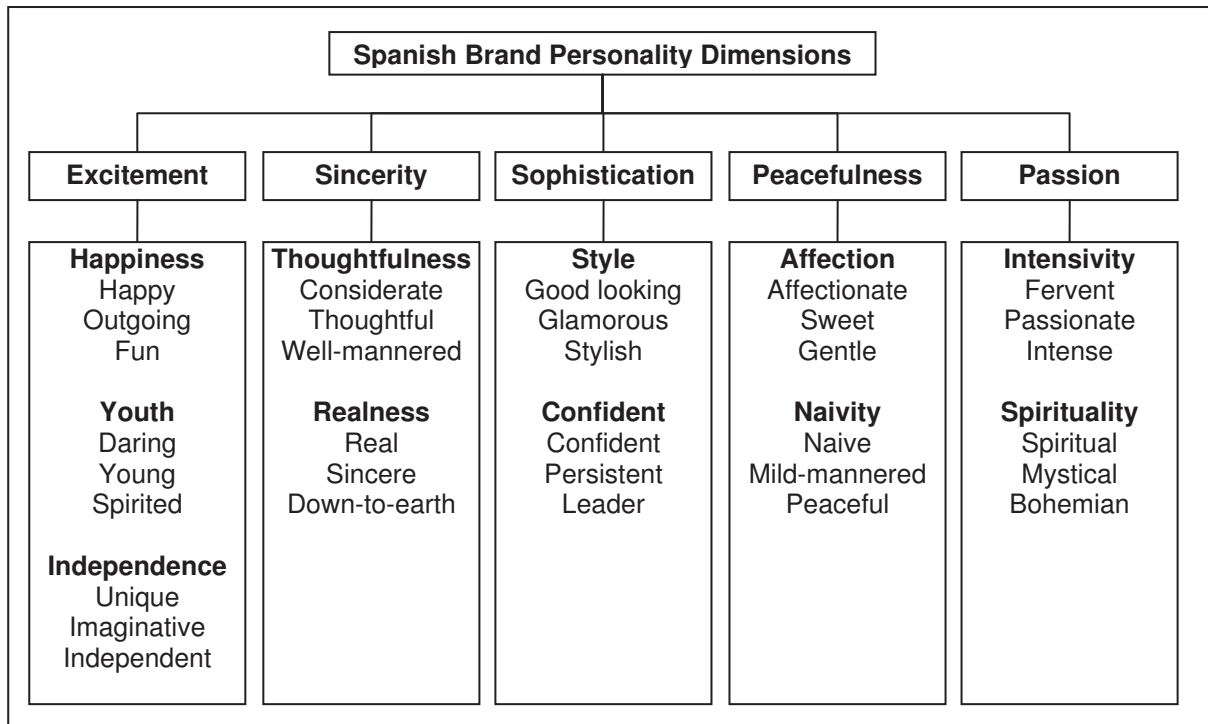


Abbildung 8: Spanische Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit

Quelle: Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001), S. 263.

Niederlande

Smit, van den Berge und *Franzen* (2002) entwickelten auf Basis des ‚Big-Five‘-Ansatzes von *Aaker* (1997) ein Markenpersönlichkeitsinventar für die Niederlande. Das Messinstrument zur Markenpersönlichkeit umfasste insgesamt 102 Items: Die Zahl kommt durch eine Übersetzung des Markenpersönlichkeitsinventars von *Aaker* zustande, die des weiteren um 60 Eigenschaften aus einem niederländischen Inventar der Persönlichkeitsmessung (‚*Brokken's Dutch Personality Scale*‘) ergänzt wurde. Mit diesem Merkmalspool wurden 93 Marken, die 11 Produktkategorien repräsentierten, beurteilt. Zur Auswertung der gewonnenen Urteile diente die Faktorenanalyse.

Interessanterweise konnten 6 Markenpersönlichkeitsdimensionen für die Niederlande ermittelt werden, wobei die Dimensionen ‚Competence‘, ‚Excitement‘ und ‚Ruggedness‘ durch die Markenpersönlichkeitsdimensionen ‚Gentle‘, ‚Distinguishing‘ und ‚Annoying‘ eine Ergänzung fanden.¹¹³ Es ist auffällig, dass insbesondere die zuletzt genannte Dimension ‚Annoying‘ teilweise negative und ablehnende Facetten beinhaltet. *Aaker* hingegen eliminierte sämtliche „negativen“ Persönlichkeitsitems.¹¹⁴ *Smit et al.* interpretieren das Auftreten dieser Dimension - gegenüber dem Nicht-Vorhanden-Sein in den Vereinigten Staaten - mit kulturellen Diffe-

¹¹³ Vgl. *Smit, E.G.; van den Berge, E. u. Franzen, G.* (2002), S. 9f.

¹¹⁴ Vgl. *Aaker, J.* (1997), S. 350.

renzen,¹¹⁵ wohingegen *Mäder* diesen Unterschied mit einer divergierenden Operationalisierung des Konstruktes erklärt.¹¹⁶

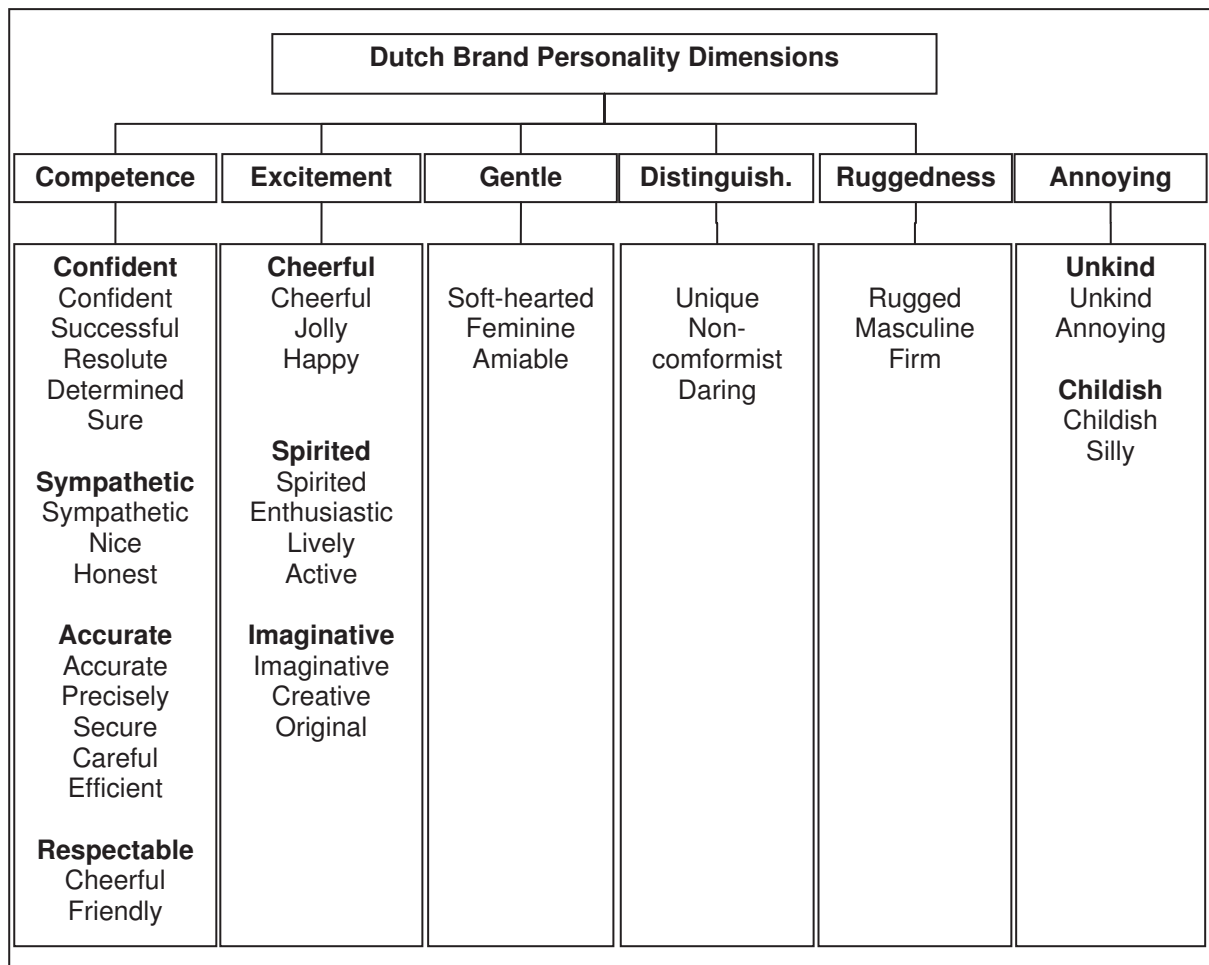


Abbildung 9: Niederländische Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit

Quelle: Smit, E.G.; van den Berge, E. u. Franzen, G. (2002), S. 15 u. S. 19.

Deutschland

Für die Anwendung der BPS in Deutschland liegen zwei empirische Studien, zum einen von *Hieronimus* und zum anderen von *Mäder*, vor.¹¹⁷ Beide Arbeiten attestieren dem Inventar allerdings nur eine eingeschränkte Anwendbarkeit der ursprünglichen ‚Brand Personality Scale‘ für Deutschland.

Hieronimus untersuchte die BPS für Deutschland auf Basis der Ergebnisse und Messvorschriften von *Aaker* und *Aaker et al.*¹¹⁸ Die 112 Persönlichkeitsmerkmale wurden aufgrund

¹¹⁵ Vgl. Smit, E.G.; van den Berge, E. u. Franzen, G. (2002), S. 19ff.

¹¹⁶ Vgl. *Mäder*, R. (2005), S. 19.

¹¹⁷ Vgl. *Hieronimus*, F. (2003), S. 203 sowie *Mäder*, R. (2005).

¹¹⁸ Vgl. *Aaker*, J. (1997) sowie *Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J.* (2001).

des Umfangs auf die Facette mit der höchsten Varianzaufklärung des entsprechenden Faktors reduziert. Insgesamt sollten 19 Facetten (15 aus der amerikanischen BPS und 4 aus den japanischen und spanischen Markenpersönlichkeitsinventaren) die kulturellen Differenzen berücksichtigen. Die Studie umfasste knapp 1000 Probanden, wobei 46 Marken aus 8 Produktkategorien eine Bewertung erfuhren. Aufgrund der geringen Diskriminanzvalidität ergab sich statt der Fünf- eine Zwei-Faktoren-Lösung. Die Dimensionen wurden mit den Begriffen ‚Vertrauen und Sicherheit‘ sowie ‚Temperament und Leidenschaft‘ bezeichnet und beruhen jeweils auf fünf Messindikatoren (Items).

Mäder kritisiert an der Vorgehensweise von *Hieronimus* zum einen die Konzeptionalisierung mit Hilfe von lediglich 19 Eigenschaften,¹¹⁹ zum anderen bemängelte er den von ihm verwendeten Inventarmix. *Mäder* orientierte sich daher bei seiner Studie zunächst an der Systematik von *Aaker* und *Aaker et al.*, um eine dimensionelle Vergleichbarkeit zu garantieren. Die Markenauswahl war breit gefächert und repräsentativ; zur Generierung des Pools an Persönlichkeitsmerkmalen diente der lexikalische Ansatz.¹²⁰

Die exploratorisch durchgeführte Untersuchung offenbarte für Deutschland ebenfalls im ersten Schritt zunächst ein **fünf-dimensionales Markenpersönlichkeitsinventar** (‚Attraktivität‘, ‚Verlässlichkeit‘, ‚Temperament‘, ‚Stabilität‘ sowie ‚Natürlichkeit‘).¹²¹ *Mäder* identifizierte im zweiten Schritt aus dem ursprünglich fünf-dimensionalen Messinstrumentarium ein **drei-dimensionales Markenpersönlichkeitsinventar** (‚Verlässlichkeit‘, ‚Attraktivität‘ sowie ‚Kreativität‘). Der Studie lagen die Antworten von 4598 Personen zugrunde, deren Urteile faktorenanalytisch ausgewertet wurden (vgl. Abb. 10).

¹¹⁹ Vgl. *Mäder*, R. (2005), S. 20f.

¹²⁰ Vgl. *Aaker*, J. (1997) sowie *Aaker*, J.; *Benet-Martínez*, V. u. *Garolera*, J. (2001) und *Mäder*, R. (2005).

¹²¹ Vgl. *Mäder*, R. (2005), S. 203.

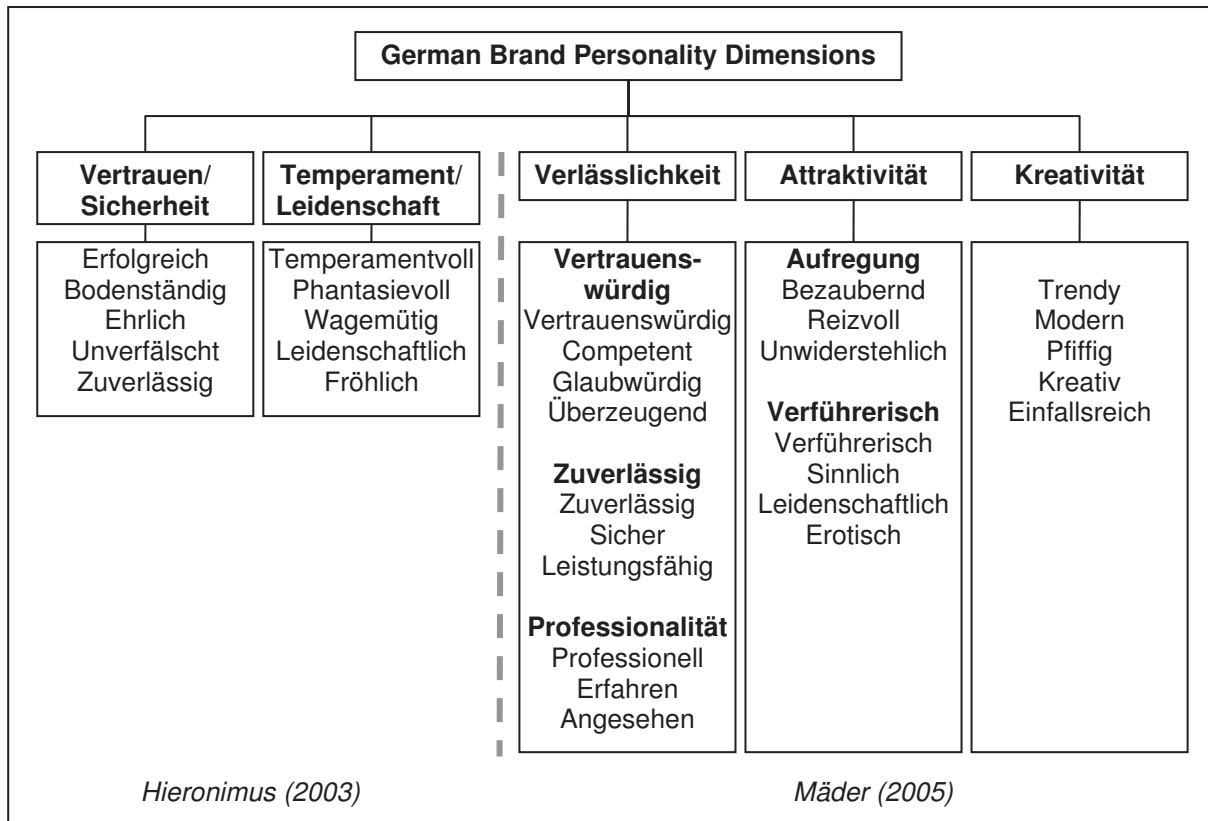


Abbildung 10: Deutsche Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit

Quelle: Hieronimus, F. (2003), S. 155 sowie Mäder, R. (2005), S. 201.

2.6. Fazit und konzeptionelle Vorüberlegungen zum Untersuchungsansatz

Fasst man die bisher gewonnenen Erkenntnisse zusammen, so kann in Bezug auf die theoretische Fundierung, die Stimulusauswahl sowie hinsichtlich des methodischen Anspruchs und der kulturübergreifenden Überprüfung des Messansatzes der BPS eine hohe Leistungsfähigkeit unterstellt werden. Basierend auf den Erörterungen zu den BPS-Studien sollen im weiteren Verlauf insbesondere die Erkenntnisse von *Aaker (1997)*, *Aaker et al. (2001)*, *Mäder (2005)* sowie *Hieronimus (2003)* als Grundlage dienen.

In Anbetracht eines dimensionsorientierten kulturübergreifenden Anspruchs der Forschungsergebnisse konnte die fünf-dimensionale Markenpersönlichkeit unter Verwendung einer aggregierten Datenbasis für drei verschiedene Kulturen belegt werden.¹²² Trotz aller Kritik erachtet *Mäder* mit höchster zeitlicher Aktualität die BPS als leistungsfähigstes Inventar zur Erfassung der Markenpersönlichkeit.¹²³ Insofern kann der BPS nach *Aaker (1997)* die beste methodische Fundierung unter Berücksichtigung der bisherigen dargestellten Erforschung

¹²² Die Vermutung liegt nahe, dass sich die Markenpersönlichkeit global auch aus fünf Dimensionen zusammensetzt. Vgl. Mäder, R. (2005), S. 21.

¹²³ Vgl. ebenda.

selektiver cross-kultureller Markenpersönlichkeitsinventare zugesprochen werden.¹²⁴ Zwar konnten Aaker *et al.* (2001) zwischen den Markenpersönlichkeitsinventaren der USA, Japan und Spanien kulturelle Differenzen feststellen, gleichwohl sprechen folgende Gründe für die Anwendung der BPS zur Beantwortung der interessierenden Forschungsfragen.

(1) *Zeitintensive Forschungsarbeit eines globalen Markenpersönlichkeitsinventars*

Die Ermittlung eines umfassenden und universell gültigen Markenpersönlichkeitsinventars erfordert jahrzehntelange Forschungsarbeit. Alt und Griggs (1998) lieferten die ersten Ergebnisse eines dimensionsorientierten Markenpersönlichkeitskonzepts mit dem Drei-Faktoren-Modell. Aaker (1997) entwickelte hieraus das ‚Big-Five‘-Konzept und eine kulturspezifische Differenzierung erfolgte erst ab dem Jahr 2001.¹²⁵ Selbst zunehmend intensive Forschungsbemühungen erheben keine Garantie zur Erstellung eines allgemein gültigen Konzepts zur Operationalisierung von Markenpersönlichkeiten.

Allein die Erforschung einer ‚kulturspezifischen Landkarte zum Markenpersönlichkeitsinventar‘ erfordert einen außergewöhnlichen Erhebungsaufwand und zieht intensive Diskussionen zur Gültigkeit und Vergleichbarkeit nach sich. Diese sind zwar für das Forschungsgebiet unerlässlich, jedoch steht auch in diesem Fall der Forschungsfortschritt zeitlich hinter einer gegenwärtig geforderten Anwendungsmethodik zur Ermittlung von Markenpersönlichkeitsdimensionen in der Praxis.

(2) *‚Etic Approach‘ – kulturübergreifende angestrebte Standardisierung*

Die Überlegungen von Aaker zugrunde gelegt, basiert die BPS auf einer **etischen Perspektive**. Bei diesem Ansatz werden verschiedene Kulturen von außen betrachtet und ein Vergleich zwischen Kulturen mit eher quantitativen Methoden favorisiert, wohingegen der emische Ansatz nur eine Kultur mit qualitativen Methoden erforscht. D.h. die Wissenschaftlerin strebt bei ihrer Vorgehensweise eine universelle Operationalisierung über Kulturen hinweg an.¹²⁶ Als **einziges Verfahren** hat die BPS nach Aaker eine **kulturübergreifende Anwendung** erfahren. Die Analyse eines neuen Kulturkreises, wie des Mittleren Ostens, ließe sich unter Einsatz eines emisch entwickelten Markenpersönlichkeitsinventars nicht realisieren. Vor einer Ermittlung der ‚Markenpersönlichkeitserfolgswirkfaktoren‘ müsste ein

¹²⁴ Vgl. Mäder, R. (2005), S. 21.

¹²⁵ Vgl. Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001) sowie Smit, E.G.; van den Berge, E. u. Franzen, G. (2002); Hieronimus, F. (2003) und Mäder, R. (2005).

¹²⁶ Vgl. Berry, C.J. (1969), S. 119ff. bzw. Mang, P. (1998), S. 92 und Holzmüller, H.H. (1995), S. 55. Mäder verwendete in seiner Markenpersönlichkeitsstudie zur Ermittlung des deutschen Inventars einen ‚combined emic-etic approach‘; vgl. Mäder, R. (2005), S. 59.

kulturspezifisches Facetteninventar aufgestellt werden. Aufgrund der starken kulturellen Heterogenität innerhalb des Middle East (z.B. die mittlerweile verstärkt westlich-orientierten Vereinigten Arabischen Emirate vs. dem traditionellen und stark fundamentalistischen Saudi-Arabien) ergeben sich forschungsökonomische Aufwendungen, die hinsichtlich einer generellen Zielorientierung und einer realisierungstechnischen Bewertung kaum zu rechtfertigen wären.

(3) *Hedonistische Erfolgsfaktoren als Teilbeitrag zum systemischen Untersuchungsansatz*

Ferner ergänzen die hedonistischen Erfolgsdimensionen der BPS die funktionalen Erfolgsfaktoren für den Erwerb eines Luxusfahrzeuges¹²⁷ im Sinne eines **systemischen Ansatzes**.¹²⁸ In der Forschung charakterisieren die Autoren *Johar* und *Sirgy* (1991) die Bezeichnung „**value-expressive (image)**“ bzw. „symbolic appeal“¹²⁹ als hedonistische Komponente,¹³⁰ die ergänzend zum „**utilitarian (functional) appeal**“¹³¹ steht. Diese Ergänzung erfolgt in diesem Fall durch die markenpersönlichkeitsbezogenen Faktoren, welche als einheitliches Inventar die hedonistischen Faktoren repräsentieren soll. Daher werden keine beliebigen subjektiven hedonistischen Items integriert. Auf **Basis** der **BPS** von *Aaker* (1997) bietet die Markenpersönlichkeit die **bestmögliche Herleitung hedonistischer Erfolgsfaktoren** zur vorliegenden Forschungsthematik.¹³²

(4) *Anwendung des Markenpersönlichkeitsinventars auf Individualebene*

Ein weiteres wichtiges Kriterium, welches eine Anwendung der BPS rechtfertigt, liegt in der empirischen Datenerhebung auf **Individualdatenebene** von Produktmarken. *Mäder* (2005) versuchte ein spezifisches Messinstrumentarium für Premiumautomobilmarken anhand der Faktorenanalyse zu entwickeln. Auf Basis der Analyse von nur drei Premiumautomobilmarken (*Mercedes-Benz*, *BMW*, *Audi*) konnte bereits kein allgemein gültiges Instrumentarium ermittelt werden, sodass die Untersuchung der Markenpersönlichkeit nur unter Berücksichtigung der individuellen Markenwahrnehmung erfolgte.¹³³

¹²⁷ Dhar und Wertenbroch (2000) belegen die Bedeutung der hedonistischen Komponente im Automobilssegment: Konsumenten von stark 'hedonistischen' Automobilen schätzten ihr Fahrzeug mehr als Probanden von eher utilitaristischen Fahrzeugen; vgl. Dhar, R. u. Wertenbroch, K. (2000), S. 60ff.

¹²⁸ Zur Forderung einer getrennten Betrachtung der Konstrukte vgl. Spangenberg et al. (2003), S. 310.

¹²⁹ Vgl. Johar, J.S. u. Sirgy, J.M. (1991), S. 23ff.

¹³⁰ Vgl. Park, C.W.; Jaworski, B.J. u. MacInnis, D.J. (1986), S. 135ff. sowie Snyder, M. u. DeBono, K.G. (1985), S. 586ff.

¹³¹ Zur Spezifikation und Erläuterung der utilitaristischen Erfolgsfaktoren vgl. Kap. 3.2.

¹³² Ogilvy, D. (1963) wies der „Persönlichkeit“ eines Produktes das wesentlichste Charakteristikum für die Bildung der „image strategy“ (hedonistischen Komponente) zu.

¹³³ Vgl. Mäder, R. (2005), S. 208.

Da die empirische Untersuchung im globalen High-End-Luxusautomobilsegment durchgeführt wird, können nur die drei Untersuchungsobjekte (*Rolls Royce, Bentley* und *Maybach*) in die Studie integriert werden, die adäquat den Markenansprüchen im obersten Luxuslimousinensegment gerecht werden. Insofern scheint der erstmalige Transfer der BPS von Premium- auf Luxusmarken auf Individualdatenebene methodisch als sehr geeignet.

Nach der Erörterung der Markenpersönlichkeit als Instrument des Markenmanagements und der Begründung für den Einsatz der BPS dient das folgende Kapitel dem Verständnis für die Markierung von Luxusgütern.

3. Grundlegende Anmerkungen zu den Begriffen Luxusmarken und utilitaristische Erfolgsfaktoren

3.1. Luxusmarken als strategische Option

Die zunehmende Bedeutung von Luxusmarken als Mittel zum Ausgleich eines Mangels für ein angestrebtes ideales Selbstbild bzw. soziales Selbstimage, erfordert einen inhaltlichen Zugang zu den Begriffen Luxus und Luxusmarken. Im folgenden Kapitel soll ein grundlegender Querschnitt wissenschaftlicher Definitionsversuche zu Luxusmarken erörtert werden. Um die Ansätze sukzessiv nachzuvollziehen, mündet das Luxuskonzept in eine historische und gegenwärtige Begriffsklärung von Luxus und deren Marken.

3.1.1. Einige Ausführungen zum Begriff Luxus

Die Ursprünge des Luxusbegriffs stammen aus dem Lateinischen (*luxus* bzw. *luxuria*) und gehen mit der Bedeutung von ‚Üppigkeit‘, ‚Pracht‘ und ‚reicher Fruchtbarkeit‘ einher.¹³⁴ Die soziologischen Forschungsarbeiten von *Bourdieu* belegen eine Unterteilung des Kapitals in kulturelles, soziales und ökonomisches Kapital und bei dessen Identifizierung und Wertschätzung innerhalb des sozialen Gefüges weisen Luxusprodukte einen **symbolischen Charakter** auf und unterstreichen eine **Prestige-Gesinnung** innerhalb des **Kulturgefüges**.

¹³⁴ Vgl. Brockhaus Wiesbaden, Band 3, S. 447; Grugel-Pannier, D. (1996), S. 18f.

In der Fachliteratur kann **keine einheitliche Übereinstimmung** zum Thema Luxus bzw. Luxusmarken (oder Luxusprodukte) identifiziert werden. Luxus wird in der Wissenschaft schwerpunktmäßig in Verbindung mit Normen gesehen, wobei sich die differenzierten Interpretationsversuche im Laufe der Zeit veränderten. Der Einfluss auf Präferenzentscheidungen und ein gefolgerter Handeln über rationale Kriterien hinaus hat bereits *Veblen* (1899) in seinem Werk „*The Theory of the Leisure Class*“ aufgegriffen, indem das Ansehen und der Prestigeanspruch eines Grundbesitzes eine nicht unerhebliche Rolle einnehmen.

Ein Zitat nach *Frank* belegt, dass der Begriff ‚Luxus‘ sehr schwer erfassbar und zu belegen ist: „*What is one person’s luxury is another’s necessity.*“¹³⁵ Die **Relativität** nimmt somit eine entscheidende Rolle ein, indem innerhalb einer sozialen Gruppe ein bestimmtes Produkt selbstverständlich ist, wohingegen der Betrachter einer finanziell schlechter ausgestatteten Gruppe das Gut als **unerreichbar** klassifiziert.¹³⁶ Insofern beinhaltet das subjektive Empfinden eine „*unterschwellige moralische Kritik*“.¹³⁷ In der Literatur und im praktischen Verständnis wird Luxus z.B. als etwas „**Überflüssiges**“, ¹³⁸ nicht Existentielles deklariert.

Die Klassifizierung des Begriffs ‚Luxus‘ zeigt zudem konträre Definitionsrichtungen, wobei zunächst die **ökonomische** Perspektive (1) in der Fachliteratur dominierte, die dem Luxus eine verschwenderische Bedeutung zuschreibt,¹³⁹ die den **Durchschnitt des Lebensbedarfs** einer Volkschicht **übersteigt** und zur Grundversorgung¹⁴⁰ nicht zwangsläufig notwendig ist.¹⁴¹ *Kapferer* (2001) definiert Luxus unter einem **funktionsorientierten** Aspekt (2) und beschreibt markierte Luxusprodukte als Güter, „*die über einen längeren Zeitraum einen gehobenen Preis rechtfertigen konnten, das heißt einen Preis, der spürbar über dem Preis von Produkten mit vergleichbaren tangiblen Funktionen liegt.*“¹⁴²

Die Definitionen von Luxus erfuhren in den letzten Jahrzehnten eine **zunehmende Konkretisierung**: Das Hauptaugenmerk richtet sich nicht mehr auf die bloße **Subjektivität** und **Längsschnitt-Abgrenzung** zur Differenzierung zwischen der finanziell weniger bemittelten

¹³⁵ Frank, R.H. (1999), S. 206.

¹³⁶ Vgl. Frank, R.H. (1999), S. 122.

¹³⁷ Vgl. Valtin, A. (2005), S. 19.

¹³⁸ Jäckel, M. u. Kochhan, C. (2000), S. 75.

¹³⁹ Vgl. Lasslop, I. (2002), S. 331.

¹⁴⁰ Vgl. Maslow, A. (1970), S. 35.

¹⁴¹ Vgl. Diez, W. (2001), S. 11f. In den volkswirtschaftlichen Ansätzen dient die Nachfrage-Einkommenselastizität zur Identifikation von Luxusprodukten: Die Nachfrage luxuriöser Güter hängt im Unterschied zu inferioren lebensnotwendigen Produkten von einer positiven Einkommensveränderung des Konsumenten ab, d.h. es handelt sich um ein Luxusprodukt, wenn die Einkommenselastizität der Nachfrage höher ist als eins. Vgl. Fratzke, S. (1999), S. 86.

¹⁴² Kapferer, J.-N. (2001), S. 348.

und der gehobenen Klientel, sondern stellt den Konsumenten in den Betrachtungsmittelpunkt (**Querschnitt-Differenzierung**). Die Forscher lösen sich von ihrer (zum Teil eigenen) Bewertung über Erreichbarkeit oder Unerreichbarkeit bzw. Notwendigkeit oder Verschwendung. Die Beziehung zwischen Konsument und Luxus nimmt eine zentrale Rolle ein, die *Allérès* wie folgt kennzeichnet: „*Le luxe est toujours du point de vue du consommateur.*“¹⁴³

Meffert (2002) weist der Luxusdefinition ergänzend eine **identitätsstiftende Dimension** (3) zu, sodass **herkunftsorientierte Besonderheiten** wie **Heritage, Markenursprung, Symbole** sowie ein **exklusives Absatzkonzept** die Etablierung eines Luxusguts ermöglichen.¹⁴⁴ Gleichzeitig betont *Meffert* (2002) die Individualität des Luxusanspruchs, der insbesondere die **persönliche Situation** des Betrachters mit seinen Lebensumfeldbedingungen sowie sein **kulturelles Umfeld** involviert („*intern einwirkende Faktoren*“).¹⁴⁵

Dementsprechend verwendet eine Vielzahl von Autoren das **Preiskriterium, Begehrlichkeit** sowie einen **hohen qualitativen Anspruch** in Kombination mit **Status- und Prestigestreben** und **begrenzte Verfügbarkeit (Limitierung)** als zentrale Eigenschaften zur Kennzeichnung des Luxusbegriffs.¹⁴⁶

3.1.2. Klassifizierung und Charakteristika von Luxusmarken

Im Anschluss an die Definition des Luxusbegriffs interessiert nun eine Differenzierung zwischen Luxusgütern und Luxusmarken. Eine Abgrenzung zwischen **Luxusgütern** erfolgt aufgrund ihrer Nuancierung in Produktkategorien, wohingegen **Luxusmarken** eine pointierte Position von markierten Produkten innerhalb einer Kategorie einnehmen.¹⁴⁷ Luxusgüter lassen sich nach *Dubois* und *Duquesne* (1993) in 15 Sektoren unterteilen, wobei insbesondere **Luxusautomobile** den **symbolisch-auffälligsten** und **statusbetontesten Charakter** aufweisen. Die Abbildung 11 verdeutlicht diese besondere Stellung. Aufgrund zunehmender Massenproduktion bei gleichzeitigem Exklusivitätsverlust zählen Güter erst zu luxuriösen Produkten, wenn sie Träger einer bestimmten Luxusmarke sind.¹⁴⁸

¹⁴³ Allérès, D. (1993), S. 3, dt.: Luxus ist immer Betrachtungssache des Konsumenten.

¹⁴⁴ Vgl. Meffert, H. (2002), S. 334.

¹⁴⁵ Meffert, H.; Burmann, C. u. Koers, M. (2002), S. 332.

¹⁴⁶ Vgl. Giraud, P.-N.; Bomsel, O. u. Fieffé-Prevost, E. (1995), S. 3; Jäckel, M. u. Kochhan, C. (2000), S. 76 bzw. Berry, C.J. (1994), S. 3 sowie Kapferer, J.-N. (2000), S. 320.

¹⁴⁷ Vgl. Meffert, H. u. Lasslop, I. (2003), S. 4.

¹⁴⁸ Vgl. Kisabaka, L. (2001), S. 120; Jäckel, M. u. Kochhan, C. (2000), S. 87ff. sowie Valtin, A. (2005), S. 27.

Zusammenfassend können aus bisherigen Segmentierungsansätzen des Luxusgütermarktes¹⁴⁹ Mobilität (Yachten, Luxusautomobile, etc.), Uhren, Schmuck, Bekleidung, Tabakwaren und teure alkoholische Getränke, Accessoires (Gepäck, Schreibzeuge, etc.) sowie Home Entertainment und Designerware als Produktkategorien für Luxusmarken identifiziert werden.

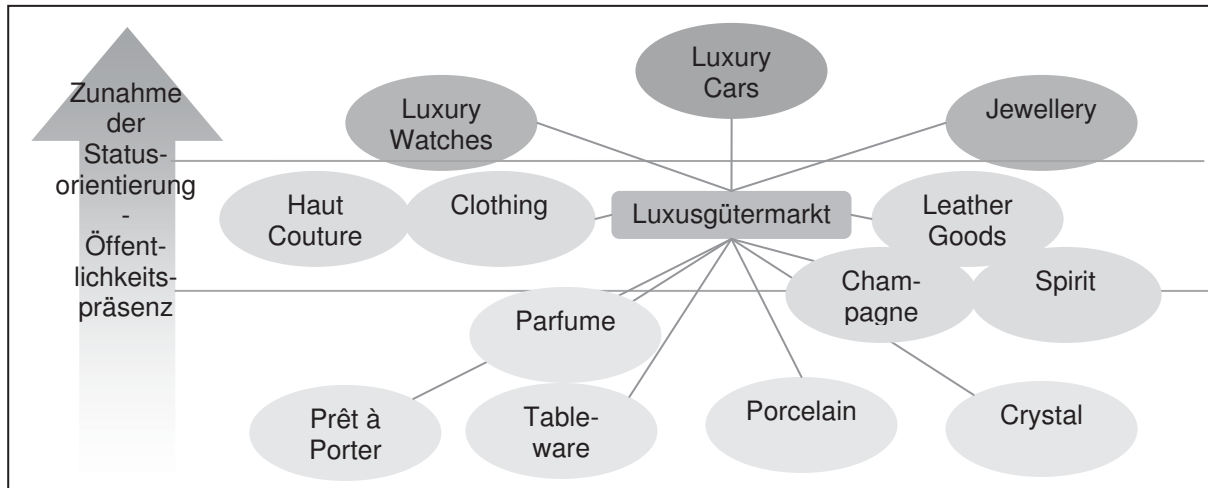


Abbildung 11: Klassifizierung des Luxusgütersegments

Quelle: In Anlehnung an Dubois, B. u. Duquesne, P. (1993), S. 35f.

Die Luxusmarke lässt sich im Vergleich zu herkömmlichen Marken (z.B. Handels- und Premiummarken) anhand der Preisstellung und einer maximalen Wahrnehmung von Hochwertigkeit und Einzigartigkeit, Ästhetik, Markenheritage und einem ideellen Nutzen (Verwendung) charakterisieren. Die ‚High-End-Luxusmarke‘ zeichnet sich nach Meffert, Backhaus und Becker¹⁵⁰ durch die enormen Preisdifferenzen¹⁵¹ zur Luxusmarke aus.

Zur Entschlüsselung charakteristischer Luxusproduktmerkmale finden die sechs Eigenschaften des ‚Luxusmarkenkerns‘¹⁵² nach Dubois et al. (2001) eine verbreitete Akzeptanz im Luxussegment. Im Folgenden werden diese Charakteristika für ein tiefgreifendes Verständnis zur Besonderheit des Segments auf das Anwendungsbeispiel (Luxuslimousinen) übertragen und in Vorbereitung auf die empirische Studie erläutert.

(1) Preis

Der Preis repräsentiert das objektivste Kriterium zur Einordnung von Produkten in das Luxussegment und kann als auffälligste Eigenschaft identifiziert werden,¹⁵³ sodass die Produkte und

¹⁴⁹ Vgl. McKinsey & Company (1990), S. 2 sowie Valtin, A. (2005), S. 193.

¹⁵⁰ Vgl. Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003), S. 6.

¹⁵¹ Vgl. Becker, J. (1998), S. 439f.

¹⁵² Vgl. Dubois, B.; Laurent, G. u. Czellar, S. (2001).

¹⁵³ Vgl. McKinsey & Company (1990), S. 2f.

zugleich die Klientel demaskiert werden, um die Einordnung in das Segment sicherzustellen. Eine spezifische Preisdefinition ist aufgrund der Relativität und der Lebensumstände des Betrachters wiederum nicht gegeben und beruht auf unterschiedlicher Wahrnehmung von Luxus und Notwendigkeit.¹⁵⁴ Luxus erschließt sich also durch den Bezug zum sozialen Umfeld, indem z.B. der Besitz eines Rolls Royce in einer bestimmten Gesellschaftsschicht als selbstverständlich angesehen und außerhalb der sozialen Gruppe ein solches Automobil als ein unerreichbares Statussymbol betrachtet wird.

Die Relativität der intrakategorialen Preisstellung im High-End-Luxuslimousinenmarkt verdeutlicht Abbildung 12. Exemplarisch liegt der *Rolls Royce Phantom* bei 332.700€, der *Maybach 62* bei 376.200€ (Maybach 57 mit 319.700€), *Bentley Arnage Red Label* bei ,nur' 244.858€ (Bentley Flying Spur lediglich 144.400€), wobei sich die Preise auf den deutschen Markt (ohne Mehrwertsteuer) beziehen. In der Produkt- und insbesondere der Preisorientierung zählen *Rolls Royce* und *Maybach* als direkte Wettbewerber. *Bentley* hat sich aufgrund des relativ niedrigeren Angebotspreises bei einem höheren Produktionsvolumen nicht im High-End-, sondern eher im Luxussegment positioniert. Aufgrund der Relativität der definierten Preisgrenze für eine eindeutige Segmentzugehörigkeit sowie der ursprünglich gemeinsamen Markenführung von *Rolls Royce* und *Bentley* (vor dem Markenaufkauf von *Rolls Royce* 1998 durch die *Volkswagen*- und 2002 durch die *BMW*-Gruppe sowie *Bentley* 1998 durch den *Volkswagen*-Konzern) wird die Marke *Bentley* jedoch vorwiegend dem gleichen Segment zugeordnet.

¹⁵⁴ Vgl. Frank, R.H. (1999), S. 206.

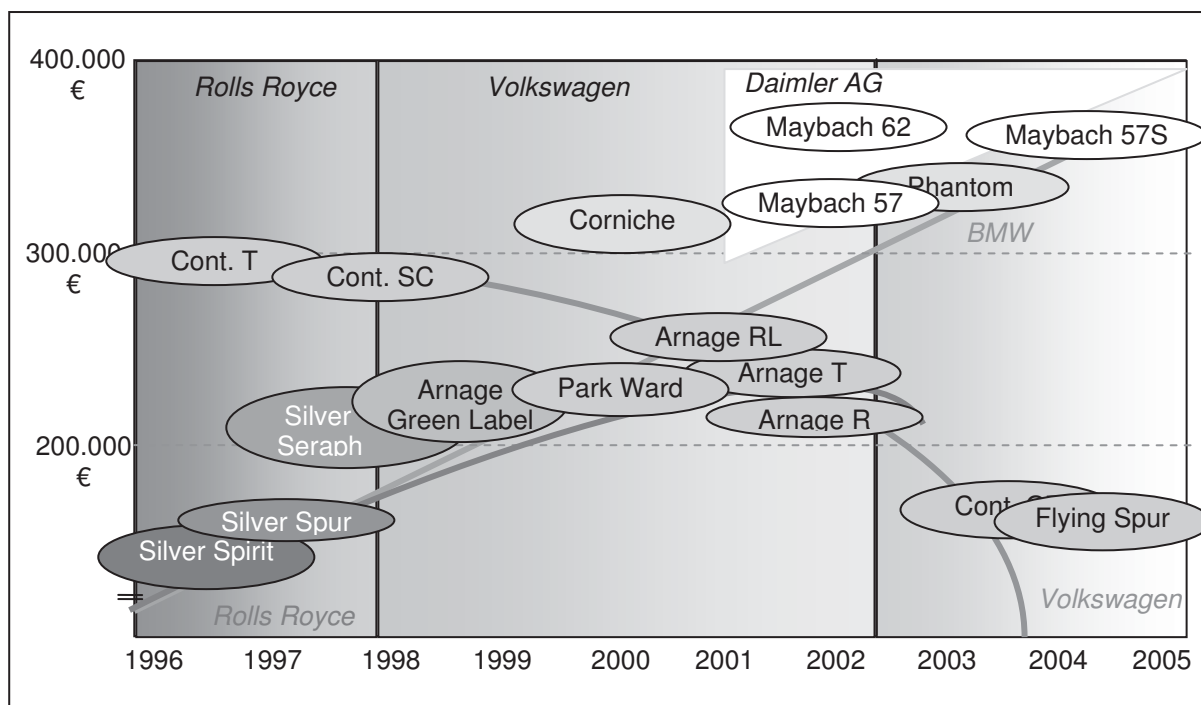


Abbildung 12: Preispositionierung des High-End-Limousinenmarktes (Auszug)

(2) Hochwertigkeit

Nach *Mutscheller* (1992) lässt sich das Merkmal ‚Hochwertigkeit‘ von Luxusmarken durch drei wesentliche Kriterien kennzeichnen, die *Dubois*, *Laurent* und *Czellar* lediglich mit dem Merkmal „hervorragende Qualität“ zusammenfassen:¹⁵⁵

- überdurchschnittliche Qualität
- arbeitsaufwendige Herstellung
- kontinuierliche Qualitätssicherung.

Das Erreichen einer überragenden Qualität versteht sich nicht nur in der Verwendung bester, sondern zusätzlich in der optimalen Auswahl zweckmäßiger Materialien.¹⁵⁶ Jedoch liegt diese Selektion geeigneter Substanzen in dem Ermessen des Herstellers bzw. in der Bewertung durch die Konsumenten, wobei die emotionale Wahrnehmung der Nachfrager eine zentrale Rolle spielt.¹⁵⁷

Eine intensive Bearbeitung ausgewählter Materialien¹⁵⁸ ermöglicht die Hochwertigkeit von Produkten¹⁵⁹ und zeichnet sich durch hervorragende Technik und Perfektion in der Verarbei-

¹⁵⁵ Vgl. *Mutscheller*, P.M. (1992), S. 64f.

¹⁵⁶ Luxusgüter lassen sich u.a. durch ihre ästhetische Verfeinerung beschreiben. Vgl. *Valtin*, A. (2005), S. 26.

¹⁵⁷ Vgl. *Koppelman*, U. (1997), S. 365ff.

¹⁵⁸ Vgl. *Valtin*, A. (2005), S. 74.

¹⁵⁹ Vgl. *Mutscheller*, P.M. (1992), S. 64.

tung aus.¹⁶⁰ Insbesondere wird dieses Merkmal zur Luxusgutmarkierung vom Hersteller als ‚Unique Selling Proposition‘ (USP) deklariert; z.B. der Manufakturgedanke (‚Craftsmanship‘) der High-End Marken *Maybach*, *Rolls Royce* und *Bentley*, wonach alle drei Marken eine Limousine in (weitestgehender) Handarbeit versprechen. In einer horizontalen Betrachtung (segmentintern) kann daher kaum noch von einem USP gesprochen werden, sodass Hochwertigkeit häufig mit ‚Craftsmanship‘ einhergeht. Die Gewährleistung einer kontinuierlichen Qualitätssicherung zur Wahrung der ‚Hochwertigkeit‘ bildet ein **relativ langer Produktlebenszyklus**. Dabei wird die **Langlebigkeit** des Gutes in den Vordergrund gestellt.¹⁶¹

(3) Markenheritage

Eine weitere Beeinflussung der Hochwertigkeit von Luxusprodukten bietet der ‚**Country of Origin**‘-Effekt: Bestimmten Ländern, wie z.B. Deutschland, wird ein besonders hohes Maß an Qualität zugesprochen und sie werden gleichzeitig mit bestimmten Produkten (Automobile) in Verbindung gebracht.¹⁶² Analog nimmt eine starke Markenhistorie (insbesondere in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten) eine wichtige Bedeutung ein und wird durch stetige Kontinuität und Konsistenz des Markenauftritts gefördert.¹⁶³

Eine Gegenüberstellung des Country-of-Origin-Effekts für *Maybach*, *Rolls Royce* und *Bentley* verdeutlicht, dass die traditionelle deutsche Heritage der Marke *Maybach* im *Daimler AG*-Portfolio erhalten bleibt, wohingegen die britisch-aristokratischen Marken *Rolls Royce* und *Bentley* seit 1998 in die deutsche *BMW*- bzw. *Volkswagen*-Gruppe integriert wurden (und das ursprüngliche Markenerbe aufgekauft wurde). Die Tradition lang bewährter Gegebenheiten vermittelt dem Konsumenten Glaubwürdigkeit und zugesicherte Werte.¹⁶⁴

Insbesondere unter der Berücksichtigung des Kontextes von Markenpersönlichkeiten im High-End-Segment kann eine identitätsorientierte Markenkompetenz in herausragenden **Gründerpersönlichkeiten** zum Ausdruck kommen¹⁶⁵ und resultiert zumeist aus Assoziationen mit der jeweiligen Marke.¹⁶⁶ Am Beispiel des betrachteten Limousinensegments zeichnen sich *Rolls Royce* durch die Persönlichkeiten Mr. Henry Royce und Mr. Charles Rolls (1906) aus, *Bentley* durch Walter Owen Bentley und *Maybach* durch Karl und Wilhelm Maybach. Im Allgemeinen lässt sich das Phänomen der Gründerpersönlichkeiten branchenübergreifend bei

¹⁶⁰ Vgl. Lombard, M. (1989), S. 14f.

¹⁶¹ Vgl. Mutscheller, P.M. (1992), S. 65.

¹⁶² Vgl. Breu, C. (2002), S. 14ff.

¹⁶³ Vgl. Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003), S. 5.

¹⁶⁴ Vgl. Meffert, H.; Burmann, C. u. Koers, M. (2002), S. 334.

¹⁶⁵ Vgl. Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003), S. 12.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 8.

erfolgreichen Luxusmarken feststellen. Es untermauert den Heritage- bzw. Traditionsgedanken, z.B. bei Mode- und Schmuckluxusmarken wie Dior mit Christian Dior (Gründung 1947), bei Prada mit Mario Prada (1913) oder beim Luxusimperium Louis Vuitton (1854) bzw. bei Luxusuhren wie Franck Muller oder Maurice Lacroix.

(4) Rarität bzw. Einzigartigkeit

Eine wichtige Kerneigenschaft von Luxusprodukten bildet die **Limitierung**. Sie kennzeichnet die **Seltenheit**, die sich in *physische* und *subjektive* Seltenheit unterteilen lässt.¹⁶⁷ Die **Einzigartigkeit** gibt dem Luxusmarkenkonsumenten das **Empfinden von begrenzter Erhältlichkeit**.¹⁶⁸ Die Marke *Maybach* bietet **zwei Millionen Wahlmöglichkeiten** zur Ausstattung der Limousinen, sodass den Möglichkeiten zur Individualisierung beinahe keine Grenzen gesetzt sind, um den Ausdruck der persönlichen Gestaltungsfreiheit von Kunden zu maximieren. Zu den besonderen Kundenwünschen zählen z.B. Rückfahrkamera, Playstation oder Business Packages mit Drucker, Fax, Internet Router sowie kabellose Bluetooth-Technologie. Die Veredelung höchster Personifizierungsansprüche, wie die Integration eines Familienwappens in der Trennwand oder persönliche Gravuren in Echtgold, Initialen in der Bordkante oder vergoldete Chromzierteile symbolisieren mögliche realisierbare Einzigartigkeiten des Luxuslimousinenanspruchs.

In der Literatur ist keine einheitliche Produktionsmenge definiert, die ein Gut als Luxusprodukt identifizieren lässt, weil Luxusprodukte eine Vielzahl von Adressaten ansprechen können: Die physische Seltenheit liegt in einer Begrenzung der Angebotsmenge begründet, die (a) aus dem Limit der Ressourcen, (b) geographischen Restriktionen oder (c) Kapazitätsengpässen aufgrund qualitativer Mindestanforderungen resultiert.

Die **subjektive Seltenheit** stellt die eigentliche Herausforderung im modernen Markenmanagement dar und somit gilt es, in den Köpfen der Konsumenten eine künstliche **Limitierung der Produktionsmenge** von Luxusprodukten zu erzielen.¹⁶⁹ Die begrenzte Verfügbarkeit wird nach *Mason* als ‚*Snob Effect*‘ bezeichnet und beeinflusst die Entscheidung für ein Luxusprodukt.¹⁷⁰ Nach *Berry* (1994) resultiert ein subjektives Raritätsempfinden aus der Gleichung, dass es weniger Konsumenten eines Luxusproduktes gibt als jene Individuen, die dieses Gut gerne besitzen würden.

¹⁶⁷ Vgl. Mutscheller, P.M. (1992), S. 65.

¹⁶⁸ Vgl. Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003), S. 5.

¹⁶⁹ Vgl. suzessive Modellentwicklungen für Luxuslimousinen im Anhang 3 und Auszug technischer Daten für selektive Maybachmodelle im Anhang 4.

¹⁷⁰ Vgl. Seringhaus, R. (2002), S. 9.

Hieraus folgt eine weitere Eigenschaft, die **Begehrlichkeit**, die sich aus der Empfindung ergibt, etwas zu besitzen, was nur bestimmten Menschen zugänglich ist.¹⁷¹ Dieses raritätsorientierte Gefühl kann durch einen langen Fertigungsprozess (Qualitäts- und Manufakturgedanke) ermöglicht werden.¹⁷² Um diesem Wunsch nachzukommen, gibt es bei den Edelmarken im Automobilbereich immer wieder **Sondermodelle**, die *Rolls Royce* (und teilweise auch die Marke *Bentley* mit dem hausinternen Veredeler ‚Mulliner‘¹⁷³) punktuell mit einer strengen Limitierung seinen Kunden anbietet, um langfristig die Begehrlichkeit und Exklusivität der Marke aufrechtzuhalten.

(5) Ästhetik

Die signifikanten Luxusmarkenmerkmale werden durch einen ästhetischen Charakter ergänzt, welcher die Wahrnehmung einer ausgiebigen Sinnlichkeit der Erlebniswelt des Luxusproduktes zum Ausdruck bringt¹⁷⁴ und Begehrlichkeit weckt.¹⁷⁵ Vor allem der ästhetische Anspruch kennzeichnet die Bedeutung einer starken Markenidentität und insofern der Schaffung einer einzigartigen Markenpersönlichkeit für HNWI.

(6) Verwendungseigenschaften – Funktionen für Luxusmarkenkonsumenten

Ein weiteres Charakteristikum der Luxusmarke ist die Verbrauchseigenschaft: Luxus wird als nicht lebensnotwendig und lediglich zur sekundären Bedürfnisbefriedigung angesehen.¹⁷⁶ Das Empfinden symbolischen Nutzens wird bedeutsamer eingeschätzt als eine Funktionsorientierung,¹⁷⁷ sodass die Gesamtheit aller Nutzen stiftender Komponenten realer oder ideeller Herkunft als wahrgenommene Leistung fungiert.¹⁷⁸

Infolgedessen dienen Luxusmarken zur Gestaltung eines **kultivierten, genussvolleren und angenehmeren Lebens**, was dem **Vollkommenen** (in höchster Ordnung) nahe kommen soll. Die **Freude, Lust** sowie die **Kunst des Verwöhnens** stehen im Vordergrund.¹⁷⁹ Der **emotionale, ideelle und symbolische Wert** bzw. die Nutzenorientierung ist daher bei High-End-Marken intensiv ausgeprägt: Neben der Distinktion als Abgrenzungsfunktion¹⁸⁰ zum her-

¹⁷¹ Vgl. Berry, C.J. (1994), S. 3ff.

¹⁷² Maybach, Rolls Royce, Bentley bieten Manufakturbesichtigungen für Kunden an, in denen die Erlebniswelt der Handarbeit und der intensive Fertigungsprozess dem zukünftigen Besitzer nahe gebracht werden.

¹⁷³ Vergleichbarkeit mit der Tuner-Marke ‚AMG‘ für ‚Mercedes-Benz‘.

¹⁷⁴ Vgl. Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003), S. 5.

¹⁷⁵ Vgl. Valtin, A. (2005), S. 75.

¹⁷⁶ Vgl. Jäckel, M. u. Kochhan, C. (2000), S. 75.

¹⁷⁷ Vgl. Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003), S. 5.

¹⁷⁸ Vgl. Diez, W. (2001), S. 235 sowie Diez, W. (2002), S. 3.

¹⁷⁹ Vgl. Berry, C.J. (1994), S. 12f.

¹⁸⁰ Vgl. Meffert, H.; Burmann, C. u. Koers, M. (2002), S. 332.

kömmlichen Premiumsegment (Längsschnitt) bei gleichzeitiger Demonstration der Zugehörigkeit (*Bandwagon-Effect* zur Identifizierung anhand eines Luxusproduktes mit einer sozialen Gruppe)¹⁸¹ zur High-End-Luxusklientel spielt v.a. die eigene Selbstverwirklichung der Werte eine entscheidende Rolle. Dies zeichnet sich nicht nur durch eine gesellschaftlich bzw. geschäftlich profilierte Stellung (Status- und Prestigefunktion)¹⁸² aus, sondern repräsentiert die individuelle Persönlichkeit der Konsumenten¹⁸³ und dient der Selbstbelohnung und dem Ausdruck der eigenen Wertevorstellungen.

3.2. Zu den utilitaristischen Erfolgsfaktoren von Luxuslimousinenmarken

Wie erinnerlich ist eine Markenpersönlichkeit in der Lage, die Wahrnehmung funktionaler und technischer Qualitäten von Produkten und Marken auf eine eher indirekte Art und Weise zu beeinflussen.¹⁸⁴ Gleichwohl postuliert *Lutz* in diesem Zusammenhang, dass Konsumenten neben dem indirekten hedonistischen Bewertungsvorgang Produkte entlang funktionaler Dimensionen beurteilen.¹⁸⁵ Die vorliegende Schrift folgt dieser Sichtweise, indem beide Motivationen als zur Markeneinstellung beitragend angesehen werden. Der Untersuchungsansatz kombiniert somit die hedonistischen mit den ‚rationalen‘ bzw. utilitaristischen Faktoren, um unter Berücksichtigung der Zielgruppenansprache (Kunden vs. Prospects) die Kaufabsicht und Loyalität zu erhöhen.¹⁸⁶

Um die für das Luxusautomobilsegment relevanten utilitaristischen Faktoren zu ermitteln, wurden Expertenbefragungen durchgeführt. Insgesamt konnten nach den Interviews **fünf Faktoren** identifiziert werden: Involvement, Markenidentifikation, Preiswürdigkeit, Produktzufriedenheit (bzw. –einstellung) sowie Händlerzufriedenheit (bzw. –einstellung).

Zentrale Aspekte in der Pkw-Vermarktung stellen neben der Produktqualität und der Preiswürdigkeit das von den Händlern bereitgestellte Serviceangebot und die Betreuungsqualität dar.¹⁸⁷

¹⁸¹ Vgl. Seringhaus, R. (2002), S. 9.

¹⁸² Vgl. Adlwarth, W. (1983), S. 49ff.

¹⁸³ Vgl. Meffert, H.; Burmann, C. u. Koers, M. (2002), S. 328.

¹⁸⁴ Vgl. Aaker, D. (1996), S. 168.

¹⁸⁵ Vgl. Lutz, R.J. (1991), S. 328ff.

¹⁸⁶ Eine Studie von *Goldman Sachs* belegt die wirtschaftliche Bedeutung des After-Sales-Services für Unternehmen: Demnach machen Originalersatzteile nur 10% des Herstellerumsatzes aus, bilden jedoch bis zu 50% des Gewinns des Automobilherstellers. Vgl. Dannenberg, J. u. Joas, A. (2005), S. 437.

¹⁸⁷ Vgl. Dahlhoff, H.D. (1994), S. 1467.

Vor allem im Luxussegment, das eine möglichst hohe **ideelle Differenzierung** zu Mitbewerbern sucht, nimmt die **persönliche Verkaufssituation**¹⁸⁸ eine hohe Bedeutung ein.¹⁸⁹

In den letzten Jahren konnte der steigende Einfluss und die **Relevanz interpersoneller Beziehungen** zwischen dem **Service** und den **Kunden** zunehmend nachgewiesen werden.¹⁹⁰ Die Operationalisierung der Serviceloyalität und folglich der Bedeutung eines **effizienten Händlersystems** kann z.B. mit Faktoren wie ‚Top of Mind‘,¹⁹¹ der ‚First Choice‘,¹⁹² einer **höheren Preistoleranz**,¹⁹³ einer **exklusiven Betrachtung des Händlers**¹⁹⁴ sowie einer erhöhten Identifikation mit dem Service-Händler einhergehen.¹⁹⁵ Insbesondere für das Luxussegment kann durch ein verstärktes Commitment, Nähe zum Händler sowie einer intensiven und vertrauten Beziehungsqualität zum einen auf eine höhere **(Wieder)-Kaufabsicht** und zum anderen auf eine gesteigerte Bereitschaft zur **Zahlung eines höheren Preises der Serviceleistung** geschlossen werden.¹⁹⁶

Das exklusive Servicekonzept im High-End-Limousinensektor zeichnet sich am Beispiel der Marke *Maybach* durch den ‚Personal Liaison Manager‘ (PLM) aus, der seit dem ersten Kundenkontakt für sämtliche Fragen und Probleme dem Kunden direkt zur Verfügung steht und die persönliche Servicebetreuung bildet. Die Verbindung zum PLM endet nicht mit der Fahrzeugauslieferung, sondern der PLM assistiert dem Kunden während des gesamten Zeitraums des Fahrzeugbesitzes. V.a. in der Luxus Klientel ist ein direkter, persönlicher Kontakt, der auf einer vertraulichen Beziehung basiert, von elementarer Bedeutung (z.B. lediglich ein persönlicher Kontakt statt einer Vielzahl von Ansprechpartnern, häufig höchste Geheimhaltung der Kundendaten). Der PLM steht in engem Kontakt mit dem lokalen ‚Maybach Service Center‘, welches auf das Mercedes-Benz-Retail-Netzwerk aufbaut. Die ‚Maybach Center‘, die in den wichtigsten Städten vertreten sind, bieten den Interessenten die Möglichkeit, mit dem PLM an der ‚Commissioning Wall‘ sämtliche Materialien (Hölzer, Lacke, Leder usw.) und Aus-

¹⁸⁸ Vgl. Huber, F., Herrmann, A. u. Bauer, H.H. (1996), S. 120.

¹⁸⁹ Zum Zusammenhang der Kundenzufriedenheit und strategischer Unternehmenserfolg vgl. Homburg, C. u. Simon, H. (1998), S. 19 sowie Homburg, C. u. Rudolph, B. (1998), S. 51.

¹⁹⁰ Vgl. Bendapudi, N. u. Berry, L.L. (1997), S. 15ff.; Gutek et al. (1999), S. 218ff.; Bove, L.L. u. Johnson, L.W. (2001), S. 189f. sowie Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. u. Bitner, M.J. (1997), S. 101ff.

¹⁹¹ Vgl. Dwyer, R.; Schurr, P.H. u. Oh, S. (1987), S. 11ff.

¹⁹² Vgl. Ostrowski, P.L.; O’Brien, T. u. Gordon, G. (1993), S. 16ff.

¹⁹³ Vgl. Anderson, E.W. (1996), S. 19ff. sowie analog zum Zusammenhang zwischen Preis und Luxusmarken als strategische Option vgl. Lasslop, I. (2002), S. 335.

¹⁹⁴ Vgl. Gremler, D.D. u. Brown, S.W. (1996), S. 173ff.

¹⁹⁵ Vgl. Butcher et al. (2001), S. 310ff.

¹⁹⁶ Vgl. Bsp. Crosby, L.A.; Evans, K.R. u. Cowles, D. (1990), S. 68ff. sowie Bove, L.L. u. Johnson, L.W. (2001) und Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K.P. u. Gremler, D.D. (2002), S. 230ff. und de Ruyter, K.u. Wetzel, M. u. Bloemer, J. (1998), S. 436f.

stattungsmöglichkeiten haptisch zu selektieren und am ‚Car Demonstrator‘ die individualisierte Limousine virtuell zu betrachten. Darüber hinaus kann sich der Kunde in der ‚Maybach Manufaktur‘ persönlich von der Handfertigung seines Fahrzeugs überzeugen und das ‚Center of Excellence‘ in Sindelfingen besuchen, welches das ‚Maybach Atelier‘ bildet und gleichzeitig für *Mercedes-Benz Exklusivprodukte* (Beratung für Sonderschutzfahrzeuge, *designo* Ausstattungen) sowie für den *MB SLR McLaren* den zentralen Anlaufpunkt darstellt. Die Fahrzeugübergabe erfolgt wahlweise im ‚Center of Excellence‘ oder vor der Haustür des Kunden.

Die *Mercedes-Benz*-Vertriebsorganisation umfasst außerhalb Deutschlands 4.282 Verkauf- und Servicestützpunkte, davon 39 Vertriebsgesellschaften und 147 Generalvertreter. Darüber hinaus gibt es in 29 Märkten 156 Niederlassungen sowie 2.982 Vertragshändler und 958 Vertragswerkstätten.¹⁹⁷ Neben der Nutzung der weltweit etablierten Vertriebsorganisation können aufgrund des regional differenzierten Vertriebssystems für die Marke *Maybach* verschiedene Konzepte identifiziert werden. Um die Zielführung zur Wirkung der Gesamtverflechtung des Händlerkonstrukts auf das Kaufverhalten einzuhalten und die Transparenz der Vernetzung zu wahren, soll im Folgenden das breit gefächerte Vertriebssystem mit der Variable ‚Händler‘ bezeichnet werden. Es beinhaltet die für den jeweiligen Markt typische Vertriebsstrategie.

4. Bezugsrahmen der Hypothesengenerierung und Konzeptionalisierung strategischer Einflussfaktoren des Kaufverhaltens im Luxuslimousinensegment

4.1. Herleitung der Untersuchungshypothesen

Um einen Teil der in Kapitel 1 formulierten Untersuchungsziele zu realisieren, dient dieser Abschnitt zur Formulierung der Hypothesen zur Beantwortung der interessierenden Fragestellungen. Deren anschließende Operationalisierung liefert die konzeptionelle Voraussetzung zur Klärung der Arbeitsziele I und II.

¹⁹⁷ Stand 2006.

4.1.1. Untersuchungshypothesen zu den ‚hedonistischen‘ Erfolgsfaktoren der Markenpersönlichkeit (A)

Wie die Erkenntnisse der Kongruenzforschung zeigen, hegen Konsumenten Einstellungen gegenüber Marken, um deren Eignung zur Bedürfnisbefriedigung zu identifizieren. So werden Marken, die dem Konsumenten geeignet erscheinen, ein bestimmtes Kongruenzbedürfnis zu befriedigen, von diesem positiver bewertet als Marken, die diese Funktion nicht erfüllen.¹⁹⁸ In Anbetracht der besonderen Bedeutung symbolisch-expressiver Motive in der Luxusgüterbranche bildet der Konsument Einstellungen mit Hilfe dieser Triebkräfte und drückt damit das eigene Selbstkonzept aus.¹⁹⁹ Katz nimmt an, dass Menschen ein Bedürfnis haben, ihre Einstellungen auszudrücken, um bedeutende Wertevorstellungen oder wichtige Teile des Selbst vor sich und der Umwelt zu demonstrieren.²⁰⁰ Goffman beschreibt in diesem Zusammenhang das Leben „als eine Serie theaterähnlicher Auftritte“.²⁰¹ Durch den Ausdruck der eigenen Einstellungen gegenüber anderen präsentiert sich das Individuum als der Mensch, der es gerne sein würde und erwartet soziale Zustimmung. Erscheint dem Konsumenten eine Marke zum Ausdruck seines Selbstkonzeptes geeignet, beurteilt er diese positiver als andere.²⁰²

Der Kauf einer Marke kann dem Konsumenten somit auch als Instrument zur Erhöhung seines Selbstwertgefühls dienen. Die Möglichkeit zur Selbstwerterhöhung motiviert den Konsumenten zudem, die Marke als Ausdruck seines Selbstkonzeptes zu nutzen. Der Käufer nimmt dies als potenziellen Nutzenzuwachs wahr, weshalb die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass er die Marke erwirbt oder zu loyalen Verhalten tendiert.²⁰³ Die Marke fungiert im letztgenannten Fall als psychische Wechselbarriere.²⁰⁴

Wie ferner die empirischen Arbeiten von Lee/Oh (2006), Yi/Lee (2004), Lim et al. (2003) und Phau/Lau (2001) zeigen, beeinflussen die Dimensionen der Markenpersönlichkeit nach Aaker die interessierenden Verhaltensgrößen auf unterschiedliche Art und Weise.²⁰⁵ Darüber hinaus bringen die empirischen Arbeiten zum kulturübergreifenden Einsatz der BPS zum Ausdruck, dass in Abhängigkeit des Kulturkreises unterschiedliche Markenpersönlichkeitsdimensionen

¹⁹⁸ Vgl. Lutz, R.J. (1991), S. 328f.

¹⁹⁹ Vgl. Katz, D. (1960), S. 163ff.

²⁰⁰ Vgl. Stroebe, W.; Hewstone, M. u. Stephenson, G. (1996), S. 229f.

²⁰¹ Goffman, nach Fischer, L. u. Wiswede, G. (2002), S. 367.

²⁰² Fischer, L. u. Wiswede, G. (2002), S. 258f.

²⁰³ Vgl. Lim, B.H.; Ahn, K.H. u. Joo, Y.W. (2003), S. 2ff. sowie Sirgy, M.J. u. Johar, J.S. (1999), S. 253.

²⁰⁴ Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Mäder, R. (2000), S. 15f.

²⁰⁵ Vgl. Phau, I. u. Lau, K.C. (2001), S. 428ff.

(MPD) einen differierenden Anteil zur Erklärung der Varianz leisten. Daraus resultieren folgende Hypothesen:

H1/2_a: *Je ausgeprägter die Wahrnehmung der MPD ‚Sincerity‘ in einem Kulturkreis, um so höher ist die Kaufabsicht (Nicht-Kunden) bzw. die Markenloyalität (Kunden).*

H1/2_b: *Je ausgeprägter die Wahrnehmung der MPD ‚Excitement‘ in einem Kulturkreis, um so höher ist die Kaufabsicht (Nicht-Kunden) bzw. die Markenloyalität (Kunden).*

H1/2_c: *Je ausgeprägter die Wahrnehmung der MPD ‚Sophistication‘ in einem Kulturkreis, um so höher ist die Kaufabsicht (Nicht-Kunden) bzw. die Markenloyalität (Kunden).*

H1/2_d: *Je ausgeprägter die Wahrnehmung der MPD ‚Competence‘ in einem Kulturkreis, um so höher ist die Kaufabsicht (Nicht-Kunden) bzw. die Markenloyalität (Kunden).*

H1/2_e: *Je ausgeprägter die Wahrnehmung der MPD ‚Ruggedness‘ in einem Kulturkreis, um so höher ist die Kaufabsicht (Nicht-Kunden) bzw. die Markenloyalität (Kunden).*

Die Herleitung der Hypothesen erfolgt auf Ebene der Markenpersönlichkeitsdimensionen (MPD), die durch H1/2_{a-e} zum Ausdruck kommen. Es wird eine Unterscheidung zwischen Kunden (H1_{a-e}) und Nicht-Kunden (H2_{a-e}) im internationalen Kontext einer Kulturkreisabhängigkeit vorgenommen. Die fünf Markenpersönlichkeitsdimensionen werden jeweils pro Dimension in den Hypothesen (H1/2) mit [a-e] beziffert.

Die Abbildung 13 verdeutlicht den Zusammenhang der Hypothesen H1_{a-e} für Kunden bzw. H2_{a-e} für Nicht-Kunden im Überblick.

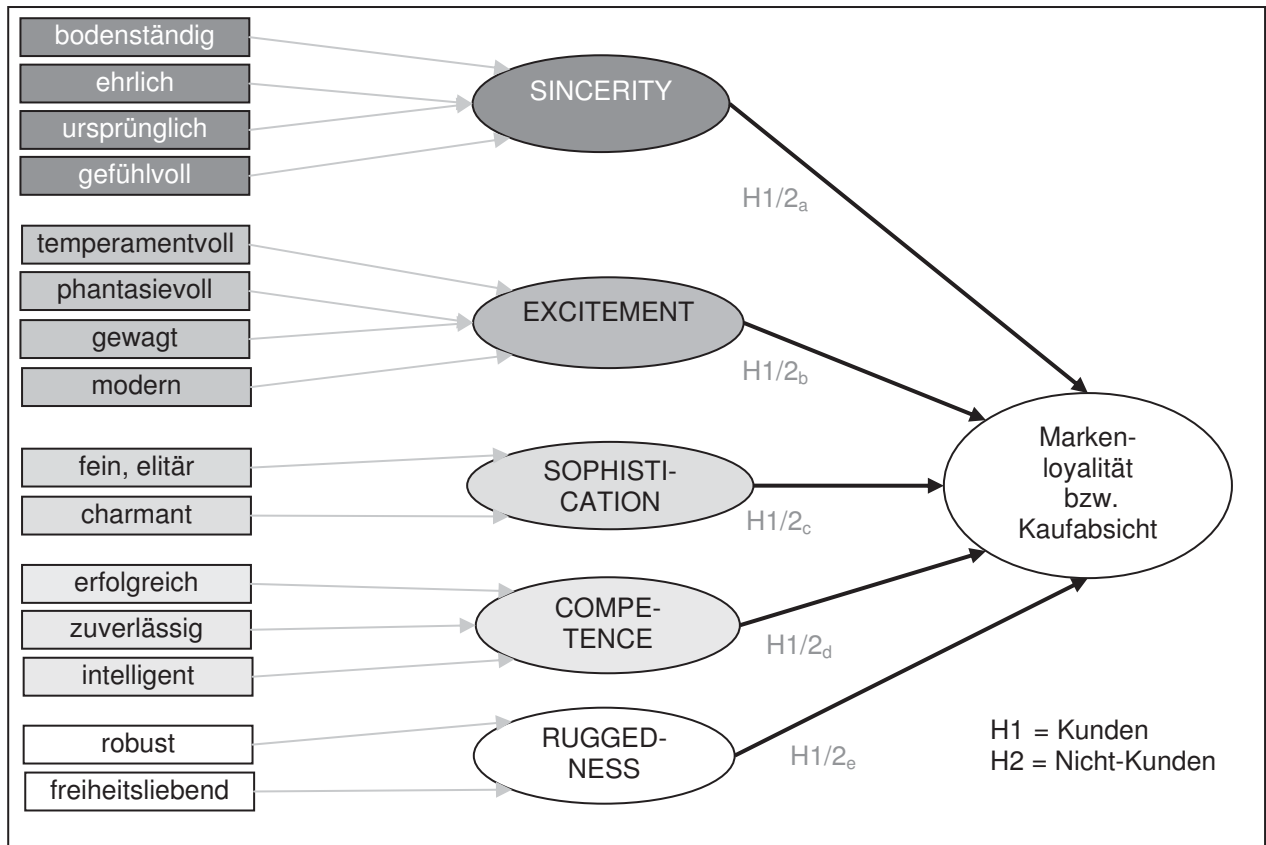


Abbildung 13: Wirkungszusammenhänge und Hypothesenstruktur des hedonistischen Kaufverhaltens

4.1.2. Untersuchungshypothesen der ‚utilitaristischen‘ Erfolgsfaktoren (B)

Produktzufriedenheit

Kundenzufriedenheit resultiert aus einer gelungenen Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Das Ausmaß der Zufriedenheit des Kundenstamms eines Unternehmens kann so als Indikator für den Erfolg eines Unternehmens bei der Befriedigung von Kundenbedürfnissen herangezogen werden.²⁰⁶ Die Kundenzufriedenheit stellt daher eine wesentliche Erfolgsgröße des Marketing-Controllings dar, die die Adäquanz der Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens und damit ein unternehmerisches Kernziel bewertet.

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition der Kundenzufriedenheit. Die folgende Darstellung des Wesens der Kundenzufriedenheit orientiert sich an *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen*, deren Überlegungen auf dem Expectancy-Disconfirmation-Paradigma²⁰⁷ (Diffe-

²⁰⁶ Vgl. Burmann, C. (1991), S. 249.

²⁰⁷ Vgl. Oliver, R.L. (1980), S. 461ff. sowie Oliver, R.L. (1997), S. 98ff.

renzansatz) von *Oliver* basieren.²⁰⁸ Demnach ist die **Kundenzufriedenheit** das „Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses, in dessen Mittelpunkt die aus einem **Soll-Ist-Vergleich** resultierende Bewertung der Kaufsituation steht.“²⁰⁹ Kern dieses Prozesses ist beim einzelnen Kunden ein Abgleich, der die wahrgenommene Leistung (Ist-Komponente) dem individuellen Anspruchsniveau (Soll-Komponente) gegenüberstellt.²¹⁰ Der Ist-Wert kann als subjektive Wahrnehmung der tatsächlichen Unternehmensleistung verstanden werden und wird daher nicht frei von individuellen Einflüssen ermittelt. Erwartungen, die sich durch Erfahrungen des Kunden und Erfahrungen von Personen in seinem Umfeld bilden, determinieren den Soll-Wert.²¹¹ Die Vorstellungen vom Soll der Leistung müssen dabei nicht statischer Natur sein. So ist es denkbar, dass unbefriedigende Käuferlebnisse zu einer Anpassung durch eine Senkung des Anspruchsniveaus führen können, so dass sich der Kunde in Zukunft mit weniger Leistung zufrieden gibt. Neben diesen Erfahrungswerten nehmen auch Idealvorstellungen eine wichtige Rolle bei der Bildung von Erwartungen ein.²¹²

Der Differenzansatz wirft die Frage nach der **Art des Zusammenhangs** zwischen dem Ist- bzw. Soll-Wert als Determinanten und der Zufriedenheit als Ergebnis des Abgleichs auf. So gehen die gebräuchlichsten Modelle davon aus, dass Zufriedenheit dann gegeben ist, wenn die Kundenerwartungen zumindest erfüllt wurden.²¹³ Dieser dichotomen Betrachtung steht die Auffassung gegenüber, dass die exakte Erfüllung der Ansprüche (Differenz = 0) von einer Indifferenzzone umgeben ist, die aufgrund der Tatsache entsteht, dass die wahrgenommene Differenz zu gering ist, um ein klares Urteil (Zufriedenheit oder Unzufriedenheit) auszulösen.²¹⁴ Gegen eine bloße Betrachtung von Differenzwerten bei der Erfassung der Zufriedenheit spricht jedoch der empirisch erbrachte Nachweis, dass betragsgleiche Differenzen, die auf der Basis von hohen vs. niedrigen Soll- und Ist-Komponenten zustande kommen, unterschiedliche Zufriedenheitsniveaus auslösen.²¹⁵ Kritiker des Differenzansatzes verweisen zudem auf die unscharfe Trennung zu anderen verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen.²¹⁶ Die **Kritik** bezieht sich insbesondere auf die Ähnlichkeit zwischen dem Zufriedenheitskonstrukt und dem

²⁰⁸ Vgl. Homburg, C. u. Rudolph, B. (1998) für einen Überblick über das gerechtigkeits-theoretische und das attributionstheoretische Modell als alternative Ansätze zur Erklärung der Kundenzufriedenheit. Für einen umfassenden Vergleich dieser und weiterer Ansätze vgl. Erevelles, S. u. Leavitt, C. (1992), S. 194ff.

²⁰⁹ Nieschlag, R.; Dichtl, E. u. Hörschgen, H. (1997), S. 949.

²¹⁰ Vgl. Lingenfelder, M. u. Schneider, W. (1991), S. 109ff. bzw. vgl. Schütze, R. (1992), S. 154ff. für eine umfassende Diskussion von Ist- und Soll-Komponente der Zufriedenheit.

²¹¹ Vgl. Nieschlag, R.; Dichtl, E. u. Hörschgen, H. (1997), S. 949f. oder Hentschel, B. (1992), S. 3.

²¹² Vgl. Homburg, C. u. Rudolph, B. (1998), S. 41.

²¹³ Vgl. Schütze, R. (1992), S. 156.

²¹⁴ Vgl. ebenda, S. 167.

²¹⁵ Vgl. Imparato, N. (1972), S. 402f.

²¹⁶ Vgl. Nieschlag, R.; Dichtl, E. u. Hörschgen, H. (1997), S. 950.

Begriff der Einstellung. Beiden Konstrukten gemein ist der auf der Drei-Komponenten-Theorie basierende multiattributive Charakter (Untergliederung in eine affektive, kognitive und konative Komponente).²¹⁷ Die Konsequenz hiervon ist, dass sich das Gesamturteil aus der Summe von Einzelurteilen ergibt.

Nieschlag/Dichtl/Hörschgen erkennen jedoch Unterschiede zwischen Zufriedenheit und Einstellung bezüglich der zeitlichen Stabilität, der Produkterfahrung sowie der Verhaltensrelevanz. Während die Einstellung eine dauerhafte innere Haltung gegenüber einem Objekt widerspiegelt, kann (Un-)Zufriedenheit einem raschen Wandel unterliegen. Während sich Einstellungen auch ohne Produkterfahrung ausbilden können, entsteht ein Zufriedenheitsurteil erst aufgrund der Erfahrung mit einer Leistung des Unternehmens. Weiterhin sprechen *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* der Zufriedenheit eine größere Verhaltensrelevanz als der Einstellung zu. Damit können Zufriedenheit und Einstellung als sich sinnvoll ergänzende Konstrukte verstanden werden, was zugleich ihre getrennte Betrachtung rechtfertigt.²¹⁸

Das Differenzmodell zeigt, wie Kunden ein globales, undifferenziertes Zufriedenheitsurteil (Gesamtzufriedenheit) auf der Basis eines individuellen Anspruchsniveaus und der wahrgenommenen Leistung bilden. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass Kunden sehr wohl dazu in der Lage sind, auch **differenzierte Zufriedenheitsurteile** zu bilden, die sich auf einzelne Objekte bzw. Teilleistungen beziehen (**Teilzufriedenheiten**).²¹⁹ So kann die Zufriedenheit eines Automobilkunden bspw. in die Produktzufriedenheit (Zufriedenheit mit dem Fahrzeug) und die Händlerzufriedenheit (Zufriedenheit mit den Leistungen des Händlers) untergliedert werden. Für die Händlerzufriedenheit wiederum wäre eine weitere Differenzierung in die Kaufzufriedenheit (Zufriedenheit mit den Käufererfahrungen beim Händler) und die Kundendienstzufriedenheit (Zufriedenheit mit den Reparatur- und Wartungsleistungen des Händlers in der Nutzungsphase) denkbar.²²⁰

Da sich das Hypothesengerüst der vorliegenden Untersuchung auf die Marken- und Produktebene konzentriert, wird im folgenden die Betrachtung der Kundenzufriedenheit auf die Dimension der **Produkt- und Händlerzufriedenheit im Allgemeinen** beschränkt.²²¹

²¹⁷ Vgl. Nieschlag, R.; Dichtl, E. u. Hörschgen, H. (1997), S. 950.

²¹⁸ Vgl. ebenda.

²¹⁹ Vgl. Korte, C. (1995), S. 35f.

²²⁰ Vgl. Meinig, W. (1994) für eine umfassende Darstellung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen

²²¹ Vgl. Burmann, C. (1991); Bloemer, J.M.M u. Lemmink, J.G.A.M. (1992) sowie Korte, C. (1995).

Die Modellierung des Differenzansatzes macht offensichtlich, dass Kundenzufriedenheit ursächlich auf die wahrgenommene **Qualität** der Unternehmensleistung zurückzuführen ist. So wird auch in der Automobilwirtschaft die wahrgenommene Qualität im weitesten Sinne als zentraler Bestimmungsfaktor der Zufriedenheit von Käufern mit dem Fahrzeug verstanden.²²² Kundenzufriedenheit kann somit als Resultat des mehrdimensionalen Abgleichs von wahrgenommener Qualität mit entsprechenden Qualitätserwartungen erfasst werden.²²³ Empirisch validierte Kundenzufriedenheitsmodelle untermauern die Annahme, dass die wahrgenommene Qualität eine zentrale Determinante der Kundenzufriedenheit darstellt.²²⁴ Derartig konzipierte Modelle konzentrieren sich dabei jedoch in der Regel auf die subjektive Wahrnehmung **technisch-funktionaler Qualitäten**.²²⁵ So stellen bspw. Fahrkomfort, Fahrleistungen, Wirtschaftlichkeit oder auch Verarbeitung und Reparaturanfälligkeit wesentliche funktionale Qualitäten eines Automobils dar. Besondere Qualitäten, die über funktionale Dimensionen hinausgehen, bleiben jedoch weitgehend unberücksichtigt oder werden zumindest nicht differenziert betrachtet. Dies steht im Gegensatz zu der Erkenntnis, dass Unternehmen in der heutigen Wettbewerbssituation kaum mehr dazu in der Lage sind, ihr Angebot bezüglich der (funktionalen) Kernleistung zu differenzieren. Durch diese „Patt-Situation“ verringert sich der Spielraum eines Anbieters, mittels funktionaler Qualitäten ein überdurchschnittliches Zufriedenheitsniveau bei seinen Kunden zu erreichen. Die Suche nach Leistungsdimensionen, die den Anbietern noch Potenzial zur Profilierung und Differenzierung bieten, führt zu Zusatzleistungen. So muss die Automobilindustrie erkennen, dass bspw. dem Service als produktumschließende Leistung eine wachsende Bedeutung im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Kunden zukommt.²²⁶

Wie erinnerlich, ist das Automobil dazu in der Lage, seinem Besitzer eine distinkte Identität zur Verfügung zu stellen, die dieser für selbstkonzepterweiternde bzw. -unterstützende Zwecke nutzen kann. Damit ist ein Automobil prinzipiell geeignet, dem Konsumenten **Zusatznutzen** im Sinne von seelisch-geistigem Nutzen bereitzustellen. Inwieweit der einzelne Automobilkunde von dieser Möglichkeit Gebrauch macht, wird durch das im vorangegangenen Abschnitt vorgestellte Konstrukt der **Markenidentifikation** erfasst. Es

²²² Vgl. Burmann, C. (1991).

²²³ Vgl. Scharnbacher, K. u. Kiefer, G. (1998), S. 13.

²²⁴ Vgl. Fornell et al. (1996) zur Konzeption des branchenübergreifenden ACSI-Modells der Kundenzufriedenheit.

²²⁵ Vgl. ebenda, S. 9f. zum funktionalen Verständnis und der entsprechenden Operationalisierung des Qualitätskonstrukts im Rahmen des ACSI-Modells.

²²⁶ Vgl. Scharnbacher, K. u. Kiefer, G. (1998), S. 14f.

stellt sich die Frage, welche Konsequenzen solche Vorgänge für die Zufriedenheit eines Kunden mit seinem Fahrzeug haben können.

Für Konsumenten, die sich mit ihrem Automobil identifizieren, bilden Imagequalitäten einen Zusatznutzen, da sie zentrale Selbstkonzeptmotive befriedigen. Damit avanciert die seelisch-geistige Qualität von Produkten, die im Marken- und Produktimage begründet ist, zu einer wichtigen **Qualitätsdimension** und nimmt einen Platz an der Seite der funktionalen Qualität ein. Gleichzeitig entsteht eine seelisch-geistige Zufriedenheitsdimension, die sich in einem seelisch-geistigen Teilzufriedenheitsurteil manifestiert. Bezogen auf die bisherige Argumentation ist davon auszugehen, dass eine hohe Übereinstimmung der Markenpersönlichkeit mit dem Selbstkonzept Ausdruck in einem hohen Maß an Identifikation findet. Je besser dies gelingt, desto höher dürfte die **seelisch-geistige Teilzufriedenheit** ausfallen. Diese Überlegungen bringt Abbildung 14 zum Ausdruck, wobei der Einfachheit halber ein additiver Zusammenhang zwischen den einzelnen Qualitäts- und Zufriedenheitsdimensionen unterstellt und von der Komponente der Erwartungen abstrahiert wird. Die Argumentation führt zu der folgenden Hypothese:

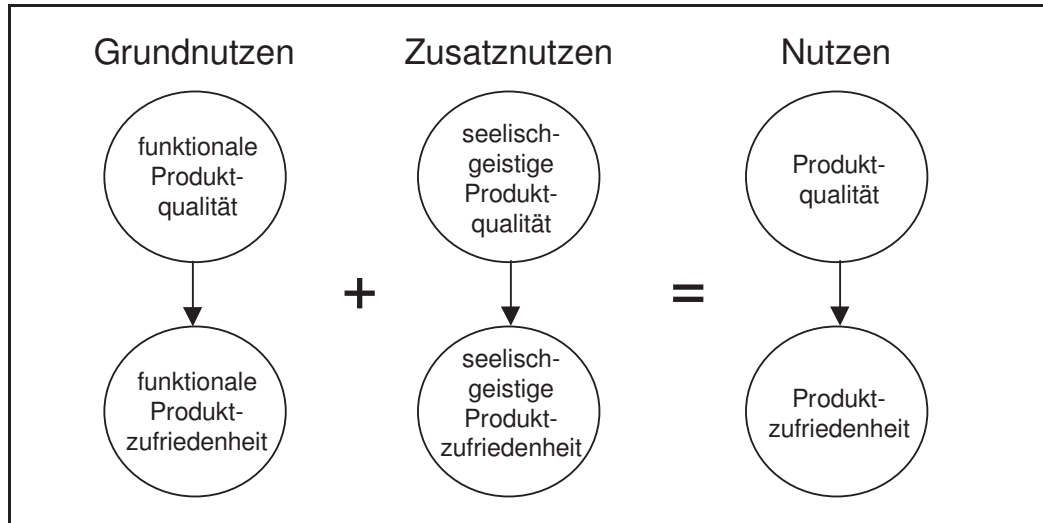


Abbildung 14: Der Zusammenhang funktionaler und seelisch-geistiger Aspekte auf der Ebene von Produktqualität und -zufriedenheit

H8^b: Je stärker die Identifikation eines Kunden mit der Marke, desto höher ist die Produktzufriedenheit.

