

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Andreas Bierwirth

Die Führung der Unternehmensmarke



PETER LANG

Andreas Bierwirth

Die Führung der Unternehmensmarke

Unter dem Schlagwort des „Corporate Branding“ steht ein weiterer Aspekt der Markenführung im Fokus des Markenmanagements. Dessen Bedeutung resultiert aus den vielfältigen Wirkungen einer Unternehmensmarke. So symbolisiert diese nicht nur gegenüber Konsumenten institutionelle und damit vielfach vertrauensschaffende Eigenschaften eines Unternehmens. Sie attrahiert vielmehr auch aktuelle und potenzielle Arbeitnehmer, Aktionäre und viele weitere Zielgruppen. Durch die simultane Ausrichtung auf unterschiedliche Zielgruppen ergeben sich für die Führung der Unternehmensmarke besondere Herausforderungen, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit problematisiert und entsprechende Lösungsansätze aufgezeigt werden.

Nach einer Banklehre studierte der Autor Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Im Anschluss begann der Verfasser als Assistent am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms Universität in Münster. Hierbei war er u.a. als Geschäftsführer der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung tätig. Zuletzt war der Autor Mitglied der Geschäftsleitung einer jungen deutschen Fluggesellschaft.

Die Führung der Unternehmensmarke

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

Band 45



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Andreas Bierwirth

Die Führung der Unternehmensmarke

Ein Ansatz
zum zielgruppenorientierten
Corporate Branding



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

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

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2001

Open Access: The online version of this publication is published
on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the interna-
tional Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on
how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

**Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.**

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-631-39428-4

ISBN 978-3-631-75033-9 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2003

Alle Rechte vorbehalten.

**Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.**

Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

www.peterlang.de

Vorwort des Herausgebers

Unter dem Schlagwort des „Corporate Branding“ rückt die Führung der Unternehmensmarke derzeit vermehrt in den Fokus von Wissenschaft und Praxis. Ursache hierfür ist ihre zunehmende Bedeutung der Profilierung eines Unternehmens bei Konsumenten, aktuellen und potenziellen Mitarbeitern, Aktionären und weiteren Anspruchsgruppen. Grundsätzlich sind die gegenüber Konsumenten entfaltbaren Funktionen einer Marke als Vertrauens- und Identifikationsanker auch auf alle anderen Anspruchsgruppen der Unternehmung übertragbar. Aktionären kann eine Unternehmensmarke beispielsweise eine sichere Geldanlage signalisieren und bei potenziellen Mitarbeitern als Identifikationsanker mit einem Unternehmen fungieren. In diesem Sinne steht die Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld der Stakeholder-Interessen.

Die Wirkungen einer Unternehmensmarke sind vor diesem Hintergrund weitaus komplexer als jene der isoliert auf dem Absatzmarkt ausgerichteten Produkt- und Leistungsmarken. Für die Führung der Unternehmensmarke ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die im Kontext des Absatzmarktes verwendeten Strategien und Instrumente der Markenführung an die aus der Vielfalt potenzieller Zielgruppen einer Unternehmensmarke resultierenden Besonderheiten anzupassen. In der Marketing- und Markenforschung wird dieser Problemkreis bislang stiefmütterlich behandelt. So offenbart bereits die Operationalisierung der Unternehmensmarke ein verwirrendes Bild. Ebenso werden die Wirkungen einer Unternehmensmarke bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zwar beschrieben und als besonderen Vorteil herausgestellt, eine weitere Integration dieser Zielgruppenvielfalt in die Forschung zur Unternehmensmarke – insbesondere hinsichtlich der Implikationen für die Anpassung der Markenführung – blieb bislang jedoch aus. Mit der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, die Führung der Unternehmensmarke unter besonderer Berücksichtigung der Zielgruppenvielfalt in theoriegestützter Weise systematisch zu beleuchten.

Zu Beginn der Arbeit analysiert der Autor die Ziele bei der Führung einer Unternehmensmarke. Hierzu wird zunächst der Markenwert um die Wertbeiträge aller Anspruchsgruppen erweitert. Darauf aufbauend wird aufgezeigt, dass die Maximierung des Markenwertes einer Unternehmensmarke als theoretisches Oberziel nicht durch eine isolierte Maximierung der Wertbeiträge einzelner Anspruchsgruppen erreicht werden kann, sondern vielmehr eine zwischen allen Anspruchsgruppen koordinierte Markenführung notwendig ist.

Mit einer anspruchsgruppenspezifischen Untersuchung der Wirkungen einer Unternehmensmarke auf Basis der Neuen Institutionenökonomie sowie verhaltenswissenschaftlicher Theorieansätze werden die Beziehungen hinsichtlich der Führung einer Unternehmensmarke zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen aufgearbeitet. Auf dieser Basis gelingt es dem Verfasser, das Spannungsfeld zwischen einer anspruchgruppenübergreifenden und einer anspruchsgruppenspezifischen Markenführung zu präzisieren und zu konkretisieren.

Die Integration dieses Spannungsfeldes in konkrete Führungsaspekte bildet den wesentlichen Schwerpunkt der Arbeit. So entwickelt der Autor unterschiedliche Optionen zur Gestaltung der Markenarchitektur. Mit diesen kann die Spezifität der Zielgruppenansprache entsprechend verändert werden, ohne jedoch anspruchgruppenübergreifende Aspekte – wie die Existenz der Konsistenz zwischen den Anspruchsgruppen – zu verletzen. Im Rahmen dieser Analyse werden Aspekte der Gestaltung einer Markenarchitektur wissenschaftlich anspruchsvoll vertieft und für den Zusammenhang der zwischen den Gestaltungsoptionen einer Markenarchitektur und der Veränderung der Anspruchsgruppenansprache neue Perspektiven aufgezeigt. Unter Bezugnahme auf das Konzept der identitätsorientierten Markenführung wird die bereits aus dem Absatzmarkt bekannte Forderung zur innen- und außengerichteten Abstimmung der Markenführung um weitere Zielgruppen explizit erweitert. Darüber hinaus zeigt der Autor auf Basis der identitätsorientierten Markenführung für die Unternehmensmarke Ansatzpunkte zur Entwicklung von Leitbildern, zur Gestaltung der Unternehmenskommunikation und des Unternehmensverhaltens auf.

Insgesamt stellt die Arbeit eine Bereicherung der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion um die Führung der Unternehmensmarke dar. Die vielfältigen Wirkungen einer Unternehmensmarke bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen werden anspruchsvoll aufgearbeitet. Die resultierenden Besonderheiten werden sowohl in strategische als auch operative Aspekte der Markenführung integriert. Auf diese Weise entsteht ein ganzheitliches Konzept zur Führung der Unternehmensmarke, welches sowohl als Grundlage weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen fungieren kann als auch für den praktischen Einsatz geeignet ist.

Vorwort des Verfassers

Unbestritten hat sich die Beleuchtung der Marke zu einer der zentralen Modethemen in der Marketingwissenschaft entwickelt. Extreme Meinungen gehen sogar soweit, Marketing mit Markenführung gleichzusetzen. Im Zuge der isolierten Betrachtung zahlreicher selektiver Aspekte und situativer Kontexte schritt in der jüngeren Vergangenheit nicht ohne Kritik das „Broadening“ und „Deepening“ der Markenführung kontinuierlich voran. Häufig ist es hierbei fraglich, ob die Einführung immer neuer, meist anglistisch geprägter Begrifflichkeiten zur Marke oder zur „Brand“ durch einen korrespondierenden wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt gerechtfertigt ist.

Auch die Unternehmensmarke findet sich als „Corporate Brand“ in zahlreichen, populärwissenschaftlichen Quellen wieder. Die identifizierbaren wissenschaftlichen Untersuchungen zu diesem Thema blieben bislang allerdings weitgehend aus. Somit stellt sich auch hier die Frage, ob eine eigenständige Beleuchtung der Unternehmensmarke und die Einführung einer spezifischen Begriffswelt gerechtfertigt erscheinen oder lediglich bestehende Erkenntnisse zur Marke um den Zusatz „Unternehmen“ pseudo-innovativ herausgestellt werden.

Nach Auffassung des Verfassers ist es jedoch gerade die Unternehmensmarke wert, eine eigenständige Reflektion in der Wissenschaft zu erfahren. So sind die Profilierungspotenziale einer Unternehmensmarke viel weitreichender als die klassischer Produkt- und Leistungsmarken. Allerdings geht die Ausschöpfung dieser Potenziale mit einer deutlich höheren Komplexität in der Führung einher. So erfordert insbesondere die Existenz verschiedener Zielgruppen auf Ebene unternehmerischer Anspruchsgruppen die Modifikation von Zielen, Strategien und Instrumenten. Diese stellt neben einer grundlegenden und anspruchsvollen Aufarbeitung der Unternehmensmarke das primäre Ziel der vorliegenden Arbeit dar.

Ohne die Unterstützung einiger Personen wäre die Erstellung der Arbeit nicht möglich gewesen. Mein besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert. Er regte bereits frühzeitig die Themenstellung an. In zahlreichen Diskussionen trug er maßgeblich dazu bei, für komplexe Problemstellungen der Arbeit gemeinsam einen klaren Lösungsansatz herauszuarbeiten. Darüber vermittelte er auch in Zeiten aufkommenden Zweifels an der Thematik große Sicherheit hinsichtlich der hohen Relevanz des Forschungsvorhabens. Herrn Prof. Dr. Klaus Backhaus möchte ich für die

Übernahme des Zweitgutachtens danken. Besonders danken möchte ich ferner Herrn Dr. Dr. Helmut Schneider. Ohne sein inhaltlich überaus gehaltvolles und zeitintensives Coaching wäre die Arbeit weder in diesem engen Zeitrahmen noch in der vorliegenden Qualität erstellt worden. Mein Dank gilt ferner Frau Eva-Maria Figge. Sie hat mir während der Erstellungszeit dieser Dissertation nicht nur einen „freien Rücken“ in der Wissenschaftlichen Gesellschaft verschafft, sondern durch ihre umfassenden Korrektur- und Redigierungsarbeiten einen wichtigen Beitrag für alle Leser dieser Arbeit geleistet.

Ganz besonders möchte ich jedoch meinen Eltern danken. Durch ihre liebevolle und zugleich leistungsorientierte Erziehung wurde eine wichtige Basis für den Erfolg dieser Dissertation gelegt. Darüber hinaus verdanke ich ihrer großzügigen Unterstützung und persönlichen Förderung in den Jahren der Ausbildung und des Studiums eine sorgenlose Zeit, in der ich mich meinen eigenen Interessen umfangreich widmen konnte.

Münster, im Oktober 2002

Andreas Bierwirth

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XX
A. Unternehmensmarken als Herausforderung an die Markenführung	1
1. Das Profilierungspotenzial der Unternehmensmarke	1
2. Entwicklungslinien in der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Unternehmensmarke.....	6
3. Die Unternehmensmarke als Untersuchungsgegenstand	13
4. Ziel und Gang der Untersuchung	22
B. Führung von Unternehmensmarken als Koordinationsproblem	27
1. Ziele der Führung einer Unternehmensmarke vor dem Hintergrund unterschiedlicher Betrachtungsperspektiven	27
1.1 Ziele bei der Betrachtung einer Unternehmensmarke als psychologisches Phänomen	27
1.2 Ziele bei der Betrachtung einer Unternehmensmarke als Vermögensgegenstand	31

2.	Analyse der Beitragspotenziale unterschiedlicher Anspruchsgruppen zum Markenwert einer Unternehmensmarke.....	34
2.1	Die Messung von Wertbeiträgen zum Markenwert als Ausgangspunkt.....	34
2.11	Die konsumentenbezogene Messung von Wertbeiträgen in der traditionellen Bewertung.....	34
2.12	Die Messung von Wertbeiträgen unterschiedlicher Anspruchsgruppen	38
2.2	Empirische Erkenntnisse zu den Beiträgen unterschiedlicher Anspruchsgruppen	40
2.21	Wertbeiträge unternehmensexterner Anspruchsgruppen..	40
2.22	Wertbeiträge unternehmensinterner Anspruchsgruppen...	47
3.	Der Markenwert einer Unternehmensmarke als Oberziel ihrer Führung...	51
3.1	Zielgruppenvielfalt als Herausforderung an die wertorientierte Führung der Unternehmensmarke	51
3.2	Zielgruppenspezifische Maximierung der Markenwerte als Ziel der Markenführung	53
3.21	Zielgruppenspezifische Wertbeiträge als Komponente des Markenwertes	53
3.22	Maximierung zielgruppenspezifischer Markenwerte	54
3.3	Ursachen für eine zielgruppenbezogene Koordination im Rahmen der Führung einer Unternehmensmarke	55
3.4	Der koordinierte Markenwert als modifiziertes Oberziel der Führung einer Unternehmensmarke	59
3.5	Aussagekraft des Markenwertes als Zielgröße für die Führung einer Unternehmensmarke.....	61

C.	Theoretische Erklärung der Wirkungsursachen einer Unternehmensmarke und Ableitung des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes	65
1.	Analyse des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes auf der Grundlage einer institutionenökonomischen Erklärung der Wirkungsursachen.....	66
1.1	Unsicherheit als zentraler Einflussfaktor auf das Ausmaß der Transaktionskosten	68
1.11	Unsicherheit im Kontext der Transaktionskostentheorie ...	68
1.12	Informationsdefizite als zentraler Einflussfaktor auf das Ausmaß der Unsicherheit.....	71
1.13	Reduktion von Unsicherheit durch die Unternehmensmarke.....	73
1.131	Die Vertrauensfunktion als Ergebnis ihrer Fähigkeit zur Reduktion von Unsicherheit durch das Symbolisieren von Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften	73
1.132	Die Rationalisierungsfunktion als Ergebnis ihrer Fähigkeit zur Substitution der Informationsrecherche bei Sucheigenschaften.....	77
1.133	Ableitung eines konzeptionellen Rahmens zur Ermittlung des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes	79
1.2	Analyse des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes einer Unternehmensmarke auf Basis institutionenökonomisch abgeleiteter Idealmarken.....	81
1.21	Reputationsaufbau als Fundament einer Idealmarke	81
1.22	Auswahl der durch eine Idealmarke zu symbolisierenden informationsgütertypologischen Inhaltsdimensionen	83
1.23	Analyse des zielgruppenspezifischen Koordinationsbedarfes und Implikationen für die Markenführung	86

2.	Analyse des zielgruppenspezifischen Koordinationsbedarfes auf der Grundlage psychologischer Erklärungsansätze für die Wirkungsursachen.....	89
2.1	Die Identifikationsfunktion einer Marke im Fokus psychologischer Erklärungsansätze	89
2.2	Die Aussagekraft psychologischer Theorieansätze zur Erklärung der Wirkungen einer Unternehmensmarke	91
2.21	Theorie des Selbstkonzeptes.....	91
2.22	Beziehungstheorie.....	100
2.3	Analyse des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes einer Unternehmensmarke auf Basis psychologischer Erkenntnisse zur Erfüllung der Identifikationsfunktion	103
D.	Ansatzpunkte der zielgruppenorientierten Steuerung von Unternehmensmarken.....	108
1.	Zielgruppenbezogene Koordination durch die Bestimmung der Markenarchitektur.....	108
1.1	Ableitung strategischer Optionen zur zielgruppenorientierten Markenführung	111
1.11	Markenstrategien im Absatzmarkt als Ausgangspunkt einer zielgruppenorientierten Markenführung	111
1.12	Grenzen des direkten Transfers horizontaler Markenstrategien auf die zielgruppenorientierte Markenführung	116
1.13	Markenarchitekturen als Grundlage des indirekten Transfers horizontaler Markenstrategien auf die zielgruppenorientierte Markenführung	117
1.131	Unternehmensebenen als Grundlage von Markenhierarchien.....	118
1.132	Markenarchitekturen als Ergebnis der Vertikalisierung horizontaler Markenstrategien bei einer Markenhierarchie mit zwei Ebenen.....	122

1.14	Ableitung strategischer Optionen zur Zielgruppenbearbeitung durch die Gestaltung der Markenarchitektur.....	128
1.141	Verankerung von Zielgruppen in den unterschiedlichen Ebenen der Markenhierarchie.....	128
1.142	Strategische Optionen zur Zielgruppenbearbeitung bei Markenarchitekturen mit zwei Hierarchieebenen.....	133
1.143	Erweiterung der strategischen Optionen zur Zielgruppenbearbeitung bei Markenarchitekturen mit drei Hierarchieebenen..	137
1.144	Strategische Optionen zur Zielgruppenbearbeitung bei komplexen Markenarchitekturen	139
1.2	Bewertung zielgruppenorientierter Markenarchitekturen einer Unternehmensmarke.....	143
1.21	Bewertung zielgruppenorientierter Markenarchitekturen hinsichtlich einer Maximierung des koordinierten Markenwertes.....	144
1.211	Auswirkungen auf die markenspezifischen Einzahlungen.....	146
1.212	Auswirkungen auf die markenspezifischen Auszahlungen.....	152
1.22	Bewertung zielgruppenorientierter Markenarchitekturen auf der Basis ergänzender Kriterien	155
2.	Koordination durch das Konzept der Identitätsorientierten Markenführung	160
2.1	Markenidentität als Ergebnis der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild	161
2.11	Selbst- und Fremdbild als Komponentenidentität einer Unternehmensmarke.....	161
2.12	Deckung des Koordinationsbedarfes durch Integration von Selbst- und Fremdbild	165

2.2	Deckung des Koordinationsbedarfes durch ausgewählte estaltungsparameter der Identitätsorientierten Markenführung...	169
2.21	Gap-Analyse als Ausgangspunkt.....	169
2.22	Bestimmung der Meta-Positionierung einer Unternehmensmarke.....	177
2.23	Verankerung der Positionierung im Rahmen eines Leitbildes	181
2.24	Maßnahmen zur Durchsetzung der Markenidentität.....	184
2.241	Maßnahmen im Rahmen der Unternehmenskommunikation	184
2.242	Maßnahmen im Rahmen des Unternehmensverhaltens	191
2.243	Maßnahmen im Rahmen des Unternehmensdesigns	194
E.	Schlussbetrachtung und Ausblick	198
1.	Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse.....	198
2.	Dynamische Veränderungen der Unternehmensidentität als aktuelle Herausforderung an die Führung von Unternehmensmarken	203
2.1	Spannungsfeld zwischen dem Wandel der Unternehmens- und der Unternehmensmarkenidentität.....	203
2.2	Problemfelder und Lösungsansätze der Markenführung im Kontext von Unternehmensfusionen.....	206
3.	Implikationen für weiterführende Forschungsarbeiten	214
	Literaturverzeichnis	219

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angeführten Ort
a. M.	am Main
Abb.	Abbildung
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
d. Verf.	der Verfasser
DBW	Die Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
e. V.	eingetragener Verein
EJM	European Journal of Marketing
et al.	et alii
etc.	et cetera
f., ff.	folgende, fort folgende
ggf.	gegebenenfalls
HBM	Harvard Business Manager
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
insbes.	insbesondere
JdAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	Jahrgang
JoBR	Journal of Business Research
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
Kap.	Kapitel
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarden
neg.	negativ
No.	Number
Nr.	Nummer

o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasser
pos.	positiv(e)
resp.	respektive
S.	Seite
SMR	Sloan Management Review
sog.	so genannte (n, r, s)
Tab.	Tabelle
u. a.	und andere, unter anderem
Univ.	Universität
unveröff.	unveröffentlicht (e)
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklungslinien der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Unternehmensmarke.....	12
Abb. 2:	Die Unternehmensmarke im sozialen System der Unternehmung	17
Abb. 3:	Die Führung der Unternehmensmarke vor dem Hintergrund der Anreiz-Beitrags-Theorie	20
Abb. 4:	Unternehmensmarke, Unternehmensimage und Unternehmensidentität.....	22
Abb. 5:	Bezugsrahmen der Untersuchung	26
Abb. 6:	Markenstärke als Ausdruck des psychologischen Zusatznutzens einer Unternehmensmarke.....	30
Abb. 7:	Direkte und indirekte Wertbeiträge zum Markenwert der Unternehmensmarke von unterschiedlichen Anspruchsgruppen	39
Abb. 8:	Zusammenhang von Markenklarheit und Aktienkaufbereitschaft System der Unternehmung	43
Abb. 9:	Bedeutung des Unternehmensimages für die Attraktivität eines Arbeitsplatzes.....	48
Abb. 10:	Der Markenwert einer Unternehmensmarke als Summe der zielgruppenspezifischen Markenwerte.....	54
Abb. 11:	Treiber der Interdependenz zielgruppenspezifischer Ein- und Auszahlungen im Wahrnehmungsprozess der Unternehmensmarke.....	58
Abb. 12:	Vergleich von Idealmarken als Grundlage zur Maximierung des koordinierten Markenwertes einer Unternehmensmarke.....	64
Abb. 13:	Zielgruppenspezifische Funktionserfüllung als Basis der Bemessung des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes	80
Abb. 14:	Vergleich der Messkriterien für die Reputation auf Basis des Reputation Quotient und der Fortune Most Admired Companies Index.....	82
Abb. 15:	Anspruchsgruppenspezifische Interpretation der Reputation.....	83
Abb. 16:	Zielgruppenspezifische Vertrauens-, Erfahrungs- und Sucheigenschaften.....	84
Abb. 17:	Die unterschiedlichen Selbst in der Selbstkonzepttheorie.....	93

Abb. 18:	Normativer Bezugsrahmen der Führung von Unternehmensmarken.....	107
Abb. 19:	Vorgehen bei der Ableitung strategischer Optionen zur zielgruppenorientierten Markenführung	111
Abb. 20:	Basisstrategien im Absatzmarkt.....	115
Abb. 21:	Direkter Transfer horizontaler Markenstrategien auf die Bearbeitung der Zielgruppen einer Unternehmensmarke	117
Abb. 22:	Der Zusammenhang von Unternehmens- und Markenhierarchie	120
Abb. 23:	Markenhierarchiestrategien in der Schnittstelle zwischen Unternehmens- sowie Produkt- und Leistungsmarken.....	126
Abb. 24:	Intensitätsstufen der vertikalen Markenintegration in der bisherigen Betrachtung	127
Abb. 25:	Relevanz ausgewählter Zielgruppen für die Produkt-/Leistungsmarke und Unternehmensmarke im Vergleich.....	129
Abb. 26:	Zuordnung von Zielgruppen zu den verschiedenen Markenhierarchie-ebenen	130
Abb. 27:	Einordnung von Zielgruppen in die Unternehmens- und Markenhierarchie	131
Abb. 28:	Beispiele einer undifferenzierten und einer differenzierten Zielgruppenansprache	135
Abb. 29:	Beispiel einer bedingt differenzierten Zielgruppenansprache.....	136
Abb. 30:	Berücksichtigung von Segmenten innerhalb der Zielgruppen der Unternehmensmarke.....	139
Abb. 31:	Markenarchitektur der SAirGroup	140
Abb. 32:	Auszugsweise Markenarchitektur der Bertelsmann AG	142
Abb. 33:	Bewertung markenstrategischer Optionen zur Zielgruppenansprache hinsichtlich der markenspezifischen Einzahlungen.....	148
Abb. 34:	Einflussfaktoren auf die Architekturbestimmung zur Maximierung der markenspezifischen Erlöse.....	151
Abb. 35:	Bewertung markenstrategischer Optionen zur Zielgruppenansprache hinsichtlich der markenspezifischen Auszahlungen.....	154

Abb. 36:	Einflussfaktoren auf die Architekturbestimmung zur Minimierung der markenspezifischen Kosten.....	156
Abb. 37:	Ergänzende Einflussfaktoren auf die Architekturauswahl	160
Abb. 38:	Komponenten der Identität einer Unternehmensmarke.....	164
Abb. 39:	Der Führungsprozess einer Identitätsorientierten Führung der Unternehmensmarke.....	168
Abb. 40:	Gap-Modell zur Analyse von Identitätslücken einer Unternehmensmarke	170
Abb. 41:	Beispiel für die Gap-Analyse zwischen dem Ist-Selbst- sowie dem Ist-Fremdbild	173
Abb. 42:	Meta-Positionierung der Unternehmensmarke	179
Abb. 43:	Auszug aus den Unternehmensgrundsätzen der Fiege AG sowie der Bertelsmann AG.....	185
Abb. 44:	Zielgruppenbündelung auf der Unternehmens-Homepage	189
Abb. 45:	Ausgewählte Inkonsistenzen des Markenauftritts einer Unternehmensmarke.....	196
Abb. 46:	Wandel des Auftritts einer Unternehmensmarke im Zeitablauf	197
Abb. 47:	Gap zwischen der Identität einer Unternehmensmarke und der Unternehmensidentität	204
Abb. 48:	Strategische Optionen der Markenführung bei Unternehmensfusionen	208
Abb. 49:	Markenarchitektur der Wüstenrot & Württembergische AG	213
Abb. 50:	Identitätsorientierte Auswahl einer Markierungsform im Fusionsfall ..	215

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unterschiedliche Definitionsansätze der Unternehmensmarke	9
Tab. 2: Markenwerte von deutschen Unternehmensmarken	33
Tab. 3: Wertbeiträge unternehmensexterner Anspruchsgruppen	46
Tab. 4: Relativer Wert des Arbeitgeberimages ausgewählter Unternehmen	50
Tab. 5: Wertbeiträge unternehmensinterner Anspruchsgruppen	51
Tab. 6: Zielgruppenspezifische Analyse des Selbstkonzeptes als Erklärungsansatz für die Wirkungen einer Unternehmensmarke	99
Tab. 7: Dimensionen zur Messung der Markenpersönlichkeit	176
Tab. 8: Ausgewählte Markenleitbilder von Unternehmensmarken	183

A. Unternehmensmarken als Herausforderung an die Markenführung

1. Das Profilierungspotenzial der Unternehmensmarke

Kaum eine andere Aufgabe hat für die marktorientierte Unternehmensführung eine so aktuelle Relevanz wie die Markenführung. Dies unterstreicht der Kommentar von H. Schulte Noelle, Vorsitzender des Vorstandes der Allianz AG, der die Marke gar als „Schlüsselfaktor für erfolgreiche Unternehmen im 21. Jahrhundert“ herausstellt.¹ Diese Aktualität spiegelt sich auch in der Anzahl neu erschienener Veröffentlichungen zum Thema „Marke“ wider. Allein im deutschsprachigen Raum sind seit dem Jahr 1999 mehr als 45 Buchpublikationen und 628 Artikel erschienen.² Ebenso ist die Verleihung des Deutschen Marketingpreises in den Jahren 1999 und 2000 auf herausragende Leistungen der Preisträger im Bereich der Markenführung zurückzuführen.³ Die Entwicklung zahlreicher Ansätze zur Markenführung von Wissenschaftlern und Beratern erklärt sich vor diesem Hintergrund.⁴

Zentrale Ursache der hohen Aktualität der Markenführung ist das gestiegene Bewusstsein um die Präferenzwirkungen einer Marke. So stellt sie für die Konsumenten einen Vertrauens-, Orientierungs- oder Identifikationsanker dar.⁵ Auf diese Weise stiftet sie den Wahrnehmenden einen psychologischen Zusatznutzen.⁶ Die-

¹ Zitat im Rahmen des folgenden Beitrags: o.V., Ist der Ruf erst etabliert, in: manager magazin, Heft 2, 2000, S. 58-82.

² Die Anzahl stützt sich auf eine aktuelle Zählung in den Datenbanken Bliss/Fitt sowie Amazon.de.

³ Preisträger des Jahres 2000 war Miele & Cie. Der Preis wurde aufgrund der konsequenten Premium-Marken-Strategie verliehen. Vgl. Deutscher Marketing Verband, Immer besser: Miele erhält Deutschen Marketing-Preis, Presse-Information v. 27.06.2000. Den Deutschen Marketing-Preis gewann im Jahre 1999 die Volkswagen AG für die erfolgreiche Durchsetzung der Mehrmarkenstrategie. Vgl. Deutscher Marketing Verband, Deutscher Marketing-Preis 1999 an Volkswagen, Presse-Information, v. 13.07.1999.

⁴ Eine Aufführung der bedeutendsten Ansätze findet sich bei Meffert, H./Burmans, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Wagner, H. (Hrsg.), Münster 1996, S. 5 ff.

⁵ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 847 f. Die Funktionen einer Marke werden darüber hinaus sowohl im Kap. B.1.1 als auch im Kap. C umfassend behandelt.

⁶ Vgl. Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, Frankfurt a.M. 1998, S. 25 ff.

ser trägt gerade im Zeitalter einer zunehmenden Homogenisierung von Produkten und Leistungen zur Differenzierung und somit weiteren Profilierung des Angebotes von Unternehmen bei.⁷

Hiermit einhergehend verbreitete sich die Erkenntnis, dass die Marke für ein Unternehmen einen bedeutsamen Vermögenswert darstellt. „Kostbar wie ein Kronjuwel“, so deutete DEMUTH in einem populärwissenschaftlichen Artikel den Wert der Marke für ihre Besitzer.⁸ Hinzu kommt, dass dieser Wert auf der Grundlage zahlreicher Forschungsarbeiten auch monetär quantifizierbar geworden ist.⁹

In der aktuellen Entwicklung steht mit der Unternehmensmarke eine spezifische Markenform vermehrt im Fokus der Betrachtung. So werden ihre Relevanz und ihre besonderen Fähigkeiten insbesondere unter dem anglo-amerikanischen Schlagwort des Corporate Branding herausgestellt. Die Unternehmensmarke ist eine symbolische Verdichtung der Unternehmensidentität.¹⁰ In ihr sind das Image bzw. die Reputation eines Unternehmens verankert.¹¹ Damit ist ihr Symbolgehalt weitaus umfassender als der von den auf produkt- oder leistungsbezogenen Dimensionen begrenzten Marken„Artikel“ oder Dienstleistungsmarken. Es vermag es daher nicht zu verwundern, dass es sich allein bei acht der zehn weltweit wertvollsten Marken um Unternehmensmarken handelt.¹² Der Sprecher des Vorstandes der Deutschen Bank AG, E. R. Breuer, sieht in diesem Zusammenhang eine „wesentliche Stärke der Unternehmensmarke in ihrer Fähigkeit zur Schaffung eines dauerhaften Wertes sowohl für Konsumenten als auch Aktionäre“.¹³

⁷ Vgl. Esch, F.-R./Wicke, A., Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 1999, S. 3-60; Meffert, H./Twardawa, W./Wildner, R., *Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten – Chancen und Risiken für den Markenartikel*, Arbeitspapier Nr. 137 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000, S. 3.

⁸ Vgl. Demuth, A., *Kostbar wie ein Kronjuwel*, in: *Marketing & Kommunikation*, Heft 11, 10. Jg. 1999, S. 34.

⁹ Hierbei soll von der Methodenvielfalt zur Bestimmung des Markenwertes abstrahiert werden. Vgl. Sattler, H., *Markenbewertung*, in: *ZfB*, 65. Jg., H. 6, 1995, S. 663-682.

¹⁰ Vgl. Meffert, H., *Editorial*, ifm-news, Ausgabe 3, 2000, S. 3-8.

¹¹ Vgl. Kap. A.3. Ferner: Balmer, J.M.T., *Corporate Branding and Connoisseurship*, in: *Journal of General Management*, Vol. 21, Autumn 1995, S. 22-46; Meffert, H., *Editorial*, ifm-news, Ausgabe 3, 2000, S. 3-8.

¹² Vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., *Brand Leadership*, New York 2000, S. 19.

¹³ Zitat im Rahmen des folgenden Beitrags: o.V., *Ist der Ruf erst etabliert*, a. a. O., S. 62.

Allerdings hat die Betrachtung der Unternehmensmarke schon eine längere Tradition. So stellt BALMER bereits seit Mitte der 90er Jahre einen „Advent of Corporate Marketing“ fest, in dessen Kontext auch die Unternehmensmarke frühzeitig Beachtung findet.¹⁴ Ursache hierfür ist das zunehmende Interesse der Konsumenten an organisationalen Werten im Rahmen ihrer Kaufentscheidung, wobei gerade die Umweltorientierung von Unternehmen in den 90er Jahren eine hohe Bedeutung hatte.¹⁵ Zwar verändert sich das konkrete inhaltliche Interesse an einer Unternehmensmarke mit den jeweils aktuellen gesellschaftlichen Werten. Die hohe Relevanz organisationaler Aspekte auf dem Absatzmarkt besteht jedoch auch weiterhin.¹⁶ Das Zitat von MOTTRAM, demnach „in future, the real competition ... will be between companies – between company reputations“, unterstreicht diese Entwicklung.¹⁷

Ihre Aktualität in der Markenführung erfährt die Unternehmensmarke jedoch aufgrund einer neueren Erkenntnis. So wurde festgestellt, dass mit dem Auftritt einer Unternehmensmarke nicht nur Verhaltenswirkungen bei den Konsumenten, sondern auch bei anderen Anspruchsgruppen einhergehen.¹⁸ Ursache hierfür ist ihre anspruchgruppenübergreifende Wahrnehmung. Allerdings wird sie vor dem Hintergrund unterschiedlicher Zielsetzungen jeweils anhand anderer Kriterien interpretiert.¹⁹ Mit der zwangsläufigen Verbindung von Anspruchsgruppen durch die

¹⁴ Balmer, J.M.T., Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, in: Journal of Marketing Management, Vol. 14, 1998, S. 963-996. Gegenstand des Corporate Marketing ist die wirkungsvolle Darstellung des gesamten Unternehmens.

¹⁵ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 108.

¹⁶ In der aktuellen Entwicklung gewinnt hingegen der Finanzerfolg von Unternehmen an der Börse für Kaufentscheidungen von Konsumenten an Bedeutung hinzu. Vgl. Dieckhoff, R., Aktienkurs wird zum Imagefaktor, in: Werben&Verkaufen, Heft 49, 2000, S. 56-58.

¹⁷ Mottram, S., Branding the Corporation, in: Brands: The New Wealth Creators, Hart, S./Murphy, J. (Hrsg.), London 1998, S. 63-71.

¹⁸ Fast jede Veröffentlichung zur Unternehmensmarke beginnt mit einer Herausstellung ihrer Wirkungen in den unterschiedlichen Teilmärkten. Exemplarisch sei auf folgende Quellen hingewiesen: Demuth, A., Das strategische Management der Unternehmensmarke, in: Markenartikel, H. 1, 2000, S. 14 ff.; Bickerton, D., Corporate Reputation versus Corporate Branding: the realist debate, in: Corporate Communications, Vol. 5, No. 1, 2000, S. 42-48.; Ind, N., The Corporate Brand, Ebbw Vale 1997.

¹⁹ Vgl. Cornelissen, J., Corporate Image: an audience centred model, in: Corporate Communications: An international Journal, Vol. 5, No. 2, 2000, S. 119-125; Stuart, H., Towards a definitive model of the corporate identity management process, in: Corporate Communications, Vol. 4, No. 4, 1999, S. 200-207.

Unternehmensmarke geht somit die Notwendigkeit einer ganzheitlich anspruchsrgruppenübergreifenden Markenführung zur Steuerung ihrer komplexen Wirkungen einher.²⁰

Diese Herausforderung wird jedoch zugleich als Chance aufgefasst. So hat sich der Wettbewerb zwischen Unternehmen vom Absatzmarkt auch auf die Beschaffungsmärkte ausgeweitet. Insbesondere auf dem Arbeitsmarkt sehen sich Unternehmen hinsichtlich des Führungskräftenachwuchses mit einem regelrechten „war for talents“ konfrontiert.²¹ Zudem kommt es auf dem Kapitalmarkt infolge der derzeitigen Vielzahl von Börsengängen zu zunehmenden Engpässen und einem Wettbewerb um Aktionäre.²² Für Universitätsabsolventen oder Mitarbeiter können sich durch eine faszinierende Unternehmensmarke, wie beispielsweise „Porsche“, Identifikationspotenziale erschließen, während Aktionäre mit einer solchen Unternehmensmarke ein hohes Vertrauen in die wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft verbinden.²³ Die Unternehmensmarke vermag daher einen Beitrag zur simultanen Profilierung eines Unternehmens, z. B. gegenüber Kunden, Aktionären und potenziellen wie aktuellen Mitarbeitern, zu leisten. Somit ist die anspruchsrgruppenübergreifende Führung einer Unternehmensmarke nicht nur konzeptionell notwendig, sondern im Kontext der aktuellen Rahmenbedingungen besonders erwünscht. Darauf deutet auch das dynamische Wachstum der Ausgaben von Unternehmen

²⁰ Vgl. Balmer, J.M.T., Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, a. a. O., S. 970.

²¹ Drosten, M., Personalmarketing: Kampf um die Besten, in: Absatzwirtschaft, H. 6, 2000, S. 12-18.

²² Mit der Einführung des „Neuen Marktes“ ist es gerade Unternehmen aus der Informationstechnologie bzw. Neuen Medien vereinfacht worden, über ein going public an der Börse Eigenkapital aufzunehmen. Nach ANTONOFF ist die Aktie in der Folge sogar zu einem eigenständigen Markenartikel generiert. Vgl. Antonoff, A., Die Aktie wird zum Markenartikel, in: Die Welt v. 22.8.2000, S. U1; ferner: Knüppel, H./Lindner, Ch., Die Aktie als Marke. Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, a. a. O. Hierzu trägt ferner die Zunahme privater Anleger insbesondere bei sog. „Volksaktien“ bei, bei denen der Aktienkauf zunehmend mit einem Impulskauf zu vergleichen ist.

²³ Das Beispiel „Porsche“ begründet sich durch dessen 1. Rang in der jährlich durchgeführten Imageuntersuchung deutscher Unternehmen des Manager Magazins. Vgl. o.V., Ist der Ruf erst etabliert, in: manager magazin, Heft 2, 2000, S. 58-82. Zur Relevanz der Unternehmensmarke bei Aktionären vgl. Mei-Pochtler, A., Mit Marken Wert schaffen, in: Markenartikel, H. 3, 1999, S. 22-26; Knüppel, H./Lindner, Ch., Die Aktie als Marke. Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, Frankfurt a.M. 2000, S. 15. Zur Relevanz bei der Akquisition von High-Potentials vgl. Teufer, S., Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl, Wiesbaden 1999.

für anspruchsrgruppenübergreifende Imagekampagnen zur Stärkung der Unternehmensmarke um mehr als 1000 % zwischen den Jahren 1995 und 2000 hin.²⁴

Schließlich unterstreicht ein weiterer Aspekt den hohen Stellenwert der Unternehmensmarke. So sind die derzeit häufig zu beobachtenden Unternehmenskäufe und Fusionen gerade bei internen Anspruchsgruppen von einem hohen Maß an Unsicherheit begleitet. Da derartige Geschäftsprozesse oftmals mit einer Änderung der Unternehmensnamen einhergehen, wandelt sich auch die durch die Unternehmensmarke symbolisierte Identität eines Unternehmens. Diese wird jedoch von den Mitarbeitern oder Kunden durch die jeweils neue Unternehmensmarke zwar verdichtet, aber aufgrund der hohen Unsicherheit zugleich besonders sensibel interpretiert.²⁵ Allein durch eine unbedacht ausgewählte Unternehmensmarke kann der Integrationsprozess von Unternehmen erschwert werden oder sogar scheitern.²⁶ Positiv ausgedrückt kann eine Vertrauen erweckende Unternehmensmarke die jeweiligen Unsicherheiten frühzeitig reduzieren und somit die Integration von Unternehmen fördern.²⁷

Wengleich die fortschreitende Ausweitung der Markenführung im Rahmen ihres „Deepening“ und „Broadening“ aufgrund einer einhergehenden Verwässerung des Markenverständnisses bei zugleich nur geringem Erkenntnisfortschritt kritisiert

²⁴ Wurden im Jahr 1995 lediglich 100 Millionen Mark in diese von konkreten Produkten und Leistungen losgelöste Bewerbung von Unternehmen verauslagt, so ist dieser Betrag im Jahr 2000 auf über eine Milliarde Mark angewachsen. Vgl. Michael, B., Die Fantasie beflügeln, in: Wirtschaftswoche, Nr. 23, 2000, S. 106-107. Diese Entwicklung wird von einer zunehmenden Institutionalisierung der Messung des Unternehmensimages begleitet. Hohe Bekanntheit hat im deutschsprachigen Raum insbesondere die jährlich stattfindende Imagemessung des manager magazins, während im anglo-amerikanischen Bereich das Forbes Magazine jährlich die „Most Admired Companies“ bestimmt.

²⁵ Die sensible Wahrnehmung der Unternehmensmarke im Fusions- oder Übernahmefall basiert auf dem hohen Involvement, welches durch die individuelle Unsicherheit entsteht. Vgl. Balmer, J.M.T./Dinnie, K., Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness, in: Corporate Communications: An international Journal, Vol. 4, No. 4, 1999, S. 182-192.

²⁶ Im Rahmen der geplanten Fusion der Großbanken „Deutsche Bank“ und „Dresdner Bank“ wurde stets die Gleichberechtigung beider Unternehmen betont. Mit der Bekanntgabe der neuen Unternehmensmarke – Deutsche Bank in grüner (Dresdner Bank) Farbe - wurde jedoch gerade bei den Mitarbeitern der Dresdner Bank die Sorge genährt, dass es sich nicht um eine gleichberechtigte Fusion, sondern um eine Übernahme durch den Wettbewerber handelt. Mit dessen Unternehmensidentität konnten sich die Mitarbeiter der Dresdner Bank nur schwerlich identifizieren. Die Folge war ein Aufkommen interner Proteste und ein letztendliches Scheitern des Fusionsvorhabens. Vgl. Meffert, H., Editorial, a. a. O., S. 5.

²⁷ o.V., Eine Unternehmensmarke hilft, Fusionen zu bewältigen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. Dezember 1999, S. 29.

wird²⁸, rechtfertigen die skizzierten Besonderheiten der Unternehmensmarke jedoch ihre eigenständige Betrachtung. BICKERTON postuliert in diesem Zusammenhang sogar „A new agenda in brand management“.²⁹

Zwar wird die anspruchsrgruppenübergreifende Wahrnehmung eines Unternehmens gerade im Kontext der innengerichteten Corporate Identity-Forschung bereits diskutiert.³⁰ Im Rahmen der Markenführung ist dieser Gedanke jedoch neu. Die Führung einer Unternehmensmarke ist demzufolge durch eine weitaus höhere Komplexität gekennzeichnet, die mit dem Bedarf nach einer anspruchsrgruppenbezogenen Koordination einhergeht. Hiermit stellt sich die Frage hinsichtlich der notwendigen Modifikation der bestehenden Führungsansätze sowie ihrer inhärenten Ziele und Gestaltungsparameter. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der erweiterten Profilierungspotenziale und der einhergehenden Herausforderungen ist die Unternehmensmarke insbesondere in der jüngeren Vergangenheit Gegenstand wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Veröffentlichungen geworden.

2. Entwicklungslinien in der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Unternehmensmarke

Mit der Unternehmensmarke wird ein in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung recht junger Untersuchungsgegenstand betrachtet. So lassen sich erst seit

²⁸ Zum „Deepening“ und „Broadening“ der Markenführung vgl. Meffert, H./Burmans, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Wagner, H. (Hrsg.), Münster 1996, S. 17; zur Kritik an der Verwässerung des Markenverständnisses vgl. Meffert, H., Markenführung im Wandel: die Perspektive der Wissenschaft, in: Markenführung im Spannungsfeld zwischen Rationalität, Emotionalität und Mythos – Aktuelle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, Dokumentationspapier Nr. 140 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000, S. 1-21.

²⁹ Bickerton, D., Corporate Reputation versus Corporate Branding: the realist debate, a. a. O., S. 43.

³⁰ Dieser Gedanke findet sich mit dem Ziel der Schaffung einer konsistenten Wahrnehmung des Unternehmens in fast allen Beiträgen zur Corporate identity wieder. Vgl. exemplarisch: Olins, W., The new guide to identity, Brookfield 1999, S. 20 ff.; Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele; in: Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J., 9. Aufl. Landsberg/Lech 1998, S. 11-64; Wiedmann, K.-P., Markenpolitik und Corporate Identity, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, 1994, S. 1032-1053.

Mitte der 90er Jahre erste Veröffentlichungen identifizieren, die sich mit den Besonderheiten der Unternehmensmarke auseinandersetzen.³¹ Diese Ausführungen werden nachfolgend der Forschung zur Unternehmensmarke i. e. S. zugeordnet. Der Ursprung der Forschung zur Unternehmensmarke i. e. S. ist auf zwei unterschiedliche Forschungszweige zurückzuführen, die als Forschung zur Unternehmensmarke i. w. S. gekennzeichnet werden können. Hierzu zählen insbesondere die Markenforschung in der Marketingdisziplin sowie die Corporate Identity-Forschung, welche primär der Organisationstheorie zuzuordnen ist.

Im Rahmen der **Markenforschung** beschränkten sich die Untersuchungen zur Unternehmensmarke allein auf ihre Relevanz im Absatzmarkt sowie den diesbezüglichen Gestaltungsoptionen. In der **Corporate Identity-Forschung** wurde die Unternehmensmarke vor allem im Kontext des **Unternehmensimages** beleuchtet.³² Dabei wurde die Problematik der Wahrnehmung eines Unternehmens von unterschiedlichen Anspruchsgruppen gedanklich auf die Unternehmensmarke übertragen. Allerdings blieb ein Bezug zu den markenspezifischen Gestaltungsoptionen in diesem Forschungszweig nahezu vollständig aus. Erst durch die **Konvergenz beider Forschungszweige** konnten die Unternehmensmarke als eigenständiger Untersuchungsgegenstand und damit die Forschung zur Unternehmensmarke i. e. S. begründet werden.³³

Die **deutschsprachige Forschung zur Unternehmensmarke i. e. S.** ist nahezu verwaist. Zwar hat MERBOLD im Jahr 1994 sehr frühzeitig die Besonderheiten der Betrachtung von Unternehmen als Marken herausgearbeitet, jedoch wurde eine Weiterentwicklung seiner noch sehr grundlegenden Gedanken vernachlässigt.³⁴ Erst DEMUTH hat ab dem Jahr 1999 in einer Reihe populärwissenschaftlicher Veröffentlichungen die besondere Relevanz der Unternehmensmarke bei Fusio-

³¹ Hiermit ist die Berücksichtigung der Zielgruppenvielfalt auf Ebene unternehmerischer Anspruchsgruppen bei gleichzeitigem Bezug auf die Erkenntnisse der Markenführung gemeint. Die erste deutschsprachige Veröffentlichung lässt sich im Jahr 1994, die erste anglo-amerikanische im Jahr 1997 identifizieren.

³² Zur Zuordnung der Forschungsarbeiten zum Unternehmensimage in der Forschung zur Corporate Identity vgl. Trux, W., Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.), 9. Aufl., Landsberg/Lech 1998, S. 65-98.

³³ Zur historischen Entwicklung der Forschungsarbeiten zur Unternehmensmarke vgl. Balmer, J.M.T., Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, a. a. O., S. 968 ff..

³⁴ Vgl. Merbold, C., Unternehmen als Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 107-119.

nen sowie ihre vielfältigen Wirkungspotenziale bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen dargestellt.³⁵ Darüber hinaus wurde lediglich die Problematik der Namensfindung von Unternehmensmarken durch DEMUTH und KIRCHER behandelt.³⁶

Die **anglo-amerikanische Forschung** hat sich mit der Unternehmensmarke hingegen etwas intensiver auseinandergesetzt. Zwar ist die Quantität identifizierbarer Veröffentlichungen nicht unbedingt größer, jedoch wird die Qualität der Ausführungen der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes besser gerecht. So hat insbesondere IND mit seinen beiden Grundlagenwerken zum Corporate Branding in den Jahren 1997 und 1998 die Relevanz der Unternehmensmarke bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen umfassend dargestellt.³⁷ Ebenso erarbeitete er einen ersten konzeptionellen Rahmen zur Führung einer Unternehmensmarke, wenngleich sich dieser auf die Gestaltungsparameter der Kommunikationspolitik beschränkte. Besonders hervorzuheben ist auch der Beitrag BICKERTONS aus dem Jahr 2000.³⁸ So stellte er die Notwendigkeit der übergreifenden Positionierung einer Unternehmensmarke in den unterschiedlichen Teilmärkten dar. In seinen Ausführungen legte er den Fokus allerdings auf den Aspekt der inhaltlichen Aufladung einer Unternehmensmarke und entwickelte in diesem Zusammenhang das Konzept der Unique Organisation Value Proposition (UOVP). HALLIDAY und KAPFERER stellten ferner die anspruchsrgruppenübergreifenden Wirkungspotenziale einer Unternehmensmarke dar.³⁹ Schließlich haben OLINS und MOTTRAM in ihren Ausführungen eine Verbindung zwischen den alternativen markenstrategischen

³⁵ Vgl. Demuth, A., Das strategische Management der Unternehmensmarke, a. a. O., S. 14-20; Demuth, A., Glaubwürdigkeit zählt, in: Manager Magazin, H. 2, 2000, S. 82; Demuth, A., Bei Begriffen wie Dynamik, Kraft und Weitsicht wird es eng, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 23.01.2000, S. 33-34; Demuth, A., Corporate Branding schafft Wettbewerbsvorteile in globalisierten Märkten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 12.04.21999, S. 23.

³⁶ Vgl. Demuth, A., Inkognito, in: Manager Magazin, H. 5, 2000, S. 94-97; Kircher, S., Corporate Branding – mehr als Namensgebung, in: planung & analyse, H. 1, 1997, S. 60-61.

³⁷ Vgl. Ind, N., The Corporate Brand, a. a. O.; Ind, N., Making the Most of Your Corporate Brand, London 1998.

³⁸ Vgl. Bickerton, D., Corporate Reputation versus Corporate Branding: the realist debate, a. a. O., S. 42-48.

³⁹ KAPFERER behandelt die Unternehmensmarke nur als einen kleineren Aspekt in seinem Gesamtwerk. Hierbei interpretiert er die unterschiedlichen Anspruchsgruppen als Zielgruppen der Unternehmensmarke. Vgl. Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, 3rd Ed., London 2000, S. 223; Halliday, A., Corporate Branding, in: Urban Land, February 1998, S. 96-97.

Optionen für die Unternehmensmarke sowie den grundlegenden Gedanken der Corporate Identity-Forschung herstellen können.⁴⁰

In einer zusammenfassenden Würdigung ist zunächst zu bemängeln, dass bislang noch kein gemeinsames Verständnis zur Unternehmensmarke entwickelt worden ist. Tabelle 1 zeigt die Heterogenität bestehender Definitionsansätze auf. Des Weiteren hat die Erkenntnis um die anspruchsrgruppenübergreifende Wirkung der Unternehmensmarke noch keinen Eingang in einen konzeptionellen Rahmen zur Führung der Unternehmensmarke gefunden. Auch nehmen die aus der Markenforschung bekannten Aspekte der Markenpositionierung und der Markenstrategie eine vergleichsweise untergeordnete Rolle ein. Es vermag daher kaum zu verwundern, dass eine theoretische Fundierung zahlreicher Aussagen in den bisherigen Forschungsarbeiten zur Unternehmensmarke vermisst wird.

Autor	Definitionen der Unternehmensmarke
Merbold (1994)	Symbolische Verdichtung von Unternehmenskultur und –identität
Olins (1995)	Extern adressiertes Symbol der Unternehmensidentität
Ind (1998)	Beziehung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen
Halliday (1998)	Informationsträger unternehmensbezogener Werte
Heinlein (1999)	Übereinstimmung von Unternehmensname und Marke

Tab. 1: Unterschiedliche Definitionsansätze der Unternehmensmarke

Quelle: Halliday, A., Corporate Branding, a. a. O., S. 96; Heinlein, M., Identität und Marke: Brand Identity versus Corporate Identity?, in: Chance: Identität, Bickmann, R. (Hrsg.); Berlin u. a. 1999, S. 282-310; Ind, N., The Corporate Brand, a. a. O., S. 11; Merbold, C., Unternehmen als Marken, in: Handbuch Markenartikel, Bruhn, M. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 112.

Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, auch die Forschungsarbeiten zur Unternehmensmarke i. w. S. zu beleuchten. In der **marketingbezogenen Markenforschung** wird die Unternehmensmarke ausschließlich in Bezug auf den Absatzmarkt betrachtet. So haben SAUNDERS/GUOQUN im Jahr 1996 und

⁴⁰ Vgl. Olins, W., The new guide to identity, a. a. O., S. 20 ff.; Mottram, S., Branding the Corporation, a. a. O., S. 63 ff.

KELLER/AAKER im Jahr 1997 zunächst die Unternehmensmarke von der Produktmarke abgegrenzt und darauf aufbauend ihren Einfluss – im Vergleich zur Produktmarke – auf das Kaufverhalten der Konsumenten empirisch validiert.⁴¹ Darüber hinaus haben die beiden letztgenannten Autoren in getrennten Beiträgen die von einer Unternehmensmarke symbolisierten Inhaltsdimensionen systematisiert.⁴² Schließlich wurde die Unternehmensmarke im Kontext alternativer markenstrategischer Optionen als ein Gestaltungsparameter der Markenstrategie herausgestellt. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Arbeit von LAFORET/SAUNDERS aus dem Jahr 1999, in der die Verwendungshäufigkeit der Unternehmensmarke bei einer Untersuchung der Markenstrategien ausgewählter Unternehmen empirisch überprüft worden ist. Trotz dieser aufgeführten Arbeiten besitzt die Unternehmensmarke insbesondere auch in der deutschsprachigen Forschungslandschaft zur Marke nur einen geringen Stellenwert. Dies dokumentiert sich beispielsweise am Inhalt des aktuell erschienenen Readers zur Markenführung von ESCH, in dem die Unternehmensmarke überhaupt keine Behandlung findet.⁴³

Auf Grundlage der Untersuchungen zum **Unternehmensimage** im Rahmen der Corporate Identity-Forschung erschließen sich weitere Erkenntnisse, die für die Unternehmensmarke besondere Relevanz haben. BROWN/DACIN konnten beispielsweise die Auswirkung eines bestimmten Unternehmensimages auf das Kaufverhalten von Konsumenten und TEUFER auf die Präferenz von Arbeitgebern

⁴¹ SAUNDERS/GUOQUN überprüfen die Relevanz einer Unternehmensmarke mittels des Conjoint Verfahrens. Hierbei wurden alternative Leistungsbündel sowohl mit einer Produktmarke als auch einer Unternehmensmarke gekennzeichnet, wobei die Unternehmensmarke hinsichtlich der Stärke ihres Auftritts variierte. Die Autoren stellten fest, dass allein die einfache Kennzeichnung mit der Unternehmensmarke einen zusätzlichen Nutzen stiftet, wobei dieser Nutzen mit Zunahme der Stärke des Auftritts wächst. Hieraus folgern die Autoren, dass kein Grund dagegen spricht, Leistungen bzw. Produkte auf dem Absatzmarkt stets mit der Unternehmensmarke zu kennzeichnen. Vgl. Saunders, J./Guoqun, F., Dual Branding: how corporate names add value, in: Marketing Intelligence & Planning, No. 14/7, 1996, p. 29-34. Ein ähnliches Ergebnis erzielten KELLER/AAKER. So belegen sie, dass der Erfolg von Markenextensionen bei der Verwendung der Unternehmensmarke auf dem einzuführenden Produkt positiv beeinflusst wird. Vgl. Keller, K.L. / Aaker, D., Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluation of Brand Extensions, MSI Working Paper, Report No. 97-106, 1997.

⁴² So stellt AAKER sechs Dimensionen sog. Organisational Associations dar, während KELLER insgesamt elf unterschiedliche Inhaltsdimensionen voneinander unterscheidet. Vgl. Aaker, A. D., Building Strong Brands, New York 1996, S. 118; Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 413.

⁴³ Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999.

aus Sicht von Hochschulabsolventen empirisch validieren.⁴⁴ Darüber hinaus haben HAEDRICH/JESCHKE die Problematik von unterschiedlichen Unternehmensimages bei verschiedenen Anspruchsgruppen umfassend operationalisiert.⁴⁵ Im weiteren Verlauf wurden alternative Konzepte zum Management des Unternehmensimages entwickelt, deren gemeinsames Ziel in der Schaffung einer möglichst großen Konsistenz hinsichtlich der Wahrnehmung eines Unternehmens von den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu sehen ist. Abbildung 1 führt diese Arbeiten namentlich auf.

Besonders herauszustellen ist ferner die Entstehung einer eigenständigen Reputationsforschung in der anglo-amerikanischen Forschungslandschaft. Diese insbesondere von FOMBRUN entwickelte Perspektive hat eine besonders hohe Verwandtschaft zu den Forschungsarbeiten zur Unternehmensmarke i. e. S. aufzuweisen, da sie, auf der vergleichsweise technokratischen Imageforschung aufbauend, die Schaffung eines unternehmensbezogenen Vertrauenspotenzials in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.⁴⁶ Schließlich wird auch in einigen Forschungsarbeiten zur Corporate Identity (CI) der Zusammenhang zwischen der CI und dem Unternehmensimage untersucht. Ohne auf diese Untersuchungen im Einzelnen einzugehen, kommen sie zu dem übereinstimmenden Ergebnis, dass das Unternehmensimage eine verdichtete Wahrnehmung der CI von externen Anspruchsgruppen darstellt.

⁴⁴ Vgl. Brown, T.J./Dacin, P.A., The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, January 1997, S. 68-85. Neben TEUFER existieren noch weitere Untersuchungen hinsichtlich der Wichtigkeit des Unternehmensimages für die Arbeitsplatzauswahl. Die Untersuchung von TEUFER stellt allerdings die umfassendste dar. Weitere Untersuchungen werden im Rahmen seiner Arbeit kritisch gewürdigt. Vgl. dazu Teufer, S., Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl, a. a. O., S. 150 ff.

⁴⁵ Headrich, G./Jeschke, B.G., Zum Management des Unternehmensimages, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 54. Jg., Heft 2, 1994, S. 211-220. Zu analogen Erkenntnissen gelangen im anglo-amerikanischen Sprachraum BARICH/KOTLER. Vgl. Barich, H. / Kotler, P., A Framework for Marketing Image Management, in: *Sloan Management Review*, Vol. 94, Winter 1991, S. 94-104.

⁴⁶ So stellt FOMBRUN in seinen Ausführungen die Unternehmensmarke als bedeutendes Symbol für die jeweilige Reputation eines Unternehmens heraus. Darüber hinaus wurde die Reputationsforschung im Jahr 1998 durch die Gründung eines weltweiten Forschungsverbandes institutionalisiert und das *Corporate Reputation Review* erstmals herausgegeben. Vgl. Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, o. A. d. O., 1996; Fombrun, C.J./v. Riel, C., The Reputational Landscape, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1, 1998, S. 1-10.

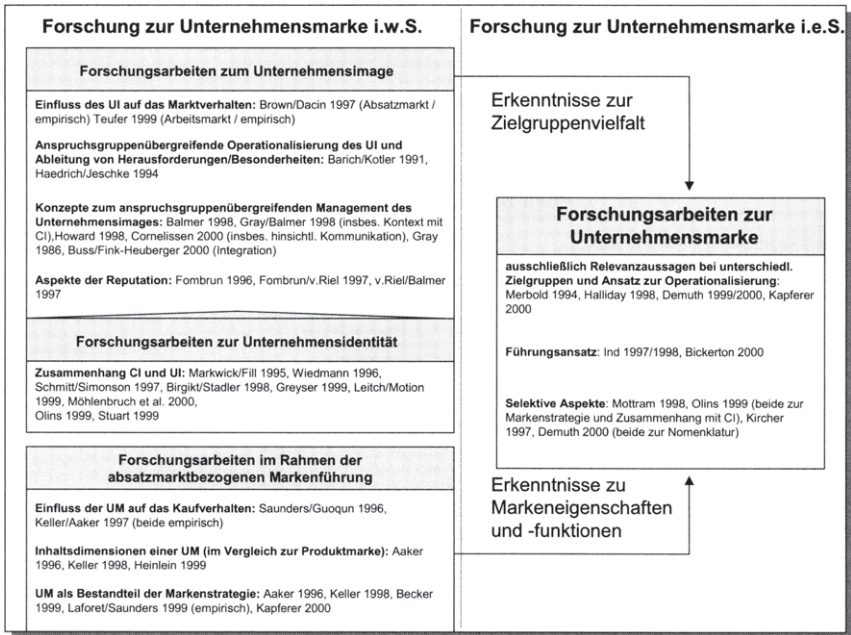


Abb. 1: Entwicklungslinien der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Unternehmensmarke

Abbildung 1 gibt einen Überblick der skizzierten Forschungsleistungen. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der bereits dargestellten Kritik lässt sich jedoch weiterer Forschungsbedarf ableiten. In diesem Zusammenhang bedarf es zunächst einer weiterreichenden Operationalisierung der Unternehmensmarke, die einerseits auf dem aktuellen Markenverständnis aufbaut und andererseits der Eigenschaft ihrer Wahrnehmung durch die unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Unternehmung gerecht wird. Darüber hinaus erscheint eine vertiefende Analyse der sich aus den Besonderheiten der Unternehmensmarke ergebenden Herausforderungen für die Markenführung notwendig. Für die Ableitung von Problemlösungen bedarf es ferner der Schaffung eines theoretischen Unterbaus, der eine wissenschaftliche Fundierung der bislang nur pauschalen Aussagen ermöglicht. Schließlich ist ein konzeptioneller Rahmen zur ganzheitlichen Markenführung abzuleiten, der auf den aktuellen Erkenntnissen der Markenführung aufbauend sowohl die Existenz vielfältiger Zielgruppen auf Basis unternehmerischer

Anspruchsgruppen berücksichtigt als auch die Gestaltungsparameter der Markenführung integriert.

Zudem erscheint das Transferpotenzial bestehender Erkenntnisse aus der Marken- und der Corporate Identity-Forschung bislang nur in Ansätzen ausgeschöpft. Die unzureichende Integration beider Forschungszweige im Rahmen der Betrachtung einer Unternehmensmarke hat nicht zuletzt die aufgeführte Heterogenität hinsichtlich des Verständnisses verursacht. Vor diesem Hintergrund erscheint zunächst eine grundlegende Operationalisierung der Unternehmensmarke notwendig, die beide Forschungsperspektiven hinreichend integriert.

3. Die Unternehmensmarke als Untersuchungsgegenstand

Ausgangspunkt einer Operationalisierung der Unternehmensmarke ist ihre Zerlegung in die beiden begrifflichen Bestandteile des „Unternehmens“ und der „Marke“. Bereits das Verständnis der **Marke** hat sich in den vergangenen Jahren erheblich gewandelt.⁴⁷ So wurde nach DOMIZLAFF und MELLEROWICZ dann von einer Marke gesprochen, wenn die Kriterien eines bestimmten Merkmalskataloges erfüllt wurden.⁴⁸ Hierzu zählten beispielsweise Eigenschaften wie eine hohe Bekanntheit, Ubiquität, gleichbleibende Qualität sowie die Eingrenzung auf Fertigwaren.⁴⁹ Auf diesem instrumentellen Markenverständnis aufbauend entwickelte sich im weiteren Verlauf das funktionale Markenverständnis. Hierbei wurde eine Marke als Produktions- und Vertriebsmethode bzw. spezifische Vermarktungsform erachtet.⁵⁰ Auch im Rahmen dieses Markenverständnisses existierte ein ausschließlicher Bezug auf die veräußerbaren Produkte bzw. Fertigwaren. In

⁴⁷ Der Wandel des Markenverständnisses wird nachfolgend nur in seinen Grundzügen skizziert. Für eine umfangreichere Darstellung der Entwicklung vgl. Meffert, H./Burmans, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 7.

⁴⁸ Vgl. Domizlaff, H., Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 2. Aufl., Hamburg 1951, S. 27 f.; Mellerowicz, K., Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München u. a. 1963, S. 12.

⁴⁹ Für eine ganzheitliche Aufzählung der Kriterien vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 846.

⁵⁰ Zu den bedeutendsten Vertretern des funktionalen Markenverständnisses vgl. Angehrn, O., Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969, S. 21 f.; Hansen, P., Der Markenartikel, Betriebswirtschaftliche Schriften, Leitherer, E., (Hrsg.), Band 10, Freiburg i.Br. 1966, S. 30.

dieser Entwicklung wurde über lange Jahre der umgangssprachliche Begriff des „Markenartikels“ geprägt. Zugleich ließ ein derartiges Markenverständnis die Bezeichnung eines Unternehmens als Marke nur dann zu, wenn zwischen dem Unternehmen und seinen abgesetzten, „markierten“ Artikeln eine Namensgleichheit bestand.⁵¹

Eine deutliche Veränderung vollzog sich durch den Wandel vom funktionalen zum wahrnehmungsbezogenen Markenverständnis. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass auch immaterielle Dienstleistungen Markencharakter aufweisen können, allerdings im Kontext des instrumentellen und funktionalen Markenverständnis eine Bezeichnung als Marke nicht ermöglicht wurde, entstand die Auffassung, dass eine Marke bereits dann existiert, wenn sie als solche wahrgenommen wird.⁵² Aufgrund der inhärenten Subjektivität blieb allerdings unklar, wann ein Produkt oder eine Leistung tatsächlich als Marke wahrgenommen wird. Daraufhin entwickelte sich der verhaltens- bzw. imageorientierte Ansatz, nach dem sich eine Marke erst durch die Auslösung bestimmter Verhaltenswirkungen bei ihrer Wahrnehmung begründet.⁵³ Wenngleich sich dieser Definitionsansatz nach wie vor auf konkret absetzbare Leistungen oder Produkte bezieht, ist dennoch eine wesentliche Grundlage für die Betrachtung eines Unternehmens als Marke geschaffen worden.

Eine besondere Eignung für die Unternehmensmarke hat allerdings das darauf aufbauende und derzeit weitgehend akzeptierte sozialpsychologische Markenverständnis. Hierbei ist eine Marke als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung zu verstehen.⁵⁴ Auch ein Unternehmen kann Gegenstand eines solchen

⁵¹ So z. B. Dr. Oetker, Miele etc. Hierunter wurde jedoch nicht das Unternehmen mit seiner Organisation verstanden, sondern die jeweils unter dem Namen abgesetzten Artikel.

⁵² Vgl. Berekoven, L., Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Schriftenreihe Markt und Marketing des Gabler-Verlags, Wiesbaden 1978, S. 25-48; Meffert, H., Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher, Gruner+Jahr AG & Co. (Hrsg.), Hamburg 1979, S. 23.

⁵³ Vgl. Aaker, D.A./Keller, K.L., Consumer Evaluations of Brand Extensions, in: Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990, S. 27-41; Trommsdorff, V., Wettbewerbsorientierte Imagepositionierung, in: Markenartikel, Heft 10, 1992, S. 458-463.

⁵⁴ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 849. Der Begriff der Marke ist im Allgemeinen Verständnis positiv belegt. Damit wird zugleich unterstellt, dass bei einer Marke bestimmte, aus Unternehmenssicht wünschenswerte Verhaltenswirkungen erfolgen. Die Existenz derartiger Wirkungen wird bei einer Marke nachfolgend unterstellt

Vorstellungsbildes sein und somit Markencharakter aufweisen. Allerdings bezieht sich dieses nicht allein auf die angebotenen Produkte oder Leistungen, sondern auf die Unternehmung als Ganzes.

Ferner bedarf es einer weiteren definitorischen Anpassung, da die Eingrenzung auf den Konsumenten hinsichtlich des Kreises der Wahrnehmenden nur wenig sinnvoll erscheint. Zur weiteren Analyse des Bezugsobjektes der Wahrnehmung einer Unternehmensmarke sowie des sie wahrnehmenden Personenkreises erscheint es daher hilfreich, den Begriff der Unternehmung näher zu beleuchten.

Eine **Unternehmung** kann nach HEINEN als „zielgerichtetes informationsgewinnendes und -verarbeitendes Sozialsystem“ verstanden werden.⁵⁵ Die Zusammensetzung eines solchen Systems erfolgt durch den freiwilligen, zielorientierten Zusammenschluss mehrerer Personen oder Gruppen. In der koalitionstheoretischen Interpretation werden diese Verbindungen als Koalitionen bezeichnet.⁵⁶ Von der Gesamtheit des mit einer Unternehmung in Berührung stehenden Personenkreises (Bezugsgruppen) grenzt ZERFASS die aktiven Teilnehmer eines sozialen Systems ab.⁵⁷ Letztere stellen somit die Koalitionsteilnehmer dar. Diese lassen sich ferner in Mitglieder, Transaktionspartner bzw. Interessenten systematisieren.⁵⁸ Mitglieder haben eine formale Rolle innerhalb der Unternehmung. Über Transaktionspartner werden die Austauschverhältnisse aufrechterhalten. Interessenten hingegen übernehmen weder eine formale Rolle, noch sind sie durch Transaktionen an der Leistungserstellung beteiligt. Während die Mitglieder einer

⁵⁵ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 2 f. Auf dieser Sichtweise aufbauend definiert ZERFASS ein Unternehmen als handlungsfähiges und handlungsprägendes System, welches Güter der Fremdbedarfsdeckung produziert und verteilt. Vgl. Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen 1996, S. 248. Vgl. ferner: Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 167-187.

⁵⁶ Dieser Zusammenschluss wird auch als Kohesion gekennzeichnet. Vgl. Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963, S. 17.

⁵⁷ Vgl. Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 252. DAHRENDORF und BUCHHOLZ unterscheiden aktive und passive Bezugsgruppen. Vgl. Buchholz, E., Interessen – Gruppen – Interessentengruppen, Tübingen, 1970, S. 90 ff.; Dahrendorf, R., Aktive und passive Öffentlichkeit, in: Langenbucher, W. (Hrsg.): Politische Kommunikation, Wien 1986, S. 56-65.

⁵⁸ Vgl. Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 252 ff.

Organisation den unternehmensinternen Anspruchsgruppen zugerechnet werden, stellen Transaktionspartner und Interessenten unternehmensexterne Anspruchsgruppen dar.⁵⁹ Wenngleich dieses Zuordnung im weiteren Verlauf dieser Arbeit beibehalten wird, bleibt zu bemerken, dass es sich um situationsspezifische Rollen handelt, die intrapersonell im Zeitablauf durchaus variieren können. Eine personenbezogene Grenzziehung zwischen dem „innen“ und „außen“ bleibt daher oftmals diffus.⁶⁰

Eine Unternehmensmarke wird von allen Beteiligten des sozialen Systems wahrgenommen, wobei gerade die Koalitionsteilnehmer aufgrund ihrer persönlichen Betroffenheit ein Vorstellungsbild von einem Unternehmen aufbauen. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abb. 2.

Eine Unternehmensmarke bzw. deren anglizistisches Synonym der „Corporate Brand“ sollen daher auf dem sozialpsychologischen Markenverständnis aufbauend im weiteren Verlauf der Arbeit wie folgt verstanden werden:

⁵⁹ Vgl. Schreyögg, G., Umfeld der Unternehmung, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H./Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Teilband 3, Sp. 4231-4247.

⁶⁰ Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 254.

Eine **Unternehmensmarke** ist das in den Köpfen unternehmensinterner und -externer Anspruchsgruppen fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild über eine Unternehmung. Dabei besteht ein solches Vorstellungsbild auf Individualebene, was zu der möglichen Existenz vielfältiger Ausprägungen einer Unternehmensmarke führt.⁶¹

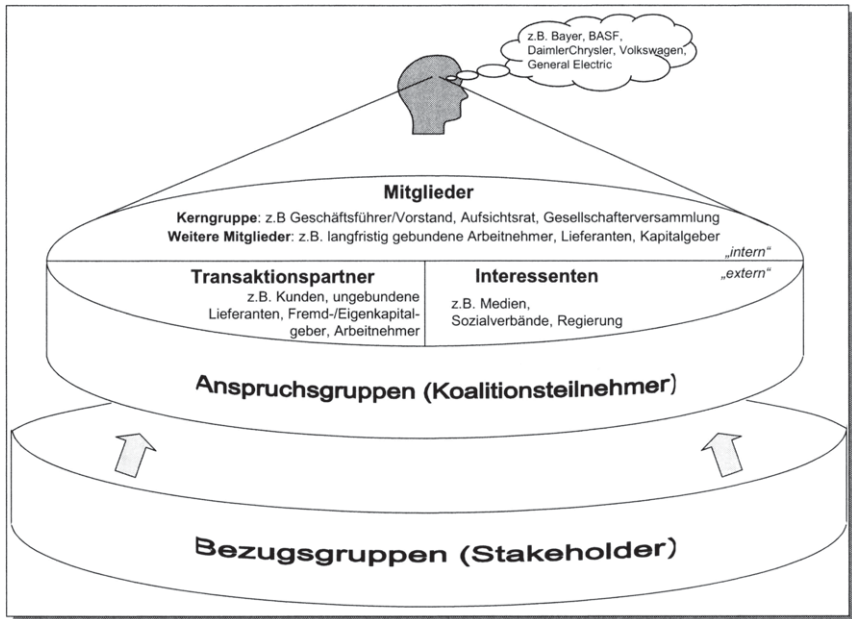


Abb. 2: Die Unternehmensmarke im sozialen System der Unternehmung

Quelle: in Anlehnung an Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 252.

Hiervon ist der Begriff des „Corporate Branding“ abzugrenzen. Während KIRCHER Corporate Branding allein auf die Vergabe des Unternehmensnamens für bestimmte Subjekte, Objekte oder Leistungen beschränkt⁶², wird von den übrigen

⁶¹ Vgl. Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, in: Thexis, Heft 4, 18. Jg. 2001, S. 5-11.

⁶² Vgl. Kircher, S., Corporate Branding – mehr als Namensgebung, a. a. O., S. 60 f.

Autoren mit Corporate Branding die Führung der Unternehmensmarke verbunden. In Anlehnung an MEFFERT wird nachfolgend unter Corporate Branding der Führungsprozess einer Unternehmensmarke verstanden, welcher die zielgerichtete Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten bzw. Gestaltungsparameter einer Unternehmensmarke beinhaltet.⁶³

Neben diesem entscheidungsorientierten Ansatz der Markenführung ist diese auch vor dem Hintergrund organisationstheoretischer Überlegungen interpretierbar. Auf Basis des institutionellen Organisationsverständnisses wird eine Organisation synonym zur Unternehmung als soziales System verstanden.⁶⁴ Die bewusste Gestaltung einer solchen Organisation erfolgt durch ihre Organisationsstruktur. Diese soll den Handlungsspielraum der Koalitionsteilnehmer eingrenzen und ihr Verhalten zielgerichtet steuern.⁶⁵ Grundlage hierfür ist ein System von Institutionen, wobei eine Institution eine sanktionierbare Erwartung beinhaltet, die zur Koordination der individuellen Ziele beitragen kann.⁶⁶ Die Gestaltung von Institutionen sichert somit die Stabilität der jeweiligen Koalitionen einer Unternehmung. Eine Grundgedanke zur Stabilitätssicherung ergibt sich auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie. Demnach wird die stabilisierende Wirkung der Institution für die Koalition dann entfaltet, wenn entsprechende Leistungen (Beiträge) durch angemessene Gegenleistungen (Anreize) honoriert werden.⁶⁷ Ziel der Unternehmensführung sollte es daher sein, auf Dauer ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der Koalitionspartner durch die Gestaltung der Institutionen zu erreichen.⁶⁸

⁶³ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 847.

⁶⁴ Vgl. Kirsch, W. / Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970, S. 21; Schreyögg, G., Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 13 ff.

⁶⁵ Vgl. Picot, A. / Dietl, H./ Franck, E., Organisation – eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart 1999, S. 31.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 11; Schreyögg, G., Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, a. a. O., S. 11 f.

⁶⁷ Die Stabilität von Koalitionen ist Gegenstand der Koalitionstheorie. Vgl. hierzu und zur Anreiz-Beitrags-Theorie Donaldson, T./Preston, L.E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 1995, S. 73.

⁶⁸ Vgl. Cyert, R.M. / March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963, S. 55.

Auch durch die Gestaltung einer Unternehmensmarke kann ein Beitrag zur zielgerichteten Steuerung des Verhaltens der sie Wahrnehmenden erreicht werden.⁶⁹ Der Einfluss auf das Verhalten begründet sich durch ihre Sanktionierungspotenziale.⁷⁰ Demnach ist auch eine Unternehmensmarke als Institution interpretierbar. Zudem steht auch die Unternehmensmarke mit den sie wahrnehmenden Personen in einer Anreiz-Beitrags-Beziehung. So bietet die Unternehmensmarke den wahrnehmenden Personen einerseits Anreize z. B. durch das Symbolisieren eines prestigereichen Arbeitsplatzes oder eines vertrauensvollen Partners. Andererseits werden diese Anreize für das Unternehmen durch die Wahrnehmenden mit einer verbesserten Loyalität oder erhöhten Präferenz honoriert. Die Führung der Unternehmensmarke kann daher aus organisationstheoretischer Perspektive als Planung, Koordination und Kontrolle der unternehmensmarkenspezifischen Anreize aufgefasst werden mit dem Ziel, die unternehmensmarkenspezifischen Beiträge infolge ihrer Wahrnehmung zu maximieren.⁷¹

Diese Sichtweise verdeutlicht Abb. 3. Der Vorteil dieser organisationstheoretischen Sichtweise liegt im Vergleich zur eingangs dargestellten Definition der Führung einer Unternehmensmarke in der inhärenten Zielvorgabe der Beitragsmaximierung, die für die Führung der Unternehmensmarke im weiteren Verlauf der Arbeit zu spezifizieren ist. Zudem ermöglicht eine Differenzierung zwischen markenspezifischen Beiträgen und markenspezifischen Erlösen die Schaffung eines Systematisierungsansatzes, der insbesondere für die Analyse einzelner Zielgruppen der Unternehmensmarke sinnvoll erscheint.

Abschließend bedarf es einer Abgrenzung der Unternehmensmarke von den beiden verwandten Konstrukten der Unternehmensidentität und des Unternehmensimages. Insbesondere im Kontext des Ansatzes der Identitätsorientierten Markenführung nach MEFFERT/BURMANN erscheint eine entsprechende Differenzierung notwendig.⁷² Abgeleitet aus den Erkenntnissen der Identitätsforschung unter-

⁶⁹ In Abhängigkeit des symbolisierten Inhaltes können beispielsweise die Präferenz von Kunden oder die Motivation von Mitarbeitern gesteigert werden. Vgl. hierzu ausführlich Kap. B.2.

⁷⁰ Sofern ein Hochschulabgänger z. B. nicht bei einer „attraktiven Unternehmensmarke“ arbeitet, kann eine „Bestrafung“ in Form einer verminderten Wertschätzung seiner Person folgen.

⁷¹ Eine Maximierung aller Wertbeiträge ist hinsichtlich des Oberzieles nicht immer möglich. Eine umfassende Analyse der Maximierung von Wertbeiträgen folgt in den Kap. B.2 und B.3.

⁷² So transferieren MEFFERT/BURMANN Erkenntnisse zur Unternehmensidentität auf die Führung der Unternehmensmarke. Hierdurch kommt es zu einer zwangsläufigen Überschneidung von

scheiden die Autoren zwischen dem Selbst- und Fremdbild der **Identität einer (Unternehmens-)Marke**.⁷³ Ersteres folgt durch die Wahrnehmung eines Unternehmens von unternehmensinternen Anspruchsgruppen und beinhaltet zugleich eine spezifische Zielvorgabe bzw. Wunschvorstellung. Das Fremdbild der Identität einer Unternehmensmarke entsteht hingegen durch die Wahrnehmung eines Unternehmens von unternehmensexternen Anspruchsgruppen.

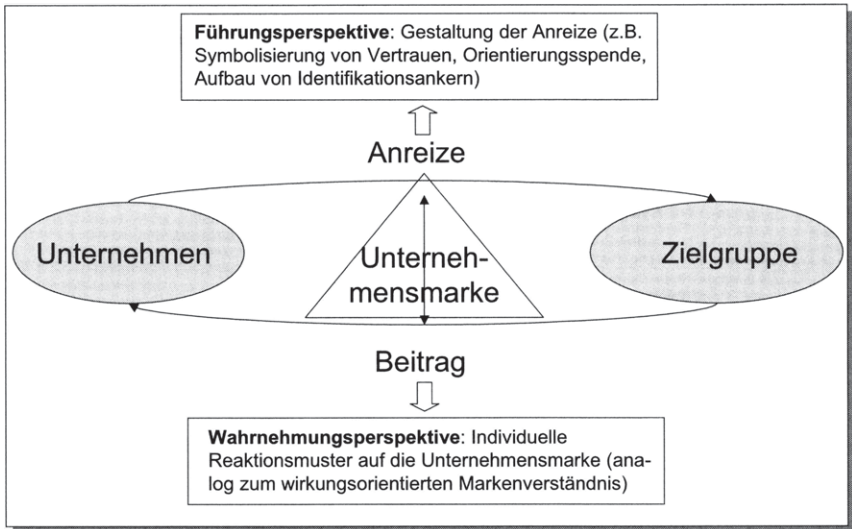


Abb. 3: Die Führung der Unternehmensmarke vor dem Hintergrund der Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Unternehmensmarke – verstanden als ein in der Psyche verankertes Vorstellungsbild – spiegelt sich zugleich im **Image einer Unternehmung** als Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung eines Unternehmens wider.⁷⁴ Auch Buss sieht diese

Begrifflichkeiten. Zum Konzept der Identitätsorientierten Markenführung vgl. ausführlich Kap. D.2.

