

Hans H. Bauer | Frank Huber
Carmen-Maria Albrecht (Hrsg.)

Erfolgsfaktoren der Markenführung

Know-how aus
Forschung und Management



Vahlen

Zum Inhalt

Wenn man im Dialog mit Führungskräften steht, so gibt es zurzeit im Bereich Marketing kaum ein Thema, bei welchem die Praxis derart nach Anregungen aus der Wissenschaft sucht wie bei den Themen Marke und Markenmanagement. Markenfragen sind regelmäßig auf den Agenden von Strategiesitzungen und operativen Meetings zu finden. Obgleich das Thema in zahlreichen Büchern, Artikeln und Berateransätzen omnipräsent ist, fällt eines auf: Die Diskrepanz zwischen dem Erkenntnisstand der Wissenschaft und der Implementierung eines Markenmanagements in den Unternehmen ist bemerkenswert groß. Der vorliegende Sammelband strebt an, diese Diskrepanz zu schließen. Er zeigt nicht nur Stellschrauben erfolgreicher Markenführung in umfassender und strukturierter Weise aus Sicht der Forschung sowie Praxis auf, sondern legt zudem einen besonderen Schwerpunkt auf den Transfer der Erkenntnisse von der Forschung in die Praxis.

Der Sammelband richtet sich insbesondere an Manager, Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen und Agenturen, die sich ein professionelles und erfolgreiches Markenmanagement auf die Fahnen schreiben, sowie an Wissenschaftler, Dozenten und Studierende mit besonderem Interesse an der Markenforschung.

Zu den Herausgebern

Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Frank Huber ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kffr. Carmen-Maria Albrecht ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Erfolgsfaktoren der Markenführung

Know-how aus Forschung und Management

Herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer

Dipl.-Kfm. Frank Huber

Dipl.-Kffr. Carmen-Maria Albrecht

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort der Herausgeber

Wenn man im Dialog mit Führungskräften steht, so gibt es zurzeit im Bereich Marketing kaum ein Thema, bei welchem die Praxis derart nach Anregungen aus der Wissenschaft sucht wie bei den Themen Marke und Markenmanagement. Markenfragen sind regelmäßig auf den Agenden von Strategiesitzungen und operativen Meetings zu finden. Obgleich das Thema in zahlreichen Büchern, Artikeln und Berateransätzen omnipräsent ist, fällt eines auf: Die Diskrepanz zwischen dem Erkenntnisstand der Wissenschaft und der Implementierung eines Markenmanagements in den Unternehmen ist bemerkenswert groß.

Der vorliegende Sammelband strebt an, diese Diskrepanz zu schließen. Er zeigt nicht nur Stellschrauben erfolgreicher Markenführung in umfassender und strukturierter Weise aus Sicht der Forschung sowie Praxis auf, sondern legt zudem einen besonderen Schwerpunkt auf den Transfer der Erkenntnisse von der Forschung in die Praxis. Um dieser Forderung Rechnung zu tragen, schließt jeder Beitrag des Sammelbandes, der einem der vier Teilbereiche des Buches, nämlich Markenanalyse, Markensteuerung, Markenwirkung beim Kunden und Markenführung im Branchenkontext zugeordnet ist, mit Learnings, die dem Leser konkrete Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Markenführung an die Hand geben.

Der Sammelband richtet sich insbesondere an Manager, Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen und Agenturen, die sich ein professionelles und erfolgreiches Markenmanagement auf die Fahnen schreiben, sowie an Wissenschaftler, Dozenten und Studierende mit besonderem Interesse an der Markenforschung. Wissenschaftlern, Dozenten und Studierenden bietet der Sammelband einen „State-of-the-Art“ der Markenforschung. Professionals im Markenmanagement erhalten insbesondere Anregungen für Handlungsoptionen im eigenen Tätigkeitsfeld sowie konkrete Handlungsanweisungen für eine erfolgreiche Markenführung.

Bei der Erstellung dieses Sammelbandes erhielten wir vielfältige konzeptionelle und inhaltliche Unterstützung. Unser Dank gilt an dieser Stelle insbesondere den Autoren der Beiträge für die Bereitstellung ihrer Forschungsergebnisse. Zudem sind wir unseren wissenschaftlichen Hilfskräften Frau cand. rer. oec. Marion Hasche und Herr cand. wirtsch.-inf. Nico Shenawai zu großem Dank bei den Korrektur- und Formatierungsarbeiten verpflichtet. Schließlich gilt unser Dank dem Verlag Vahlen, und hier insbesondere Herrn Herrmann Schenk, für die stets gute Zusammenarbeit bei der Drucklegung des Buches.

Mannheim, im Oktober 2007

Hans H. Bauer

Frank Huber

Carmen-Maria Albrecht

Inhaltsübersicht

<i>Vorwort der Herausgeber</i>	V
Meilensteine erfolgreicher Markenführung – Ein Leitfaden für eine kritische Diskussion über die eigene Marke – <i>Hans H. Bauer/Frank Huber/Carmen-Maria Albrecht</i>	1
1. Teil: Markenanalyse	15
Markenrelevanz, ist sie wirklich relevant? <i>Hans H. Bauer/Tobias Donnevert/Maik Hammerschmidt</i>	17
Der Wert von Unternehmensmarken – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse zur Beurteilung des Unternehmensmarkenwertes auf der Basis von Reputationsstudien <i>Klaus-Peter Wiedmann</i>	35
Marketing-ROI – Ein Ansatz zur Optimierung von Marketinginvestitionen <i>Jesko Perrey/Gunnar Görtz</i>	59
State-of-the-Art der identitätsbasierten Markenführung <i>Christoph Burmann/Philip Maloney</i>	73
Messung von Markenimages – Beispiele aus der Praxis der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG <i>Michael Löffler</i>	87
Brand Community: Definition, Theorien und empirische Befunde <i>Fabian von Loewenfeld/Andreas Herrmann/Jürgen Rösger/Mark Heitmann</i>	97
Branding mittels irrelevanter Attribute <i>Hans H. Bauer/Carmen-Maria Albrecht/Tobias E. Haber/Marcus M. Neumann</i>	119
Markenpersönlichkeit als Erfolgsfaktor des Markenmanagements: Ein Segmentierungsansatz zum Markenpersönlichkeitsmanagement am Beispiel des Automobilmarkts <i>Ralf Mäder/Marcus Hattula/Robert Hartl/Wolfgang Breyer</i>	133
2. Teil: Markensteuerung	143
Kaufprozessorientierte Modelle der Markenführung auf dem Prüfstand: Ein Vergleich mit einem ganzheitlichen, verhaltenswissenschaftlichen Modell der Markenführung <i>Franz-Rudolf Esch/Christian Brunner/Kerstin Hartmann</i>	145

Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg – Konzeptualisierung und Operationalisierung Interner Markenbarometer <i>Manfred Bruhn</i>	159
Markenorientierte Mitarbeiterführung <i>Torsten Tomczak/Felicitas Morhart/Wolfgang Jenewein</i>	179
Steigerung der Marketingeffizienz mit Produkt-Vorankündigungen: Die Automobilindustrie als Vorbild für andere Branchen? <i>Oliver Merkel/Heiko Schäfer</i>	193
Produktdesign für Brand Extensions und Nachfolgeprodukte <i>Heribert Gierl/Michael Plantsch</i>	207
Der Einfluss von Corporate- und Company-Brands auf die Wahrnehmung von Vertical-Extensions <i>Frank Huber/Kai Vollhardt/Frederik Meyer</i>	223
Imageeffekte des Ein- und Austritts von Marken in Markenallianzen <i>Manuel Michaelis/Christof Backhaus/David Woisetschläger</i>	235
Der neue Luxus und die Konsequenzen für die Markenführung <i>Alexandra Valtin</i>	247
Erfolgsfaktoren des Markentransfers von Luxusmarken <i>Dirk Totzek/Karin Herrmann</i>	259
Die Kausalitäten von Brand Placements als Werbewirkungsmodell <i>Hans H. Bauer/Melchior D. Bryant/Marcus M. Neumann</i>	275
Markenkommunikation im Internet – Dank Targeting mehr als nur ein weiteres Massenmedium <i>Mark Grether/Rosa Markarian</i>	285
Markenportfoliokonsolidierung in der Konsumgüterindustrie: Why and How to Kill a Brand <i>Hans H. Bauer/Stefanie Exler/Christoph Schwerdtle</i>	299
3. Teil: Markenwirkung beim Kunden	311
Marken als soziale Repräsentationen <i>Hans Mühlbacher/Christian Engl/Andrea Hemetsberger</i>	313
Die Marke als Spiegel der Persönlichkeit <i>Günter Schweiger/Marina Dabic</i>	329
Markensympathie: Konzeptionelle Grundlagen und Determinanten <i>Regine Lampert</i>	343
Everybody's darling? Die Marke und ihre Zielgruppen <i>Anton Meyer/Benjamin Brudler</i>	357

Die Wirkung der Marke auf die Kundenloyalität – Eine empirische Analyse am Beispiel des Industriegüterhandels <i>Martin Ahlert/Christian Brock/Sandra Vering</i>	369
Markenvertrauen: Ein vernachlässigter Erfolgsfaktor <i>Stefan Wünschmann/Stefan Müller</i>	381
4. Teil: Markenführung im Branchenkontext	393
Gelebte Markenführung im B2B-Bereich <i>Frank Merkel</i>	395
Sind Marken im Industriegüterbereich relevant? <i>Christian Homburg/Ove Jensen/Markus Richter</i>	399
Markenführung für industrielle Lösungsanbieter <i>Christian Belz/Tânia Simão</i>	415
Marke, persönliche Beziehungen oder Leistung: Welcher Marketing-Ansatz ist wirklich wichtig in B-to-B-Märkten? <i>Carsten Baumgarth</i>	431
Wertorientierte Führung von Dienstleistungsmarken <i>Martin Benkenstein/Sebastian Ulrich</i>	445
Aufbau und Steuerung von Dienstleistungsmarken <i>Hans H. Bauer/Sabine Kuester/Frank Huber/Silke Heß</i>	459
Dachmarken im Regionenmarketing – Akzeptanz und Einsatzmöglichkeiten, dargestellt am Beispiel der Region „Erzgebirge“ <i>Margit Enke/Tom Schöpe</i>	473
Handelsmarken-Portfolio als Profilierungsinstrument von Handelsunternehmen <i>Joachim Zentes/Constantin Hilt</i>	487
Der Mensch als Marke <i>Dieter Herbst</i>	501
<i>Autorenverzeichnis</i>	519

Meilensteine erfolgreicher Markenführung – Ein Leitfaden für eine kritische Diskussion über die eigene Marke –

Hans H. Bauer/Frank Huber/Carmen-Maria Albrecht

1	Einleitung	2
2	Der konzeptionelle Aufbau einer Marke als Basis für eine erfolgreiche Markenführung	2
2.1	Überblick	2
2.2	Die Markenessenz	3
2.3	Der Markenkern und die Tonalität	4
2.4	Selbst- und Fremdbild als Ausgangsbasis	6
3	Markenstadien als langfristige Ziele der Markenführung	10
4	Fazit	12

1 Einleitung

Die Markenforschung, aber auch das immer professioneller werdende Markenmanagement in zahlreichen Unternehmen haben in den letzten Jahren bemerkenswerte Fortschritte gemacht. Der interessierte Leser erhält insofern aus der Markenliteratur umfangreiche Erkenntnisse und Anregungen zur Steuerung der eigenen Marke. Bedauerlicherweise ist eine Aufarbeitung dieser Literatur zum Teil komplex, da sich zum einen mit fortgeschrittenem Erkenntnisumfang Publikationen zunehmend Detailfragen widmen, zum anderen in der wissenschaftlichen, aber insbesondere praktischen Literatur ein großes Wirrwarr an zahlreichen Begriffen vorzufinden ist, die ähnliche Zusammenhänge und Anforderungen an moderne Markenführung unterschiedlich „verpacken“. Die Vermarktung von diversen „Markentools“ mit zum Teil rechtlich geschützten Begriffen für allgemein anerkannte Zusammenhänge macht eine Aufarbeitung für den Praktiker kaum leichter.