Da für die Vergleichsgruppe der Nichtkunden (Prospects) die Produkteinstellung mit ihren Teilkomponenten eine äquivalente Gegenüberstellung zur Produktzufriedenheit repräsentiert, wird analog überprüft:

H8_{II}^b: Je stärker die Identifikation eines Prospects mit der Marke, desto positiver ist die Produkteinstellung.

Markenloyalität

Das Konstrukt der **Loyalität** hat seinen Ursprung in den Sozialwissenschaften.²²⁷ Im sozialwissenschaftlichen Kontext kann Loyalität als nach außen gerichtetes Gefühl der persönlichen Bindung an Einzelpersonen, Gruppen oder andere soziale Gebilde definiert werden.²²⁸ Demnach erfordert das Auftreten von Loyalität eine Konstellation, in der ein **Träger** von Loyalität diese einem **Objekt** als Bezugseinheit entgegenbringt.²²⁹ Kennzeichen dieser Konstellation ist eine **psychologische Bindung** gegenüber dem Bindungsobjekt. Die Verwendung des Terminus „Markenloyalität“ im Rahmen dieser Arbeit soll daher die Bindung zwischen dem Kunden und einer Marke gegenwarts- bzw. zukunftsorientiert auf der Ebene von Einstellungen repräsentieren und dabei definitionsgemäß Verhaltensdispositionen in die Betrachtung mit einschließen. Zweck dieser Sichtweise ist die Betonung des **Beziehungscharakters** der Bindung.

Diese Auffassung unterscheidet sich damit von einem – besonders in der anglo-amerikanischen Literatur weit verbreiteten – Verständnis von Markenloyalität im Zusammenhang mit vergangenen Kaufabfolgen.²³⁰ Diese lässt sich treffender mit dem Begriff der (behavioristischen) „Markentreue“ kennzeichnen.²³¹ Die Auffassung trägt den Besonderheiten des Automobilkaufs Rechnung, der durch wenige, über einen langen Zeitraum verteilte Kaufentscheidungen gekennzeichnet ist und damit tatsächliche Kaufhandlungen, die möglicherweise weit zurückliegen, als alleiniges Kriterium für die Beurteilung einer Bindung fragwürdig erscheinen lässt.²³² Daher wurde schon frühzeitig auf die Unzulänglichkeiten des behavioristi-

²²⁷ Vgl. Kaas, K.P. (1990), S. 111.

²²⁸ Vgl. Schaar, J.H. (1968), S. 484.

²²⁹ Vgl. Kaas, K.P. (1990), S. 111.

²³⁰ Vgl. z.B. Jacoby, J. u. Chestnut, R.W. (1978), S. 81.

²³¹ Vgl. Bauer, H.H. (1983), S. 17.

²³² Aus diesem Grund soll auf die Forderung von *Burmann* nach mehrfachem Wiederkauf einer Automobilmарke als notwendiges Loyalitätskriterium verzichtet werden. Vgl. Burmann, C. (1991), S. 251.

schen Treuebegriffs hingewiesen.²³³ Untersuchungen aus der jüngeren Vergangenheit untermauern empirisch die Leistungsfähigkeit eines Loyalitätsbegriffs, der sich auf eine Kombination von Einstellungen und Verhalten stützt.²³⁴

Das unternehmerische Ziel der **Kundenzufriedenheit** basiert auf der Annahme, dass zufriedene Kunden auch loyale und treue Kunden sind.²³⁵ Diese Prämisse beruht auf der Überlegung, dass ein auf Käuferseite empfundener Grad der Übereinstimmung von Erwartungen und tatsächlich Erreichtem zu Reaktionen führt, welche im Rahmen der Einstellungsbildung und dem praktiziertem Verhalten zum Ausdruck kommen. Es sollte also möglich sein, durch hohe Kundenzufriedenheit das Fundament für Kundenloyalität und Wiederkauf zu schaffen.²³⁶ Die Rolle der Produktzufriedenheit als wesentliche Determinante für die Loyalität von Kunden allgemein und für den Spezialfall der Loyalität gegenüber einer Marke konnte durch eine Vielzahl empirischer Studien belegt werden.²³⁷

Eine theoretische Basis für den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Loyalität bietet die **Exit-Voice-Theorie** von *Hirschman*.²³⁸ Trotz ihres ökonomischen Charakters weist die Exit-Voice-Theorie auch verhaltenswissenschaftliche Züge auf. Im Rahmen seiner Theorie entwickelt *Hirschman* auf der Ebene des einzelnen Kunden ein Negativszenario der Unzufriedenheit, das in einer nicht näher spezifizierten Qualitätsverschlechterung des Unternehmensangebots begründet ist. Dieser für den Kunden unbefriedigende Zustand kann alternativ zu zwei Verhaltenskonsequenzen führen: **Abwanderung** (Austritt aus einer bestehenden Geschäftsbeziehung) oder **Beschwerde**.²³⁹ Damit setzt *Hirschman* implizit voraus, dass eine bestehende Geschäftsbeziehung im Fall der Zufriedenheit fortgesetzt wird. Obwohl der Ansatz von *Hirschman* zeigt, dass Unzufriedenheit nicht notwendigerweise zur direkten Abwanderung führen muss, sondern der Kunde dem Unternehmen durch die Wahl der Beschwerde

²³³ Vgl. Bauer, H.H. (1983), S. 15ff.

²³⁴ Vgl. Baldinger, A. u. Rubinson, J. (1996). Die Autoren sehen insbesondere in der Kombination beider Komponenten einen viel versprechenden Ansatz zur Identifikation hochloyaler Kunden, die beabsichtigen, eine Bindung langfristig aufrechtzuerhalten.

²³⁵ Vgl. Homburg, C. u. Rudolph, B. (1998), S. 52.

²³⁶ Vgl. Homburg, C. u. Rudolph, B. (1998), S. 52.

²³⁷ Empirische Belege erbrachten u.a. Korte, C. (1995); für automobilspezifische Untersuchungen vgl. Burmann, C. (1991); Bloemer, J.M.M. u. Lemmink, J.G.A.M. (1992).

²³⁸ Es existieren mehrere theoretische Ansätze, die geeignet sind, das Phänomen der Kundenbindung aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu erklären. Zur Interpretation der sozialpsychologischen Interaktionstheorie von Thibaut, J.W. u. Kelley, H.H. (1959) vgl. Schütze, R. (1992) S. 83ff. und Peter, S.I. (1997), S. 96ff.; zur Transaktionskostentheorie von Williamson (1975) vgl. Schütze (1992) S. 102ff. und Peter, S.I. (1997), S. 89ff. Für einen Überblick zu gerechtigkeits-theoretischen Ansätzen vgl. Müller, H.-P. (1998), S. 243ff.

²³⁹ Vgl. Hirschman, A.O. (1970), S. 3ff.

als Reaktion eine „zweite Chance“ einräumen kann, kann dennoch nur **langfristige Zufriedenheit** zu einer Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung führen. Gelingt es dem Unternehmen nicht, den beschwerdeführenden Kunden durch Wiedergutmachung zufrieden zu stellen, kann dieser nach erfolgloser Beschwerde immer noch mit Abwanderung reagieren.

In einigen Spezialfällen ist der Kunde gezwungen, die Bindung zum Anbieter aufrecht zu erhalten (z.B. gegenüber einem Monopolisten), womit ihm im Fall der Unzufriedenheit lediglich die Möglichkeit der Beschwerde bleibt.²⁴⁰ In den meisten Fällen steht der Kunde jedoch vor den beiden Handlungsoptionen Abwanderung und Beschwerde. Nach *Hirschman* unterliegt die Wahl zwischen Abwanderung und Beschwerde einer **Vielzahl von Determinanten**.

So ist davon auszugehen, dass sich ein Kunde umso eher für die Beschwerde entscheidet, je erfolgversprechender ihm diese Alternative erscheint.²⁴¹ Als Konsequenz muss ein Unternehmen, das die Abwanderung seiner Kunden verhindern will, dafür sorgen, dass diesem die Beschwerde erleichtert wird. Weiterhin führt *Hirschman* Wechselkosten (z.B. aufgrund bestehender Verträge), die subjektive Bedeutung bzw. den Wert der bezogenen Leistung sowie das Ausmaß der Loyalität des Kunden gegenüber dem Anbieter als abwanderungshemmende und damit beschwerdefördernde Einflussfaktoren an. Es bleibt anzumerken, dass der **Loyalitätsbegriff** von *Hirschman* nicht explizit definiert,²⁴² jedoch von ihm als Hinwendung eines Kunden zum Anbieter verstanden wird, die zur Bindung führt. Damit entspricht der Loyalitätsbegriff von *Hirschman* nicht der in dieser Arbeit gewählten Definition, sondern beschreibt vielmehr eine **psychologische Verbindung** zwischen Kunde und Anbieter, die als **Wechselbarriere** zu verstehen ist und so zur Loyalität gegenüber dem Anbieter führt.²⁴³

Als Einflüsse, die die Wahrscheinlichkeit der Beschwerde reduzieren und die Möglichkeit der Abwanderung fördern, nennt *Hirschman* die Attraktivität des Konkurrenzangebots (Vielfalt und Qualität der wahrgenommenen Alternativen), die Kosten der Beschwerde (z.B. Opportunitätskosten der Zeit, Nutzenentgang, Telefon-, Porto- und Fahrtkosten), sowie die Qualitätselastizität der Nachfrage. Die Nachfrageelastizität bringt individuelle Unterschiede in der Reaktion auf Qualitätsverschlechterungen zum Ausdruck. So ist anzunehmen, dass Kunden mit

²⁴⁰ Vgl. Hirschman, A.O. (1970), S. 33f.

²⁴¹ Vgl. ebenda, S. 30f.

²⁴² Vgl. Schütze, R. (1992), S. 96.

²⁴³ Vgl. Peter, S.I. (1997), S. 85 u. S. 103.

einem hohen Elastizitätswert bei einer Qualitätsverschlechterung einen besonders hohen Nutzenverlust verspüren und daher relativ stark zur Abwanderung tendieren.²⁴⁴

Die Frage nach der **dominanten Reaktionsweise** von unzufriedenen Kunden beantwortet Hirschman mit folgender Einschätzung: „*In the case of normally competitive business firms, for example, exit is clearly the dominant reaction to deterioration and voice is a badly under-developed mechanism.*“²⁴⁵ Hirschman weist auf das Informationsdilemma des unzufriedenen Kunden hin, welcher in der Regel den Erfolg seiner Beschwerde im voraus nicht einschätzen kann. Aufgrund der Tatsache, dass der Erfolg der Beschwerde ungewiss ist, die Beschwerdekosten aber in jedem Fall entstehen, führt das Kosten-Nutzen-Kalkül in vielen Fällen dazu, dass keine Beschwerde erhoben wird und der Kunde direkt abwandert. Für die vorliegende Untersuchung lassen sich auf Basis der Exit-Voice-Theorie die folgenden Aussagen treffen:

H3_I^b: Je größer die Produktzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.

Für die Vergleichsgruppe (Prospects als Nicht-Kunden) gilt entsprechend:

H3_{II}^b: Je positiver die Einstellung des Prospects zum Produkt, desto höher ist die Kaufabsicht.

Die **Identifikation** mit einer Automobilmарke repräsentiert eine intensive psychologische Hinwendung gegenüber einer Marke.²⁴⁶ Im Sinne der Exit-Voice-Theorie stellt die Identifikation damit eine wirksame **psychische Wechselbarriere** dar, die den Kunden an eine Marke bindet.²⁴⁷ Im Fall von kurzfristiger Unzufriedenheit wird sie ihn dazu veranlassen, die Möglichkeit der Beschwerde der Abwanderung vorzuziehen.²⁴⁸ Als hypothetischer Zusammenhang formuliert bedeutet dies:

H10_I^b: Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher die Markenloyalität.

²⁴⁴ Vgl. Peter, S.I. (1997), S. 85.

²⁴⁵ Hirschman, A.O. (1970), S. 33.

²⁴⁶ Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Mäder, R. (2000), S. 23 sowie Schütze, R. (1992), S. 96f. bzw. Fournier, S. (1998), S. 343ff.

²⁴⁷ Weitere Determinanten der Markenloyalität, vgl. Peter, S.I. (1997), S. 105ff. Diese fanden aus forschungsökonomischen Gründen allerdings keine Berücksichtigung.

²⁴⁸ Vgl. Hirschman, A.O. (1970), S. 77ff. bzw. Schütze, R. (1992), S. 96.

Analog belegten *Huber et al.* den positiven Zusammenhang zwischen Dimensionen der Markeneinstellung (bzw. Markenbeziehungsqualität) und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht (zum Produkt bzw. der Marke).²⁴⁹ Entsprechend kann für die Vergleichsgruppe der Nicht-Kunden (Prospects) folgende Hypothese postuliert werden:

H10_{II}^b: Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Kaufabsicht.

Service- bzw. Händlerzufriedenheit

Die händlerbezogene Kundenzufriedenheit bildet neben der Produktzufriedenheit einen entscheidenden Anteil an der Gesamtkundenzufriedenheit – basierend auf der Tatsache, dass der Händler die „wichtigste Anlauf- und Kontaktstelle“ im Kundenbindungsprozess bildet.²⁵⁰ Analog kann der betrachtete Zusammenhang der Produktzufriedenheit und Markenloyalität ebenfalls auf die Servicezufriedenheit (Händlerzufriedenheit) übertragen werden: *Burmann* konnte in diesem Zusammenhang den Kundendienst im Rahmen einer empirischen Studie im Volumenautomobilmarkt als Determinante der Markenloyalität nachweisen.²⁵¹ Ferner belegten *Huber et al.* für das Automobilssegment zudem die Bedeutung der Händlerzufriedenheit für die Markenloyalität.²⁵² Es wirken zum einen die objektiven Faktoren (z.B. die Handhabung qualitativ hochwertig-ausgeführter Reparaturleistungen) unmittelbar positiv auf die Beurteilung des Händlers durch den jeweiligen Kunden.²⁵³ Zum anderen bilden die weichen Faktoren wichtige Größen zur Verbesserung der Händlerzufriedenheit: Die für die Mittelklasse- und Premiumautomobilindustrie steigende Tendenz zu Händler- bzw. Servicezufriedenheit, die mittlerweile neben der eigentlichen Produktleistung einen wichtigen Stellenwert einnehmen,²⁵⁴ kann auf das Luxussegment transferiert werden. Die Automobilmarken unterliegen einem zunehmenden „Wettbewerb mit den Erlebniswelten“ der konkurrierenden Marken,²⁵⁵ der insbesondere im gehobenen Luxussegment durch den zusätzlichen ‚value-added‘-Anspruch, der den der Premiummarken bei weitem übersteigt, noch stärker ausgeprägt ist. Folglich gilt:

²⁴⁹ Vgl. *Huber et al.* (2003), S. 401ff.

²⁵⁰ Vgl. *Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F.* (1997), S. 22. Jedoch liegt die Erwartung der Händlerbedeutung für das Luxussegment hinter der Bedeutung des Händlers in der Premiumautomobilindustrie.

²⁵¹ Vgl. *Burmann, C.* (1991), S. 249ff.

²⁵² Vgl. *Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F.* (1997), S. 55, wobei der Einfluss der Händlerzufriedenheit auf die Markenloyalität geringer ausfällt als der Effekt der Produktzufriedenheit.

²⁵³ Vgl. hierzu *Lingenfelder, M. u. Schneider, W.* (1990), S. 8.

²⁵⁴ Vgl. *Oliver, R.L.* (1997), S. 178f.

²⁵⁵ Vgl. *Dannenberg, J.* (2003), S. 89.

H5_I^b: Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.

H5_{II}^b: Je positiver die Einstellung des Prospects zum Händler, desto höher ist die Kaufabsicht.

Für die Mittelklasse- und Premiumautomobilindustrie konnte ferner eine Wirkung der Händlerzufriedenheit auf die Produktzufriedenheit nachgewiesen werden.²⁵⁶ Diese Erkenntnisse bestätigte *Burmann* in seiner Studie, d.h. knapp 50% der Varianzklärung der Produktzufriedenheit ist auf die Zufriedenheit mit dem Händler (anhand der subjektiv wahrgenommenen Qualität etc.) zurückzuführen. *Huber et al.* bestätigten ebenso die Ausstrahlungseffekte der Händlerzufriedenheit.²⁵⁷ Analog können folgende Hypothesen anhand des erläuterten Zusammenhangs für das Luxusautomobilsegment postuliert werden:

H4_I^b: Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Zufriedenheit mit dem Produkt.

H4_{II}^b: Je positiver die Einstellung zum Händler, desto positiver ist die Einstellung zum Produkt.

Produktinvolvement

Das *persönliche* Involvement beinhaltet das gesamtheitliche Interesse an einem bestimmten Sachverhalt oder einer Sachlage sowie die persönliche Identifikation (in diesem Zusammenhang mit dem ‚Luxus‘).²⁵⁸ Das Produktinvolvement an sich verbindet verschiedene Alternativen, die für den Kaufprozess zur Verfügung stehen.²⁵⁹ Speziell in der Produktkategorie von High-End-Luxusautomobilen bedingt mutmaßlich ein relativ intensiv-monetärer, imagegeprägter und somit nachhaltiger Kaufentscheidungsprozess ein starkes Produktinvolvement.

Als direkt messbare Variable kann das Involvement unmittelbar für die Erhebung integriert werden.²⁶⁰ Empirische Studien aus dem Mittelklasse- und Premium-Automobilsegment konnten belegen, dass Probanden mit einem starken Produktinvolvement auch zufriedener mit dem

²⁵⁶ Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997), S. 23.

²⁵⁷ Vgl. Burmann, C. (1997), S. 253 sowie Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997), S. 53.

²⁵⁸ Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997), S. 30.

²⁵⁹ Vgl. Hawkins, D.I.; Best, R.J. u. Coney, K.A. (1983), S. 536.

²⁶⁰ Zur Beeinflussung des Luxusgüterkonsums m.H. der Involvementkomponente vgl. Valtin, A. (2005), S. 86.

Produkt sowie den Dienstleistungen des Händlers waren.²⁶¹ Folgende Hypothesen sollen daher eine Überprüfung im Luxusautomobilsegment erfahren:

H6_I^b: Mit zunehmendem Involvement steigt die Produkt- / Händlerzufriedenheit.

H6_{II}^b: Je höher das Involvement, umso positiver ist die Einstellung der Kunden zum Produkt / Händler.

Zudem belegen *Huber et al.*, dass eine hohe Kundenzufriedenheit von stark-involvierten Konsumenten mit einer treuen Beziehung zur Marke einhergeht.²⁶² Insofern kann die Hypothese H6_{III} im Hinblick auf die Zielgröße der Markenloyalität bzw. Kaufabsicht erweitert werden. Der direkte Zusammenhang zwischen Produkt-Involvement und Markenloyalität konnte in der Premiumautomobilindustrie bereits eine positive Bestätigung erfahren.²⁶³ Da sich im Luxussegment der Kaufentscheidungsprozess mit der gesellschaftlichen Wahrnehmung, Selbstdarstellung und einer mutmaßlich noch intensiveren Abwägung verbindet, ob eine Akzeptanz der Luxuslimousine innerhalb der gehobenen Klientel gegeben ist, kann von dem Involvement direkt auf die Marke geschlossen werden.²⁶⁴ Der Transfer zur Markenloyalität kommt anhand der folgenden postulierten Hypothesen zum Ausdruck:

H7_I^b: Mit zunehmendem Involvement steigt die Markenloyalität.

H7_{II}^b: Mit zunehmendem Involvement steigt die Kaufabsicht.

Preiswürdigkeit

In der Automobilmarktforschung ist einerseits seit Jahrzehnten bekannt, dass der Anschaffungspreis des Fahrzeugs selbst für sehr zufriedene Kunden einen wichtigen Stellenwert einnimmt.²⁶⁵ Andererseits ist die Luxusklientel bereit, einen extrem hohen bzw. nicht selten exorbitanten Preis zu zahlen, sodass sich durchaus von Preisunabhängigkeit sprechen ließe. Auch hier wird die Relevanz der empirischen Forschung zur Untersuchung des Preiseinflusses im Luxusautomobilsegment deutlich. Nach *Kalish* und *Nelson* lässt sich die Preisbereit-

²⁶¹ Vgl. Bruhn, M. (1982), S. 104f. bzw. Richens, M.L. u. Bloch, P.H. (1991), S. 149f. sowie zum Nachweis von High- und Low-Involvement im Automobilsegment vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997), S. 31 u. S. 59.

²⁶² Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997), S. 31.

²⁶³ Vgl. ebenda, S. 59.

²⁶⁴ Vgl. Lasslop, I. (2002), S. 333.

²⁶⁵ Vgl. Heidrich, H. (1981), S. 110.

schaft als Betrag definieren, den der Kunde maximal für ein Produkt zahlen würde.²⁶⁶ Hinsichtlich der Beurteilung des Preisinteresses bzw. der Preiswürdigkeit, muss eine inhaltliche Unterscheidung vorgenommen werden: Die Preisbereitschaft kann der Ausdruck eines ‚Shopping-Verhaltens‘ sein, in der nur die Preisorientierung eine Relevanz erfährt und insofern die Loyalität keine oder eine untergeordnete Rolle spielt oder die Kaufpräferenz lediglich anhand einer Differenzierung über die Preisvariable erfolgte.²⁶⁷

Aufgrund eines positiven Zusammenhangs von Preis und einer Prestige- und Distinktionsfunktion anhand von Luxusmarken wird die Argumentation des Preisinteresses zusätzlich gestützt.²⁶⁸ Dubois und Duquesne konnten die hypothetische Relation vom individuellen Einkommen des Kunden bzw. Prospect und seiner gesteigerten Neigung zum Kauf von Luxusprodukten bestätigen.²⁶⁹ Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass die Neigung zu Luxusprodukten davon abhängt, inwiefern mit ihnen eine kulturelle Veränderung (Lebensstil, Differenzierung innerhalb der Gesellschaft) bewirkt werden kann.²⁷⁰ Aufgrund der starken Preisbetonung im Luxussegment, sind im übertragenen Sinn im High-End-Segment die Erwartungen an das Produkt und den Händler noch höher, sodass sie lediglich erfüllt, aber häufig nicht übertroffen werden können. Infolgedessen wird eher von einer negativen Kundenzufriedenheit ausgegangen; analog wird daher folgender Modellzusammenhang postuliert:

H9_I^b: Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit dem Produkt bzw. Händler.

Analog gilt für die Vergleichsgruppe der Nichtkunden:

H9_{II}^b: Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer ist die Einstellung des Prospects bzgl. des Produktes bzw. des Händlers.

Darstellung 15 kennzeichnet zusammenfassend die schematischen Hypothesennetze für die zu untersuchenden Kulturen, unterteilt in Kunden- und Nichtkundengruppen.

²⁶⁶ Vgl. Kalish, S. u. Nelson, P. (1991), S. 328.

²⁶⁷ Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997), S. 33.

²⁶⁸ Vgl. Lasslop, I. (2002), S. 333.

²⁶⁹ Vgl. Dubois, B. u. Duquesne, P. (1992), S. 37ff.

²⁷⁰ Vgl. ebenda.

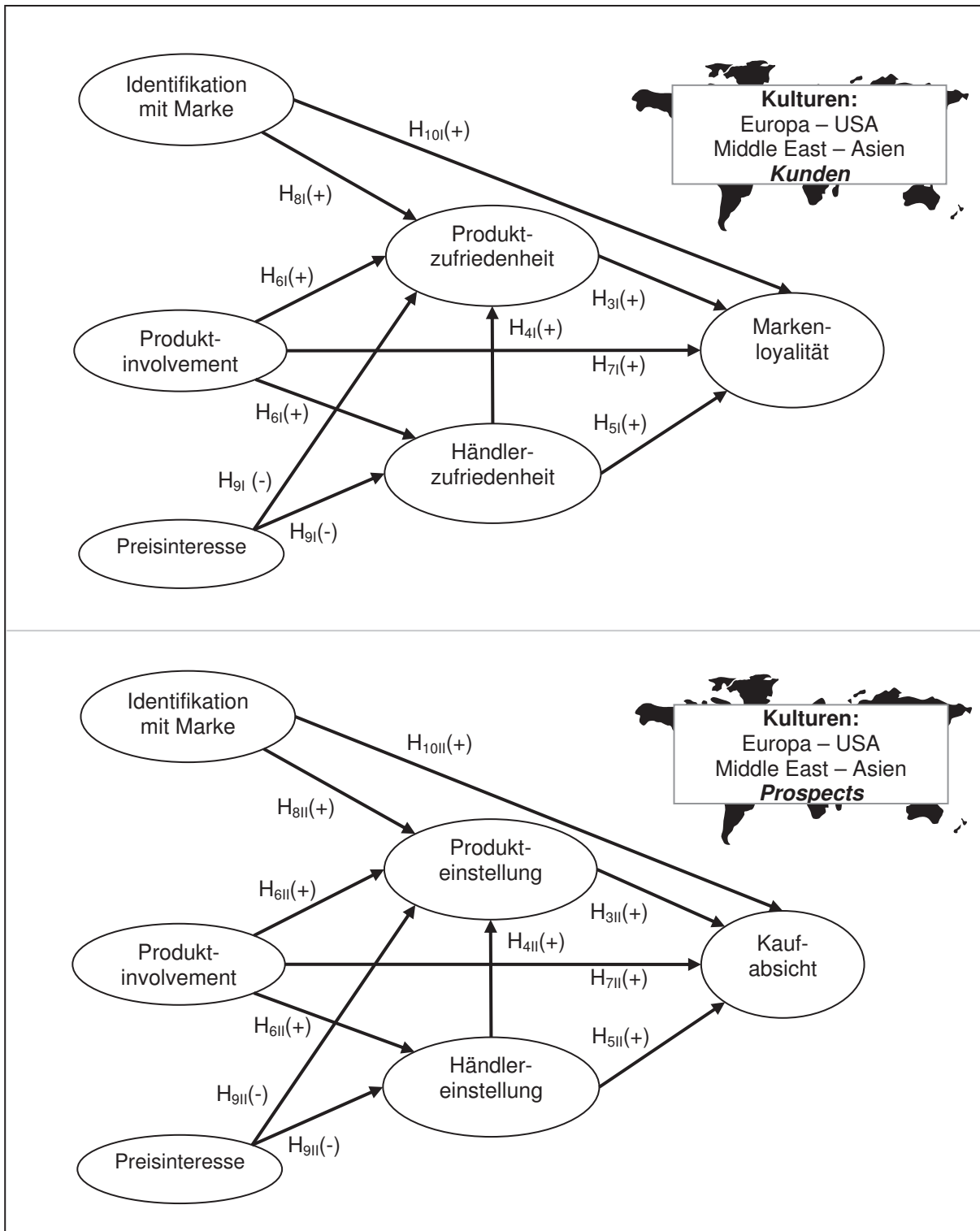


Abbildung 15: Wirkungszusammenhänge und Hypothesenstruktur des utilitaristischen Kaufverhaltens

4.2. Operationalisierung der Einflussfaktoren auf das Markenwahlverhalten im High-End-Luxuslimousinensegment

4.2.1. Operationalisierung der Markenpersönlichkeit und Zielgröße

Die Erfassung der dependenten Variablen, welche in der vorliegenden Studie das Kaufverhalten als Zielkonstrukt repräsentiert, erfolgt in Abhängigkeit der Erhebungsgruppe: Für Nicht-Kunden dienen zwei Items der **Kaufabsicht** (,Kaufbereitschaft' [KA1_P] und ,Wahrscheinlichkeit gleicher Kauf' [KA2_P]), für Käufer der Luxuslimousine fungieren zwei Messindikatoren der **Markenloyalität** (,Wiederkauf'- [ML1_K] und ,Weiterempfehlungsbereitschaft' [ML2_K]).²⁷¹

Die Operationalisierung der Markenpersönlichkeit erfolgt anhand der Aufschlüsselung der Markenpersönlichkeitsdimensionen auf Facettenebene mit Hilfe der beschriebenen ,**Brand Personality Scale**' nach *Aaker*.²⁷² Eine Abfrage sämtlicher Markenpersönlichkeitsadjektive wurde aufgrund der Sensibilität der Probanden sowie des umfassenden cross-kulturellen Anspruchs unter Berücksichtigung der Zielführung als nicht sinnvoll und schwer realisierbar erachtet.

Um eine signifikante Aussage über die hypothetische Vermutung mindestens einer global gültigen und auf die Loyalität bzw. Kaufabsicht wirkenden Markenpersönlichkeitsfacette für Kunden bzw. Nicht-Kunden treffen zu können, mussten die Probanden die einzelnen Adjektive anhand einer 7-stufigen Likert-Skala bewerten.²⁷³ Die Abfrage der relevanten Facetten konnte **direkt** und **unverschlüsselt** – im Gegensatz zur Ermittlung von Persönlichkeitsfaktoren der Testpersonen selbst – erfolgen.²⁷⁴ In der Hypothesenprüfung finden alle fünf Dimensionen und ihre Facetten eine Berücksichtigung.²⁷⁵

Um eine Überforderung der Kunden und Prospects zu minimieren, wurde *Aaker's* Markenpersönlichkeitsinventar auf **Facettenebene** angewendet und anhand der deutschen Version

²⁷¹ Vgl. Peter, S.I. (1997), Narayandas, N. (1997), Huber, F.; Bauer, H.H. u. Mäder, R. (2000) sowie Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997) bzw. Burmann, C. (1991).

²⁷² Vgl. Aaker, J. (1997), S. 354.

²⁷³ Vgl. Alreck, P.L. u. Settle, R.N. (1995), S. 166ff.

²⁷⁴ Zur Erhebung der menschlichen Persönlichkeitsfaktoren, die mit der Markenpersönlichkeit übereinstimmen und unmittelbar miteinander verglichen werden können (,Agreeableness" – ,Verträglichkeit"; ,Extraversion" – ,Extraversion" bzw. ,Conscientiousness" – ,Gewissenhaftigkeit") dient ein Persönlichkeitsfragebogen zur Entschlüsselung der Persönlichkeitswesenszüge. Vgl. Amelang, M. u. Bartussek, D. (1997), S. 373 bzw. Costa und McCrae, z.B. NEO PR-R-Inventar nach Costa, P.T. u. McCrae, R.R. (1992).

²⁷⁵ Vgl. Aaker, J. (1997), S. 353.

umgesetzt.²⁷⁶ Aufgrund des cross-kulturellen Anspruchs fand vorrangig *Aaker's* Originalinventar (in Englisch) eine internationale Verwendung.²⁷⁷

Die Abbildung 16 zeigt die thematische Einführung zur Markenpersönlichkeitsabfrage, die aufgrund der gewählten Befragungsmethodik mündlich vorgenommen wurde.²⁷⁸

Da das Markenpersönlichkeitskonzept nach *Aaker* fünf Dimensionen der Marke beschreibt, die *alle* in dem zu überprüfenden Markenpersönlichkeitskonstrukt mit sämtlichen zugehörigen 15 Facetten erfasst werden, kommen in den formulierten Modellen durchgängig *formative Indikatoren* zur Anwendung. Formative Indikatoren sind in ihrer Summe für die Erklärung der Zielgröße verantwortlich, d.h.: Die jeweiligen Markenpersönlichkeitsfacetten bedingen unmittelbar ihre zugehörigen Markenpersönlichkeitsdimensionen und bilden jene Indikatoren, die in ihrer Summe das jeweilige Konstrukt (fünf Markenpersönlichkeitsdimensionen) des entsprechenden formativen Messmodells erklären.²⁷⁹

²⁷⁶ Zur Methodik der Back-Translation vgl. Brislin, R.W. (1970), S. 185ff. sowie zur gültigen deutschen Übersetzung mit semantischer Äquivalenz zum Originalinventar vgl. Aaker, J. (1999), S. 100. Es sei anzumerken, dass die Facette ‚wagemutig‘ mit ‚gewagt‘ ‚fröhlich‘ mit ‚cheerful‘ sowie ‚unverfälscht‘ mit ‚ursprünglich‘ für deutschsprachige Probanden verwendet wurde.

Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Mäder, R. (2000), S. 44.

²⁷⁷ Vgl. Aaker, J. (1997), S. 354. Lediglich innerhalb der Dimension ‚Sincerity‘ (Aufrichtigkeit) wurde statt der Originalfacette ‚wholesome‘ die Eigenschaft (Trait) ‚original‘ (ursprünglich) statt ‚wholesome‘ selbst verwendet.

²⁷⁸ Vgl. Kap. 5.1. zum Design der empirischen Studie.

²⁷⁹ Vgl. Götz, O. u. Liehr-Gobbers, K. (2004), S. 15.

Markenpersönlichkeit

Wir würden gern mehr über Sie erfahren, wie Sie die Marke Maybach **empfinden**. Die folgende Vorstellung mag zunächst ungewohnt erscheinen: Die Fragen beziehen sich auf Maybach, als wäre die Marke eine Person mit **Charakterzügen** – so wie Sie und ich. Wenn Sie einen nahestehenden Menschen beschreiben sollten, fällt es Ihnen sicherlich sehr leicht, Aussagen über seine Wesensmerkmale zu machen. Somit möchten wir mehr von Ihnen über unsere Marke wissen.

Es gibt keine guten, schlechten oder falschen Aussagen, jede Antwort ist individuell so wie Sie selbst es sind! Bitte antworten Sie ganz spontan, wobei 1 vollste und 7 die geringste Zustimmung ausdrückt.

Wenn die **Marke Maybach eine Person** wäre, würde ich der Person folgende Profession bzw. Status zuordnen:

CEO - Executive	Firmeninhaber	Pensionär
Privatier	Statesman - Government	Künstler - VIP

... der Mensch ‚Maybach‘ wäre

18 - 22	23 - 30	31 - 40	41 - 50
---------	---------	---------	---------

... Jahre alt und vom Geschlecht

maskulin	feminin	neutral
----------	---------	---------

Wenn die **Marke Maybach eine Person** wäre, würde ich sie charakterlich wie folgt beschreiben:

... bodenständig	(down-to-earth)	1	2	3	4	5	6	7
... fein, elitär	(upper class)	1	2	3	4	5	6	7
... ehrlich	(honest)	1	2	3	4	5	6	7
... ursprünglich	(original)	1	2	3	4	5	6	7
... gefühlvoll	(cheerful)	1	2	3	4	5	6	7
... erfolgreich	(successful)	1	2	3	4	5	6	7
... charmant	(charming)	1	2	3	4	5	6	7
... zuverlässig	(reliable)	1	2	3	4	5	6	7
... robust	(tough)	1	2	3	4	5	6	7
... intelligent	(intelligent)	1	2	3	4	5	6	7
... modern	(up-to-date)	1	2	3	4	5	6	7
... temperamentvoll	(spirited)	1	2	3	4	5	6	7
... phantasievoll	(imaginative)	1	2	3	4	5	6	7
... gewagt	(daring)	1	2	3	4	5	6	7
... freiheitsliebend	(outdoorsy)	1	2	3	4	5	6	7

Abbildung 16: Fragebogenauszug zur Operationalisierung der Markenpersönlichkeit

4.2.2. Operationalisierung der utilitaristischen Einflussfaktoren

Für die *formulierten Kunden-* als auch *Nicht-Kunden-Modelle* werden ausnahmslos *formative Indikatoren* berücksichtigt, die ihre zugehörigen Konstrukte jeweils verursachen, sodass die als multiple Regressionskoeffizienten wirkenden Indikatoren in ihrer Summe das entsprechende Konstrukt innerhalb des betrachteten formativen Messmodells definieren.²⁸⁰ Formativen Indikatoren kann insbesondere in der betriebswirtschafts- bzw. anwendungsorientierten Forschung ein hoher Stellenwert zugeschrieben werden, da bezüglich der Interpretation der Modellschätzungsergebnisse die einzelnen verursachenden Indikatoren von Interesse sind, die als Stellhebel wirken und dementsprechend in der praxeologischen Implementierung eine empfohlene Veränderung erfahren können.²⁸¹

Aufgrund des bisher kaum empirisch untersuchten Luxusautomobilsegments bzw. des Luxussegments im Allgemeinen, beschränkt sich die Selektion der einzelnen Messindikatoren auf bereits in der Automobilforschung empirisch erprobte Items, um das Risiko einer Fehloperationalisierung zu minimieren.

Konstruktoperationalisierung des Kunden-Modells

Zu der Messung des Konstrukts „**Produktzufriedenheit**“ dient aufgrund des Befragungsumfanges ein Item.²⁸² Die Beurteilung der Produktzufriedenheit anhand eines Single-Indikators kann innerhalb dieser Untersuchung als sinnvoll eingestuft werden, da in der Betrachtung des Gesamtzusammenhangs die Produktzufriedenheit lediglich eine Komponente in der Modellverflechtung einnimmt und eine ausreichende Basisinformation vom Kunden vermittelt.²⁸³

In Bezug auf die Operationalisierung der **Händlerzufriedenheit** ist anzumerken, dass die Variable „Händler“ im Folgenden eine einheitliche Bezeichnung beinhaltet, obwohl bei der gewählten High-End-Marke das globale Distributionssystem nicht auf einem weltweit direkt

²⁸⁰ Vgl. Götz, O. u. Liehr-Gobbers, K. (2004), S. 15.

²⁸¹ Im Hinblick auf die Wirkung der Messindikatoren auf ihre Konstrukte, die insbesondere in der Anwendung des gewählten statistischen Schätzungsverfahrens eine wichtige Rolle spielt, erfolgt eine Differenzierung bezüglich reflektiver und formativer Indikatoren, sodass die jeweils entgegengesetzten Effekte der Kausalbeziehungen zwischen Indikatoren und ihren Konstrukten zum Ausdruck kommen. Zu Konstruktoperationalisierungen anhand der Zuordnung reflektiver und formativer Variablen vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004).

²⁸² Aufgrund der bereits sehr umfangreichen Fragebogenkonzeption zur ‚BPS‘ und des hohen Risikos zur Akzeptanz einer persönlichen Befragung innerhalb der internationalen Luxus Klientel wurden die zusätzlich erhobenen Faktoren stark komprimiert und konnten logischerweise nicht in ihrer vollständigen potenziellen Spannweite eruiert werden.

²⁸³ Vgl. hierzu Peter, S.I. u. Dichtl, E. (1996), S. 20.

vergleichbaren Händlernetzwerk beruht. Zur Operationalisierung des interessierenden Konstrukts dienten Leistungsmerkmale, für deren Auswahl **Expertengespräche** wertvolle Hinweise lieferten.²⁸⁴ Unter Berücksichtigung der gesamtheitlichen Zielführung (cross-kulturelle Forschung mit dem ganzheitlichen Ansatz zum Kaufverhalten) und aufgrund der Sensibilität des Luxussegments (Zeitintensität der Kunden, persönliche Befragung etc.) wurde die Abfrage auf die wesentlichsten Merkmale beschränkt: Zur Selektion der relevanten Händlerzufriedenheitskomponenten dienen folgende Argumentationspunkte:

- (a) *zeitliche Relevanz des Merkmals* beim Fahrzeugwerb und der Fahrzeugnutzung
(„Beratung / Kaufabwicklung“ wirkt hauptsächlich punktuell, „Kundendienst“ hingegen weist einen strategischen Charakter auf);
- (b) *Verzicht einer Untergliederung in Werkstattzufriedenheit²⁸⁵ und Händlerzufriedenheit*
(aufgrund des im globalen Luxusautomobilsegment teilweise begrenzten Werkstatt- bzw. Servicenetzwerks innerhalb bestimmter und noch ausbaufähiger Länder z.B. China, Saudi-Arabien etc.);
- (c) *Distributionsmöglichkeit von Luxus-Accessoires* der Automobilmarke
(Herstellung m.H. von Kooperationspartnern) und
- (d) *Berücksichtigung der „After-Sales“-Komponente*
(Einladungsmanagement von Kundenevents i.R. der Loyalitätsbindung durch die Händler als wichtigster Indikator zur Messung der beschriebenen Händlerleistungen im Luxussegment).²⁸⁶

Neben der klassischen Kontaktkette zur Gewährleistung der Kundenzufriedenheit in sämtlichen Stufen des Kontaktes wurde für die Analyse des Luxusautomobilsegments die ‚After-Sales-Komponente‘ mit den Accessoires bzw. der zusätzlichen individuellen Betreuung gleichgesetzt und die Kundendienstleistung separat abgefragt. Aus der Kontaktkette der Kundenzufriedenheit erfolgt für die Händlerzufriedenheit eine Operationalisierung mit Hilfe folgender Messindikatoren:

- *Beratung und Kaufabwicklung,*
- *Kundendienst,*²⁸⁷
- *After-Sales.*

²⁸⁴ Vgl. Churchill, G.A (1979), S. 67.

²⁸⁵ Zu Leistungsmerkmalen der Werkstätten im Rahmen der Kundenzufriedenheitsmessung in der Automobilindustrie vgl. Peter, S.I. u. Dichtl, E. (1996), S. 19.

²⁸⁶ Vgl. hierzu Oliver, R.L. (1993), S. 418ff.

²⁸⁷ Die Zusatzleistung des Händlers wurde anhand von Untersuchungen des Automobilsegments mit Hilfe des Indikators ‚Kundendienst‘ bereits erfolgreich erfasst; vgl. z.B. Peter, S.I. u. Dichtl, E. (1996) bzw. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997).

Die aus der Kundenzufriedenheitsforschung bekannte kompensatorische Verknüpfungsformel dient als Berechnungsgrundlage für den Händlerzufriedenheitsindex (IHZ):²⁸⁸

$$IHZ = \sum_{i=1}^3 z_i b_i .$$

Hierbei kennzeichnet z_i das entsprechende Zufriedenheitsurteil bezüglich der genannten drei Leistungsmerkmale (i) und b_i bildet das Bedeutungsgewicht der Leistungsmerkmale i . Aufgrund der Erkenntnisdefizite im High-End-Luxussegment bzgl. der Bedeutung der einzelnen Leistungsmerkmale für den Kunden wurde die Gewichtung der drei Merkmale jeweils auf eins gesetzt.

Die Operationalisierung der „**Markenidentifikation**“ wurde durch vier Indikatoren gewährleistet, die in der Automobilbranche bereits empirisch erfolgreich das Konstrukt der Identifikation mit einer Marke messbar machen konnten.²⁸⁹ Die formativ wirkenden Indikatoren sollen hinsichtlich ihrer inhaltlichen Bedeutung und prognostizierten hohen Relevanz im Luxussegment in (bisher nicht erprobte) ‚innere‘ und ‚äußere‘ Faktoren unterschieden werden: Die Indikatoren „Marke passt zum Kunden“ (welcher den ‚Markenfit‘ bezeichnet) und die „wahrgenommene Ähnlichkeit“ des Kunden mit der Marke bilden die ‚äußeren‘ Faktoren, die insbesondere die ‚externe Luxusmarkendemonstranz‘ innerhalb der Gesellschaft bzw. in der gehobenen Klientel messbar machen sollen. Die „Identifikation mit dem Automobil“ sowie die „Verkörperung von Werten“ werden im weiteren Verlauf als ‚innere‘ Faktoren bezeichnet und zielen inhaltlich auf die für den Kunden selbst wertvolle Markenidentifikation ab, die er anhand der Markenwerte bzw. des Produktes selbst erfährt und die ‚Selbstdemonstranz‘ für sich beinhaltet. Diese Differenzierung sollte aufgrund des Fokus der verursachenden Indikatoren in der Interpretation und anschließend in der praktischen Anwendung besonders beachtet werden.

Die Operationalisierung des „**Produktinvolvement**“ wurde anhand der direkten Abfrage des „Luxusautomobilinteresses“²⁹⁰ der Kunden bzw. Prospects, der „Häufigkeit des Gesprächsthemas“ sowie der „Beratung mit den Wettbewerbern“ messbar gemacht. Zwar wurden in bisherigen empirischen Untersuchungen, die das „Produktinvolvement“-Konstrukt operationalisierten, häufig fünf Indikatoren verwendet (z.B. „Lesen von Automobilzeitschriften“ oder „Automobil als Hobby“),²⁹¹ jedoch wurde eine zielführende Fokussierung auf die Messung

²⁸⁸ Vgl. hierzu Peter, S.I. u. Dichtl, E. (1996), S. 20.

²⁸⁹ Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Mäder, R. (2000), S. 33.

²⁹⁰ Vgl. ebenda.

²⁹¹ Vgl. ebenda sowie Bloch, P.H. (1981), S. 413f.

der ‚Mund-zu-Mund-Propaganda‘, der Wettbewerbsrelevanz sowie dem allgemeinen Interesse der Luxus Klientel an Luxusautomobilen gelegt.

Die Operationalisierung der Variablen **„Preis“** bzw. **„Preisinteresse“** erfolgt anhand des Indikators **„Preiswürdigkeit“** bzw. **„Preisbereitschaft“**, der auf ein gerechtfertigtes Preis-Leistungsverhältnis des Befragten zum Luxusautomobil abzielt. Insbesondere für Kunden der betrachteten Automobilmарke repräsentiert der ‚gezahlte Kaufpreis‘ den optimalen verfügbaren Indikator zur Messung der Preis-Operationalisierung, da der betrachtete Kaufpreis der einzige valide Indikator zur Messung der Preisbereitschaft darstellt.²⁹² Gestützt wird die Konzeptionalisierung dadurch, dass im Mittelklasse- und Premiumsegment eine enge Korrelation zwischen dem gezahlten Kaufpreis und der Preisbereitschaft besteht. Gleichwohl das High-End-Automobilsegment extrem hochpreisig ist, wird es aber als in sich ‚einheitlich‘ und preisstabil bezeichnet.

Zur Operationalisierung der Zielvariablen **„Markenloyalität“** sollten die befragten Kunden die beiden Indikatoren **„Empfehlungsbereitschaft“** sowie **„Wiederkaufabsicht“** einschätzen. Die Selektion der beiden Indikatoren erfolgte zum einen segmentspezifisch (Sensibilität, Zeitfaktor, Befragungsumfang und -intensität) sowie hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Zielführung und Anwendung. Anhand der Weiterempfehlung (Messung der Mund-zu-Mund-Propaganda durch die Kunden selbst) und der Wiederkaufabsicht wird mit den beiden relevantesten Mess-Items der Effekt auf das Absatzvolumen im Luxusautomobilsegment direkt tangiert.

Die verwendeten Indikatoren zeigt Tabelle 6 im Überblick.

Theoretisches Konstrukt (Studie I-Kunden)	Messindikatoren (Items)	Quelle	Anwendung und Skalierung: Wortlaut der Frage nach dem Item
(PZ _K) Produktzufriedenheit	(PZ1 _K) Globalzufriedenheit	Peter (1997), Huber/Bauer/Mäder (2000); Bauer/Huber/Bräutigam (1997)	Wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrem Fahrzeug (Maybach 57, 62 bzw. 57S)? [sehr zufrieden (1) - unzufrieden (7)]
(HZ _K) Händlerzufriedenheit (Service)	(HZ1 _K) Zufriedenheit Beratung & Kaufabwicklung	Peter/Dichtl (1996); Huber/Bauer/Bräutigam (1997)	Wie beurteilen Sie Ihre Zufriedenheit bzgl. Ihrer Beratung (mit dem PLM) und der Kaufabwicklung? [sehr zufrieden (1) - unzufrieden (7)]

²⁹² Vgl. Huber, F.; Bauer, H.H. u. Mäder, R. (2000), S. 32.

	(HZ2 _K) Zufriedenheit Kundendienst	Peter/Dichtl (1996); Huber/Bauer/Bräutigam (1997)	Wie beurteilen Sie Ihre Zufriedenheit bzgl. des Kundendienstes ? [sehr zufrieden (1) - unzufrieden (7)]
	(HZ3 _K) Zufriedenheit After-Sales (HZ3 _K)		Wie beurteilen Sie Ihre Zufriedenheit bzgl. der After-Sales-Service-Leistungen ? [sehr zufrieden (1) - unzufrieden (7)]
(MI _K) Identifikation mit der Marke	(MID1 _K) Marke passt zum Kunden	Huber/Bauer/Mäder (2000)	Die Marke Maybach passt zu mir. [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
	(MID2 _K) Identifikation mit Fahrzeug	Huber/Bauer/Mäder (2000)	Mit der Marke Maybach kann ich mich identifizieren. [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
	(MID3 _K) Verkörperung von Werten	Huber/Bauer/Mäder (2000)	Die Marke Maybach verkörpert das, woran ich glaube. [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
	(MID4 _K) Wahrgenommene Ähnlichkeit	Huber/Bauer/Mäder (2000)	Die Marke ist wie ich selbst bin. [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
(ML _K) Markenloyalität	(ML1 _K) Wiederkaufbereitschaft	Peter (1997), Huber/Bauer/Mäder (2000); Huber/Bauer/Bräutigam (1997); Burmman (1991)	Beabsichtigen Sie ein Nachfolgeprodukt bzw. eine Modellvariante der gleichen Marke (Maybach) zu kaufen? [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
	(ML2 _K) Weiterempfehlungsbereitschaft	Peter (1997), Huber/Bauer/Mäder (2000), Huber/Bauer/Bräutigam (1997)	Würden Sie einem Bekannten die Marke (Maybach) weiterempfehlen? [trifft vollkommen zu (1), trifft überhaupt nicht zu (7)]
(PI _K) Produktinvolvement	(PI1 _K) Interesse am Automobil	Bloch (1981), Huber/Bauer/Mäder (2000), Huber/Bauer/Bräutigam (1997)	Würden Sie von sich sagen, ein großes Interesse am Thema Luxusautomobile zu haben? [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
	(PI2 _K) Häufigkeit des Gesprächsthemas	Huber/Bauer/Bräutigam (1997)	Würden Sie sagen, dass Sie sich in Ihrem Umfeld häufig über (Ihr) Auto(s) unterhalten? [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
	(PI3 _K) Beratung über Wettbewerb		Bitte erinnern Sie sich an die Vorkauf-Situation: Haben Sie sich über den Wettbewerb und mögliche Alternativ-Modelle informiert? [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]
(PreisI _K) Preisinteresse/ Preisbereitschaft	(PreisI1 _K) Preiswürdigkeit	Huber/Bauer/Mäder (2000); Hermann/Johnson/Gustafsson/ Huber bzw. Huber/Bauer Bräutigam (1997)	Würden Sie sagen, dass für Sie der Preis bei einem Luxusautomobil keine Rolle spielt bzw. dass das Preis-Leistungsverhältnis stimmt? [trifft vollkommen zu (1) - trifft überhaupt nicht zu (7)]

Tabelle 6: Zusammenfassung verwendeter Indikatoren zur Konstruktoperationalisierung für Kunden

Konstruktoperationalisierung des Nicht-Kunden-Modells

Die Operationalisierung des Nicht-Kunden-Modells ist für die latenten Variablen „**Markenidentifikation**“ und „**Produktinvolvement**“ identisch, da die Messindikatoren keine direkte Produkterfahrung voraussetzen und in der Befragung für Kunden und Nicht-Kunden angewendet werden. Die Preisbereitschaft wird bei den Nicht-Kunden anhand des Indikators „**Preiswürdigkeit**“ operationalisiert, der jedoch nicht auf den ‚gezahlten Kaufpreis‘ abzielt, sondern aufgrund des bisherigen Nicht-Kaufs der Luxuslimousinenmarke mit einem *Einstellungsmerkmal* vergleichbar ist. Somit ist eine direkte Vergleichbarkeit und Operationalisierung der Variablen „Preiswürdigkeit“ gegeben. Folglich ergibt sich hinsichtlich der Variablen, die eine unmittelbare Erfahrung mit dem Produkt voraussetzen, eine differenzierte Betrachtung, die jedoch in ihrem Inhalt direkt vergleichbar sein muss. Demzufolge bildet das Zielkonstrukt bei Nicht-Kunden der Luxusmarke die „**Kaufabsicht**“ (statt der „Markenloyalität“). Ferner kommt anstelle der Zufriedenheit bei Nicht-Kunden das Konstrukt der Einstellung gegenüber Objekten zum Einsatz. Ein Überblick über die verwendeten Indikatoren, die bereits allesamt mehrfach in empirischen Untersuchungen zur Anwendung kamen, liefert Tabelle 7.

Der Einfluss der Einstellung²⁹³ gegenüber einem gewählten Objekt kennzeichnet eine wichtige Determinante zur Erklärung von Verhalten.²⁹⁴ *Ajzen* und *Fishbein* bestimmen menschliches Verhalten durch die Intention, sodass diese Absicht wiederum eine Funktion der Einstellung und der subjektiven Normen darstellt.²⁹⁵ Deshalb resultiert das Verhalten eines Individuums aus Übertragung einer Intention in eine direkte Handlung.²⁹⁶ Die **Messung der Einstellung** basiert vorwiegend auf multiattributiven Modellen.²⁹⁷ In der empirischen Studie kommen im Einklang mit den Operationalisierungen²⁹⁸ von *Kroeber-Riel* und *Weinberg* zwei Frageformen zum Einsatz:

²⁹³ Vgl. Ajzen, I. u. Fishbein, M. (1980), S. 82f.

²⁹⁴ Vgl. Ajzen, I. (2002), S. 6 bzw. Ajzen (1991), S. 182 sowie Ajzen, I. u. Schifter, D.B. (1985), S. 843ff. und Ajzen, I. u. Madden, T.J. (1986), S. 453ff.

²⁹⁵ Vgl. Ajzen, I. u. Fishbein, M. (1980), S. 62f.

²⁹⁶ Zur Bedeutung von Einstellungen für das Marketing vgl. Trommsdorff, V. (2003), S. 154. bzw. Rosenstiel, L. u. Ewald, G. (1979), S. 66.

²⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 200.

²⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 193f.

Zur detaillierten Abgrenzung einzelner Rating-Verfahren vgl. Guilford, J.P. (1974), S. 263ff.

- *einfache Einstellungsmessungen (Rating-Skalen)*
„Wie gefällt Ihnen die Maybach-Limousine?“ [sehr gut (1), sehr schlecht (7)],²⁹⁹
- *mehrdimensionale Skalierungsverfahren (Multiattributmodelle)*
Ermittlung der **Einstellung gegenüber Händlern**.³⁰⁰

Die letzteren stellen eine Vielzahl von Aussagen und Items dar, die für das Einstellungsobjekt relevant sind. Zur Konstruktoperationalisierung kommt das *kompensatorische Einstellungsmodell* nach Fishbein und Ajzen zur Bestimmung der **Einstellung gegenüber Händlern** als multiattributive Verknüpfung der Items³⁰¹ zur Anwendung. Hierzu werden subjektive Wahrscheinlichkeiten ermittelt,³⁰² in welcher Erwartung (B) die Person (i) davon ausgeht, ob eine bestimmte Eigenschaft (k) des Objektes (j) vorhanden ist [B_{ijk}]. Diese kognitive Komponente wird einer motivationalen Ansicht anhand einer Wertung der Überzeugung (*outcome evaluation [e]*), wie wahrscheinlich eine bestimmte Eigenschaft vorhanden ist, gegenübergestellt und durch eine Ratingskala entsprechend gewichtet, wobei davon ausgegangen wird, dass die betrachtete Eigenschaft vorhanden [a_{ijk}] ist:³⁰³

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n B_{ijk} \cdot a_{ijk} \quad \text{bzw.} \quad A_B \propto \sum b_i e_i .$$

Die Händlereinstellung setzt sich aus Assoziationen zwischen dem Händler und der bezeichneten selektierten Anzahl von Service-Attributen zusammen.³⁰⁴

²⁹⁹ Zur Operationalisierung „Die Marke ‚A‘ gefällt mir gut.“ bzw. „Wie gefällt Ihnen die Marke ‚A‘?“ vgl. Kroeber-Riel, W. u. Weinberg, P. (2003), S. 194.

³⁰⁰ Vgl. Indikatoren zur Händlereinstellung der empirischen Untersuchung.

³⁰¹ Vgl. Ajzen, I. u. Fishbein, M. (1980) bzw. Ajzen, I. (2002), S. 10.

³⁰² Rosenberg (1956) lehnt die Einstellung einer Person gegenüber einem Objekt an die Fähigkeit von Produkten zur Befriedigung von Motiven an. Vgl. Kroeber-Riel, W. u. Weinberg, P. (2003), S. 200.

Die Einstellung einer Person zu einem Objekt resultiert aus einer multiplikativen Kombination sowie Summierung der Bedeutsamkeit eines Motivs für diese Person und der subjektiven Einschätzung der Person über die Fähigkeit des Objektes zur Motivbefriedigung. Vgl. Rosenstiel, L.v. u. Ewald, G. (1979), S. 71.

³⁰³ Vgl. Ajzen, I. u. Fishbein, M. (1980) sowie Ajzen, I. (2002), S. 10 und Trommsdorff, V. (2003), S. 152f.

³⁰⁴ Vgl. analog multiattributive Einstellungsmodelle und kognitive Strukturen Grunert, K.G. (1991), S. 11 sowie Dichtl, E. u. Issing, O. (1994), S. 534.

Theoretisches Konstrukt (Studie II -Prospects)	Messindikatoren (Items)	Quelle	Anwendung und Skalierung: Wortlaut der Abfrage nach dem Item
(EP _p) Produkteinstellung	(EP1 _p) Einstellung Produkt	Kroeber-Riel/Weinberg (2003)	Wie gefällt Ihnen die Maybach-Limousine? [sehr gut (1) - sehr schlecht (7)]
(EP _p) Einstellung zum Händler (Service)	(EH1 _p) Einstellung Beratung und Kaufabwicklung	Huber/Bauer/Bräutigam (1997) bzw. Fishbein/Ajzen (1980)	Dass ich mit der Beratung und Verkaufsabwicklung zufrieden sein werde, halte ich (1) für sehr wahrscheinlich und (7) für sehr unwahrscheinlich. Wenn ich mit der Beratung und Verkaufsabwicklung zufrieden bin, so ist das für mich (1) sehr wichtig bzw. (7) sehr unwichtig.
	(EH2 _p) Einstellung Kundendienst	Huber/Bauer/Bräutigam (1997) bzw. Fishbein/Ajzen (1980)	Dass ich mit dem Kundendienst zufrieden sein werde, halte ich (1) für sehr wahrscheinlich und (7) für sehr unwahrscheinlich. Wenn ich mit dem Kundendienst zufrieden bin, so ist das für mich (1) sehr wichtig bzw. (7) sehr unwichtig.
	(EH3 _p) Einstellung After-Sales	Fishbein/Ajzen (1980)	Dass ich mit der After-Sales-Leistung (Accessoires, Einladungsmanagement des Händlers etc.) zufrieden sein werde, halte ich (1) für sehr wahrscheinlich und (7) für sehr unwahrscheinlich. Wenn ich mit der After-Sales-Leistung zufrieden bin, so ist das für mich (1) sehr wichtig bzw. (7) sehr unwichtig.
	(KA _p) Kaufabsicht	(KA1 _p) Kaufbereitschaft	Huber/Kressmann/Herrmann/Magin (2003)
	(KA2 _p) ³⁰⁵ Wahrscheinlichkeit gleicher Kauf	Huber/Kressmann/Herrmann/Magin (2003)	Würden Sie einem Bekannten die Marke weiterempfehlen?
(PI _p) Produktinvolvement	s. Kunden (identische Operationalisierung)		
(MI _p) Identifikation mit der Marke			
(PreisI _p) Preisinteresse			

Tabelle 7: Zusammenfassung verwendeter Indikatoren zur Konstruktoperationalisierung für Nicht-Kunden

Die Verknüpfung der Messansätze zur Ermittlung der utilitaristischen und hedonistischen Dimensionen zur Erklärung der Verhaltensabsicht bei Kunden und Nicht-Kunden zeigen die Abbildungen 17 und 18.

³⁰⁵ Die Kaufabsicht wird global bei Prospects durch den Single-Indikator ‚Kaufbereitschaft‘ gemessen, da der zweite Indikator ‚Wahrscheinlichkeit gleicher Kauf‘ aus sachlogischen Gründen eliminiert werden musste.

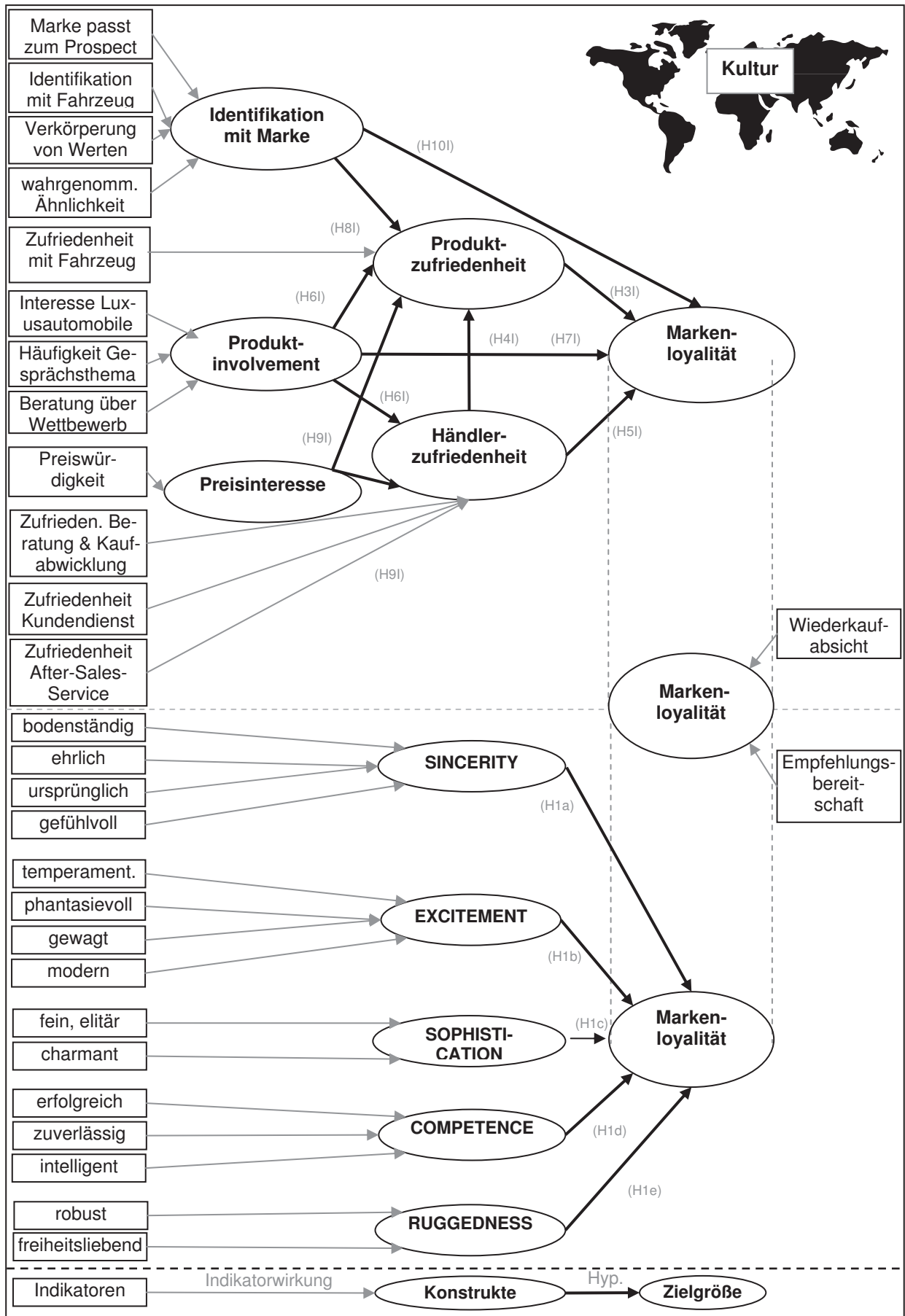


Abbildung 17: Gesamtkonzeption des Strukturmodells für Kunden

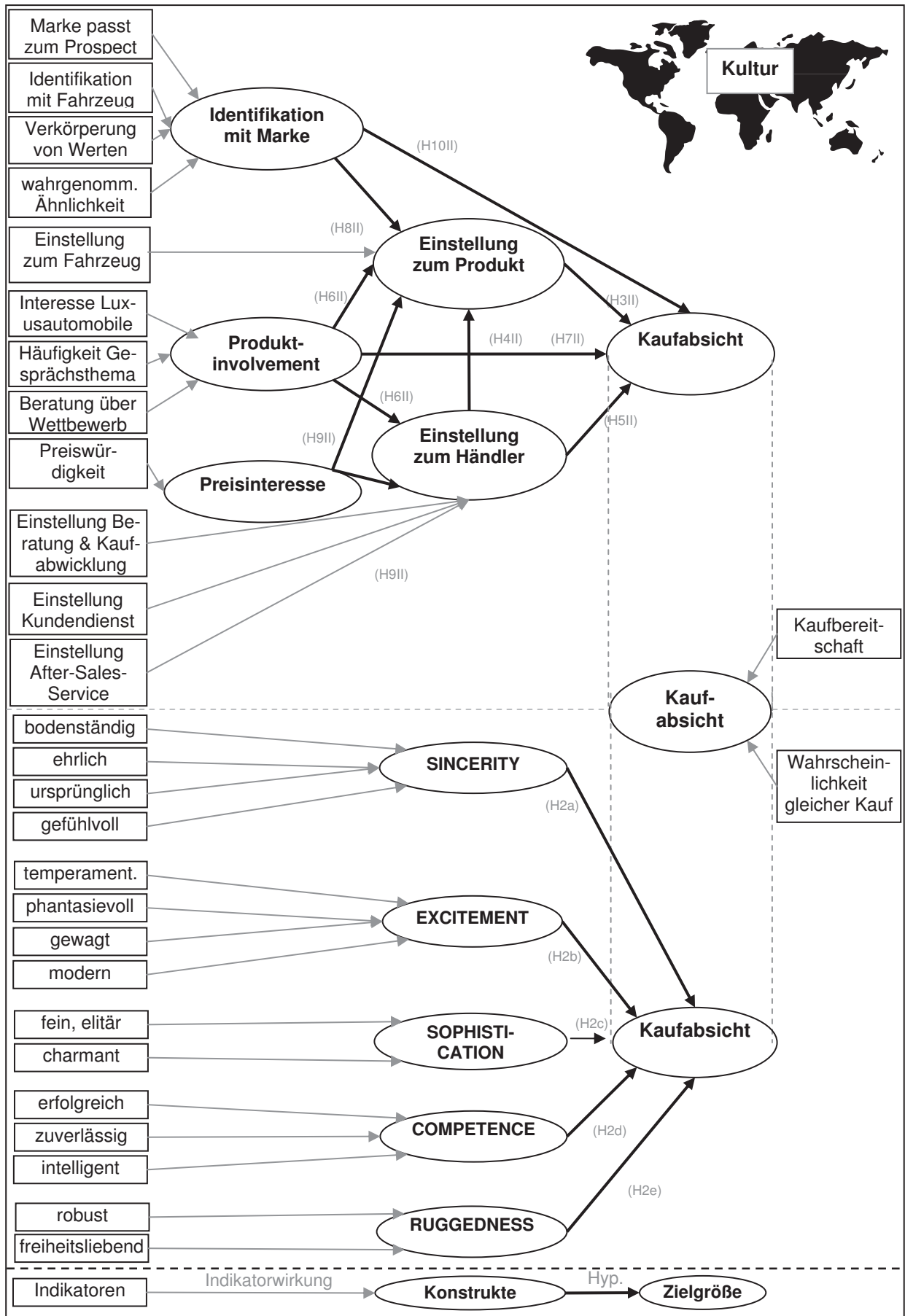


Abbildung 18: Gesamtkonzeption des Strukturmodells für Nicht-Kunden

5. Empirische Studie zu den Erfolgsfaktoren im High-End-Luxuslimousinensegment am Beispiel der Marke Maybach

5.1. Design der empirischen Untersuchung im High-End-Segment

5.1.1. Konzeptstruktur und Besonderheiten

Das im letzten Kapitel hergeleitete Wirkungsgefüge gilt es nun anhand einer empirischen Studie realitätsnah zu überprüfen und aufgrund des cross-kulturellen Anspruchs auf die selektierten Kulturräume zu übertragen. Die Herausforderung besteht zum einen darin, die „Superreichen“ überhaupt zu einer Teilnahme an der Befragung zu gewinnen und zum anderen, sie zu Auskünften zu den Persönlichkeitsfragen zu bewegen.

Aufgrund der erfolgreichen Durchführung der empirischen Studie erfahren die Anmerkungen zur Erhebungsgesamtheit, Informationsgewinnung, Befragungsmethodik sowie der Ablauf der Untersuchung eine detaillierte Darstellung, um zukünftige Forschungen zum Kaufverhalten im Luxussegment anzuregen. Abbildung 19 zeigt das Befragungskonzept im Überblick. Die erhobenen Primärdaten mussten für Kunden und Nicht-Kunden jeweils eine Mindestsamplegröße von 25 (bzw. im Idealfall von 30) für jeden der vier Kulturräume aufweisen. Die Herkunftsländer der interviewten Probanden der Erhebung sind in Tabelle 8 dargestellt. Die Auswahl der Länder folgte dem gewünschten **länderspezifisch-gemischten Anspruch** der jeweiligen Kultur,³⁰⁶ um ein ausgewogenes Verhältnis verschiedener Länder innerhalb der Kulturräume sicherzustellen.

Kulturräume bzw. Märkte	Probanden (Prospects und Kunden)
Europa	Deutschland, Frankreich*, Schweiz, Russland, Lichtenstein, Spanien, Italien, Großbritannien, Niederlande, Belgien, Ungarn
Nordamerika	Vereinigte Staaten**, Kanada
Middle East	Vereinigte Arabische Emirate* Libanon, Syrien, Oman, Bahrain, Iran, Irak und Saudi-Arabien
Asien	China*, Thailand, Hongkong, Japan
Anmerkungen	<i>*Die mit einem (*) gekennzeichneten Länder symbolisieren den Standort der durchgeführten Befragung, wobei Probanden eine vielfältige Herkunft aufweisen. **Da der Gesamtanteil der Kanadier innerhalb der Kultur Nordamerikas relativ gering ausfiel, wird im weiteren Arbeitsverlauf vereinfachend von der US-amerikanischen Kultur gesprochen.</i>

Tabelle 8: Überblick der Herkunftsländer beteiligter Probanden der Erhebung

³⁰⁶ Es wurde z.B. für die Erhebung der Probanden in Europa der Anteil dt. gegenüber frz. Kunden höher gewählt - entsprechend dem höheren Absatz von Maybach-Limousinen in Deutschland gegenüber Frankreich.

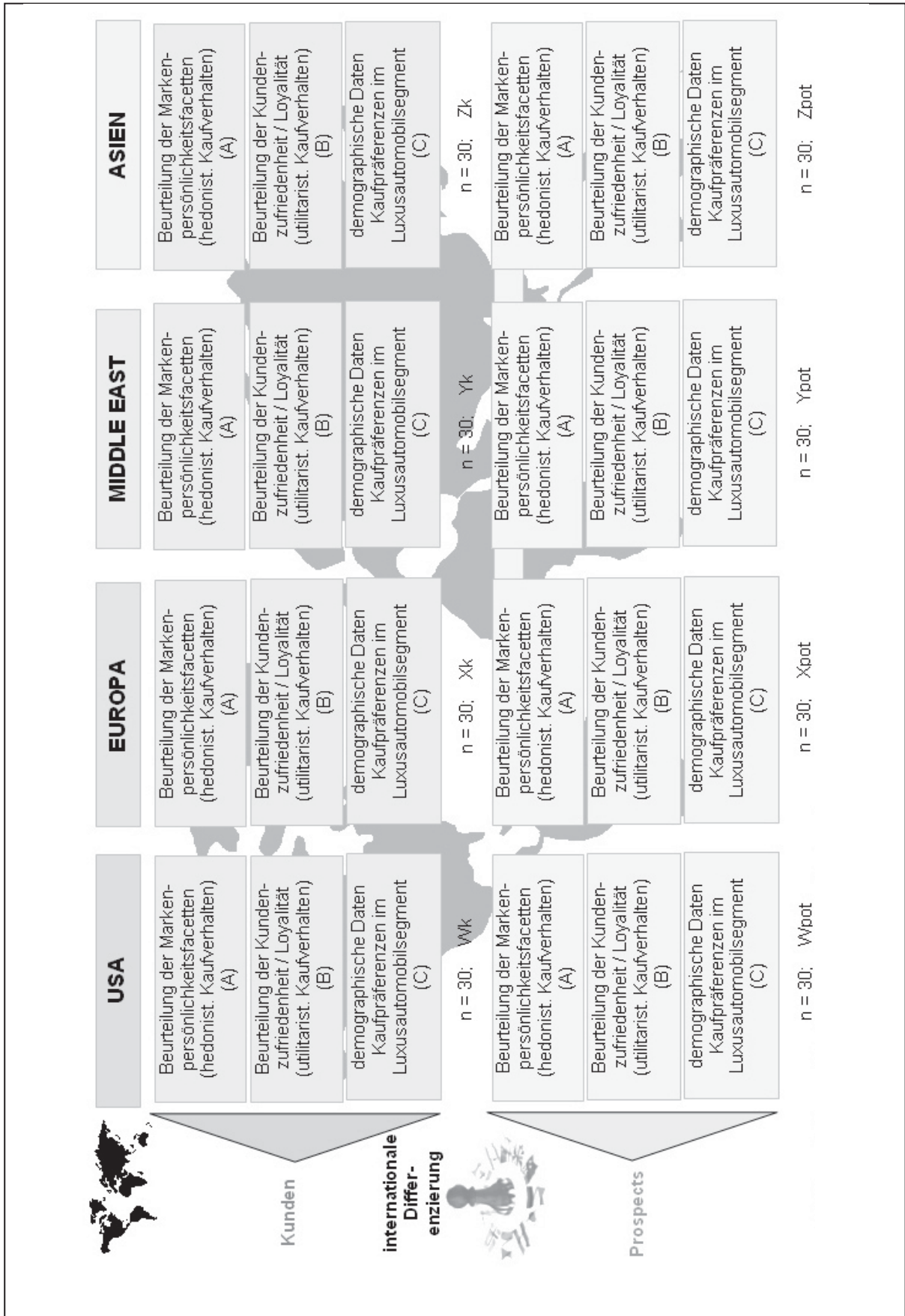


Abbildung 19: Konzeptstruktur der empirischen Untersuchung

5.1.2. Erhebungsgesamtheit und Stichprobenauswahlverfahren

Da es sich bei den Probanden um HNWI handelt und eine der vier definierten kulturellen Zugehörigkeiten [USA (w), Europa (x), Middle East (y), Asien (z)] vorliegen sollte, „erfolgt bei der Bildung der Stichprobe eine bewusste Konzentration auf bestimmte Elemente der Grundgesamtheit.“³⁰⁷ Dementsprechend handelt es sich bei der Stichprobenzusammenstellung um ein ‚Konzentrationsverfahren‘.³⁰⁸

Kunden

In der o.g. Abgrenzung der Stichproben wurde für die Kundengruppe der Vollerhebungsansatz anhand folgender Kriterien gewählt (wohingegen in der Vergleichsgruppe der Nicht-Kunden eine Teilerhebung erfolgte): Der Fokus des Erhebungszeitraums umfasst das Jahr 2005, sodass sämtliche global **verfügbaren** Neu-Kunden der Marke Maybach in jenem Maße erfasst wurden, wie es segmentspezifisch, unternehmenspolitisch und im wirtschaftlichen Rahmen vertretbar war.³⁰⁹

Aufgrund der Unterstützung durch die Daimler AG mit direktem Zugang zu Kundendaten bzw. -kontakten wurde eine Kundenbefragung im High-End-Segment ermöglicht. Die Datenerhebung zeichnet sich neben einem hohen wirtschaftlichen Aufwand (Reisekosten) durch die Zeitintensität (pro Interview) für jede der analysierten Kulturen aus. Des Weiteren stellt die Zugänglichkeit „echter“ Kundendaten sowie die direkte Kontaktierbarkeit der Kunden aufgrund vertraulicher Daten eine besondere Herausforderung dar.

Unter Berücksichtigung der dargestellten Gesichtspunkte wurden nur ‚wirkliche‘ Fahrzeugbesitzer interviewt, die ihr Automobil bereits ausgeliefert bekamen, sodass zusammenfassend die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Ein HNWI-Proband qualifiziert sich als ‚Kunde‘, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:³¹⁰

³⁰⁷ Benkenstein, M. (2001), S. 242.

³⁰⁸ Vgl. Meffert, H. (1998), S. 144.

³⁰⁹ Im zweiten bzw. dritten Jahr nach dem Relaunch, welches den Haupterhebungszeitraum darstellt, umfasste der weltweite Absatz ca. 500 Maybach-Limousinen. Die globalen Marktanteile des betrachteten Segments liegen bei ca. einem Drittel (neben Rolls Royce und Bentley) und variieren pro Monat und Land.

³¹⁰ Da es sich um ein hochwertiges Luxusgut handelt, lässt sich bereits mit der Erfüllung dieser Bedingung eine Aussage über das zur Verfügung stehende Einkommen bzw. Vermögen der Teilnehmer treffen. In diesem Zusammenhang bestätigten bereits Dubois u. Duquesne die aufgestellte Hypothese, dass je höher das Einkommen eines Individuums ausfällt, desto stärker verhält sich die Neigung zum Kauf von Luxusprodukten. Vgl. Dubois, B. u. Duquesne, P. (1993), S. 37 u. 40.

(a_K) ... *Fahrzeugbesitzer der Marke Maybach*,³¹¹

(b_K) ... *Zugehörigkeit zu einer definierten Kultur*

[USA (w), Europa (x), Middle East (y), Asien (z)].

Nicht-Kunden (Prospects - Luxus Klientel)

Die Selektion der Probanden zur HNWI-Studie unterlag nicht dem Zufallsprinzip, sondern die Befragten mussten folgende Bedingungen erfüllen, um der empirischen Absicherung (als Vergleichsgruppe) gerecht zu werden:

(a_P) ... *Nicht-Fahrzeugbesitzer der Marke Maybach*,

(b_P) ... *finanzielle Unabhängigkeit*

(könnten sich eine Luxuslimousine ohne wirtschaftliche Einschränkung leisten),

(c_P) ... *Markenbekanntheit* (kennen die zu untersuchende Luxusmarke) und

(d_P) ... *repräsentative Zusammensetzung der definierten Kulturen*.

Insgesamt nahmen weltweit 238 arabische, asiatische, europäische und amerikanische Kunden und Prospects an der High-End-Luxusautomobil-Segmentstudie teil. Eine detaillierte Zusammensetzung sowie insbesondere die prozentuale Gewichtung der Datenzugänglichkeit, die zu einer Tendenz der Vollerhebung im betrachteten Zeitraum führten, kann aus Datenschutzgründen nicht vorgenommen werden.

5.1.3. Datenerhebung und Informationsgewinnung im High-End-Segment

Aufgrund der enormen Bedeutung des persönlichen Kontaktes zum Kunden und der Tatsache, dass die postulierten Hypothesen im cross-kulturellen Zusammenhang noch keiner Prüfung unterlagen, erfolgte eine **direkte Datenerhebung** in Form einer **Befragung**.³¹² In der Durchführung bestand aufgrund eines gewünschten harmonischen Gesprächsverlaufs und einer individuell-abhängigen Änderung der Befragungsreihenfolge eine Tendenz zum teilstrukturierten Interview.³¹³

³¹¹ Hierbei spielt die Modellvariante keine Rolle: Die beiden gelaunchten Fahrzeugtypen M57 und M62 bzw. M57S entsprechen einem gleichwertigen Luxuslimousinenkonzept, worin das wesentliche Differenzierungsmerkmal in dem Kundennutzen des Self-Driven-Concepts (M57 und M57S als sportliche Limousinenvariante) und Chauffeur-Driven-Concepts (M62) liegt. Im Jahr 2004 wurde nahezu jede zweite Limousine in der Langversion (M62) bestellt.

³¹² Vgl. Rosenstiel, L.v. u. Ewald, G. (1979), S. 140.

³¹³ Das persönliche Gespräch lag im Wunsch der Daimler AG begründet, um damit die Exklusivität und Unternehmensphilosophie zum Ausdruck zu bringen.

Tabelle 9 zeigt die möglichen Befragungsarten und bewertet zusammenfassend die jeweils wichtigsten Kriterien (von der Rücklaufquote bis zur Repräsentanz der Daten). Im Luxussegment stellt die mündliche Befragung die einzig sinnvolle Form der Datenerhebung dar.

Kriterienauswahl	Befragungsart			
	<i>schriftlich</i>	<i>Telefonisch</i>	<i>mündlich</i>	<i>Anwendung Luxussegment</i>
Rücklaufquote	unterschiedlich	Hoch	maximal	nahezu 100%
Beeinflussung durch Dritte	möglich	nicht möglich	kaum möglich	ausgeschlossen aufgrund von persönlichen Gesprächen
Umfang der Befragung	mittelgroß	klein	groß	Europa, Vereinigte Staaten, Middle East, Asien
Interviewereinfluss	nicht vorhanden	relativ hoch	hoch	minimiert durch 100%ige Durchführung durch den Autor selbst
Genauigkeit	gering	unterschiedlich	hoch	neben direkter Datenerhebung viele qualitative Aussagen
Zuverlässigkeit	unterschiedlich	relativ hoch	hoch	persönliche Gespräche ohne typische ‚Befragungsatmosphäre‘
Geschwindigkeit der Durchführung	relativ schnell	sehr schnell	langsam	Zeitintensität und Aufwand zw. 30- 120 Minuten pro Interview
Kosten	niedrig	relativ niedrig	hoch	Unterstützung der Daimler AG
Repräsentanz	relativ gering	gering	relativ hoch	s. Erhebungsgesamtheit

Tabelle 9: Bewertung von Grundtypen der Befragungsarten und Transfer

Quelle: in Anlehnung an Benkenstein, M. (2001), S. 247.

Darstellung 20 kennzeichnet die schematische Methodik eines jeden Interviews. Die **mündliche Befragung** wurde im Rahmen von **Einzelinterviews** vorgenommen, wobei der **Interviewleitfaden** als „**Fragebogen im Kopf des Interviewers**“ existierte. Die Fragen wurden vom Autor komplett einstudiert und abrufbereit gelernt, um sämtliche Informationen von den Befragten zu ermitteln.

Bei der in dieser Studie verwendeten kombinierten Interview- und Fragebogenmethodik wurde auf eine Back-Translation verzichtet: Die Ergebnisse und Beantwortung der Fragen (durch die Probanden) wurden mit dem Interviewer (Autor) zusätzlich besprochen und dementsprechend ein einheitliches Verständnis sichergestellt. Die Befragung wurde in **Deutsch** bzw. **Englisch** durchgeführt. In **Asien** dienten Servicekräfte der Luxusmarke (Personal Liaison Manager) zur gezielten Unterstützung der Übersetzung z.B. vom **Chinesischen** ins **Englische**, um die gewünschten Variablen so authentisch wie möglich zu erfassen. Im **Mittleren Osten** (V.A.E.) erwies sich zum einen die Unterstützung der PLM vor Ort durch die generelle Frage zur Interviewbereitschaft der Kunden mit einer entsprechenden Erläuterung in **Arabisch** als besonders hilfreich. Die Gewinnung fehlender Probanden wurde durch die aktive Präsenz des Interviewers in sämtlichen definierten Kulturen sowie einer anschließenden Weiterempfehlung durch beteiligte Probanden selbst, v.a. in Arabien, gefördert.

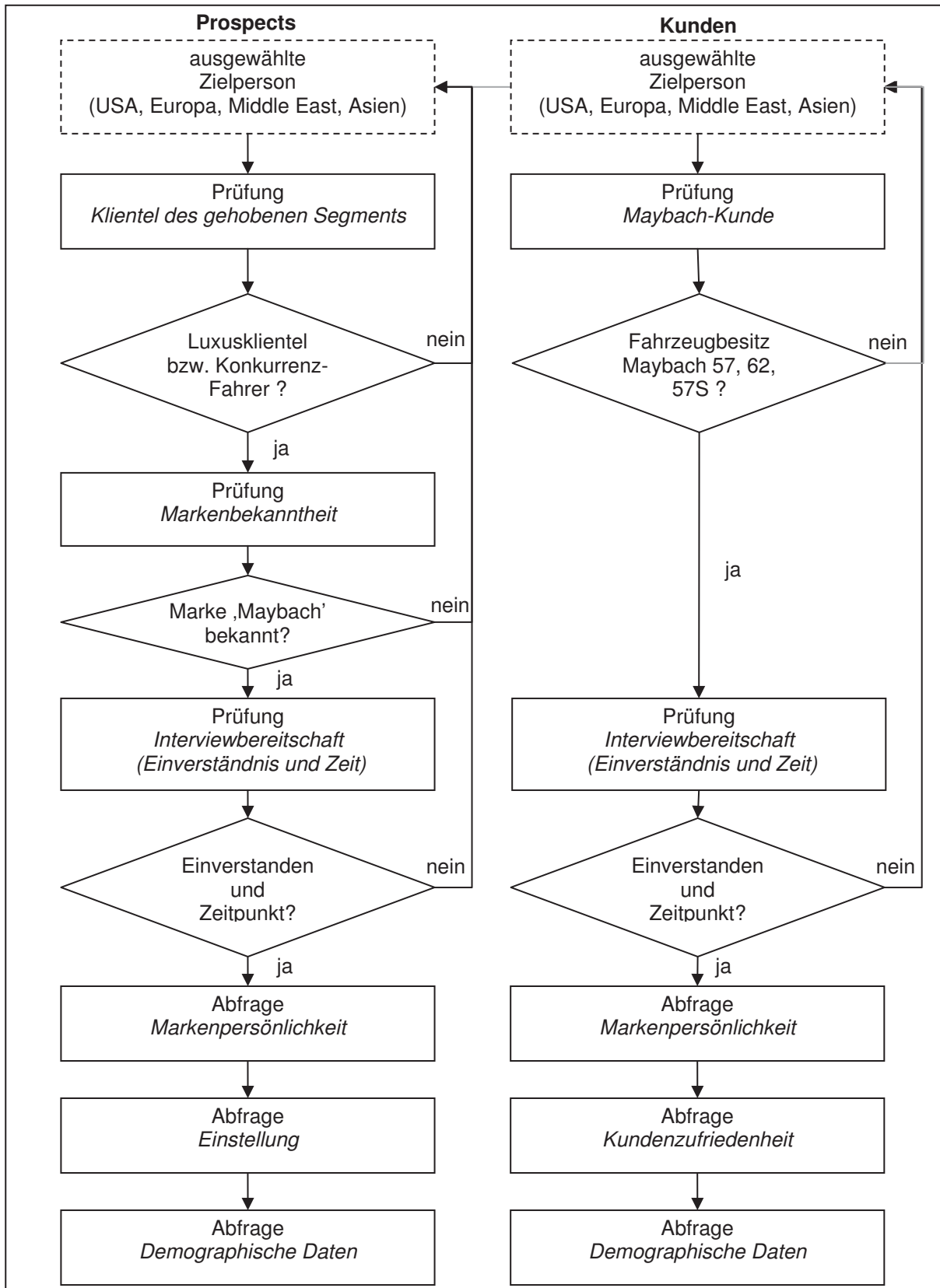


Abbildung 20: Systematischer Ablauf der Studie in den zwei Vergleichsgruppen

5.1.4. Ablauf der empirischen Studie

Zunächst wurden für die Befragung Gesprächsplattformen genutzt (vgl. Abb. 21), die der Daimler AG direkt zur Verfügung stehen. Insbesondere **internationale Automobilmessen** und **Events** bieten sich hervorragend an, um eine möglichst hohe Anzahl von Interviews zu gewinnen. Im Anschluss erfolgte die gezielte Ergänzung von Probanden zur Sicherstellung der angestrebten Stichprobengröße für den jeweiligen Kulturraum.