⁷³ Vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 34 f.

⁷⁴ Vgl. Hatch, M.J. / Schultz, M., Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organisations, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York, 2000, S. 11-35.

inhaltliche Nähe und bezeichnet das Unternehmensimage metaphorisch als das „Gesicht einer Organisation“. ⁷⁵ Damit wird zugleich die externe Perspektive des Unternehmensimages herausgestellt. Das Image eines Unternehmens entspricht folglich dem Vorstellungsbild, welches sich bei der subjektiven Wahrnehmung eines Unternehmens von unternehmensexternen Anspruchsgruppen ergibt. ⁷⁶ Somit ist das Image einer Unternehmung identisch mit dem Fremdbild der Identität einer Unternehmensmarke. ⁷⁷

Die **Identität eines Unternehmens** (Corporate Identity) unterscheidet sich von der Unternehmensmarke grundsätzlich durch ihre fehlende Verdichtung. So sind Unternehmensmarke und Unternehmensimage stets das Ergebnis einer verdichteten Wahrnehmung des Unternehmens, während die Unternehmensidentität weitaus umfassender die *Ganzheit* von Verhalten, Kommunikation und formalem Auftritt eines Unternehmens beinhaltet. ⁷⁸ Die Unternehmensmarke ist daher als eine symbolische Verdichtung der Unternehmensidentität zu verstehen. ⁷⁹ Die in der Literatur diskutierten Selbst- und Fremdbilder der Unternehmensidentität unterstellen hingegen eine Verdichtung ⁸⁰, sodass diese Vorstellungsbilder wiederum mit dem Selbst- und Fremdbild der Identität einer Unternehmensmarke übereinstimmen. Einen Überblick der Zusammenhänge ermöglicht Abb. 4.

⁷⁵ Buss definiert das Unternehmensimage als „historisch begründete, bewertende, relativ dauerhafte und typisierende Vorstellungen, die in symbolischen und identitätsstiftenden Bildern verdichtet sind“. Vgl. Buss, E./Fink-Heuberger, U., Image-Management, Frankfurt a. M. 2000, S. 42.

⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 43; Trommsdorff, V., Wettbewerbsorientierte Imagepositionierung, a. a. O., S. 458 ff.

⁷⁷ Vgl. Meffert, H./Burmans, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 34 f.

⁷⁸ Vgl. u. a. Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 23; Gray, E./Balmer, J.M.T., Managing Corporate Image and Corporate Reputation, in: Long Range Planning, Vol. 31, No. 5, 1998, S. 695-702; Olins, W., The new guide to identity, a. a. O., S. 17; Wiedmann, K.-P., Markenpolitik und Corporate Identity, a. a. O., S. 1038; Wiedmann, K.-P., Corporate Identity and Corporate Branding – Skizzen zu einem integrierten Managementprozess, in: Thexis, Heft 4, 18. Jg. 2001, S. 17-22; Meffert, H., Corporate Identity (DBW-Stichwort), in: DBW, Heft 6, 1991, S. 817-819.

⁷⁹ Vgl. Meffert, H., Editorial, ifm-news, a. a. O., S. 4.

⁸⁰ Vgl. Wiedmann, K.-P., Markenpolitik und Corporate Identity, a. a. O., S. 1038.

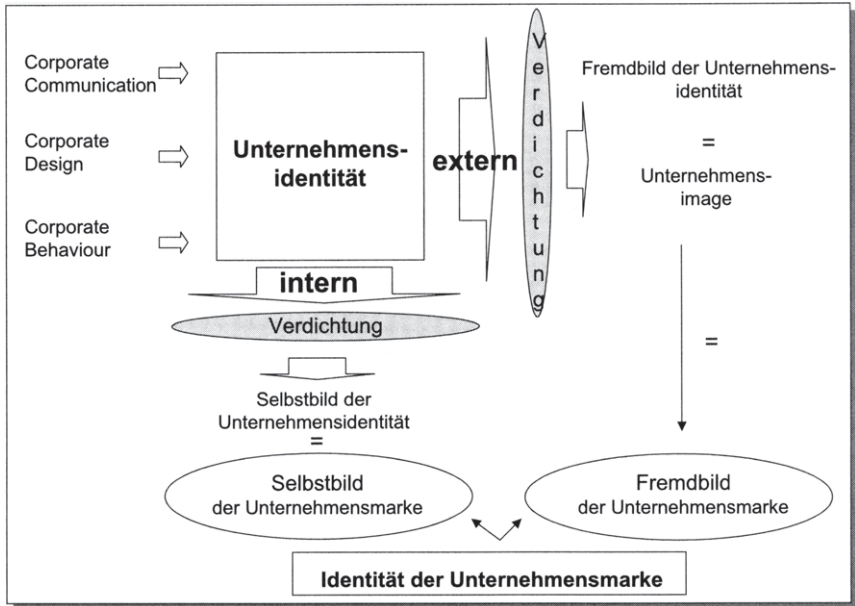


Abb. 4: Unternehmensmarke, Unternehmensimage und Unternehmensidentität

4. Ziel und Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit verfolgt die **Hauptzielsetzung**, die Besonderheiten und Problemfelder der Führung einer Unternehmensmarke herauszuarbeiten sowie entsprechende Lösungsansätze abzuleiten. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die anspruchsrgruppenübergreifenden Wirkungen einer Unternehmensmarke gelegt, was für ihre Führung zugleich eine potenzielle Zielgruppenvielfalt impliziert. Im Vergleich zu bestehenden Forschungsansätzen beansprucht diese Untersuchung für sich, erstmals die Gestaltungsparameter der Markenführung mit einer integrierten Betrachtung aller Zielgruppen zu verbinden. Um der Hauptzielrichtung gerecht zu werden, ist die Formulierung aufeinander aufbauender **Teilziele** notwendig.

1. In einer ersten Teilzielsetzung soll der Beitrag unterschiedlicher Anspruchsgruppen zum Markenwert der Unternehmensmarke als Oberziel der Markenführung aufgezeigt und bewertet werden. Hiermit wird ange-

strebt, die ökonomische Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen als Zielgruppen der Führung einer Unternehmensmarke zu belegen. Ein darauf aufbauendes Ziel ist die Analyse unterschiedlicher Koordinationsaspekte für die Führung der Unternehmensmarke, in deren Folge die Notwendigkeit einer integrierten bzw. koordinierten Betrachtung der Zielgruppen zur Maximierung des Markenwertes notwendig wird.

2. Vor diesem Hintergrund ergibt sich als weiteres Teilziel der Untersuchung die Erklärung für die eingangs analysierten anspruchsruppenspezifischen Wirkungen einer Unternehmensmarke. Hierbei ist es ein wesentliches Ziel, die aus dem Absatzmarkt bekannten und somit auf die Anspruchsgruppen begrenzten Theorien zur Erklärung der Markenwirkungen auf die weiteren Anspruchsgruppen zu übertragen. Auf dieser Basis ist es ein weiteres Ziel, das Ausmaß des anspruchsruppenbezogenen Koordinationsbedarfes für die Führung von Unternehmensmarken abzuleiten.
3. Schließlich ist zu überprüfen, inwieweit Gestaltungsparameter der Markenführung einer Unternehmensmarke einen Beitrag zur anspruchsruppenbezogenen Koordination erbringen. In diesem Zusammenhang soll einerseits untersucht werden, inwieweit durch die Gestaltung der Markenarchitektur ein Beitrag zur strukturellen Koordination sowie das Konzept der Identitätsorientierten Markenführung zur kulturellen Koordination geleistet werden kann.

Mit der dargestellten Zielsetzung ist der **Gang der Untersuchung** bereits vorgezeichnet. In Kap. B.1 wird zunächst eine Abgrenzung der zentralen Betrachtungsperspektiven auf die Ziele der Führung einer Unternehmensmarke vorgenommen. Hierbei wird die Interpretation einer Marke als psychologischer Zusatznutzen von der Betrachtung als Vermögensgegenstand differenziert. Im Anschluss werden aus den Betrachtungsperspektiven die Markenstärke bzw. der Markenwert als Zielgrößen für die Führung einer Unternehmensmarke abgeleitet.

In Kap. B.2 werden der Markenwert einer Unternehmensmarke als markenspezifisches, ökonomisches Oberziel ihrer Führung sowie die diesbezüglichen Besonderheiten einer Unternehmensmarke im Vergleich zu traditionellen Produktmarken herausgestellt. Damit rückt die vermögensorientierte Sichtweise in den Fokus der Betrachtung. Zunächst wird die traditionelle, ausschließlich absatzmarktbezogene Interpretation und Messung des Markenwertes skizziert. Darauf aufbauend wird untersucht, welche Wertbeiträge zur Steigerung des Markenwertes einer Unter-

nehmensmarke von den weiteren unternehmensexternen und -internen Anspruchsgruppen erbracht werden.

In der Folge einer integrierten Betrachtung dieser Wertbeiträge wird in Kap. B.3 die nunmehr notwendige Erweiterung des traditionellen Markenwertes sowie dessen Interpretation um die Perspektive unterschiedlicher Anspruchsgruppen vorgenommen. Es wird beleuchtet, ob die bisher auch aus der Unternehmenspraxis dominierende, isolierte Betrachtung von Anspruchsgruppen dem Ziel der Maximierung des Markenwertes gerecht wird. Auf Basis einer Analyse bestehender Interdependenzen zwischen den einzelnen Wertbeiträgen der Anspruchsgruppen wird im Anschluss jedoch die Notwendigkeit zur integrierten Betrachtung der Anspruchsgruppen abgeleitet. In der Folge wird der koordinierte Markenwert einer Unternehmensmarke als ökonomisches Oberziel für die Führung herausgestellt.

Da die Kenntnis des Markenwertes als Zielsetzung allein für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen nicht ausreichend ist, erfolgt im dritten Hauptkapitel eine theoretische Analyse des psychologischen Zusatznutzens, welcher den anspruchsruppenspezifischen Wertbeiträgen zugrunde liegt.

Die Betrachtung beginnt in Kap. C.1 mit einer ökonomischen Erklärung des psychologischen Zusatznutzens einer Unternehmensmarke auf Basis der **Neuen Institutionenökonomie**. Diese Theorie erklärt den psychologischen Zusatznutzen einer Marke durch das sich auf Basis ihrer Vertrauens- und Rationalisierungsfunktionen eröffnende Transaktionskostensenkungspotenzial. Darauf aufbauend werden mit der Reputation sowie der zu symbolisierenden Inhaltsdimensionen die entsprechenden Voraussetzungen abgeleitet, die zu einer Erfüllung der Eigenschaften einer Unternehmensmarke als Vertrauensanker und Informationssubstitut führen. Der Vergleich anspruchsruppenspezifischer „Idealbilder“, welche einer optimalen Ausschöpfung des psychologischen Zusatznutzens zugrunde liegen, ist ferner Ausgangspunkt zur Ableitung von Erkenntnissen hinsichtlich des Ausmaßes anspruchsruppenspezifischer Koordination.

Darüber hinaus wird in Kap. C.2 die Identifikationsfunktion einer Marke anhand **verhaltenspsychologischer Erklärungsansätze** betrachtet. Im Fokus steht die Theorie des Selbstkonzeptes. Auch hierbei wird mit der Markenpersönlichkeit eine entsprechende Voraussetzung für die Unternehmensmarke zur Erfüllung ihrer Identifikationsfunktion erarbeitet sowie ein Vergleich der „Idealbilder“ zur Analyse des Koordinationsbedarfes vorgenommen. Das dritte Hauptkapitel schließt mit der Ableitung eines normativen Bezugsrahmens zur Führung der Unternehmens-

marke, welche die dargelegten Besonderheiten der Zielgruppenvielfalt intergriert berücksichtigt.

Im vierten Hauptkapitel werden unterschiedliche Ansatzpunkte zur anspruchsguppenorientierten Steuerung von Unternehmensmarken dargelegt. Hierzu wird in Kap. D.1 zunächst die Gestaltung der **Markenarchitektur** zur strukturellen Koordination diskutiert. Eingangs wird hierfür eine Erweiterung bisheriger Markenstrategien um die vertikale Dimension der Hierarchieebene vollzogen. Daraufhin wird die Möglichkeit der spezifischen Ansprache einzelner Anspruchsgruppen durch eine differenzierte Markierung unterschiedlicher Hierarchieebenen einer Unternehmung analysiert. Auf Basis dieser Überlegungen werden anschließend zielgruppenorientierte Grundtypen von Markenarchitekturen erarbeitet. Für die Bewertung dieser Typen erfolgt schließlich ein Ansatz zur Operationalisierung der jeweiligen markenspezifischen Kosten und Erlöse als Einflussfaktoren auf den Markenwert der Unternehmensmarke.

Mit der **Identitätsorientierten Markenführung** wird in Kap. D.2 ein Ansatz zur kulturellen Koordination untersucht. Zunächst wird mit der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild einer Unternehmensmarke die Zielsetzung des Konzeptes hervorgehoben. Diese Zielsetzung erfordert wiederum eine Integration der eine Unternehmensmarke wahrnehmenden Anspruchsgruppen. Darauf aufbauend wird aufgezeigt, wie durch die Formulierung eines Markenleitbildes sowie der Markenpositionierung die Selbst- und Fremdbilder einer Unternehmensmarke zum Ziel ihrer Übereinstimmung beeinflusst werden können. Schließlich wird mit der Möglichkeit zur Beeinflussung der Unternehmenskommunikation, des -verhaltens sowie des -designs Maßnahmen der identitätsorientierten Markenführung diskutiert.

Kapitel E setzt sich nach einer Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse insbesondere mit den situativen Herausforderungen der Führung einer Unternehmensmarke bei Übernahmen und Fusionen auseinander. Die Arbeit wird mit Implikationen für die Unternehmenspraxis und Wissenschaft abgerundet. Die zentralen Schritte der Arbeit sind in Abb. 5 nochmals ganzheitlich dargestellt.

B. Führung von Unternehmensmarken als Koordinationsproblem

1. Ziele der Führung einer Unternehmensmarke vor dem Hintergrund unterschiedlicher Betrachtungsperspektiven

1.1 Ziele bei der Betrachtung einer Unternehmensmarke als psychologisches Phänomen

Die Formulierung von Zielen für die Führung einer Unternehmensmarke wird in hohem Maße durch die jeweils eingenommene Betrachtungsperspektive bestimmt. Aufbauend auf der Definition einer Unternehmensmarke als unverwechselbares Vorstellungsbild wird die Unternehmensmarke zunächst als **psychologisches Phänomen** aus der Perspektive des Wahrnehmenden analysiert. Damit steht im Kontext der in Kap. A.3 dargestellten organisationstheoretischen Interpretation der Markenführung der Anreiz einer Unternehmensmarke für den Wahrnehmenden im Mittelpunkt der Betrachtung.

Der Anreiz einer Unternehmensmarke für den Wahrnehmenden begründet sich aus den bereits für traditionelle Marken umfassend diskutierten Markenfunktionen.⁸¹ Diese lassen sich auch auf die Unternehmensmarke übertragen, wobei drei Grundfunktionen voneinander abzugrenzen sind.⁸² Hierbei handelt es sich um die

- **Vertrauensfunktion:** Einer Unternehmensmarke wird aufgrund ihrer Reputation Vertrauen entgegengebracht.
- **Rationalisierungsfunktion:** Eine Unternehmensmarke vermittelt spezifische Informationsketten, die eine weitere Suche bzw. Überprüfung von Informationen reduzieren.

⁸¹ Die Funktionen einer Marke werden in fast allen Grundlagenwerken zur Markenführung ausführlich dargestellt. Beispielhaft sei auf folgende Quellen hingewiesen: Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 847 f.; Esch, F.-R./ Wicke, A., Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 3-60.

⁸² Zum Transfer der Funktionen einer Marke auf die Unternehmensmarke vgl. Olins, W., How Brands are taking over the Corporation, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York 2000, S. 51-65.

- **Identifikationsfunktion:** Aufgrund der spezifischen Persönlichkeit einer Unternehmensmarke wird die Identifikation *mit* ihr ermöglicht.⁸³

In der Literatur werden ferner die Kompetenz-, Prestige- und Sicherheitsfunktion einer Marke herausgestellt.⁸⁴ Bei diesen Funktionen handelt es sich allerdings um abgeleitete Aspekte der drei dargestellten Grundfunktionen.⁸⁵

Die dargestellten Funktionen stellen die Dimensionen des **psychologischen Zusatznutzens** einer Unternehmensmarke dar. Allerdings sind sie zunächst als Potenzial zu interpretieren, dessen Ausschöpfung von der Stärke des situativen Bedarfes nach den Funktionen einer Marke einerseits und der Bewertung des durch die Marke symbolisierten Inhaltes hinsichtlich der Funktionserfüllung andererseits beeinflusst wird.

Der jeweiligen Unternehmensmarke wird somit in den Köpfen der wahrnehmenden Personen ein individueller Wert beigemessen.⁸⁶ Dieser Wert wird in der Literatur auch als **verhaltensorientierter Markenwert** interpretiert.⁸⁷ Da ein derart „psychologischer“ Markenwert primär in Nutzengrößen und nicht in ökonomischen Dimensionen quantifizierbar ist, erscheint eine begriffliche Trennung vom ökonomischen bzw. monetären Wert einer Marke sinnvoll.⁸⁸ Vor diesem Hintergrund hat

⁸³ Zur Identifikationsfunktion vgl. ausführlich Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, Frankfurt a.M. 1998, S. 25 ff. Die Identifikationsfunktion beinhaltet ferner die orientierungsspendende Identifikation von einer Marke. Diese wird im weiteren Verlauf der Arbeit jedoch nicht der Identifikationsfunktion zugeordnet. Hierzu vergleiche an späterer Stelle ausführlich Kap. C.2.1.

⁸⁴ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 847 f.

⁸⁵ So sind die Kompetenz- und Sicherheitsfunktionen eine Weiterentwicklung der Vertrauensfunktion, während die Prestigefunktion im Kontext der Identifikationsfunktion zu interpretieren ist.

⁸⁶ Vgl. Esch, F.-R./Wicke, A., Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, a. a. O., S. 47.

⁸⁷ Auch andere Autoren definieren den Markenwert als Ergebnis einer psychologischen Bewertung. Beispielsweise interpretieren MARETZKI/WILDNER den Markenwert als „Attraktivität einer Marke für den Konsumenten“. Vgl. Marezki, J./Wildner, R., Messung von Markenkraft, in: Markenartikel, H. 3, 1994, S. 101-105. Vgl. ferner Esch, F.-R., Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 961-987; Keller, K.L., Conceptualising, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 1-22.

⁸⁸ Im Gegensatz dazu bezeichnet FRANZEN den Markenwert sogar als dimensionslose Größe. Vgl. Franzen, O., Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme, in: Markenartikel, Heft 12, 1995, S. 562-566.

sich der Begriff der **Markenstärke** als Synonym für die Bezeichnung des verhaltensorientierten Markenwertes durchgesetzt.⁸⁹

Da die Markenstärke aus einer Bewertung auf Ebene der Wahrnehmenden resultiert, besitzt die Marke generell und somit auch die Unternehmensmarke keine Markenstärke im Sinne einer aggregierten Größe. Vielmehr existiert eine Vielzahl **unterschiedlicher Markenstärken**, die sich auf Individualebene, z. B. vor dem Hintergrund persönlicher Zielsetzungen, ergeben. Aus diesem Grund wäre es für die weitere Analyse notwendig, die Markenstärke von Wahrnehmenden zu Wahrnehmenden differenziert zu betrachten. Einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Bewertung einer Unternehmensmarke haben jedoch die persönlichen Zielsetzungen.⁹⁰ Da die Varianz der Zielsetzungen innerhalb einer Anspruchsgruppe aufgrund der mit den einzelnen Rollen verbundenen Erwartungen geringer ist als die der Grundgesamtheit, erscheint jedoch eine aggregierte Betrachtung der Markenstärke auf Ebene der Anspruchsgruppen zulässig.⁹¹ Die anspruchsgruppenbezogene Entstehung eines psychologischen Zusatznutzens und somit der Markenstärke auf der Grundlage einer Bewertung des in der Folge der Wahrnehmung entstandenen Markenbildes verdeutlicht Abb. 6.

⁸⁹ Zum Begriff der Markenstärke vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S., Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden 1998, S. 37. Als zentrale Einflussgrößen auf die **Markenstärke** konnten in spezifischen Untersuchungen die **Markenbekanntheit** sowie das **Markenimage** ausgemacht werden. RIEDEL unterscheidet in seiner empirischen Untersuchung analog zwischen der Verbreitung (Bekanntheit) und der Markenposition (Image). Vgl. Riedel, F., Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Heidelberg 1996, S. 150. Vgl. ferner: Keller, K.L., Conceptualising, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, a. a. O., S. 7. KROEBER-RIEL /WEINBERG erachten ferner die Markenstärke als die Menge des **repräsentierten Wissens** über eine Marke, verankert in **Schemata**, die komplexe Wissenseinheiten miteinander verbinden. Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 120.

⁹⁰ Vgl. Gray, E. R./Balmer, J. M. T., Managing Corporate Image and Corporate Reputation, a. a. O., S. 695 ff.

⁹¹ Wenngleich dieses Vorgehen im Rahmen einer strengen Auffassung methodisch nicht zulässig wäre. Zu einem identischen Argumentationsgang kommen auch ebenda, S. 695 ff.

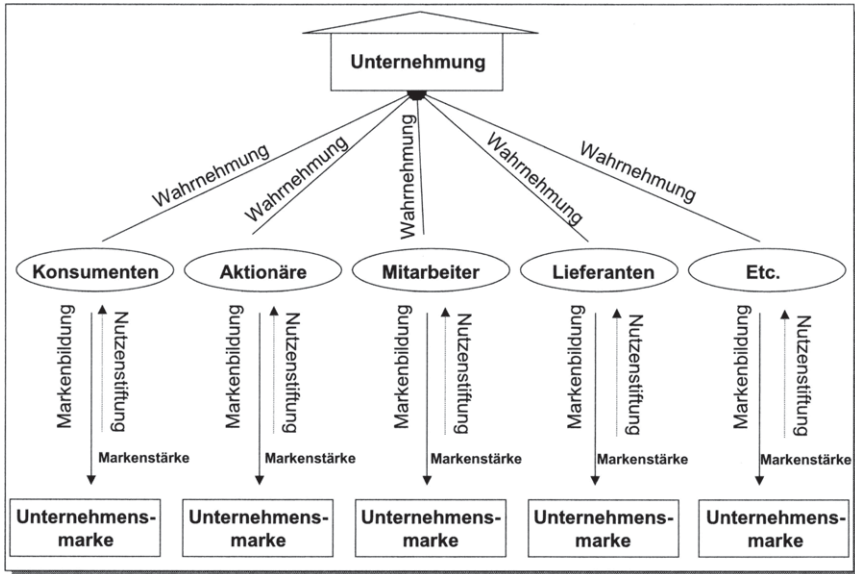


Abb. 6: Markenstärke als Ausdruck des psychologischen Zusatznutzens einer Unternehmensmarke

Für die Führung einer Unternehmensmarke ergibt sich somit bei einer anreizorientierten Betrachtung der Marke als psychologisches Phänomen die Zielsetzung einer **Maximierung** der anspruchsruppenspezifischen **Markenstärke**. Hierzu sind die Erwartungen der einzelnen Anspruchsgruppen an eine Unternehmensmarke möglichst umfassend zu erfüllen. Eine solche Zielsetzung setzt folglich beim Erfüllungsgrad der Erwartungen der Wahrnehmenden, nicht aber bei den Unternehmenszielen an. Maximiert wird somit die **Effektivität** der Führung einer Unternehmensmarke, nicht aber ihre **Effizienz**. Die sich aus der Markenstärke ergebenden Reaktionen und damit die im Kontext der organisationstheoretischen Betrachtung für eine Unternehmung besonders relevanten Beiträge verbleiben unberücksichtigt. Zudem lässt sich aufgrund der fehlenden Möglichkeit zur Aggregation der Markenstärke über die Ebene der Anspruchsgruppen hinaus kein markenbezogenes Oberziel ableiten, welches zur integrierten Bewertung aller Anspruchsgruppen und entsprechenden Berücksichtigung möglicher Interdependenzen zwischen den einzelnen Markenstärken führt.

1.2 Ziele bei der Betrachtung einer Unternehmensmarke als Vermögensgegenstand

Mit der Betrachtung einer Unternehmensmarke als **Vermögensgegenstand** steht hingegen der **Markenwert** als ökonomischer Wert im Mittelpunkt des Interesses. Die Unternehmensmarke wird dabei als Kapital einer Unternehmung aufgefasst.

Zunächst ist die Einnahme einer solchen Perspektive auf **finanzwirtschaftliche Motive** zurückzuführen. So leistet der Wert einer Unternehmensmarke oft einen beachtlichen Beitrag zum Unternehmenswert. Dieser spiegelt sich im Aktienkurs oder im Kaufpreis von Unternehmen bei M&A-Geschäften wider.⁹² Damit schlägt sich die Unternehmensmarke auch im Primat des Shareholder-Value nieder.⁹³ Zudem besteht eine – wenngleich international uneinheitliche – Möglichkeit der Bilanzierung des Markenwertes als immaterieller Aktivposten.⁹⁴ Vor diesem Hintergrund orientiert sich die finanzwirtschaftliche Interpretation des Markenwertes an konkreten Zahlungsgrößen. So wird er als „Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse“ verstanden, „die durch eine Marke erwirtschaftet werden können“.⁹⁵ Der finanzwirtschaftlich interpretierte Markenwert wird stets als monetärer Markenwert in Geldeinheiten ausgedrückt.

Neben der finanzwirtschaftlich begründeten Betrachtung einer Unternehmensmarke als Vermögensgegenstand existieren weitere, vor allem **marketingbezogene Motive** zur ökonomischen Bewertung von Marken.⁹⁶ Insbesondere im Rahmen des Marketingcontrolling wird der Markenwert als Erfolgsmaßstab herausge-

⁹² Für eine Übersicht des Anteils des Markenwertes am Börsenwert von ausgewählten Unternehmen vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 848.

⁹³ Vgl. Sattler, H., Markenpolitik, Stuttgart 2001, S. 145.

⁹⁴ Im deutschen Bilanzrecht kann der Wert einer Unternehmensmarke nur beim Kauf einer Marke ausgewiesen werden, nicht aber infolge eines eigenen Wertaufbaus. Im US-amerikanischen Bilanzrecht hingegen ist die Bilanzierung als immaterieller Vermögensgegenstand auch bei eigenständig aufgebauten Marken möglich. Vgl. Hammann, P. / Gathen, A.V.D., Bilanzierung des Markenwertes und kapitalmarktorientiertes Markenbewertungsverfahren, in: Markenartikel, 56. Jg., H. 5, 1994, S. 204-211; Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F., Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Markenartikel, Heft 8, 1994, S. 372-387.

⁹⁵ Kaas, K.P., Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung & Praxis, 35. Jg., H. 3, S. 48-52.

⁹⁶ Für eine ausführliche Zusammenstellung der Zwecke einer Markenbewertung vgl. u. a. Sattler, H., Markenbewertung, a. a. O., S. 665.

stellt. Zudem werden jährlich monetäre Markenwerte von Zeitschriften wie der Financial Times als „Charts“ medienwirksam veröffentlicht, was einerseits das Interesse der Öffentlichkeit auf den Markenwert lenkt und andererseits zugleich das Bewusstsein der Unternehmensführung für den Markenwert weiter erhöht. Die Ergebnisse einer aktuellen Studie zum Wert deutscher Unternehmensmarken zeigt Tab. 2.

In der Marketingwissenschaft wird der Markenwert als „inkrementaler Wert“ verstanden, der sich allein in dem durch die Marke geschaffenen zusätzlichen Wert ausdrückt.⁹⁷ Dieser Mehrwert stellt nach KELLER das „Ergebnis unterschiedlicher Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Namensgebung“ dar.⁹⁸ Damit wird die Zweistufigkeit seiner Bestimmung deutlich. So ist in einem ersten Schritt die Veränderung des Verhaltens durch die Wahrnehmung der Unternehmensmarke festzustellen, um dieses im Anschluss monetär zu bewerten. Da eine genaue Quantifizierung des letzten Schrittes bei einigen Verhaltensänderungen, deren ökonomischer Wertbeitrag allerdings zweifellos gegeben ist, hingegen nicht immer möglich erscheint, kann der Markenwert aus Sicht des Marketing nicht ausschließlich in Geldeinheiten ausgedrückt werden. Beispielhaft sei in diesem Zusammenhang eine durch die Unternehmensmarke erhöhte Mitarbeiter- oder Aktionärsbindung angeführt.

Eine Unternehmensmarke führt im Gegensatz zu den traditionell betrachteten Produktmarken nicht nur bei den Konsumenten sondern auch bei weiteren Anspruchsgruppen zu wertsteigernden Reaktionen. Folglich ist das Verständnis des Markenwertes auf die ganzheitliche Bewertung der Reaktionen aller Anspruchsgruppen auszuweiten. Die unternehmensmarkenbezogenen Reaktionen sind im organisationstheoretischen Kontext als Beiträge zu interpretieren. Der Markenwert einer Unternehmensmarke ergibt sich vor diesem Hintergrund als **Gesamtsumme** der sich aus den unterschiedlichen Reaktionen ergebenden **Wertbeiträge aller Anspruchsgruppen**.

⁹⁷ Vgl. Sander, M., Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken. Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg 1994, S. 43 ff.

⁹⁸ Keller, K.L., Conceptualising, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, a. a. O., S. 3 ff.

Rang	Unternehmensmarke	Markenwert 1999 (in Mio Euro)	Markenwert 2000 (in Mio Euro)
1	DaimlerChrysler	36.641	36.223
2	Bayer	18.878	18.576
3	Volkswagen	15.831	18.431
4	Deutsche Telekom	19.435	18.183
5	BASF	17.722	16.822
6	Siemens	9.756	11.421
7	Allianz	k.A.	11.369
8	SAP	7.105	7.294
9	BMW	6.298	6.946
10	Lufthansa	6.280	6.527

Tab. 2: Markenwerte von deutschen Unternehmensmarken⁹⁹

Quelle: o.V., Milliardenschätze, in: Wirtschaftswoche, Heft 42 v. 12.10.2000, S. 137.

Damit wird ein zentrales Abgrenzungsmerkmal des Markenwertes von der Markenstärke einer Unternehmensmarke deutlich. So wurde im vorherigen Kapitel herausgestellt, dass die Markenstärke in den Köpfen der Wahrnehmenden einer Marke auf Individualebene verankert ist und allenfalls eine Aggregation in der Ebene der Anspruchsgruppen möglich erscheint. Der Markenwert hingegen ist im Unternehmen selbst verankert und das Ergebnis einer Aufsummierung aller anspruchgruppenbezogenen Wertbeiträge. Aus diesem Grund existiert für eine Unternehmung im Gegensatz zu der Vielzahl individueller Markenstärken nur ein einziger Markenwert.

Die Betrachtung der Marke als Vermögensgegenstand in Gestalt des Markenwertes führt zwangsläufig zu einer führungsorientierten Sichtweise der Unternehmensmarke. So kann der Markenwert als Zielgröße der Führung einer Unternehmensmarke herangezogen werden. Er ist in diesem Zusammenhang als unternehmensmarkenspezifischer Shareholder-Value interpretierbar.¹⁰⁰ Ein zentraler

⁹⁹ Bemerkenswerterweise wurden die Markenwerte allein unter Berücksichtigung des Absatzmarktes entwickelt.

¹⁰⁰ Vgl. Biel, A.L., Grundlagen zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 63-90.

Vorteil des Markenwertes gegenüber der Markenstärke begründet sich durch seine Fähigkeit, als **Effizienzmaß** zu fungieren.¹⁰¹ Ferner handelt es sich um eine ökonomische Zielgröße, deren Verwendung für die Führung einer Marke insbesondere als Erfolgsmaßstab möglich ist.¹⁰² Schließlich kann die Messung seiner Veränderung u. a. als Maßstab für markenbezogene Anreizsysteme bei der Entlohnung von Führungskräften herangezogen werden.¹⁰³

Vor diesem Hintergrund stellt der **Markenwert** im Rahmen der vorliegenden Arbeit das **ökonomische Oberziel der Führung einer Unternehmensmarke** dar.¹⁰⁴ Hinsichtlich der Anspruchsgruppen eines Unternehmens ergibt sich demnach die Schlussfolgerung, diese dann als Zielgruppen einer Unternehmensmarke aufzufassen, wenn sie einen Beitrag zum Markenwert leisten können. Daher wird nachfolgend zunächst problematisiert, wie die Wertbeiträge unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu identifizieren sind. Eine Analyse der spezifischen Wertbeiträge einzelner Anspruchsgruppen erfolgt im Anschluss.

2. Analyse der Beitragspotenziale unterschiedlicher Anspruchsgruppen zum Markenwert einer Unternehmensmarke

2.1 Die Messung von Wertbeiträgen zum Markenwert als Ausgangspunkt

2.1.1 Die konsumentenbezogene Messung von Wertbeiträgen in der traditionellen Bewertung

Die bisherige Bestimmung des Markenwertes ist durch eine Vielzahl alternativer Messkonzepte gekennzeichnet. Bereits im Jahr 1994 hat SATTLER 512 unterschiedliche Verfahren identifiziert.¹⁰⁵ Die Ergebnisse bei der Bewertung einer

¹⁰¹ Die Bezeichnung als Effizienzmaß verlangt natürlich auch die Berücksichtigung der markenspezifischen Kosten bzw. Auszahlungen. Diese sind bei der Bestimmung des Markenwertes von den Beiträgen abzusetzen. Vgl. Kap. B.2.2.

¹⁰² Zur ausführlichen Würdigung des Markenwertes für die Unternehmensführung vgl. Esch, F.-R./Wicke, A., Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, a. a. O., S. 44 ff.

¹⁰³ Vgl. Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F., Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, a. a. O., S. 373.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda., S. 44.

¹⁰⁵ Vgl. Sattler, H., Der Wert von Marken (Brand Equity). Manuskript aus den Institutionen für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, 1994 S. 7.

Marke unterscheiden sich zwischen den Verfahren z. T. erheblich, was auf ihre bewertungszweckabhängige Ausgestaltung zurückzuführen ist.¹⁰⁶ Grundsätzlich lassen sich die Ansätze der Messung des Markenwerts analog zu dessen Interpretationsformen in finanzorientierte und absatzorientierte Ansätze differenzieren.¹⁰⁷

Die **finanzorientierten Verfahren** zur Markenbewertung entstanden insbesondere vor dem Hintergrund der in Kap. B.1.2 dargestellten finanzwirtschaftlichen Zwecke mit dem alleinigen Ziel, den Markenwert in Geldeinheiten auszudrücken. Hierbei ist eine weitere Differenzierung zwischen den kosten-, kapitalmarkt- und ertragswertorientierten Verfahren vorzunehmen. Auf Basis der kostenorientierten Verfahren wird der Markenwert über die historischen Ausgaben für eine Marke bzw. den Kosten für die Wiederbeschaffung quantifiziert.¹⁰⁸ Bei den kapitalmarktorientierten Messverfahren werden die materiellen Aktiva vom börsennotierten Unternehmenswert subtrahiert. Der daraus resultierende immaterielle Vermögenswert wird wiederum in den Markenwert und den Wert sonstiger immaterieller Vermögensgegenstände aufgeschlüsselt.¹⁰⁹ Die ertragswertorientierten Verfahren bemessen den Markenwert schließlich am Barwert der markenbezogenen Einzahlungsüberschüsse.¹¹⁰

Für die Bemessung der Wertbeiträge unterschiedlicher Anspruchsgruppen einer Unternehmensmarke sind die kosten- und kapitalmarktorientierten Verfahren allerdings wenig geeignet. So bestimmen diese den Markenwert als Totalgröße

¹⁰⁶ Vgl. Sattler, H., Markenbewertung, a. a. O., S. 665; Bekmeier-Feuerhahn, S., Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, a. a. O., S. 62.

¹⁰⁷ Vgl. Hammann, P., Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, in: Dichtl, E., Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 205-245.

¹⁰⁸ Vgl. Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992, S. 299 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Simon, C.J./Sullivan, M.W., The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial approach, Working Paper No. 197, Graduate School of Business, University of Chicago, 1991, S. 3 ff.; Simon, C.J./Sullivan, M.W., The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial approach, in: Marketing Science, Vol. 12, Winter 1993, S. 28-52.

¹¹⁰ Dieses Verfahren wurde insbesondere im Kontext der Discounted Cash Flow Methode weiterentwickelt. Vgl. Sattler, H., Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart 1997, S. 25 ff. Vgl. ferner Kaas, K.P., Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, a. a. O., S. 48; Kern, W., Bewertung von Warenzeichen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 14. Jg., H. 1, 1962, S. 17-31; Aaker, D.A., Management des Markenwerts, Frankfurt a.M. 1992, S. 45 ff.

ohne Bezugnahme auf eine Anspruchsgruppe und ohne die Möglichkeit zur anspruchsruppenspezifischen Aufschlüsselung. Das ertragswertorientierte Verfahren lässt hingegen eine anspruchsruppenspezifische Aufschlüsselung der Einzahlungsüberschüsse zu. Allerdings ist dieses Verfahren eher als konzeptioneller Rahmen denn als ein konkretes Messkonzept für die Bestimmung des Markenwertes zu erachten. So verlagert sich die eigentliche Problematik der Markenbewertung in die vorgelagerten Prognoseverfahren zur Bestimmung der markenspezifischen Einzahlungsüberschüsse.¹¹¹

Die **absatzorientierten Messverfahren** fokussieren sich hingegen auf eine Bewertung der Reaktionen bzw. des Verhaltens von Nachfragern. Damit ist ihr Ausgangspunkt eine anspruchsruppenspezifische Betrachtung von Wertbeiträgen, wenngleich sich die Perspektive hierbei bislang auf den Konsumenten beschränkt. Es lassen sich die kompositionellen von den dekompositionellen Ansätzen unterscheiden.

Bei den **kompositionellen Ansätzen** wird zunächst im Rahmen von vorgelagerten Bewertungsmodellen ein nicht-monetäres Maß für den Markenwert bestimmt. Dabei unterscheidet sich die Zusammenstellung der Kriterien in den bestehenden Modellen erheblich.¹¹² Einige beinhalten eine Ansammlung von vorökonomischen Kennzahlen, wie z. B. Loyalitäts- und Bekanntheitsraten oder den Marktanteil. Andere Modelle konzentrieren sich allein auf eine Messung der jeweiligen Markenstärke. Ferner existieren zahlreiche Mischformen. Ein solches nicht-monetäres Bewertungsmaß wird im weiteren Verlauf über eine Transformationsfunktion in einen monetären Wert überführt. Derart kompositionelle Verfahren erscheinen zur Bestimmung des Markenwertes nur wenig geeignet, da sowohl die Zusammenset-

¹¹¹ Vgl. Esch, F.-R., Ansätze zur Messung des Markenwertes, a. a. O., S. 975.

¹¹² Stellvertretend für die kompositionellen Verfahren sei auf die Modelle von NIELSEN und INTERBRAND verwiesen. Für eine ausführliche Würdigung vgl. Heider, U.H./Strehlau, R., Markenwert-Controlling, in: Zerres, M.P., Handbuch Marketing Controlling, Wiesbaden 2000, S. 497-520; Bekmeier-Feuerhahn, S., Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, a. a. O., S. 78 ff.; Schulz, R./Brandmeyer, R., Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel, H. 7, 1989, S. 364-370. Auch MARETZKI/WILDNER und ANDRESEN/ESCH bestimmen zunächst eine vorökonomische Größe. Vgl. Maretzki, J./Wildner, R., Messung von Markenkraft, Markenartikel, 56. Jg., H. 3, 1994, S. 101-105; Andresen, T./Esch, F.-R., Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 1011-1034.

zung der Kriterien innerhalb der Scoring-Modelle als auch die Konzeption der Transformationsfunktion bislang nicht hinreichend objektiviert wird.¹¹³

Die **dekompositionellen Verfahren** sind hingegen eher für die Quantifizierung des Markenwertes geeignet. Ein hoher Stellenwert hat diesbezüglich die Conjoint-Analyse. Hierbei wird zunächst der Nutzen einer Marke bei den Wahrnehmenden quantifiziert. Letztlich handelt es sich also um eine in Nutzeneinheiten ausgedrückte Messung der Markenstärke. Über Simulationsverfahren wird der Markennutzen in eine Preis-Absatzfunktion transformiert, sodass der Markenwert wahlweise entweder über eine Aufsummierung aller Preisprämien oder aller Mengeneffekte festgestellt werden kann.¹¹⁴ In diesem Zusammenhang ist ferner auf das Modell von KERN zu verweisen, der über regressionsanalytische Untersuchungen den Wert einer Marke als Komponente des Preises bestimmt.¹¹⁵

Der bisherige Forschungsstand zu den absatzorientierten Bewertungsverfahren legt demnach nahe, den Markenwert möglichst über dekompositionelle Verfahren wie die Conjoint-Methode zu bestimmen.¹¹⁶ Eine Zusammenfassung unterschiedlich dimensionierter Kriterien wie Loyalitäts- oder Bekanntheitsraten hin zu einem aggregierten nicht-monetären Markenwert sowie die Transformation eines solchen Wertes in Geldeinheiten über eine Transformationsfunktion erscheint hingegen wenig hilfreich.

Auf dieser Erkenntnis aufbauend wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Wertbeiträgen zum Markenwert vorgenommen. **Direkte Wertbeiträge** basieren auf quantifizierbaren Preis-Pre-

¹¹³ Vgl. Sattler, H., Markenbewertung, a. a. O., S. 682.

¹¹⁴ Zur Messung des Markenwertes über die Conjoint-Analyse vgl. insbesondere Brockhoff, K./Sattler, H., Markenwert und Qualitätszeichen. Eine Fallstudie aus dem Markt für Konfitüren, Universität Kiel, 1994; Herp, T., Der Markenwert von Marken des Gebrauchsgütersektors, Frankfurt a.M. 1982, S. 24 ff.; Bekmeier-Feuerhahn, S., Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, a. a. O., S. 86 ff.

¹¹⁵ Das Modell von KERN ist allerdings den kompositionellen Verfahren zuzurechnen, wenngleich es inhaltlich mit dem Ergebnis des Preis-Premiums von HERP in enger Verbindung steht. Vgl. Kern, W., Bewertung von Warenzeichen, a. a. O., S. 17 ff.

¹¹⁶ Allerdings ist die Conjoint-Analyse nicht kritiklos zu bewerten, da sie allein eine zeitpunktbezogene Messung vornimmt. Der Wert einer Marke bestimmt sich jedoch auch aus der Prognose ihrer zukünftig erzielbaren Wertbeiträge. Ein weiteres Problem ergibt sich durch die Nicht-Linearität der Beziehungen. Zudem ist zweifelhaft, ob die Unabhängigkeit des Merkmals "Marke" von den übrigen Merkmalsausprägungen erfüllt ist. Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W., Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., Berlin u.a. 2000, S. 496.

mien oder Mengeneffekten, welche möglichst über dekompositionelle Verfahren bestimmt werden. **Indirekte Wertbeiträge** resultieren hingegen aus nicht oder nur indirekt quantifizierbaren Größen, deren Einfluss auf den ökonomischen Erfolg jedoch unstrittig ist.

2.12 Die Messung von Wertbeiträgen unterschiedlicher Anspruchsgruppen

Für die Führung der Unternehmensmarke ist es demnach notwendig, die existierenden Verfahren zur Messung des Preis-Prämiums oder Mengeneffektes bei Konsumenten auf die Wertbeiträge der übrigen Anspruchsgruppen zu transferieren. Die Anpassung dieser Verfahren beinhaltet einige methodische Besonderheiten, die an dieser Stelle jedoch nicht weiter problematisiert werden.¹¹⁷ Darüber hinaus sind die Ergebnisse anspruchsspezifisch zu interpretieren. Anstelle eines Preis-Premiums bei Konsumenten existiert beispielsweise bei Aktionären ein korrespondierender Kursaufschlag. Weitere spezifische Interpretationsformen sind Abb. 7 zu entnehmen. Anzumerken ist, dass direkte Wertbeiträge nur bei Transaktionspartnern existieren können. So resultieren direkte Wertbeiträge stets aus einer Veränderung des Transaktionswertes durch die jeweiligen Reaktionen auf eine Unternehmensmarke.¹¹⁸ Daher sind bei der Öffentlichkeit und bei den Medien keine direkten Wertbeiträge bestimmbar.

Darüber hinaus kann der Wertbeitrag von Anspruchsgruppen zum Markenwert auch durch nicht direkt quantifizierbare, indirekte Wertbeiträge erfolgen. Insbesondere die Veränderung von Loyalitätsraten oder eine erhöhte Transaktionsbereitschaft haben in diesem Zusammenhang eine hohe Aussagekraft. Ansatzpunkte indirekter Wertbeiträge von den unterschiedlichen Anspruchsgruppen sind ebenfalls in Abb. 7 dargestellt.

¹¹⁷ Beispielsweise ist der positive Nutzen des Preises auf den Beschaffungsmärkten negativ zu interpretieren. Auf eine ausführliche Darstellung der Conjoint-Analyse sowie der darauf aufbauenden Simulationsverfahren wird an dieser Stelle verzichtet. Hierzu vgl. ausführlich Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W., *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, a.a.O., S. 499; Perrey, J., *Nutzenorientierte Marktsegmentierung*, Wiesbaden 1998; Perrey, J., *Nutzenorientierte Marktsegmentierung*, a. a. O., S. 50 ff.

¹¹⁸ Verändert sich beispielsweise der Preis aufgrund eines Preis-Premiums oder die Absatzmenge durch den Mengeneffekt, kommt es gleichzeitig zu einer Veränderung des gesamten Transaktionsvolumens.

Über das Ausmaß der Wertbeiträge lassen sich Aussagen hinsichtlich der Bedeutung einer Anspruchsgruppe als Zielgruppe für die Führung einer spezifischen Unternehmensmarke ableiten. Daher wird bei Existenz von Wertbeiträgen der Begriff der „Anspruchsgruppe“ nachfolgend durch den Begriff der „Zielgruppe“ ersetzt.¹¹⁹ Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend eine Bestandsaufnahme von empirischen Untersuchungen vorgenommen, die Aussagen zu den anspruchsgroupenspezifischen Wertbeiträgen ermöglichen.

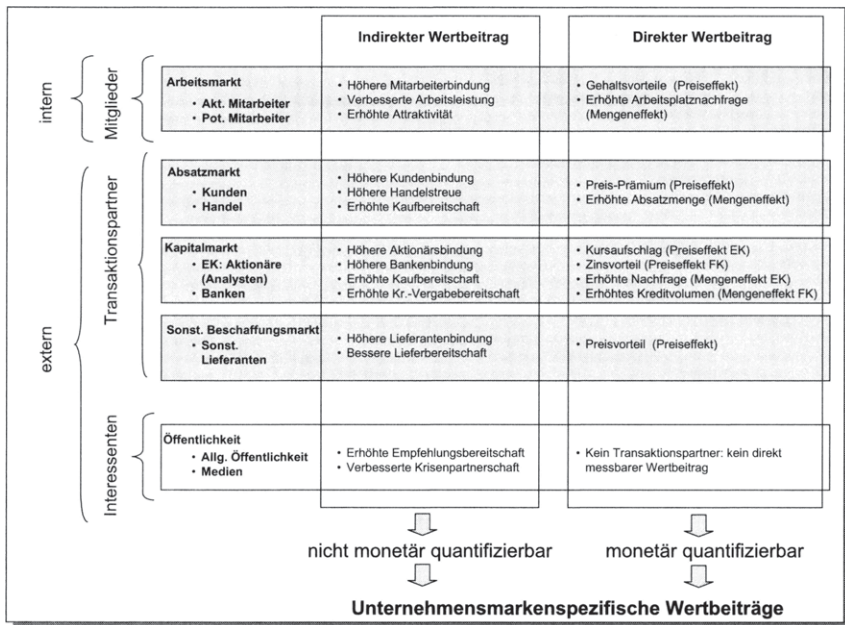


Abb. 7: Direkte und indirekte Wertbeiträge zum Markenwert der Unternehmensmarke von unterschiedlichen Anspruchsgruppen

Quelle: Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, a.a.O., S. 6.

¹¹⁹ Die Bezeichnung „Zielgruppe“ findet sich bei einer Unternehmensmarke auf Ebene der Anspruchsgruppen wieder. Sie unterscheidet sich somit von den unterschiedlichen Zielgruppen bei Konsumenten, die allein Segmente aus einer einzigen Anspruchsgruppe darstellen.

2.2 Empirische Erkenntnisse zu den Beiträgen unterschiedlicher Anspruchsgruppen

2.21 Wertbeiträge unternehmensexterner Anspruchsgruppen

Aus dem Kreis der **externen Transaktionspartner** sind sowohl direkte als auch indirekte Wertbeiträge zum Markenwert einer Unternehmensmarke denkbar. Eine zentrale Bedeutung hat in der bisherigen Forschung die Analyse der Auswirkungen einer Unternehmensmarke auf das Kaufverhalten der **Konsumenten**. Umso mehr vermag es zu verwundern, dass diese Betrachtung überwiegend theoretisch-konzeptioneller Natur ist. Wenngleich im Rahmen mehrerer Untersuchungen die Wichtigkeit des Unternehmensimages für die Kaufentscheidung empirisch überprüft wurde¹²⁰, setzen sich allein SAUNDERS/GUOQUN und KELLER/AAKER mit dem spezifischen Einfluss einer Unternehmensmarke auf das Kaufverhalten auseinander.

Die Studie von SAUNDERS/GUOQUN kann als Grundlage für die Bestimmung des direkten Wertbeitrages von Konsumenten zum Markenwert der Unternehmensmarke angesehen werden.¹²¹ So quantifizieren die Autoren auf Basis einer Conjoint-Analyse den psychologischen Zusatznutzen der Unternehmensmarke im Konsumgütermarkt.¹²² Zur genauen Differenzierung zwischen dem Nutzen einer Unternehmens- und einer Produktmarke wurden die hinsichtlich ihrer Vorziehenswürdigkeit zu beurteilenden Produktbündel in der Untersuchung mit beiden Markierungsformen versehen. Dabei variierte in der Kombination beider Marken die jeweilige Stärke ihres Auftritts. Die Autoren stellten fest, dass eine Unterneh-

¹²⁰ In den Untersuchungen zum Unternehmensimage wurde dessen Einfluss auf das Kaufverhalten insbesondere durch skalenbasierte Befragungen validiert, in denen die Konsumenten das Image selbst oder bestimmte Komponenten hinsichtlich der Wichtigkeit für ihre Kaufentscheidung bewertet haben. Dabei hat das Unternehmensimage stets eine hohe Bedeutung, wenngleich das Ausmaß vor dem Hintergrund unterschiedlicher situativer Rahmenbedingungen variierte. Vgl. exemplarisch Buss, E./Fink-Heuberger, U., *Image-Management*, a. a. O., S. 160 ff.; Gray, J.G., *Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust*, Westport 1986, S. 45 ff.; Barich, H. / Kotler, P., *A Framework for Marketing Image Management*, a. a. O., S. 94 ff.

¹²¹ Vgl. hier und im Folgenden Saunders, J./Guoqun, F., *Dual Branding: how corporate names add value*, a. a. O., S. 29 ff.

¹²² Die Untersuchung wurde speziell im Schokolade-Süßwarenmarkt durchgeführt. Dieser gilt jedoch nach Auffassung der Autoren für die Kosumgüterbranche als repräsentativ. Vgl. ebenda, S. 30 ff. Es erscheint jedoch fraglich, ob die Behauptung der Repräsentativität tatsächlich für die gesamte Kosumgüterbranche einer Validierung standhält.

markenmarke den Konsumenten einen höheren Nutzen stiften kann als eine Produktmarke. Zudem stieg der Gesamtnutzen eines Produktbündels mit zunehmender Intensität des Markenauftritts einer Unternehmensmarke an. Auf die methodisch unproblematische Transformation der Nutzendimensionen in Preis-Premien verzichteten die Verfasser. Dennoch kommen sie zu dem Ergebnis, dass eine Unternehmensmarke stets einen positiven Einfluss auf das Kaufverhalten hat.¹²³

Die Existenz von Beiträgen der Konsumenten zum Markenwert ist demnach stets dann vorhanden, wenn die Unternehmensmarke bei einer Kaufentscheidung entsprechend wahrgenommen wird. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen auch KELLER/AAKER, wobei ihre Untersuchung der Feststellung indirekter Wertbeiträge zuzurechnen ist.¹²⁴ So untersuchen sie den Einfluss der Unternehmensmarke auf die Produktbewertung von Markenausdehnungen durch Konsumenten. Sie stellen dabei fest, dass die Akzeptanz einer Markenausdehnung durch die Konsumenten signifikant dann höher ist, wenn auch die neuen Produkte mit der Unternehmensmarke markiert sind. Demnach bestätigt sich auch hier ein positiver Einfluss der Unternehmensmarke auf das Kaufverhalten. Folglich ist für die Anspruchsgruppe der Konsumenten festzustellen:

- **Positive Wertbeiträge der Konsumenten zum Markenwert einer Unternehmensmarke wurden branchenspezifisch empirisch nachgewiesen.**

In der Einschätzung von Experten zählen die Teilnehmer des **Kapitalmarktes** zu den bedeutendsten Zielgruppen einer Unternehmensmarke.¹²⁵ Hierbei ist zwischen den Eigenkapitalgebern (insbes. Aktionäre und beratende Analysten) und den Fremdkapitalgebern (insbes. Banken) zu differenzieren.

Nach einer Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2000 liegt der Anteil der von „Gefühlen und Emotionen“ gesteuerten Investitionsentscheidungen von

¹²³ Hierbei ist jedoch vorauszusetzen, dass die Unternehmensmarke entsprechend positiv wahrgenommen wird. Ferner kann sich der positive Einfluss auf das Kaufverhalten nicht nur durch ein erhöhtes Kaufbereitschaft sondern insbesondere nach Unternehmenskrisen auch in einer Milderung des Nachfragerrückgangs ausdrücken.

¹²⁴ Vgl. Keller, K.L. / Aaker, D., Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluation of Brand Extensions, MSI Working Paper, Report No. 97-106, 1997.

¹²⁵ Vgl. Demuth, A., Das strategische Management der Unternehmensmarke, a. a. O., S. 14; Meffert, H., Editorial, a. a. O., S. 3 ff.

Aktionären bei ca. 40 %.¹²⁶ Demzufolge wird die Aktienkaufentscheidung nicht ausschließlich rational-kognitiv, sondern auch emotional-affektiv getroffen. Da in der Unternehmensmarke emotionale Dimensionen, wie beispielsweise „Vertrauen“ oder „Faszination“, verankert sind, ist ihr spezifischer Einfluss auf das Aktienkaufverhalten zumindest naheliegend.¹²⁷ Bislang existieren für den Aktienmarkt allerdings keine Conjoint-basierten Untersuchungen, die den psychologischen Zusatznutzen einer Unternehmensmarke für Aktionäre konkret quantifizieren und somit die Bestimmung eines Kursaufschlages ermöglichen. Allerdings ist dessen Existenz aus den Ergebnissen der Untersuchung von AAKER/JACOBSON ableitbar. So konstatieren die Autoren eine positive Korrelation der Stärke einer Unternehmensmarke mit dem Kursverlauf einer Aktie.¹²⁸ Ferner konnte in einer Studie von GRUNER+JAHR beispielsweise nachgewiesen werden, dass die Aktienkaufbereitschaft mit der Klarheit des Markenbildes korreliert. Abb. 8 zeigt den Verlauf dieser Korrelation auf. Eine weitere Untersuchung belegt, dass bei der Bekanntgabe einer Markenextension von Unternehmen, bei denen die Unternehmensmarke zugleich auf dem Absatzmarkt eingesetzt wird, der Kurs ihrer Aktie steigt.¹²⁹ Schließlich wurde von MINTZ/SCHWARTZ festgestellt, dass bei starken Unternehmensmarken der Anteil institutioneller Investoren, der als Qualitätsindikator auf dem Kapitalmarkt gilt, größer ist als bei schwachen Unternehmensmarken.¹³⁰ Demnach folgt aus der aktionärsbezogenen Analyse eines Wertbeitrages zur Unternehmensmarke:

- **Positive Wertbeiträge der Aktionäre zum Markenwert einer Unternehmensmarke wurden empirisch nachgewiesen.**

¹²⁶ Betrachtet wurden allerdings ausschließlich private Aktionäre. Vgl. Antonoff, A., Die Aktie wird zum Markenartikel, a. a. O., S. UI.

¹²⁷ Deutlich wird dies im Rahmen der Börsengänge der „T-Aktie“ der Deutschen Telekom sowie der „Aktie Gelb“ der Deutschen Post. Hierbei wurden beispielsweise durch Testimonials wie Manfred Krug oder den Gebrüdern Gottschalk der Versuch unternommen, emotionale Dimensionen auf die Unternehmensmarke bzw. dessen Aktie zu übertragen.

¹²⁸ Vgl. Aaker, D.A./Jacobson, R., The financial Information Content of Perceived Quality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May 1994, pp. 191-201.

¹²⁹ Vgl. Lane, V./Jacobson, R., Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity, in: Journal of Marketing, Vol. 59, January 1995, pp. 63-77.

¹³⁰ Die Differenzierung zwischen starken und schwachen Unternehmensmarken wurde anhand bestimmter unternehmensbezogener Imagedimensionen vorgenommen. Vgl. Mintz, B./Schwartz, M., The Power Structure of American Business, Chicago 1985, S. 50 ff.

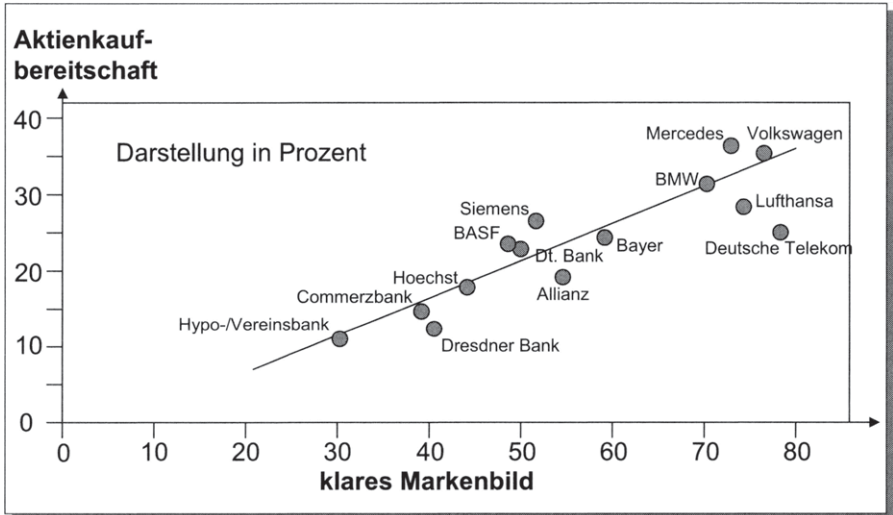


Abb. 8: Zusammenhang von Markenklarheit und Aktienkaufbereitschaft
System der Unternehmung¹³¹

Quelle: Gruner+Jahr AG, Hamburg 1998.

Spezifische Untersuchungen zum Wertbeitrag einer Unternehmensmarke bei **Analysten** und **Banken** existieren bislang nicht. Allerdings hat FOMBRUN einen Vergleich zwischen dem Rangplatz der jährlich vom Fortune Magazine durchgeführten Imageuntersuchung der „Most Admired Companies“ den den von der Bewertungsagentur Moodys vorgenommenen Bewertungsergebnissen gegenübergestellt. Dabei konstatierte er, dass der Image-Rangplatz mit der Moodys Bewertung korreliert.¹³² Da Kreditinstitute ihre Fremdkapitalkosten von einer derartigen Einstufung abhängig machen, erscheint die Existenz eines Zinsvorteils

¹³¹ Die Messung der Aktienkaufbereitschaft basiert auf einem eindimensionalen Präferenzmodell. Die Klarheit des Markenbildes wurde hingegen durch die Aggregation unterschiedlicher Dimensionen bestimmt.

¹³² Fraglich ist zweifellos die Richtung des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs. So ist es durchaus denkbar, dass ein positives Ranking entsprechende Auswirkungen auf die Unternehmensreputation hat. Vgl. Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, o.O. 1996, p. 119.

zumindest denkbar.¹³³ Daher ergibt sich für Banken und Analysten folgende Feststellung:

- **Positive Wertbeiträge der Analysten und Banken zum Markenwert einer Unternehmensmarke sind empirisch nachgewiesen.**

Schließlich sind auch von den übrigen externen Transaktionspartnern, den sonstigen **Lieferanten**, Wertbeiträge zum Markenwert denkbar. Allerdings existieren bislang keine spezifischen Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen einer Unternehmensmarke oder eines Unternehmensimages auf das Verhalten von Lieferanten auseinandersetzen. Indizien finden sich allerdings in situativen Rahmenbedingungen. So lässt sich gerade bei der Neueinführung innovativer Investitionsgüter beobachten, dass Lieferanten gegenüber Kunden mit starken Unternehmensmarken hohe Preisnachlässe einräumen, um in der Folge die Reputation der Unternehmensmarke ihres Kunden zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit einzusetzen.¹³⁴ Auch bei Dienstleistungen, z. B. in der Werbewirtschaft, werden Referenzlisten von Kunden zur eigenen Profilierung eingesetzt. Dies führt wiederum zur Bereitschaft von Preisnachlässen bei besonders attraktiven Kunden. Ein auf diese Weise generierter Preisvorteil stellt somit eine Art Lizenzgebühr für die Unternehmensmarke dar.¹³⁵ Die Unternehmensmarke kann demnach gerade dann bei Lieferanten Wertbeiträge generieren, wenn diese den Lieferanten als Referenz einen ökonomischen Wert verschafft. Somit kann für die Lieferanten zumindest festgehalten werden:

- **Positive Wertbeiträge der Lieferanten zum Markenwert einer Unternehmensmarke sind situativ beobachtbar.**

Aus dem Kreis der **Interessenten eines Unternehmens** sind allein indirekte Wertbeiträge zum Markenwert einer Unternehmensmarke möglich. Insbesondere können Journalisten durch ihre Berichterstattung das Marktverhalten der Transak-

¹³³ Zu vergleichbaren Aussagen kommen auch BEATTY/RITTER; vgl. Beatty, R. / Ritter, J., Investment Banking Reputation and the Underpricing of Initial Public Offerings, in: Journal of Financial Economics, No. 45, 1996, S. 213-232.

¹³⁴ Gerade in der Luftfahrtindustrie kann ein solches Marktverhalten beobachtet werden. So wurde der Deutschen Lufthansa AG ein um 10 Mio. USD niedrigerer Kaufpreis für einen Airbus A 380 angeboten als dem Wettbewerber Emirates. Vgl. o.V., Lufthansa könnte hohen Rabatt für A 380 bekommen, in: Die Welt, 20.03.2001, S. 15; o.V., Aktionspreise bei Airbus: Der A 380 zum Verkauf, in: Aero, H. 2, 2001, S. 15-16.

¹³⁵ Vgl. Mottram, S., Branding the Corporation, a. a. O., S. 64 ff.

tionspartner stark beeinflussen. Beispielhaft ist die Empfehlung zum Kauf einer Aktie in der täglichen Wirtschaftspresse zu erwähnen.¹³⁶ Bislang existieren keinerlei empirische Befunde hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen einer Unternehmensmarke und der Art der Berichterstattung über eine Unternehmung. Allerdings konnte im Kontext der Krisenkommunikation festgestellt werden, dass Unternehmen, die bereits im Vorfeld über eine hohe Reputation für soziale Werte verfügen, in Medienberichten von ihrem Reputationskapital zehren können und entsprechend „sanfter“ behandelt werden.¹³⁷ Da eine Unternehmensmarke die Reputation eines Unternehmens symbolisiert, ist ihr positiver Einfluss auf die Medienberichterstattung denkbar.¹³⁸ Hinsichtlich der Zielgruppe der Journalisten kann folglich festgestellt werden:

- **Positive Wertbeiträge sowie die Milderung negativer Wertbeiträge der Journalisten zum Markenwert einer Unternehmensmarke sind denkbar.**

Abschließend sind die **politischen Verbände** und **Institutionen** zu beleuchten. Auch hier vermag eine hohe Unternehmensreputation das Verhalten von derartigen Interessenvertretern positiv zu beeinflussen.¹³⁹ Wenngleich das konkrete Eingehen auf die spezifischen Interessen das jeweilige Verhalten dominiert, kann eine Unternehmensmarke zumindest die Grundeinstellung entsprechend beeinflussen. Auf diese Weise kann zwar kein direkter Wertbeitrag erfolgen, allerdings die Gefahr eines Wertverlust, z. B. durch einen Streik, gemindert werden. Für politische Verbände und Institutionen gilt daher:

- **Wertbeiträge zum Markenwert einer Unternehmensmarke durch Interessenverbände sind insbesondere in Form einer Milderung negativer Wertbeiträge denkbar.**

Eine Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse zu den unternehmensexternen Anspruchsgruppen ist Tab. 3 zu entnehmen. Die Berücksichtigung einer Anspruchsgruppe als Zielgruppe im Rahmen der Markenführung verlangt darüber

¹³⁶ Vgl. Die Welt, Aktie des Tages, tägliche Rubrik seit dem 1.1.2000.

¹³⁷ Vgl. Standop, D., Sicherheitskommunikation, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 945-964.

¹³⁸ Der Begriff der Reputation wird in Kap. C.1.13 und C.1.21 umfassend behandelt.

¹³⁹ Vgl. ebenda, S. 955; Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, o.O., S. 45 ff.

hinaus die Existenz spezifischer Interessen an einer Unternehmung.¹⁴⁰ Sind diese Interessen nicht gegeben, fehlt die Grundlage für eine spezifische Ausrichtung der Unternehmensmarke. Deutlich wird dies am Beispiel der Journalisten, die durch ihre Berichterstattung zwar hohe Wertbeiträge generieren können, dabei allerdings keine eigenen Interessen gegenüber einem Unternehmen verfolgen. Eine Ausrichtung an den Interessen der Journalisten ist somit aufgrund der fehlenden Orientierung nur sehr eingeschränkt möglich.

Anspruchsgruppe	Wertbeitrag	Spezifisches Interesse am Unt.	Berücksichtigung als Zielgruppe
Konsumenten	empirisch validiert	vorhanden	notwendig
Aktionäre	empirisch nachgewiesen	vorhanden	notwendig
Analysten	empirisch nachgewiesen	Interessenvertreter	(zusammenfassbar mit Aktionären)
Banken	empirisch nachgewiesen	vorhanden	sinnvoll
Lieferanten	situativ identifizierbar	vorhanden	sinnvoll
Journalisten	denkbar	interessenlos	Inhärent mit der Berücksichtigung anderer Zielgr.
Verbände/Institutionen (Öffentlichkeit)	denkbar	Interessenvertreter	als Öffentlichkeit i. S. des Gemeinwohls

Tab. 3: Wertbeiträge unternehmensexterner Anspruchsgruppen

Die Analyse der Wertbeiträge unterstreicht die hohe Bedeutung der Konsumenten und Aktionäre als Zielgruppen einer Unternehmensmarke. Darüber hinaus sind auch Banken und Lieferanten als mögliche Zielgruppen für die Markenführung einer Unternehmensmarke zu erachten. Da die Interessen der Analysten je nach Auftraggeber mit denen der Aktionäre oder Banken übereinstimmen, bedarf es im weiteren Verlauf der Arbeit keiner eigenständigen Betrachtung dieser Anspruchsgruppe. Das fehlende Interesse der Journalisten gegenüber einem Unternehmen wurde bereits problematisiert. Vielmehr spiegeln sich ihre Berichte vor den Interessen der anderen Anspruchsgruppen wider. Daher werden sie als Zielgruppe einer Unternehmensmarke zunächst ausgegrenzt. Schließlich können politische Verbände und Institutionen einerseits das Interesse bestimmter Anspruchsgrup-

¹⁴⁰ Sofern kein spezifisches Interesse vorhanden ist, fehlen die Erwartungen an eine Unternehmensmarke und somit die Grundlage einer möglichen Ausrichtung des zu symbolisierenden Inhaltes.

pen wie z. B. bei Gewerkschaften die der Mitarbeiter verfolgen, andererseits vertreten sie für die Öffentlichkeit Interessen des Gemeinwohls. Aus diesem Grund werden politische Institutionen und Verbände nachfolgend als Öffentlichkeit titulierte und als übergeordnete Zielgruppe einer Unternehmensmarke betrachtet.

2.22 Wertbeiträge unternehmensinterner Anspruchsgruppen

Der Kreis **unternehmensinterner Anspruchsgruppen** als Quelle von Wertbeiträgen zum Markenwert einer Unternehmensmarke setzt sich aus den Mitarbeitern (inkl. Führungskräfte) sowie den Aufsichtsgremien eines Unternehmens zusammen.¹⁴¹ Allerdings wurde die Unternehmensmarke bislang ausschließlich als Dimension der Attraktivität eines Arbeitsplatzes für den Kreis der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter empirisch untersucht. Befragt wurden hierbei insbesondere High-Potentials in den höheren Universitätssemestern.¹⁴²

Streng genommen wären dieser Personenkreis und damit einhergehend auch die entsprechenden Untersuchungen den unternehmensexternen Anspruchsgruppen zuzuordnen. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt ihre Interpretation jedoch im Kontext unternehmensinterner Anspruchsgruppen. Begründung hierfür ist die Erkenntnis, dass sich Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeitsleistung mit dem Unternehmen in einer marktlichen Austauschbeziehung befinden, die bei entsprechenden Opportunitäten nach den Bedingungen des Arbeitsmarktes – jedoch vergleichsweise umgehend – beendet werden können. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass die aktuellen Mitarbeiter die Attraktivität ihres aktuellen Arbeitsplatzes nach vergleichbaren Kriterien bewerten wie Personen, die sich unternehmensextern mit der Attraktivität eines Arbeitsplatzes auseinandersetzen.¹⁴³ Dies rechtfertigt

¹⁴¹ Die Führungskräfte werden entgegen der isolierten Betrachtung in Kap. A.3. somit nachfolgend in die Betrachtung mit den Mitarbeitern integriert.

¹⁴² TEUFER identifizierte und systematisierte 19 empirische Untersuchungen zur Attraktivität von Arbeitgebern, die z. T. periodisch in wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen verbreitet werden. Vgl. Teufer, S., Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl, Wiesbaden 1999, S. 36.

¹⁴³ Vgl. Teufer, S., Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl, a. a. O., S. 35 f.

zugleich den Transfer der bei potenziellen Mitarbeitern durchgeführten Untersuchungen auf den Kreis der bereits existierenden Mitarbeiter.¹⁴⁴

Der Einfluss einer Unternehmensmarke auf die Attraktivität eines Arbeitsplatzes war bis Mitte der 90er Jahre noch strittig. So wurde die Unternehmensmarke mit dem Unternehmensimage gleichgesetzt und ihre Bedeutung als ein eigenständiges Kriterium neben vielen anderen Kriterien, wie das Betriebsklima und die Unternehmenskultur, kompositionell überprüft. In diesen Untersuchungen hatte das Unternehmensimage im Vergleich zu den anderen Kriterien nur eine mittlere Relevanz für die Attraktivität eines Arbeitsplatzes.¹⁴⁵ Abb. 9 legt die Ergebnisse einer solchen Studie exemplarisch dar.

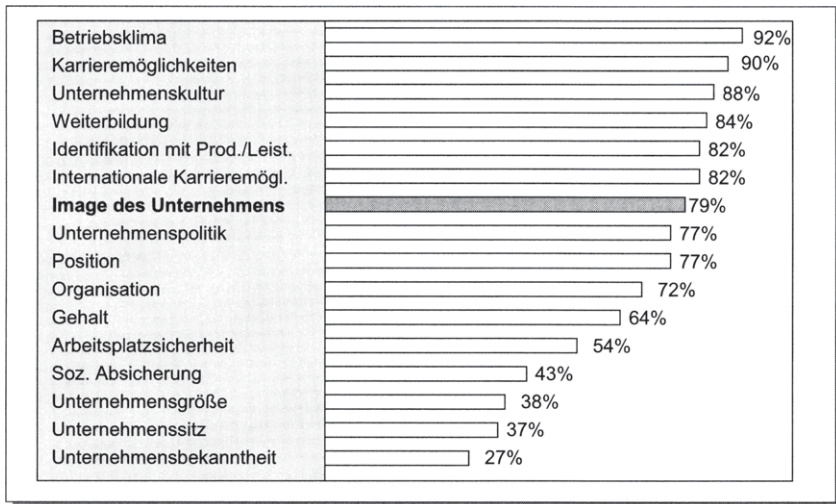


Abb. 9: Bedeutung des Unternehmensimages für die Attraktivität eines Arbeitsplatzes

Quelle: EMDS, Die Attraktivität von Arbeitgebern: Ergebnisse einer Befragung unter den Teilnehmern von Career Futures 1998, Köln u. a. 1999.

¹⁴⁴ Ein Transfer der Erkenntnisse gilt also nur bei vorhandenen Opportunitäten. Sind diese nicht gegeben, sind die Mitarbeiter wesentlich stärker an ein Unternehmen gebunden, wodurch die Relevanz der Unternehmensmarke sinkt.

¹⁴⁵ In der periodischen Erhebung derartiger Kriterien im Rahmen des Absolventenreports belegte das Unternehmensimage sogar nur den sechzehnten Rangplatz unter zweiundzwanzig Kriterien. Vgl. Wiltinger, K., Personalmarketing auf Basis der Conjoint-Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft 3, Wiesbaden 1997, S. 55-78.

Die Bedeutung des Unternehmensimages für die Arbeitsplatzattraktivität wird jedoch im Rahmen derartiger kompositioneller Untersuchungen erheblich verzerrt. So konzipierten WILTINGER und TEUFER dekompositionelle Untersuchungen zur Attraktivität von Arbeitsplätzen auf Basis des Conjoint-Designs, wobei nunmehr anstelle des Unternehmensimages die Unternehmensmarke bzw. der Unternehmensname als eine Merkmalsausprägung aufgenommen wurde.¹⁴⁶

Die Ergebnisse belegten, dass bei einem Vergleich der unterschiedlichen Teilnutzen die Unternehmensmarke einen weitaus höheren Nutzen stiftet als infolge der kompositionellen Untersuchungen anzunehmen war.¹⁴⁷ WILTINGER transformierte in seiner Untersuchung den psychologischen Zusatznutzen einer Unternehmensmarke zudem in eine Gehalts-Attraktivitäts-Funktion. Auf dieser Basis quantifizierte er einen analog zum Preis-Premium einer Marke bei Konsumenten interpretierbaren **Gehaltsvorteil**. Er verkörpert die Bereitschaft, zur Erlangung einer Tätigkeit in einem Unternehmen mit einem besseren „Namen“ auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten.¹⁴⁸ Die Werte sind für die abgefragten Unternehmensmarken in Tab. 4 aufgeführt.¹⁴⁹

Dieser Gehaltsvorteil stellt einen direkten Wertbeitrag der Führungskräfte oder Mitarbeiter zum Markenwert einer Unternehmensmarke dar. Darüber hinaus sind auch noch indirekte Wertbeiträge denkbar. So wird infolge des psychologischen Zusatznutzens der Unternehmensmarke eine erhöhte Arbeitsmotivation behauptet.

¹⁴⁶ Vgl. Wiltinger, K., Personalmarketing auf Basis der Conjoint-Analyse, a. a. O., S. 55-78; Teufer, S., Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl, a. a. O., S. 140 ff.

¹⁴⁷ WILTINGER verdichtete die Kriterien des Absolventenreports faktoranalytisch zu 8 Merkmalsausprägungen. Bei direkter, kompositioneller Abfrage belegte der Unternehmensname den 6. Rang. Im Rahmen der nachfolgenden Conjoint-Analyse verbesserte sich die Bedeutung des Unternehmensnamens auf den 4. Rang. Vgl. Wiltinger, K., Personalmarketing auf Basis der Conjoint-Analyse, a. a. O., S. 68. Fraglich ist jedoch, ob die Unabhängigkeit der Faktoren gewährleistet ist. Eine mögliche Ausstrahlung der mit einer Unternehmensmarke verbundenen Assoziationen auf die weiteren Faktoren wurde nicht überprüft.

¹⁴⁸ Die Bezeichnung „Name“ ist analog zur Unternehmensmarke interpretierbar. Vgl. ebenda, S. 70.

¹⁴⁹ Die Darstellung ist dahingehend zu interpretieren, als dass z.B. der Nutzen eines Arbeitsplatzes bei Hoechst dann dem bei McKinsey entspricht, wenn das Jahresgehalt von Hoechst um DM 23.176 höher als bei McKinsey ausfällt.

tet, die zu einem Produktivitätszuwachs der Mitarbeiter führen kann.¹⁵⁰ Ein solcher Produktivitätsanstieg wäre als indirekter Beitrag zum Markenwert aufzufassen. Empirische Erkenntnisse existieren diesbezüglich allerdings nicht.

	McKinsey	Hoechst	Daimler Benz	Commerzbank
McKinsey		- 23.176 DM p.a.	- 6.962 DM p.a.	-14.074 DM p.a.
Hoechst	23.176 DM p.a.		16.214 DM p.a.	9.102 DM p.a.
Daimler Benz	6.962 DM p.a.	- 16.214 DM p.a.		- 7.111 DM p.a.
Commerzbank	14.074 DM p.a.	-9.102 DM p.a.	7.111 DM p.a.	

Tab. 4: Relativer Wert des Arbeitgeberimages ausgewählter Unternehmen

Quelle: Wiltinger, K., Personalmarketing auf Basis der Conjoint-Analyse, a. a. O., S. 68.

Darüber hinaus ergibt sich ein weiterer indirekter Wertbeitrag der Führungskräfte und Mitarbeiter zum Markenwert durch ihr individuelles Verhalten, welches von den anderen Anspruchsgruppen als Bestandteil einer Unternehmensmarke wahrgenommen wird und somit die Generierung von Wertbeiträgen beeinflussen kann. Auch hierzu wurden bislang keine Untersuchungen durchgeführt, die sich mit einer entsprechenden Bewertung auseinandersetzen. Vor diesem Hintergrund ist festzuhalten:

- **Positive Wertbeiträge von High-Potentials (pot. Führungsnachwuchs) zum Markenwert einer Unternehmensmarke sind empirisch nachgewiesen.**
- **Positive Wertbeiträge der Mitarbeiter (inkl. Führungskräfte) zum Markenwert einer Unternehmensmarke sind empirisch ableitbar.**

Eine Analyse der markenbezogenen Verhaltensänderungen von Mitgliedern der **Aufsichtsgremien** blieb bislang aus. Zwar ist es plausibel, dass ein Platz im Aufsichtsrat von Unternehmen mit bekannten Unternehmensmarken besonders attraktiv erscheint. Ob dies jedoch zugleich zu einer Bereitschaft für den Verzicht auf Tantiemen oder zu weiteren Wertbeiträgen führt, ist zweifelhaft. Es ist daher zu konstatieren:

¹⁵⁰ Vgl. Ind, N., The Corporate Brand, a. a. O., S. 83; Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, a. a. O., S. 67.

- **Positive Wertbeiträge von Mitgliedern der Aufsichtsgremien zum Markenwert einer Unternehmensmarke sind nicht nachweisbar.**

Vor diesem Hintergrund sind aus dem Kreis der unternehmensinternen Anspruchsgruppen insbesondere Führungskräfte und Mitarbeiter als Zielgruppen einer Unternehmensmarke im Rahmen ihrer Führung zu erachten. Eine weitere - eigentlich unternehmensexterne - Zielgruppe stellen die High-Potentials auf dem Arbeitsmarkt als potenzielle Mitarbeiter dar. Mitglieder der Aufsichtsgremien werden im weiteren Verlauf der Arbeit hingegen nicht als Zielgruppen einer Unternehmensmarke betrachtet. Tab. 5 fasst die Erkenntnisse zu den unternehmensinternen Anspruchsgruppen zusammen.