Der vorliegende Beitrag strebt an, einige grundlegende Gedanken des Markenmanagements aufzugreifen und für den Leser in eine Struktur zu überführen. Zielsetzung ist es hierbei, zum einen dem Leser einen groben *Leitfaden für eine systematische Markendiskussion im eigenen Unternehmen* an die Hand zu geben. Zum anderen sollen die in diesem Buch enthaltenen *Artikel für den Leser in einen Gesamtkontext eingebettet* werden. Selbstverständlich können auch in diesem Beitrag und den folgenden Artikeln nicht alle Facetten und Detailfragen der Markenführung aufgegriffen werden. Aus diesem Grund sei für ein weiteres Studium sowohl auf die zitierte Literatur der einzelnen Artikel verwiesen als auch auf die weiteren, z.T. sehr umfangreichen Arbeiten der Autoren dieses Buches zum Thema Marke. Auf der Webseite (www.markenbuch.de) dieses Buches findet der Leser hierzu Anregungen und entsprechende Links zu den Autoren.

2 Der konzeptionelle Aufbau einer Marke als Basis für eine erfolgreiche Markenführung

2.1 Überblick

Für den systematischen Aufbau einer Marke sowie dessen erfolgversprechendes Management lohnt es sich, die eigene Marke systematisch zu strukturieren und sich ihrer Bestandteile sowie ihrer Wirkungsweisen und Anforderungen bewusst zu werden. Marken lassen sich konzeptionell als ein Gebilde aus mehreren Teilbereichen beschreiben. Eine systematische Aufspaltung der Marke dient nicht nur einer akademischen Diskussion verschiedener Teilbereiche, sondern erleichtert in erheblichem Maße

Lesetipp zur grundsätzlichen Relevanz von Marken:

- Markenrelevanz, ist sie wirklich relevant? (Hans H. Bauer/Tobias Donnevert/Maik Hamerschmidt)
- Kaufprozessorientierte Modelle der Markenführung auf dem Prüfstand: Ein Vergleich mit einem ganzheitlichen, verhaltenswissenschaftlichen Modell der Markenführung (Franz-Rudolf Esch/Christian Brunner/Kerstin Hartmann)

die Diskussion im eigenen Unternehmen bei der Frage: *Was ist eigentlich unsere Marke und was können und wollen wir mit ihr erreichen?* Bei der Strukturierung der Marke lassen sich häufig drei Ebenen identifizieren, deren detaillierte Struktur und Bezeichnung in unterschiedlichen Ansätzen in der Literatur abweichen, jedoch in ihrer grundsätzlichen Logik von vielen Autoren und Praktikern verfolgt wird. Diese Ebenen werden an dieser Stelle bezeichnet als Markenessenz, Markenkern und Markentonaltät. Sie zusammen bestimmen aus der Sicht des Unternehmens die Markenidentität.

2.2 Die Markenessenz

Das innerste der Marke, gewissermaßen ihr Herz, wird an dieser Stelle als *Markenessenz* bezeichnet. Die Essenz formuliert das, wofür die Marke unumstößlich steht, was sie ausmacht und auch von dem Wettbewerb differenziert. Die Essenz der Marke ist im Idealfall in den Köpfen und Herzen der Kunden fast ein Synonym für diese Marke. Die Markenessenz besteht in der konzeptionellen Darstellung des Markenmanagements oft nur aus einem Wort, Satz oder Bild, welches die zentrale Botschaft der Marke symbolisiert. Essenzen erfolgreicher Marken weisen hierbei mindestens drei zentrale Eigenschaften auf, nämlich *Prägnanz, Relevanz und Differenzierung*.

Als erste Forderung an Marken(essenzen) ist deren *prägnante* Konzeption und Formulierung anzuführen. Dies bedeutet, sie sind unmissverständlich und „auf den Punkt“. Erfolgreiche Markenmanager sind in der Lage, die Frage „wofür steht die Marke“ mit einem einzigen Wort oder Satz zu beantworten. Bei starken Marken hingegen kann diese Frage ferner auch durch die Kunden beantwortet werden. Marken wirken unter anderem deswegen, weil sie durch ihr Leistungsversprechen die komplexe Welt der Kunden vereinfachen und den Informations- und Entscheidungsprozess somit optimieren.

Die Funktionen der Marke entfalten sich hierbei nur, wenn Kunden die Marke eindeutig erlernen und sie die zentrale Botschaft der Marke verinnerlichen können. Um dieses Ziel zu erreichen, muss diese Botschaft der Marke eindeutig und fokussiert sein und in dieser Klarheit auch kommuniziert werden. Diese banal klingende Anforderung stellt eine der größten Herausforderungen der Markenführung dar, da die Fokussierung der Botschaft einer Marke auf z.B. nur eine zentrale Vision bzw. einen Wert ein sehr klares strategisches Verständnis voraussetzt. Insofern formulieren wir als erste Frage für eine kritische Analyse der eigenen Marke:

Lesetipp zu strategischen Entscheidungen:

- Markenportfoliokonsolidierung in der Konsumgüterindustrie: Why and How to Kill a Brand (Hans H. Bauer/Stefanie Exler/Christoph Schwerdtle)
- Imageeffekte des Ein- und Austritts von Marken in Markenallianzen (Manuel Michaelis/Christof Bachkaus/David Woisetschläger)
- Der Einfluss von Corporate- und Company-Brands auf die Wahrnehmung von Vertical Extensions (Frank Huber/Kai Vollhardt/Frederik Meyer)
- Erfolgsfaktoren des Markentransfers von Luxusmarken (Dirk Totzek/Karin Herrmann)

➤ **Meilenstein 1:** Können wir die zentrale Botschaft unserer Marke mit einem einzigen Satz/Wort beschreiben?

Erfolgreiche Markenessenzen sind darüber hinaus *relevant*, d.h. die Aussage der Markenessenz zählt auf wichtige Entscheidungskriterien der Kunden ein. Marktfor-

schungsergebnisse, die die Frage nach der Relevanz und Gewichtung unterschiedlicher Entscheidungskriterien und Leistungsmerkmale im Kaufentscheidungsprozess unseres Produktes liefern, stellen somit eine zwingende Voraussetzung zur Konzeption einer Marke dar. Befriedigt unsere (bereits) pränante Markenessenz zentrale Bedürfnisse der Kunden bei der Wahl für oder gegen unser Produkt, so haben wir eine wichtige Voraussetzung erreicht. Gelingt es darüber hinaus mit der Markenessenz Leistungen aufzuzeigen, die vom Kunden nicht ohnehin durch seine Erwartungen und Erfahrungen im Markt vorausgesetzt werden, sondern vielmehr einen echten (rationalen oder emotionalen) Mehrwert liefern, so können wir unseren Kern als tatsächlich relevant bezeichnen. Insofern stellen wir uns bei der Diskussion unserer Marke die folgenden Fragen:

Lesetipp zur Zielgruppenansprache:

- Everybody's darling? Die Marke und ihre Zielgruppen (Anton Meyer/Benjamin Brudler)
- Marken als soziale Repräsentationen (Hans Mühlbacher/Christian Engl/Andrea Hemetsberger)
- Der neue Luxus und die Konsequenzen für die Markenführung (Alexandra Valtin)

- **Meilenstein 2:** Kennen wir die Entscheidungskriterien und Bedürfnisse unserer Kunden, insbesondere auch in Bezug auf deren Gewichtung bei der Kaufentscheidung und evtl. verschiedener Kundengruppen?
- **Meilenstein 3:** Wissen wir, welche Leistungsmerkmale unsere Kunden voraussetzen und mit welchen Leistungsmerkmalen wir für den Kunden einen echten emotionalen oder rationalen Mehrwert schaffen können?
- **Meilenstein 4:** Spricht die Kernbotschaft unserer Marke, d.h. Markenessenz, ein für unsere Kunden hoch relevantes Entscheidungskriterium an und liefert einen echten Mehrwert?

Als drittes Kriterium erfolgreicher Markenessenzen fordern wir deren Fähigkeit zur *Differenzierung durch Einzigartigkeit*. Gelingt unserem pränanten und relevanten Markenkern eine Abgrenzung gegenüber relevanten Wettbewerbern oder besetzen wir letztendlich eine der im Markt kollektiv besetzten Werte? Diese Aufgabe erscheint vor dem Hintergrund elementarer betriebswirtschaftlicher Lehre banal, ist jedoch in der praktischen Umsetzung keineswegs selbstverständlich. Insofern bitten wir im Rahmen der Markendiskussion folgende Frage kritisch zu überprüfen:

Lesetipp zur Markendifferenzierung:

- Branding mittels irrelevanter Attribute (Hans H. Bauer/Carmen-Maria Albrecht/Tobias E. Haber/Marcus M. Neumann)

- **Meilenstein 5:** Ist die zentrale Botschaft unserer Marke wirklich anders als die unserer Wettbewerber oder beinhaltet unsere Markenessenz Aspekte, für die auch andere Anbieter in ähnlichem Ausmaß stehen?

2.3 Der Markenkern und die Tonalität

Neben der Markenessenz, also dem zentralen Werteversprechen der Marke, zeichnen eine Marke weitere Faktoren aus, welche die Markenessenz tragen, d.h. sie bedingen und fördern. Die Ebene dieser weiteren Faktoren wird hier als Markenkern bezeich-

net. In ihr formuliert der Markenmanager drei bis fünf Werte, welche die eigentliche Markenessenz tragen, durch sie einen übergeordneten Begriff finden oder sich zu ihr verdichten lassen. Der Markenkern beantwortet somit oft die Frage, wie das Versprechen der Markenessenz erreicht werden soll. Der Kern trägt darüber hinaus der Tatsache Rechnung, dass eine Marke zwar primär für einen sie differenzierenden Wert stehen muss, das Leistungsversprechen der Marke sich jedoch oft nicht auf nur einen Wert reduzieren lässt. Konzeptionell steht die Entwicklung des Markenkerns oft im Prozess vor der Definition der Markenessenz. Es fällt Unternehmen in der Regel leichter, zunächst drei bis fünf Werte zu definieren, die die Stärken der eigenen Marke verkörpern, bevor aus diesen eine sehr fokussierte Markenessenz extrahiert werden kann.