Anzumerken bleibt ferner, dass verständlicherweise kein vollständiger Länderquerschnitt innerhalb eines Kulturraums möglich war. Am Beispiel des Middle East wird dieser Zusammenhang deutlich: Datenerhebungen in Saudi-Arabien, Iran, Irak und Kuwait, welche ebenso wie die V.A.E. sehr liquide Absatzmärkte bilden, wurden aufgrund der Nicht-Durchführbarkeit der Studie ausgeschlossen.³¹⁴ Aufgrund der mittlerweile boomenden Städte wie Dubai, welche sich durch einen sehr internationalen Charakter auszeichnet, weisen die interviewten Probanden Wurzeln in der gesamten arabischen Kultur auf. Folglich beschreibt die Luxussegmentanalyse des Mittleren Ostens keine *optimale*, jedoch eine unter den extremen Bedingungen *bestmögliche* Erhebung.

Hinsichtlich des interkulturellen Anspruches der Erhebung in Verbindung mit einem Netto-Zeitaufwand von ca. 30 (Minimalaufwand) bis 120 Minuten plus ca. 45 Minuten für die anschließende Auswertung pro Interview (elektronische Erfassung) erstreckte sich die Datenerhebung über einen Zeitraum von 20 Monaten, inklusive Reisezeit.

³¹⁴ Beispielsweise stellten Visa-Einreisebestimmungen, permanente politische Spannungsgebiete, kaum direkter Kundenkontakt etc. unüberwindbare Hürden für die Befragung dar.

<p>(a) ‚Exhibitions‘ (internationaler Auftritt der High-End-Marke)</p> <ul style="list-style-type: none"> - International Geneva Automobile Show, <i>Schweiz</i> - Shanghai Motor Show, <i>China</i> <p>(b) ‚Events‘ (für Maybach-Kunden und Neu-Kundenakquise bzw. im Rahmen von Product Placements, Sponsoring etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Show Boats International, <i>Monaco</i> (internationale Yachtmesse) - Bal de la Mer – Charity Event, <i>Monaco</i> - International Film Festival Cannes, <i>Frankreich</i> - amfAR Aids Gala Gala Cannes, <i>Frankreich</i> - Fund Raising - Charity Event – Private Party, Beverly Hills, <i>USA</i> <p>(c) ‚Selective Attendance‘ in gezielten Märkten (wo direkter Kundenkontakt nur vor Ort möglich ist)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dubai und Abu Dhabi, <i>Vereinigte Arabische Emirate</i> (in teilweiser Kooperation mit der Daimler AG Middle East und den Mercedes-Benz bzw. Maybach-Händlern vor Ort) - punktuelle Unterstützung von Rolls Royce und Bentley-Händlern im Middle East, den USA sowie Asien <p>(d) ‚Independent Search‘ (insbesondere für Prospects)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dubai, <i>Vereinigte Arabische Emirate</i> - Los Angeles, <i>USA</i> - New York, <i>USA</i> - Miami, <i>USA</i> - Shanghai, <i>China</i> - Bangkok, <i>Thailand</i> <p>(e) ‚Customer Database‘ (für selektive Telefoninterviews von Kunden, die lediglich telefonisch erreichbar waren, t.w. Unterstützung durch lokale Händler)</p> <ul style="list-style-type: none"> - v.a. <i>USA, Deutschland, Oman, Bahrain, Vereinigte Arabische Emirate etc.</i> <p>(f) ‚Networking‘ (persönliche Kontakte zu HNWI)</p>
--

Abbildung 21: Überblick der Befragungsplattformen der empirischen Untersuchung

5.2. Selektion des statistischen Verfahrens

5.2.1. PLS-Methodik als Kausalanalyse der Auswertung

Die Forschung mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen zur Prüfung von Abhängigkeiten zwischen latenten Variablen konnte in den letzten Jahren in der empirischen Analyse von wirtschaftlichen und sozialen Untersuchungszusammenhängen einen weiten Vorsprung erzielen. Hierbei kamen z.B. LISREL, EQS etc. als kovarianzbasierte Verfahren zur Anwendung, wobei aufgrund der begrenzten Annahmen der kovarianzbasierten Methoden eine Vielzahl

von Fehlern und nicht adäquate Prüfkriterien auftraten.³¹⁵ Eine methodische Alternative zur Behebung von messtechnisch-bedingten Fehlern bildet das **varianzbasierte Partial-Least-Squares (PLS)-Verfahren** zur Schätzung von Strukturparametern.

Der innovative Resampling-Ansatz eignet sich v.a. zur Analyse von kleinen Stichproben³¹⁶ und bietet infolgedessen eine gute methodische Möglichkeit zur Erforschung des Luxussegments. Im Folgenden wird der PLS-Ansatz theoretisch vorgestellt und anschließend für die Auswertung der Befragung im Luxusautomobilsegment angewendet.

Die Besonderheit einer Kausalmodellanalyse liegt u.a. in der Differenzierung zwischen direkt beobachtbaren und latenten Variablen.³¹⁷ In der PLS-Methodik als Kausalanalyse kann daher zwischen drei Submodellen unterschieden werden: Dem *Strukturmodell*, das die kausalen Abhängigkeiten zwischen den latenten („versteckten“) Konstrukten kennzeichnet und dem *endogenen* sowie *exogenen Messmodell*, wobei die Beziehungen zwischen den manifesten Indikatoren zur Ermittlung der exogenen (unabhängigen) und endogenen (abhängigen) latenten Variablen zum Ausdruck kommen.³¹⁸ Die zugehörige Gleichung beschreibt den Inhalt des Strukturmodells:

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta .$$

Hier gibt η den Vektor der erklärten (endogenen) bzw. von anderen latenten Konstrukten (endogenen) beeinflussten latenten Variablen an, sowie ξ den Vektor der unabhängigen (exogenen) latenten Konstrukte. Direkte Auswirkungen von endogenen Variablen auf andere endogene Variablen (sowie von exogenen auf endogene Variablen) werden durch die Elemente b_{ij} und γ_{ij} der Matrizen der Strukturparameter B und Γ gekennzeichnet. ζ repräsentiert den Vektor der Messfehler- (auch Residualvariablen) in den aufgestellten Strukturgleichungen.³¹⁹

Der **Ausdruck der Beziehung** zwischen den ermittelten Indikatoren und latenten Variablen bedingt eine Differenzierung zwischen *formativen* und *reflektiven Indikatoren*. Bei Vorliegen eines *reflektiven Messmodells* verursacht die latente Variable ihre eigenen zugeordneten Indikatoren, sodass eine Konstruktveränderung wiederum die Veränderung *aller* ihrer zugehöri-

³¹⁵ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004), S. 2.

³¹⁶ Vgl. zu detaillierten Erläuterungen des PLS-Modells u.a. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004); Götz, O. u. Liehr-Gobbers, K. (2004), Chin, W.W. (1998) bzw. Chin, W.W. u. Newsted, P.R. (1999) etc.

³¹⁷ Vgl. Homburg, C. u. Pflesser, C. (2000), S. 420.

³¹⁸ Vgl. Bollen, K. (1989), S. 13f.

³¹⁹ Vgl. ebenda.

gen Indikatoren bewirkt.³²⁰ Folgende Gleichungen kennzeichnen die erläuterten Zusammenhänge der Variablen und den zugehörigen Indikatorvariablen hinsichtlich des endogenen Modells:

$$y = \Delta_y \eta + \varepsilon_y.$$

Für das exogene Messmodell gilt:³²¹

$$x = \Delta_x \xi + \varepsilon_x.$$

Hierbei beinhalten die Vektoren x und y die manifesten (beobachteten) exogenen (x_i) und endogenen (y_i) Indikatorvariablen, wobei die zugehörigen Residualvariablen anhand der Vektoren ε_y bzw. ε_x dargestellt werden. Δ_y und Δ_x geben die Ladungen von y auf η bzw. x auf ξ an und geben Auskunft über die Güte, die durch die Indikatoren zum Ausdruck kommt.³²²

Formative Messmodelle lassen sich prinzipiell mit einer multiplen Regressionsanalyse vergleichen. In *formativen Modellkonstrukten* bewirken die beobachteten Indikatoren hingegen die latente Variable; veränderte Indikatoren ändern automatisch den Konstruktwert, so dass die formativen Indikatoren die Ausprägungsursache des latenten Konstrukts darstellen.³²³ Die formative Indikatorbeziehung lässt sich durch folgende Gleichung für die exogenen latenten Variablen beschreiben:

$$\xi = \Pi_\xi x + \delta_\xi$$

sowie

$$\eta = \Pi_\eta y + \delta_\eta$$

für das endogene Messmodell.³²⁴ Wohingegen *bei reflektiven Indikatoren* **einfache Regressionskoeffizienten** auf das latente Konstrukt wirken und Π_ξ und Π_η (bei formativen Indikatoren) **multiple Regressionskoeffizienten** bilden, die die Auswirkung der manifesten Variablen auf die latente Variable kennzeichnen. δ_ξ und δ_η stellen die jeweiligen Messfehlerterme dar.

Das Schätzungsziel liegt zum einen in der Minimierung der Fehlertermvarianz sämtlicher abhängiger Variablen, d.h. latente und endogene Variablen bzgl. formativ und zusätzlich die

³²⁰ Vgl. Eggert, A. u. Fassot, G. (2003), S. 3f.

³²¹ Vgl. Bollen, K. (1989), S. 16ff.

³²² Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 412ff.

³²³ Vgl. MacCallum, R.C. u. Browne, M.W. (1993), S. 533.

³²⁴ Vgl. Lohmüller, J.B. (1989), S. 25ff. sowie Chin, W.W. u. Newsted, P.R. (1999), S. 323.

Indikatorvariablen bzgl. reflektiv,³²⁵ zum anderen sollen die signifikanten Parameterrelationen (Hypothesen) für das aufgestellte Modell herauskristallisiert werden.³²⁶ Es dienen Hilfsvariablen (**Gewichte** bzw. ‚weights‘) zur Ermittlung der Parameterschätzung im PLS-Algorithmus, wobei die Anpassung der Gewichte sowie Konstruktwerte sukzessiv iterativ erfolgt, um so optimal wie möglich der Struktur der latenten Variablen sowie des gesamten Messmodells zu entsprechen.³²⁷ Dementsprechend lassen sich die Gleichungszusammenhänge der Gewichte wie folgt beschreiben (exogen bzw. endogen):

$$\xi = w_{\xi}x \quad \text{bzw.}$$

$$\eta = w_{\eta}y.$$

Der PLS-Algorithmus beinhaltet eine äußere und innere Schätzung, die im wesentlichen Ablauf folgende Systematik aufweisen: Die **äußere Schätzung** ermittelt die Konstruktwerte als Erwartungswerte für die Indikatorvariablen anhand der vorangestellten Gleichungen; die einbezogenen Gewichte werden zu Berechnungsbeginn zufällig ausgewählt. Es folgt die Gewichtsschätzung innerhalb der Messmodelle; wobei *reflektiv* die Gewichte eine Korrelation zwischen Wert des Indikators und des Konstruktes bilden und folglich den *einfachen Indikatorregressionskoeffizienten* auf die latente Variable darstellen.³²⁸ Für *formative* Konstrukte finden *multiple Regressionskoeffizienten* der latenten Variablen zu ihren Indikatoren eine Anwendung, die die Gewichtung determinieren. Hierbei liegen die Variablen normiert mit einem Mittelwert von null vor und können vergleichend interpretiert werden.

Die **innere Schätzung** baut auf die ermittelten Werte der latenten Variablen auf, sodass nun optimierte Werte für die endogenen latenten Variablen anhand der Konstruktwerte der exogenen latenten Variablen errechnet werden. Es werden differenzierte Gewichtsschemata genutzt,³²⁹ die jedoch annähernd gleiche Schätzungsergebnisse liefern.³³⁰ Anschliessend erfolgt eine Neuberechnung der Gewichte anhand der geschätzten Konstruktwerte, die gleichzeitig die Basis für den ersten Schritt bilden, bis die Gewichte und die Konstruktwerte der latenten Variablen keine wesentlichen Schwankungen mehr enthalten und eine Konvergenz gegeben ist.³³¹ Bei Konvergenz erfolgt die Werteberechnung auf Basis der geschätzten Gewichte für die latenten Variablen sowie die Ladungsschätzung zwischen Indikatoren, latenten Variablen

³²⁵ Vgl. Fornell, C. u. Cha, J. (1994), S. 62.

³²⁶ Vgl. Fornell, C. u. Bookstein, F.L. (1982), S. 443.

³²⁷ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004), S. 5.

³²⁸ Vgl. Chin, W.W. u. Newsted, P.R. (1999), S. 319.

³²⁹ Vgl. ebenda, S. 318.

³³⁰ Vgl. Noonan, R. u. Wold, H. (1982), S. 77ff.

³³¹ Vgl. Lohmüller, J.B. (1989), S. 29f.

und den einzelnen Pfadkoeffizienten anhand der *Ordinary Least Squares (OLS)-Regression*.³³² Die resultierenden endgültigen Gewichte stimmen somit mit den Regressionskoeffizienten überein und weisen einen Fehlerterm δ von Null auf. Im letzten Schritt erfolgt die Berechnung der Ortungsparameter und Mittelwerte der manifesten und latenten Variablen.³³³

Wie die Erörterungen zur PLS-Methodik zeigen, zeichnet sich dieser im Vergleich zu den kovarianzbasierten Ansätzen insbesondere durch fünf wesentliche Eigenschaften aus, die für die Schätzung der postulierten Modellzusammenhänge im Luxusautomobilsegment eine bedeutsame Rolle spielen:

- Minimierung der Zielvariablenvarianz, hohe Modellaufklärung beteiligter Konstrukte,
- gute Implementierungsmöglichkeiten zur hohen praktischen Relevanz und Maßnahmengenerierung (Indikatoren- und Signifikanzbezug),
- Realisierbarkeit einer guten Modellschätzung anhand kleiner Stichproben (aufgrund Regressionsteilschätzungen),
- keine Voraussetzung normalverteilter Daten,
- Ausschluss relevanter Nachteile von kovarianzbasierten Verfahren.

5.2.2. Modellbewertung, Validität und Modellvergleiche

Vor einer Ergebnisinterpretation der empirischen Studie ist im Rahmen der Auswertungsmethodik die Erklärung der Prüfkriterien der varianzbasierten PLS-Methodik von erheblicher Bedeutung. Es erfolgt eine Differenzierung in **Mess- und Strukturmodellebene**. Aufgrund des kulturübergreifenden Anspruchs spielt der **Modellvergleich** eine wichtige Rolle.

Nach der Modelloperationalisierung, Schätzmodellselektion und Berechnung der Konstruktzusammenhänge ist die Bestimmung der Modellgüte bedeutsam. Die Modellbeurteilung gibt zur Interpretation der postulierten Hypothesen anhand von spezifischen Kriterien Auskunft über Zuverlässigkeit, Gültigkeit für die einzelnen Modellzusammenhänge sowie übergeordnet für das aufgestellte Gesamtkonstrukt.³³⁴

(a) Modellbewertung und Validität auf Messmodellebene

³³² Vgl. Schulze, P.M. (1998), S. 137ff.

³³³ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004), S. 6.

³³⁴ Vgl. ebenda.

Im Gegensatz zu reflektiven Modelloperationalisierungen ist die Ladungshöhe der Indikatoren zum Konstrukt nicht relevant, sondern die **Gewichtung** dieser von Bedeutung, wobei **kein kritischer Mindestwert** vorgegeben wird und die normierte Größe einen Wert zwischen 0 und 1 annimmt.³³⁵

Ein entscheidendes Kriterium zur Beurteilung von Kausalmodellen bildet die **Signifikanz** der verschiedenen Indikatoren zum Konstrukt (auf Strukturmodellebene als t-Werte der Konstrukte untereinander und zur Zielvariablen bezeichnet). Bei PLS kann die Schätzung der Signifikanzwerte durch die Prozeduren des Resamplings ‚*Bootstrapping*‘ und ‚*Jackknifing*‘ erfolgen. Hierbei liegt aufgrund des geringeren Standardfehlers zur Gütebestimmung die Präferenz beim ‚*Bootstrapping*‘ gegenüber dem ‚*Jackknifing*‘.³³⁶ Die einzelnen Gewichte der Indikatoren auf die Konstrukte gelten als ‚signifikant‘, wenn der kritische Wert bei einem zweiseitigen Test auf 5%-Niveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) mindestens 1,96 beträgt, wobei in Bezug zur empirischen Untersuchung³³⁷ die kritischen Werte des ursprünglichen Signifikanzniveaus nach oben und unten zu ‚geringfügig‘ bzw. ‚hochsignifikant‘ erweitert werden.

Es gilt:

- *Krit. Wert bei 10% Signifikanz $|t\text{-Wert}| > 1,67$ (auf 0,90-Niveau), $\alpha=0,10$
- **Krit. Wert bei 5% Signifikanz $|t\text{-Wert}| > 1,96$ (auf 0,95-Niveau), $\alpha=0,05$
- ***Krit. Wert bei 1% Signifikanz $|t\text{-Wert}| > 2,63$ (auf 0,99-Niveau), $\alpha=0,01$.

Die Standardfehler der einzelnen Koeffizienten steigen mit hoher Multikollinearität, was aus einer ungenauen PLS-Schätzung resultiert. Die Prüfung auf **Multikollinearität** zwischen den einzelnen Indikatoren kann zum einen durch die Ableitung aus der Korrelationsmatrix erfolgen, wonach Koeffizienten über 1 als Extremwert durch die Normierung mit Werten zwischen 0 und 1 auf Multikollinearität deuten,³³⁸ zum anderen anhand des **VIF**-Wertes. Für den VIF-Wert gilt folgende Berechnungsformel:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2},$$

wobei der kritische VIF-Wert unter 10 liegen soll, um Multikollinearität auszuschließen.³³⁹

Auf Grundlage multipler linearer Regressionen erfolgt die Prüfung einzelner Indikatoren auf

³³⁵ Zur Erklärung der Prüfkriterien insgesamt vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004).

³³⁶ Vgl. Efron, B. u. Gong, G. (1983), S. 39f. sowie Efron, B. u. Tibshirani, R.J. (1993), S. 145f.

³³⁷ Zur Transparenzwahrung und der erhöhten Fokussierung auf übersichtliche und praxisrelevante Ableitungen und hieraus entsprechenden Implikationen.

³³⁸ Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 42.

³³⁹ Vgl. Gujarati, D.N. (2003), S. 362.

ihre Unabhängigkeit. Es wird das Bestimmtheitsmaß ermittelt, das den Varianzanteil der restlichen Indikatoren an der Gesamtvarianz der Indikatoren angibt.³⁴⁰

Aufgrund des vorliegenden formativen Strukturmodells entfällt im Gegensatz zu reflektiven Messmodellen die Bestimmung der Vorhersagevalidität sowie der Unidimensionalität (Residuenkorrelation, Kreuzladungen) und Konvergenz.

(b) Modellbewertung und Validität auf Strukturmodellebene

Analog zur Beurteilung der **Gewichte** (Messmodellebene) der Indikatoren, unterliegen ebenso die **Strukturparameter** (nun auf Strukturmodellebene) **keiner Vorgabe**, sondern nehmen theoretisch einen normierten Wert zwischen 0 und 1 an.

Ein wichtiges Kriterium der Strukturmodellebene bildet das **Bestimmtheitsmaß R^2** , welches angibt, wie gut eine Anpassung der Regressionsfunktion an die empirische Punkteverteilung (anhand der ermittelten Items) erfolgt (“goodness of fit“) und folglich wieviel nicht aufgeklärte Restschwankung (Streuung) bestehen bleibt.³⁴¹ Das Bestimmtheitsmaß R^2 trifft eine Aussage zum Varianzanteil der betrachteten Zielvariablen, die anhand unterschiedlicher Größen einer Erklärung unterliegt.³⁴² Es misst somit den Anteil der durch das Modell erklärten Varianz und bildet eine normierte Größe, die mit Werten zwischen 0 und 1 gemessen und interpretiert werden kann, da eine hohe Varianzaufklärung der Zielvariablen (Kaufabsicht bzw. Markenloyalität) die praxeologische Implementierung der Modellrückschlüsse nach sich zieht. Hierbei liegt der Richtwert nach *Chin* (1998) bei mind. 0,3, d.h. dass bei Werten mit einem Bestimmtheitsmaß über 0,3 eine hohe Modellaufklärung und folglich eine hohe Relevanz der Indikatoren vorliegt. Neben diesen ‚substanziellen‘ Modellen lässt sich bei Werten unter 0,3 die Aufklärung der Zielvariablen durch das Modell als ‚schwach‘ bzw. ‚durchschnittlich‘ beschreiben.³⁴³ Am vorliegenden Beispiel liegt das **Hauptaugenmerk** auf einer hohen **ursächlichen Aufklärung der Markenloyalität (Kunden)** bzw. **Kaufabsicht (Prospects)** der **verschiedenen Kulturen**.

Ein weiteres Beurteilungskriterium zur Güteprüfung von Strukturgleichungsmodellen bildet die Größe der Beziehungssignifikanz *zwischen* den *einzelnen Konstrukten*. Es wird eine Aussage zur Modelleignung getroffen und inwieweit die Abhängigkeiten zwischen den Konstrukten erklärt werden. Der **t-Wert (Beziehungssignifikanz)** gibt Auskunft, ob eine Bestätigung

³⁴⁰ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004), S. 31.

³⁴¹ Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 20f.

³⁴² Vgl. Chin, W.W. (1998), S. 295ff.

³⁴³ Vgl. Huber, F. u. Henkel, S. (2005), S. 113.

der postulierten Hypothesen (Abhängigkeitsverhältnis zwischen zwei latenten Konstrukten) vorliegt oder ob kein signifikanter Zusammenhang besteht (Prüfung der Pfadkoeffizienten auf Reliabilität – in Anlehnung einer standardisierten Regressionsfunktion). Am Beispiel der PLS-Schätzungsmethode erfolgt die Berechnung der t-Werte für die einzelnen Strukturkoeffizienten anhand des *Bootstrapping*-Verfahrens. Eine hohe Signifikanz der Beziehungen liegt dann vor, wenn der t-Wert über 1,97 (bei einem $\alpha = 0,05$, d.h. 5%-Niveau) beträgt.³⁴⁴ In der empirischen Studie wird das generelle Signifikanzniveau auf das 1%- (hochsignifikant) sowie 10%- (geringfügig signifikant) Niveau erweitert, um eine Fokussierung der Abhängigkeiten zur Erklärung der Zielvariablen für die Praxisimplikationen zu gewährleisten:

- *Krit. Wert bei 10% Signifikanz $|t\text{-Wert}| > 1,67$ (auf 0,90-Niveau), $\alpha = 0,10$
- **Krit. Wert bei 5% Signifikanz $|t\text{-Wert}| > 1,96$ (auf 0,95-Niveau), $\alpha = 0,05$
- ***Krit. Wert bei 1% Signifikanz $|t\text{-Wert}| > 2,63$ (auf 0,99-Niveau), $\alpha = 0,01$.

Neben den Signifikanzwerten sowie dem Bestimmtheitsmaß dient ebenso wie auf der Messmodellebene die Prüfung auf **Multikollinearität** anhand des **VIF-Wertes**.³⁴⁵

(c) *Modellvergleiche*

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, neben den Single-Modellschätzungen einen Modellvergleich (im empirischen Anwendungsbeispiel einen interkulturellen Vergleich zweier Kulturen) durchzuführen. Er gibt Differenzen in den Schätzungen basierend auf durchzuführenden Stichproben an.³⁴⁶ Nach Prüfung auf Messmodellebene, ob sich die verschiedenen Samples statistisch nicht signifikant voneinander unterscheiden und somit die Modellzusammenhänge (Assoziationen in Form der postulierten Hypothesen) zwischen den aufgestellten Konstrukten in zwei differenzierten Stichproben³⁴⁷ auf das gleiche Konstruktzusammenspiel ableitbar sind, erfolgt ebenso die Prüfung auf Strukturmodellebene. Der Test auf Äquivalenz der Gewichte (Koeffizienten) erfolgt nach *Chin* (2000) mit folgender Berechnungsvorschrift für die einzelnen **t-Werte**.

Es gilt:

$$t = - \frac{p_x^1 - p_x^2}{S * \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}}};$$

³⁴⁴ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004), S. 32.

³⁴⁵ Zur Berechnung des VIF-Wertes vgl. die Formel in der Messmodellebene. Aufgrund des formativen Modellzusammenhangs findet die Prüfung auf Redundanzen anhand des Q^2 (nach Stone-Geisser) keine Anwendung, welches die Vorhersagevalidität bzgl. endogener reflektiver Konstrukte angibt.

³⁴⁶ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004), S. 33.

³⁴⁷ Hier der Vergleich Europa mit USA bzw. Middle East und Asien.

wobei

$$S = \sqrt{\frac{m-1}{m+n-2} * (\sigma(p_x^1))^2 + \frac{n-1}{m+n-2} * (\sigma(p_x^2))^2}.$$

Hier ist m die Samplegröße des zweiten Marktes (Probandenmenge im Modell 2) und n entspricht der Samplegröße des ersten Marktes (Probandenmenge im Modell 1). Des weiteren beinhalten p_x^1 und p_x^2 die Originalsample-Schätzer (*Path Coefficients Table - Original Sample Estimate*) des ersten bzw. zweiten Samples hinsichtlich der zu prüfenden Gewichtungsdifferenzen³⁴⁸ zwischen den aufgestellten Modellhypothesen. Der Wert $\sigma(p_x^1)$ sowie $\sigma(p_x^2)$ gibt die äquivalenten Standardfehler (*Path Coefficients Table - Standard Error*) des berechneten Samples (Schätzung der Modellparameter mit *Bootstrap*) an.

5.3. Deskriptive Ergebnisse der Untersuchung

Im Folgenden werden die demographischen Daten skizziert und erläutert. Der für das Luxussegment relevante Vergleich der demographischen Fakten mit der Wahrnehmung der Kunden und Prospects der High-End-Automobilmarken zur Ermittlung der am Selbstkonzept angelegten Bedeutung der Marken (d.h. z.B. Selbstdemonstranz oder Markenverwendung zur Verjüngung) erfolgt in einer separaten Betrachtung der alphanumerischen Daten der Markenpersönlichkeit.³⁴⁹

5.3.1. Aggregierte demographische und nutzungsorientierte Daten

Die Strukturanalyse der Luxusklientel bzw. der Kunden der High-End-Limousinenmarke Maybach zeigt eine auffällige Verteilung des Merkmals „Profession“. Hier wurde in erster Linie der priorisierte Status bestimmt, d.h. zwar sind medienwirksame Künstler bzw. in der Öffentlichkeit agierende VIPs nicht selten gleichzeitig Firmeninhaber und übernehmen häufiger auch innerhalb des Unternehmens direkt leitende Funktionen, jedoch bezog sich die Abfrage der ‚Profession‘ auf den aktiv ‚höchsten‘ und für die Probanden typischsten Status. Es wurden ferner lediglich jene HNWI befragt, für die auch wirklich die Anschaffung einer re-

³⁴⁸ Neben dem vorliegenden empirischen Beispiel der Prüfung auf Gewichtungsdifferenzen von Hypothesen kann in anderen Zusammenhängen je nach Modellstruktur der Test auf Ladungs- oder Strukturgleichungskoeffizienten erfolgen.

³⁴⁹ Auf den Bildungsstand und die Einkommensabfrage wurde aufgrund der Berücksichtigung von segment-spezifischen Sensibilitäten verzichtet.

präsentativen Luxuslimousine in Frage kommt, d.h. aus politischen Gründen wird sich z.B. die Regierungsklientel in China mit keinem Maybach „schmücken“.

Die Analyse der Kundenstruktur zeigt, dass über die Hälfte aller Kunden der High-End-Marke ‚Firmeninhaber‘ sind. Am zweithäufigsten übten die Kunden den Beruf eines CEO oder Top-Managers aus. Somit zeichnen sich die ‚passiven‘, verstärkt im Hintergrund tätigen, Individuen durch eine Dominanz innerhalb der Fahrzeugbesitzer von High-End-Limousinen aus. Dies wird in Europa ganz besonders deutlich: So konnten sehr vielfältige HNWI sämtlicher relevanter Klassen in die Studie aufgenommen werden; die Kunden jedoch sind zu 64% Inhaber von Unternehmen³⁵⁰ und nur noch passiv im wirtschaftlichen Leben tätig.³⁵¹

Die folgende Tabelle fasst die Häufigkeitsverteilung des Status der Luxusklientel für die vier Kernmärkte der Vergleichs- und Kundengruppen zusammen.

Profession Status	USA		Europa		Middle East		Asien	
	Kun- den	Pro- spects	Kun- den	Pro- spects	Kun- den	Pro- spects	Kun- den	Pro- spects
CEO / Executives	24%	27%	24%	21%	16%	42%	20%	42%
Firmeninhaber	56%	43%	64%	21%	52%	54%	68%	58%
Pensionär	12%	7%	4%	17%	4%	0%	0%	0%
Privatier	0%	0%	8%	12%	0%	0%	4%	0%
Künstler / VIP	4%	23%	0%	12%	0%	0%	8%	0%
Statesmen / Government	0%	0%	0%	9%	8%	0%	0%	0%
Adel / Aristokrat	0%	0%	0%	9%	20%	4%	0%	0%

Tabelle 10: Globale Häufigkeitsverteilung des Status der Luxusklientel

In der Altersstruktur der Probanden zeigt sich ein relativ hoher Altersdurchschnitt. Je nach Kulturkreis und Zielgruppe (Kunde/Prospect) waren zwischen 31% und 56% der Befragten zwischen 41 und 50 Jahren alt. Der Mittlere Osten hingegen verzeichnet die ausgeprägteste Diversifizierung des Alters und bildet mit 12% in der Klasse der 23-30 Jährigen den höchsten Anteil der jüngsten Maybach-Kunden, die ihr Vermögen vermutlich geerbt haben. Auf die Frage nach dem Geschlecht des Eigentümers zeigte sich eine extreme „Männerdominanz“. Unabhängig von Region oder Zielgruppe waren es meist mehr als 80% Männer, die eine entsprechende Luxuslimousine erworben haben.

³⁵⁰ Aus Gründen des Datenschutzes und der leicht nachvollziehbaren Rückschlüsse auf Namen der Kunden bei Nennung der Unternehmen wird keine Klassifizierung nach Firmen und Branchen vorgenommen.

³⁵¹ Vgl. hierzu die Altersstruktur. Gleichzeitig kommt diese Zusammensetzung in der Interpretation der Modell-schätzung zum Ausdruck, in der die Rolle der Selbstdemonstranz innerhalb der Gesellschaft anhand der Markenidentifikation einen Ausdruck findet.

Die befragten Kunden leben mit geringfügigen Unterschieden, 64% (USA) bis 72% (Middle East), in einer Partnerschaft und haben Kinder. Die interviewten Nicht-Kunden zeigen ein eher heterogenes Familienstandsprofil, wobei interessanterweise knapp die Hälfte der befragten Amerikaner Single und kinderlos sind.

Die Verwendung der High-End-Limousinen wurde durch die Abfrage der Nutzungsgelegenheit erfasst.³⁵² Es wird deutlich, dass amerikanische Kunden die Limousine zu 60% privat nutzen und nur 8% eine explizit geschäftlich-orientierte Verwendung finden. Kunden des Middle East setzen zu 52% High-End-Limousinen für repräsentative Geschäftszwecke ein. Interessanterweise benutzen jeweils ein Drittel amerikanischer und europäischer Kunden privat und geschäftlich Luxuslimousinen, wohingegen jeweils über die Hälfte der Nichtkunden (60%) dieser Kulturen der Marke keine explizite Nutzung zuschreiben würde.

5.3.2. Globale Automobilmarkenpräferenz und Wettbewerber

Die Analyse der Häufigkeitsverteilung der verwendeten Automobilmarken sowie die Einschätzung relevanter Alternativen zur betrachteten Limousinenmarke bilden ein Hauptaugenmerk der deskriptiven Befragungsergebnisse. Von besonderem Interesse sind folgende Fragen, die im Zusammenhang mit der Analyse der internationalen Luxus Klientel noch keine Beantwortung fanden:

*ausgeprägte Differenzen der Automobilmarkenpräferenz
zwischen Kunden und Nicht-Kunden der High-End-Limousine:*

(a) *Einschätzung der alternativen Automobilmarken*

(b) *kulturspezifische vs. globale Synergie-Effekte der Marke Mercedes-Benz und Maybach innerhalb des Daimler AG (,MCG')- Markenportfolios.*

³⁵² Prospects können trotz Nicht-Kunden-Status für die Marke Maybach die Verwendung hinsichtlich ihrer Vermutung einschätzen bzw. haben sich unmittelbar für eine Alternative (Rolls Royce oder Bentley) entschieden und urteilen über die generelle Nutzungsgelegenheit von High-End-Limousinen.

Die Abbildungen 22 bis 25 spiegeln den Fahrzeugbestand³⁵³ sowie die subjektive Einschätzung der unmittelbaren Alternativen zur Marke *Maybach* im High-End-Limousinensegment in den jeweiligen Ländern wider. Die Darstellung innerhalb der Diagramme erfolgte segment-spezifisch nach den Verwendungszwecken für die Klientel, die überwiegend drei und mehr Fahrzeuge besitzt:

(1) High-End-Segment

(Rolls Royce, Bentley bzw. Maybach);

(2) Luxus- bzw. oberstes Premium-Segment

(MB, BMW, Audi, Jaguar, Maserati, Aston Martin, Range Rover, Lexus etc.);

(3) Sportwagen

(MB SLR McLaren, Mercedes-Benz SL,³⁵⁴ Porsche, Ferrari, Lamborghini etc.).

Die Einschätzung der Wettbewerber zur Luxusmarke Maybach bringt nicht den direkten Fahrzeugbesitz der Alternativen zum Ausdruck, sondern legt das „relevant set“ der HNWI offen:

(a) Alternative zu *Maybach*

- unabhängig von Kultur und Vergleichsgruppe wird **Rolls Royce weltweit als Hauptalternative** zur Luxuslimousinenmarke Maybach eingeschätzt.³⁵⁵

³⁵³ Direkte Abfrage: „*Welche Automobilfahrzeuge besitzen Sie?*“. Hierbei ist anzumerken, dass die genannten Fahrzeuge hauptsächlich nach zugehörigen Herstellermarken klassifiziert wurden. Aufgrund der Untersuchung von Synergieeffekten und konzern-relevanten Zusammenhängen im Markenportfolio der Daimler AG wurde bei besonders aussagekräftigen Nennungen expliziter Modelle [insb. Mercedes-Benz S-Klasse (Premium-„Flugschiff“), SLR McLaren (Supersportwagen) oder SL (Luxussportwagen) etc.] eine Klassifizierung nach Modellen vorgenommen. Für die restlichen Marken erfolgte keine separate Betrachtung: Bei BMW handelte es sich vorwiegend um die 7er Reihe (Positionierungsvergleich zur MB S-Klasse), Maserati (z.B. Quattroporte), Jaguar (XJ bzw. Oldtimer-Modelle), Aston Martin (z.B. Vanquish), Audi (lediglich A8), Porsche (z.B. Boxster, 911, Carrera, Oldtimer-Modelle), Ferrari (Enzo) etc. Die Angaben von Rolls Royce und Bentley bezogen sich vornehmlich auf die Nennung sämtlicher Modelle, z.B. Rolls Royce (Phantom, Silver Seraph, Silber Spur) bzw. Bentley (Arnage R, T, RL, Continental GT, Continental Azure, Flying Spur usw.).

³⁵⁴ In einer genauen Betrachtung der Relation des Preiskriteriums ist eine Segmentierung innerhalb des Sportwagen- und v.a. Supersportwagensegments unablässig [z.B. MB SL mit einem Neuwagenwert (bei Grundausstattung) von 79.982 € (inkl. MwSt.) im Vergleich zum MB SLR McLaren mit Neuwert-Anschaffungskosten von 375.000 €. Jedoch im Hinblick der zielgerichteten Prüfung auf Synergien ist diese Unterteilung nicht zielführend notwendig.

³⁵⁵ Spannweite von mindestens 40,57% (europäische Nicht-Kunden) bis 57,14% (arabische Maybach-Kunden).

- kultur- und probandenunabhängig bildet die **Luxusmarke Bentley international** die **zweithäufigste** Alternativanschaffung im Limousinensegment.³⁵⁶
- **Nicht-Kunden** sehen **Mercedes-Benz eher als Alternative** als **Maybach-Kunden** selbst.³⁵⁷

Lassen die subjektiven Alternativeneinschätzungen die Marke Mercedes-Benz im Konflikt zur Marke Maybach erscheinen, zeigt die globale Analyse des Fahrzeugspools insbesondere von Maybach-Kunden im Hinblick auf **mögliche Synergieeffekte** interessante Resultate:

(b) Synergieeffekte

Mercedes-Benz S-Klasse (Premium)

- Das **Luxus- bzw. Premiumsegment** wird von Maybach-Kunden überraschend von der **Mercedes-Benz S-Klasse** geprägt: D.h. **neben der High-End-Limousine** besitzen **Maybach-Kunden weltweit** v.a. eine **S-Klasse** als Zweit-, Dritt- oder Viertwagen (vgl. Abbildungen 22-25).
- **Nicht-Kunden** weisen weltweit ebenso eine **starke Tendenz** zur **S-Klasse** als vorrangige Premiummarke auf, die jedoch im Gegensatz zu Maybach-Kunden **keine so eindeutige Differenzierung zu anderen Premiummarken** (insb. BMW) mehr aufzeigt.³⁵⁸

Mercedes-Benz SLR McLaren (Supersportwagen)

- **Maybach-Kunden** besitzen in den **Vereinigten Staaten, Europa** und **Middle East** den Supersportwagen MB SLR McLaren; in Asien lässt sich dieser Zusammenhang nicht erkennen.³⁵⁹

³⁵⁶ Eine Einschränkung bilden amerikanische Maybach-Kunden: Sie sehen Rolls Royce und Bentley (mit jeweils 46,15%) als gleichwertige Alternativen an. Eine Begründung hierfür liefert das qualitative Feedback, indem deutlich wurde, dass in den USA die Markentrennung von Rolls Royce und Bentley noch kein einheitliches Verständnis gefunden hat, was zwar nicht zur negativen Bewertung der Marken führt, aber die Markenzugehörigkeit (Rolls Royce zu BMW und Bentley zum Volkswagen-Konzern) nicht eindeutig eingeschätzt werden konnte. Selbst die amerikanischen Nicht-Maybachkunden nennen zwar Rolls Royce mit 43,59% als priorisierte Alternative, jedoch folgt Bentley mit 38,46%.

³⁵⁷ Insbesondere US-HNWI bezeichnen zu 15,38% die MB S-Klasse als Alternativentscheidung zum Maybach, wohingegen die Maybach-Kunden weltweit der S-Klasse eine Alternative von nur 3,57% (Europa) bis maximal 7,69% (USA) zuschreiben.

³⁵⁸ Zum Beispiel liegt bei amerikanischen Prospects beinahe ein gleichgewichtiger Anteil von MB S-Klasse- und 7er BMW-Fahrern vor (mit 10,34% bzw. 8,62%).

³⁵⁹ Dieser bildet logischerweise nicht den Hauptanteil des Sportwagenpools der Maybach-Kunden, sondern der Besitz mindestens eines SLRs kennzeichnet bereits einen Synergieeffekt zur Marke Mercedes-Benz.

- Für **Nicht-Kunden** der Luxusmarke konnte dementsprechend eine geringere oder gar **keine** Affinität zum **SLR McLaren** nachgewiesen werden. Nur im Middle East beträgt der Anteil knapp 5%; aufgrund des generell mangelnden Loyalitätsverhaltens kann der Wert auf die Automobilsammlungsneigung der Araber zurückgeführt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es zwei wesentliche **strategische Effekte** für den Daimler-Konzern gibt, die folgende Auswirkungen auf das **Markenportfolio** der **Mercedes Car Group** beschreiben:

1. Die **Synergie-Effekte** der **Marke Maybach** (zur MB S-Klasse) sind stärker als der **Markenkannibalismus** mit der Hausmarke ‚**Mercedes-Benz**‘.

Die MB S-Klasse bleibt das ‚Flaggschiff‘ der Daimler AG, da *Maybach-Kunden* kulturunabhängig tendenziell eine MB S-Klasse besitzen und sich durch eine hohe Konzernloyalität auszeichnen.

2. Der **Synergie-Effekt** der Marke Maybach ist hinsichtlich des Supersportwagens **MB McLaren SLR** nachweisbar.

Maybach-Kunden besitzen **unabhängig** von ihrer Kulturzugehörigkeit tendenziell einen MB SLR McLaren und signalisieren analog zu den MB-Premiumlimousinen eine hohe Konzernloyalität bezüglich des MB-Supersportwagensegments.

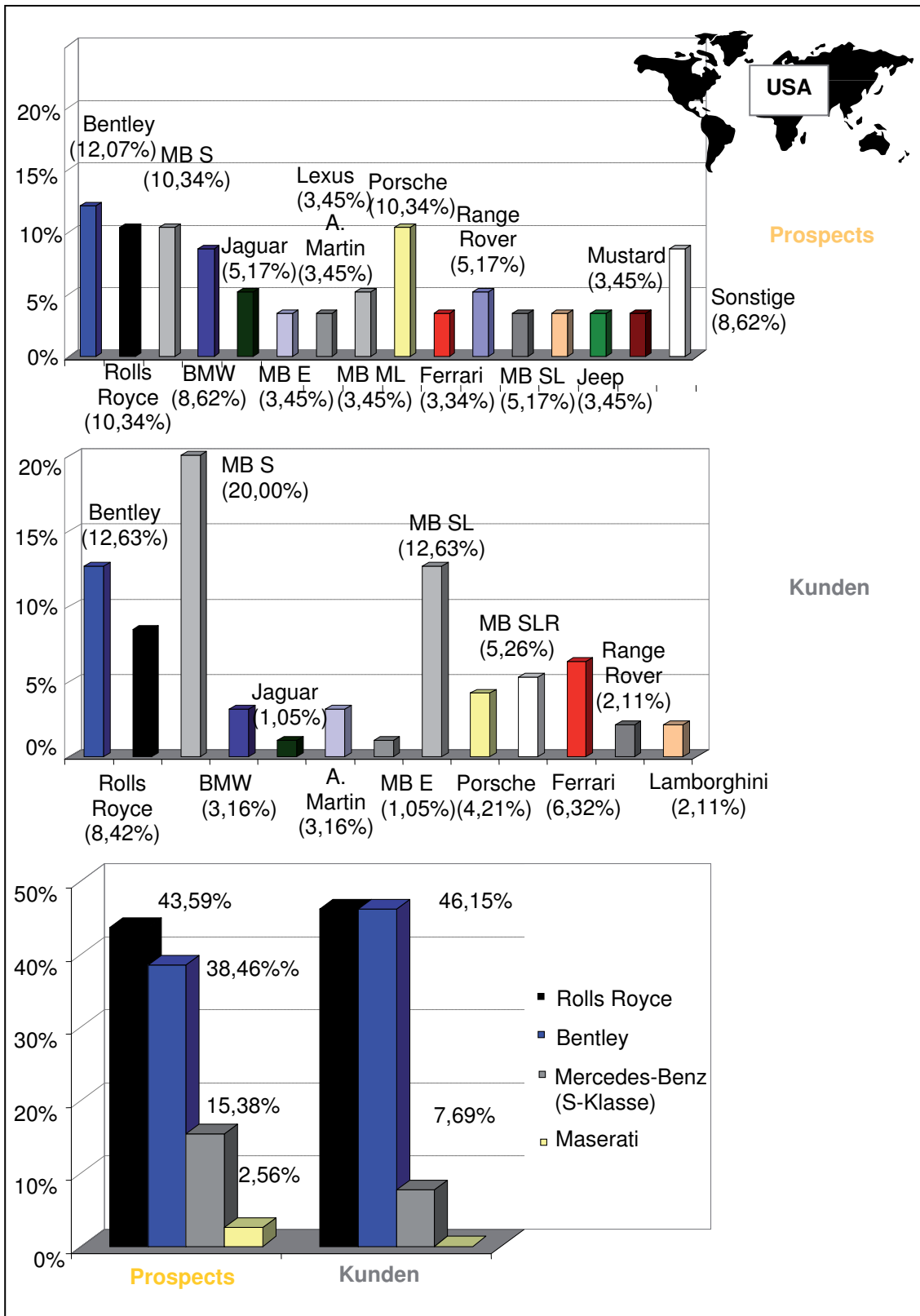


Abbildung 22: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für USA

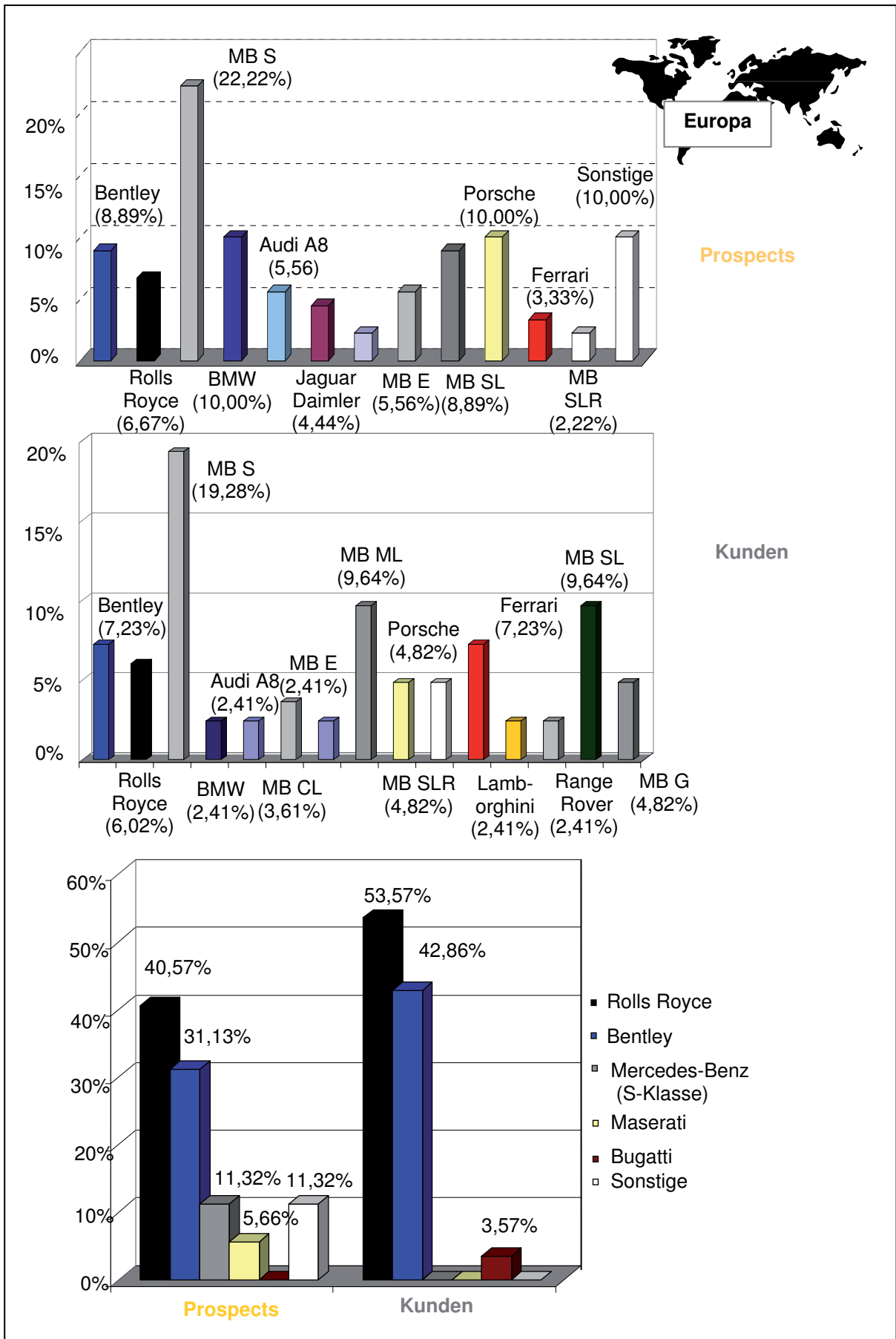


Abbildung 23: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für Europa

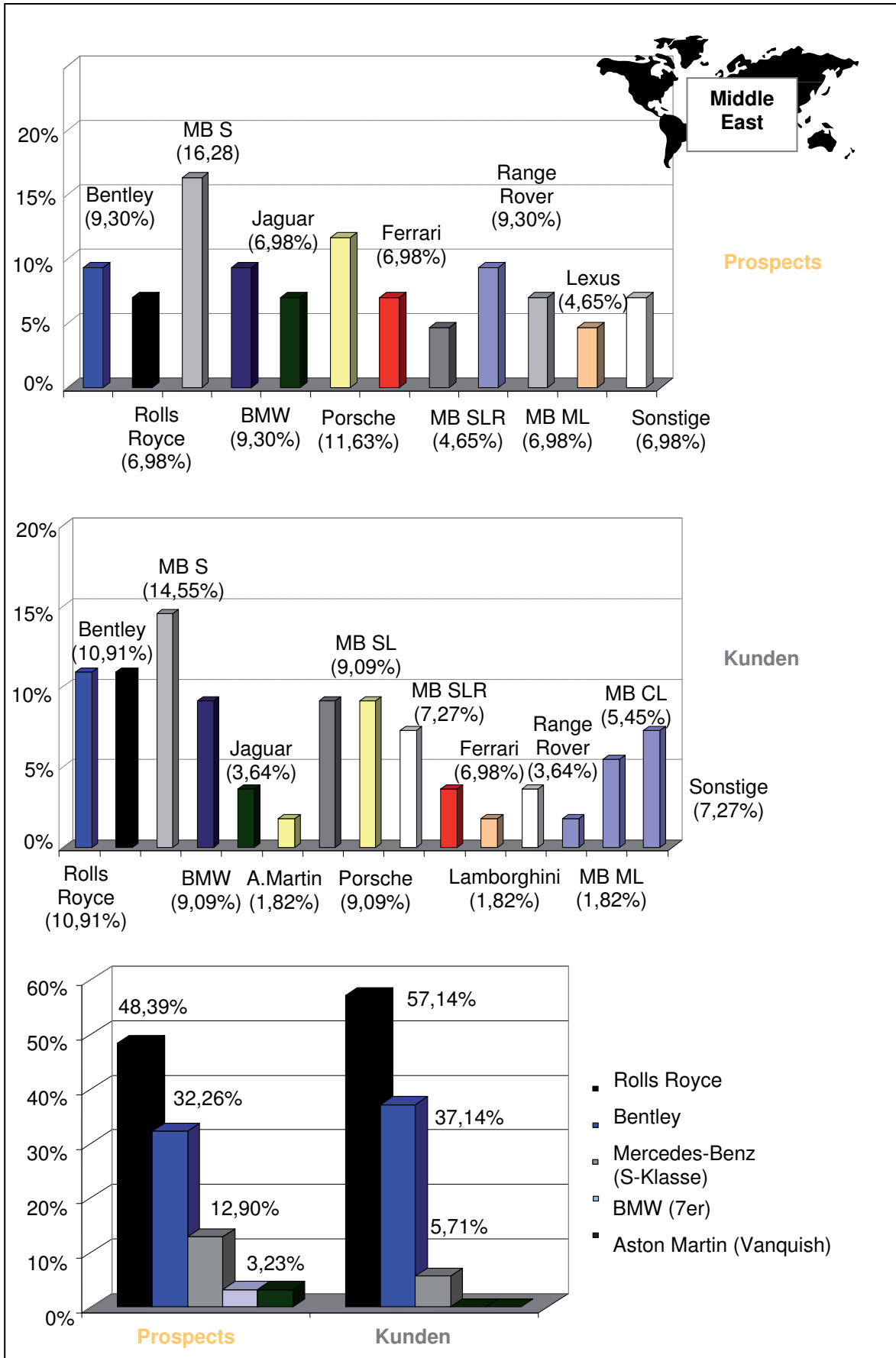


Abbildung 24: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für Middle East

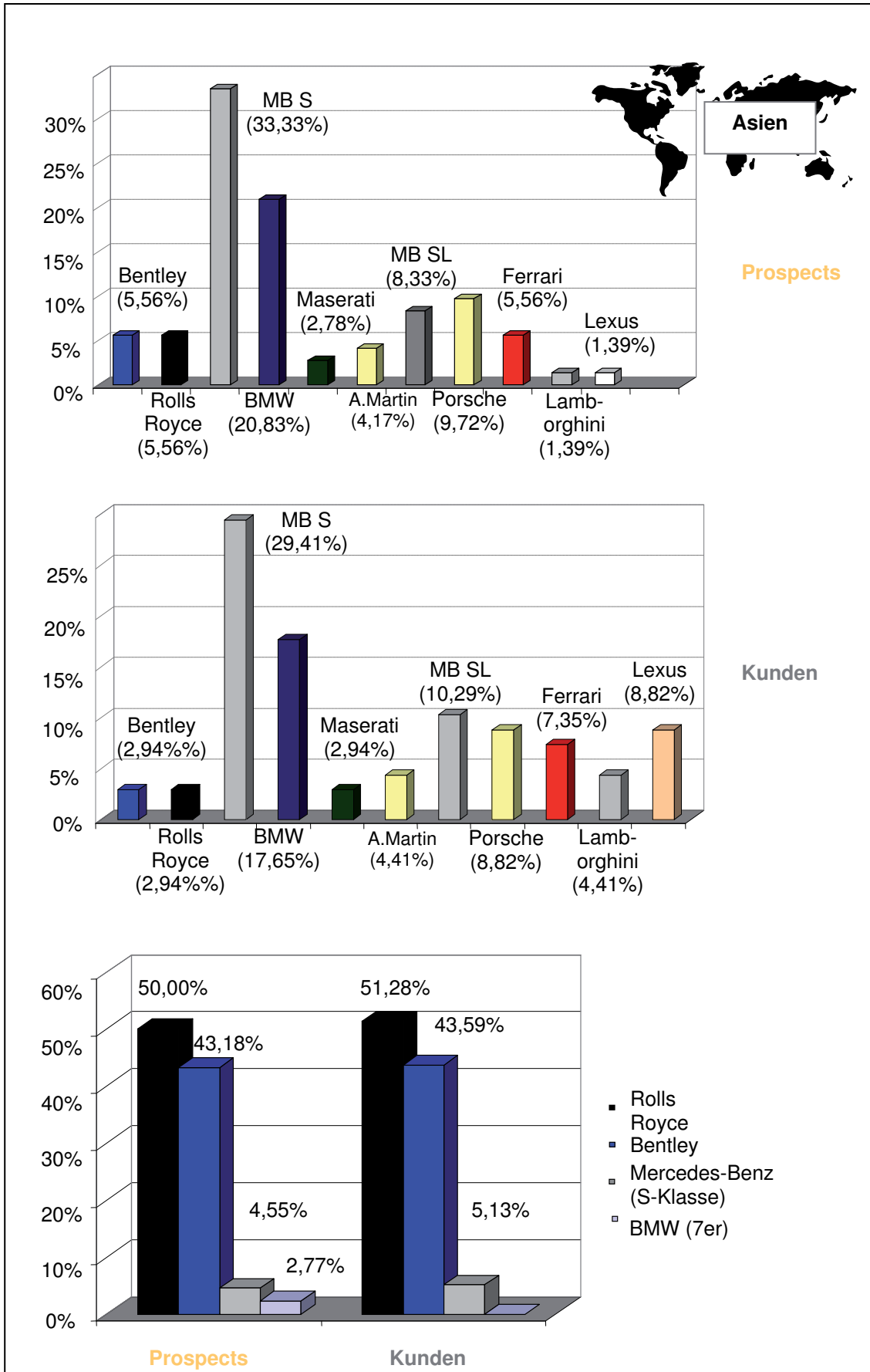


Abbildung 25: Übersicht Automobilpräferenzen und Wettbewerber für Asien

5.3.3. Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit im cross-kulturellen Vergleich

Neben den demographischen Eckdaten der Probanden soll zur Charakterisierung der Markenpersönlichkeit im High-End-Limousinensegment die Abfrage der demographischen Wahrnehmung (Alter, Geschlecht, berufliche Tätigkeit) der Marken dienen. Analog zum Menschen kann man neben den Persönlichkeitseigenschaften die Marke auch anhand von Merkmalen wie beruflicher Tätigkeit, Alter und Geschlecht einschätzen lassen, sodass die Kombination einer Vielzahl von Merkmalen die Einzigartigkeit der Marke verdeutlicht.

Zur beispielhaften Illustration dient der „Status“. Zeigt sich die Verteilung des „Status“ für europäische Nicht-Kunden noch relativ gleichmäßig, sprechen die **Prospects** den **High-End-Marken** überraschenderweise eine differenzierte Wahrnehmung der „Profession“ zu: Die Luxusmarke *Maybach* erfährt mit 72% die auffälligste und stark ausgeprägte Zuordnung eines **CEOs** bzw. **Executives**, wohingegen die Marke *Rolls Royce* mit 57% prägnant dem **aristokratischen (britischen) Adel** zugeordnet wird und *Bentley* keine eindeutige Klassifizierung (28% Firmeninhaber vs. 28% Künstler bzw. VIP) erfährt. Darstellung 26 visualisiert diesen Zusammenhang. Maybach-Kunden **bestärken** die von den Nicht-Kunden vorgenommene Charakterisierung mit 52% („*Maybach*“ als CEO bzw. 32% Firmeninhaber), sodass im direkten Vergleich mit dem eigentlichen Status der Kunden (24% CEO und 64% Firmeninhaber) eine **Selbstdarstellung** zum Ausdruck kommt (vgl. Abbildung 27).³⁶⁰

Für alle drei Luxusmarken bestehen in Europa und den USA unterschiedliche Wahrnehmungen. Die Marke *Maybach* wird als einzige High-End-Limousinenmarke **einheitlich im Executive-Business-Sektor** wahrgenommen und demonstriert die **Selbstdarstellung**. *Bentley* hingegen weist **unabhängig vom Kunden- bzw. Nicht-Kundenstatus** keine verwässerte Wahrnehmung mehr auf (wie in Europa), sondern Prospects sehen zu 53% bzw. 48% (US-Kunden) die „*Person Bentley*“ vorrangig als einen in der Öffentlichkeit agierenden VIP bzw. Künstler (vgl. Abb. 28 und 29).

³⁶⁰ Aufgrund der höheren vorgenommenen Einschätzung (mit 52% im CEO/Executive-Bereich und 32% den Firmeninhabern), wobei die Maybach-Kunden selbst zu 64% Inhaber von Unternehmungen sind, wird der Selbstdarstellungstransfer noch verstärkt, weil die leitende Director-Ebene einen aktiveren und öffentlichkeitswirksameren Effekt darstellt als passive Firmeninhaber.

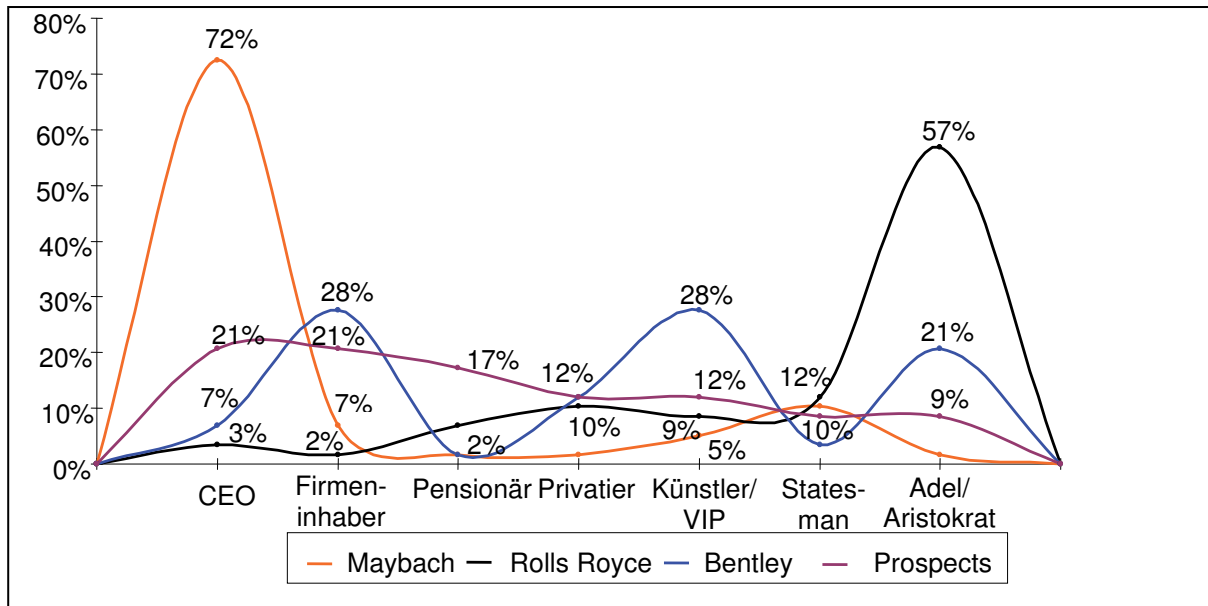


Abbildung 26: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects in Europa

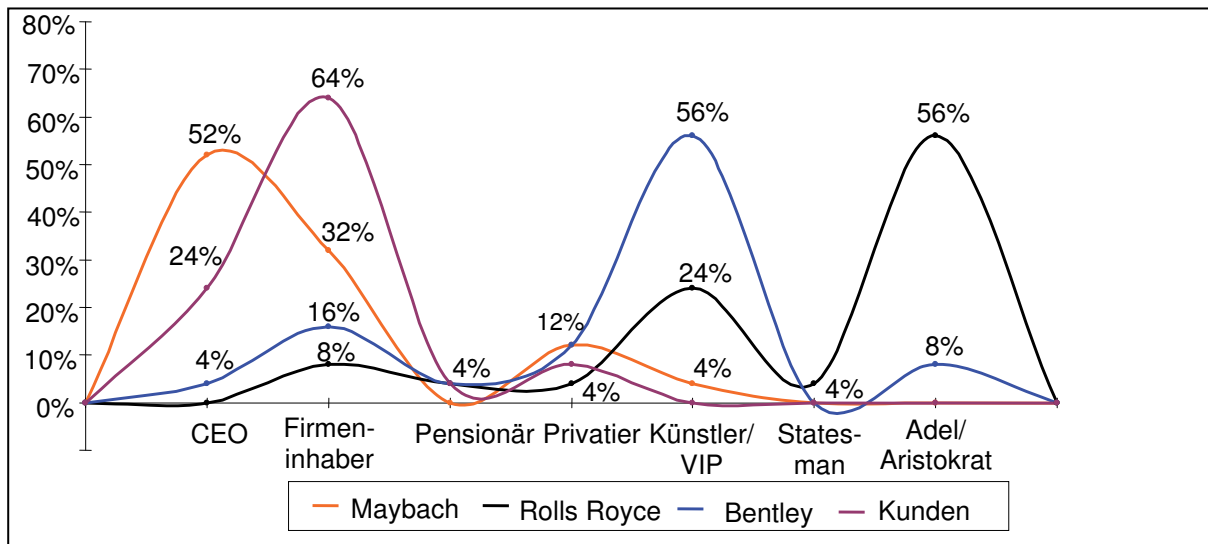


Abbildung 27: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden in Europa

Wenn die **Luxusmarke Rolls Royce** eine Person wäre, könnten **US-Amerikaner keine eindeutige statusbezogene Zuordnung** machen: Dominiert *Rolls Royce* in Europa noch signifikant das aristokratische Niveau, so entspricht der graphische Kurvenverlauf eher einer ähnlichen Wahrnehmung wie bei der Marke *Bentley*. Im Mittleren Osten wird die **kulturabhängige Einschätzung der Marken** besonders deutlich (Abb. 30 und 31). Die bisher zweifelsfrei im „wirtschaftlichen Geschäftsfeld“ agierende Marke *Maybach* wird von Arabern zwar weiterhin dem CEO-Bereich, aber zunehmend dem adligen Sektor zugeordnet.

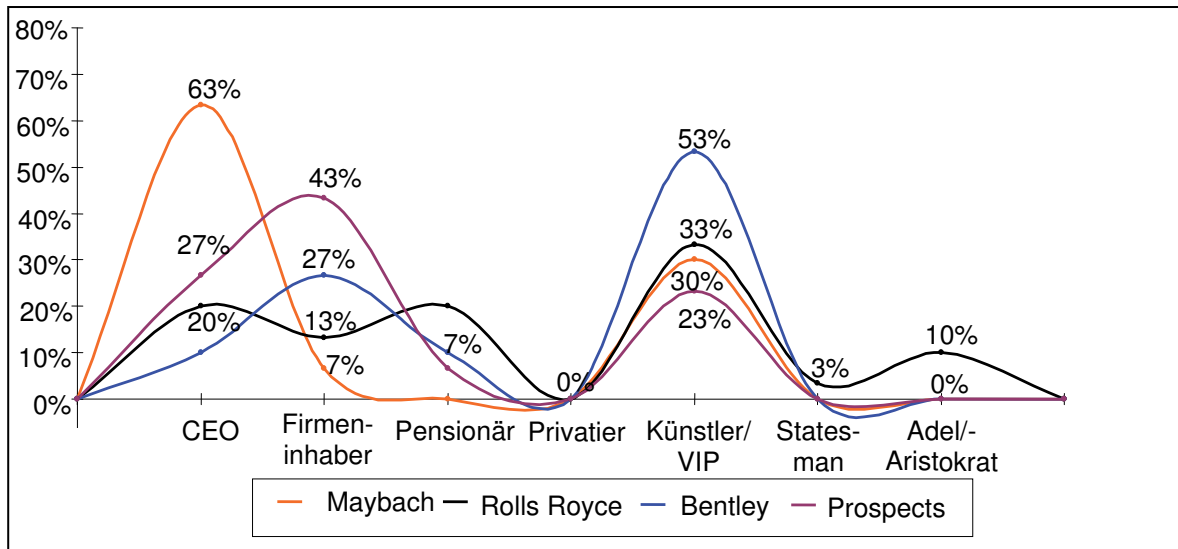


Abbildung 28: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects der USA

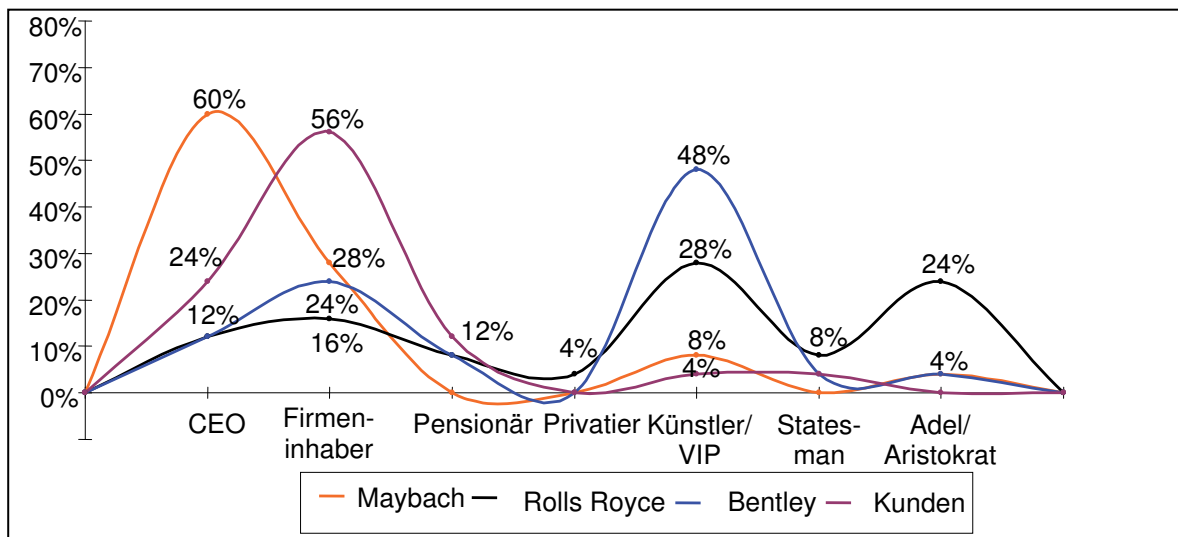


Abbildung 29: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden der USA

Der Adel kann im Middle East mit den regierenden Königshäusern verglichen werden, die bis heute hohen politischen Einfluss ausüben und als Vorbildfunktion für die Bevölkerung dienen.³⁶¹ Im Vergleich zu den tatsächlichen Status-Daten der HNWI erfährt die Marke *Maybach* eine statusrelevante und aufwertende Charakterisierung als „Business-Ruler“-Tätigkeit. Es ist eine Parallelität in Arabien zwischen Wahrnehmung von *Rolls Royce* und *Maybach* in Europa erkennbar. Erstaunlicherweise liegt mit *Rolls Royce* und *Maybach* eine sehr ähnliche Einschätzung hinsichtlich ihres Status vor; *Bentley* dagegen wirkt sehr uneinheitlich.

³⁶¹ Zum Beispiel Dubai, V.A.E. (Scheich).

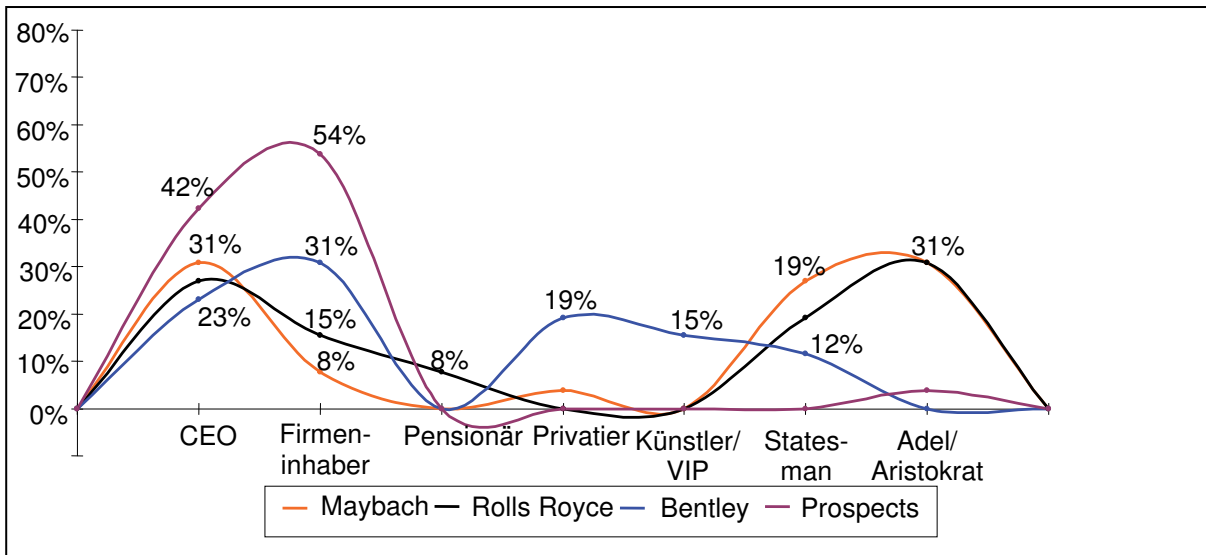


Abbildung 30: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects im Middle East

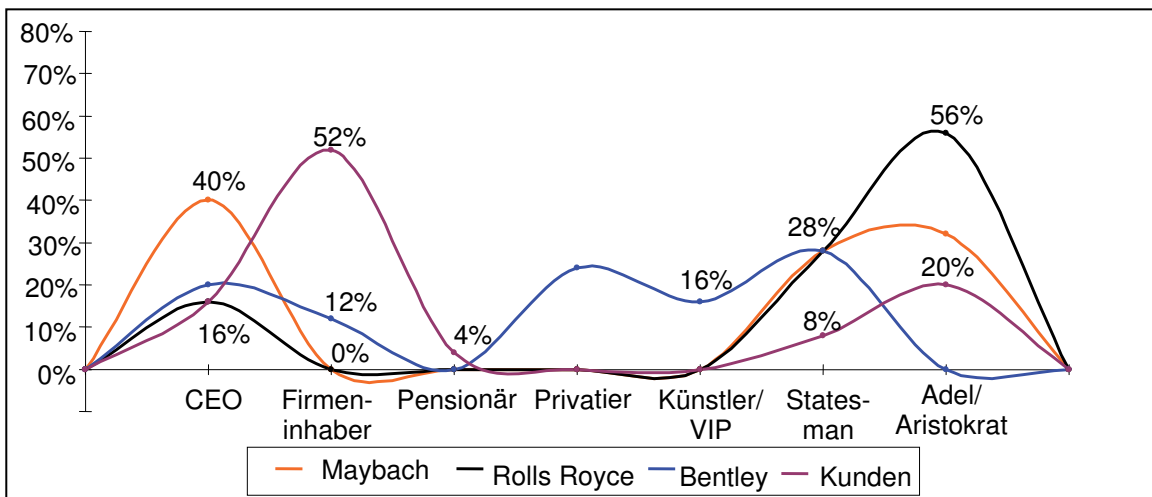


Abbildung 31: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden im Middle East

Der **herkunftsorientierte Interpretationsansatz** findet seinesgleichen im asiatischen Markt wieder: Die Marke *Rolls Royce* wird zwar mit 23% (Nicht-Kunden) als adlig wahrgenommen, jedoch attribuieren die Befragten auch den anderen Luxusmarken den Status eines CEO oder Unternehmenseigentümers. Analog zur Betrachtung der eigentlichen beruflichen Tätigkeit der Probanden erfolgt eine **Selbstdarstellung m.H. von Luxusautomobilmarken** (58% der Prospects und 68% der asiatischen Kunden sind Firmeneigentümer). Interessanterweise spielt in diesem Beispiel die Marke an sich (*Maybach, Rolls Royce* oder *Bentley*) eine **untergeordnete Rolle**: Im Vordergrund steht die **Markenfunktion**, die mit dem Luxus einhergeht.

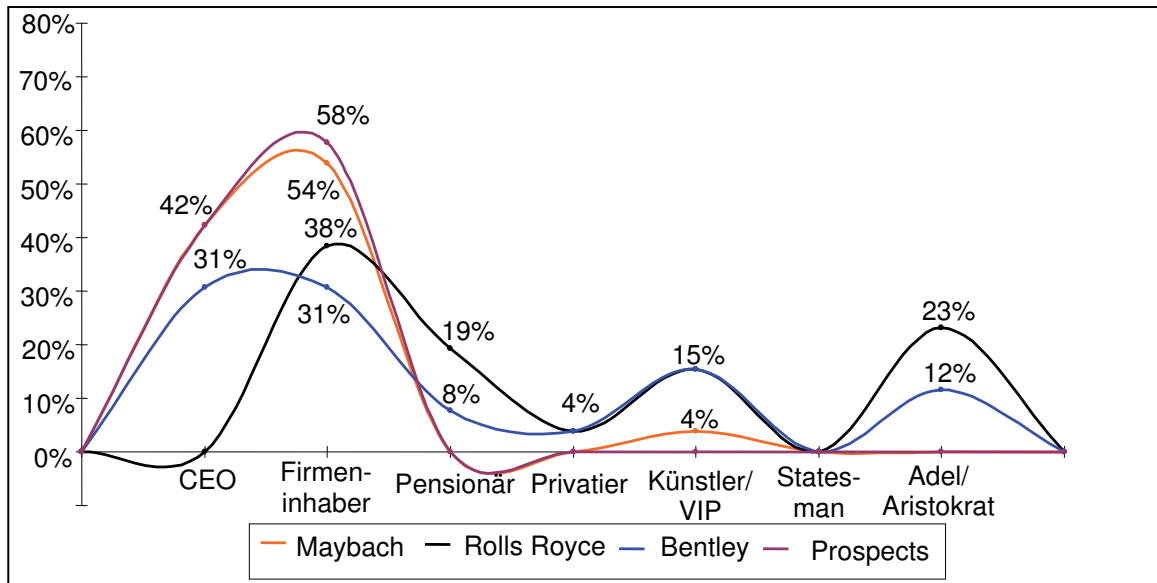


Abbildung 32: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Prospects in Asien

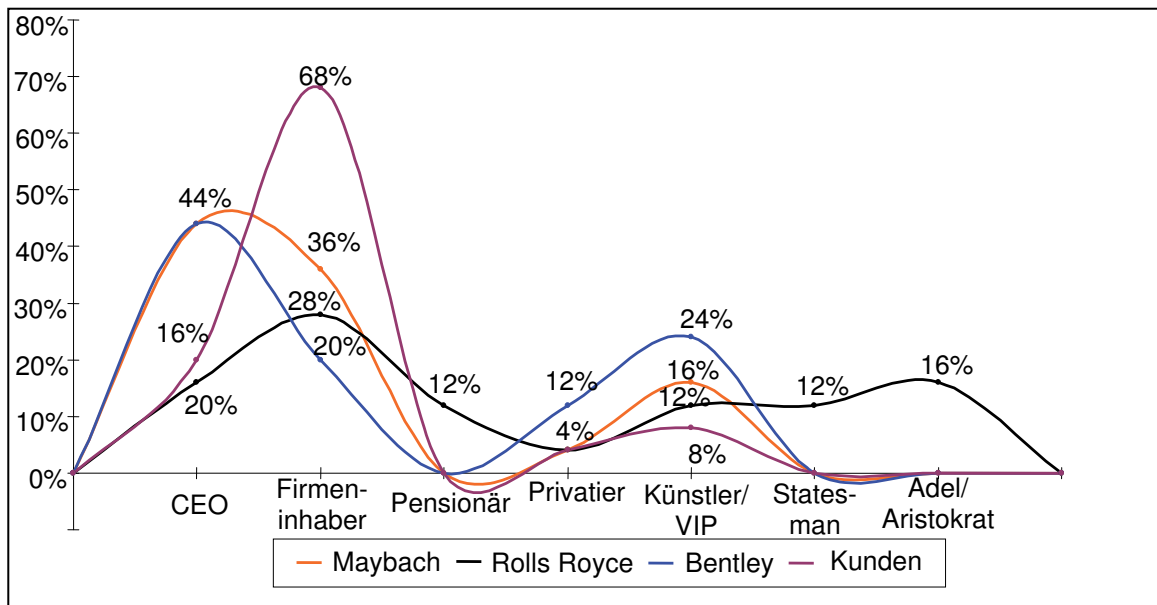


Abbildung 33: Luxusmarkenwahrnehmung für Merkmal ‚Status‘ der Kunden in Asien

Neben dem Status konnten die Befragten den Marken weitere demographische Eigenschaften attribuieren. Abb. 34 gibt eine Zusammenfassung zur kulturellen Differenzierung und vergleicht die tatsächlichen demographischen Merkmale der Probanden mit der entsprechenden Merkmalswahrnehmung für die High-End-Marke. Überraschenderweise wird die traditionelle Luxusmarke *Maybach*, mit Ausnahme der US-Prospects, weltweit unabhängig von der Vergleichsgruppe der Luxus Klientel als jünger eingeschätzt als die befragten HNWI selbst sind. Wird die Marke im Geschäftsfeld vorwiegend als Selbstdarstellung und Inszenierung verwen-

det, so dient sie bzgl. des Merkmals „Alters“ kulturunabhängig einer **Selbstverjüngung**³⁶² (für Kunden hauptsächlich zwischen 31 und 40 Jahren).³⁶³

Bei der Einschätzung der geschlechtlichen Wahrnehmung erfolgte eine Differenzierung zwischen „männlich“, „weiblich“ bzw. „keiner Zuordnung“. Es sind zwei Effekte erkennbar: Generell gilt für High-End-Limousinenmarken eine maskulin-orientierte Luxusmarkenwahrnehmung: 42-73% internationale Nicht-Kunden und 40-80% der Maybach-Kunden weisen der Marke *Maybach* eindeutig ein **männliches Geschlecht** zu.³⁶⁴ Im Vergleich zur Premiummarke Mercedes-Benz³⁶⁵ erfährt die **High-End-Marke** eine **feminine Interpretation**. Mit Ausnahme des arabischen Kulturkreises beträgt die feminine Markenwahrnehmung von Maybach-Kunden fast 25%. In den USA assoziieren sogar 36% der Kunden die Marke mit einem weiblichen Geschlecht. Interessanterweise weisen sogar amerikanische und europäische Nicht-Kunden mit 17% bzw. 24% der Marke *Maybach* eine feminine Wahrnehmung zu; diese Werte fallen höher aus als der Vergleich mit der Marke Mercedes-Benz. Im Hinblick auf das menschliche Selbst-Konzept besteht eine **selbstergänzende Luxusmarkenfunktion (Sexappeal)**, die **kulturunabhängig** wirkt.

Folgendes lässt sich somit konstatieren: Der im Schnitt 46 Jahre alte High-End-Kunde, der als CEO bzw. Executive und/oder Unternehmenseigentümer agiert, verheiratet ist und zwei Kinder hat, versucht durch den Luxuslimousinenbesitz sich beruflich selbst zu repräsentieren, sein Alter zu verjüngen, seine Männlichkeit zu inszenieren und seinen Alltag emotional mit Sexappeal aufzuwerten. Araber sehen hingegen in der High-End-Limousine eine professionelle Aufwertung, Selbstverjüngung und eine „männliche Ego-Bestärkung“. Asiatische HNWI müssen erst Maybach-Kunden sein, um der Marke eine Sex-Appeal-Wirkung zuzuschreiben.

³⁶² US-Kunden: 24% (51-65), 40% (41-50), 20% (31-40), 12% (23-30), 4% (18-22), europ. Kunden: 8% (51-65), 44% (41-50), 20% (31-40), 16% (23-30), 4% (18-22), arab. Kunden: 0% (51-65), 48% (41-50), 40% (31-40), 12% (23-30), asiat. Kunden: 4% (51-65), 44% (41-50), 48% (31-40), 4% (23-30).

³⁶³ Die Marke Mercedes-Benz wurde in einer empirischen Erhebung von Mercedes-Kunden ebenfalls zwischen 31 und 40 Jahren wahrgenommen; die Nicht-Kunden nahmen Mercedes-Benz wesentlich älter (mit bis zu 50 Jahren) wahr. Somit wird die Marke Maybach, obwohl sie historisch gesehen eine längere Tradition aufweist, eher jünger als ihre Premiumschwestermarke Mercedes-Benz eingeschätzt; vgl. Weis, M. u. Huber, F. (2000), S. 123.

³⁶⁴ Die Wahrnehmung der Marke Mercedes-Benz erfährt zu 86% eine männliche Zuordnung von Nicht-Kunden und zu 85% eine maskuline Einschätzung von den Mercedes-Fahrern selbst; vgl. hierzu Weis, M. u. Huber, F. (2001), S. 123.

³⁶⁵ 13,90% der Mercedes-Fahrer und 15% der Nicht-Kunden schätzen die Marke als „weiblich“ ein; vgl. Weis, M. u. Huber, F. (2000), S. 123.

USA		EUROPA		MIDDLE EAST		ASIEN		Prospects
43% Firmeninh. 27% CEO/Exe. 23% Künstler	63% CEO/Exe. 30% Künstler	21% CEO/Exe. 21% Firmeninh. 17% Pensionär	72% CEO/Exe.	54% Firmeninh. 42% CEO/Exe.	31% CEO/Exe. 31% Arist./ Statesman	58% Firmeninh. 42% CEO/Exe.	54% Firmeninh. 42% CEO/Exe.	Kunden Professional Prospect (Transfer Prospect zur Marke)
Selbstdarstellung Business / VIP mixed	Selbstdarstellung Business mixed	Selbstdarstellung Top-Business (CEO)-mixed	Selbstdarstellung Top-Business (CEO)-mixed	Aufwertung Repräs./Führ. Business/Ruler	Aufwertung Repräs./Führ. Business/Ruler	Selbstdarstellung Top-Business	Selbstdarstellung Top-Business	
Peak 25 – 50 J. Marke wirkt zu alt	Peak 30 – 50 J.	Peak 30 – 50 J.	Peak 30 – 50 J.	Peak 35 – 50 J.	Peak 35 – 50 J.	Peak 30 – 55 J.	Peak 30 – 55 J.	
30 – 60 Jahre	30 – 60 Jahre	30 – 35 Jahre	30 – 35 Jahre	40 Jahre	40 Jahre	30 Jahre	30 Jahre	
70% M vs. 13% F	70% M vs. 17% F	84% M vs. 16% F	60% M vs. 24% F	96% M vs. 4% F	73% M vs. 8% F	88% M vs. 12% F	42% M vs. 8% F	
leichter Sexappeal	Femininer	Counterpart Sexappeal	Femininer	Bestärkung 'ego' Maskulin	Maskulin, leicht Femininer	'unbekanntes Wesen'	neutral	
55% Familie vs. 31% Singles	33% Familie vs. 40% Singles	33% Familie vs. 40% Singles	33% Familie vs. 40% Singles	33% Familie vs. 40% Singles	33% Familie vs. 40% Singles	54% Familie vs. 31% Singles	54% Familie vs. 31% Singles	Familienstatus
Bentley MB (12%) (10%) (8%) (10%)	Bentley MB (12%) (10%) (8%) (10%)	Bentley MB (9%) (22%) (10%) (10%)	Bentley MB (9%) (22%) (10%) (10%)	Bentley MB (9%) (16%) (9%) (12%)	Bentley MB (9%) (16%) (9%) (12%)	Bentley/RR MB (je 6%) (33%) (21%) (10%)	Bentley/RR MB (je 6%) (33%) (21%) (10%)	Automarkenpräferenz
56% Firmeninh. 24% CEO/Exe. 4% Künstler	60% CEO/Exe. 28% Firmeninh. 8% Künstler	52% CEO/Exe. 32% Firmeninh. 24% CEO/Exe.	52% CEO/Exe. 32% Firmeninh. 24% CEO/Exe.	52% Firmeninh. 20% Arist./Adel 16% CEO/Exe.	40% CEO/Exe. 32% Arist./Adel 28% Statesman	68% Firmeninh. 16% CEO/Exe. 12% Künstler	44% CEO/Exe. 36% Firmeninh. 16% Künstler	Professional Prospect (Transfer Prospect zur Marke)
Selbstdarstellung Top-Business (CEO) - privat	Selbstdarstellung Top-Business (CEO)-mixed	Selbstdarstellung Top-Business (CEO)-mixed	Selbstdarstellung Top-Business (CEO)-mixed	Aufwertung Repräs./Führ. Business/Ruler	Aufwertung Repräs./Führ. Business/Ruler	Selbstdarstellung Business/VIP	Selbstdarstellung Business/VIP	
Peak 40 – 50 J.	Peak 40 – 50 J.	Peak 40 – 50 J.	Peak 40 – 50 J.	Peak 40 – 50 J.	Peak 40 – 50 J.	Peak 35 – 45 J.	Peak 35 – 45 J.	
35 – 45 Jahre	35 – 45 Jahre	30 – 40 Jahre	30 – 40 Jahre	30 – 40 Jahre	30 – 40 Jahre	30 - 40 Jahre	30 - 40 Jahre	
80% M vs. 20% F	40% M vs. 36% F	96% M vs. 4% F	60% M vs. 24% F	100% M vs. 0% F	80% M vs. 0% F	96% M vs. 4% F	60% M vs. 24% F	
Counterpart Sexappeal!	Counterpart Sexappeal	Counterpart Sexappeal	Femininer	Bestärkung 'ego' Maskulin	Maskulin	'unbekanntes Wesen'	Femininer	
68% Familie vs. 16% Partnersch. ohne Kinder	64% Familie vs. 28% Partnersch. ohne Kinder	64% Familie vs. 28% Partnersch. ohne Kinder	64% Familie vs. 28% Partnersch. ohne Kinder	72% Familie vs. 20% Singles	72% Familie vs. 20% Singles	68% Familie vs. 20% Partnersch. ohne Kinder	68% Familie vs. 20% Partnersch. ohne Kinder	Familienstatus
Bentley MB (13%) (20%) (3%) (13%) (6%)	Bentley MB (13%) (20%) (3%) (13%) (6%)	Bentley MB (7%) (19%) (2%) (10%) (7%)	Bentley MB (7%) (19%) (2%) (10%) (7%)	B/R/R MB (je 11%) (15%)(9%) (je 7%)	B/R/R MB (je 11%) (15%)(9%) (je 7%)	B/R/R MB (je 3%)(29%)(18%) (10%)(9%)	B/R/R MB (je 3%)(29%)(18%) (10%)(9%)	Automarkenpräferenz

Abbildung 34: Zusammenfassung deskriptiver Daten im internationalen Luxussegment

Die kulturspezifischen Markenprofile zeigen die Wahrnehmung der Persönlichkeitsfacetten aus Kunden- und Nicht-Kundensicht. Die gewählte Darstellung der Flächeninhalte (Abb. 36-39) kennzeichnet nicht nur die Ausprägung einzelner Markenpersönlichkeitsfacetten, sondern lässt gesamtheitlich erkennen, ob die Wahrnehmung weltweit äquivalent ausfällt oder Differenzen vorliegen.