Anspruchsgruppe	Wertbeitrag	Spezifisches Interesse am Unt.	Berücksichtigung als Zielgruppe
High-Potentials (streng: externe AG)	empirisch validiert	vorhanden	notwendig
Mitarbeiter	empirisch ableitbar	vorhanden	sinnvoll
Aufsichtsgremien	zweifelhaft	vorhanden	nein

Tab. 5: Wertbeiträge unternehmensinterner Anspruchsgruppen

3. Der Markenwert einer Unternehmensmarke als Oberziel ihrer Führung

3.1 Zielgruppenvielfalt als Herausforderung an die wertorientierte Führung der Unternehmensmarke

Die Rechtfertigung, verschiedene Anspruchsgruppen einer Unternehmung als Zielgruppen einer Unternehmensmarke zu betrachten, wurde anhand ihrer empirisch belegbaren oder zumindest ableitbaren Beiträge zum Markenwert einer Unternehmensmarke erbracht. Hieraus resultiert die komplexe Zusammensetzung des Markenwertes einer Unternehmensmarke. Allerdings zeigt sich die Problematik ihrer konkreten monetären Quantifizierung.¹⁵¹ Daher ist der Markenwert einer Unternehmensmarke als theoretisch-ideale Zielgröße der Markenführung vor

¹⁵¹ Vgl. Esch, F.-R./Wicke, A., Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, a. a. O., S. 46.

allem als gedanklicher, konzeptioneller Rahmen zu erachten.¹⁵² Hierdurch wird sichergestellt, dass das Bewusstsein um die ökonomischen Effekte einer Unternehmensmarke im Mittelpunkt ihrer Führung steht. JENNER prägte in diesem Zusammenhang den Begriff der „wertorientierten Markenführung“.¹⁵³

Für die Führung der Unternehmensmarke ergibt sich nunmehr die Herausforderung, die Maximierung ihres Markenwertes als Oberziel auf die einzelnen Zielgruppen herunterzubrechen. Dabei sind jedoch einige Einflussfaktoren zu beachten, in deren Folge die Komplexität der Zielsetzung deutlich hinzugewinnt. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend eine stufenweise Integration dieser Faktoren vorgenommen. Hierdurch erleichtert sich die Nachvollziehbarkeit der Argumentationswege. Im Einzelnen erfolgen folgende Schritte:

1. Erweiterung der Operationalisierung des Markenwertes um die Auszahlungskomponente sowie Ableitung zielgruppenspezifischer Markenwerte.
2. Vorläufige Interpretation der Maximierung des Markenwertes einer Unternehmensmarke als Ergebnis der unabhängigen Maximierung aller zielgruppenspezifischen Markenwerte. (Suboptimierung)
3. Darlegung der Notwendigkeit, die unabhängige Betrachtung der Zielgruppen einer Unternehmensmarke durch eine zielgruppenübergreifende zu ersetzen. (Interdependenzproblem)
4. Endgültige Interpretation der Maximierung des Markenwertes als Ergebnis einer koordinierten Generierung der zielgruppenspezifischen Markenwerte.

¹⁵² Die Notwendigkeit einer genauen Messung des Markenwertes zum Zweck der Führungsunterstützung oder Steuerung wird zudem bestritten. Vgl. Esch, F.-R., Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 964.

¹⁵³ Jenner, Th., Markenführung im Zeitalter des Shareholder-Value, in: Harvard Business Manager, H. 3, 2001, S. 54-63.

3.2 Zielgruppenspezifische Maximierung der Markenwerte als Ziel der Markenführung

3.21 Zielgruppenspezifische Wertbeiträge als Komponente des Markenwertes

Bislang fokussierte sich die Betrachtung des Markenwertes einer Unternehmensmarke allein auf die unterschiedlichen, zielgruppenspezifischen Wertbeiträge. Diese Perspektive beinhaltet jedoch nur eine Komponente des Markenwertes. So basieren Wertbeiträge ausschließlich aus Einzahlungen und können daher auch als **unternehmensmarkenspezifische Einzahlungen** bezeichnet werden. Der Markenwert einer Unternehmensmarke wird jedoch ebenso durch die Auszahlungen beeinflusst, die zur Generierung dieser zusätzlichen Einzahlungen notwendig sind.¹⁵⁴ Derartige Auszahlungen werden nachfolgend als **unternehmensmarkenspezifische Auszahlungen** interpretiert.

Erst die Differenz dieser beiden Größen ermöglicht eine Aussage hinsichtlich des effektiven Wertbeitrages einer Zielgruppe zum Markenwert der Unternehmensmarke. Der **zielgruppenspezifische Markenwert** ist demnach als Ergebnis aus den unternehmensmarkenspezifischen Einzahlungen und Auszahlungen innerhalb einer Zielgruppe aufzufassen.¹⁵⁵ Damit ist er formal wie folgt definierbar:

$\text{Zielgruppenspezifischer Markenwert der Unternehmensmarke (Zielgruppe } x) =$ $\text{Unt.markenspezifische Einzahlungen (Ziel.grp. } x) - \text{Unt.markenspezifische Auszahlungen (Ziel.grp. } x)$

Der Gesamtmarkenwert einer Unternehmensmarke ergibt sich somit aus der in Abb. 10 veranschaulichten Aggregation aller zielgruppenspezifischen Markenwerte.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Die Berücksichtigung der Auszahlungsdimension wird primär im Rahmen der finanzorientierten Verfahren zur Markenbewertung postuliert. Vgl. Farquar, P.H./Ijiri, Y., A Dialogue on Momentum Accounting for Brand Management, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1, 1993, S. 77-92. Vgl. darüber hinaus: Biel, A.L., Grundlagen zum Markenaufbau, a. a. O., S. 66; Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 398.

¹⁵⁵ Der zielgruppenspezifische Markenwert ist zunächst als theoretisches Gedankenkonstrukt, welches von den praktischen Problemen der zielgruppenspezifischen Zurechenbarkeit von Wertbeiträgen abstrahiert.

¹⁵⁶ Eine derartige Operationalisierung hat demnach den Charakter einer Marken-Bilanz. Vgl. Schulz, R./Brandmeyer, R., Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, a. a. O., S. 364 ff.

3.22 Maximierung zielgruppenspezifischer Markenwerte

Hierauf aufbauend besteht ein erster denkbarer Ansatz zur Maximierung des Markenwertes in der **Maximierung** der einzelnen **zielgruppenspezifischen Markenwerte**. Ausgangspunkt ist hierbei eine zielgruppenspezifische Betrachtung, die von möglichen Interdependenzen zwischen den jeweiligen Markenwerten abstrahiert.

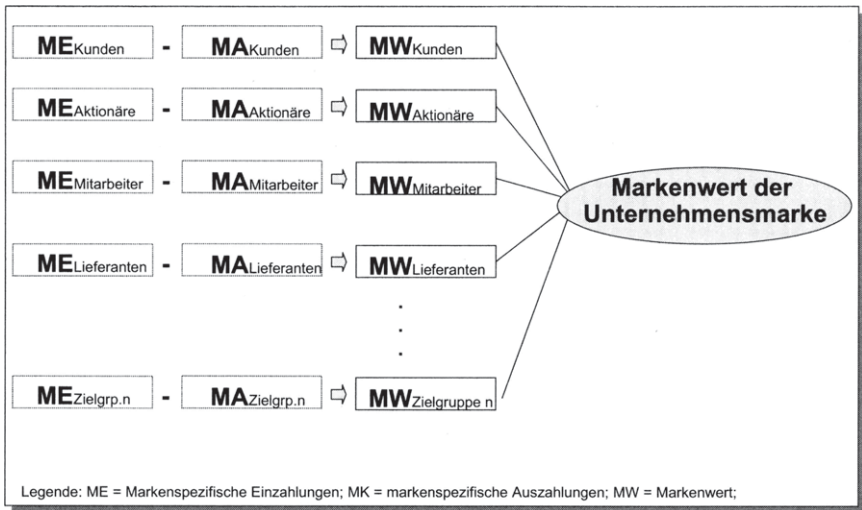


Abb. 10: Der Markenwert einer Unternehmensmarke als Summe der zielgruppenspezifischen Markenwerte

Die Zielfunktion lautet somit:

$$\mathbf{ZF: \text{Max! } MW_{\text{Kunden}} + \text{Max! } MW_{\text{Aktionäre}} + \dots + \text{Max! } MW_{\text{Zielgruppe}}}$$

Eine derartige Zielfunktion führt nur dann zu einer Maximierung des Markenwertes einer Unternehmensmarke, wenn die Unabhängigkeit der zielgruppenspezifischen Markenwerte gegeben ist oder mit der Maximierung eines zielgruppenspezifischen Markenwertes die Maximierung der anderen zielgruppenspezifischen Markenwerte einhergeht.

Sofern jedoch eine Kopplung der zielgruppenspezifischen Markenwerte existiert, wäre eine Anpassung der Zielfunktion notwendig. Eine Maximierung des Markenwertes der Unternehmensmarke würde dann eine Koordination der zielgruppenspezifischen Markenwerte erfordern. Aus diesem Grund erfolgt nachfolgend zunächst eine Analyse möglicher Ursachen für einen zielgruppenspezifischen Koordinationsbedarf.

3.3 Ursachen für eine zielgruppenbezogene Koordination im Rahmen der Führung einer Unternehmensmarke

Die zielgruppenspezifischen Markenwerte einer Unternehmensmarke sind durch ihre jeweiligen Einzahlungs- und Auszahlungskomponenten gekennzeichnet. Demnach kann die Interdependenz der Markenwerte durch eine Interdependenz der zielgruppenspezifischen Einzahlungen einerseits und der zielgruppenspezifischen Auszahlungen andererseits begründet sein.¹⁵⁷

Sofern eine Interdependenz der zielgruppenspezifischen Einzahlungen besteht, spiegelt sich diese in einer Abhängigkeit der zielgruppenspezifischen Beiträgen zum Markenwert wider. Diese Wertbeiträge stellen eine Reaktion auf das individuelle bzw. zielgruppenspezifische Markenbild der Unternehmensmarke dar.¹⁵⁸ Die Interdependenz von Wertbeiträgen ist daher durch eine Interdependenz der einzelnen Markenbilder zu belegen.¹⁵⁹

Eine erste Verbindung der zielgruppenspezifischen Markenbilder ergibt sich bereits durch das identische Wahrnehmungsobjekt. So bestehen z. B. in der Unternehmenskommunikation oder im Unternehmensverhalten **überschneidende Wahrnehmungsanker**, auf deren Basis die zielgruppenspezifischen Markenbilder

¹⁵⁷ Vgl. ferner Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, a.a.O., S. 6 f.

¹⁵⁸ Vgl. Kap. B.1.2; ferner: Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, a. a. O., S. 25 ff.

¹⁵⁹ Da diese Interdependenz auf dem Austausch von Informationen basiert, handelt es sich zunächst um eine informative Interdependenz. Zum Interdependenzbegriff vgl. Adam, D., Planung und Entscheidung, 4. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 20; Adam, D., Backhaus, K., Bauer, M., Dinge, A., Johannwille, U., Voeth, M., Welker, M., Koordination betrieblicher Entscheidungen, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 1998, S. 10 ff.

simultan beeinflusst werden.¹⁶⁰ Hierdurch erschwert oder verhindert sich das Eingehen auf die Gesamtheit aller zielgruppenspezifischen Erwartungen an eine Unternehmensmarke. Die Maximierung des Markenwertes durch eine Maximierung aller zielgruppenspezifischen Markenwerte ohne Informationen über die bestehenden Interdependenzen und eine daraus folgende Koordination bereits aus diesem Grund gar nicht erst möglich.

Darüber hinaus lassen sich weitere Quellen der Interdependenz bei den Einflussfaktoren auf die Entstehung der Markenbilder identifizieren.¹⁶¹ Hierzu gehören folgende Faktoren:

- **Inter- und intrazielgruppenbezogene Kommunikation:** das soziale System einer Unternehmung ist durch ein hohes Maß an formeller und informeller Kommunikation innerhalb einzelner und zwischen einzelnen Zielgruppen gekennzeichnet.¹⁶² Derartige kommunikative Beziehungen bewirken den Austausch von markenbildenden Informationen. Zudem kommt es gerade in der Freizeit zu einem informellen Austausch von Markenbildern.¹⁶³
- **Informationstransfer durch Medien:** die in den Medien verbreiteten Informationen lassen sich seitens der Unternehmung nicht für eine spezifische Zielgruppe kanalisieren.¹⁶⁴ So gelangen beispielsweise an Aktionäre gerichtete Informationen durch eine Veröffentlichung in der Tagespresse

¹⁶⁰ Die „Untrennbarkeit“ von Wahrnehmungsankern wird insbesondere von der CI-Forschung zur Rechtfertigung der Forderung nach einer Konsistenz des Unternehmensauftritts herangezogen. Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J., a. a. O., S. 11 ff.; Olins, W., The new guide to identity, a. a. O., S. 5 ff.

¹⁶¹ Eine Operationalisierung des Wahrnehmungsprozesses einer Unternehmensmarke findet sich bei folgenden Autoren: Stuart, H., Towards a definitive model of the corporate identity management process, in: Corporate Communications, Vol. 4, No. 4, 1999, S. 200-207; Balmer, J.M.T., Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, a. a. O., S. 963 ff.; v. Riel, C.B.M./Balmer, J., Corporate Identity: the concept, its measurement and management, in: European Journal of Marketing, a. a. O., S. 342 ff.

¹⁶² Für eine Darlegung der komplexen kommunikativen Netzwerke eines Unternehmens vgl. Heinlein, M., Identität und Marke: Brand Identity versus Corporate Identity?, a. a. O., S. 282 f.

¹⁶³ Der besondere Einfluss der informellen Kommunikation wird insbesondere von GRAY/BALMER herausgestellt: Gray, E. R./Balmer, J. M. T., Managing Corporate Image and Corporate Reputation, a. a. O., S. 695 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Ind, N., The Corporate Brand, a. a. O., S. 60; Gray, J.G., Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust, a. a. O., S. 81 ff.

ebenso an Kunden oder Mitarbeiter. Insbesondere bei aktuellen Problemen innerhalb eines Unternehmens, wie potenzielle Entlassungen, Einbrüche des Aktienkurses oder Zwischenfälle im operativen Geschäft, werden Vorkommnisse, von denen ursprünglich nur eine einzige oder zumindest nur wenige Zielgruppen betroffen sind, an die Gesamtheit aller Zielgruppen weitergetragen.¹⁶⁵ Auf diese Weise wird das Markenbild einer Zielgruppe durch die ursprünglich an eine andere Zielgruppe gerichteten Informationen beeinflusst.

- **Überschneidende Zielsetzungen:** durch die zunehmende Überschneidung von Zielgruppen kann eine einzige Person zugleich verschiedene Rollen besetzen. Kunden oder Mitarbeiter können beispielsweise auch als Aktionäre auftreten. Somit kann bereits auf Individualebene eine Interdependenz der zielgruppenspezifischen Markenbilder existieren.

Die Ursachen für eine zielgruppenbezogene Interdependenz bei der Wahrnehmung einer Unternehmensmarke sind in dem in Abb. 11 dargestellten Wahrnehmungsprozess grau schraffiert hervorgehoben.

Während die bisherige Darstellung allein den Koordinationsbedarf hinsichtlich der Maximierung der Wertbeiträge und somit der markenspezifischen Auszahlungen herausstellte, ergibt sich eine weitere Ursache für den zielgruppenübergreifenden Koordinationsbedarf bezüglich der markenspezifischen Auszahlungen. Hierbei handelt es sich um eine Interdependenz der

- **Auszahlungszurechenbarkeit:**¹⁶⁶ Aufgrund der zielgruppenübergreifenden Wahrnehmung bestimmter Maßnahmen, wie beispielsweise Imagekampagnen, wird die Möglichkeit der Zurechenbarkeit bestimmter Auszahlungen zu einzelnen Zielgruppen verhindert.

Somit ist auch aus Auszahlungsperspektive eine zielgruppenübergreifende Koordination der Führung einer Unternehmensmarke notwendig. Dieser Aspekt wird im Rahmen dieser Arbeit zunächst zurückgestellt.

¹⁶⁵ Insbesondere FOMBRUN hat sich mit dem Einfluss der Medienberichterstattung bei "Krisenfällen" auf die Reputation eines Unternehmens auseinandergesetzt. Vgl. Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, a. a. O., S. 125 ff.

¹⁶⁶ Vgl. Ind, N., The Corporate Brand, a. a. O., S. 55; Sattler, H., Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, a.a.O, S. 25 ff.

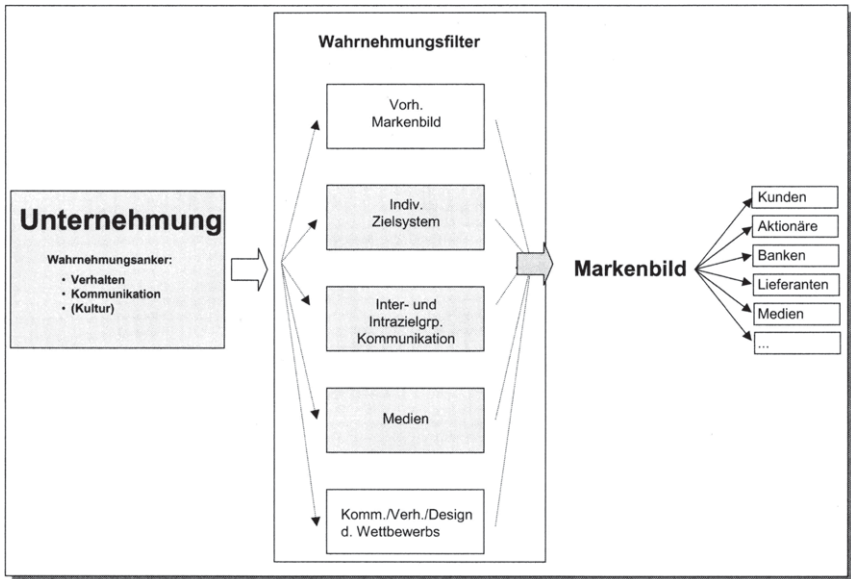


Abb. 11: Treiber der Interdependenz zielgruppenspezifischer Ein- und Auszahlungen im Wahrnehmungsprozess der Unternehmensmarke

Quelle: Cornelissen, J., Corporate Image: an audience centred model, in: Corporate Communications: An international Journal, Vol. 5, No. 2, 2000, S. 119-125.

Die Interdependenz der zielgruppenspezifischen Markenwerte resultiert somit aus der Interdependenz innerhalb seiner Einzahlungs- und Auszahlungskomponente. Die in Kap. B.3.22 vorläufig entwickelte Zielfunktion zur Maximierung des Markenwertes einer Unternehmensmarke durch eine isolierte Maximierung des jeweiligen zielgruppenspezifischen Markenwertes lässt jedoch diese Interdependenzen unberücksichtigt. Daher führt sie nur dann zu dem gewünschten Optimum, wenn die aus der Sicht der einzelnen Zielgruppen idealen Markenbilder komplementär oder zumindest neutral zueinander stehen. In diesem Fall könnte in allen Zielgruppen gleichermaßen der zielgruppenspezifische Markenwert maximiert werden.

Bereits der Vergleich dieser Idealbilder ist einer zielgruppenübergreifenden Koordination zuzuordnen. Daher ist diese innerhalb der Zielfunktion des Markenwertes zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund erfolgt nachfolgend die Modifikation

der Zielfunktion zur Maximierung des Markenwertes einer Unternehmensmarke um den Koordinationsaspekt.¹⁶⁷

3.4 Der koordinierte Markenwert als modifiziertes Oberziel der Führung einer Unternehmensmarke

Die isolierte Betrachtung einzelner Zielgruppen und die Ableitung entsprechender Maßnahmen zur Erreichung der jeweiligen Idealbilder einer Unternehmensmarke ignorieren den dargestellten Koordinationsbedarf. Gerade bei konfliktären Erwartungen an eine Unternehmensmarke kann die Zielsetzung einer zielgruppenspezifischen Maximierung der Markenwerte somit zu suboptimalen Ergebnissen führen. Die zielgruppenspezifischen Zielfunktionen der Führung einer Unternehmensmarke sind demnach dahingehend zu modifizieren, dass ihre Erreichung zu einer Maximierung des Gesamtmarkenwertes führt.¹⁶⁸ Die modifizierte Zielfunktion lautet demnach:

$$\text{ZF: Max! MW}_{\text{Unternehmensmarke}} = \text{Max! } \Sigma (\text{MW}_{\text{Kunden}} + \text{MW}_{\text{Kunden}} + \dots + \text{MW}_{\text{Zielgruppe n}})$$

¹⁶⁷ Der nachfolgend analysierte Koordinationsaspekt bezieht sich allein auf eine zielgruppenorientierte Koordination. Für die Führung einer Unternehmensmarke existieren jedoch noch weitere Koordinationsaspekte. Hierzu zählen insbesondere die sachliche, zeitliche und räumliche Koordination. Die **sachliche Koordination** ist mit der zielgruppenorientierten Koordination eng verbunden, da sie sich mit der Koordination der Wahrnehmung einer Unternehmensmarke innerhalb (horizontal) und zwischen (vertikal) den Hierarchieebenen und den darin verankerten Zielgruppen eines Unternehmens befasst. Vgl. hierzu Vishwanath, V./Mark, J., Yours brands best strategy, in: Harvard Business Review on Brand Management, Boston 1999, S. 169-188. Die **zeitliche Koordination** bezieht sich auf das Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Aktualität der Inhalte einer Unternehmensmarke. Ebenso beinhaltet dies die Entscheidung über notwendige Namensänderungen als Folge eines Wandels der Unternehmensidentität. Vgl. Meffert, H., Die Markenkontinuität hat ihren Stellenwert, in: werben & verkaufen, Heft 39, 1993, S. 70; Meffert, H./Schürmann, U., Erfolgsfaktoren der Markenkommunikation im Produktlebenszyklus, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, Band 3, S. 985-1008. Schließlich umfasst die **räumliche Koordination** insbesondere die internationale Abstimmung der Führung einer Unternehmensmarke. Vgl. Kotabe, M./Helsen, K., Global Marketing Management, New York 1998, S. 25 ff; Waltermann, B., Internationale Markenpolitik und Produktpositionierung: markenpolitische Entscheidungen im europäischen Automobilmarkt, Wien 1989.

¹⁶⁸ So entspricht eine isolierte Betrachtung der zielgruppenspezifischen Markenwerte der in der Praxis oft identifizierbaren Trennung ihrer Führung in die organisationalen Bereiche des Absatz- und Personalmarketing sowie des Investor Relations. Diese Trennung impliziert wiederum die notwendige Zusammenführung in eine übergeordnete Zielfunktion. Vgl. Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in ZfB, 39. Jg., Heft 10, 1969, S.615-632.

Anhand dieser Zielfunktion lassen sich für den Koordinationsaspekt der Markenführung zwischen den verschiedenen Zielgruppen weitere Zielsetzungen ableiten.¹⁶⁹ So sind im Rahmen der Markenführung

1. die Entstehung **negativer Effekte** auf den Markenwert der Unternehmensmarke durch die Interdependenz der Zielgruppen zu **mindern** und
2. **positive Effekte** auf den Markenwert der Unternehmensmarke durch die Interdependenz der Zielgruppen **zu nutzen**.

Diese augenscheinlich trivial wirkende Implikation bedarf jedoch einer weiteren Erörterung.

Ad 1) Die Ursache der durch die Interdependenz begründeten Entstehung negativer Effekte auf den Gesamtmarkenwert liegt im Auftritt von Dissonanzen bei der Markenwahrnehmung. Diese haben eine Verwässerung des Markenbildes und somit die Verringerung der markenspezifischen Beiträge zur Folge.¹⁷⁰ Sofern zwischen den Zielgruppen, wie bspw. zwischen Mitarbeitern und Aktionären, potenziell widersprüchliche Erwartungen an eine Unternehmensmarke existieren, bestehen zwei grundsätzliche Handlungsoptionen. Einerseits kann das Ausmaß der Symbolisierung widersprüchlicher Inhalte durch eine Reduktion auf die nicht widersprüchlichen Inhaltskomponenten verringert werden. Hierdurch wird bewusst darauf verzichtet, die spezifischen Erwartungen an die Unternehmensmarke optimal zu erfüllen. Mit zunehmendem Abstraktionsgrad nimmt allerdings die Verwässerung eines Markenbildes ebenso zu, was jedoch zu einer koordinierten Verringerung der Wertbeiträge führt. Darüber hinaus kann die Priorisierung einer Zielgruppe bei gleichzeitiger Akzeptanz von Dissonanzen erfolgen. Dies verlangt, dass unter Berücksichtigung aller resultierenden negativen und positiven Effekte der maximal erreichbare Markenwert einer Unternehmensmarke sichergestellt wird.

Ad 2) Andererseits erfolgt bei einer Konsistenz der ausgetauschten Markenbilder eine Bestätigung, deren Folge eine Verstärkung des jeweiligen Markenbildes ist.

¹⁶⁹ Aufgrund der Operationalisierungs- und Quantifizierungsprobleme ist der Gesamtmarkenwert allein als "Idealziel" zu erachten. Für die Führung bedarf es daher der Identifikation weiterer Realziele. Vgl. ebenda, S. 620 ff.

¹⁷⁰ Die Verwässerung der Markenbilder wird im Rahmen der Dissonanztheorie umfassend diskutiert. Vgl. dazu Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., a. a. O., S. 270 ff.; Meffert, H., Marketingforschung und Konsumentenverhalten, Wiesbaden 1992, S. 61 ff.

Auf dieser Basis ist durch die Interdependenz sogar ein weiteres Anwachsen des Markenwertes einer Unternehmensmarke denkbar.¹⁷¹ In diesem Fall sind die aus den gemeinsamen Erwartungen an eine Unternehmensmarke resultierenden Inhaltsdimensionen durch die Markenführung herauszustellen.¹⁷²

Während die Vermeidung von Dissonanzen im Rahmen der Koordination einer Unternehmensmarke stets mit einer Verschlechterung der Erwartungserfüllung mehrerer (Homogenisierung) oder zumindest einer (Priorisierung) Zielgruppe einhergeht, erfolgt mit einer Herausstellung der Gemeinsamkeiten hingegen eine entsprechende Verbesserung der Erwartungserfüllung bei allen Zielgruppen. Die Zu- oder Abnahme der Erwartungserfüllung korreliert wiederum mit der Veränderung des psychologischen Zusatznutzens der Unternehmensmarke, welcher wiederum die Grundlage der Wertbeiträge einer Zielgruppe darstellt. Hierdurch zeigt sich die hohe Bedeutung einer genauen Kenntnis über die Verhältnisse zwischen den einzelnen zielgruppenspezifischen Erwartungen.

3.5 Aussagekraft des Markenwertes als Zielgröße für die Führung einer Unternehmensmarke

Die dargelegten Erkenntnisse unterstreichen die Aussagekraft des Markenwertes als konzeptionelle Grundlage für die Ableitung des Koordinationsbedarfes. Zugleich eignet sich seine Maximierung für die Markenführung als **theoretisches Idealziel**.¹⁷³ Aufgrund unterschiedlicher Lösungsdefekte bleibt seine Verwendung jedoch auf eine ideale Zielsetzung beschränkt.¹⁷⁴ Hierzu zählen insbesondere die

- **Quantifizierungsproblematik:** die fehlende Objektivität bestehender Messverfahren, eine dabei völlig unterschiedliche Interpretation des

¹⁷¹ Zum Effekt der Bestätigung von Markenbildern vgl. Ruge, H.-D., Aufbau von Markenbildern, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 157-185.

¹⁷² Neben der Bestätigung und der Verwässerung des Markenbildes ist auch eine neutrale Reaktion des bestehenden Markenbildes im Rahmen eines Austausches von Markenbildern denkbar. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn bestimmte Dimensionen eines Markenbildes für die Erwartungen an eine Unternehmensmarke von einer anderen Zielgruppe völlig irrelevant sind.

¹⁷³ Zur Abgrenzung von "Ideal-" und "Realzielen" vgl. Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, a.a.O., S. 617.

¹⁷⁴ Vgl. ausführlich Sattler, H., Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, a.a.O., S. 15 ff.

Markenwertes sowie die Multidimensionalität zielgruppenspezifischer Wertbeiträge verhindern die Quantifizierung eines objektiv nachvollziehbaren, die Beiträge der verschiedenen Zielgruppen aggregierenden Markenwertes.

- **Prognoseproblematik:** zur Quantifizierung zukünftiger Ein- und Auszahlungen einer Unternehmensmarke bedarf es subjektiver Schätzungen. Zugleich sind die Auswirkungen von situativen Rahmenbedingungen wie beispielsweise eine Veränderung des Branchenimages oder das Auftreten von Unternehmenskrisen nicht vorherzusehen.
- **Zurechenbarkeitsproblematik:** aufgrund der nicht zu ermittelnden Imagetransfereffekte zwischen den Zielgruppen wurde die Schwierigkeit der Zurechenbarkeit von Auszahlungen bereits aufgezeigt. Ferner bleibt oft unklar, welche Auszahlungen speziell der Markenführung einer Unternehmensmarke und keinen anderen Funktionsbereichen zuzuordnen sind.

Vor diesem Hintergrund sind zunächst heuristische Aussagen zu entwickeln, deren Implikationen mit einer Maximierung des Markenwertes korrelieren. Auf dieser Basis können für die Markenführung hinreichend operationalisierbare **Realziele** abgeleitet werden.¹⁷⁵ Zugleich kann auf Basis des Markenwertes der zielgruppenspezifische Koordinationsbedarf für die Führung einer Unternehmensmarke zwar abgeleitet werden, Aussagen über das Ausmaß und zu inhaltlichen Aspekten der Koordination sind auf seiner Kenntnis allein jedoch nicht möglich. Daher erscheint es sinnvoll, nachfolgend den individuellen Nutzen einer Unternehmensmarke als Quelle potenzieller Beiträge zu beleuchten. So basiert der Nutzen einer Unternehmensmarke auf dem Grad der Erwartungserfüllung ihrer möglichen Funktionen. Diesbezüglich wurden in Kap. B.1.1 mit der Vertrauens-, Rationalisierungs- und Identifikationsfunktion die drei Grundfunktionen einer Unternehmensmarke herausgestellt.¹⁷⁶

In der Wissenschaft wird die Erfüllung der Funktionen einer Marke durch unterschiedliche Theorieansätze begründet, wobei der Neuen Institutionenökonomie eine besondere Bedeutung hinsichtlich der Erklärung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion sowie den verhaltensorientierten

¹⁷⁵ Vgl. Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, a.a.O., S. 617.

¹⁷⁶ Vgl. Kap. B.1.1. auf Seite 6.

Theorieansätzen hinsichtlich der Identifikationsfunktion zukommt.¹⁷⁷ Allerdings wurden die Theorien zur Begründung der Markenfunktionen bislang ausschließlich für die Zielgruppe der Konsumenten verwendet. Auf dieser Basis lassen sich für den Kreis der Konsumenten theoriegestützte Aussagen über eine „Idealmarke“ generieren, die eine optimale Funktions- und somit Erwartungserfüllung erreicht.¹⁷⁸

Zur Analyse des Koordinationsbedarfes bietet sich ein Vergleich der zielgruppenspezifischen Erwartungen durch die Ableitung von Aussagen zu zielgruppenspezifischen „Idealmarken“ an. Hierzu sind die bestehenden Theorieansätze auf die Erklärung der Funktionen einer Unternehmensmarke bei den weiteren Zielgruppen zu übertragen.

Vor diesem Hintergrund erfolgt im anschließenden dritten Hautkapitel zunächst eine Darlegung der genannten Theorienansätze für die Funktionen einer Marke und eine darauf aufbauende Ableitung von generalisierbaren Dimensionen zur Erklärung der Funktionserfüllung einer Unternehmensmarke. Diese sind nachfolgend zur Ableitung der „Idealmarken“ zielgruppenspezifisch zu interpretieren. Abb. 12 zeigt den Vergleich der unterschiedlichen „Idealmarken“ als Grundlage für die Maximierung des koordinierten Markenwertes auf.

¹⁷⁷ Die Theorieansätze werden im Kap. C umfassend dargestellt. Aus diesem Grund wird auf eine Darlegung der diese behandelnden Autoren in der Gänze verzichtet. Hingewiesen sei an dieser Stelle bereits auf Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke, Kaas, K.P. (Hrsg.), Düsseldorf u. a. 1995, S. 1-17; Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, a. a. O.

¹⁷⁸ Voraussetzung hierfür ist, dass das vorhandene Markenbild der Idealmarke entspricht.

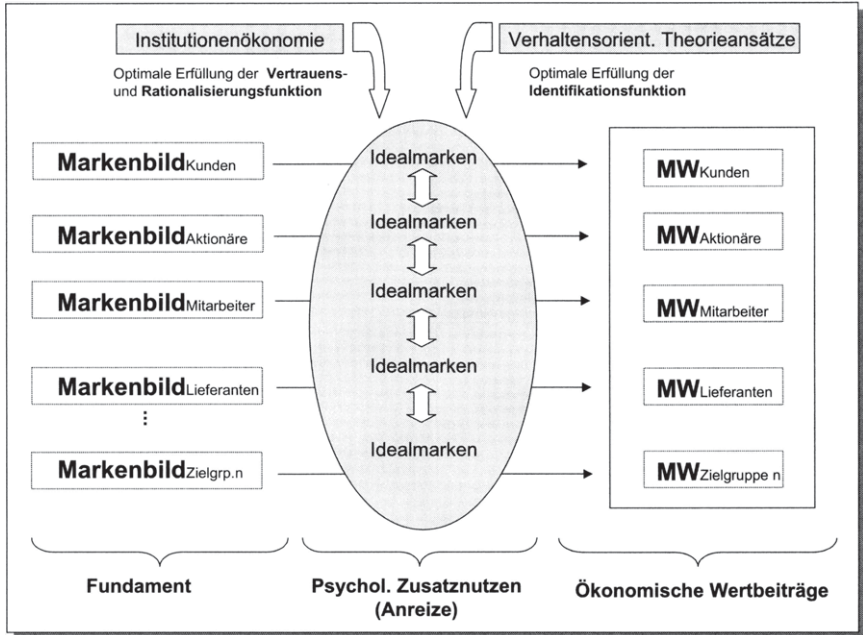


Abb. 12: Vergleich von Idealmarken als Grundlage zur Maximierung des koordinierten Markenwertes einer Unternehmensmarke

C. Theoretische Erklärung der Wirkungsursachen einer Unternehmensmarke und Ableitung des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes

Das skizzierte Vorgehen setzt jedoch voraus, dass eine zielgruppenspezifische Analyse der Erwartungen an eine Unternehmensmarke auf der Ebene unternehmerischer Anspruchsgruppen überhaupt sinnvoll ist. So wird eine Unternehmensmarke zunächst individuell wahrgenommen, was eine individuelle Bewertung des Nutzens einer Marke und somit auch eine individuelle Reaktion hinsichtlich der Wertbeiträge zur Folge hat. Ferner bestehen Zielgruppen wie beispielsweise die der „Aktionäre“ aus zahlreichen Sub-Zielgruppen wie „Institutionellen Anlegern“, „privaten Großanlegern“ oder „Kleinanlegern“, die jeweils durch eigene Erwartungen an eine Unternehmensmarke gekennzeichnet sind.

Mit zunehmender Heterogenität der Erwartungen von Individuen bzw. Sub-Zielgruppen erscheint ihre aggregierte Interpretation als eine einzige Zielgruppe zur Ableitung von Implikationen für die Markenführung jedoch wenig geeignet. Eine zielgruppenspezifische Analyse auf Ebene unternehmerischer Anspruchsgruppen setzt daher zumindest voraus, dass die Varianz der Erwartungen an eine Unternehmensmarke innerhalb einer solchen Zielgruppe geringer ist, als die Varianz der Erwartungen aller Zielgruppen.

Die Erwartungen an eine Unternehmensmarke werden allerdings wesentlich durch die persönlichen Ziele determiniert. Da die übergeordneten Zielvorstellungen der Anspruchsgruppen einerseits zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen differenzieren und zugleich innerhalb einer Anspruchsgruppe eine zielbezogene Klammer darstellen, kann diese Voraussetzung angenommen werden. In der Folge ist eine innerhalb einer Zielgruppe ähnliche Entfaltung der Funktionen einer Unternehmensmarke zu vermuten. Da sich nunmehr eine zielgruppenspezifische Analyse anschließt, wird diese Erfüllung dieser Argumentationskette zunächst als **Prämisse** vorausgesetzt und im späteren Verlauf der Arbeit vertieft problematisiert.

1. Analyse des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes auf der Grundlage einer institutionenökonomischen Erklärung der Wirkungsursachen

Die Neue Institutionenökonomie wird bereits in vielfältiger Weise zur Erklärung der Wirkungen von Marken herangezogen.¹⁷⁹ Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, dass auch die komplexen Wirkungen einer Unternehmensmarke mit den einhergehenden Wertbeiträgen der unterschiedlichen Zielgruppen auf Basis dieses Theorieansatzes begründet werden können. Daher erfolgt nachfolgend eine Analyse des Transferpotenzials der im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie erlangten Erkenntnisse auf den spezifischen Untersuchungsgegenstand der Unternehmensmarke.

Die auch als erweiterte Mikroökonomik bezeichnete Neue Institutionenökonomie abstrahiert im Gegensatz zur Neoklassik von der Prämisse des vollkommenen Marktes. Vielmehr setzt sie an der in den realen Märkten existierenden Unvollkommenheit an.¹⁸⁰ So werden insbesondere Informationsasymmetrien, die Unsicherheit der Marktteilnehmer sowie deren Verhaltensweisen berücksichtigt.¹⁸¹ Dabei stellt die Neue Institutionenökonomie weniger eine monolithische Theorie als vielmehr einen konzeptionellen Rahmen für die Analyse von Institutionen dar.¹⁸² So werden verschiedene Theorien unter ihrem Dach integriert, wobei jede einzelne Theorie den Untersuchungsgegenstand der Institution aus einer unterschiedlichen Perspektive beleuchtet.¹⁸³ Im Kontext der Wirkungen einer Marke

¹⁷⁹ Die relevanten Quellen werden im weiteren Verlauf der Arbeit herausgestellt. An dieser Stelle sei bereits verwiesen auf: Dörtelmann, Th., Marke und Markenführung – eine institutionentheoretische Analyse, Gelsenkirchen 1997.

¹⁸⁰ Für eine weiterführende Erläuterung der Unvollkommenheit in der Neuen Institutionenökonomie vgl. Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke, Kaas, K.P. (Hrsg.), Düsseldorf u. a. 1995, S. 1-17.

¹⁸¹ Vgl. Kaas, K.P., Marketing für umweltfreundliche Produkte, in: DBW, Jg. 52, Heft 4, 1992, S. 437-457; Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenlehre, in: Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Frankfurt a.M., 1992, S. 3 ff.

¹⁸² Zum Begriff der Institution vgl. Kap. A.3.

¹⁸³ Zum Theoriebegriff im Marketing und der Einordnung der Neuen Institutionenökonomie vgl. Kaas, K.P., Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung, Stuttgart 2000, S. 56-77.

wird insbesondere auf folgende Theorieansätze der Neuen Institutionenökonomie zurückgegriffen¹⁸⁴:

- **Transaktionskostentheorie:** die Theorie stellt die Bewertung der im Rahmen der Koordination von Wirtschaftstätigkeiten einzelner Wirtschaftssubjekte entstehenden Kosten in den Mittelpunkt der Betrachtung.¹⁸⁵
- **Informationsökonomie:** Gegenstand dieser Theorie ist die Beleuchtung aller Phänomene hinsichtlich existierender Informationsasymmetrien.¹⁸⁶

Beide Theorien sind jedoch nicht als unabhängig voneinander zu erachten. So fungiert die Transaktionskostentheorie als ökonomischer Bewertungsansatz auch für die aus den Informationsasymmetrien folgenden Koordinationsaspekte. Ferner kann die Informationsökonomie zur Begründung der auf eine Marke zurückführbaren Veränderungen der Transaktionskosten beitragen

¹⁸⁴ Die Neue Institutionenökonomie wird durch zwei weitere Theorien vervollständigt. Hierbei handelt es sich um die:

- **Prinzipal-Agent-Theorie:** diese Theorie beschäftigt sich mit den Auftragsverhältnissen zwischen einem delegierenden Prinzipal und einem ausführenden Agenten. Dabei wird ein opportunistisches Verhalten des Agenten angenommen.¹⁸⁴
- **Property-Rights-Theorie:** im Mittelpunkt dieser Theorie steht die ökonomische Analyse der Rechte an einem Gegenstand.¹⁸⁴

Da bislang weder hinsichtlich der Auftragsverhältnisse zwischen Prinzipal und Agent, noch der Rechteübertragung ein Zusammenhang mit den Wirkungen einer Marke nachgewiesen wurde oder plausibel ableitbar erscheint, unterbleibt im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Bezugnahme auf die Prinzipal-Agent- und Property-Rights-Theorie.¹⁸⁴ Vielmehr fokussieren sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Analyse der Transaktionskosten und deren Einflussfaktoren als mögliche ökonomische Begründung für die Wirkungen einer Unternehmensmarke.

¹⁸⁵ Auf den Begriff der Transaktionskosten sowie die Aussagen der Theorie für die Markenführung wird in Kap. C.1.11 umfassend eingegangen. Vgl. Kaas, K.P./Fischer, M., Der Transaktionskostenansatz, in: Das Wirtschaftsstudium, 1993, S. 686-693.

¹⁸⁶ Nicht alle Autoren ordnen die Informationsökonomie der Neuen Institutionenökonomie zu. Vgl. Picot, A., Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliche Anwendungspotentiale, in: Ordelheide, D./Rudolph, B. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Frankfurt a. M. 1990, S. 143-170; Kiener, St., Die Principal-Agent Theorie aus informationsökonomischer Sicht, Heidelberg 1990, S. 7. Nachfolgend wird die Theorie jedoch im Kontext der Neuen Institutionenökonomie betrachtet.

1.1 Unsicherheit als zentraler Einflussfaktor auf das Ausmaß der Transaktionskosten

1.11 Unsicherheit im Kontext der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie abstrahiert von der in der Neoklassik unterstellten Prämisse kostenloser Transaktionen.¹⁸⁷ So erkannte COASE bereits 1960, dass bestimmte Handlungen zur Abwicklung von Transaktionen notwendig seien, welche für ein Unternehmen zugleich Kosten verursachen.¹⁸⁸ Im Kontext des Marketing zählen hierzu insbesondere Such- und Informationskosten, die vor allem durch die Unvollkommenheit von Information determiniert sind.¹⁸⁹ Vor diesem Hintergrund interpretiert KAAS Marketing im Rahmen der Institutionenökonomie als eine Überwindung von Informations- und Unsicherheitsproblemen.¹⁹⁰

Sofern die Unternehmensmarke eine Senkung der Transaktionskosten bewirkt, ergibt sich durch die Transaktionskostentheorie eine ökonomische Begründung für die Wirkungen einer Marke mit den einhergehenden Wertbeiträgen. Die Existenz einer derartigen Transaktionskostensenkung ist demnach an einer markenbedingten Veränderung zumindest einer der Einflussgrößen auf die Transaktionskosten zu belegen. Hinsichtlich dieser Einflussgrößen differenziert WILLIAMSON zwischen drei so genannten Transaktionsdimensionen:¹⁹¹

- **Unsicherheit:** Dieser Einflussfaktor ist im Zusammenhang mit der begrenzten Rationalität von Entscheidungen zu sehen.¹⁹² Die auf der Unsicherheit

¹⁸⁷ Eine Aufzählung der in der Neoklassik verwendeten Prämissen hinsichtlich der Transaktionskosten findet sich in: Richter, R./Furubotn, E., Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen 1999, S. 10 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Coase, R.H., The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics, No. 3, S. 1-44.

¹⁸⁹ Als weitere Dimensionen von Transaktionskosten sind Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Kosten für die Überwachung und Durchsetzung vertraglicher Leistungspflichten zu nennen. Vgl. Richter, R./Furubotn, E., Neue Institutionenökonomik, a. a. O., S. 51 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenökonomik, a. a. O., S. 4.

¹⁹¹ Vgl. Williamson, O.E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte und Kooperationen, Tübingen 1990, S. 59 ff.

¹⁹² Die Unsicherheit bezieht sich auf das Verhalten der Transaktionsteilnehmer, nicht aber auf die Unsicherheit gegenüber Umweltfaktoren. Vgl. Spreman, K., Asymmetrische Information, ZfB, 60. Jg., 1990, S. 561-586; Kleinaltenkamp, M., Investitionsgütermarketing aus informationsökonomischer Sicht, in: ZfbF, Heft 9, 1992, S. 809-829; Adler, J.,

basierenden Transaktionskosten resultieren aus den Aufwendungen ihrer Beseitigung durch Gewinnung und Verarbeitung spezifischer Informationen.¹⁹³

- **Spezifität:** Mit der Spezifität stehen allein die für eine spezifische Transaktion notwendigen Investitionen im Fokus der Betrachtung.¹⁹⁴ Diese Investitionen gehen in die Transaktionskosten ein.
- **Häufigkeit:** Im Gegensatz zur Spezifität und Unsicherheit korreliert die Häufigkeit negativ mit den Transaktionskosten. Begründet wird dies durch den Erfahrungskurveneffekt.¹⁹⁵ Demnach bewirkt eine zunehmende Häufigkeit von Transaktionen Fixkostendegressionen, Lerneffekte und Skalenerträge.

Zusammenfassend stellt SCHWANER die Transaktionskosten als Funktion der skizzierten kostenrelevanten Transaktionsdimensionen wie folgt dar:¹⁹⁶

$\text{Transaktionskosten} = f(\text{Unsicherheit, Faktorspezifität, Häufigkeit})$
--

In der bisherigen Literatur wird der Einfluss einer Marke insbesondere auf die Dimension der **Unsicherheit** herausgearbeitet.¹⁹⁷ Da eine Marke bestimmte Inhalte symbolisiert¹⁹⁸, verbessert sich durch ihre Wahrnehmung der subjektive

Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 3, Weiber, R. (Hrsg.), 2. Aufl., Trier 1996, S. 10 f.

¹⁹³ Vgl. Richter, R./Furubotn, E., Neue Institutionenökonomik, a. a. O., S. 208 ff.; Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D., Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999, S. 106 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Fischer, M., Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing: Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik, Wiesbaden 1992, S. 93. WILLIAMSON unterscheidet hinsichtlich der Spezifität weiterhin zwischen der Standortspezifität, Sachkapitalspezifität sowie der Humankapitalspezifität. Vgl. Williamson, O.E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte und Kooperationen, a. a. O., S. 108.

¹⁹⁵ Vgl. Picot, A., Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, Stand der Diskussion und Aussagewert, in: DBW, 42. Jg., Heft 2, 1982, S. 267-284; Ebers, M./Gotsch, W., Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart 1999, S. 193-242.

¹⁹⁶ Schwaner, J., Integration von Kunden und Lieferanten: Analyse langfristiger Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden 1996, S. 18.

¹⁹⁷ Zur informationsökonomischen Interpretation der Marke vgl. Koppelman, U., Sicherung der Distributionsqualität des Markenartikels, in: Der Betriebsberater, 46. Jg., Heft 21, 1991, S. 1440-1441; Meyer, A./Tostmann, T., Die nur erlebbare Markenpersönlichkeit, in: Harvard Business Manager, 18. Jg., Heft 4, 1995, S. 9-15.

¹⁹⁸ In diesem Zusammenhang wird auch vom „Signaling“ einer Marke gesprochen.

Informationsstand, was wiederum zu einer Reduktion der Unsicherheit und damit zu einer Senkung der entsprechenden Transaktionskosten führt.¹⁹⁹

Auf die Veränderung der Faktorspezifität und die Häufigkeit von Transaktionen hat die Marke hingegen keinen direkten Einfluss.²⁰⁰ Vielmehr stellen diese beiden Faktoren Rahmenbedingungen dar, die gerade umgekehrt auf die grundsätzliche Relevanz einer Marke Einfluss nehmen. So ist es leicht nachvollziehbar, dass sich mit zunehmender **Häufigkeit** von erfolgreichen Transaktionen die Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens eines Transaktionspartners reduziert. Hiermit einhergehend verringert sich auch das Potenzial der Marke zur Beeinflussung der verbleibenden Unsicherheit durch ihren Symbolgehalt. Ferner sind bei einer geringen **Faktorspezifität** auch die im Vorfeld zu tätigenden Investitionen vergleichsweise gering. In der Folge sinkt mit abnehmender Faktorspezifität das empfundene Risiko und somit der Bedarf nach absichernden Informationen.²⁰¹ Infolgedessen schrumpft ebenfalls der Stellenwert einer die Informationssuche ersetzenden Marke.

Für den Untersuchungsgegenstand der Unternehmensmarke beschränkt sich die zu analysierende Reduktion der Transaktionskosten nicht allein auf den Kreis der Konsumenten. Auch für die weiteren Zielgruppen eröffnet sich durch die Wahrnehmung der Unternehmensmarke ein entsprechendes Transaktionskostensenkungspotenzial, da die in der Unternehmensmarke verankerten Informationen nicht allein an die Konsumenten adressiert sind. Die jeweilige Bewertung der durch die Unternehmensmarke erzielbaren **Transaktionskostenreduktion** funktiert bei den Zielgruppen als **Anreiz** für die **Auslösung der markenbegründeten Wirkungen**. Somit ist die zielgruppenspezifische Transaktionskostensenkung analog zu den Wertbeiträgen einer Zielgruppe interpretierbar, lediglich die Per-

¹⁹⁹ Diese Argumentation beruht auf der Erkenntnis, dass mit zunehmender Unsicherheit das wahrgenommene Risiko einer Transaktion steigt. Dieses determiniert die Informationsnachfrage. Demnach steigt auch das Wirkungspotenzial einer Marke durch ihre Eigenschaft als Informationssubstitut mit zunehmendem Risiko an. Vgl. Gemünden, H. G., Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage: eine systematische Bestandsaufnahme und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1985, S. 27-38.

²⁰⁰ Vgl. Tunder, R., Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung – Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden 2000, S. 150.

²⁰¹ SCHUMANN sieht die Faktorspezifität sogar als bedeutendste Determinante der Transaktionskosten. Vgl. Schumann, J., Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7. Aufl., Berlin 1999, S. 440.

spektive der Bewertung ändert sich. Hohe Wertbeiträge der Zielgruppen zum Markenwert einer Unternehmensmarke sind vor dem Hintergrund der skizzierten Transaktionsdimensionen insbesondere dann zu erwarten, wenn die Transaktionen einer Zielgruppe durch eine geringe Häufigkeit, hohe Faktorspezifität und große Unsicherheit gekennzeichnet sind.

Da auch für eine Unternehmensmarke die Beeinflussung der Häufigkeit und der Faktorspezifität auszuschließen ist, kann eine Reduzierung der Transaktionskosten durch die Unternehmensmarke primär durch ihren Beitrag zur Verringerung der Unsicherheit erfolgen. Aus diesem fokussieren sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Analyse der Unsicherheit sowie der Möglichkeiten einer Unternehmensmarke, diese durch ihren Symbolgehalt zu reduzieren.

1.12 Informationsdefizite als zentraler Einflussfaktor auf das Ausmaß der Unsicherheit

Der Einfluss der Unsicherheit auf die Transaktionskosten wird insbesondere im Rahmen der **Informationsökonomie** behandelt. Einen zentralen Ausgangspunkt stellt hierbei die informationsökonomische Güterkategorisierung dar.²⁰² Hierbei

²⁰² Ein weiterer Ausgangspunkt zur Analyse der Einflussfaktoren auf die Unsicherheit ist die Typologisierung der Transaktionsbeziehung. Auf Basis einer Differenzierung zwischen **Austausch-, Kontrakt- und Geschäftsbeziehungen** werden unterschiedliche Unsicherheits- und Informationsprobleme herausgestellt. Während sich die Unsicherheit bei Austauschgüterbeziehungen aufgrund des häufigen Wechsels der Transaktionspartner und der hiermit einhergehenden Anonymität auf einem konstanten Niveau befindet, verringert sich die Unsicherheit bei Geschäftsbeziehungen aufgrund der dauerhaften, persönlichen Beziehungen und des möglichen Vertrauensaufbaus im Zeitablauf. Die Relevanz einer Marke scheint daher bei Austauschgüterbeziehungen dauerhaft und bei Geschäftsbeziehungen insbesondere in der Anfangsphase gegeben zu sein. Für die Führung der Unternehmensmarke erscheint es daher sinnvoll, vorab eine dynamische Zuordnung der Zielgruppen zu den einzelnen Beziehungstypen vorzunehmen, um Implikationen für die grundsätzliche Relevanz einer Unternehmensmarke abzuleiten. Die besondere Fähigkeit zur Generierung von Wertbeiträgen durch die Unternehmensmarke zeigt sich bei denjenigen Zielgruppen, die gerade vor der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung stehen. Zu nennen sind hier insbesondere die bereits erwähnten „potenziellen Arbeitnehmer“ aber auch Aktionäre oder Konsumenten von Dienstleistungsunternehmen. Damit wird das anfängliche Akquisitionspotenzial der Unternehmensmarke zur Generierung von Beziehungspartnern unterstrichen. Vgl. Häty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989, S. 13 f.; Irmischer, M., Markenwertmanagement, Frankfurt a. M. u. a. 1997, S. 139; Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenökonomik, a. a. O., S. 5 ff.; Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenlehre, a. a. O., S. 15; Schade, Ch./Schott, E., Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Nr. 1, 1993, S. 15-25; Williamson, O.E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte und Kooperationen, a. a. O., S. 20.

werden Güter oder Leistungen hinsichtlich der **Überprüfbarkeit der für eine Transaktion relevanten Eigenschaften** analysiert.²⁰³ Auf der Grundlage einer Differenzierung zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften lässt sich das Ausmaß der informativen Unsicherheit quantifizieren.²⁰⁴

Sucheigenschaften können durch Inspektion bzw. Recherche entsprechend überprüft werden. Die Unsicherheit ist bei Sucheigenschaften somit durch einen entsprechenden Such- oder Rechercheaufwand nahezu vollständig zu beseitigen. Sofern sich eine Eigenschaftsdimension erst nach Abschluss einer Transaktion überprüfen lässt, handelt es sich um **Erfahrungseigenschaften**. Hierbei ist die Unsicherheit vor einer Transaktion entsprechend hoch, jedoch baut sie sich nach der Transaktion aufgrund der nunmehr möglichen Überprüfbarkeit umgehend ab. Eigenschaften, die sich auch nach der Transaktion nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten überprüfen lassen sind **Vertrauenseigenschaften**.²⁰⁵ Bei derartigen Eigenschaften verbleibt die Unsicherheit auch nach einer Transaktion bestehen, da sich diese Informationen auch im Zeitablauf keiner Überprüfung unterziehen können. Bei der Zuordnung einzelner Eigenschaften zu den dargestellten Typen ist jedoch zu beachten, dass sich eine derartige Klassifikation auf der Grundlage einer individuellen Wahrnehmung ergibt. Diese wird durch einen jeweils situativen Kontext beeinflusst.²⁰⁶

²⁰³ In der Literatur beschränken sich die Ausführungen oft allein auf Produkt- oder Leistungseigenschaften. Dies ist jedoch durch eine absatzmarktorientierte Betrachtung zu rechtfertigen. Da bei einer Unternehmensmarke jedoch auch die Zielgruppen der Beschaffungsmärkte berücksichtigt werden, wird hier allein der Begriff „Eigenschaften“ verwendet.

²⁰⁴ Vgl. Kaas, K.P./Busch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, Heft 4, 4. Quartal 1996, S. 243-251. Die Unterscheidung geht allerdings zurück auf NELSON und DARBY/KARNI. Vgl. Nelson, P., Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Vol. 78, 1970, S. 311-329; Darby, M./Karni, E., Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law, Vol. 16, 1973, S. 67-88.

²⁰⁵ Vgl. Kaas, K.P., Ansätze einer institutionenökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens, in: Konsumentenforschung, hrsg. von der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, München 1994, S. 245-260; Kaas, K.P., Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke, Kaas, K.P. (Hrsg.), Düsseldorf u. a. 1995, S. 19-42.

²⁰⁶ Für eine Darstellung der Einflussfaktoren auf die Zuordnung im Rahmen der Klassifizierung vgl. Kaas, K.P./Busch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, a. a. O., S. 244; Weiber, R./Adler, J., Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZfbF, 47. Jg., 1995, S. 99-123.

Die durch eine Unternehmensmarke symbolisierten Inhalte können sowohl die Merkmale von Vertrauens- als auch Erfahrungseigenschaften annehmen. Da die Unsicherheit je nach Art der verfügbaren Informationen variiert, erfolgt eine von der informationsgütertypologischen Zuordnung abhängige, differenzierte Interpretation der Inhalte einer Unternehmensmarke. Die Funktionen einer Unternehmensmarke lassen sich nunmehr in Abhängigkeit von den informationsgütertypologisch strukturierbaren Eigenschaften der durch die Unternehmensmarke symbolisierten Inhalte ableiten. So trägt die Unternehmensmarke durch ihre Symbolik zur unterschiedlichen Reduktion von Unsicherheit bei.

1.13 Reduktion von Unsicherheit durch die Unternehmensmarke

1.131 Die Vertrauensfunktion als Ergebnis ihrer Fähigkeit zur Reduktion von Unsicherheit durch das Symbolisieren von Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften

Die Unsicherheit ist bei **Vertrauenseigenschaften** grundsätzlich und bei **Erfahrungseigenschaften** zumindest vor dem Zeitpunkt ihrer Überprüfbarkeit durch nicht verfügbare Informationen begründet. Die Unternehmensmarke fungiert jedoch als Surrogat dieser Information. So stellt sie einen „**Information Chunk**“ dar, der die infolge einer verdichteten Wahrnehmung des Unternehmens entstandenen Schlüsselinformationen verkörpert.²⁰⁷ Diese Schlüsselinformationen werden als Indikator für eine Beurteilung der real komplexeren Umweltsituationen herangezogen. Dies setzt allerdings die Glaubhaftigkeit der Unternehmensmarke bzw. der durch diese symbolisierten Informationen voraus.²⁰⁸ Ist diese gegeben, wirken die symbolisierten Informationen wie Sucheigenschaften. Sie treten somit an die

²⁰⁷ Vgl. Kaas, K.P./Busch, A., Inspektions-, Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften von Produkten, a. a. O., S. 245; Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, a. a. O., S. 245.

²⁰⁸ Damit wird Glaubwürdigkeit zu einer zentralen Prämisse für die Substitution von Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften. Vgl. Kaas, K.P./Busch, A., Inspektions-, Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften von Produkten, a. a. O., S. 244.

Stelle der den Wahrnehmenden ursprünglich interessierenden Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.²⁰⁹

Da sich die Wahrnehmenden unter der Prämisse der Glaubwürdigkeit auf den symbolisierten Inhalt einer Unternehmensmarke verlassen können, ergibt sich die **Vertrauensfunktion** einer Unternehmensmarke. Eine wesentliche Herausforderung für die Markenführung ist daher in einem Aufbau eines hohen Maßes an Glaubwürdigkeit zu sehen. Diese wird im Rahmen der Informationsökonomie durch die Existenz einer entsprechenden **Reputation** begründet.²¹⁰ Die Reputation verschafft dem Unternehmen somit einen Vertrauensvorschluss.²¹¹

Informationsökonomisch entsteht Reputation durch eine Aggregation sämtlicher Erfahrungen mit einem Unternehmen.²¹² Dabei bezieht sich die Reputation auf jene Dimensionen, die sich durch identische Erfahrungen im Zeitablauf wiederholt bestätigt haben.²¹³ Diese Erfahrungen kann der Wahrnehmende selbst gemacht oder aber von dritter Hand glaubhaft vermittelt bekommen haben.²¹⁴ Auf dieser

²⁰⁹ Vgl. Ford, G.T./Smith, D.B./Swasy, J.L., Consumer Scepticism of Advertising Claims: testing Hypotheses from Economics of Information, in: Journal of Consumer Research, Vol. 16, No. 4, 1990, S. 433-441.

²¹⁰ TUNDER stellt in diesem Zusammenhang den Reputationstransfer von einer Unternehmung auf deren Marke heraus. Hierdurch wird die Bedeutung der Reputation für die Glaubwürdigkeit der Unternehmensmarke unterstrichen. Vgl. Tunder, R., Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung – Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, a. a. O., S. 174. Vgl. ebenso Herbig, P./Milewicz, J., The relationship of reputation and credibility to brand success, in: Pricing Strategy and Practice, Vol. 5, No. 1, 1997, S. 25-29.

²¹¹ Vgl. Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D., Neue Institutionenökonomik, a. a. O., S. 230.

²¹² Reputation kann grundsätzlich sowohl positiv als auch negativ ausgeprägt sein. So können schlechte wie gute Erfahrungen mit einem Unternehmen wiederholt erfolgen und den Ruf eines Unternehmens entsprechend prägen. Vgl. Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, a. a. O., S. 81 ff.

²¹³ Für die Bedeutung identischer Erfahrungen für die Reputation vgl. Stuart, H., Towards a definitive model of the corporate identity management process, a. a. O., S. 203 ff.; v. Riel, C.B.M., Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York 2000, S. 157-181. Albach definiert in diesem Zusammenhang Reputation als "auf die Gegenwart aufgezinste Konsumentenrenten der Vergangenheit". Vgl. Albach, H., Vertrauen in der ökonomischen Theorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswirtschaft, 136. Jg., 1980, S. 2-11.

²¹⁴ Bei Konsumenten kann die eigene Erfahrung beispielsweise durch die Erfahrung einer Institution wie Stiftung Warentest ersetzt werden. Darüber hinaus existieren zahlreiche Reputationsindizes, die in der Öffentlichkeit breite Anerkennung finden. Hervorzuheben ist der Index der „Most Admired Companies“ des US-amerikanischen Forbes Magazine.

Basis wird Reputation auch als objektiviertes, allgemeines Wissen zu einer Unternehmensmarke angesehen.²¹⁵ Das Reputationskonstrukt weist somit eine hohe Übereinstimmung mit dem Imagekonstrukt auf.²¹⁶

Der besondere Beitrag der Reputation zur Glaubwürdigkeit besteht darin, dass sie für eine Unternehmung eine effektive Form der Selbstbindung darstellt. So ist der Verlust der Reputation bzw. ihre Wiederherstellung mit hohen Kosten verbunden. Mit einer wachsenden Reputation steigen somit auch diese als „Exogeneous Costs“ bezeichneten Kosten an.²¹⁷ Für den Wahrnehmenden ergibt sich daher die Glaubwürdigkeit einer Unternehmensmarke durch eine individuelle Bewertung der „Bestrafung“ durch den Reputationsverlust bzw. der Exogeneous Costs zur Wiederherstellung bei entsprechend opportunistischen Handlungen.²¹⁸ Eine einmal aufgebaute Reputation wirkt damit wie eine „Geisel“ in den Händen der Wahrnehmenden.²¹⁹

Für die Markenführung einer Unternehmensmarke erschließen sich hinsichtlich der Generierung von Wertbeiträgen auf Basis der Vertrauensfunktion somit zwei zentrale Implikationen:

²¹⁵ Vgl. Tunder, R., Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung – Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, a. a. O., S. 174.

²¹⁶ In der US-amerikanischen Forschung wird eine weitaus deutlichere Trennung zwischen Reputation und Image vorgenommen als in der deutschen Forschungslandschaft. So wird Image als eine zeitpunktbezogene, verdichtete Wahrnehmung eines Unternehmens verstanden, während sich die Reputation eines Unternehmens als Ergebnis einer zeitraumbezogenen, konstanten Bewertung des Images ergibt. Vgl. Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, a. a. O., S. 83 ff. In der deutschsprachigen Forschung, beispielsweise bei MEFFERT/BURMANN, wird allerdings auch das Image als Ergebnis einer zeitraumbezogenen Wahrnehmung interpretiert. Vgl. Meffert, H./Burmman, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Wagner, H. (Hrsg.), a. a. O., S. 15 ff.

²¹⁷ Vgl. Tunder, R., Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung – Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, a. a. O., S. 172.

²¹⁸ In einer analogen Interpretation resultiert der Vertrauensvorschuss durch die Beimessung eines höheren Wertes des Reputationskapitals einer Unternehmung als die aus einer opportunistischen Ausbeutung eines Transaktionspartners realisierbaren Gewinne. Vgl. Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D., Neue Institutionenökonomik, a. a. O., S. 230.

²¹⁹ Vgl. Kaas, K.P., Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, a. a. O., S. 545.

1. Aufbau einer starken Reputation als notwendige Grundlage

Hierfür besteht die Notwendigkeit, eine über die Zeit möglichst einheitliche Wahrnehmung der Unternehmensmarke zu gewährleisten. Wird zudem bedacht, dass die Wahrnehmung zwischen den Zielgruppen interdependent ist²²⁰, führt dies zur Forderung nach einer zwischen den Zielgruppen homogenen Wahrnehmung. Für die Markenführung resultiert hieraus die Forderung einer einheitlichen Gestaltung ihrer Parameter zwischen den angesprochenen Zielgruppen.²²¹

2. Herausstellung von Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften bei der Symbolik einer Unternehmensmarke

Darüber hinaus ist es zur Generierung von Wertbeiträgen zum Markenwert einer Unternehmensmarke auf Basis der Vertrauensfunktion notwendig, die für die einzelnen Zielgruppen jeweils relevanten Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften durch die Unternehmensmarke abzubilden, da die Interessen gegenüber einem Unternehmen und damit einhergehend auch die Erwartungen hinsichtlich bestimmter Verhaltensweisen variieren.

Die Vertrauensfunktion der Unternehmensmarke wird somit erst durch die simultane Gewährleistung einer hohen Reputation einerseits und die Symbolisierung der relevanten Inhalte andererseits ermöglicht. Auch DÖRTELMANN und IRMSCHER stellen diesen Zusammenhang heraus. So entsteht nach DÖRTELMANN eine hohe Markenkompetenz erst durch das Zusammenspiel von Reputation und Information, während IRMSCHER analog die Schaffung von Glaubwürdigkeit und Signaling-Kompetenz als wesentliche Prinzipien eines erfolgreichen Markenwertmanagements erachtet.²²²

²²⁰ Vgl. Kap. B.2.3.

²²¹ Auch GRAY/BALMER leiten über diese Argumentation die Forderung nach einer konsistenten Markenführung zwischen den Zielgruppen her. Vgl. Gray, E. R./Balmer, J. M. T., *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, a. a. O., S. 697.

²²² Vgl. Dörtelmann, Th., *Marke und Markenführung – eine institutionentheoretische Analyse*, a. a. O., S. 72; Irmscher, M., *Markenwertmanagement*, a. a. O., S. 204.

1.132 Die Rationalisierungsfunktion als Ergebnis ihrer Fähigkeit zur Substitution der Informationsrecherche bei Sucheigenschaften

Eine weitere Funktion der Marke ergibt sich durch das Symbolisieren von **Sucheigenschaften**. Da diese Informationen jedoch auf der Grundlage einer entsprechenden Recherche überprüfbar sind, beschränken sich die Möglichkeiten zur Reduzierung der bei einer Transaktion vorherrschenden Unsicherheit nicht ausschließlich auf die Unternehmensmarke. Vielmehr werden die in der Unternehmensmarke verdichtet abgebildeten Informationen bewertet und mit dem vergleichbaren Aufwand zur Recherche entsprechend sicherer Informationen verglichen.²²³ Der Nutzen einer Unternehmensmarke resultiert somit aus ihrer Fähigkeit, die für eine Transaktion notwendige Informationsrecherche zu substituieren.²²⁴ Durch die entsprechende Reduzierung des Informationsbedarfes trägt sie zu einer Entlastung des Transaktionsaufwandes bei.²²⁵ Vor diesem Hintergrund ergibt sich die **Rationalisierungsfunktion** der Unternehmensmarke.

Da sich die Unternehmensmarke in einem wettbewerbsähnlichen Verhältnis zur Informationsbeschaffung über andere Wege befindet, erfolgt eine Bewertung der symbolisierten Inhalte hinsichtlich ihrer Qualität und Quantität. Die Qualitätsbeurteilung der verdichteten Informationen erfolgt insbesondere hinsichtlich ihrer Glaubhaftigkeit.²²⁶ Diese wird durch die bereits im Rahmen ihrer Vertrauensfunktion herausgestellte Reputation einer Unternehmensmarke sichergestellt. Ein weiterer Aspekt ist die Quantität der verdichteten Informationen. So führt die Möglichkeit der realen Überprüfbarkeit von allen Sucheigenschaften zu dem Wunsch, diese nahezu vollständig in die Transaktionsentscheidung einfließen zu lassen.²²⁷

²²³ Die Verdichtung geht auf die im vorherigen Kapitel skizzierte Chunk-Eigenschaft zurück.

²²⁴ Vgl. Irmischer, M., Markenwertmanagement, a. a. O., S. 164 f.

²²⁵ Und über diesen Weg auch zur Senkung der Transaktionskosten. Vgl. Koppelman, U., Funktionenorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1994, S. 225.

²²⁶ Vgl. Dörtelmann, Th., Marke und Markenführung – eine institutionentheoretische Analyse, a. a. O., S. 72; Irmischer, M., Markenwertmanagement, a. a. O., S. 206.

²²⁷ Werden diese nicht berücksichtigt, können intrapersonell Vorwürfe i. S. „ich hätte es besser wissen müssen“ erhoben werden, während infolge einer Fehleinschätzung von Vertrauenseigenschaften resultierende Vorwürfe vergleichsweise gering ausfallen. Vgl. Kaas, K.P./Busch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, a. a. O., S. 244.

Eine Unternehmensmarke hat somit zur Gewährleistung ihrer „Wettbewerbsfähigkeit“ möglichst die Gesamtheit der entscheidungsrelevanten Sucheigenschaften abzubilden.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich für die Optimierung der Rationalisierungsfunktion im Rahmen der Führung der Unternehmensmarke erneut zwei wesentliche Implikationen ableiten.

1. Aufbau einer starken Reputation als notwendige Grundlage

Auch die Rationalisierungsfunktion erfordert ein hohes Maß an Reputation zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit einer Unternehmensmarke. Die Anforderungen an die Reputation zur Generierung von Wertbeiträgen auf Basis der Rationalisierungsfunktion erscheinen im Vergleich zur Vertrauensfunktion sogar noch höher, da die über die Unternehmensmarke verdichtet dargestellten Informationen im Wettbewerb mit der Recherche „sicherer“ Informationen über andere Wege stehen.

2. Schaffung einer möglichst umfassenden Symbolik von Sucheigenschaften

Durch die optionale Überprüfbarkeit von Informationen ist ein besonderes Augenmerk auf die Authentizität der symbolisierten Inhalte zu legen. Darüber hinaus sind der Konkretisierungsgrad und der Zielgruppenbezug größer als der zum Teil übergeordnet dastehender Vertrauenseigenschaften.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Erschließung von Wertbeiträgen zum Markenwert einer Unternehmensmarke auf Basis der Rationalisierungsfunktion schwieriger zu sein als durch die Vertrauensfunktion. Bemerkenswert ist bei einem Vergleich der beiden Funktionen allerdings die Identität der Bewertungsmaßstäbe. So handelt es sich sowohl bei der Vertrauens- als auch Rationalisierungsfunktion um die Reputation einerseits und die symbolisierten Inhalte andererseits. Lediglich erfolgt ein „strengeres“ Anlegen dieser Maßstäbe im Rahmen der Rationalisierungsfunktion. Daher erscheint es gerechtfertigt, die beiden Funktionen im Rahmen der Markenführung nachfolgend integriert zu betrachten.

1.133 Ableitung eines konzeptionellen Rahmens zur Ermittlung des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes

Im Rahmen einer subsumierenden Betrachtung der institutionenökonomischen Erkenntnisse ist das individuelle Transaktionskostensenkungspotenzial der Unternehmensmarke durch ihren jeweiligen Beitrag zur Reduzierung von Unsicherheit bei den verschiedenen Zielgruppen herauszustellen. Das Ausmaß der allein durch die Unternehmensmarke begründeten Transaktionskostenreduktion leitet sich somit aus der Stärke der gegebenen Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion ab. Auf Basis informationsökonomischer Erkenntnisse resultiert dieser Funktionserfüllungsgrad überwiegend aus einer Bewertung der Reputation und des symbolisierten Inhaltes.

In Kap. B.3.11 wurde die Wahrnehmung einer Marke als ein Prozess auf Individualenebene skizziert. Aufgrund der bestehenden Homogenität der übergeordneten Zielsetzungen innerhalb einer Anspruchsgruppe, wurde von der möglichen Heterogenität der Erwartungen an eine Unternehmensmarke innerhalb einer Anspruchsgruppe zunächst abstrahiert und eine Analyse auf Ebene der Anspruchsgruppen gerechtfertigt. Demzufolge wird nachfolgend auch die intrapersonale Bewertung der Reputation und der Inhaltsdimensionen nicht auf Individual-, sondern auf Anspruchs- bzw. Zielgruppenebene diskutiert. Die Wahrnehmung der Unternehmensmarke wird bei den einzelnen Zielgruppen durch ihre unterschiedlichen Interessen beeinflusst. Diese generieren zugleich differenzierte Erwartungen an die Unternehmensmarke. Für die Führung der Unternehmensmarke impliziert die Existenz einer solchen Interessenvielfalt die Notwendigkeit zur Koordination ihrer jeweiligen Berücksichtigung.

Für eine Analyse des Koordinationsbedarfes erscheint in diesem Zusammenhang eine reziproke Betrachtung der dargestellten Argumentationskette sinnvoll. Ausgangspunkt ist die Annahme einer Maximierung der zielgruppenspezifischen Markenwerte durch die Generierung der entsprechenden Beiträge.²²⁸ Diese basieren wiederum auf einer optimalen Erfüllung der zielgruppenspezifischen Anreize, welche bei institutionenökonomischer Interpretation auf die Transaktionskostensenkungspotenziale zurückzuführen sind. Eine volle Ausschöpfung dieser Potenziale

²²⁸ Es wird also zunächst bewusst auf die Bezugnahme zum in Kap. B. abgeleiteten Oberziel eines koordinierten Markenwertes verzichtet. Dieser würde keine Analyse über den Koordinationsbedarf ermöglichen, da er bereits eine entsprechende Koordination beinhaltet.

verlangt die umfassende Erfüllung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktionen der Unternehmensmarke bei den einzelnen Zielgruppen. Hiermit ist eine zielgruppenspezifische Erwartung an die Unternehmensmarke hinsichtlich ihrer Reputation und der symbolisierten Inhalte verbunden, welche Rückschlüsse auf die Gestaltung einer „idealen“ Unternehmensmarke offenbart. Ein Vergleich dieser Erwartungen an die „Idealmarken“ ermöglicht schließlich die Analyse des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes. Abb. 13 verdeutlicht diese Argumentation. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend eine zielgruppenspezifische Untersuchung der Erwartungen an die Reputation und an die informationsgütertypologischen Eigenschaften vorgenommen.

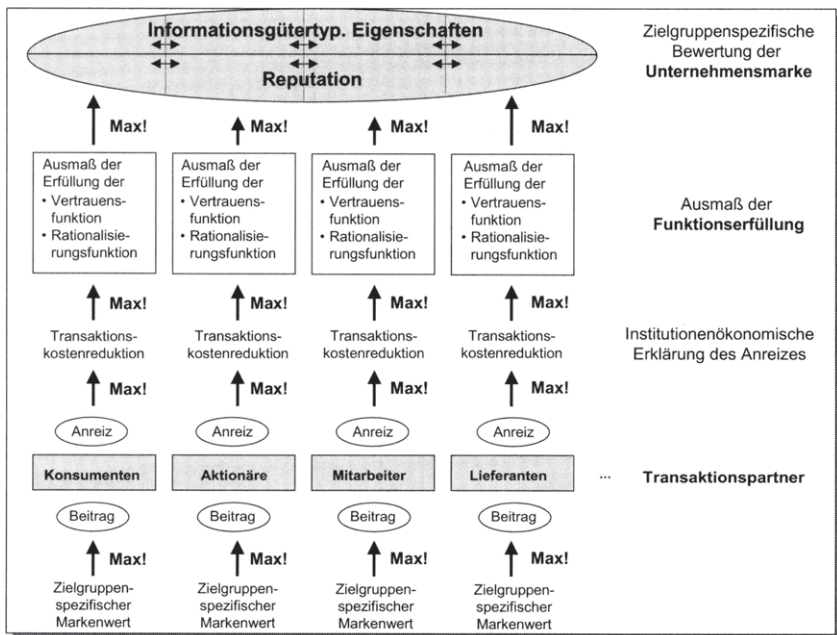


Abb. 13: Zielgruppenspezifische Funktionserfüllung als Basis der Bemessung des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes

1.2 Analyse des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes einer Unternehmensmarke auf Basis institutionenökonomisch abgeleiteter Idealmarken

1.21 Reputationsaufbau als Fundament einer Idealmarke

Eine erste Voraussetzung für die optimale Erfüllung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion ist die Existenz einer entsprechend hohen Reputation der Unternehmensmarke. Aussagen zur differenzierten Interpretation der Reputation aus der Perspektive verschiedener Zielgruppen lassen sich vor allem aus den im anglo-amerikanischen Sprachraum entwickelten Messmodellen ableiten.²²⁹ Eines der verbreitetsten wird seit dem Jahr 1983 jährlich zur Erhebung der „Most Admired Companies“ vom amerikanischen Fortune Magazine verwendet.²³⁰ Eine an diesem Modell anlehrende Weiterentwicklung konzipierte FOMBRUN mit dem „Reputation Quotient“, welcher die Stärke der Reputation auf der Basis von insgesamt 20 Dimensionen, die nachfolgend zu sechs Faktoren verdichtet werden, bemisst.²³¹ Die in die Bewertung der beiden Verfahren einfließenden Kriterien sind in Abb. 14 gegenübergestellt.²³²

Den existierenden Operationalisierungsansätzen ist gemein, dass das Gesamturteil der Reputation aus einer Aggregation von Bewertungskriterien entsteht, in denen das Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet wird. Diese sind mit den verschiedenen Interessen der einzelnen Zielgruppen eng

²²⁹ Auf die Bedeutung der Reputation für die Führung der Unternehmensmarke wurde ferner hingewiesen in Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, a.a.O., S. 7.

²³⁰ Eine ausführliche Darstellung der Bewertungskriterien der „Fortune Most Admired Companies“ findet sich im Internet unter der Adresse www.fortune.com. Für eine Würdigung des Messkonzeptes vgl. Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, a. a. O., S. 184.

²³¹ Die Darstellung des Reputation Quotient findet sich in Gavin, S./Fombrun, C. J., Foundations for good reputations, in: Star Tribune v. 27.4.00, S. 17-18. Eine kommerzielle Darstellung des Index findet sich unter www.harrisinteractive.com.

²³² Auch ALSOP hat einen weiteren Ansatz zur Messung der Reputation entwickelt. Dieser weist jedoch eine so hohe Ähnlichkeit zu den bereits skizzierten Messansätzen auf, dass er nachfolgend nicht in die Betrachtung eingeht. Vgl. Alsop, R., The Best Corporate Reputations in America, in: The Wall Street Journal v. 23.09.1999, S. 16-18. Auch die jährlich stattfindende Messung des Unternehmensimages im Manager Magazin beruht auf den in den Reputation-Index einfließenden Faktoren. Vgl. o.V., Ist der Ruf erst etabliert, a. a. O., S. 58 ff.

verbunden. So korrespondiert die „Finanzorientierung“ beispielsweise mit den Interessen der Aktionäre und die „Produkt- und Leistungsorientierung“ mit denen der Konsumenten. Die Bewertung der Reputation stellt somit sicher, dass unabhängig der konkreten Rolle stets ein zielgruppenübergreifendes Bewertungsergebnis folgt. So berücksichtigt beispielsweise auch ein Aktionär Bewertungsdimensionen, welche nicht mit seinen eigenen Interessen sondern denen der Mitarbeiter oder Kunden zusammenhängen. Vor diesem Hintergrund sprechen GAVIN/FOMBRUN von einem integrierten Ansatz der Anspruchsgruppenberücksichtigung.²³³ Das Unternehmen erfährt durch die Reputation demnach eine entsprechend ganzheitliche Beurteilung.