- **Meilenstein 6:** Welche drei bis maximal fünf Werte tragen unsere Marke, werden von unseren Kunden mit unserer Marke verbunden und lassen sich schließlich zu einer Markenessenz als „Speerspitze“ verdichten?

Die letzte, äußerste Schicht der Marke verkörpert Werte, die der Marke zwar grundsätzlich zugeschrieben werden, die durchaus auch den Markenkern und die Markenessenz begünstigen, die sie aber nicht unbedingt gegenüber dem Wettbewerb „ausmachen“. An dieser Stelle wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Marken neben den zentralen Werten des Markenkerns und der Essenz zahlreiche Assoziationen innerhalb eines semantischen, d.h. gedanklichen Netzwerkes der Kunden auslösen. Insbesondere lässt sich diese Schicht in die *Markenpersönlichkeit* und die Definition der angestrebten *Beziehungen* zu den Stakeholdern unterteilen. Beide Konzepte stellen wichtige Bestandteile der Marke dar und bestimmen deren Wahrnehmung durch den Kunden sowie dessen Verhalten gegenüber der Marke. Jedoch sind sie zum Teil sehr umfangreich und stellen daher primär das Fundament der Marke dar, auf dem der Kern und schließlich die Essenz zu errichten sind.

Lesetipp zur Markenpersönlichkeit:

- Markenpersönlichkeit als Erfolgsfaktor des Markenmanagements: Ein Segmentierungsansatz zum Markenpersönlichkeitsmanagement am Beispiel des Automobilmarkts (Ralf Mäder/Marcus Hattula/Robert Hartl/Wolfgang Breyer)
- Die Marke als Spiel der Persönlichkeit (Günter Schweiger/Marina Dabic)

Die Markenpersönlichkeit greift die Erkenntnis auf, dass Menschen dazu neigen, Dinge zu „beseelen“. Dies bedeutet, sie schreiben auch Marken, ähnlich anderen Personen, Persönlichkeitsmerkmale zu. Wie die menschliche Persönlichkeit lässt sich auch die Markenpersönlichkeit bestimmen und messen. Zwar können sowohl Markenessenz als auch -kern durchaus Aspekte der Markenpersönlichkeit enthalten. Jedoch weisen gängige Markenpersönlichkeitsinventare aufgrund ihrer Komplexität kaum einen geeigneten Fokus für die inneren beiden Kreise auf. Vielmehr beschreibt die Markenpersönlichkeit eine Marke „charakterlich“ und durchaus umfassend. Neben der Persönlichkeit der Marke wird in der Tonalität darüber hinaus festgelegt, wie Beziehungen zu Kunden und anderen Stakeholdern gestaltet werden sollen.

- **Meilenstein 7:** Kennen wir die Persönlichkeit unserer Marke?
- **Meilenstein 8:** Wissen wir, welche Art von Beziehung unsere Kunden mit unserer Marke verbinden sollen?

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die drei Ebenen einer Marke.

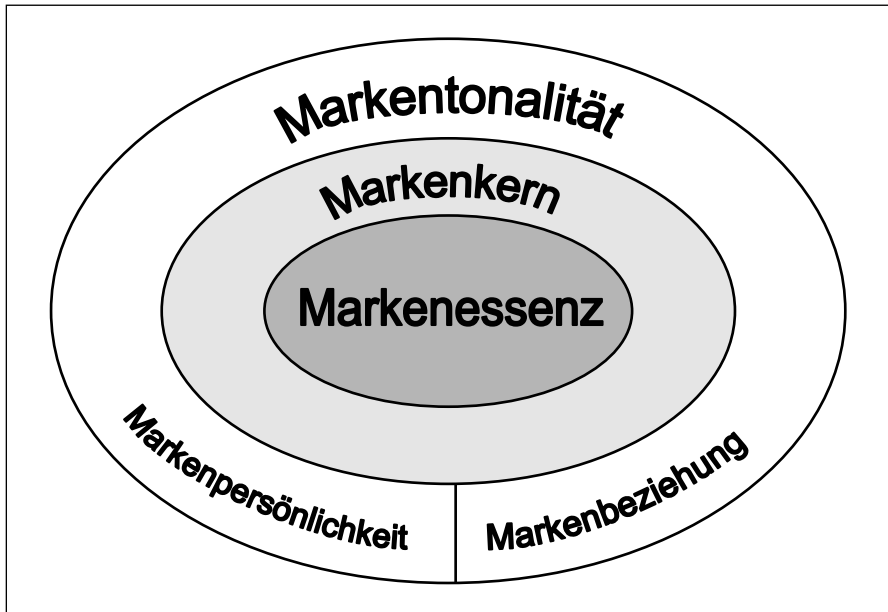


Abbildung 1: Die Ebenen einer Marke

2.4 Selbst- und Fremdbild als Ausgangsbasis

Betrachtet man eine Marke aus den oben beschriebenen drei Schichten, so ergeben sich in der Regel mindestens zwei grundlegende Betrachtungsweisen. Ein *Fremdbild* (wie sieht uns unsere Umwelt, d.h. Kunden, Kapitalgeber etc.) sowie ein *Selbstbild* (wie sehen wir uns als Unternehmen). Die eigene Wahrnehmung der Marke, die *Markenidentität*, sowie die Fremdwahrnehmung, das sog. *Markenimage*, weichen nicht selten voneinander ab. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass das Fremdbild und sogar das Eigenbild selten eindeutig vorzufinden sind, sondern sich innerhalb des Unternehmens (z.B. verschiedenen Abteilungen, Führungskräfte im Vergleich zu Mitarbeitern) oder zwischen verschiedenen Stakeholdern oder Kundengruppen unterscheidet. Oft haben z.B. Führungskräfte ein anderes Bild der Marke als Mitarbeiter, aber auch zwischen den Führungskräften (z.B. unterschiedlicher Abteilungen) besteht nicht selten Inkonsistenz über die zentralen Werte der Marke und somit der Frage „Wer sind wir und wer wollen wir sein?“. Wie kann jedoch eine Marke prägnant sein und somit eine Botschaft vermitteln, wenn sie nicht eindeutig definiert ist und somit kaum unmissverständlich kommuniziert werden kann? Sie kann es nicht! Insofern ist es unumgänglich, das Fremdbild (gegebenenfalls für verschiedene Kundengruppen) sowie das Selbstbild (gegebenenfalls für verschiedene Unternehmensbereiche) durch Marktforschung und interne Diskussionsprozesse zu erheben. Die geschaffenen Ist-Fremd- bzw. Ist-Selbstbilder stellen den Ausgangspunkt jeglicher Markendiskussion dar. Nicht zuletzt auf Basis dieser Ausgangsdaten erfolgt, zusammen mit anderen Daten wie z.B. Wettbewerberanalysen, die strategische Positionierung der Marke,

d.h. das Soll-Bild aus Essenz, Kern und Tonalität, welches in der Zukunft gestaltet und kontrolliert werden muss.

- **Meilenstein 9:** Wissen wir, welches Bild unsere Kunden von unserer Marke haben?
- **Meilenstein 10:** Wissen wir, welches Bild unsere Führungskräfte und Mitarbeiter von unserer Marke haben?
- **Meilenstein 11:** Unterscheidet sich unsere Markenidentität von unserem Markenimage?
- **Meilenstein 12:** Unterscheiden sich die tatsächliche Markenidentität und das tatsächliche Markenimage von unserem Soll-Bild der Marke?

Nach der konzeptionellen Gestaltung der Marke sind die identifizierten Inhalte umzusetzen und eine systematische Erfolgskontrolle einzuführen. Auch für diese Schritte sollen dem Lesen an dieser Stelle einige zentrale Aspekte mit auf den Weg gegeben werden. Die *Identitätsmerkmale* einer Marke über alle drei Ebenen hinweg sollten sich neben den bereits erwähnten Eigenschaften *Prägnanz, Relevanz* und *Einzigartigkeit* auch durch folgende *Metaeigenschaften* auszeichnen: Kontinuität, Konsistenz, Klarheit und Stärke. Als zentraler Markenerfolgswert kann die Forderung nach *Kontinuität* verstanden werden. Kunden erlernen und verinnerlichen die Werte einer Marke, indem ihnen diese Werte über einen langen Zeitraum kontinuierlich vermittelt werden. Diese Kontinuität betrifft sowohl den Faktor Zeit als auch die Gesamtheit aller Maßnahmen. Starke Marken zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Botschaft über Jahre hinweg kontinuierlich zementieren. Kommunikative Ansätze mögen sich ändern, der Kern und die Essenz der Marken, welcher durch diese Maßnahmen transportiert wird, darf es nicht. Eine Vernichtung bisher aufgebauter Markenstärke wäre die Konsequenz. Jedoch ist genau dieses Verhalten häufiger zu beobachten als wirklich kontinuierliche Markenführung – nicht selten initiiert durch neue Manager oder Agenturen mit neuen Ideen, aber ohne klares Verständnis der eigenen Marke. Kunden werden die Botschaft einer Marke nur verinnerlichen und damit ihr Verhalten modifizieren, wenn die Botschaft der Marke über die Zeit hinweg konstant bleibt. Selbstverständlich werden sich einzelne Maßnahmen (z.B. Werbekampagnen) vor dem Hintergrund der Werbewirkungsforschung über die Zeit erneuern und sich unterschiedlicher, z.B. kreativer Elemente bedienen. Die Kernbotschaft der Maßnahmen, konkret vor allem die Markenessenz, darf sich hierbei jedoch nicht ändern. Eine kontinuierliche Markenführung be-

Lesetipp zur internen Kommunikation der Marke:

- State-of-the-Art der identitätsbasierten Markenführung (Christoph Burmann/Philip Maloney)
- Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg – Konzeptualisierung und Operationalisierung Interner Markenbarometer (Manfred Bruhn)
- Markenorientierte Mitarbeiterführung (Torsten Tomczak/Felicitas Morhart/Wolfgang Jenewein)

Lesetipp zur Markenkommunikation:

- Markenkommunikation im Internet – Dank Targeting mehr als nur ein weiteres Massenmedium (Mark Grether/Rosa Markarian)
- Die Kausalitäten von Brand Placements als Werbewirkungsmodell (Hans H. Bauer/Melchior D. Bryant/Marcus M. Neumann)

darf hierbei auch ein Bewusstsein für eine sinnvolle Bewertung des Markenmanagers oder der Agentur, dass eine konsequente Fortsetzung der Markenpolitik des Vorgängers nicht etwa von mangelnder Kreativität, sondern von Markenverständnis zeugt. An dieser Stelle werden Fehler in der Markenführung begangen, indem beispielsweise durch neue Kampagnen und kreative Ideen zwar Aufmerksamkeit und Spannung erzeugt werden, jedoch auch die Markenidentität und somit das Markenimage in den Köpfen der Kunden stetig neu erfunden wird. In der Konsequenz verliert die Marke ihre gefestigte Bedeutung und somit ihr Wirkungspotenzial. Stellen Sie sich vor, ein Schüler würde im Englischunterricht für dieselbe englische Vokabel in jeder Schulstunde unterschiedliche Bedeutungen präsentiert bekommen. Ein Lernerfolg wäre kaum möglich. Gelingt es aber dem Lehrer, dieselbe Bedeutung des Wortes (Botschaft) in unterschiedlichen Schulstunden mit verschiedenen (kreativen) Unterrichtsmethoden zu vermitteln, wird der Schüler die Vokabeln verinnerlichen. Insofern fragen wir uns, ob wir für unsere Kunden mit unserer Kommunikation Lernerfolge erreichen können:

- **Meilenstein 13:** Vermitteln wir über Jahre hinweg kontinuierlich dieselbe Botschaft und stellen wir diese Kontinuität auch bei neuen Kampagnen sicher?