Bekräftigen lässt sich in diesem Zusammenhang, dass die Facetten ‚Modernität‘, ‚Intelligenz‘ und ‚Zuverlässigkeit‘ die Wahrnehmung der Marke *Maybach* dominieren. Die Automobilmarke *Rolls Royce* zeichnet sich durch ein beständigeres Persönlichkeitsimage mit **wenigen heterogenen Imagedifferenzen** aus. Die überragenden Persönlichkeitsfacetten ‚Ursprünglichkeit‘, ‚fein-elitär‘ sowie ‚Robustheit‘ und ‚erfolgreich‘ stehen mit den Markenpersönlichkeitsdimensionen ‚Sophistication‘, ‚Ruggedness‘ sowie ‚Sincerity‘ in Verbindung. Die Marke *Bentley* weist ein relativ **identisches Persönlichkeitsimage** auf, das marktspezifisch in der Intensität der Ausprägung differenziert und durch ‚Bodenständigkeit‘, ‚freiheitsliebend‘ und einen ‚temperamentvollen‘ Charakter geprägt ist.

Vergleicht man die Wahrnehmungsprofile für jeden Markt der Untersuchungsgruppe aller drei Luxusmarken, ergibt sich folgende Erkenntnis: Es wird deutlich, dass unter **expressiv-gefühlbetonten Gesichtspunkten** die Marke *Maybach* überraschenderweise ähnlich wie die Marke *Bentley* wahrgenommen wird, wohingegen keine unmittelbare analoge Schnittmenge zur ‚ursprünglich‘-, ‚elitären‘ Tonalität von *Rolls Royce* vorliegt.

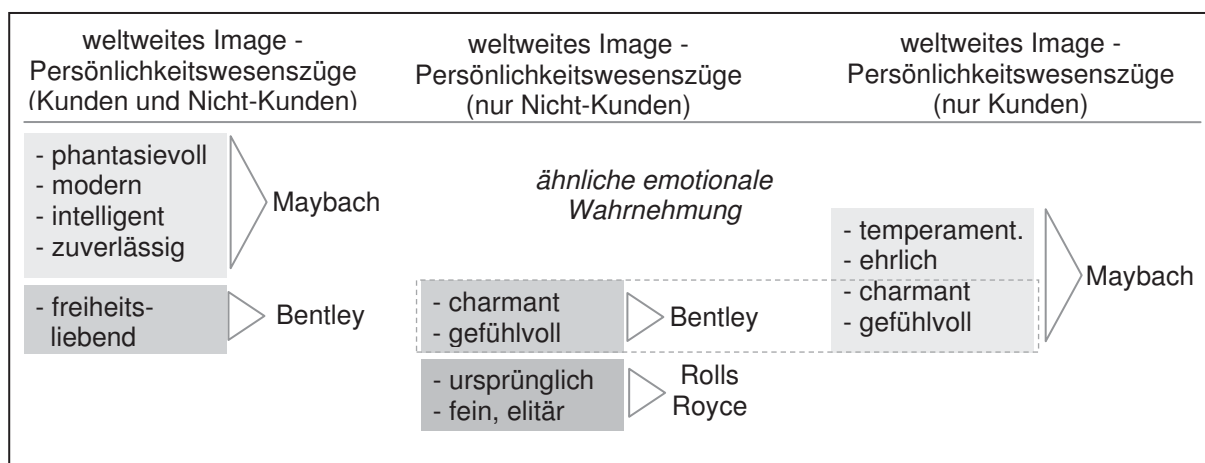


Abbildung 35: Zusammenfassung des globalen Markenpersönlichkeitsimages auf deskriptiver Datenebene

Anmerkung: Es erfolgt eine Berücksichtigung jener Markenpersönlichkeitsfacetten, die für Europa, USA, Middle East und Asien von der betreffenden Marke dominiert werden, d.h. die stärkste Ausprägung aufweisen.

Mit anderen Worten: Nicht-Kunden nehmen weltweit *Bentley* so wahr, wie Kunden von *Maybach* ihre Marke beschreiben. Interessanterweise besitzt die Marke *Maybach* eine eindeutige

und dominierende Wahrnehmung der Markenpersönlichkeitsfacetten **‚phantasievoll‘**, **‚modern‘** sowie **‚intelligent‘** und **‚zuverlässig‘**. Inwiefern jedoch diese Markenpersönlichkeitsfacetten unmittelbar auf das Kaufverhalten schließen lassen, d.h. ob sich Prospects aufgrund dieser ‚emotionalen Eigenschaften‘ für einen *Maybach* entscheiden oder ob es die ausschlaggebenden Facetten waren, die bei Kunden zur Kaufabsicht führten, findet mit dieser Form der Datenanalyse keine Beantwortung. Hieraus ergibt sich die unverzichtbare Bedeutung einer kausalanalytischen Prüfung der Wirkungszusammenhänge.

Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit für Europa (Kunden und Prospects)

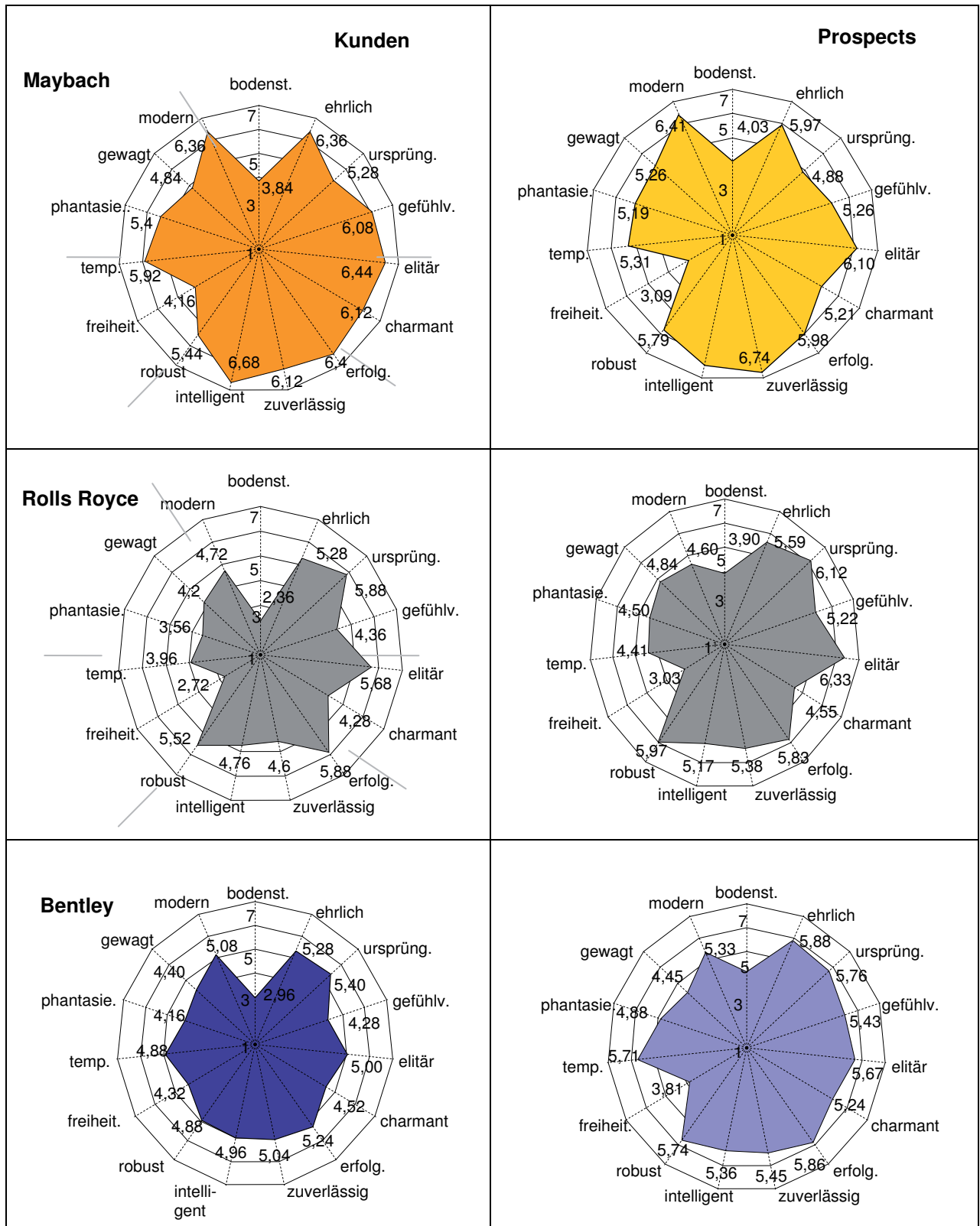


Abbildung 36: Europäische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects

Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit für die USA (Kunden und Prospects)

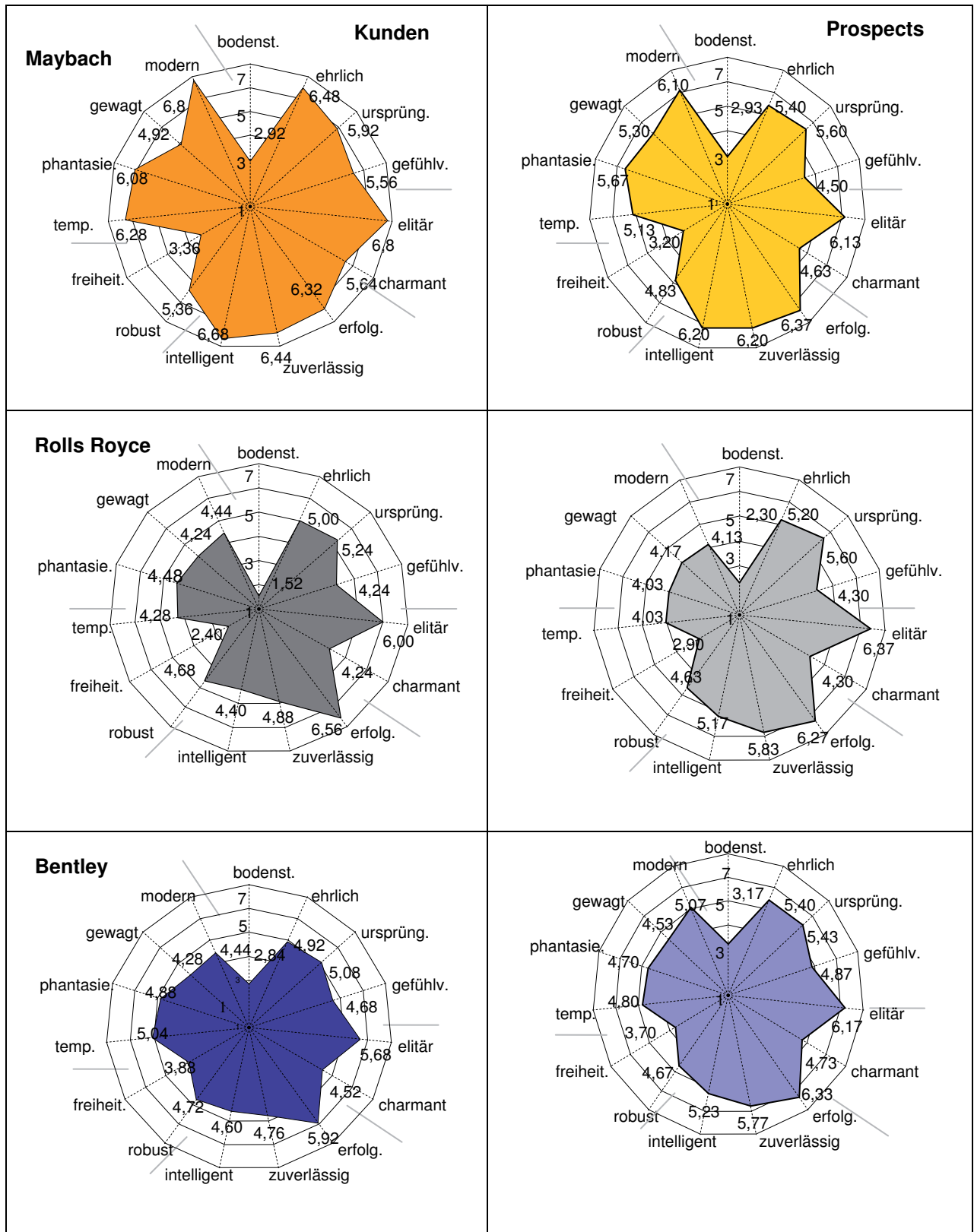


Abbildung 37: Amerikanische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects

Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit für Middle East (Kunden und Prospects)

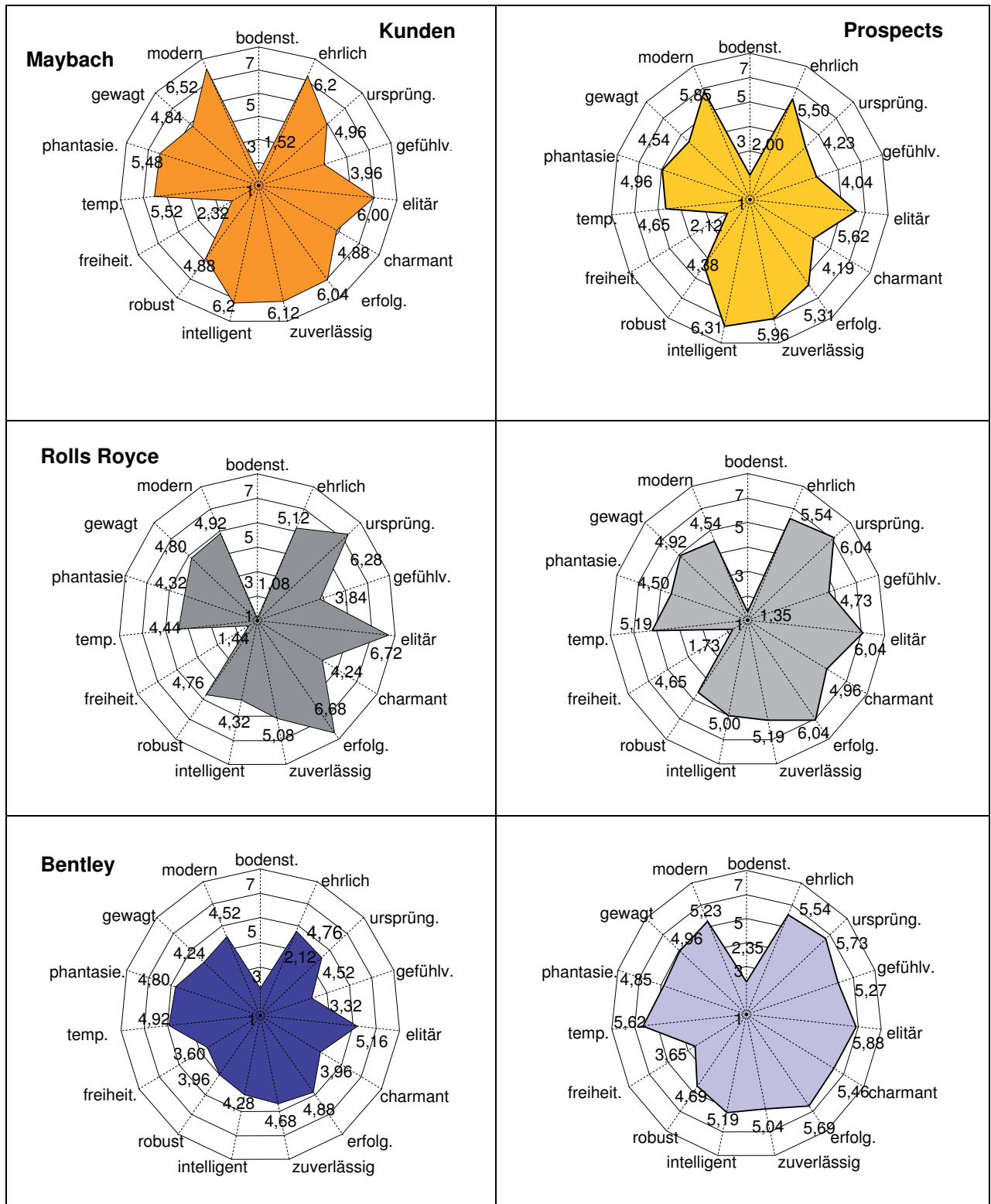


Abbildung 38: Arabische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects

Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit für Asien (Kunden und Prospects)

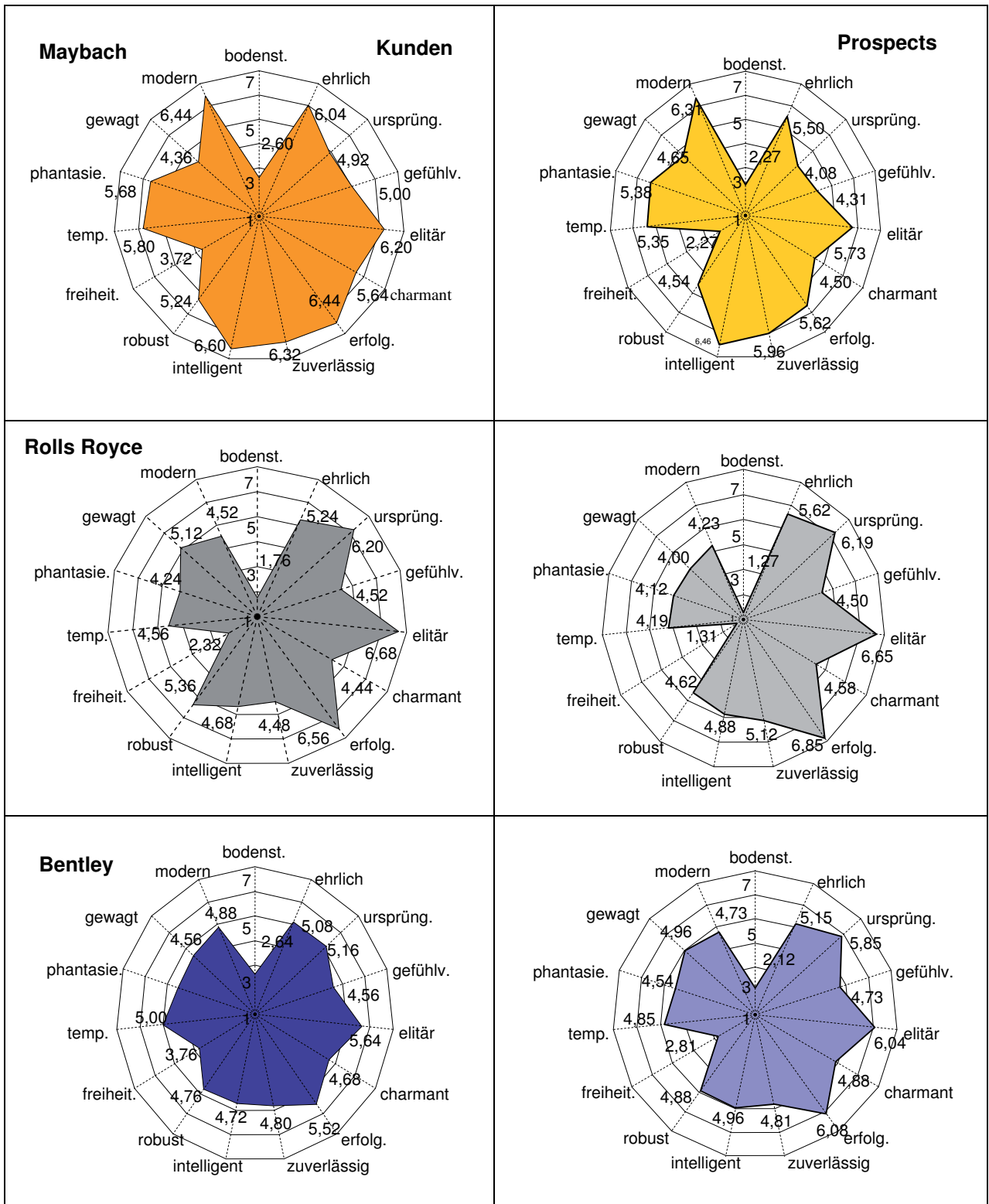


Abbildung 39: Asiatische Luxusmarkenprofile von Kunden und Prospects

5.4. Ergebnisse der Hypothesenprüfung und Interpretation der ‚utilitaristischen‘ Erfolgsfaktoren des Kaufverhaltens (B)

Dieses Kapitel zeigt das Ergebnis der Parameterschätzung für Kunden und Nicht-Kunden für jeden Kulturkreis auf. Die Ergebnisse unterliegen dem Abgleich der konservativen Prüfkriterien auf **Mess-** und **Strukturmodellebene** und lassen grundlegende Rückschlüsse auf Güte und Validität der durchgeführten Schätzung zu. Da kein Kriterium die Zusammenhänge im Modell gleichzeitig misst, erfahren die Gütemaße zur Interpretation der Modellqualität eine isolierte Betrachtung.³⁶⁶ Sie sind tabellarisch für jede Kultur nach jeweiliger Modellebene entschlüsselt. Die Gewichte und Signifikanzwerte sind zusammenfassend in der Modelldarstellung der PLS-Schätzungsergebnisse gekennzeichnet. Zur Wahrung der Überschaubarkeit wichtiger Ergebnisse und zur Gewährleistung der Transparenz der Prüfkriterien werden die jeweiligen Indikatorwerte in der PLS-Modellansicht anhand ihrer Gewichtungswerte mit zugehöriger Signifikanzbeurteilung (anhand des Symbols ‚*‘) separat dargestellt.

Weiterhin ist anzumerken, dass das Prüfkriterium ‚Multikollinearität‘ durch die Berechnung des **Variance Inflation Factors** auf Mess- und Strukturmodellebene die geforderte Bedingung (Wert kleiner 10) für sämtliche kulturkreisspezifischen Modelle erfüllt. Ebenso weist der Test auf **Diskriminanzvalidität** in der Messmodellebene, der die Korrelationen der latenten Konstrukte prüft, für alle PLS-Schätzungsmodelle einen Wert von kleiner 0,9 auf und erfüllt das geforderte Kriterium. Aufgrund des intensiven Interpretationsumfangs wird zwar tabellarisch auf die Erfüllung sämtlicher Gütekriterien pro Markt für die Nicht-Kunden sowie **optional** für die Kunden verwiesen, sie erfahren jedoch keine spezifische Ausführung in den PLS-Schätzungsergebnissen (t_{opt} gibt den optionalen Signifikanzwert der Schätzungsergebnisse für Maybach-Kunden an).

Aufgrund der erläuterten Vollerhebung (Kunden) sind im Gegensatz zur Teilerhebung (Prospects) die **Prüfkriterien** zur Beurteilung der Modellgüte (Mess- sowie Strukturmodellebene) **theoretisch unerheblich**. Somit spielen insbesondere die Signifikanzkriterien zur Interpretation der Ergebnisse keine Rolle. Jedoch wurden aufgrund der hohen Modellvielfalt (von vier Märkten mit jeweils Prospects und Kunden als Vergleichsgruppe) die Prüfkriterien für Kunden berechnet und als optionale t-Werte angegeben, um zum einen die **effizientere Vergleichbarkeit** zwischen Prospects und Kunden (Teil- und Vollerhebung) zu erhöhen und

³⁶⁶ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004), S. 22.

eine adäquate Priorisierung relevanter Indikatoren und Konstrukte zur Beeinflussung der Zielvariable (Markenloyalität) zu gewährleisten.

5.4.1. Der europäische Markt

Im Schätzmodell von europäischen Nicht-Kunden erklärt den mit Abstand größten Anteil an der Varianz des Konstruktes **Einstellung zum Produkt** die latente Variable „**Markenidentifikation**“. Mit einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,719 bildet sie zugleich den **stärksten kausalen Modelleffekt**. Die Produkteinstellung wird zu knapp 60% erklärt und beruht fast ausschließlich auf den ‚inneren‘ Werten der Markenidentifikation. Dies verdeutlicht die Bedeutsamkeit der Identifikation mit der Luxusmarke, sodass der postulierte Hypothesenzusammenhang nachdrücklich gestützt wird:

H8II_{Europa}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produkteinstellung.*



Ausschlaggebende Indikatoren, die auf die Identifikation mit der Marke einwirken, bilden die ‚inneren Faktoren‘ der „Fahrzeugidentifikation“ mit einem hochsignifikanten Wert von 0,382 (bei 1%iger Irrtumswahrscheinlichkeit; $t=3,091$) sowie der „Verkörperung der Werte durch die Luxusmarke“ mit einem geringfügig signifikanten Einfluss von 0,428 ($t\text{-Wert}=2,471$). Der ‚externe äußere Faktor‘ der Markenidentifikation „Marke passt zum Prospect“ erweist sich als nicht signifikant (vgl. Tab. 11). Europäische HNWI schätzen nicht die gesellschaftliche Assoziation eines Individuums zur Luxusmarke. Der Indikator „wahrgenommene Ähnlichkeit der Marke“ zum Betrachter selbst weist den geringsten Einfluss zur Markenidentifikation mit einem schwach signifikanten Wert von 0,286 (bei einer T-Statistik von 1,829) auf und bildet den zweiten ‚externen Faktor‘: **Folglich meiden Nicht-Kunden** der Marke *Maybach* in **Europa** die ‚äußeren‘ repräsentativen Funktionen von Luxusmarken wie **Status und Prestige**.

Eine Betrachtung des kausalen Zusammenhangs zwischen **Produktzufriedenheit** und **Markenidentifikation** im Schätzmodell europäischer Kunden zeigt ebenfalls die positive Relation zwischen den beiden Konstrukten. Hierbei fällt jedoch der Einfluss mit 0,140 geringer aus als bei den Nicht-Kunden:

H8I_{Europa}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produktzufriedenheit.*



Es ist anzumerken, dass die Hypothese lediglich aufgrund des Vollerhebungsansatzes (Ausschluss der Signifikanzanforderung der Strukturparameter) zum Tragen kommt. Bei Kunden kennzeichnet die „Fahrzeugidentifikation“ (mit 1,587) einen außergewöhnlich hohen Indikatorwert.³⁶⁷ Zusammen mit der „Werteverkörperung“ (0,269; $t_{opt}=0,473$) bildet die „Fahrzeugidentifikation“ wiederum als ‚innerer Faktor‘ einen *positiven Einfluss* auf die **Markenidentifikation**. Die ‚äußeren‘, auf die **Luxusdemonstranz** in der Gesellschaft zurückzuführenden Indikatoren wirken sich aus Kundensicht überraschenderweise *negativ* auf die **Identifikation** mit der Marke *Maybach* aus. Demzufolge stehen die ‚externen‘ Indikatoren „**Marke passt zum Kunden**“ mit -0,961 ($t_{opt}=1,170$) sowie „**subjektiv wahrgenommene Ähnlichkeit**“ des **Kunden** mit der Automobilmarke (-0,197; $t_{opt}=0,310$) negativ mit der Markenidentifikation in Zusammenhang.

Einen weiteren Beitrag zur Varianzaufklärung der **Produkteinstellung** leistet die latente Größe „**Produktinvolvement**“. Das Involvement wirkt mit einem Wert von -0,130 signifikant *negativ* auf die Einstellung zum Automobil. Dieser Effekt unterliegt aufgrund der geringen Gewichtung einer sekundären Betrachtung; die einwirkenden Indikatoren „Gesprächshäufigkeit“ sowie „Beratung über den Wettbewerb“ erweisen sich als nicht signifikant (vgl. Tabelle 11). Lediglich das „**Luxusautomobilinteresse**“ determiniert (t-Wert = 1,606)³⁶⁸ das **Involvement**. Entgegen dem postulierten erwarteten Zusammenhang wird die zugehörige Hypothese falsifiziert:

H6II_{Europa}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Einstellung des Prospects bzgl. des Produktes.*

[Ablehnung]

³⁶⁷ Die Überschreitung des standardisierten bzw. normierten Wertes des Strukturparametergewichts (>1,000) trat bereits in Studien der Forscher Braunstein und Jöreskog auf, sodass z.B. im Kaufverhaltensmodell die Relation des ‚Bindungsvorsatzes‘ und die ‚Kundenloyalität‘ mit einem Gewicht 1,097 den standardisierten Wert überschritt und auf einen starken Effekt verwies. Vgl. Braunstein, C. (2000), S. 304 bzw. S. 310f.

³⁶⁸ Mit einem Signifikanzwert von 1,606 unterschreitet der Indikator den geforderten kritischen Wert von 1,67 auf dem bereits schwächsten Signifikanzniveau einer 5%igen Irrtumswahrscheinlichkeit des zweiseitigen t-Tests. Jedoch soll der Wert aufgrund der marginalen Differenz zur Erreichung des Mindestsignifikanzniveaus akzeptiert werden, weil der Indikator zu 96,17% die kritische Signifikanz nur geringfügig nicht erreicht. Vgl. Huber, F. (2004), S. 205.

Trotz der kaum vorhandenen Varianzaufklärung (0,4%) des Konstrukts der **Händlereinstellung** spielt es im Gesamtmodell eine Rolle, da es nicht völlig unabhängig, sondern als antezendentes Konstrukt zur **Produkteinstellung** agiert. Obwohl auch hier der Parameter mit einer Gewichtung von -0,150 nur einen sehr schwachen und auf 90%-Niveau signifikant negativen Anteil zur Varianzaufklärung beiträgt, wird die zugehörige Hypothese eines erwarteten positiven Zusammenhangs zwischen Händler- und Produkteinstellung nicht beibehalten:

H4II_{Europa}: *Je positiver die Einstellung zum Händler, desto positiver ist die Einstellung zum Produkt.*
[Ablehnung]

Bei der Betrachtung der verursachenden Stellhebel erweist sich lediglich der Indikator „**Einstellung zur Beratung und Kaufabwicklung**“ als signifikant ($t=3,197$) und wirkt mit einem Gewicht von 0,969 als Single-Indikator auf die Händlereinstellung. Der „Kundendienst“ sowie der „After-Sales-Service“ spielen somit für das Zustandekommen der Einstellung gegenüber dem Händler keine Rolle. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die **Qualität** der **Beratung** sowie ein reibungsloser und intensiver Kaufabwicklungsprozess für die europäische Klientel eminent wichtig ist. Der Sachverhalt lässt sich auf ein **erhöhtes Sicherheitsverhalten** (z.B. Klärung vertragsrelevanter Fragen wie Auslieferungszeitpunkt, detaillierte Beratung von Sonderausstattungen und Kundenwünschen etc.) und somit auf ein **rationales Kaufverhalten** zurückführen. Das Konstrukt der Händlereinstellung gilt daher für europäische HNWI als nahezu **unabhängig**, da neben dem Preisinteresse ebenfalls das „**Produktinvolvement**“ keine signifikante Kausalität zur Händlereinstellung und somit zur Varianzaufklärung des Konstruktes aufweist. Das bedeutet, dass bei einem hohen Interesse für Luxusautomobile Europäer **nicht eine positive Einstellung zum Händler**, sondern eher eine anspruchsvollere Erwartung aufzeigen. Die entsprechende Hypothese wird demnach widerlegt:

H6II_{Europa}: *Je höher das Involvement, desto positiver ist die Einstellung zum Händler.*
[Ablehnung]

Im Vergleich dazu wird in der Gruppe europäischer Maybach-Kunden ein leicht positiver Zusammenhang zwischen **Produktzufriedenheit** und dem „**Produktinvolvement**“ deutlich, obwohl der Strukturparameter von 0,067 einen beinahe unerheblichen Beitrag zur Varianzaufklärung von 74,90% leistet. Dementsprechend wird die Hypothese $H6I_{\text{Europa}}$ gestützt:

$H6I_{\text{Europa}}$: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Kundenzufriedenheit.*



bestätigt bzgl. Produktzufriedenheit

Ein wichtiger Indikator des Produktinvolvements bildet die „**Beratung zum Wettbewerb**“, der mit einem Gewicht von 1,035 signifikant positiv (opt. t-Wert von 2,072) wirkt: Je mehr sich europäische Kunden mit dem Wettbewerb auseinandersetzen, desto zufriedener sind sie mit ihrem Fahrzeug. Zusätzlich wirkt der Indikator „**Häufigkeit des Gesprächsthemas Luxusautomobile**“ mit einem Gewicht von 0,842 positiv auf das Involvement ($t_{\text{opt}}=0,979$), wohingegen das „Interesse an Luxusautomobilen“ mit 0,092 eine unwesentliche Wirkung ausübt, da die Kunden bereits als hochinvolviert gelten.

Das Konstrukt „**Preisinteresse**“ weist bei den Prospects **keinen signifikanten Einfluss** zur Klärung des Varianzanteils für die **Produkt-** und **Händlereinstellung** auf. Folglich erfährt die postulierte Hypothese keine Bestätigung:

$H9II_{\text{Europa}}$: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer verhält sich die Einstellung bzgl. des Produktes bzw. Händlers.*

[Ablehnung]

Das Ergebnis kann wiederum im Zusammenhang mit dem bisherigen Konstrukt der Markenidentifikation und dem Einfluss des gesellschaftlichen Bildes in Europa interpretiert werden. Denn wenn sich ein Prospect für einen *Maybach* entscheiden sollte, geschieht dies **nicht zur Wahrung** eines hohen **Selbstwert-Bildes** nach außen bzw. zur **Demonstration** des **Prestiges** und der **Aufmerksamkeit** der **Gesellschaft**, sondern **primär** für die **eigene Wertschätzung** und die der Marke, sodass der **Preis keinen Einfluss** auf die Produkt- und Händlereinstellung erfährt.

Im Gegensatz dazu bietet die **Preissensibilität europäischer Kunden** ein wichtiges Kriterium zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit. Die „**Preissensibilität**“ stellt zum einen den

zweitstärksten Effekt zur Varianzaufklärung der **Produktzufriedenheit** ($R^2 = 0,749$) mit einem negativen signifikanten Einfluss ($t_{opt.} = 1,722$) des Strukturparameters von $-0,261$ dar. Zum anderen wirkt das Preis-Konstrukt mit einem positiven Pfadkoeffizienten ($0,164$) auf die **Händlerzufriedenheit**.

H9I_{Europa}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit dem Produkt bzw. Händler.*



bestätigt bzgl. Produktzufriedenheit;
[Ablehnung] bzgl. Händlerzufriedenheit

Dem **Preis-Leistungsverhältnis** muss bei Kunden in Europa also eine besondere Beachtung geschenkt werden, da bei **zunehmendem Interesse des Kunden am Preis des Automobils** die Produktzufriedenheit signifikant sinkt.

Neben der Preissensibilität wurde im Kausalmodell das „**Produktinvolvement**“ als Determinante der **Händlerzufriedenheit** europäischer Kunden postuliert. D.h. je mehr sich die Kunden mit dem Thema Luxusautomobile auseinandersetzen, desto zufriedener schätzen sie ihre Händlerbetreuung ein. Dieser hypothetische Zusammenhang lässt sich trotz des Ausschlusses der Signifikanzbedingung einer Vollerhebung nicht bestätigen:

H6I_{Europa}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Händlerzufriedenheit.*

[Ablehnung]

Trotz der geringen Varianzaufklärung von nur $2,7\%$ der erläuterten „**Händlerzufriedenheit**“ übt dieses Konstrukt den stärksten Einfluss auf die „**Produktzufriedenheit**“ der Kunden in Europa aus. Die entsprechende Gewichtung des Strukturparameters ist mit $0,786$ signifikant ($t_{opt.} = 3,865$). Dementsprechend kann die diesen Zusammenhang beschreibende Hypothese eindeutig gestützt werden:

H4I_{Europa}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Produktzufriedenheit.*



Bei der Analyse der Messmodellebene fällt insbesondere die „**Kundendienstzufriedenheit**“ (**Betreuung** und **Reparatur-Service** etc.) mit einem Pfadkoeffizienten von $0,639$ ($t_{opt.} = 1,155$)

auf. Die „Zufriedenheit mit der Beratung und Kaufabwicklung“ beeinflusst jedoch die Händlerzufriedenheit nicht, wohingegen zwischen der „Zufriedenheit mit dem After-Sales-Service“ und der Händlerzufriedenheit ein Zusammenhang in Höhe von 0,392 besteht. In der Vergleichsgruppe der **Nicht-Kunden** ist hingegen die **Beratungseinstellung** zum **Händler** das wichtigste Kriterium.

Die „**Markenidentifikation**“ bildet mit einem hoch-signifikanten Strukturparameter von 0,588 (auf 1%-Niveau bei einem t-Wert von 3,661) die **wichtigste Einflussgröße** auf die **Kaufabsicht**, woraus eine Annahme der entsprechenden Hypothese resultiert:

H10II_{Europa}: *Je höher die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Kaufabsicht.*



Neben der Markenidentifikation wirkt die „**Einstellung zum Produkt**“ mit einem signifikanten Strukturkoeffizienten von 0,223 (t=1,699) positiv auf die Kaufabsicht. Demgemäß findet der hypothetische Zusammenhang eine Bekräftigung:

H3II_{Europa}: *Je positiver die Produkteinstellung, desto höher ist die Kaufabsicht.*



Folglich ist die **Kombination der Markenidentifikation** mit der **Produkteinstellung** ausschlaggebend für eine **positive Kaufabsicht** und infolgedessen die **Steigerung des Absatzvolumens** der Luxuslimousinenmarke. Neben diesen positiv wirkenden antezedenten Größen wirkt das Konstrukt des „**Produktinvolvements**“ mit einem geringen, jedoch signifikanten Einfluß von -0,144 (auf 90%-Niveau) **negativ** auf die **Kaufabsicht**. Dieser Effekt ist auf der Messmodellebene auf das allgemeine „Luxusautomobilinteresse“ (t=1,606) zurückzuführen. Zwar stellt diese Reaktion lediglich einen schwachen Zusammenhang mit der **Kaufabsicht** dar, jedoch muss der erwartete positive Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten widerlegt werden:

H7II_{Europa}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Kaufabsicht.*

[Ablehnung]

Somit bedingt eine **intensivere Auseinandersetzung** des Nachfragers mit **High-End-Luxusautomobilen keine erhöhte Kaufabsicht**. In Verbindung mit den Daten zur Markenidentifikation gilt es infolgedessen, einen Fokus auf die **Verkörperung der Markenwerte** zu richten, sodass die Kaufpräferenz aus der Kombination der **Markenidentifikation** und ihren ‚inneren‘ Werten zum Automobil resultiert. Ein hohes Luxusautomobil-Involvement bewirkt daher noch keine Kaufabsicht, sondern wirkt **ohne die Integration der Wertevorstellung** sogar **negativ** auf die Intention, ein Luxusfahrzeug zu erwerben.

Das Konstrukt der „**Händlereinstellung**“ beeinflusst die **Kaufabsicht** nicht. Die positive Wahrnehmung des Maybach-Händlers führt daher nicht zu einer höheren Kaufabsicht.

H5II_{Europa}: *Je positiver die Einstellung zum Händler, desto höher ist die Kaufabsicht.*
[Ablehnung]

Die Begründung könnte in der generell hohen Grunderwartung einer 100%igen Servicebetreuung einer High-End-Automobilmarke liegen und wird durch die Selbstverständlichkeit des bekannten MB-Service vorausgesetzt. Diese hohe Erwartungshaltung zeigt ihre unabhängige Wirkung. Eine zweite Argumentation der Prospects könnte in einer Übertragung von Qualitätsmängeln der Marke *Mercedes-Benz*³⁶⁹ münden, die insofern auf die Maybach-Händler transferiert werden.

Die erklärte Varianz des Zielkonstruktes Markenloyalität liegt in dem Modell für europäische Kunden bei **77,20%**. Diese resultiert aus dem signifikanten (0,668; $t_{opt}=2,752$) Einfluss des Beziehungsparameters auf die „**Händlerzufriedenheit**“. Daher gilt:

H5I_{Europa}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*



Für das Zustandekommen der Händlerzufriedenheit zeigen sich die ‚Zufriedenheit mit dem Kundendienst‘ sowie die ‚After-Sales-Service-Zufriedenheit‘ mit einer Gewichtung von 0,639 (optionaler t-Wert von 1,155) bzw. 0,362 ($t_{opt}=0,618$) als ausschlagend. Ist bei den Prospects keine signifikante Relation zwischen Kaufbereitschaft und Händlereinstellung festzustellen,

³⁶⁹ Bei der Bewertung der Automobilzufriedenheit wiesen deutsche Fahrer der Marke *Mercedes-Benz* lediglich 79,2 Punkte (bei einem Optimalwert von 100) zu, sodass die Marke den 11. Rang einnahm (2004); vgl. J.D. Power-Studie (2005), S. 4.

so repräsentiert diese **Kausalität** den wichtigsten Zusammenhang bei den **europäischen Kunden** der High-End-Marke. Interessanterweise weist die „**Produktzufriedenheit**“ **keinen Zusammenhang** zur **Loyalität** auf. Für die entsprechende Hypothese gilt:

H3I_{Europa}: *Je positiver die Produktzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*
[Ablehnung]

Dies bedeutet nicht, dass **Produktzufriedenheit** keine Rolle für den **Wiederkauf** spielt, sondern dass die **Zufriedenheit mit dem Fahrzeug** als selbstverständlich anzusehen ist und sich bei Unzufriedenheit die Werteverkörperung der Marke stärker auf die Loyalität auswirkt, als dass eine Unzufriedenheit den Wiederkauf in Frage stellen würde.

Den zweitstärksten Einfluss auf das Markenloyalitätsverhalten europäischer Kunden bilden „**Produktinvolvement**“ und „**Markenidentifikation**“. Das **Produktinvolvement** wirkt mit einem Koeffizienten von 0,289 ($t_{opt}=1,264$) positiv auf die Markenloyalität.

H7I_{Europa}: *Je höher das Involvement, desto höher ist die Markenloyalität.*



Bei Kunden der Luxusmarke kennzeichnet insbesondere die ‚Beratung zum Wettbewerb‘ eine signifikant positive Wirkung, d.h. je mehr sich europäische Kunden mit dem Wettbewerb auseinandersetzen, desto stärker präferieren sie die Marke *Maybach*, was wiederum die Loyalität zu der Marke erhöht. Einen zusätzlichen Effekt (0,842) hat die ‚Häufigkeit des Gesprächsthemas (Luxusautomobile)‘. Dieser Indikator trägt zu einem hohen Involvement bei und beeinflusst folglich die Markenloyalität. Das ‚Interesse an Luxusautomobilen‘ stellt hingegen bei Maybach-Kunden kaum eine Einflussgröße dar, da Kunden bereits als stark involviert bezeichnet werden können.

Mit einem Strukturparameter von 0,237 übt die „**Markenidentifikation**“ den schwächsten Einfluss auf das **Loyalitätsverhalten** aus, weshalb folgende Hypothese gilt:

H10I_{Europa}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Markenloyalität.*



Neben der Interpretation der Indikatoren, die die Markenidentifikation ausmachen, nimmt der **Einfluss der Markenidentifikation bei Nicht-Kunden** im Vergleich zu **Kunden ab**. Dieser Effekt lässt sich darin begründen, dass sich Kunden bereits bewusst aufgrund einer **hohen Markenidentifikation** anhand ihrer **Werte** sowie durch die **Identifizierung mit dem Automobil** für den Limousinenkauf entschieden haben. Bei der Betrachtung der Indikatoren (auf Messmodellebene), die das Zielkonstrukt der Loyalität verursachen, zeigt die „**Empfehlungsbereitschaft**“ mit einem signifikanten ($t_{opt}=2,355$) Gewicht des Pfadkoeffizienten (0,915) eine starke Wirkung und kennzeichnet eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda für die Automobilmarke. Die geforderten kritischen Werte der Multikollinearität und Diskriminanzvalidität werden auf Struktur- und Messmodellebene eingehalten (vgl. Tabelle 11).

Prüfkriterien für PLS- Strukturmodell („utilitaristische“ Erfolgsfaktoren) – EUROPA					
<i>Pfadkoeffizienten</i>	P R O S P E C T S				
	Marken-identifikation	Produkt-involvement	Preis-sensibilität	Einstellung Produkt	Einstellung Händler
Produkteinstellung (t-Werte)	0,719 (9,605)	-0,130 (2,487)	0	0	-0,150 (1,857)
Händlereinstellung (t-Werte)	0	0	0	0	0
Kaufabsicht (t-Werte)	0,588 (3,661)	-0,144 (2,091)	0	0,223 (1,699)	0
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), $\alpha=0,10$ **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), $\alpha=0,05$ ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63 (auf 0,99-Niveau), $\alpha=0,01$				
Modellgüte (R²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,629) Kaufabsicht				
<i>Path Coefficient Table</i>	K U N D E N				
	Marken-identifikation	Produkt-involvement	Preis-sensibilität	Produkt-zufriedenheit	Händler-zufriedenheit
Produktzufriedenheit (opt. t-Werte)	0,140 (0,676)	0,067 (0,396)	-0,261 (1,722)	0	0,796 (3,865)
Händlerzufriedenheit (opt. t-Werte)	0	0	0,164 (0,705)	0	0
Markenloyalität (opt. t-Werte)	0,237 (0,897)	0,289 (1,264)	0	0	0,668 (2,752)
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: opt. krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), $\alpha=0,10$ **: opt. krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), $\alpha=0,05$ ***: opt. krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63 (auf 0,99-Niveau), $\alpha=0,01$				
Modellgüte (R²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,772) Markenloyalität				

Tabelle 11: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für Europa

Prüfkriterien für PLS- Messmodell (,utilitaristische' Erfolgsfaktoren) - EUROPA				
(Konstrukt) Indikatoren	Prospects		Kunden	
	Gewichte	t-Wert	Gewichte	opt. t-Wert
(Markenidentifikation – M_ident)				
[ext. Faktor] ,Marke passt zum Prosp./Kund.'	0,008	0,056	-0,961	1,170
[int. Faktor] ,Identifikation m. Automobil'	0,382	3,091	1,587	1,262
[int. Faktor] ,Verkörperung von Werten'	0,428	2,471	0,269	0,473
[ext. Faktor] ,Wahrgenommene Ähnlichkeit'	0,286	1,829	-0,197	0,310
(Produktinvolvement – Prod_Inv)				
Interesse an Luxusautomobilen	1,000	1,606	0,092	0,123
Häufigkeit Gesprächsthema ,Luxusautos'	-0,200	0,313	0,842	0,979
Beratung über den Wettbewerb	0,105	0,198	1,035	2,072
(Preisinteresse-Sensibilität)				
Preiswürdigkeit	1,000	-	1,000	-
(Einstellung zum Produkt – E_Produkt)				
Einstellung zum Fahrzeug	1,000	-	-	-
(Produktzufriedenheit)				
Zufriedenheit mit Fahrzeug	-	-	1,000	-
(Einstellung zum Händler – E_Händler)				
Einstellung Beratung & Kaufabwicklung	0,969	3,197	-	-
Einstellung Kundendienst	-0,244	0,348		
Einstellung After-Sales-Service	-0,435	0,584		
(Händlerzufriedenheit)				
Zufriedenheit Beratung & Kaufabwicklung	-	-	0,093	0,437
Zufriedenheit Kundendienst	-	-	0,639	1,155
Zufriedenheit After-Sales-Service	-	-	0,362	0,618
(Kaufabsicht)				
Kaufbereitschaft	1,000	-	-	-
(Markenloyalität)				
Wiederkaufabsicht	-	-	0,168	0,403
Empfehlungsbereitschaft	-	-	0,915	2,355
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt			
Diskriminanzvalidität	Konstrukt Korrelationen < 0,9 für alle erfüllt			
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz lt -Wert >1,67 **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz lt -Wert >1,96 ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz lt -Wert >2,63			

Tabelle 12: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für Europa

Die Abbildungen 40 und 41 geben jeweils zusammenfassend die Schätzergebnisse für europäische Nicht-Kunden und Kunden auf Mess- und Strukturmodellebene an und kennzeichnen das entsprechende hypothetische Beziehungsnetzwerk zwischen den Konstrukten.

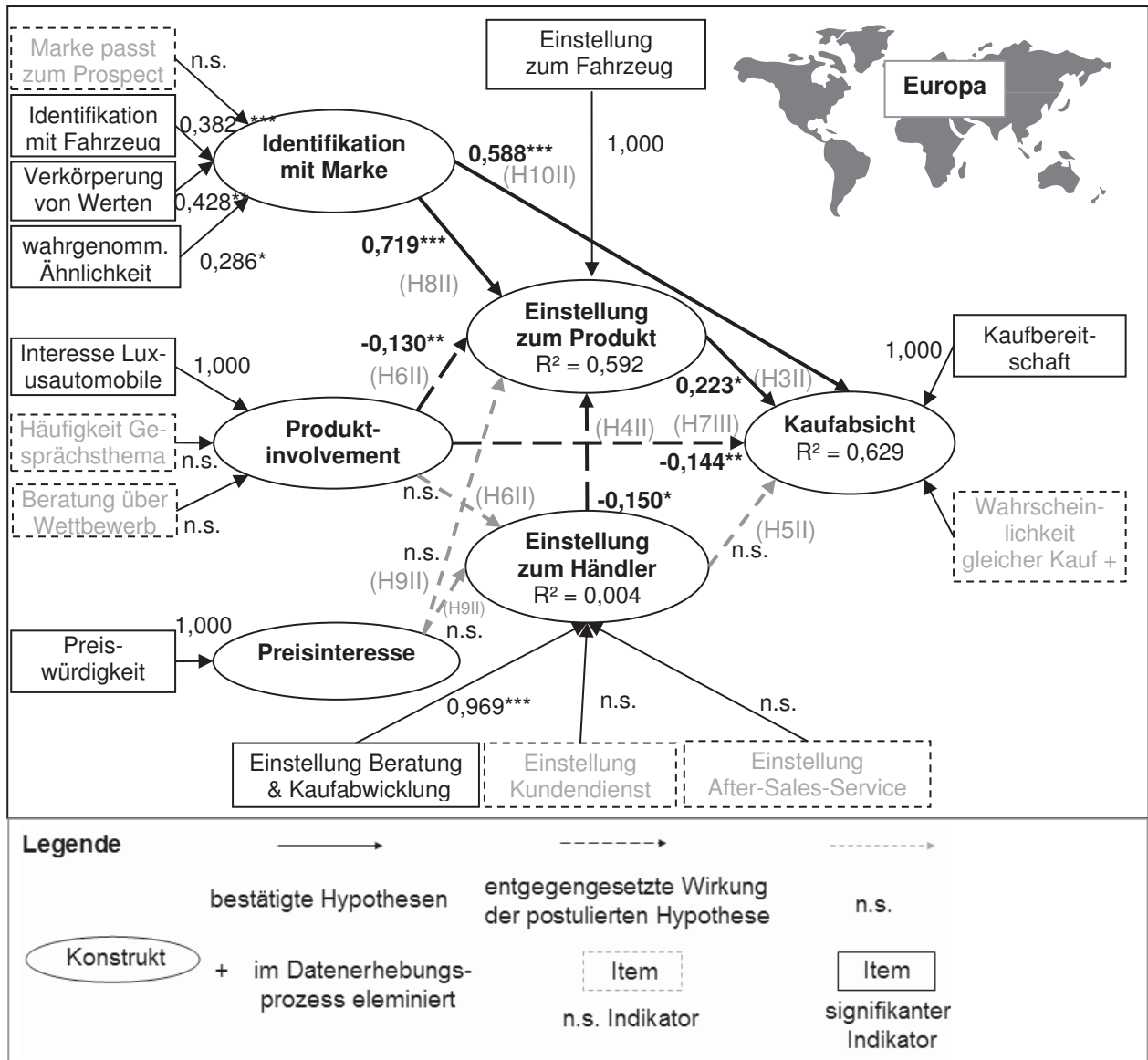


Abbildung 40: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für europäische Prospects

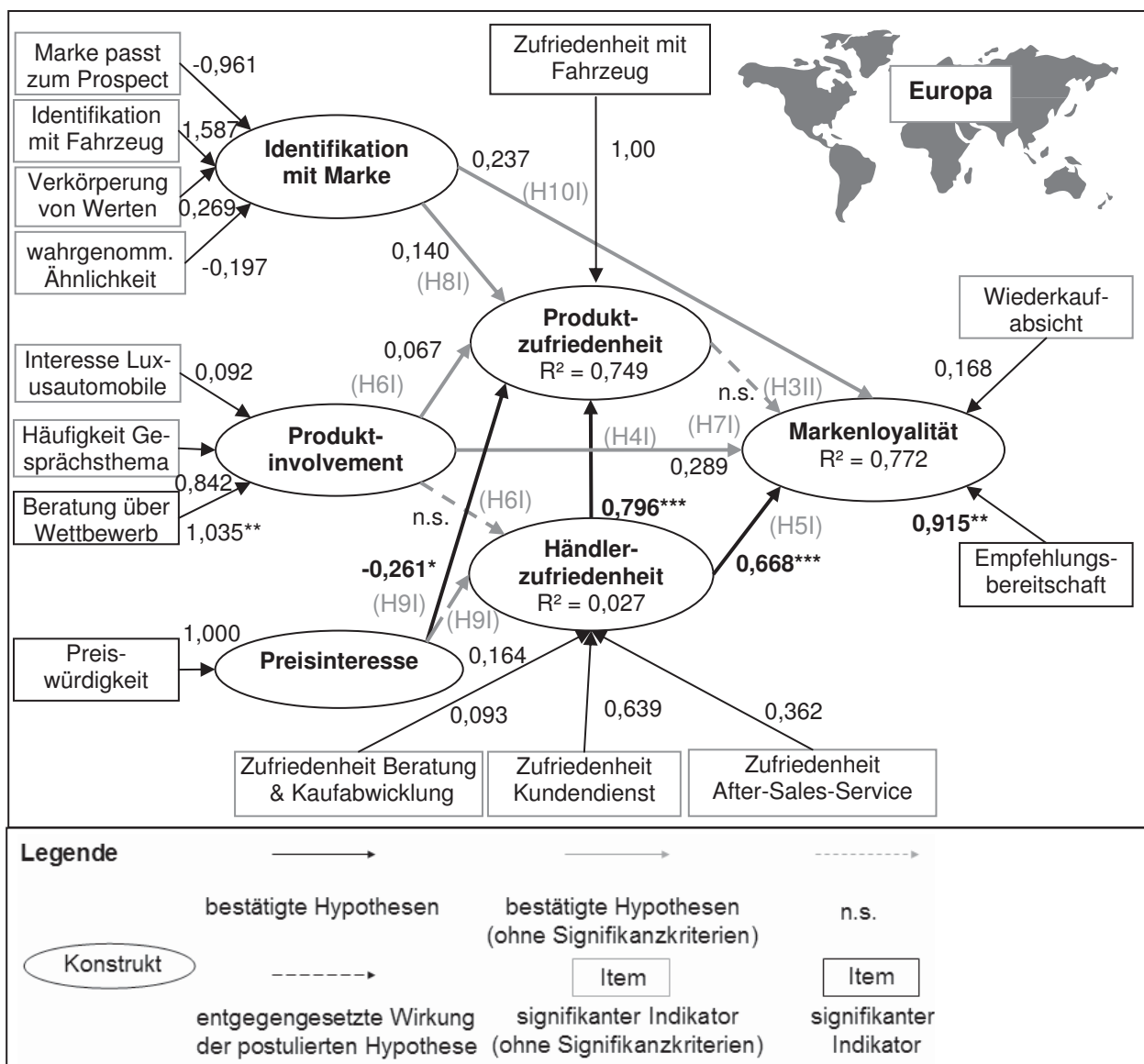


Abbildung 41: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für europäische Kunden

5.4.2. Der US-amerikanische Markt

Die latente Größe „**Identifikation mit der Marke**“ stellt den zweitgrößten Einfluss zur Klärung des Varianzanteils von 30,90% zur **Produkteinstellung** dar und weist mit dem Koeffizienten von 0,253 einen geringfügig-signifikanten ($t=1,692$), jedoch wichtigen Effekt zum betrachteten Konstrukt auf. Somit gilt entsprechend für die postulierte Hypothese:

H8II_{USA}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produkteinstellung.*



Die detaillierte Betrachtung des Markenidentifikationskonstrukts zeigt bezüglich der Indikatoren, dass lediglich die **„Identifikation mit dem Automobil“** (0,502; t-Wert von 1,720) die **Identifikation mit der Luxusmarke** in Nordamerika verursacht.

Die Indikatoren ‚Markenfit‘, ‚Werteverkörperung‘ sowie ‚wahrgenommene Ähnlichkeit‘ erweisen sich als nicht signifikant und lassen sich ähnlich wie in Europa aufgrund der begrenzten gesellschaftlichen Selbstdemonstranz bzw. einer nicht erwünschten wahrgenommenen Ähnlichkeit zur Marke interpretieren. Die geringe **Bedeutung von Werten der Luxusmarke** und deren **Verkörperung** lässt jedoch ein noch **unzureichend ausgeprägtes Markenwissen** der revitalisierten Marke vermuten bzw. kennzeichnet eine **gewisse Unsicherheit** über die gesellschaftliche Wahrnehmung der Marke.

Bei den amerikanischen Kunden repräsentiert das Konstrukt **„Markenidentifikation“** jene latente Größe, die den **höchsten Anteil** an der Varianz der **Produktzufriedenheit** (52,50%) beschreibt und die Produktzufriedenheit maßgeblich determiniert (0,501):

H8I_{USA}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produktzufriedenheit.*



Die Indikatoren der Markenidentifikation amerikanischer Kunden spiegeln sich zum einen in den **„äußeren“ Faktoren** („Marke passt zum Kunden“ mit der stärksten Gewichtung von 0,447 bei $t_{opt}=0,476$ sowie dem Einfluss der „wahrgenommenen Ähnlichkeit“, der einen vernachlässigbaren Einfluss von 0,076 aufweist) wider. Zum anderen bewirken die **„inneren Faktoren“** „Identifikation mit dem Fahrzeug“ (0,435; $t_{opt}=0,440$) bzw. die „Werteverkörperung“ (0,128, $t_{opt}=0,251$) die Markenidentifikation. Eine **„wahrgenommene Ähnlichkeit“** der Kunden mit der Automobilmarke **besteht kaum**: Im Vergleich zu den alphanumerischen Kunden- und Markenpersönlichkeitsdaten wird die Marke *Maybach* wesentlich jünger eingeschätzt als es die Kunden selbst sind (‚Verjüngung‘ von 40-50 Jahre des Kundendurchschnitts auf 30-40 Jahre des „Markenalters“). Somit benutzen Kunden die Luxusmarke zum einen zur **Selbstwertsteigerung** und zum anderen, um den **eigenen Wert gesellschaftlich zu demonstrieren**.

Den stärksten kausalen Effekt auf die **Produkteinstellung** übt die **„Einstellung zum Händler“**, die mit einem signifikanten Strukturparameter von 0,486 (bei einem t-Wert von 2,519)

den größten Anteil an der Varianzaufklärung (30,90%) hat, aus. Folglich kommt die Hypothese, die diesem Zusammenhang Ausdruck verleiht, zum Tragen:

H4II_{USA}: *Je positiver die Einstellung zum Händler, desto positiver ist die Einstellung zum Produkt.*



Die Betrachtung des vergleichbaren kausalen Zusammenhangs bei US-Kunden der Luxusmarke zeigt eine ähnliche Wirkung auf: Ebenso wie bei den Prospects übt das Konstrukt der „**Händlerzufriedenheit**“ (mit einem Strukturkoeffizienten von 0,369) den zweitstärksten Einfluss (nach der Markenidentifikation) auf das Konstrukt **Produktzufriedenheit** aus. Die Hypothese kann nicht falsifiziert werden:

H4I_{USA}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Produktzufriedenheit.*



Im Modell amerikanischer Nicht-Maybach-Kunden leistet die latente Variable „**Produktivvolvement**“ keinen Beitrag zur Aufklärung der Varianz des Konstrukts **Produkteinstellung**. Der entsprechende Strukturparameter ist nicht signifikant, sodass die äquivalente Hypothese im Gegensatz zu europäischen Prospects widerlegt wird:

H6II_{USA}: *Je höher das Involvement, desto positiver ist die Einstellung zum Produkt.*

[Ablehnung]

Bei den US-Kunden ist eine Kausalität zwischen **Produktzufriedenheit** und „**Involvement**“ zwar vorhanden, wird jedoch durch eine leichte **negative** Gewichtung des Strukturparameters von -0,102 (t_{opt} beträgt 0,539) beschrieben.

H6I_{USA}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Produktzufriedenheit.*

[Ablehnung]

Bei der Analyse der Messmodellebene kommt die Wirkung der einzelnen Gewichte der Indikatoren auf die latente Variable des Involvements zum Ausdruck. Das „**Luxusautomobilinteresse**“ übt mit einem geringfügig signifikanten Wert von 1,562 (bei einem optionalen t-Wert von 0,539) einen hohen Einfluss auf das Involvement aus. Die „**Gesprächshäufigkeit**“ hingegen wirkt mit dem Gewicht von -1,286 (signifikant bei $t_{opt}=2,183$) **negativ** auf das Konstrukt. Ebenso verhält es sich mit dem Indikator „**Beratung über den Wettbewerb**“, der mit -0,790 einen signifikant **negativen** Einfluss auf das Konstrukt ausübt. Diese zwei Indikatoren überschreiten die sonst normierte Größe zwischen 0 und 1. Folglich führt eine verstärkte **Aus-einandersetzung** mit den **Wettbewerbern** *Rolls Royce* und *Bentley* in Kombination mit einer hohen **Mund-zu-Mund-Propaganda-Aktivität** (z.B. auf Events, Kundenkontakten untereinander, etc.) zu einem insgesamt negativen Einfluss des Produktinvolvementkonstrukts.

Die antezedente Variable der „**Preissensibilität**“ kann (wie im europäischen Modell) keinen Beitrag zur Varianzaufklärung der **Einstellung zum Produkt** liefern, da der Parameter dieser Konstruktbeziehung nicht signifikant ist und die Produkteinstellung lediglich aus den beiden erläuterten Zusammenhängen (Markenidentifikation und Händlereinstellung) resultiert. Der Zusammenhang wird falsifiziert:

H9II_{USA}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer ist die Einstellung des Prospects bezüglich des Produktes.*

[Ablehnung]

Bei Betrachtung des analogen Zusammenhangs zwischen dem Konstrukt **Produktzufriedenheit** und „**Preisinteresse**“ für amerikanische Kunden liefert der Pfadkoeffizient mit einem Wert von 0,073 ($t_{opt}=0,413$) den schwächsten Beitrag zur Varianzaufklärung des **Produktzufriedenheitskonstrukts**.

H9I_{USA}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit dem Produkt.*

[Ablehnung]

Dem Zusammenhang zwischen „**Preissensibilität**“ und Händlerzufriedenheit gilt es bei amerikanischen Maybach-Kunden allerdings **besondere Beachtung** zu schenken. Hier liefert die Preis-Leistungs-Variable mit einem hochsignifikanten Gewicht von 0,438 ($t_{opt}=3,020$) den

stärksten (und **zugleich einzig positiven**) Anteil zur Erklärung der Varianz der **Händlerzufriedenheit** (33,60%). Für die Hypothese gilt:

H9_{USA}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit ihrem Händler.*
[Ablehnung]

Dies scheint auf den ersten Eindruck im Hinblick auf die involvementbedingten Zusammenhänge zur Händlerzufriedenheit konträr zu wirken: Jedoch liegt unter Berücksichtigung des qualitativen **Feedbacks** der US-Limousinen-Kunden die **positive Einordnung** von **Preis- und Händlerzufriedenheit** darin begründet, dass im Vergleich zu den anderen geographischen Regionen in den **Vereinigten Staaten** der *Maybach* am „**preisgünstigsten**“ zu erwerben ist. Dieser Effekt beruht zum einen auf **Wechselkursdifferenzen**, die aufgrund des hohen Preises nicht zu vernachlässigen sind (vgl. Middle East), und zum anderen ist das **Händlerverhalten** (MB-Retail-Netzwerk) ausschlaggebend: Das **preisliche Entgegenkommen** des **Händlers** ist in Amerika für den Kunden groß. Dies beruht jedoch nicht unbedingt auf den qualitativen Leistungen des Händlers: Die Betrachtung der Messmodellebene zeigt, dass die entsprechenden Indikatoren, die die amerikanische Händlerzufriedenheit bewirken, einen sehr unterschiedlichen Einfluss aufweisen, wobei die „**Kundendienstzufriedenheit**“ (1,194; $t_{opt}=0,987$) die Händlerzufriedenheit am stärksten determiniert, gefolgt von der „**Zufriedenheit mit der Beratung und Kaufabwicklung**“ (0,157; $t_{opt}=0,282$). Die „**After-Sales-Zufriedenheit**“ zeigt überraschenderweise eine **negative Wirkung** (-0,324; $t_{opt}=0,285$) auf die Händlerzufriedenheit und lässt sich auf eine **mangelnde After-Sales- bzw. Accessoires-Strategie** im **amerikanischen Markt** zurückführen. Insbesondere die hier involvierten Kooperationspartner, wie *Robbe & Berking* oder *Maybach-Tourbillon*, besitzen zwar eine hohe Anerkennung ihrer Manufakturleistung und Präzision,³⁷⁰ weisen jedoch als globale Kooperationspartner **Optimierungspotenzial** bzgl. ihres Bekanntheitsgrades in den USA auf.

Die latente Variable „**Produktinvolvement**“ übt mit einem Strukturparameter von -0,307 ($t_{opt}=1,432$) einen negativen Einfluss auf die **Händlerzufriedenheit** aus, die wiederum auf die signifikanten Involvement-Indikatoren der „Wettbewerbsberatung“ sowie auf die „Gesprächshäufigkeit des *Maybach*-Themas“ zurückzuführen ist. Die Indikatoren wirken mit

³⁷⁰ Dies kommt in den europäischen Kernkompetenzen des Silber- bzw. Uhrenhandwerks zum Ausdruck.

Gewichten von -1,286 ($t_{\text{opt}}=2,183$) bzw. -0,790 ($t_{\text{opt}}=2,368$) negativ auf das Produktinvolvement. Hieraus resultiert eine Falsifizierung des postulierten hypothetischen Zusammenhangs:

H6I_{USA}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Händlerzufriedenheit.*

[Ablehnung]

Das **Produktinvolvement** stellt infolgedessen bei **amerikanischen Kunden** eine beachtenswerte und **nicht zu vernachlässigende Größe** zur Erklärung wichtiger Zusammenhänge dar. **Je intensiver** sich die **Kunden** mit der **Thematik Maybach** auseinandersetzen, desto **unzufriedener** sind sie gegenüber der Marke und desto **geringer** ist ihre **Loyalität**. Hierzu sind alle drei gemessenen Items des Involvements ausschlaggebend, wobei das Interesse an Luxusautomobilen mit einem Gewicht von 1,562 (schwach-signifikant; $t_{\text{opt}}=1,721$) am stärksten ausgeprägt ist. Aufgrund eines intensiven Interesses an Luxusprodukten und insofern aktiver Auseinandersetzung mit **Presse** und **Kommunikationsmitteln**, haben sie sich sehr **bewusst** für die Marke entschieden. Jedoch führt die **Beratung** bei den **Wettbewerbern** sowie die Empfehlungsbereitschaft bei Gesprächen innerhalb der Kundschaft zur Unzufriedenheit mit den Händlern. Das lässt sich mit dem verstärkten Wunsch der Kunden nach einer **stärkeren Markentrennung**³⁷¹ von *Maybach* und *Mercedes-Benz* begründen.

Das Konstrukt der **Händlereinstellung** leistet mit einem Bestimmtheitsmaß ($R^2=0,124$) nur eine schwache Aufklärung des Varianzanteils der Zielgröße. Hinsichtlich der Tatsache, dass die Händlereinstellung den stärksten Effekt zur Varianzklärung der Produkteinstellung bildet, wird das Konstrukt trotz Unterschreitung des geforderten Mindestmaßes akzeptiert. Weiterhin liefert die Relation der vorgelagerten Konstrukte wichtige Aufschlüsse zur Erklärung des Gesamtmodellzusammenhangs: Die erklärte Varianz der Händlereinstellung lässt sich zu beinahe gleichen Anteilen aus den Konstrukten des „**Produktinvolvements**“ sowie der „**Preissensibilität**“ erklären: Das Produktinvolvement determiniert die Händlereinstellung negativ (-0,268), weshalb die entsprechende Hypothese nicht bestätigt wird:

H7II_{USA}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Einstellung zum Händler.*

[Ablehnung]

³⁷¹ Vgl. qualitatives Feedback der Probanden (Kap. 6.).

Das bedeutet, je stärker die **amerikanische Luxus Klientel** im **High-End-Automobilsegment involviert** ist, desto **negativer** ist ihre **Einstellung** gegenüber dem **Händler**. Die verursachenden Indikatoren wirken nicht durch das „Luxusautomobil-Interesse“ (t-Wert=0,577<1,67) bzw. auch nicht durch die „Gesprächshäufigkeit über Luxusautomobile“ (t-Wert=1,081<1,67), sondern werden durch die „**Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb**“ determiniert. Mit anderen Worten: Je intensiver sich amerikanische HNWI bei *Rolls Royce* und *Bentley* informieren, desto **negativer** ist ihre subjektive Wahrnehmung bzgl. des **Vertriebskonzeptes** in den **USA**. Interessanterweise bleibt die **eigentliche Kaufabsicht** sowie **Einstellung** gegenüber dem **Luxusprodukt unbeeinflusst**. Hier kommt die **Produktstärke** abermals zum Ausdruck, d.h. trotz mangelnden Wissens bzw. mangelnder Akzeptanz und Überzeugung des Showrooms („Point of Sales“) bleibt die **Entscheidung zum Kauf** eines **Fahrzeugs** hiervon **unberührt**. Im Gegensatz zu Europa wird der **Händlerbedeutung** aus Sicht der amerikanischen Luxus Klientel eine **geringere Relevanz** zugesprochen. Der Zusammenhang ließe sich u.a. auf das nicht-ausreichend kommunizierte Service-Konzept mit der individuellen „PLM“-Betreuung zurückführen.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei der Relation zwischen der **Händlereinstellung** und dem „**Preis-Leistungsverhältnis**“: Das Gewicht des entsprechenden Pfadkoeffizienten ist mit einem Wert von -0,263 signifikant (4,262) negativ. Die postulierte Hypothese wird für amerikanische Nicht-Kunden bestätigt:

H9II_{USA}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer ist die Einstellung zum Händler.*



Je intensiver sich **Amerikaner** mit dem **Preis** der **Luxusautomobilmarke** auseinandersetzen, desto negativer ist deren **Einstellung** zum **Händler**. Dementsprechend ist die Wahrnehmung der Preiswürdigkeit für die angebotene Händlerleistung nicht gewährleistet. Dies kann wiederum mit **mangelndem Wissen** über das **persönliche Servicekonzept** begründet werden. Es handelt sich um die **subjektive Wahrnehmung**, d.h. Prospects schätzen das Preis-/Leistungsverhältnis **negativ** ein, obwohl sie **keine objektive Erfahrung** zum Luxusmarkenhändler haben. Auf Messmodellebene wird deutlich, dass lediglich der Indikator „**Einstellung zum Kundendienst**“ (übernormiertes Gewicht von 1,093 bei einem 10%igen Signifikanzniveauwert von 1,676) die **Händlereinstellung verursacht**, wohingegen sich die Indikatoren

„Kaufabwicklung“ und „After-Sales-Services“ als nicht signifikant erweisen. Das könnte zum einen wiederum an dem fehlenden Wissen über das persönliche PLM-Konzept zur Gewährleistung einer exklusiven Kundenbetreuung liegen, bzw. zum anderen daran, dass die **Distribution** über das **MB-Netzwerk** nicht gewünscht wird. Der Stellhebel der Händlereinstellung beruht im Gegensatz zu europäischen Prospects nur auf der „**Einstellung zum Kundendienst**“ und nicht der „Kaufabwicklung / Beratung“, die keinen signifikanten Einfluss aufweist: Es wird deutlich, dass Amerikaner eine höhere **Erfahrung** im Anspruch an **Serviceleistungen im Luxussegment im Vergleich zu Europäern** zeigen.

Die Betrachtung des Zielkonstrukts der **Kaufabsicht** zeigt eine sehr gute Aufklärung des Varianzanteils (**50,80%**). Ein wichtiger und überraschender Erkenntnisgewinn lässt sich aus den antezedenten Konstrukten gewinnen, die die Kaufabsicht bewirken bzw. erstaunlicherweise gerade **nicht bedingen**: Lediglich die „**Markenidentifikation**“ mit einem **sehr starken** und zugleich hochsignifikanten Effekt von 0,713 signalisiert einen entscheidenden Beitrag zur **Kaufabsicht**: Die erklärten 50,60% der Kaufabsicht beruhen **unmittelbar** auf der latenten Variablen (**Markenidentifikation**), woraus die entsprechende Hypothese nicht falsifiziert wird. Für US-HNWI (Nicht-Kunden) gilt:

H10II_{USA}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Kaufabsicht.*



Die Beziehung zwischen der Markenidentifikation und der Kaufabsicht ist beinahe um ein Dreifaches höher als die Produkteinstellung. Unter Berücksichtigung der Ausführung zu den Indikatoren der Markenidentifikation im Zusammenhang mit der Produkteinstellung bildet v.a. die „**Identifikation mit dem Automobil**“ die verursachende Größe und soll nicht erneut erläutert werden. Die anderen antezedenten Zusammenhänge der Konstrukte „**Produkt- und Händlereinstellung**“ sowie „**Produktinvolvement**“ zeigen **keine Effekte** auf das Zielkonstrukt der **Kaufabsicht**, sodass die entsprechenden Hypothesen falsifiziert werden.

H3II_{USA}: *Je positiver die Produkteinstellung ist, desto höher ist die Kaufabsicht.*

[Ablehnung]

Im Gegensatz hierzu steht die **Produktzufriedenheit** amerikanischer Luxuslimousinen-Kunden, die die **wichtigste Erklärungsvariable** der Loyalität kennzeichnet. Dies verdeut-

licht, dass ein noch **unzureichendes Produktwissen** besteht und detaillierte technische sowie komfortspezifische USPs, die wiederum Kunden als ausschlaggebend für eine Weiterempfehlungsbereitschaft ansehen, unzureichend bekannt sind.

Ein weiterer **Unterschied** zu **europäischen HNWI** wird durch die **Relation des Produktinvolvements** zum Zielkonstrukt (Kaufabsicht) deutlich: Wohingegen aufgrund **gesellschaftlich bedingter Hintergründe** zwischen dem **Involvement** im Luxusautomobilsegment und der Kaufabsicht in Europa ein negativer Zusammenhang besteht, determiniert das „**Produktinvolvement**“ in den USA die Kaufabsicht nicht.

H7II_{USA}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Kaufabsicht.*

[Ablehnung]

Es wird wiederum deutlich, dass für **Amerikaner** der **Luxus** stärker **gesellschaftsfähig** ist und die Frage nach der Anschaffung einer **statusrelevanten** und auffälligen **Luxuslimousine** **nicht** durch die **Gespräche** der **Klientel** untereinander („Häufigkeit des Gesprächsthemas Luxusautomobile“), sondern lediglich durch die **Markenidentifikation** beeinflusst wird. Wie bei europäischen Prospects findet der erwartete Zusammenhang von „**Händlereinstellung**“ auf das Zielkonstrukt Kaufabsicht **keine Bestätigung**:

H5II_{USA}: *Je positiver die Einstellung zum Händler, desto höher ist die Kaufabsicht.*

[Ablehnung]

Ausschlaggebend könnte (in Bezug zur Produkteinstellung) das mangelnde Wissen um eine persönliche Servicebetreuung beim Limousinen-Kauf sein, welche den erwarteten Service des MB-Händlers **übertreffen sollte**. Ursächlich hierfür ist die gleichzeitige Betreuung von *Mercedes-Benz-* und *Maybach-Fahrzeugen* (und ihren Kunden) am Verkaufsort.³⁷²

Die **Markenloyalität** amerikanischer Kunden weist mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,722 eine **sehr gute Modellgüte** auf. **72,20%** des Varianzanteils der amerikanischen Markenloyalität lassen sich durch die postulierten Modellrelationen erklären. Im Gegensatz zu den amerikanischen Nicht-Kunden ist die Aufklärung **nicht** lediglich auf die **Markenidentifikation** zurückzuführen, sondern resultiert mit einem signifikanten Parametergewicht von 0,644 hauptsächlich aus der „**Produktzufriedenheit**“. Es gilt analog:

³⁷² Vgl. gewünschte Markentrennung in der Handlungsmatrix, Kap. 5.5.

H3_{USA}: *Je positiver die Produktzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*



Ähnlich wie bei dem Phänomen der Händlereinstellung bzw. -zufriedenheit europäischer Prospects bzw. Kunden ist die **Produkteinstellung** von US-Nicht-Kunden zunächst **unabhängig** von der **Kaufabsicht**, wohingegen nach einer unmittelbaren **Produkterfahrung** die Kunden vom Luxusprodukt so sehr überzeugt sind, dass diese **Zufriedenheit** den **stärksten Effekt** im amerikanischen Kausalmodell bietet. Diese Tatsache impliziert die größte **Chance**: Das **Fahrzeug** mit seinen **technischen Besonderheiten** als ‚**strategisches Zugpferd**‘ für Marke und Produkt zu platzieren.

Den zweitstärksten Effekt auf die Markenloyalität bietet die „**Markenidentifikation**“, die im Vergleich zu Nicht-Kunden eine weit **geringere Bedeutung** (wie im europäischen Messmodell) mit einer Gewichtung von 0,214 darstellt und in den **USA** mehr als **halbiert** wird.³⁷³ Trotz geringerem Varianzerklärungsbeitrag gilt:

H10_{USA}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Markenloyalität.*



Vor allem die **Produktzufriedenheit** steigert somit die **Begeisterung** zur **Empfehlungsbereitschaft** (0,917 bei $t_{opt}=2,695$). Ferner wirkt das „**Produktinvolvement**“ mit einem Parametergewicht von -0,235 ($t_{opt}=1,152$) **negativ** auf die **Markenloyalität**. Dementsprechend wird der hypothetische Zusammenhang abgelehnt:

H7_{USA}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Markenloyalität.*

[Ablehnung]

Unter Berücksichtigung der Involvement-Indikatoren wird deutlich, dass insbesondere „Luxusautomobilgespräche“ sowie ein „Wettbewerbsvergleich“ das bisherige **Vertriebskonzept** infragestellen. Subjektiv weisen in den USA Wettbewerber ein bewährteres Betreuungskonzept auf.

³⁷³ Vgl. Strukturparameter von 0,713 auf 0,214 bzw. in Europa von 0,588 auf 0,237.

Der postulierte Zusammenhang zwischen „**Händlerzufriedenheit**“ und **Markenloyalität** kann für die amerikanischen Nicht-Kunden und Kunden **generalisiert** werden: Es besteht **kein signifikanter Einfluss** des Strukturkoeffizienten.

H5I_{USA}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*

[Ablehnung]

Die **Händlerzufriedenheit** wirkt zwar **positiv** auf die **Produktzufriedenheit** und wird (ebenefalls wie bei **US-Prospects**) **vorrangig** durch den Indikator „**Kundendienst**“ bestimmt. Das Gewicht der „**After-Sales-Services**“-Zufriedenheit ist jedoch **negativ**. D.h. die amerikanischen Kunden kaufen die Luxuslimousine primär aus Gründen der **Produktüberzeugung**, selbst wenn sie mit dem **Händler unzufrieden** sind. Dies zeigt, dass die **Beziehung** zum **Händler** in den **USA** weitgehend **unabhängig** zur **Loyalität** bzw. **Kaufabsicht** („**Klassendifferenz**“) eingeschätzt wird und teilweise der Erwerb des Fahrzeugs über dritte Personen (Agenten) erfolgt. In **Europa** hingegen ist das **Verhältnis** zum **Händler wichtiger** als das **Produkt** überhaupt. Der **Limousinenkauf** erfolgt dort v.a. **direkt** durch den **Kunden**. Einen Überblick über die Strukturparameter und Prüfkriterien liefern die Tabellen 13 und 14.

Prüfkriterien für PLS- Strukturmodell („utilitaristische“ Erfolgsfaktoren) - USA					
Pfadkoeffizienten	PROSPECTS				
	Marken-identifikation	Produkt-involvement	Preis-sensibilität	Einstellung Produkt	Einstellung Händler
Produkteinstellung (t-Werte)	0,253 (1,692)	0	0	0	0,486 (2,719)
Händlereinstellung (t-Werte)	0	-0,268 (2,310)	-0,263 (4,262)	0	0
Kaufabsicht (t-Werte)	0,713 (8,395)	0	0	0	0
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), α=0,10 **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), α=0,05 ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63 (auf 0,99-Niveau), α=0,01				
Modellgüte (R ²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,508) Kaufabsicht				
Path Coefficient Table Konstrukte	KUNDEN				
	Marken-identifikation	Produkt-involvement	Preis-sensibilität	Produkt-zufriedenheit	Händler-zufriedenheit
Produktzufriedenheit (opt. t-Werte)	0,501 (2,012)	-0,102 (0,539)	0,073 (0,413)	0	0,369 (1,020)
Händlerzufriedenheit (opt. t-Werte)	0	-0,307 (1,432)	0,438 (3,020)	0	0
Markenloyalität (opt. t-Werte)	0,214 (0,793)	-0,235 (1,152)	0	0,644 (2,340)	0
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), α=0,10 **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), α=0,05				

(zweiseitig)	***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 2,63$ (auf 0,99-Niveau), $\alpha=0,01$
Modellgüte (R²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,722) Markenloyalität

Tabelle 13: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für die USA

Prüfkriterien für PLS- Messmodell (,utilitaristische' Erfolgsfaktoren) – USA				
(Konstrukt) Indikatoren	Prospects		Kunden	
	Gewichte	t-Wert	Gewichte	opt. t-Wert
(Markenidentifikation – M_ident)				
[ext. Faktor] ‚Marke passt zum Prosp./Kund.‘	0,314	0,739	0,447	0,476
[int. Faktor] ‚Identifikation m. Automobil‘	0,502	1,720	0,435	0,440
[int. Faktor] ‚Verkörperung von Werten‘	-0,281	0,061	0,128	0,251
[ext. Faktor] ‚Wahrgenommene Ähnlichkeit‘	0,257	0,584	0,076	0,200
(Produktinvolvement – Prod_Inv)				
Interesse an Luxusautomobilen	0,652	0,577	1,562	1,721
Häufigkeit Gesprächsthema ‚Luxusautos‘	-0,928	1,081	1,286	2,183
Beratung über den Wettbewerb	-0,686	1,698	-0,790	2,368
(Preisinteresse-Sensibilität)				
Preiswürdigkeit	1,000	-	1,000	-
(Einstellung zum Produkt – E_Produkt)				
Einstellung zum Fahrzeug	1,000	-	-	-
(Produktzufriedenheit)				
Zufriedenheit mit Fahrzeug	-	-	1,000	-
(Einstellung zum Händler – E_Händler)				
Einstellung Beratung & Kaufabwicklung	0,446	0,922	-	-
Einstellung Kundendienst	1,093	1,676		
Einstellung After-Sales-Service	-0,270	0,285		
(Händlerzufriedenheit)				
Zufriedenheit Beratung & Kaufabwicklung	-	-	0,157	0,282
Zufriedenheit Kundendienst	-	-	1,194	0,987
Zufriedenheit After-Sales-Service	-	-	-0,324	0,285
(Kaufabsicht)				
Kaufbereitschaft	1,000	-	-	-
(Markenloyalität)				
Wiederkaufabsicht	-	-	0,107	0,270
Empfehlungsbereitschaft	-	-	0,917	2,695
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/(1-R ²) erfüllt			
Diskriminanzvalidität	Konstrukt Korrelationen < 0,9 für alle erfüllt			
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,67$ **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,96$ ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 2,63$			

Tabelle 14: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für die USA

Die Abbildungen 42 und 43 spiegeln wiederum die Schätzergebnisse für amerikanische Nicht-Kunden und Kunden auf Mess- und Strukturmodellebene wider.