Perspektive	Reputation Quotient	Fortune Most Admired
übergreifend	<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Gefühl • Bewunderung/Respekt • Vertrauen Emotionale Anmutung	X
Produkt- / Leistungsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Entw. v. Innovationen • Hohe Qualität • Preiswürdigkeit Produkt- und Servicequalität	Produkt- und Servicequalität Innovationsfähigkeit
Finanzorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Derz. Profitabilität • Risikoloses Investm. • Ausrichtung auf Wachstumsmärkte • Bessere Entwicklung als der Wettbewerb Finanz. Erfolg	Finanzkraft Langfr. Wertschöpfung Einsatz des Eigenkapitals
Führungsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Exzellente Führung • Klare Visionen • Erkennt und nutzt Marktchancen Vision und Führungskraft	Qualität des Managements
Mitarbeiter- / Arbeitsumfeldorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Führungsverhalten • Attraktiver Arbeitgeber • Kompetente Mitarbeiter Arbeitsumfeld	Qualität der Mitarbeiter
Sozialorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Soziales Engagement • Umweltbewusst • Sozial kompetent Soziale Verantwortung	Soziale Verantwortung

Abb. 14: Vergleich der Messkriterien für die Reputation auf Basis des Reputation Quotient und der Fortune Most Admired Companies Index

Quelle: Zusammengestellt aus www.harrisinteractive.com; www.fortune.com.

²³³ Vgl. Gavin, S./Fombrun, C. J., Foundations for good reputations, a. a. O., S. 18 f.

In eine „ideale“ Unternehmensmarke sind demnach stets alle Reputationsdimensionen zu verankern. Eine zielgruppenspezifische Differenzierung erscheint dabei lediglich durch eine unterschiedliche Herausstellung einzelner Merkmale möglich. Durch die Gewährleistung der Reputation wird vielmehr zwangsläufig eine zielgruppenübergreifende Basis für die Unternehmensmarke geschaffen.

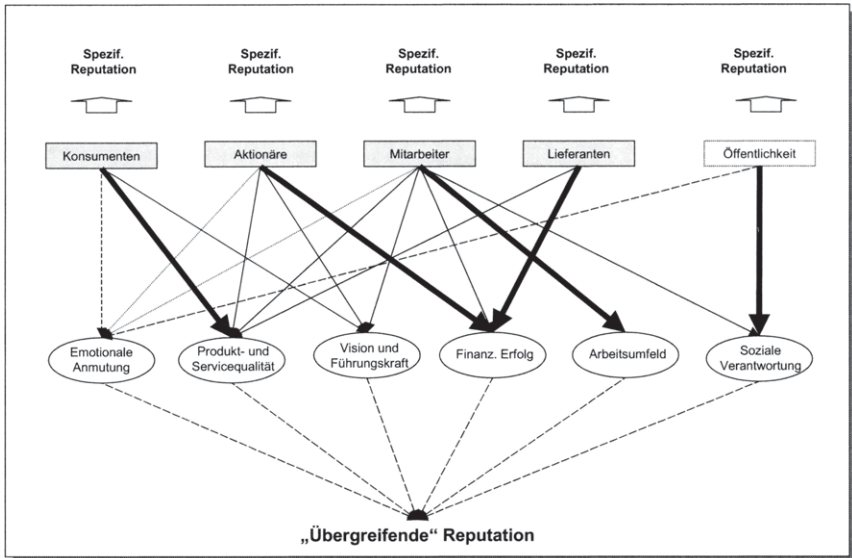


Abb. 15: Anspruchsgruppenspezifische Interpretation der Reputation

Quelle: in Anlehnung an Fombrun, C.J./Rindova, V., The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell, a. a. O., S. 80 ff.

1.22 Auswahl der durch eine Idealmarke zu symbolisierenden informationsgütertypologischen Inhaltsdimensionen

Die durch eine ideale Unternehmensmarke zu signalisierenden Inhaltsdimensionen sind am zielgruppenspezifischen Informationsbedarf auszurichten. Diesbezüglich wurde die Differenzierung zwischen Vertrauens-, Erfahrungs- und Sucheigenschaften bereits dargelegt.²³⁴ Eine exemplarische Konkretisierung des ziel-

²³⁴ Vgl. Kap. B.1.13.

gruppenspezifischen Informationsbedarfes auf Basis der Typologisierung findet sich in Abb. 16.²³⁵

	Vertrauens- eigenschaften	Erfahrungs- eigenschaften	Such- eigenschaften		
Konsumenten	Dauerhafter Fortbestand des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung des Leistungs-/ Produktversprechens • Kundendienst/ Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-/ Leistungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungs-/ Produktmerkmale • Bewertungen von neutralen Instanzen • Medienberichte 	Produkt-/Leistungs- fokussierung
Aktionäre		<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Wertsteigerung • Ansprechende Dividendenpolitik / Kurspflege • Kompetentes Manag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsverhalten des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Historische Kursverläufe • Geschäftsberichte • Bewertungen von neutralen Instanzen • Medienberichte 	
Banken		<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Unternehmensbonität • Kompetentes Manag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsverhalten des Unternehmens • Zahlungsweise / Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonitätsmerkmale (z.B. Bilanzen) 	Finanz- fokussierung
Lieferanten		<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Unternehmensbonität • Abnahmesicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaftliches Verhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonitätsrankings • Bankauskünfte 	
Führungskräfte		<ul style="list-style-type: none"> • Persönl. Entwicklungschancen • Dauerhaft adäquate Bezahlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur • Förderungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezahlung • Imagerankings • Publikationen • Leitbilder als Grundlage von Verhalten und Entscheidungen 	Sozial- fokussierung
Mitarbeiter		<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlohnung • Leitbilder als Grundlage von Verhalten 	
		Übergeordnete Vertrauenseigenschaften	Interessengetriebene Eigenschaften		
		Vertrauensfunktion		Rationalisierungsfunktion	

Abb. 16: Zielgruppenspezifische Vertrauens-, Erfahrungs- und Sucheigenschaften

Quelle: Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, a.a.O., S. 6.

²³⁵ Die Analyse des spezifischen Informationsbedarfes ist bereits Gegenstand entsprechender Untersuchungen. Die in der Abbildung aufgeführten Inhalte wurden auf Basis dieser Untersuchungen generiert. Exemplarisch vgl. Dörtelmann, Th., Marke und Markenführung – eine institutionentheoretische Analyse, a. a. O.; Weiber, R./Adler, J., Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZfbF, 47. Jg., 1995, S. 43-63. (beide Konsumenten); Chauvin, K.W./Guthrie, J.P., Labor Market Reputation and the Value of the Firm, a. a. O.; Teufer, S., Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl, a. a. O. (beide Mitarbeiter/Führungskräfte); Diamond, D.W., Information Analysis of transactions in debt and stock markets, in: American Economic Review, Vol. 74, 1984, S. 713-725; Sapusek, A., Informationseffizienz auf Kapitalmärkten. Konzepte und empirische Ergebnisse, Wiesbaden 1998 (Aktionäre/Banken).

Hierbei dokumentiert sich im Gegensatz zum zielgruppenübergreifenden Reputationskonstrukt der hohe Einfluss zielgruppenspezifischer Interessen an einem Unternehmen. So beschränkt sich der zielgruppenübergreifende Informationsbedarf allein auf eine Beurteilung hinsichtlich des dauerhaften Fortbestandes eines Unternehmens.²³⁶ Diese übergeordnete Vertrauenseigenschaft ist als gemeinsame Klammer der Zielgruppen aufzufassen und weist damit eine gewisse Verwandtschaft zum Reputationskonstrukt auf. Die Unternehmensmarke hat den dauerhaften Fortbestand des Unternehmens somit gegenüber allen Zielgruppen entsprechend zu signalisieren.²³⁷

Alle darüber hinausgehenden Dimensionen des Informationsbedarfes stehen in einem direkten Zusammenhang mit den unterschiedlichen Interessen. Daher hat eine ideale Unternehmensmarke gegenüber ihren verschiedenen Zielgruppen jeweils differenzierte Inhaltsdimensionen zu symbolisieren.²³⁸

Vor dem Hintergrund des skizzierten Informationsbedarfes kann ferner eine Verdichtung der Zielgruppen und ihrer einhergehenden Idealmarken vorgenommen werden. So bezieht sich der Informationsbedarf der Konsumenten insbesondere auf **produkt- bzw. leistungsbezogene Informationen**. Aus diesem Grund hat eine gegenüber Konsumenten ideale Unternehmensmarke vor allem die Einhaltung der erwarteten Qualität zu signalisieren.²³⁹

Der Informationsbedarf von Aktionären, Banken, aber auch Lieferanten konzentriert sich hingegen auf **ökonomische bzw. finanzorientierte Aspekte**. Daher sind in einer idealen Unternehmensmarke gegenüber diesen Zielgruppen vor

²³⁶ Der Fortbestand des Unternehmens ist für alle Zielgruppen eine notwendige Bedingung zur Realisierung der Interessen.

²³⁷ Ausgenommen hiervon sind allerdings Einmaltransaktionen. Dieser spezielle Aspekt wird jedoch im weiteren Verlauf der Arbeit nicht berücksichtigt.

²³⁸ Möglich ist dies beispielsweise durch die Markenkommunikation oder die formulierten Leitbilder.

²³⁹ Zu diesem Ergebnis gelangen auch KELLER/AAKER. So stellen diese fest, dass die Bedeutung der Unternehmensmarke als Qualitätssignal für Konsumenten größer ist als ein Signal für soziale Werte. Vgl. Keller, K.L. / Aaker, D., Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluation of Brand Extensions, a. a. O., S. 30 ff.

allem die wirtschaftliche Qualität, d. h. die derzeitige und zukünftige starke ökonomische Substanz des Unternehmens zu verankern.²⁴⁰

Schließlich haben bei Führungskräften und Mitarbeitern insbesondere „weiche“ Faktoren, wie die „persönlichen Entwicklungschancen“ oder die „Unternehmenskultur“, einen hohen Stellenwert. Eine ideale Unternehmensmarke sollte daher gegenüber diesen Zielgruppen vor allem **sozialorientierte** Informationen symbolisieren.²⁴¹

Die eine optimale Erfüllung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion gewährenden Idealmarken signalisieren somit gegenüber den verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Inhalte. Aufgrund der zwischen den Zielgruppen existierenden Interdependenz impliziert dies eine für die Führung einer Unternehmensmarke entsprechende Abstimmung bzw. Koordination.

1.23 Analyse des zielgruppenspezifischen Koordinationsbedarfes und Implikationen für die Markenführung

Der sich aus den Erwartungen an die Idealmarken ergebende Koordinationsbedarf ist hinsichtlich ihrer beiden skizzierten Ebenen der zielgruppenübergreifenden Reputation einerseits und des zielgruppenspezifischen Informationsbedarfes andererseits zu analysieren.

Hinsichtlich der **Reputation** sind zwei zentrale Herausforderungen an die Koordination herauszustellen. Diese lassen sich nach formalen und inhaltlichen Aspekten differenzieren. So wurde die gleichbleibende Wahrnehmung der Reputationsdimensionen als **formale Grundlage** einer Reputationsschaffung bereits gekennzeichnet.²⁴² Aufgrund der verschiedenen Überschneidungen der Reputationsdimensionen zwischen den Zielgruppen einerseits sowie der Interdependenz in der Wahrnehmung einer Unternehmensmarke andererseits wird nicht nur eine konti-

²⁴⁰ Die besondere Relevanz der Marke als Signal für eine hohe „Finanzqualität“ betonen auch KNÜPPEL/LINDNER. Vgl. Knüppel, H./Lindner, Ch., Die Aktie als Marke. Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, a. a. O., S. 26 ff.

²⁴¹ Gerade bei Führungskräften haben auch finanzorientierte Aspekte eine hohe Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist die Sozialorientierung einer Unternehmensmarke gegenüber dieser Zielgruppe zwar tendenziell vertretbar, aber keineswegs ein ausschließlicher Aspekt.

²⁴² Vgl. Kap. B.1.13.

nuierliche sondern vor allem gegenüber allen Zielgruppen möglichst konsistente Markenführung impliziert.²⁴³

Darüber hinaus sind die verschiedenen reputationsbildenden Dimensionen durch die Gestaltungsparameter der Markenführung entsprechend herauszustellen. Hierbei ist zu beachten, dass diese **Inhaltsdimensionen** zunächst durch die Markenführung nur wenig beeinflussbar sind. Vielmehr stellen sie, was an den Beispielen des „Finanzerfolges“ oder des „Innovationsgrades von Produkten“ leicht verdeutlicht wird, einen übergeordneten Rahmen für die Führung der Unternehmensmarke dar. Der Beitrag der Markenführung zum Reputationsaufbau liegt daher in einer begleitenden Unterstützung durch die Herausstellung der Reputationsdimensionen im Rahmen ihrer Gestaltungsparameter. Da die einzelnen Reputationsdimensionen zielgruppenübergreifend in die verschiedenen Bewertungen der spezifischen Reputation einfließen, ist auch bei einer möglichen Betonung einzelner Reputationsdimensionen durch eine koordinierte Markenführung die Identifikation der weiteren Reputationsdimensionen zu gewährleisten. Durch die Sicherstellung der Reputation ist ein Teil der Unternehmensmarke stets zielgruppenübergreifend ausgerichtet.

Die inhaltliche Komponente der Reputationsdimension fließt zweifellos auch in die Deckung des spezifischen **Informationsbedarfes** der Zielgruppen ein. Im Gegensatz zum zielgruppenübergreifenden Reputationsaufbau ist der Informationsbedarf jedoch in hohem Maße zielgruppenspezifisch zu befriedigen. So sind die für die verschiedenen Zielgruppen jeweils relevanten Informationen im Rahmen einer zielgruppenorientierten Markenführung herauszustellen.

Orientiert sich die zielgruppenspezifische Aufladung allein an einer Erreichung der skizzierten Idealmarken, können im Extremfall allerdings widersprüchliche Botschaften durch die Unternehmensmarke vermittelt und somit die Reputation

²⁴³ Diese Erkenntnis spiegelt sich auch bei der identitätsorientierten Betrachtung einer Marke wider. So stellt KAPFERER die essentiellen Identitätsmerkmale heraus. Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 150. Auch MEFFERT/BURMANN betonen die Notwendigkeit der Kontinuität bestimmter Eigenschaftsausprägungen. Vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Wagner, H. (Hrsg.), a. a. O., S. 15 ff. Weiterführend ist jedoch der Aspekt einer konsistenten Markenführung zwischen den Zielgruppen.

gefährdet werden.²⁴⁴ Diese Problematik ist nicht zuletzt Ausdruck des bekannten Shareholder- / Stakeholder-Value Konfliktes in der Führung der Unternehmensmarke, da diese einerseits gegenüber den Zielgruppen des Kapitalmarktes den Finanzerfolg symbolisieren und andererseits gegenüber den internen Zielgruppen soziale Werte vertreten müsste.²⁴⁵ Dieser Konflikt ist allerdings nicht durch die Markenführung lösbar.²⁴⁶ Vielmehr hat sich die Gestaltung der inhaltlichen Botschaften einer Unternehmensmarke an der Unternehmensstrategie und den entsprechend realen Verhaltensweisen des Unternehmens zu orientieren. Damit wird die durch die Unternehmensmarke einzunehmende Ausrichtung in diesem Konflikt bereits ex ante determiniert.

Die Analyse des Koordinationsbedarfes führt vor diesem Hintergrund zu drei zentralen Schlussfolgerungen für die Erfüllung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion:

- Die Führung der Unternehmensmarke hat eine zwischen den Zielgruppen **widerspruchsfreie Wahrnehmung** der Unternehmensmarke sicherzustellen. (*Formalanforderung aus der Reputation*)
- Die **Reputationsdimensionen** sind authentisch möglichst **zielgruppenübergreifend** mit einer selektiven Dominanz einzelner Dimensionen herauszustellen. (*Inhaltliche Forderung aus der Reputation*)
- Die durch eine Unternehmensmarke vermittelten **Botschaften** sind an dem **zielgruppenspezifischen Informationsbedarf** auszurichten, wobei eine

²⁴⁴ Dies unterstreicht die Verzahnung der Reputation mit den informationsgütertypologisch herauszustellenden Eigenschaften.

²⁴⁵ In der Unternehmensmarke ist die verfolgte Unternehmensphilosophie verankert. Im Idealfall würde die Unternehmensmarke gegenüber den Konsumenten eine hohe „Kundenorientierung“, gegenüber den Aktionären eine hohe „Shareholder-Value-Orientierung“ und gegenüber den Mitarbeitern eher eine „Stakeholder-Value-Orientierung“ symbolisieren. Zum einhergehenden Konflikt vgl. Hungenberg, H., Kooperation und Konflikt aus Sicht der Unternehmensverfassung, in: Hungenberg, H./Schwetzler, B. (Hrsg.), Unternehmung, Gesellschaft und Ethik – Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 125-143. Vgl. auch Baetge, J., Gesellschafterorientierung als Voraussetzung für Kunden- und Marktorientierung, in: Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), Wiesbaden 1997, S. 103-118; Wagner, H., Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung, in: Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), a.a.O., S. 87-102.

²⁴⁶ So ist die Markenführung nur ein Teilgebiet der Unternehmensführung ohne Dominanzanspruch auf andere Teilgebiete.

Übereinstimmung der Botschaften mit der Realität zu gewährleisten ist.
(*Inhaltliche Forderung aus dem Informationsbedarf*)

Die Erfüllung dieser Implikationen verlangt eine kontinuierliche Abstimmung der Markenführung *mit* und *zwischen* den Zielgruppen. Darüber hinaus ist zur Sicherstellung der Authentizität aller inhaltlichen Botschaften eine Abstimmung mit den weiteren betrieblichen Teilplänen, vor allem aber auch der übergeordneten Unternehmensstrategie, zu gewährleisten. Auf diese Weise kann das Fundament für die Erfüllung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion und der damit einhergehenden Wertbeiträge zum Markenwert der Unternehmensmarke gesichert werden.

2. Analyse des zielgruppenspezifischen Koordinationsbedarfes auf der Grundlage psychologischer Erklärungsansätze für die Wirkungsursachen

2.1 Die Identifikationsfunktion einer Marke im Fokus psychologischer Erklärungsansätze

Aufgrund der unterschiedlichen Funktionspotenziale einer Unternehmensmarke entsteht durch ihre Wahrnehmung für die unterschiedlichen Zielgruppen ein psychologischer Zusatznutzen. Die ökonomische Erklärung wurde bereits durch die im Kontext der Neuen Institutionenökonomie ableitbare Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion dargelegt. Im Fokus der psychologischen Theorieansätze steht hingegen ihre **Identifikationsfunktion**.

Die Identifikationsfunktion einer Marke lässt sich hinsichtlich der Identifikation *von* und der Identifikation *mit* einer Marke differenzieren. Die Identifikation *von* einer Marke bezieht sich auf ihr eindeutiges Erkennen bzw. Wahrnehmen.²⁴⁷ Dagegen führt ein Zugehörigkeits- oder Verbundenheitsgefühl zwischen dem Wahrnehmenden und einer Marke zu einer Identifikation *mit* einer Marke.²⁴⁸ In Anlehnung an

²⁴⁷ Vgl. Esch, F.-R./Wicke, A., Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, a. a. O., S. 10; Fröhlich, W.D., Wörterbuch Psychologie, 22. Aufl., München 1998, S. 218; Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 847; Zimbardo, P.G./Gerrig, R., Psychologie, 7. Aufl., a. a. O., S. 250.

²⁴⁸ Dieses Verbundenheitsgefühl wird insbesondere im Rahmen der räumlichen Identifikation herausgestellt. Dennoch ist dieser Aspekt übertragbar auf die Marke. Vgl. Werthmüller, E., Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, Frankfurt a. M. 1995, S. 77.

die Humanpsychologie basiert die Identifikation *mit* einer Marke somit auf der bewussten oder unbewussten Übernahme von Merkmalen einer Marke in das Selbst des Wahrnehmenden durch eine entsprechende Internalisierung bzw. Verinnerlichung im Sinne einer Gleichsetzung.²⁴⁹

Beide Aspekte sind jedoch nicht unabhängig voneinander. So ist die Identifikation *von* einer Marke notwendige Voraussetzung für die Identifikation *mit* ihr. Hingegen muss die Identifikation *von* einer Marke nicht zwangsläufig die Identifikation *mit* ihr zur Folge haben. Der psychologische Zusatznutzen bzw. die einhergehenden Wirkungen einer Marke resultierten vor diesem Hintergrund vor allem aus der Identifikation *mit* einer Marke.²⁵⁰ Die Identifikation *von* einer Marke wird hingegen als notwendige Bedingung nicht nur für die Identifikation *mit* ihr, sondern auch für die weiteren Funktionen einer Marke erachtet.²⁵¹ Daher fokussiert sich die Interpretation der nachfolgend betrachteten Identifikationsfunktion allein auf die Identifikation *mit* einer Marke.²⁵²

Die bisherige Fundierung der Identifikationsfunktion einer Marke erfolgte vor allem auf Basis psychologischer bzw. verhaltenspsychologischer Theorieansätze. Als besonders erkenntnisreich werden sowohl die Theorie des **Selbstkonzeptes** als auch die **Beziehungstheorie** erachtet. Beiden Theorien ist gemein, dass sie sich mit der Wechselwirkung von Persönlichkeitsmerkmalen einer Marke mit denen der sie wahrnehmenden Personen auseinandersetzen. Darüber hinaus wird die Identifikationsfunktion auf der Grundlage der **Means-End-Theorie** beleuchtet. So beschäftigt sich diese Theorie mit den Zusammenhängen der subjektiv relevanten Eigenschaften einer Marke und den Werten der diese wahrnehmenden Individuen.²⁵³ Da die Means-End-Theorie jedoch eher als methodischer Rahmen fun-

²⁴⁹ Vgl. Fröhlich, W.D., Wörterbuch Psychologie, a. a. O., S. 218; Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 90 ff.

²⁵⁰ Vgl. Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, a. a. O., S. 25 ff.

²⁵¹ Vgl. Werthmüller, E., Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, a. a. O., S. 77.

²⁵² In dieser Arbeit wird bei einer Betrachtung der Identifikationsfunktion einer Marke somit davon ausgegangen, dass die Identifikation von einer Marke als erfüllt angesehen werden kann.

²⁵³ Die zentrale Aussage der Means-End-Theorie ist, dass Konsumenten Leistungsbündel als Mittel („Means“) betrachten, um individuell wünschenswerte Ziele bzw. Werte („ends“) zu realisieren. Vgl. Hermann, A., Huber, F., Braunstein, C., Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end-“, Theorie, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden

giert, der auf den Argumentationslinien des Selbstkonzeptes und der Beziehungstheorie aufbaut, wird eine vertiefende Betrachtung dieser Theorie unterlassen.

Im Mittelpunkt der Analyse der Identifikationsfunktion einer Unternehmensmarke stehen somit das Selbstkonzept und die Beziehungstheorie. Hierbei gilt es zu überprüfen, ob die bislang allein bei der Zielgruppe der Konsumenten verwendeten Theorien zur Erklärung der Identifikationsfunktion auch auf die weiteren Zielgruppen einer Unternehmensmarke übertragbar sind. Zudem sind die sich aus den Theorien ableitbaren Implikationen für die zielgruppenorientierte Koordination der Markenführung herauszustellen.

2.2 Die Aussagekraft psychologischer Theorieansätze zur Erklärung der Wirkungen einer Unternehmensmarke

2.2.1 Theorie des Selbstkonzeptes

Die Selbstkonzepttheorie beruht auf der grundsätzlichen Annahme, dass ein Individuum seine Erfahrungen in konzeptionellen Systemen strukturiert. Durch mentale Vorgänge werden zwischen einzelnen Ereignissen so lange Verknüpfungen hergestellt, bis ein organisiertes, differenziertes und integriertes Konstruktsystem entstanden ist. Auf diese Weise konstruiert ein Individuum seine eigene Theorie der Wirklichkeit.²⁵⁴

Die Theorie des Selbstkonzeptes ist ferner in zwei Sub-Theorien zu differenzieren. Hierbei handelt es sich um die Selbst- und die Umwelttheorie, wobei auch die Wechselwirkungen beider Subtheorien berücksichtigt werden.²⁵⁵ Im Rahmen der **Selbsttheorie** wird das *Selbstbild* einer Person beleuchtet. Dieses beschreibt die Vorstellungen einer Person über sich selbst. Es spiegelt somit die Wahrnehmung seiner eigenen Persönlichkeit und Identität wider. Das Selbstbild gliedert sich ferner in ein *Ideal-* sowie ein *Realselbst*. Das *Idealselbst* beinhaltet die Wunschvor-

1999, S. 103-134; vgl. ferner Kuß, A., Tomczak, T., Käuferverhalten: Eine marketingorientierte Führung, 2. Aufl., Stuttgart 2000, S. 22.

²⁵⁴ Für eine umfassende ausführliche Darstellung vgl. Epstein, S., Entwurf einer Integrativen Persönlichkeitstheorie, in: Philipp, S.-H. (Hrsg.), Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 15-46.

²⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 16.

stellungen über das eigene Selbst. Das *Realselbst* drückt hingegen den Status quo eines Selbst aus. Die **Umwelttheorie** beschäftigt sich mit dem *Fremdbild* des Selbst. Dieses basiert auf den Vorstellungen anderer Personen über ein Individuum. Es wird auch als *Sozialselbst* bezeichnet, da es auf der Basis sozialer Kontakte mit anderen Personen entsteht. Schließlich existiert in der Schnittstelle zwischen Selbst- und Fremdbild noch das *Wahrgenommene Selbst*. Dieses entspricht den Vorstellungen einer Person über ihre eigene Fremdwahrnehmung. Eine zusammenfassende Darstellung der unterschiedlichen Selbst findet sich in Abb. 17.²⁵⁶

Das Selbstkonzept repräsentiert demnach das Resultat der Interaktion eines Individuums mit seiner Umwelt.²⁵⁷ Es stellt eine umfassende Persönlichkeitsbeschreibung dar, die explizit auf das Bild zurückgreift, das eine Person von sich selber hat. Das Selbstkonzept beschränkt sich jedoch nicht nur auf ein kognitives System, mit dem ein Individuum eine Theorie über das eigene Selbst konstruiert. Vielmehr fungiert es auch als Steuerungssystem für das Verhalten von Personen.²⁵⁸ In diesem Zusammenhang wird die **Imagekongruenz-Hypothese** herausgestellt, nach der sich die Verhaltensweisen einer Person an einer möglichst hohen Übereinstimmung des aus den Handlungen resultierenden Fremdbildes i. S. des Images mit dem eigenen Selbst orientieren.²⁵⁹ Demnach zielt das

²⁵⁶ Die dargestellte Systematisierung der unterschiedlichen Selbst hat in der Forschung breite Anerkennung gefunden. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird analog zwischen dem *ideal self*, dem *apparent self*, dem *social self* sowie dem *perceived self* unterschieden. Darüber hinaus wird ein *actual self* operationalisiert, welches aus einer integrativen Sicht aller dargestellten Selbst resultiert. Im Rahmen dieser Arbeit wurde auf eine Darstellung dieser Selbst-Dimension jedoch verzichtet. Zu den unterschiedlichen Dimensionen des Selbst vgl. ausführlich: Burn, R.B., *The Self-Concept in Theory, Measurement, Development, and Behaviour*, London 1979, S. 35 ff.; Epstein, S., *Entwurf einer Integrativen Persönlichkeitstheorie*, a. a. O., S. 39; Heath, A./Scott, D., *The self-concept and image congruence hypothesis*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12 1998, S. 1110-1123; Sirgy, J.M., *Self Concept in Consumer Behaviour: a critical review*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, December, S. 287-300; Weis, M./Huber, F., *Der Wert der Markenpersönlichkeit*, a. a. O., S. 23.

²⁵⁷ Es unterliegt auch dynamischen Veränderungen. Vgl. Mayer, H./Illmann, T., *Markt- und Werbepsychologie*, 3. Aufl., Stuttgart 2000, S. 219.

²⁵⁸ Vgl. Scheller, R./Heil, F.E., *Berufliche Entwicklung und Selbstkonzepte*, in: Filipp, S.-H. (Hrsg.), *Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven*, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 253-272.

²⁵⁹ Vgl. Heath, A./Scott, D., *The self-concept and image congruence hypothesis*, a. a. O., S. 1110; Sirgy, J.M., *Self Concept in Consumer Behaviour: a critical review*, a. a. O., S. 288.

menschliche Verhalten auf eine „Verteidigung“ sowie einen „Ausbau“ des eigenen Selbst.²⁶⁰

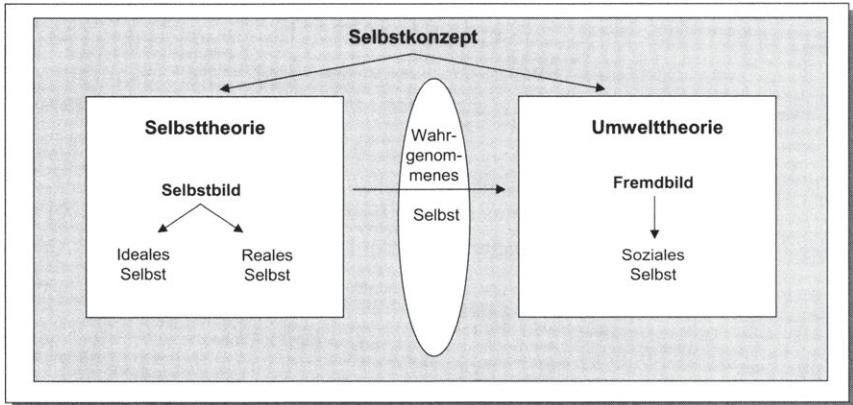


Abb. 17: Die unterschiedlichen Selbst in der Selbstkonzepttheorie

Dieser psychologische Erklärungsansatz für menschliches Handeln wurde bereits auf das Kaufverhalten von Konsumenten transferiert. Es wurde diesbezüglich nachgewiesen, dass das Ausmaß der Konsistenz zwischen dem Produktimage und dem jeweiligen Selbst mit der Präferenz für ein Produkt positiv korreliert.²⁶¹ Ebenso wurde festgestellt, dass die Ablehnung eines Produktes steigt, wenn das Image des Produktes mit den Vorstellungen über sich selbst zunehmend differiert.²⁶²

²⁶⁰ Vgl. Grubb, E.L./Stern, B.L., Self-concept and significant others, in: Journal of Marketing Research, Vol. 8, August 1971, S. 382-285.

²⁶¹ Hierzu existieren zahlreiche empirische Untersuchungen. Vgl. Heath, A./Scott, D., The self-concept and image congruence hypothesis, a. a. O., S. 1115 ff.; Hogg, M.K./Cox, A.J./Keeling, K., The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, 2000, S. 641-666; Malhotra, N.K., Self concept and product choice: an integrated perspective, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 9, 1997, S. 1-28.

²⁶² Diese Untersuchung erfolgte bereits zu Beginn der 60er Jahre. Zu diesem Zeitpunkt war die Selbstkonzept-Forschung noch wenig entwickelt, sodass in dieser Untersuchung noch kein Bezug zum Selbstkonzept genommen wurde. Vgl. Britt, S.H., Consumer Behaviour and Behavioural Sciences: Theories and Applications, New York 1960, S. 115 ff.

Die Marke hat in diesem Zusammenhang einen besonderen Stellenwert. So verfügen Marken über unterschiedlich ausgeprägte Markenpersönlichkeiten. Da die Markenpersönlichkeit vom Wahrnehmenden einer Marke analog zu einer Humanpersönlichkeit aufgefasst wird - die Marke gewissermaßen vermenschlicht wird -, ist ein Vergleich der beiden Persönlichkeiten sowie bei Nutzung der Marke ein Transfer dieser Merkmale einfacher möglich als bei unmarkierten Produkten oder Leistungen.²⁶³ Voraussetzung für die nutzenstiftende Identifikation mit einer Marke ist nach der Theorie des Selbstkonzeptes die Bestätigung des Selbstbildes eines Individuums durch die Persönlichkeit der Marke.²⁶⁴ Erfolgt die Identifikation mit einer Marke, wird diese in das Selbstbild integriert. In diesem Zusammenhang lassen sich Marken auch als „symbolische Selbstergänzung“ interpretieren.²⁶⁵

Die Identifikation mit einer Marke kann das Selbst eines Individuums unterschiedlich beeinflussen. So kann eine Marke zu einer Bestätigung des *Realen Selbst* führen. Ferner kann die Distanz zwischen dem *Idealen* und dem *Realen Selbst* reduziert werden, sofern die Persönlichkeit einer Marke dem *Idealen Selbst* besser entspricht als das *Reale Selbst*. Beiden Wirkungen ist gemein, dass sie allein intrapersonell ohne Kontakt zur Außenwelt vollzogen werden. Voraussetzung für diese Wirkungen ist daher allein die konkrete Vorstellung über das *Ideale* und *Reale Selbst* sowie der Markenpersönlichkeit.²⁶⁶ Schließlich bestimmt sich auch das Ausmaß des über die Identifikationsfunktion geschaffenen psychologischen Zusatznutzens allein durch eine intrapersonelle Bewertung der skizzierten Wirkungen.²⁶⁷

²⁶³ Ein direkter Vergleich der Persönlichkeitsmerkmale einer Humanpersönlichkeit mit denen der Markenpersönlichkeit findet sich in Weis, M./Huber, F., Der Wert der Markenpersönlichkeit. Das Phänomen der strategischen Positionierung von Marken, a. a. O., S. 46 ff. Da die Markenpersönlichkeit aus der Humanpersönlichkeit abgeleitet wurde, ist diese Übereinstimmung allerdings nicht verwunderlich. Vgl. hierzu auch Aaker, J., Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, August 1997, S. 347-356.

²⁶⁴ Vgl. Bhat, S./Reddy, S.K., Symbolic and functional positioning of brands, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 15, No. 1, 1998, S. 32-43.

²⁶⁵ Vgl. Buß, E., Die Marke als soziales Symbol. Überlegungen zu einem neuen Markenverständnis, in: Public Relations Forum, Heft 2, 1998, S. 96-100. Analog vgl. Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, a. a. O., S. 86 ff.

²⁶⁶ Vgl. Butzkamm, J./Halisch, F./Posse, N., Selbstkonzepte und die Selbstregulation, in: Filipp, S.-H. (Hrsg.), Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 203-220.

²⁶⁷ Vgl. Hogg, M.K./Cox, A.J./Keeling, K., The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation, a. a. O., S. 642.

Hiervon abzugrenzen sind die expressiven und distinktiven Identifikationsfunktionen einer Marke.²⁶⁸ In diesem Fall wollen Individuen durch die Marke ihr eigenes Selbst zum Ausdruck bringen oder sich von anderen Personen durch eine Marke deutlicher abgrenzen.²⁶⁹ Das Fremdbild soll demnach konform zum eigenen Selbstbild beeinflusst werden.²⁷⁰ Verändert wird daher das *Wahrgenommene Selbst* mit der Erwartung, dass auch *das Soziale Selbst* entsprechend beeinflusst wird. Diese Wirkungen verlangen sowohl einen Kontakt zu anderen Personen als auch die einhergehende Möglichkeit, das eigene Selbst in Verbindung mit der Marke zu präsentieren. Das Ausmaß des psychologischen Zusatznutzens einer solchen Identifikation resultiert hierbei vor allem durch die positiven Signale anderer Personen hinsichtlich der gewünschten Veränderung bei der Wahrnehmung des Selbst.²⁷¹

Für den Kreis der Konsumenten wurde der psychologische Zusatznutzen einer Marke durch die Theorie des Selbstkonzeptes bereits umfassend erklärt.²⁷² Angesichts der existierenden Beiträge zum Markenwert einer Unternehmensmarke seitens der weiteren Zielgruppen liegt es nahe, die Selbstkonzepttheorie ebenso

²⁶⁸ Zu den expressiven und distinktiven Funktionen einer Marke vgl. Karmasin, H., *Produkte als Botschaften: individuelles Produktmarketing, konsumentenorientiertes Marketing, Bedürfnisdynamik, Produkt- und Werbekonzeptionen, Markenführung in veränderten Umwelten*, 2. Aufl., Wien 1998, S. 234.

²⁶⁹ Vgl. Heath, A./Scott, D., *The self-concept and image congruence hypothesis*, a. a. O., S. 1110.

²⁷⁰ Präziser ausgedrückt soll das Fremdbild in Richtung des Idealen Selbstbildes verändert werden. Vgl. Sommer, R., *Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers*, a. a. O., S. 86 ff.

²⁷¹ Vgl. Hogg, M.K./Cox, A.J./Keeling, K., *The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation*, a. a. O., S. 642.

²⁷² In der empirischen Validierung des Selbstkonzeptes bei Marken wurde bislang keine Differenzierung zwischen der Marke und einer Unternehmensmarke vorgenommen. Da eine Unternehmensmarke bei einem Auftritt gegenüber Konsumenten auch als Marke fungiert, sind die Erkenntnisse allerdings für den Kreis der Konsumenten übertragbar. Für eine umfassende Darlegung der empirischen Ergebnisse vgl. Grubb, E.L., *Consumer perception of self concept and its relation to brand choice of selected product types*, in: Bennett, O.D. (Hrsg.), *Marketing and Economic Development*, American Marketing Association, Chicago 1965, S. 419-422; Hogg, M.K./Cox, A.J./Keeling, K., *The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation*, a. a. O., S. 645 ff.; Ross, I., *Self concept and brand preference*, in: *Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 44, 1980, S. 38-50; Schenk, C.T./Holman, R.H., *A sociological approach to brand choice: the concept of situational self-image*, in: Olsen, J. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, Vol. VII, Association for Consumer Research, Ann Arbor 1980, S. 610-614. Für einen synoptischen Überblick aller diesbezüglichen Forschungsarbeiten vgl. Weis, M./Huber, F., *Der Wert der Markenpersönlichkeit*, a. a. O., S. 26.

auf ihre Erklärungsfähigkeit bei diesen Zielgruppen zu überprüfen.²⁷³ Ausgangspunkt ist dabei die Überlegung, dass durch die Identifikation mit einer Unternehmensmarke für die einzelnen Zielgruppen entweder ein Nutzen durch die **Veränderung des Selbstbildes**, also des *Realen Selbst* hin zum *Idealen Selbst*, oder aber durch die **Veränderung des Fremdbildes**, also des *Sozialen Selbst* zum *Idealen Selbst*, entstehen wird. Dabei sind die Voraussetzungen der konkreten Vorstellung über das *Ideale* und *Reale Selbst* einerseits (Veränderung des Selbstbildes) und die Möglichkeit der gemeinsamen Präsentation mit der Unternehmensmarke gegenüber Dritten andererseits (Veränderung des Fremdbildes) als notwendige Bedingung zu erfüllen.

Ein erster Indikator für die Relevanz der Identifikationsfunktion ergibt sich auf Basis des Selbstkonzeptes für den Kreis der **Mitarbeiter**. So wurde das Selbstkonzept bereits als Erklärungsansatz für bestimmte Verhaltensweisen von Mitarbeitern empirisch untersucht.²⁷⁴ Dabei konnte festgestellt werden, dass durch eine dem *Idealen Selbst* ähnliche Persönlichkeit der Unternehmensmarke die Attraktivität des Arbeitsplatzes und damit einhergehend auch die Arbeitsmotivation gesteigert werden. Ebenso kann durch eine öffentlich dargestellte Identifikation mit einem Arbeitgeber das *Fremdbild* entsprechend beeinflusst werden. Die expressive Identifikation von Mitarbeitern mit der Unternehmensmarke erfolgt vor allem dann, wenn die Verbesserung der sozialen Anerkennung durch die Unternehmensmarke erwartet werden kann oder die Symbolik der Gruppenzugehörigkeit eine besondere Relevanz besitzt. Vor diesem Hintergrund bestätigt sich die hohe

²⁷³ Auch hier ist das Aggregationsproblem von Bedeutung, da die psychologischen Erklärungstheorien auf Individualebene verankert sind, jedoch eine aggregierte Betrachtung auf Ebene der Anspruchsgruppen vorgenommen wird. Die Erklärung ist also dahingehend zu interpretieren, dass die Funktion der Marke bei einem Individuum innerhalb der Zielgruppe begründet wird. Vgl. auch Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, S. 8.

²⁷⁴ Bemerkenswerterweise wurden die Untersuchungsergebnisse für die gesamte Anspruchsgruppe verallgemeinert und nicht allein auf die Individualebene bezogen dargestellt. Ursache hierfür ist das hohe Abstraktionsniveau der Ausführungen. Die empirische Validierung bezog sich ferner nicht auf die Unternehmensmarke, sondern auf das Unternehmensimage und die Unternehmenspersönlichkeit. Vor diesem Hintergrund ist ein Transfer der Erkenntnisse auf die Unternehmensmarke jedoch möglich. Eine kritische Würdigung derartiger Untersuchungen findet sich in Scheller, R./Heil, F.E., Berufliche Entwicklung und Selbstkonzepte, a. a. O., S. 255 ff. Besonders hervorzuheben sind die Untersuchungen in folgenden Quellen: Dipboye, R.L., Self Consistence Theory of work motivation and occupational choice, in: Organisational Behaviour and Human Performance, Vol. 18, 1977, S. 108-126; Oppenheimer, E.A., The relationship between certain self constructs and occupational preferences, in: Journal of Counseling Psychology, Vol. 13, 1966, S. 191-197.

Relevanz der Identifikationsfunktion der Unternehmensmarke zur Generierung von Wertbeiträgen aus der Zielgruppe der Mitarbeiter.

Für die Verhaltensweisen der verbleibenden externen Zielgruppen existieren auf der Grundlage des Selbstkonzeptes bislang keine wissenschaftlichen Untersuchungen. Allerdings sind analog zu den dargestellten Gedanken des Selbstkonzeptes grundsätzliche Aussagen zur Relevanz der Identifikationsfunktion ableitbar.

Die verhaltensbezogene Wirkung der Identifikationsfunktion einer Unternehmensmarke ist bei **Aktionären** zumindest denkbar. So liegt es nahe, dass jene Aktien präferiert werden, deren Markenpersönlichkeit mit dem *Selbstbild* des Individuums übereinstimmen. Handelt es sich beispielsweise um einen Aktienkäufer mit risikoaversen Persönlichkeitsstrukturen, so wird dieser eher geneigt sein, sich für die Aktie eines Unternehmens mit einer Sicherheit symbolisierenden Unternehmensmarke zu entscheiden.²⁷⁵ Deutlich wird hierbei allerdings auch die Überschneidung mit der Vertrauensfunktion einer Unternehmensmarke. Die Veränderung des *Fremdbildes* durch die sich hinter dem im Depotbestand befindlichen Aktien stehenden Unternehmensmarken erscheint gerade für Privatanleger fraglich. Ursache hierfür ist die ausbleibende Präsentation dieser Unternehmensmarken gegenüber dritten Personen, da der Depotbestand von Privatpersonen eher diskret gehandhabt als öffentlich herausgestellt wird. Allenfalls ist die Veränderung des Fremdbildes bei jenen institutionellen Investoren denkbar, die den Besitz einer Aktie aufgrund rechtlicher Vorschriften publizieren müssen. Für diese spezielle Zielgruppe ist die expressive Identifikationsfunktion zumindest vorstellbar.²⁷⁶ Die darauf aufbauende Wirkung der Unternehmensmarke kann sich z. B. in Form einer höheren Loyalität in Krisenzeiten oder in einer erhöhten Flexibilität bei Investitionen ausdrücken.

Ein Beitrag zum Markenwert der Unternehmensmarke seitens der **Banken** ist durch die Identifikationsfunktion eher weniger zu erwarten. Formal verankert im Bankgeheimnis zeichnet sich diese Zielgruppe durch eine hohe interne als auch externe Diskretion hinsichtlich des Kundenstammes aus. Damit wird eine

²⁷⁵ Zu den unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen von Aktienkäufern vgl. Schulz, M., Aktienmarketing. Eine empirische Erhebung zu den Informationsbedürfnissen deutscher institutioneller Investoren und Analysten, Berlin 1999, S. 109 ff.

²⁷⁶ So kann durch das häufige Nennen von Kapitalverflechtungen in der Presse – z. B. DaimlerChrysler gegenüber der Deutschen Bank – ein Transfer von Persönlichkeitsmerkmalen stattfinden.

bewusste Wahrnehmung von Persönlichkeitsmerkmalen der Unternehmensmarken ihrer Kunden sowie gar eine öffentliche Herausstellung einzelner Kunden unterbunden. Bemerkenswert ist allerdings, dass eine ungewollte Beeinflussung des *Fremdbildes* in Krisenfällen naheliegt. So ist es nicht unwahrscheinlich, dass beispielsweise im Rahmen der Holzmann-Krise temporär ein Transfer bestimmter Persönlichkeitsmerkmale von Philip Holzmann auf die Deutsche Bank AG stattgefunden hat.²⁷⁷

Einen etwas höheren Stellenwert hat die Identifikationsfunktion hingegen für die **Lieferanten**. So können die Unternehmensmarken der Kunden das *Selbstbild* eines Lieferanten hinsichtlich der Erreichung des Ideals positiv beeinflussen. Akquiriert die Lufthansa Technik AG beispielsweise eine führende Fluggesellschaft als Kunden für die Wartung, kann dies innerhalb des Unternehmens zu einer Bestätigung oder sogar Verbesserung des Selbstbildes führen. Demnach ist eine erhöhte Leistungsbereitschaft von Lieferanten gegenüber Unternehmen mit entsprechend starken Unternehmensmarken zu erwarten. Eine noch höhere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang mit der expressiven Identifikationsfunktion die Beeinflussung des *Fremdbildes*. Ein Transfer der Markenpersönlichkeit von Kunden auf die Lieferanten kann zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Eine derartige Identifikation ist jedoch nicht ohne Risiko für den Lieferanten. Erfolgt eine zu starke Identifikation der Lieferanten mit der Unternehmensmarke eines Kunden, kann dies zugleich zu einer Ablehnung des Lieferanten bei weiteren Kunden führen. Durch die expressive Identifikation mit der Unternehmensmarke eines Kunden nimmt somit zugleich die Abhängigkeit von demselben zu. Aus der Perspektive des Kunden weitet sich das Potenzial möglicher Wertbeiträge aus, was die Relevanz der Identifikationsfunktion einer Unternehmensmarke unterstreicht.

Abschließend ist die Zielgruppe der **Öffentlichkeit** zu beleuchten. Die Veränderung des *Selbstbildes* aufgrund einer interessenlosen Identifikation mit dem Unternehmen erscheint nur wenig nachvollziehbar.²⁷⁸ Allerdings ist es denkbar, dass eine Veränderung des *Fremdbildes* erfolgt. Gerade bei den Unternehmensmarken,

²⁷⁷ Ein Indikator für diesen Transfer ist beispielsweise in der Verschlechterung des Unternehmensimages innerhalb der Periode zu sehen. Vgl. o.V., Ist der Ruf erst etabliert, a. a. O., S. 58 ff.

²⁷⁸ So resultiert die Veränderung der Selbstbilder nicht zuletzt aus dem spezifischen Interesse im Rahmen der Interaktion mit dem Unternehmen.

deren Persönlichkeit in den Kultstatus hineinreicht, kann die zur Schau gestellte Identifikation, z. B. über das Tragen von Werbeshirts oder den Besuch von Firmenveranstaltungen etc., das jeweilige Fremdbild beeinflussen.²⁷⁹ Eine zusammenfassende Darstellung der Analyse der Identifikationsfunktion im Kontext des Selbstkonzeptes findet sich in Tab. 6.

	Identifikation zur primären Veränderung des Selbstbildes	Identifikation zur primären Veränderung des Fremdbildes
Mitarbeiter (inkl. Führungskräfte)	<ul style="list-style-type: none"> • Empirisch validiert: bessere Arbeitsplatzattraktivität und -motivation bei Konsistenz von Idealem Selbst und Unternehmensmarkenpersönlichkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirisch validiert. Expressive Funktion vor allem bei möglicher Verbesserung der sozialen Anerkennung sowie starker Relevanz der Gruppenzugehörigkeit.
Aktionäre (inkl. Analysten)	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Aktienkaufentscheidung bei Übereinstimmung der Markenpersönlichkeit mit dem Selbstbild denkbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatanleger: Aktienbestände werden i.d.R. vertraulich behandelt, daher sind die Voraussetzungen für Veränderungen des Fremdbildes nicht erfüllt. • Inst. Anleger: Bei großen, öffentl. präsentierten Aktienbeständen kann Identifikation erfolgen. Positiver Nutzen denkbar, sofern die Markenpersönlichkeit der sich im Aktienbesitz befindenden Unternehmen positive Transfereffekte auf die Markenpersönlichkeit des besitzenden Unternehmens hat.
Banken	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund des Bankgeheimnisses ist eine interne Herausstellung einzelner Kunden eher wenig vorstellbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund des Bankgeheimnisses ist eine gewollte Beeinflussung des Fremdbildes nicht möglich. Eine ungewollte Veränderung des Fremdbildes ist allerdings in Krisenfällen denkbar.
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Leistungsbereitschaft aufgrund einer Bestätigung oder Verbesserung des Selbstbildes eines Lieferanten denkbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen vor allem dann denkbar, wenn ein Transfer der Markenpersönlichkeit des Lieferanten auf die Unternehmensmarke des Herstellers zu seiner Profilierung beiträgt.
Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung des Selbstbildes bei fehlendem Interesse gegenüber einem Unternehmen nicht wahrscheinlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen vor allem dann denkbar, wenn die Markenpersönlichkeit einer Unternehmensmarke kult-ähnlichen Status hat.

Tab. 6: Zielgruppenspezifische Analyse des Selbstkonzeptes als Erklärungsansatz für die Wirkungen einer Unternehmensmarke

²⁷⁹ Zum Kultstatus von Unternehmensmarken vgl. Kunde, J., Corporate Religion, Wiesbaden 2000, S. 13 ff.

Vor diesem Hintergrund verdeutlicht sich die hohe Relevanz der Identifikationsfunktion auf Basis des Selbstkonzeptes vor allem für den Kreis der Mitarbeiter. Bei dieser Zielgruppe sind hohe Potenziale zur Generierung von Wertbeiträgen durch die Identifikationsfunktion zu erwarten. Eine eher untergeordnete Bedeutung hat die Identifikationsfunktion hingegen für die Zielgruppen der Banken und der Öffentlichkeit. Deren Potenziale hinsichtlich ihrer Beiträge zum Markenwert einer Unternehmensmarke erscheinen allein bei einer Betrachtung der Identifikationsfunktion eher unbedeutend. Bei Aktionären und Lieferanten kann sich wiederum auf der Grundlage der Identifikationsfunktion eine Beeinflussung des Verhaltens einstellen. Allerdings ist das Ausmaß ihrer potenziellen Beiträge zum Markenwert nicht abschätzbar. Tendenziell erscheinen diese im Vergleich zu Kunden oder Mitarbeitern jedoch geringer zu sein. Ferner lässt sich an dieser Stelle für die Führung der Unternehmensmarke ableiten, die Persönlichkeit einer Unternehmensmarke möglichst gegenüber den jeweils relevanten Zielgruppen besonders herauszustellen. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf die Schaffung entsprechender Identifikationsanker zu legen.²⁸⁰

2.22 Beziehungstheorie

Ein weiterer Ansatz zur Ableitung der Identifikationsfunktion einer Marke und der damit einhergehenden Erklärung von Wertbeiträgen wurde auf Basis der **Beziehungstheorie** entwickelt. Zentrale Prämisse für den Transfer beziehungstheoretischer Erkenntnisse auf die Marke ist ihre Betrachtung als eigenständiger, aktiver und vollwertiger Beziehungspartner.²⁸¹ Damit wird die Unabhängigkeit einer Marke als Voraussetzung herausgestellt.²⁸² Zudem ist die Beziehung zwischen der Marke

²⁸⁰ Die Schaffung von Identifikationsankern wird im Kap. D.2 weiter problematisiert. Vgl. ferner Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, a. a. O., S. 25 ff.

²⁸¹ Diese Voraussetzung wird u. a. von HINDE spezifiziert. Vgl. Hinde, R. A., A Suggested Structure for a Science of Relationships, in: Personal Relationships, Vol. 2, March 1995, S. 1-15.

²⁸² Vgl. Fournier, S. M., Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 137-163.

und den sie wahrnehmenden Individuen auf der Ebene gelebter Erfahrungen zu validieren.²⁸³

Die Legitimation der Marke als Beziehungspartner beruht vor diesem Hintergrund auf ihrer Personifizierung.²⁸⁴ So werden ihr auf Basis der wahrgenommenen Merkmalsausprägungen und insbesondere ihres dynamischen Verhaltens Dimensionen aus der Humanpersönlichkeit zugesprochen.²⁸⁵ Auf diese Weise ist das Verhältnis zwischen Marke und Wahrnehmenden einer Interaktion von zwei Persönlichkeiten gleichzusetzen.²⁸⁶

Der aus der Beziehung mit einer Marke entstehende Nutzen wird vorrangig durch die resultierende **Sinnstiftung** begründet. So bereichern und strukturieren Beziehungen den Lebenssinn eines Individuums.²⁸⁷ Für die Beziehung zwischen einer Marke und der Zielgruppe der Konsumenten differenziert FOURNIER drei wesentliche Sinnquellen, die jeweils als Bedeutungshintergrund für das von der Beziehung betroffene Individuum fungieren.²⁸⁸ Hierzu zählen:

- die psychologische,
- die sozio-kulturelle,
- die relationale Sinnquelle.

Im Rahmen der **psychologischen Sinnquelle** kann eine sinnvolle Beziehung identitätsbildende Funktionen erfüllen. Dies drückt sich entweder in einer Veränderung der Persönlichkeit der Konsumenten durch Ausdehnung oder in einer Verstärkung der Persönlichkeit durch die Mechanismen der Selbstachtung und des

²⁸³ Vgl. Keller, K.L., *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*, a. a. O., S. 324.

²⁸⁴ Vgl. die Ausführungen zur Markenpersönlichkeit in Kap. C.2.21. Vgl. ferner: Plummer, J. T., *How Personality makes a Difference*, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 24, 1985, S. 27-31.

²⁸⁵ Vgl. ausführlich Weis, M./Huber, F., *Der Wert der Markenpersönlichkeit*, a. a. O., S. 25 ff.

²⁸⁶ Vgl. Fournier, S. M., *Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken*, a. a. O., S. 140 f.; Hermann, A., Huber, F., Braunstein, C., *Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie*, a. a. O., S. 113.

²⁸⁷ Vgl. Fournier, S. M., *Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, March 1998, S. 343-373.

²⁸⁸ Vgl. Fournier, S. M., *Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken*, a. a. O., S. 141 f.

Selbstwertes aus.²⁸⁹ Die psychologische Sinnquelle einer Beziehung steht somit in einem engen Zusammenhang mit dem bereits dargestellten Selbstkonzept.

Durch die **sozio-kulturelle Sinnquelle** einer Beziehung kann eine Marke dem Konsumenten soziale Zugehörigkeit und Stabilität vermitteln.²⁹⁰ Hierdurch wird es den Wahrnehmenden erleichtert, seine eigene Persönlichkeit im komplexen Umfeld sozialer Strukturen zu verankern. Die Stärke einer derart begründeten Beziehung richtet sich demnach einerseits nach dem Bedürfnis eines Individuums, seine soziale Zugehörigkeit durch die Beziehung mit einer Marke zu bestätigen, und andererseits der Fähigkeit einer spezifischen Marke, diese Zugehörigkeit durch die Markenpersönlichkeit zu unterstreichen.

Die **relationale Sinnquelle** bestimmt sich aus einem Vergleich ihrer Sinnstiftung im Gesamtkontext aller vorhandenen Beziehungen.²⁹¹ Damit fehlt der relationalen Beziehung im Vergleich zur psychologischen und sozio-kulturellen Beziehung ein für die tiefere Analyse notwendiger inhaltlicher Orientierungsrahmen.

Die Marke stiftet den Konsumenten als Sinnquelle somit einen psychologischen Zusatznutzen, der sich aus ihrem Beitrag zur Organisation seiner Persönlichkeit begründet.²⁹² Von besonderer Bedeutung ist dabei der dynamische Aspekt. So internalisiert der Konsument mit zunehmender Dauer die Persönlichkeitsmerkmale einer Marke in sein eigenes Selbst. Auf diese Weise können die Persönlichkeit und die Markenpersönlichkeit im Extremfall sogar zu einer Einheit verschmelzen.²⁹³

Ein Transfer der Beziehungstheorie auf die über die Konsumenten hinausgehenden Zielgruppen einer Unternehmensmarke ist insbesondere für den Aspekt der sozio-kulturellen Sinnquelle gewinnbringend, zumal ihre Betrachtung als psychologische Sinnquelle bereits im Rahmen der Selbstkonzepttheorie erfolgte. Allerdings beschränken sich die bisherigen Erkenntnisse zur Beziehung zwischen einer

²⁸⁹ FOURNIER konkretisiert folgende zwei identitätsbildenden Aspekte der Beziehung mit einer Marke: Lösung von fundamentalen Daseinsproblemen einerseits und Aussagen zu Lebensprojekten und -aufgaben andererseits. Vgl. ebenda, S. 142.

²⁹⁰ Vgl. Hubertz, I., Die Marke auf der Couch: Das Wesen der Marke und wie man es messen kann, in: planung & analyse, Nr. 2, 2000, S. 25-30.

²⁹¹ Vgl. Fournier, S. M., Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken, a. a. O., S. 142.

²⁹² Vgl. Aaker, A. D., Building Strong Brands, a. a. O., S. 153; Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, a. a. O., S. 54.

²⁹³ Vgl. Fournier, S. M., Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken, a. a. O., S. 143 ff.

Marke und des wahrnehmenden Individuums allein auf die Zielgruppe Konsumenten. Dennoch erscheint die Beziehung mit einer Unternehmensmarke gerade auch für die Zielgruppe Mitarbeiter nutzenstiftend, da der Arbeitsplatz einen nicht unerheblichen Einfluss auf die eigene Persönlichkeit und ihre Fremdwahrnehmung hat.²⁹⁴ Die Bedeutung einer Unternehmensmarke zur Stützung der sozialen Zugehörigkeit ist für die Zielgruppen der Aktionäre, Banken und Lieferanten weder zu belegen noch aus Plausibilitätsgedanken zu vermuten.

Vor diesem Hintergrund erstreckt sich die sozio-kulturelle Sinnstiftung einer Unternehmensmarke vor allem auf die Zielgruppen der Konsumenten und Mitarbeiter. Ferner sind für die psychologische Sinnstiftung die im Kontext des Selbstkonzeptes identifizierten Zielgruppen zu beachten. Hierbei hatten ebenfalls die Konsumenten und Mitarbeiter eine vorrangige Bedeutung. Daher beschränkt sich die Erklärung der Beiträge zum Markenwert der Unternehmensmarke auf Basis der Beziehungstheorie im Wesentlichen auf diese beiden Zielgruppen.

2.3 Analyse des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes einer Unternehmensmarke auf Basis psychologischer Erkenntnisse zur Erfüllung der Identifikationsfunktion

Sowohl die Selbstkonzept- als auch die Beziehungstheorie betonen gleichermaßen die Bedeutung einer ausgeprägten Markenpersönlichkeit als Grundlage für die Erfüllung der Identifikationsfunktion einer Unternehmensmarke. Für ihre Führung stellt sich somit zunächst die Frage, inwiefern die **Herausstellung der Markenpersönlichkeit** durch die Existenz unterschiedlicher Zielgruppen beeinflusst wird und welcher Koordinationsbedarf mit der Zielgruppenvielfalt einer Unternehmensmarke einhergeht.

Für die Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion wurde der zielgruppenbezogene Koordinationsbedarf anhand eines Vergleiches von Implikationen für zielgruppenspezifische Idealmarken analysiert. Dementsprechend sind auch für die Identifikationsfunktion zunächst zielgruppenspezifische Idealmarken abzuleiten und im Anschluss daran einem Vergleich zu unterziehen. Die Generierung von zielgrup-

²⁹⁴ Das Ausmaß dieses Einflusses ist nicht erforscht. Allerdings wird der Einfluss des Arbeitsplatzes auf die Persönlichkeit eines Individuums mehrfach herausgestellt. Vgl. hierzu Hinde, R. A., A Suggested Structure for a Science of Relationships, a. a. O., S. 10 ff.; Zimbardo, P.G./Gerrig, R., Psychologie, a. a. O., S. 276.

penspezifischen Idealmarken ist jedoch nur dann zielführend, wenn die Erwartungen an eine Unternehmensmarke zur Erfüllung der Identifikationsfunktion innerhalb einer Zielgruppe homogener als in der Grundgesamtheit erscheinen. Dies müsste sich wiederum in der Varianz der Idealvorstellungen an die Markenpersönlichkeit niederschlagen. So wäre diese innerhalb einer einzelnen Zielgruppe geringer als die Varianz innerhalb der Grundgesamtheit. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist der Einfluss rollenspezifischer Ziele auf die Erwartungen an die Markenpersönlichkeit. Hierfür lassen sich jedoch weder empirische Hinweise finden noch eine plausible Begründung ableiten. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass die Erwartungen an die Markenpersönlichkeit allein individuellen Charakter haben. Eine aggregierte Betrachtung auf Ebene der Zielgruppe erscheint daher nicht vertretbar. Folglich lässt sich auf Basis der Erkenntnisse der Selbstkonzept- und Beziehungstheorie nur ein **geringer Bedarf** für eine **zielgruppenspezifische Markenführung** mit dem einhergehenden Koordinationsbedarf ableiten.²⁹⁵

Darüber hinaus ist eine zwischen den Zielgruppen differenzierte Gestaltung der Markenpersönlichkeit auch aus einem weiteren Grund als kritisch zu beurteilen. So ist die Existenz mehrerer Persönlichkeiten bei einem einzigen Individuum bereits aus der Humanpsychologie bekannt. Dieser Befund wird unter der Terminologie „**multipler Persönlichkeiten**“ als krankhafte Erscheinung interpretiert.²⁹⁶ Vor diesem Hintergrund erscheint auch der Aufbau differenzierter Markenpersönlichkeiten gegenüber den unterschiedlichen Zielgruppen problematisch.

Auf dieser Erkenntnis aufbauend lassen sich im Kontext der Selbstkonzept- und Beziehungstheorie **allein zielgruppenübergreifende Anforderungen** an die Führung einer Unternehmensmarke ableiten. Hierbei ist eine Differenzierung zwischen formalen und inhaltlichen Anforderungen vorzunehmen.

Hinsichtlich der **formalen Anforderungen** sind insbesondere die *Konsistenz* und *Kontinuität* herauszustellen. Die Forderung nach *Konsistenz* lässt sich aus der Tatsache ableiten, dass ein profiliertes Erscheinungsbild der Markenpersönlichkeit allein dann erfolgt, wenn diese widerspruchsfrei wahrgenommen wird.²⁹⁷ Dies ist

²⁹⁵ Dies bedeutet allerdings nicht, dass für die Führung der Unternehmensmarke kein Koordinationsbedarf besteht. Vielmehr befindet sich dieser auf Individualebene.

²⁹⁶ Zimbardo, P.G./Gerrig, R., Psychologie, 7. Aufl., a. a. O., S. 45 ff.

²⁹⁷ Zur Konsistenzforderung vgl. Bruhn, M., Integrierte Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 58; Meffert, H., Markenführung – Herausforderungen und Konzepte aus

durch eine zielgruppenübergreifende Koordination zu gewährleisten. Während das Prinzip der *Konsistenz* allein einen bestimmten Zeitpunktbezug hat, beinhaltet die Forderung nach *Kontinuität* die Beständigkeit in der Wahrnehmung der Persönlichkeitsmerkmale. Entsteht eine Identifikation mit der Marke im Wesentlichen durch die Übereinstimmung der Persönlichkeit einer Marke mit der Persönlichkeit der sie wahrnehmenden Individuen, so wird unmittelbar ersichtlich, dass sich der Aspekt der Kontinuität auf eine Unveränderlichkeit wesentlicher Persönlichkeitsdimensionen im Zeitablauf bezieht.²⁹⁸

Abzuleiten ist ferner die Forderung nach *Kompetenz* und *Glaubwürdigkeit*. Die *Kompetenz* der Markenpersönlichkeit einer Unternehmensmarke bezieht sich insbesondere auf die psychologisch-emotionale Kompetenz, die sich im Problemlösungspotenzial einer Unternehmensmarke für zielgruppenspezifische Probleme widerspiegelt. Die *Glaubwürdigkeit* der Markenpersönlichkeit resultiert aus ihrem vergangenen Verhalten und bezieht sich auf dasselbe in der Zukunft.

Besonders bemerkenswert ist die Übereinstimmung der aus den psychologischen Theorien hergeleiteten Anforderungen an die Markenpersönlichkeit zur Sicherstellung der Identifikationsfunktion mit den im Kontext der Neuen Institutionenökonomie herausgestellten Implikationen zur Gewährleistung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion. So spiegelt sich die Forderung nach Kontinuität, Konsistenz und Glaubwürdigkeit in der Reputation einer Unternehmensmarke wider. Auch die Forderung nach inhaltlicher Kompetenz wurde bereits im Zusammenhang mit den unterschiedlichen informationsgütertypologischen Eigenschaften dargelegt. Demnach können die Erkenntnisse der in Kap. C.1 und Kap. C.2 bislang unabhängig voneinander betrachteten Theorieansätze für den weiteren Verlauf der Arbeit zusammengeführt werden.

Hinsichtlich der Beziehung einer Unternehmensmarke mit den einzelnen Zielgruppen ergibt sich als weitere Forderung die *Eigenständigkeit* der Markenpersönlichkeit. Diese basiert vor allem auf einer klaren Differenzierung gegenüber den Kon-

Sicht der Wissenschaft, in: Marketing Alumni Münster e. V. (Hrsg.), Dokumentation des 8. Symposiums 1998, Münster 1998, S. 8; Werthmüller, E., Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, a. a. O., S. 44; Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992, S. 55.

²⁹⁸ Diese Dimensionen bilden den Markenkern. Vgl. Meffert, H., Markenführung – Herausforderungen und Konzepte aus Sicht der Wissenschaft, a. a. O., S. 8. Vgl. Simon, H.-J., Die Marke ist die Botschaft, Markentechnik als Erfolgsweg für Unternehmer, Hamburg 1994, S. 78 f.

kennzeichen und durch aktive Parameter in den Identifikationsankern.²⁹⁹ Vor diesem Hintergrund gilt es, gerade den Zielgruppen mit hohen Identifikationspotenzialen, also den Konsumenten und Mitarbeitern, möglichst vielfältige und vitale Identifikationsanker zu offerieren.

In einer **zusammenfassenden Betrachtung** des bisherigen Erkenntnisstandes können demnach folgende theoriegeleitete Schlussfolgerungen für die Führung einer Unternehmensmarke abgeleitet werden:

- Zur Sicherstellung der Wertbeiträge bei den unterschiedlichen Zielgruppen ist die Konsistenz und Kontinuität des Auftritts einer Unternehmensmarke zum Aufbau von Reputation und Markenpersönlichkeit sicherzustellen.

Funktionen: Vertrauens-, Rationalisierungs-, Identifikationsfunktion

Theorie: Neue Institutionenökonomik, psychologische Erklärungsansätze

- Die durch die Unternehmensmarke symbolisierten Inhalte sind authentisch an der Kompetenz des Unternehmens auszurichten.

Funktionen: Vertrauens-, Rationalisierungs-, Identifikationsfunktion

Theorie: Neue Institutionenökonomik, psychologische Erklärungsansätze

- Die durch die Unternehmensmarke symbolisierten Inhalte sind zielgruppenspezifisch an den jeweiligen informativen Informationsbedarf anzupassen.

Funktionen: Vertrauens-, Rationalisierungsfunktion

Theorie: Neue Institutionenökonomik

- Die Eigenständigkeit der Markenpersönlichkeit ist durch vitale Identifikationsanker zu gewährleisten.

Funktionen: Identifikationsfunktion

Theorie: psychologische Erklärungsansätze

Diese Implikationen sind für die Führung der Unternehmensmarke als normativer Bezugsrahmen zu erachten und dienen als Heuristiken zur Ableitung „guter“ Lösungen. So wird mit der Einhaltung der skizzierten Forderungen eine wesentliche Voraussetzung für die Optimierung des koordinierten Markenwertes

²⁹⁹ Vgl. Hermann, A., Huber, F., Braunstein, C., Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, a. a. O., S. 106; Weis, M./Huber, F., Der Wert der Markenpersönlichkeit, a. a. O., S. 55 ff.

erfüllt. Der zusammenfassende Überblick des Bezugsrahmens sowie seine Herleitung findet sich in Abb. 18.

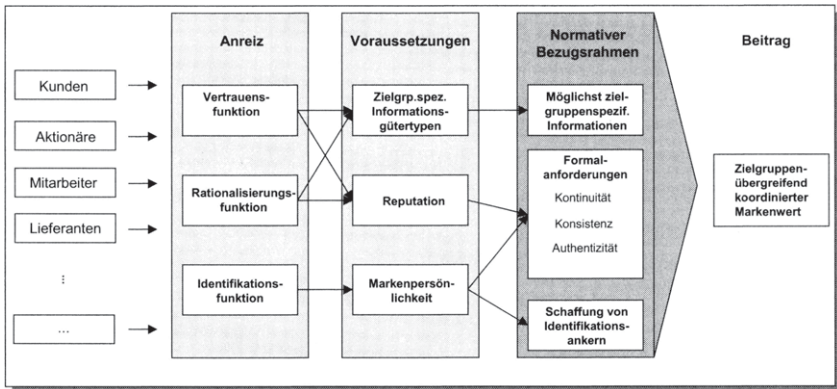


Abb. 18: Normativer Bezugsrahmen der Führung von Unternehmensmarken

Nachfolgend werden bedeutende Formen der zielgruppenorientierten Koordination einer Unternehmensmarke diskutiert. Diese stellen zugleich die zentralen Gestaltungsparameter der Führung einer Unternehmensmarke dar. Dabei wird auf den generierten Bezugsrahmen zurückgegriffen.

D. Ansatzpunkte der zielgruppenorientierten Steuerung von Unternehmensmarken

1. Zielgruppenbezogene Koordination durch die Bestimmung der Markenarchitektur

Im normativen Bezugsrahmen zur Führung der Unternehmensmarke wurde die Forderung nach einer möglichst **zielgruppenspezifischen Markenführung** bei gleichzeitiger Sicherstellung ihrer **Konsistenz** herausgestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen an eine Unternehmensmarke leitet sich hieraus im Rahmen ihrer Führung zu lösende Spannungsfeld zwischen ihrer zielgruppenspezifischen und zielgruppenübergreifenden Führung ab.

Eine analoge Problemstellung ist aus der klassischen, allein auf den Absatzmarkt fokussierten Markenführung bekannt. So ist diese nicht zuletzt wegen der zunehmenden Fragmentierung der Kundenbedürfnisse mit einer steigenden Anzahl unterschiedlicher Kundensegmente in vielen Branchen konfrontiert.³⁰⁰ KÖHLER stellt in diesem Zusammenhang die „Zersplitterung“ von Zielgruppen als Herausforderung an die Markenführung fest.³⁰¹ Wenngleich die Definition von Zielgruppen hierbei nicht auf der Ebene unternehmerischer Anspruchsgruppen erfolgt, sondern allein innerhalb der aus der Sicht der Unternehmensmarke als eine einzelne Zielgruppe betrachteten Kunden, wiederholt sich das skizzierte Spannungsfeld der Markenführung. So existiert auch hier der Bedarf nach einer möglichst zielgruppenspezifischen Markenführung bei gleichzeitiger Konsistenz des Auftretens einer Marke.

Ein erster Ansatz zur Lösung des Spannungsfeldes auf dem Absatzmarkt wird mit den **markenstrategischen Optionen** diskutiert. Ihre Festlegung stellt einen langfristigen Verhaltensplan dar und wird als Schlüsselentscheidung für die Markenführung erachtet.³⁰² Mit der Bestimmung der Markenstrategie erfolgt eine Loslö-

³⁰⁰ Zur Fragmentierung der Märkte vgl. Meffert, H./Twardawa, W./Wildner, R., Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten – Chancen und Risiken für den Markenartikel, a. a. O., S. 5 ff.

³⁰¹ Köhler, R., Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen, in: Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, Köhler, R. / Majer, W. / Wiezorek, H. (Hrsg.), München 2001, S. 45-61.

³⁰² So bezeichnen HAEDRICH/TOMCZAK und BRUHN die Markentypenwahl als Schlüsselentscheidung für eine konsequente Markenführung. Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Strategische Markenführung, Bern u. a. 1990, S. 27 ff.; Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen und

sung von der isolierten Betrachtung einer einzelnen Marke. So stellt sich die Frage, ob anstelle der Ansprache aller Zielgruppen mit einer einzigen Marke eher die zielgruppenspezifische Ansprache mit unterschiedlichen, an den Interessen einer einzelnen Zielgruppe ausgerichteten Marken vorteilhaft erscheint. Diese Diametralität spiegelt sich vor allem in der Wahlentscheidung zwischen der Dach- und der Mehrmarkenstrategie wider.³⁰³ Darüber hinaus lassen sich auch die produktorientierten Markenstrategien auf das Spannungsfeld der Zielgruppenbearbeitung übertragen.³⁰⁴ So reflektiert auch die Wahl zwischen der Dach- und der Einzelmarkenstrategie eine Entscheidung zwischen der zielgruppenübergreifenden und der zielgruppenspezifischen Markenführung.

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wird nachfolgend ein Versuch ihres Transfers auf die Bearbeitung der Zielgruppen einer Unternehmensmarke vorgenommen. Hierbei handelt es sich in Anlehnung an die auf dem Absatzmarkt bestehenden horizontalen Markenstrategien um einen **vertikalen Transfer**.³⁰⁵

Da sich die Zielgruppen der Unternehmensmarke in ganz unterschiedlichen und voneinander unabhängigen Teilmärkten befinden, scheidet zunächst eine Übertragung der nur einen einzigen Gesamtmarkt voraussetzenden Entscheidung zwischen der Dach- und der Mehrmarkenstrategie aus. Aus diesem Grund basiert der Transfer allein auf den produktorientierten Markenstrategien. Diesbezüglich wird eingangs die Schwierigkeit ihres **direkten Transfers** auf die Zielgruppenbearbeitung der Unternehmensmarke problematisiert.

Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 1, Stuttgart 1994, S. 3-41.

³⁰³ Zur Definition und Bewertung der Mehrmarkenstrategie vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 853 ff.; Meffert, H., Mehrmarkenstrategien – immer die beste Option?, in: absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1999, S. 82-87; Meffert, H./Perrey, J., Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 619-646; Sattler, H., Markenpolitik, a. a. O., S. 99 ff.

³⁰⁴ Hinsichtlich der produktorientierten Markenstrategien vgl. Kap. D.1.1. Letztlich steht hinter der Entscheidung der Markierung von Produkten auch der Gedanke an die Ansprache von Zielgruppen.

³⁰⁵ So sind die Zielgruppen der Unternehmensmarke orthogonal zu den Zielgruppen innerhalb einer einzelnen Anspruchsgruppe interpretierbar. Damit soll die Orthogonalität der Zielgruppenbetrachtung innerhalb einer einzelnen Anspruchsgruppe zu der Betrachtung von Zielgruppen auf der Ebene der Anspruchsgruppen verdeutlicht werden.

Mit der Entwicklung von Markenarchitekturen besteht bereits eine auf den Absatzmarkt bezogene Vertikalisierung der horizontalen Markenstrategien. So unterscheidet sich die Markenarchitektur eines Unternehmens von der klassischen Markenstrategie durch ihre unternehmensumfassende Sichtweise und der damit einhergehenden Berücksichtigung aller in den verschiedenen organisatorischen Hierarchieebenen existierenden Marken. Kernentscheidung bei der Gestaltung der **Markenarchitektur** ist die Bestimmung der in den einzelnen Unternehmensebenen auftretenden Marken, für die spezifische Rollen, Positionierungen sowie die zwischen den Marken gewünschten Beziehungen im unternehmensweiten Gesamtkontext zu definieren sind.³⁰⁶ Da sich die Zielgruppen einer Unternehmensmarke unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Markenarchitektur zuordnen lassen, stellen die Markenarchitekturtypen eine geeignete Grundlage für einen **indirekten Transfer** der horizontalen Markenstrategien auf die Zielgruppen der Unternehmensmarke dar. Auf Basis einer zielgruppenorientierten Interpretation der Markenarchitekturen lassen sich in der Folge strategische Optionen der Zielgruppenansprache ableiten, die das Spannungsfeld zwischen der zielgruppenspezifischen und zielgruppenübergreifenden Markenführung für die Zielgruppen einer Unternehmensmarke reflektieren. Sie können auch als zielgruppenorientierte Markenarchitekturen bezeichnet werden. Damit einher geht auch der Beitrag der Markenarchitekturen zur Koordination von Zielgruppen. Abb. 19 visualisiert das nachfolgende Vorgehen zur Ableitung der Optionen.

Im Anschluss erfolgt eine Darlegung unterschiedlicher Bewertungsaspekte. Diese haben sich an der in Kap. B als Oberziel der Führung einer Unternehmensmarke herausgestellten Maximierung ihres koordinierten Markenwertes zu orientieren. Da jedoch im Kontext der markenstrategischen Optionen die Unternehmensmarke nicht nur isoliert, sondern möglicherweise auch kombiniert mit weiteren Marken auftritt, ist der Bewertungsmaßstab zunächst auf die Gesamtheit aller potenziell auftretenden Marken zu erweitern. Zum Abschluss der Ausführungen des Kapitels werden einige zentrale Einflussfaktoren auf die Auswahl einer geeigneten strategischen Option aufgezeigt.

³⁰⁶ Die Festlegung der Rollen und Positionierung ist nur eine Teilentscheidung der Bestimmung einer Markenarchitektur. Für einen Überblick aller Entscheidungstatbestände vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, a. a. O., S. 135. Die gewünschte Beziehung zwischen den Marken wird sich zudem in der Definition ihrer Rollen niederschlagen.

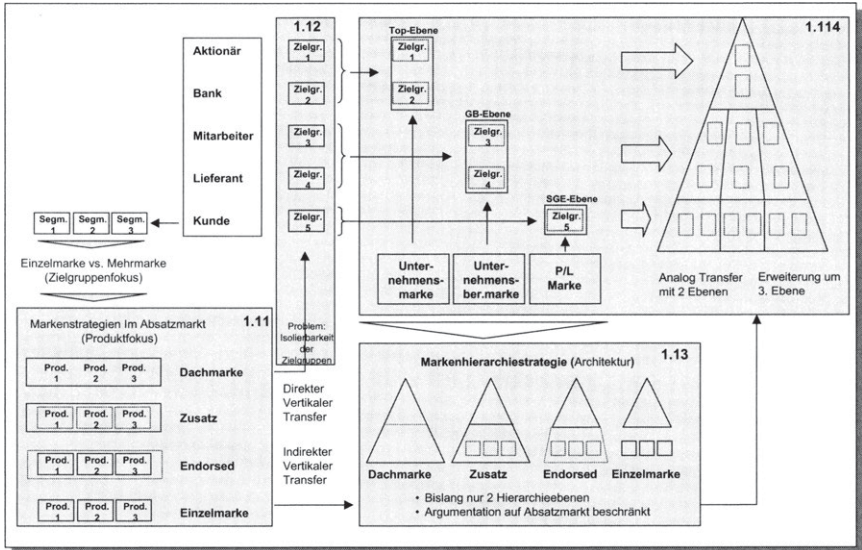


Abb. 19: Vorgehen bei der Ableitung strategischer Optionen zur zielgruppenorientierten Markenführung

1.1 Ableitung strategischer Optionen zur zielgruppenorientierten Markenführung

1.11 Markenstrategien im Absatzmarkt als Ausgangspunkt einer zielgruppenorientierten Markenführung

Ausgangspunkt für die Ableitung von strategischen Optionen zur zielgruppenorientierten Markenführung sind somit die bereits im Absatzmarkt bekannten Markenstrategien. Die Mehrzahl ihrer Systematisierungsansätze unterstreicht dabei die Vielfalt bestehender strategischer Optionen. So kennzeichnet SATTLER allein sechs markenstrategische Entscheidungstatbestände mit insgesamt siebzehn Strategievarianten.³⁰⁷ Bei MEFFERT reduziert sich diese Betrachtung auf drei Entscheidungstatbestände mit immerhin noch elf verbleibenden Optionen.³⁰⁸ Da

³⁰⁷ Eine entsprechende Übersicht findet sich in Sattler, H., Markenpolitik, a. a. O., S. 68.