Neben dem Faktor Zeit betrifft die Forderung nach Kontinuität eine einheitliche Botschaft aller Berührungspunkte mit dem Kunden. Das Thema Marke ist hierbei keineswegs nur der Werbung zuzuordnen, sondern betrifft alle Unternehmensbereiche.

Eng damit verbunden ist die Forderung nach *Konsistenz* – alle Merkmale einer Marke sind aufeinander abzustimmen, so dass ein in sich geschlossenes Markenverständnis entstehen kann, welches dann nach außen getragen werden kann. Darüber hinaus sollten sich die Merkmale durch *Klarheit* und *Stärke* auszeichnen. Die die Marke kennzeichnenden Werte sollten also eindeutig sein und positiv konnotierte Werte verkörpern.

Die Werte der Marke müssen außer durch kommunikative Elemente insbesondere durch die Produkte und Mitarbeiter verkörpert und gelebt werden. Insofern bedarf es einer Abstimmung aller Unternehmensbereiche mit den Werten der Marke. Die Vermittlung der Markenwerte an alle Mitarbeiter stellt hierbei eine besondere Herausforderung dar. Voraussetzung für eine solche Vermittlung und Abstimmung sind klare Entscheidungsrichtlinien und Kompetenzen. In der Praxis hat es sich daher bewährt, die Marke sowie deren Interpretation in einer Carta festzuschreiben und allen Mitarbeitern zugänglich zu

Lesetipp zu Erfolgsmessung:

- Marketing-ROI – Ein Ansatz zur Optimierung von Marketinginvestitionen (Jesko Perrey/Gunnar Görtz)
- Messung von Markenimages – Beispiele aus der Praxis der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Michael Löffler)
- Der Wert von Unternehmensmarken – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse zur Beurteilung des Unternehmensmarkenwertes auf der Basis von Reputationsstudien (Klaus-Peter Wiedmann)

Lesetipp zur Produktpolitik:

- Steigerung der Marketingeffizienz mit Produkt-Vorankündigungen: Die Automobilindustrie als Vorbild für andere Branchen? (Oliver Merkel/Heiko Schäfer)
- Produktdesign für Brand Extensions und Nachfolgeprodukte (Heribert Gierl/Michael Plantsch)

machen. Darüber hinaus bedarf es Verantwortlichen (Markenmanagern oder Markenverantwortlichen), die an zentraler und (oder) dezentraler Stelle die Richtlinien der Marke kommunizieren und kontrollieren. Diese Verantwortlichen müssen zur Not in Prozesse eingreifen können (z.B. ungeeignete Kampagne stoppen) und bedürfen daher einer Rückendeckung durch die Unternehmensleitung: Marke ist Chefsache! Um dieses im eigenen Unternehmen sicher zu stellen, sollte folgende Fragen beantwortet werden:

- **Meilenstein 14:** Ist die Marke mit ihren Bestandteilen und einer verständlichen Interpretation allen Mitarbeitern intensiv kommuniziert worden und jederzeit zugänglich?
- **Meilenstein 15:** Stellen wir sicher, dass alle Aktivitäten (z.B. Produktentwicklung, Werbekampagnen, Mitarbeiterverhalten) mit den Werten der Marke kompatibel sind und diese fördern?
- **Meilenstein 16:** Gibt es klare Zuständigkeiten im Unternehmen, wer für die Marke und deren Umsetzung verantwortlich ist? Hat diese Funktion das Mandat und die aktive Unterstützung der Unternehmensleitung?

Neben den Produkten, dem Unternehmen selbst und den Mitarbeitern stellen insbesondere auch Brand Communities sowie die Käufer und Nutzer der Marke sog. *Träger der Markenidentität* dar.

Auch sie geben die Werte der Marke an andere weiter und tragen auf diese Weise Sorge dafür, dass die Marke wirken kann. Diese Wirkung kann sich sowohl auf emotionaler als auch kognitiver Ebene entfalten. Emotional gesehen schafft eine starke Marke Vertrauen und Sympathie.

Darüber hinaus führt sie dazu,

dass sich Menschen mit ihr identifizieren können. Um diese Wirkungen erzeugen zu können, sei an dieser Stelle nochmals auf ein konsistentes Verhalten aller Gestalter, Hüter und Träger einer Marke hingewiesen. Kognitive Wirkungen entstehen insbesondere durch die Bewertung der funktionalen Qualität, der sozialen Qualität, der Qualität für Selbstdarstellung, der Erlebnisqualität sowie der Salienz der Marke. Diese Markenwirkungen können sich auf der Mikroebene letztendlich in spezifischen Verhaltensweisen der Kunden (z.B. Kaufabsicht, Referenzabsicht, Bindung, Treue), einer spezifischen Affinität des Kunden gegenüber der Marke (z.B. Liebe, Leidenschaft) und in spezifischen Kunde-Marke-Relationen (z.B. Freundschaften, Affären, Kameradschaften) manifestieren und auf der Makroebene zu einem bestimmten Status, den die Marke innehat, sowie Markenerfolg (i.S.v. hoher Marktanteil, Markenpreisprium, Markenbekanntheit etc.) führen.

Lesetipp zu Markenwirkungen:

- Markensympathie: Konzeptionelle Grundlagen und Determinanten (Regine Lampert)
- Markenvertrauen: Ein vernachlässigter Erfolgsfaktor (Stefan Wünschmann/Stefan Müller)
- Die Wirkung der Marke auf die Kundenloyalität – Eine empirische Analyse am Beispiel des Industriegüterhandels (Martin Ahlert/Christian Brock/Sandra Vering)

Nachfolgende Abbildung gibt das in Kapitel 2 insgesamt dargestellte Markenwirkungsmodell wieder.

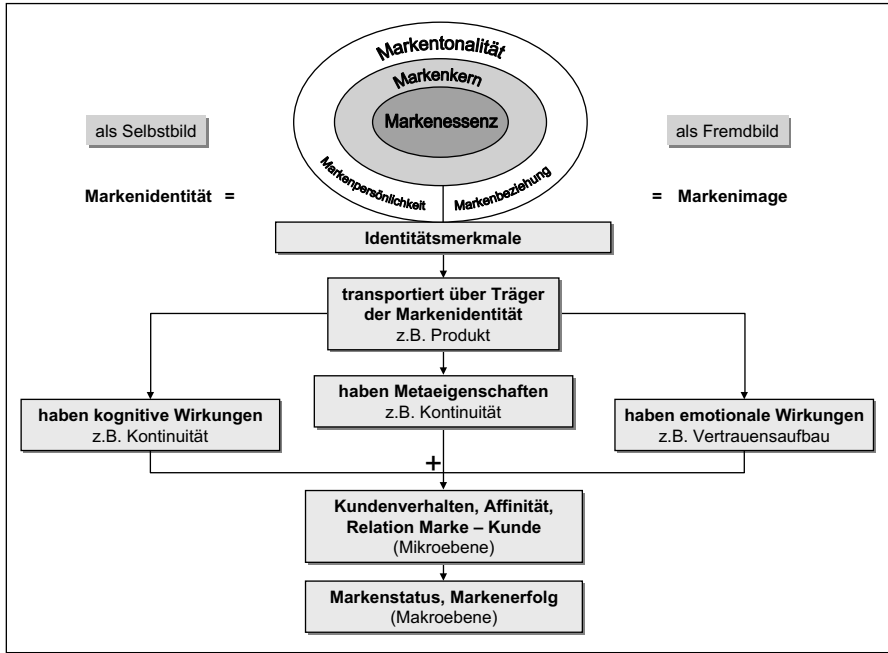


Abbildung 2: Markenidentitätsmodell nach Bauer

3 Markenstadien als langfristige Ziele der Markenführung

Gelingt es die beschriebenen Anforderungen an eine Marke zu erfüllen und insbesondere kontinuierlich umzusetzen, so lassen sich im Laufe der Zeit verschiedene Stadien einer Marke in Kopf und Herz des Verbrauchers erreichen, welche die Chancen der Markenwirkung in unterschiedlichem Ausmaß nutzen. Diese verschiedenen Entwicklungsstufen einer Marke manifestieren sich im Markenstatus. In nachfolgender Abbildung sind diese Stadien abgebildet.

Die erste Stufe, welche eine Marke erreichen kann, ist der *Funktionsstatus*. Dieser ist primär dadurch gekennzeichnet, dass die Ware einen Namen besitzt, der sie kennzeichnet. Wie die Bezeichnung Funktionsstatus schon andeutet, steht insbesondere der funktionale Aspekt des Produktes im Vordergrund. Demzufolge spricht man in diesem Stadium korrekterweise noch von markierter Ware bzw. Markenware. Als Beispiel lassen sich an dieser Stelle Commodity Produkte anführen, welche durch die Markierung des Produktes einen Bezug zum Hersteller bekommen, aus der anonymen Masse heraustreten und gegebenenfalls als Siegel für eine gewisse Qualität des Herstellers bezeichnet werden können.