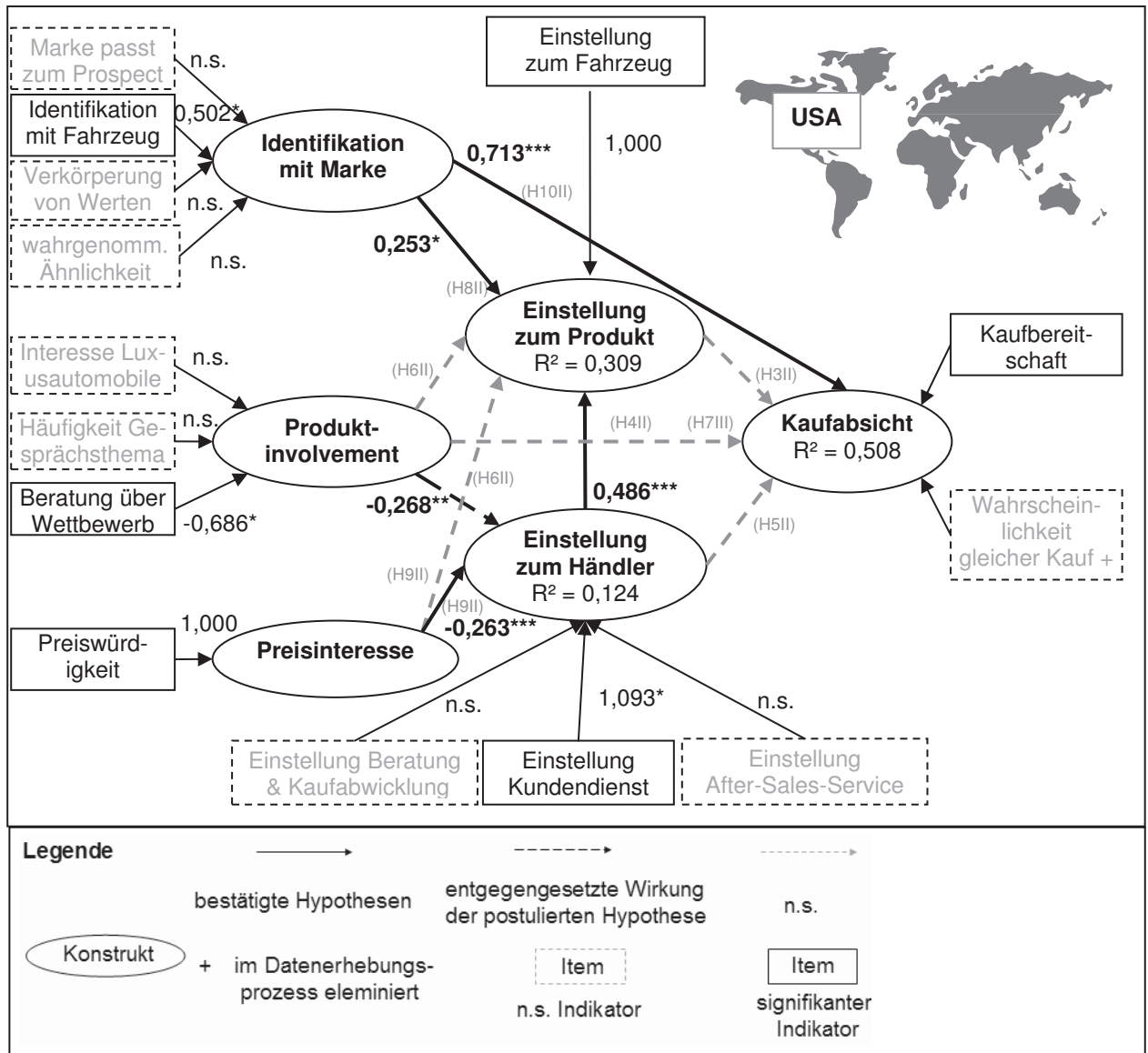


Abbildung 42: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für amerikanische Prospects

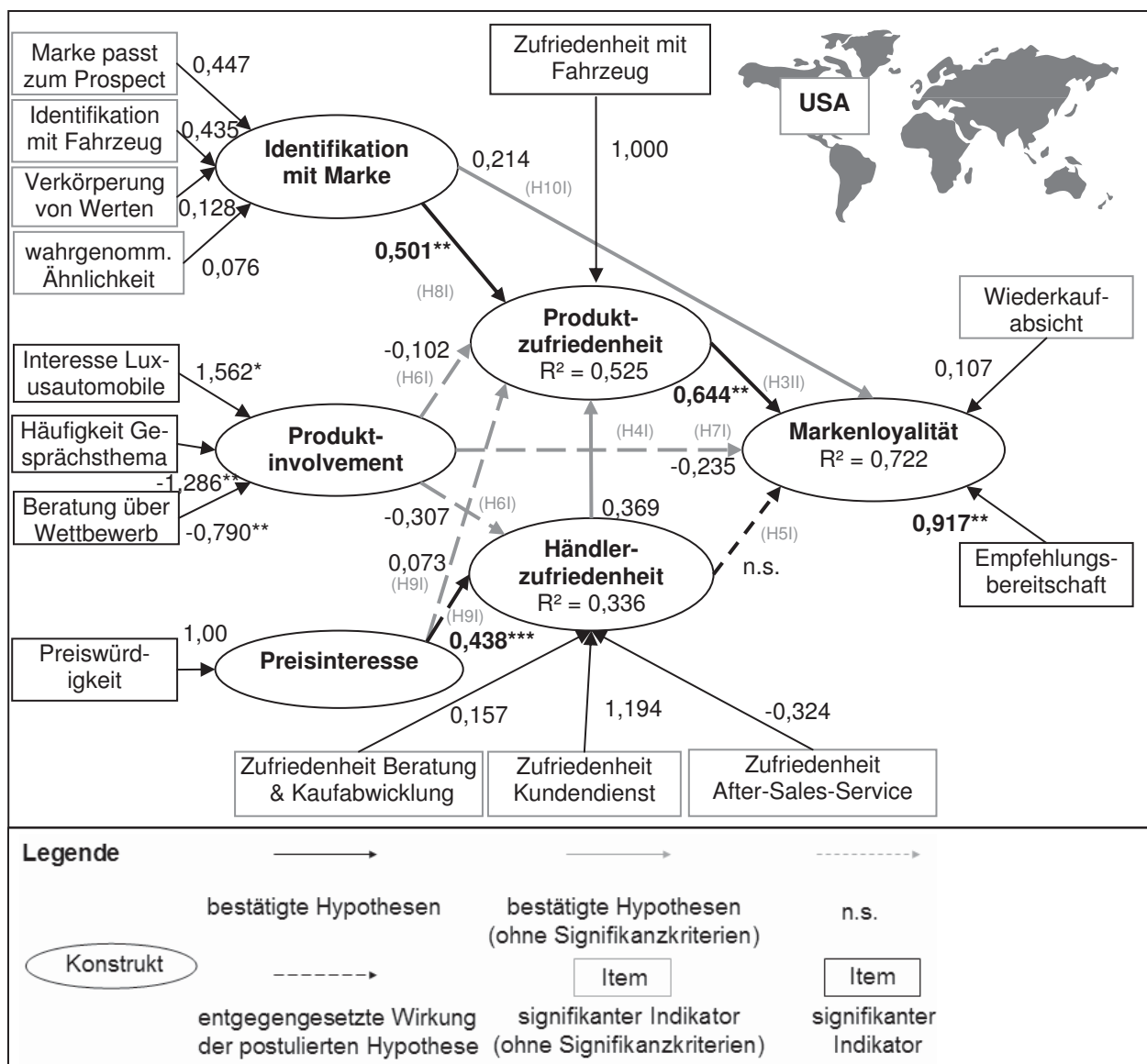


Abbildung 43: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für amerikanische Kunden

5.4.3. Der arabische Markt

Die **Produkteinstellung** der arabischen Luxusklientel wird von dem „**Produktinvolvement**“ und dem „**Preisinteresse**“ determiniert. Die „**Markenidentifikation**“ und die „**Einstellung zum Händler**“ leisten keinen Beitrag zur Varianzaufklärung der Produkteinstellung von **37,60%**. Das „**Produktinvolvement**“ zeigt mit einem Strukturkoeffizienten von -0,602 einen signifikanten (auf 1%-Niveau der Irrtumswahrscheinlichkeit) negativen Effekt auf die Einstellung zum Luxusprodukt, sodass die diesen Zusammenhang beschreibende Hypothese widerlegt werden muss:

H6II_{Middle East}: *Je höher das Involvement, desto positiver ist die Einstellung bzgl. des Produktes.*
[Ablehnung]

Je **involvierter arabische HNWI** demnach gegenüber **Luxusautomobilen** sind, desto **negativer** ist ihre **Einstellung** zur **Limousine**. Das Produktinvolvement stellt hingegen die **wichtigste indirekte Zielgröße** dar. Bei Nicht-Kunden ist **nicht** das „**Interesse an Luxusautomobilen**“ (t-Wert von 0,124) oder die „**Beratung über den Wettbewerb**“ (-0,194; t-Wert=0,415) mit *Rolls Royce* und *Bentley* für ein hohes Involvement ausschlaggebend, sondern die „**Häufigkeit des Gesprächsthemas Luxusautomobile**“ (1,092; t-Wert=1,693 auf 10%-Niveau).

Bei arabischen Prospects führt demnach die **Gesprächsintensität** bezogen auf die Luxusmarke zu einer **negativen Einstellung** zum *Maybach*. Es ist anzumerken, dass es sich nicht explizit um Kritik in Bezug auf das Fehlen von **Produktfeatures** oder die Beanstandung der **Fahrzeugkonzeption** handelt, sondern die Betrachtung des Produkts im **Gesamtgefüge vergleichbarer Luxus-Automobile** der arabischen HNWI ist ausschlaggebend.

Unter Berücksichtigung des qualitativen Feedbacks richtet sich als nächstes das Hauptaugenmerk auf die Argumentation des ‚**Resale-Value**‘ (dt.: Wiederverkaufswert) in der **Gesamtbewertung des Produkts**. Aufgrund der **Unsicherheit** einer **revitalisierten Luxusmarke** gegenüber den bekannten und seit Jahrzehnten in Arabien etablierten High-End-Marken erfährt die Produkteinstellung durch die ‚Mund-zu-Mund-Propaganda‘ eine deutlich negative Bewertung (vgl. Preiseinfluss).

Neben dem erläuterten Produktinvolvement bildet die „**Preissensibilität**“ der **arabischen Luxusklientel** einen interessanten und zum **Verständnis des Luxusmarktes im Mittleren Osten** elementaren Zusammenhang: Der Strukturparameter, welcher die Kausalität zwischen Preisinteresse und Produkteinstellung beschreibt, zeigt ebenso wie das Luxusproduktinvolvement einen signifikant negativen Wert von -0,255 (t-Wert=1,724; 90%-Niveau). Die postulierte Hypothese wird aufgrund der erwarteten negativen Relation bestätigt. Eine Interpretation des Marktgeflechts ist erforderlich, da bei bloßem Vergleich der Kulturen nach Annahme oder Ablehnung der aufgestellten hypothetischen Relationen die praxisrelevanten Ableitungen und Implikationen verfälscht werden.

H9II_{Middle East}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer ist die Einstellung bezüglich des Produktes.*



Das Vorurteil, dass der **Preis im Luxussegment** keine Rolle spielt, wird insbesondere im Middle East **eindeutig widerlegt**. Der **Preis** wirkt hier als **einflussreichste Größe** auf die Markenwahl. Bei den vermögenden arabischen *Rolls Royce*- und *Bentley*-Fahrern führt das Preis-Leistungsverhältnis zu einer negativen **Einstellung zur Luxuslimousine**. Jedoch bezieht sich dieser Zusammenhang nicht auf die produktrelevanten Merkmale, sondern lediglich auf den **Wiederverkaufswert**.

Im Gegensatz zum europäischen und amerikanischen HNWI-Modell beeinflusst die „**Markenidentifikation**“ die **Produkteinstellung** der arabischen Nicht-Kunden nicht. Entgegen der Erwartung muss daher die Hypothese widerlegt werden:

H8II_{Middle East}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produkteinstellung.*

[Ablehnung]

Ausschlaggebend für diesen negativen Zusammenhang ist das **mangelnde Wissen** über die **Marken- und Produktwerte** der Automobilmарke. Der Middle East zeichnet sich noch überwiegend durch eine **Orientierung der Klientel am regierenden Scheich** aus, wonach selbst die Fahrzeugfarbe identisch zum „Vorbild“ gewählt wird.

Die **Produkteinstellung** wird somit lediglich durch die erläuterten antezedenten Konstrukte **Produktinvolvement** und **Preissensibilität**, die zu 37,60% die Varianz erklären, beschrieben. Insofern kommt ein weiterer Unterschied zur europäischen und amerikanischen Kultur zum Tragen, indem interessanterweise **kein** signifikanter Pfad der „**Händlereinstellung**“ die **Produkteinstellung** bedingt:

H4II_{Middle East}: *Je positiver die Einstellung zum Händler, desto positiver ist die Einstellung zum Produkt.*

[Ablehnung]

Bei der Analyse arabischer Kunden repräsentiert die **Zufriedenheit** eine **entscheidende Einflussgröße** zur **Gewinnung loyaler Kunden** und weist, im Gegensatz zur europäischen Kultur, eine **höhere Bedeutung** als die der **Markenidentifikation** auf.

Ein Vergleich zur Varianzerklärung der Produkteinstellung arabischer Prospects mit dem äquivalenten Konstrukt der **Produktzufriedenheit arabischer Maybach-Kunden** zeigt eine ähnlich hohe Modellgüte (32,27%). Diese wird **im Positiven** durch die Konstrukte „**Markenidentifikation**“ und „**Händlerzufriedenheit**“ sowie **im Negativen** durch das „**Produktinvolvement**“ beeinflusst: Ein relativ schwacher Zusammenhang (0,195) zwischen Händler- und Produktzufriedenheit ist nachweisbar, der zugleich den **stärksten Effekt** der Varianzerklärung darstellt. Es gilt:

H4I_{Middle East}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Produktzufriedenheit.*



Es wird deutlich, dass die Kunden im Mittleren Osten bei **Zufriedenheit** mit ihrem **Händler** die Zufriedenheit mit dem **Produkt** besser beurteilen. Dies lässt sich zum einen durch die arabische Mentalität erklären, die auf Pauschalisierungen und einheitlichen Betrachtungsweisen basiert: Wer von seinem **Händler** beim **Fahrzeugkauf** einen entsprechenden **Rabatt** (auf das Fahrzeug direkt oder z.B. beim Bündelkauf mit einer *MB S-Klasse*) erhalten hat und aus diesem Grund **zufrieden** ist, überträgt diese Bewertung auf das **Luxusprodukt im Allgemeinen**. Zum anderen lässt sich dieser positive Zusammenhang z.B. darauf zurückführen, dass der Maybach-Händler dem Kunden genau das Fahrzeug beschaffen konnte, welches sämtlichen Kundenwünschen gerecht wird.³⁷⁴ Der **direkte Abverkauf** vom ‚Point-of-Sale‘ ist für den **Rückschluss von der Händler- auf die Produktzufriedenheit** verantwortlich.³⁷⁵

Den zweithöchsten Effekt auf die **Produktzufriedenheit** übt die „**Identifikation mit der Marke**“ aus (0,180), sodass für den entsprechenden hypothetischen Zusammenhang gilt:

³⁷⁴ Hierbei kristallisierte sich im qualitativen Gespräch mit den Maybach-Händlern in Dubai und Abu Dhabi (Vereinigte Arabische Emirate) heraus, dass die schnelle Lieferzeit gegenüber einer zeitintensiven Fertigung von Individualisierungsleistungen (in der Manufaktur in Sindelfingen, Deutschland) eine höhere Bedeutung hat.

³⁷⁵ Beispielhaft bestellte ein Prospect seinen Maybach 62 ab, weil die Lieferzeit beim *Rolls Royce Phantom* kürzer war.

H8I_{Middle East}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produktzufriedenheit.*



(aufgrund Vernachlässigung der Signifikanzbetrachtung)

Als ursächlich für die Identifikation mit der Marke bei Maybach-Kunden im Middle East erweisen sich die Indikatoren des „**Markenfit**“ (0,833; $t_{opt}=0,995$) sowie der „**Wertverkörperung**“ (0,731; $t_{opt}=0,205$). Die „Fahrzeugidentifikation“ nimmt mit 0,241 sowie die „wahrgenommene Ähnlichkeit“ mit 0,190 ($t_{opt}=0,356$) eine sekundäre Bedeutung ein.

Einen negativen Effekt von -0,327 ($t_{opt}=1,054$) auf die **Produktzufriedenheit** übt das „**Produktinvolvement**“ aus.

H6I_{Middle East}: *Je höher das Involvement, desto zufriedener sind die Kunden mit dem Produkt.*

[Ablehnung]

Die Analyse der Involvement-Indikatoren zeigt v.a. durch das erwartungsgemäß **starke „Luxusautomobilinteresse“** (1,036; $t_{opt}=1,507$), dass sich Maybach-Kunden permanent durch einen **hohen Wissensdrang nach Luxusautomobilen** auszeichnen. Die „**Gesprächshäufigkeit**“ (-0,647; $t_{opt}=2,010$) sowie „**Beratung über den Wettbewerb**“ (-0,777; $t_{opt}=1,743$) wirken hingegen **negativ** auf das **Involvementkonstrukt**. Analog kann für die gesamte **arabische Luxusklientel** mit der „**Show-Off-Mentalität**“ dem **Networking** eine wichtige Bedeutung zum Verständnis des Marktes zugesprochen werden.³⁷⁶ Diese Überlegung zugrunde gelegt, macht auch der negative Zusammenhang zwischen Involvement und der Kundenzufriedenheit Sinn. Die Ursache liegt in der **Bedeutung des Automobilpreises** begründet, sodass sich Preisabschläge der Rolls Royce- und Bentley-Händler überdurchschnittlich schnell „herumsprechen“ und keine andere Kultur mit einer derartig **starken Preissensibilität** reagiert und die Kundenzufriedenheit eine negative Beurteilung erfährt.³⁷⁷

Das „**Preisinteresse**“ determiniert im Gegensatz zur postulierten Wirkrichtung die **Produktzufriedenheit** nicht. Es wird deutlich, dass das **Preis-Leistungsverhältnis** für das **Automobil** spricht und sich die **Sensibilität** des Preises lediglich auf die **Händlerthematik** mit der For-

³⁷⁶ Vgl. analog die Relevanz des Preiseinflusses in Arabien.

³⁷⁷ Die Argumentation wurde nicht nur durch persönliche Gespräche mit den Händlern im Middle East vor Ort, sondern auch durch Kundenaussagen gestützt, in dem nicht das Produkt selbst, sondern vorrangig die Bedeutung des Preises und dementsprechend der Wiederverkaufswert eine Schlüsselrolle einnimmt.

derung einer **prinzipiellen Rabattierung** beschränkt. Für den formulierten hypothetischen Zusammenhang ergibt sich:

H9I_{Middle East}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit dem Produkt.*
[Ablehnung]

Die Betrachtung des Konstruktes der **Händlereinstellung** arabischer Prospects weist mit der erklärten Varianz von 27,80% eine leichte Unterschreitung des geforderten Modellgütemaßes auf. Aufgrund dieser nur marginalen Abweichung und der wichtigen Relation zum Preisverhältnis erfährt das Konstrukt trotzdem eine Berücksichtigung.

Die Varianzerklärung ergibt sich vollständig aus der arabischen „**Preissensibilität**“ und ist durch einen hochsignifikanten Strukturkoeffizienten (0,527; $t_{opt}=4,111$) gekennzeichnet, so dass für die entsprechende hypothetische Relation - im Gegensatz amerikanischer und europäischer Prospects - gilt:

H9II_{Middle East}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer ist die Einstellung des Prospects bezüglich des Händlers.*
[Ablehnung]

Dies klingt **ohne qualitatives Feedback** nicht plausibel, wird jedoch u.a. darauf zurückgeführt, dass Interessenten über ihren Händler erhoffen, einen **günstigen Preis** (bzw. Zugaben anhand von Accessoires) für den *Maybach* zu „**erhandeln**“, um beim Gespräch der VIP-Scheichs in der Moschee bekannt zu geben „Who gets the better deal?“. Die Betrachtung der Messmodellebene (beim Händlereinstellungskonstrukt) zeigt einen signifikanten (t-Wert =4,172) und extrem starken Koeffizienten von 0,893 für das Item „**Einstellung zur Beratung und Kaufabwicklung**“ auf. Zum Ausdruck kommt mit diesem Item die Relevanz der erwähnten Preisverhandlungen. Ferner beschreibt der Indikator „Einstellung After-Sales-Service“ (der zugleich die *Maybach-Accessoires* beinhaltet) mit einem leicht-signifikanten Gewicht (t-Wert=1,738) von 0,413 den Effekt der **versprochenen Zugaben** und Extras beim Kauf eines Luxusfahrzeugs. Der Indikator „Einstellung zum Kundendienst“ erweist sich als nicht signifikant (t-Wert=0,711) und lässt sich auf der einen Seite mit einer geringen Relevanz aufgrund der Fokussierung einer **optimalen Preiserzielung** und zum anderen anhand einer

geringen Nutzungsintensität von Luxusautomobilen (wegen der häufigen Anschaffung von Luxusprodukten im „Sammlerobjektformat“) begründen. Der Anlass für das **intensive Preisinteresse** liegt in der Verknüpfung der **Networking-Aktivitäten**: Sie bilden **kulturspezifisch** eine der wenigen Möglichkeiten, sich persönlich im arabischen Markt zu profilieren. Luxusautomobile fungieren neben dem Yachting als **wichtigstes Selbstdemonstranz-Objekt**. Hierbei dient der **Preis als Ausdruck der „persönlichen Beziehung“** zum Händler und signalisiert das Verhandlungsgeschick der Araber. Ein weiterer Grund eines erhöhten Preisinteresses bildet die Sicherstellung eines hohen Wiederverkaufswertes des Fahrzeugs. Aufgrund der Profilierungstendenz durch High-End-Luxusautomobile ist die **Anschaffungsquote für Neumodelle** zwar sehr hoch, jedoch wird das Fahrzeug häufig zum **sukzessiven „Mithalten“** innerhalb der Luxusklientel bereits nach wenigen Jahren wieder veräußert.³⁷⁸

Da die Einstellung zum Händler lediglich auf die interpretierten Zusammenhänge der Preissensibilität zurückgeht, zeigt der Strukturparameter des „**Produktinvolvements**“ **keine signifikante Relation** zur **Händlereinstellung** auf, womit der postulierte Zusammenhang nicht bestätigt wird:

H6II_{Middle East}: *Je höher das Involvement, desto positiver ist die Einstellung der Nicht-Kunden bezüglich des Händlers.*
[Ablehnung]

Der Varianzanteil des Konstrukts der **Händlerzufriedenheit** arabischer Maybach-Kunden resultiert zu **47,30%** aus den Modellzusammenhängen. Lässt sich der Strukturparameter des Involvements arabischer HNWI zur Händlereinstellung noch als nicht signifikant und somit unabhängig kennzeichnen, so stellt der Koeffizient des Involvements zur **Händlerzufriedenheit** mit einem **Einfluss von -0,859** den **stärksten Effekt** des **arabischen Kundenmodells** (t_{opt} =Wert von 1,7123) dar:

H6I_{Middle East}: *Je höher das Involvement, desto zufriedener sind die Kunden mit ihrem Händler.*
[Ablehnung]

³⁷⁸ Aussagen im Rahmen des qualitativen Feedbacks eines syrischen Graumarkt-Händlers.

Was zunächst als positiver Zusammenhang zwischen Preiswürdigkeit und Händler bei Prospects im Middle East eingeschätzt wird, kann von den Maybach-Kunden nicht bestätigt werden. Bei **intensiverer „Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern“** (Indikatorgewicht von $-0,777$, $t_{opt}=1,743$) als auch bei der Kommunikation zwischen den Kunden (Gewichtung der „Gesprächshäufigkeit über Luxusautomobile“ mit $-0,647$; $t_{opt}=2,010$) besteht eine **sehr hohe Unzufriedenheit mit den Händlern**.

Die Ursache liegt zum einen in der **unterschiedlichen Betreuungsqualität** für Maybach-Kunden im **Middle East**, wobei die **Betreuungsqualität** häufig mit dem „**besten Preis**“ gleichgesetzt wird. Zum anderen wurden die versprochenen Accessoire-Zugaben (vgl. Gewicht der Indikatoren „Zufriedenheit mit dem After-Sales-Service“ von $0,754$; $t_{opt}=1,155$) nicht eingehalten. Zudem erfährt der Kunde im Austausch mit anderen Maybach-Kunden von den unterschiedlichen Preisangeboten des Fahrzeugs bei verschiedenen Händlern. Somit wirken häufig die vor dem Kauf (vgl. Prospects) **zunächst als persönliches Entgegenkommen interpretierten Preisnachlässe** beim anschließenden Vergleich „unter Freunden“ nunmehr **negativ**. Dieses Phänomen wird zudem noch von **Wechselkursdifferenzen** zum amerikanischen Markt verstärkt, sodass nach **Währungsumrechnung** (z.B. von US-Dollar in arabische Dirham oder Saudi-Riyal) der Fahrzeugkauf über die Vereinigten Staaten „preiswerter“ erscheint als vom offiziellen Maybach-Vertragshändler. Folglich weist neben dem Produktinvolvement die ausführlich diskutierte „**Preisthematik**“ einen negativen Einfluss auf die **Händlerzufriedenheit** auf:

$H9I_{Middle\ East}$: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit ihrem Händler.*



Auf Messmodellebene zeigt der Indikator „**Zufriedenheit mit dem Kundendienst**“ mit einem Gewicht von $0,302$ ($t_{opt}=0,471$) einen stärkeren Effekt zur Händlerzufriedenheit auf als der vergleichbare (nicht signifikante) Indikator bei den **arabischen Prospects**. Dies ist mit einer **positiven Produkterfahrung** bzw. Inanspruchnahme des **Kundendienstes** zu begründen. Der Indikator „**Zufriedenheit mit Beratung und Kaufabwicklung**“ beeinflusst hingegen das Zustandekommen des Zufriedenheitsurteil des Kunden in Bezug auf den Händler nicht ($-0,090$). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Größe **langfristig** gesehen keine hohe Bedeutung für Kunden aufweist. Hierbei geht es allein um die **Macht der Händler** sowie

„wer“ **welchen Kunden bedient** und aufgrund des **erfolgreichen MB-Geschäfts** die besseren **Preisnachlässe** geben kann, sodass verständlicherweise einige Kunden verärgert sind, dass der gleiche Händler subjektiv einem anderen Kunden einen günstigeren Preis gewährt. Als **Multiplikator** wirkt sich dies wiederum negativ für die **Neu-Kunden-Akquisition** aus, da genau dieses Thema untereinander aufgegriffen und diskutiert wird.

Bei der Analyse der Kaufabsicht zeigt sich eine **starke Parallelität** zur Vergleichsgruppe der **amerikanischen Luxusklientel**. Der erklärte Varianzanteil der Kaufabsicht lässt sich vor allem auf das Konstrukt **„Identifikation mit der Marke“** mit einem signifikanten (t-Wert=6,756) und einem Einfluß von 0,651 zurückführen. Es gilt:

H10II_{Middle East}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Kaufabsicht.*



Folglich bildet die **Markenidentifikation** die **einzig relevante Größe** zur **direkten Steigerung** des **Absatzvolumens** bzgl. einer **Neukundenakquisition** der Luxusmarke. Auf der Ebene des Messmodells weist lediglich der Indikator **„Marke passt zum Kunden“** (als **„externer“ Faktor**) einen Einfluß auf die **Identifikation mit der Marke** auf (0,555; t-Wert=1,748). Insofern stellt der **„äußere Markenfit“** für die Luxusklientel die einzige Möglichkeit dar, eine Identifikation mit der Marke zu erzielen. Die **Verwendung** der Luxusmarke dient im arabischen Raum somit der **Repräsentanz** und **Aufwertung**. Zur Interpretation dienen die aufgezeigten Markenpersönlichkeitsdaten, nach denen die Marke Maybach zur **Statuserhöhung** der **HNWI** angesehen wird.

Alle **anderen** postulierten Zusammenhänge zur **Kaufabsicht** können **widerlegt** werden. Folgende Hypothesen müssen deshalb als falsifiziert gelten:

H7II_{Middle East}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Kaufabsicht.*

[Ablehnung]

H5II_{Middle East}: *Je positiver die Einstellung zum Händler, desto höher ist die Kaufabsicht.*

[Ablehnung]

H3II_{Middle East}: *Je positiver die Produkteinstellung ist, desto höher ist die Kaufabsicht.*
[Ablehnung]

Das Zielkonstrukt der **Markenloyalität** kann zu **64,0%** aus den aufgestellten Modellzusammenhängen erklärt werden. Ausschlaggebend zeigt sich hier nicht nur der Einfluss der „Markenidentifikation“, sondern eine **Kombination** sämtlicher beteiligter Konstrukte mit einer jeweils ähnlich hohen Einflussstärke. Die „**Produkt-/Händlerzufriedenheit**“ stellt mit einer Gewichtung von 0,329 ($t_{opt}=0,942$) bzw. 0,303 ($t_{opt}=0,942$) die **stärkste Komponente** zur Varianzaufklärung der Loyalität dar, sodass gilt:

H3I_{Middle East}: *Je positiver die Produktzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*



H5I_{Middle East}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*



Es wird deutlich, dass bei **Kunden** aufgrund der **Produkt-** und der **Händlerzufriedenheit** die Bereitschaft besteht, sich für ein Nachfolgeprodukt zu entscheiden bzw. die Marke positiv **weiterzuempfehlen**.

Die „**Markenidentifikation**“ bildet mit einem Gewicht des Pfadkoeffizienten von 0,201 ($t_{opt}=0,585$) interessanterweise den **geringsten Anteil zur Klärung** des Loyalitätsverhaltens arabischer Kunden.

H10I_{Middle East}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Markenloyalität.*



(bei Vollerhebungsanspruch)

Die **Markenidentifikation** stellt infolgedessen eine wichtige, aber **sekundäre Komponente** zur Gewinnung loyaler Kunden dar. Sie rangiert mit ihrem Einfluss zur Erklärung der Empfehlungs- und Wiederkaufabsicht jedoch (konträr zu den Prospects) hinter der **Kundenzufriedenheit**. Dessen ungeachtet führt bei arabischen Kunden die gewonnene **Markenidentifikation** zur **Steigerung der Produktzufriedenheit**. Daher sind in der **arabischen Luxuswelt** insbesondere die **Steigerung** der ‚externen‘ **Markenakzeptanz** und die „**Werteassozia-**

tionen“ der Marke mit ihren **traditionellen** und **technischen Ansprüchen** am Wichtigsten, um mittels Weiterempfehlung dann Neukunden zu gewinnen.

Analog zur Erläuterung des **Produktinvolvementkonstrukts** zeigt sich auch bei Kunden eine negative Wirkung „des Gesprächs mit Anderen“ (-0,213; $t_{opt}=0,523$) auf das Zielkonstrukt der Markenloyalität. Somit kommt die entsprechende Hypothese nicht zum Tragen.

$H7I_{Middle\ East}$: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Markenloyalität.*

[Ablehnung]

Eine Markenloyalität aufzubauen ist daher im Middle East sehr schwierig und nur in einem gewissen Grad möglich. Dies ändert sich immer dann relativ leicht, sobald ein neues Fahrzeugmodell auf den Markt kommt, welches häufig innerhalb weniger Jahre wieder verkauft wird.³⁷⁹

Ähnlich wie in der europäischen und amerikanischen Kultur determinieren die „**Empfehlungsbereitschaft**“ (0,831; $t_{opt}=2,039$) und die „**Wiederkaufabsicht**“ (0,304; $t_{opt}=0,604$) das Loyalitätsverhalten. Diese **Loyalitätseffekte** gelten im Middle East nahezu **markenunabhängig**, d.h. die Problematik ‚Loyalität‘ erweist sich für **sämtliche Anbieter als Herausforderung**. Die positive ‚Mund-zu-Mund-Propaganda‘ überwiegt gegenüber der Wiederkaufabsicht, sodass das Management die Marke mit **selektiven Marken- und Produktthemen** dauerhaft interessant gestalten sollte. Einen Überblick über die Prüfkriterien und die Parameterkoeffizienten für die Konstrukte und Items liefern die Tabellen 15 und 16.

³⁷⁹ Getreu dem Motto: „*New things – show off*“; z.B. erfolgt die Produktwahl vorzugsweise aufgrund der höheren Einprägsamkeit des Logos der ‚Emily‘ (*Rolls Royce*). Es verspricht gegenüber dem *Maybach*-Logo eine bessere Erkennbarkeit in der Gesellschaft.

Prüfkriterien für PLS- Strukturmodell (,utilitaristische' Erfolgsfaktoren) – Middle East					
Pfadkoeffizienten Konstrukte	P R O S P E C T S				
	Marken- identifikation	Produkt- involvement	Preis- sensibilität	Einstellung Produkt	Einstellung Händler
Produkteinstellung (t-Werte)	0	-0,602 (4,110)	-0,255 (1,724)	0	0
Händlereinstellung (t-Werte)	0	0	0,527 (4,111)	0	0
Kaufabsicht (t-Werte)	0,651 (6,756)	0	0	0	0
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), $\alpha=0,10$ **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), $\alpha=0,05$ ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63 (auf 0,99-Niveau), $\alpha=0,01$				
Modellgüte (R²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,423) Kaufabsicht				
Path Coefficient Table Konstrukte	K U N D E N				
	Marken- identifikation	Produkt- involvement	Preis- sensibilität	Produkt- zufriedenheit	Händer- zufriedenheit
Produktzufriedenheit (opt. t-Werte)	0,180 (0,727)	-0,327 (1,054)	0	0	0,195 (0,777)
Händlerzufriedenheit (opt. t-Werte)	0	-0,859 (1,712)	-0,427 (1,692)	0	0
Markenloyalität (opt. t-Werte)	0,201 (0,585)	-0,213 (0,523)	0	0,329 (0,942)	0,303 (0,691)
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), $\alpha=0,10$ **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), $\alpha=0,05$ ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63 (auf 0,99-Niveau), $\alpha=0,01$				
Modellgüte (R²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,640) Markenloyalität				

Tabelle 15: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für den Middle East

Prüfkriterien für PLS- Messmodell (,utilitaristische' Erfolgsfaktoren) – Middle East				
(Konstrukt) Indikatoren	Prospects		Kunden	
	Gewichte	t-Wert	Gewichte	opt. t-Wert
(Markenidentifikation – M_ident)				
[ext. Faktor] ‚Marke passt zum Prosp./Kund.‘	0,555	1,748	0,833	0,995
[int. Faktor] ‚Identifikation m. Automobil‘	0,191	0,162	0,241	0,470
[int. Faktor] ‚Verkörperung von Werten‘	0,162	0,201	0,731	0,205
[ext. Faktor] ‚Wahrgenommene Ähnlichkeit‘	0,138	0,247	0,190	0,356
(Produktinvolvement – Prod_Inv)				
Interesse an Luxusautomobilen	-0,091	0,124	1,036	1,507
Häufigkeit Gesprächsthema ‚Luxusautos‘	1,092	1,693	-0,647	2,010
Beratung über den Wettbewerb	-0,194	0,415	-0,777	1,743
(Preisinteresse / Sensibilität)				
Preiswürdigkeit	1,000	-	1,000	-
(Einstellung zum Produkt – E_Produkt)				
Einstellung zum Fahrzeug	1,000	-	-	-
(Produktzufriedenheit)				
Zufriedenheit mit Fahrzeug	-	-	1,000	-
(Einstellung zum Händler – E_Händler)				
Einstellung Beratung & Kaufabwicklung	0,893	4,172	-	-
Einstellung Kundendienst	0,325	0,711		
Einstellung After-Sales-Service	0,413	1,738		
(Händlerzufriedenheit)				
Zufriedenheit Beratung & Kaufabwicklung	-	-	-0,090	0,169
Zufriedenheit Kundendienst	-	-	0,302	0,471
Zufriedenheit After-Sales-Service	-	-	0,754	1,155
(Kaufabsicht)				
Kaufbereitschaft	1,000	-	-	-
(Markenloyalität)				
Wiederkaufabsicht	-	-	0,304	0,604
Empfehlungsbereitschaft	-	-	0,831	2,039
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt			
Diskriminanzvalidität	Konstruktkorrelationen < 0,9 für alle erfüllt			
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63			

Tabelle 16: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für den Middle East

Die ermittelten Schätzwerte sowie die erklärten Varianzen der interessierenden Konstrukte kommen ferner in den Abb. 44 und 45 zum Ausdruck.

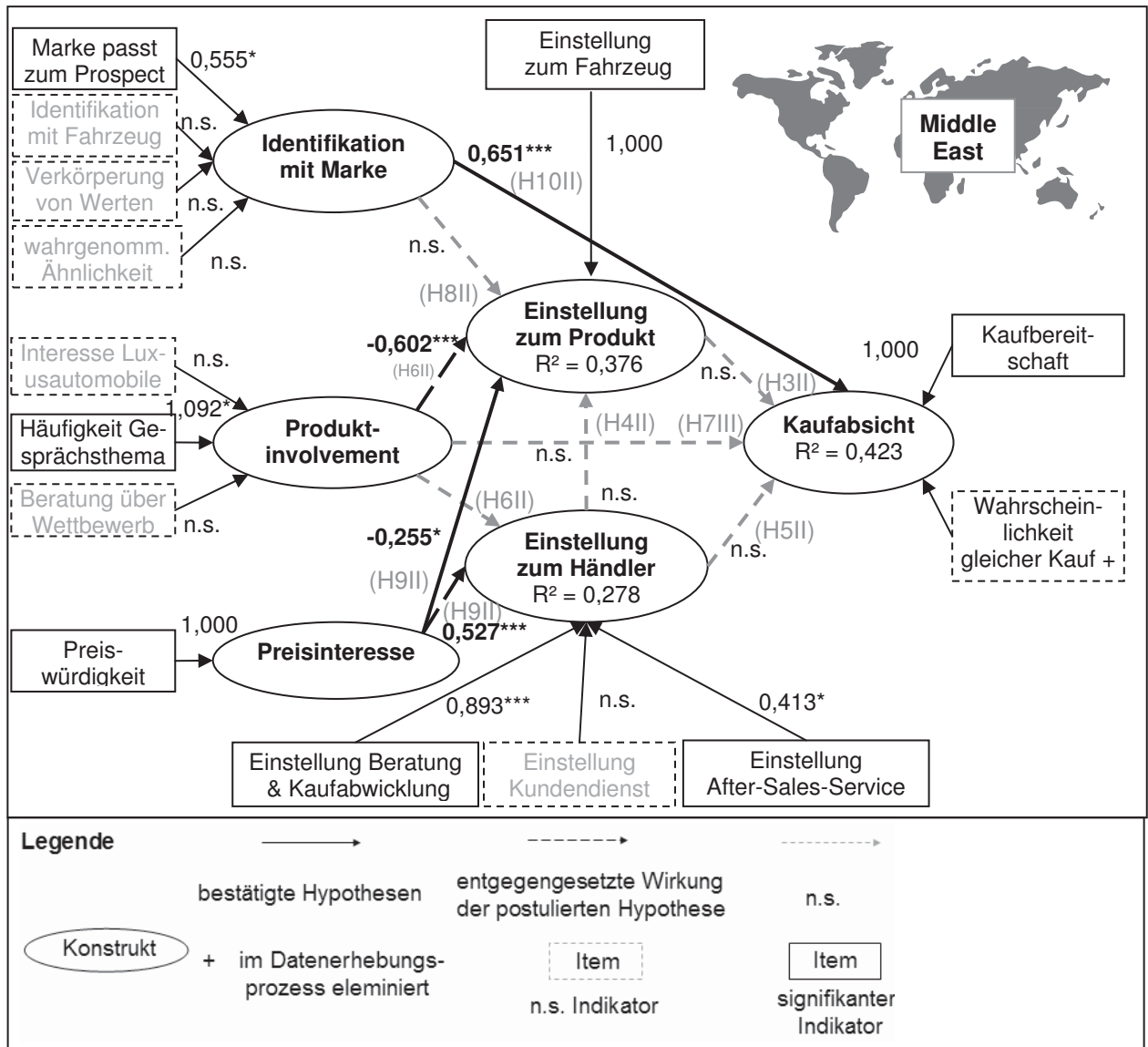


Abbildung 44: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für arabische Prospects

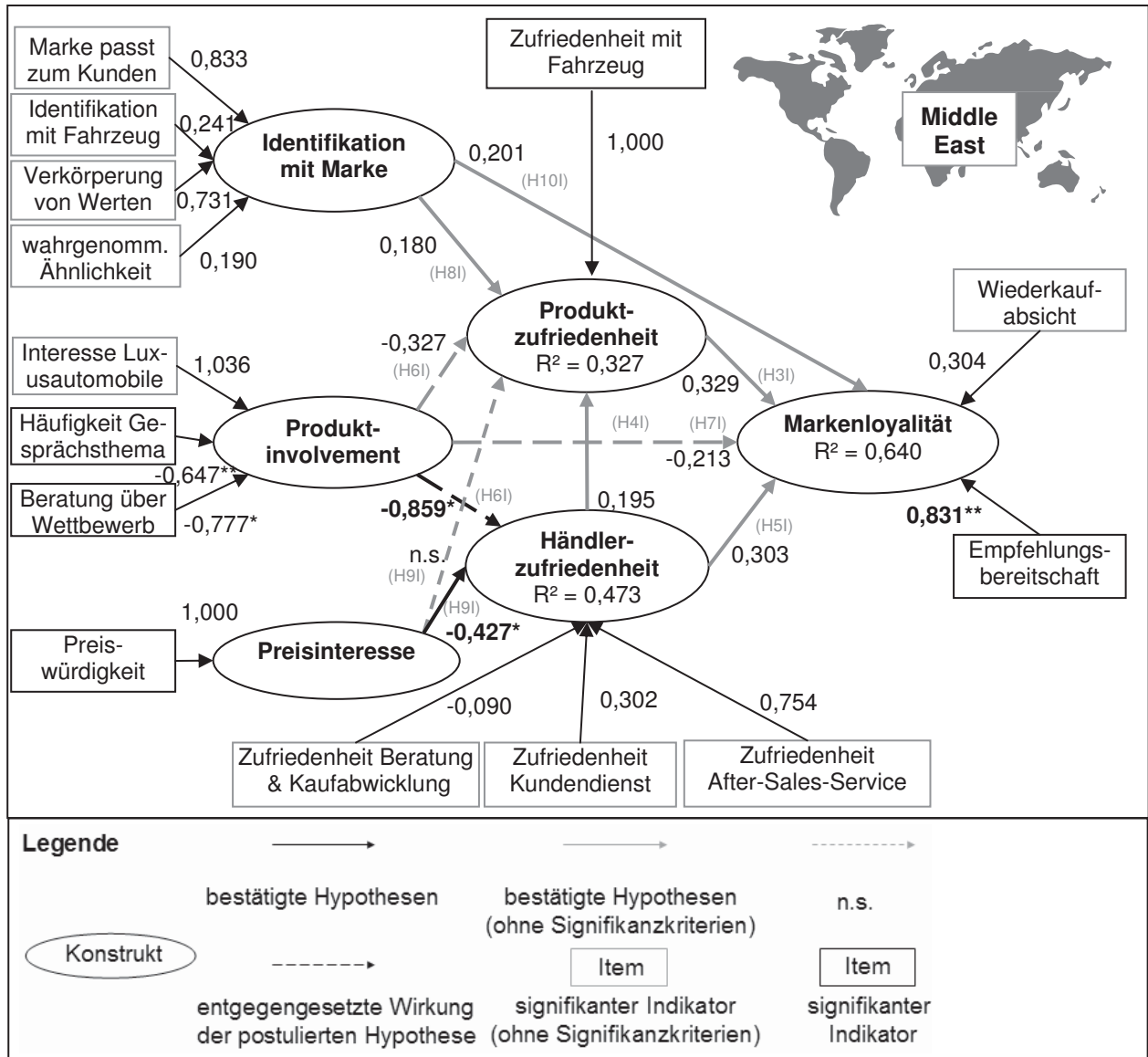


Abbildung 45: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für arabische Kunden

5.4.4. Der asiatische Markt

Im Modell für die asiatische Luxus Klientel wird für das Konstrukt **Einstellung zum Produkt** eine Varianzaufklärung von 50,50% ermittelt. Interessanterweise lässt sich **konträr** zu den übrigen Kulturen der gesamte Varianzanteil der **Produkteinstellung** durch die „**Einstellung zum Händler**“ (0,631; t=6,814) erklären. Die **Hälfte** der **subjektiven Wahrnehmung zum Luxusautomobil** ist auf die Betrachtung des **Händlers** zurückzuführen.

H4II_{Asien}: *Je positiver die Einstellung zum Händler, desto positiver ist die Einstellung zum Produkt.*



Aufgrund der Tatsache, dass die meisten Befragten des asiatischen Raums von chinesischer Herkunft waren, lässt sich dieser starke Zusammenhang leicht erklären. Die Metropole Shanghai, die momentan am schnellsten wachsende Stadt der Welt, zeigt mit einem Exempel-Status auf, dass nach der Befreiung Chinas ein optimaler Nährboden für den **Luxusmarkt** geschaffen wurde, sodass regelrecht von einer **Luxusmarkenflut**³⁸⁰ gesprochen wird. Fast jeden Monat werden neue Shops der seit Jahrzehnten in Amerika und Europa etablierten Mode-Luxusmarken (wie *Prada*, *Dior*, *E. Zegna* etc.) eröffnet; das Markenlabel *Louis Vuitton* zum Beispiel erzielte die Hälfte seines Gewinns bereits in China. Momentan gibt es bereits 235.000 Millionäre in China, die im Jahr 2010 über 500 Milliarden US-Dollar für Luxusmarken ausgeben werden.³⁸¹ Das Reich der Mitte bildet heute bereits den drittgrößten Markt für Luxusmarken.³⁸²

Bezugnehmend auf die Einstellungshypothese wird deutlich, dass nicht nur für Unternehmen die Luxusmarkenflut eine **Herausforderung** darstellt, sondern insbesondere stehen auch **potenzielle Kunden** vor der Markenwahl. Die **Einstellung zum Händler** bedingt daher die **Produkteinschätzung** und wird als „**Komponente des Vertrauens**“ wahrgenommen. Der Händler gibt somit Halt in der Luxuswarenwelt. Da die **Maybach-Verkaufsstellen** gleichzeitig für die Marke *Mercedes-Benz* als Vertriebspunkte dienen (Shop-in-Shop-Konzept) überträgt die asiatische Luxus-Klientel das in Asien stark gefestigte Image von *Mercedes-Benz* auf die High-End-Marke *Maybach*. *Mercedes-Benz* galt aufgrund der politisch bedingten „**Nicht-erreichbarkeit**“ als hohes **Status- und Luxussymbol**. Aufgrund des Imageeffektes von *Mercedes-Benz* spielt auch die „**Identifikation mit der Marke**“ *Maybach* für die Einstellung zum Produkt keine Rolle. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Limousinenmarke in Asien noch nicht „erlernt“ ist und sich folglich nicht unmittelbar auf die **Produkteinstellung** auswirkt.

H8II_{Asien}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produkteinstellung.*

[Ablehnung]

³⁸⁰ Momentan gibt es circa 270 Luxusmarken in China, vgl. Konferenz “Financial Times Business of Luxury Summit, May 18th – 20th, 2005”.

³⁸¹ Konferenz “Financial Times Business of Luxury Summit, May 18th – 20th, 2005”.

³⁸² Mit einer Marktverteilung von 12% nach Japan (mit sogar 41%) und hinter den USA (17%) zeigt sich eine steigende Tendenz: Nach Marktforschungsanalysen von *Ernst&Young* gibt die gehobene chinesische Klientel ca. 2 Milliarden pro Jahr für Luxusgüter aus. Dieser Wert stieg bis 2008 jährlich um noch einmal 20% an; vgl. Hoffbauer, A. (2005).

Im gleichen Zusammenhang weist auch das „**Produktinvolvement**“ keine Relation zur **Einstellung zum Luxusautomobil** in Asien auf: Obwohl die Indikatoren „**Gesprächshäufigkeit Luxusautomobile**“ mit einem Gewicht von 0,832 sowie die „**Beratung über den Wettbewerb**“ mit -0,832 einen signifikant **negativen** Wert aufweisen (auf 0,99-Niveau mit jeweils $t=8,107$), übt das **Involvementkonstrukt** keinen Einfluss auf die Einstellung zu Produkt oder Händler auf. Sämtliche Strukturkoeffizienten, die hypothetisch durch das Involvementkonstrukt die nachgelagerten **Konstrukte Einstellung** und **Kaufabsicht** bedingen sollten, erweisen sich als **nicht signifikant**.

H6II_{Asien}: *Je höher das Involvement, desto positiver ist die Einstellung der Nicht-Kunden bezüglich des Produktes **und** Händlers.*
[Ablehnung]

Es wird deutlich, dass sich die **asiatische Luxusklientel** zwar **sehr stark** über High-End-Luxusautomobile unterhält, der Austausch aber letztendlich **keinen Einfluss** auf die **Wahrnehmung** zum **Luxusprodukt** und **Händler** hat. Aufgrund des hohen Informationsgehaltes und der Bedeutung der bezeichneten Indikatoren ist das Involvement jedoch nicht zu vernachlässigen. Die „Austauschquote“ der Prospects weist in Asien – ähnlich wie im Mittleren Osten – eine hohe Ausprägung auf und signalisiert, dass sehr oft über die High-End-Marke kommuniziert wird.

Hinsichtlich der „**Preissensibilität**“ lässt sich konstatieren, dass auch diese Größe die **Einstellungen** nicht determiniert. Folglich bilden **Produktinvolvement** und **Preisinteresse** zwei Konstrukte, die zur Varianzklärung keinen Beitrag leisten.

H9II_{Asien}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer verhält sich die Einstellung des Prospects bezüglich des Produktes.*
[Ablehnung]

Analog zur Produkteinstellung der Prospects zeigt sich bei der Analyse des **Produktzufriedenheitskonstrukts** asiatischer Maybach-Kunden eine ähnlich gute Aufklärung des Varianzanteils (47,10%). Diese ist - konträr zu den asiatischen Konkurrenzfahrern - nicht lediglich durch die „Händlerzufriedenheit“, sondern auf eine Kombination der einwirkenden Konstrukte „**Markenidentifikation**“, „**Preisinteresse**“ sowie „**Produktinvolvement**“ zurückzuführen.

ren. Aufgrund des Vollerhebungsanspruchs der asiatischen Kundenbefragung (und möglicher Vernachlässigung des Signifikanzanspruchs beteiligter Pfade) leistet die „**Händlerzufriedenheit**“ mit einem Strukturkoeffizientengewicht von 0,281 ($t_{opt}=0,674$) den **stärksten Beitrag** zur Erklärung der **Produktzufriedenheit**. Es gilt:

H4I_{Asien}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Produktzufriedenheit.*



Die Händlerzufriedenheit wird maßgeblich von der „Zufriedenheit mit dem After-Sales-Service“ (1,090; $t_{opt}=1,752$) determiniert. Die „Kundendienstzufriedenheit“ steht dagegen mit der Zielgröße in einem negativen Zusammenhang (-0,264), was auf ein noch **unzureichend verbreitetes Servicenetzwerk** in China zurückzuführen ist. Der Betreuungsaufwand, z.B. anhand einer **Ersatzteilbeschaffung**, fällt dementsprechend **zeitintensiver** aus als in Europa oder den USA.

Die „**Markenidentifikation**“ beeinflusst mit einem Wert von 0,247 ($t_{opt}=0,594$) die **Produktzufriedenheit**. Im Vergleich zu den Prospects kommt dem „**Markenfit**“ als ‚**externer**‘ **Faktor** eine sehr hohe **Bedeutung** zu (0,949; $t_{opt}=1,546$). Folglich gilt:

H8I_{Asien}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto positiver ist die Produktzufriedenheit.*



Asiatische Kunden besitzen eine bereits „**gelernte**“ **Identifikation** mit der Marke *Maybach*: Sie wählten die Marke, um an der **Luxus-Welt** ‚endlich‘ **teilhaben** zu können und identifizieren sich ausgezeichnet mit ihr. Folglich weisen nicht nur die ‚**inneren**‘ **Faktoren** wie „Werteverkörperung der Marke“ mit einem Indikatorgewicht von 0,429 ($t_{opt}=0,646$) und „Identifikation mit dem Fahrzeug“ (0,480; $t_{opt}=0,124$), sondern auch die **gesellschaftliche Selbstdemonstranz** nach außen sehr hohe Werte auf. Um diese Selbstdemonstranz zu initiieren, wird die Marke *Maybach* **nicht nur für sich selbst** und die **Familie**, sondern weitaus **stärker** als in anderen Kulturen vermehrt als **repräsentatives Geschäftsfahrzeug** benutzt.

Während asiatische Prospects die latente Größe „**Preissensibilität**“ nicht mit der Produktzufriedenheit in Verbindung bringen, trägt bei den Kunden der Pfadkoeffizient von 0,169 zur Erklärung des Varianzanteils der letztgenannten Größe bei. Insofern gilt, dass die Kunden bei

stärkerer Auseinandersetzung mit dem **Preis-Leistungsverhältnis** mit ihrem **Luxusprodukt zufrieden** sind. Dies zeigt: Je mehr die Kunden über ihr Fahrzeug im Detail, d.h. insbesondere über **Technologie, Produktfeatures**, den **USPs** etc. wissen, desto überzeugter sind sie vom Produkt und wären sogar bereit, einen **höheren Preis** zu zahlen. Es gilt analog für die entsprechende Hypothese:

H9I_{Asien}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit dem Produkt.*

[Ablehnung]

Von Bedeutung ist ferner der Zusammenhang zwischen dem Involvement und Produktzufriedenheit bei Kunden. Im Gegensatz zu den Nicht-Kunden wirkt bei den Kunden das Involvement negativ auf die Produkt- (-0,453; $t_{opt}=1,476$) und positiv auf die Händlerzufriedenheit (0,579). Dies verdeutlicht, dass die **persönliche Beziehung** zum Händler eine entscheidende Rolle spielt.

H6I_{Asien}: *Je höher das Involvement, desto zufriedener sind die Kunden mit dem Produkt.*

[Ablehnung]

Das „**Interesse an Luxusautomobilen**“ bildet einen zu **vernachlässigenden Indikator** aufgrund des bereits **grundsätzlich hohen Involvements** der Kunden. Die asiatische Klientel will mit dem neuen Zugang zur Luxuswelt schnell von Markenprodukten profitieren und setzt sich aus diesem Grund mit Luxusautomobilen auseinander.³⁸³ Die **Effekte des Produktinvolvements** werden durch den **intensiven Austausch** asiatischer Maybach-Kunden untereinander verstärkt. Die „Auseinandersetzung mit alternativen Luxusautomobilmarken“ hingegen zeigt mit einem schwachen Indikatorgewicht von 0,212 ($t_{opt}=0,744$), dass zwar die Nicht-Kunden mit dem Indikatoreinfluss von 0,832 der Informationsbeschaffung zum *Rolls Royce* und *Bentley* noch eine hohe Bedeutung zuschreiben, jedoch Kunden aufgrund ihrer **Produkt-erfahrung** sich nicht mehr mit den **Wettbewerbern** beschäftigen und von ihrer Limousinen-Anschaffung **nachhaltig** überzeugt sind.

³⁸³ Bestätigung durch Gespräche mit *Maserati*- und *Aston Martin*- bzw. *Ferrari*-Händlern auf der International Autoshow in Shanghai, April 2005.

Die **Einstellung zum Händler** bildet bei den Prospects mit einem Bestimmtheitsmaß von 0 das einzige Konstrukt sämtlicher durchgeführter PLS-Schätzungen, welches nicht durch das Modell erklärt wird. Es ergibt sich neben der Widerlegung des Zusammenhangs mit dem Produktinvolvement folglich ebenso eine Unabhängigkeit des „**Preisinteresses**“ aufgrund des Schätzwertes von 0:

H9II_{Asien}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto negativer ist die Einstellung bzgl. des Händlers.*

[Ablehnung]

Das **Preisinteresse** übt keinen Einfluss auf nachgelagerte Größen aus. Bezugnehmend auf das **qualitative Feedback** der Einzelinterviews wurde festgestellt, dass der *Maybach* häufig als zu „**billig**“ eingestuft wird. Die Angst der Nachfrager liegt folglich darin begründet, sich aufgrund des subjektiv empfundenen „**günstigen**“ **Preises** nicht genügend in der Luxuskielntel abheben zu können. Dies kennzeichnet wiederum den erläuterten aktuellen Umschwung in China, wonach man mit Luxus auffallen möchte, sozusagen buchstäblich „**um jeden Preis**“.

Hierbei ist der (**teure**) Preis häufig **wichtiger als die Luxusmarkenpräferenz** und das **Produkt** an sich, sodass bei einer (**angenommenen**) **Preiserhöhung** des *Maybachs* die **Klientel** nicht mit einer erwarteten negativen Einstellung zum Händler bzw. Produkt reagieren würde.

Obwohl die Händlereinstellung asiatischer Prospects keine Varianzaufklärung durch das Modell aufweist, übt dieses antezedente Konstrukt wichtige Einflüsse auf die nachgelagerten Konstrukte (Produkteinstellung zur Kaufabsicht) aus.

Die Varianz der latenten Variable **Händlerzufriedenheit** (Maybach-Kunden) wird hingegen zu 33,40% durch die Modellkonstrukte „Produktinvolvement“ sowie „Preissensibilität“ erklärt. Der Strukturparameter des Produktinvolvements weist mit einem Wert von 0,579 ($t_{opt}=1,703$) nicht nur den höchsten Beitrag zur Varianzaufklärung der Zufriedenheit mit den Händlern auf, sondern verzeichnet mit dieser Relation gleichzeitig den stärksten Konstruktzusammenhang im Kundenmodell.

H6I_{Asien}: *Je höher das Involvement, desto zufriedener sind die Kunden mit dem Händler.*



Auch hier wirkt der **intensive Austausch** der asiatischen Maybach-Kunden sehr positiv auf die Zufriedenheit mit ihrem Händler. Dies stellt ein wichtiges **Zwischenergebnis** hinsichtlich der **Kommunikation** des **Servicekonzeptes** mit der **persönlichen Betreuung** zur **Neukundengewinnung** dar.

Einen sehr geringen Anteil an der Varianzklärung der Händlerzufriedenheit leistet die latente Variable „**Preissensibilität**“, die mit einem Pfadkoeffizienten von -0,126 ($t_{opt}=0,856$) einen leicht negativen Zusammenhang liefert, sodass die Hypothese eine (schwache) Bestätigung findet:

H9I_{Asien}: *Je stärker die Ausprägung des Preisinteresses, desto unzufriedener sind die Kunden mit ihrem Händler.*



Diese schwache Relation lässt sich zum einen anhand der **mangelnden konsequenten Markentrennung** von *Maybach* zu *Mercedes-Benz* und zum anderen mit der **leicht negativen Wirkung** des Indikators „**Kundenzufriedenheit**“ begründen. Zwar schätzen Prospects als auch Luxusmarkenkunden den positiven Imagetransfer der in Asien nicht nur als Premium-, sondern vorwiegend als Luxusmarke etablierten Marke *Mercedes-Benz*, jedoch wünschen insbesondere die Kunden eine **stärkere Differenzierung** und somit **Eigenständigkeit der High-End-Automobilmarke**. Sie zeichnen sich vorrangig durch den Besitz der *MB S-Klasse* aus und wollen sich gesellschaftlich differenzieren, leiten meist selbst Firmen und suchen adäquate Repräsentationsfahrzeuge, um wiederum ihre eigenen Kunden optimal betreuen und beeindrucken zu können.

In der Gesamtmodellbetrachtung asiatischer Prospects kann das Zielkonstrukt **Kaufabsicht** zu 54,90% aus den Modellzusammenhängen erklärt werden. Ausschlaggebend zeigt sich hier der Einfluss der „**Produkteinstellung**“ mit einem sehr starken und zugleich signifikanten Effekt (0,788; $t_{opt}=4,296$).

H3II_{Asien}: *Je höher die Produkteinstellung ist, desto höher ist die Kaufabsicht.*



Die Produkteinstellung zum *Maybach* spielt im asiatischen Luxussegment die **wichtigste Rolle** zur Erklärung der **Kaufabsicht**, jedoch nur in **Kombination** mit der **Einstellung zum Händler** sowie einer **entsprechenden Identifikation** mit der **Marke**. Da Prospects in Asien ihr Luxusprodukt nicht nur zum Selbstzweck, sondern vorrangig als **Service- und Repräsentationsfahrzeug** für ihre Geschäftskunden benutzen, muss das **Produkt** mit seinen **Features** sowie die **Marke** an sich **überzeugen**. Da die revitalisierte Marke *Maybach* im asiatischen Raum im Vergleich zu etablierten High-End-Luxusautomobilmarken noch **relativ neu** und teilweise unbekannt ist, hat die **Produktrelevanz** einen fast dreifach höheren Einfluss auf die Kaufabsicht als die **Markenidentifikation**. Ähnliches gilt für die „**Einstellung zum Händler**“, die ebenfalls (bei 5%-iger Irrtumswahrscheinlichkeit; t-Wert=2,214) mit einem Koeffizienten von 0,414 signifikant ist und auf die **Kaufabsicht** wirkt. Dies ist auf das positive Image von *Mercedes-Benz* und dessen Servicequalität zurückzuführen, sodass ein Transfer der Premiummarke auf *Maybach* erfolgt. Hieraus resultiert eine Bestätigung der abgeleiteten Hypothese:

H5II_{Asien}: *Je höher die Einstellung zum Händler, desto höher ist die Kaufabsicht.*



Ausschlaggebend ist die „**Wahrnehmung des Kundendienstes**“, welcher wiederum aus der in der asiatischen Kultur bekannten **MB-Assoziation** resultiert. Beachtenswert ist jedoch die negative „**Wahrnehmung des After-Sales-Service**“ und folglich der Luxusmarken-Accessoires. Mit einem hochsignifikant **negativen** Indikatorgewicht von -3,809 (t-Wert=2,677) wird eine Unwissenheit über die bisherigen **Kooperationspartner** deutlich. Die asiatische Luxus Klientel ist auf das **Branding etablierter Luxusmarken** (wie *Cartier, Louis Vuitton* oder *Rolex* etc.) fokussiert. Der Indikator „**Einstellung zur Beratung und Kaufabwicklung**“ zeigt sich mit einer signifikanten Wirkung von 0,656 (bei 5%iger Irrtumswahrscheinlichkeit und einem t-Wert von 2,100) in Relation zu den erläuterten Indikatoren als weniger einflussreich. **Asiaten** sprechen den **Luxusmarkenkooperationen** und einer effektiven **Kundendienstbetreuung** als strategische Größen (die mit einem Fahrzeugkauf einhergehen) eine höhere **Wichtigkeit** zu.

Den geringsten Beitrag zur Erklärung der Kaufabsicht im asiatischen Luxusautomobilsegment leistet die „**Identifikation mit der Marke**“ (0,290; $t=1,738$). Für die entsprechende Hypothese ergibt sich eine Bestätigung:

H10II_{Asien}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Kaufabsicht.*



Folglich stellt die **Markenidentifikation** innerhalb der **Luxusklientel** eine wichtige, jedoch **nicht entscheidende Größe** für die **Kaufabsicht** in Asien dar. Als Stellhebel zur Identifikation mit der Limousinenmarke dient ausschließlich der Faktor „**Verkörperung von Werten**“ durch die Luxusmarke (0,795 bei $t=1,693$). Dieses Ergebnis liegt in der Kultur des erläuterten „neuen Luxus“ begründet. So „dürfen“ die Chinesen es sich jetzt Wert sein, selbst erwirtschaftetes Geld für sich zu investieren und **werten** sich daher mit **High-End-Produkten** auf. Folglich wirkt sich die **Markenidentifikation nicht direkt** auf die **Einstellung zum Produkt** aus, sondern unmittelbar auf die **Kaufabsicht**.

Das einzige Konstrukt, welches keinen Beitrag zur Varianzklärung der Kaufabsicht in Asien leistet, ist das „**Produktinvolvement**“:

H7II_{Asien}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Kaufabsicht.*

[Ablehnung]

Dies bedeutet, dass sich die verursachenden Indikatoren der Gesprächshäufigkeitsquote sowie die Auseinandersetzung mit *Rolls Royce* und *Bentley* von 0,832 bzw. -0,832 in ihrer Wirkung aufheben und keinen Effekt für eine gesteigerte Kaufabsicht erzielen.

Die Zielvariable **Markenloyalität** kann für den asiatischen Kundenmarkt anhand der hohen Modellgüte zu **68%** auf die Konstruktzusammenhänge zurückgeführt werden. Ähnlich wie bei den Prospects erfolgt die Erklärung der Markenloyalität mit Hilfe einer **Kombination** der Konstrukte. Insbesondere die „Produkt- und Händlerzufriedenheit“, gefolgt von der „Markenidentifikation“ sowie dem „Produktinvolvement“, erklären zu über **zwei Drittel** die **asiatische Markenloyalität**. Die „**Kundenzufriedenheit**“ wirkt mit ihren beiden Strukturkoeffizienten von 0,352 (händlerbezogen; $t_{opt}=0,908$) sowie 0,322 (produktbezogen; $t_{opt}=0,770$) im nahezu gleichen Verhältnis auf die Loyalität.

H3I_{Asien}: *Je höher die Produktzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*



H5I_{Asien}: *Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.*



Asien bildet die **einzige Kultur**, in der der verursachende Indikator der **Markenloyalität** „**Wiederkaufabsicht**“ (1,447; $t_{opt}=2,109$) eine **stärkere Wirkung** verzeichnet als die „**Empfehlungsbereitschaft**“ (1,160; $t_{opt}=1,227$). Es wird deutlich, dass Kunden die Marke nicht nur an Freunde bzw. Geschäftspartner weiterempfehlen, sondern sich wieder für einen *Maybach* entscheiden würden.

Bestätigen lässt sich bei asiatischen Maybach-Kunden zudem der Einfluss des „**Produktiv involvements**“ auf das Zustandekommen der Loyalität (0,183; $t_{opt}=0,377$). Wirkt das Involvement asiatischer Kunden auf die Produktzufriedenheit negativ, so weist es einen positiven Einfluss zur Händlerzufriedenheit auf und trägt mit einem relativ gering gewichtigen Strukturparameter zur Varianzaufklärung der Loyalität bei:

H7I_{Asien}: *Mit zunehmendem Involvement steigt die Markenloyalität.*



Den schwächsten Einfluss auf die Markenloyalität übt die „**Markenidentifikation**“ (0,212) aus. Folglich ergibt sich für die erwartete postulierte Relation aufgrund der Vernachlässigung der Signifikanzwerte eine Bestätigung:

H10I_{Asien}: *Je stärker die Identifikation mit der Marke, desto höher ist die Markenloyalität.*



Die Tabellen 17 und 18 fassen die Prüfkriterien für asiatische Kunden und Nicht-Kunden auf der Struktur- und Messmodellebene übersichtlich zusammen.

Prüfkriterien für PLS- Strukturmodell („utilitaristische“ Erfolgsfaktoren) – Asien					
Pfadkoeffizienten	P R O S P E C T S				
	Marken- identifikation	Produkt- involvement	Preis- sensibilität	Einstellung Produkt	Einstellung Händler
Produkteinstellung (t-Werte)	0	0	0	0	0,631 (6,814)
Händlereinstellung (t-Werte)	0	0	0	0	0
Kaufabsicht (t-Werte)	0,290 (1,738)	0	0	0,788 (4,296)	0,414 (2,214)
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), α=0,10 **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), α=0,05 ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63 (auf 0,99-Niveau), α=0,01				
Modellgüte (R²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,549) Kaufabsicht				
Path Coefficient Table	K U N D E N				
	Marken- identifikation	Produkt- involvement	Preis- sensibilität	Produkt- zufriedenheit	Händer- zufriedenheit
Produktzufriedenheit (opt. t-Werte)	0,247 (0,594)	-0,453 (1,476)	0,169 (0,870)	0	0,281 (0,674)
Händlerzufriedenheit (opt. t-Werte)	0	0,579 (1,703)	-0,126 (0,856)	0	0
Markenloyalität (opt. t-Werte)	0,212 (0,509)	0,183 (0,377)	0	0,322 (0,770)	0,352 (0,908)
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt				
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert >1,67 (auf 0,90-Niveau), α=0,10 **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert >1,96 (auf 0,95-Niveau), α=0,05 ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert >2,63 (auf 0,99-Niveau), α=0,01				
Modellgüte (R²) Zielkonstrukt	R ² > 0,3 (erfüllt mit 0,680) Markenloyalität				

Tabelle 17: PLS-Schätzungsergebnisse auf Strukturmodellebene für Asien

Prüfkriterien für PLS- Messmodell (,utilitaristische' Erfolgsfaktoren) – Asien				
(Konstrukt) Indikatoren	Prospects		Kunden	
	Gewichte	t-Wert	Gewichte	opt. t-Wert
(Markenidentifikation – M_ident)				
[ext. Faktor] ,Marke passt zum Prosp./Kund.'	0,282	0,168	0,949	1,564
[int. Faktor] ,Identifikation m. Automobil'	0,593	0,433	0,429	0,646
[int. Faktor] ,Verkörperung von Werten'	0,795	1,693	0,480	0,124
[ext. Faktor] ,Wahrgenommene Ähnlichkeit'	0,893	1,275	0,272	0,782
(Produktinvolvement – Prod_Inv)				
Interesse an Luxusautomobilen	-0,566	1,055	-0,054	0,146
Häufigkeit Gesprächsthema ,Luxusautos'	0,832	8,107	1,039	3,752
Beratung über den Wettbewerb	-0,832	8,107	0,212	0,744
(Preisinteresse-Sensibilität)				
Preiswürdigkeit	1,000	-	1,000	-
(Einstellung zum Produkt – E_Produkt)				
Einstellung zum Fahrzeug	1,000	-	-	-
(Produktzufriedenheit)				
Zufriedenheit mit Fahrzeug	-	-	1,000	-
(Einstellung zum Händler – E_Händler)				
Einstellung Beratung & Kaufabwicklung	0,656	2,100	-	-
Einstellung Kundendienst	3,012	2,073		
Einstellung After-Sales-Service	-3,809	2,677		
(Händlerzufriedenheit)				
Zufriedenheit Beratung & Kaufabwicklung	-	-	0,069	0,187
Zufriedenheit Kundendienst	-	-	-0,264	0,413
Zufriedenheit After-Sales-Service	-	-	1,090	1,752
(Kaufabsicht)				
Kaufbereitschaft	1,000	-	-	-
(Markenloyalität)				
Wiederkaufabsicht	-	-	1,447	2,109
Empfehlungsbereitschaft	-	-	1,160	1,227
Multikollinearität	VIF < 10 wobei VIF = 1/ (1-R ²) erfüllt			
Diskriminanzvalidität	Konstrukt Korrelationen < 0,9 für alle erfüllt			
krit. Signifikanzen der t-Werte (zweiseitig)	*: Krit. Wert bei 10% Signifikanz lt -Wert >1,67 **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz lt -Wert >1,96 ***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz lt -Wert >2,63			

Tabelle 18: PLS-Schätzungsergebnisse auf Messmodellebene für Asien

Die ermittelten Schätzwerte sowie die erklärten Varianzen der interessierenden Konstrukte kommen ferner in den Abb. 46 und 47 zum Ausdruck.

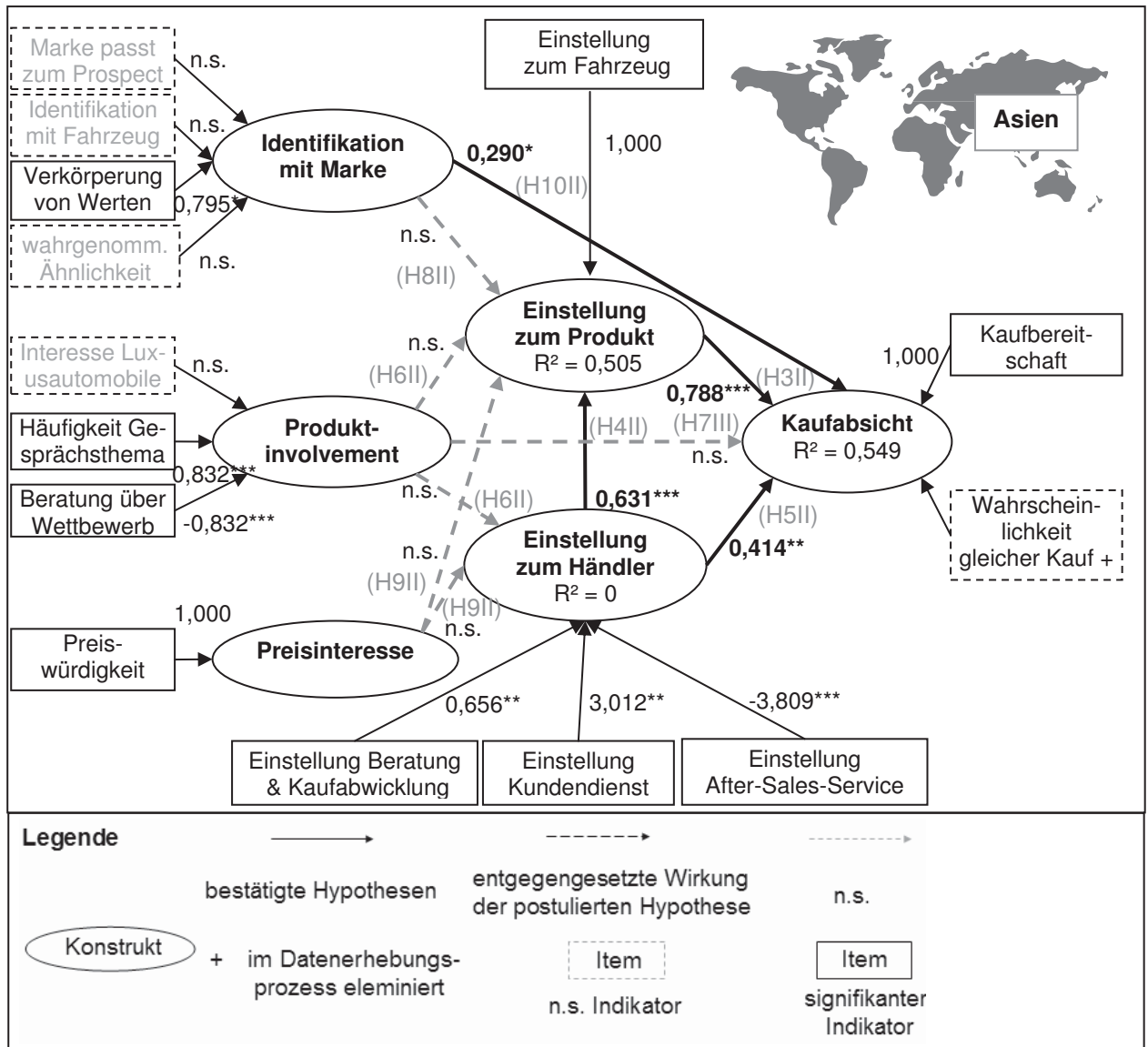


Abbildung 46: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für asiatische Prospects

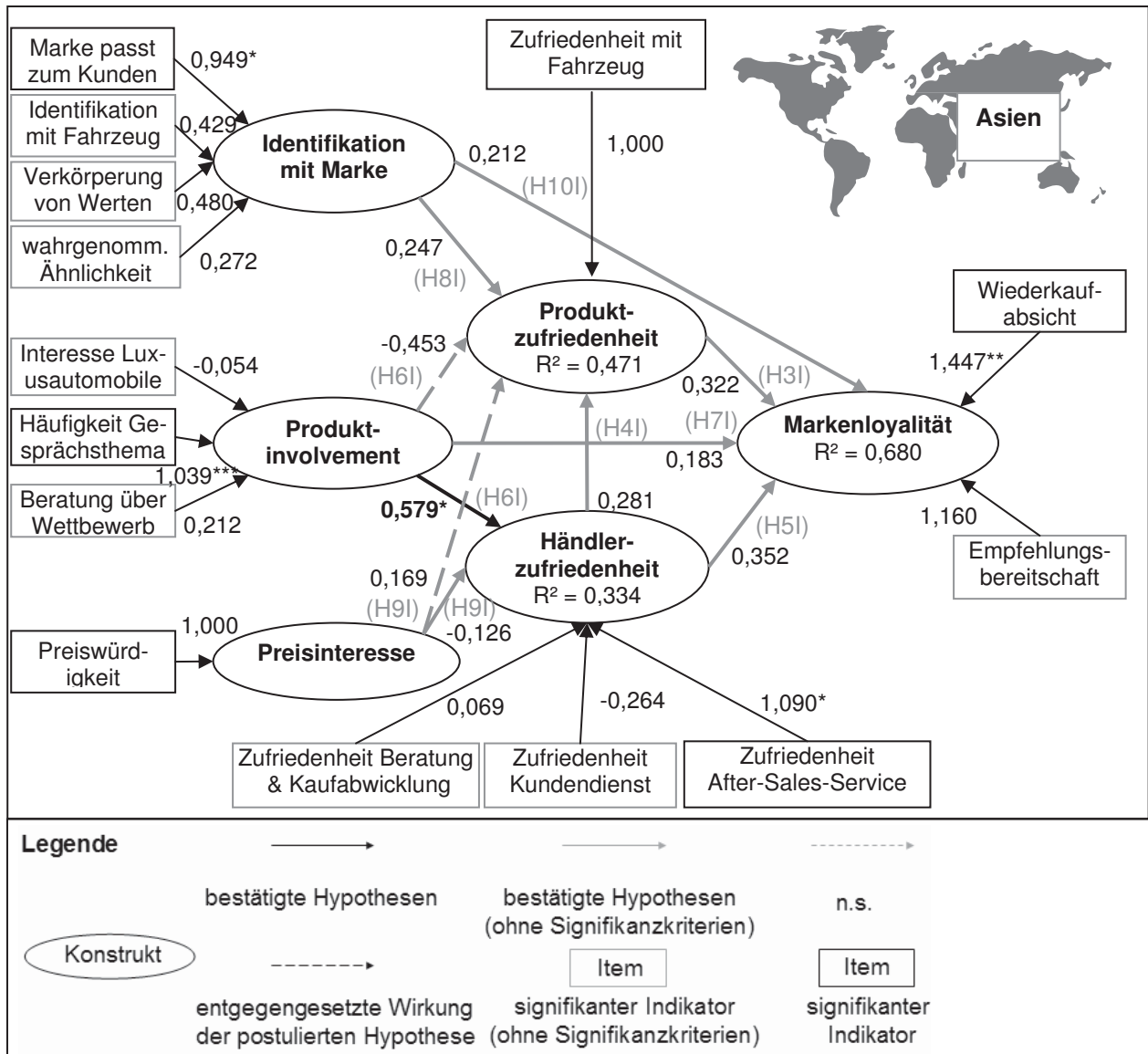


Abbildung 47: Zusammenfassung der PLS-Schätzung für asiatische Kunden

5.4.5. Modellvergleich und Zusammenfassung der globalen Hypothesenprüfungen

Die Ergebnisse der PLS-Schätzung und deren Interpretation präsentieren einen **hohen Vernetzungsgrad** der **Einflussfaktoren** auf die Markenloyalität bzw. Kaufabsicht. Im Hinblick auf eine zielgerichtete und **effiziente Implikation** der Ergebnisse bieten der **Modellvergleich** und die zusammenfassende Übersicht (Tab. 21) ein Resümee der untersuchten und diskutierten Hypothesen.

Im Modellvergleich nach *Chin* (2000) erfolgt nach Prüfung auf Messmodellebene (um sicherzustellen, dass die Modellzusammenhänge aus dem gleichen Zusammenspiel der Konstrukte resultieren) die Untersuchung der Strukturmodellebene auf Äquivalenz der Parametergewich-

te. Tabelle 19 kennzeichnet die **Systematik** des vorliegenden Modellvergleichs, wobei im selektiven Vergleich **Europa**³⁸⁴ jeweils die Bezugskultur darstellt.

Studie	Prospects (P)	Kunden (K)
Erhebung	Teilerhebung	Vollerhebung
Methodik	Berechnung nach <i>Chin</i> bzgl. Test auf Äquivalenz der Gewichte (Hypothesen) der zugehörigen vergleichbaren Samples (Märkte)	
Modellvergleich (MV)	möglich zwischen den 4 Märkten innerhalb der Teilerhebung	möglich zwischen den 4 Märkten innerhalb der Vollerhebung
	zwischen Prospects und Kunden nicht möglich	
selektive Modellvergleiche	<i>Europa</i> (Ausgangs- und Basismarkt) jeweils mit $MV_1 (P)_{\text{Europa-USA}}$ $MV_2 (P)_{\text{Europa-Middle East}}$ $MV_3 (P)_{\text{Europa-Asien}}$	<i>Europa</i> (Ausgangs- und Basismarkt) jeweils mit $MV_1 (K)_{\text{Europa-USA}}$ $MV_2 (K)_{\text{Europa-Middle East}}$ $MV_3 (K)_{\text{Europa-Asien}}$

Tabelle 19: Systematik des Modellvergleichs

Eine Analyse der Hypothesen zeigt, dass lediglich **eine Hypothese (H_{1011})** für den **High-End-Luxusautomobilmarkt** eine **kulturkreisunabhängige Bestätigung** erfährt: Die **Identifikation** mit einer **Marke** ist der entscheidende **strategische Einfluss- und Erfolgsfaktor** für die **Kaufabsicht** von Luxuslimousinen, wobei sich die Märkte lediglich durch die **Stärke** des Einflusses unterscheiden.

Der Modellvergleich liefert für Europa und den Mittleren Osten [$MV_2 (P)_{\text{Europa-Middle East}}$] einen Signifikanzwert von 1,853 auf 0,90-Niveau (vgl. Tabelle 19), d.h. es treten signifikante Unterschiede der Strukturparameter auf. Diese Unterschiede der geschätzten Koeffizienten sind nicht von zufälliger Natur, sondern tatsächlich in der Grundgesamtheit der europäischen und arabischen Kultur vorhanden. Mit einem Parameterwert von 0,588 (europäische Prospects) bzw. 0,651 für die arabische Luxusklientel wird ersichtlich, dass der Einfluss der **Markenidentifikation** auf die **Kaufabsicht im Middle East höher** als in **Europa** ist.

Im Modellvergleich mit den Vereinigten Staaten [$MV_1 (P)_{\text{Europa-USA}}$] zeigt die T-Statistik sogar bei einer 1%igen Irrtumswahrscheinlichkeit einen hochsignifikanten Wert (3,979). Mit anderen Worten: Die Markenidentifikation übt mit einem Koeffizienten von 0,713 den **stärksten Effekt** auf die Kaufabsicht der Luxusmarke aus und signalisiert mit einer Einflussstärke von 0,588 einen hochsignifikanten Unterschied zum europäischen Markt.

³⁸⁴ Aufgrund des Managementsitzes der Luxusmarke sowie des Konzernmittelpunktes der Daimler AG in Stuttgart (Deutschland) spricht der Hauptsitz der Verantwortlichkeiten für eine hohe Bedeutung der Bezugskultur Europa. Infolgedessen dient die europäische Kultur als Ausgangsmarkt, der zum internationalen Vergleich mit den Vereinigten Staaten, Mittleren Osten und Asien dient.

Im Modellvergleich zwischen der europäischen und asiatischen Kultur [$MV_3 (P)_{\text{Europa-Asien}}$] besteht der höchste signifikante Unterschied in der Einflussstärke der Markenidentifikation zur Kaufabsicht: Bei einer 1%igen Irrtumswahrscheinlichkeit (t-Wert von 7,768) weist die Modellschätzung für **asiatische HNWI** überraschenderweise das **geringste Gewicht** des zugehörigen Strukturkoeffizienten (0,290) der Markenidentifikation auf, sodass sich feststellen lässt, dass die Markenidentifikation in Europa (0,588) einen doppelt so starken Einfluss auf die Kaufabsicht ausübt.

Modellvergleich (Prospects) Europa – USA – Middle East – Asien			
Hypothesen	$MV_1 (P)_{\text{Europa-USA}}$	$MV_2 (P)_{\text{Europa-Middle East}}$	$MV_3 (P)_{\text{Europa-Asien}}$
Je stärker die Markenidentifikation, desto höher ist die Kaufabsicht.	$ t_{H10II} = 3,979^{***}$	$ t_{H10II} = 1,853^*$	$ t_{H10II} = 7,768^{***}$
Je positiver die Produkteinstellung, desto höher ist die Kaufabsicht.	-	-	$ t_{H3II} = 14,328^{***}$
Mit zunehmendem Involvement steigt die Produkteinstellung.	-	$ t_{H6II} = 21,763^{***}$	-
Je stärker die Markenidentifikation, desto positiver ist die Produkteinstellung.	$ t_{H8II} = 16,998^{***}$	-	-
Signifikanzniveau	***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 2,63$; $\alpha=0,01$ **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,96$; $\alpha=0,05$ *: Krit. Wert bei 10% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,67$; $\alpha=0,10$		

Tabelle 20: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des ‚utilitaristischen‘ Kaufverhaltens für Prospects

Somit bietet der **Stellhebel** der **Markenidentifikation** einen globalen Ansatzpunkt zur Gewinnung von **Neu-Kunden** der Luxusautomobilmarke und verdeutlicht, dass die **Markenbildung** im **Luxussegment** nicht nur eine zentrale Rolle einnimmt, sondern in diesem Zusammenhang das **einzig relevante Konstrukt** darstellt, welches **kulturkreisunabhängig** für **Europa, Amerika, Asien** und den **Mittleren Osten** zur Varianzerklärung der **Kaufabsicht** beiträgt. Die Identifikation mit einer Luxusmarke und folglich die Bildung einer einzigartigen und konsequenten Markenidentität kennzeichnet die **wichtigste Herausforderung** für das Markenmanagement und sollte einer **zentralen Steuerung** mit einem kontinuierlichen Controlling-Prozess unterliegen.

Der unterschiedliche Einfluss der Produkteinstellung auf die Kaufabsicht ist zwischen dem europäischen (0,223) und asiatischen (0,788) Markt signifikant (t-Wert=14,328), d.h. die **Bedeutung** der **Produktüberzeugung** ist in **Asien um ein dreifaches höher** als in **Europa**. Dies spricht für die interpretierte **Produktstärke** der **Luxuslimousine** und für **zusätzliches Aufbaupotenzial** der **Markenidentifikation** in **Asien**.

Eine signifikant **negative** Relation³⁸⁵ zwischen **Involvement** und **Produkteinstellung** kennzeichnet hochsignifikante Unterschiede ($|t_{H6II}|=21,763$) zwischen dem europäischen (-0,130) und arabischen (-0,602) Luxusmarkt. D.h. die Einflussgröße verhält sich im Middle East aufgrund der erläuterten Zusammenhänge um ein vielfaches **negativer** als in Europa und unterstreicht die Bedeutung des persönlichen Austauschs der arabischen Klientel.

Des Weiteren sind zwischen dem europäischen und dem amerikanischen Kulturkreis hochsignifikante Differenzen (t-Wert=16,998) der Strukturgewichte der Markenidentifikation auf die Einstellung zum Automobil erkennbar, d.h. der **Einfluss** der **Markenidentifikation** auf die **Produkteinstellung** ist in **Europa** (0,719) um beinahe ein **dreifaches höher** als im amerikanischen Vergleichsmarkt (0,253).