³⁰⁸ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 856 ff.

sich die Mehrzahl der Optionen auf situative Rahmenbedingungen, wie den Umgang mit der Internationalität oder die Beziehungen zum Handel, bezieht, können allein die von MEFFERT als **horizontale Markenstrategien** bezeichneten Optionen als Basisstrategien erachtet werden.³⁰⁹ Hierzu zählen die Einzel-, Dach- sowie die Markenfamilienstrategie. Diese drei Strategien werden auch von BECKER als markenstrategische Grundtypen erachtet.³¹⁰ Hinzu kommen die Mehrmarkenstrategie und die Markentransferstrategie.

Eingangs wurde bereits der Transfer der Mehrmarkenstrategie auf die Zielgruppen der Unternehmensmarke erörtert und aufgrund ihres Bezugs auf den Gesamtmarkt von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Auch die von MEFFERT ebenso als eigenständige Strategieoption herausgestellte Markentransferstrategie entfällt im Rahmen dieser Arbeit, da sie als dynamischer Aspekt sowohl der Dach- als auch der Markenfamilienstrategie zugeordnet werden kann.³¹¹

Die verbleibenden horizontalen Markenstrategien unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der unter einer einzelnen Marke zusammengefassten Produkte oder Leistungen. Aus diesem Grund werden sie auch als markenbezogene Integrations- oder **produkt- und leistungsbezogene Markenstrategien** bezeichnet.³¹²

Im Einzelnen sind sie wie folgt gekennzeichnet:

- Bei der **Einzelmarkenstrategie** wird jedes Produkt unter einer einzelnen Marke geführt.³¹³ Es besteht somit eine minimale Integration.³¹⁴ Für die

³⁰⁹ Vgl. ebenda.

³¹⁰ Vgl. Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: *Moderne Markenführung*, Esch, F.-R. (Hrsg.), Wiesbaden 1999, S. 269-288.

³¹¹ Wird z. B., eine Dach- oder Markenfamilienstrategie verfolgt, sind die Neuprodukteinführungen unter dem Dach zwangsläufig und unter einer bestehenden Markenfamilie optional einzuführen. Genau diese Betrachtung ist Gegenstand der Markentransferstrategie. Vgl. Sattler, H., *Markenpolitik*, a. a. O., S. 70.

³¹² Vgl. ebenda, S. 67 ff.

³¹³ Zu dieser Strategievariante vgl. ausführlich Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, a. a. O., S. 274 f.; Meffert, H., *Strategien zur Profilierung von Marken*, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.), *Marke und Markenartikel als Instrument des Wettbewerbs*, München 1992, S. 129-156; Meffert, H., *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, a. a. O., S. 856 ff.; Meffert, H./Burmans, Ch., *Markenbildung und Markenstrategien*, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement*, Wiesbaden 2000, S. 168-187.

³¹⁴ Vgl. Sattler, H., *Markenpolitik*, a. a. O., S. 69.

Unternehmensmarke bedeutet dies einen ausbleibenden oder nur auf eine einzelne Marke beschränkten Auftritt.³¹⁵

- Bei der **Dachmarkenstrategie** werden alle Produkte eines Unternehmens unter einer einzigen Marke geführt.³¹⁶ Diese Strategievariante hat somit die maximale Integration zur Folge.³¹⁷ Da im gesamten Unternehmen nur eine einzige Marke existiert, konzentriert sich die Dachmarkenstrategie allein auf eine Herausstellung der Unternehmensmarke.³¹⁸

Beide Strategien sind somit als diametral zu erachten. Für die Zielgruppen im Absatzmarkt ermöglicht die Einzelmarkenstrategie die Schaffung hoher Anreize, da die auf ein einzelnes Produkt bzw. Leistung begrenzte Marke an den Interessen eines einzelnen Segmentes ausgerichtet werden kann. Bei der Dachmarkenstrategie sind die Zielgruppen der vorhandenen Produkte und Leistungen hingegen nur durch eine einzige Marke ansprechbar. Der mit der Einzelmarkenstrategie verbundene Mehraufwand zur Schaffung der spezifischen Anreize wird mit den im Vergleich zur Dachmarkenstrategie erzielbaren höheren Beitragspotenzialen der Zielgruppen gerechtfertigt.

- Die **Familienmarkenstrategie** stellt eine Integration der Einzel- und Dachmarkenstrategie dar.³¹⁹ Hierbei werden verwandte Produkte oder ein-

³¹⁵ Vgl. Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, a. a. O., S. 274 f. Das zentrale Motiv für diese Strategie ist in der Schaffung einer unverwechselbaren Markenpersönlichkeit mit einer spezifischen Kompetenz zu sehen. Allerdings liegt ein bedeutender Nachteil in den mit dieser Strategie verbundenen hohen Kosten. Für eine umfassende Bewertung dieser Strategie vgl. Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, a. a. O., S. 278 f.; Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 862 ff.

³¹⁶ Ihr Vorteil liegt hingegen in der Ausnutzung aller Imagetransfereffekte und den damit verbundenen Synergieeffekten. Ein wesentliches Risiko dieser Strategie wird allerdings in einer nicht hinreichenden Profilierung einer einzelnen Marke gegenüber den immer spezifischer erscheinenden Konsumentenbedürfnissen gesehen. Zur Definition und Bewertung vgl. Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, a. a. O., S. 278 f.; Meffert, H., Strategien zur Profilierung von Marken, a. a. O., S. 129 ff.; Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 862 ff.; Meffert, H., Das Dach braucht starke Pfeiler, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 12, 1995, S. 40-45.

³¹⁷ Vgl. Sattler, H., Markenpolitik, a. a. O., S. 71.

³¹⁸ Vor diesem Hintergrund bezeichnet KIRCHER genau diese Strategie als „Corporate Branding“. Vgl. Kircher, S., Corporate Branding – mehr als Namensgebung, a. a. O., S. 61.

³¹⁹ Diese Strategie kombiniert die Vor- und Nachteile der Einzel- und Dachmarkenstrategie. Insbesondere erlauben Markenfamilien die Schaffung unterschiedlicher Markenpersönlichkeiten und eine dementsprechende spezifischere Ansprache der

zelle Produktgruppen unter einer einzelnen Marke geführt, wobei innerhalb eines Unternehmens durchaus unterschiedliche Markenfamilien existieren können.³²⁰

Hinsichtlich der Zielgruppen einer Marke führt die Familienmarkenstrategie zu ihrer Bündelung in unterschiedlichen Markenfamilien. Hierdurch kann es zumindest gelingen, die einzelnen Markenfamilien innerhalb einer Unternehmung spezifischer zu positionieren als dies bei Existenz nur einer einzigen Dachmarke möglich wäre. Die Bündelung von Zielgruppen vernachlässigt allerdings eine zielgruppenübergreifende Betrachtung aller Zielgruppen. Aus diesem Grund wird sie für einen vertikalen Transfer vernachlässigt.

Darüber hinaus haben **Mischformen** zwischen der Einzel- und Dachmarkenstrategie eine zunehmende Bedeutung. Hierbei werden die Produkte bzw. Leistungen eines Unternehmens nicht nur mit einer einzigen Marke versehen, sondern mit einer Kombination aus einer umfassenden Dach- und den auf spezifische Produkte bzw. Leistungen beschränkten Einzelmarken gekennzeichnet.³²¹

Dabei ist eine Differenzierung hinsichtlich der Dominanz im jeweiligen Markenauftritt vorzunehmen.³²² So lassen sich folgende Unterscheidungen vornehmen:

- Handelt es sich bei der dominierenden Marke um die Dachmarke, kann eine Ergänzung um spezifische **Zusätze** vorgenommen werden.³²³

Konsumenten bei gleichzeitiger Erschließung von Synergiepotenzialen durch den begrenzten Markentransfer. Zur Definition und Bewertung vgl. Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, a. a. O., S. 276 f.; Meffert, H., Strategien zur Profilierung von Marken, a. a. O., S. 142 ff.; Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 861 f.

³²⁰ Eine präzisere Abgrenzung unternimmt SATTLER. So verlangt er, dass mehrere Produkte unter einem gemeinsamen Markendach und zumindest einer weiteren unabhängigen Einzelmarke auftreten. Sattler, H., Markenpolitik, a. a. O., S. 71.

³²¹ Streng genommen darf in diesem Zusammenhang nicht mehr von einer Einzel- oder Dachmarke gesprochen werden, da ihre Definition bereits eine Kombinationsstrategie ausschließt. Kombinationsstrategien sind ferner dem Co-Branding zuzuordnen. Hierzu vgl. ausführlich Baumgarth, C., Fit- und Anordnungseffekte beim Co-Branding – Ergebnisse eines Laborexperiments, a. a. O., S. 5 ff.

³²² Es geht demnach um die Festlegung der „Driver Role“. Diese Marke vermittelt das zentrale Markenversprechen. Vgl. Aaker, A. D., Building Strong Brands, a. a. O., S. 243. Für eine vollständige Aufzählung möglicher Gewichtungen vgl. Gray, E./Smeltzer, L.R., Corporate Image – An integral Part of Strategy, in: Sloan Management Review, Summer 1985, S. 73-78 sowie Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 433.

Exemplarisch sei auf die Zusätze „TT“ bei Audi, „Senator Service“ bei der Lufthansa oder „maxblue“ bei der Deutschen Bank hingewiesen.

- Sofern die Einzelmarken die in Kombination auftretende Dachmarke dominieren, handelt es sich um die Strategie der **Endorsed-Markierung**.³²⁴ Eine mögliche Form ist die Ergänzung einer Einzelmarke um den Zusatz „Ein Unternehmen der XY Gruppe“.

Für die Zielgruppenbearbeitung führt dies zur Kombination einer zielgruppenübergreifenden mit einer zielgruppenspezifischen Ansprache. Es werden somit sowohl übergreifende als auch spezifische Anreize für eine Zielgruppe durch die Markierung geschaffen. Der Charakter wird dabei wesentlich durch die jeweils dominante Marke bestimmt. Abb. 20 verdeutlicht die dargestellten Basisstrategien auf dem Absatzmarkt.

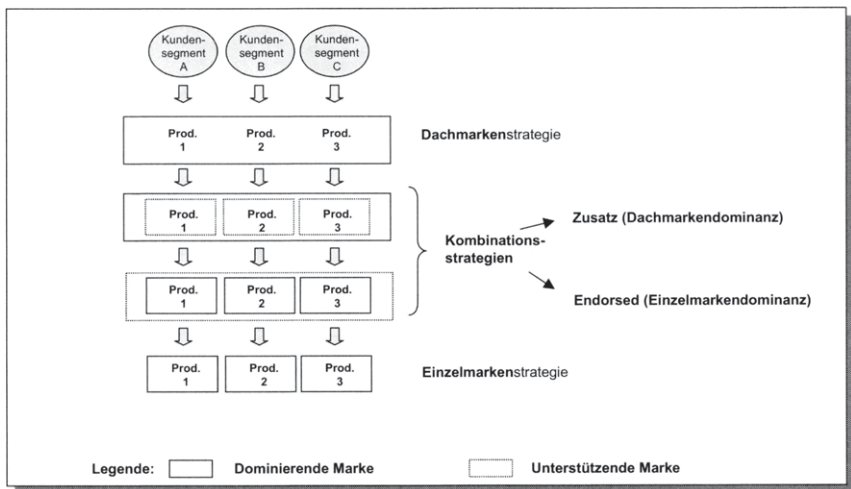


Abb. 20: Basisstrategien im Absatzmarkt

³²³ Derartige Zusätze werden auch als Subbrands bezeichnet. Vgl. Kapferer, J.-N., *Strategic Brand Management*, a. a. O., S. 423.

³²⁴ Auf Basis einer unterschiedlichen Dominanz des Markenauftritts der Endorsed-Marke können weitere Sub-Strategien abgeleitet werden. Da diese Differenzierung hinsichtlich der weiteren Analyse jedoch wenig Gewinn bringend ist, wird sie zunächst unterlassen. Vgl. Laforet, S./Saunders, J., *Managing Brand Portfolios: Why Leaders do what they do*, a. a. O., S. 52 ff.

Aufgrund der Beschränkung auf eine absatzmarktfokussierte, produkt- und leistungsorientierte Betrachtungsperspektive mit den Kunden als einzige Zielgruppe ist ein derartiges Strategieverständnis für die Führung der Unternehmensmarke nur wenig geeignet. Allerdings reflektieren die skizzierten Basisstrategien bereits den Umgang mit verschiedenen Zielgruppen. Es stellt sich daher die Frage, ob die Strategien von einer Bearbeitung einzelner Zielgruppen innerhalb der Kunden auf die Bearbeitung der Zielgruppen auf der Ebene von Anspruchsgruppen bei einer Unternehmensmarke übertragen werden können.

1.12 Grenzen des direkten Transfers horizontaler Markenstrategien auf die zielgruppenorientierte Markenführung

Denkbar wäre zunächst ein **direkter Transfer** der horizontalen Markenstrategien im Absatzmarkt auf die Bearbeitung der Zielgruppen einer Unternehmensmarke. Aus den gegensätzlichen Optionen einer Einzel- und Dachmarkenstrategie resultiert nachfolgende Interpretation:

- **Dachmarkenstrategie:** Alle Zielgruppen einer Unternehmensmarke werden von einer einzelnen Marke übergreifend angesprochen.
- **Einzelmarkenstrategie:** Für jede Zielgruppe der Unternehmensmarke existiert eine eigene Marke, die sich an den spezifischen Interessen orientiert.

Abb. 21 verdeutlicht die Betrachtung darüber hinaus auch für die Kombinationsstrategien.

Als besonders problematisch erweist sich jedoch, dass für die Zielgruppen auf Ebene der Anspruchsgruppen keine isolierbaren Wahrnehmungsanker bestehen. So lässt sich analog zur Zuordnung von einzelnen Kundensegmenten zu bestimmten Produkten oder Leistungen keine vergleichbare Verbindung für die Zielgruppen der Unternehmensmarke herstellen. Voraussetzung hierfür wäre, dass einerseits eine differenzierte Markierung der Wahrnehmungsanker überhaupt möglich ist und andererseits die zielgruppenspezifischen Wahrnehmungsanker keine Überschneidungen vorweisen. Allerdings verfügt beispielsweise ein Aktionär über überschneidende Wahrnehmungsanker mit den Banken. Zudem wird diese Problematik durch die zunehmenden Rollenüberschneidungen weiter verstärkt.

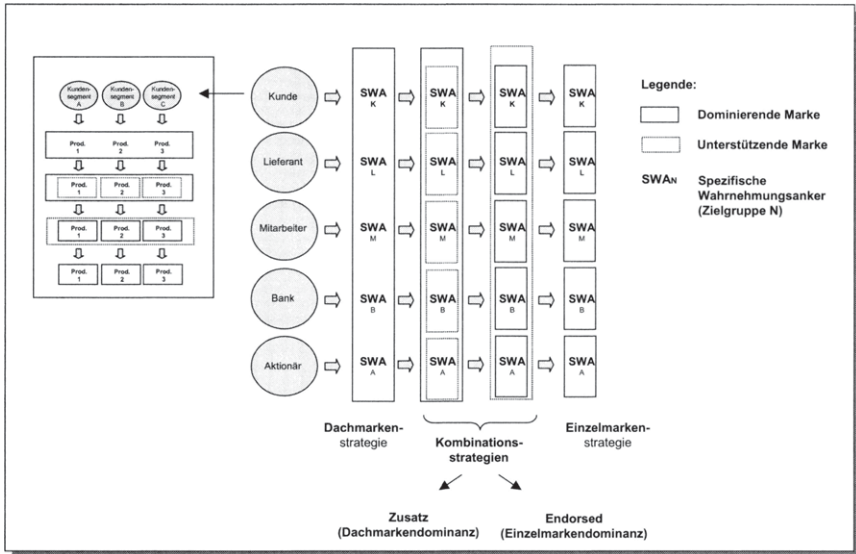


Abb. 21: Direkter Transfer horizontaler Markenstrategien auf die Bearbeitung der Zielgruppen einer Unternehmensmarke

Damit wird deutlich, dass ein direkter Transfer der horizontalen Markenstrategien mit dem Zweck der Generierung unterschiedlicher Optionen der Bearbeitung von Zielgruppen einer Unternehmensmarke nicht möglich ist. Allerdings liegen die skizzierten Überlegungen als theoretisches Gedankenkonstrukt auch den nachfolgenden Ausführungen zugrunde. So wird untersucht, ob durch entsprechende Modifikationen trotz der dargestellten Probleme eine Möglichkeit zur Wahl zwischen einer zielgruppenspezifischen und einer -übergreifenden Markenführung geschaffen werden kann.

1.13 Markenarchitekturen als Grundlage des indirekten Transfers horizontaler Markenstrategien auf die zielgruppenorientierte Markenführung

Die Festlegung der Markenarchitektur einer Unternehmung hat gerade im anglo-amerikanischen Sprachraum die isolierte Diskussion um die geeignete Marken-

strategie weitgehend substituiert.³²⁵ Ursache hierfür ist die bewusste Erweiterung der markenstrategischen Entscheidung um die Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen allen innerhalb einer Unternehmung existierenden Marken. Dabei sind horizontale Beziehungen zwischen den Marken auf einer identischen Ebene, z. B. auf der Ebene des Absatzmarktes, ebenso zu berücksichtigen wie vertikale Beziehungen, z. B. zwischen einer Unternehmensmarke und den Produkt- und Leistungsmarken. Gerade der letztgenannte Aspekt ist für die Ableitung strategischer Optionen zur zielgruppenorientierten Markenführung von besonderer Bedeutung.

1.131 Unternehmensebenen als Grundlage von Markenhierarchien

Ein Grundgedanke für die Gestaltung von Markenarchitekturen ist die Systematisierung der unterschiedlichen Marken eines Unternehmens in einem hierarchischen Ordnungsrahmen.³²⁶ Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass die organisatorischen Ebenen eines Unternehmens zugleich Ursprung spezifischer Markenformen sind. Dieser Zusammenhang lässt sich beispielhaft an einem Unternehmen mit drei Hierarchieebenen – bestehend aus der Top-, Unternehmensbereichs- und SGE-Ebene verdeutlichen.³²⁷ So ist die **Top-Ebene** eines Unternehmens stets durch die im Fokus dieser Arbeit stehende Unternehmensmarke gekennzeichnet. In der **Unternehmensbereichs-Ebene** ist die Entstehung weiterer Unternehmensmarken, insbesondere bei Töchterunternehmen von Konzerngesellschaften, denkbar.³²⁸ Da diese jedoch der ursprünglichen Unternehmens-

³²⁵ Vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, a. a. O., S. 129 ff.; Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 187 ff.

³²⁶ Die Analyse erfolgt hierbei unter dem Begriff der „Brand Hierarchy“ (z. B. KELLER), „Brand Architecture“ (z. B. AAKER/JOACHIMSTHALER, KAPFERER, LAFORET/SAUNDERS), „Brand Systems“ (z. B. AAKER). Vgl. Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 409 ff.; Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, a. a. O., S. 129 ff.; Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 187 ff.; Laforet, S./Saunders, J., Managing Brand Portfolios: Why Leaders do what they do, a. a. O., S. 51 ff.; Aaker, A. D, Building Strong Brands, a. a. O., S. 239.

³²⁷ Für eine hierarchische Zuordnung unterschiedlicher Markenformen vgl. Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 410; Rigger, W., Positioning in Theory and Practice: Towards a Research Agenda, in: Bergadaá, M. (Hrsg.), Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy, Paris, May 1995, S. 991-1009.

³²⁸ Nachfolgend wird die Unternehmensbereichs-Ebene als rechtlich selbstständige Unternehmensebene aufgefasst, die als Tochterunternehmen eigenständig markiert werden

marke untergeordnet sind, werden sie nachfolgend als Unternehmensbereichsmarken bezeichnet.³²⁹ KELLER unterscheidet diesbezüglich zwischen einer „Corporate“ und einer „Company“ Brand.³³⁰ Exemplarisch ist diese Differenzierung anhand der Marken Bertelsmann (Unternehmensmarke) und Gruner+Jahr (Unternehmensbereichsmarke) oder EADS (Unternehmensmarke) und Airbus (Unternehmensbereichsmarke) zu belegen. Schließlich ist auch die **SGE-Ebene** Ursprung weiterer Markierungsformen. Hierzu zählen Familienmarken (z. B. Nivea bei Beiersdorf), Einzelmarken (z. B. Persil bei Henkel) oder Namenszusätze (Golf bei VW). Diese werden nachfolgend zusammengefasst als „Produkt-“ und „Leistungsmarken“ bezeichnet. Der Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenebene wird in Abb. 22 veranschaulicht.

Von besonderem Interesse für die Gestaltung der Markenarchitektur ist die Beziehung zwischen den dargestellten Markenhierarchieebenen sowie den daraus ableitbaren vertikalen Markenhierarchiestrategien bzw. -typen.³³¹ Diese Beziehungen werden bislang allein aus der absatzmarktbezogenen Perspektive mit dem Fokus auf die Relation zwischen der Unternehmens- und der Produkt- und Leistungs-marke aus Sicht der Kunden analysiert.

kann. Sofern keine Möglichkeit der eigenständigen Markierung besteht, würde diese Ebene in der Top-Ebene integriert sein. Ferner existieren in einigen Unternehmen Ebenen oberhalb der Unternehmensbereichs-Ebene. Diese werden u. a. als Divisions-Ebene gekennzeichnet. Bei rechtlicher Selbstständigkeit kann auch diese Ebene markiert werden.

³²⁹ HEINLEIN differenziert diesbezüglich bei einem einzigen Unternehmen zwischen der Dach- und der Submarke sowie bei Holdingstrukturen zwischen einer Holding-Dachmarke und einer Unternehmensdachmarke mit nachgelagerten Sub-Marken. Vgl. Heinlein, M., Identität und Marke: Brand Identity versus Corporate Identity?, a. a. O., S. 308.

³³⁰ Vgl. Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 410.

³³¹ AAKER/JOACHIMSTHALER skizzieren in diesem Zusammenhang das Brand Relationship Spectrum. Vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, a. a. O., S. 95 ff.

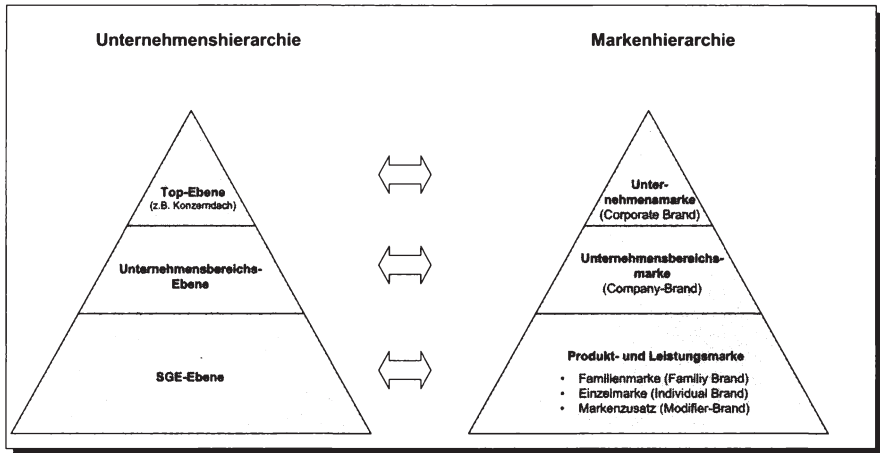


Abb. 22: Der Zusammenhang von Unternehmens- und Markenhierarchie

Quelle: in Anlehnung an Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 410.

Eine erste Aussage zur Beziehung zwischen einer Unternehmens- und einer Produkt- und Leistungsmarke ergibt sich hinsichtlich der mit beiden Markenformen verbundenen Assoziationsdimensionen. So differenzieren verschiedene Autoren zwischen **organisationalen** (Unternehmensmarke) und **produkt- oder leistungsbezogenen Assoziationen** (Produkt- und Leistungsmarke).³³² AAKER interpretiert die Rolle der Unternehmensmarke im Gesamtsystem aller Marken einerseits in einer Ankerfunktion für organisationale Assoziationen und der darauf aufbauenden Schaffung eines hohen Maßes an Glaubwürdigkeit für die Produkt- und Leistungsmarken sowie andererseits in der profilierenden Herausstellung der Kultur und Werte einer Unternehmung.³³³ Die Rolle der Produkt- und Leistungsmarken

³³² Die Operationalisierung der organisationalen Assoziationen erfolgt vergleichsweise heterogen. Jedoch spiegeln sich folgende Dimensionen in allen Ansätzen wider: Verhalten gegenüber der Umwelt, Soziales Verhalten, Produkt-/Leistungsqualität, Innovationsgrad, Mitarbeiterverhalten, wirtschaftlicher Erfolg. Damit haben organisationale Assoziationen hohe Überschneidungen zur Reputation einer Unternehmung. Vgl. Barich, H. / Kotler, P., A Framework for Marketing Image Management, in: Sloan Management Review, Vol. 94, Winter 1991, S. 94-104. Des Weiteren finden sich synoptische Überblicke der organisationalen Assoziationen in Aaker, A. D., Building Strong Brands, a. a. O., S. 131 und Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 413.

³³³ Vgl. Aaker, A. D., Building Strong Brands, a. a. O., S. 131.

ist hingegen die Verankerung überwiegend produkt- und leistungsbezogener Assoziationen. Diese beschränken sich auf konkrete Merkmale, die allein mit dem abzusetzenden Produkt oder der Leistung verbunden sind. Die Unternehmensmarke trägt somit zur übergreifenden Profilierung gegenüber *allen* Kunden bei, während Produkt- und Leistungsmarken insbesondere an den Interessen *einzelner Kundensegmente* oder spezifischen Leistungsvorteilen ausgerichtet sind.

Da der Grad der Überschneidung der Assoziationsdimensionen einer Unternehmensmarke mit denen der Produkt- und Leistungsmarken begrenzt erscheint, kann die Unternehmensmarke bei einem kombinierten Markenauftritt dieser Markenformen als komplementäre Ergänzung und somit als mögliche Erweiterung der Markenpersönlichkeit einer Produkt- und Leistungsmarke erachtet werden. Die Unternehmensmarke kann hierbei durch ihre Markenpersönlichkeit eine unterstützende Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Produkt- und Leistungsmarken entfalten.

Eine Analyse der Beziehung zwischen der **Unternehmensmarke** und den **Unternehmensbereichsmarken** ist bislang noch nicht unternommen worden. Dies mag zunächst an der Schwierigkeit liegen, dass beide Markenformen gleichermaßen durch organisationale Assoziationen gekennzeichnet sind. Gerade im Dienstleistungsbereich werden die Kunden jedoch häufig eher durch die Marke des Unternehmensbereiches als durch einzelne Leistungsmarken angesprochen.

Eine vertiefende Analyse ermöglicht sich jedoch vor dem Hintergrund, dass – falls Unternehmensbereichsmarken existieren – immer mehrere Unternehmensbereichsmarken nebeneinander auftreten.³³⁴ Ihnen ist ihre Kennzeichnung durch organisationale Assoziationen gemein. Allerdings können die konkreten Ausprägungen der Assoziationen zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichsmarken durchaus variieren.³³⁵

Durch die Existenz verschiedener Unternehmensbereichsmarken kann somit zunächst eine differenzierte Gestaltung organisationaler Assoziationen innerhalb

³³⁴ So ist kein Unternehmen identifizierbar, bei dem neben dem Unternehmensdach nur eine SGE existiert und diese auch noch anders markiert wird. Allerdings sind derartige Sub-Unternehmensmarken i.d.R. auf unterschiedliche Märkte ausgerichtet, was eine Analogie zur Mehrmarkenstrategie verhindert.

³³⁵ So führen z. B. unterschiedliche Unternehmenskulturen in den Töchterunternehmen zu differenzierten organisationalen Assoziationen. Vgl. Gray, E.R./Balmer, J.M.T., *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, a. a. O., S. 695 ff.

eines Gesamtunternehmens geschaffen werden und dadurch ein spezifischeres Eingehen auf einzelne Kundensegmente gelingen.

Sofern die Unternehmensbereichsmarke mit der Unternehmensmarke in ihrem Auftritt zugleich kombiniert wird, erfolgt eine Ausweitung der Assoziationen und damit auch der Persönlichkeit einer Unternehmensmarke. Allerdings ist aufgrund der Überschneidung der Assoziationsdimensionen auf eine Vermeidung von Widersprüchen zu achten, was die Freiräume der Ansprache unterschiedlicher Kundensegmente wiederum begrenzt.³³⁶

Die Kenntnis der möglichen Beziehungen zwischen den Hierarchieebenen der Marke ist Grundlage der Ableitung von Markenhierarchiestrategien. Diese lassen sich aus einem Transfer horizontaler Markenstrategien in Verbindung mit einer Erweiterung um die unterschiedlichen Hierarchieebenen generieren.³³⁷ Gleichzeitig sind sie Grundlage für die Entstehung unterschiedlicher Markenarchitekturtypen.

1.132 Markenarchitekturen als Ergebnis der Vertikalisierung horizontaler Markenstrategien bei einer Markenhierarchie mit zwei Ebenen

Im Mittelpunkt der Festlegung strategischer Optionen für die Gestaltung der **Markenarchitektur** steht die Bestimmung des Integrationsgrades der in der höheren Ebene verankerten Marke in die nachgelagerte Markierungsebene. Diese Entscheidung lässt sich auch als **Markenhierarchiestrategie** kennzeichnen. Für ein Gesamtunternehmen bestimmt sich demnach die Anzahl der im Rahmen der Markenhierarchiestrategie festzulegenden Entscheidungen nach der Anzahl möglicher Markierungsebenen. Basierend auf dem beispielhaft bereits skizzierten Unternehmen mit drei verschiedenen Hierarchieebenen ergeben sich folglich zwei markenhierarchische Entscheidungstatbestände. Somit ist zunächst festzulegen, inwieweit die Unternehmensmarke in der Unternehmensbereichs-Ebene zu verwenden ist. Darauf aufbauend ist zu bestimmen, in welcher Intensität die in der Unternehmensbereichs-Ebene präsente Marke in die SGE-Ebene integriert

³³⁶ An dieser Stelle kann die Forderung nach Konsistenz auch auf die Konsistenz von organisationalen Assoziationen erweitert werden.

³³⁷ Bei den Kombinationsmöglichkeiten handelt es sich um eine interne Kombinationsstrategie.

wird.³³⁸ Die Markenarchitektur eines Unternehmens ist letztlich das Abbild beider Entscheidungen.

In der bisherigen Betrachtung wird die Markenarchitektur allerdings ausschließlich aus der Perspektive des **Absatzmarktes** beleuchtet. Demzufolge ist es nicht verwunderlich, dass die Markenhierarchiestrategie allein für die Beziehung zwischen den mit der Absatzmarktebene verbundenen Marken und der Unternehmensmarke erörtert wird. Der Absatzmarkt ist wiederum bei Konsumgüterherstellern mit den Produkt- und Leistungsmarken, bei Investitions- und Dienstleistungsunternehmen vor allem mit den Unternehmensbereichsmarken verankert. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Betrachtung unterschiedlicher Markenarchitekturen eines Unternehmens zunächst nur hinsichtlich der Beziehung zwischen zwei Hierarchieebenen und demzufolge nur einer einzigen Entscheidung hinsichtlich der Markenhierarchiestrategie. Dabei beschränkt sich die wissenschaftliche Betrachtung vor allem auf die unterschiedlichen Beziehungen zwischen der Unternehmensmarke einerseits und der Produkt- und Leistungsmarken andererseits.

Die Optionen einer Markenhierarchiestrategie lassen sich aus den bereits skizzierten horizontalen Markenstrategien ableiten. Einfach abzugrenzen sind diesbezüglich die strategischen Reinformen des „Unternehmen als Marke“ sowie des „Unternehmen der Marken“.³³⁹ Diese sind wie folgt gekennzeichnet:

- **Unternehmen als Marke** („Branded House“): Die Unternehmensmarke wird voll in der SGE-Ebene integriert.³⁴⁰ Sie ersetzt demnach den eigenständigen Auftritt von Produkt- und Leistungsmarken. Damit hat eine Unternehmensmarke das Unternehmen gänzlich allein zu profilieren.

Der Ursprung der Markenhierarchiestrategie des „Unternehmen als Marke“ liegt somit in der klassischen *Dachmarkenstrategie*. Sie ist häufig bei Investitionsgüter-

³³⁸ Im weiteren Verlauf wird allerdings ein reziprokes Vorgehen unternommen. So wird zunächst analysiert, welche Marken auf der Absatzmarktebene verwendet werden. Erst im Anschluss wird die SGE-Ebene beleuchtet. Grund hierfür sind die fehlenden Erkenntnisse hinsichtlich der SGE-Ebene, sodass die betehenden Strategievarianten auf der Absatzmarktebene zunächst zu skizzieren und im Anschluss zu übertragen sind.

³³⁹ Die Bezeichnung dieser Optionen resultiert aus einer Übersetzung der Option „House of Brands“ und „Branded House“. Vgl. Aaker, A. D., *Building Strong Brands*, a. a. O., S. 243.

³⁴⁰ Diese Option wird auch als „Umbrella Strategy“ bezeichnet. Vgl. Kapferer, J.-N., *Strategic Brand Management*, a. a. O., S. 198.

herstellern (z. B. General Electric, Bosch, Siemens, Ericsson) und bei Dienstleistungsunternehmen (z. B. Air Berlin, Commerzbank) vorzufinden.

- **Unternehmen der Marken** („House of Brands“): Die Unternehmensmarke wird nicht in die SGE-Ebene integriert. Ihre Präsenz beschränkt sich auf die Top-Ebene einer Unternehmung. Dafür treten in der SGE-Ebene vielfältige Produkt- und Leistungsmarken auf.³⁴¹

Auf der SGE-Ebene erfolgt somit eine *Einzelmarkenstrategie*. Allerdings wird im Rahmen der Hierarchiestrategie des „Unternehmen der Marken“ im Gegensatz zur Betrachtung einer Einzelmarkenstrategie im Kontext horizontaler Markenstrategien die auf die höhere Ebene begrenzte Existenz der Unternehmensmarke nicht außer Acht gelassen. Vielmehr löst sich die Unternehmensmarke lediglich von der SGE-Ebene, ohne sich aber aus der Markenarchitektur zu entfernen. Für ihre Führung entfällt demnach die Notwendigkeit einer entsprechenden Profilierung in der SGE-Ebene, allerdings hat sie weiterhin eine Profilierung der Top-Ebene ohne Auftritt in der SGE-Ebene sicherzustellen. Gerade bei Konsumgüterherstellern mit dem Bedarf nach unterschiedlichen Positionierungen ihrer Produkte findet diese Strategievariante häufige Verwendung (z. B. Procter & Gamble, Unilever, Best Foods).

Weitere Markenhierarchiestrategien ergeben sich durch die Weiterentwicklung der **Kombinationsstrategien**.

- Bei der Markenhierarchiestrategie des „**Zusatzes**“ wird die dominierende Unternehmensmarke durch spezifische Markierungen ergänzt.³⁴² Die Unternehmensmarke wird folglich stark in die SGE-Ebene integriert.

Diese Markenhierarchiestrategie entspricht weitgehend der namensgleichen horizontalen Markenstrategie. Allerdings wird das Verhältnis zwischen der Unternehmensmarke und dem begleitenden Zusatz vertiefend analysiert. Insbesondere wird die Erweiterung der Markenpersönlichkeit einer Unternehmensmarke durch Zusätze als nutzenstiftend herausgestellt.³⁴³

³⁴¹ Vor diesem Hintergrund bezeichnet KAPFERER die Option auch als „product brand strategy“. Vgl. ebenda, S. 190 f.

³⁴² Derartige Zusätze werden auch als Subbrands bezeichnet. Vgl. Kapferer, J.-N., *Strategic Brand Management*, a. a. O., S. 423.

³⁴³ Vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., *Brand Leadership*, a. a. O., S. 110.

- Die **Endorsed-Markierung** ist hingegen durch eine nur geringe Integration der Unternehmensmarke in die nachgelagerte Ebene gekennzeichnet.

Hierbei wird vor allem die Markenpersönlichkeit der Produkt- und Leistungsmarken erweitert.³⁴⁴ Zugleich erfolgt ein minimaler Imagetransfer von den Produkt- und Leistungsmarken zur Unternehmensmarke.³⁴⁵ Ein besonderer Aspekt im Rahmen der Markenarchitektur ist die Abgrenzung einer Endorsed-Marke von der Produkt- und Leistungsmarke hinsichtlich ihrer spezifischen Rollen. So fungiert die Endorsed-Marke primär zur Vermittlung von Glaubwürdigkeit.³⁴⁶ Sie dient dabei als eine Art Absicherung des Leistungsversprechens der Produkt- und Leistungsmarken, welche wiederum zur Symbolik der spezifischen Kompetenz und Persönlichkeit beitragen.³⁴⁷ Da die Unternehmensmarke als Endorsed-Marke eine Klammerfunktion über alle Produkt- und Leistungsmarken einnimmt, ist bei ihrer Führung ein besonderes Augenmerk auf die Herausstellung bestimmter, übergreifender Dimensionen zu legen.

Eine zusammenfassende Darstellung der skizzierten Strategieoptionen für die Beziehung zwischen Unternehmens-, Produkt- und Leistungsmarken findet sich in Abb. 23. Die hierbei aufgeführte Häufigkeitsverteilung wurde von LAFORET/SAUNDERS erhoben und unterstreicht die Relevanz der Kombinationsformen.³⁴⁸ Anzumerken ist ferner, dass analog zur Image-Kongruenz Hypothese jede Kombination der Unternehmensmarke mit einer Produkt-/ Leistungsmarke einen vertikalen Image-Fit erfordert. Sofern dieser nicht gegeben ist, kann sich eine nachhaltige Schädigung der Unternehmensmarke einstellen.³⁴⁹

³⁴⁴ Vgl. Keller, K.L., *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*, a. a. O., S. 434.

³⁴⁵ Vgl. Kapferer, J.-N., *Strategic Brand Management*, a. a. O., S. 203.

³⁴⁶ Vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., *Brand Leadership*, a. a. O., S. 245; Kapferer, J.-N., *Strategic Brand Management*, a. a. O., S. 435.

³⁴⁷ Vgl. Mottram, S., *Branding the Corporation*, a. a. O., S. 66.

³⁴⁸ Allerdings beschränkt sich die Erhebung auf die Lebensmittelbranche. Vgl. ausführlich Laforet, S./Saunders, J., *Managing Brand Portfolios: Why Leaders do what they do*, a. a. O., S. 52 ff.

³⁴⁹ Vgl. Kim, Ch.K./Lavack, A.M., *Vertical brand extensions: current research and managerial implications*, in: *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 5, No. 6, 1996, S. 24-37; Rigger, W., *Positioning in Theory and Practice: Towards a Research Agenda*, a. a. O., S. 991 ff.

Die strategischen Optionen zur Festlegung der Beziehung zwischen Unternehmens- und Unternehmensbereichsmarke sind analog vorzunehmen. So lassen sich die Produkt- und Leistungsmarken in der bisherigen Darstellung durch die Unternehmensbereichsmarken substituieren, ohne dass die Notwendigkeit für eine grundlegende Veränderung der Strategieoptionen besteht.

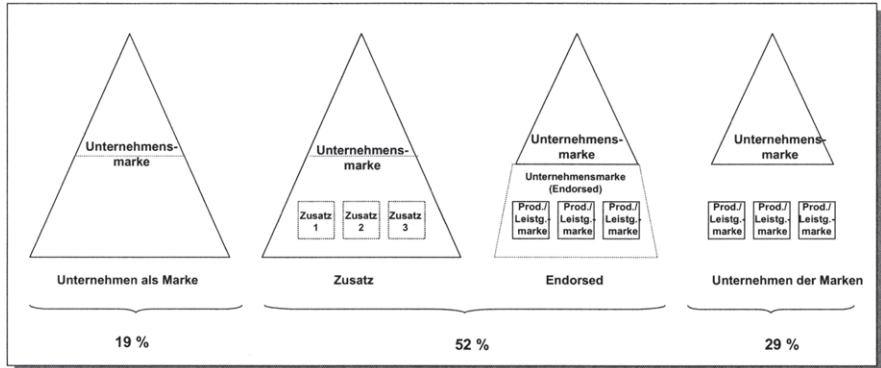


Abb. 23: Markenhierarchiestrategien in der Schnittstelle zwischen Unternehmens- sowie Produkt- und Leistungsmarken

Quelle: in Anlehnung an Laforet, S./Saunders, J., Managing Brand Portfolios: Why Leaders do what they do, a. a. O., S. 52 ff.

Als eher problematisch erweist sich allerdings das diffuse Rollenverständnis zwischen einer Unternehmens- und einer Unternehmensbereichsmarke.³⁵⁰ Zwar differenziert MERBOLD zwischen zwei Wirkungsebenen, wobei sich die Unternehmensmarke auf das Unternehmen als Ganzes und die Unternehmensbereichsmarke auf ausgewählte Unternehmensteile bezieht.³⁵¹ Dieses Kenntnis allein ist für die Gestaltung der Markenarchitektur jedoch nur wenig hilfreich. Vor diesem Hintergrund vermag es nicht zu verwundern, dass die Analyse möglicher Markenhierarchiestrategien in Bezug auf die Unternehmens- und Unternehmensbereichsmarke allein auf ihre Deskription beschränkt ist.

³⁵⁰ Auf die bislang nur unzureichende Trennung der Motive für eine Markierung der Top- und der SGE-Ebene weist auch OLINS hin. Vgl. Olins, W., The new guide to identity, Brookfield 1999, S. 26 ff.

³⁵¹ Vgl. Merbold, C., Unternehmen als Marken, a. a. O., S. 117.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass hinsichtlich der Markenhierarchiestrategie vier Optionen der **Integrationsintensität** einer Unternehmensmarke in die nachfolgende Ebene existieren. Bei einer starken Integration (alleiniger Auftritt oder Auftritt mit Zusatz) hat eine Unternehmensmarke maßgeblich zur Profilierung des Unternehmens in der nachfolgenden Unternehmensebene beizutragen. Im Rahmen einer schwachen Integration erfolgt die Profilierung einer Unternehmensebene hingegen durch ebenenspezifische Marken. Die Unternehmensmarke kann dabei entweder als zurückgezogene Klammer fungieren (Endorsed-Marke), oder aber völlig zurückgezogen auf ihre originäre Ebene fokussiert sein. Abb. 24 verdeutlicht die differenzierten Intensitätsstufen in den verschiedenen Ebenen. Die Gesamtkonzeption der Markenhierarchiestrategien spiegelt wiederum die Markenarchitektur eines Unternehmens wider.

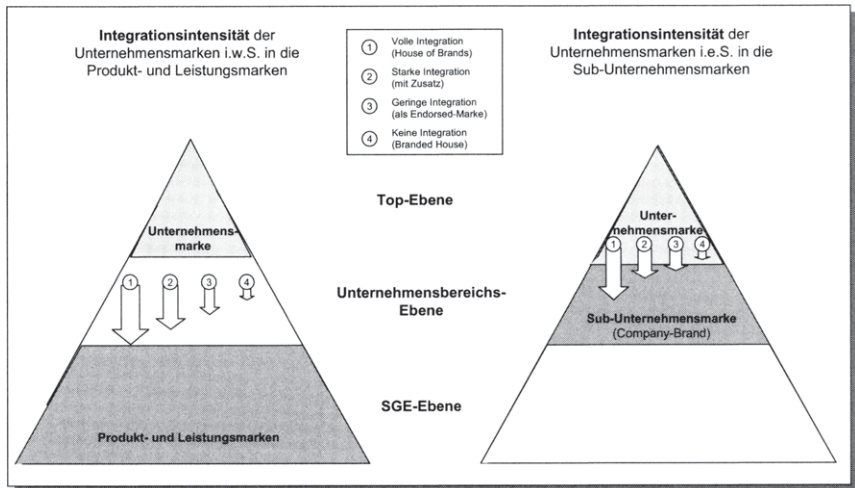


Abb. 24: Intensitätsstufen der vertikalen Markenintegration in der bisherigen Betrachtung

1.14 Ableitung strategischer Optionen zur Zielgruppenbearbeitung durch die Gestaltung der Markenarchitektur

1.141 Verankerung von Zielgruppen in den unterschiedlichen Ebenen der Markenhierarchie

Die Möglichkeit der Integration von Zielgruppen in die Überlegungen zur Markenarchitektur basiert auf der grundlegenden Annahme, dass diese jeweils eine besonders ausgeprägte Beziehung zu einer spezifischen Ebene des Unternehmens besitzen. So setzen sich Kunden insbesondere mit der SGE-Ebene eines Unternehmens auseinander, während institutionelle Zielgruppen, wie jene aus dem Kapital- und Arbeitsmarkt, überwiegend mit der Unternehmensbereichs- und TOP-Ebene interagieren.

Diese Überlegungen können mit den skizzierten Erkenntnissen zur ebenfalls aus der Unternehmenshierarchie abgeleiteten Markenhierarchie verbunden werden. Auf diese Weise lassen sich die Zielgruppen entsprechend den zu einer Unternehmensebene korrespondierenden Ebenen der Markenhierarchie zuordnen. In der Folge sind für die verschiedenen Markenebenen unterschiedliche Kernzielgruppen herauszustellen.

Eine erste Aussage zur unterschiedlichen Relevanz von Zielgruppen für die Unternehmensmarke einerseits und der Produkt- und Leistungsmarke andererseits unternimmt KAPFERER.³⁵² Seine Bewertung beruht auf Plausibilitätsüberlegungen und ist in Abb. 25 dargestellt.

Hierbei wird offensichtlich, dass die Konsumenten eine dominierende Bedeutung für die Produkt- und Leistungsmarken haben. Die Relevanz institutioneller Zielgruppen ist für diese Markenebene hingegen als eher gering zu erachten. Diese Bewertung korrespondiert mit der Zuordnung von Konsumenten zur SGE-Ebene einer Unternehmung. Genau reziprok verhält sich die Relevanz der Zielgruppen für die Unternehmensmarke. Für diese Markenform haben gerade die institutionellen Zielgruppen, insbesondere die Aktionäre und die weiteren Zielgruppen des Finanzmarktes, einen besonders hohen Stellenwert, während die Konsumenten vergleichsweise unbedeutend erscheinen. Auch diese Einschätzung entspricht der

³⁵² Vgl. Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, S. 223.

eingangs aufgezeigten Zuordnung institutioneller Zielgruppen zur Top-/ Unternehmensbereichs-Ebene.

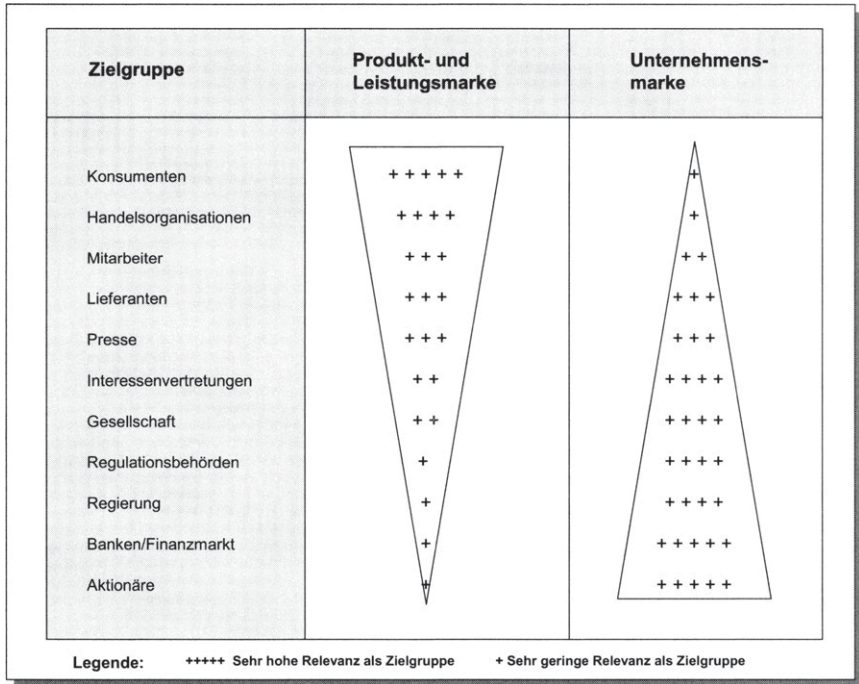


Abb. 25: Relevanz ausgewählter Zielgruppen für die Produkt-/Leistungsmarke und Unternehmensmarke im Vergleich

Quelle: In Anlehnung an Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 223.

Aufbauend auf den Erkenntnissen KAPFERERS bedarf es einer differenzierteren Zuordnung der Zielgruppen einer Unternehmensmarke zur Top-Ebene einerseits und zur Unternehmensbereichs-Ebene andererseits. Hierdurch können auch die Kernzielgruppen der Unternehmensmarke sowie der Unternehmensbereichsmarke abgegrenzt werden. Abb. 26 verdeutlicht dieses Vorgehen.

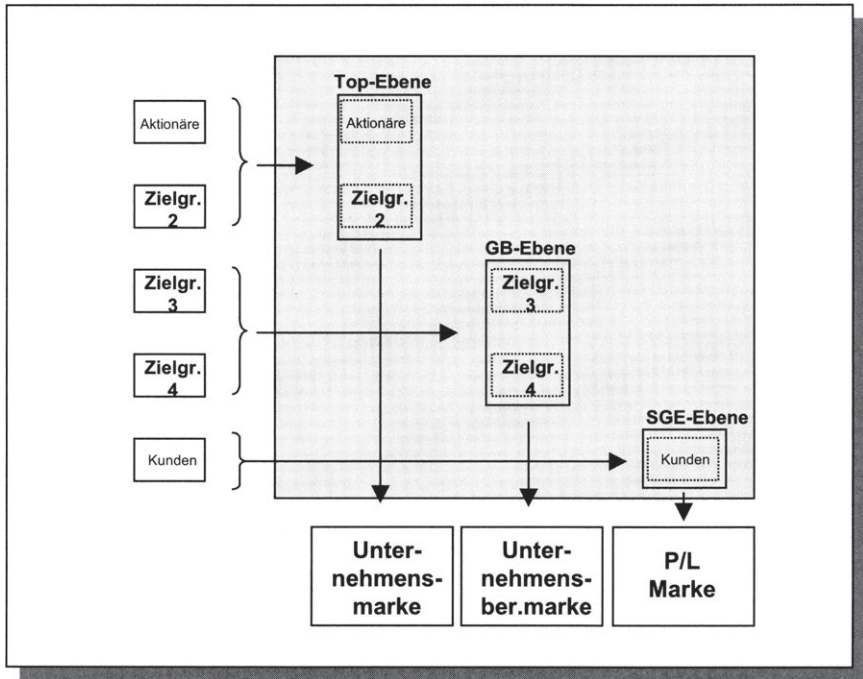


Abb. 26: Zuordnung von Zielgruppen zu den verschiedenen SGE-Markenhierarchieebenen

Eine derartige Zuordnung wird allerdings in hohem Maße von situativen Einflussfaktoren determiniert. Gut nachvollziehbar erscheint lediglich die eindeutige Zuordnung der Aktionäre sowie der weiteren Zielgruppen des Finanzmarktes zur Top-Ebene und damit zur Unternehmensmarke. Auch die Top-Führungskräfte sowie die Wirtschaftspresse, die sich mit dem Aktienkursverlauf und unternehmensstrategischen Fragen auseinandersetzen, erscheint vor allem für die Top-Ebene bedeutend. Des Weiteren lässt sich eine Negativ-Zuordnung der Konsumenten zur Top-Ebene vornehmen. So sind diese entweder mit der SGE-Ebene (Konsumgüterbranche) oder mit der Unternehmensbereichs-Ebene (Investitions- und Dienstleistungsbranche) verbunden.

Eine Zuordnung der übrigen Zielgruppen ist eher problematisch. Zu den situativen Einflussfaktoren auf ihre Ebenenzugehörigkeit zählt beispielsweise die konkrete Unternehmensorganisation. Handelt es sich um eine *Managementholding*, so werden die Gesamtheit aller Führungskräfte sowie Teile der Mitarbeiter und Liefe-

ranten auch mit der Top-Ebene in Beziehung stehen.³⁵³ Bei einem Stammhauskonzern weitet sich der Kreis dieser Zielgruppen sogar noch aus. Hingegen reduziert sich bei einer *Finanzholding* die Interaktion dieser Zielgruppen mit der Top-Ebene zugunsten der Unternehmensbereichs-Ebene. Vor diesem Hintergrund bedarf es für die in Abb. 27 vorgenommene Zuordnung der Zielgruppen zu den Unternehmensebenen stets einer situativen Überprüfung.

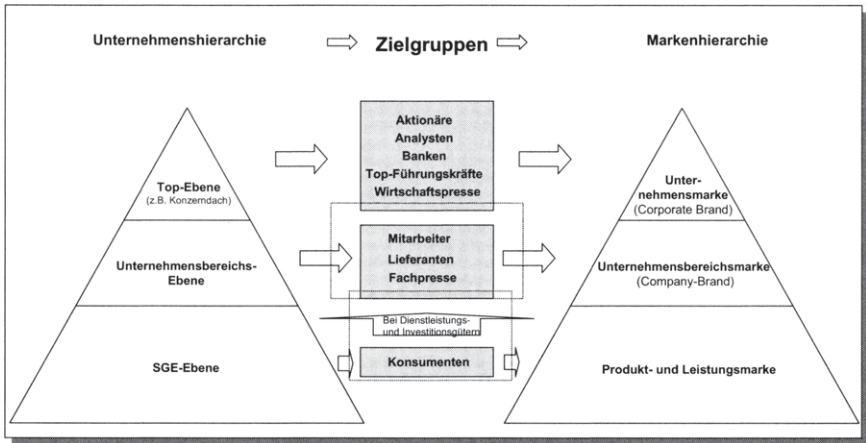


Abb. 27: Einordnung von Zielgruppen in die Unternehmens- und Markenhierarchie

Diese Problematik zeigt zugleich die Schwierigkeit der **Isolierbarkeit** von Zielgruppen mit einer spezifischen Markierungsebene auf. Diese ist insofern bedeutend, als dass sie für eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Markenführung auf Basis einer differenzierten Markierung unterschiedlicher Unternehmensebenen vorauszusetzen ist. Vor dem Hintergrund der dargestellten Zuordnungsprobleme erscheint allein eine Isolierung der Aktionäre und der Zielgruppen des Finanz-

³⁵³ Zum Begriff der Finanz- und Managementholding vgl. Bühner, R., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Aufl., Oldenburg u. a. 1999, S. 406 ff. Eine Finanzholding ist allein durch die finanzielle Führung von Unternehmensbeteiligungen gekennzeichnet. Bei der Managementholding übernimmt die Konzerngesellschaft auch Führungsfunktionen, wobei sich diese auf strategische Aufgaben beschränken. Schließlich werden bei einem Stammhauskonzern auch operative Führungsaufgaben durch die Konzernführung übernommen.

marktes von den Konsumenten möglich. So stellt beispielsweise Wolfgang Urban, Vorstandsvorsitzender der Karstadt-Quelle AG, in einem Zeitungsinterview heraus, dass die „Holdingmarke Karstadt-Quelle“ vornehmlich im Finanzmarkt positioniert ist, während die Marken der zum Konzern gehörenden Tochtergesellschaften auf die Bedürfnisse der Konsumenten zugeschnitten sind.³⁵⁴ Allerdings wird durch die zunehmenden Rollenüberschneidungen zwischen Konsumenten und Aktionären die Isolierbarkeit dieser beiden Zielgruppen konterkariert.

Die Isolierbarkeit der weiteren Zielgruppen zwischen der Top- und der Unternehmensbereichs-Ebene durch einen differenzierten Auftritt der beiden korrespondierenden Marken erscheint eher problematisch. So bestehen häufig formelle und informelle Netzwerke innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, in deren Folge die im Rahmen der Markenführung erreichte „optische“ Trennung wieder aufgehoben wird.³⁵⁵ Die Komplexität derartiger Strukturen im realen System der Unternehmung lässt sich allerdings nur schwer abbilden. Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll jedoch von den skizzierten Problemen abstrahiert werden und eine idealtypische Isolierbarkeit der Zielgruppen analog zu Abb. 27 angenommen werden.³⁵⁶

Auf dieser Basis erklärt sich der Beitrag der Markenarchitektur zur Koordination von Zielgruppen. Durch die Isolierung bestimmter Zielgruppen werden bestehende Interdependenzen zerschnitten oder verringert und damit einhergehend wird der zielgruppenbezogene Koordinationsbedarf reduziert. Vor diesem Hintergrund sind nachfolgend verschiedene Markenarchitekturen ableitbar, welche sich hinsichtlich des Ausmaßes unterschiedlicher Isolierungen von Zielgruppen und damit auch bezüglich des hieraus folgenden Koordinationsbedarfes unterscheiden

³⁵⁴ Vgl. o.V., Karstadt-Quelle: Wir haben keinen Mangel an Kapital, Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der Karstadt-Quelle AG, Wolfgang Urban, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 150, v. 3. Juli 2001, S. 23.

³⁵⁵ Auf diesen Aspekt weist insbesondere OLINS hin. Vgl. Olins, W., How Brands are taking over the Corporation, a. a. O., S. 53.

³⁵⁶ Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass diese Annahme als Prämisse der nachfolgenden Aussagen gilt. Für einen Transfer der nachfolgenden Erkenntnisse auf ein spezifisches Unternehmen ist die konkrete Zuord- und Isolierbarkeit notwendigerweise zu überprüfen.

1.142 Strategische Optionen zur Zielgruppenbearbeitung bei Markenarchitekturen mit zwei Hierarchieebenen

Die Möglichkeit einer Bündelung der verschiedenen Zielgruppen einer Unternehmensmarke in jeweils eine spezifische Ebene der Markenhierarchie bildet das Fundament für ihre zielgruppenorientierte Führung. Grundgedanke ist hierbei, dass durch die gewählte Markierung für eine Ebene der Markenhierarchie die in ihr verankerten Zielgruppen spezifisch angesprochen werden können. Die strategischen Optionen zur zielgruppenorientierten Markenführung resultieren folglich aus den Alternativen für die Markierung von Hierarchieebenen. Diese wurden bereits im Kontext der verschiedenen Typen einer Markenarchitektur diskutiert.³⁵⁷ Durch die Synthese der Zuordnung von Zielgruppen zu den Ebenen der Markenhierarchie einerseits mit den Optionen zur unterschiedlichen Markierung von Hierarchieebenen im Kontext der Markenarchitektur andererseits lassen sich folglich alternative Formen der zielgruppenorientierten Markenführung generieren.

Ausgangspunkt ist somit die zielgruppenbezogene Interpretation bereits identifizierter Markenarchitekturtypen. Diese lassen sich auch als **zielgruppenorientierte Markenarchitekturen** kennzeichnen. Aufgrund ihrer bisherigen Berücksichtigung von nur zwei Hierarchieebenen stellen sie allerdings nur eine begrenzte Auswahl aller denkbaren Kombinationen der Markierung von Hierarchieebenen dar. Jedoch lassen sich die grundsätzlichen Alternativen der zielgruppenorientierten Markenführung bereits aus ihnen vereinfacht ableiten, bevor ihre Betrachtung im Anschluss um die Berücksichtigung mehrerer Ebenen zu erweitern ist.

Aus den diametralen Markenarchitekturtypen des „Unternehmen als Marke“ und des „Unternehmen der Marken“ sind auch zwei gegensätzliche zielgruppenorientierte Markenarchitekturen ableitbar:³⁵⁸

- Aus der Verwendung einer einzigen Marke – der Unternehmensmarke – in allen Ebenen der Markenhierarchie resultiert zunächst die zielgruppenorientierte Markenarchitektur der „**undifferenzierten Zielgruppenansprache**“. Diese Option basiert somit auf der Architektur des „Unternehmen als

³⁵⁷ Vgl. Kap. D.1.312.

³⁵⁸ Vgl. verkürzt Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, a.a.O., S. 8 f.

Marke“ und wird auch als „monolithisch“ gekennzeichnet.³⁵⁹ Durch den alleinigen Auftritt der Unternehmensmarke in allen Hierarchieebenen wird sie von der Gesamtheit ihrer potenziellen Zielgruppen wahrgenommen. Die „undifferenzierte Zielgruppenansprache“ verkörpert daher einen zielgruppenübergreifenden Ansatz, in dessen Folge auf das Eingehen auf zielgruppenspezifische Interessen verzichtet wird.³⁶⁰

- Die zielgruppenorientierte Markenarchitektur der **„differenzierten Zielgruppenansprache“** stellt hingegen gerade die Möglichkeit der zielgruppenspezifischen Markierung in den Mittelpunkt. So werden nur die in einer gemeinsamen Hierarchieebene verankerten Zielgruppen mit einer identischen Marke konfrontiert. Fundament hierfür ist die Markenarchitektur des „Unternehmen als Marke“. Bei einer Markenarchitektur mit zwei Hierarchieebenen erfolgt vor allem eine Entkopplung des Absatzmarktes von den Interessen der in der Top-Ebene verankerten Zielgruppen. In der Folge reduziert sich die Unternehmensmarke auf ihre begrenzten institutionellen Zielgruppen. Dieser Ansatz wird in der anglo-amerikanischen Literatur auch als „finanzfokussierte Markenarchitektur“ einer Unternehmung umschrieben.³⁶¹

Beispiele dieser beiden zielgruppenbezogenen Architekturtypen finden sich in Abb. 28. So tritt die Unternehmensmarke „Virgin“ gegenüber allen Zielgruppen gleichermaßen dominierend auf. Eine Ergänzung erfolgt allenfalls durch Zusätze, die eine leichtere Einordnung der Geschäftsbereiche des diversifizierten Unternehmens ermöglichen. Diese haben allerdings keine Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Unternehmensmarke. „Procter & Gamble“ verzichtet hingegen völlig auf einen Auftritt der Unternehmensmarke in der SGE-Ebene. Auf diese Weise entfällt für die Unternehmensmarke die Zielgruppe der Konsumenten.

³⁵⁹ Vgl. Olins, W., The new guide to identity, a. a. O., S. 20 ff.; Olins, W., How Brands are taking over the Corporation, a. a. O., S. 51 ff.

³⁶⁰ Diesem Architekturtyp ist ebenfalls die Architektur des „Zusatzes“ zuzurechnen. Grund hierfür ist die durchgängige Dominanz der Unternehmensmarke und ihre damit einhergehende, übergreifende Wahrnehmung durch alle Zielgruppen.

³⁶¹ So bezeichnet KAPFERER diesen Ansatz als „financial approach“. Vgl. Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 224; eine ähnliche Interpretation findet sich auch bei Ind, N., The Corporate Brand, S. 50 ff.; Mottram, S., Branding the Corporation, a. a. O., S. 63 ff.

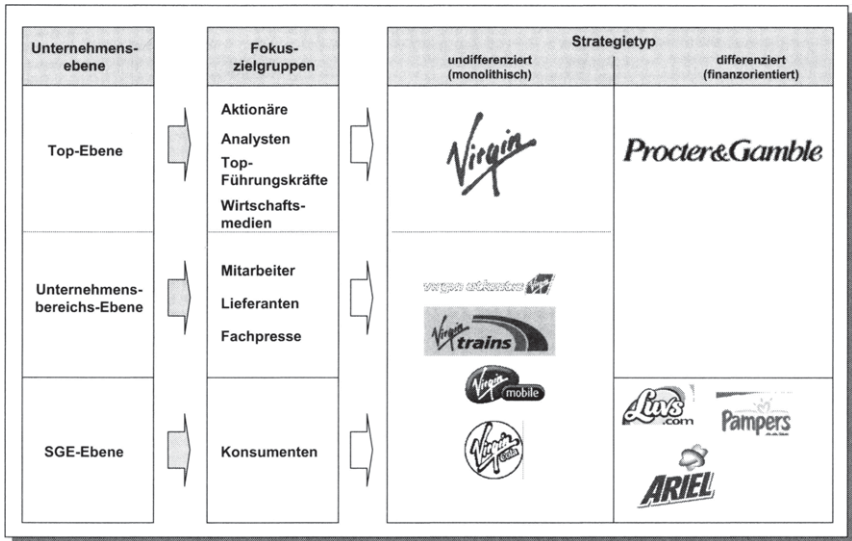


Abb. 28: Beispiele einer undifferenzierten und einer differenzierten Zielgruppenansprache

Quelle: www.virgin.com v. 11.06.2001; www.Procter.com v. 11.06.2001

- Ferner ist die zielgruppenorientierte Markenarchitektur der „**bedingt differenzierten Zielgruppenansprache**“ herauszustellen. Diese basiert auf einer Integration der Unternehmensmarke als Endorsed-Marke in die nachgelagerte Hierarchieebene. Hierdurch werden die Zielgruppenbündel zwischen den Ebenen zwar miteinander verbunden, allerdings verbleiben Freiräume für eine zielgruppenspezifische Aufladung der in der nachgelagerten Hierarchieebene dominierenden Marken.

Beispielhaft hierfür wird in Abb. 29 der US-amerikanische Technologiekonzern „United Technologies“ aufgeführt, der seine Unternehmensmarke als Endorsed-Marke auch bei den Unternehmensbereichsmarken auftreten lässt. Da es sich um beratungsintensive Investitionsgüter wie Triebwerke oder Hubschrauber handelt, werden auch die Kunden mit den Unternehmensbereichsmarken und hierüber auch bedingt mit der Endorsed-Unternehmensmarke konfrontiert.

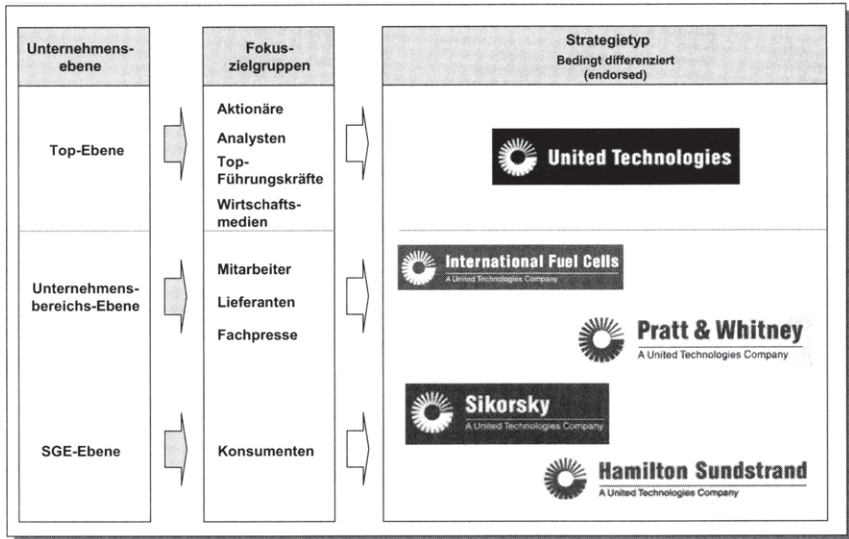


Abb. 29: Beispiel einer bedingt differenzierten Zielgruppenansprache

Mit der Bestimmung des Architekturtyps wird vor diesem Hintergrund das von der Führung der **Unternehmensmarke** zu berücksichtigende Ausmaß des **zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes** determiniert. Im Kontext der „differenzierten Zielgruppenansprache“ – dargestellt am Beispiel von Procter & Gamble – führt der fehlende Auftritt der Unternehmensmarke gegenüber den Konsumenten zu einer Konzentration ihrer Führung auf die verbleibenden, institutionellen Zielgruppen. Da die Notwendigkeit einer Koordination zwischen den Konsumenten einerseits und den institutionellen Zielgruppen andererseits entfällt, verringert sich auch der Koordinationsbedarf.

Im Rahmen der „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“ kann die Führung der Unternehmensmarke wie bei „Universal Technologies“ auf die Zielgruppen der Top-Ebene ausgerichtet werden, da in der SGE-Ebene selbstständige und dominierende Unternehmensbereichsmarken wie „Sikorsky“ oder „Pratt & Whitney“ existieren. Jedoch wird durch die gleichzeitige Verwendung der Unternehmensmarke als Endorsed-Marke in der tieferen Ebene eine zielgruppenübergreifende Klammer geschaffen. Somit verringert sich zwar der Koordinationsbedarf zwischen den Konsumenten und den übrigen Zielgruppen, jedoch bleibt er in einem begrenzten Ausmaß weiterhin bestehen.

Für die „undifferenzierte Zielgruppenansprache“ - dargestellt am Beispiel „Virgin“ - folgt aus dem unternehmensumspannenden Auftritt der Unternehmensmarke der Bedarf für eine zielgruppenübergreifende Koordination, bei der die Gesamtheit aller Zielgruppen zu berücksichtigen ist. Bei dieser Gestaltungsoption ist der zielgruppenorientierte Koordinationsbedarf zweifellos am höchsten.

Bei den aufgeführten Beispielen handelt es sich um architektonische **Reinformen**. So verzichtet Procter & Gamble auf einen Auftritt mit seiner Unternehmensmarke bei *allen* Produkten. Auch die Unternehmensmarke „Universal Technologies“ wird als Endorsed-Marke in *jede* Unternehmensbereichsmarke integriert. Darüber hinaus wurden bislang nur zwei Hierarchieebenen berücksichtigt.

1.143 Erweiterung der strategischen Optionen zur Zielgruppenbearbeitung bei Markenarchitekturen mit drei Hierarchieebenen

Die integrierte Betrachtung von drei Hierarchieebenen führt hinsichtlich der Markenarchitekturgestaltung zu einem deutlichen Anstieg der Entscheidungskomplexität. So ist die Entscheidung zwischen den vier Optionen zur Integration einer Marke von der höheren in die nachgelagerte Ebene nunmehr an zwei Schnittstellen festzulegen. Bei einer theoretisch beliebigen Kombinierbarkeit der strategischen Optionen hätte dies die Existenz von 16 Architekturtypen zur Folge.

Jedoch bestehen zwischen den Entscheidungen an beiden Schnittstellen Zusammenhänge, welche die potenzielle Auswahl entsprechend reduzieren. So ist festzustellen, dass mit der Entscheidung für eine Verringerung der Integration einer Unternehmensmarke von der Top-Ebene in die Unternehmensbereichsebene (Auftritt lediglich als Endorsed-Marke oder völliger Entfall) keine entgegengesetzte Stärkung ihrer Integration in der SGE-Ebene erfolgen kann. Bei einer Top-Down bezogenen Betrachtung ist somit nur die Veränderung des Integrationsgrades in Richtung einer Verringerung oder maximal einer Beibehaltung denkbar. Dies ist insofern bedeutend, als dass mit der Festlegung einer Dachmarkenstrategie im Absatzmarkt (SGE-Ebene) die Notwendigkeit für eine „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ der Gesamtarchitektur einhergeht. Auf der anderen Seite schafft die Entscheidung für eine Einzelmarkenstrategie im Absatzmarkt (SGE-Ebene) Freiräume für die Festlegung einer anderen Markenstrategie in der Unternehmensbereichs-Ebene. Hierdurch wird unterstrichen, dass die rein absatzmarktbezogene Betrachtung von Markenstrategien Auswirkungen auf die Gestaltung der

Markenarchitektur und damit auf die Ansprache weiterer Zielgruppen hat, ohne diese jedoch in das Entscheidungskalkül zu integrieren.

Eine besondere Erweiterung ergibt sich durch die Betrachtung von drei Hierarchieebenen für die Strategie der „Differenzierten Zielgruppenansprache“. Ungeachtet der Problematik einer Isolierbarkeit von Zielgruppen in einer spezifischen Markierungsebene ist es hierbei möglich, nicht nur die Zielgruppe der Kunden von der Unternehmensmarke zu lösen, sondern ferner auch die Mitarbeiter, Lieferanten oder Fachpresse mit einer eigenen Marke spezifisch anzusprechen. Hierdurch kann eine weitere Reduzierung des zwischen den Zielgruppen bestehenden Koordinationsbedarfes erfolgen.

Aus der isolierten Betrachtung des Absatzmarktes in der SGE-Ebene ist ferner bekannt, dass die Anzahl der auftretenden Marken nicht wie in der Top-Ebene auf eine einzige Marke – in diesem Fall die Unternehmensmarke – begrenzt ist. Vielmehr kann die Zahl der Marken entsprechend der identifizierten Kundensegmente bzw. der Anzahl markierbarer Produkte oder Leistungen frei bestimmt werden. Hierdurch ist es möglich, durch die Einzel- oder Mehrmarkenstrategie im Absatzmarkt auf die Interessen verschiedener Segmente einzugehen. Eine derartige Möglichkeit wird bei drei Hierarchieebenen auch in der Unternehmensbereichsebene geschaffen. So können unterschiedliche Unternehmensbereichsmarken unabhängig von der Markierung in der SGE-Ebene bestehen. Auf diese Weise kann ein Unternehmen durch die Wahl differenzierter Markierungen in der Unternehmensbereichsebene auch auf die Interessen spezifischer Segmente – z. B. bei den Mitarbeitern – eingehen. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass die Betrachtung eines einzelnen Segmentes, z. B. eines Mitarbeitersegmentes, zwangsläufig mit einem Segment der ebenfalls in der Unternehmensbereichsebene verankerten weiteren Zielgruppen, z. B. einem Lieferantensegment, verbunden ist. So existieren anstelle einzelner Segmente vertikale Segmentbündel, welche durch unterschiedliche Unternehmensbereichsmarken spezifisch ansprechbar sind. Dieser Gedanke wird in Abb. 30 veranschaulicht, wobei beispielsweise Gruner+Jahr seine Mitarbeiter, Lieferanten oder Journalisten der Fachpresse auf eine andere Art ansprechen kann als dies die übrigen Unternehmensbereichsmarken mit ihren Mitarbeitern, Lieferanten oder Journalisten der Fachpresse unternehmen.

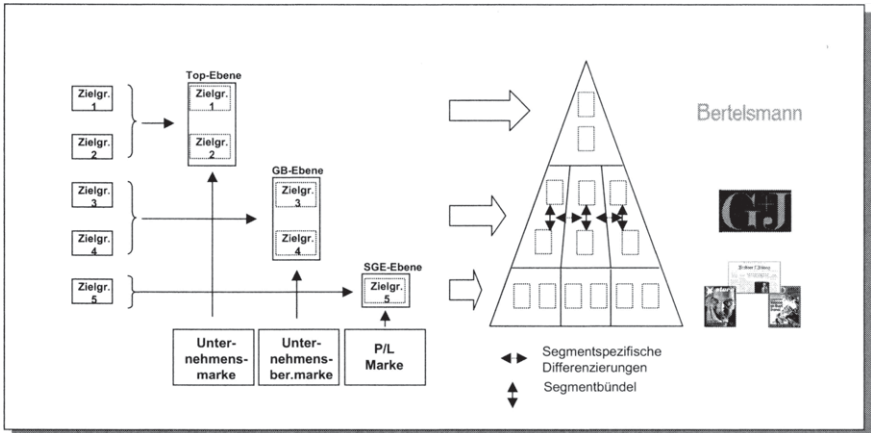


Abb. 30: Berücksichtigung von Segmenten innerhalb der Zielgruppen der Unternehmensmarke

1.144 Strategische Optionen zur Zielgruppenbearbeitung bei komplexen Markenarchitekturen

Ein weiterer Anstieg der Komplexität geht in vielen Konzernen mit der Erweiterung der Markenhierarchie um eine vierte Hierarchieebene, der Divisionsebene, einher, welche sich zwischen der Top-Ebene und der Unternehmensbereichsebene befindet. Eine Zuordnung von Zielgruppen zu dieser Ebene erscheint in Anbetracht der bereits schon skizzierten Probleme hinsichtlich der Differenzierung zwischen der Top- und Unternehmensbereichs-Ebene nur wenig angebracht. Grundsätzlich stehen jedoch gerade Führungskräfte, die Zielgruppen des Finanzmarktes sowie ein Teil der Mitarbeiter mit der Divisionsebene in Verbindung.

Eine besonders stringente Gestaltung einer solchen Markenarchitektur erfolgte in diesem Zusammenhang bei dem schweizerischen Luftfahrtkonzern „SAirGroup“, welcher vor allem mit der Marke „Swissair“ bekannt war. Über mehrere Jahrzehnte wurde die Marke „Swissair“ auch zur Bezeichnung des Konzerns verwendet. Der strategische Wandel des Unternehmens von einer Luftfahrtgesellschaft hin zu einem „integrierten Aviation-Konzern“ weckte jedoch den Bedarf nach einer Veränderung der Markenarchitektur. So wurde die Unternehmensmarke „SAirGroup“ kreiert, welche nach eigenem Bekunden insbesondere an den Interessen der

Aktionäre, der weiteren Teilnehmer des Finanzmarktes sowie des gesellschaftlichen Umfeldes ausgerichtet ist.³⁶² Als dominierende Marke findet die Unternehmensmarke auch auf Divisionsebene mit einem beschreibenden Zusatz Verwendung, sodass der Kreis der Zielgruppen zumindest um die Führungskräfte und einen Teil der Mitarbeiter ergänzt wird. In der Unternehmensbereichs-Ebene, in der dienstleistungsbedingt zugleich auch die Konsumenten aufzufinden sind, entfalten sich hingegen die jeweiligen im Markt präsenten und bekannten Unternehmensbereichsmarken wie „Swissair“, „Crossair“ oder „Swissotel“. Allerdings werden diese Marken durch eine Endorsed-Divisionsmarke wiederum mit der Divisions-Ebene verbunden. Schließlich existieren auf der SGE-Ebene einzelne Produktmarken, die sich allerdings auf spezifische Angebote beschränken und allein als Zusatz zur Unternehmensbereichsmarke auftreten.³⁶³

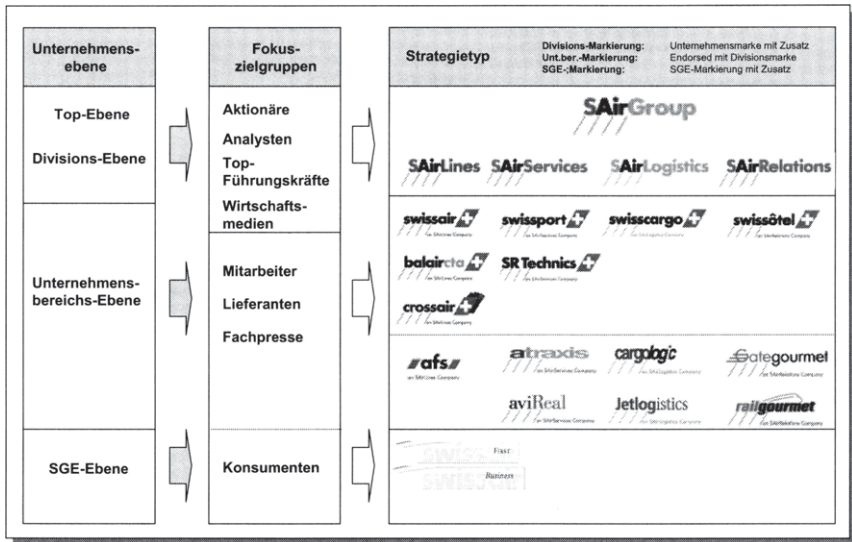


Abb. 31: Markenarchitektur der SAirGroup

Quelle: www.sairgroup.ch v. 5.6.2001

³⁶² Vgl. Ausführungen des Vorsitzenden des Verwaltungsrates der SAirGroup, im Rahmen einer Unternehmenspräsentation. Vgl. Burgisser, P., Swissair im Wandel, in: Aero, Heft 4, 1998, S. 35-38.

³⁶³ Die Zusammenstellung der Markenarchitektur basiert auf www.sairgroup.ch v. 5.6.2001.

Besonders hervorzuheben ist an dieser beispielhaft skizzierten Architektur das zweistufige Vorgehen, bei dem eine kontinuierliche und gleichmäßige Reduktion des Auftritts der Unternehmensmarke erfolgt. So wird sie zunächst durch einen Zusatz ergänzt, um in der zweiten Stufe – gemeinsam mit dem Zusatz – als Endorsed-Marke Verwendung zu finden. Hinsichtlich der Zielgruppen ermöglicht sich für die Führung der Unternehmensmarke einerseits eine Fokussierung auf die Zielgruppen der Top-Ebene, ohne aber andererseits auf die Herausstellung der Zugehörigkeit zu einem größeren Unternehmensverbund zu verzichten. Ferner zeigt sich mit zunehmender Nähe zum Absatzmarkt eine wachsende Distanz der Unternehmensmarke. Abb. 31 stellt die beschriebene Markenarchitektur im Überblick dar.