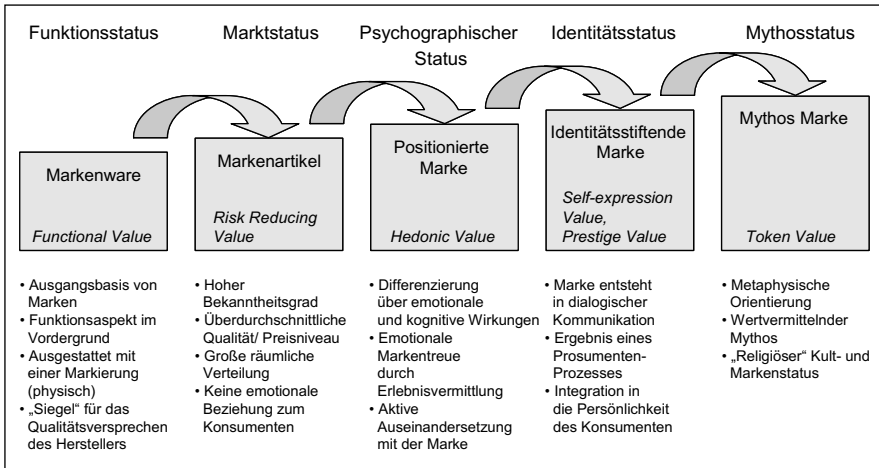


Abbildung 3: Das 5-Stufenmodell der Markenführung

Erste echte Markenwirkungen lassen sich jedoch erst auf der nächsten Stufe erzielen, dem Erreichen eines wirklichen *Marktstatus*. Das Produkt wird zum Markenartikel, dessen Kernfunktion in der Risikoreduzierung besteht. Der Kunde erwirbt das Produkt, da durch die Markierung die Wahrscheinlichkeit eines Fehlkaufes gegenüber anderen Produkten reduziert wird. Dies ist auf eine weite Verbreitung des Produktes, einem daraus resultierenden Bekanntheitsgrad und der Erfahrung gleichbleibender Qualität zurückzuführen. Die Bewertung der Ware durch den Nachfrager erfolgt jedoch immer noch weitestgehend rational.

Der nächste große Sprung für eine Marke entsteht durch die Entwicklung echter Emotionen ihr gegenüber. Durch die Erreichung eines *psychografischen Status* in den Köpfen der Verbraucher kann dem Unternehmen eine Differenzierung seiner Marke außerhalb rationaler Argumente gelingen. Die Kunden verbinden mit der Marke eine gewisse Treue und Loyalität, der Konsum führt zu positiven Empfindungen und Assoziationen. Die Marke besitzt nun einen hedonischen Wert, der durch eine intensive, wenn auch oft unbewusste Auseinandersetzung des Konsumenten mit der Marke entsteht.

Trägt die Marke schließlich zu der Identifikation mit der eigenen Persönlichkeit bei und wird die Marke genutzt, um sich selbst auszudrücken, sich einer Gruppe zuzuordnen oder gegenüber einer anderen abzugrenzen, erreicht die Marke einen *Identitätsstatus*. Die soziale Interaktion durch die Marke wird essenziell, welche als Kommunikator gegenüber anderen, aber auch für das eigene Selbstverständnis wird.

Die letzte Stufe der Marke, sozusagen der Olymp der Markenführung, stellt der *Mythosstatus* dar. Die Marken, die diesen Status erreichen, sind selten und handverlesen. Möglicherweise könnte man Harley Davidson oder in geneigten Kreisen Apple anführen. Die Identifikation einer bestimmten Zielgruppe mit einer Marke auf dieser Ebene nimmt geradezu religiöse Züge an. Mythosmarken entstehen durch Legenden und Geschichten und können wohl auch erst über einen langen Zeitraum gebildet werden. Die vermittelten Werte stehen beispielsweise in engem Zusammen-

hang zu mystischen Geschichten über Unternehmensgründer, Erfolge, besondere Verwendungen der Produkte oder die Erinnerung an eine bestimmte Zeit und ein bestimmtes Lebensgefühl. Marken auf dieser Ebene haben nicht nur treue Kunden, sondern „Jünger“. Sie organisieren sich in Communities oder fühlen sich zumindest einer Gemeinde zugehörig. Mythosmarken tun gut daran, den Mythos zu pflegen. Selbst Fehler, sofern sie nicht im Widerspruch zum Kern der Marke stehen, werden oft verziehen und als charmante „Ecken und Kanten“ positiv interpretiert. Lediglich der zentrale Markenkern darf nicht angekratzt und somit der Mythos nicht gebrochen werden.

Lesetipp zu Communities:

- Brand Community: Definition, Theorien und empirische Befunde (Fabian von Loewenfeld/Andreas Herrmann/Jürgen Rösger/Mark Heitmann)

4 Fazit

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, dem Leser einen Leitfaden für eine systematische Markendiskussion im eigenen Unternehmen an die Hand zu geben. Im Rahmen dieses Beitrags wurden 16 Meilensteine erfolgreicher Markenführung formuliert, welche in nachfolgender Checkliste nochmals zusammengetragen sind. Markenverantwortliche werden ermutigt, die eigene Marke auf Basis dieser Checkliste kritisch zu hinterfragen. Darüber hinaus können die aufgezeigten Themen zur Strukturierung von Markenmanagementprozessen dienen. Die in diesem Artikel aufgezeigten Meilensteine stellen hierbei lediglich eine grobe Struktur für eine praxisorientierte Markendiskussion im Unternehmen dar. Die Autoren sind davon überzeugt, dass eine „echte“ Beantwortung bzw. Berücksichtigung dieser 16 Aspekte in zahlreichen Unternehmen zu einer deutlichen Optimierung der Markenprozesse beitragen könnte. Dennoch stehen Markenmanager vor weiteren Herausforderungen, die andere konzeptionelle Aspekte der Marke betreffen oder auf Funktions-, Branchen- oder Instrumentenebene ein größeres Ausmaß an Spezifität erfordern. Die Beiträge dieses Buches geben für zahlreiche dieser weiteren Herausforderungen wertvolle Hinweise.

Lesetipp zu Branchenspezifika:

- Gelebte Markenführung im B2B-Bereich (Frank Merkel)
- Sind Marken im Industriegüterbereich relevant? (Christian Homburg/Ove Jensen/Markus Richter)
- Markenführung für industrielle Lösungsanbieter (Christian Belz/Tânia Simão)
- Marke, persönliche Beziehungen oder Leistung: Welcher Marketing-Ansatz ist wirklich wichtig in B-to-B-Märkten? (Carsten Baumgarth)
- Wertorientierte Führung von Dienstleistungsmarken (Martin Benkenstein/Sebastian Uhrich)
- Aufbau und Steuerung von Dienstleistungsmarken (Hans H. Bauer/Sabine Kuester/Frank Huber/Silke Heß)
- Dachmarken im Regionenmarketing – Akzeptanz und Einsatzmöglichkeiten, dargestellt am Beispiel der Region „Erzgebirge“ (Margit Enke/Tom Schöpe)
- Handelsmarken-Portfolio als Profilierungsinstrument von Handelsunternehmen (Joachim Zentes/Constantin Hilt)
- Der Mensch als Marke (Dieter Herbst)

Checkliste für eine kritische Diskussion über die eigene Marke:

<i>Meilenstein</i>		<input checked="" type="checkbox"/> ?
1	Können wir die zentrale Botschaft unserer Marke mit einem einzigen Satz/Wort beschreiben?	<input type="checkbox"/>
2	Kennen wir die Entscheidungskriterien und Bedürfnisse unserer Kunden, insbesondere auch in Bezug auf deren Gewichtung bei der Kaufentscheidung und evtl. verschiedener Kundengruppen?	<input type="checkbox"/>
3	Wissen wir, welche Leistungsmerkmale unsere Kunden voraussetzen und mit welchen Leistungsmerkmalen wir für den Kunden einen echten emotionalen oder rationalen Mehrwert schaffen können?	<input type="checkbox"/>
4	Spricht die Kernbotschaft unserer Marke, d.h. Markenessenz, ein für unsere Kunden hoch relevantes Entscheidungskriterium an und liefert einen echten Mehrwert?	<input type="checkbox"/>
5	Ist die zentrale Botschaft unserer Marke wirklich anders als die unserer Wettbewerber oder beinhaltet unsere Markenessenz Aspekte, für die auch andere Anbieter in ähnlichem Ausmaß stehen?	<input type="checkbox"/>
6	Welche drei bis maximal fünf Werte tragen unsere Marke, werden von unseren Kunden mit unserer Marke verbunden und lassen sich schließlich zu einer Markenessenz als „Speerspitze“ verdichten?	<input type="checkbox"/>
7	Kennen wir die Persönlichkeit unserer Marke?	<input type="checkbox"/>
8	Wissen wir, welche Art von Beziehung unsere Kunden mit unserer Marke verbinden sollen?	<input type="checkbox"/>
9	Wissen wir, welches Bild unsere Kunden von unserer Marke haben?	<input type="checkbox"/>
10	Wissen wir, welches Bild unsere Führungskräfte und Mitarbeiter von unserer Marke haben?	<input type="checkbox"/>
11	Unterscheidet sich unsere Markenidentität von unserem Markenimage?	<input type="checkbox"/>
12	Unterscheiden sich die tatsächliche Markenidentität und das tatsächliche Markenimage von unserem Soll-Bild der Marke?	<input type="checkbox"/>
13	Vermitteln wir über Jahre hinweg kontinuierlich dieselbe Botschaft und stellen diese Kontinuität auch bei neuen Kampagnen sicher?	<input type="checkbox"/>
14	Ist die Marke mit ihren Bestandteilen und einer verständlichen Interpretation allen Mitarbeitern intensiv kommuniziert worden und jederzeit zugänglich?	<input type="checkbox"/>
15	Stellen wir sicher, dass alle Aktivitäten (z.B. Produktentwicklung, Werbekampagnen, Mitarbeiterverhalten) mit dem Werten der Marke kompatibel sind und diese fördern?	<input type="checkbox"/>
16	Gibt es klare Zuständigkeiten im Unternehmen, wer für die Marke und deren Umsetzung verantwortlich ist. Hat diese Funktion das Mandat und die aktive Unterstützung der Unternehmensleitung?	<input type="checkbox"/>

1. Teil:
Markenanalyse

Markenrelevanz, ist sie wirklich relevant?

Hans H. Bauer/Tobias Donnevert/Maik Hammerschmidt

Zusammenfassung	18
1 Die Bedeutung der Markenrelevanz für den ökonomischen Markenerfolg	18
2 Konzeptionelle Grundlagen	20
2.1 Markenperformance	20
2.1.1 Der konsumentenbasierte Markenwert	20
2.1.2 Der ökonomische Markenwert	20
2.1.3 Markenperformance als Transformation von konsumentenbasiertem in ökonomischen Markenwert	21
2.2 Markenrelevanz	22
2.2.1 Grundidee	22
2.2.2 Abgrenzung von verwandten Konstrukten	23
2.3 Die Bedeutung der Markenrelevanz für die Markenperformance	24
3 Empirische Untersuchung der Erfolgsauswirkungen der Markenrelevanz	25
3.1 Die Methodik der Data Envelopment Analysis	25
3.2 Modelldesign und -spezifikation	27
3.3 Datenbasis	28
3.4 Ergebnisse	28
4 Zusammenfassende Würdigung und Ausblick	31
Literaturverzeichnis	32

Zusammenfassung

Markenrelevanz ist ein Maß für den Einfluss der Marke auf die Kauf- und Konsumentenentscheidungen der Konsumenten in einer Produktkategorie. Dieser Einfluss der Marke variiert über verschiedene Branchen hinweg aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika der Produktmärkte. In diesem Beitrag wird untersucht, inwieweit der ökonomische Erfolg von Investitionen in den Aufbau von konsumentenbasiertem Markenwert (return on brand investments) von der Markenrelevanz in der entsprechenden Branche abhängt. Auf diese Weise beantworten wir die Frage nach der forschungsstrategischen Relevanz des Markenrelevanz-Konzeptes. Hierzu werden Marken in drei Branchen mit unterschiedlicher Markenrelevanz (Automobil, Computer und Finanzdienstleistungen) daraufhin untersucht, wie effizient konsumentenbasierter Markenwert in ökonomischen Markenerfolg transformiert wird. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Möglichkeit, Markenstärke zu kapitalisieren, von der Höhe der Markenrelevanz abhängt. Daher sollte die Höhe der Investitionen in die Marke am Grad der Markenrelevanz in einem Produktmarkt ausgerichtet werden.