Neben den Erkenntnissen einer globalen Markenidentifikation sowie drei kulturübergreifenden Gemeinsamkeiten zum europäischen Kulturkreis erfahren drei Hypothesen eine wirkungsunabhängige Bewertung (s. Tab. 21). Zwar konnten diese Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Premiumautomobilsegment nachgewiesen werden, im High-End-Segment erfahren sie hingegen keine Bestätigung. Eine interkulturelle Perspektive zugrunde gelegt, bewirkt ein hohes **Luxusautomobilinvolvement** demnach **keine Steigerung** der **Einstellung zum Automobil** sowie zum betreuenden **Händler** (H_{6II}) und hat ebenso **keinen positiven Effekt** auf die Kaufabsicht. Vielmehr konnte sogar eine **umgekehrte Wirkung** (negativer Zusammenhang) nachgewiesen werden. Eine Gesamtbetrachtung der Modellvernetzung macht jedoch deutlich, dass dem Involvement trotz mangelnden, direkten positiven **Effekts** auf die nachgelagerten Konstrukte eine **hohe indirekte Bedeutung** zugeschrieben werden muss und deshalb nicht vernachlässigt werden darf.

Aus der Gesamtschau heraus betrachtet, zeigt sich, dass ein Anstieg des **Involvements** zu High-End-Luxusautomobilen in Europa, Asien, USA sowie dem Middle East in der gehobenen Klientel **weder zu einer Steigerung der Produkt- und Händlereinstellung** noch zur Erhöhung der **Kaufabsicht führt**.

³⁸⁵ Zwar wird die Hypothese H_{6II} weltweit für HNWI widerlegt, jedoch soll sie im Modellvergleich aufgrund der hochsignifikanten negativen Differenzen der Strukturparameter berücksichtigt werden.

Ver- gleichs- gruppe	Hypothese	Konstruktrelations- zusammenhang (graphisch)	Euro- pa	USA	Mid- dle East	Asien
P	H8II Je stärker die Marken- identifikation, desto positiver ist die Pro- dukteinstellung.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,719 9,605	<input checked="" type="checkbox"/> 0,253 1,692	- n.s.	- n.s.
R	H10II Je stärker die Marken- identifikation, desto höher ist die Kaufab- sicht.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,588 3,661	<input checked="" type="checkbox"/> 0,713 8,395	<input checked="" type="checkbox"/> 0,651 6,756	<input checked="" type="checkbox"/> 0,290 1,738
O	H6II Je höher das Involvement, desto positiver ist die (a) Produkteinstellung.		- -0,130 2,487	- n.s.	- -0,602 4,110	- n.s.
S	H6II Je höher das Involvement, desto positiver ist die (b) Händlereinstellung.		- n.s.	- -0,268 2,310	- n.s.	- n.s.
P	H7II Mit zunehmendem Involvement steigt die Kaufabsicht.		- -0,144 2,091	- n.s.	- n.s.	- n.s.
E	H9II Je stärker die Ausprä- gung des Preisinter- esses, desto negativer ist die Einstellung zum (a) Produkt.		- n.s.	- n.s.	<input checked="" type="checkbox"/> -0,255 1,724	- n.s.
C	H9II Je stärker die Ausprä- gung des Preisinter- esses, desto negativer ist die Einstellung zum (b) Händler.		- n.s.	<input checked="" type="checkbox"/> -0,263 4,262	- 0,527 4,111	- n.s.
T	H4II Je positiver die Händ- lereinstellung, desto positiver ist die Pro- dukteinstellung.		- -0,150 1,857	<input checked="" type="checkbox"/> 0,486 2,719	- n.s.	<input checked="" type="checkbox"/> 0,631 6,814
S	H3II Je positiver die Pro- dukteinstellung, desto höher ist die Kaufab- sicht.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,223 1,699	- n.s.	- n.s.	<input checked="" type="checkbox"/> 0,788 4,296
	H5II Je positiver die Händ- lereinstellung, desto höher ist die Kaufab- sicht.		- n.s.	- n.s.	- n.s.	<input checked="" type="checkbox"/> 0,414 2,214

Tabelle 21: Zusammenfassung der Ergebnisse internationaler Hypothesenprüfungen für Prospects

D.h., auch wenn sich zahlungsfähige Interessenten intensiv mit dem Thema Luxuslimousinen auseinandersetzen, bleibt ihr Einstellungs- und Kaufverhalten unbeeinflusst (Asien) bzw. wird teilweise kulturkreisspezifisch (Europa, USA, Middle East) negativiert.

Dieser Effekt (USA und Middle East) verdeutlicht, dass das **Produktinvolvement** die **wichtigste indirekte Größe** im **Luxusautomobilsegment** darstellt. Darüber hinaus sollte das Management die Bedeutung strategischer Entscheidungen **nicht auf der Basis der Kenntnisse des europäischen Marktes** vornehmen bzw. aus typisch europäischer Sicht die verbleibenden Kernmärkte bewerten. Insofern werden die gesellschaftlichen Einflüsse in Europa und deren Auswirkungen unterschätzt. Es besteht in Asien eine dreimal so hohe Relevanz der **Produktüberzeugung** (für eine Kaufabsicht) gegenüber der Luxus Klientel in Europa. Ferner übt die **Markenidentifikation** in Europa im Vergleich zu den USA einen dreimal so starken Einfluss auf die Einstellung zum Produkt aus. Es bedarf einer **Relativierung** der Perspektive aus rein europäischen Sicht. Im Nachhinein bekräftigen die Ergebnisse die Bedeutsamkeit einer kulturspezifischen Untersuchung im Luxuslimousinensegment.

Die tabellarische Zusammenfassung der globalen Hypothesenprüfung in Tab. 22 gibt für Kunden einen Überblick zur allgemeinen Gültigkeit bzw. Ablehnung der postulierten Zusammenhänge der Vollerhebung. Um eine effektive Vergleichbarkeit zu den Prospects zu gewährleisten, wird optional das wichtigste Kriterium einer Hypothesenprüfung (Signifikanz der Strukturparameter) aufgelistet.

Modellvergleich (Kunden) Europa – USA – Middle East – Asien			
Hypothesen	MV₁ (K)_{Europa-USA}	MV₂ (K)_{Europa-Middle East}	MV₃ (K)_{Europa-Asien}
Je positiver die Händlerzufriedenheit, desto positiver die Produktzufriedenheit.	$ t_{H41} = 5,128^{***}$	$ t_{H41} = 9,259^{***}$	$ t_{H41} = 5,537^{***}$
Je höher die Händlerzufriedenheit, desto höher ist die Markenloyalität.	-	$ t_{H51} = 3,643^{***}$	$ t_{H51} = 3,455^{***}$
Mit zunehmendem Involvement steigt die Markenloyalität.	$ t_{H71} = 0,881$	$ t_{H71} = 0,621$	$ t_{H71} = 0,988$
Je stärker die Markenidentifikation, desto positiver ist die Produktzufriedenheit.	$ t_{H81} = 5,572^{***}$	$ t_{H81} = 0,619$	$ t_{H81} = 4,164^{***}$
Je stärker die Markenidentifikation, desto höher ist die Markenloyalität.	$ t_{H101} = 0,305$	$ t_{H101} = 0,415$	$ t_{H101} = 4,548^{***}$
Signifikanzniveau	***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 2,63$; $\alpha=0,01$ **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,96$; $\alpha=0,05$ *: Krit. Wert bei 10% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,67$; $\alpha=0,10$		

Tabelle 22: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des ‚utilitaristischen‘ Kaufverhaltens für Kunden

Unter dem Vollerhebungsanspruch weisen **drei** (H8I, H10I sowie H4I) von neun bzw. zehn **Hypothesen** eine **kulturunabhängige** und damit **weltweite Gültigkeit** auf. Das Konstrukt der **Markenidentifikation** hat einen **positiven Effekt** auf die **Produktzufriedenheit** (H8I) mit dem Luxusautomobil sowie auf die **Markenloyalität** (H10I). Dies bedeutet, dass die Markenidentifikation nicht nur eine **Schlüsselrolle** zur **Neukundenakquisition** einnimmt, sondern ebenso **unabhängig** vom Kulturkreis die Gewährleistung von **loyalem Kundenverhalten** bedingt.

Somit erfährt die Hypothese H10 mit ihrer postulierten Beziehung der **Markenidentifikation** zur **Kaufabsicht** bzw. **Loyalität** nicht nur **international**, sondern auch unabhängig von der Zugehörigkeit der Vergleichsgruppe (**Kunden** und **Prospects**) eine **allgemeine Gültigkeit**. Zusätzlich beeinflusst eine **hohe Identifikation** mit der Marke *Maybach* das Zustandekommen eines hohen **Produktzufriedenheitsurteils** der **Kunden** mit ihrer Limousine.

Der dritte kulturkreisunabhängige Einfluss kommt zwischen der **Händlerzufriedenheit** und der **Produktzufriedenheit** zum Ausdruck (H4I). Hingegen erfährt der analoge Zusammenhang, indem eine hohe Händlereinstellung eine positive Produkteinstellung (Prospects) bedingt, keine weltweite Gültigkeit. Es wird deutlich, dass **aktiv** die Markenidentifikation und **passiv** der **globale Servicegedanke** der Luxusmarke das **Loyalitätsverhalten** verursachen. Darüber hinaus bewirkt in drei (USA, Middle East und Asien) von vier Kulturkreisen die Produktzufriedenheit eine Zunahme der Loyalität.

Die Bedeutung der Markenidentifikation kann von den Nicht-Kunden (i.R. einer Neukundenakquise) auf die Gewinnung von loyalen Kunden in Europa, Asien, USA sowie im Mittleren Osten für das High-End-Luxusautomobilsegment erweitert werden. Eine **weltweit konsistente Markenidentität** bildet daher die **wichtigste Rolle** für das **Luxusmarkenmanagement**. Zusätzlich wird diese Herausforderung durch den Einfluss der Markenidentifikation auf die **Produktzufriedenheit** gestützt und sollte einer **zentralen Führung** und **Steuerung** unterliegen.

Ver- gleichs- gruppe	Hypothese	Konstruktrelations- zusammenhang (graphisch)	Euro- pa	USA	Mid- dle East	Asien
	H8I Je stärker die Marken- identifikation, desto höher ist die Produkt- zufriedenheit.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,140 0,676	<input checked="" type="checkbox"/> 0,501 2,012	<input checked="" type="checkbox"/> 0,180 0,727	<input checked="" type="checkbox"/> 0,247 0,594
K	H10I Je stärker die Marken- identifikation, desto höher ist die Marken- loyalität.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,237 0,897	<input checked="" type="checkbox"/> 0,214 0,793	<input checked="" type="checkbox"/> 0,201 0,585	<input checked="" type="checkbox"/> 0,212 0,509
U	H6I Mit zunehmendem Involvement steigt die (a) Produkt- zufriedenheit.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,067 0,396	- -0,102 0,539	- -0,327 1,054	- -0,453 1,476
N	H6I Mit zunehmendem Involvement steigt die (b) Händler- zufriedenheit.		- n.s.	- -0,307 1,432	- -0,859 1,712	<input checked="" type="checkbox"/> 0,579 1,703
D	H7I Mit zunehmendem Involvement steigt die Markenloyalität.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,289 1,264	- -0,235 1,152	- -0,213 0,523	<input checked="" type="checkbox"/> 0,183 0,377
E	H9I Mit zunehmendem Preisinteresse sinkt die (a) Produkt- zufriedenheit.		<input checked="" type="checkbox"/> -0,261 1,722	- 0,073 0,413	- n.s.	- 0,169 0,870
N	H9I Mit zunehmendem Preisinteresse sinkt die (b) Händler- zufriedenheit.		- 0,164 0,705	- 0,438 3,020	<input checked="" type="checkbox"/> -0,427 1,692	<input checked="" type="checkbox"/> -0,126 0,856
	H4I Je höher die Händlerzu- friedenheit, desto höher ist die Produktzufrie- denheit.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,796 3,865	<input checked="" type="checkbox"/> 0,369 1,020	<input checked="" type="checkbox"/> 0,195 0,777	<input checked="" type="checkbox"/> 0,281 0,674
	H3I Je höher die Produkt- zufriedenheit, desto höher ist die Marken- loyalität.		- n.s.	<input checked="" type="checkbox"/> 0,644 2,340	<input checked="" type="checkbox"/> 0,329 0,942	<input checked="" type="checkbox"/> 0,322 0,770
	H5I Je höher die Händler- zufriedenheit, desto höher ist die Marken- loyalität.		<input checked="" type="checkbox"/> 0,668 2,752	- n.s.	<input checked="" type="checkbox"/> 0,303 0,691	<input checked="" type="checkbox"/> 0,352 0,908

Tabelle 23: Zusammenfassung der Ergebnisse internationaler Hypothesenprüfungen für Kunden

Im Gegensatz zum Premiumautomobilsegment finden im Luxussegment lediglich **ein Drittel** der im **Kaufverhaltensmodell** postulierten Zusammenhänge zur Erklärung der **Markenloyalität** eine kulturunabhängige Bestätigung, sodass das Management von Luxusautomobilen auf **wenige Erfolgsfaktoren** zurückzuführen ist. Die Konsequenz einer erfolgreichen Vermarktung zeigt eine Fokussierung auf limitierte, aber **sehr aufwendige** und **zeitintensive Faktoren**, wie v.a. dem Aufbau von Assoziationen zum Markenwissen. Eine zweite Besonderheit stellt durch den generell hohen Anspruch der HNWI die **Selbstverständlichkeit** dar; z.B. bewirkt eine hohe Händlerzufriedenheit nicht zwangsläufig eine weltweit gesteigerte Loyalität.

Für Luxusautomobile spielt die **alleinige Produktzufriedenheit** bzw. -wahrnehmung zur Gewinnung neuer bzw. Bindung von Kunden **keine Rolle**, sondern wird (a) vorausgesetzt und wirkt (b) **nur in Kombination** mit einer **starken Markenidentität**. Folglich nimmt die **Identifikation** mit dem **Markenprodukt** im **Luxussegment - unabhängig vom Kulturkreis -** eine **entscheidende Schlüsselfunktion** ein.

Dieses Wissen zur Markenidentifikation kann durch das Markenpersönlichkeitskonzept gespeist werden und zeigt auf, dass die Erkenntnisse einer **konsistenten Markenpersönlichkeit** für den **Marketing-Mix zwingend erforderlich** sind. Der zweite Teil der Untersuchung determiniert die elementaren Erfolgsfaktoren der hedonistischen Markenführung m.H. der BPS.

Abbildung 48 gibt eine Zusammenfassung der kulturübergreifenden Erkenntnisse zum utilitaristischen Kaufverhalten und verdeutlicht, welche Stellhebel zur Kaufabsicht führen bzw. zu einem loyalen Markenverhalten beitragen.

USA	EUROPA	MIDDLE EAST	ASIEN
<p>50,8% der Kaufabsicht:</p> <p>- Markenident.***</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation mit Fahrzeug (als „innerer“ Faktor) 	<p>62,9% der Kaufabsicht:</p> <p>- Markenident.***</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkörperung von Werten ▪ Identifikation mit Fahrzeug (als „innere“ Faktoren) <p>- Produkteinst.</p>	<p>42,3% der Kaufabsicht:</p> <p>- Markenident.***</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ‚Markenfit‘ zum Prospect (als „äußerer“ F.) 	<p>54,9% der Kaufabsicht:</p> <p>- Produkteinst.***</p> <ul style="list-style-type: none"> - Händlereinst.* ▪ Kundendienst ▪ After-Sales-S. (-) - Markenident.* ▪ Verkörperung von Markenwerten (als „innerer“ F.)
<p>72,2 % der Markenloyalität: Empfehlungsbereitschaft**</p> <p>- Produktzufried.**</p> <p>- Markenident.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ‚Markenfit‘ ▪ Identifikation mit Fahrzeug (Mix „äußere & innere Faktoren“) <p>- unabh. von Händlerzufried.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zufriedenheit After-Sales/Access. (-) <p>- Produktinvolv.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsthema Maybach (-) ▪ Beratung über Wettbewerber (-) ▪ Luxusautomobilinteresse (+) <p>Preis: neg. HE*** (P) pos. HZ*** (K) (Achtung!)</p>	<p>77,2% der Markenloyalität: Empfehlungsbereitschaft**</p> <p>- Händlerzufried.***</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zufriedenheit im Kundendienst und ▪ After-Sales-Service <p>- Produktinvolv.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsthema ▪ Beratung über Wettbewerb <p>- Markenident.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fahrzeugident. ▪ Werteverkörperung (als ‚innere Faktoren‘) ▪ wahrgenommene Ähnlichkeit (-) ▪ ‚Markenfit‘ zum Kunden (-) <p>Preis: unabh.(P), leicht neg. PZ* (K)</p>	<p>64,0 % der Markenloyalität: Empfehlungsbereitschaft**</p> <p>- Produktzufried.</p> <p>- Händlerzufried.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zufriedenheit im After-Sales-Service ▪ Kundendienst (Achtung!) <p>- Markenident.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ‚Markenfit‘ ▪ Werteverkörperung (Mix „äußere & innere Faktoren“) <p>- Produktinvolv.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsthema Maybach (-) ▪ Beratung über Wettbewerber (-) <p>Preis: pos. HE*** (P), neg. HZ* (K)</p>	<p>68,0 % der Markenloyalität: Wiederkaufabsicht**</p> <p>- Händlerzufried.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zufriedenheit After-Sales/Kooperationen* ▪ Zufriedenheit Kundendienst (-) <p>- Produktzufried.</p> <p>- Markenident.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ‚Markenfit‘ zum Kunden ▪ Werteverkörperung (Mix „äußere & innere Faktoren“) <p>Preis wirkt nahezu unabh.</p>
<p>K = Kunden P = Prospects</p>	<p>HE = Händler-Einstellung HZ = Händler-Zufriedenheit</p>	<p>F = Faktor(en) unabh. = unabhängig</p>	<p>pos. = positiv neg. = negativ</p>

Abbildung 48: Zusammenfassung der Ergebnisse des globalen ‚utilitaristischen Kaufverhaltens‘

5.5. Entwicklung strategischer Handlungsoptionen anhand kulturspezifischer ‚utilitaristischer‘ Erfolgsfaktoren (B)

Die Ergebnisse der PLS-Schätzung werden nun anhand ihrer Bedeutung zur Erklärung der Zielvariablen in einen Maßnahmenplan für das Management übertragen.

Hierzu werden:

- (a) Stärken und Schwächen klassifiziert und
- (b) relevante Indikatoren (als Stellhebel) identifiziert.

Sukzessive Handlungsempfehlungen werden nach folgendem Schema erarbeitet:

- | | | |
|------|---|-------------------------|
| I. | zielorientiertes Szenario | (strategische Maßnahme) |
| II. | prinzipielles Vorgehen | (taktische Ableitung) |
| III. | aktiver Maßnahmenplan / Instrumentarium | (operative Handlung) |

Handlungsoptionen - Europa

Das wichtigste Kriterium zur Loyalitäts- und Kaufabsichtssteigerung stellt im europäischen Luxusautomobilmarkt der Ausbau der Markenidentifikation (Chance) dar. Insbesondere die Verstärkung der ‚inneren‘ Faktoren sollte durch eine Intensivierung der Markenwertkommunikation zur Begeisterung für die Marke führen.

Europäische HNWI schätzen einen **diskreten Markenauftritt** in Kombination mit den **technischen Produktvorzügen**. Mittelfristig muss die **Produktpräsenz** durch aktives **Product-Placement** in stetiger Verbindung mit einer **identitätsorientierten Wertevermittlung** „**gesellschaftsfähig**“ gemacht werden. Zur Vermarktung von präsenzintensiven Statusprodukten wie Luxuslimousinen bei gleichzeitiger Wahrung einer zurückhaltenden und **wertanmutigen Tonalität** eignen sich **passive Charity-Events**. Die Eventausrichtung sollte sich durch einen **‚Community-Charakter‘** mit hoher Produktnähe (in Form einer indirekten Produktpräsentation) in einem sehr kleinen und gewählten **Gesellschaftskreis** auszeichnen. Zur Verknüpfung mit der zweiten Management-Herausforderung, der **Intensivierung der Produkteinstellung**, bietet sich die **direkte Produkterfahrung** anhand von **‚Driving-Experiences‘** auf Eventplattformen an. Insbesondere zur Erreichung bisher nicht affiner HNWI stellt das **Messeerlebnis** eine **Interaktionsform** von Marke, Produkt und Service dar, in der eine **Interieur-Akzentuierung** zur Überzeugung **technischer Produktbesonderheiten** gewährleistet wird.

Das Risiko eines negativen Luxusautomobil-Involvements sollte durch **redaktionelle Produkt- und Markenwertbeiträge** in Luxusmagazinen³⁸⁶ reduziert werden. Der **Gefahr** einer schlechten Einstellung zum **Händler**, v.a. bezüglich der Beratung und Kaufabwicklung, sollte durch eine effektivere und **unkomplizierte Zugänglichkeit** zu den Luxusmarken-Händlern

³⁸⁶ Zur Bedeutung redaktioneller Beiträge in Luxusmagazinen vgl. Valtin, A. (2005), S. 75.

und durch Erläuterung des persönlichen Betreuungskonzeptes entgegengewirkt werden. Dies könnte durch eine **Optimierung des Provisionssystems** der MB-Händler erfolgen.

Für europäische Kunden bietet die **Händlerzufriedenheit** mit einer intensiven **Kundendienstoptimierung** eine **große Chance** zur Erzielung einer hohen Weiterempfehlungs- bzw. Wiederkaufbereitschaft. Die **Stärke** eines herausragenden **Kundendienstes** (als USP) könnte durch ein Angebot von servicebetonenden **Zusatzleistungen** intensiviert werden: Auf Basis einer **nachhaltigen** und konzentrierten **Zusammenarbeit** mit dem **zentralen Management** können detaillierte **Kundenpräferenzen** ermittelt und **„individualisierte Event-Einladungen“** ermöglicht werden. Mit Hilfe eines **individuellen Pick-Up-Service** des Händlers wird der **persönliche Betreuungsgrad** fokussiert. In Kombination mit regelmäßigen, dezenten Feedback-Gesprächen wird nicht nur jeder technische, sondern v.a. serviceorientierte Kundenwunsch auf Realisierbarkeit überprüft. Das **Kontakt- und Eventmanagement** i.R. des **„One-to-One“-Marketings** stellt die größte Herausforderung für den Umgang mit den Kunden dar. In Verbindung mit der Empfehlung zur **Schwachstellenbehebung** bezüglich einer **demonstrativen Markenidentifikation** („Markenfit“ und „subjektiv wahrgenommene Selbstähnlichkeit“), indem Kunden eine statusorientierte Markenpräsenz aufgrund des erläuterten gesellschaftlichen Hintergrundes meiden und auf öffentlichkeitswirksame „Show-Off“-Maßnahmen verzichten, eignet sich ein **hochexklusives Kundenloyalitätsprogramm** zur **wertorientierten** Betonung der **Markenverbundenheit**. Hierzu zählen **selektive Partnerhotelempfehlungen** (z.B. des *Five Star Diamond Awards*) oder exklusive Sportpremierer bzw. Themen-Charity-Events als **„Loyalitätsbonus“** (z.B. auf den Kunden zugeschnittene Einladungen zum „Jahrestag der Maybach-Auslieferung“ etc.). Die hohe positive Mund-zu-Mund-Propaganda europäischer Maybach-Kunden (aufgrund einer intensiven Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern *Rolls Royce* und *Bentley*) kann lediglich indirekt und **sehr diskret** durch einen im technischen **Wettbewerbsvergleich** geschulten Händler gefördert werden. Das Risiko der Preissensibilität kann durch ein **günstiges Preis-Leistungsverhältnis** anhand von **„Performance Packages“** erfolgen, in denen zusätzliche technische und ausstattungsbezogene Kundenwünsche (**„value-added-options“**) in Verbindung mit einem erneuten Kauf der Marke angeboten werden („Limited Editions“).

Handlungsoptionen - USA

Ähnlich wie in Europa liegt die zentrale Managementaufgabe für US-HNWI im **intensiven Aufbau der Markenidentifikation**. Eine **verstärkte Wertebetonung** dient dazu, dies zu

gewährleisten. Vor allem für die USA bietet sich eine **aktive Demonstration** von Marke und Produkt an. Die auffälligste Schwäche und gleichzeitig größte **Herausforderung** bildet die Wahrnehmung der **Preis-Leistungs-Relation** der Konkurrenzfahrer. Der **ungünstigen Preis-sensibilität** zum erwarteten Kundendienst muss langfristig durch **nachhaltige Entwicklung** einer **hochwertigen Betreuung** mit einer eindringlich kommunikativen **Vermittlung des persönlichen Service-Konzeptes** entgegengewirkt werden. Neben der Markenidentifikation bildet lediglich der **Servicebereich** einen der **wenigen Erfolgsfaktoren** im Luxusautomobilsegment. Die bisherige Integration der Maybach-Point-of-Sales in das internationale MB-Retail-Netzwerk sollte einer grundsätzlichen konzeptionellen und methodischen Überlegung unterzogen werden. Eine Komprimierung von ca. **71** auf lediglich **5 exklusive Händler** (z.B. New York, Los Angeles, Miami, San Francisco und Las Vegas) unterstützt die **konsequente Markentrennung** und konzentriert den **Vertrieb** sowie die Betreuung der Luxusmarke. Eine **adäquate Händlerprovisionsdifferenzierung** zwischen **MB-Premium-** bzw. **Luxusautomobilen** und dem **Maybach** stellt eine wichtige Motivation dar.

Ein Kompromiss zur Behebung der Schwierigkeit einer **einheitlichen Preisregulierung** im amerikanischen Händlernetzwerk bildet ein wichtiges Handlungsszenario. Ebenso repräsentieren **Exklusivverkaufsrechte** und die **Eigenständigkeit** der Luxusmarken-Händler Stellhebel für die Kaufabsicht. Mit Hilfe adäquater **Kommunikationskampagnen** z.B. im Rahmen von ‚**Maybach-Showroom-Opening-Event-Specials**‘ oder durch **aktive PR-Unterstützung** gilt es, das optimierte Servicebetreuungskonzept öffentlichkeitswirksam darzustellen. Hierzu zeigt ein Vergleich zu den Wettbewerbern, dass ein von Schwestermarken separierter Showroom (vgl. *BMW* und *Rolls Royce* bzw. *Volkswagen* und *Bentley*) für Kunden ein wichtiges Kriterium darstellt und die **Vorteile** eines stark verbreiteten **Mercedes-Benz-Retail-Netzwerks unternehmensseitig überschätzt** wurden.

Weist die **Produkteinstellung** für Nicht-Kunden noch keine herausragende Stärke zur Kaufabsicht auf, so eignet sich für **US-Kunden** vor allem die **Produktzufriedenheit** zur Gewinnung loyaler Kunden. Diese Stärke gilt es durch den **Ausbau der Produktüberzeugung** zu **intensivieren** und anhand ‚**aggressiver**‘ **Produktkommunikation** für Nachfolgemodelle bzw. Einführung von ‚**Limited Editions**‘ zu fördern. V.a. im Luxussegment, in der eine sehr zurückhaltende, sensible Kundenansprache die Vermarktung von Luxusprodukten nur in diskreter, begrenzter Form zulässt, bietet die ‚**Driving-Experience**‘ die **effektivste** Maßnahme zur Produktbegeisterung und somit zum Wiederkauf. Gestützt durch **klassische Kommunikation** anhand redaktioneller Beiträge in Luxusmagazinen und im Maybach-Kundenmagazin


können Kunden in ihrem **„elitären Kreis“** unmittelbar angesprochen werden. Dies dient der Steigerung der Markenidentifikation, die die zweite Chance (Handlungsempfehlung) bildet.

Zum einen sollte die Identifikation mit dem Luxusautomobil selbst und zum anderen anhand des ‚Markenfit‘ forciert werden, indem der Kunde insbesondere innerhalb seiner Klientel zeigen möchte, dass die Marke zu ihm passt und umgekehrt. Die **Intensivierung der Markenbeziehung** könnte über die **Produktwerte** und vor allem durch **aktive Statuspräsenz** gezielt ausgebaut und verstärkt werden. Hierzu dienen **Loyalitätsprogramme** mit exklusiven, exotischen und auf den Kunden zugeschnittenen Reiseangeboten. Das bisherige Reiseverhalten der HNWI sollte durch interessante Veranstaltungseinladungen und Besonderheiten im ‚gewöhnlichen‘ Luxusleben den Kunden begeistern.

Eine Möglichkeit zur Intensivierung der Markenidentifikation bietet die Gewinnung von **„Class Associates“** für entsprechende Maybach-Modelle (z.B. ein passender ‚Associate‘ zu jedem Fahrzeugmodell). Hierbei wird die Verbindung von ausgewählten Persönlichkeiten des **adäquaten gesellschaftlichen Lebens** (Wirtschaft, Lifestyle, Charity etc.) zur Luxusmarke hergestellt. Anhand von Gemeinsamkeiten **Mensch** und **Marke** wird aufgrund von Markenpersönlichkeitseigenschaften eine höhere Zugänglichkeit für Luxusprodukte erzielt. Über die Person erfolgt ein **sympathischer** und folglich **attraktiver Transfer** auf die Marke.

Hierzu eignen sich **Kundenevents**, in denen z.B. bei einem **Product-Placement** auf einer Veranstaltung die **„Class Associates“** zum einen **indirekt** durch **aktive Präsenz** sowie zum anderen in Kombination mit der **Moderation von Limited-Editions** und **Charity-Events** die Markenidentifikation der Kunden stärken.

Eine erhebliche Herausforderung stellt aufgrund des Wettbewerbsvergleichs in Verbindung mit der Mund-zu-Mund-Propaganda der Kunden (verursacht durch Vergleiche der Distributionsnetzwerke) die **amerikanische Serviceoptimierung** mit der **unternehmenspolitischen Regulierung** der Macht- und **Preiskämpfe** der **Händler** dar.

Handlungsoptionen - strategische Entwicklungsfelder - Europa						
Ansatzzpunkte Management-Herausforderungen	Klassifizierung		- <i>strategisch</i> - zielorientiertes Szenario I	- <i>taktisch</i> - prinzipielles Vorgehen II	- <i>operativ</i> - aktives Maßnahmen- / Instrumentarium- szenario III	
	Stärke (+)	Schwäche (-) Risiko				
Management-Herausforderungen Ausbau der Marken-Identifikation Produkt-einstellung High-End-Involvement Händler-einstellung Händler-zufriedenheit High-End-Involvement Preis-Leistungs-Relation zum Produkt Marken-identifikation	 relevante Stellhebel		- Förderung des Marken-enthusiasmus über Werte- und Produkt-orientierung - Intensivierung der Produkterlebnisse	- Kommunikation der Markenwerte - aktive Produktpresenz <i>immer</i> in Verbindung mit diskretem Markenauftritt - Interieur-Akzentuierung, techn. USPs, Features	- passive, punktuelle Charity-Events - ‚Community‘-Bildung durch Kundenmagazin und - ‚One-to-One‘-Marketing - Driving-Experience - Messepräsenz	
	- Verkörperung von Markenwerten - Identifikation mit dem Fahrzeug	- Wahrnehmung des Automobils	- Überwindung der europäischen Neidge-sellschaftsorientierung	- s.o.	- s.o.	- s.o.
	- Interesse an Luxus-automobilen	- Beratung und Kaufabwicklung	- Positivierung des Abwicklungsgeschäfts	- Zugänglichkeit zum Händler	- Optimierung der Händler-provision	- Optimierung der Händler-provision
	- Zufriedenheit mit dem Kundendienst bzw. After-Sales-Service	- Beratung über Wettbewerber - Gesprächsthema Maybach (positive Austauschquote)	- Kundendienstoptimierung (USP-Ausbau durch Zusatzleistungen, regel-mäßige Feedbacks)	- Schnittstelleneffizienz - Eventmanagement und Händlernetzwerk	- Pick-up-Service, (bei Be-treuung, Reparatur), - individuelle Eventeinla-dungen*	- Pick-up-Service, (bei Be-treuung, Reparatur), - individuelle Eventeinla-dungen*
	- Preissensibilität zum Fahrzeug	- Verkörperung von Markenwerten - Identifikation mit dem Fahrzeug - <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- Ausbau der Mund-zu-Mund-Propaganda - Differenzierung zu Wettbewerbern	- lediglich indirekt über positive Produktkomm. - aktiver, dezenter Wettbe-werbsvergleich	- ‚Loyalty-Incentives‘ - Händlerschulung zum Wettbewerb (ohne aktiven Vergleich)	- ‚Loyalty-Incentives‘ - Händlerschulung zum Wettbewerb (ohne aktiven Vergleich)
	- Verkörperung von Markenwerten - Identifikation mit dem Fahrzeug - <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- Intensivierung der inneren Markenverbundenheit durch Wertorientierung - strikte Meidung einer repräsentativen, status-betonnen Präsenz	- Positivierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses	- Entwicklung von ‚Performance Packages‘	- zusätzliche Kunden-wünsche, ‚value-added-options‘, z.B. i. V. mit Wiederkauf	- zusätzliche Kunden-wünsche, ‚value-added-options‘, z.B. i. V. mit Wiederkauf
	- Verkörperung von Markenwerten - Identifikation mit dem Fahrzeug - <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- sehr diskretes Markenver-halten	- Verzicht demonstrativer öffentlicher ‚Show-Off‘-Maßnahmen	- passive Charity-Events	- passive Charity-Events
	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>
	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>
	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>	- <u>Markenfit</u> und <u>Selbstähnlichkeit</u>

Priorisierung Prospects

Priorisierung Kunden







Handlungsoptionen - strategische Entwicklungsfelder –USA								
Management-Herausforderungen	Ansatzpunkte	Klassifizierung			USA  relevante Stellhebel	- <i>strategisch</i> - zielorientiertes Szenario I	- <i>taktisch</i> - prinzipielles Vorgehen II	- <i>operativ</i> - aktives Maßnahmen-/ Instrumentarium- szenario III
		Stärke (+)	Schwäche (-)	Risiko				
Priorisierung Prospects	Ausbau der Marken-Identifikation	●			- Identifikation mit dem Fahrzeug  <i>innerer Fakt.</i>	- Aufbau Markenwissen: Schärfung Markenidentität (Werte und Demonstranz) im Verhältnis 2:1 (Marke vs. Produkt)	- aktive, dynamische Charity-Events - extensive Lifestyle-Events - intensive PR-Kampagnen	
	Preis-Leistungs-Relation zum Händler		●		- Preissensibilität zum Händler (v.a. zum erwarteten Kundendienst)	- Entwicklung einer hochwertigen, exklusiven Betreuungsassoziation - Vermittlung des Betreuungskonzepts	- Komprimierung auf 5 hoch-exklusive Händler* mit konsequenter Markentrennung - Kompromiss der Händlerprovision	
	High-End-Involvement			●	- Beratung über <u>Wettbewerber Rolls Royce und Bentley</u>  <i>wirkt neg.</i>	- Wahrnehmung des besten Händlersystems als Benchmark im Luxussegment	- Regulierung der Preispolitik nur im Kompromiss mit den US-Händlern - Eigenständigkeit (s.o.) mit exklusivem Verkaufsrecht	
	Produkt-zufriedenheit	●			- Zufriedenheit mit dem Fahrzeug	- Ausbau Produktüberzeugung zum Cross-Selling	- Driving-Experience - exklusive ‚Limited Editions‘	
Priorisierung Kunden	Marken-identifikation	●			- Markenfit - Identifikation mit Automobil  <i>Mix aus inner. & äuß. Fakt.</i>	- Intensivierung Markenbeziehung über Produktwerte - gezielte Statuspräsenz	- gezielte Auktionen der ‚Limited Editions‘ im selektiven Kundenevent	
	High-End-Involvement		●		- Mund-zu-Mund-Propaganda - Wettbewerbsvergleich  <i>wirken neg. zum Händler</i>	- s. o. (Prospects) - Optimierung der Service-Betreuung ohne Rabatt-Politik	- s.o. Exklusivverkauf - aktive Charity-Events mit ‚Class Associates‘ i. V. mit Händlern (‘Re-Opening‘)	
	Luxus-allianzen			●	- After-Sales-Zufriedenheit  <i>wirkt neg.</i>	- Entwicklung einer Luxusallianzstrategie (i. V. mit Mercedes-Benz-Accessoires)	- selektive Luxusmarken zur ‚Limited Editions-Signatur‘ - als gemeinsame Akquise-plattform	

Tabelle 24: Handlungsoptionen Europa und USA
(* z.B. New York, Los Angeles, Miami, San Francisco, Las Vegas)

Ein weiteres Risiko liegt in der Unzufriedenheit im After-Sales begründet, sodass die **Konzeptionalisierung** einer **Luxusmarkenstrategie** (in Abstimmung mit den MB-Accessoires) einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Vermarktung in den USA bildet.

Handlungsoptionen – Middle East

Der arabische Markt stellt die **einzig**e Kultur dar, in der ‚externe Faktoren‘ (‚Marke *Maybach* passt zum Prospect‘) der **Markenidentifikation** die **effektivste Chance** zur **Kaufabsichtsteigerung** begründen. Die mentalitätsspezifischen Hintergründe bestätigen eine aktive Rolle der Luxusmarke zur **Selbstdemonstranz** und des ‚**Show-Offs**‘ zur Gesellschaft. Hierzu sollten die **Markenassoziationen** gestärkt und durch einen **konsistenten Aufbau** des **Markenwissens** anhand der Intensivierung der **traditionellen** und der **manufakturspezifischen Werte** in der arabischen Welt gefestigt werden.

Ein taktisches Vorgehen beinhaltet **Kampagnen** mit dem Inhalt ‚*Educate the history*‘, sodass die **klassische Kommunikation** (Anzeigen und Beiträge in Luxusmagazinen) das **wichtigste Instrument** zur Aufklärungsarbeit der Luxusmarke bildet. Parallel ist eine Verstärkung der **Zugänglichkeit** zur Marke und den Produkten wichtig: **Product-Placements** im Umfeld der gehobenen Klientel (wie Hotels, Business Towers Dubai etc.) in attraktiver Atmosphäre stärken das Markenfit. Vor allem punktuelle Placement-Kooperationen mit bereits etablierten Luxusmarken bewirken eine **gesellschaftliche Akzeptanz**. Hier stehen **Quantität** und **Penetranz** vor **Understatement** und **Zurückhaltung**.

Bietet der Stellhebel der Markenidentifikation in Arabien noch eine Möglichkeit der direkten Beeinflussung, so stellt die **Preis-Leistungsrelation** die **größte Herausforderung** für das zentrale Management dar. Dieses Phänomen gilt nicht markenspezifisch für das Anwendungsbeispiel, sondern kommt **mentalitätsbedingt** für jede Luxusautomobilmarke (mit einem vergleichbar exklusiven) Vertriebskonzept zum Tragen.

Ein strategisches Ziel stellt die **Relativierung** der **Machtverhältnisse** der Händler sowie die Stabilisierung der **Preispolitik** (verursacht durch die hohe Preissensibilität der arabischen Klientel) dar. Eine Umsetzung ist durch eine aktive Zusammenarbeit des Managements mit einzelnen Händlern im Sinne der Aufklärung einer strategisch **positiven Imagebildung** für die Marke vorstellbar. Ferner ist ein **Kompromiss** für prinzipielle **Gewährleistungen** von **Zugaben** und eine geregelte Handhabung für sämtliche arabische Händler erforderlich. Operativ sollte **Transparenz** hergestellt sowie eine **Rabattstrategie** konzipiert und mit den ver-

antwortlichen Managern abgestimmt werden. Parallel dient die **Einführung** eines **Provisionssystems** i.V. mit den ‚**Value-Added-Options**‘ der Leistungssteigerung.

Ähnlich wie in der US-Luxusklientel repräsentiert das **Produktinvolvement** ein nicht zu vernachlässigendes **Risiko**. Hierbei ist anzumerken, dass die aktive Problemlösung der priorisierten Herausforderungen (Markenidentifikation und Preisthematik) bereits zu einer attraktiveren Mund-zu-Mund Propaganda führen könnte. Eine **hochpreisige** und **medienintensive Vermarktung** der ‚**Limited Editions**‘ i.V. mit **Auktionen** auf interessanten Eventplattformen ist ein wichtiges Instrument im arabischen Luxussegment.

Spielt die Wahrnehmung des Produkts bei arabischen Konkurrenzfahrern noch keine Rolle, so zeichnen sich arabische Kunden durch die **produktspezifische Überzeugung** zur Maybach-Limousine aus. Dies stellt die bedeutendste Chance zum Wiederkauf und einer aktiven Weiterempfehlungsbereitschaft dar. Hierzu sollte prinzipiell die **Produktkommunikation intensiviert** (Betonung Interieur etc.) und durch **exklusive Einladungen** der Maybach-Kunden zur **Driving-Experience** (neuer Modelle) mit **Auktionen** für die Versteigerung von Einzelstücken (spezielle Limited-Editions für den Middle East) umgesetzt werden.

Die Markenidentifikation sollte wie in jedem Markt verstärkt gefördert werden. Es wird deutlich, dass bei den Nicht-Kunden lediglich der **externe Faktor** des Markenfits die Identifikation zur High-End-Marke determiniert und zur Kaufabsicht beiträgt, jedoch bei Kunden eine **Verinnerlichung der Markenwerte** zum Loyalitätsverhalten eine wichtige Rolle spielt. Der externe Markenfit wirkt nicht alleine, sodass die **Luxusdemonstranz** in der gehobenen arabischen Gesellschaft immer von entscheidender Bedeutung ist und sich **unabhängig** vom **Kunden** oder **Nicht-Kundenstatus** verhält.

Vor allem im Middle East kommen Exklusivität, Rarität und Macht zum Tragen. Die Gewinnung von ‚**attraktiven**‘ **Maybach-Kunden**, wie die Vertreter der regierenden Familien, ist somit das **effektivste Instrument** zur **Kundenakquisition**. Das **ausgeprägte hierarchische Denken** darf nicht unterschätzt werden. So konnte im qualitativen Interview bestätigt werden, dass sich die Klientel bei einem Luxusautomobilkauf selbst hinsichtlich der Ausstattungsoptionen nach den regierenden Herrschern richtet und die gleiche Kombination für den (natürlich gleichen) Fahrzeugtyp präferiert.

Ein in diesem Zusammenhang wichtiges und in der Mittelklassen- oder selbst Premiumautomobilbranche sehr ungewöhnliches Phänomen bietet die **Fahrzeugerstauslieferung**: Hier ist der Zeitpunkt entscheidend; d.h. welches arabische Königshaus das neu-gelaunchte Luxusfahrzeug vom Hersteller zuerst geliefert bekommt und dementsprechend einen **herausragenden Ruf** durch die (scheinbar) „besseren Beziehungen“ genießt. Der Reaktion muss ein besonderes Augenmerk geschenkt werden, da bei einer „Fehlauslieferung“ um bereits nur wenige Stunden der Scheich seine Premiumfahrzeugflotte (MB S-Klassen) aus Prinzip zurückgeben würde und somit nicht nur das High-End-Geschäft, sondern bereits die S-Klasse betroffen wäre. Im umgekehrten Fall versteht sich die Erstauslieferung und eine anschließende „Kundenzufriedenheit“ als beste „**Selbst-Läufer-Werbung**“ im Middle East.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die europäisch-amerikanischen oder asiatischen **Vermarktungsstrategien** für den arabischen Raum nur **sehr begrenzt** gelten und insbesondere die erstmalige Distribution im Mittleren Osten die womöglich größte Herausforderung für den Hersteller darstellt. Diese liegt in der Akzeptanz der andersartigen Kultur und den resultierenden Auswirkungen auf den gesamten Konzern begründet.

Die nächste Handlungsoption bezieht sich wiederum auf die **Händler**. Im Hinblick auf die kulturspezifischen Besonderheiten und das qualitative Feedback im persönlichen Kundengespräch lässt sich Folgendes festhalten: Zum einen kann eine Chance aufgrund der hohen Zufriedenheit mit dem After-Sales identifiziert und zum anderen ein Risiko zur gesamten Händlerzufriedenheit hinsichtlich des Preis-Leistungsverhältnisses aufgezeigt werden. Ein strategisches Ziel sollte eine „Verlagerung der Händlerzufriedenheit bzgl. der versprochenen Zugaben“ zu einem „echten“ Zufriedenheitsverständnis arabischer Kunden sein. Dieses Manko zeigt die besondere Herausforderung des arabischen Luxusmarkts auf, dessen Steuerung und Beeinflussung mentalitätsbedingt anhand der **extremen Dominanz der persönlichen Beziehungen** untereinander sowie deren unmittelbare Vernetzung mit den Händlern selbst nur eine **sehr eingeschränkte Kontrolle** durch das zentrale Management zulässt. Direkte Handlungsoptionen, die exemplarisch in der Tabelle 25 aufgezeigt werden, können schwer eingebracht werden und zeigen zugleich die Grenzen selbst einer sehr intensiven empirischen Analyse auf. Kulturelle Fundamente, die sich über Jahrtausende als charakteristisch erwiesen haben, können und sollten nicht verändert werden.

Handlungsoptionen - Asien

In Asien bietet die **Produkteinstellung** zur Limousine die **größte Chance** zur Gewinnung von Neukunden. Die **Intensivierung der Produkterlebnisse** erweisen sich bedeutsamer als der Aufbau der Markenidentifikation. Gleichzeitig muss das strategische Ziel einen **Transfer** der überzeugenden Produktwerte auf die **Markenwerte** beinhalten, weil ohne Markenbildung sich auch ein noch so überzeugendes Luxusprodukt langfristig nicht durchsetzen würde.

Eine **gezielte Statuspräsenz** in Verbindung mit einer **starken Interieur-Akzentuierung**, d.h. kommunikative Betonung der Innenraumausstattung und der technischen Features sowie USPs bietet die effektivste Option zur asiatischen Neukundengewinnung. Aktive Maßnahmen beinhalten sämtliche Product-Placements und eine intensive, aggressive Kommunikation anhand klassischer Instrumente, wie sie vergleichbar in keinem anderen Markt eingesetzt werden sollten: Interieur-fokussierte Anzeigen und Berichterstattungen in **Luxusautomobilmagazinen**, aber auch in Illustrierten für die **breite Öffentlichkeit** müssen Marke und Produkt zugänglich gestalten. Eine Marke wird nicht nur begehrenswert durch Akzeptanz innerhalb der gehobenen Gesellschaft, sondern insbesondere durch Begeisterung der breiten Masse. Darüber hinaus eignen sich die **großen asiatischen Automobilmessen** (Shanghai, Beijing und Tokyo) für eine Driving-Experience.

Eine zweite Besonderheit des asiatischen Marktes zeigt das Preiskonstrukt. Anhand von qualitativen Aussagen der asiatischen Luxus Klientel wurde bestätigt, dass die Luxuslimousine in China „zu billig“ ist. Da die Preisregulierung „nach unten“ im Luxussegment zwar begrenzt ist, ihr jedoch „nach oben“ praktisch keine Grenzen gesetzt sind, stellt das **Preismanagement in China** eine besondere Herausforderung dar. Den bereits in anderen Kulturkreisen erwähnten **„Limited Editions“** wird v.a. für **Asien** die höchste Bedeutung zugeschrieben, da sie produktbezogen und kommunikativ die effizienteste Möglichkeit zur Vermarktung von sehr preisintensiven Einzelstücken bieten.

Ähnlich wie im Mittleren Osten birgt der Handelsstützpunkt zum einen Chancen, zum anderen aber auch Risiken. Zeigt sich die Einstellung zum Kundendienst in Asien aufgrund der gedanklich positiven Verknüpfung zum Händlernetzwerk der Schwestermarke *Mercedes-Benz* als Stärke, so sollten diese kaufabsichtsfördernden Assoziationen durch ein ‚Benchmark der Servicequalität‘ intensiviert werden.

Handlungsoptionen - strategische Entwicklungsfelder - Middle East						
Ansatzzpunkte Management-Herausforderungen	Klassifizierung		Middle East relevante Stellhebel	- <i>strategisch</i> - zielorientiertes Szenario I	- <i>taktisch</i> - prinzipielles Vorgehen II	- <i>operativ</i> - aktives Maßnahmen- / Instrumentarium- szenario III
	Stärke (+)	Schwäche (-) Risiko				
Priorisierung Prospects	Ausbau der Marken-identifikation	●	- Marke passt zum Prospect (,Markenfit') 	- Penetration des Markenwissens / Markenbildung - Intensivierung der Markenwerte	- ,Educate the history' - aggressive Aufklärungsarbeit zur Luxusmarke - Verstärkung der Zugänglichkeit	- klassische Kommunikation - Gewinnung von Meinungsführern / Class Associates - aggressives Product-Placement (Hotels, Business etc.)
	Preis-Leistungs-Relation zur Einstellung	●	- Preissensibilität zum Händler (beeinflusst Bewertung des Preis-Leistungsverhältnisses zum Luxusprodukt)	- Relativierung der Machtverhältnisse der Händler - Stabilisierung der markt-spezifischen Preispolitik	- Zusammenarbeit des HQ mit einzelnen Händlern i.S. strateg. Imagebildung - prinzipielle Gewährleistung von Zugaben	- Transparenz und Entwicklung einer Rabattstrategie - aggressives Provisions-system i. V. mit ,Value-added-Options'
	High-End-Involvement	●	- <u>Gesprächsthema</u> <u>Maybach</u>	- Positivierung der Mund-zu-Mund-Propaganda - Enthusiasmus durch interessante Marken- und Produktthemen	- aktive Marktgestaltung weit über der Diskussion zum Wiederverkaufswert	- selektive Events - Auktionen i. V. mit Limited Editions (hochpreisig) mit extrem-medienwirksamer Vermarktung
	Produkt-zufriedenheit	●	- Zufriedenheit mit dem Automobil	- Ausbau Produktüberzeugung zum Cross-Selling	- Intensivierung der Produktkommunikation	- Driving-Experiences - exklusive ,Limited Editions' im Rahmen von Auktionen
Priorisierung Kunden	High-End-Involvement	●	- Beratung über <u>Wettbewerb</u> - <u>Kundenaustausch</u>	- Positivierung der Mund-zu-Mund-Propaganda - Etablierung im Wettbewerb	- lediglich indirekt über positive Produkt- und Markenkommunikation (insb. Meinungsführer)	- intensive klass. Kommunikation i. V. m. redaktionellen Beiträgen bisheriger Kunden sowie Events*
	Marken-identifikation	●	- Markenfit zum Kunden - Verkörperung von <u>äußere</u> Markenwerten	- Intensivierung der Markenidentifikation durch traditionellen, technischen Anspruch		- gezielte Auktionen der ,Limited Editions' im selektiven Kundenevent (i. V. m. 'Class Associates')
	Händler-zufriedenheit	●	- Zufriedenheit mit After-Sales, insb. Zugaben der Luxus-Accessoires - jedoch <u>neg.</u> Einfluss durch <u>Preissensibilität</u>	- Verlagerung der Händler-zufriedenheit wg. Zugaben zum ,echten" Zufriedenheitsverständnis	- in Anlehnung zur Rabattstrategie (s.o. Prospects) - mentalitätsbedingt nur sehr eingeschränkt mögl. (wg. sehr persönl. Bez.)	- lediglich indirekt durch o.g. Maßnahmen

Tabelle 25: Handlungsoptionen Middle East

Da jedoch das Händlerkonstrukt durch die Modellzusammenhänge nicht erklärt wird, sollten prinzipiell die relevanten Service-Indikatoren in einer separaten Studie ermittelt und für gezieltere Handlungsempfehlungen dienen.

Das Risiko einer negativen Einstellung zum After-Sales basiert vorwiegend auf der **Luxus-Accessoires-Strategie**. Die bisherigen Kooperationspartner zeigen aus Sicht der asiatischen HNWI keine Assoziationen zur Marke auf, sodass die Einführung von Automobilen mit ‚**Limited Editions-Signature**‘ durch einen Partner z.B. aus dem Juwelier-Bereich eine Möglichkeit zur hochpreisigen und öffentlichkeitswirksamen Vermarktung von Luxusautomobilen darstellt. Gleichzeitig bietet der passende Kooperationspartner eine zusätzliche unkonventionelle Möglichkeit einer gemeinsamen Akquiseplattform zur symbiotischen Zusammenarbeit.

In diesem Zusammenhang kann gleichzeitig die Intensivierung der Markenidentifikation als weitere Management-Herausforderung betrachtet werden. Hier sollen anhand von adäquaten Luxusmarkenallianzen die inneren Markenwerte kommuniziert und durch demonstrative Faktoren (Status, ‚Show-Off‘) angereichert werden. Der nachhaltige Aufbau von Markenwissen und der Enthusiasmus zur Marke können ebenso durch Gewinnung der (im amerikanischen Markt dargelegten) ‚Class Associates‘ gestärkt werden. Abgeleitet aus dem **historischen und mentalitätsangelehnten Kontext** zeigen sich Meinungsführer (‚**Opinion Leader**‘) in Asien als sehr **öffentlichkeitswirksam** und erhöhen die persönliche Zugänglichkeit und Sympathie für eine Luxusmarke.

Interessanterweise stellt auch bei den Kunden das **Produkt** die größte Management-Herausforderung dar. Um die ‚**Kunden der Kunden**‘ zu beeindrucken, sollte der *Maybach 62* mit **individualisierten Features** zur Intensivierung der Produktkommunikation dienen. Das demographische Profil der asiatischen Kunden zeigt mit 36% Firmeninhabern und 44% CEOs und Executives die **höchste ‚Business-Quote‘** im Maybach-Kundensegment auf. Der Kunde besitzt selbst eine Luxuslimousine, um die Kunden seiner **Firma optimal** zu betreuen. Hierzu könnten Editionen mit ‚**Special-Business-Packages**‘ dienen.

Zeichnet sich die Händlereinstellung von Nicht-Kunden noch durch eine positive Wahrnehmung aus, so existiert aufgrund der **Kritik** von Kunden am **Kundendienst** ein akuter Handlungsbedarf. Dem kann durch eine **Serviceoptimierung** entgegengewirkt werden.

Eine weitere Herausforderung liegt in der Markenidentifikation (vgl. Prospects), wobei Kunden bereits anhand der Werteverkörperung und dem Markenfit (nach außen) der Marke elementare Faktoren zur Wiederkaufabsicht zuschreiben. Eine operative Maßnahme bietet z.B. die Vermarktung ‚**interessanter Fahrzeugübergaben**‘ im Maybach-Kundenmagazin sowie Einladungen zu medienwirksamen Events, die **Business** und **Lifestyle** miteinander verknüpfen. Zusammenfassend gibt Tabelle 26 einen Überblick über die strategischen Handlungsoptionen für den asiatischen Kulturraum.


Handlungsoptionen - strategische Entwicklungsfelder - Asien							
Ansatzzpunkte Management-Herausforderungen	Klassifizierung			Asien  relevante Stellhebel	- strategisch - zielorientiertes Szenario I	- taktisch - prinzipielles Vorgehen II	- operativ - aktives Maßnahmen-/ Instrumentarium- szenario III
	Stärke (+)	Schwäche (-)	Risiko				
Produkt-einstellung Preis-management Händler-einstellung Ausbau der Marken-identifikation	●			- Wahrnehmung des Automobils	- Intensivierung des Produkterlebnisses - Transfer der Produktwerte zur Markenbeziehung - gezielte Statuspräsenz	- Interieur-Akzentuierung, techn. USPs, Features und deren Kommunikation	- Product-Placements - klassische Kommunikation - Driving-Experience und nachhaltige Medienarbeit
	●			- absolute Preisunabhängigkeit	- Ausbau zu einer exklusiven Preisregulierung (,Preis-Benchmark')		- Angebot von sehr preisintensiven Einzelstücken (,Limited Editions')
	●		●	(-Einstellung Kundendienst) (-Einstellung After-Sales, insb. Luxus-Accessoires)	- Ausbau der positiven Händlerassoziation durch MB - Benchmark in der Servicequalität in Asien		- Händler-Provisionssystem - selektive Luxusmarken zur ,Limited Editions-Signatur' - gemeinsame Akquise-plattform
Produkt-zufriedenheit Händler-zufriedenheit Marken-identifikation	●			- Verkörperung von Markenwerten	- Aufbau Markenwissen, Erlernen d. Assoziationen - nachhaltiger Enthusiasmus - Verstärkung demonstrativer Markenfaktoren	- aggressive Aufklärungsarbeit zur Marke - Verstärkung der Zugänglichkeit Marke und Produkt	- intensive klass. Kommunikation (Anzeigen) - medienwirksame Vermarktung der o.g. Maßnahmen - Gewinnung von Meinungsführern / ,Class Associates'
	●			- Zufriedenheit mit dem Fahrzeug	- Ausbau Produktüberzeugung zum Wiederkauf (privat u. geschäftlich)	- Intensivierung der Produktkommunikation	- gezielte ,Auctions' der ,Limited Editions' im Kundenevent
	●		●	- Zufriedenheit mit dem After-Sales-Service - Zufriedenheit mit dem Kundendienst	- Serviceoptimierung		- selektive Luxusmarken zur ,Limited Editions-Signatur' - optimiertes Provisions-system
Marken-identifikation	●			- Markenfit - Verkörperung der Markenwerte			- gezielte Kommunikation ,interessanter' Fahrzeug-übergaben
	●			Mix ,inn. & auß.Fakt.'			
Priorisierung Prospects							
Priorisierung Kunden							

Tabelle 26: Handlungsoptionen Asien

5.6. Ergebnisse der Hypothesenprüfung und Interpretation der ‚hedonistischen‘ Erfolgsfaktoren des Kaufverhaltens (A)

Die Ergebnisse zum utilitaristischen Kaufverhalten münden in jene Überzeugung, dass die Identifikation mit der Marke eine zentrale Rolle für Kunden und Nicht-Kunden spielt. Ebenso wie die Auswertung im ersten empirischen Untersuchungsteil vorgenommen wurde, wird mit der kulturspezifischen Entschlüsselung der Markenpersönlichkeit verfahren.

Bei der Analyse der Gütekriterien zeigt der **VIF-Wert** zur Prüfung der Multikollinearität (Struktur- sowie Messmodellebene) für jede untersuchte Kultur einen Wert von kleiner 10 auf. Weiterhin weisen die **Konstrukt Korrelationen (Diskriminanzvalidität)** der Messmodellebene alle Werte unter 0,9 auf. Von einer ausreichenden Diskriminanz der latenten Variablen kann somit ausgegangen werden. Das **Bestimmtheitsmaß** weist für Prospects und Kunden einen Wert größer 0,3 auf. Infolgedessen liegt eine **hohe Eignung** der BPS zur Varianzaufklärung des hedonistischen Kaufverhaltens im **Luxusautomobilsegment** vor.

5.6.1. Der europäische Markt

Die Ergebnisse der PLS-Schätzung europäischer Nicht-Kunden verdeutlichen, dass die Markenpersönlichkeitsdimensionen die **Kaufabsicht gut** erklären. Die **Markenpersönlichkeitsdimensionen** erklären **31,10 %** der Varianz des Zielkonstrukts.

Einen Einfluss auf Kaufabsicht übt die „**Sincerity**“ und das „**Excitement**“ aus, wobei das Konstrukt der „Aufrichtigkeit“ mit einem Strukturparametergewicht von 0,323 die **stärkste Reaktion** auf die Zielvariable auslöst und der entsprechende Signifikanzwert ($t=3,245$) mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 99% signifikant ist. „Excitement“ bewirkt als zweitwichtigste Facette die Kaufabsicht mit einem Wert in Höhe von 0,275 ($t=2,425$). Die verbleibenden drei Konstrukte determinieren die Zielgröße hingegen nicht.

Im Hinblick auf die Dimension „**Sincerity**“ zeigt eine Analyse des Messmodells, dass zwei von vier Indikatoren signifikant sind, wobei die Facette ‚**ursprünglich**‘ mit 0,659 den **stärksten** Effekt ($t=2,417$ auf 0,95-Niveau) aufweist. Der Indikator ‚**gefühlvoll**‘ weist einen Effekt von 0,491, mit einer 90%-igen Irrtumswahrscheinlichkeit von $t=1,676$, auf. Bei den Markenpersönlichkeitsitems ‚bodenständig‘ und ‚ehrlich‘ lässt sich kein Effekt nachweisen. Das Item ‚**temperamentvoll**‘ wiederum ist bei Nicht-Kunden allein für das Zustandekommen von „**Excitement**“ verantwortlich (1,126; t -Wert=5,716). Zwar zeigen die verbleibenden drei Di-

mensionen keinen direkten Beitrag zur Varianzklärung der Kaufabsicht, jedoch können auf Messmodellebene signifikante Indikatoren identifiziert werden, die für eine anschließende Interpretation und zur Implementierung einen Erkenntnisgewinn liefern.

Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) - Prospects – EUROPA								
(Dimension)	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell			
Indikatoren	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Modell- güte
(Sincerity) bodenständig ehrllich <i>ursprünglich</i> gefühlvoll	0,105 -0,003 0,659 0,491	0,320 0,009 2,417 1,676	VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = $1 / (1 - R^2)$	Konstrukt korrelationen (<i>Correlations of latent variables</i>) für alle < 0,9 erfüllt	0,323	3,245	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = $1 / (1 - R^2)$	$R^2 = 0,311 > 0,3$ (Kaufabsicht)
(Excitement) <i>temperamentvoll</i> phantasievoll gewagt modern	1,126 -0,169 -0,259 -0,018	5,716 0,520 0,987 0,072			0,275	2,425		
(Sophistication) fein, elitär <i>charmant</i>	0,192 1,009	0,332 3,760			0,037	0,286		
(Competence) <i>erfolgreich</i> <i>zuverlässig</i> intelligent	0,891 0,791 0,432	2,634 1,702 0,842			-0,019	0,179		
(Ruggedness) <i>robust</i> freiheitsliebend	0,996 -0,018	2,875 0,030			-0,048	0,411		

Tabelle 27: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - europäische Prospects

Die Facette **„charmant“** determiniert mit einem signifikanten Einfluss von 1,009 ($t=3,414$) die Dimension „Sophistication“, wobei interessanterweise die für Luxusmarken bedeutsame Facette **„fein-elitär“** nicht den geforderten Signifikanzwert ($t\text{-Wert}=0,332 < 1,67$) überschreitet. Ferner sind bei der MPD „Competence“, die ebenfalls keinen Effekt zur Zielvariablen aufweist, die Indikatoren **„erfolgreich“** (0,891; $t=2,634$) und **„zuverlässig“** (0,791; $t=1,701$ auf 0,90-Niveau) signifikant.

Auch die MPD **„Ruggedness“** erweist sich für die Erklärung der Kaufabsicht als **nicht bedeutsam**. Allerdings übt die Facette **„robust“** einen starken Effekt und signifikanten Einfluss auf die zugehörige MPD aus (0,996; $t\text{-Wert}=2,875$).

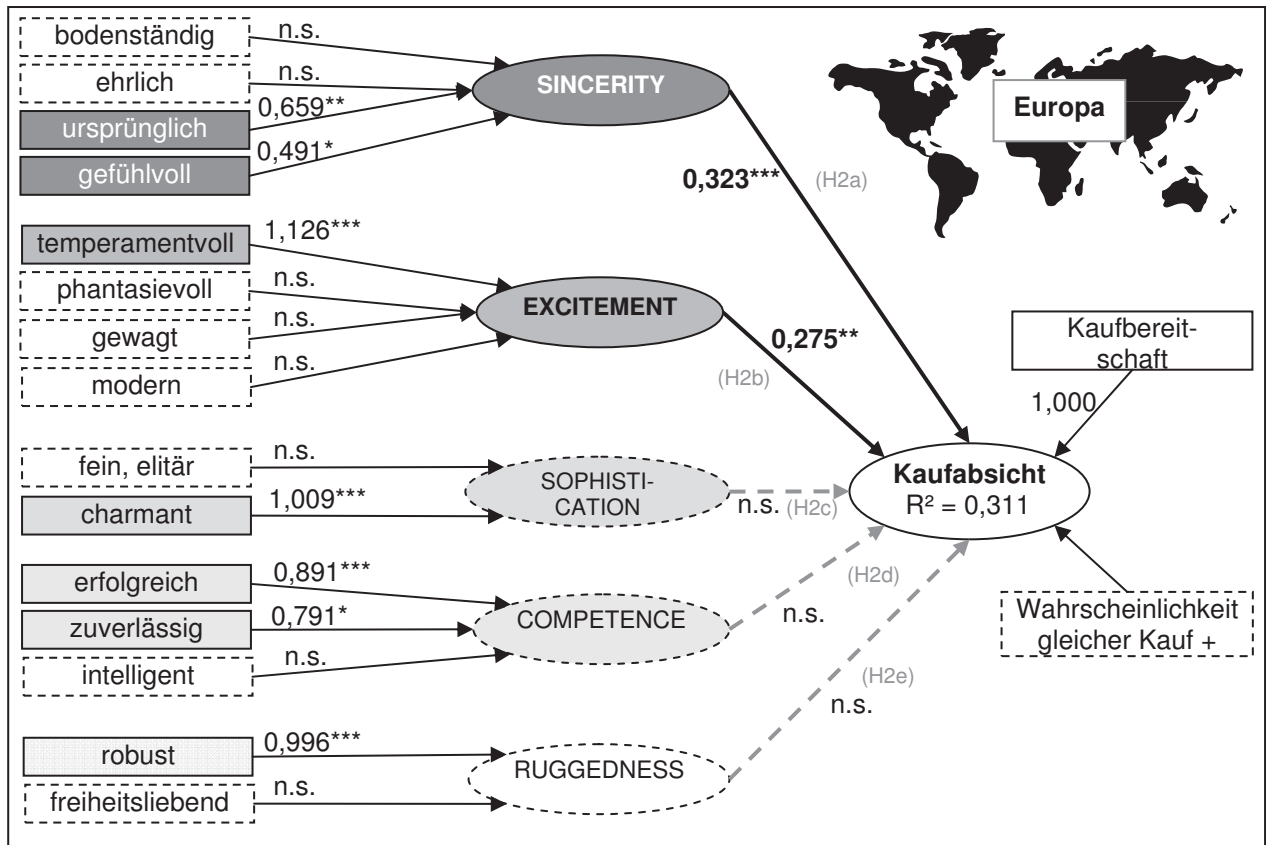


Abbildung 49: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - europäische Prospects

Das **europäische Kunden-Modell** bietet mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,842 eine sehr gute Varianzerklärung für das Zielkonstrukt. Die stärksten signifikanten Effekte zur Aufklärung der Zielvariablen ergeben sich aus den Dimensionen „Sincerity“ und der „Competence“. Die MPD „Competence“ offenbarte bei den Prospects keinen Einfluss auf die Kaufabsicht, kennzeichnet im Kundenmodell mit 0,66 ($t_{opt}=1,806$) jedoch den stärksten Beitrag zur Erklärung des Loyalitätsverhaltens. Die MPD „Ruggedness“ verursacht als einziges Konstrukt mit einer Einflussstärke von -0,160 einen **negativen Effekt** ($t_{opt}=0,785$) auf die Loyalität. Ein ähnliches Phänomen zeigte sich bereits bei den Nicht-Kunden, obwohl dieser negative Zusammenhang aufgrund mangelnder Signifikanz des Parameters nicht bedeutsam war. Trotzdem offenbart sich bereits auf der Ebene der MPD ein weiterer Erkenntnisgewinn, indem „Ruggedness“ **keine MPD zur Erklärung des Kaufverhaltens** für das Luxuslimousinensegment der europäischen Kultur darstellt. Die folgende Tabelle fasst die optionalen Prüfkriterien des betrachteten Marktes zusammen.

OPTIONALE Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) – Kunden – EUROPA												
(Dimension)	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell							
	Indikatoren	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Modell- güte			
(Sincerity)				VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	Konstruktkorrelationen (Correlations of latent variables) für alle < 0,9 erfüllt	0,329	1,684	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	R ² = 0,842 > 0,3 (Markenloyalität)			
bodenständig	0,010	0,036										
ehrllich	0,999	2,813										
ursprünglich	0,011	0,048										
gefühlvoll	0,012	0,035										
(Excitement)							0,075			0,262		
temperamentvoll	0,000	0,000										
phantasievoll	0,130	0,229										
gewagt	0,067	0,030										
modern	0,974	2,691										
(Sophistication)							0,075			0,344		
fein, elitär	0,108	0,207										
charmant	1,021	3,414										
(Competence)							0,660			1,806		
erfolgreich	0,043	0,097										
zuverlässig	0,614	1,802										
intelligent	0,574	1,641										
(Ruggedness)					-0,160	0,785						
robust	1,062	2,687										
freiheitsliebend	0,398	0,621										
(Marken- loyalität)					-	-						
Wiederkaufab.	0,524	1,639										
Empfehlungsbe.	0,652	2,010										

Tabelle 28: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - europäische Kunden

Bei der Analyse der Messmodellebene der europäischen Kunden weist die einflussreichste Dimension „**Competence**“ zwei dominierende (auf 0,90-Niveau optional signifikante) Indikatoren auf: **zuverlässig** (0,614) und **intelligent** (0,574). Die Facette **erfolgreich**, welche bei europäischen Nicht-Kunden noch die **stärkste Wirkung** auf das Konstrukt „Competence“ ausübte, zeigt sich bei den Kunden der Luxusmarke als irrelevant (0,043). In der losgelösten Betrachtung der MPD „Competence“ erweist sich der Indikator **zuverlässig** für **beide Erhebungsgruppen** (Kunden und Prospects) im **Luxusautomobilsegment** als **signifikant**.

Das Konstrukt „**Sincerity**“ offenbart einen besonders markanten Indikator: Die Markenpersönlichkeitsfacette **ehrllich** besitzt einen signifikanten Einfluss ($t_{opt}=2,813$) in Höhe von 0,999. Hiermit wird ein weiterer **Unterschied** zu den Nicht-Kunden deutlich, die der **Ehrlichkeit** beinahe **keinen Einfluss** zuschreiben konnten.

Ließ sich zwischen der Dimension „**Sophistication**“ und der Kaufabsicht bei Prospects kein Zusammenhang nachweisen, so beeinflusst sie bei den Kunden mit einem Wert von 0,075 die Loyalität. Den zweitstärksten Effekt auf die MPD mit einer Wirkung von 1,021 (optional auf

0,99-Niveau signifikant) verursacht die Facette **„charmant“**. Und auch bei den Kunden spielt die Facette **„fein, elitär“** (0,108; $t_{opt}=0,207$) für das Zustandekommen der MPD „Sophistication“ keine Rolle.

Das **„Excitement“**-Konstrukt kommt für europäische Kunden vor allem durch die Facette **„modern“** zustande (0,974; $t_{opt}=2,691$). Einen weitaus geringeren Einfluss bringt der Indikator **„phantasievoll“** zum Ausdruck (0,130; $t_{opt}=0,229$).

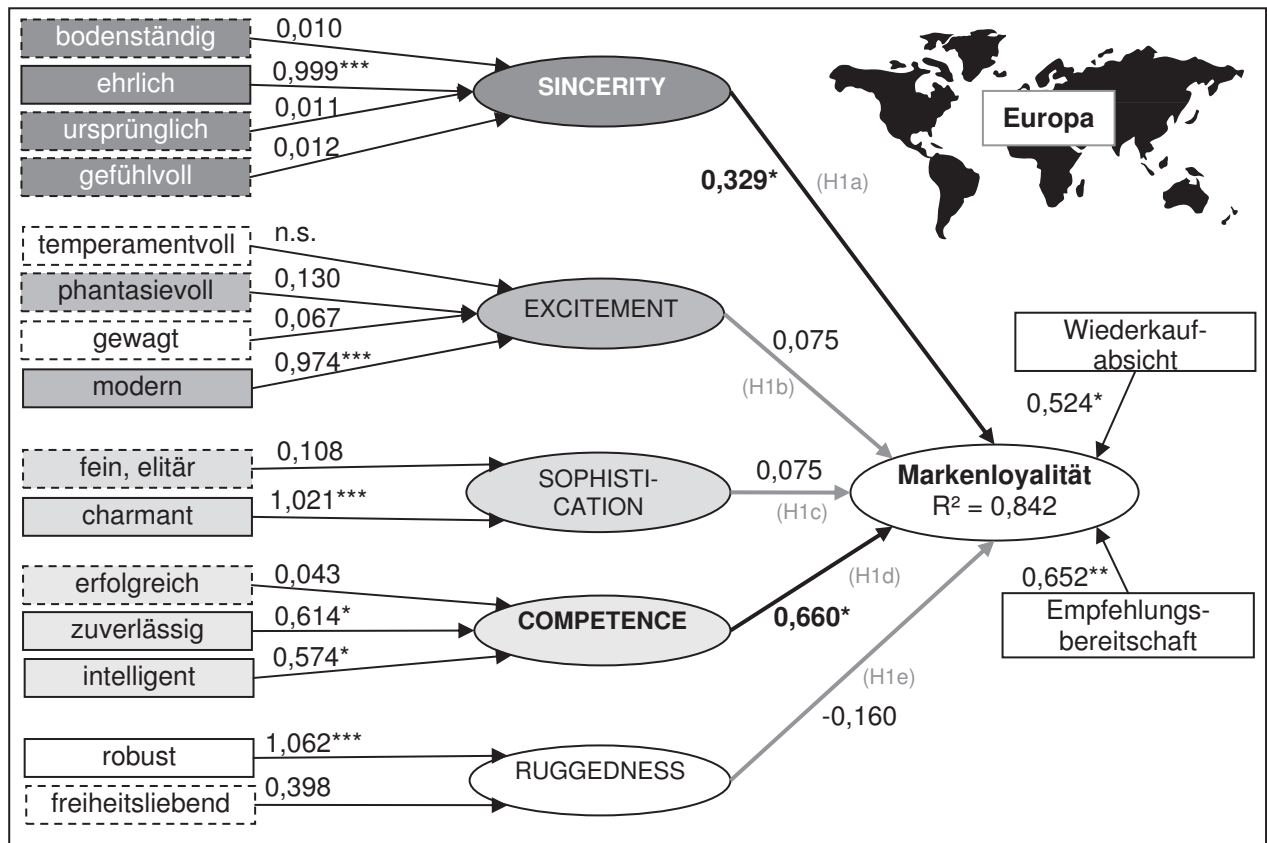


Abbildung 50: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - europäische Kunden [optionale Angabe der Signifikanzkriterien (*) unter Berücksichtigung einer Teil- statt Vollerhebung]

Neben der formellen Hypothesenprüfung soll eine praxeologisch ausgerichtete Interpretation gemäß den cross-kulturellen Besonderheiten erfolgen. Hierzu dienen Erkenntnisse zum utilitaristischen Kaufverhalten, wo im Zusammenhang mit den Konstrukten „Luxusautomobil-Involvement“ und „Markenidentifikation“ bereits elementare kulturspezifische Merkmale eine Erläuterung fanden.

Bei der Interpretation der Ergebnisse der PLS-Modellschätzung für Kunden erfolgt aufgrund der Gewährleistung von Transparenz und Vergleichbarkeit der Ergebnisse trotz Vollerhebungsanspruchs eine **Fokussierung** auf die **wichtigsten** MPD und MPF. Die zusätzlich wir-

kenden Effekte, die zum Großteil nur einen marginalen Einfluss aufweisen, können in der Tabelle der Prüfkriterienübersicht für jede Kultur entnommen werden.

Europäische Nicht-Kunden (Prospects):

Bei der Identifikation signifikanter Markenpersönlichkeitsdimensionen erwiesen sich für die europäische Luxusklientel die zwei Dimensionen „Aufrichtigkeit“ und „Erregung / Spannung“ als bedeutsam. Insbesondere die Betrachtung der Messmodellebene mit den demaskierten Markenpersönlichkeitsfacetten ‚ursprünglich‘ und ‚gefühlvoll‘ sowie die für das Konstrukt „Excitement“ entscheidende Facette ‚temperamentvoll‘ bekräftigen den **‚Understatement‘-gestützten Interpretationsansatz** aus dem ersten empirischen Untersuchungsteil. Die Betonung der **‚inneren‘ Werte** der Markenidentifikation geht v.a. aus der für die Kaufabsicht bedeutungsvollen Markeneigenschaft der **Ursprünglichkeit** hervor. Kombiniert mit der **Emotionalität** (gemessen anhand vom Merkmal ‚gefühlvoll‘) wird deutlich, dass eine Luxuslimousinenmarke die für die europäische Gesellschaft **charakteristischen Werte Tradition und Historie** aufweisen sollte. Neben den typisch europäischen Werten von **Authentizität** und **Echtheit** werden diese beiden Eigenschaften durch die Markenpersönlichkeitsdimension „Erregung / Spannung“ anhand des Indikators **‚temperamentvoll‘** gestützt. Die Markenpersönlichkeitsdimension „Excitement“ kommt durch die Lebhaftigkeit zum Ausdruck. Nicht die nach **‚außen‘ gerichteten** Kriterien wie **‚gewagt‘** oder **‚Modernität‘** sind relevant, sondern die High-End-Marke zeichnet sich durch eine **aktive Integration** der **traditionellen Werte** aus.

Europäische Kunden:

Ähnlich wie bei den Prospects sind die sonst für das Branding wichtigen Dimensionen **„Sophistication“** und **„Ruggedness“** ebenfalls **nicht für das Kaufverhalten bedeutsam**. Die MPD **„Aufrichtigkeit“** gilt stattdessen als ausschlaggebend für die **europäische Kultur**.

Die zweite entscheidende Dimension zur Erklärung von loyalem Kundenverhalten bildet die **„Kompetenz“**, die das Segment der Prospects als irrelevant erachtet. Die Dimension „Kompetenz“ wird von den europäischen Maybach-Kunden durch die Eigenschaften **‚Zuverlässigkeit‘** und **‚Intelligenz‘** repräsentiert. Diese Markeneigenschaften kommen auch in den Produktmerkmalen des Maybachs zum Ausdruck.

5.6.2. Der US-amerikanische Markt

Die PLS-Schätzung zeigt für US-HNWI mit einer hohen Varianzerklärung der **Kaufabsicht** von 70,40% eine sehr gute Modellgüte auf. Ähnlich wie in der europäischen Kultur wirken lediglich **zwei** von den **fünf** MPD auf die Zielgröße. Das Konstrukt „**Excitement**“ bildet mit einem starken Parametergewicht von 0,423 ($t=1,775$ auf 0,90-Niveau) zusammen mit „**Ruggedness**“ (0,335; $t=1,724$) die zwei relevanten Effekte auf die Kaufabsicht.

Das Konstrukt „**Aufrichtigkeit**“ hat bezüglich einer Einflussnahme auf die Kaufabsicht keine Bedeutung (0,043; $t=0,169$). Ebenso üben die Dimension „**Sophistication**“ mit einer ähnlich geringfügigen Wichtigkeit (0,050; $t\text{-Wert}=0,306$) sowie die MPD „**Competence**“ (0,145; $t=0,890$) **keine Effekte** auf die **Kaufabsicht** aus.

Auf Messmodellebene zeigt sich, dass die bedeutsamste Dimension „**Excitement**“ von zwei Indikatoren determiniert wird. Die Variable ‚**phantasievoll**‘ weist genauso wie die Markenpersönlichkeitsfacette ‚**modern**‘ mit einem Wert von 0,650 bzw. 0,498 einen **sehr hohen Effekt** auf das Konstrukt „Erregung / Spannung“ auf (vgl. Tab. 29).

Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) - Prospects - USA										
(Dimension)	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell					
	Indikatoren	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- Wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Modell- güte	
(Sincerity)	<i>bodenständig</i>	0,613	1,656	VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	Konstrukt Korrelationen (Correlations of latent variables) für alle < 0,9 erfüllt	0,043	0,169	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	$R^2 = 0,704 > 0,3$ (Kaufabsicht)	
	<i>ehrlich</i>	0,266	0,685							
	<i>ursprünglich</i>	0,529	1,311							
	<i>gefühlvoll</i>	0,668	1,678							
(Excitement)	<i>temperamentvoll</i>	0,041	0,120				0,423			1,775
	<i>phantasievoll</i>	0,650	2,823							
	<i>gewagt</i>	0,278	0,710							
	<i>modern</i>	0,498	1,720							
(Sophistication)	<i>fein, elitär</i>	0,127	0,192				0,050			0,306
	<i>charmant</i>	1,003	3,095							
(Competence)	<i>erfolgreich</i>	0,736	1,698		0,145	0,890				
	<i>zuverlässig</i>	0,802	2,630							
	<i>intelligent</i>	0,305	0,741							
(Ruggedness)	<i>robust</i>	0,558	1,650		0,335	1,724				
	<i>freiheitsliebend</i>	0,899	4,671							

Tabelle 29: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - amerikanische Prospects

Die Facette **‚freiheitsliebend‘** zeigt bei den Nicht-Kunden mit einem Parameter von 0,899 eine signifikante Wirkung für das Zustandekommen der Dimension „Ruggedness“ ($t=4,671$). In Kombination mit einer geringeren, jedoch trotzdem starken Gewichtung (0,558; $t=1,65$) der Variable **‚robust‘** bilden diese zwei Items die MPD „Ruggedness“.

Zwar sind die drei verbleibenden Dimensionen zur Erklärung der Kaufabsicht nicht relevant, jedoch weisen sie zum Teil signifikante Indikatoren auf, deren strategische Bedeutung für praktische Implikationen wichtig ist. Die MPD „Sophistication“ wird durch den Indikator **‚charmant‘** mit dem modellstärksten Effekt von 1,003 ($t\text{-Wert}=3,095$) beeinflusst. Hingegen erweist sich die Facette **‚fein-elitär‘** als nicht signifikant. Die Facetten der „Kompetenz“ kommen durch die Indikatoren **‚erfolgreich‘** (0,736; $t=1,698$) und **‚zuverlässig‘** (0,802; $t=2,63$) zustande. Die Facette **‚intelligent‘** spielt bei Prospects hingegen **keine Rolle**.

Die MPD „Aufrichtigkeit“ ist durch den starken Einfluss der Facetten **‚gefühlvoll‘** (0,668; $t=1,678$) sowie **‚bodenständig‘** (0,613; $t\text{-Wert}=1,656$) gekennzeichnet. Die folgende Abbildung stellt die PLS-Schätzergebnisse der amerikanischen Nicht-Kunden im Gesamtzusammenhang dar und kennzeichnet die bedeutsamen Markenpersönlichkeitsdimensionen.

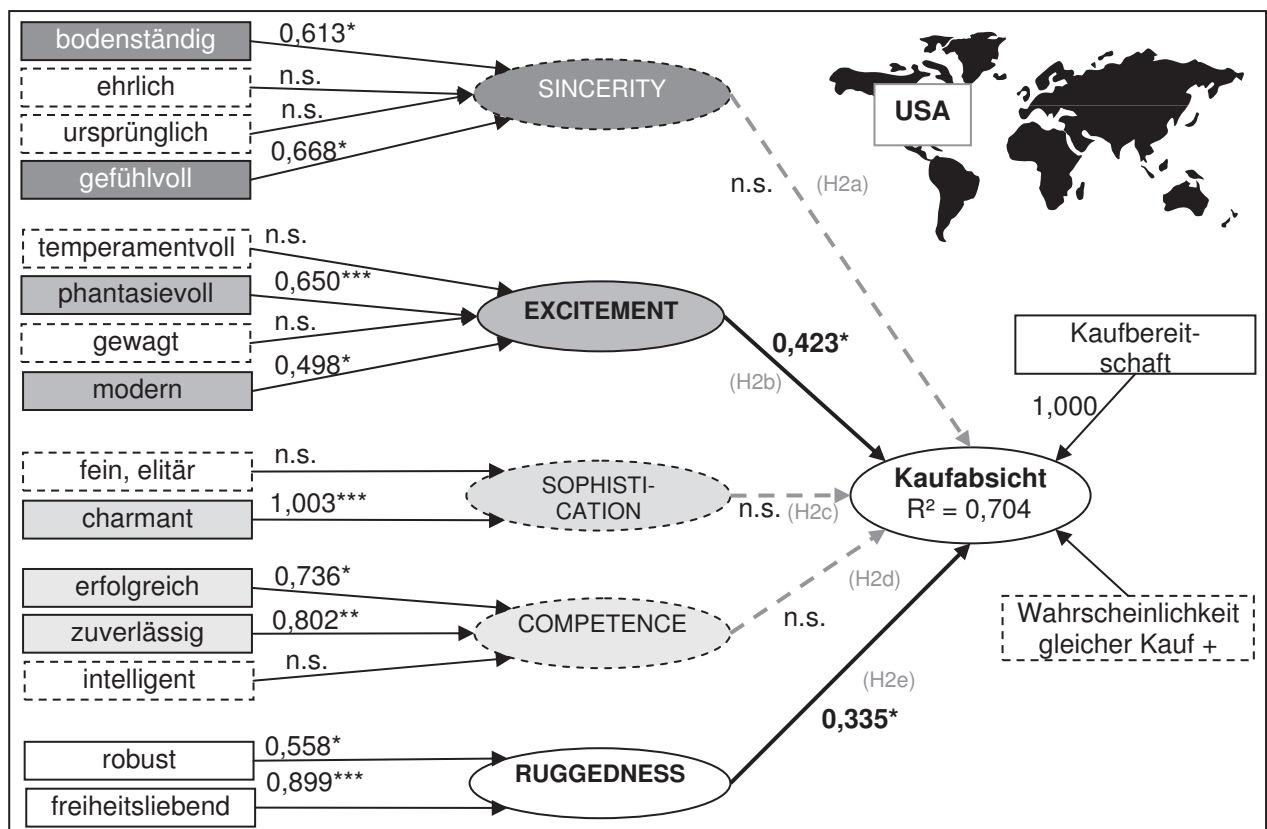


Abbildung 51: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - amerikanische Prospects

Die Ergebnisse der PLS-Schätzung für amerikanische Luxuslimousinen-Kunden weisen mit einer erklärten Varianz der Loyalität von **78,20%** auf eine sehr gute Modellgüte hin. Im Vergleich zum europäischen Kundenmodell sind drei von fünf MPD mit jeweils mittelstarken Effekten für den Einfluss auf das Zielkonstrukt verantwortlich. Den stärksten Effekt auf die Zielgröße weist die Dimension „**Competence**“ mit einem Pfadkoeffizienten von 0,501 ($t_{opt}=1,874$) auf. Zusätzlich tragen die Konstrukte „**Excitement**“ (0,375) und „**Sophistication**“ (0,312) mit jeweils optionalen Signifikanzwerten von 1,721 bzw. 1,806 zur Varianzaufklärung der Markenloyalität der amerikanischen Kunden bei.

Die Betrachtung der Messmodellebene lässt bei europäischen und amerikanischen Kunden Gemeinsamkeiten erkennen. Wie in Europa weisen im amerikanischen Kunden-Modell die multiplen Regressionskoeffizienten ‚**zuverlässig**‘ (0,795; $t_{opt}=2,125$) und ‚**intelligent**‘ (0,972; $t_{opt}=2,006$) sehr starke Effekte auf die Kompetenz-Dimension auf. Die Facette ‚erfolgreich‘ leistet hier mit 0,322 nur einen **geringen Beitrag**.