Während die Veränderung der Markierung zwischen zwei Hierarchieebenen bei der SAirGroup unternehmensweit konsistent verlief, erfolgt bei der in Abb. 32 auszugsweise dargestellten Markenarchitektur des Bertelsmann-Konzerns sogar ein Wechsel innerhalb einer Hierarchieebene. So wird die Unternehmensmarke „Bertelsmann“ auf der Divisionsebene sowohl als dominierende Marke mit Zusatz (Bertelsmann Direct Group) als auch als Endorsed-Marke (Bertelsmann arvato) verwendet. Darüber hinaus existieren eigenständige Divisionsmarken, bei denen die Verwendung der Unternehmensmarke völlig unterdrückt wird (Gruner+Jahr). Eine hybride Markenstrategie findet sich in der SGE-Ebene auch unterhalb der Divisionsmarken. Hinsichtlich der Auswirkungen auf den zielgruppenorientierten Koordinationsbedarf ist eine solche Markenarchitektur nur mit großen Einschränkungen zu bewerten.

Aufschlussreich ist allerdings die isolierte Betrachtung der Divisionsmarke Gruner+Jahr. So wird hierbei – auch aus juristischen Gründen³⁶⁴ – auf eine Verbindung mit der Unternehmensmarke „Bertelsmann“ verzichtet. Ferner unterbleibt ein Auftritt der Divisionsmarke in der Absatzmarktebene, in der allein die Marken diverser Zeitschriften, Zeitungen oder weiterer Produkte präsent sind. Somit entspricht die Betrachtung dieses Astes der Reinform einer differenzierten Zielgruppenansprache.

³⁶⁴ Das Unternehmen „Gruner+Jahr“ ist im Minderheitsbesitz der Familie Jahr. Eine Änderung der Namensgebung verlangt juristisch ihre Zustimmung.

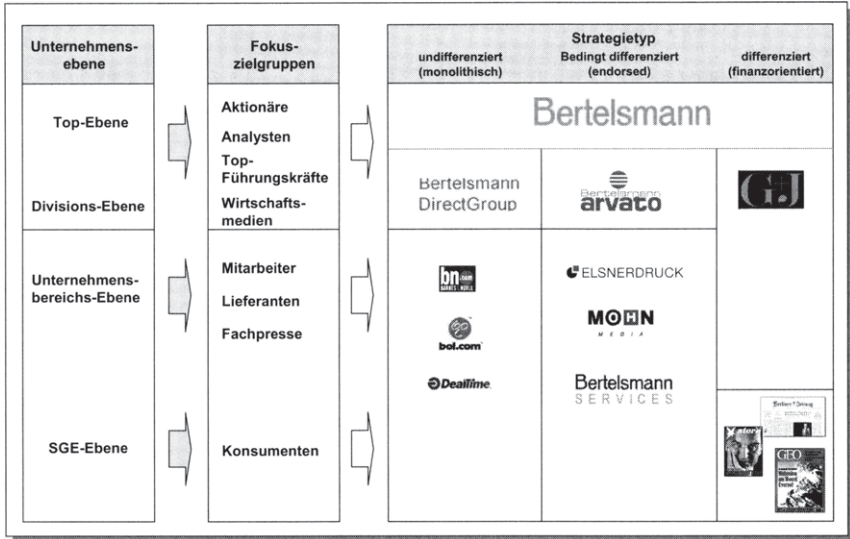


Abb. 32: Auszugsweise Markenarchitektur der Bertelsmann AG

Quelle: www.bertelsmann.com v. 12.6.2001

Mit den herausgestellten Beispielen wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben. So erschwert die in der Praxis aufzufindende Vielfalt von Markenarchitekturen ohnehin die Bestimmung übergreifender Typen.³⁶⁵ Die nachfolgende Bewertung der Architekturtypen sowie die Ableitung von Implikationen für die Auswahl orientierten sich daher an den eingangs skizzierten architektonischen Idealtypen. Im Mittelpunkt stehen dabei die diametralen Strategien der „differenzierten“ sowie der „undifferenzierten Zielgruppenansprache“. Auch auf die Endorsed-Markierung wird nachfolgend eingegangen.

³⁶⁵ Auch OLINS kritisiert den „Wildwuchs“ an Markenarchitekturen infolge ihrer bislang häufig fehlenden bewussten Gestaltung. Vgl. Olins, W., How Brands are taking over the Corporation, a. a. O., S. 51 ff.

1.2 Bewertung zielgruppenorientierter Markenarchitekturen einer Unternehmensmarke

Die Bewertung markenstrategischer Optionen basiert in der bisherigen Forschung primär auf einer Orientierung an den grundsätzlichen Vor- und Nachteilen einer jeden Strategievariante.³⁶⁶ Als heuristische Kriterien für die Auswahl der Markenstrategie sind diese von der Unternehmensleitung individuell und situativ zu gewichten. Auch die von KAPFERER aufgezeigten Vorschläge zur Beurteilung von Markenarchitekturen basieren auf einem analogen Vorgehen.³⁶⁷ Einen anderen Weg wählen lediglich LAFORET/SAUNDERS. So identifizieren die Verfasser auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung verschiedene Einflussfaktoren auf die von den Unternehmen jeweils ausgewählte Markenarchitektur.³⁶⁸ Allerdings wurde es unterlassen, diese mit einem Erfolgsmaßstab in Verbindung zu setzen. Ihre entsprechende Verwendung für eine Bewertung ist daher eher als kritisch zu erachten. Zusammenfassend ist festzustellen, dass bislang weder zur Auswahl von klassischen Markenstrategien, noch von Markenarchitekturen ein integrierter Ansatz besteht, in dem die Entscheidung auf eine markenspezifische Zielsetzung ausgerichtet wird.³⁶⁹

Mit dem in Kap. B.3.2 herausgestellten **koordinierten Markenwert** ist hingegen ein ökonomisches Oberziel der Markenführung erarbeitet worden. Demnach hat sich die Gestaltung der zielgruppenorientierten Markenarchitektur an seiner Maximierung zu orientieren.³⁷⁰ Allerdings erfolgt in der bisherigen Forschung die Analyse von Markenstrategien hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Markenwert

³⁶⁶ Mit der Beschreibung der Strategien geht die Herausstellung von Vor- und Nachteilen bei vielen Autoren einher. Die zentralen Vor- und Nachteile der horizontalen Markenstrategien wurden bereits in Kap. D.1.111 skizziert. Eine umfassende Darstellung findet sich beispielsweise in Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, a. a. O., S. 278 ff.; Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 862 ff.; Sattler, H., Markenpolitik, a. a. O., S. 71 ff. Für den anglo-amerikanischen Sprachraum vgl. beispielhaft Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, a. a. O., S. 399 ff.

³⁶⁷ Vgl. Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 198 ff.

³⁶⁸ Einflussfaktoren sind z. B. die Ausprägung der Markenhistorie, die Marktstellung, die Fragmentierung der Märkte oder die Anzahl der Produkte. Vgl. Laforet, S./Saunders, J., Managing Brand Portfolios: Why Leaders do what they do, a. a. O., S. 64.

³⁶⁹ Diese Kritik wird auch von SATTLER erhoben. Vgl. Sattler, H., Markenpolitik, a. a. O., S. 167 ff.

³⁷⁰ Es handelt sich hierbei um das theoretische Idealziel. Vgl. Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, a.a.O., S. 615 ff.

allein bei Markentransferstrategien von Neuprodukteinführungen, wobei das methodische Vorgehen hierbei nicht unerheblich kritisiert wird.³⁷¹ Dennoch wird im Rahmen dieser Arbeit zunächst am koordinierten Markenwert als Bewertungsmaßstab für die Gestaltung der Markenarchitektur festgehalten. Allerdings werden reale Bewertungskriterien und Einflussfaktoren abgeleitet, die mit dem ideal-theoretischen Markenwert korrelieren.³⁷² Auf diese Weise erfolgt im Anschluss eine heuristische Analyse der jeweiligen Auswirkungen alternativer Markenarchitekturen auf den Markenwert.³⁷³

1.21 Bewertung zielgruppenorientierter Markenarchitekturen hinsichtlich einer Maximierung des koordinierten Markenwertes

Die isolierte Fokussierung auf den koordinierten Markenwert einer Unternehmensmarke ist für die Bewertung von Markenarchitekturen nur bedingt geeignet. So sind auch die über die Unternehmensmarke hinaus existierenden Marken eines Unternehmens in die Bewertung zu integrieren. Vor diesem Hintergrund stellt die Zielsetzung der alleinigen Maximierung des koordinierten Markenwertes einer Unternehmensmarke lediglich eine Partialbetrachtung dar, welche eine entsprechende Modifizierung erfordert. Dabei ist die Zielsetzung durch die Maximierung des **Gesamtmarkenwertes** eines Unternehmens zu ersetzen. Dieser ergibt sich aus der Summe aller Markenwerte der in einem Unternehmen existierenden Marken, d. h. der Summe des Markenwertes der Unternehmens-, der Unternehmensbereichs- sowie der Produkt- und Leistungsmarken.³⁷⁴

³⁷¹ Einen umfassenden Ansatz zur monetären Bewertung von Markentransferstrategien hat SATTLER entwickelt. In diesen Ausführungen wird auch die Kritik an der Bewertung des Markentransfers gewürdigt. Vgl. hierzu Sattler, H., Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart 1997.

³⁷² Vgl. Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, a.a.O., S. 617 ff.

³⁷³ Einflussfaktoren werden allein für die Wahlentscheidung zwischen der „Differenzierten“ und der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ untersucht. So sind diese beiden Architekturformen als bipolare Ausprägungen der Zielgruppenansprache zu interpretieren. Die „Bedingt differenzierte Zielgruppenansprache“ ist hingegen eine Mischform, deren Bewertung aus einer Abwägung der für die beiden bipolaren Architekturen deutlich abgrenzbaren Einflussfaktoren resultiert.

³⁷⁴ Dabei berücksichtigt auch der Gesamtmarkenwert die Koordination der Zielgruppen.

In diesem Zusammenhang kann eingangs bereits eine Vorgabe hinsichtlich des **Verhältnisses der einzelnen Markenwerte** als Nebenbedingung für die nachfolgende Maximierung des Gesamtmarkenwertes festgelegt werden.³⁷⁵

Mit dem Architekturtyp der „**Undifferenzierten Zielgruppenansprache**“ geht ein im Verhältnis besonders hoher Markenwert der Unternehmensmarke einher. Dieser begründet sich durch die Dominanz der Unternehmensmarke in jeder Markenhierarchieebene und somit auch gegenüber allen Zielgruppen. Die Markenwerte der Unternehmensbereichsmarken sowie der Produkt- und Leistungsmarken verbleiben im direkten Vergleich sehr gering oder sind, sofern nur die Unternehmensmarke auftritt, erst gar nicht existent.

Genau reziprok ist das Verhältnis bei der „**Differenzierten Zielgruppenansprache**“. Hierbei ist der Markenwert der Unternehmensmarke aufgrund seiner Reduktion auf die Top-Ebene und den darin verankerten Zielgruppen eher gering, während die Unternehmensbereichs- oder Produkt- und Leistungsmarken durch ihre dominierende Präsenz insbesondere auf dem Absatzmarkt einen hohen Markenwert erzielen.

Bei der „**Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache**“ ist der Markenwert der Unternehmensmarke zwar einerseits geringer als bei einer „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“, jedoch erfährt er andererseits durch die Präsenz der Unternehmensmarke als Endorsed-Marke in den nachgelagerten Hierarchieebenen eine gewisse Stärkung.³⁷⁶ Ferner verfügen auch die Unternehmensbereichs- oder Produkt- und Leistungsmarken über hohe Markenwerte, da sie als dominierende Marken einen starken Auftritt gegenüber den jeweiligen Zielgruppen erlangen.³⁷⁷

³⁷⁵ Die Bestimmung eines proportionalen Verhältnisses des Markenwertes der Unternehmensmarke zu den Sub-Unternehmens- oder Produkt- und Leistungsmarken kann bereits Gegenstand einer unternehmensstrategischen Entscheidung sein. Motiv hierzu ist vor allem die Vermeidung einer als zu dominierend empfundenen Unternehmensmarke. Beispielhaft hierfür ist z. B. die Medienbranche, bei der eine starke Unternehmensmarke den Eindruck einer negativ belegten Medienmacht erzeugen kann. Vgl. Ind, N., Making the Most of Your Corporate Brand, a. a. O., S. 55 f.

³⁷⁶ Diese Stärkung resultiert aus einem durch die Endorsed-Markierung stets vorhandenen Image-Transfer zwischen den Zielgruppen innerhalb einer Ebene als auch mit den Zielgruppen in der höheren Ebene. Vgl. Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 203. Ferner ist anzumerken, dass neben eines positiven Imagetransfers bei Unternehmenskrisen auch ein negativer Imagetransfer möglich ist, welcher den Gesamtmarkenwert in der Folge verstärkt reduziert.

³⁷⁷ Somit gestalten sich konkrete Aussagen über das Verhältnis der Markenwerte bei der „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“ als überaus problematisch.

Bei einem Vergleich der „Undifferenzierten“ mit der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ sind die gegenläufigen Tendenzen der Verhältnisse zwischen den jeweiligen Markenwerten erkennbar.³⁷⁸ Dies unterstreicht die Bipolarität dieser beiden Architekturformen. Da jedoch die Maximierung ihrer Gesamtsumme als darauf aufbauendes Ziel bei der Bestimmung des optimalen Architekturtyps fungiert, dokumentiert sich gerade in Anbetracht der eingeschränkten Möglichkeiten einer genauen Quantifizierung der Markenwerte die Notwendigkeit einer entsprechenden Abwägung.³⁷⁹ Hierfür erscheint die Generierung von Ersatzkriterien sinnvoll, für die eine entsprechende Korrelation mit den in den Markenwert einfließenden markenspezifischen Erlösen und Kosten angenommen werden kann. Nachfolgend wird eine umfassende Analyse der aufgeführten Aspekte vorgenommen.

1.211 Auswirkungen auf die markenspezifischen Einzahlungen

Im Rahmen des normativen Bezugsrahmens zur Führung der Unternehmensmarke wurde die Bedeutung der *Symbolik möglichst zielgruppenspezifischer Informationen* sowie die *Schaffung von Identifikationsankern* als Einflussfaktoren auf die **markenspezifischen Einzahlungen** aufgezeigt.³⁸⁰

Der Architektur der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ lässt aufgrund ihrer begrenzten Möglichkeiten zur Anpassung an den **zielgruppenspezifischen Informationsbedarf** eher geringe zielgruppenspezifische Beiträge zum Markenwert erwarten. Ursache hierfür ist die zielgruppenübergreifende Ausrichtung des Informationsbedarfes, welche die Notwendigkeit einer ausgeglichenen Berücksichtigung der Zielgruppen impliziert. Hingegen ermöglicht die „Differenzierte Zielgruppenansprache“ eine vergleichsweise vollständige Ausschöpfung der zielgruppenspezifischen Beitragspotenziale, zumal durch die unterschiedlichen Marken in

³⁷⁸ So geht die Stärkung des Markenwertes, z. B. der Unternehmensmarke bei der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“, mit einer Verringerung der Markenwerte der Sub-Unternehmens- oder Produkt- und Leistungsmarken einher. Bei der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ verhält es sich genau reziprok.

³⁷⁹ Diese erfolgt durch die Identifikation von Ersatzkriterien, welche die Auswirkungen auf den Markenwert entsprechend abbilden. Die in Kap B.2.1 aufgezeigten Probleme bei der Bestimmung des Markenwertes haben auch für seine Bestimmung im Kontext der Markenarchitektur Geltung.

³⁸⁰ Vgl. Kap. C.2.3. Die formalen Implikationen innerhalb des normativen Bezugsrahmens sind unabhängig von der gewählten Architektur zu gewährleisten. Damit entfällt deren Bewertung hinsichtlich einer spezifischen Strategievariante.

den verschiedenen Hierarchieebenen jeweils eine Aufladung mit spezifischen Informationen möglich ist. Die Architektur der „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“ lässt ebenfalls eine hohe, aber nicht vollständige Ausschöpfung der zielgruppenspezifischen Beitragspotenziale erwarten, da durch die unterschiedlichen Marken zwar ein Eingehen auf die jeweiligen Interessen ermöglicht wird, durch die Endorsed-Marke allerdings eine Notwendigkeit für einen inhaltlichen Fit aller Informationen besteht.

Eine analoge Bewertung der strategischen Optionen zur Zielgruppenansprache ergibt sich hinsichtlich der Eignung zur **Schaffung von Identifikationsankern**.³⁸¹ So stützt sich die Identifikation mit einer Marke bei der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ allein auf eine einzige Markenpersönlichkeit.³⁸² Bei der Strategie der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ wird die Schaffung unterschiedlicher Markenpersönlichkeiten und somit auch eine vielfältigere Identifikation mit dem Unternehmen möglich. Schließlich führt die „Bedingt differenzierte Zielgruppenansprache“ sowohl zur Existenz verschiedener Markenpersönlichkeiten mit ihren einhergehenden Identifikationspotenzialen. Allerdings wird mit der Persönlichkeit der Endorsed-Unternehmensmarke eine Grenze für die freie Entfaltung der Markenpersönlichkeiten vorgegeben.

Über die im normativen Bezugsrahmen herausgestellten Einflussfaktoren zur Maximierung des Markenwertes hinaus existieren noch weitere Faktoren, die eine positive Korrelation mit dem Markenwert erwarten lassen. Ein erstes Bewertungskriterium ergibt sich bei der Analyse der **Imagetransfereffekte** zwischen den Zielgruppen.³⁸³ Diese erschließen sich gerade bei der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“, während sie bei der „Differenzierten Zielgruppenansprache“, zumindest zwischen den in den verschiedenen Hierarchieebenen verankerten Zielgruppen, verhindert werden. Durch die Markenkombinationen bei der „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“ wird hingegen nicht nur ein Imagetransfer für die Unternehmensmarke zwischen allen Zielgruppen ermöglicht, vielmehr erfolgt auch ein Imagetransfer von der Unternehmensmarke zur Unternehmensbereichs-

³⁸¹ Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die Identifikationsfunktion insbesondere bei den Mitarbeitern und Konsumenten Beiträge generieren kann. Für die theoretische Begründung vgl. Kap. B.2.3 auf S. 107 ff.

³⁸² Vgl. Kap. C.2 auf S. 95 ff.

³⁸³ Neben einem Imagetransfer zwischen den Zielgruppen erfolgt auch ein Imagetransfer innerhalb von Zielgruppen. Vgl. Aaker, A. D., Building Strong Brands, a. a. O., S. 291 ff.

oder zu den Produkt- und Leistungsmarken und vice versa, was insgesamt zu einer Stärkung des Markenbildes führen kann.³⁸⁴

Abb. 33 ermöglicht einen Überblick der aufgezeigten Bewertung der in der Markenarchitektur verankerten strategischen Optionen zur Zielgruppenansprache.

	Auswirkungen auf markenspezifische Einzahlungen
<p>Undifferenzierte Zielgruppenansprache</p> <p>↳ Markenwert der Unternehmensmarke: hoch</p> <p>↳ Markenwert der Sub-UM und Produktmarken: nicht vorhanden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere zielgruppenspezifische Wertbeiträge, da nur bedingt auf die differenzierten Interessen eingegangen werden kann (Notwendigkeit der unternehmensweit einheitlichen Positionierung). • Identifikation auf eine einzige Markenpersönlichkeit beschränkt. • Positive Imagetransfereffekte zwischen den Zielgruppen determinieren starke Unternehmensmarke.
<p>Differenzierte Zielgruppenansprache</p> <p>↳ Markenwert der Unternehmensmarke: gering</p> <p>↳ Markenwert der Sub-UM und Produktmarken: hoch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nahezu vollständige Ausschöpfung der zielgruppenspezifischen Beitragspotenziale, da durch die unterschiedlichen Marken auf die differenzierten Interessen der Zielgruppen eingegangen wird (Unternehmensweit differenzierte Positionierung möglich). • Schaffung vielfältiger Markenpersönlichkeiten denkbar mit einhergehenden umfangreichen Identifikationspotenzialen. • Geringe Imagetransfereffekte führen zu einer vergleichsweise schwachen Unternehmensmarke (dafür aber werthaltige Sub-Unternehmens- und Produktmarken).
<p>Bedingt differenzierte Zielgruppenansprache</p> <p>↳ Markenwert der Unternehmensmarke: relativ hoch</p> <p>↳ Markenwert der Sub-UM und Produktmarken: relativ hoch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe, aber nicht vollständige Ausschöpfung der zielgruppenspezifischen Beitragspotenziale, da durch die unterschiedlichen Interessen der Zielgruppen eingegangen wird, die Positionierungsfreiräume jedoch durch den Auftritt der Unternehmensmarke begrenzt sind. • Vielfalt der Markenpersönlichkeiten ist durch die Persönlichkeit der Unternehmensmarke eingeengt. Somit eine begrenzte Ausweitung der Identifikationspotenziale. • Mögliche Imagetransfereffekte führen zu einer relativ starken Unternehmensmarke bei gleichzeitiger Existenz starker Sub-Unternehmens- und Produktmarken.

Abb. 33: Bewertung markenstrategischer Optionen zur Zielgruppenansprache hinsichtlich der markenspezifischen Einzahlungen

Aus der dargestellten Bewertung lassen sich Einflussfaktoren auf die Bestimmung einer geeigneten strategischen Option ableiten. Aufgrund der Diametralität zwischen der „Undifferenzierten“ und der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ werden die Einflussfaktoren vor dem Hintergrund des resultierenden Spannungs-

³⁸⁴ Vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, a. a. O., S. 110.

feldes aufgezeigt. Die Strategie der „Bedingt Differenzierten Zielgruppenansprache“ ist hingegen als Kompromiss aus beiden Optionen zu erachten. Ihre Eignung ergibt sich daher auch aus einer Abwägung der nachfolgend aufgezeigten Faktoren.

Mit der Bereitstellung des zielgruppenspezifischen Informationsbedarfes wurde ein erstes Bewertungskriterium für die Strategien der Zielgruppenansprache aufgezeigt. Folglich ist mit der *Heterogenität des zielgruppenspezifischen Informationsbedarfes* ein erster Einflussfaktor auf die Auswahl abzuleiten.³⁸⁵ Diese Heterogenität kann sowohl zwischen als auch innerhalb der Zielgruppen existieren. Insbesondere für Unternehmen, bei denen z. B. der Shareholder-Stakeholder Konflikt ausgeprägt ist, oder auf dem Markt sehr heterogene Informationen erwünscht werden, erscheint eine „Differenzierte Zielgruppenansprache“ angebracht. Bei Unternehmen, deren Zielgruppen durch einen übergreifenden Konsens gekennzeichnet sind und auch der Informationsbedarf im Absatzmarkt homogen erscheint, ist eher eine „undifferenzierte Zielgruppenansprache“ sinnvoll.

Darüber hinaus wurde die unterschiedliche Eignung der Strategien zur Schaffung von vielfältigen Identifikationsankern skizziert. Das Ausmaß der sinnvollen Vielfalt der durch Marken zu schaffenden Identifikationspotenziale richtet sich insbesondere nach der Heterogenität der Persönlichkeiten, mit denen ein Unternehmen konfrontiert wird. Hierbei ist eine Differenzierung zwischen den internen Mitarbeitern und den externen Kunden vorzunehmen.

Die Heterogenität der Persönlichkeiten von Mitarbeitern drückt sich vor allem in der Heterogenität der in einem Gesamtunternehmen vorhandenen Unternehmenskulturen aus.³⁸⁶ So wird mit der Unternehmenskultur ein begrenzter Entfaltungsspielraum für die Persönlichkeit der Mitarbeiter vorgegeben. Sofern die Anzahl der in einem einzigen Unternehmen vorhandenen Subkulturen steigt, wächst auch das Potenzial zur Entfaltung der Persönlichkeit der Mitarbeiter an. Diesem Zusammenhang kann auch die Strategie der Zielgruppenansprache gerecht werden. Eine Marke symbolisiert die Kultur eines Unternehmens und

³⁸⁵ Der Einfluss der Erwartungsheterogenität auf die Markenarchitektur wurde auch von folgenden Autoren aufgezeigt: Halliday, A., *Corporate Branding*, a. a. O., S. 96 f.; Ind, N., *Making the Most of Your Corporate Brand*, a. a. O., S. 55.

³⁸⁶ So werden die Spielräume zur Persönlichkeitsentfaltung durch die jeweilige Unternehmenskultur bestimmt. Vgl. Gutjahr, G., *Corporate Identity – Analyse und Therapie*, a. a. O., S. 111-130.

schaft damit entsprechende Identifikationspotenziale. Ist der *Bedarf für die Schaffung unterschiedlicher Subkulturen* in einem Unternehmen eher hoch, erscheint daher die Strategie der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ zur Schaffung von ausreichenden Identifikationsankern geeignet. Bedarf ein Unternehmen eher eine homogene Unternehmenskultur, so ist die „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ vorteilhafter. Exemplarisch kann dies am Medienkonzern Bertelsmann aufgezeigt werden, welcher durch eine hohe Vielfalt an Unternehmenskulturen in den zahlreichen Tochterunternehmen geprägt ist.³⁸⁷ So ist die Kultur von Pixelpark eher durch die für die New Economy typischen Wertstrukturen beeinflusst, während klassisch-traditionalistische Werte bei Gruner+Jahr oder provokative Werte eher bei RTL verankert sind.³⁸⁸ Der alleinige Auftritt der Unternehmensmarke bei der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ würde die Entfaltung verschiedener Persönlichkeiten von Mitarbeitern im Rahmen einer einheitlichen Unternehmenskultur nur in geringerem Maße zulassen als dies mit der gewählten „Differenzierten Zielgruppenansprache“ möglich ist.

Ferner wird die Bestimmung der Strategie durch die *Heterogenität der Kundenpersönlichkeiten* beeinflusst. Sieht sich ein Unternehmen mit sehr heterogenen Persönlichkeitsstrukturen seiner Kunden konfrontiert und verfolgt dennoch das Ziel einer hohen Identifikation, erscheint eher die „Differenzierte Zielgruppenansprache“ geeignet. Sind die Persönlichkeitsstrukturen tendenziell homogen, ist auch über die „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ eine entsprechende Identifikation erreichbar.

Abschließend wurde die unterschiedliche Eignung beider Strategien für einen Imagetransfer dargelegt. Eine zentrale Determinante für den Erfolg eines Imagetransfers wurde bereits mit dem Fit zwischen der Positionierung einer Unternehmensmarke mit den Positionierungen der mit dieser kombinierten Marken aufgezeigt.³⁸⁹ Demnach kommen die positiven Effekte auf die markenspezifischen Einzahlungen vor allem dann zur Entfaltung, wenn ein Unternehmen über eine zielgruppenübergreifend einheitliche Positionierung verfügen kann. So wäre

³⁸⁷ Vor diesem Hintergrund wurde auch der Begriff der Subkultur geprägt. Vgl. ebenda, S. 116 f.

³⁸⁸ Diese Einschätzungen werden durch die Aussage auf der Bertelsmann-Homepage unterstützt, die Vielfalt unternehmerischer Kulturen in den Tochterunternehmen zu fördern. Vgl. www.bertelsmann.de v. 15. Juni 2001.

³⁸⁹ Vgl. Kap. B.2.21 im Kontext der Imagekongruenzhypothese. Dieser Fit wurde auf Basis der Selbstkonzept-Theorie begründet.

gerade in diesem Fall die imagetransferfördernde „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ geeignet. Ist zur Profilierung gegenüber den verschiedenen oder innerhalb einer einzelnen Zielgruppe jedoch eine möglichst differenzierte Positionierung notwendig, kann zumindest ein potenzieller Schaden durch einen Imagetransfer auf Basis der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ abgewendet werden.

Eine zusammenfassende Darstellung der Einflussfaktoren auf die Architekturbestimmung hinsichtlich einer Maximierung der markenspezifischen Erlöse findet sich in Abb. 34.

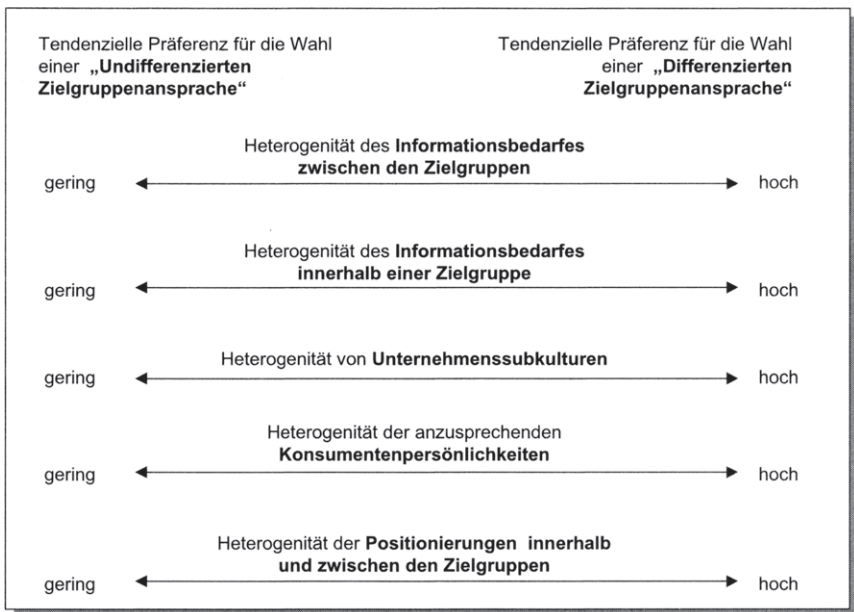


Abb. 34: Einflussfaktoren auf die Architekturbestimmung zur Maximierung der markenspezifischen Erlöse³⁹⁰

³⁹⁰ Die „Bedingt differenzierte Zielgruppenansprache“ ist hierbei zwischen den jeweiligen Extrempolen einzuordnen.

1.212 Auswirkungen auf die markenspezifischen Auszahlungen

Neben den Auswirkungen auf die markenspezifischen Einzahlungen sind auch jene auf die **markenspezifischen Auszahlungen** zu betrachten. Von hoher Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die aus dem Koordinationsbedarf resultierenden Komplexitätskosten- und hierbei insbesondere der Koordinationskosten, wobei eine Unterscheidung zwischen zielgruppen- und markenbezogenen Koordinationskosten vorzunehmen ist.³⁹¹

Ein wesentlicher Treiber für die **zielgruppenbezogenen Koordinationskosten** ist die Anzahl der bei der Führung einer einzigen Marke zu berücksichtigenden Zielgruppen.³⁹² Die Anzahl der Zielgruppen ist bei der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ besonders ausgeprägt, da alle Zielgruppen eines Unternehmens allein von der Unternehmensmarke angesprochen werden. Die „Differenzierte Zielgruppenansprache“ ist hingegen durch geringere Koordinationskosten gekennzeichnet. Die Gesamtheit der Zielgruppen teilt sich auf die verschiedenen Marken auf, sodass die Anzahl der unter einer einzelnen Marke zu koordinierenden Zielgruppen verringert wird.³⁹³ Die „Bedingt Differenzierte Zielgruppenansprache“ ist durch die höchsten Koordinationskosten gekennzeichnet, zumal nicht eine Koordination aller Zielgruppen für die Endorsed-Marke sondern ferner eine Koordination der Zielgruppen innerhalb der weiteren Marken zu erfolgen hat.³⁹⁴

Ein weiterer Treiber der markenspezifischen Kosten ergibt sich durch **markenviel-faltsbezogene Koordinationskosten**.³⁹⁵ Diese bestimmen sich durch die Anzahl

³⁹¹ Zum Begriff der Koordinationskosten bei der Existenz verschiedener Marken vgl. Koers, M., Führung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 13 f. Vgl. ferner ausführlich Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 1022 ff.; Picot, A., Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, 43. Jg., Nr. 4, 1997, S. 336-357.

³⁹² Die Koordinationskosten werden durch eine entsprechend hohe Erwartungsvarianz noch gesteigert.

³⁹³ Somit kann auch die Varianz der Erwartungen innerhalb einer Marke dann reduziert werden, sofern es gelingt, die Zielgruppen mit einer jeweils geringen Varianz unter einer einzigen Marke zusammenzufassen.

³⁹⁴ Allerdings kann sich die Endorsed-Marke nur auf die Symbolik jener Inhalte beschränken, die von allen Zielgruppen gleichermaßen erwartet werden.

³⁹⁵ KOERS hat sich mit diesen Koordinationskosten im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie befasst. Hierbei wird die Existenz unterschiedlicher Marken auf dem Absatzmarkt beleuchtet. Vgl. Koers, M., Führung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 13 f.

unterschiedlicher Marken in den verschiedenen Ebenen der Markenhierarchie. Dabei haben sie einen inversen Verlauf zu den zielgruppenspezifischen Koordinationskosten. So ist die „Undifferenzierte Markenstrategie“ durch die Existenz einer einzigen Marke gekennzeichnet, wodurch eine Koordination zwischen verschiedenen Marken entfällt. Bei der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ sind die Kosten vergleichsweise hoch, da dieser Architekturtyp durch eine Vielzahl zu koordinierender Marken gekennzeichnet ist. Schließlich sind die markenvielfaltsbezogenen Koordinationskosten bei der „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“ am höchsten, da durch die Markenkombination mit der Endorsed-Marke im Rahmen der Koordination zusätzlich ein Fit zwischen Marken sicherzustellen ist.

Abschließend ist das Ausmaß realisierbarer **Synergie-** und **Skaleneffekte** als kostenbezogener Einflussfaktor auf die Architekturbestimmung herauszustellen.³⁹⁶ Diese liegen vor allem in der gemeinsamen Kommunikation. Die „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ eignet sich in besonderem Maße zur Realisierung von Kostensynergien, da alle Ausgaben zum Markenaufbau und zur Markenpflege auf nur eine einzige Marke fokussiert sind. Bei der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ wird die Realisierung von Kostensynergien hingegen erschwert, da jede Marke einzeln zu profilieren ist. Ein begrenztes Ausmaß an Kostensynergien ergibt sich bei der „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“. So lassen sich gerade für die Endorsed-Marke durch ihren weitreichenden Auftritt Synergien erschließen. Allerdings ersetzt dies nicht die Notwendigkeit einer Profilierung der weiteren Marken. Abb. 35 fasst die aufgezeigte Bewertung im Überblick zusammen.

Auch hieraus werden Schlussfolgerungen für die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ im Vergleich zur „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ ermöglicht. Hinsichtlich der zielgruppenbezogenen Koordinationskosten ist vor allem die *Anzahl der Zielgruppen* als Einflussfaktor auf die Strategiebestimmung herauszustellen. So entfällt beispielsweise bei Unternehmen, die nicht an der Börse notiert sind, die Notwendigkeit der Ansprache freier Aktionäre. Dies führt wiederum zu einer Reduzierung der Erwartungsvarianz, da

³⁹⁶ Kostensynergien werden insbesondere im Kontext der Dachmarkenstrategie sowie der Hierarchiestrategie eines „Markierten Unternehmens“ herausgestellt. Vgl. beispielhaft Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 863 ff.; Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 198.

mit einer Reduzierung der Zielgruppenanzahl auch die im Rahmen der Markenführung zu berücksichtigenden Interessen verringert werden. Für Unternehmen, die durch eine geringe Anzahl (vergleichsweise homogener) Zielgruppen gekennzeichnet sind, erscheint daher die „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ vorteilhaft. Die „Differenzierte Zielgruppenansprache“ ist hingegen insbesondere für Unternehmen mit einer hohen Zahl zu berücksichtigender Zielgruppen geeignet.

	Auswirkungen auf markenspezifische Auszahlungen
<p>Undifferenzierte Zielgruppenansprache</p> <p>↳ Markenwert der Unternehmensmarke: hoch</p> <p>↳ Markenwert der Sub-UM und Produktmarken: nicht vorhanden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenspezifische Koordinationskosten vergleichsweise hoch, da die Konsistenz über viele Zielgruppen herzustellen ist. • Markenvielfaltsbezogene Koordinationskosten vergleichsweise gering, da nur eine Marke existiert. • Kostensynergien hoch, da sich alle Ausgaben auf nur eine Marke fokussieren (z.B. Synergien in Kommunikation etc.).
<p>Differenzierte Zielgruppenansprache</p> <p>↳ Markenwert der Unternehmensmarke: gering</p> <p>↳ Markenwert der Sub-UM und Produktmarken: hoch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenspezifische Koordinationskosten vergleichsweise gering, da durch Zerschneidung von Interdependenz die Notwendigkeit der Koordination entfällt. • Markenvielfaltsbezogene Koordinationskosten durchschnittlich, da zwar viele Marken existieren, diese jedoch nicht miteinander verbunden werden. • Wenig Kostensynergien, da jede Marke einzeln profiliert werden muss.
<p>Bedingt differenzierte Zielgruppenansprache</p> <p>↳ Markenwert der Unternehmensmarke: relativ hoch</p> <p>↳ Markenwert der Sub-UM und Produktmarken: relativ hoch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenspezifische Koordinationskosten vergleichsweise hoch, da die Konsistenz über viele Zielgruppen herzustellen ist. • Markenvielfaltsbezogene Koordinationskosten sehr hoch, da Fit zwischen den Marken herzustellen ist. • Kostensynergien in geringem Ausmaß vorhanden, jedoch sind auch die weiteren Marken entsprechend zu profilieren.

Abb. 35: Bewertung markenstrategischer Optionen zur Zielgruppenansprache hinsichtlich der markenspezifischen Auszahlungen

Darüber hinaus hat auch die Zunahme der *Rollenüberschneidungen* von Zielgruppen einen Einfluss auf die zielgruppenbezogenen Koordinationskosten. So steigt mit zunehmender Intensität der Rollenüberschneidungen das Ausmaß der notwendigen zielgruppenbezogenen Koordination entsprechend an. Eine „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ stellt diesbezüglich von Beginn an sicher, dass der allein aus den zunehmenden Rollenüberschneidungen resultierende Koordina-

tionsbedarf bereits berücksichtigt ist und somit auch die Koordinationskosten eher gering ausfallen. Bei der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ bedarf es zur Überprüfung und Herstellung von Konsistenz erst eines entsprechenden Koordinationsaufwandes.

Die Anzahl der Marken als Treiber der markenvielfaltsbezogenen Koordinationskosten wird insbesondere durch den *Bedarf nach unterschiedlichen Positionierungen* bestimmt.³⁹⁷ Aus diesem Grund empfiehlt sich allein unter Kostengesichtspunkten für Unternehmen, die mit einer homogenen Positionierung aller möglichen Marken auskommen, die Architektur einer „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“. Ist es für ein Unternehmen allerdings sinnvoll, die Marken unterschiedlich zu positionieren, werden die Kosten einer Markenvielfalt im Rahmen der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ entsprechend gerechtfertigt.

Die Gestaltung der Markenarchitektur zur Verankerung der Zielgruppenorientierung wird ferner durch das *Potenzial realisierbarer Kostensynergien* beeinflusst. Aus diesem Grund bedarf es für Unternehmen einer unternehmensspezifischen Analyse des Synergiepotenzials.³⁹⁸ Wird dieses als besonders hoch erachtet, so lässt es sich am ehesten durch eine „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ ausschöpfen.

Eine Zusammenfassung der herausgearbeiteten Kriterien für die Architekturbestimmung findet sich in Abb. 36.

1.22 Bewertung zielgruppenorientierter Markenarchitekturen auf der Basis ergänzender Kriterien

Die bisherige Bewertung der Markenarchitekturen hinsichtlich der Strategien zur Zielgruppenansprache orientierte sich ausschließlich an der Maximierung des Markenwertes. Dieser wurde als ökonomisches Ziel im Rahmen dieser Arbeit für

³⁹⁷ Die Bedeutung der Positionierungsvielfalt für die Markenarchitekturauswahl wurde bereits hinsichtlich der Auswirkungen auf die markenspezifischen Erlöse herausgestellt. Folglich hat die Positionierung eine besonders hohe Relevanz für die Bestimmung der Markenarchitektur.

³⁹⁸ Eine Analyse des Synergiepotenzials ist der spezifischen Unternehmenssituation anzupassen. Zu einem analogen Ergebnis kommen Esch, F.R./Bräutigam, S., *Copporate Brands versus Product Brands Zum Management von Markenarchitekturen*, in: *Thexis*, Heft 4, 18. Jg. 2001, S. 27-34.

markenpolitische Entscheidungen herausgestellt. Dennoch erfordert die Auswahl auch die Berücksichtigung von Kriterien, die nicht – oder erst zeitversetzt – in den Markenwert einfließen.

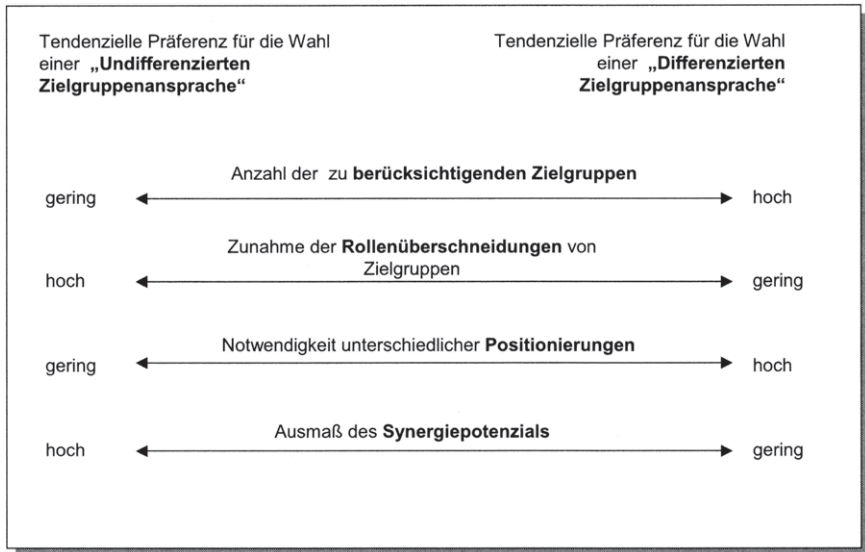


Abb. 36: Einflussfaktoren auf die Architekturbestimmung zur Minimierung der markenspezifischen Kosten

Die daraus folgenden Schlussfolgerungen führen jedoch nicht zwangsläufig zu seiner Maximierung.³⁹⁹ Ursache hierfür ist, dass der Unternehmenserfolg zwar mit dem Markenwert korreliert⁴⁰⁰, dieser allerdings auch von weiteren Faktoren beeinflusst wird.

Für die Bewertung der strategischen Optionen zur Zielgruppenansprache lassen sich derartige, ergänzende Kriterien nach ihrem Bezug in externe und interne dif-

³⁹⁹ So kann beispielsweise das Ziel der Risikoreduktion die Maximierung des Markenwertes dominieren. In der Folge werden möglicherweise jene Architekturen abgelehnt, bei denen ein vergleichsweise hoher Markenwert mit einem nicht zu tolerierenden Ausmaß des Risikos einhergeht.

⁴⁰⁰ Vgl. Kap. B.2.2., S. 40 ff.

ferenzieren. Zu den externen Kriterien zählen insbesondere unterschiedliche Ausprägungen unternehmerischer Flexibilität. Im Rahmen der internen Bewertungskriterien sind vor allem der Risikoausgleich sowie die Implementierungsdauer zu berücksichtigen.

Die Bewertung der Architektur hinsichtlich ihrer inhärenten **Flexibilitätspotenziale** basiert auf ihren unterschiedlichen Fähigkeiten, notwendigen Veränderungen innerhalb einer Unternehmung durch eine flexible Anpassung gerecht zu werden.⁴⁰¹ Die Markenarchitektur ist somit als Objektdimension der Flexibilität aufzufassen.⁴⁰² Dabei sind als zentrale Herausforderungen an die Flexibilität einer Markenarchitektur ihre Fähigkeit zur Veränderung bei einem Wandel der Unternehmenszusammensetzung durch An- und Verkäufe von Unternehmensbereichen, bei Variation der bearbeiteten Geschäftsfelder sowie bei einem Bedarf nach unterschiedlichen Positionierungen zu identifizieren.⁴⁰³

Die mit der Strategie der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ verbundene Markenarchitektur beinhaltet die geringsten Flexibilitätspotenziale. So gestaltet sich zunächst die Interpretation eines zugekauften Unternehmensbereiches vergleichsweise schwierig, da dieser in eine existierende Unternehmensmarke einzugliedern wäre. Dies setzt eine entsprechend hohe Akzeptanz der „Neuen Unternehmensmarke“ inner- und außerhalb eines zugekauften Unternehmensbereiches voraus, welche gegebenenfalls erst durch umfangreiche Maßnahmen herzustellen ist. Auch der Verkauf von Unternehmensbereichen gestaltet sich bei der Existenz einer einzigen Marke problematisch, da ein veräußerter Unternehmensbereich unter der bestehenden Markierung nicht von einem Käufer fortgeführt werden

⁴⁰¹ Zum Begriff der Flexibilität vgl. Meffert, H., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB, 39. Jg., 1969, S. 779-800; Meffert, H., Marketing-Flexibilität als Erfolgsfaktor der Unternehmung, in: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Meffert, H. (Hrsg.), Wiesbaden 1988, S. 361-373.

⁴⁰² Zu den unterschiedlichen Flexibilitätsdimensionen vgl. Burmann, Ch., Strategiewechsel in turbulenten Märkten – neue theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, Arbeitspapier Nr. 134 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000, S. 20 ff.; Kaluza, B., Flexibilität, betriebliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband I, 5. Aufl., Stuttgart 1993, S. 1173-1184.

⁴⁰³ Die Herausforderungen sind somit als Wirkungsdimensionen der Flexibilität zu interpretieren. Sie stellen auch Ausprägungen der Handlungs- und Unternehmensflexibilität dar. Hierzu vgl. Meffert, H., Größere Unternehmensflexibilität als Unternehmenskonzept, in: ZfB, 37. Jg., 1985, S. 121-137; Burmann, Ch., Strategiewechsel in turbulenten Märkten – neue theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 22. Die Markenarchitektur legt somit auch den Grad der Build-In Flexibilität fest.

kann.⁴⁰⁴ Auf Basis der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ und auch einer „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“ wird allerdings eine flexiblere Anpassung ermöglicht, da die Eigenständigkeit der Unternehmensbereichsmarken keinen Prozess für ihre Ein- und Ausgliederung der bestehenden Unternehmensmarke erfordert.

Auch die Variation der Geschäftsfelder sowie ein Wechsel von Positionierungen werdem durch die „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ eher erschwert. So wird die Identität der Unternehmensmarke hierbei nicht zuletzt durch die bestehenden Geschäftsfelder geprägt.⁴⁰⁵ Insofern wirkt die Existenz der Unternehmensmarke als einzige Marke auf die Variation der Geschäftsfelder eher flexibilitäts-hemmend, da zur Vermeidung eines Identitätsverlustes auf eine entsprechende Affinität der neuen Geschäftsfelder zu den bestehenden geachtet werden sollte. Analog ist die Beurteilung des Wechsels einer Positionierung zu betrachten, zumal die Positionierung einer Marke auch als Kerndimension ihrer Markenidentität aufzufassen ist. Die „Differenzierte“ sowie die „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ schaffen hingegen weitaus größere Freiräume zur flexiblen Anpassung.

Demnach sind mit dem *Ausmaß von M&A-Geschäften* in einem Unternehmen, der *Stabilität bestehender Geschäftsfelder* sowie dem zukünftigen *Bedarf nach heterogenen Positionierungen* weitere Einflussfaktoren auf die Auswahl der strategischen Option zur Zielgruppenansprache ableitbar.

Eine weitere Unterscheidung der Strategien ist in Bezug auf den mit ihnen verbundenen **Risikoausgleich** vorzunehmen. Bereits aus der Analyse klassischer Markenstrategien ist bekannt, dass die Dachmarkenstrategie durch das höchste Risikoausmaß gekennzeichnet ist, da sie als einzige Marke alle Risiken zu übernehmen hat.⁴⁰⁶ Identisch ist die Strategie der „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ zu bewerten. Hierbei ist das Risikopotenzial jedoch ungleich größer als

⁴⁰⁴ Die Deutsche Lufthansa AG hat zum Zweck des Verkaufs ihres Unternehmensbereichs „Bodenabfertigung“ diesen zunächst rechtlich ausgegliedert und darauf aufbauend die eigenständige Marke „GlobeGround“ aufgebaut. Nach zwei Jahren konnte der Unternehmensbereich verkauft werden. Vgl. o.V., Lufthansa trennt sich von GlobeGround, in: AERO, H. 5, 2001, S. 17.

⁴⁰⁵ Vgl. Kapferer, J.-N., *Strategic Brand Management*, a. a. O., S. 25; Meffert, H./Burmans, C., *Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, a. a. O., S. 33 ff.

⁴⁰⁶ Vgl. Meffert, H., *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, a. a. O., S. 862 ff.

das einer klassischen Dachmarkenstrategie, da bei jeder Zielgruppe spezifische Risiken eintreten können. Diese Risiken verteilen sich bei der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ auf die einzelnen Marken. Im Rahmen der „Bedingt differenzierten Zielgruppenansprache“ wird das Ausmaß der Risiken zwar abgeschwächt, jedoch wirken sich diese aufgrund der bestehenden Verbindung auch auf die Unternehmensmarke aus.

Vor diesem Hintergrund ist das mit der *Geschäftstätigkeit einhergehende Risikoausmaß* in Verbindung mit der *Eintrittswahrscheinlichkeit* als weiterer Einflussfaktor auf die Wahl der Markenarchitektur abzuleiten. Bei Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit durch hohe Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit gekennzeichnet ist, empfiehlt sich tendenziell die „Differenzierte Zielgruppenansprache“, während bei jenen Unternehmen, die eher ein risikoloses Geschäft betreiben oder aber die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken gering ist, eher eine „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ geeignet erscheint.⁴⁰⁷

Schließlich kann mit der **Implementierungsdauer** ein letztes Unterscheidungsmerkmal der Architekturtypen skizziert werden. So ist der Aufbau einer Marke mit dem Ziel einer „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ weitaus schneller als bei einer „Undifferenzierte Zielgruppenansprache“ vorzunehmen, da der Markenaufbau durch die bereits skizzierten Transferpotenziale zwischen den Zielgruppen beschleunigt wird. Die „Bedingt Differenzierte Zielgruppenansprache“ ermöglicht ebenfalls die Erschließung von Transferpotenzialen, allerdings lediglich mit geringerer Intensität. Zudem bleibt der Aufbau der dominierenden Unternehmensbereichsmarken oder Produkt- und Leistungsmarken bestehen.

Damit kann die *Bedeutung der Zeit* als letzter Einflussfaktor auf die zielgruppenorientierte Architekturauswahl abgeleitet werden. Gerade bei Unternehmen, deren Wettbewerbssituation, wie beispielsweise in der Internet-Branche, durch eine hohe Relevanz der Zeit gekennzeichnet ist, ist die Architektur einer „Undifferenzierten Zielgruppenansprache“ der einer „Differenzierten Zielgruppenansprache“ vorzuziehen.

Ein Überblick hinsichtlich der ergänzenden Einflussfaktoren ist Abb. 37 zu entnehmen.

⁴⁰⁷ Zu berücksichtigen wäre ferner die Risikoneigung. Hierbi wird eine normale Risikoneigung unterstellt.

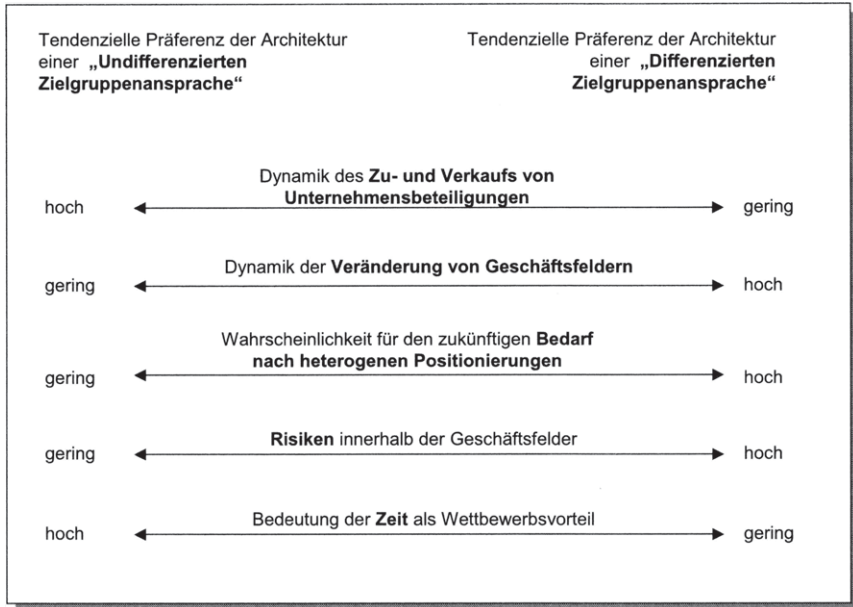


Abb. 37: Ergänzende Einflussfaktoren auf die Architekturauswahl

2. Koordination durch das Konzept der Identitätsorientierten Markenführung

Wenngleich das Ausmaß des zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarfes durch die gewählte Markenarchitektur determiniert wird, ist die Führung der Unternehmensmarke stets mit der Notwendigkeit zur Koordination mehrerer Zielgruppen konfrontiert. So verbleibt auch bei der Architektur einer „Differenzierten Zielgruppenansprache“ die Unternehmensmarke zumindest mit den verschiedenen Zielgruppen der Top-Ebene eines Unternehmens verbunden. Vor diesem Hintergrund fordert BICKMANN zur **Deckung des Koordinationsbedarfes** ein integratives Denken hinsichtlich der Zielgruppenberücksichtigung.⁴⁰⁸

⁴⁰⁸ Wesentliche Basis eines integrativen Denkens sieht BICKMANN in der Kultur. Vgl. Bickmann, R., Chance: Identität, a. a. O., S. 34.

Mit der Identitätsorientierten Markenführung wurde bereits ein Konzept zur Führung von Marken im Absatzmarkt entwickelt, welches die Koordination unterschiedlicher Zielgruppen berücksichtigt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei in der Verbindung der Identität einer Marke mit spezifischen Wertvorstellungen, welche zugleich als Orientierungsrahmen für Verhaltensweisen der Zielgruppen innerhalb einer Unternehmung fungieren. Hierdurch ist auch der Zusammenhang zwischen der Unternehmensmarke und der Unternehmenskultur zu begründen⁴⁰⁹, da sich die Unternehmenskultur aus den Werten, Normen und der Denkhaltung einer Unternehmung ergibt.⁴¹⁰ Aufgrund dieser Verbindung ist die Identitätsorientierte Markenführung der **kulturellen Koordination** zuzuordnen.⁴¹¹

2.1 Markenidentität als Ergebnis der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild

2.1.1 Selbst- und Fremdbild als Komponentenidentität einer Unternehmensmarke

Die Besonderheit der Identitätsorientierten Führung einer Marke liegt in der Integration der internen Perspektive sowie ihres Wechselspiels mit dem externen Image.⁴¹² Fundament dieser Vorgehensweise sind die Erkenntnisse der sozialwis-

⁴⁰⁹ Die Operationalisierung der Kultur erfolgt abhängig von der Forschungsrichtung. Nach der funktional-objektivistischen Sichtweise stellt die Kultur einer Unternehmung eine steuerbare Variable der Unternehmensführung dar. Die subjektiv-interpretative Kulturperspektive verfolgt dagegen den Anspruch, das Wesen der Unternehmenskultur in seiner Gesamtheit zu erfassen und somit zu einem besseren Verständnis der sozialen Realität innerhalb einer Unternehmung zu gelangen. Vgl. Rühli, E. / Keller, A., Unternehmenskultur im Zürcher Ansatz, in: WISU, Heft 12, 1989, S. 685-691; Bickmann, R., Chance: Identität, a. a. O., S. 53 ff.; Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 113 ff.; Schein, E., Organisational Culture and Leadership, 2. Aufl., San Francisco 1992, S. 25 ff.

⁴¹⁰ So sind in der Identität ebenfalls die Werte, aber auch Gefühle und Überzeugungen verankert. Vgl. Schein, E., Organisational Culture and Leadership, a. a. O., S. 185 ff.

⁴¹¹ Vgl. hierzu Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 41.

⁴¹² Vgl. Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, a. a. O., S. 87; Meffert, H./Burmans, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 14.; ferner Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, a. a. O., S. 94.

senschaftlichen und psychologischen Forschungsarbeiten zur Humanidentität.⁴¹³ Trotz der heterogenen Ergebnisse beider Forschungszweige liegt eine wesentliche Gemeinsamkeit in der Erkenntnis, dass eine starke innengerichtete „Ich-Identität“, die zugleich als solche extern wahrgenommen wird, Voraussetzung für die positive Beurteilung der Verlässlichkeit einer Person ist.⁴¹⁴ Demnach setzt das Vertrauen in eine Person zwingend ihre Identität voraus.⁴¹⁵

Identität entsteht vor diesem Hintergrund durch einen Vergleich der eigenen Wahrnehmung einer Person mit ihrer Wahrnehmung aus der Perspektive Dritter bezüglich unterschiedlicher **Identitätsdimensionen**.⁴¹⁶ Die Bewertung hinsichtlich einer starken oder schwachen Identität folgt in diesem Zusammenhang aus dem Grad der Übereinstimmung dieser Dimensionen (aggregiert) in der Eigen- mit der Fremdwahrnehmung. Dabei können sich die **Ausprägungen der Identitätsdimensionen** zwischen Personen bei konstanter Identitätsstärke durchaus unterscheiden. So verfügen Personen stets über einen individuellen Charakter oder eine einzigartige Persönlichkeit, welche zu der Entstehung heterogener Ausprägungen der Identitätsdimensionen führen. Die Bewertung einer Person hinsichtlich ihrer Identitätsstärke ist daher unabhängig von einer weiteren qualitativen Beurteilung (z. B. Identität ist gut/schlecht) zu erachten.

Diese Erkenntnis wurde von MEFFERT/BURMANN auf eine Marke transferiert. Hierbei wird das Vertrauen in eine Marke auf die Existenz einer entsprechenden Markenidentität zurückgeführt.⁴¹⁷ Dabei erfordert ein solcher Transfer auch die

⁴¹³ Für eine ausführliche Darstellung dieser Arbeiten vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 23 ff.

⁴¹⁴ Vgl. Bonus, H., Europäische Identität aus ökonomischer Sicht, a. a. O., S. 3; Conzen, P., E.H. Erikson und die Psychoanalyse, Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen, a. a. O., S. 72 f.; Weidenfeld, W., Die Identität der Deutschen – Fragen, Positionen, Perspektiven, a. a. O., S. 19.

⁴¹⁵ Vgl. Luhmann, N., Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion, Frankfurt a.M. 1968, S. 45.

⁴¹⁶ Identitätsdimensionen werden in der Persönlichkeitsforschung mit den Persönlichkeitsmerkmalen gleichgesetzt. Vgl. Conzen, P., E.H. Erikson und die Psychoanalyse, Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen, a. a. O., S. 75.

⁴¹⁷ Allerdings wird einem Objekt grundsätzlich die Eigenschaft der Identität abgesprochen. Ohne diesen Konflikt weiter zu problematisieren, sei darauf hingewiesen, dass MEFFERT/BURMANN Markenidentität als Sonderform der Gruppenidentität interpretieren. Für eine ausführliche Darstellung vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 28. Zum Transfer vgl. ferner Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 91.

Übertragung der konstitutionellen Identitätsmerkmale einer Humanpersönlichkeit auf die Marke. Hierzu zählen neben der **Wechselseitigkeit** zwischen der innen- und außengerichteten Perspektive insbesondere die **Kontinuität** der essentiellen Identitätsmerkmale sowie die **Konsistenz** und **Individualität** des Auftritts.⁴¹⁸

Da die *Kontinuität* und *Konsistenz* einer Marke auch als formale Anforderungen im normativen Bezugsrahmen zur Führung einer Unternehmensmarke herausgestellt wurden, unterstreicht dies den Beitrag des Identitätskonstruktes für die Führung der Unternehmensmarke. Zugleich wird im Kontext der als Paradigma der Identität bezeichneten *Wechselwirksamkeit* die Differenzierung zwischen dem internen und externen Blickwinkel als eine Grundlage der Identitätsorientierten Markenführung betont. Hierbei wird zwischen dem **Selbst-** und dem **Fremdbild** einer Marke unterschieden. Diese Unterscheidung hat ebenfalls einen besonderen Bezug zur Unternehmensmarke, da sie das Zusammenspiel bzw. die Interdependenzen zwischen den in- und externen Zielgruppen einer Unternehmensmarke reflektiert.

Eine erste Operationalisierung der Selbst- und Fremdbilder einer Marke hinsichtlich ihrer Komponenten erfolgte durch MEFFERT/BURMANN.⁴¹⁹ So stellen die Autoren die **Markenphilosophie** als Kern des *Selbstbildes* dar, welche sich z. B. in der Markenpräsentation, dem Produktdesign, der Kommunikation oder dem Verhalten der Mitarbeiter ausdrückt.⁴²⁰ Kern des *Fremdbildes* der Markenidentität ist das **Markenimage**. Dieses schlägt sich in den Assoziationen zu einer Marke nieder, welche nach ihrer Stärke, Einzigartigkeit, Vorteilhaftigkeit und des Abstraktionsgrades zu unterscheiden sind.⁴²¹

⁴¹⁸ Vgl. Bickmann, R., Chance: Identität, a. a. O., S. 117; Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a. a. O., S. 91; Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 28. Zu den essentiellen Identitätsmerkmalen einer Marke zählt z. B. die Markenphilosophie. Hiervon unterscheidet KAPFERER die akzentuellen Identitätsmerkmale, welche im Zeitablauf den aktuellen Bedürfnissen anzupassen sind. Konkrete Umsetzungsmaßnahmen sind dieser Dimension zuzurechnen.

⁴¹⁹ Für eine ausführliche Darstellung der Komponenten vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 35.

⁴²⁰ Insgesamt skizzieren MEFFERT/BURMANN dreizehn Komponenten des Selbstbildes. Vgl. ebenda. Eine analoge Identifikation von Komponenten wurde von AAKER vorgenommen. Vgl. Aaker, A. D., Building Strong Brands, a. a. O., S. 74 ff.

⁴²¹ Ein weiterer Operationalisierungsansatz der Markenidentität erfolgt nach AAKER. Dieser differenziert hinsichtlich der Interpretationsdimensionen einer Markenidentität zwischen der Marke als Produkt, als Organisation, als Person sowie als Symbol. Vgl. Aaker, A. D., Building

Für den spezifischen Untersuchungsgegenstand der Unternehmensmarke bedarf es jedoch einer Modifizierung dieses Operationalisierungsansatzes. So berücksichtigt das Selbstbild einer Marke nach MEFFERT/BURMANN allein die auf den Absatzmarkt begrenzten Ausdrucksformen einer Markenphilosophie. Das Selbstbild einer Unternehmensmarke umfasst jedoch weitaus mehr als die auf dem Absatzmarkt begrenzten Elemente. So sind mit dem Selbstbild der Unternehmensmarke die gesamten Ausdrucksformen der Unternehmensidentität verbunden, zumal die Unternehmensmarke als Symbol für die Unternehmensidentität erachtet wird.⁴²² Demzufolge drücken sich das Selbstbild und hiermit einhergehend auch die Markenphilosophie einer Unternehmensmarke ganzheitlich im Verhalten, Design sowie in der Kommunikation eines Unternehmens aus. Abb. 38 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

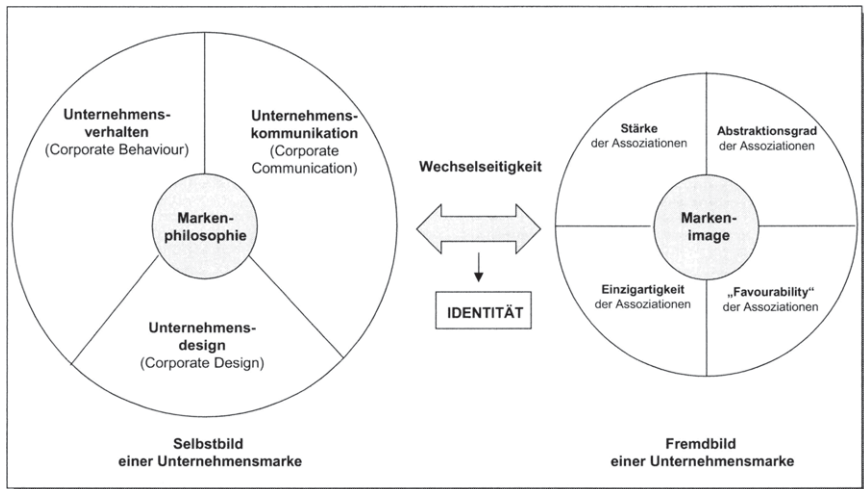


Abb. 38: Komponenten der Identität einer Unternehmensmarke

Quelle: in Anlehnung an Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 35.

Strong Brands, a. a. O., S. 67 ff. Vgl. auch Aaker, A.D./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, a. a. O., S. 52.

⁴²² Dieser Transfer wurde auch von OLINS vorgenommen. Vgl. Olins, W., The new guide to identity, a. a. O., S. 10 ff. Vgl. ferner Wiedmann, K.-P., Corporate Identity and Corporate Branding – Skizzen zu einem integrierten Managementprozessa.a.O., S. 17 ff.

Das Wechselspiel zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Unternehmensmarke basiert demzufolge auf dem Zusammenspiel der skizzierten Parameter. Mit welcher Zielsetzung dieses Wechselspiel durch die Markenführung zu beeinflussen ist, gilt es im Folgenden zu analysieren.

2.12 Deckung des Koordinationsbedarfes durch Integration von Selbst- und Fremdbild

Es wurde herausgestellt, dass die Stärke der Humanidentität aus der Differenz der Eigen- und Fremdwahrnehmung einer Person hinsichtlich der Identitätsmerkmale resultiert. Vor diesem Hintergrund ist auch die Stärke der Identität einer Marke im Allgemeinen sowie die einer Unternehmensmarke im speziellen als Grad der **Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild** zu interpretieren.⁴²³ Das Ausmaß der Markenidentität ist demnach das Bewertungsergebnis des Wechselspiels beider Perspektiven. Dabei steigt die Stärke der Identität einer Marke mit zunehmendem Fit zwischen dem Selbst- und Fremdbild an. Im Fokus der Identitätsorientierten Markenführung steht folglich die Beeinflussung des Selbst- und Fremdbildes einer Unternehmensmarke mit dem Ziel der Schaffung ihrer möglichst hohen Übereinstimmung. Daher ist die Identitätsorientierte Markenführung als außen- und innengerichteter Managementprozess zur Erzielung einer starken Markenidentität interpretierbar.⁴²⁴ Zugleich ist die Wunschvorstellung über eine Markenidentität als Zielvorgabe durch die Markenführung so zu wählen, dass über eine starke Markenidentität hinausgehend die Ausprägungen der Identitätsdimensionen zu einer wettbewerbsrelevanten Abgrenzung und Profilierung von weiteren Marken führen.

⁴²³ In diesem Zusammenhang ist zu bemängeln, dass die bisherige Forschung keine Aussagen macht, welchen Verlauf die Funktion zwischen der Differenz von Selbst- und Fremdbild mit der Identitätsstärke hat. Alternativ denkbar wäre ein linearer Verlauf, als aber auch eine intervallbezogene Veränderung. Das Fehlen dieser Aussagen ist auch auf eine bisher unzureichende Skalierung der Identitätsstärke zurückzuführen. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch nachfolgend von einer starken und schwachen Identität gesprochen, ohne dass die exakten Anforderungen an das zulässige Ausmaß der Divergenz von Selbst- und Fremdbild festgelegt werden. Zum Fit von Selbst- und Fremdbild allgemein vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 31; Wiedmann, K.-P., Markenpolitik und Corporate Identity, a. a. O., S. 1032 ff.

⁴²⁴ Vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 15.

Das *Fremdbild* der Unternehmensmarke als Komponente der Markenidentität ist mit dem Markenimage lediglich als **Akzeptanzkonzept** der Wahrnehmenden in ihrer Beurteilung der Marke zu interpretieren und stellt demnach allein kein Führungskonzept für eine Marke dar.⁴²⁵ So ist eine Marke erst zu konzipieren, bevor sie durch die Wahrnehmenden akzeptiert werden kann.⁴²⁶ Die Identitätsorientierte Markenführung erweitert demzufolge das Akzeptanzkonzept durch die Ergänzung um die innengerichtete Perspektive zu einem **Aussagenkonzept**.⁴²⁷ So sind Inhalt, Idee und Eigendarstellung einer Marke zunächst aus den Kernkompetenzen einer Unternehmung abzuleiten. Diese fungieren als Grundlage zur Festlegung der Markenphilosophie, welche als essentielle, wesensprägende Identitätsdimension einer Marke aufzufassen ist.⁴²⁸ Darüber hinaus wird die Markenidentität durch ihre akzidentiellen Identitätsdimensionen hinsichtlich der aktuellen Anforderungen angereichert.⁴²⁹ Diese Anpassungen drücken sich primär in einer Veränderung des Verhaltens, der Kommunikation sowie des Designs aus.⁴³⁰

Das Management der Marke im Kontext der Identitätsorientierten Markenführung basiert somit wesentlich auf den identifizierten Kernkompetenzen, ohne aber die Akzeptanz der Marke in der externen Wahrnehmung zu vernachlässigen. Die Identitätsorientierte Markenführung ist daher als eine **Synthese** zwischen dem internen **Ressourced-Based-** und dem externen **Market-Based-View** zu erachten.⁴³¹ Auf diese Weise wird sowohl der Authentizität als auch der Einzigartigkeit einer Marke in besonderer Weise Rechnung getragen.

⁴²⁵ Vgl. Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 53.

⁴²⁶ Vgl. Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, a. a. O., S. 45.

⁴²⁷ Vgl. Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 54.

⁴²⁸ KAPFERER bezeichnet diese auch als genetischen Code einer Marke. Vgl. Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, a. a. O., S. 111.

⁴²⁹ Vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 34.

⁴³⁰ So führt KAPFERER an, dass sich der stilistische Code einer Marke durchaus verändern kann, sofern der Kern der Markenidentität bewahrt wird. Vgl. Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, a. a. O., S. 110.

⁴³¹ Es handelt sich somit um eine Zusammenführung von Ressourcen- und Marktorientierung. Für eine ausführliche Darstellung dieser Führungsparadigmen sowie ihrer Integration im Rahmen der Identitätsorientierten Markenführung vgl. Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 47 ff.

Die Identitätsorientierte Markenführung trägt vor diesem Hintergrund auch zu einer Koordination der Zielgruppen einer Unternehmensmarke bei. So setzt eine starke Identität der Unternehmensmarke zunächst voraus, dass die Selbstbilder der internen Zielgruppen eine homogene Innen- und die Selbstbilder der externen Zielgruppen eine entsprechend übereinstimmende Außenwahrnehmung vorweisen.⁴³² Notwendig ist hierzu eine **Koordination innerhalb der Zielgruppen** zur Erreichung von Konsistenz (intra). Sofern die Homogenität der Selbst- und Fremdbilder innerhalb der Zielgruppen sichergestellt ist, lassen sich die individuellen Selbst- und Fremdbilder für die weitere Betrachtung auf Ebene der Zielgruppen einer Unternehmensmarke verdichten. Die eigentliche **Koordination der Zielgruppen** einer Unternehmensmarke bezieht sich schließlich auf die Schaffung einer zwischen allen Zielgruppen konsistenten Wahrnehmung derselben (inter), d. h. einem Fit der unterschiedlichen Selbst- und Fremdbilder aller Zielgruppen.⁴³³

Auf Basis dieser Überlegungen lässt sich die Identitätsorientierte Führung der Unternehmensmarke in einen entsprechenden Managementprozess überführen. In einem ersten Schritt sind diejenigen Identitätsdimensionen abzuleiten, die von allen Zielgruppen homogen bewertet werden und als Kernkompetenz einer Unternehmung zugleich die Einzigartigkeit der Unternehmensmarke herausstellen. Fundament hierfür ist eine entsprechende **Gap-Analyse** der einzelnen Selbst- und Fremdbilder.⁴³⁴ Eine Besonderheit im Vergleich zu den bisher betrachteten Produkt- und Leistungsmarken ergibt sich bei der Unternehmensmarke durch einen Entfall der Notwendigkeit zur Formulierung einer eigenen Markenphilosophie. So wird diese bereits durch die Unternehmensphilosophie determiniert⁴³⁵, was auf die

⁴³² Auf Unternehmensebene wird diese Herausforderung im Kontext des Image-Managements bei verschiedenen Anspruchsgruppen aufgegriffen. BUSS/FINK-HEUBERGER interpretieren Image-Management in diesem Zusammenhang als Identitäts-Management. Vgl. Buss, E./Fink-Heuberger, U., Image-Management, a. a. O., S. 67 ff. Vgl. ferner Dowling, G., Creating Corporate Reputation, Oxford 2000, S. 52 f.; Gray, J.G., Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust, a. a. O., S. 5; Gray, E.R./Balmer, J.M.T., Managing Corporate Image and Corporate Reputation, a. a. O., S. 695 ff.

⁴³³ Vgl. Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, a.a.O., S. 9.

⁴³⁴ Ein derartiges Modell für eine Gap-Analyse findet sich in Meffert, H./Burmman, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 62.

⁴³⁵ Ursache hierfür sind die identischen Betrachtungsebenen der Unternehmensidentität und der Identität der Unternehmensmarke. Diese unterscheiden sich lediglich hinsichtlich des Wahrnehmungsfilters bzw. der Verdichtung einer Marke.

Nachrangigkeit der Strategischen Markenführung zur Strategischen Unternehmensführung zurückzuführen ist. Im Anschluss sind die herausgestellten Identitätsdimensionen in eine entsprechende Positionierung der Unternehmensmarke zu überführen und durch die Formulierung von Leitbildern formal zu verankern. Abschließend sind die in der Unternehmenskommunikation, in dem -verhalten sowie dem -design verankerten Maßnahmen zum Ausdruck der Markenidentität festzulegen. Eine Darstellung dieses Führungsprozesses erfolgt in Abb. 39.

Die einzelnen Schritte des aufgezeigten Führungsprozesses werden nachfolgend hinsichtlich ihrer wesentlichen Besonderheiten für die Unternehmensmarke im Vergleich zu klassischen Produkt- und Leistungsmarken analysiert.

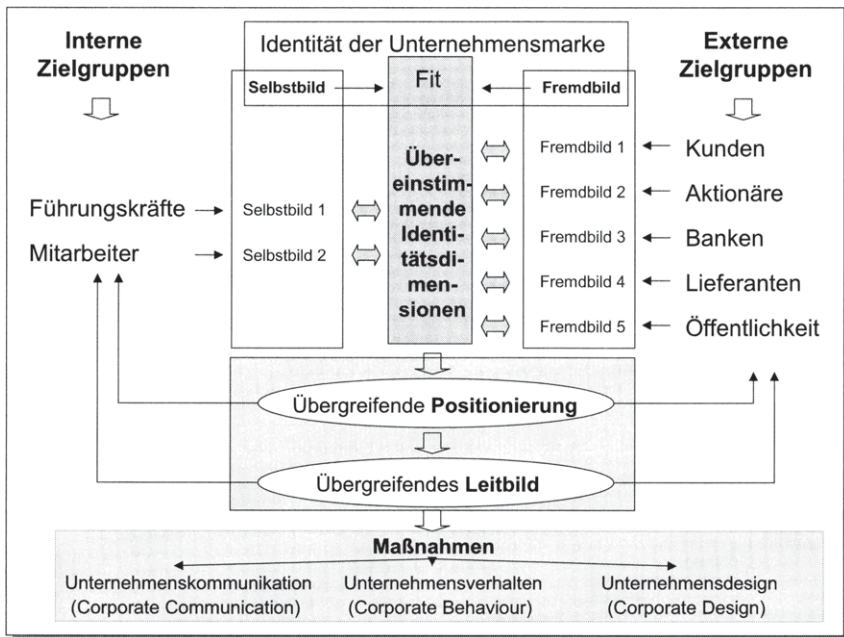


Abb. 39: Der Führungsprozess einer Identitätsorientierten Führung der Unternehmensmarke

2.2 Deckung des Koordinationsbedarfes durch ausgewählte Gestaltungsparameter der Identitätsorientierten Markenführung

2.21 Gap-Analyse als Ausgangspunkt

Eine wesentliche Voraussetzung zur dauerhaften Verankerung der Markenidentität nach innen und außen ist die Feststellung ihrer Ist-Identität durch die Messung der aktuell existierenden Selbst- und Fremdbilder.⁴³⁶ Diese ermöglicht Aussagen hinsichtlich des tatsächlichen Erlebens einer Marke. Darüber hinaus ist der Ist- eine entsprechende Soll-Identität entgegenzustellen, welche durch die von den einzelnen Zielgruppen gewünschten Selbst- und Fremdbilder repräsentiert wird.

Auf dieser Basis ergeben sich mit dem Soll- und Ist- sowie dem Selbst- und Fremdbild verschiedene Ansätze, entsprechende Diskrepanzen bei der Bewertung von Identitätsdimensionen unterschiedlicher Zielgruppen (Identitäts-Gaps) aufzudecken. Eine spezifische Besonderheit ergibt sich für die Unternehmensmarke hinsichtlich der internen Zielgruppen. So ist eine Differenzierung zwischen den Teilen der Mitarbeiter vorzunehmen, die als Führungskraft für die Gestaltung der Unternehmensmarke verantwortlich sind und über entsprechende Kompetenzen zur Vorgabe eines Soll-Selbstbildes verfügen und jenen Mitarbeitern, die zwar an der Umsetzung des Selbstbildes beteiligt sind, aber nur geringen Einfluss auf die Markenführung ausüben.

Als ein geeignetes Instrument zur Analyse von Identitäts-Gaps erachten MEFFERT/BURMANN das im Dienstleistungsmarketing von PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY entwickelte Gap-Modell. Dieses haben die Verfasser auf die Marke übertragen.⁴³⁷ Eine Besonderheit für die Unternehmensmarke ist hierbei allerdings die erhöhte Komplexität, welche aus der notwendigen Messung der Selbst- und Fremdbilder bei der Gesamtheit potenzieller Zielgruppen einer Unternehmensmarke resultiert. In diesem Zusammenhang ist dem Vergleich der Selbst- und Fremdbilder eine Analyse der Varianz der Vorstellungsbilder innerhalb einer einzelnen Zielgruppe vorwegzustellen (intra). Sofern das Ergebnis eine

⁴³⁶ Vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 62.

⁴³⁷ Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, 1985, S. 41-50.; Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 62,

aggregierte Betrachtung erlaubt, kann der nachfolgende Vergleich der Selbst- und Fremdbilder erfolgen (inter).

Auf Basis der Arbeiten von MEFFERT/BURMANN und KOERS lassen sich bei einem Vergleich der Selbst- und Fremdbilder vier zentrale Identitäts-Gaps (Gaps 1-4) untersuchen, deren Ergebnisse für die nachgelagerten Stufen des identitätsorientierten Führungsprozesses Bedeutung haben.⁴³⁸ Darüber hinaus sind vier weitere, unternehmensmarkenspezifische Identitäts-Gaps identifizierbar (Gaps 5-8). Diese Gaps sind in Abb. 40 graphisch dargestellt.

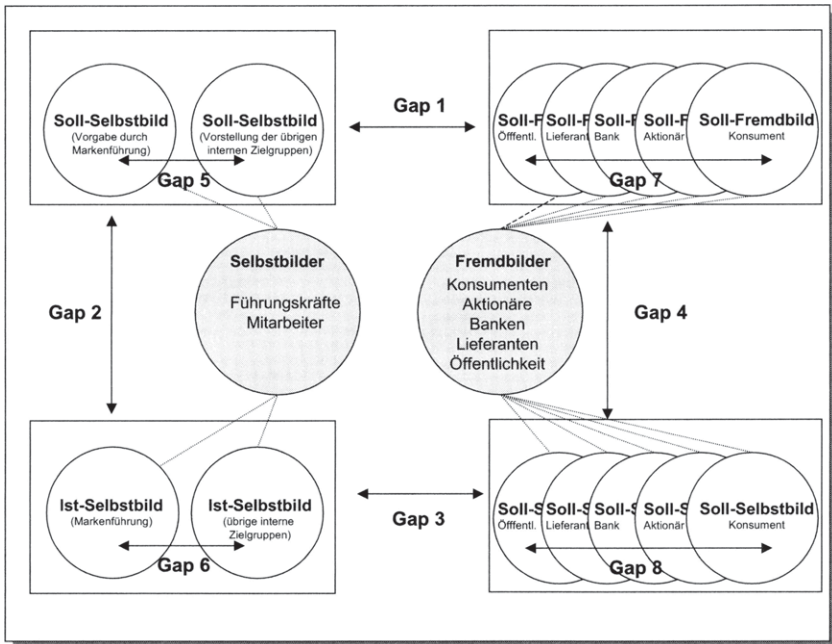


Abb. 40: Gap-Modell zur Analyse von Identitätslücken

⁴³⁸ MEFFERT/BURMANN identifizieren ursprünglich acht Identitäts-Gaps, die von KOERS zu vier Gaps verdichtet werden. Zur Argumentation dieser Modifikation vgl. Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 167. Vgl. ferner: Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 60. Eine weitere Anwendung des Gap-Modells findet sich z. B. in Corsten, H./Stuhlmann, St., Das Gap-Modell als Orientierungsrahmen für ein Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, in: Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Corsten, H./Stuhlmann, St. (Hrsg.), Wiesbaden 1997, S. 3-54.