1 Die Bedeutung der Markenrelevanz für den ökonomischen Markenerfolg

Marken besitzen das Potential, eine äußerst hohe Bekanntheit zu erreichen und tief in das Bewusstsein der Menschen einzudringen. Bereits Kleinkinder kennen die Markenlogos von Kinderschokolade, McDonald's oder Milka (Melzer-Lena, Barlovic 1999). Bei einem Malwettbewerb in bayerischen Grundschulen malte ein Drittel von rund 30.000 Kindern die Kühe auf der Alpenwiese „lila“, weil sie durch die Marke *Milka* regelmäßig mit lila Kühen konfrontiert werden (Esch 2005). Auch Erwachsene verlassen sich blind auf ihre Marken. Das Vertrauen in starke Marken ist oft sogar größer als das Vertrauen in die Kirche. Viele Jugendliche in den USA verstehen die Symbolik eines Nike- oder McDonald's-Zeichens besser als die des Kreuzes der kirchlichen Institution (Esch 2005).

Diese starke Verankerung in den Köpfen und Herzen der Konsumenten ist allerdings kein Selbstzweck. Marken sollen z.B. über eine hohe Bekanntheit und ein positives Image bei den Konsumenten Präferenzen schaffen und zum Kauf oder sogar zur Zahlung eines Preispremiums für das markierte Produkt anregen (Sommer 1998; Ford, Hanssen 2004; de Chernatony, McDonald 2005). Auf diese Weise soll aus den „weichen“ Faktoren wie Bekanntheit und Image (konsumentenbasierter Markenwert) „harter“ ökonomischer Erfolg generiert werden (ökonomischer Markenwert). Gelingt dem Markenmanagement diese Transformation effizient, sprechen wir von einer hohen Markenperformance.

Von den skizzierten Wirkungen der Marke möchte nahezu jedes Unternehmen profitieren. Allein im Jahr 2005 registrierte das Deutsche Patent- und Markenamt fast 71.000 Markenmeldungen. Das Markenmanagement dringt sogar in Branchen vor, in denen die Marke bislang keine oder eine geringe Rolle gespielt hat (Meffert,

Schröder, Perrey 2002). Ob Finanzdienstleister oder Stromerzeuger – Unternehmen investieren enorme Summen in den Markenaufbau. Fraglich ist jedoch, ob der Marke tatsächlich in allen Branchen ein solch hoher Stellenwert zukommt, dass diese Investitionen gerechtfertigt sind. So erzielte bspw. der Stromlieferant E.ON durch seine immensen Werbeinvestitionen zwar auf der Ebene des konsumentenorientierten Markenwertes einen Bekanntheitsgrad von über 90% (von Bassewitz 2001). Allerdings konnten durch die „Mix it, Baby“-Kampagne nur rund 1.100 Kunden zum Anbieterwechsel bewegt werden (o.V. 2002). Bei geschätzten Werbeausgaben von 22,5 Mio. EUR ergeben sich damit Akquisitionskosten in Höhe von 20.500 EUR pro Neukunde – eine Investition, die sich bei einem geschätzten Jahresumsatz von 600 EUR pro Kunde kaum amortisieren dürfte (Michael 2002). Es gelang somit nicht, die hohe Bekanntheit zu kapitalisieren und in ökonomischen Markenwert zu transformieren.

In anderen Branchen hingegen besitzt die Marke durchaus die Kraft, Verhalten zu beeinflussen und z.B. Käuferwanderungen auszulösen. Sicherlich beeinflussen Automobil-, Zigaretten- oder Turnschuhmarken unsere Kaufentscheidung erheblich. Forschungsergebnisse zeigen gerade für Kleidung, dass hier v.a. bei Jugendlichen ein regelrechter Markenkult bis hin zu Markenstress entstehen kann (Bauer, Albrecht, Sauer 2005). Sie sind sogar bereit, Teilzeitjobs anzunehmen, um sich bestimmte Marken leisten zu können (Opaschowski 1992).

Offenbar variiert die *Relevanz der Marke* als Kaufentscheidungskriterium deutlich über die Branchen hinweg. Grund hierfür ist, dass aufgrund der unterschiedlichen Eigenschaften der Produktmärkte eine Marke unterschiedliche Nutzen stiftet. So ist bspw. Strom weder ein komplexes Produkt noch kann es öffentlichkeitswirksam konsumiert werden. Folglich sind die Vereinfachung der Kaufentscheidung durch Marken oder der ideelle Nutzen einer starken Marke nicht von Bedeutung. Selbst das Risiko einer falschen Kaufentscheidung ist aufgrund gesetzlicher Vorgaben über eine unterbrechungsfreie Stromversorgung bei einem Anbieterwechsel minimal. Daher wird im Strommarkt die Marke von den Konsumenten weniger stark im Kaufprozess als Entscheidungskriterium berücksichtigt als beim Kauf eines Sportwagens oder beim Kauf eines Produktes, dessen Gesamtnutzen fast ausschließlich durch die Marke generiert wird, wie bspw. Zigaretten.

Das Marketing Centrum Münster und die Unternehmensberatung McKinsey konnten in einer empirischen Studie nachweisen, dass die Markenrelevanz in über 40 Produktmärkten unterschiedlich hoch ausfällt. Die ökonomische Relevanz der Markenrelevanz(messung) wurde zwar argumentativ hervorgehoben, jedoch noch nie empirisch untersucht. Dieses Forschungsdefizit ist Ausgangspunkt für diesen Beitrag. Ziel ist es, den Nachweis anzutreten, dass sich der Einfluss der Markenrelevanz in einem Produktmarkt im ökonomischen Erfolg der im Markt vertretenen Marken niederschlägt. Hierzu werden drei Produktmärkte miteinander verglichen, die eine hohe, mittlere bzw. niedrige Markenrelevanz aufweisen. Es wird untersucht, ob die Marken in diesen Branchen eine signifikant unterschiedliche Markenperformance aufweisen, d.h. sich die Kapitalisierung bzw. Transformation von konsumentenbasiertem Markenwert in ökonomischen Erfolg signifikant zwischen diesen Branchen unterscheidet. Wäre dies der Fall, wäre von einer erheblichen „Relevanz der Markenrelevanz“ für die Markenperformance auszugehen.

Eine Marke weist dann eine hohe Performance auf, wenn sie konsumentenbasierten Markenwert effizient in ökonomischen Markenwert überführen kann. Dabei ist der konsumentenbasierte Markenwert als notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung des ökonomischen Markenwertes zu verstehen. Diese beiden Perspektiven des Markenwertes sollen im Folgenden kurz dargelegt werden.

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Markenperformance

2.1.1 *Der konsumentenbasierte Markenwert*

Bei der konsumentenorientierten Perspektive wird der Wert einer Marke definiert als differenzierender Effekt, der sich in einer Reaktion der Konsumenten durch das Marketing der Marke äußert und welcher auf dem erworbenen Markenwissen beruht. „Customer-based brand equity“ oder Markenstärke entsteht, wenn der Konsument mit der Marke vertraut ist, positive, starke und einzigartige Assoziationen mit der Marke verbindet und er weiterhin auf ein Element des Marketingmixes positiver reagiert als er es bei dem gleichen Element eines unmarkierten oder anders markierten Produkts täte (Keller 1993, S. 3). Kapferer (1992, S. 9) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Markenwert in den Köpfen der potenziellen Kunden“.

Das Markenwissen eines Konsumenten ist die zentrale Komponente im Modell des „customer-based brand equity“ und setzt sich zusammen aus der Markenbekanntheit und dem Markenimage, wobei erstere durch Markenrecall und Markenrecognition gemessen wird. Diese beiden Größen erfassen die Fähigkeit, sich an die Marke zu erinnern bzw. sie wieder zu erkennen. Sie spiegeln die kognitiven Reaktionen auf die Marke wider. Das Markenimage hingegen bezieht sich auf die Assoziationen, die der Konsument mit der Marke verbindet und repräsentiert die affektiv-emotionalen Wirkungen der Marke. Die konsumentenbasierte Perspektive des Markenwertes betont also nicht den Kaufakt des Konsumenten, sondern auf vorgelagerter Stufe dessen kognitive und affektive Prozesse als Ausgangspunkt der Wertentstehung (Aaker 1992, S. 43).

2.1.2 *Der ökonomische Markenwert*

Aus der ökonomischen Perspektive wird der Markenwert als markeninduzierter Unternehmenserfolg bzw. Markenerfolg verstanden und kann somit anhand „harter Daten“ erfasst werden. Diese Perspektive wird mit den Begriffen ökonomischer, monetärer oder finanzieller Markenwert beschrieben (Franzen, Trommsdorf, Riedel 1994, S. 1375; Berndt, Sander 1994, S. 1355). Die Begriffe *monetärer* bzw. *finanzieller* Markenwert folgen einer engen Sichtweise und verstehen Markenwert lediglich als eine monetäre Nettogröße, indem die durch eine Marke generierten Zahlungsströme betrachtet werden, die zum Wert des technisch-physikalischen Produktes addiert werden. Bei der Analyse des Markenwertes aus dieser engen Perspektive wird dieser als „immaterieller Aktivposten“ bzw. Vermögensgegenstand betrachtet. Der monetäre bzw. finanzielle Markenwert ist demnach als eine in Geldeinheiten ausdrückbare Erfolgsgröße (Markengewinn, markenbezogener Kapitalwert) definiert (Bekmeier-

Feuerhahn 1998, S. 37). Unter dem erweiterten Begriffsverständnis des *ökonomischen* Markenwertes (Brand Equity), dem in diesem Beitrag gefolgt wird, werden allgemein *absatzmarktbezogene* Ergebnisgrößen wie Markenumsätze und Kaufbereitschaft subsumiert (Keller, Lehmann 2006).