OPTIONALE Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) - Kunden - USA								
(Dimension)	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell			
Indikatoren	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- Wichte	t-Wert	Modell- güte	
(Sincerity) bodenständig <i>ehrlich</i> ursprünglich gefühlvoll	0,273 <i>0,918</i> 0,328 0,127	0,514 <i>1,663</i> 0,723 0,797	VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	Konstrukt Korrelationen (<i>Correlations of latent variables</i>) für alle < 0,9 erfüllt	0,101	0,347	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	$R^2 = 0,842 > 0,3$ (Markenloyalität)
(Excitement) temperamentvoll phantasievoll gewagt <i>modern</i>	0,413 0,369 0,315 <i>0,654</i>	0,842 0,893 0,751 <i>1,660</i>			0,375	1,721		
(Sophistication) <i>fein, elitär</i> charmant	0,979 0,282	3,140 0,460			0,312	1,806		
(Competence) erfolgreich <i>zuverlässig</i> <i>intelligent</i>	0,322 <i>0,795</i> <i>0,972</i>	0,549 2,125 2,006			0,501	1,874		
(Ruggedness) robust <i>freiheitsliebend</i>	0,485 <i>0,722</i>	0,877 1,733			0,077	0,305		
(Marken- loyalität) Wiederkaufab. Empfehlungsbe.	<i>1,349</i> 0,563	<i>1,719</i> 0,643			-	-		

Tabelle 30: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - amerikanische Kunden

Einen insbesondere für die praxeologische Implikation zur effizienten Vermarktung von Luxuslimousinen bedeutsamen Erkenntnisgewinn stellt die Markenpersönlichkeitsfacette **„fein-elitär“** dar. Sie weist bei europäischen Kunden noch eine sehr geringfügige Gewichtung (0,108) auf, beschreibt in der amerikanischen Klientel hingegen den stärksten Modelleffekt (0,979) auf die Dimension „Sophistication“. Der Indikator **„charmant“** übt zwar einen positiven Effekt auf das Konstrukt **„Sophistication“** aus (0,282), kann jedoch aufgrund des verhältnismäßig geringen Koeffizienten im Vergleich zur MPF **„fein, elitär“** als wenig einflussreich eingeschätzt werden.

Excitement, das den zweitstärksten Anteil zur Erklärung des amerikanischen Loyalitätsverhaltens hat, wird insbesondere durch die Facette **„modern“** (0,654; $t_{opt} = 1,660$) determiniert. Die anderen „Excitement“-Indikatoren **„temperamentvoll“** (0,413), **„phantasievoll“** (0,369) und **„gewagt“** (0,315) spielen für das Zustandekommen der Markenpersönlichkeitsdimension **„Spannung“** keine große Rolle.

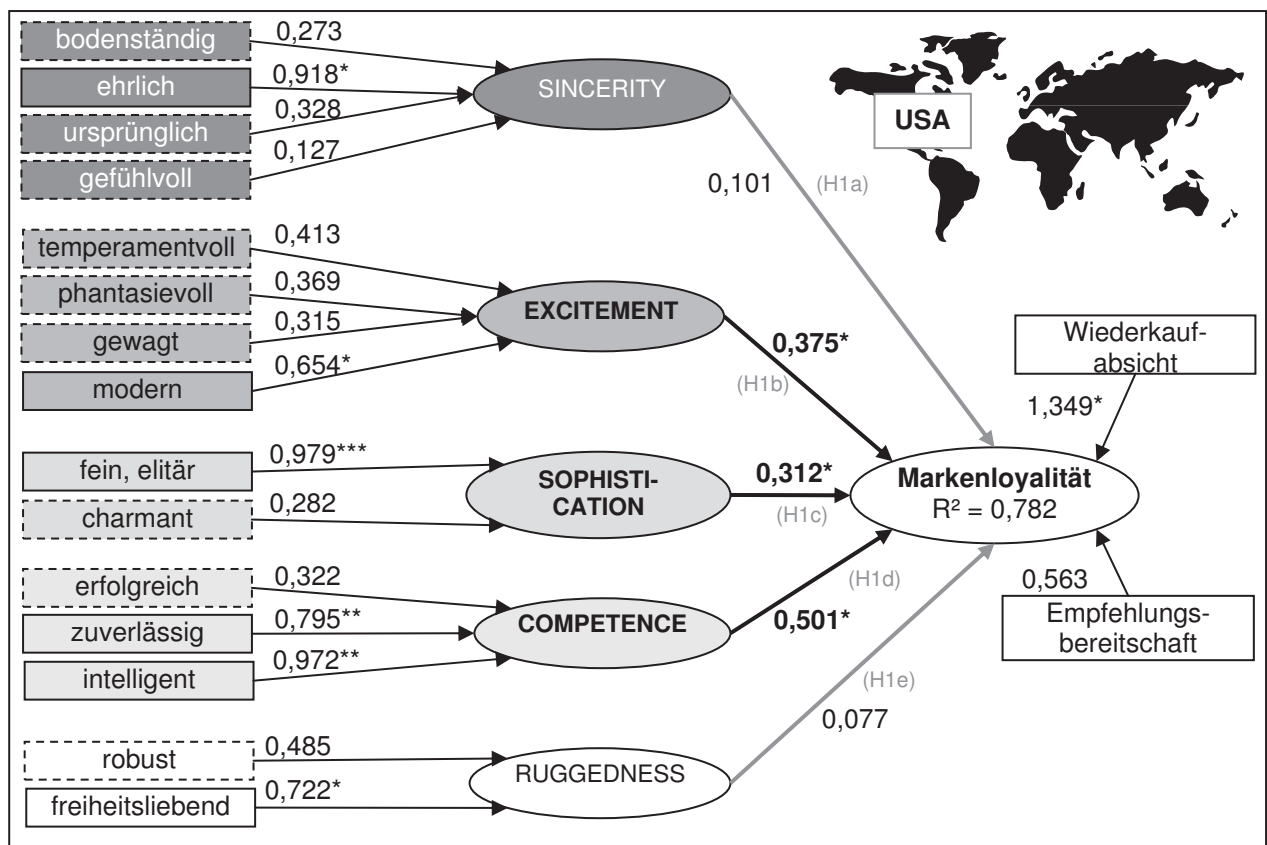


Abbildung 52: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - amerikanische Kunden [optionale Angabe der Signifikanzkriterien (*) unter Berücksichtigung einer Teil- statt Vollerhebung]

Zwar zeigt die MPD „Ruggedness“ keinen Zusammenhang zur Markenloyalität auf, dennoch erweist sich der Indikator **‚freiheitsliebend‘** (0,722; $t_{opt}=4,733$) als signifikant. Dabei kommt zum Ausdruck, dass im **amerikanischen Luxusautomobilesegment** die Facette ‚freiheitsliebend‘ gegenüber dem Indikator **‚robust‘** (0,485) eine größere Rolle spielt, wohingegen in **Europa ‚Robustheit‘** gegenüber dem **‚Freiheitsgedanken‘** überwiegt.

Amerikanische Nicht-Kunden (Prospects):

Bei der Betrachtung des amerikanischen Nicht-Kundenmodells können die zwei MPD **‚Excitement‘** und **‚Ruggedness‘** für das Zustandekommen einer Kaufabsicht als relevant identifiziert werden. Es wird deutlich, dass im **Gegensatz zur europäischen Kultur**, in der die **ursprungs- und heritagegestützten Markenwerte** emotionalisiert wirken, die Amerikaner der Marke dynamische Charakterzüge zuweisen. Die **Aktualität** und **Gegenwärtigkeit** in Verbindung mit dem **Entertainment** stehen hier im Mittelpunkt.³⁸⁷ Die identifizierte Unterhaltungskomponente wird zudem noch durch Markenpersönlichkeitsfacetten **‚robust‘** und **‚freiheitsliebend‘** ergänzt, sodass der Limousinenmarke **nicht** die für **Luxusmarken** als **typisch erachteten** Markeneigenschaften **‚fein-elitär‘** oder **‚erfolgreich‘** zugeschrieben werden, sondern der **gesellschaftliche und kulturspezifische (amerikanische) Charakter** das Kaufverhalten prägt. Erstaunlicherweise sind die Jahrzehnte alten **‚Grundmythen‘** der typisch amerikanischen Assoziationen („The American Dream“, „Hollywood als Zentrum der Entertainment-Industrie“, „Vom Tellerwäscher zum Millionär“, „Marlboro-Country“ sowie „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“) intakt und auch für das Kaufverhalten der Luxusautomobilmarke relevant. Zudem wird der High-End-Marke eine hohe **‚Bodenständigkeit‘** und **‚Emotionalität‘** zugeschrieben, obwohl übergeordnet die ‚typisch europäische‘ Dimension „Aufrichtigkeit“ in den USA **keine große Rolle** zur Erklärung des Kaufverhaltens spielt.

Amerikanische Kunden:

Die amerikanischen und europäischen Kunden schreiben der Luxuslimousinenmarke die loyalitätsrelevante Dimension **‚Competence‘** zu. Weiterhin stellt für die amerikanischen Maybach-Käufer die Dimension **‚Excitement‘** ein kaufverhaltensrelevantes Element dar. Die dritte kaufverhaltensprägende Dimension repräsentiert **‚Sophistication‘**, die für Luxusmarken als **typisch** bezeichnet werden kann.

³⁸⁷ Die Untersuchungsergebnisse bestätigen für den amerikanischen Markt den tendenziellen Übergang vom elitären zum demokratisierten Luxusmarkenkonsum; vgl. Mason, R.S. (1981), S. 102. Nach Erkenntnissen des RISC (Research Institute on Social Changes) wurden neben den USA auch Europa und Japan als Länder bzw. Kontinente des regelmäßigen Luxusmarkenkonsums (mind. vier Luxusmarkenprodukte im Jahr) identifiziert; vgl. Braun, M.W. (1997), S. 36.

Auf der Facettenebene wird deutlich, dass die ‚**Modernität**‘ eine wichtige Rolle bei der Markenbildung spielt. Folglich kommen die bei den Nicht-Kunden erläuterten amerikanischen Grundhaltungen auch bei den Maybach-Kunden zum Ausdruck, sodass sich eine **Intensivierung der Excitement-Komponente** positiv auf das Loyalitätsverhalten und die Kaufabsicht der Neukunden auswirkt. Mit diesen markenpersönlichkeitsbezogenen Erkenntnissen können nun die aus den utilitaristischen Erfolgsfaktoren **identifizierten Handlungsfelder** in ihrer **Tonalität** mit einer **charakterlichen** und **emotionalen Formgebung** gespeist werden.

Eine Implementierung könnte zum einen durch Betonung **produktspezifischer Features** (Innovationen) bzw. zum anderen durch **alternative Kommunikation** (aktuelle Lifestyle-Events) erfolgen. Die MPF ‚**fein / elitär**‘ der Dimension „Kultiviertheit“ stellt ebenfalls den Bezug zum amerikanischen Mythos her, sodass sowohl bei den Nicht-Kunden als auch den Kunden die typischen amerikanischen (positiven) Werte für das Management der Marke zum Tragen kommen.

Interessanterweise ist bei den amerikanischen Kunden die Dimension „**Competence**“ bedeutsamer für markenloyales Verhalten, wobei besonders auffällig ist, dass in der gleichen Kultur die Nicht-Kunden die Markendimension „Kompetenz“ als nicht-kaufverhaltensrelevant erachten.

5.6.3. Der arabische Markt

Die ‚BPS‘ wurde erstmalig für den Mittleren Osten angewendet. Die Varianz der Zielgröße konnte zu 50% erklärt werden (vgl. Abb. 30). Die Ergebnisse der PLS-Schätzung für Luxusmarken zeigen in der **arabischen Kultur sehr unterschiedliche Resultate** auf (vgl. Tab. 31). Im Middle East erzielen die Dimensionen „**Sophistication**“ und „**Competence**“ signifikante Effekte auf die Kaufabsicht. Die stärkste Wirkung verzeichnet der Strukturparameter der MPD „**Kompetenz**“ mit einem Parameter in Höhe von 0,562 ($t=2,142$). Der zweite Effekt lässt sich auf die MPD „**Sophistication**“ zurückführen (0,325; 1,784).

Entgegen der Erwartung zeigen die MPD „**Sincerity**“ (0,288; $t\text{-Wert}=1,151$), „**Excitement**“ (-0,066; $t=0,331$) sowie „**Ruggedness**“ (0,2; $t=0,870$) aufgrund der Unterschreitung der Signifikanzwerte **keine Beiträge** zur Klärung der arabischen Kaufabsicht im Luxuslimousinen-segment auf.

Die Betrachtung der Messmodellebene des arabischen Segments ist durch den überproportionalen Einfluss der Facette **‚intelligent‘** für die Wahrnehmung der MPD Kompetenz (0,766; t-Wert=2,469) gekennzeichnet, wohingegen den Variablen **‚erfolgreich‘** und **‚zuverlässig‘** keine signifikanten Einflüsse zur „Competence“ zugesprochen werden. Die Analyse der MPD „Sophistication“ zeigt einen sehr starken Effekt der Facette **‚fein-elitär‘**.

Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) - Prospects - MIDDLE EAST								
(Dimension)	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell			
Indikatoren	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Modell- Güte
(Sincerity) <i>bodenständig</i>	-0,974	2,119	VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = 1 / (1-R ²)	Konstruktkorrelationen (<i>Correlations of latent variables</i>) für alle < 0,9 erfüllt	0,288	1,151	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = 1 / (1-R ²)	R ² = 0,452 > 0,3 (Kaufabsicht)
ehrlich	0,023	0,049						
ursprünglich	0,063	0,102						
gefühlvoll	0,130	0,239						
(Excitement) temperamentvoll	0,417	0,613						
phantasievoll	0,316	0,452						
<i>gewagt</i>	1,266	2,130						
modern	0,484	0,980						
(Sophistication) fein, elitär	1,000	3,911						
charmant	0,193	0,463						
(Competence) erfolgreich	0,211	0,528						
zuverlässig	0,336	0,933						
<i>intelligent</i>	0,766	2,469						
(Ruggedness) robust	0,649	1,646						
freiheitsliebend	-0,704	1,707						
(Kaufabsicht) Kaufbereitschaft	1,000	-						

Tabelle 31: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - arabische Prospects

Bei der MPD **‚Ruggedness‘** erweist sich der Einfluss der beiden Indikatoren ebenfalls als signifikant, jedoch beeinflusst das Item **‚freiheitsliebend‘** die Zielgröße negativ (-0,704; t-Wert=1,707), wohingegen **‚robust‘** mit einem Parameterwert von 0,649 (t=1,646) die Dimension „Ruggedness“ positiv determiniert.

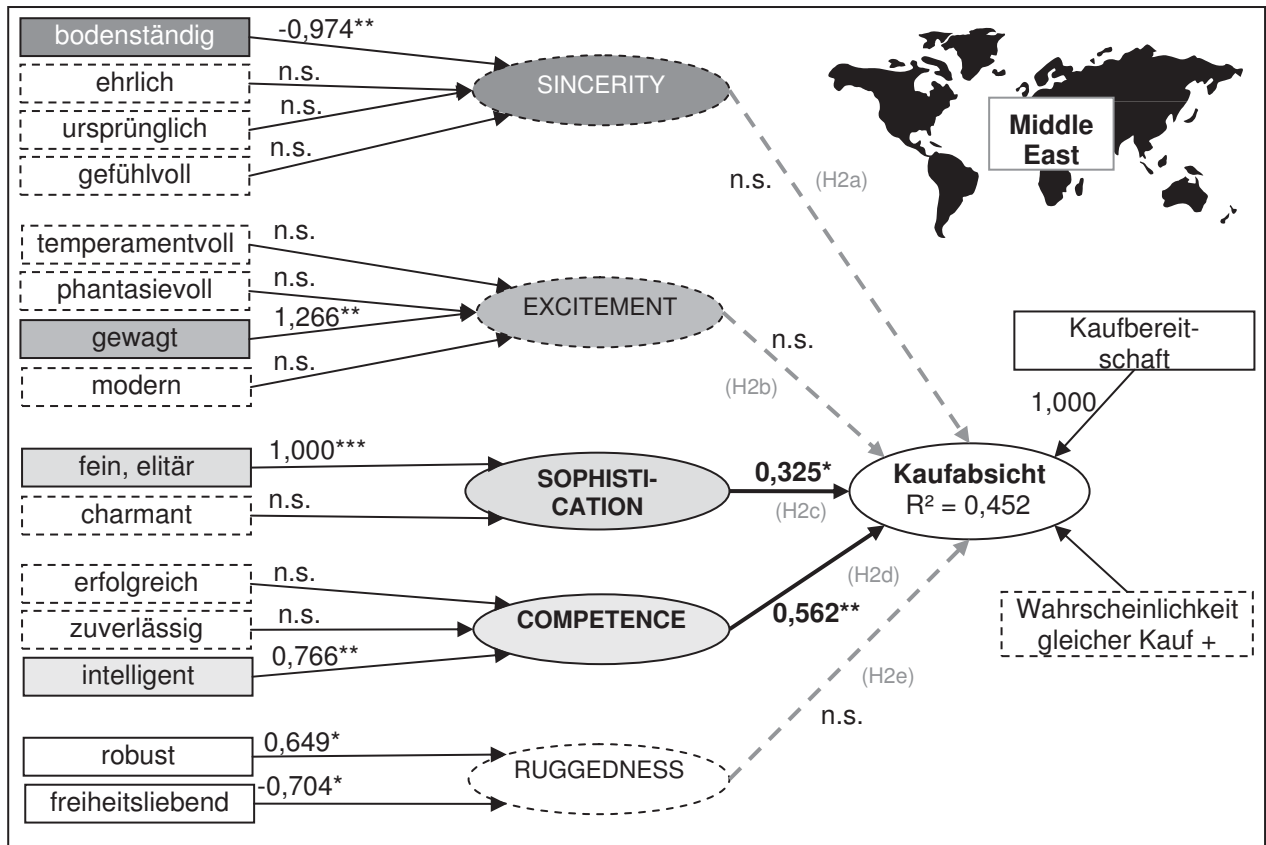


Abbildung 53: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - arabische Prospects

Für die Erklärung der Varianz der Markenloyalität (78,60%) **arabischer Kunden** sind vor allem drei von fünf Markenpersönlichkeitsdimensionen entscheidend (vgl. Tab. 32 und Abb. 54).³⁸⁸ „Sincerity“ wirkt mit einem Parameter von 0,359 ($t_{opt}=1,491$), das Konstrukt „Excitement“ mit dem höchsten (0,369; $t_{opt}=0,919$) und die Dimension „Competence“ mit dem geringsten Wert (0,263) auf die Markenloyalität.

Das Konstrukt „Sophistication“, das sich bei den arabischen HNWI als signifikant und auf die Kaufabsicht einflussreich erwies, trägt mit einem Pfadkoeffizienten von nur 0,123 ($t_{opt}=0,581$) unwesentlich zur Varianzklärung des Loyalitätskonstrukts bei. Auch die Dimension „Rug-

³⁸⁸ Zur Auswertung und im Hinblick auf die anschließende Interpretation des Kundenmodells im Middle East kommt das Mindestsignifikanzkriterium (1,67) zur Selektion der relevanten Dimensionen, die das Zielkonstrukt erklären, zum Einsatz. Der Grund liegt in der hohen Ähnlichkeit der einwirkenden Strukturparametergewichte, sodass sich die Gewichte der Pfadkoeffizienten lediglich geringfügig voneinander unterscheiden. Dieses Phänomen trat bei den europäischen und amerikanischen Kunden nicht auf, da die Höhe der Effekte (in Form der Parametergewichte) stets mit der optionalen Signifikanz einherging und sich die Interpretationsansätze ergänzten. Im Kundenmodell des Middle East sind beide Methoden der Interpretation theoretisch möglich, wobei zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Prospects und Kunden des Mittleren Ostens) der t-Wert eine höhere Beachtung erfährt, um die Parametergewichte hinsichtlich ihrer Effekte zu priorisieren.

gedness“, wirkt nur unwesentlich zur Erklärung des markenloyalen Verhaltens (0,229; t-Wert 1,113).

Bei dem Konstrukt „Aufrichtigkeit“ weist das Kundenmodell für **‚Ehrlichkeit‘** einen **starken** Koeffizienten von 0,681 ($t_{opt}=2,657$) auf. Die Facette **‚Ursprünglichkeit‘** trägt mit einer mittleren bis hohen Gewichtung von 0,502 ($t_{opt}=1,727$ auf 0,90-Niveau) ebenfalls zur Bildung der Dimension „Sincerity“ bei, wohingegen die Facette **‚bodenständig‘** mit 0,233 eine leicht positive Wirkung ausübt. Die Markenpersönlichkeitsfacette **‚gefühlvoll‘** spielt in der gesamten **arabischen Luxusklientel** für den Luxuslimousinenmarkt **keine Rolle**.

OPTIONALE Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) - Kunden - MIDDLE EAST									
(Dimension)	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell				
	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Modell- güte	
(Sincerity)			VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	Konstrukt Korrelationen (Correlations of latent variables) für alle < 0,9 erfüllt	0,359	1,491*	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	$R^2 = 0, > 0,3$ (Markenloyalität)	
bodenständig	0,233	0,711							
ehrllich	0,681	2,657							
ursprünglich	0,502	1,727							
gefühlvoll	0,140	0,328							
(Excitement)									
temperamentvoll	0,146	0,527				0,390			0,919
phantasievoll	1,034	2,800							
gewagt	0,662	1,675							
modern	0,332	0,814							
(Sophistication)									
fein, elitär	0,150	0,260		0,123	0,581				
charmant	0,970	2,500							
(Competence)									
erfolgreich	0,240	0,730		0,263	1,677				
zuverlässig	1,071	2,950							
intelligent	0,212	0,430							
(Ruggedness)									
robust	0,944	2,394		0,229	1,113				
freiheitsliebend	0,194	0,339							
(Marken- loyalität)									
Wiederkaufab.	0,080	0,152		-	-				
Empfehlungsbe.	0,963	2,448							

Tabelle 32: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - arabische Kunden

Die zentrale Facette im arabischen Kundenmodell kommt in dem Item **‚Zuverlässigkeit‘** zum Ausdruck. Der bei den Prospects einflussreich auf das Konstrukt „Competence“ einwirkende Indikator **‚intelligent‘** hat für die Kunden hingegen nur eine **geringfügige Relevanz** (0,212). Die Ergebnisse der Messmodellebene für den Faktor „Excitement“ werden durch den Indikator **‚phantasievoll‘** (1,034 und auf 0,99-Niveau hochsignifikant) und die Facette **‚gewagt‘** (0,662; $t_{opt}=1,675$) geprägt.

Eine Besonderheit zeigt sich in der Facettenebene des Konstrukts „**Kultiviertheit**“: Wird diese Dimension bei arabischen HNWI noch durch den Indikator **‚fein, elitär‘** als hochsignifikant eingeschätzt, so schreiben **Kunden** der Facette **‚charmant‘** einen **extremen Einfluss** (0,970; t-Wert=2,5) zu, wohingegen nach der unmittelbaren Produkterfahrung der **‚feine, elitäre‘ Charakter** mit 0,150 **kaum noch eine Rolle** spielt. Die Facettenebene für die Markenpersönlichkeitsdimension „Ruggedness“ zeigt eine ähnliche Charakteristik wie die der europäischen Kunden auf. Der Indikator **‚robust‘** bildet mit 0,944 einen signifikanten Koeffizienten, der die entsprechende Dimension determiniert.

Arabische Nicht-Kunden (Prospects):

Auch bei den arabischen Nicht-Kunden spielen wie auch bei den europäischen und amerikanischen Prospects lediglich **zwei** von **fünf** Markenpersönlichkeitsdimensionen eine Rolle. Im Gegensatz zu den Nicht-Kunden aus den anderen Kulturkreisen wird die Automobilmarke jedoch durch die Konstrukte „**Sophistication**“ und „**Competence**“ geprägt.

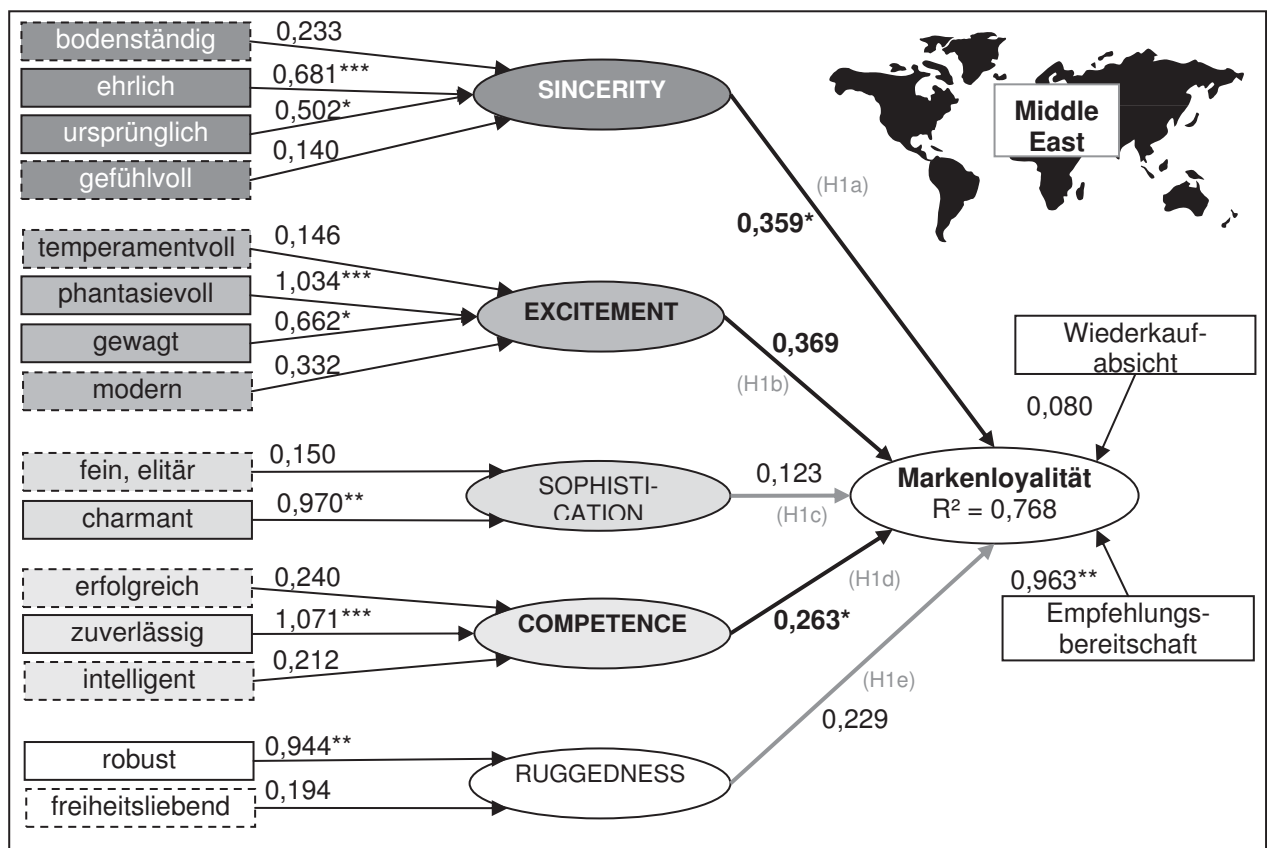


Abbildung 54: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - arabische Kunden

Auf Facettenebene wirken lediglich das Item **‚fein-elitär‘** (der Dimension „Sophistication“) sowie der Indikator **‚Intelligenz‘** (von der MPD „Kompetenz“) indirekt auf die Kaufbereitschaft der Luxusautomobilmarke. Im Unterschied zu den anderen Kulturen spielt die für Lu-

xusmarken typische Eigenschaft **‚elitär und fein‘ alleinstehend** für die **Kaufabsicht** durchaus eine Rolle.

Die Facette ‚freiheitsliebend‘ dient zur Erläuterung der stark **heterogenen Markenpersönlichkeitswahrnehmung** in den **jeweiligen Kulturkreisen**. Bildet die **Freiheitskomponente** in den **USA** noch einen **wichtigen Einfluss** auf die Kaufabsicht, so wirkt sie innerhalb der **arabischen Kultur negativ** und trägt **nicht** zur Kaufbereitschaft der Luxusmarke bei. Es wird auch hier deutlich, dass die **mentalitätstypischen Gesellschaftswerte** in der **Luxusmarkenwahrnehmung** ihren Ausdruck finden und die Charakterisierung der Markenpersönlichkeit nicht nur von der Marke selbst, sondern vornehmlich durch den Kulturkreis einer Prägung erfährt.

Arabische Kunden:

Arabische Kunden schreiben der Luxuslimousinenmarke die Dimensionen „Aufrichtigkeit“ und „Excitement“ zu, wobei die **„Competence“** im Mittleren Osten eine unmittelbare Bedeutung zur Erklärung des loyalen Kaufverhaltens einnimmt.

Auf Facettenebene wird die Luxusmarke von arabischen Kunden hinsichtlich ihrer **‚Ehrlichkeit‘** und ihrem **‚Ursprungscharakter‘** geschätzt. Identifizieren Nicht-Kunden diese Charaktereigenschaften der Marke noch nicht, so bedingen jene Merkmale insbesondere die Wiederkaufabsicht. Die arabischen Kunden legen einen großen **Wert** auf **Historie** und den **traditionellen Werteansatz** der **Luxusautomobilmarke**. Wiederum dienen diese emotionalen Eigenschaften zur charakterlichen Tonalität einer marktspezifischen Umsetzung der identifizierten Erfolgsfaktoren. Kulturspezifisch wird in Europa und im Middle East der **Tradition** und **Historie** die größte Bedeutung zugesprochen. Zusätzlich trägt ein **authentischer Markenauftritt** elementar zur **Bildung einer positiven Markenpersönlichkeit** bei. Anzumerken ist, dass mit den Kenntnissen der Marktzusammenhänge und insbesondere den **prinzipiellen Preisverhandlungen** die Einschätzung der Facette ‚ehrlich‘ wohl **definitionsspezifisch** ist.

Einen weiteren bemerkenswerten Effekt zeigen die Facetten **‚phantasievoll‘** und **‚gewagt‘**. Zum Ausdruck kommt hierin die Verwendung von Automobilen als **demonstranzfreudige Sammlerobjekte**, sodass **extravagante** und **auffällige Luxusobjekte** einen hohen Anklang finden. Folglich können sich die Scheiche innerhalb ihres Netzwerkes auffallend präsentieren. Jedoch muss bei der Vermarktung von Luxusautomobilen im Mittleren Osten damit gerechnet werden, dass Maybach-Kunden sehr häufig gleichzeitig *Rolls Royce-* und *Bentley-*Kunden sind.

5.6.4. Der asiatische Markt

Die Ergebnisse des asiatischen Modells zeigen mit einer Modellgüte von 0,7, dass sich auch für die asiatische Kultur die BPS zur Erklärung des Kaufverhaltens **eignet**. Im Gegensatz zur bisher betrachteten Gesellschaftselite der Nicht-Kunden wurden jeweils zwei von fünf Dimensionen mit signifikanten Effekten zur Kaufbereitschaft identifiziert. Für die **asiatische Kultur** weisen jedoch **drei Konstrukte** relevante Pfadkoeffizienten auf, die den Varianzanteil erklären. Die MPD „**Sincerity**“ stellt mit einem Gewicht von 0,336 ($t=1,772$ auf 0,90-Niveau) die stärkste, die MPD „**Sophistication**“ (0,319; t -Wert=1,706) die zweitstärkste Beziehung zur Zielvariablen dar. Zusätzlich kann die MPD „**Excitement**“ mit einer Wirkung von 0,230 ($t=1,697$) einen Erklärungsgrad für die Kaufabsicht verzeichnen (vgl. Tab. 33).

Die Ergebnisse zeigen auf Messmodellebene bei asiatischen Prospects eine weitere Besonderheit. Hier sind **acht** (von insgesamt fünfzehn) und somit über die **Hälfte** der formulierten MPF signifikant, wobei **sechs Indikatoren** sogar die **Kaufabsicht direkt erklären**.

Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) - Prospects – ASIEN								
(Dimension) Indikatoren	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell			
	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Modell- güte
(Sincerity) bodenständig <i>ehrlich</i> <i>ursprünglich</i> <i>gefühlvoll</i>	0,263 0,494 0,405 0,481	1,201 2,038 2,667 2,135	VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	Konstruktkorrelationen (<i>Correlations of latent variables</i>) für alle < 0,9 erfüllt	0,336	1,772	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	$R^2 = 0,700 > 0,3$ (Kaufabsicht)
(Excitement) temperamentvoll phantasievoll <i>gewagt</i> <i>modern</i>	0,306 0,002 0,710 0,669	0,979 0,004 2,894 2,068			0,230	1,697		
(Sophistication) <i>fein, elitär</i> charmant	0,974 0,047	6,142 0,186			0,319	1,706		
(Competence) erfolgreich zuverlässig <i>intelligent</i>	0,332 0,113 0,800	1,281 0,350 2,550			0,174	0,932		
(Ruggedness) robust <i>freiheitsliebend</i>	0,387 -0,961	0,638 3,470			0,054	0,446		
(Kaufabsicht) Kaufbereitschaft	1,000	-						

Tabelle 33: Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - asiatische Prospects

Die Dimension „Aufrichtigkeit“ spiegelt sich auf Facettenebene signifikant in den Items **„ehrllich“** (0,494; $t=2,038$), **„gefühlvoll“** (0,481; $t=2,135$) sowie **„ursprünglich“** (0,405; $t=2,667$) wider. Auf die Kaufabsicht der asiatischen Prospects übt die MPD **„Sophistication“** mit dem Item **„fein, elitär“** (0,974; $t\text{-Wert}=6,142$) einen besonders starken Einfluss aus.

Die Betrachtung der Facettenebene der dritten verursachenden Dimension **„Erregung / Spannung“** zeigt Einflüsse der Items **„gewagt“** (0,710; $t\text{-Wert}=2,894$) und **„modern“** (0,669; $t\text{-Wert}=2,068$ bei 95%iger Irrtumswahrscheinlichkeit). Eine negative Wirkung übt hingegen der Indikator **„freiheitsliebend“** auf die MPD „Ruggedness“ aus ($-0,961$; $t\text{-Wert}=3,370$).

Auch bei den asiatischen Kunden weisen die Konstrukte **„Excitement“** (0,413; $t_{\text{opt}}=1,718$ auf 0,90-Niveau) sowie **„Sophistication“** (0,291; $t_{\text{opt}}=1,806$) **einflussreiche Effekte** zur Zielvariablen auf.

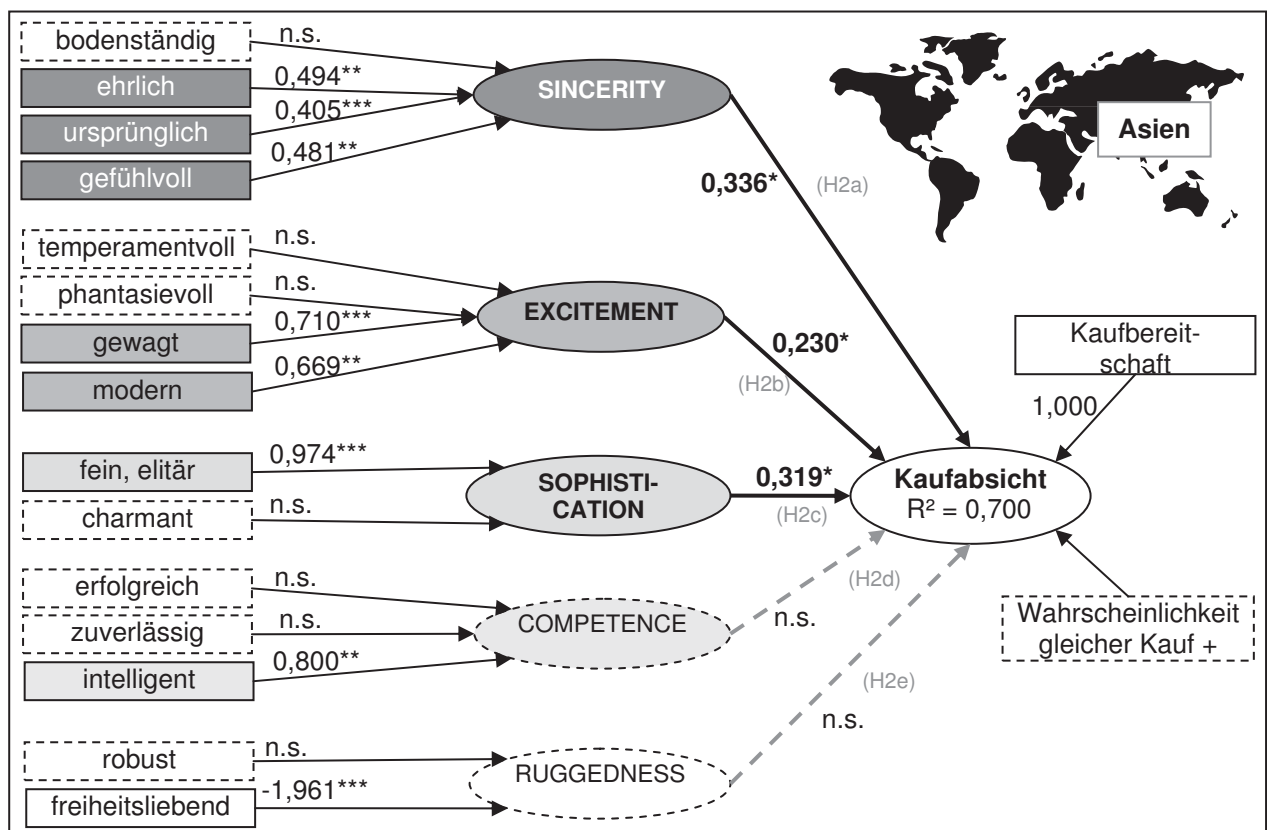


Abbildung 55: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - asiatische Prospects

OPTIONALE Prüfkriterien für PLS- Modell (Markenpersönlichkeit) - Kunden - ASIEN												
(Dimension)	PLS-Messmodell (formativ)				PLS-Strukturmodell							
	Indikatoren	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Diskrim- inanzval.	Ge- wichte	t-Wert	Multikoll- inearität	Modell- güte			
(Sincerity)				VIF < 10 für alle Indikatoren erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	Konstrukt korrelationen (Correlations of latent variables) für alle < 0,9 erfüllt	0,209	0,683	VIF < 10 für alle Dimensionen erfüllt, wobei VIF = $1/(1-R^2)$	R ² = 0,597 > 0,3 (Markenloyalität)			
bodenständig	-0,342	0,654										
<i>ehrlich</i>	0,594	1,652										
ursprünglich	0,312	0,715										
<i>gefühlvoll</i>	0,855	1,934										
(Excitement)							0,413			1,718		
temperamentvoll	-0,400	0,800										
phantasievoll	0,183	0,329										
<i>gewagt</i>	0,766	2,636										
modern	0,312	0,688										
(Sophistication)							0,291			1,806		
<i>fein, elitär</i>	0,726	1,717										
charmant	0,632	1,432										
(Competence)					0,309	1,699						
<i>erfolgreich</i>	0,625	1,675										
zuverlässig	0,148	0,295										
intelligent	0,637	1,293										
(Ruggedness)					0,216	0,924						
<i>robust</i>	1,031	3,375										
freiheitsliebend	-0,213	0,422										
(Marken- loyalität)					-	-						
<i>Wiederkaufab.</i>	1,332	2,176										
Empfehlungsbe.	0,566	0,801										

Tabelle 34: Optionale Prüfkriterien und Validierung des PLS-Schätzungsmodells für MP - asiatische Kunden

Ferner spielt die MPD „**Competence**“ mit einem Wert von 0,309 (bei Nachweis des dritten optionalen Signifikanzwerts in Höhe von 1,699) eine verursachende Rolle zur Varianzaufklärung der Markenloyalität. Die Konstrukte „**Aufrichtigkeit**“ und „**Robustheit**“ wirken mit einem jeweils ähnlich schwachen Gewicht der Pfadkoeffizienten von 0,209 bzw. 0,216 **geringfügig** auf die Zielvariable.

Bei der effektstärksten MPD „Excitement“ erweist sich die exogene Variable ‚**gewagt**‘ mit einem **gewichtigen** Regressionskoeffizienten von 0,766 (bei optionaler Signifikanz) als **stärkster Indikator**. Die Facetten ‚**modern**‘ (0,183; $t_{opt}=0,329$) und ‚**phantasievoll**‘ (0,312; $t_{opt}=0,688$) leisten mit relativ schwachen Gewichten einen geringen Beitrag zur Erklärung des Konstrukts „Erregung / Spannung“. Erstaunlicherweise zeigt die Facette ‚**temperamentvoll**‘ einen negativen Einfluss (-0,4; $t_{opt}=0,8$). Die Messmodellebene der Dimension „Kultiviertheit“ verhält sich im asiatischen Luxusautomobilmarkt, unabhängig von Prospects oder Kunden, hinsichtlich ihrer einwirkenden Indikatoren sehr ähnlich. Die MPF ‚**fein-elitär**‘ übt einen starken Einfluss auf die MPD Sophistication aus (0,726; $t_{opt}=1,717$), wohingegen die Variable

‚charmant‘ mit einer Gewichtung von 0,632 das optionale Signifikanzkriterium (1,432) nicht erfüllt.

Die dritte MPD „Kompetenz“ wird bei asiatischen Luxuslimousinenkunden durch den Indikator **‚erfolgreich‘** (0,625) determiniert. Die bei den Prospects identifizierte Variable **‚intelligent‘** (0,637) erweist sich auch als einflussreich. Die Facette **‚zuverlässig‘** (0,148) hingegen spielt im asiatischen Markt **keine wesentliche Rolle**. „Sincerity“, die den schwächsten Beitrag zur Varianzaufklärung der asiatischen Markenloyalität bewirkt, weist jedoch zwei relevante Facetten auf, die bereits bei den Nicht-Kunden als signifikant gelten: Die Items **‚ehrlich‘** und **‚gefühlvoll‘** wirken mit hohen Koeffizienten von 0,594 bzw. 0,855 (bei Erreichung des optionalen Signifikanzniveaus der 90%igen Irrtumswahrscheinlichkeit) auf das Konstrukt „Aufrichtigkeit“. Eine wichtige Bedeutung kommt der Facette **‚bodenständig‘** (-0,342; $t_{opt}=0,654$) zu, die einen **negativen Effekt** hervorruft, der bisher bei den **Kunden der analysierten Kulturkreise nicht beobachtet** wurde.³⁸⁹ Der Indikator **‚ursprünglich‘** beeinflusst die MPD hingegen positiv (0,312; $t_{opt}=0,715$).

Erweist sich die Facette **‚robust‘** der Dimension „Ruggedness“ bei den asiatischen Nicht-Kunden der Luxusautomobilmarke noch als nicht signifikant, so bildet sie im Kundenmodell den **stärksten Effekt**. Der Indikator **‚freiheitsliebend‘** beschreibt einen **negativen Einfluss** (-0,213; $t_{opt}=0,422$) zur MPD. Die Abbildung 56 veranschaulicht die beschriebenen Zusammenhänge der MPF und deren MPD für Kunden der High-End-Marke der asiatischen Kultur.

³⁸⁹ Eine Ausnahme bildeten lediglich die arabischen Prospects.

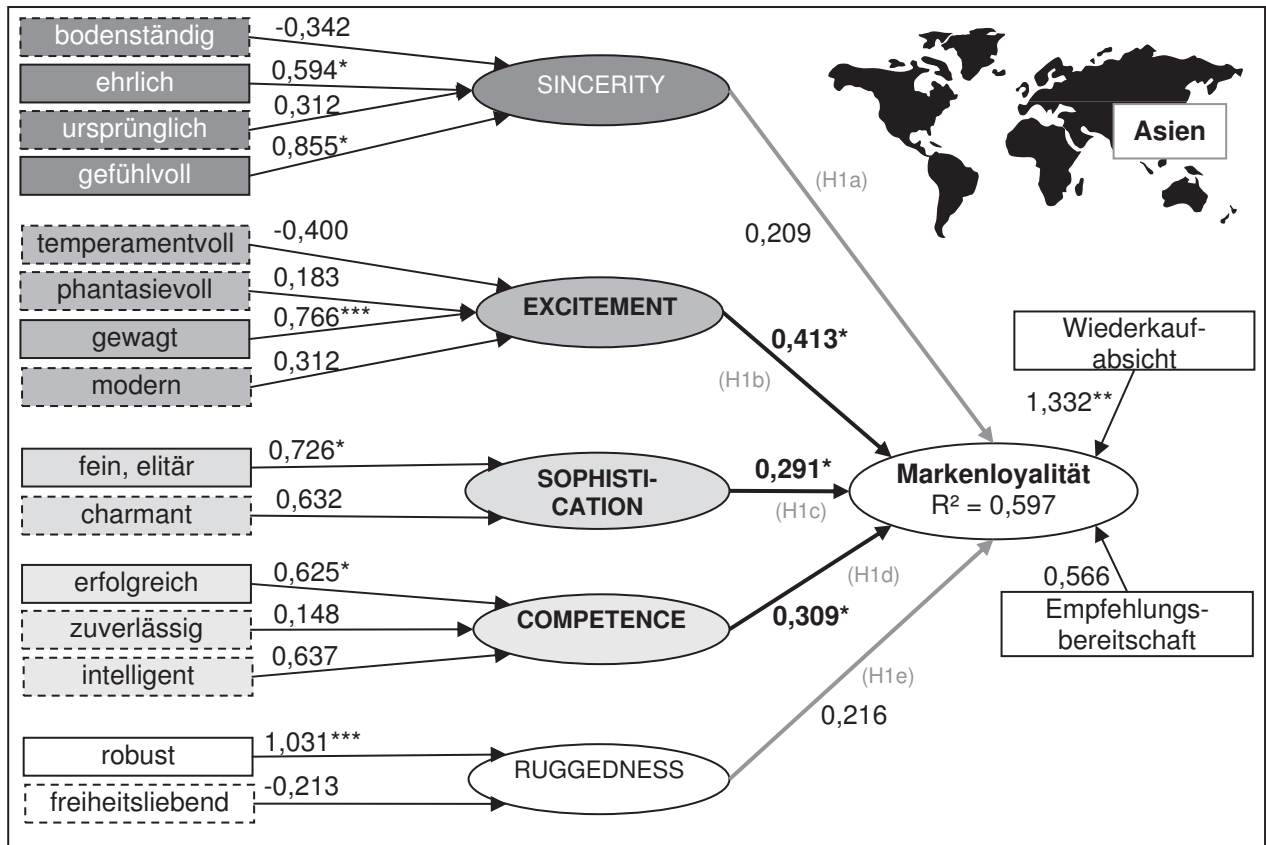


Abbildung 56: Ergebnisse der PLS-Schätzung auf Strukturmodellebene für MP - asiatische Kunden

Asiatische Nicht-Kunden (Prospects):

Mit den Dimensionen „Sincerity“, „Excitement“ und „Sophistication“ zeigt das asiatische Nicht-Kunden-Modell in der schematischen Dimensionsbetrachtung Überschneidungen mit den Ergebnissen in Europa („Aufrichtigkeit“ und „Excitement“) und dem Middle East („Sophistication“). Das Ergebnis für das Zustandekommen der MPD „Aufrichtigkeit“ mit ihren relevanten Facetten **„Ehrlichkeit“**, **„Ursprünglichkeit“** und **„Emotionalität“** findet man in ähnlicher Weise bei der Auswertung der Daten **europäischer HNWI**. Spielt in den **USA** sowie im **Mittleren Osten** der starke **historische Kontext** der Luxusautomobilmarke eine **weniger** wichtige Rolle, so ist insbesondere die **Kombination** aus **Gefühl** und **Tradition** eine elementare Eigenschaft, die für eine asiatische Kaufabsicht entscheidend ist. Neben der **leidenschaftlichen** Vermittlung des Heritages und des Markenerbes zeichnet sich die revitalisierte Luxusmarke für asiatische Nicht-Kunden durch **„ehrliche“** Werte aus. Dies lässt sich u.a. mit den positiven Assoziationen der Marke *Mercedes-Benz* begründen, deren **erfolgreicher Imagetransfer deutscher Automobilwerte** auf die High-End-Marke *Maybach* zu ihrer **„aufrichtigen Aufladung“** beiträgt und deren Ursprungsland Deutschland von den Asiaten in der Markenpersönlichkeit „wieder gefunden“ werden kann.

Eine Analyse der Facettenebene zeigt, dass der Indikator „**intelligent**“ einen wesentlichen Einfluss ausübt, was darauf zurückzuführen ist, dass der **Nicht-Kunde** eher die **Darstellung seiner Selbst** sucht. Die Selbstdarstellung erfolgt hierbei allerdings nicht durch das vermeintliche Verhandlungsgeschick wie im Mittleren Osten, sondern durch die beruflich-erfolgsorientierte Komponente. Die Firmeninhaber zeichnen sich zumeist als „Self-made-Millionäre“ aus, die aus eigener Kraft Reichtum erworben haben. Die Eigenschaft „**freiheitsliebend**“ wirkt für asiatische HNWI (Prospects) hinsichtlich der Markenpersönlichkeit **negativ**. Dies lässt auf die noch starke politische Ausrichtung der Republik Chinas schließen, weil hier der Luxus mit den für Luxusmarken **funktionsbezogenen Argumenten** (Selbstdemonstranz, gesellschaftliche Abhebung und Aufnahme in den elitären Kreis sowie Distanz zur produzierenden Klasse) zum Ausdruck kommt.

Asiatische Kunden:

Im Vergleich zu den Prospects spielen für ein markenloyales Verhalten asiatischer Kunden das „**Excitement**“ und die „**Sophistication**“ eine große Rolle. Eine Differenzierung bietet die MPD „**Competence**“, die sowohl für asiatische als auch für amerikanische, arabische und europäische Kunden eine Bedeutung besitzt.

Auf der Eigenschaftsebene wird der ‚**gewagte**‘ Markencharakter identifiziert, worin zum Ausdruck kommt, dass v.a. mit der asiatischen Modellpräferenz des M62 als größte verfügbare Limousine die **auffallende, demonstrative Präsenz des Automobils** für asiatische Kunden relevant ist. Die Facette ‚**fein und elitär**‘ wird auch bei Kunden für ein positives Kaufverhalten zur Marke Maybach identifiziert. Darüber hinaus sprechen die asiatischen Kunden der Luxuslimousine beim Wiederkauf der Marke einen ‚**charmanten**‘ Charakter zu. Zwei der vier relevanten Facetten werden durch die beim Menschen nichtangeborene Dimension „Kultiviertheit“ gebildet, worin deutlich wird, dass in keiner anderen Kultur die Funktion der Luxusmarke als **Demonstranzobjekt die höchste Priorität** einnimmt.

Ein weiteres Augenmerk gilt der MPF ‚erfolgreich‘, die die Dimension ‚Competence‘ determiniert. Hier kommt erneut die „**Selbstdarstellung**“ der Kunden mit Hilfe der **Persönlichkeit der Luxusmarke zum Ausdruck**. Der Erfolgscharakter wird der Marke zugeschrieben und parallel soll die **eigene Leistung** mit ihr **anerkannt** und ‚**vermarktet**‘ werden. Ähnlich verhält es sich mit der Eigenschaft ‚**Intelligenz**‘ (mit Ausnahme arabischer Kunden). Sie bewirkt weltweit ein loyales Verhalten, sodass von der **Selbsteinschätzung der Kunden** auf die verwendete Luxuslimousine geschlossen werden kann.

5.6.5. Modellvergleich und Zusammenfassung der globalen Hypothesenprüfungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit Hilfe der acht untersuchten Zielgruppen in fast allen Modellen der postulierte Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der MPD und der Kaufabsicht/Markenloyalität bestätigt werden konnte. Exakt die Hälfte (20) der vermuteten 40 [5 (MPD) x 2 (Kunden/Prospects) x 4 (Regionen) = 40] Wirkungsrelationen erwies sich zur Erklärung der Zielgröße im postulierten Sinne als geeignet. Nur ein negativer Effekt musste konstatiert werden. Wie in den Darstellungen 57 und 58 zum Ausdruck kommt, stellt die MPD ‚Erregung / Spannung‘ jene MPD dar, die in **sechs** von **acht** Modellen als **direkte** ‚**Erfolgsdimension**‘ identifiziert wird. Lediglich in der arabischen Luxus Klientel und für europäische Kunden verursacht die ‚Excitement‘-Komponente kein unmittelbares Kaufverhalten. Führt man sowohl für Kunden als auch Nicht-Kunden die gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf die MPD und die MPF zusammen, ergibt sich der in Abb. 59 zum Ausdruck kommende Zusammenhang.

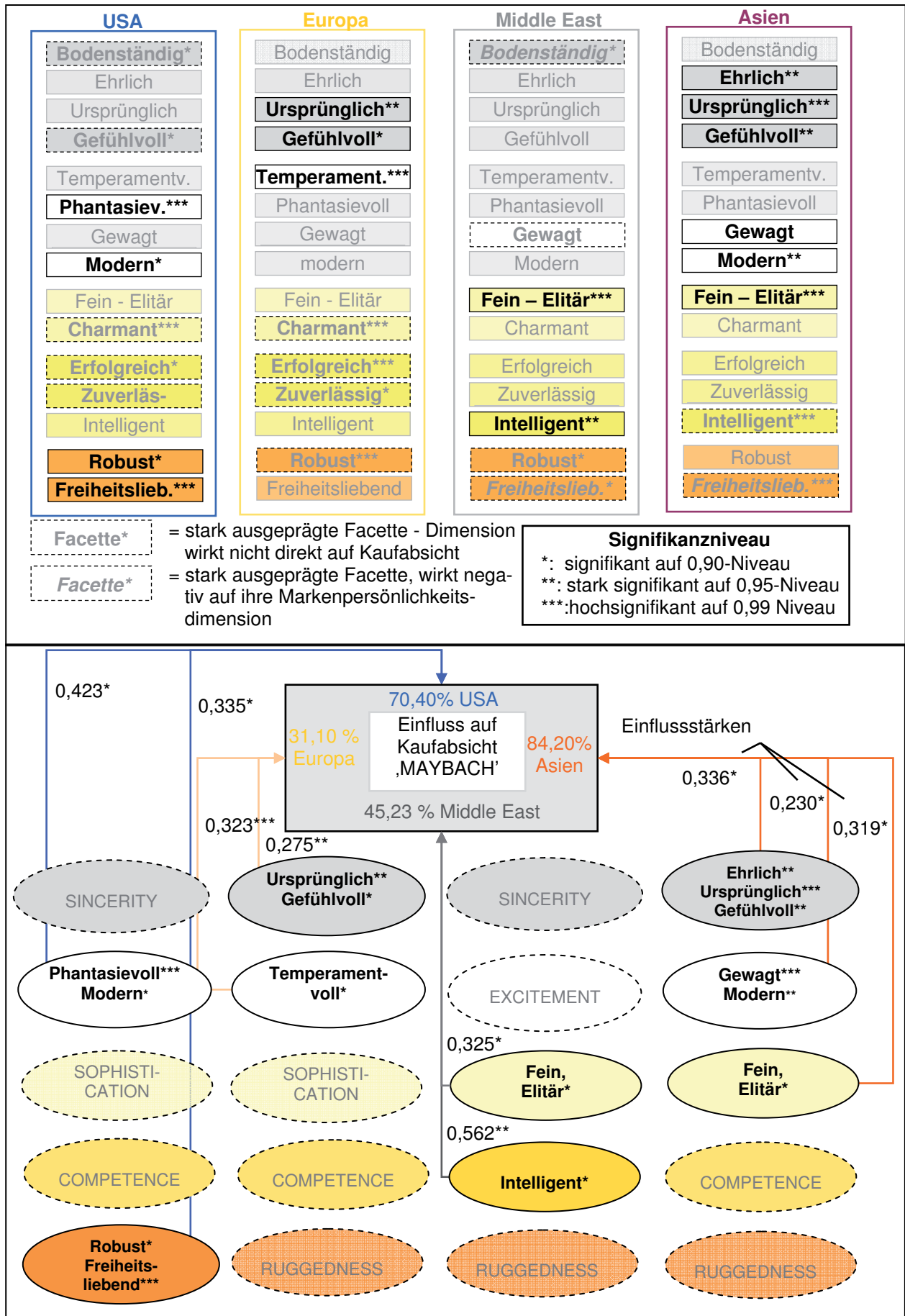


Abbildung 57: Globale kaufverhaltensrelevante MPD und MPF für Nicht-Kunden

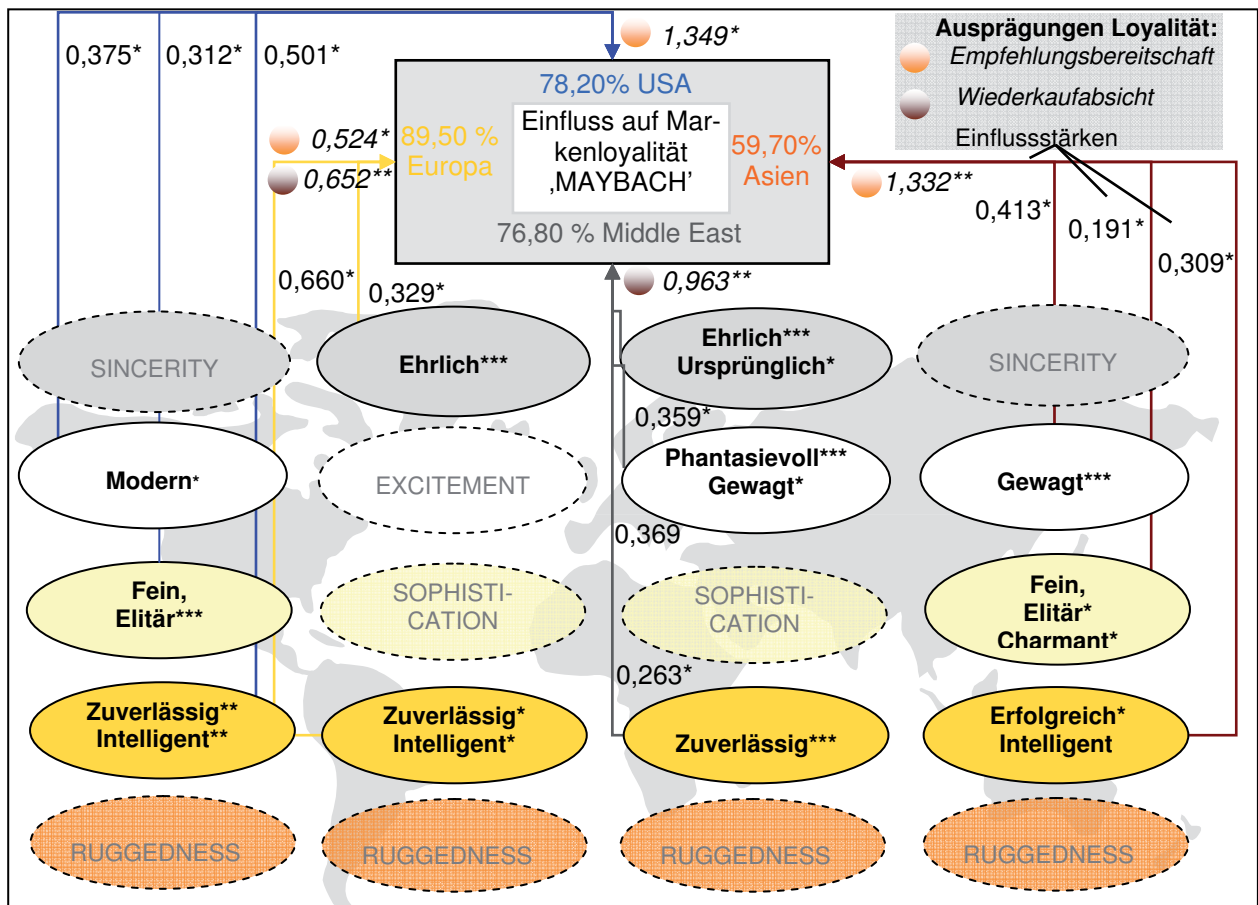
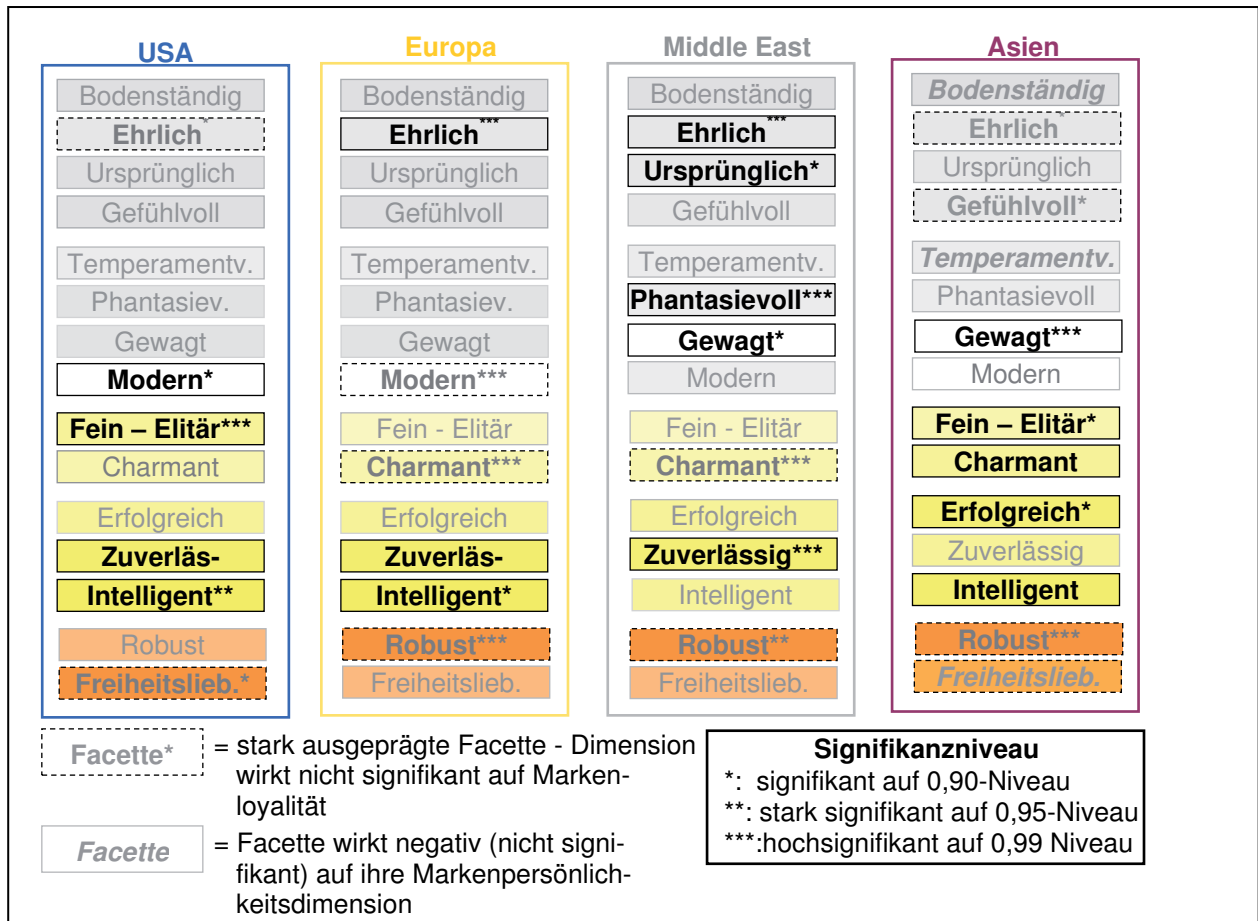


Abbildung 58: Globale kaufverhaltensrelevante MPD und MPF für Kunden

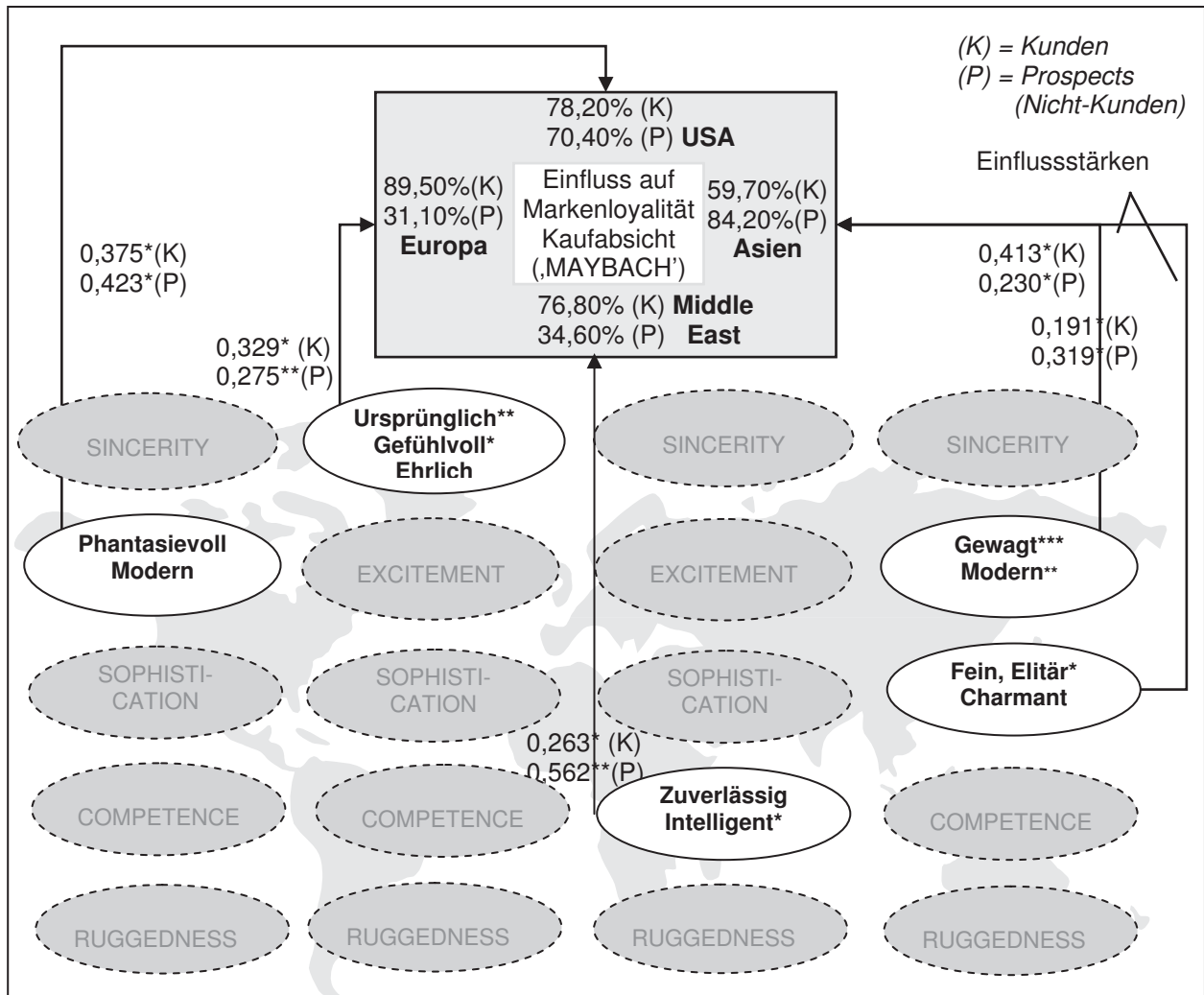


Abbildung 59: Globale Schnittmengen Prospects und Kunden

Neben den Hypothesenprüfungen erfolgt ein **Modellvergleich** (,MV'), um eine Aussage darüber machen zu können, ob der Einfluss der betrachteten Dimension auf das Kaufverhalten zufällig oder in der Grundgesamtheit tatsächlich vorhanden ist und sich die Unterschiede der Strukturparameter als signifikant erweisen. Den Basismarkt bildet Europa, um die cross-kulturellen Kombinationsmöglichkeiten zielführend zu optimieren. Ausschlagend hierfür sind wiederum die Signifikanzwerte des statistischen Modellvergleichs nach *Chin* (2000). Der vorgenommene Vergleich bezieht sich auf die Dimensions- (bzw. Strukturmodell-) und nicht auf Facetten- (analog Messmodell-) Ebene.

Aufgrund der fehlenden Identifikation einer für die Kaufabsicht universell gültigen MPD konnten nur drei cross-kulturelle Vergleiche der Effekte (MPD) zwischen Europa und den Vereinigten Staaten bzw. mit dem asiatischen Markt durchgeführt werden. Für die MPD ,Sincerity', deren positive Wahrnehmung in Asien und Europa als kaufrelevant bestätigt wurde, ergibt sich mit einem t-Wert von 0,304 eine klare Unterschreitung des geforderten Mindest-

signifikanzniveaus [vgl. Tab. 35: $MV_3 (P)_{\text{Europa-Asien}}$]. D.h. es lässt sich keine Aussage darüber treffen, ob sich der Einfluss der ‚Aufrichtigkeit‘ in den beiden Märkten signifikant unterschiedlich verhält. Da jedoch die MPD in Europa mit einer Gewichtung von 0,275 bzw. in Asien 0,336 als vergleichbar mittelstark gilt, zeigt der Modellvergleich dieser Relation keinen wichtigen Erkenntnisfortschritt auf. Analog verhält es sich mit dem Modellvergleich der zweiten gemeinsam gültigen MPD, dem ‚Excitement‘, welches zwar einen höheren, jedoch ebenso nicht signifikanten t-Wert von 1,273 kennzeichnet.

In dem Modellvergleich zwischen der **europäischen** und **amerikanischen Kultur** [$MV_1 (P)_{\text{Europa-USA}}$] weist die gemeinsam für eine Kaufabsicht gültige MPD ‚Excitement‘ den hochsignifikanten Wert von $|t_{H2b}|=2,804$ auf. D.h. die ermittelten Effekte dieser Einflussgröße sind für US-HNWI signifikant stärker als die vergleichbare Relation in Europa (0,423 bzw. 0,323). Dementsprechend nimmt die Dimension ‚**Erregung/ Spannung**‘ in den **USA** eine bedeutsamere Rolle ein.

Modellvergleich (Prospects) Europa – USA – Middle East – Asien			
Aufteilung Hypothese H2 _{a-b}	$MV_1 (P)_{\text{Europa-USA}}$	$MV_2 (P)_{\text{Europa-Middle East}}$	$MV_3 (P)_{\text{Europa-Asien}}$
Sincerity	n.s.	n.s.	$ t_{H2a} = 0,304$
Excitement	$ t_{H2b} = 2,804^{***}$	n.s.	$ t_{H2b} = 1,273$
Signifikanzniveau	***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 2,63; \alpha=0,01$ **: Krit. Wert bei 5% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,96; \alpha=0,05$ *: Krit. Wert bei 10% Signifikanz $ t\text{-Wert} > 1,67; \alpha=0,10$		

Tabelle 35: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des hedonistischen Kaufverhaltens für Prospects

Der Modellvergleich der Kunden lässt sich aufgrund des Vollerhebungsanspruchs für sämtliche MPD durchführen. Tabelle 36 zeigt die berechneten Signifikanzwerte. Eine zielgerichtete Interpretation erfolgt nicht für jeden cross-kulturellen Modellvergleich aller Strukturparameter, sondern für die wichtigsten Erkenntnisse der Kundenmodellschätzung.

Der Modellvergleich [$MV_1 (K)_{\text{Europa-USA}}$] der MPD ‚Sincerity‘ ergibt einen signifikanten Unterschied (t-Wert=3,113) zwischen den amerikanischen und europäischen Kunden. D.h. die ‚Aufrichtigkeit‘ übt in Europa mit einer Stärke von 0,329 tatsächlich einen stärkeren Effekt aus als in den USA (0,101). Dementsprechend sollte der ‚ehrlich‘ wahrgenommene Markencharakter aufgrund des hohen Einflusses auf die Markenloyalität in Europa kommunikativ betont und ausgebaut werden.

Analog verhält es sich mit den MPD ‚Excitement‘ und ‚Sophistication‘ (t-Wert=5,788 bzw. 3,940). Diese Dimensionen sollten in den USA und nicht in Europa eine Fokussierung erfah-

ren.³⁹⁰ Die MPD ‚Ruggedness‘ deutet ebenfalls auf signifikante Unterschiede in beiden Kulturkreisen hin. Obwohl sich diese Dimension nicht optional signifikant verhält, wird jedoch festgestellt, dass ‚Robustheit‘ den einzigen globalen Effekt bildet, der in Europa die Loyalität negativ determiniert (-0,160). In den Vereinigten Staaten übt die MPD ‚Ruggedness‘ mit 0,077 einen leicht positiven Effekt auf die Zielgröße aus, wohingegen die amerikanischen Nicht-Kunden dieser MPD einen signifikanten Faktor zur Kaufabsicht zuschreiben. Mit anderen Worten: Der ‚freiheitsliebende und robuste‘ Charakter der Marke trägt in Amerika zur Neukundengewinnung bei, wohingegen er europäische Kunden eher vom Kauf abhält.

Die MPD ‚Competence‘ wurde in der Hypothesenprüfung als einzige international gültige MPD für die Kundenklientel identifiziert. Eine detaillierte Betrachtung dieser Einflussgröße kommt im Modellvergleich zum Ausdruck. Die separat interpretierten Pfadkoeffizienten, die für jede PLS-Schätzung zum Kaufverhalten eine kulturspezifische Erläuterung fanden, zeigen weltweit signifikante Differenzen auf. D.h. bei einer mindestens 10%igen Irrtumswahrscheinlichkeit sind die ermittelten Gewichte des Einflusses der MPD ‚Competence‘ tatsächlich vorhanden. Für amerikanische und europäischen Kunden bewirkt die ‚Kompetenz‘ mit einem Einfluss von 0,501 bzw. 0,660 die höchste Relevanz für ein loyales Kaufverhalten. Der Modellvergleich bestätigt diesen Zusammenhang dahingehend, dass sich die Unterschiede dieser beiden Effekte auf 0,90-Niveau signifikant sind und somit in Europa die Dimension „Competence“ die stärkste kommunikative Betonung erfahren sollte.

Modellvergleich (Kunden) Europa – USA – Middle East – Asien			
Aufteilung Hypothese H ₂₁	MV ₁ (K) _{Europa –USA}	MV ₂ (K) _{Europa –Middle East}	MV ₃ (K) _{Europa –Asien}
Sincerity	t _{H1a} = 3,113***	t _{H1a} = 0,422	t _{H1a} = 1,588(*)
Excitement	t _{H1b} = 5,788***	t _{H1b} = 4,505***	t _{H1b} = 5,983***
Sophistication	t _{H1c} = 3,940***	t _{H1c} = 0,789	t _{H1c} = 1,801*
Competence	t _{H1d} = 1,682*	t _{H1d} = 4,881***	t _{H1d} = 5,116***
Ruggedness	t _{H1e} = 3,652***	t _{H1e} = 6,715***	t _{H1e} = 6,061***
Signifikanzniveau	***: Krit. Wert bei 1% Signifikanz t -Wert > 2,63; α=0,01 ** : Krit. Wert bei 5% Signifikanz t -Wert > 1,96; α=0,05 * : Krit. Wert bei 10% Signifikanz t -Wert > 1,67; α=0,10		

Tabelle 36: Zusammenfassung internationaler Modellvergleich des hedonistischen Kaufverhaltens für Kunden

Auch im Modellvergleich mit dem Middle East und Asien werden die Unterschiede identifiziert, jedoch ist der Einfluss der ‚Competence‘ in Arabien im Vergleich zu europäischen

³⁹⁰ Vgl. Interpretation der kulturspezifischen Erfolgsfaktoren ‚A‘ und ‚B‘ hinsichtlich des gesellschaftlichen Einflusses.

Kunden [MV_2 (K)_{Europa –Middle East}] deutlich **geringer** (Gewichtung 0,660 vs. 0,263). Dies könnte in den dominierenden MPD ‚Sincerity‘ und ‚Excitement‘ begründet liegen, die bei arabischen Kunden eine Wiederkaufabsicht bzw. Empfehlungsbereitschaft bewirken. Analog verhält es sich bei dem Vergleich zu asiatischen Maybach-Kunden [MV_3 (K)_{Europa –Asien}], der mit einem signifikanten Wert von 5,116 auf die unterschiedlich signifikanten Einflussstärken der ‚Competence‘ zum Kaufverhalten schliessen lässt.

Das bedeutet, dass auch in Asien die MPD ‚Competence‘ mit einer Gewichtung von 0,309 nicht den alleinig ausschlaggebenden Faktor zur Beeinflussung der Loyalität repräsentiert, vielmehr determiniert insbesondere das ‚Excitement‘ (0,413) neben der ‚Competence‘ die Loyalität zur Marke in Asien.

Neben der ‚Competence‘-Dimension sind noch weitere Vergleiche zwischen marktabhängigen Strukturparametern möglich. Interessant ist vor allem ebenso die Gemeinsamkeit zwischen der MPD ‚Sincerity‘ im **europäischen** (0,329) und **arabischen** (0,359) **Kundensegment**, die in beiden Kulturen zum loyalen Kaufverhalten beiträgt. Auf eine Interpretation signifikanter Unterschiede der Zusammenhänge wird aufgrund mangelnder Signifikanz (0,422) verzichtet, jedoch lässt die identifizierte Gemeinsamkeit auf Ähnlichkeiten bei der Kundengruppe in Europa und dem Mittleren Osten schließen. Auf der Facettenebene wirkt in beiden Kulturkreisen das **Markenmerkmal ‚ehrlich‘** als kaufrelevant, was auf positive Synergieeffekte zur Marke *Mercedes-Benz* schließen lässt (vgl. Anhang 5).

Zusammenfassend wurde empirisch bewiesen, dass die Vermarktung von Luxuslimousinen **kulturabhängig** ist und eine standardisierte, für sämtliche Märkte gültige **Luxusmarkenstrategie** nicht sinnvoll erscheint. Jedoch sollten die Ergebnisse nicht den Eindruck vermitteln, dass die Frage einer zentralen Luxusmarkenführung verneint und die Distribution stringent marktspezifisch angepasst werden sollte. Vielmehr sollten die stark heterogenen kulturellen Differenzen bei der kommunikativen Umsetzung und Implementierung der **Markenkernwerte** Beachtung im zentralen Markenmanagement finden. Insofern sollte das Wissen der Kulturzusammenhänge nicht dem jeweiligen Management des Marktes selbst überlassen bleiben, sondern es muss im (europäischen) Management eine Bündelung der cross-kulturellen Kompetenzen erfolgen und sich durch **zentrale Führungsqualitäten** einer Integration mentalitätsspezifischer Besonderheiten auszeichnen.

6. Implikation für Wissenschaft und Praxis

Aus den Ergebnissen leiten sich für das Produktmanagement folgende Herausforderungen ab:

- (1) Einführung einer **leistungsgesteigerten Modellvariante** mit einer Maximierung der Ausstattungsansprüche (z.B. AMG-Motorisierung, Erweiterung der Leder-, Holz- und Farbpaletten etc.), die den Anforderungen in Bezug auf die MPD der Kunden ‚**Competence**‘ entspricht (z.B. „*Maybach Competence oder Special*“).
- (2) Ferner dient zur Ansprache von **Neukunden** die Einführung einer Produktvariante mit einer ‚**Excitement**‘-Orientierung (z.B. „*Maybach Excite*“, vgl. „*Exelero*“).
- (3) Zudem sollten ‚**Limited Editions**‘ dazu konzipierten werden, Zielgruppen zu erreichen, die bisher nicht gewonnen werden konnten.

Für *Maybach* gilt es, die starken technischen und innovativen Produktfeatures auszubauen und verstärkt eine **hedonistische Positionierung** zu forcieren. Für die **Einführung der Modellvarianten** wird das Interesse der **Öffentlichkeit** mit einer aktiven **Medienpräsenz** geweckt. Dementsprechend erfolgte die Realisierung des bisher anspruchsvollsten Individualisierungswunsches (Kundenfahrzeug der Kooperation *Maybach* mit *Fulda*). Der ‚*Exelero*‘ mit einem Maximum an ‚Excitement‘ (z.B. beträgt die Höchstgeschwindigkeit über 350 km/h) verdeutlichte die hohe Nachfrage für eine Variantenerweiterung und belegte die Individualisierungskompetenz der Maybach-Manufaktur (vgl. Abb. 60). Das Unikat lieferte gleichzeitig als ‚**Showcarstudie**‘ die Vorlage für eine mögliche **Coupéentwicklung** i.R. der strategischen Erweiterung der Produktfamilie.



Abbildung 60: Der ‚Exelero‘ – Produktindividualisierung als Beispiel der ‚Excitement‘-Betonung

Für einen **kreativen Ideenpool** zur Erweiterung der Maybach-Produktpalette dient das **qualitative Feedback** als Grundlage. Ein Auszug kennzeichnet die am häufigsten genannten Stärken und Schwächen der Limousine und beinhaltet **Anregungen** für **neue Produkt-Features** als Fundament einer kundenorientierten Implementierung, um die Forschungsergebnisse zu unterstützen (vgl. Abb. 61).

Neben der Empfehlung zur **Produktpositionierung** liegt die Hauptaufgabe in einer adäquaten **Kommunikation**. Zum Beispiel können die neuen Modellvarianten mit einem ‚**Event-Pass**‘ versehen werden, der exklusive Einladungen zu Veranstaltungen (die wiederum auf den ‚Excitement‘ bzw. Entertainment- sowie ‚Competence‘-/ Business-Bereich abzielen) für den Limousinenkauf anbietet (Community-Aufbau, vgl. Kommunikativer Ideenpool).³⁹¹ Im Vergleich mit den Wahrnehmungsprofilen sind es allerdings nur **sehr wenige Erfolgsfaktoren**, die das Kaufverhalten durch Kommunikation direkt beeinflussen. So resultiert eine **erfolgsorientierte Markenpositionierung** eben **nicht** aus einer kommunikativen Stärkung der Markenpersönlichkeitsfacetten ‚phantasievoll‘, ‚modern‘, ‚intelligent‘ bzw. ‚zuverlässig‘. Diese werden zwar innerhalb der Luxus Klientel der Marke zugeschrieben, führen jedoch nicht zwangsläufig zu einem kauffördernden Verhalten.

³⁹¹ Die sogenannten multinationalen Designteams gewährleisten eine internationale Ideensammlung für ein aktuelles und kundenorientiertes Luxusmarkenmanagement; vgl. Nuño, J.L. u. Quelch, J.A. (1998), S. 63.



Abbildung 61: Auszug globales qualitatives Produktfeedback als Ideenpool

Neben dem Markenpersönlichkeitskern mit den hedonistischen Erfolgsfacetten („A“) sowie den Stellhebeln aus Ableitungen der utilitaristischen Erfolgsfaktoren („B“) sind die grundlegenden Voraussetzungen zur Erstellung einer **globalen Handlungsmatrix** gegeben. Hier werden die interpretierten kulturspezifischen Empfehlungen unter Berücksichtigung einer **effizienten Gesamtmarktbearbeitung** eines **zentralen Markenmanagements** zusammengeführt und anhand der ermittelten **persönlichkeitsorientierten Vorgaben** umgesetzt. Darstellung 62 kennzeichnet **beispielhafte strategische Stoßrichtungen**, die eine Implementierung der identifizierten Erfolgsfaktoren ermöglichen könnten. Neben den beiden Modellvarianten berücksichtigt die Handlungsmatrix die cross-kulturellen Differenzen; übergeordnet werden die für jede Kultur interpretierten Stellhebel zur Beeinflussung des Marketing-Mixes aufgezeigt.

So zeichnet sich z.B. die **asiatische Kultur** durch ein **hohes Potenzial** für den Absatz **extrem-hochpreisiger Limited Editions** aus, die zum einen über die ‚Class Associates‘ und zum anderen über die **Auktionen** (insb. in Verbindung mit anderen **Luxusmarken** zum Platfformevent) m.H. einer ‚sophisticated‘ **Tonalität** vermarktet werden könnten. In Verbindung mit aktiver Presse- und Medienunterstützung sowie intensiver klassischer Kommunikation können die identifizierten Persönlichkeitsfacetten („elitär“ und „gewagt“ etc.) die thematischen Beiträge zur Luxusmarke liefern sowie den Editionen zu einer **charakterlichen Identität** verhelfen. Insbesondere in Asien sind **aggressive Product-Placements** mit hohem elitären Gehalt von Relevanz. *Rolls Royce* z.B. unternahm in Peking (China) die ‚*Centenary Phantom Presentation*‘ und nur einen Monat später wurde die ‚*100EX Presentation*‘ (des aktuellen Cabriolets) in Japan sowie in Korea durchgeführt. Dort konnten sogar die britischen Botschafter als punktuelle ‚Class Associates‘ gewonnen werden.

Ähnlich penetriert *Rolls Royce* im **Middle East** die Vermarktungsstrategie, da in Arabien wie in keiner anderen Kultur die ‚**Opinion Leader**‘ für die Kaufentscheidung eine bedeutsame Rolle spielen; z.B. lud *Scheich Nassar Al Mohamed Al Sabah* zum Business Lunch in *Kuwait* ein oder in *Saudi-Arabien* wurde der Geburtstag der Queen gefeiert – jeweils begleitet von *Rolls Royce*-Kunden-Einladungen. Neben der geforderten **Transparenz der Preispolitik** nehmen die Limited Editions in Arabien einen besonderen Stellenwert ein.

Eine weiterhin kulturunabhängige Gemeinsamkeit zur Kundengewinnung (m.H. der Produktstärke) bilden aktive Fahrerlebnisse („**Driving Experiences**“). *Rolls Royce* penetriert diese

Art der Kundenbindung durch weltweite Aktivitäten.³⁹² *Maybach* ist zwar analog bei den Golfevents, wie z.B. in *Pebble Beach* bzw. *Meadow Brook, USA* vertreten, sollte jedoch verstärkte Driving Experiences bei selektiver Präsenz auf den internationalen ‚Big 6‘-Messen (Genf, Peking, Frankfurt, Paris, Shanghai und Detroit) durchführen. Als besonders wichtig zu erachten sind die ‚**Driving Days**‘ lokaler Händler, v.a. in den Kernregionen (*Los Angeles, New York, Las Vegas, Miami etc.*), die mit **adäquater Themenvorgabe** ausgewählte Kunden bzw. Prospects einladen können. Dementsprechend gilt es, die Händler im Middle East durch eine Vielzahl exklusiv ausgestatteter Limousinen, sogenannter ‚**Showcars**‘, auszurüsten. Neben einer Erhöhung der Produktzugänglichkeit sollte speziell für die amerikanische Kultur statt einer Fokussierung von Messeauftritten eine aggressive medienwirksame Marken- und Produktpräsenz angestrebt werden. In Anlehnung zur ‚Excitement‘-Komponente sind ‚*Key National Award Shows*‘, *Grammys, SAG Awards, Golden Globes* oder *Academy Awards* für eine intensive Beziehung zur Entertainment-Industrie, Celebrities sowie zur Erzielung einer hohen PR-Berichterstattung relevant.

³⁹² Zum Beispiel *Hilton Head Island Concours d’Elegance* oder *Cranbrook Concours d’Elegance* in den USA bzw. *Desert Drives* in den Vereinigten Arabischen Emiraten.