Gap 1: Hierbei wird die Differenz zwischen den Erwartungen der externen Zielgruppen (Idealimage) und den Idealvorstellungen der internen Zielgruppen an die Ausprägungen der Identitätsdimensionen einer Unternehmensmarke untersucht. Diese Lücken werden auch als **Wahrnehmungs-Gaps** gekennzeichnet.⁴³⁹

Die interne Idealvorstellung über das Markenbild einer Unternehmensmarke wird wesentlich auf Basis des vorhandenen Wissens über die real existierenden Kernkompetenzen gebildet.⁴⁴⁰ Zugleich stellt das Idealimage die Erwartungen der Zielgruppen in ihren jeweiligen Märkten dar.

Die Schließung der Lücken zwischen Soll-Selbstbild und Soll-Fremdbild kann insbesondere durch eine veränderte Positionierung der Unternehmensmarke erreicht werden. Dabei ist einerseits eine Anpassung an die Idealvorstellungen externer Zielgruppen vorzunehmen (reaktive Positionierung) oder andererseits der Versuch zu unternehmen, die in der internen Vorstellung existierenden Ausprägungen der Identitätsdimensionen auch in die externen Erwartungen zu integrieren (aktive Positionierung).⁴⁴¹

Ferner ist anzumerken, dass ein Vergleich der Erwartungen an eine Unternehmensmarke – vor allem aber der Vergleich innerhalb der internen und externen Zielgruppen – Rückschlüsse auf die Eignung der gewählten Markenarchitektur ermöglicht.

Gap 2: Hierbei handelt es sich um die Lücke zwischen dem gewünschten bzw. formulierten Selbstbild sowie der wahrgenommenen Realisierung. Diese Identitätslücke wird auch als **Umsetzungsgap** bezeichnet.⁴⁴²

⁴³⁹ Abgeleitet aus dem „consumer expectation – management perception gap“. Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, a. a. O., S. 44.

⁴⁴⁰ Vgl. Meffert, H./Burmann, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 60.

⁴⁴¹ Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 168.

⁴⁴² Abgeleitet aus dem „management perception – service quality specification gap“ sowie dem „service quality specification – service delivery gap“. Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, a. a. O., S. 45.

Dieses Gap beschränkt sich auf die unternehmensinterne Perspektive. Eine mögliche Ursache ist die nur unzureichende Umsetzung des gewünschten Selbstbildes aufgrund von Nachlässigkeiten oder der im Nachhinein festgestellten Unmöglichkeit zur Realisierung bestimmter Wunschmerkmale. Demnach basieren die Maßnahmen zur Schließung dieser Gaps auf einer verbesserten Durchsetzung oder Anpassung der Erwartungen.

Gap 3: Diese Identitätslücke beschreibt die Differenz zwischen dem existierenden Markenbild bei internen Zielgruppen, welches als Grundlage ihres Verhaltens sowie der externen Wahrnehmung einer Unternehmensmarke fungiert. Da es sich letztlich um die Erfüllung der von den internen Zielgruppen aufgebauten Erwartungen aus der Perspektive externer Zielgruppen handelt, wird es auch als **Kommunikationsgap** bezeichnet.⁴⁴³

Dieses Identitätsgap ist insofern bedeutend, als dass sich Aussagen zur bestehenden Wahrnehmungsverzerrung zwischen den externen und den internen Zielgruppen erschließen. Vor diesem Hintergrund sind derartige Identitätsgaps durch die Markenführung im Rahmen einer entsprechenden Kommunikation zu beseitigen. So bewirkt die fehlende Konsistenz eine aktuelle Schwächung der Markenidentität. Hingegen eignen sich insbesondere diejenigen Dimensionen zur Herausstellung, die von allen Zielgruppen vergleichsweise homogen wahrgenommen werden. Diese Herausstellung ist durch eine Überprüfung der Relevanz dieser Dimensionen zu fundieren. Eine im Rahmen der angewandten Forschung durchgeführte Analyse bestehender Gaps zwischen dem Ist-Selbst- sowie dem Ist-Fremdbild zeigt Abb. 41.

⁴⁴³ Diese Identitätslücke ist auf die Differenz zwischen „expected service – perceived service gap“ zurückzuführen. Vgl. ebenda, S. 46.

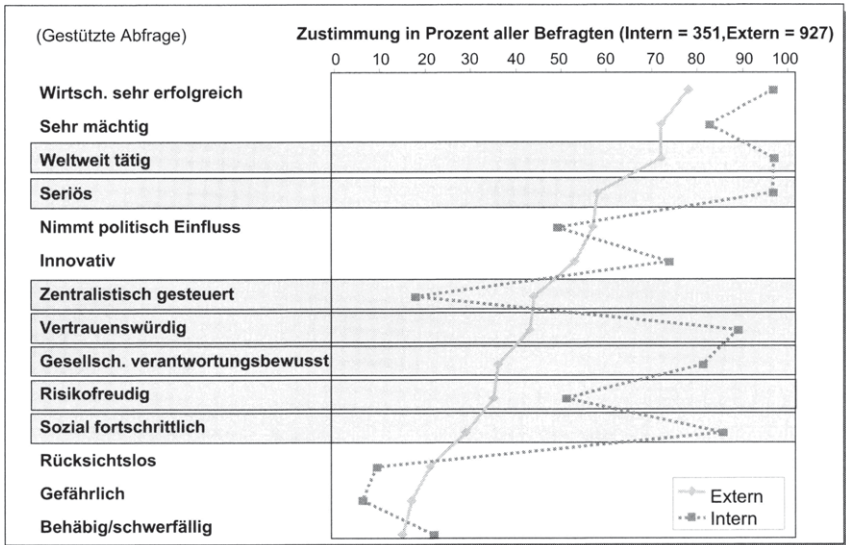


Abb. 41: Beispiel für die Gap-Analyse zwischen dem Ist-Selbst- sowie dem Ist-Fremdbild

Gap 4: Hierbei wird die Differenz zwischen der tatsächlichen Wahrnehmung einer Unternehmensmarke und der mit dieser verbundenen Wunschvorstellung untersucht. Sie wird auch als Identifikationsgap bezeichnet.⁴⁴⁴

Ein derartiges Gap impliziert für die Führung der Unternehmensmarke entweder eine Veränderung der in den externen Zielgruppen verankerten Erwartungen oder aber eine Verbesserung des tatsächlichen Markenauftritts. Diese Schlussfolgerung führt wiederum zur Analyse des Gaps 1.

Die skizzierte Gap-Analyse ist für den spezifischen Untersuchungsgegenstand der Unternehmensmarke um vier weitere Gaps zu erweitern, deren Ursache allein in der Zielgruppenvielfalt einer Unternehmensmarke begründet ist.

Gap 5: Hierbei wird die Heterogenität der Vorstellungen über die Unternehmensmarke zwischen den sie gestaltenden Führungskräften und den Mitarbeitern bemessen. Sofern die Diskrepanz der individuellen

⁴⁴⁴ Vgl. ebenda.

Vorstellungsbilder Vorstellungsbilder unüberbrückbar erscheint, ist die Akzeptanz des vorgegebenen Selbstbildes im Unternehmen gefährdet. Es handelt sich somit um ein internes **Akzeptanz-Gap**.

Zur Reduzierung dieses Gaps ist vor allem auf Basis eines kontinuierlichen Dialoges der Meinungs-austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sicherzustellen. Vorteilhaft erscheint die Einbindung der Mitarbeiter bereits in die Entwicklung der Soll-Vorstellung z. B. im Rahmen gemeinsamer Workshops. Ein derart rückgekoppelter Prozess trägt zur weitgehenden Verhinderung eines derartigen Gaps bei.

Gap 6: Auch hierbei wird die Diskrepanz zwischen den Selbstbildern der Führungskräfte und der Mitarbeiter gemessen. Allerdings befasst sich dieses Gap nicht mit den Wunschvorstellungen dieser Zielgruppen, sondern mit ihrer aktueller Wahrnehmung. Diskrepanzen sind vor allem auf die unterschiedlichen individuellen Zielsysteme zwischen „einfachen“ Mitarbeitern und Führungskräften zurückzuführen. Daher lässt es sich auch als **Führungsdistanz-Gap** bezeichnen.

Die Reduzierung dieses Gaps ist vor allem durch eine verbesserte interne Kommunikation zu erreichen. Diese verschafft eine verbesserte Transparenz des Unternehmensverhaltens und somit eine Homogenisierung der aktuellen Wahrnehmung einer Unternehmensmarke.

Gap 7: Dieses Gap bemisst den Unterschied der Erwartungen der externen Zielgruppen an eine Unternehmensmarke. Es spiegelt daher mit der Zielgruppenvielfalt eines der Kernprobleme bei der Führung einer Unternehmensmarke wider. Ursache der Heterogenität sind vor allem die differenzierten rollenspezifischen aber auch individuellen Erwartungen. Vor diesem Hintergrund ist es als **Anspruchsvielfalts-Gap** zu charakterisieren.

Die Beseitigung dieses Gaps ist zweifellos eine ehrgeizige Herausforderung. Hierfür sollte die Unternehmensmarke Merkmalseigenschaften besitzen, die von allen Zielgruppen gleichermaßen erwartet werden. Eine übergeordnete, von den individuellen Zielen der einzelnen Zielgruppen losgelöste Aufladung der Unternehmensmarke wäre ein denkbarer Ansatz.

Gap 8: Die unterschiedliche Wahrnehmung der Unternehmensmarke aus der Perspektive verschiedener externer Zielgruppen wird im Rahmen dieses Gaps bemessen. Da es die Diskrepanzen in der aktuellen Wahrnehmung

widerspiegelt, lässt es sich auch als **Wahrnehmungskonsistenz-Gap** titulieren. Ursache dieser Heterogenität kann einerseits die Inkonsistenz bei der Gestaltung ihres Auftritts gegenüber den einzelnen Zielgruppen darstellen. Ferner ist die Inkonsistenz in ihrer Wahrnehmung auf zielgruppenspezifische Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung, z. B. entsprechende individuelle Ziele, zurückzuführen.

Die Beeinflussung der zielgruppenspezifischen Rahmenbedingungen bei der Wahrnehmung einer Unternehmensmarke ist nur eingeschränkt möglich. Denkbar ist lediglich, die Rollenüberschneidungen beispielsweise durch eine Ausdehnung von Mitarbeiterbeteiligungen bewusst zu erhöhen, um den Zielgruppenkonflikt von der Unternehmensebene in die Ebene der Psyche bei den Wahrnehmenden zu transferieren. Ferner ist die Konsistenz des Markenauftritts zu verbessern.

Die Qualität der skizzierten Gap-Analyse wird neben der Sorgfalt bei der Interpretation einzelner Gaps wesentlich vom Umfang bzw. der Art der abgefragten Dimensionen des Markenbildes beeinflusst. In Anlehnung an den normativen Rahmen zur Führung einer Unternehmensmarke bedarf es für ihre Führung zwingend spezifischer Informationen hinsichtlich ihrer **Reputation** sowie ihrer jeweiligen **Markenpersönlichkeit**.

Mit dem „Reputation Quotient“ oder den Komponenten des „Fortune Most Admired Index“ wurden bereits Dimensionen zur Messung der Reputation herausgestellt.⁴⁴⁵ Diese können von den jeweiligen Zielgruppen entsprechend des Ist-Zustandes sowie der Wunschvorstellung bewertet und im Rahmen der Gap-Analyse einem Vergleich der Selbst- und Fremdbilder zugeführt werden. Für die Messung der Markenpersönlichkeit wurden in der Wissenschaft ebenfalls unterschiedliche Messkonzepte entwickelt.⁴⁴⁶ Eine Möglichkeit zur Messung der Persönlichkeit ist beispielhaft in Tab. 7 aufgeführt.⁴⁴⁷ In Abwägung der spezifischen Vor- und Nachteile alternativer Messkonzepte ist das geeignete in ein Gap-Modell zu integrieren und ihre Dimensionen sowohl aus in- als auch externer Perspektive zu

⁴⁴⁵ Vgl. Kap. B1.21.

⁴⁴⁶ Für eine ausführliche Darstellung derartiger Messkonzepte vgl. Weis, M./Huber, F., Der Wert der Markenpersönlichkeit, a. a. O., S. 64 ff.

⁴⁴⁷ Eine derartige Messung wird auf Individualebene vollzogen. Für eine aggregierte Betrachtung auf Ebene unternehmerischer Anspruchsgruppen ist somit zunächst die Varianz innerhalb der Anspruchsgruppen mit der Varianz der Grundgesamtheit zu vergleichen.

bewerten. Die hierbei enthaltenen Dimensionen sind erneut hinsichtlich der aktuellen Einschätzung sowie entsprechender Idealausprägungen zu beurteilen.

Eher...	Sehr	Mittel	Etwas	Mittel	Etwas	Mittel	Sehr	Eher...
glücklich								unglücklich
anziehend								abstoßend
angenehm								unangenehm
aufregend								langweilig
fortschrittlich								konservativ
natürlich								künstlich
jugendlich								reif
aktiv								passiv
modisch								zeitlos
professionell								unprofessionell
lustig								ernst
schön								hässlich

Tab. 7: Dimensionen zur Messung der Markenpersönlichkeit

Quelle: in Anlehnung an Weis, M./Huber, F., Der Wert der Markenpersönlichkeit, a. a. O., S. 64 ff.

Während die Messung der Reputation sowie der Markenpersönlichkeit für eine systematische Markenführung der Unternehmensmarke zwingend erforderlich ist, empfiehlt sich ferner eine Ergänzung der Analyse um weitere branchen- oder unternehmensspezifische Dimensionen. Diese sollten gerade jene Merkmale beinhalten, die derzeit und in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in seiner spezifischen Umwelt beeinflussen.⁴⁴⁸

Die Gap-Analyse stellt für die Führung der Unternehmensmarke somit eine umfassende Situationsanalyse dar. Ihre Ergebnisse fließen in die nachgelagerten Schritte ein, wobei zunächst die **Positionierung** der Unternehmensmarke erfolgen sollte.

⁴⁴⁸ So fokussiert sich der Wettbewerb beispielsweise in der Tourismusbranche auf ganz andere Merkmale als in der Automobilindustrie. Aus diesem Grund sind Kriterien sind die jeweils relevanten Kriterien herauszuarbeiten und in eine derartige Gap-Analyse zu integrieren.

2.22 Bestimmung der Meta-Positionierung einer Unternehmensmarke

Wesentliches Ziel der auch als Kernentscheidung einer absatzmarktgerichteten Markenführung bezeichneten Positionierung einer Marke ist die Erreichung einer dominierenden Stellung in den Köpfen der Konsumenten bei gleichzeitiger Differenzierung gegenüber anderen Marken.⁴⁴⁹ Dabei hat eine Marke bestimmte Nutzendimensionen in der subjektiven Vorstellung der Konsumenten zu besetzen.⁴⁵⁰ Im Mittelpunkt steht hierbei der komparative Konkurrenzvorteil (KKV) einer Unternehmung, welcher gegenüber den Zielsegmenten und den relevanten Wettbewerbern entsprechend herauszustellen ist.⁴⁵¹ Somit erfolgt die Festlegung einer Soll-Positionierung zwecks Erlangung einer positiven Alleinstellung auf Basis existierender KKV.⁴⁵²

Eine hohe Bedeutung in der Markenforschung haben die an eine Positionierung zu richtenden Anforderungen.⁴⁵³ Es wird in diesem Zusammenhang übereinstimmend gefordert, dass die Dimensionen einer Soll-Position entsprechenden Zielgruppenbezug besitzen und sowohl ihre Wahrnehmung durch die Zielgruppen als auch ihre Realisierbarkeit durch das Unternehmen sichergestellt sind. Darüber hinaus

⁴⁴⁹ RIES/TROUT sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Plazierung in den Köpfen der potentiellen Kunden“. Vgl. Ries, A. / Trout, J., Positionierung. Die neue Werbestrategie, Hamburg 1986, S. 19. Ferner vgl. Hooley, G.H. / Saunders, J., Competitive Positioning: The Key to Marketing Strategy, New York 1993, S. 25 ff.

⁴⁵⁰ Vgl. Köhler, R., Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen, in: Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, Köhler, R. / Majer, W. / Wiezorek, H. (Hrsg.), München 2001, S. 45-61.

⁴⁵¹ Zum Begriff des komparativen Konkurrenzvorteils (KKV) vgl. Backhaus, K., Industriegütermarketing, 6. Aufl., München 1999. Allgemein sind Wettbewerbsvorteile durch ihre Wichtigkeit, Wahrnehmbarkeit und Dauerhaftigkeit gekennzeichnet. Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 267 f. Der Zusammenhang zwischen KKV und Positionierung wurde beispielsweise von FRETER und TOMCZAK/ROOSDORP dargelegt. Vgl. Freter, H., Marktsegmentierung, Stuttgart 1983, S. 45 ff.; Tomczak, T. / Roosdorp, A., Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze, in: Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, Tomczak, T., Rudolph, Th., Roosdorp, A. (Hrsg.), St. Gallen 1996, S. 26-42.

⁴⁵² Vgl. Trommsdorff, V. / Paulsen, M., Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in: Moderne Markenführung, Esch, F.-R. (Hrsg.), a. a. O., S. 1069-1088.

⁴⁵³ Die nachfolgenden Kriterien sind MEFFERT/PERREY entnommen. Vgl. Meffert, H. / Perrey, J., Mehrmarkenstrategie – Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 121 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 1998, S. 639 ff.; Haedrich, G./Tomczak, T., Strategische Markenführung, in: Handwörterbuch Markenartikel, Bruhn, M. (Hrsg.), Band 2, Stuttgart 1994, S. 925-948.

sind eine hinreichende Diskriminanz gegenüber den Positionierungsdimensionen anderer Marken sowie ihre zeitliche Stabilität zu gewährleisten.⁴⁵⁴

Für die Positionierung einer Unternehmensmarke ergeben sich vor diesem Hintergrund jedoch spezifische Herausforderungen. Bislang konzentriert sich die Diskussion der Positionierung einer Marke allein auf den Absatzmarkt. Demzufolge werden lediglich die Zielgruppen der Konsumenten bzw. ihre Segmente sowie die auf dem Absatzmarkt auftretenden Wettbewerber berücksichtigt. Eine Unternehmensmarke ist jedoch von ganz unterschiedlichen Zielgruppen beispielsweise im Absatz-, Kapital- und Arbeitsmarkt wahrnehmbar.⁴⁵⁵ Dabei unterscheiden sich nicht nur die Leistungen eines Unternehmens zwischen den einzelnen Teilmärkten⁴⁵⁶, auch die Wettbewerbssituation kann variieren. Während eine Unternehmung auf dem Absatzmarkt im Wesentlichen mit Unternehmen derselben Branche konkurriert, bedarf es gerade auf dem Arbeits- oder Kapitalmarkt einer weiteren Behauptung gegenüber branchenfremden Wettbewerbern.⁴⁵⁷

Der traditionellen Maxime des Marketing folgend, hat sich die Positionierung priorisiert an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Abnehmer auszurichten.⁴⁵⁸ Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs und einer gleichzeitig anwachsenden strategischen Bedeutung der Profilierung auf diesen Teilmärkten ist die Absolutität dieser Maxime derzeit zweifelhaft. Vielmehr wird der Gedanke des Marketing im Rahmen des Personal- oder Finanzmarketing auch in den übrigen Teilmärkten genutzt. Aus diesem Grund ist für eine Unternehmensmarke im Idealfall eine derartige Positionierung anzustreben, die eine simultane Dominanz in der Psyche

⁴⁵⁴ Esch definiert in diesem Zusammenhang andere Anforderungen. Allerdings ist dies primär eine terminologische Unterscheidung. So stellt er die Relevanz für die Konsumenten, ihren Fit und ihre Prägnanz, die Wahrnehmbarkeit, die Differenzierungsfähigkeit sowie die Nachhaltigkeit heraus. Vgl. Esch, F.-R., Wirksame Markenkommunikation bei steigender Informationsüberlastung der Konsumenten, in: Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, Köhler, R. / Majer, W. / Wiezorek, H. (Hrsg.), München 2001, S. 71-89; Esch, F.-R., Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, a. a. O., S. 233-268.

⁴⁵⁵ Die konkrete Bestimmung der im Rahmen der Positionierung zu berücksichtigenden Zielgruppen resultiert letztlich auch aus der gewählten Markenarchitektur.

⁴⁵⁶ So bietet ein Unternehmen auf dem Absatzmarkt die abzusetzenden Produkte oder Leistungen, auf dem Arbeitsmarkt aber Arbeitsplätze und auf dem Kapitalmarkt unterschiedliche Formen der Kapitalanlage an.

⁴⁵⁷ So kommt es auf dem Arbeitsmarkt z. B. zu einem Wettbewerb zwischen Unternehmen der New- und Old-Economy sowie den Beratungsunternehmen. Letztere entfallen aber auf dem Kapitalmarkt.

⁴⁵⁸ Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 4.

aller wahrnehmenden Zielgruppen ermöglicht und zugleich eine Differenzierung über die von den Wahrnehmenden als relevant empfundenen Merkmale verschafft. Diese kann daher auch als **Meta-Positionierung** bezeichnet werden. Abb. 42 verdeutlicht den übergreifenden Charakter einer solchen Positionierung.

Vor diesem Hintergrund wird die Bestimmung der Soll-Position einer Unternehmensmarke im Vergleich zur Betrachtung von ausschließlich absatzmarktbezogenen Marken deutlich erschwert. So hat die Unternehmensmarke über ihre Soll-Positionierung eine Alleinstellung in unterschiedlichen Märkten mit jeweils anderen Bewertungsmaßstäben zu ermöglichen. Provokativ könnte daher behauptet werden, dass die von GERKEN geforderte Abkehr vom Denken in Zielgruppen für die Positionierung einer Unternehmensmarke tatsächlich zutreffend ist.⁴⁵⁹ Andererseits wird mit der Meta-Positionierung ein Ansatz zur Integration der vielfältigen Zielgruppen unternommen.

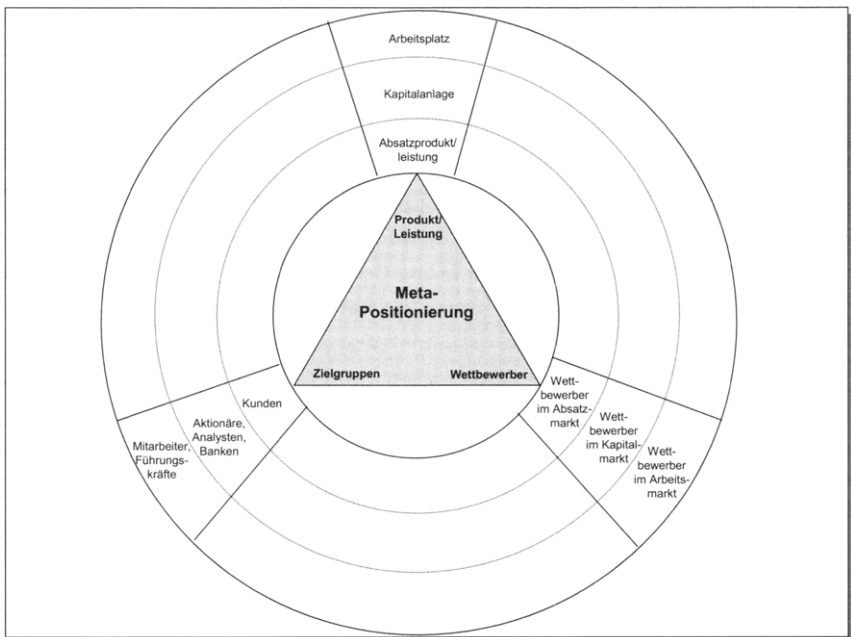


Abb. 42: Meta-Positionierung der Unternehmensmarke

⁴⁵⁹ Vgl. Gerken, G., Der magische Code: Marken Tuning, Düsseldorf 1995, S. 60.

Vor dem Hintergrund der erhöhten Komplexität einer Meta-Positionierung der Unternehmensmarke vermag es allerdings kaum zu verwundern, dass die Positionierung einer Unternehmensmarke in der Literatur bislang nicht behandelt wird.⁴⁶⁰ Formelle und inhaltliche Ansatzpunkte zur Lösung dieser Herausforderung können im Hinblick auf das Vorgehen sowie auf die Festlegung der Positionierungsdimensionen herausgearbeitet werden. **Formell** erscheint es zunächst sinnvoll, die auf Basis der Gap-Analyse identifizierten, zwischen allen Zielgruppen homogen bewerteten Erwartungen (Soll-Markenbild) zugrunde zu legen. Diese sind nachfolgend auf ihre jeweilige Wichtigkeit für das Verhalten einer Zielgruppe zu überprüfen und mit den aktuellen Ist-Selbst- und Ist-Fremdbildern abzugleichen. Sofern sich die Soll- von den Ist-Markenbildern einer Unternehmensmarke signifikant unterscheiden, sind die zur Homogenisierung der Markenbilder abzuleitenden Positionierungsdimensionen auf ihre Realisierbarkeit, d. h. dem Einklang mit den Ressourcen eines Unternehmens, abzugleichen.⁴⁶¹ Es ist allerdings zu beachten, dass sich mit zunehmender Abstraktion der Positionierungsdimensionen die Gefahr eines Verlustes ihres Alleinstellungsanspruches erhöht.⁴⁶²

Über dieses technokratische Vorgehen hinaus lassen sich Ansatzpunkte zur Erreichung einer in allen Teilmärkten trennscharfen Meta-Positionierung über die **Wahl der Positionierungsdimensionen** ableiten. So empfiehlt KÖHLER im Kontext der Zielgruppenzersplitterung im Absatzmarkt die Generierung innovativer Segmentierungskriterien, auf deren Basis bislang heterogen erscheinende Zielgruppen wieder vereint werden können.⁴⁶³ Übertragen auf die Unternehmensmarke gilt es,

⁴⁶⁰ Der Transfer der Positionierung als bedeutsame Basis der Führung einer Marke auf den spezifischen Fall der Unternehmensmarke blieb somit aus. Vgl. z. B. Halliday, A., Corporate Branding, a. a. O.; Ind, N., The Corporate Brand, a. a. O.; Mottram, S., Branding the Corporation, a. a. O.; Ollins, W., How Brands are taking over the Corporation, a. a. O.

⁴⁶¹ Ein analoges Modell wird von MARKWICK/FILL zur Identifikation von Alleinstellungsmerkmalen einer Unternehmensidentität verwendet. Vgl. Markwick, N. / Fill, C., Towards a framework for managing corporate identity, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, 1998, Nr. 5/6, S. 396-409.

⁴⁶² Die Folge wäre eine inhaltsleere Positionierung, welche keine Differenzierung ermöglicht.

⁴⁶³ Vgl. Köhler, R., Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen, a. a. O., S. 53.

von der Einnahme spezifischer Rollen losgelöste, übergeordnete Interessenslagen zu identifizieren.⁴⁶⁴ Besonders geeignet ist hierfür eine Orientierung an übergeordneten Wertvorstellungen, denen eine Unternehmensmarke durch die Erlangung einer einzigartigen Wertpositionierung entsprechen kann.⁴⁶⁵ Eine besondere Absicherung der wertorientierten Positionierung gelingt, sofern eine Unternehmung durch ihre Unternehmensmarke Wertdimensionen symbolisiert, die als Kult oder Mythos wahrgenommen werden.⁴⁶⁶ Darüber hinaus betont KOTLER, dass eine wertorientierte Positionierung zugleich Freiräume für die flexible Verknüpfung mit speziellen Positionierungsdimensionen gegenüber einzelnen Zielgruppen ermöglicht.⁴⁶⁷

2.23 Verankerung der Positionierung im Rahmen eines Leitbildes

Nach der Definition des markenspezifischen Kompetenzbündels und der daraus abgeleiteten Soll-Positionierung wird diese durch das **Markenleitbild** anschaulich verdeutlicht.⁴⁶⁸ Auf diese Weise wird ein realistisches Idealbild aufgezeigt, welches neben der spezifischen Kompetenz einer Marke ihre Vision und Wertvorstellungen

⁴⁶⁴ NÖTHEL sieht mögliche zielgruppenübergreifende Vereinigungen z. B. auf Basis von Szenen. Vgl. Nöthel, T., Szenen Marketing und Produkt-Positionierung. Ein Ansatz zur Zielgruppenfragmentierung, Wiesbaden 1999, S. 131.

⁴⁶⁵ KNOX/MAKLAN/THOMPSON entwickeln in diesem Zusammenhang ihren Ansatz der „Unique Organisation Value Proposition“ (UOVP). Vgl. Knox, S. / Maklan, S. / Thompson, K., Building the Unique Organisation Value Proposition, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York 2000, S. 138-156. Vgl. ferner Kritzmöller, M. Wie Sie Ihre Identität in komplexen Gesellschaften finden, in: absatzwirtschaft, Heft 4, 2000, S. 58-63.

⁴⁶⁶ Ein derartiges Beispiel ist Virgin. Bei diesem Unternehmen ist der Kern der Positionierung in der Differenzierung als „Gegner von Konventionen“. Eine derartige Positionierung ist unabhängig der spezifischen Rollen zielgruppenübergreifend interpretierbar, ohne an Konsistenz in der Wahrnehmung zu verlieren. Vgl. ausführlich Kunde, J., Corporate Religion, a. a. O., S. 30 ff. Ferner: Bhat, S./Reddy, S.K., Symbolic and functional positioning of brands, a. a. O., S. 32 ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Kotler, P., Positionierung: Über die Entwicklung von Wertangeboten zur Unique Selling Proposition, in: absatzwirtschaft, 43. Jg., 2000, Nr. 3, S. 46-49.

⁴⁶⁸ Vgl. Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, a. a. O., S. 110 f.; Matje, H., Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität, Wiesbaden 1996, S. 54; Roth, F. / Ickstadt, C., Die geheime Quelle der Stärke, in: Horizont Magazin, Nr. 3, 1999, S. 88-96; Carbon, M., Leitbilder, in: Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen, Bullinger, H.-J. (Hrsg.), Berlin u.a. 1998, S. 87-94.

sowie Aussagen zum ihrem Verhältnis mit den in- und externen Anspruchsgruppen beinhaltet.⁴⁶⁹ Die Formulierung eines Leitbildes erfolgt mit einer möglichst einfachen Sprache, wobei das Leitbild ganzheitlich einen schlaglichthaften Einblick in die Markenidentität ermöglicht.⁴⁷⁰ Vor diesem Hintergrund liegen die Funktionen eines Leitbildes in der Kommunikation realisierbarer Zukunftsvorstellungen sowie der Festigung der Markenidentität nach innen und außen.⁴⁷¹

Ferner trägt ein Leitbild durch die Herausstellung einer übergeordneten Zielsetzung zur Koordination des Verhaltens der eine Marke wahrnehmenden Zielgruppen bei.⁴⁷² So stellt ein Leitbild das artikulierte, zukunftsorientierte Selbstbild dar, welches alle Wahrnehmenden dahingehend beeinflusst, dieses als Entwurf einer Zukunftsvorstellung zu adaptieren.⁴⁷³ Darüber hinaus ist das Leitbild Ausdruck von „shared values“ einer Unternehmung. Die Symbolik einer gemeinsamen Wertebasis erzeugt dabei intern eine Koordination und Bündelung von Ressourcen. Zugleich wird die externe Imagebildung wesentlich beeinflusst.

Nicht zuletzt aufgrund des hohen Stellenwertes eines Leitbildes wird der Entwicklung von **Anforderungen für seine Formulierung** große Bedeutung beigemessen. Besonders herausgestellt wird in diesem Zusammenhang die Forderung nach Prägnanz, Glaubwürdigkeit, Authentizität sowie langfristige Gültigkeit.⁴⁷⁴

Für die Unternehmensmarke obliegt die Formulierung eines Leitbildes daher besonderen Schwierigkeiten. So hat dieses zunächst als Anspruch für die

⁴⁶⁹ Vgl. Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 62 f.

⁴⁷⁰ „Das Leitbild ... steht (Erg. d. Verf.)... vorn im Blickfeld und lenkt die Aufmerksamkeit aller im Unternehmen auf ein konkretes Ziel.“ ... „dabei ist es kühn, aufregend und emotional fordernd“. Vgl. Collins, J. / Porras, J., Werkzeug Vision – Wie Unternehmensphilosophie und Leitbilder visionäre Unternehmen prägen, in: Harvard Business Manager, Heft 4, 1992, S. 108-118. Analog hierzu Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1996, S. 218.

⁴⁷¹ Vgl. Bickmann, R., Dimensionen der Identitätsgestaltung, in: Chance Identität, Bickmann, R. (Hrsg.), a. a. O., S. 141-280.

⁴⁷² Zu den Funktionen vgl. ausführlich Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 63. KOERS stellt in diesem Zusammenhng die Funktionserfüllung als weitere Funktion eines Leitbildes heraus. Im Rahmen dieser Arbeit wird diese jedoch als Resultante der anderen Funktionen erachtet.

⁴⁷³ Vgl. Bleicher, K., Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrierte Management-Philosophie, Stuttgart 1992, S. 21.

⁴⁷⁴ Vgl. ausführlich Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 64.

Gesamtheit aller internen Zielgruppen zu dienen und zugleich den externen Zielgruppen in den unterschiedlichen Märkten hinreichend Aussagekraft für die Alleinstellung der Marke zu ermöglichen. In der Folge wird es besonders schwer, die geforderte Prägnanz in der Formulierung beizubehalten.

Grundsätzlich lassen sich für das Leitbild einer Unternehmensmarke zwei unterschiedliche Formen der formalen Verankerung voneinander differenzieren.⁴⁷⁵ Eine besonders populäre Form ist die Verarbeitung des Leitbildes im Rahmen formulierter **Slogans**. Tab. 8 zeigt einige Beispiele auf. Hierbei wird auf der einen Seite das Leitbild schlaglichthaft kommuniziert, was zu seiner schnellen Bekanntheit und Durchsetzung führt. Auf der anderen Seite stellt ein Slogan das Leitbild einer Unternehmensmarke nur sehr akzentuiert heraus. Wird ferner bedacht, dass ein Slogan einen sowohl innen- als auch außengerichteten Anspruch für die Zukunft bei gleichzeitiger Authentizität in der Gegenwart verkörpern sollte, verstärkt sich die Schwierigkeit seiner Formulierung. Hiermit einher geht ein hohes Gefahrenpotenzial der Austauschbarkeit.

Unternehmen	Leitbild
Siemens	Global Network of Innovation
Bayer	Kompetenz und Verantwortung
Henkel	Focus: Future
Nestlé	Good food, good life
Ericsson	Make yourself heard
General Electric	We bring good things to life

Tab. 8: Ausgewählte Markenleitbilder von Unternehmensmarken

Quelle: Internet-Recherche v. 29.6.2001

Eine weitere Form der Verankerung von Leitbildern einer Unternehmensmarke ist die Formulierung und Verbreitung von **Unternehmensgrundsätzen**. Hierbei wird das Leitbild auf sehr umfassende Weise in den Grundwerten einer Unternehmung konkretisiert. Zwar wird der Zugang zu den Unternehmensgrundsätzen häufig der Gesamtheit unternehmerischer Anspruchsgruppen ermöglicht⁴⁷⁶, jedoch unterliegt

⁴⁷⁵ Vgl. Olins, W., The new guide to identity, a. a. O., S. 16.

⁴⁷⁶ Beispiele für einen öffentlichen Zugang finden sich beispielsweise im Internet unter www.swissair.ch oder www.bayer.de.

deren Recherche bei unternehmensexternen Zielgruppen hohen Informationskosten. In der Folge ist die externe Verbreitung von Unternehmensgrundsätzen eher gering. Vor diesem Hintergrund ist der Kreis der unternehmensinternen Zielgruppen als Kernzielgruppe für die Beschäftigung mit den Unternehmensgrundsätzen zu erachten.

Durch die unternehmensinterne Verinnerlichung erfolgt eine Koordination des Verhaltens der Mitarbeiter hinsichtlich des definierten Soll-Selbstbildes. Es erfolgt somit eine direkte Koordination der Selbstbilder. Diese schlägt sich durch das homogenisierte Verhalten auch in der externen Wahrnehmung nieder.⁴⁷⁷ Die Koordination der Fremdbilder erfolgt somit indirekt.

Ein besonderer Vorteil von Unternehmensgrundsätzen im Kontext der Zielgruppenkoordination ist ferner ihre Fähigkeit zur Berücksichtigung aller unternehmerischen Anspruchsgruppen. So kann definiert werden, welche Werte ein Unternehmen bei der Gestaltung seiner Beziehungen zu den verschiedenen Anspruchsgruppen zu Grunde legen möchte. Abb. 43 zeigt einen Auszug aus den Unternehmensgrundsätzen der Bertelsmann AG sowie der Fiege AG. Die Darstellung der Bertelsmann Essentials bezieht sich auf die Zielgruppen der Führungskräfte und Mitarbeiter, während die der Fiege AG die Zielgruppen der Kunden und Mitarbeiter berücksichtigt.

Die aufgezeigten Vor- und Nachteile von Slogans und Unternehmensgrundsätzen unterstreichen hinsichtlich der Verankerung von Leitbildern einer Unternehmensmarke ihre hohe Komplementarität. Aus diesem Grund empfiehlt sich für das Markenleitbild eine simultane Verankerung auf der Basis beider Optionen.

2.24 Maßnahmen zur Durchsetzung der Markenidentität

2.241 Maßnahmen im Rahmen der Unternehmenskommunikation

Mit der Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) ist ein erster Bereich zur Ableitung von Maßnahmen für die Durchsetzung der Markenidentität

⁴⁷⁷ So wird in den „Bertelsmann Essentials“ explizit angeführt, dass Führungskräfte verpflichtet sind, die Werte zu verkörpern und durch ihr Vorbild weiterzutragen, und Mitarbeiter einen Anspruch auf Einhaltung der Essentials haben. Vgl. Bertelsmann AG (Hrsg.), Bertelsmann Essentials: Die Grundwerte eines Unternehmens, Gütersloh, Oktober 1998, S. 1.

einer Unternehmensmarke angesprochen. So prägt die Kommunikation eines Unternehmens in hohem Maße dessen Wahrnehmung bei den externen und internen Zielgruppen. Auf diese Weise wird auch das Selbst- und Fremdbild der Markenidentität einer Unternehmensmarke beeinflusst.

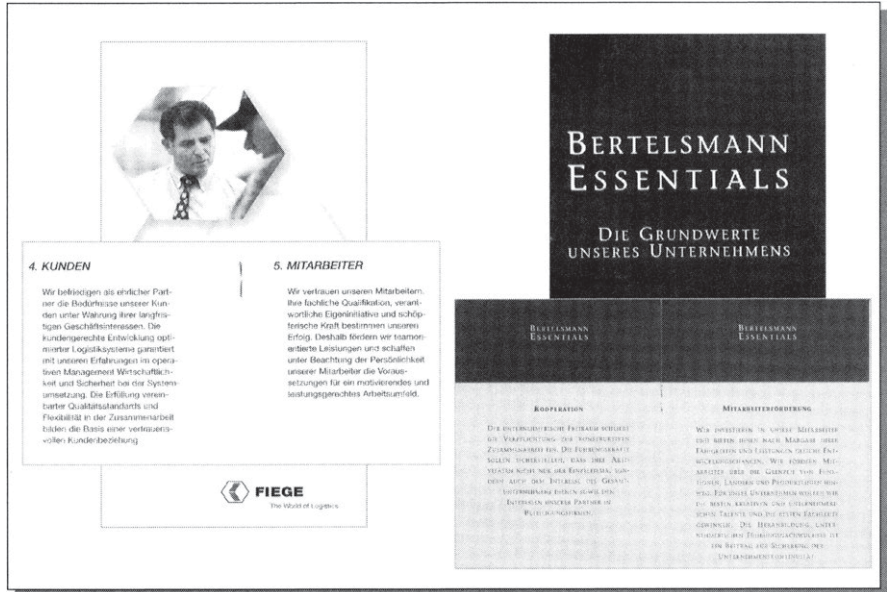


Abb. 43: Auszug aus den Unternehmensgrundsätzen der Fiege AG sowie der Bertelsmann AG

Die Gestaltungsparameter der Unternehmenskommunikation beziehen sich vor diesem Hintergrund auf sämtliche innen- und außengerichteten Kommunikationsmittel einer Unternehmung.⁴⁷⁸ Dabei wird die Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen integriert.⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ MEFFERT sieht die Unternehmenskommunikation als Unterstützung zur Erreichung einer angestrebten Unternehmensidentität durch Kommunikationsmittel. Da die Unternehmensmarke letztlich die Unternehmensidentität verdichtet abbildet, erscheint die Bildung einer entsprechenden Analogie gerechtfertigt. Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 707. BIRKIGT/STADLER

In der historischen Betrachtung entstanden verschiedene Kommunikationsbereiche innerhalb einer Unternehmung, welche sich jeweils mit der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und einer spezifischen Zielgruppe befassen. So lassen sich folgende Kommunikationsbereiche abgrenzen:

- **Absatzmarkt** bzw. **Marketing-Kommunikation**: Im Mittelpunkt steht die Kommunikation eines Unternehmens mit den Teilnehmern des Absatzmarktes. Sie findet ihren Niederschlag vor allem in der klassischen produkt- oder leistungsbezogenen Werbung.⁴⁸⁰
- **Investor Relations**: Hierzu zählen alle Kommunikationsbeziehungen mit den Teilnehmern des Kapitalmarktes sowohl auf der Seite des Eigen- als auch des Fremdkapitals.⁴⁸¹ Hohe Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die Geschäfts- sowie die Halbjahres- und Quartalsberichte sowie Analystenkonferenzen.⁴⁸²
- **Öffentlichkeitsarbeit**: Diese Kommunikationsform beschäftigt sich mit der Durchsetzung der Unternehmensstrategie gegenüber Politik, Bildung und Wissenschaft.⁴⁸³ Ihre besondere Verankerung erfolgt durch den Lobbyismus.
- **Public Relations**: Betrachtet werden die Kommunikationsbeziehungen im gesellschaftspolitischen Umfeld. Eine häufige Umsetzung erfolgt durch die

sehen in ihr den verbalvisuellen Auftritt eines Unternehmens. Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., *Corporate Identity – Grundlagen*, a. a. O., S. 21.

⁴⁷⁹ Vgl. Wache, Th. / Brammer, D., *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, Wiesbaden 1993, S. 92.

⁴⁸⁰ Ferner zählen zum Kommunikations-Mix im Marketing u.a. die Verkaufsförderung, Sponsoring, Event-Marketing, Messen & Ausstellungen, Direktkommunikation und Multimedia. Für eine vollständige Darstellung vgl. Meffert, H., *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, a. a. O., S. 680.

⁴⁸¹ Investor Relations umfassen somit die Stock- bzw. Shareholder-Relations (Eigenkapital) sowie die Bondholder- und Creditors-Relations. Vgl. Schulz, M., *Aktienmarketing. Eine empirische Erhebung zu den Informationsbedürfnissen deutscher institutioneller Investoren und Analysten*, Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 40, Berlin 1999, S. 27.

⁴⁸² Vgl. Ind, N., *The Corporate Brand*, a. a. O., S. 109.

⁴⁸³ Vgl. Zerfass, A., *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*, a. a. O., S. 298.

Bereitstellung von Broschüren oder durch aktive Unternehmenspräsentationen z. B. im Rahmen eines „Tages der offenen Tür“.⁴⁸⁴

- **Interne Kommunikation:** Hierunter wird der Top-Down gesteuerte Informationsfluss innerhalb eines Unternehmens beschrieben, wobei eine Differenzierung zwischen der Kommunikation im exklusiven Kreis der Führungskräfte und der Kommunikation mit der Gesamtheit der Mitarbeiter vorzunehmen ist.⁴⁸⁵ Interne Kommunikation verlagert sich zunehmend von Printmedien- hin zu vermeintlicher Online-Kommunikation.⁴⁸⁶

Diese zielgruppenbezogene Vorgehensweise wird nicht zuletzt durch den u. a. von MEFFERT geforderten Segmentbezug der Kommunikation unterstützt.⁴⁸⁷ Allerdings kann eine zu starke Orientierung an einzelnen Zielgruppen aufgrund ihrer Heterogenität die Konsistenz der Kommunikation eines Unternehmens und damit auch die Identität der Unternehmensmarke gefährden.⁴⁸⁸ In der Folge können zwischen den einzelnen Kommunikationsbereichen Inkonsistenzen entstehen, die auch als „Schizophrenie im Kommunikationsverhalten“ bezeichnet werden.⁴⁸⁹

Die zielgruppenspezifische Kommunikation setzt eine getrennte Wahrnehmung auf Basis isolierter Rollen ohne personelle Überschneidung voraus. Diese Trennung wird intrapersonell jedoch aufgehoben, da die zunehmende Rollenvielfalt von Personen sowie die Interdependenzen der Medienformen die simultane Wahrnehmung der Kommunikationsinhalte mehrerer Bereiche implizieren.⁴⁹⁰ Somit führt die Kommunikation unterschiedlicher Botschaften zu einer widersprüchlichen

⁴⁸⁴ Vgl. ebenda.

⁴⁸⁵ Im Bertelsmann-Konzern existiert beispielsweise ein Be-Net, mit dem alle Führungskräfte des Unternehmens mit Informationen versorgt werden. Vgl. Bruhn, M., Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 46.

⁴⁸⁶ Vgl. Deekeling, E. / Fiebig, N., Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change, Wiesbaden 1999, S. 25 ff.

⁴⁸⁷ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 682.

⁴⁸⁸ Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 22.

⁴⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 21; Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 308.

⁴⁹⁰ Vgl. Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 309.

Wahrnehmung des Unternehmens und damit auch zur Schwächung des Markenbildes.

Die Verbesserung der zielgruppenspezifischen Kommunikation kann allerdings durch die Neuen Medien erreicht werden. So bietet die Internet-Homepage eines Unternehmens zunächst einen zielgruppenübergreifenden „Treffpunkt“⁴⁹¹, der daher zur Verbreitung zielgruppenübergreifender Inhalte wie dem Slogan ganz besonders geeignet ist. Hierauf aufbauend besteht jedoch die Möglichkeit, dass einzelne Zielgruppen gesteuert von ihren spezifischen Interessen weitere Informationen abrufen. Da es sich um eine zielgruppenspezifische Pull-Kommunikation handelt, werden die Streuverluste einer Push-Kommunikation bei interdependenten Zielgruppen zumindest eingeschränkt. Abb. 44 verdeutlicht dies exemplarisch am Internet-Auftritt von General Electric.

Dem normativen Bezugsrahmen zur Führung der Unternehmensmarke entsprechend ist eine möglichst große Konsistenz der Kommunikationsmaßnahmen zu gewährleisten. Hierzu wird vor allem die Notwendigkeit einer **Integrierten Kommunikation** herausgestellt.⁴⁹² Dabei unterscheidet BRUHN zwischen drei zentralen Integrationsebenen.⁴⁹³

- **Inhaltliche Integration:** Die Herstellung von thematischen Verbindungen, Leitmotiven, Slogans.
- **Formale Integration:** Festlegung übergreifender Gestaltungsprinzipien, z. B. Farbe, Schrifttyp, Logo.

⁴⁹¹ So wird die Bedeutung des Internet gerade auch für die Zielgruppen des Finanzmarktes herausgestellt. Für eine die Relevanz des Mediums unterstreichende empirische Untersuchung vgl. Deller, D. / Stubenrath, M. / Weber, Ch., A survey on the use of the Internet for investor relations in the USA, the UK and Germany, in: The European Accounting Review, 8. Jg, 1996, Nr. 2, S. 351-364.

⁴⁹² Die Integrierte Kommunikation wird von zahlreichen Autoren gefordert. Exemplarisch vgl. Bruhn, M., Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O.; Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 683; Nowak, G.J., / Phelps, J., Conceptualising the Integrated Marketing Communications Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research, in: Journal of Current Issues and Research in Marketing, Vol. 16, No. 5, 1994, S. 49-66; v. Riel, C.B.M., Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story, a. a. O., S. 163; Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 307 ff.

⁴⁹³ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 311.

- **Zeitliche Integration:** Sicherstellung der Kontinuität sowohl von inhaltlichen als auch formalen Elementen.

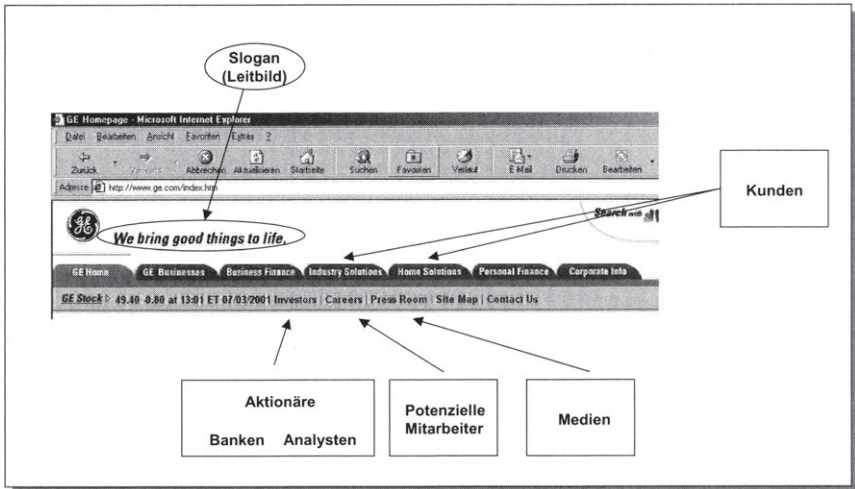


Abb. 44: Zielgruppenbündelung auf der Unternehmens-Homepage

Quelle: www.ge.com v. 4.7.2001

Im Kontext der Markenführung haben vor allem die inhaltliche und zeitliche Integration der Kommunikation große Bedeutung. Diese tragen zur Verbindung der kommunizierten Positionierungsinhalte mit einer Unternehmensmarke bei.⁴⁹⁴ Folglich hat das Kommunikationsmanagement Bedingungen für eine Harmonisierung der bisher getrennten Kommunikationsbereiche zu schaffen.⁴⁹⁵

Zentrale Instrumente zur Sicherstellung der inhaltlichen und formalen Integration sieht v. RIEL in der Einführung identischer Kommunikationssysteme, einer koope-

⁴⁹⁴ So kritisieren ESCH/ANDRESEN den geringen Beitrag der formalen Integration für die Verbindung der Positionierungsinhalte. Vgl. Esch, F.R. / Andresen, Th., Wie lassen sich Botschaften formal und inhaltlich integrieren, in: absatzwirtschaft, Heft 8, 2000, S. 52-56.

⁴⁹⁵ Vgl. Zeffass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 312.

rativen Kommunikationskultur, einer gemeinsamen Kommunikationsbotschaft sowie in einem effektiven Kommunikationscontrolling.⁴⁹⁶

Durch **identische Kommunikationssysteme** kann der unternehmensweite Zugriff auf eine gemeinsame Informationsbasis ermöglicht werden. Sofern jeder Kommunikationsbereich seine Aussagen im Vorfeld mit den in einem Kommunikationssystem vorgegebenen Inhalten abgleicht und seine eigenen Aussagen in ein solches System wiederum einspeist, wird die Gesamtheit der Kommunikationsbeziehungen eines Unternehmens transparent. Zudem kann die Weitergabe von Informationen zumindest partiell zu einer formalen Steuerung führen.

Eine **kooperative Kommunikationskultur** ist eine weitere Grundlage für eine integrierte Kommunikation. Diese bezieht sich allein auf die interne Kommunikation, welche von ZERFASS auch als Organisationskommunikation bezeichnet wird.⁴⁹⁷ Einerseits spiegeln die Art und Weise der internen Kommunikation selbst ein Teil der Identität einer Unternehmung wider und fungieren dadurch bereits als Orientierungsrahmen, andererseits stellen sie ein Fundament für die Kommunikation zwischen den internen Zielgruppen zur gegenseitigen Abstimmung dar.⁴⁹⁸

Eine **gemeinsame Kommunikationsbotschaft** wird von v. RIEL als Voraussetzung zur Sicherung der Integration betont. So stellt er die Notwendigkeit einer übergreifenden Unternehmens-„Story“ heraus, mit der sich alle Zielgruppen trotz ihrer unterschiedlichen Rollen identifizieren.⁴⁹⁹ Ein wesentlicher Ausgangspunkt hierfür sind die skizzierten Leitbilder und ihre Verankerung in den kommunikativen Slogans und umfassenden Unternehmensgrundsätzen.

Schließlich bedarf es vor dem Hintergrund der Dynamik kommunikativer Beziehungen eines effektiven **Kommunikationscontrolling**.⁵⁰⁰ Vor allem ver-

⁴⁹⁶ Vgl. auch im Folgenden: v. Riel, C.B.M., Corporate Communication Orchestreated by a Sustainable Corporate Story, a. a. O., S. 163.

⁴⁹⁷ Vgl. Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 291.

⁴⁹⁸ Vgl. Bickmann, R., Chance: Identität, a. a. O., S. 205.

⁴⁹⁹ Vgl. v. Riel, C.B.M., Corporate Communication Orchestreated by a Sustainable Corporate Story, a. a. O., S. 163.

⁵⁰⁰ Zum Controlling-Begriff und seiner Interpretationsformen vgl. Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, a. a. O., S. 15.

standen als ein informationsbezogenes Unterstützungsinstrument können Inkonsistenzen in der Kommunikation frühzeitig aufgedeckt werden, sodass entsprechende Gegenmaßnahmen noch vor ihrer Registrierung durch die Mehrheit der Wahrnehmenden eingeleitet werden können.

Aufgrund der vielfältigen Zielgruppen einer Unternehmensmarke erscheint eine Sicherstellung der integrierten Kommunikation für eine starke Identität der Unternehmensmarke notwendig. Vorteilhaft ist ein rückgekoppelter Kommunikationsprozess, bei dem die zielgruppenspezifische Wahrnehmung der Kommunikationsinhalte an das Unternehmen zurückgespielt werden kann. Auf diese Weise lassen sich nicht nur Aussagen zur weiteren Integration der Kommunikation ableiten, sondern auch Indizien für potenzielle Gaps zwischen den Selbst- und Fremdbildern identifizieren. Ferner bedarf es einer dauerhaften Koordination zwischen Markenführung und Kommunikationsleitung, in deren Rahmen die Durchsetzung der festgelegten Soll-Identität einer Unternehmensmarke in den Kommunikationsbotschaften zu gewährleisten ist.

2.242 Maßnahmen im Rahmen des Unternehmensverhaltens

Auch das Verhalten eines Unternehmens (Corporate Behaviour) hat Einfluss auf den Wahrnehmungsprozess und somit auf die Entstehung der Selbst- und Fremdbilder einer Unternehmensmarke.⁵⁰¹ Das Unternehmensverhalten basiert auf menschlichen Handlungen und ist letztlich Ausdruck des Individualverhaltens. Es stellt eine maßgebliche Ausdrucksform der Unternehmenspersönlichkeit und damit auch der Persönlichkeit einer Unternehmensmarke dar.

Die aus dem Unternehmensverhalten ableitbare Aufgabe der Markenführung liegt in der schlüssigen und widerspruchsfreien Ausrichtung aller Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Innen- und Außenverhältnis.⁵⁰² Diese Interpretation ergibt sich nicht zuletzt aufgrund der Gefahr einer Verwässerung des Markenbildes, welche aus einem inkonsistenten und in sich widersprüchlichen Verhalten resultiert. Somit

⁵⁰¹ BIRKIGT/STADLER beschreiben das Verhalten eines Unternehmens als aggregierte Betrachtung des Angebots-, Preis-, Vertriebs-, Finanzierungs-, Kommunikations- und Sozialverhaltens. Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., *Corporate Identity – Grundlagen*, a. a. O., S. 20. Nachfolgend bezieht sich der Begriff des Verhaltens jedoch auf jenes der Mitarbeiter einer Unternehmung.

⁵⁰² Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., *Corporate Identity - Grundlagen*, a. a. O., S. 20; Meffert, H., *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, a. a. O., S. 708.

basiert die Identität der Unternehmensmarke auch auf einem schlüssigen Handeln ihrer internen Zielgruppen.⁵⁰³

Optionen zur Einflussnahme auf das Unternehmensverhalten beschränken sich vor diesem Hintergrund allein auf die interne Zielgruppe der Mitarbeiter. Sie erfolgen zur Sicherstellung ihres mit der Soll-Identität einer Unternehmensmarke übereinstimmenden Verhaltens. Durch das menschliche Handeln wird die Realisierung individueller Ziele angestrebt. Vor diesem Hintergrund kann die Verhaltenssteuerung einerseits direkt an der Beeinflussung der konkreten Zielformulierung der Wahrnehmenden oder andererseits an der Generierung eines Zielkorridors ansetzen, welcher Freiräume für individuelle Entscheidungen lässt.

Letzteres wird insbesondere im Kontext der **Gestaltung der Unternehmenskultur** behandelt.⁵⁰⁴ Hierbei ist die Soll-Identität einer Unternehmensmarke in die Soll-Kultur einer Unternehmung zu überführen.⁵⁰⁵

Gerade in jüngerer Zeit wird im Zusammenhang mit der Führung einer Unternehmensmarke die Schaffung eines auf der Unternehmenskultur basierenden Wertgefüges gefordert. Dieser Gedanke ist zunächst nicht unbekannt, jedoch rückt z. B. mit dem von KUNDE und SCHULTZ et al. erhobenen Postulat nach einer eigenen „Unternehmensreligion“ oder einer entsprechenden „Unternehmensmoral“ eine zwar abstrakte, aber zugleich fundamentale Wertebene in den Mittelpunkt des Interesses.⁵⁰⁶ Diese ist mit der Formulierung des Markenleitbildes zu verbinden, was die enge Verzahnung der Identität einer Unternehmensmarke und der Unternehmenskultur unterstreicht.

Darüber hinaus lässt sich die Kultur eines Unternehmens durch spezifische Maßnahmen beeinflussen. Mit der Verankerung eines Leitbildes in den Unternehmensgrundsätzen wurde bereits eine formale Handlungsoption diskutiert.⁵⁰⁷ Einen Maßnahmenkatalog mit über dreißig weiteren Handlungsoptionen zur Stärkung

⁵⁰³ Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity - Grundlagen, a. a. O., S. 20.

⁵⁰⁴ Vgl. Wache, Th. / Brammer, D., Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, a. a. O., S. 53.

⁵⁰⁵ Vgl. Nagel, G., Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit: Manager entdecken ein neues Erfolgspotential, a. a. O., S. 89.

⁵⁰⁶ Vgl. Kunde, J., Corporate Religion, a. a. O., S. 276; Barney, J.B. / Stewart, A.C., Organisational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York 2000, S. 36-50.

⁵⁰⁷ Vgl. Kap. D.2.23.

und Veränderung der Unternehmenskultur hat NAGEL aufgeführt.⁵⁰⁸ Hinsichtlich der Unternehmensmarke sind vor allem jene Maßnahmen bedeutsam, die das unternehmensübergreifende Wertegefüge stützen.⁵⁰⁹ Gerade bei dezentral strukturierten Konzernen mit dominierenden Subkulturen ist dies eine besondere Herausforderung. Denkbar sind beispielsweise regelmäßige Führungskräftetreffen, bei denen die Top-Führungskräfte aller Unternehmensbereiche zusammenkommen und in der Folge das Gemeinschaftsgefühl gestärkt wird.⁵¹⁰ Ferner ist es im Rahmen der Gestaltung der Unternehmenskultur denkbar, die Einhaltung eines konsistenten Verhaltens durch personalpolitische Anreizmechanismen zu unterstützen. Ein mögliches Bewertungskriterium wäre in diesem Zusammenhang die Überprüfung des Fit-Grades von Handlungen mit den jeweiligen Unternehmensgrundsätzen.⁵¹¹

Einen besonderen Erfolgsfaktor zur Steuerung der Verhaltensweisen aller internen Zielgruppen der Unternehmensmarke stellt die **Persönlichkeit des Top-Managements** dar.⁵¹² So hat dieser mit seinem Verhalten eine Vorbildfunktion für die Führungskräfte und Mitarbeiter zu erfüllen und die Wertvorstellungen eines Unternehmens zu verkörpern. Letztlich wird auch die Glaubhaftigkeit der Zukunftsvision eines Unternehmens an seiner Persönlichkeit gemessen.⁵¹³ KUNDE bezeichnet ihn daher auch als „Religionsführer“, was im Zusammenhang mit der herausgestellten Unternehmensreligion zu verstehen ist.⁵¹⁴ Im Kontext der Unternehmensmarke tragen gerade charismatische Unternehmerpersönlichkeiten

⁵⁰⁸ Vgl. Nagel, G., Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit: Manager entdecken ein neues Erfolgspotential, a.a.O., S. 109 ff.

⁵⁰⁹ Zu den weiteren kulturprägenden Maßnahmen zählen Quality Circle, Opinion-Leader-Konzepte, Delegation etc. Vgl. Egan, G., Management des kulturellen Wandels, in: Unternehmenskultur, Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.), Frankfurt 1999, S. 44-68; Olbrich, M., Managementinnovationen, in: Unternehmenskultur, Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.), a. a. O., S. 68-81; Schein, E., Organisational Culture and Leadership, a. a. O., S. 270 ff.

⁵¹⁰ So kommen die höchsten Führungskräfte des Bertelsmann-Konzerns jährlich in Kitzbühel zu einem Austausch im informellen Rahmen zusammen. Vgl. o.V., Die Kitzbüheler Verbindungen, in: Die Welt, v. 15.7.2000, S. 25.

⁵¹¹ Eine derartige Bewertung ist allerdings nicht vollständig objektivierbar.

⁵¹² Vgl. Schein, E., Organisational Culture and Leadership, a. a. O., S. 209 ff.

⁵¹³ Vgl. Nagel, G., Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit: Manager entdecken ein neues Erfolgspotential, a.a.O., S. 93.

⁵¹⁴ Vgl. Kunde, J., Corporate Religion, a. a. O., S. 254.

zu ihrer Personalisierung und Glaubwürdigkeit bei. So werden Persönlichkeiten wie Sir R. Branson (Virgin), R. Würth (Würth), R. Mohn (Bertelsmann AG) oder ehemals N. Lauda (Lauda Air) mit ihrem Unternehmen und der Unternehmensmarke in eine enge Verbindung gebracht. Bei Namensgleichheit zwischen Unternehmer und Unternehmen wird diese besondere Form der Identifikation weiter gestärkt. Allerdings zeigen langjährige Managerpersönlichkeiten wie J. Welch bei General Electric auf, dass die Rolle des Unternehmers nicht zwangsläufig mit dem Eigentum eines Unternehmens verbunden ist.

2.243 Maßnahmen im Rahmen des Unternehmensdesigns

Die Gestaltung des Unternehmensdesigns (Corporate Design) ist für die Führung einer Unternehmensmarke ebenfalls von Bedeutung. So wird diesem Bereich die Bestimmung des **Markendesigns** zugerechnet. Dieses beinhaltet insbesondere die Festlegung von Elementen wie dem Unternehmensnamen, das Logo und der Farbgebung.⁵¹⁵ Das Markendesign stellt jedoch nur einen Bestandteil des Unternehmensdesigns dar. So bezieht sich dieses auf alle visuellen Elemente einer Unternehmung, welche die optische Umsetzung der Unternehmensidentität und somit auch der Identität einer Unternehmensmarke ausdrücken.⁵¹⁶ Hierzu zählen neben dem Marken- insbesondere das **Graphik-** und das **Architektur-Design** einer Unternehmung.⁵¹⁷ Das Unternehmensdesign verkörpert somit die Gesamtheit des „Visuellen Firmenbildes“. Demzufolge sind auch die über das

⁵¹⁵ Das Markendesign weist hohe Überschneidungen mit den formalen Elementen der Unternehmenskommunikation auf. Während die Relevanz dieser Elemente im Rahmen der Unternehmenskommunikation zunächst als wenig hoch eingestuft wurde, genießen sie eine entsprechend hohe Bedeutung im Kontext des Marken-Designs. Für eine umfassende Darstellung der Elemente des Markendesigns vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 21.

⁵¹⁶ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 707; Möhlenbruch, D./Claus, B./Schmieder, U.M., Corporate Identity, Corporate Image und Integrierte Kommunikation als Problembereiche des Marketing, a. a. O., S. 15 f.; Ulmrich, G. Corporate Design, in: Chance Identität, Bickmann, R. (Hrsg.), a. a. O., S. 246-259.

⁵¹⁷ Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 21; Stankowski, A., Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.), a.a.O., S. 189-212; Schmitt, B.H. / Pan, Y. Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region, in: California Management Review, Vol. 38, 1996, No. 4, S. 15-31.

Markendesign hinausgehenden Gestaltungsparameter bei der Führung der Unternehmensmarke zu berücksichtigen.

Der designbezogene Führungsaspekt für die Unternehmensmarke bezieht sich vor diesem Hintergrund auf die Sicherstellung einer ästhetischen und symbolischen Identitätsvermittlung sowie auf die unverwechselbare und kongruente Gestaltung aller von den internen und externen Zielgruppen visuell wahrnehmbaren Elemente einer Unternehmung.⁵¹⁸ Im Fokus steht die Schaffung einer optimalen Geschlossenheit sowie eines einheitlichen Zusammenwirkens der sichtbaren Ausdrucksformen.⁵¹⁹

Die Frage nach der **Namensgebung** und **Logogestaltung** im Rahmen des Marken-Designs ist für die Führung der Unternehmensmarke allerdings von besonderer Bedeutung. KIRCHER bezeichnet allein diese beiden Entscheidungen als das „Branding“ einer Unternehmensmarke.⁵²⁰ Entsprechend dem normativen Bezugsrahmen zur Führung einer Unternehmensmarke ist die Konsistenz des Auftretens von Namen und Logo eine wesentliche Grundlage für die Erfüllung der Markenfunktionen. Wenngleich die Sicherstellung der Konsistenz eher unproblematisch erscheint, zeigt Abb. 45 exemplarisch auf, welche Inkonsistenzen in komplexen Konzernen entstehen können. Demzufolge erscheint eine schriftliche und dabei auch möglichst konkrete Fixierung des intendierten Innen- und Außenauftritts einer Unternehmensmarke im Rahmen von Design-Manuals angeraten.

Eine ungleich herausforderndere Problemstellung ergibt sich mit der Sicherstellung der ebenfalls im normativen Bezugsrahmen enthaltenen **Kontinuität** des Auftretens einer Unternehmensmarke. So steht diese im Spannungsfeld mit dem simultanen Bedarf nach einem kontinuierlichen **Wandel**, welcher einerseits aus

⁵¹⁸ Vgl. Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 707; Möhlenbruch, D./Claus, B./Schmieder, U.M., Corporate Identity, Corporate Image und Integrierte Kommunikation als Problembereiche des Marketing, a. a. O., S. 15 f.; Wache, Th. / Brammer, D., Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, a. a. O., S. 99.

⁵¹⁹ Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 21; Olins, W., The new guide to identity, a. a. O., S. 56.

⁵²⁰ Vgl. Kircher, S., Corporate Branding – mehr als Namensgebung, a. a. O., S. 60 f.

der Dynamik der Unternehmensumwelt und andererseits aus der eigenen Unternehmensentwicklung resultiert.⁵²¹

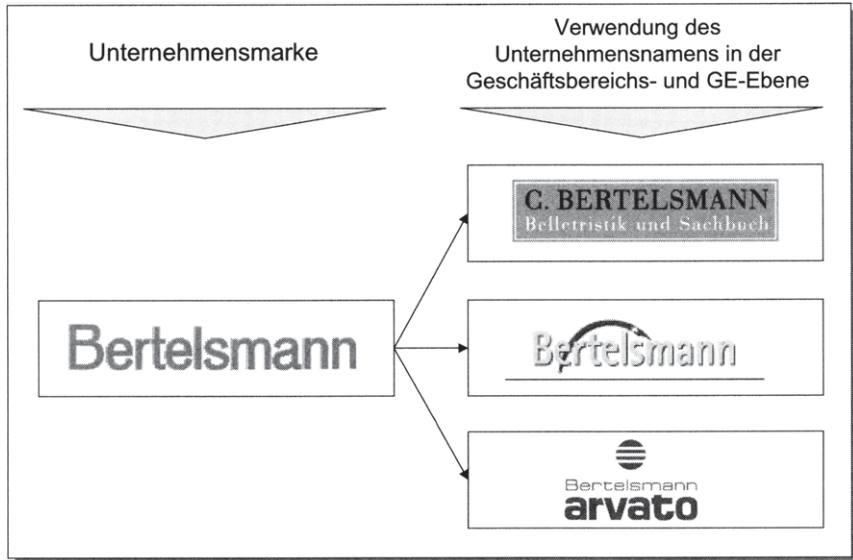


Abb. 45: Ausgewählte Inkonsistenzen des Markenauftritts einer Unternehmensmarke

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Differenzierung KAPFERERS hinsichtlich des *genetischen* und *stilistischen Codes* einer Marke.⁵²² Letzterer kann im Rahmen der Markenführung verändert werden, ohne die Identität der Marke zu verlieren. Der hingegen unter dem Primat der Kontinuität stehende genetische Code bezieht sich auf den Kern einer Unternehmensmarke. Der konkrete Transfer dieser beiden Ebenen auf die visuelle Erscheinung erweist sich jedoch als nicht unproblematisch. So zeigen Beispiele wie „mg technologies“ (ehemals Metallgesellschaft) auf, dass sogar der Unternehmensname im Zeitablauf verändert wer-

⁵²¹ ULMRICH bezeichnet dies als Gratwanderung zwischen alt und neu. Vgl. Ulmrich, G., Corporate Design, a. a. O., S. 251. Ferner Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, a. a. O., S. 21.

⁵²² Analog wird zwischen den essentiellen und akzidentiellen Merkmalen einer Marke unterschieden. Vgl. Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, a. a. O., S. 110 f.

den kann. Dieser wird jedoch analog zur Identitätsforschung dem genetischen Code zugerechnet.⁵²³ Zu den stilistischen Elementen zählen vor allem der farbliche sowie der stilistische Auftritt. Das Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Wandel des Markenauftritts während einer mehr als 100jährigen Unternehmenshistorie ist für das mittelständische Unternehmen „Fiege“ in Abb. 46 exemplarisch dargestellt.



Abb. 46: Wandel des Auftritts einer Unternehmensmarke im Zeitablauf

Quelle: Meffert, H., Vom Unternehmen zur Marke – Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Markenführung im Mittelstand, Vortrag anlässlich der Jahrestagung des Westfälischen Sparkassen- und Giroverbandes, Dortmund am 26.10.2000

Sinnvoll bei der Analyse des potenziellen Wandels ist die Unterscheidung zwischen der Wort- und der Bildmarke eines Unternehmens.⁵²⁴ So existieren i. d. R. beide Ausprägungen, die kombiniert verwendet werden. Durch die nur einseitige Anpassung eines der beider Elemente kann sowohl der Wandel ermöglicht als auch die zumindest partielle Kontinuität sichergestellt werden.

⁵²³ Vgl. Meffert, H./Burmman, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, a. a. O., S. 24 ff.

⁵²⁴ Ferner existiert eine Buchstabenmarke. Vgl. Stankowski, A., Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity, a.a.O., S. 194 ff.

E. Schlussbetrachtung und Ausblick

1. Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse

Ausgehend von den anspruchsrgruppenübergreifenden Wirkungen einer Marke und der damit einhergehenden Zielgruppenvielfalt war es grundsätzliches Anliegen dieser Arbeit, ein Konzept zur Führung von Unternehmensmarken zu erarbeiten, welches die erforderliche integrative Sicht auf die Gesamtheit aller Zielgruppen sicherstellt. Ausgangspunkt bildete die Überlegung, dass durch eine zwischen den Anspruchsgruppen der Unternehmung koordinierte Führung der Unternehmensmarke die durch sie induzierten Wirkungen in ihrer Gesamtheit gesteigert werden können. In diesem Sinne sind die Ergebnisse der Untersuchung sowohl für die Praxis des Managements von Unternehmensmarken als auch für die weitere Forschung im Bereich des Markenmanagements relevant.

Unter Bezugnahme auf die Eingangs formulierten Zielsetzungen der Arbeit wurden im zweiten Hauptkapitel die Besonderheiten der Führung von Unternehmensmarken analysiert. Die zentralen Untersuchungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Aufbauend auf der psychologischen und vermögensorientierten Betrachtungsperspektive einer Unternehmensmarke wurden mit der Markenstärke und dem Markenwert zwei bereits operationalisierte Oberziele der Führung von Unternehmensmarken voneinander abgegrenzt. Hierbei wurde dargelegt, dass nur der **Markenwert** aggregierbar ist und zudem im Gegensatz zur Markenstärke auf die Effizienz der Markenführung Bezug nimmt. Aus diesem Grund wurde er als ökonomisches Oberziel für die Führung einer Unternehmensmarke herausgestellt.
- Dementsprechend sind die **Zielgruppen** für die Führung einer Unternehmensmarke aus ihrem **Potenzial zur Steigerung des Markenwertes** abzuleiten. Da sich dieser in der bisherigen Forschung jedoch auf die markenbezogenen Wirkungen bei der Anspruchsgruppe der Kunden beschränkte, wurden zunächst die in den Meßmodellen des Markenwertes verwendeten Wertdimensionen beleuchtet und auf die Verhaltensmuster der übrigen Anspruchsgruppen transferiert. In der Folge konnte die Existenz von Wertbeiträgen dieser Anspruchsgruppen auf Basis bestehender Forschungsergebnisse überprüft werden. Hierbei wurde festgestellt, dass bei den unternehmensexternen Anspruchsgruppen vor allem unternehmens-

markenbezogene Wertbeiträge der Konsumenten, Aktionäre, Analysten, Banken und Lieferanten nachweisbar sind. Darüber hinaus bestätigen Untersuchungen für den Kreis der unternehmensinternen Anspruchsgruppen Wertbeiträge bei den Mitarbeitern. Vor diesem Hintergrund wurden genau diese Anspruchsgruppen als potenzielle Zielgruppen für die Führung einer Unternehmensmarke herausgestellt.

- Auf Basis der identifizierten Wertbeiträge unterschiedlicher Anspruchsgruppen ließen sich nachfolgend unter Berücksichtigung der Kosten anspruchs- bzw. **zielgruppenspezifische Markenwerte** ableiten. Diese fungierten wiederum als Grundlage, den Markenwert einer Unternehmensmarke als Gesamtsumme aller zielgruppenspezifischen Markenwerte zu interpretieren. Im Anschluss wurde verdeutlicht, dass aufgrund der Interdependenzen zwischen den zielgruppenspezifischen Markenwerten deren isolierte Maximierung nicht simultan zur Maximierung des Markenwertes der Unternehmensmarke führt, sondern dieser eine gegenüber den einzelnen Anspruchsgruppen **koordinierte Führung** der Unternehmensmarke erforderlich macht.

Zur Vertiefung der Kenntnis über die zielgruppenspezifischen Wertbeiträge wurden im dritten Hauptkapitel die für die Zielgruppe der Kunden bekannten Erklärungstheorien für die Wirkungen einer Marke auf die übrigen Zielgruppen übertragen. Auf dieser Basis konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der aus der zielgruppenspezifischen Perspektive ideal erscheinenden Unternehmensmarke identifiziert werden.

- Mit der **institutionenökonomischen Erklärung** rückte zunächst eine ökonomische Theorie in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im Fokus steht hierbei die Ableitung der Vertrauens- und Rationalisierungsfunktion einer Marke. Eine zielgruppenübergreifende Voraussetzung für die Erfüllung beider Funktionen konnte mit der Existenz von Reputation identifiziert werden, welche zugleich eine zwischen den Zielgruppen konsistente Markenführung impliziert. Darüber hinaus wurden mit dem Bedarf nach einer möglichst zielgruppenspezifischen Aufladung der durch eine Marke vermittelten Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften allerdings auch Unterschiede hinsichtlich der Erwartungen an eine ideale Unternehmensmarke aufgezeigt. Vor diesem Hintergrund bewegt sich die Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld zwischen einer möglichst zielgruppenspezifischen Markenführung und einer simultanen Gewährleistung einer übergreifenden Konsistenz.

- Im Anschluss wurde mit den **psychologischen Erklärungsansätzen** die Identifikationsfunktion einer Unternehmensmarke beleuchtet. Eine besondere Bedeutung kam hierbei dem Selbstkonzept und der Beziehungstheorie zu. Die aus den psychologischen Erklärungstheorien ableitbaren normativen Schlussfolgerungen für die Führung der Unternehmensmarke wiesen hohe Überschneidungen mit den Ergebnissen der Institutionenökonomie auf. Insbesondere wurde die Gewährleistung einer konsistenten Markenführung unterstrichen, da diese für die Entstehung der einer Identifikationsfunktion zugrundeliegenden Markenpersönlichkeit notwendig ist. Ferner ließ sich mit der Schaffung möglichst umfassender Identifikationsanker eine weitere Implikation für die Markenführung ableiten.

Die aus den Theorien gewonnenen Erkenntnisse fungierten schließlich als Grundlage zur Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten für das zentrale Spannungsfeld zwischen der zielgruppenspezifischen und -übergreifenden Markenführung im vierten Hauptkapitel der Untersuchung. Mit der Markenarchitektur wurde zunächst eine Gestaltungsoption zur Verbesserung der zielgruppenspezifischen Ansprache bei gleichzeitiger Gewährleistung der Konsistenz behandelt.

- Bereits mit den aus dem Absatzmarkt bekannten **horizontalen Markenstrategien** existieren unterschiedliche Formen der Zielgruppenansprache. Wenngleich im Rahmen dieser strategischen Optionen Zielgruppen lediglich als Segmente innerhalb der Kunden aufgefasst wurden, erschien ein Transfer der Gedanken auf die Zielgruppen einer Unternehmensmarke fruchtbar. Allerdings wurde erkannt, dass ein direkter Transfer horizontaler Markenstrategien auf die Zielgruppenbearbeitung scheitert, da im Gegensatz zu einzelnen Kundensegmenten nicht jede einzelne Zielgruppe der Unternehmensmarke durch eine spezifische Marke isoliert ansprechbar ist.
- In einem weiteren Schritt wurde die vertikale Erweiterung horizontaler Markenstrategien in Form alternativer **Markenarchitekturen** aufgezeigt. Da sich einzelne Zielgruppenbündel der Unternehmensmarke den verschiedenen Hierarchieebenen einer Markenarchitektur zuordnen lassen, gehen mit der Gestaltung von Markenarchitekturen zugleich alternative Formen der Zielgruppenansprache einher. Auf dieser Basis wurden die diametralen Architekturtypen der „Undifferenzierten“ und der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ sowie die Mischform der „Bedingt differenzierten

Zielgruppenansprache“ abgeleitet. Ihre Interpretation wurde sowohl für Markenarchitekturen mit zwei als auch mit drei Hierarchieebenen vorgenommen.

- Im Anschluss erfolgte ein Ansatz zur **Bewertung** und **Auswahl** der zielgruppenorientierten Markenarchitekturen. Hierzu wurde die im Rahmen der Arbeit verfolgte Zielsetzung der Maximierung des Markenwertes einer Unternehmensmarke zunächst auf den **Gesamtmarkenwert** aller in einem Unternehmen existenten Marken erweitert. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass bereits durch die Wahl des Architekturtyps das Verhältnis der Markenwerte der vertikal angeordneten Marken ex ante determiniert ist. Die eigentliche Bewertung begann mit einer Analyse der Auswirkungen einer Markenarchitektur auf die **markenspezifischen Erlöse** als eine Komponente des Markenwertes. Ihre Ergebnisse flossen in die Ableitung von Einflussfaktoren auf die Wahl einer geeigneten Architekturform ein. Ein analoges Vorgehen erfolgte im Anschluss hinsichtlich der Auswirkungen einer Markenarchitektur auf die **markenspezifischen Kosten**. Die Bewertung endete mit der Analyse weiterer Kriterien, die zwar keinen direkten Einfluss auf den Markenwert ausüben, jedoch für die Markenführung als entscheidungsrelevant erachtet wurden

Da ungeachtet der gewählten Markenarchitektur die Führung der Unternehmensmarke – wenn auch in unterschiedlicher Intensität - stets mit der Existenz mehrerer Zielgruppen konfrontiert ist, stand mit dem Konzept der **identitätsorientierten Markenführung** eine zielgruppenübergreifende Möglichkeit zur Koordination im Fokus der weiteren Betrachtung.