2.1.3 Markenperformance als Transformation von konsumentenbasiertem in ökonomischen Markenwert

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen konsumentenbasiertem und ökonomischem Markenwert so wird deutlich, dass man aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht weniger am ökonomischen Wert einer Marke als vielmehr an der Art und Weise, wie diese Bewertung zustande kommt, interessiert ist. Es wird betont, dass Markenwert nur durch die Anerkennung und Wertschätzung der Konsumenten konstruiert wird (Kapferer 1992, S. 9). Die Wahrnehmung einer Marke durch den Konsumenten ist folglich als Quelle des Markenwertes anzusehen. Die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, führen zur Wertschätzung und Begehrlichkeit der Marke, die dann in kapitalisierbaren Zahlungsströmen infolge eines Kaufaktes resultieren und die sich letztlich in ökonomischen Daten des Markenwettbewerbs widerspiegeln (Keller, Lehmann 2006; Schulz, Brandmeyer 1989).

Die beiden dargestellten Perspektiven des Markenwertes sind somit nicht zu trennen, vielmehr besteht zwischen diesen eine Ursache-Wirkungs-Beziehung. So muss in einem ersten Schritt Markenstärke im Sinne einer hohen Bekanntheit und eines positiven Markenimage aufgebaut werden. In einem zweiten Schritt sollte daraus eine ökonomische Verhaltensbereitschaft gegenüber der Marke resultieren, die letztlich zu Markenumsätzen für den Markeninhaber führt (Kapitalisierung der CBBE). Der ökonomische Markenwert wird folglich durch die konsumentenbasierte Markenstärke determiniert. Dennoch werden die beiden Perspektiven in vielen Arbeiten weitgehend isoliert betrachtet (Ambler, Barwise 1998; Yoo, Donthu 2001). Keller, Lehmann (2006) fordern daher, die konsumentenbasierte und die ökonomische Ebene des Markenwertes stärker in einem Gesamtmodell zu integrieren.

Dieser Forderung folgend untersuchen wir in diesem Beitrag den Prozess der Transformation von konsumentenbasiertem (CBBE) in ökonomischen Markenwert. Wir modellieren den Transformationsprozess als Input-Output-Kette, indem wir die Markenstärkegrößen Bekanntheit und Image als Inputs zur „Produktion“ von ökonomischem Markenerfolg in Form von Kaufbereitschaft und Umsätzen (Outputs) verstehen (vgl. *Abbildung 1*). Diese Modellierung erlaubt es, die beiden Markenwertperspektiven in einen ökonomischen Zusammenhang in Form eines Output-Input-Verhältnisses zu bringen. Die Effizienz dieses Transformationsprozesses, die die Markenperformance repräsentiert, wird somit durch die Höhe des Output-Input-Verhältnisses ausgedrückt.

Wie das E.ON-Beispiel zeigt, scheint es mit der Markenrelevanz einen externen Einflussfaktor zu geben, der die Effizienz des Transformationsprozesses stark beeinflusst. Im Folgenden wollen wir daher auf die Markenrelevanz sowie ihren Einfluss auf die Markenperformance eingehen.

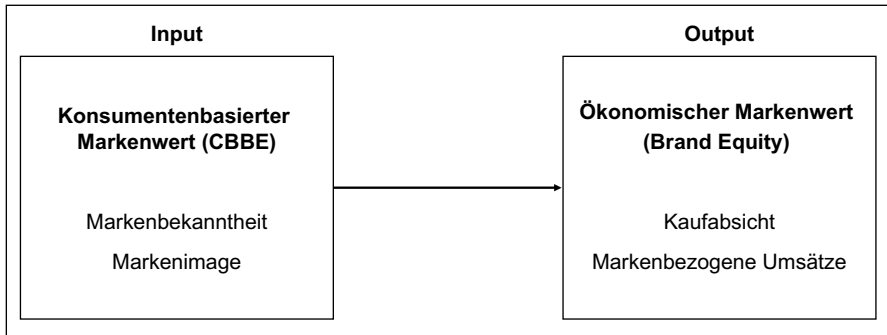


Abbildung 1: Prozess der Transformation von konsumentenbasiertem in ökonomischen Markenwert

2.2 Markenrelevanz

2.2.1 Grundidee

Die American Marketing Association definiert eine Marke als „ein Name, eine Bezeichnung, ein Zeichen, ein Symbol oder ein Design, oder eine Kombination dieser Elemente, die zur Identifikation der Güter oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern und zu ihrer Differenzierung von jenen der Konkurrenz dient.“ In Anbetracht potentieller Fehlinvestitionen wie in dem vorgestellten E.ON-Beispiel stellt sich die Frage, wie abgeschätzt werden kann, ob sich Investitionen in die Marke lohnen. Wir postulieren daher in diesem Beitrag die Hypothese, dass dies nur der Fall ist, wenn die Marke auch eine Relevanz für das Kaufverhalten aufweist.

Trifft ein Konsument eine Kaufentscheidung, so orientiert er sich bei seiner Wahl an unterschiedlichen Kaufentscheidungskriterien wie bspw. der Produktqualität, dem Preis oder der Marke. Markenrelevanz ist in diesem Zusammenhang ein Maß für den Grad des Einflusses des Kriteriums Marke auf die Kauf- und Konsumententscheidungen in einer Produktkategorie (Fischer, Meffert, Perrey 2004; Kranz 2004). Je stärker sich Käufer bei ihrer Produktwahl an der Marke im Vergleich zu anderen produktmarkt-relevanten Kriterien orientieren, desto höher ist die Markenrelevanz. Das Konzept der Markenrelevanz erfasst die Bedeutung der Marke im Kaufverhalten nicht für einzelne Marken, sondern für eine ganze Produktkategorie. D. h. die Markenrelevanz bildet bspw. nicht den spezifischen Einfluss einer Marke wie BMW auf die Kaufentscheidung des Konsumenten ab, sondern den generellen Einfluss des Kriteriums „Marke“ auf das Verhalten des Durchschnittskunden in der Produktkategorie Automobil. Die Markenrelevanz wird somit rein nachfragerorientiert definiert. Entscheidende Determinanten der Markenrelevanz sind die Nutzen von Marken an sich, die sie für die Konsumenten erfüllen (Fischer, Meffert, Perrey 2004). Diese Nutzen können z.B. die Reduktion des Kaufrisikos sein bzw. eine erhöhte Informationseffizienz, wenn die Marke als „information-junk“ dienen kann.

Fischer, Hieronimus, Kranz (2002) betonen bei der Entwicklung ihres Messmodells zur Markenrelevanz den Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten. Eine Relevanz liegt nur vor, wenn sich Veränderungen in der Einstellungsstärke auch in einer Verhaltensänderung niederschlagen. Gelingt es allerdings nicht, die Marken-

stärke für eine signifikante Veränderung im Konsumverhalten, wie einen Wiederkauf oder den Kauf anderer Produkte derselben Marke (Zusatzkauf) zu nutzen, hat die Marke auch keine Bedeutung für die Kaufentscheidung. Eine geringe Markenrelevanz liegt vor, wenn dies im Durchschnitt auf alle Marken in einem Produktmarkt zutrifft. Hingegen existiert bei einer hohen Korrelation der Einstellungs- und Verhaltensstärke eine hohe Markenrelevanz (vgl. *Abbildung 2*). Wir behaupten daher, dass die Effizienz von Markeninvestitionen und somit die Sinnhaftigkeit hoher Markenbudgets von dieser Hebelwirkung entscheidend abhängt (vgl. Abschnitt 2.3).

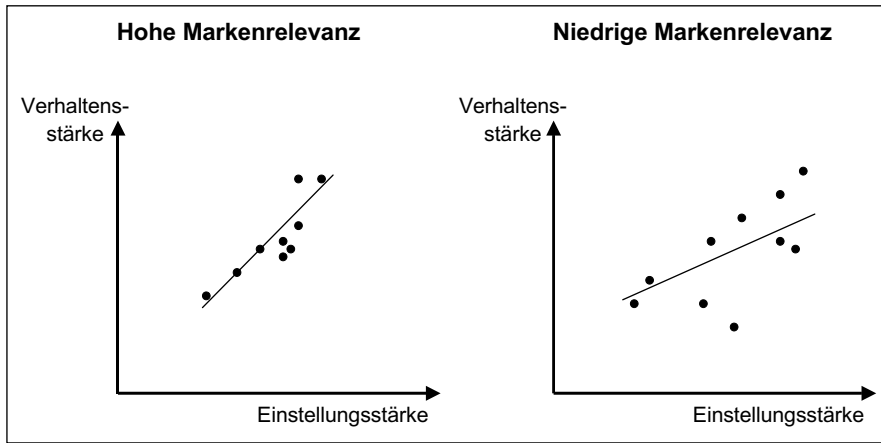


Abbildung 2: Markeneinstellung und Verhaltenswirkung

2.2.2 Abgrenzung von verwandten Konstrukten

In der Literatur sind bisher nur rudimentäre Ansätze zur Markenrelevanz oder zu ähnlichen Konstrukten vorhanden. Es existieren zwar zahlreiche Abhandlungen über den Einfluss von Involvement, Preisniveau und Lifestyle auf die Markenwahl, indes sind diese sehr begrenzt in ihrem Fokus (Kroeber-Riel, Weinberg 2003; Bearden, Etzel 1982). Ein umfassenderes Verständnis der Bedeutung der Marke bietet Aaker (2004) mit seinem Konzept der Markenrelevanz sowie Kapferer, Laurent (1992) mit ihrem Begriff der Markensensibilität. Synonym zur Markensensibilität erscheint in der Literatur der Begriff des Markenbewusstseins (Bekmeier-Feuerhahn 1998). Beide Begriffe werden im Folgenden von der Markenrelevanz abgegrenzt.

Aaker erachtet eine bestimmte Marke nur dann als relevant, wenn sie von den Konsumenten mit einer bestimmten Produktkategorie, die sich mit seinen Nutzenanforderungen deckt, assoziiert wird. D.h. eine Marke (z.B. Porsche) ist für einen Konsumenten dann relevant, wenn er sie mit einer bestimmten Produktkategorie (z.B. SUV) assoziiert, aus welcher er sein nächstes Fahrzeug auswählen möchte. Um relevant zu sein, sollte ein Konsument die Marke zumindest ungestützt erinnern können (Aaker 2004).

Kapferer, Laurent begreifen die *Markensensibilität* („Sensibilité aux marques“) konsumentenorientiert und zeigen auf, dass Markensensibilität immer dann vorhanden ist, wenn die Marke grundsätzlich in den Kaufentscheidungsprozess einbezogen wird.

Genauer, die Marke spielt in dem psychologischen Prozess, der dem Kaufakt vorgelegt ist, eine sehr wichtige Rolle (Kapferer, Laurent 1992). Die Markensensibilität ist hierbei eng verbunden mit dem Konsumenteninvolvement in einer bestimmten Produktkategorie (Kapferer 2005). Markensensible Käufer sind in diesem Sinne nur solche, die ein Produkt tatsächlich aufgrund seiner Markierung erwerben. Es sind nicht die Verbraucher gemeint, die zwar ein Markenprodukt kaufen, aber aus anderen Gründen, wie z.B. dem Preis oder der Erhältlichkeit.