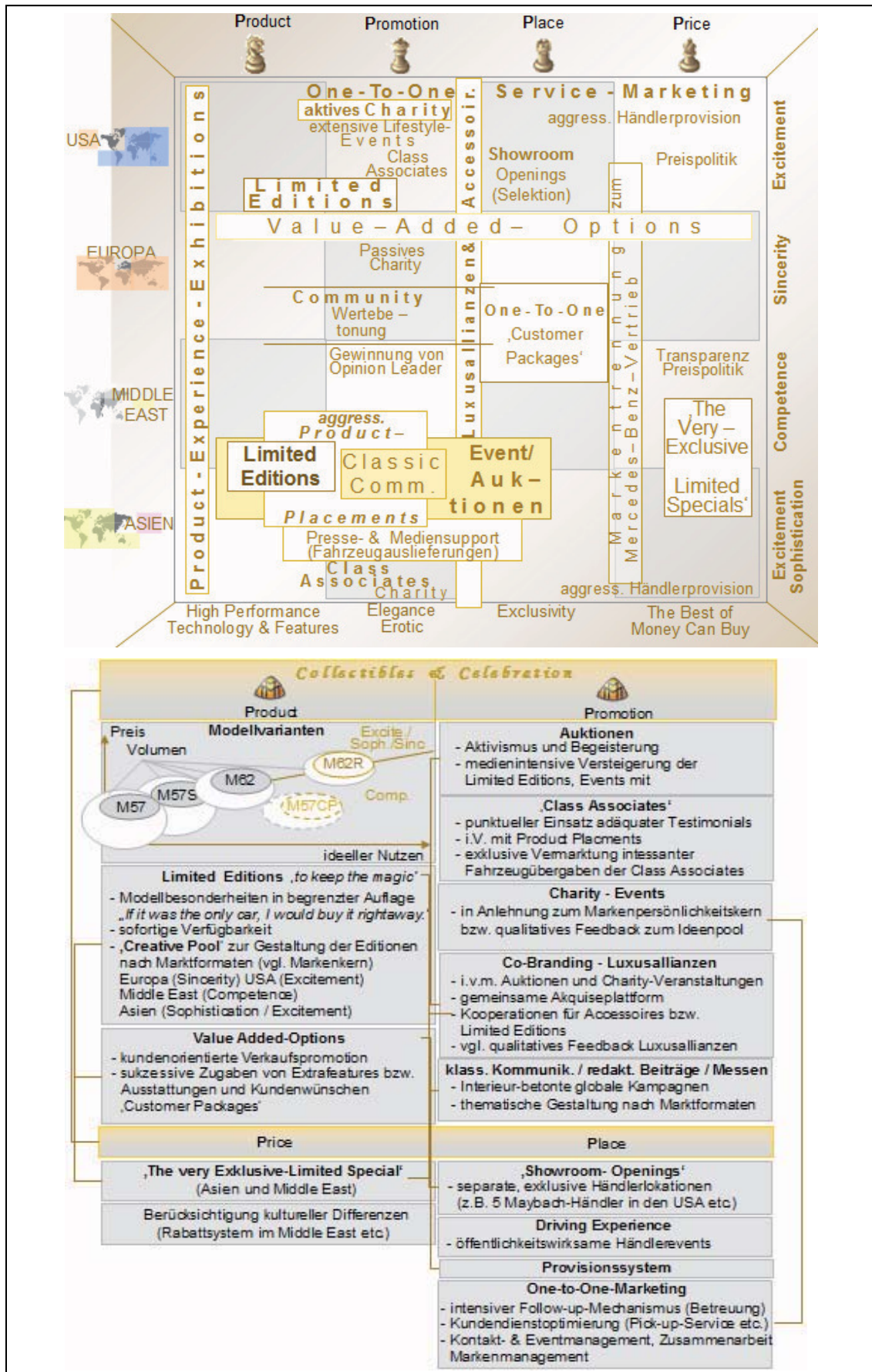


Abbildung 62: Fazit - Empfehlungen zur internationalen Luxusmarkenstrategie

Die Bindung an einen konkreten ‚Class Associate‘ sollte in der Regel einen punktuellen Charakter aufweisen. Der Einsatz liegt z.B. in der Präsenz bei ‚**Auktionen**‘ (bzw. die Moderation dieser) i.R. von Charity-Veranstaltungen, um Limited Editions zu versteigern oder mit einem Product Placement bzw. Test Drive eine Kundenveranstaltung durchzuführen.

In einer kulturübergreifenden Betrachtung sollten aus der Managementzentrale die **Händler** durch ein **verbessertes Provisionssystem motiviert** werden. Hier wird eine **Marge** für den Händler empfohlen, die mit mind. **25%** über der **Provision** für die **MB S-Klasse** liegen sollte. Zwar kann *Maybach* auf das etablierte MB-Retail-Netzwerk zurückgreifen, jedoch wurde der Wunsch einer **verstärkten Markentrennung** deutlich. Darüber hinaus sollte das **persönliche Service- und Betreuungskonzept** eine **kommunikativ stärkere Betonung** erfahren, um die Besonderheiten gegenüber *Mercedes-Benz* hervorzuheben.

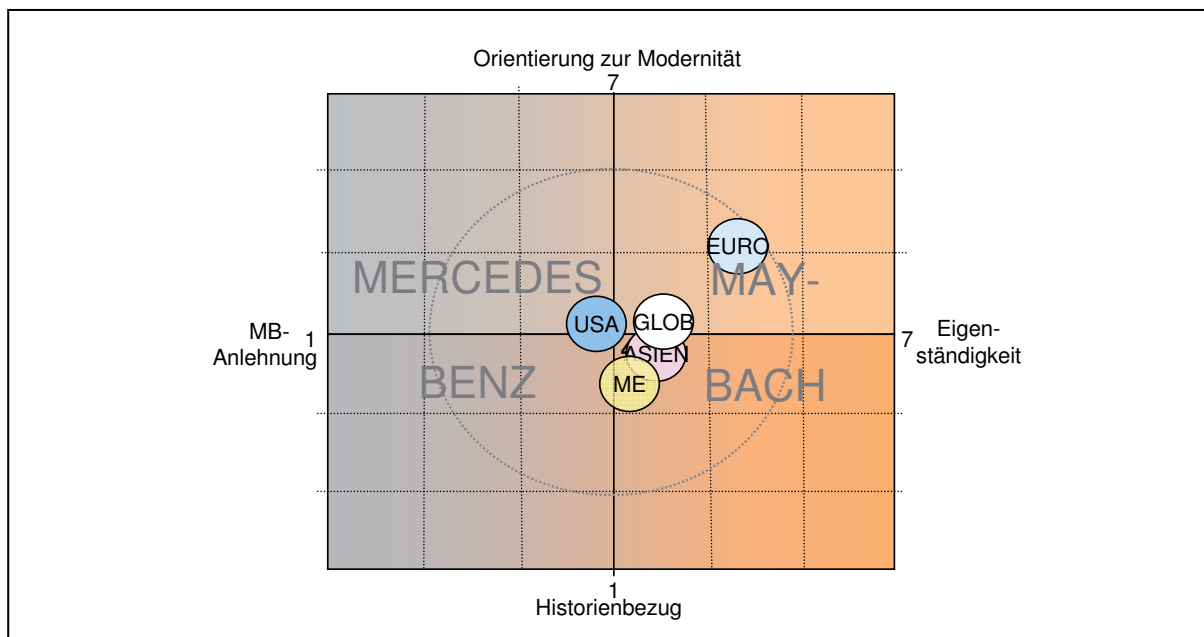


Abbildung 63: Gewünschte Markentrennung - Wahrnehmung von Prospects

In sämtlichen Märkten wurde eine hohe **Charity-Bereitschaft** identifiziert, die positiv mit der Marke in Verbindung gebracht wird (vgl. Tabelle 36). Jedoch müssen wiederum die gesellschaftlichen Aspekte Berücksichtigung finden, d.h. der **amerikanische Markt** zeichnet sich durch eine Empfänglichkeit **aktiver** Charity-Events aus,³⁹³ wohingegen in **Europa** eine sehr **passive** und diskret-zurückhaltende Tonalität gewünscht ist. In Verbindung zur Charity-Komponente kristallisiert sich v.a. in Asien und den Vereinigten Staaten der Bedarf zur Op-

³⁹³ Zum Beispiel „Best in the Hamptons“-Charity Fundraiser bzw. *Robb Report Reception at Auction Napa Valley Charity Wine Auction, Kalifornien* oder „Cars & Stars“ Fundraiser, Malibu von Rolls Royce oder das *Maybach-Product-Placement der Chrysalis Foundation mit Filmstars in Beverly Hills*.

timierung der **Accessoires-Strategie** heraus, die aus der Entwicklung strategischer **Luxusmarkenallianzen** resultiert. Generell wurde eine hohe Akzeptanz des ‚**Cross-Sellings**‘, und der Charity-Bereitschaft identifiziert.

	USA	Europa	Middle East	Asien
Charity-Bereitschaft				
Kunden	75%	60%	67%	63%
Prospects	77%	79%	64%	64%
Cross-Selling/Luxusallianzen-Bereitschaft				
Kunden	55%	59%	49%	63%
Prospects	64%	68%	33%	65%

Tabelle 37: Globale Bereitschaft für Charity und Cross-Selling

Das qualitative Feedback diente neben produktbezogenen Aussagen zur Generierung des ‚**kommunikativen Ideenpools**‘, der ein mögliches **Themencluster** sowie die am häufigsten genannten **Luxusmarken** beinhaltet, welche Kunden und Nicht-Kunden als passend für ein ‚Co-Branding‘ selektierten (vgl. Abbildung 64).³⁹⁴ Ähnlich wie bei den deskriptiven Wahrnehmungsprofilen lässt sich hieraus eine kundenorientierte Ausrichtung und ein **hohes Entwicklungspotenzial** feststellen. Darüber hinaus liegt es in der Aufgabe des Managements, **adäquate Kooperationspartner** für ein entsprechendes Event in Abhängigkeit vom **Kulturkreis** mit den **Erfolgsfaktoren** abzugleichen. Ein Beispiel mag diesen notwendigen Abgleich zwischen Marken, Kultur und Kooperationspartner verdeutlichen. Eine Allianz mit dem ‚*Forbes CEO Forum*‘ steht im Einklang mit der Markenpersönlichkeit ‚**Competence**‘ für **globale Kunden**, eignet sich allerdings **nicht** als Plattform, um **Nicht-Kunden** der Marke *Maybach* einzuladen und anzusprechen.

Aufgrund der gemeinsamen Plattformstrategie im Luxussegment mit gegenseitigen Synergieeffekten sollten die **Themenfelder** nach **Zielsetzung** (Kundenevent oder reine Akquisevorgabe) mit der **entschlüsselten emotionalen Tonalität** einhergehen.³⁹⁵

³⁹⁴ Analog liegt die vorrangige Herausforderung für ein erfolgreiches Luxusmarkenmanagement in der Selektion, Koordination und markenspezifischen Vernetzung der einzelnen Distributionskanäle. Vgl. hierzu Nueno, J.L. u. Quelch, J.A. (1998), S. 66.

³⁹⁵ Die unmittelbare Ansprache des Kundenstamms mündet häufig in exklusiven Clubbetreuungen; vgl. Valtin, A. (2005), S. 75f.

	USA	EUROPA	MIDDLE EAST	ASIEN
Luxus-Uhrenmarken	Jaeger-Le-Coultre Patek Philippe	Franck Muller Breguet Audemars Piguet	Lange & Söhne Glashütte Chopard Rolex	IWC
Schmuckuhren	Harry Winston Tiffany & Co.	Cartier Wellendorff	Bulgari Chopard	Harry Winston Tiffany & Co.
Mode / Accessoires	Versace Dior	Prada Hermes Louis Vuitton	Dunhill	Dior Versace Gucci
Business	- Yachting - Zigarren	- Individuelle Dienste - Pferdesport	- Privater Business-Transport (Wasser, Erde, Luft) - Charity (jedoch diff. Auftritt)	
Sport / ,Special Interest'	- Charity (Children, Research, Cancer, Arts, etc.) - Filmfestspiele u. Premieren - Oscars und MTV Awards - Grammy's und Emmy's - ,The Gates'-Art-Style - Fashion Shows	- expressive Segelschiffe - Polo - Motorboote - Charity (europ. Kunst u. Kultur, Philharmonien, Architektur, Behinderte, Krebs, Kinder) - Hotelkooperationen - ,Maybach-Lounges' an int. Flughäfen - Kreuzfahrtkooperationen - Maybach-Zigarren	- Charity (,5 Rules of Islam') (lediglich ,Personal Giving", Children, History) - Polo, Endurance Horse Riding - Sailing u. Yachting - Large Prize Money Golf - Power Boats - Air Shows	- Sportsclub (Yachting, Sailing, Golf) - Company Events - Business Bälle - Private Banking - Kunst, Schmuck u. Wein-Specials - Luxury Car Rental - Fashion-Shows
Travelling	- individual. Luxus-Travelling - exotische Reisen (Weekend-Trips Europe etc.)			

Abbildung 64: Implikationen für kulturspezifisch-kommunikative Formatvorgaben im Luxussegment

Das Themencluster zeigt z.B. die hohe Bedeutung des ‚**exclusive Travelling**‘ auf, sodass ein entsprechender Einsatz der *Maybach Hotel Shuttles*- (Placements bzw. Events oder One-to-one-Kundenbetreuung) bzw. *Aviation*- oder *Naval Shuttles* relevant ist und parallel die Marken- und Produktpräsenz stärkt (z.B. *Maybach Concierge Strategie* etc.).

Der kommunikative Ideenpool bestätigt anhand der Interessencluster die kulturspezifisch ermittelten MPF, die m.H. der identifizierten utilitaristischen Erfolgsfaktoren (Stellhebel für Produkt-, Preis- und Händlerthematik) zur Erzielung von loyalem Kundenverhalten bzw. Neukundenakquise Verwendung finden und die **Marketingstrategie** anreichern.

Zusammenfassend gilt es, eine **multinationale Marketingstrategie** gegenüber globalen oder Mischstrategien abzugrenzen, d.h. länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen.³⁹⁶ Die Betrachtung *einer* High-End-Marke lässt aufgrund des hohen cross-kulturellen Vernetzungsgrades die Schlussfolgerung zu, dass die Ermittlung strategischer kulturspezifischer Erfolgsfaktoren für jede Luxusmarke einen **individuellen Charakter** aufweisen wird und insofern die vorgestellte **methodische Gesamtkonzeption** als **Analyseinstrument** („Template“) dient. Der aufgezeigte globale und cross-kulturell-segmentierte Handlungsplan induziert eine Anregung für **zukünftige strategische Ausrichtungen** und beruht auf einer **sukzessiven** Vorgehensweise, die situativen Spielraum des Managements zulässt.³⁹⁷

Mit dieser empirischen Studie wird zudem der Grundstein für weitere empirische Forschung im internationalen Luxussegment gelegt. Zur Anwendung kamen hierbei Erkenntnisse auf dem Gebiet der Markenpersönlichkeit, die im Luxusgüterbereich eine Überprüfung erfuhren, sowie die Ergänzung dieses Forschungsbereichs um die Stellhebel der Produkt-, Service- und Preispolitik. Die generelle Eignung des Markenpersönlichkeitskonzepts von *Aaker* wurde zum ersten Mal in einem derartig umfassenden Anspruch von vier Kulturen bestätigt und bei HNWI erfolgreich durchgeführt. Die erstmalige Prüfung für die Kulturen Europa, USA, Middle East und Asien signalisiert, dass sich das Konzept der Markenpersönlichkeit gut bis sehr gut für die Varianzerklärung des Kaufverhaltens (Markenloyalität bzw. Kaufabsicht) im Luxussegment anwenden lässt. Das Konzept kennzeichnet eine **markenspezifische Wahrnehmung** und infolgedessen die Bedeutung der **Individualdatenebene**. Diese Schlussfolgerung resultiert aus zwei Wirkungsweisen:

³⁹⁶ Die Kommunikationspolitik von Luxusmarken erfordert eine unterschiedlich intensive Fokussierung der Kommunikationsinstrumente; vgl. hierzu Valtin, A. (2005), S. 75.

³⁹⁷ Vgl. Nueno, J.L. u. Quelch, J.A. (1998), S. 64.

- (1) Interessanterweise wurde für Kunden und Prospects eine **herausragende Kaufverhaltensaufklärung** der **amerikanischen Kultur** festgestellt. Dies ließe sich durch die Anwendung der BPS in ihrem Ursprungsland (USA) erklären, jedoch kann der maximale Modellfit (84,20%) europäischen Kunden zugesprochen werden. Das Risiko des Verzichts einer im Vorfeld erforderlichen Studie zur Erhebung eines universell gültigen Markenpersönlichkeitskonstrukts wird unter diesem Aspekt als marginal eingestuft.
- (2) Die Erfüllung des Mindestmaßes gilt analog für die europäische Kultur: Das Kaufverhalten der HNWI (Nicht-Kunden) in Europa zeigt mit 31,10% eine konträre Wirkung zum Modellfit der Kunden (84,20%) bei Anwendung des identischen Markenpersönlichkeitsinventars und betont eine hohe **markenspezifische Wahrnehmung**.

Beide Argumente unterstützen die Empfehlungen *Mäders* für zukünftige Forschungsbestrebungen auf **Individualdatenbasis**.³⁹⁸ Dennoch liegt in der **Erschließung** von **marktspezifischen Markenpersönlichkeitsinventaren** ein enormes **Forschungspotenzial**. Obwohl überraschenderweise für die Erklärung des Kaufverhaltens mit Hilfe des eingesetzten Inventars im Mittleren Osten eine relativ hohe Varianzaufklärung vorliegt, existiert hier noch kein kulturreispezifisches Markenpersönlichkeitsinventar. Beide **Forschungsrichtungen** (Individualdatenebene auf Erfolgsebene und Erschließung kulturkreisspezifischer Inventare) kennzeichnen **Potenziale** zur Gewinnung von marketingwissenschaftlichen Erkenntnissen. Insbesondere für die Erschließung des **Luxussegments** ist die **Erfassung** der **relevanten MPF** entscheidend, um das monetär-intensive Kommunikationsbudget für das Luxusmarkenmanagement zielorientiert einzusetzen. Dementsprechend könnte eine über die Individualdatenebene hinaus **segmentspezifische (Längsschnitt)** bzw. **branchenspezifische (Querschnitt) Markenpersönlichkeitsanalyse** angestrebt werden.³⁹⁹

Das Bestreben der Forschung liegt neben sukzessiven Markenpersönlichkeitsuntersuchungen in der kontinuierlichen Fortführung der Diskussion zur Erweiterung des **Kongruenzansatzes** zwischen menschlicher Persönlichkeit und der Persönlichkeit von Marken und den damit verbundenen Zusammenhängen für die Marketingwissenschaft. Darüber hinaus ist das **„menschliche Selbst“** im Kaufentscheidungsprozess noch nicht vollständig untersucht. Unter Bezug-

³⁹⁸ Vgl. Mäder, R. (2005), S. 208.

³⁹⁹ Zum Beispiel, ob die ermittelte Markenpersönlichkeitsdimension ‚Competence‘ für Luxusautomobilmarken oder branchenübergreifend auf sämtliche Luxusmarken übertragen werden kann. Hierzu ließen sich weitere Hypothesen zum Dachmarkeneinfluss postulieren, d.h. inwieweit ein Transfer der Markenpersönlichkeit der Dachmarke auf die betrachtete Marke zur Bildung ihrer eigenen Markenpersönlichkeit beiträgt.

nahme der Themenstellung wird von einer Kongruenz der Markenpersönlichkeit mit der eigenen Persönlichkeit ausgegangen: Die **Prüfung des kongruenzhypothetischen Zusammenhangs** stellt durch die Anforderung einer interviewgestützten Erhebung von **Persönlichkeitsfaktoren der Luxusklientel** eine besondere Herausforderung dar, die einen zusätzlichen Schwierigkeitsgrad (Fragestellungen mit hohem Persönlichkeitsbezug) offenbart.

Das Messinstrument der **utilitaristischen Erfolgsfaktoren** signalisiert neben der BPS eine sinnvolle Anwendung im Luxussegment, wobei das **Messinstrumentarium** v.a. in der Operationalisierung der **Service-Komponente Optimierungspotenzial** aufweist.

Das Beispiel der High-End-Luxusautomobilmarke demonstriert exemplarisch die **Überschätzung** und **Fehlinterpretation** von **Luxussegmentevaluationen**, die v.a. auf Basis finanzwirtschaftlicher Kennzahlen beruhen. Dieses Vorgehen ist zwar für Volumen- und Premiumautomobilmarken zu bekräftigen, die **Kaufkraft** von **Luxus-** und insbesondere **High-End-Marken** bedarf jedoch keiner ausschließlichen monetären Betrachtung. Die **Kombination** von **finanzwirtschaftlicher** und **kaufverhaltenstheoretischer Abschätzung** von Prognosemodellen sollte forciert werden. Die kulturübergreifend relativ **niedrige** Konstrukterklärung der **Händlereinstellung** bzw. **Händlerzufriedenheit** lässt auf die **Bedeutung** des Vertriebs- und Servicenetzes mit der **persönlichen Betreuung** von Luxusmarkenkunden schließen. Insbesondere der erweiterte Indikator des After-Sales-Service, der auf die Luxusmarkenallianzen bzw. Kooperationen abzielte, wurde als elementare Größe des Händlerkonstruktes identifiziert. Zukünftige Forschungen im Luxusautomobilsegment sollten darüber hinaus die **emotionale Komponente** zur Händlerwahrnehmung berücksichtigen. Hierzu zählen z.B. Vertrauen, Intensität, Stabilität und Dauer der persönlichen Beziehung sowie Einfluss der Dachmarke, v.a. in Europa und Asien, bzw. die Bedeutung von Preisnachlässen und Zugaben als Einfluss einer positiven Händlerbeziehung für die USA und den Middle East.

Mit dieser Arbeit wurde an die Empfehlungen der Markenpersönlichkeitsforscher *Aaker* und *Mäder* angeknüpft. Im Sinne einer unternehmensrelevanten Forschung soll die Analyse einen **Impuls** zur Fortführung eines **kundenorientierten, ganzheitlichen** und **empirischen Untersuchungsansatzes** geben, den es für ein erfolgreiches Management von Luxusmarken weiterzuführen gilt.

Anhang

untersucher Zusammenhang	Erkenntnisse und Forschungsfortschritte	Persönlichkeit bzw. Markenpersönlichkeit	Kultur bzw. kulturübergreifend	Autoren	Veröffentlichung/ Quelle
<i>Country-of-Origin Perception</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationalitätenspezifische Neigungen (z.B. Qualität; Design statt Preis) beeinflussen das bewertete Produktimage abweichende Wahrnehmung ist geschlechts- und altersabhängig Wahrnehmungsprofil bzgl. Eigenschaften und Wahrnehmung potenzieller Kunden in Lateinamerika zur Marktsegmentierung 	-	Canada	Hung, C.L.	Journal of International Consumer Marketing 1989 (Vol.1.; 3, S. 5 - 26)
<i>Country-of-Origin Perception of Quality of Goods</i>	<ul style="list-style-type: none"> Segmentierung von Produktwahrnehmung in China führt zu Schlussfolgerungen eines unterschiedlichen Images in unterschiedlichen chinesischen Regionen 	-	Lateinamerika vs. USA	Lumpkin, J.R.; Madden, Ch. S.	Journal of International Consumer Marketing 1989 (Vol.1.; 3, S. 65 - 86)
<i>Country-of-Origin Product Perception</i>	<ul style="list-style-type: none"> verstärkter Country-of-Origin-Effect bei Koreanern als bei US-Amerikanern, insb. für Produkte aus unbeliebten Ländern Informationen über Produktherkunft beeinflussen direkt das Produktimage unabh. anderer Produktattribute (diese sind jedoch stärker) 	-	China	LaTour, M. S.; Henthorne, L. T.	Journal of International Consumer Marketing 1990 (Vol.2.; 4, S. 7 - 36)
<i>Country-of-Origin Attitudes / Stereotypes</i>	<ul style="list-style-type: none"> Einfluss von Einstellungen gegenüber ausländischen Produkten (Automobile, TV, Kleidung, Nahrung etc.) aus verschiedenen Ländern Nachweis des „halo effects“ aufgrund bestimmter Einstellungen gegenüber Produktqualität des Automobils aus jeweiligem Land und deckt andere Produkteinstellungen dieses Landes ebenso ab 	Einstellungen	Korea vs. USA	Sung-Tai Hong; Youjae Yi	Journal of International Consumer Marketing 1992 (Vol.4.; 4, S. 49 - 71)
<i>Marketing Ethics Beliefs Differences</i>	<ul style="list-style-type: none"> Unterschiede in moralischen Überzeugungen 	-	Neuseeland (vs. UK, Japan, Deutschland, USA; Australien, Südkorea)	Howard, D. G.; Block, B.	Journal of International Consumer Marketing 1992 (Vol.4.; 3, S. 17 - 31)
<i>Ethnic Attitudes and Consumption Values</i>	<ul style="list-style-type: none"> Anlehnung an Kluckhohn/Strodtbeck's Klassifizierung chinesischer Werte zu einem Produktklassifizierungsmodell 	Einstellungen, Werte	Griechenland vs. USA	Tsalikis, J.; Nwachukwu, O.	Journal of International Consumer Marketing 1989 (Vol.1.; 3, S. 45 - 63)
<i>Ethnocentrism</i>	<ul style="list-style-type: none"> Messung anhand CETSCALE mit LISREL zum Test der Unidimensionalität und Reliabilität der Skala 	-	Hong Kong China	LeClaire, K. A.	Journal of International Consumer Marketing 1992 (Vol.4.; 4, S. 73 - 87)
<i>Ethnocentrism</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vergleich psychometrischer Verhältnisse und Durchschnittswerte Messung anhand der CETSCALE (eindimensional, nomologische Güte, Gültigkeit), wobei Russen eine positivere Einstellung /Überzeugung gegenüber ausländischen Produkten haben 	Einstellungen, Werte	China vs. Indien vs. Taiwan	Pereira, A.; Hsu, C.-C.; Kundu, S.	Journal of International Consumer Marketing 2002 (Vol.15.; 1, S. 77-90)
<i>Personal Values Subcultural Differences</i>	<ul style="list-style-type: none"> Persönlichkeitswerte lassen sich statt der Unterteilung in 9 „Nationen Amerikas“ vorzugsweise in die traditionelle Segmentierung nach frz./engl. Kanada clustern 	Persönlichkeitswerte	Russland vs. USA	Durvasula, S.; Andrews, J. C.; Netemeyer, R. G.	Journal of International Consumer Marketing 1997 (Vol.9.; 4, S.73 - 93)
			frz./engl. Kanada vs. Nordamerika	Muller, Th., E.	Journal of International Consumer Marketing 1989 (Vol.1.; 4, S. 57 - 80)

<i>Islam/Arabien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • kulturbedingte Differenzen im islamischen Banking-Behavior, Produktpräferenzen sowie Distributionssystem gegenüber konventionellen Banken • geringerer Segmentierungsgrad bzgl. Verkaufspromotionen in islamischen Kulturen 	-	Islam vs. GB	Moutinho, L.; Jabr, Hisham, M.	Journal of International Consumer Marketing 1990 (Vol.2.; 3, S. 29 -47)
<i>Determinants of Attributes Importance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss auf soziale Werte, demographischen Faktoren und Persönlichkeit auf bestimmte Mode-Attribute • lediglich die normative Komponente der Konformität bedingt die Wichtigkeit bestimmter Mode-Attribute • weiterhin ist der Einfluss alters- und geschlechtsabhängig 	Persönlichkeitszüge, Werte	Israel	Shoham, A.	Journal of International Consumer Marketing 2003 (Vol.15.;2, S. 43-61)
<i>Persischer Golf / Arabien (Middle East)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss religiöser und sozialer Werte sowie Einstellungen auf die Sprache und Images von Print-Anzeigen • geringere Marktsegmentierung und Heterogenität 	religiöse und soziale Werte	Arabien	Kavoossi, M.; Frank, J.	Journal of International Consumer Marketing 1991 (Vol.3.; 1, S. 5 - 26)
<i>kulturelle Zwiesspältigkeit und Grenzlage von Arabern in den Staaten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • im kulturellen Ursprungsland Arabien gewonnenes Beziehungsgeflecht zwischen Liebe und Hass und deren Auswirkungen auf die Staaten und Marketingmöglichkeiten Arabiens 	kulturelle Extrembeziehung	Araber in den USA	Razzouk, N.; Johar, J. S.; Muna, F.	Journal of International Consumer Marketing 1989 (Vol.1.; 2, S.101 - 120)
<i>Segmentierung Arabiens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung aller 6 Golfstaaten als einen zusammengefassten Markt aufgrund geographischer, politischer, wirtschaftlicher und kulturell sehr ähnlicher Profile (Achtung: bereits widerlegt) 	-	Golfstaaten (6)	Kassem, M. S.; Ludwig, D.; Beeman, D. R.	Journal of International Consumer Marketing 1993 (Vol.5.; 3, S. 105 - 125)
<i>Content Advertising in Arabien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • starke Anhaftung islamischer Werte und kultureller Normen • trotz internationaler Globalisierungstendenz ist saudi-arabischer Markt stark auf sich selbst beschränkt 	kulturelle Werte	Arabien	Razzouk, N.; Al-Khatib, Jamal	Journal of International Consumer Marketing 1993 (Vol.6.;2, S. 65 - 90)
<i>Purchasing Involvement Saudi-Arabien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Purchasing Involvementkonstruktes anhand 5-stelliger Skala als eindimensionale Bewertung mit psychometrischen Bestandteilen 	-	Saudi-Arabien (Frauen)	Yavas, U.; Babakus, E.	Journal of International Consumer Marketing 1995 (Vol.8.;1, S.23 - 42)
<i>Personal Values and Consumption behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumenten mit gewählten unterschiedlichen Persönlichkeitswerten zeigen eine bestimmte demographische Aufstellung • Wertewahl ist abh. vom Lebensziel und Menschen/Ereignissen, mit denen sie glücklich sind; beeinflussen das Kaufverhalten 	Persönlichkeitswerte	Taiwan	Keng, K. A.; Yang, Ch.	Journal of International Consumer Marketing 1993 (Vol.6.;1, S. 27 - 48)
<i>Value Comparison</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss dt. und US-amerikanischer Werte auf die Geschäftswelt • potenzielle Beeinflussung dt. ‚Unification‘ auf Geschäftsbeziehungen 	Wertevorstellungen	Deutschland vs. USA	Fraedrich, J. P.; Herndon, N. C.; Ferrell, O. C.	Journal of International Consumer Marketing 1992 (Vol.4.;1/2, S.7 - 38)
<i>Value Comparison</i>	<ul style="list-style-type: none"> • umfangreiche Wertevorstellungen in verschiedenen osteurop. Ländern aufgrund unterschiedlicher Umfeldinflüsse • Empfehlung für kein regio-zentrales Marketing 	Wertevorstellungen	Polen vs. Rumänien	Lasca, D.-N.; Manrai, L. A.; Manrai, A. K.	Journal of International Consumer Marketing 1996 (Vol.8., S.81 - 94)

<i>Consumer Decision Making</i>	<ul style="list-style-type: none"> kult. Einfluss auf Phasen des Konsumentenentscheidungsprozesses durch unterschiedliche verbale Muster in Diskussionsgruppen aufgrund teilweiser Verstaatlichung der Konsumentenrolle stärkerer emotionaler Einfluss bei Amerikanern gegenüber rationalen, kognitiven Erklärungen bei Japanern 	-	Japan vs. USA	McDonald, W. J.	Journal of International Consumer Marketing 1995 (Vol.7.;3, S.81 - 94)
<i>Self-Concept</i>	<ul style="list-style-type: none"> Unterschiede und Gemeinsamkeiten von abh. und unabh. Kulturen Japan: Self-Image-Korrelation vom öffentl. und privaten Selbst; höhere soz. Angst, geringeres privates Selbst positiver Zusammenhang zw. soz. Vergleichsinformation und öff. Selbst und soz. Angst, jedoch unabh. vom privaten Selbst für Amerikaner und Japaner 	Selbstkonzept	Japan vs. USA	Abe, S.; Ba- gozzi, R. P.; Sadarangani, P.	Journal of International Consumer Marketing 1995 (Vol.8.; 3, S.97 - 123)
<i>Persuasion</i>	<ul style="list-style-type: none"> Einfluss von 3 Kulturdimensionen: Individualismus vs. Collectivism; Machtdistanz und Vermeidung von Ungewissheit auf Fachwissen und Argumentationsstärke in Überzeugungen Thailand: höher Einfluss des Fachwissens (größere Machtdistanz und Ungewissheitsvermeidung, kollektivistisch) auf Überzeugung Kanada: Argumentationsstärke überwiegt 	Überzeugung	Kanada vs. Thailand	n.a.	Journal of International Consumer Marketing 2000 (Vol.13.;1, S.77 - 101)
<i>Personality Influence</i>	<ul style="list-style-type: none"> Einfluss des Wertebewusstseins, Risikovermeidung und Materialismus auf Konsumentenverhalten Beeinträchtigung Werte-bewusster Konsumenten durch Asien-Krise (Zurückhaltung in Ausgaben, weniger Glaube an Anzeigen und Wechsel der Kaufstätte) 	Persönlichkeit, Werte-bewusstsein	Asien	n.a.	Journal of International Consumer Marketing 2000 (Vol.13.; 1, S.5 -20)
<i>Personality Traits ('BIG FIVE')</i>	<ul style="list-style-type: none"> Koreaner weisen gleiche Persönlichkeitsstrukturen auf wie das in westlichen Ländern erprobte Big-Five-Konstrukt Big-Five-Konstrukt resultiert in (a) eine anerkannte Kauftypologie von Kunden sowie (b) „Produkt bzw. Marken-Persönlichkeiten“ 	Persönlichkeitskonstrukt der Big Five	Korea	Na, W.; Mars- hall, R.	Journal of International Consumer Marketing 1999 (Vol.12.;1, S.5 - 19)
<i>Brand Associations/Preference</i>	<ul style="list-style-type: none"> unt. Einfluss <i>Kellers</i> (1998) Markenassoziationen auf Markenpräferenz (Bsp. Modemarken) und Kaufabsicht, z.B. Preiswahrnehmung, Markenpersönlichkeit, Selbstimage etc. 	Markenpersönlichkeit, Selbstimage	Singapur	O' Cass, A.; Lim, K.	Journal of International Consumer Marketing 2002 (Vol.14.;2/3, S.41 - 71)
<i>Überblick/Bewertung Consumer Research Studien für Indien</i>	<ul style="list-style-type: none"> zusammenfassender Überblick bisheriger Consumer Research-Studien bzgl. demographischer und psychographischer Kriterien, Entscheidungsprozesse sowie Verbreitung von Innovationen 	-	Indien	Brokaw, S. C.; Lakshman, C.	Journal of International Consumer Marketing 1995 (Vol.7.;3, S.53 - 80)

Anhang 1: Überblick wichtiger cross-kultureller Forschungen zur Persönlichkeit bzw. Markenpersönlichkeit

Autor	Zusammenhang	Jahr
<i>Allgemeine cross-kulturelle Persönlichkeitsstudien</i>		
A. Timothy Church & Walter J. Lonner	The cross-cultural perspective in the study of personality: rationale and current research	1998
Diaz-Guerrero, R.; Diaz-Loving, R.	Personality across cultures	1994
Lee, Y.-T.; McCauley, CR.; Draguns, JG.	Personality and person perceptions across cultures	1999
Hazel Rose Markus & Shinobu Kitayama	The cultural psychology of personality	1998
Hazel Rose Markus & Shinobu Kitayama	Culture and self: implications for cognition, emotion, and motivation	1991
Harry C. Triandis, Xiao Ping Chen & Darius K.S. Chan	Scenarios for the measurement of collectivism and individualism	1998
Almagor M; Tellegen, A.; Waller, NG	The big seven: a cross-cultural replication and further exploration of the basic dimensions of natural language trait descriptors	1995
Raija-Leena Punamki & Marja Joustie	The role of culture, violence, and personal factors affecting dream content	1998
Marsella, AJ.; Dubanoski, J.; Hamda, WC, Morse, H.	The measurement of personality across cultures: historical, conceptual, and methodological considerations	2000
Emiko S. Kashima & Yoshihisa Kashima	Culture and language: the case of cultural dimensions and personal pronoun use	1998
Dharm P.S. Bhawuk	The role of culture theory in cross-cultural training: a multimethod study of culture-specific, culture-general, and culture theory-based assimilators	1998
Sushila Niles	Achievement goals and means: a cultural comparison	1998
Katigbak, M.S., Church, A.T., & Akamine, T. X.	Cross-cultural generalizability of personality dimensions: relating indigenous and imported dimensions in two cultures.	1996
Paunonen, SV.; Zeidner, M.; Engvik, HA.; Oosterveld, P.; Maliphand, R.	The nonverbal assessment of personality in five cultures	2000
Paunonen, SV.; Ashton, MC.	The structural assessment of personality across cultures	1998
Church, A.T.	Personality measurement in cross-cultural perspective.	2001
Chick, G.	Cultural complexity: the concept and its measurement	1997
Church, AT	Culture and personality: towards an integrated cultural trait psychology	2000
Jang, KL.; McCrae, RR.; Angleitner, A.; Rieman, R.; Livesley, WJ.	Heritability of facet-level-traits in a cross-cultural twin sample: support for a hierarchical model of personality	1998
McCrae, RR; Costa, PT, Jr. Del Pilar, GH.; Rolland, J.-P.; Parker, WD.	Cross-cultural assessment of the five factor model: The revised NEO personality inventory	1998
J. Aaker, P. Williams	The influence of emotional appeals across cultures	1998
<i>Spezifische kulturelle Persönlichkeitsstudien</i>		
Benez-Martinez V, Waller, N.G.	Further evidence for the cross-cultural generability of the big seven factor model: indigenous spanish personality constructs	1997
Richard Buda & Sayed M. Elsayed-Elkhouly	Cultural differences between arabs and americans: individualism-collectivism revisited	1998
Hiroko Nishida, Mitchell R. Hammer & Richard L. Wiseman	Cognitive differences between japanese and americans in their perceptions of difficult social situations	1998
Hong, Y.; Ip, G, Chiu, C.; Benet-Martinez, V.	Multiple minds: a dynamic construction of the self: collective duties and individual rights in chinese and american cultures	2001
P. Wesley Schultz & Lyn-	Values and proenvironmental behavior: a five-country survey	1998

nette C. Zelezny		
Deborah Stipek	Differences between americans and chinese in the circumstances involving pride, shame, and guilt	1998
Tomohiro Hasegawa & William B. Gudykunst	Silence in Japan and the United States	1998
Francis T. McAndrew, Adebowale Akande, Saskia Turner & Yadika Sharma	A cross-cultural ranking of stressful life events in Germany, India, South Africa, and the United States	1998
Cookie White Stephan, Walter G. Stephan, Isamu Saito, Shara Morrison Barnett	Emotional expression in Japan and the United States: the nonmonolithic nature of individualism and collectivism	1998
J. Aaker	Disentangling the influence of culture on persuasion processes and Attitudes: USA / Japan	2000
J. Aaker, Bernd Schmitt	Culture-dependent assimilation and differentiation of the Self - USA and China	2001
J. Aaker, D. Maheswaran	The effect of cultural orientation on persuasion	1997
J. Aaker, J. Sengupta	The role of culture in the resolution of information incongruity: North America / China	2000
Church, A.T., & Katigbak, M.S.	The five-factor model in the Philippines: investigating trait structure and levels across cultures.	2001
Grimm, S.D., Church, A.T., Katigbak, M.S., & Reyes, J.A.S.	Self-described traits, values, and moods associated with individualism and collectivism (I-C): testing I-C theory in an individualistic (U.S.) and a collectivistic (Philippines) culture.	1999
Church, A.T., Katigbak, M.S., & Reyes, J.A.S.	Further exploration of Filipino personality structure using the lexical approach: do the Big Five or big seven dimensions emerge?	1998
Church, AT; Reyes, JA., Katigbak, MS; Grimm, SD	Filipino personality structure and the Big Five Model	1997
Bond, M.H.	Localizing the imperial outreach: The Big Five and more in Chinese culture	2000
N. T. Feather	Attitudes toward high achievers, self-esteem, and value priorities for Australian, American, and Canadian students	1998
<i>Spezifische Persönlichkeitsstudien (exemplarisch)</i>		
Di Blas, L.; Forzi, M.; Peabody, D.	Evaluative and descriptive dimensions from Italian personality factors	2000
Digman, JM.; Shmelyov, AG.	The structure of temperament and personality in Russian children	1996
Draguns, J.; Krylova, AV.; Oryol, VE, Rukavishnikov, AA.; Martin, TA	Personality characteristics of the Netsy in the Russian Arctic	2000
Lucas, RE.; Diener, E.; Grob, A.; Suh, EM., Shao, L.	Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion	2000
McCrae, RR.; Yik, MSM.; Trapnell, PD, Bond, MH.; Paulhus, DL.	Interpreting personality profiles across cultures: bilingual, acculturation, and peer rating studies of Chinese undergraduates	1998
Somer, O.; Goldberg, LR.	The structure of Turkish trait descriptive adjectives	1999

Anhang 2: Überblick cross-kultureller Persönlichkeitsstudien

Modell-entwicklung	Maybach	Rolls Royce	Bentley
Vorkriegs- modelle	W 1 (1919) W3 (1921 - 1928) W 5 (1926 - 1928) Maybach 12 (1929 - 1931) Zeppelin DS 8 (1930) W 6 DSG (1934 - 1935) SW 38 (1936) SW 42 (1941)	Pre Silver Ghost Models Rolls-Royce Silver Ghost (Eng- land) Rolls-Royce Silver Ghost (USA) Rolls-Royce 20 H.P. Rolls-Royce Phantom I (Eng- land) Rolls-Royce Phantom I (USA) Rolls-Royce 20/25 H.P. Rolls-Royce Phantom II and Rolls-Royce Phantom II Conti- nental Rolls-Royce Phantom III Rolls-Royce 25/30 H.P.	Bentley 3 Litre Bentley 6 ½ Litre and Bentley Speed Six Bentley 4 ½ Litre and Bentley 4 ½ Litre super- charged Bentley 8 Litre Bentley 4 Litre Bentley 3 ½ Litre Bentley 4 ¼ Litre Bentley Mark V and Bentley Corniche
Frühe Nachkriegs- modelle	-	Rolls-Royce Wraith Rolls-Royce Silver Wraith Rolls-Royce Silver Dawn Rolls-Royce Phantom IV Rolls-Royce Silver Cloud I Rolls-Royce Silver Cloud II Rolls-Royce Phantom V Rolls-Royce Silver Cloud III Rolls-Royce Phantom VI	Bentley Mark VI Bentley R and Bentley R Continental Bentley S1 and Bentley S1 Continental Bentley S2 and Bentley S2 Continental Bentley S3 and Bentley S3 Continental
Innovative Generation:	-	Rolls-Royce Silver Shadow I Rolls-Royce Corniche Rolls-Royce Camargue Rolls-Royce Silver Shadow II Rolls-Royce Silver Wraith II	Bentley T1 Bentley Corniche Bentley Camargue Bentley T2
Modern Generation:	-	Rolls-Royce Silver Spirit Rolls-Royce Silver Spur Rolls-Royce Silver Spur Centen- ary Rolls-Royce Corniche II Rolls-Royce Silver Spirit II Rolls-Royce Silver Spur II Rolls-Royce Corniche III Rolls Royce Silver Spirit III Rolls-Royce Silver Spur III Rolls Royce Corniche IV Rolls-Royce Flying Spur New Rolls-Royce Silver Dawn New Rolls-Royce Silver Spirit New Rolls-Royce Silver Spur Rolls-Royce Touring Limousine Rolls-Royce Park Ward I	Bentley Mulsanne Bentley Mulsanne Turbo Bentley Eight Bentley Continental and Bentley Continental Turbo Bentley Turbo R Bentley Mulsanne S Bentley Continental R and Bentley Continental S and Bentley Continental R Mul- liner Bentley Brooklands Bentley Turbo S Bentley Azure Bentley Azure Mulliner New Bentley Turbo R Bentley Turbo R Sport Bentley Continental T and Bentley Continental T Mul- liner Bentley Brooklands R Bentley Turbo RT
21. Jahrhundert- Modelle:	Maybach 57 (2002) Maybach 62 (2002)	Rolls-Royce Silver Seraph (1998 - 2002) Rolls-Royce Corniche (2000 - 2002)	Bentley Arnage (Green Label) (1998 - 2000) Bentley Continental SC

	Maybach 57S (2005)	Rolls-Royce Park Ward (2000 - 2002) Rolls-Royce Phantom (2003)	Bentley Continental SC Mulliner (1998 - 2000) Bentley Arnage Red Label (1999 - 2002) Bentley Arnage RL (2001) Bentley Arnage T (2002) Bentley Arnage R (2002) Bentley Continental GT (2003) Bentley Flying Spur (2005)
--	--------------------	---	--

Anhang 3: Modellentwicklung Rolls Royce, Bentley und Maybach

Technische Daten	Maybach ,57S'	Maybach ,57'	Maybach ,62'
Motorisierung			
Zylinderzahl/-anordnung	12/V, 3 Ventile pro Zylinder	12/V, 3 Ventile pro Zylinder	12/V, 3 Ventile pro Zylinder
Hubraum (cm ³)	5980	5513	5980
Bohrung x Hub (Mm)	82,6 x 93,0	82,0 x 87	
Nennleistung (kW/PS)	450/612 bei 4800 – 5100/min	405/550 bei 5250/min	450/612
Nenndrehmoment (Nm)	1000 bei 2000-4000/min	900 bei 2300 – 3000/min	1000 bei 2000/min
Verdichtungsverhältnis	9,0 : 1	9,0 : 1	9,0 : 1
Gemischaufbereitung	Mikroprozessorgesteuerte Benzineinspritzung mit drucksignalisierter Lasterfassung; Wechselstrom-Doppelzündung; Biturbo-Aufladung		
Kraftübertragung			
Getriebe	5-Gang-Automatik		
Übersetzungen			
Achsantrieb	2,82		
1. Gang	3,60		
2. Gang	2,19		
3. Gang	1,41		
4. Gang	1,00		
5. Gang	0,83		
Rückwärtsgang	3,17		
Fahrwerk			
Vorderachse	Doppelquerlenkerachse, volltragendes Luftfedersystem mit Niveauregulierung AIRMATIC DC, Bremsmomentabstützung, Drehstab-Stabilisator		
Hinterachse	Raumlenkerachse, volltragendes Luftfedersystem mit Niveauregulierung AIRMATIC DC, Anfahr- und Bremsmomentabstützung, Drehstab-Stabilisator		
Bremsanlage	elektrohydraulisches Bremssystem, Sensotronic Brake Control, Scheibenbremsen vorn und hinten innen belüftet, Feststell-Trommelbremse hinten, ABS, Brems-Assistent, ESP®		
Lenkung	Kugelumlauf-Servo-lenkung, Lenkungsstoßdämpfer		
Felgen	8,5 J x 20 ET67	8 J x 19	8 J x 19
Reifen	275/45 R 20	275/50 R 19	275/50 R 19
Maße und Gewichte			
Radstand (mm)	3390		3827
Spurweite vorn/hinten (mm)	1675/1695		
Gesamtlänge (m)	5,728		6,165
Gesamtbreite (m)	1,980		1,980
Gesamthöhe (m)	1,557	1,572	1,573
Wendekreis (m)	13,38		14,82
Kofferraumvolumen max. (l)	605		
Gewicht (fahrfertig) nach EG (kg)	2735 (nach DIN: 2660 kg)		2855 (nach DIN: 2780 kg)
Zuladung (kg)	525 (nach DIN: 600 kg)		
Zulässiges Gesamtgewicht (kg)	3260		3380
Tankinhalt (davon Reserve) (l)	110 (14)		
Fahrleistungen und Kraftstoffverbrauch			
Beschleunigung 0-100km/h (s)	5,0	5,2	5,4
Höchstgeschwindigkeit (km/h)	keine Angaben	250	250
Kraftstoffverbrauch (l/100 km)	keine Angaben	15,9	16,4

Anhang 4: Auszug technischer Daten der Maybachmodelle ,M57S', ,M57' und ,M62'

Merkmal	Individualism	Collectivism
	<i>USA – Europa</i>	<i>Asien – Middle East</i>
Self-construal	Defined by <ul style="list-style-type: none"> - internal attributes - personal traits 	Defined by <ul style="list-style-type: none"> - important others - family - friends
Cognition	Meaning of environment <ul style="list-style-type: none"> - changeable - stable (people) 	Meaning of environment <ul style="list-style-type: none"> - fixed - ready to fit in (people)
Emotion	Focus on <ul style="list-style-type: none"> - positive disengaged emotions <i>(superior, proud)</i> 	Fokus on <ul style="list-style-type: none"> - interpersonally engaged emotions <i>(friendly feelings, feel close)</i>
Role of others	Self-Evaluation <ul style="list-style-type: none"> - standards of social comparison - sources of appraisal regarding self 	Self-Definition <ul style="list-style-type: none"> - relationship with others - impact personal preferences
Values	Emphases on <ul style="list-style-type: none"> - separateness - individuality 	Emphases on <ul style="list-style-type: none"> - connectedness - relationships
Motivational Drives	Focus on <ul style="list-style-type: none"> - differentiation - relatively greater need to be unique 	Focus on <ul style="list-style-type: none"> - similarity - relatively greater need to blend in
Clues	Sample with <ul style="list-style-type: none"> - aesthetics - high probability elements of the personal self <i>(“I am busy, I am kind”)</i> 	Sample with <ul style="list-style-type: none"> - hierarchy - elements of the collective self <i>(“my family thinks I am too busy, my co-workers think I am kind”)</i>
Behavior	Reflective of <ul style="list-style-type: none"> - personal preferences - needs 	Influenced by <ul style="list-style-type: none"> - preferences - needs of close others

Anhang 5: Einstellungs- und verhaltensbezogene Differenzen kultureller Gruppen

Quelle: in Anlehnung an Aaker, J. u. Maheswaran, D. (1997), S. 316 sowie Triandis, H.C. (1989), S. 506ff.

Literaturverzeichnis

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

Aaker, D.; Batra, R. u. Myers, J.G. (1992): Advertising Management, Engelwood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

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

Aaker, J. (1997): Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, S. 347-356

Aaker, J. (1998): Does Brand Personality Really Matter? The Influence of the Measurable Self of Consumer Attitudes, unveröffentlichtes Skript der Anderson School of Management

Aaker, J. (1999): Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Esch, F.-R. (Hg): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen, Wiesbaden 1999, S. 91-102.

Aaker, J.; Benet-Martínez, V. u. Garolera, J. (2001): Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 81, 3, S. 249-264

Aaker, J. u. Fournier, S. (1995): A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality, in: Advances in Consumer Research, Vol. 22, S. 391-395

Aaker, J. u. Maheswaran, D. (1997): The Effect of Cultural Orientation on Persuasion, in: Journal of Consumer Research, Vol. 24, S. 315-328

Adlwarth, W. (1983): Formen und Bestimmungsgründe prestigegeleiteten Konsumverhaltens – Eine verhaltenstheoretisch-empirische Analyse, München

Ajzen, I. (1991): The theory of planned behaviour, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, S. 179–211

Ajzen, I. (2002): Constructing a TpB questionnaire: Conceptual and methodological considerations, www.people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb.measurement.pdf, 20. September 2007

Ajzen, I. u. Fishbein, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Prentice Hall, Englewoods Cliffs / New Jersey

Ajzen, I. u. Madden, T.J. (1986): Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 22, S. 453-474

Ajzen, I. u. Schifter, D.B. (1985): Intention, perceived control, and weight loss: An application of the theory of planned behavior. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49, S. 843-851

Albach, H. (1994): Culture and Technical Innovation – A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations, Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Research Report 9, Berlin u. New York

- Allen, M.W.; Ng, S.H. u. Wilson, M. (2002):** A functional approach to instrumental and terminal values and the value-attitude-behaviour system of consumer choice, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (1/2), S. 111–135
- Allèrès, D. (1993):** *L'univers de luxe. Regards sur l'actualité*, Paris
- Alreck, P.L. u. Settle, R.N. (1995):** *The Survey Research Handbook, Second Edition*
- Alt, M. u. Griggs, S. (1988):** Can a Brand be Cheeky?, in: *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 4, 6, S. 6-16
- Ambler, T. (1997):** Do brands benefit consumers?, in: *International Journal of Advertising*, Vol 16, 3, S. 167-198
- Amelang, M. u. Bartussek, D. (1997):** *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*, 4. überarb. u. erweit. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart
- Anderson, N. (1968):** Likableness Ratings of 555 Personality-Trait Words, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 9, 3, S. 272-279
- Anderson, E.W. (1996):** Customer Satisfaction and Price Tolerance, in: *Marketing Letters*, Vol. 7, S. 19-30
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. u. Weiber, R. (2000):** *Multivariate Analysemethoden*, 9. überarb. und erw. Auflage, Berlin et al.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. u. Weiber, R. (2003):** *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 10. Auflage, Berlin et al.
- Baldinger, A. u. Robinson, J. (1996):** Brand Loyalty: The Link Between Attitude and Behavior, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, No. 6, S. 22-35
- Batra, R.; Lehman, D.R.; Singh, D. (1993):** The Brand Personality Component of Brand Goodwill, in: Aaker, D. A.: *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Boiling Strong Brands*, S. 83-96, Hillsdale, New Jersey, Erlbaum
- Bauer, H.H. (1983):** Die Determinanten der Markentreue beim Automobilkauf, in: *Dichte, Raffe/Potucek*, S. 15-38
- Baumgarth, C. (2003):** *Wirkungen des Co-Brandings – Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus*, Wiesbaden
- Becker, J. (1998):** *Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Management*, 6. Auflage, Vahlen Verlag
- Belk, R.W. (1988):** Possessions and the extended self, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, 2, S. 139-168
- Bell, D. (1976):** *Die Zukunft der westlichen Welt – Kultur und Technologie im Widerstreit*, Frankfurt/Main
- Bellow, S. (1975):** *Humboldt's Gift*, Viking Press, New York
- Benkenstein, M. (2001):** *Entscheidungsorientiertes Marketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Bendapudi, N. u. Berry, L.L. (1997):** Consumers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, 1, S. 15-37
- Berry, J.W. (1969):** On Cross-Cultural Comparability, in: *International Journal of Psychology*, Vol. 4, S. 119-128
- Bhat, S. u. Reddy, S.K (1998):** Symbolic and functional positioning of brands, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, 1, S. 32-43
- Biel, A.L. (1992):** How Brand Image Drives Brand Equity, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 32, S. RC-6 – RC-12
- Biel, A.L. (1993):** Converting Image into Equity, in: Aaker, D.A.: *Brand Equity and Advertising: Advertising's role in building strong brands*, Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, S. 67-82
- Biel, A.L. (1997):** Discovering Brand Magic: The Hardness of the Softer Side of Branding, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 16, S. 199-210
- Blackston, M. (1993):** Beyond Brand Personality: Building Brand Relationship, in: Aaker, D.A.: *Brand Equity and Advertising: Advertising's role in building strong brands*, S. 113-123, Hillsdale, Erlbaum, New Jersey
- Bloch, P.H. (1981):** Involvement Beyond the Purchase Process: Conceptual Issues and Empirical Investigation, in: Mitchell, A.A. (Hg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, St. Louis MS 1981, S. 413-417
- Bloemer, J.M.M. u. Lemmink, J.G.A.M. (1992):** The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, in: *Journal of Marketing Management* 8, Vol. 4, S. 351-364
- Bollen, K. (1989):** *Structural Equations with Latent Variables*, New York, 1989.
- Bove, L.L. u. Johnson, L.W. (2001):** Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality, or Strengths?, in: *Journal of Business Research*, Vol. 54, 3, S. 189-197
- Braun, M.W. (1997):** *Becoming an Institutional Brand. A Long-Term Strategy for Luxury Goods*, Dissertation, Nr. 1973, Universität St. Gallen, Bamberg
- Braunstein, C. (2000):** *Die Theorie des geplanten Verhaltens zur Erklärung der Kundenbindung – ein nichtlineares Kausalmodell*, Dissertation, Universität Mainz
- Breu, C. (2002):** *Der Country-of-Origin-Effekt – Determinanten und Management*, München
- Brislin, R.W. (1970):** Back-Translation for Cross-Cultural Research, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, 1, S. 185-216
- Bruhn, M. (1982):** *Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden*, Frankfurt/Main
- Burmann, C. (1991):** Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerzufriedenheit. Das Beispiel der Automobilindustrie, in: *Marketing ZFP* 13 (1991), Heft 4, S. 249-258

- Butcher, K.; Sparkes, B. u. O'Callaghan, F. (2001):** Evaluative and relational influences on service loyalty, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, 4, S. 310-327
- Chin, W.W. (1998):** The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G.A. (Hg.), *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, S. 295-336
- Chin, W.W. u. Newsted, P.R. (1999):** Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares, in: Hoyle, Rick, H. (Hg.) (1999), *Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, 1999, S. 307-341
- Churchill, G.A. (1979):** A Paradigm for Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (1979), February, S. 63-73
- Costa, P.T. u. McCrae, R.R. (1992):** NEO PI-R Professional Manual, Odessa, FL.
- Costa, P.T. u. McCrae, R.R. (1995):** Primar Traits of Eysenck's P-E-N: Three and Five-Factor Solutions, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, S. 308-317
- Crosby, L.A; Evans, K.R. u. Cowles, D. (1990):** Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, 3, S. 68-82
- Czellar, S. (2003):** Consumer Attitude Toward Brand Extensions: An Integrative Model and Research Proposition, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, S. 97-115
- Dahlhoff, H.D. (1994):** Markenpolitik im Automobilmarkt, in: Bruhn, M. (Hg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 3, Teil8, Schaeffel-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 1462-1472
- Dannenberg, J. (2003):** Die Automobilindustrie und Markentreue, Ergebnisse der Brand Management Studie von Mercer Management Consulting, in: Gottschalk, B. u. Kalmbach, R.(Hg.) (2003), *Automotive Branding – Markenmanagement in der Automobilindustrie*, VDA, S. 87-101
- Dannenberg, J. u. Joas, A. (2005):** Die Zukunft der Markenführung im Automobilgeschäft, in: Gottschalk, B. u. Dannenberg, J. (Hg.): *Automotive Branding – Markenmanagement der Automobilhersteller – Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, 2. überarb. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 407-455
- de Ruyter, K.; Wetzels, M. u. Bloemer, J. (1998):** On the Relationship between Perceived Service Quality, Service Loyalty and Switching Costs, in: *International Service Industry Management*, Vol. 9, 5, S. 436-453
- Dhar, R. u. Wertenbroch, K. (2000):** Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, 1, S. 60-71
- Dichtl, E. u. Issing, O. (1994):** Einstellungsmodelle, in: Dichtl, E. u. Issing, O. (Hg.): *Vah-lens Großes Wirtschaftslexikon*, 2. Auflage, Band 1, München, Vahlen
- Diez, W. (2001):** *Automobilmarketing – Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente*, 4. Auflage, Landsberg/Lech

Diez, W. (2002): Vom Nutzen des scheinbar Nutzlosen. Maybach oder Ein Plädoyer für den Luxus, der nicht Neid, sondern auch technologischen Fortschritt provoziert, in: Wochenendbeilage der Stuttgarter Zeitung, 12. Oktober, S. 1-4

Digel, W. u. Kwiatkowski, G. (1983): Stichwort „Animismus“, in: Meyers Großes Taschenlexikon, Bd. 2, Mannheim, Bibliographisches Institut

Dubois, B. u. Duquesne, P. (1992): The Market for Luxury Goods: Income versus Culture, in: European Journal of Marketing, Vol. 27, No. 1, 1993, S. 35-44

Dubois, B. u. Laurent, G. (1993): The Market for Luxury Goods - Income versus Culture, in: European Journal of Marketing, Vol. 27, S. 35-44, MCB University Press

Dubois, B.; Laurent, G. u. Czellar, S. (2001): Consumer Rapport to Luxury – Analysing Complex and Ambivalent Attitudes, Working Paper, Paris

Dwyer, R.; Schurr, P.H. u. Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 51, S. 11-27

Efron, B. u. Gong, G. (1983): A Leisurely Look at the Bootstrap, the Jackknife and Cross-Validation, in: The American Statistician, 37, 1, 1983, S. 36-48

Efron, B. u. Tibshirani, R. J. (1993): An Introduction to the Bootstrap, New York

Eggert, A. u. Fassot, G. (2003), Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen, erscheint in Marketing ZFP, S. 1-24

Ehrenberg, A. (1999): The Emperor's old clothes: A Rejoinder, in: International Journal of Advertising, Vol. 18, 1, S. 19-22

Erevelles, S. u. Leavitt, C. (1992): A Comparison of Current Models of Customer Satisfaction / Dissatisfaction, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 5, S. 194-214

Esch, F.-R. (2000): Erlebniswelten und Markenimages, in: Herrmann, A.; Hertel; Virt u. Huber, F.: Kundenorientierte Produktgestaltung, Vahlen Verlag, München

Esch, F.-R. u. Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 3-55

Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, Vahlen Verlag, München

Fischer, L. u. Wiswede, G. (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie, 2. Auflage, München

Fornell, C. u. Bookstein, F.L. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, S. 440-452

Fornell, C. u. Cha, J. (1994): Partial Least Squares, in: Bagozzi, R.P. (Hg): Advanced Methods of Marketing Research, Cambridge, 1994, S. 52-78

- Fornell, C.; Michael D.; Johnson, E.W.; Anderson, Cha, J. u. Bryant, B. (1996):** The American Customer Satisfaction Index: Description, Findings, and Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 60, 4, S. 7-18
- Fournier, S. (1998):** Consumer and Their Brands: Development Relationship Theory in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 24, S. 343-373
- Frank, R.H. (1999):** Luxury Fever – Why money fails to satisfy in an era of excess, New York
- Fratzke, A. (1999):** Grundlagen der Volkswirtschaft – Mikroökonomische Theorien und Aufgaben des Staates der Marktwirtschaft, Stuttgart
- Gardner, B.B. u. Levy, S.J. (1955):** The Product and the Brand, in: Harvard Business Review, Vol. 33, S. 33-39
- Gilmore, G.W. (1919):** Animism, Boston: Marshall Jones Company
- Giraud, P.-N.; Bomsel, O. u. Fieffé-Prevost, E. (1995):** L'industrie du luxe dans l'économie française, Paris
- Goffman, E. (1959):** The presentation of self in every day life, Anchor Books, New York
- Gordon, J. (2001):** Die Macht des Kunden – und wie Sie ihn trotzdem kriegen – 17 Wege zur langfristigen Partnerschaft (Originaltitel: Selling 2.0 – Motivating Customers in the New Economy), 1. Auflage, The Berkley Publishing Group, New York (2000)
- Götz, O. u. Liehr-Gobbers, K. (2004):** Der Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen, Arbeitspapier Nr. 2, Institut für Marketing, Universität Münster
- Gremler, D.D. u. Brown, S.W. (1996):** Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications, in: Edvardsson, B.; Brown, S.W. u. Johnston, R. et al.: Advancing Service Quality: A Global Perspective, International Service Quality Association, S. 171-180
- Grunert, K.G. (1991):** Kognitive Strukturen von Konsumenten und ihre Veränderung durch Marketingkommunikation, in: Marketing ZFP, 13. Jg., 1991, Heft 1, I. Quartal, S. 11-22
- Günter, B. (1998):** Beschwerdemanagement, in: Simon, H. u. Homburg, C. (Hg.) (1995), S. 275-291
- Guilford, J.P. (1974):** Persönlichkeitspsychologie, 4. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim
- Gujarati, D.N. (2003):** Basic Econometrics, 4th ed., Burr Ridge, IL.
- Gutek, B.; Bhappu, A.D.; Liao-Troth, M.A. u. Cherry, B. (1999):** Distinguishing between service relationships and encounters, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 84, 2, S. 218-233
- Gutman, J. (1982):** A Means-End Chain Model based on Consumer Categorization Process, in: Journal of Marketing, Vol. 46, 1, S. 60-72

- Gutman, J. u. Reynolds, T.J. (1987):** Coordinating Assessment to Strategy Development: An Advertising Assessment Paradigm Based on the MECCAS Model, in: Olson, Jerry, C. u. Sentsis, K. (Hg.): Advertising and Consumer Psychology, Praeger, New York, 1978, S. 242-258
- Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. u. Bitner, M.J. (1998):** Relationship Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, 2, S. 101-115
- Halliday, J. (1996):** Chrysler brings out the Brand Personalities with '97 Ads, in: Advertising Age, Vol. 30, September
- Hawkins, D.I.; Best, R.J. u. Coney, K.A. (1983):** Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy, Plano 1983
- Heidrich, H. (1981):** Konsumentenwissen und Wettbewerb: Marktprozesse bei dauerhaften Gütern am Beispiel neuer und gebrauchter Personenkraftwagen, Freiburg
- Hellmann, K.U. (1997):** Marke als Medium. Zur Funktion des Markenartikels in der freien Marktwirtschaft, in: Planung & Analyse, Heft 1, S. 48-53
- Hennig-Thurau, T. Gwinner, K.P. u. Gremler, D.D. (2002):** Understanding relationship Marketing Outcomes, in: Journal of Service Research, Vol. 4, 3, S. 230-247
- Hentschel, B. (1992):** Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals-zum ereignisorientierten Ansatz, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden
- Herrmann, A.; Bauer, H.H. u. Huber, F. (1997):** Eine entscheidungstheoretische Interpretation der Nutzenlehre von Vershofen, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium - Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 26. Jg., Heft 6, 1997, S. 279-283
- Herrmann, A.; Huber, F. u. Braunstein, C. (2001):** Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means end“-Theorie, in: Esch, F.-R. (2001): Moderne Markenführung, Wiesbaden, S. 103-133
- Herrmann, A.; Johnson, M.D.; Gustafsson, A. u. Huber, F. (2000),** Das bridging the gap-Modell, in: Herrmann, A.; Hertel, Virt; Huber, F. (Hg.) (2000), Kundenorientierte Produktgestaltung, Vahlen Verlag, S. 161-177
- Herrmann, A.; Huber, F. u. Kressmann, F. (2004):** Zu der „means-end“-m Einsatz von PLS in der Marktforschung, Arbeitspapier, Universität Mainz, eingereicht bei ZfBF, Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 2004
- Hieronimus, F. (2003):** Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement – Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit, Dissertation, Frankfurt/Main; Berlin; Bern, Wien (u.a.), Verlag Lang
- Hinde, R.A. (1995):** A suggested structure for a science of relationships, in: Personal Relationships, Vol. 2, 1, S. 1-15
- Hirschman, A.O. (1970):** Exit, Voice, and Loyalty, Cambridge

Hoffbauer, A. (2005): China ist die Goldgrube der edlen Marken, 7. Oktober 2005, Handelsblatt

Hoffmann, A. (1990): Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen. Theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen. Diss. Hannover, Verlag P. Lang, Bern, Frankfurt/Main

Hölscher, A.; Hecker, A. u. Hupp, O. (2003): Der Charakter der Marke – Messung der Markenpersönlichkeit: Das ‚Brand Personality Gameboard‘ – 2. Teil, in: Markenartikel, Vol. 4

Holz Müller, H.H. (1995): Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung; Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Homburg, C.; Pflesser, C. (2000), Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hg.): Marktforschung, Wiesbaden, S. 415-437

Homburg, C. u. Rudolph, B. (1998): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. u. Simon, H. (Hg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Auflage, Gabler Verlag, S. 33-58

Homburg, C. u. Simon, H. (1998): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor – Einführende Überlegungen, in: Homburg, C. u. Simon, H. (Hg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Auflage, Gabler Verlag, S. 17-32

Huber, F. (2004): Erfolgsfaktoren von Markenallianzen – Analyse aus der Sicht des strategischen Markenmanagements, Habilitationsschrift Universität St. Gallen, DUV/ Gabler Verlag, Wiesbaden

Huber, F.; Bauer, H.H. u. Bräutigam, F. (1997): Determinanten der Kundenloyalität im Automobilsektor – Eine empirische Studie im Neu- und Gebrauchtwagenmarkt; Arbeitspapier Nr. 114, Universität Mannheim

Huber, F.; Bauer, H.H. u. Mäder, R. (2000): Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität – Eine kausalanalytische Studie; Institut für marktorientierte Unternehmensführung, Arbeitspapier, W41

Huber, F.; Herrmann, A. u. Bauer, H.H. (1996): Die Bestimmungsgrößen der Markentreue beim Pkw-Kauf: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Bauer, H.H. (Hg.); Dichtl, E. u. Herrmann, A.: Automobilmarktforschung – Nutzenorientierung von Pkw-Herstellern, Vahlen Verlag, München

Huber, F.; Herrmann, A.; Weiss, M. (2001): Markenloyalität durch Markenpersönlichkeit - Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilsektor. In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis 23, Nr. 1, S. 5-15

Huber, F.; Kressmann, F.; Herrmann, A. u. Magin, S.: (2003): Dimensionen der Markeneinstellungen und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 63; Nr. 4, S. 401-418

Huber, F.; Herrmann, A.; Kressmann, F. u. Vollhardt, K. (2004): Zur Eignung von kovarianz- und varianzbasierten Verfahren zur Schätzung komplexer Strukturgleichungsmodelle, Arbeitspapier, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz

Huber, F. u. Henkel, S. (2005): Marke Mensch – Prominente als Marken der Medienindustrie, Gabler, Wiesbaden

Jacoby, J. u. Chestnut, R.W. (1978): Brand Loyalty: Measurement and Management, Wiley, Chichester and New York

Imparato, N. (1972): Relationship between Porter's need satisfaction: Questionnaire and the job descriptive index, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 56, 5, S. 397-405

Jäckel, M. u. Kochhan, C. (2000): Notwendigkeit und Luxus – Ein Beitrag zur Geschichte des Konsums, in: Rosenkranz, D. u. Schneider, N.F. (Hg.): Konsum – Sozialologische, ökonomische und psychologische Perspektiven, Opladen

J.D.Power-Studie (2005): "Wir handeln hart und kompromisslos" – Interview mit Eckard Cordes, in: manager magazin, Nr. 4, S. 36-4

Johar, J.S. u. Sirgy, J.M. (1991): Value-Expressive versus Utilitarian Advertising Appeals: When and why to use which Appeal, in: Journal of Advertising, Vol. 20, 3, S. 23-33

Kalish, S. u. Nelson, P. (1991): A Comparison of Ranking, Rating and Reservation Price Measurement in Conjoint Analysis, Marketing Letters, Vol. 2, 4, S. 327-335

Kamin, M.A. (1990): An Investigation into the 'Match-Up' Hypothesis in Celebrity Advertising: When Beauty May be Only Skin Deep, in: Journal of Advertising, Vol. 19, 1, S. 4-13

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

Kapferer, J.-N. (1997): Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2nd Edition, London

Kapferer, J.-N. (2000): Luxusmarken, in: Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung – Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden

Kapferer, J.-N. (2001): Luxusmarken, in: Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung – Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden

Kassarjian, H.H. u. Sheffet, M.J. (1991): Personality and Consumer Behavior – An Update, in: Kassarjian, H.H. u. Robertson, T.S. (Hg.): Perspectives in Consumer Behavior, Englewood Cliffs, S. 281-303

Katz, D. (1960): The functional approach to the study of attitudes, in: Public Opinion Quarterly, Vol. 24, S. 163-204

Kisabaka, L. (2001): Marketing für Luxusprodukte, Fördergesellschaft Produkt – Marketing e.V. Düsseldorf u. Köln

Klein-Bölting, U. u. Maskus, M. (2003): Value Brands – Markenwert als zentraler Treiber des Unternehmenswertes, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Korte, C. (1995): Kundenzufriedenheit - Herausforderung an die marktorientierte Unternehmensführung in der Automobilwirtschaft, in: Planung und Analyse, Nr. 6, S. 35-39

Kroeber, A.L. u. Parsons, T. (1985): The Concept of Culture and of Social Systems, in: Gardner, L. u. Aronson, E.: Handbook of Social Psychology, Vol. 2, Random House, New York

Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten. 5. Auflage, Vahlen Verlag, München

Kroeber-Riel, W. u. Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten – Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 8. Auflage, Vahlen Verlag, München

Koppelman, U. (1997): Produktmarketing – Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 5. vollst. überarb. und erweiter. Auflage, Berlin

Lasslop, I. (2002): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, H.; Burmann, Ch.; Koers, M. (Hg.): Markenmanagement – Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 331-350

Lee, M-Y. u. Oh, K.-Y. (2006): An Exploratory Study on Brand Personality: The Case of A Traditional Casual Brand in Korea, in: Journal of Fashion Business, Vol. 10, 6, S. 79-90

Lim, B.H., Ahn, K.H. u. Joo, Y.W. (2003): The empirical study of the relative influence of brand personality and product attributes in the brand choice, in: Korea Marketing Review, Vol. 18, 4, S. 1-21

Lingenfelder, M. u. Schneider, W. (1990): Die Kundenzufriedenheit – Bedeutung, Messkonzept und empirische Befunde, Institut für Marketing, Arbeitspapier Nr. 80, Universität Mannheim

Lingenfelder, M. u. Schneider, W. (1991): Die Zufriedenheit von Kunden, in: Marktforschung & Management, 35. Jg., Nr. 1, S. 29-34

Lohmüller, J.B. (1989): Latent Path Modeling with Partial Least Squares, Heidelberg

Lombard, M. (1989): Produits de Luxe. Les Clés du Succès., Economica., Paris

Lutz, R.J. (1991): The Role of Attitude Theory In Marketing (Revised and updated version appears), in: Perspectives in Consumer Behavior, 4/e, Kassarian, H.H., and Robertson, T.S. (eds.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, S. 317-339

MacCallum, R.C. u. Browne, M.W. (1993), The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues, in: Psychological Bulletin, Vol. 114, 3, S. 533-541

Mäder, R. (2005): Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit – Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials, Dissertation, Gabler Verlag, Wiesbaden

Mang, P. (1988): Kulturabhängiges Qualitätserleben direkter Kunde-Mitarbeiter Kommunikation; Europäische Hochschulschriften; Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/Main

Maslow, A. (1970): Motivation and Personality, 3rd Edition, Harper&Row, New York

Mason, R.S. (1981): Conspicuous Consumption: A Study of Exceptional Consumer Behavior, Farnborough u. Hampshire

- Mayer, H. u. Illmann, T. (2000):** Werbepsychologie, 3. Auflage, Stuttgart
- McCracken, G.D. (1986):** Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods, in: Journal of Consumer Research, Vol. 13, S. 71-84
- McCracken, G.D. (1988):** Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods, Bloomington, in: Indiana University Press
- McKinsey&Company (Hg.) (1990):** L'industrie du Luxe, bzw. The Luxury Industrie: An Asset for France, Paris
- Meffert, H. (1998):** Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 8. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Meffert, H. (Hg.); Burmann, C. u. Koers, M. (2002):** Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung – Mit Best Practice-Fallstudien, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Meffert, H.; Backhaus, K. u. Becker, J. (2003):** Luxusmarkenstrategie, Arbeitspapier – Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- Meffert, H. u. Lasslop, I. (2003):** Luxusmarkenstrategie, Arbeitspapier Nr. 164, Wissenschaftliche Gesellschaft F. Marketing eV, Münster
- Meinig, W. (1994):** Das Management von Kundenzufriedenheit als Problem und Aufgabe in der Automobilwirtschaft, München
- Merrill Lynch & Cap Gemini (2005):** World Wealth Report
- Müller, H.-P. (1998)** (Hg: Schmid, M.): Norm, Herrschaft und Vertrauen. Beiträge zu J. S. Colemans Grundlagen der Sozialtheorie, Westdeutscher Verlag, Opladen
- Mutscheller, P.M. (1992):** Success Factors and Milstones in the Luxury Goods Universe, St. Gallen
- Narayandas, N. (1997):** Measuring and Managing the Consequences of Consumer Loyalty: An Empirical Investigation, Working Paper, Harvard Business School, WP 2300, Nr. 98-003
- Niederland, W.G. u. Sholevar, B. (1981):** The creative process - a psychoanalytic discussion, in: The Arts in Psychotherapy, Vol. 8, 1, S. 71-101
- Nieschlag, R.; Dichtl, E. u. Hörschgen, H. (1997):** Marketing, 18. Aufl., Berlin
- Nueno, J.L. u. Quelch, J.A. (1998):** The Mass Marketing of Luxury, in: Business Horizons, Vol. 41, 6, S. 61-69
- Noonan, R. u. Wold, H. (1982),** PLS Path Modeling with Indirectly Observed: A Comparison of Alternate Estimates for the Latent Variable, in: Jöreskog, K.; Wold, H. (Hg), Systems under Indirect Observation (Teil 2), Amsterdam, S. 75-94
- Ogilvy, D. (1963):** Confessions of An Advertising Man, Atheneum, New York

- Oliver, R.L. (1980):** A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, S. 460-469
- Oliver, R.L. (1997):** Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer, New York, St. Louis 1997
- Olson, J.C. (1989):** Theoretical Foundation of Means-End Chains, in: *Werbeforschung & Praxis*, 34. Jg., Folge 5, 1989, S. 174-177
- Olsen, J.C. u. Reynolds, T. (1983):** Understanding Consumers Cognitive Structures: Implications for Advertising Strategy, in: Percy, L. u. Woodside, A. (Eds.): *Advertising and Consumer Psychology*, Lexington Books, Lexington, MA., S. 77-90
- Ostrowski, P.L., O'Brien, T.; Gordon, G. (1993):** Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry, in: *Journal of Travel Research*, 32, S. 16-24
- Park, C.W.; Jaworski, B.J. u. MacInnis, D.J. (1986):** Strategic Brand Concept/ Image Management, in: *Journal of Marketing*, Vol. 50, 135-145
- Paul, M. (2001):** Kulturdifferenzen zwischen Anbieter und Kunde, in: Simon, H.: *Unternehmenskultur und Strategie – Herausforderungen im globalen Wettbewerb*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main
- Peter, S.I. (1997):** Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden
- Peter, S.I. u. Dichtl, E. (1996):** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilindustrie – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Bauer, Dichtl, E.; Herrmann, A.: *Automobilmarktforschung – Nutzenorientierung von Pkw-Herstellern*, S.15-31
- Peter, P.J. u. Olson, J.C: (1987):** Consumer Behaviour – Marketing Strategy Perspective, Irwin, Homewood, Illinois
- Phau, I. u. Lau, K.C. (2001):** Brand personality and consumer self-expression: Single or dual carriageway, in: *Brand management*, Vol. 8, 6, S. 428-444
- Plummer, J.T. (1984):** How Personality Makes a Difference, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 24 (Dez. 1984 bzw. Jan.1985), S. 27-21
- Plummer, J.T. (1985):** Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising, Speech presented to the AMA 1985 Winter Marketing Educators Conference., in *Young & Rubicum Archiv*, Arizona
- Price, L.L.; Arnould, E.J. u. Tierney, P. (1995):** Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, S. 83-97
- Reichheld, F. u. Sasser, E. (1991):** Zero-Migration, in: *Harvard Manager*, Vol. 13, S. 108-116
- Richens, M.L. u. Bloch, P.H. (1991):** Post-Purchase Product Satisfaction: Incorporating the Effects of Involvement and Time, in: *Journal of Business Research*, 23, S. 145-158

Rosenstiel, L.v.; Ewald, G. (1979): Marktpsychologie, Band I – Konsumentenverhalten und Kaufentscheidung, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart et al.

Schaar, J.H. (1968): Loyalty, in International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 9, Macmillan and the Free Press, New York, S. 339-485

Schäfer, K. (2005): Kate Moss, in: Gala, Nr. 50 (8.12.2005), S. 18

Scharnbacher, K. u. Kiefer, G. (1998): Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit, und Zertifizierung. Oldenburg Verlag, Universität Erlangen

Schewe, C.D. u. Hiam, A.W. (1998): The Portable MBA in Marketing, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York

Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Gabler Verlag, Wiesbaden

Schulze, P. M. (1998): Beschreibende Statistik, 3. erw. und überarb. Auflage, München 1998

Seringhaus, R. (2002): Cross-Cultural Exploration of Global Brands and the Internet, 18th Annual IMP Conference, 5.-7. September, Groupe ESC Dijon Bourgogne, Frankreich

Simonin, B.L. u. Ruth, J.A. (1998): Is a Company Known by the Company it Keeps? Aesing the Spillover Effects of Brand Alliance on Consumer Brand Attitudes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, 1, S. 30-42

Sirgy, M.J. (1982): Self-Concept in Consumer Behaviour: A critical Review, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, S. 287-300

Sirgy, M.J. u. Johar, J.S. (1999): Toward and Integrated Model of Self-Congruity and Functional Congruity, in: Journal of Business Research, Vol. 49, 2002, S. 127-138

Sirgy, M.J.; Grewal, D.; Mangleburg, T.F.; Park, J.O.; Chon, K.S.; Claiborne, C.B.; Johar, J.S. u. Berman, H. (1997): Assessing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-Image Congruity, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, S. 229-241

Smit, E.G.; van den Berge, E. u. Franzen, G. (2002): Brands are just like Real People! – The Development of SWOCC's Brand Personality Scale, International Research in Advertising Conference, Kopenhagen Business School, Denmark

Snyder, M. u. DeBono, K.G. (1985): Appeals to Image and claims about Quality: Understanding the Psychology of Advertising, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49, S. 586-597

Spangenberg, E.R.; Voss, K.E. u. Crowley, A.E. (1997): Measuring the Hedonistic and Utilitarian Dimensions of Attitude: A generally Applicable Scale, in: Advances in Consumer Research, Vol. 24, S. 235-241

Spangenberg, E.R.; Voss, K.E. u. Grohmann, B. (2003): Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude, in: Journal of Marketing Research, Vol. 40, S. 310-320

Stroebe, W.; Hewstone, M.; Codol, J.P. u. Stephenson, G.M. (1996): Sozialpsychologie – eine Einführung, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin

Thibaut, J.W. u. Kelley, H.H. (1959): The social psychology of groups, Wiley, New York

Thorndike, E. L. u. Lorge, I. (1944): The Teacher's Word Book of 30,000 Words, New York

Triandis, H.C. (1989): The Self and Social Behavior in different cultural contexts, in: Psychology Review, Vol. 96, 3, S. 506-520

Trommsdorff, V. (2003): Konsumentenverhalten, 5. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Tuan, Yi-Fu (1980): The significance of the artefact, in: Geographical Review, Vol. 70, S. 472

Upshaw, L.B. (1995): Building Brand Identity – A strategy for success in a hostile market, John Wiley & Sons, New York

Valtin, A. (2005): Der Wert von Luxusmarken - Determinanten des konsumentenorientierten Markenwerts und Implikationen für das Luxusmarkenmanagement, Schriftreihe des Instituts für marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Dissertation, DUV

Van der Heijden, H. u. Sangstad Sorensen, L. (2003): Measuring Attitudes towards Mobile Information Services – An Empirical Validation of the HED/UT-Scale, Arbeitspapier Universität Amsterdam und Kopenhagen

Vogelsang, S. (1999): Der Einfluss der Kultur auf die Produktgestaltung – Beiträge zum Produkt-Marketing, Fördergesellschaft Produkt-Marketing e.V.

Weinberg, P. u. Diehl, S. (2001): Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen in: Köhler, R., Majer, W., Wiezorek, H. (Hg.): Erfolgsfaktor Marke – neue Strategien des Markenmanagement, Vahlen Verlag, München, S. 23-35

Weis, M. u. Huber, F. (2000): Der Wert der Markenpersönlichkeit, Gabler Verlag, Wiesbaden


Wells, W. D.; Andriuli, F.; Goi, F. J. u. Seader, S. (1957): An Adjective Check List ‚Product Personality‘, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 41, S. 317-319

Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York/London

Yi, Y.J. u. Lee, J.Y. (2004): Relationships among brand identification, brand affect, and brand loyalty, in: Advertising Research, Vol. 65, S. 101-125

Brockhaus, Enzyklopädie, Der neue Brockhaus, Band 3, 1958/60, Wiesbaden

Geschäftsbericht DaimlerChrysler AG (2006), Stuttgart



Wir haben
das ideale Auto
für Sie ...

...und beste Perspektiven für Ihre Zukunft!

Egal ob es um Themen wie E-Mobility und Leichtbau, Volumenstrategien oder Premiumvertrieb geht – wir beraten Kunden aus der Automobil-, der Zuliefer- und Finanzindustrie. Gemeinsam mit ihnen entwickelt und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Strategien für profitables Wachstum.

Reizt es Sie, Teil einer internationalen Managementberatung mit weltweit 2.900 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros zu sein? Für unsere Automotive Practice suchen wir herausragende Absolventinnen und Absolventen mit Persönlichkeit. Eine Portion Neugier in Kombination mit analytischen Fähigkeiten, Kreativität und Spaß an der Teamarbeit zeichnen Sie aus. Sie denken strategisch, und sehen Ihre Zukunft in der Automobilindustrie – sei es in Deutschland, in den USA oder in Fernost? Dann fahren Sie bei uns vor und zeigen Sie uns, dass Sie stets den Überblick behalten und sicher an Ihr Ziel kommen.

Get there faster. Start here.

Kontakt

recruitingDE.gmc@oliverwyman.com

www.oliverwyman.com/de



Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Geboren: 06.03.1980 in Burg bei Magdeburg

Staatsangehörigkeit: deutsch

Kontakt

Email: cb@corinnabasler.com

Ausbildung & Akademische Position

- 1998 – 2003 **Diplom Wirtschaftswissenschaften (FH)**
Hochschule Harz, Wernigerode
Spezialisierung:
- Business-To-Business Marketing | Consumer Goods Marketing
 - Unternehmensführung | Change Management
- Diplomarbeit:* „Integration von hedonistischen Komponenten in die Markenidentität zur Verjüngung der Kernkaufzielgruppe. Ein erlebnisorientierter Ansatz, dargelegt am Premium-Automobilhersteller Mercedes-Benz“
- Herbst/Winter 2002 **Auslandsstudium**
Florida Gulf Coast University, Fort Myers, USA
- Understanding Consumer Behaviour & Direct Marketing
 - Leadership & Group Dynamics
- 2003 – 2010 **Promotionsstudium Wirtschaftswissenschaften, externe Dissertation:**
Johannes Gutenberg Universität, Mainz
Lehrstuhl für BWL und Marketing: Prof. Dr. Frank Huber (Doktorvater)
- April 2007 **Strategy Workshop Graduate School of Business | Executive Education**
Stanford University, Stanford, USA

Berufliche Erfahrung

- März - Juli 2000 **Projektmanager (Praxissemester)**
eDelights & Mercado Networks, Inc., New York, USA
- Sommer 2001 **Trainee beim Vice President, Relationship-Manager**
Merrill Lynch (International Private Client Banking), New York, USA
- März – Juli 2002 **Praktikum im Bereich ,Communication / Classic Automobile'**
Mercedes-Benz Classic Center (Daimler AG), Stuttgart
- 2003 - 2006 **Doktorand, Reporting zum CEO**
Maybach, SLR & Exclusive Products (Daimler AG)

Selbständige unternehmerische Aktivitäten

- Seit Jan. 2006 **Inhaber, CB Strategic Consulting**
Strategic Development, Relationship Management
- u.a. Maybach Family Foundation “Excellence in Mentoring Leadership”: in Kooperation mit den Vereinten Nationen, New York und der Daimler AG (2006-2007)
 - Erfolgreiche Initiierung: „Documentation of the Rebuilding of the World Trade Center” (Silverstein Properties), New York
 - Umsetzung eigener Projekte und Beteiligungen

Soziale Aktivitäten & persönliche Interessen

- Mitglied verschiedener Tierschutzvereine, Lions Club
- Sport (Laufen, Marathon), Design, Natur, Reisen