- Abgeleitet aus der Humanidentität wurde zunächst zwischen dem Fremd- und dem Selbstbild einer Unternehmensmarke differenziert, wobei die Stärke der Identität aus dem Grad der Übereinstimmung dieser beiden Markenbilder resultiert. Der Beitrag der identitätsorientierten Markenführung zur im Kontext von Unternehmensmarken essentiellen zielgruppenbezogenen Koordination ergibt sich aus deren Zielsetzung, ein zwischen allen in- und externen Zielgruppen möglichst konsistentes Markenbild zu erzeugen.
- Zur Sicherstellung dieser Konsistenz wurde nachfolgend ein möglicher **Prozess** zur **identitätsorientierten Führung** von Unternehmensmarken dargestellt. Ausgehend von einer **Gap-Analyse** zwischen den verschiedenen Selbst- und Fremdbildern sind hierbei zunächst zwischen den Zielgruppen übereinstimmende Identitätsdimensionen abzuleiten. Diese sind durch die

Markenführung in ein Soll-Markenbild zu integrieren. Hierauf aufbauend ist eine entsprechende Positionierung der Unternehmensmarke vorzunehmen. Da eine Unternehmensmarke im Gegensatz zu klassischen Marken in unterschiedlichen Teilmärkten simultan zu positionieren ist, führt dies zur **Meta-Positionierung** der Unternehmensmarke. In diesem Kontext wurde die besondere Eignung wertorientierter Positionierungsmerkmale für die Unternehmensmarke veranschaulicht. Im einem nächsten Schritt ist eine formale Verankerung der Positionierung in ein **Markenleitbild** vorzunehmen, wobei dessen verdichtete Darstellung in Slogans einerseits von der ausführlichen Darstellung in Unternehmensgrundsätzen andererseits unterschieden wurde. Als besonders vorteilhaft konnte diesbezüglich die gleichzeitige Durchführung beider Verankerungsformen bewertet werden. Schließlich folgte eine Analyse von Maßnahmen zur Identitätsorientierten Markenführung. So vermag eine **integrierte Unternehmenskommunikation** die Konsistenz des Auftretts einer Unternehmensmarke gegenüber einzelnen Zielgruppen sicherzustellen. Auch kulturelle Maßnahmen fördern eine Homogenisierung des Mitarbeiter- und somit des **Unternehmensverhaltens**, was wiederum zu einer geschlosseneren Wahrnehmung des Unternehmens führt. Ferner bieten sich auch im Kontext des **Unternehmensdesigns** formale Optionen zur Sicherstellung eines einheitlichen Auftretts an. In diesem Zusammenhang wurden mit der Namensgebung und Logogestaltung Aspekte des Markendesigns behandelt.

Als **zentraler Erkenntnisfortschritt** der vorliegenden Arbeit lässt sich die **integrierte Betrachtung aller potenziellen Zielgruppen** einer Unternehmensmarke im Rahmen ihrer Führung herausstellen. Bereits die Erweiterung der Zielsetzungen zeigte den zielgruppenbezogenen Koordinationsbedarf auf. Dieser wurde mit den Erklärungstheorien einer Marke umfassend analysiert, wobei das Spannungsfeld zwischen dem Bedarf nach einer möglichst zielgruppenspezifischen Markenführung bei gleichzeitiger Sicherstellung einer zielgruppenübergreifenden Konsistenz als normative Implikation für die Koordination der Zielgruppen im Rahmen der Markenführung abgeleitet wurden. Mit der Gestaltung der Markenarchitektur und dem Konzept der Identitätsorientierten Markenführung wurden schließlich zwei zielgruppenorientierte Handlungsfelder der Markenführung abgeleitet, die ein Potenzial zur Reduzierung des Spannungsfeldes aufweisen. Während mit der Gestaltung der Markenarchitektur eine Verbesserung der zielgruppenspezifischen Ansprache erreicht werden kann, stellt die Identitätsorientierte Markenführung hin-

gegen die zielgruppenübergreifende Konsistenz heraus. Zugleich kann die Markenarchitektur als eine Option zur Reduzierung des Koordinationsbedarfes erachtet werden, da die zwischen den Zielgruppen bestehenden Interdependenzen durch die Schaffung differenzierter Wahrnehmungsanker verringert werden. Die Identitätsorientierte Markenführung trägt hingegen zur Deckung des Koordinationsbedarfes bei, da die Zielgruppen durch die übergeordnete Zielsetzung der Identität entsprechend integriert werden. Letztlich sind jedoch beide Gestaltungsoptionen nicht sequentiell, sondern simultan zu implementieren

2. Dynamische Veränderungen der Unternehmensidentität als aktuelle Herausforderung an die Führung von Unternehmensmarken

2.1 Spannungsfeld zwischen dem Wandel der Unternehmens- und der Unternehmensmarkenidentität

Eine besondere Herausforderung für die Führung einer Unternehmensmarke ergibt sich durch die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit bestehender Unternehmensidentitäten. Ursache hierfür ist der Zwang von Unternehmen, sich den wandelnden Rahmenbedingungen flexibel anzupassen. Vor diesem Hintergrund ist bereits das Verständnis der Unternehmensstrategie als „langfristiger Verhaltensplan“ dahingehend anzupassen, dass die geforderte Konstante bei einer strategischen Anpassung gerade in der kontinuierlichen Adaption des Unternehmens an die veränderten Bedürfnisse gesehen wird.⁵²⁵ Ein derartiger Wandel von Unternehmen zieht zwangsläufig eine Veränderung der Unternehmensidentität mit sich.

Eine starke Identität der Unternehmensmarke baut wesentlich auf einer Übereinstimmung zwischen der Markenidentität und der Unternehmensidentität auf. Allerdings hat sich in der Vergangenheit bewiesen, dass die potenzielle Veränderung der Markenidentität Grenzen unterliegt, welche jedoch geringer sind als die der potenziellen Veränderung der Unternehmensidentität. Als wesentliche Ursache hierfür ist anzuführen, dass die Identität einer Unternehmensmarke auf

⁵²⁵ Zum grundsätzlichen Strategieverständnis vgl. Meffert, H., Marketing Management: Analyse – Strategie – Implementierung, a.a.O., S. 4 ff. Zur strategischen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen vgl. insbesondere Burmann, Ch., Strategiewechsel in turbulenten Märkten – neue theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, S. 5 ff.

langfristig wahrgenommenen Ausprägungen der Unternehmensidentität beruht.⁵²⁶ Diese gelernten Merkmale können bei einem Wandel der Unternehmensidentität jedoch kurzfristig nicht „vergessen“ werden, so dass eine Ausstrahlung historisch vorhandener Merkmale auf die neuen Wahrnehmungsdimensionen erfolgt. Übersteigt die Veränderung der Unternehmensidentität schließlich die Grenzen des möglichen Wandels der Markenidentität, impliziert ein solches Gap den Verlust der Authentizität der Unternehmensmarke. Abb. 46 verdeutlicht dieses Spannungsfeld.

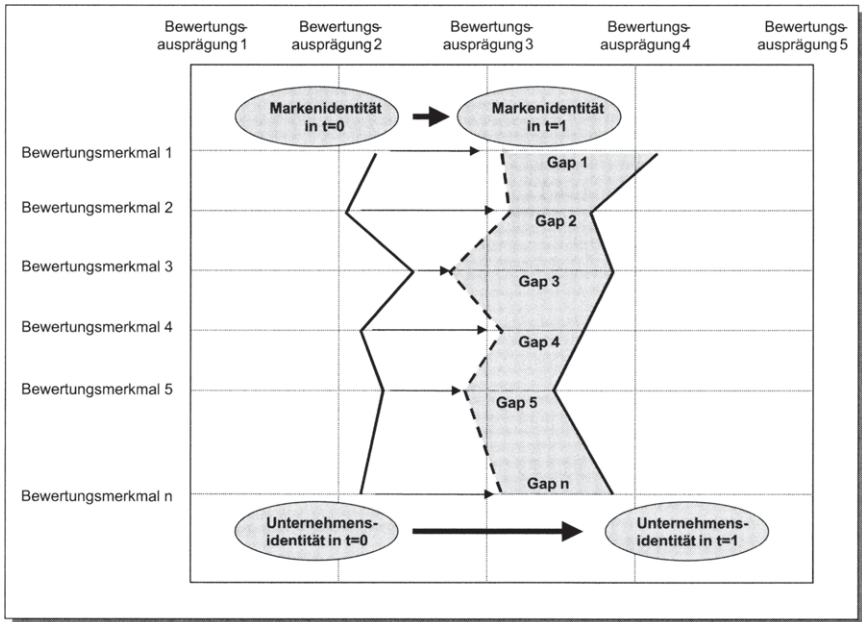


Abb. 47: Gap zwischen der Identität einer Unternehmensmarke und der Unternehmensidentität

Ein dertiges Gap konnte beispielsweise bei der Preussag AG beobachtet werden. So wurde die Identität der Unternehmensmarke „Preussag“ mehr durch die langjährigen Aktivitäten des Unternehmers als Energieversorger geprägt, als

⁵²⁶ Vgl. Kap. A.3.

durch die neue Ausrichtung als moderner, internationaler Touristikkonzern. Erst durch die Einführung des neuen Unternehmensnamens „TUI World“ konnte die Diskrepanz beider Identitäten behoben werden.⁵²⁷

Vor diesem Hintergrund erklärt sich der für die Markenführung relevante Entscheidungstatbestand im Kontext des dynamischen Wandels der Unternehmensidentität. So ist festzulegen, ob die bestehende Unternehmensmarke hinsichtlich ihres symbolisierten Inhaltes anpassbar oder erst durch die Einführung eines veränderten oder sogar neuen Unternehmensnamens eine Übereinstimmung zwischen der durch die Marke symbolisierten und der tatsächlich vorhandenen Markenidentität erreichbar ist. Derartige Entscheidungen sind vor allem bei den nachfolgend genannten situativen Kontexten zu treffen:

- Änderung der Unternehmensidentität durch die **Repositionierung des Unternehmens bei gleichzeitiger Beibehaltung der strategischen Geschäftsfelder**. Eine solche Repositionierung war beispielsweise bei der Metallgesellschaft AG zu beobachten, die in der Folge zum Ausdruck einer verstärkten Innovations- und Technologieorientierung nunmehr als „mg technologies“ firmiert.
- Änderung der Unternehmensidentität durch die **Änderung der strategischen Geschäftsfelder bei simultaner Neudefinition der Positionierung**, insbesondere durch den **Zukauf von Unternehmen**. Der bereits skizzierte Wandel der Preussag AG durch den Zukauf unterschiedlicher Touristikunternehmen bei gleichzeitigem Verkauf der traditionellen Unternehmensbestandteile entspricht diesem Wandel.
- Änderung der Unternehmensidentität durch die **Integration von zwei Unternehmen** im Rahmen von **Unternehmensfusionen**.

Dabei stellt die Unternehmensfusion für die Führung der Unternehmensmarke die komplexeste Herausforderung dar. So verändert sich nicht nur die Identität eines Unternehmens, vielmehr ist der Integration von zwei bislang unabhängig auftretenden Unternehmen mit jeweils eigenen Unternehmensidentitäten und den sie ausdrückenden Unternehmensmarken gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund erfolgt im Anschluss eine vertiefende Analyse dieses Problemfeldes bei gleichzeitiger Ableitung von Lösungsansätzen.

⁵²⁷ Vgl. o.V., Preussag wird zur TUI World, in: Die Welt, v. 03. September 2001, S. 16.

2.2 Problemfelder und Lösungsansätze der Markenführung im Kontext von Unternehmensfusionen

Unternehmensfusionen⁵²⁸ sind gerade in Deutschland virolent, da kein anderes Land wertmäßig stärker von Fusionen betroffen ist.⁵²⁹ Die besondere Relevanz der Unternehmensmarke für den Fusionserfolg wird durch ihren spezifischen Beitrag zur Förderung der Fusionsakzeptanz unterstrichen. Studien der Unternehmensberatungen Roland Berger & Partner und KPMG haben aufgezeigt, dass insbesondere nach der Ankündigung einer Fusion interne Akzeptanzbarrieren entstehen, da Mitarbeiter aufgrund der fehlenden Vorstellungen zur zukünftigen Unternehmensidentität auch in ihren persönlichen Zukunftsaussichten verunsichert sind. In der Folge kann die erfolgreiche Umsetzung eines Zusammenschlusses verzögert oder gar verhindert werden.⁵³⁰ Einer der wenigen erkennbaren Bewertungsanker für die neue Unternehmensidentität stellt die Unternehmensmarke des neu entstandenen Unternehmens dar. So symbolisiert schon die gewählte Namensgebung den Charakter der Fusion und damit einhergehend bestimmte Ausprägungen der zu erwartenden Unternehmensidentität.⁵³¹ Aus diesem Grund kann die Auswahl des neuen Unternehmensnamens das Verhalten der internen Zielgruppen hinsichtlich ihrer Akzeptanz der Fusionsentscheidung entscheidend beeinflussen.

⁵²⁸ Eine Unternehmensfusion wird hierbei verstanden als **gleichberechtigter** Zusammenschluss von zwei Unternehmen. Für einseitig dominante Unternehmensfusionen ergeben sich wiederum besondere Problemstellungen.

⁵²⁹ So erreichte im Jahr 2000 das Volumen der Unternehmenstransaktionen ein Wert von 238 Mrd. USD. Die USA belegt mit einem Volumen von 226 Mrd. USD den zweiten Rang, gefolgt von Großbritannien mit 199 Mrd. USD. Unternehmenstransaktionen beinhalten neben Fusionen allerdings auch Unternehmenskäufe. Die Quantifizierung erfolgte im Rahmen einer Studie der KPMG. Vgl. o.V., Deutschland führt bei Übernahmen, in: Die Welt v. 16.01.2001, S. 12.

⁵³⁰ Vgl. Berger, R., Die Marke bei Merger & Acquisition, Vortrag anlässlich der Jahrestagung des Markenverbandes am 30. Juni 2000 in Wiesbaden. Zur Rezitation der KPMG-Studie vgl. o.V., Großfusionen scheitern häufig an der Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen, in: Handelsblatt, v. 27.04.00, Nr. 082, S. b9.

⁵³¹ So lässt die Übernahme einer alten Unternehmensmarke bei Verlust der anderen die einseitige Dominanz der Unternehmensidentität erwarten.

Der Integrationsprozess von Unternehmensfusionen kann zwischen der Pre- und der Post-Merger Phase unterschieden werden.⁵³² Für die Führung der Unternehmensmarke bestehen in diesen Phasen jeweils spezifische Herausforderungen. So ist in der **Pre-Merger Phase** der Unternehmensname für das neue Gemeinschaftsunternehmen auszuwählen und, sofern es sich um einen neuen Namen handelt, die Basis für dessen erfolgreiche Durchsetzung als Marke zu schaffen. Aufgrund der herausgestellten Bedeutung des neuen Unternehmensnamens ist dieser Entscheidung besondere Sorgfalt zu widmen, was im Hinblick auf die oft engen Zeitkorridore häufig vernachlässigt wird. In der **Post-Merger Phase** ist der eigentliche Markenaufbau durch die Aufladung mit einer profilierenden Markenidentität vorzunehmen.

Die Besonderheiten der Führung einer Unternehmensmarke bei Fusionen existieren daher vor allem in der Pre-Merger Phase. Dabei führt eine Unternehmensfusion zunächst zur Entstehung einer zusätzlichen Ebene in der Markenhierarchie, in deren Folge die bisherigen Unternehmensmarken zu Unternehmensbereichs- bzw. Divisionsmarken degradiert werden. Dabei hat das neue Markendach die bislang isoliert auftretenden Unternehmensmarken nunmehr integriert zu berücksichtigen. Eine besondere Herausforderung stellt sich hierbei durch die Zunahme der ohnehin schon vielfältigen Zielgruppen. So ist die neue Unternehmensmarke mit den Zielgruppen der beiden „alten“ Unternehmensmarken konfrontiert.⁵³³

Für die Namengebung des neu entstandenen Unternehmens werden in der bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung drei Optionen differenziert,⁵³⁴ welche auch als markenstrategische Optionen einer Fusion gekennzeichnet werden können. Diese sind in Abb. 48 zusammenfassend dargestellt.

⁵³² Für eine umfangreiche Erläuterung dieser Differenzierung vgl. Dabui, M., Postmerger-Management. Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Wiesbaden 1998, S. 25 ff.; Topp, St., Die Pre-Fusionsphase, Frankfurt a.M., 1999, S. 15 ff.

⁵³³ KAPFERER betont in diesem Zusammenhang die „multitude of audiences“. Vgl. Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, a.a.O., S. 319.

⁵³⁴ Eine Darlegung dieser Optionen findet sich auch in Ind, N., The Corporate Brand, a.a.O., S. 129 ff. Vgl. ferner Brockdorff, B./Kernstock, J., Brand Integration Management – erfolgreiche Markenführung bei Merger & Acquisitions, in: Thexis, Heft 4, 18. Jg. 2001, S. 45-61.

Markennamen Markenstrategie	Unternehmensmarke I vor Fusion		Unternehmensmarke II vor Fusion	Unternehmensmarke nach Fusion
Beibehalt einer vorhandenen Marke (Option 1)	Deutsche Bank	+	Dresdner Bank	
Co-Branding (Option 2)	Signal	+	Iduna	
Neue Marke (Option 3)	Sandoz	+	Ciba	

Abb. 48: Strategische Optionen der Markenführung bei Unternehmensfusionen

Option 1: Beibehaltung allein einer historisch vorhandenen Unternehmensmarke

Diese Option baut auf der vorhandenen Markenidentität einer bereits bei einem der fusionierenden Unternehmen bestehenden Unternehmensmarke auf. Hierdurch wird die Kontinuität dieser Marke sowie die Verhinderung eines Verlustes ihres Markenwertes sichergestellt. Durch eine derartige Markierung wird herausgestellt, dass die durch die verbleibende Unternehmensmarke symbolisierte Unternehmensidentität auch für das neue Gesamtunternehmen Geltung hat. Allerdings besteht die Gefahr, dass diese Option seitens des von dem Verlust ihrer Unternehmensmarke betroffenen Unternehmens als frühzeitige Ungleichberechtigung interpretiert wird, da mit dem Verlust der Unternehmensmarke ein Identifikationsanker entfällt und zudem die durch den Markennamen ausgedrückte Dominanz auch für die zukünftigen Handlungen der Unternehmensführung angenommen werden kann. Aus diesem Grund erscheint die Beibehaltung allein einer Unternehmensmarke zum Abbau von Umsetzungsbarrieren eher problematisch. Auch die gescheiterte Fusion zwischen der Dresdner Bank AG mit der Deutschen Bank AG zeugt von der Wirksamkeit der entstehenden Ressentiments, da mit der Bekanntgabe des „neuen“ Unternehmensnamens „Deutsche Bank“ bei gleichzeitigem Farbwechsel des

Auftritts zum grün der Dresdner Bank Reaktionen erfolgten, deren Beitrag zum Scheitern der Fusion unstrittig ist.⁵³⁵

Option 2: Kombination der beiden historisch vorhandenen Marken zu einer neuen Gemeinschaftsmarke

Durch ein Co-Branding⁵³⁶ der beiden existierenden Unternehmensmarken wird gerade der Charakter einer gleichberechtigten Fusion herausgestellt, was das Auftreten der aus einer einseitigen Dominanz entstehenden Barrieren verhindert.⁵³⁷ Gleichzeitig bleibt ein vollständiger Verlust des Markenwertes einer der beiden Unternehmensmarken aus. Die entstehende Markenidentität der neuen Unternehmensmarke folgt aus der Verschmelzung der bereits vorhandenen Markenidentitäten. Vor diesem Hintergrund ist ein Fit der Markenidentitäten ex ante vorauszusetzen.⁵³⁸ Ein fehlender Fit beider Identitäten, welcher sich in heterogenen Selbst- oder Fremdbildern zu beiden Unternehmensmarken ausdrückt, impliziert bei der Kombination beider Marken zwangsläufig eine geringe Übereinstimmung der Selbst- und Fremdbilder zur neuen Unternehmensmarke und damit ihre zu Beginn bereits schwache Identität. Hinsichtlich der symbolisierten Unternehmensidentität ist zunächst die Kontinuität bestimmter Dimensionen der beiden bereits vorhandenen Unternehmensidentitäten anzunehmen. Hierdurch wird die Verlässlichkeit des neuen Unternehmens dokumentiert, was die Akzeptanz der Unternehmensfusion steigert.

⁵³⁵ Vgl. Maier, A., Was geschieht, wenn aus zwei Unternehmen plötzlich eins wird? Können Marken überhaupt fusionieren ?, in: FAZ v. 27.06.2001, S. B8.

⁵³⁶ Ein Co-Branding setzt den dauerhaften und vor allem eigenständigen Fortbestand der beiden Marken voraus. Dies trifft hierbei jedoch nicht zu. Aus diesem Grund ist der Begriff des Co-Branding nicht zu verwenden, jedoch wird auf ihn bei Akzeptanz der definitorischen Ungenauigkeit zurückgegriffen, da die Marken zumindest in der Historie eigenständig agierten. Vgl. Baumgarth, C., Fit- und Anordnungseffekte beim Co-Branding – Ergebnisse eines Laborexperiments, a.a.O., S. 10 ff

⁵³⁷ Vgl. Cordes, P., Post Merger Markenführung: Die Chance nutzen! in: Der Markenartikel, Heft 2, 2001, S. 18-22.

⁵³⁸ Diese Forderung resultiert auch vor dem Hintergrund der identifizierten Erfolgsfaktoren des Co-Branding. Vgl. hierzu ausführlich Baumgarth, C., Fit- und Anordnungseffekte beim Co-Branding – Ergebnisse eines Laborexperiments, a.a.O., S. 10 ff.

Option 3: Einführung eines neuen Unternehmensnamens

Mit dieser Option wird die Chance zur Erneuerung der Markenidentität aufgegriffen. So wird für das fusionierte Unternehmen ein Unternehmensname vollständig neu kreiert. Im Rahmen von Fusionen, bei denen die Markenidentitäten der verschmelzenden Unternehmen nur eine geringe Übereinstimmung aufweisen oder für das fusionierte Unternehmen die Durchsetzung einer neuen bzw. modifizierten Unternehmensidentität beabsichtigt wird, erscheint diese Strategie besonders geeignet.⁵³⁹ Allerdings geht mit dem vollständigen Rückzug der bestehenden Unternehmensmarken ein Verlust ihrer Markennwerte einher, welche als Opportunitätskosten zu berücksichtigen sind. Zugleich sind für die schnelle Durchsetzung des Unternehmensnamens als Marke erhebliche Investitionen vor allem in der Kommunikation notwendig. So ist zunächst die Bekanntheit des neuen Unternehmensnamens als notwendige Bedingung einer Marke herzustellen, bevor im Anschluss eine spezifische Aufladung der Identitätsdimensionen vorgenommen werden kann.

Für die Identität der neuen Unternehmensmarke bedeutet ein neuer Name zunächst ihre geringe Profilierung. So sind die Assoziationen ohne eine langjährige Aufladung eher verwässert. Vor diesem Hintergrund wählen Unternehmen häufig Phantasienamen, die entweder durch ihre Anlehnung an lateinischen Ausdrücken (z.B. „Novartis“ oder „Aventis“) oder durch die Nutzung nach Modernität klingender Bestandteile (z.B. „E-On“) bestimmte Inhaltsdimensionen bereits durch ihren Wortklang verkörpern.⁵⁴⁰ Durch einen neuen Unternehmensnamen wird die zu erwartende Unternehmensidentität nur in geringem Maße symbolisiert. Ein neuer Unternehmensname leistet daher keinen eigenen Beitrag zur Reduzierung der Unsicherheit bei den internen Zielgruppen. Vielmehr schürt er diese durch den zu erwartenden Neuigkeitsgrad der Unternehmensidentität mit der einhergehenden Gefahr für mögliche persönliche Veränderungen. Aus diesem Grund ist eine zeitnahe Vitalisierung der

⁵³⁹ M. Krüper, Mitglied des Vorstandes der E-On AG, sieht in einer neuen Marke die Chance einer „kreativen Erschütterung“, mit der Traditionen hinterfragt und neue Wege gegangen werden können. Vgl. Krüper, M., Unternehmensgröße und Fusionen als Erfolgsfaktoren und der Aufbau einer neuen Unternehmensmarke, in: Unternehmensgröße und Fusionen als Erfolgsfaktoren, Dokumentationspapier Nr. 144 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000, S. 34-43.

⁵⁴⁰ Vgl. Burger, R., Mit Kunstnamen auf dem Weg in die Zukunft, in FAZ v. 12.01.1999, S. 16.

Unternehmensidentität im Rahmen des Post-Merger-Managements durch kulturelle Maßnahmen zu begleiten.⁵⁴¹

Die Deskription dieser Optionen hat auf heuristischem Wege einige bereits in der Literatur identifizierte Vor- und Nachteile dargelegt. Eine allein auf der subjektiven Abwägung dieser Aussagen bestehende Markenführung wird der praktischen Relevanz jedoch kaum gerecht. Vielmehr erscheint eine systematische, zielorientierte Strategieauswahl notwendig. Eine Verbesserung der Entscheidungsqualität erscheint in diesem Zusammenhang durch einen Transfer der im Rahmen der vorliegenden Arbeit erlangten Erkenntnisse zur Unternehmensmarke möglich.

Als wenig operational erweist sich allerdings der **Markenwert** einer Unternehmensmarke als Entscheidungsgrundlage. Dessen Maximierung wurde eingangs als ökonomisches Oberziel bei der Führung einer Unternehmensmarke aufgezeigt und von einigen Autoren auch als Ziel der Markenführung im spezifischen Fusionsfall betont.⁵⁴² Demnach müsste sich auch die Auswahl des neuen Unternehmensnamens an den jeweils aus der Entscheidung resultierenden Markenwerten orientieren. Zwar vermögen die bestehenden Markenwerte – sofern sie denn quantifizierbar sind – bei dem Wunsch nach Beibehaltung einer bestehenden Marke (Option 1) Orientierung für die Identifikation der jeweils wertvolleren zu geben. Eine Berechnung des resultierenden Markenwertes unterliegt jedoch aufgrund der zu berücksichtigen Zukunftspotenziale subjektiven Schätzparametern, welche die Validität seiner Berechnung in Frage stellen. Ebenso ist im Kontext einer Beibehaltung der bestehenden Marken (Option 2) das Verhältnis der isoliert quantifizierten Markenwerte zum aggregierten Markenwert der Fusionsmarke unklar. Denkbar ist hierbei ein additives Verhältnis im Verhältnis 1:1 wie auch die Einfügung eines Korrekturfaktors. Letztlich ist aber auch diese Quantifizierung wenig valide. Die Berechnung des Markenwertes bei einer vollständig neuen Namensgebung (Option 3) ist schließlich gar nicht möglich. So

⁵⁴¹ Vgl. Berger, R., Erfolgsfaktoren von Unternehmensfusionen, in: Unternehmensgröße und Fusionen als Erfolgsfaktoren, Dokumentationspapier Nr. 144 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000, S. 17-27.

⁵⁴² Vgl. Huber, F. / Hieronimus, F., Hai sucht Hose – Markenwertorientiertes Mergers & Acquisitions Management, in: Der markenartikel, Heft 1, 2001, S. 12-18; Weber, W. / Tasbasi, A., Mit M&A-Transaktionen Wert für die Marke schaffen, in: Der Markenartikel, Heft 6, 1999, S. 4-10.

besitzt eine solche Marke keinen aktuellen Wert und auch für die Berechnung fehlen entsprechende Schätzparameter. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass der Markenwert nur einen geringen Beitrag für die Auswahl einer geeigneten Option generiert.

Weiterführend erscheint eine **Integration** der skizzierten Erkenntnisse zur **Markenarchitektur** mit dem **Konzept der Identitätsorientierten Markenführung**. Ausgangspunkt stellt hierbei zunächst die Erweiterung der bislang allein auf der Top-Ebene eines Unternehmens geführten Diskussion um die Berücksichtigung verschiedener Hierarchieebenen einer Markenarchitektur dar. Dabei wird die Auswahl des Unternehmensnamens nur als eine Komponente der neu zu schaffenden Markenarchitektur eines Unternehmens angesehen. Vorteil dieser Erweiterung ist zunächst die Schaffung einer differenzierten Entscheidungsgrundlage, bei der die Festlegung der Fusionsmarke nicht mehr die Gesamtheit der Zielgruppen zu berücksichtigen hat. So kann auch die Architektur der „Differenzierten Zielgruppenansprache“ auf die neue Markenarchitektur im Fusionsfall übertragen werden, mit der Folge, dass eine Fusionsmarke allein an den Zielgruppen des Kapitalmarktes auszurichten ist. Gleichzeitig können die bisherigen Unternehmensmarken als Unternehmensbereichsmarken gegenüber den weiteren Zielgruppen weitgehend eigenständig fortgeführt werden. Mögliche Beispiel hierfür sind die aus einer Fusion entstandenen Unternehmen KarstadtQuelle AG oder die in Abb. 49 aufgeführte Architektur der Wüstenrot & Württembergische AG. Von beiden Vorsitzenden des Vorstandes wird gleichermaßen herausgestellt, dass die Unternehmensmarke allein auf die spezifischen Zielgruppen der Top-Ebene fokussiert ist, ohne integrierenden Einfluss auf die Unternehmensbereichsmarken zu nehmen.⁵⁴³

Auf dem erweiterten Entscheidungsfeld aufbauend ist nun das Konzept der Identitätsorientierten Markenführung als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen. So ist mit der Neuen Unternehmensmarke eine Markenidentität sicherzustellen, welche bei den angesprochenen Zielgruppen konsistente Selbst- und Fremdbilder erzeugt und zugleich im Sinne der Erreichung einer Soll-Identität gegenüber den

⁵⁴³ Vgl. o.V., Karstadt-Quelle: Wir haben keinen Mangel an Kapital, Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der Karstadt-Quelle AG, Wolfgang Urban, a.a.O., S. 23; Presstext zur Fusion von Wüstenrot & Württembergische, [www. wuestenrot_wuerttembergische.de](http://www.wuestenrot_wuerttembergische.de) v. 25.07.2001.

Wettbewerbern in den Teilmärkten ausreichend profiliert ist und damit zielgruppenspezifische Wertbeiträge generiert.

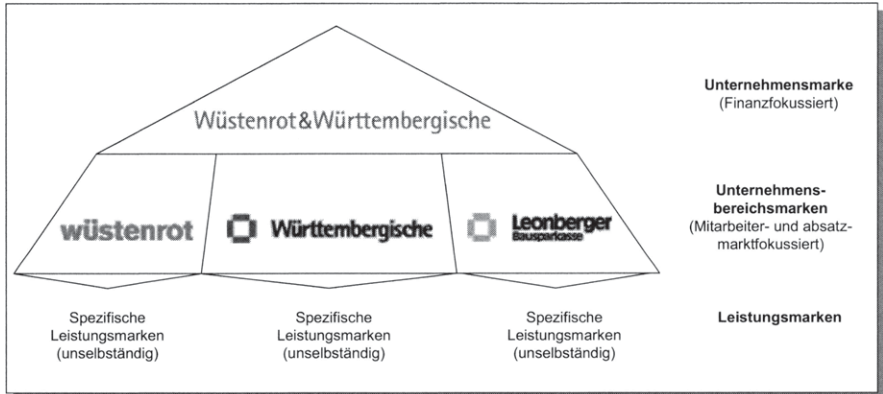


Abb. 49: Markenarchitektur der Wüstenrot & Württembergische AG

Quelle: www.wuestenrot_wuerttembergische.de v. 25.07.2001

Vor dem Hintergrund der besonderen Bedeutung einer Akzeptanz interner Zielgruppen für den Fusionserfolg ist zunächst zu überprüfen, ob und in welchen Dimensionen zwischen den Mitarbeitern homogene Erwartungen an die Identität der neue Unternehmensmarke des Gemeinschaftsunternehmens bestehen. Sofern diese herausgearbeitet werden können, besteht zumindest ein gedankliches Gerüst für die Durchsetzung einer integrierenden Unternehmensmarke. Lassen sich hingegen keine gemeinsamen Anker finden, so erscheint bereits an dieser Stelle eine finanzorientierte Fusionsmarke unter Beibehaltung einer weitgehenden Eigenständigkeit der bisherigen Marken aus markierungsbezogenen Überlegungen vorteilhaft. In einem zweiten Schritt ist zu überprüfen, ob diese Dimensionen gegenüber den in den verschiedenen Hierarchieebenen verankerten Zielgruppen hinreichend profilieren. Ist dies der Fall, erscheint eine Verwendung der Fusionsmarke in allen Hierarchieebenen möglich. Nach Überprüfung der beiden Entscheidungskriterien erfolgt die konkrete Auswahl der Nomenklatur. Besteht zwischen beiden Unternehmensmarken ein hoher Fit ihrer Identitäten, erschließen sich hieraus Potenziale zur Synergienutzung und Unsicherheitsreduktion bei gleichzeitiger Gewährleistung einer starken Identität der Fusionsmarke. Ist dieser Fit aber nicht gegeben, oder

intendiert die Unternehmensleitung den beabsichtigten Wandel der Unternehmensidentität symbolisch zu unterstützen, empfiehlt sich eher die Kreation einer neuen Unternehmensmarke.

Die Ausführungen zeigen die Möglichkeit einer systematischen Analyse der alternativen Markenarchitekturen für den Fusionsfall auf. Abb. 50 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Die Betrachtung des situativen Kontextes der Unternehmensfusion dokumentiert die praktische Anwendbarkeit der mit der vorliegenden Arbeit erlangten Erkenntnisse. Ein analoger Transfer könnte auf Problemstellungen der Führung einer Unternehmensmarke bei Unternehmenskäufen oder bei einer zunehmenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit vorgenommen werden. Die Arbeit leistet daher einen Beitrag, die komplexe Führung der Unternehmensmarke nicht nur generell verbessert zu systematisieren und entsprechende Lösungswege bei einer integrierten Betrachtung der unterschiedlichen Zielgruppen aufzuzeigen, sondern sie vermag auch in situativen Kontexten die Entscheidungsqualität in der Unternehmenspraxis zu verbessern.

3. Implikationen für weiterführende Forschungsarbeiten

Gemäß der formulierten Untersuchungsziele wurden mit der vorliegenden Arbeit die Besonderheiten der Führung einer Unternehmensmarke aufgezeigt und Lösungsansätze für ihre Führung entwickelt, wobei insbesondere der Existenz vielfältiger Zielgruppen auf Ebene der unternehmerischen Anspruchsgruppen Rechnung getragen wurde. Insgesamt kann der erarbeitete Lösungsansatz als erster Schritt in Richtung eines ganzheitlichen Ansatzes zur integrierten Berücksichtigung aller Zielgruppen bei der Führung einer Unternehmensmarke angesehen werden. Anknüpfend an die einzelnen Untersuchungsschritte lassen sich – neben den diskutierten Aspekten – verschiedene Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten erkennen:

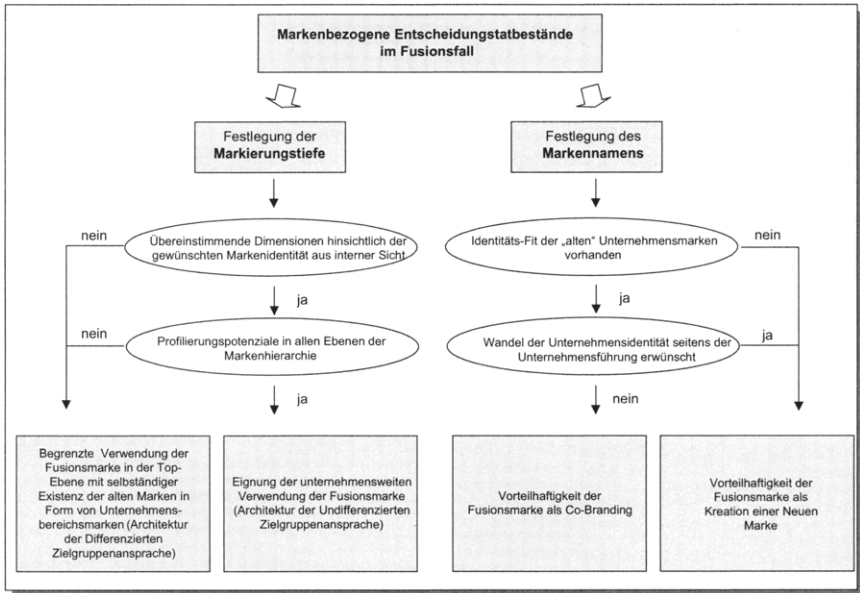


Abb. 50: Identitätsorientierte Auswahl einer Markierungsform im Fusionsfall

- Mit dem **Markenwert** wurde eingangs ein ökonomisches Oberziel für die Führung einer Unternehmensmarke herausgestellt. Für seine Messung bestehen in der betriebswissenschaftlichen Forschung zweckabhängige Messkonzeptionen. Zum Zweck der Führung einer Unternehmensmarke ist in diesem Zusammenhang jedoch noch kein eigenes Konzept entwickelt worden. Da die bestehenden Konzepte zur integrierten Berücksichtigung der differenzierten Wertbeiträge nur wenig geeignet sind, ergibt sich hinsichtlich des Messkonzeptes ein zunächst konzeptioneller Forschungsbedarf. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf die Identifikation einer Dimension zu legen, auf deren Basis die einzelnen Wertbeiträge der Zielgruppen einer vergleichenden Analyse unterzogen und später zusammengefasst werden können. Darüber hinaus beruhte die aufgezeigte Überprüfung der Relevanz einzelner Zielgruppen anhand der Feststellung ihrer Wertbeiträge allein auf sekundärstatistischen Informationen und Plausibilitätsüberlegungen. Ihre Überprüfung auf Basis einer spezifischen, zielgruppenübergreifenden empirischen Untersuchung könnte die dargelegten Ergebnisse vertiefen oder entsprechend belegen.

- Das in der Arbeit gewählte, zielgruppenspezifische Vorgehen basierte auf der Prämisse, dass die Wahrnehmung einer Unternehmensmarke zwar individuell erfolgt, jedoch eine aggregierte **Betrachtung auf Ebene der unternehmerischen Anspruchsgruppen** durch die bestehende Zielhomogenität auf aggregierter Ebene gerechtfertigt ist. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer empirischen Überprüfung der Prämisse, welche nachweist, dass die Varianz in der Wahrnehmung einer Unternehmensmarke innerhalb einer Anspruchsgruppe geringer als die Varianz in der Grundgesamtheit ist.
- Die Analyse der zielgruppenbezogenen Erwartungen an eine Unternehmensmarke zur Aufdeckung des Koordinationsbedarfes wurde auf Basis bestehender **Erklärungstheorien** für die Wirkungen einer Marke unternommen. Eine ausschließlich theoretische Herleitung von Erwartungen unterliegt jedoch subjektiven Interpretationsspielräumen, welche einer empirischen Validierung zu unterziehen sind. Hierdurch wird es vor allem möglich, den zielgruppenspezifischen Koordinationsbedarf hinsichtlich verschiedener Inhaltsdimensionen zu konkretisieren.
- Die Herleitung der zielgruppenspezifischen Markenarchitekturen setzte die rollenspezifische **Isolierbarkeit** von Zielgruppen in den verschiedenen Hierarchieebenen einer Markenhierarchie voraus. Aufgrund der skizzierten Überschneidungen wurde dieses Problemfeld jedoch im Rahmen dieser Untersuchung durch die Formulierung einer entsprechenden Prämisse weitgehend ausgeblendet. Aus diesem Grund erscheint es notwendig, auf den jeweiligen Markenhierarchieebenen jene Wahrnehmungsanker zu identifizieren, welche einerseits von allen Zielgruppen gleichermaßen und andererseits ausschließlich von den Zielgruppen einer einzigen Markierungsebene wahrgenommen werden. Auf Basis dieser Unterscheidung ließen sich die Aussagen zur Isolierbarkeit spezifizieren und Maßnahmen zur differenzierten Zielgruppenansprache verbessert ableiten.
- In enger Verbindung zur Isolierbarkeit von Zielgruppen steht die z.T. gewollte Zunahme von **Rollenüberschneidungen**, etwa in Form von Mitarbeiterbeteiligungen. Allerdings blieb eine Bewertung dieser beispielhaften Handlungsoption vor dem Hintergrund ihrer Auswirkungen auf die Markenführung bislang aus. Da jedoch mit den positiven Effekten der Rollenüberschneidungen gerade bei der Markenarchitektur einer

„Differenzierten Zielgruppenansprache“ die Reduzierung von Wertbeiträgen einhergehen kann, sind diese gegenläufigen Tendenzen in einem ganzheitlichen Optimierungsmodell zu integrieren. Die derzeitigen Partialbetrachtungen können daher zu Fehlurteilen führen.

- Die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene **Bewertung von Markenarchitekturen** orientierte sich an einer Maximierung des Gesamtmarkenwertes einer Unternehmung. Dabei hatten die Aussagen überwiegend heuristischen Charakter. Aufbauend auf der bereits geforderten Verbesserung der Operationalisierung und Konzeptionalisierung des Markenwertes einer Unternehmensmarke ist dieser in weiteren Forschungsarbeiten mit den alternativen Architekturtypen zu verbinden, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Architekturauswahl zu generieren.
- Mit der **Identitätsorientierten Markenführung** wurde ein zielgruppenübergreifendes Konzept zur Führung einer Marke im allgemeinen auf die Unternehmensmarke im speziellen übertragen. Einer vertiefenden Analyse bedarf es in diesem Zusammenhang hinsichtlich der Identitätsdimensionen einer Unternehmensmarke. So blieb eine konkrete Kennzeichnung der Identitätsdimensionen bislang aus. Ihre Kenntnis ist nicht nur für die valide Messung einer Identität notwendig, sie stellt auch einen zentralen Ausgangspunkt zur Ableitung identitätsprägender Maßnahmen dar.
- Die Entfaltungsanker der **Unternehmensidentität** (Kommunikation, Verhalten, Design) wurden zur Ableitung von Instrumenten der identitätsorientierten Markenführung herangezogen. Ursache hierfür war die enge Verbindung beider Konstrukte, wobei sich die Identität der Unternehmensmarke durch die verdichtete Wahrnehmung von der Unternehmensidentität abgrenzen ließ. Da die Forschung zur Unternehmensidentität weitaus fortgeschrittener als jene zur Unternehmensmarke ist, kann eine intensiviertere Suche nach Transferpotenzialen zu einem weiteren Erkenntnisfortschritt beitragen.
- Die **organisatorische Umsetzung** einer zielgruppenorientierten Markenführung wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit weitgehend ausgeblendet. Die Führung der Unternehmensmarke bedarf jedoch einer organisatorischen Verankerung. Dies ist umso bedeutender, da für die Unternehmensmarke eine Koordination der bislang isoliert geplanten

Maßnahmen z.B. im Personalmarketing, Investor-Relations oder Absatzmarketing notwendig wird. Eine derartige Koordination bedarf einer Festlegung von Entscheidungsregeln und Gestaltungsfreiheiten, welche im Kontext der Unternehmensorganisation festzulegen sind.

Vor diesem Hintergrund sind die Marketingwissenschaft im besonderen aber auch die Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen in der Zukunft dazu aufgefordert, die unter dem Schlagwort des „Corporate Branding“ euphorisch herausgestellten Profilierungspotenziale einer Unternehmensmarke durch weitere Forschungsarbeiten in ein ganzheitliches Führungskonzept zu integrieren. Auf diesem Wege kann die Wissenschaft einen Beitrag zur Steigerung der Effektivität als auch der Effizienz in der Markenführung leisten, und zur verbesserten Ausschöpfung der skizzierten Potenziale beitragen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A., Management des Markenwerts, Frankfurt a.M. 1992.
- Aaker, D.A., Building Strong Brands, New York 1996.
- Aaker, D.A./Jacobson, R., The financial Information Content of Perceived Quality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, May 1994, S. 191-201.
- Aaker, D.A./Joachimsthaler, E., Brand Leadership, New York 2000.
- Aaker, D.A./Keller, K.L., Consumer Evaluations of Brand Extensions, in: Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990, S. 27-41.
- Aaker, J., Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, August 1997, S. 347-356.
- Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in ZfB, 39. Jg., Heft 10, 1969, S.615-632.
- Adler, J., Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 3, Weiber, R. (Hrsg.), 2. Aufl., Trier 1996.
- Alsop, R., The Best Corporate Reputations in America, in: The Wall Street Journal, v. 23.09.1999, S. 16-18.
- Andresen, T./Esch, F.-R., Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 1011-1034.
- Angehrn, O., Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969.
- Antonoff, A., Die Aktie wird zum Markenartikel, in: Die Welt v. 22.8.2000, S. U1.
- Backhaus, K., Industriegütermarketing, 6. Aufl., München 1999.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W., Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., Berlin u.a. 2000.
- Baetge, J., Gesellschafterorientierung als Voraussetzung für Kunden- und Marktorientierung, in: Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), Wiesbaden 1997, S. 103-118.
- Balmer, J.M.T., Corporate Branding and Connoisseurship, in: Journal of General Management, Vol. 21, Autumn 1995, S. 22-46.
- Balmer, J.M.T., Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, in: Journal of Marketing Management, Vol. 14, 1998, S. 963-996.
- Balmer, J.M.T./Dinnie, K., Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness, in: Corporate Communications: An international Journal, Vol. 4, No. 4, 1999, S. 182-192.
- Barich, H./Kotler, P., A Framework for Marketing Image Management, in: Sloan Management Review, Vol. 94, Winter 1991, S. 94-104.
- Barney, J.B./Stewart, A.C., Organisational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations, in: Schultz, M./Hatch, M. J./Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford u.a. 2000, S. 36-50.
- Baumgarth, C., Fit- und Anordnungseffekte beim Co-Branding – Ergebnisse eines Laborexperiments, in: Freter, H. (Hrsg.), Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Siegen, Siegen 2000.
- Beatty, R / Ritter, J., Investment Banking Reputation and the Underpricing of Initial Public Offerings, in: Journal of Financial Economics, No. 45, 1996, S. 213-232.
- Becker, J., Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Moderne Markenführung, Esch, F.-R., Wiesbaden 1999, S. 269-288.
- Bekmeier-Feuerhahn, S., Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden 1998, S. 37.
- Berekhoven, L., Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Schriftenreihe Markt und Marketing des Gabler-Verlags, Wiesbaden 1978, S. 25-48.
- Berger, R., Die Marke bei Merger & Acquisition, Vortrag anlässlich der Jahrestagung des Markenverbandes am 30. Juni 2000 in Wiesbaden.
- Berger, R., Erfolgsfaktoren von Unternehmensfusionen, in: Unternehmensgröße und Fusionen als Erfolgsfaktoren, Dokumentationspapier Nr. 144 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für

- Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000, S. 17-27.
- Bhat, S./Reddy, S.K., Symbolic and functional positioning of brands, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 15, No. 1, 1998, S. 32-43.
- Bickerton, D., Corporate Reputation versus Corporate Branding: the realist debate, in: Corporate Communications, Vol. 5, No. 1, 2000, S. 42-48.
- Bickmann, R., Chance: Identität, Berlin u.a. 1999
- Biel, A.L., Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 63-90.
- Birkigt, K./Stadler, M.M., Corporate Identity – Grundlagen, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.), 9. Aufl. Landsberg/Lech 1998, S. 11-64.
- Blythe, J., The Essence of Consumer Behaviour, Prentice Hall 1997.
- Bonus, H., Europäische Identität aus ökonomischer Sicht, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster, Beitrag Nr. 216, Münster 1995.
- Britt, S.H., Consumer Behaviour and Behavioural Sciences: Theories and Applications, New York 1960..
- Brockhoff, K./Sattler, H., Markenwert und Qualitätszeichen. Eine Fallstudie aus dem Markt für Konfitüren, Universität Kiel, 1994.
- Brown, T.J./Dacin, P.A., The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, in: Journal of Marketing, Vol. 61, January 1997, S. 68-85.
- Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen und Erscheidungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 1, Stuttgart 1994, S. 3-41.
- Bruhn, M., Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Buchholz, E., Interessen – Gruppen – Interessentengruppen, Tübingen, 1970.
- Bühner, R., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Aufl., Oldenburg u. a. 1999.
- Bundesministerium für Wirtschaft, Jahresbericht, Berlin 2000.
- Burmann, Ch., Strategiewechsel in turbulenten Märkten – neue theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, Arbeitspapier Nr. 134 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000.
- Burn, R.B., The Self-Concept in Theory, Measurement, Development, and Behaviour, London 1979.
- Buss, E., Die Marke als soziales Symbol. Überlegungen zu einem neuen Markenverständnis, in: Public Relations Forum, Heft 2, 1998, S. 96-100.
- Buss, E./Fink-Heuberger, U., Image-Management, Frankfurt a. M. 2000.
- Carbon, M., Leitbilder, in: Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen, Bullinger, H.-J. (Hrsg.), Berlin u.a., S. 87-94.
- Chauvin, K.W./Guthrie, J.P., Labor Market Reputation and the Value of the Firm, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 15, 1995, S. 543-552.
- Coase, R.H., The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics, No. 3, S. 1-44.
- Conzen, P., E.H. Erikson und die Psychoanalyse, Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen, Heidelberg 1989.
- Cornelissen, J., Corporate Image: an audience centred model, in: Corporate Communications: An international Journal, Vol. 5, No. 2, 2000, S. 119-125.
- Corsten, H./Stuhlmann, St., Das Gap-Modell als Orientierungsrahmen für ein Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, in: Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Corsten, H./Stuhlmann, St. (Hrsg.), Wiesbaden 1997, S. 3-54.
- Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.
- Dabui, M., Postmerger-Management. Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Wiesbaden 1998
- Dahrendorf, R., Aktive und passive Öffentlichkeit, in: Langenbucher, W. (Hrsg.): Politische Kommunikation, Wien, 1986, S. 56-65.
- Darby, M./Karni, E., Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law, Vol. 16, 1973, S. 67-88.

- Deekeling, E./Fiebig, N., *Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change*, Wiesbaden 1999.
- Demuth, A., *Corporate Branding schafft Wettbewerbsvorteile in globalisierten Märkten*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, v. 12.04.1999, S.23.
- Demuth, A., *Kostbar wie ein Kronjuwel*, in: *Marketing & Kommunikation*, Heft 11, 10. Jg. 1999, S. 34.
- Demuth, A., *Das strategische Management der Unternehmensmarke*, in: *Markenartikel*, H. 1, 2000, S. 14-20.
- Demuth, A., *Inkognito*, in: *Markenartikel, Manager Magazin*, H. 5, 2000, S. 94-97.
- Demuth, A., *Glaubwürdigkeit zählt*, in: *Manager Magazin*, H. 2, 2000, S. 82.
- Demuth, A., *Bei Begriffen wie Dynamik, Kraft und Weitsicht wird es eng*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, v. 23.01.2000, S. 33-34.
- Demuth, A., *Corporate Branding steigert den Unternehmenswert*, Vortrag anlässlich der Jahrestagung des Markenverbandes am 30. Juni 2000 in Wiesbaden.
- Deutscher Marketing Verband, *Deutscher Marketing-Preis 1999 an Volkswagen*, *Presse-Information*, v. 13.07.1999.
- Deutscher Marketing Verband, *Immer besser: Miele erhält Deutschen Marketing-Preis*, *Presse-Information*, v. 27.06.2000.
- Diamond, D.W., *Information Analysis of transactions in debt and stock markets*, in: *American Economic Review*, Vol. 74, 1984, S. 713-725.
- Dieckhoff, R., *Aktienkurs wird zum Imagefaktor*, in: *Werben&Verkaufen*, Heft 49, 2000, S. 56-58.
- Dipboye, R.L., *Self Consistence Theory of work motivation and occupational choice*, in: *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 18, 1977, S. 108-126.
- Dörtelmann, Th, *Marke und Markenführung – eine institutionentheoretische Analyse*, Gelsenkirchen 1997.
- Domizlaff, H., *Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik*, 2. Aufl., Hamburg 1951.
- Donaldson, T./Preston, L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995.
- Drosten, M., *Personalmarketing: Kampf um die Besten*, in: *Absatzwirtschaft*, H. 6, 2000, S. 12-18.
- Ebers, M./Gotsch, W., *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 3. Aufl., Stuttgart 1999, S. 193-242.
- Egan, G., *Management des kulturellen Wandels*, in: *Unternehmenskultur*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (Hrsg.), Frankfurt 1999, S. 44-68.
- EMDS, *Die Attraktivität von Arbeitgebern: Ergebnisse einer Befragung unter den Teilnehmern von Career Futures 1998*, Köln u.a. 1999.
- Epstein, S., *Entwurf einer integrativen Persönlichkeitstheorie*, in: Filipp, S.-H. (Hrsg.), *Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven*, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 15-46.
- Erke, H., *Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity*, in *Corporate Identity*, Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H. (Hrsg.), 9. Aufl., Landsberg/Lech 1998, S. 257-287.
- Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D., *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart 1999.
- Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 1999.
- Esch, F.-R., *Ansätze zur Messung des Markenwerts*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 1999, S. 961-987.
- Esch, F.-R., *Wirksame Markenkommunikation bei steigender Informationsüberlastung der Konsumenten*, in: *Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements*, Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.), München 2001, S. 71-89.
- Esch, F.R./Bräutigam, S., *Corporate Brands versus Product Brands Zum Management von Markenarchitekturen*, in: *Thexis*, Heft 4, 18. Jg. 2001, S. 27-34.
- Esch, F.-R./Wicke, A.; *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 1999, S. 3-60.
- Farquar, P.H./Ijiri, Y, *A Dialogue on Momentum Accounting for Brand Management*, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, No. 1, 1993, S. 77-92.
- Filipp, S.-H. (Hrsg.), *Selbstkonzept-Forschung – Probleme, Befunde, Perspektiven*, 3. Aufl., Stuttgart 1993.
- Fischer, M., *Der Property Rights-Ansatz*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 6, 1994, S. 316-318.

- Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, o.A.d.O., 1996.
- Fombrun, C.J./v. Riel, C., The Reputational Landscape, in: Corporate Reputation Review, Vol. 1, No. 1, S. 1-10.
- Fombrun, C.J./Rindova, V., The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell, in: in: Schultz, M./Hatch, M. J./Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York, 2000, S. 77-96.
- Ford, G.T./Smith, D.B./Swasy, J.L., Consumer Scepticism of Advertising Claims: testing Hypotheses from Economics of Information, in: Journal of Consumer Research, Vol. 16, No. 4, 1990, S. 433-441.
- Fournier, S. M., Consumers and their Brands : Developing Realationship Theory in Consumer Research, in : Journal of Consumer Research, Vol. 24, March 1998, S. 343-373
- Fournier, S.M., Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 137-163.
- Franzen, O., Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme, in: Markenartikel, Heft 12, 1995, S. 562-566.
- Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F., Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Markenartikel, Heft 8, 1994, S. 372-387.
- Freter, H., Marktsegmentierung, Stuttgart 1983.
- Fröhlich, W.D., Wörterbuch Psychologie, 22. Aufl., München 1998.
- Gavin, S./Fombrun, C. J., Foundations for good reputations, in: Star Tribune, v. 27.4.00, S. 17-18.
- Gemünden, H. G., Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage: eine systematische Bestandsaufnahme und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1985, S. 27-38.
- Gerken, G., Der magische Code: Marken Tuning, Düsseldorf 1995.
- Gray, E./Smeltzer, L.R., Corporate Image – An integral Part of Strategy, in: Sloan Management Review, Summer 1985, S: 73-78
- Gray, J.G., Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust, Westport 1986.
- Gray, E.R./Balmer, J.M.T., Managing Corporate Image and Corporate Reputation, in: Long Range Planning, Vol. 31, No. 5, 1998, p. 695-702.
- Greyser, S.A., Advancing and enhancing corporate reputation, in: Corporate Communications: An international Journal, Vol. 4, No. 4, S. 177-181.
- Grubb, E.L., Consumer perception of self concept and its relation to brand choice of selected product types, in: Bennett, O.D. (Hrsg.), Marketing and Economic Development, American Marketing Association, Chicago 1965, S. 419-422.
- Hätty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989.
- Haedrich, G./Tomczak, T., Strategische Markenführung, Bern u.a. 1990.
- Haedrich, G./Tomczak, T., Strategische Markenführung, in: Handwörterbuch Markenartikel, Bruhn, M. (Hrsg.), Band 2, Stuttgart 1994, S. 925-948.
- Halliday, A., Corporate Branding, in: Urban Land, February 1998, S. 96-97.
- Hammann, P., Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, in: Dichtl, E., Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 205-245.
- Hammann, P./Gathen, A.V.D., Bilanzierung des Markenwerts und kapitalmarktorientiertes Markenbewertungsverfahren, in: Markenartikel, 56. Jg., H.5, 1994, S. 204-211.
- Hartmann-Wendels, Th., Principal-Agent Theorie und asymmetrische Informationsverteilung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg, 1989, S. 714-734.
- Hatch, M.J./Schultz, M., Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organisations, in: Schultz, M./Match, M. J./Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford u.a. 2000, S. 11-35.
- Hansen, P., Der Markenartikel, Betriebswirtschaftliche Schriften, Leitherer , E., (Hrsg.), Band 10, Freiburg 1966.
- Hart, S./Murphy, J. (Hrsg.), Brands: The New Wealth Creators, London u.a. 1998.
- Headrich, G./Jeschke, B.G., Zum Management des Unternehmensimages, in: DBW, 54. Jg., Heft 2, 1994, S. 211-220.
- Heath, A./Scott, D., The self-concept and image congruence hypothesis, in: European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 11/12 1998, S. 1110-1123.
- Heider, U.H./Strehlau, R., Markenwert-Controlling, in: Zerres, M.P., Handbuch Marketing Controlling, Wiesbaden 2000, S. 497-520.

- Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.
- Heinen, E./Frank, M., Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl. München u.a. 1997.
- Heinlein, M., Identität und Marke: Brand Identity versus Corporate Identity?, in: Chance: Identität, Bickmann, R. (Hrsg.); Berlin u.a. 1999, S. 282-310.
- Hermann, A./Huber, F./Braunstein, C., Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 103-134.
- Herp, T., Der Marktwert von Marken des Gebrauchsgütersektors, Frankfurt a. Main 1982.
- Hinde, R.A., A Suggested Structure for a Science of Relationships, in: Personal Relationships, Vol. 2, March 1995, S. 1-15.
- Hogg, M.K./Cox, A.J./Keeling, K., The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No.5/6 2000, S. 641-666.
- Hooley, G.H./Saunders, J., Competitive Positioning: The Key to Marketing Strategy, New York 1993.
- Howard, S. Corporate Image Management: A Marketing Discipline for the 21st Century, Singapore 1998.
- Huber, F./Hieronimus, F., Hai sucht Hose – Markenwertorientiertes Mergers & Acquisitions Management, in: Der markenartikel, Heft 1, 2001, S. 12-18.
- Huber, M., Multiple Persönlichkeiten, Frankfurt a.M. 1995.
- Hubertz, I., Die Marke auf der Couch: Das Wesen der Marke und wie man es messen kann, in: Planung & analyse, Nr. 2, 2000, S. 25-30.
- Hungenberg, H., Kooperation und Konflikt aus Sicht der Unternehmensverfassung, in: Hungenberg, H./Schwetzler, B. (Hrsg.), Unternehmung, Gesellschaft und Ethik – Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 125-143.
- Hupp, O., Wie sympathisch wirken Unternehmensmarken auf Sie?, in: Markenartikel, H. 4, 2000, S. 40-41.
- Ind, N., The Corporate Brand, Ebbw Vale 1997.
- Ind, N., Making the Most of Your Corporate Brand, London 1998.
- Irmscher, M., Markenwertmanagement, Frankfurt a.M. u.a. 1997.
- Jenner, Th., Markenführung im Zeitalter des Shareholder-Value, in: Harvard Business Manager, H. 3, 2001, S. 54-63.
- Kaas, K.P., Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung & Praxis, 35. Jg., H. 3, 1990, S. 48-52.
- Kaas, K.P., Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW, 50 Jg., H. 4, 1990, S. 539-547.
- Kaas, K.P., Marketing für umweltfreundliche Produkte, in: DBW, Jg. 52, Heft 4, 1992, S. 437-457.
- Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenlehre, in: Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Frankfurt a.M. 1992.
- Kaas, K.P., Ansätze einer institutionenökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens, in: Konsumentenforschung, Forschungsgruppe Kosum und Verhalten (Hrsg.), München 1994, S. 245-260.
- Kaas, K.P., Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke, Kaas, K.P. (Hrsg.), Düsseldorf u.a. 1995, S. 1-17.
- Kaas, K.P., Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke, Kaas, K.P. (Hrsg.), Düsseldorf u.a. 1995, S. 19-42.
- Kaas, K.P., Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung, Stuttgart 2000, S. 56-77.
- Kaas, K.P./Busch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, Heft 4, 4. Quartal 1996, S. 243-251.
- Kaas, K.P./Fischer, M., Der Transaktionskostenansatz, in: Das Wirtschaftsstudium, 1993, S. 686-693.
- Kaluza, B., Flexibilität, betriebsliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband I, 5. Aufl., Stuttgart 1993, S. 1173-1184.
- Kapferer, J.-N., Strategic Brand Management, 3rd Ed., London 2000.

- Kapferer, J.-N., Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992.
- Karmasin, H., Produkte als Botschaften: individuelles Produktmarketing, konsumentenorientiertes Marketing, Bedürfnisdynamik, Produkt- und Werbekonzeptionen, Markenführung in veränderten Umwelten, 2. Aufl., Wien 1998.
- Keller, K.L., Conceptualising, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 1-22.
- Keller, K.L., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, Prentice Hill 1998.
- Keller, K.L./Aaker, D., Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluation of Brand Extensions, MSI Working Paper Report No. 97-106, 1997.
- Kern, W., Bewertung von Warenzeichen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 14. Jg., H. 1, 1992, S. 17-31.
- Kiener, St., Die Principal-Agent Theorie aus informationsökonomischer Sicht, Heidelberg 1990.
- Kim, Ch.K./Lavack, A.M., Vertical brand extensions: current research and managerial implications, in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 5, No. 6, 1996, S. 24-37.
- Kircher, S., Corporate Branding – mehr als Namensgebung, in: planung & analyse, H. 1, 1997, S. 60-61.
- Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970.
- Kleinaltenkamp, M., Investitionsgütermarketing aus informationsökonomischer Sicht, in: ZfbF, Heft 9, 1992, S. 809-829.
- Knüppel, H./Lindner, Ch., Die Aktie als Marke. Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, Frankfurt a.M. 2000.
- Köhler, R., Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen, in: Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, Köhler, R. / Majer, W. / Wiezorek, H. (Hrsg.), München 2001, S. 45-61.
- Koers, M., Steuerung von Markenportfolios – ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt a.M., 2001.
- Koppelman, U., Funktionsorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1994.
- Koppelman, U., Sicherung der Distributionsqualität des Markenartikels, in: Der Betriebsberater, 46. Jg, Heft 21, 1991, S.; 1440-1441.
- Kotabe, M./Helsen, K., Global Marketing Management, New York, 1998, S. 25 ff.
- Kritzmöller, M., Wie Sie Ihre Identität in komplexen Gesellschaften finden, in: absatzwirtschaft, Heft 4, 2000, S. 58-63.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl, München 1996.
- Krüper, M., Unternehmensgröße und Fusionen als Erfolgsfaktoren und der Aufbau einer neuen Unternehmensmarke, in: Unternehmensgröße und Fusionen als Erfolgsfaktoren, Dokumentationspapier Nr. 144 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000, S. 34-43.
- Kunde, J., Corporate Religion, Wiesbaden 2000.
- Kuß, A./Tomczak, T., Käuferverhalten: Eine marketingorientierte Führung, 2. Aufl., Stuttgart 2000.
- Lane, V./Jacobson, R., Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity, in: Journal of Marketing, Vol. 59, January 1995, pp. 63-77.
- Laforet, S./Saunders, J., Managing Brand Portfolios: Why Leaders do what they do, in: Journal of Advertising Research, January-February 1999, S. 51-66.
- Leitch, S./Motion, J., Multiplicity in corporate identity strategy, in: Corporate Communications: An international Journal, Vol. 4, No. 4, 1999, S. 193-199.
- Maier, A., Was geschieht, wenn aus zwei Unternehmen plötzlich eins wird? Können Marken überhaupt fusionieren ?, in: FAZ v. 27.06.2001, S. B8.
- Malhotra, N.K., Self Concept and product choice: an integrated perspective, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 9, 1988, S. 1-28.
- Maretzki, J./Wildner, R., Messung von Markenkraft, Markenartikel, 56. Jg., H. 3, 1994, S. 101-105
- Markwick, N./Fill, C., Towards a framework for managing corporate identity, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, 1997, S. 396-409.

- Matje, H., Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität, Wiesbaden 1996.
- Mayer, H./Illmann, T., Markt- und Werbepsychologie, 3. Aufl. Stuttgart 2000.
- Meffert, H., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB, 39. Jg., 1969, S. 779-800.
- Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 167-187.
- Meffert, H., Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher, Gruner+Jahr & Co. (Hrsg.), Hamburg 1979.
- Meffert, H., Marketing-Flexibilität als Erfolgsfaktor der Unternehmung, in: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Meffert, H. (Hrsg.), Wiesbaden 1988, S. 361-373.
- Meffert, H., Corporate Identity (DBW-Stichwort), in DBW, Heft 6, 1991, S. 817-819.
- Meffert, H., Marketingforschung und Konsumentenverhalten, Wiesbaden 1992, S. 61 ff.
- Meffert, H., Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrument des Wettbewerbs, München 1992, S. 129-156.
- Meffert, H., Die Markenkontinuität hat ihren Stellenwert, in: werben und verkaufen, Heft 39, 1993, S. 70.
- Meffert, H., Marketing Management: Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H., Das Dach braucht starke Pfeiler, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 12, 1995, S. 40-45.
- Meffert, H., Markenführung – Herausforderungen und Konzepte aus Sicht der Wissenschaft, in: Marketing Alumni Münster e.V. (Hrsg.), 8. Dokumentation des Symposiums 1998, Münster 1998.
- Meffert, H., Mehrmarkenstrategien – immer die beste Option? in: absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1999, S. 82-87.
- Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H., Editorial, ifm-news, Ausgabe 3, 2000, S. 3-8.
- Meffert, H., Markenführung im Wandel: die Perspektive der Wissenschaft, in: Markenführung im Spannungsfeld zwischen Rationalität, Emotionalität und Mythos – Aktuelle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, Dokumentationspapier Nr. 140 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000.
- Meffert, H./Bierwirth, A., Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, in: Thexis, Heft 4, 18. Jg. 2001, S. 5-11.
- Meffert, H./Bolz, J., Internationales Marketing-Management, Stuttgart 1998.
- Meffert, H./Burmans, C., Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Wagner, H. (Hrsg.), Münster 1996.
- Meffert, H./Burmans, Ch., Markenbildung und Markenstrategien, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2000, S. 168-187.
- Meffert, H./Koers, M., Markencontrolling – Theoretische Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung auf Basis der Balanced Scorecard, Arbeitspapier Nr. 143 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2001.
- Meffert, H. / Perrey, J., Mehrmarkenstrategie – Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 121 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 1998.
- Meffert, H./Schürmann, U., Erfolgsfaktoren der Markenkommunikation im Produktlebenszyklus, in: Bruhn, M (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, Band 3, S. 985-1008.
- Meffert, H./Twardawa, W./Wildner, R., Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten – Chancen und Risiken für den Markenartikel, Arbeitspapier Nr. 137 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 2000.
- Mei-Pochter, A., Mit Marken Wert schaffen, in: Markenartikel, H. 3, 1999, S. 22-26.
- Mellerowicz, K., Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München u.a. 1963.
- Merbold, C., Unternehmen als Marken, in: Handbuch Markenartikel, Bruhn, M. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 107-119.
- Meyer, A./Tostmann, T.: Die nur erlebbare Markenpersönlichkeit, in: Harvard Business Manager, 18. Jg., Heft 4, 1995, S. 9-15.

- Michael, B.M., Die Fantasie beflügeln, in: Wirtschaftswoche, Nr. 23, 2000, S. 106-107.
- Michael, B. M., Laudatio Deutscher Marketing-Preis 1999 an die Volkswagen AG, in: Kongressdokumentation vom Deutschen Marketing Verband des 27. Deutschen Marketing-Tag am 29. Oktober 1999 in Frankfurt unter dem Thema "Chancen im 3. Jahrtausend. Information managen – Zukunft gestalten", S. 47 f.
- Mintz, B./Schwartz, M., The Power Structure of American Business, Chicago 1985.
- Möhlenbruch, D./Claus, B./Schmieder, U.M., Corporate Identity, Corporate Image und Integrierte Kommunikation als Problembereiche des Marketing, Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeitrag Nr. 38 der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2000.
- Mottram, S., Branding the Corporation, in: Brands: The New Wealth Creators, Hart, S./Murphy, J. (Hrsg.), London 1998, S. 63-71.
- Nagel, G., Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit: Manager entdecken ein neues Erfolgspotential, Landsberg/Lech 1991.
- Nelson, P., Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Vol. 78, 1970, S. 311-329.
- Olbrich, M., Managementinnovationen, in: Unternehmenskultur, Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.), Frankfurt 1999, S. 68-81.
- Olins, W., The new guide to identity, Brookfield 1999.
- Olins, W., How Brands are taking over the Corporation, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York, 2000, S. 51-65.
- Oppenheimer, E.A., The relationship between certain self constructs and occupational preferences, in: Journal of Counseling Psychology, Vol. 13, 1966, S. 191-197.
- o.V., Eine Unternehmensmarke hilft Fusionen zu bewältigen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. Dezember 1999, S. 29.
- o.V., Ist der Ruf erst etabliert, in: manager magazin, Heft 2, 2000, S. 58-82.
- o.V., Großfusionen scheitern häufig an der Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen, in: Handelsblatt, v. 27.04.00, Nr. 082, S. b9-b9
- o.V., Deutschland führt bei Übernahmen, in: Die Welt v. 16.01.2001, S. 12.
- o.V., Lufthansa könnte hohen Rabatt für A 380 bekommen, in: Die Welt, 20.03.2001, S. 15.
- o.V., Karstadt-Quelle: Wir haben keinen Mangel an Kapital, Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der Karstadt-Quelle AG, Wolfgang Urban, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 150, v. 03.07.2001, S. 23.
- o.V., Die Kitzbüheler Verbindungen, in: Die Welt, v. 15.07.2000, S. 25.
- o.V., Aktionspreise bei Airbus: Der A 380 zum Verkauf, in: AERO, H. 2, 2001, S. 15-16.
- o.V., Lufthansa trennt sich von GlobeGround, in: AERO, H. 5, 2001, S. 17.
- o.V., Preussag wird zur TUI World, in: Die Welt, v. 03. September 2001, S. 16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, 1985, S. 41-50.
- Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung, Wiesbaden 1998.
- Picot, A./Dietl. H./Franck, E., Organisation – eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- Picot, A., Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliche Anwendungspotenziale, in: Ordelheide, D./Rudolph, B. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Frankfurt a.M. 1990, S. 143-170.
- Picot, A., Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, 43. Jg., Nr. 4, S. 336-357.
- Picot, A., Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, Stand der Diskussion und Aussagegewert, in: DBW, 42. Jg., Heft 2, 1982, S. 267-284.
- Plummer, J. T., How Personality makes a Difference, in: Journal of Advertising Research, Vol. 24 1985, S. 27-31.
- Rao, A./Ruekert, R.W., Brand Alliances as Signals of Product Quality, in: Sloan Management Review, 35. Jg., H. 4, 1994, S. 87-97.
- Richter, R./Furubotn, E., Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen 1999.
- Riedel, F., Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Heidelberg 1996.
- Ries, A. / Trout, J., Positionierung. Die neue Werbestrategie, Hamburg 1986.

- Rigger, W., Positioning in Theory and Practice: Towards a Research Agenda, in: Bergadaá, M. (Hrsg.), Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy, Paris, May 1995, S. 991-1009
- Ross, I., Self concept and brand preference, in: Journal of Business of the University of Chicago, Vol. 44, S. 38-50.
- Roth, F./Ickstadt, C., Die geheime Quelle der Stärke, in: Horizont Magazin, Nr. 3, 1999, S. 88-96.
- Ruge, H.-D., Aufbau von Markenbildern, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 157-185.
- Sander, M., Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken. Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg 1994.
- Sapusek, A., Informationseffizienz auf Kapitalmärkten. Konzepte und empirische Ergebnisse, Wiesbaden 1998.
- Sattler, H., Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart 1997.
- Sattler, H., Markenbewertung, in: Zeitung für Betriebswirtschaft (ZfB), 65. Jg., 1995, H. 6, S. 663-681.
- Sattler, H., Der Wert von Marken (Brand Equity). Manuskript aus den Institutionen für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, 1994.
- Sattler, H., Markenpolitik, Frankfurt a.M., 2001.
- Saunders, J./Guoqun, F., Dual Branding: how corporate names add value, in: Marketing Intelligence & Planning, No. 14/7, 1996, S. 29-34.
- Schein, E., Organisational Culture and Leadership, 2. Aufl., Jossey 1992.
- Scheller, R./Heil, F.E., Berufliche Entwicklung und Selbstkonzepte, in: Filipp, S.-H. (Hrsg.), Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 253-272.
- Schenk, C.T./Holman, R.H., A sociological approach to brand choice: the concept of situational self-image, in: Olsen, J. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, Vol. VII, Association for Consumer Research, Ann Arbor 1980, S. 610-614.
- Schmitt, B.H./Pan, Y. Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region, in: California Management Review, Vol. 38, No. 4, S. 15-31.
- Schmitt, B.H./Simonson, A., Marketing-Ästhetik: Strategisches Management von Marken, Identity and Image, München 1998.
- Schreyögg, G., Umfeld der Unternehmung, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H./Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Teilband 3, S. 4231-4247.
- Schreyögg, G., Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Schulz, R./Brandmeyer, Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel, Heft 7, 1989, S. 364-370.
- Schumann, J., Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7. Aufl., Berlin 1999, S. 440.
- Simon, H.-J., Die Marke ist die Botschaft, Markentechnik als Erfolgsweg für Unternehmer, Hamburg 1994
- Simon, C.J./Sullivan, M.W., The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial approach, Working Paper No. 197, Graduate School of Business, University of Chicago, 1991
- Simon, C.J./Sullivan, M.W., The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial approach, Marketing Science, Vol. 12, Winter 1993, S. 28-52.
- Sirgy, J.M., Self Concept in Consumer Behaviour: a critical review, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, December, 1982, S. 287-300.
- Sommer, R., Die Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, Frankfurt a.M. 1998.
- Spreman, K., Asymetrische Information, in: ZfB, 60 Jg., 1990, S. 561-586.
- Standop, D., Sicherheitskommunikation, in: Berndt, R./Hermanns, A., Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 945-964.
- Stuart, H., Towards a definitive model of the corporate identity management process, in: Corporate Communications, Vol. 4, No. 4, 1999, S. 200-207.
- Teufer, S., Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl, Wiesbaden 1999.

- Tomczak, T./Roosdorp, A., Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze, in: Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, Tomczak, T./Rudolph, Th./Roosdorp, A. (Hrsg.), St. Gallen 1996, S. 26-42.
- Topp, St., Die Pre-Fusionsphase, Frankfurt a.M., 1999.
- Trommsdorff, V., Wettbewerbsorientierte Imagepositionierung, in: Markenartikel, Heft 10, 1992, S. 458-463.
- Trux, W., Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.), 9. Aufl. Landsberg/Lech 1998, S. 65-98.
- Tunder, R., Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung – Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden 2000.
- Ulrich, G. Corporate Design, in: Chance Identität, Bickmann, R. (Hrsg.), Berlin u.a. 1999, S. 246-259
- Upshaw, L.B., Building Brand Identity: A Strategy for Success in an hostile Marketplace, New York u.a. 1995
- Vishwanath, V./Mark, J., Your brands best strategy, in: Harvard Business Review on Brand Management, Boston 1999, S. 169-188.
- v. Riel, C.B.M., Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Larsen, M.H. (Ed.), The Expressive Organisation, Oxford / New York, 2000, S. 157-181.
- v. Riel, C.B.M./Balmer, J., Corporate Identity: the concept, ist measurement and management, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, 1997, S. 340-355.
- Wache, Th./Brammer, D., Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden 1993.**
- Wagner, H., Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung, in: Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), a.a.O., S. 87-102.
- Waltermann, B., Internationale Markenpolitik und Produktpositionierung: markenpolitische Entscheidungen im europäischen Automobilmarkt, Wien, 1989.
- Weber, W./Tasbasi, A., Mit M&A-Transaktionen Wert für die Marke schaffen, in: Der Markenartikel, Heft 6, 1999, S. 4-10.
- Weiber, R./Adler, J.; Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: zfbf, 47. Jg., 1995, S. 43-63.
- Weidenfeld, W. Die Identität der Deutschen – Fragen, Positionen, Perpektiven, in: Die Identität der Deutschen, Weidenfeld, W. (Hrsg.), Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Band 200, Bonn 1983, S. 13-49.
- Weis, M./Huber, F., Der Wert der Markenpersönlichkeit, Wiesbaden 2000.
- Wenger, E./Terberger, E., Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg., 1988, S. 506-514.
- Werthmüller, E., Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, Frankfurt a.M. 1995.
- Wiedmann, K.-P., Corporate Identity and Corporate Branding – Skizzen zu einem integrierten Managementprozess, in: Thexis, Heft 4, 18. Jg. 2001, S. 17-22.
- Wiedmann, K.-P., Markenpolitik und Corporate Identity, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, 1994, S. 1032-1053.
- Williamson, O.E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte und Kooperationen, Tübingen 1990.
- Wiltinger, K., Personalmarketing auf Basis der Conjoint-Analyse, in: zfbf, Ergänzungsheft 3, Wiesbaden 1997, S. 55-78.
- Zeit, B./Dusky, L., The Best Companies for Women, New York 1998.
- Zerfass, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen 1996.

Zimbardo, P.G./Gerrig, R., Psychologie, 7. Aufl., Hamburg

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunksots. 1988.
- Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.
- Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.
- Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

- Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.
- Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.
- Band 21 Simone Frömbling: Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.
- Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.
- Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.
- Band 24 Ewald Werthmüller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.
- Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.
- Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.
- Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.
- Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.
- Band 29 Michael Szeliga: Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. 1996.
- Band 30 Hans-Ulrich Schröder: Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteeinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. 1996.
- Band 31 Peter Lensker: Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels. 1996.
- Band 32 Michael H. Ceypp: Ökologieorientierte Profilierung im vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Elektrobranche. 1996.
- Band 33 Mark Unger: Die Automobil-Kaufentscheidung. Ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung. 1998.
- Band 34 Ralf Ueding: Management von Messebeteiligungen. Identifikation und Erklärung messespezifischer Grundhaltungen auf der Basis einer empirischen Untersuchung. 1998.
- Band 35 Andreas Siefke: Zufriedenheit mit Dienstleistungen. Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis. 1998.
- Band 36 Irene Giesen-Netzer: Implementierung von Rücknahme- und Recyclingsystemen bei Gebrauchsgütern. 1998.
- Band 37 Frithjof Netzer: Strategische Allianzen im Luftverkehr. Nachfragerorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung. 1999.
- Band 38 Silvia Danne: Messebeteiligungen von Hochschulen. Ziele und Erfolgskontrolle. 2000.
- Band 39 Martin Koers: Steuerung von Markenportfolios. Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft. 2001.

- Band 40 Frank Wolter: Koordination im internationalen Umweltmanagement. Dargestellt an Beispielen aus der Automobilindustrie. 2002.
- Band 41 Mirko Caspar: Cross-Channel-Medienmarken. Strategische Optionen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung. 2002.
- Band 42 Andreas Seifert: Typologie des Marketing-Management. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde. 2002.
- Band 43 Markus Dömer: Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte. Dargestellt am Beispiel der Textilindustrie. 2002.
- Band 44 Jens Röder: Europäische Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich am Beispiel des Personenverkehrs der Deutschen Bahn AG. 2003.
- Band 45 Andreas Bierwirth: Die Führung der Unternehmensmarke. Ein Ansatz zum zielgruppenorientierten Corporate Branding. 2003.
- Band 46 Mathias Giloth: Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen. Ein Beitrag zum Kundenwertmanagement - dargestellt am Beispiel von Buchgemeinschaften. 2003.