Eng mit Markensensibilität verwandt ist der Begriff des *Markenbewusstseins*, der „eine durch die persönliche Prädisposition des Individuums ausgelöste Aktivierung bezüglich der Markierung“ bezeichnet (Bekmeier-Feuerhahn 1998). Aus aktivierungstheoretischer Sicht stellt Markenbewusstsein ein Konstrukt der Aufmerksamkeit dar, welches die Bereitschaft eines Individuums veranschaulicht, Reize aus seiner Umwelt aufzunehmen. Aus der Aufmerksamkeit resultiert eine Reizselektion, die eine Sensibilisierung des Individuums gegenüber bestimmten Reizen (hier Marken) zur Folge hat (Kroeber-Riel, Weinberg 2003).

Offensichtlich haben die obigen Konstrukte mit der Markenrelevanz die Fokussierung auf Branchen bzw. Produktkategorien gemeinsam. Allerdings analysieren sie entweder *spezifische* Marken (Aaker 2004) oder *spezifische* Konsumenten (Bekmeier-Feuerhahn 1998; Kapferer, Laurent 1992). Die Markenrelevanz hingegen bezieht sich auf die Relevanz des Kaufentscheidungskriteriums „Marke“ im *Allgemeinen* für den *durchschnittlichen* Konsumenten in einer Produktkategorie. D.h. wir untersuchen die durchschnittliche Markensensibilität in einer Branche bzw. die Markengetriebenheit einer Branche.

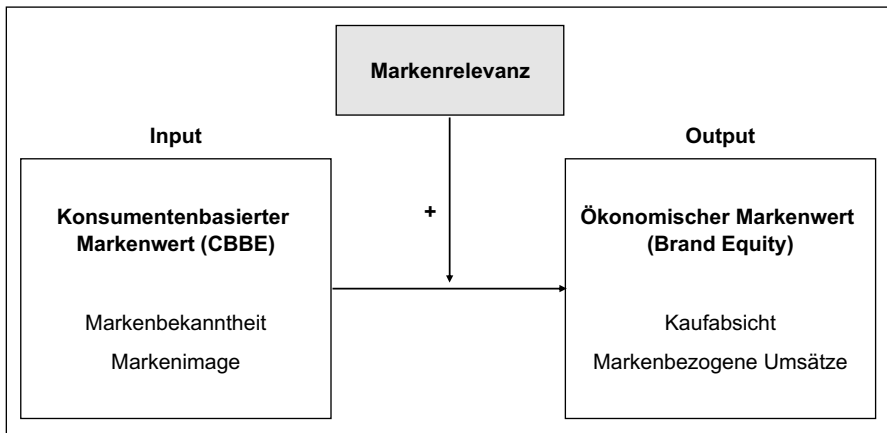


Abbildung 3: Der Einfluss der Markenrelevanz auf die Performance des Transformationsprozesses

2.3 Die Bedeutung der Markenrelevanz für die Markenperformance

Wie bereits erwähnt, vermuten wir, dass die Markenrelevanz eine notwendige Bedingung für das Erreichen einer hohen Markenperformance darstellt. Sie ist Grundvoraussetzung dafür, dass in einer Branche ein hoher konsumentenbasierter Markenwert (Markenstärke) seine Wirkung im Kaufverhalten der Konsumenten entfaltet, das

heißt Kaufentscheidungen positiv zu Gunsten der Marke beeinflussen kann. Erst dann wird eine starke Marke zu höherer Kaufbereitschaft und folglich zu markeninduzierten Umsätzen führen (ökonomischer Markenwert). *Abbildung 3* verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Im Rahmen des Transformationsprozesses ist zu beachten, dass weder die Erreichung eines hohen konsumentenbasierten Markenwertes noch die Erreichung eines hohen ökonomischen Markenwertes für sich alleine genommen ausreicht. Einerseits ist ein hoher konsumentenbasierter Markenwert aufgrund der unterschiedlichen Markenrelevanz in den Branchen noch keine Garantie für einen hohen ökonomischen Erfolg der Marke. Ein hoher ökonomischer Erfolg alleine (z.B. hohe Markenumsätze) ist andererseits aber auch spätestens dann fraglich, wenn er mit unverhältnismäßig hohem Mitteleinsatz (z.B. teure und aufwendige Events, hoher Werbedruck) erkaufte wurde. Dies bedeutet, dass die Effizienz des Transformationsprozesses im Sinne eines Input/Outputverhältnisses im Rahmen einer integrierten Betrachtung analysiert werden muss. Erst wenn der ökonomische Markenwert durch effizienten Einsatz der Inputs (CBBE) erreicht wurde, kann von hoher Markenperformance gesprochen werden.

Wir vermuten, dass in Märkten mit hoher Markenrelevanz eine effizientere Transformation von Markeninputs in -outputs erzielt wird und daher hohe Markeninvestitionen angemessen sind. Entsprechend stellt auf dem Niveau geringer Markenrelevanz eine Begrenzung der Investitionen die sinnvolle Strategie dar. Hier sollten die Ressourcen eingesetzt werden, um die Performance bei anderen kaufentscheidungsrelevanten Kriterien wie etwa Erhältlichkeit oder Preis zu verbessern. Je stärker der Erfolg der Transformation von Markeninputs in Outputs von der Markenrelevanz abhängt, desto höher ist die strategische Bedeutung der Markenrelevanz(messung) innerhalb des Markenmanagements einzuschätzen.

3 Empirische Untersuchung der Erfolgsauswirkungen der Markenrelevanz

3.1 Die Methodik der Data Envelopment Analysis

Zur Messung der Markenperformance wird die Data Envelopment Analysis (DEA) herangezogen. Die DEA erlaubt als nicht-parametrische Methode der linearen Programmierung den Vergleich der Output-Input-Verhältnisse mehrerer Untersuchungsobjekte (hier Marken). Daraus kann ein „Reference Set“ effizienter Marken abgeleitet werden, anhand derer die Effizienz der übrigen Marken bewertet wird (Bauer, Hammerschmidt 2006). Effiziente Marken sind solche, deren Output (hier der ökonomische Markenwert) von keiner anderen Marke oder Linearkombination anderer Marken mit geringerem Input (hier der konsumentenbasierte Markenwert) produziert werden kann. Diese weisen einen Effizienzwert von 1 auf. Die Verbindung effizienter Marken ergibt die sog. Randfunktion (Frontier Function), die ausschließlich die maximal erreichbaren und nicht durchschnittlichen Input-Output-Verhältnisse abbildet. Sie stellt eine Referenzfunktion dar, die anzeigt, wie die Best-Practice-Marken verschiedene Inputfaktoren kombinieren, um bestimmte Outputs zu erzeugen (Hammerschmidt 2006). Die Marken auf dem effizienten Rand

bilden die Benchmarks, deren Strategien von den ineffizienten Marken nachgebildet werden müssen, um effizient zu werden. Ineffiziente Marken liegen unterhalb des effizienten Randes und erhalten einen Effizienzwert von kleiner 1. Deren Ineffizienz wird in Relation zur Referenzmarke auf dem Rand ermittelt, die die Inputfaktoren in ähnlichem Verhältnis (Mix) einsetzt und somit eine ähnliche Strategie der Input-Output-Transformation verfolgt. Ein Effizienzwert von z.B. 0,8 bedeutet, dass eine vergleichbare Marke auf dem Rand den gleichen Output mit nur 80% des Inputs generiert. Anders ausgedrückt erzielt die ineffiziente Marke nur 80% des Outputs der Referenzmarke.

Die DEA ermöglicht die Kombination einer Vielzahl heterogener Output- und Inputfaktoren sowie deren Aggregation zu einer einzigen Effizienz Kennzahl (Charnes, Cooper, Rhodes 1978, S. 429). Dabei ist zu betonen, dass die Input- und Outputgewichte für jede Marke individuell so bestimmt werden, dass der Effizienzwert maximiert wird (Norman, Stoker 1991, S. 16). Die Gewichte, mit denen die Input- und Outputgrößen in die Bestimmung der Effizienz einfließen, werden somit so ‚wohlwollend‘ wie möglich bestimmt. Für Anwender der Methode bietet dieses Vorgehen den Vorteil, keine Gewichtungsannahmen bzgl. der Input- und Outputgrößen a priori treffen zu müssen. Vielmehr werden diese optimalen Gewichte für jede Marke erst als Ergebnis der DEA bestimmt und somit offen gelegt. Diese flexible Gewichtung erlaubt, bei der Bestimmung der Markeneffizienz die spezifischen Stärken und Schwächen jeder Marke zu berücksichtigen. Maximale Gewichte werden jenen Parametern zugewiesen, bei denen eine Marke im Vergleich mit den anderen Marken vorteilhaft abschneidet. Ungünstig ausgeprägte Merkmale erhalten geringe Gewichte. Dementsprechend enthalten die von der DEA ausgewiesenen Gewichte bedeutende Informationen über die Effizienzbeiträge jedes Merkmals und somit über die Stärken (Effizienztreiber) einer Marke (Staat, Hammerschmidt 2005). Zudem können mit der DEA unterschiedlich skalierte, auch nicht monetarisierbare Inputs und Outputs berücksichtigt werden (Scheel 2000, S. 3). Dies eröffnet der DEA vielseitige Möglichkeiten der Anwendung. Für weitere technische Einzelheiten und eine formale Beschreibung der DEA sei auf Seiford (1996) verwiesen.

Die Konstruktion des effizienten Randes in einem DEA Modell kann input- oder outputorientiert erfolgen (Charnes, Cooper, Rhodes 1978). Bei Inputorientierung versucht die Zielfunktion der DEA den gewichteten Input der betrachteten Einheit proportional bis an die Effizienzgrenze zu reduzieren. Bei Outputorientierung zielt ein DEA-Modell auf die maximale Bewegung einer Einheit in Richtung des effizienten Randes durch proportionale Erhöhung der gewichteten Outputs. Da gerade im Marketing Entscheidungseinheiten auf unterschiedlichen Skalenniveaus, d.h. mit verschiedenen economies of scale operieren, ist die Modellspezifikation mit variablen Skalenerträgen (vgl. zu diesem Modell Banker, Charnes, Cooper 1984) am besten geeignet und wird auch in den meisten Marketinganwendungen herangezogen (Hammerschmidt 2006; Luo, Donthu 2005).

Die Ergebnisse der DEA stellen für Markenmanager wertvolle Informationen zur Verfügung, anhand derer die Angemessenheit ihrer Marketinganstrengungen beurteilt werden kann. Anhand des Effizienzwertes kann zunächst der Ist-Zustand der Markenperformance bewertet werden. So lässt sich erkennen, wie gut eine Marke gegenüber vergleichbaren effizienten Konkurrenzmarken abschneidet. Durch den Ausweis einer relativen Effizienz werden Benchmarkingaspekte in die Markenbewertung integriert, was in der Literatur verstärkt gefordert wird (Ambler, Bar-

wise 1998; Trommsdorf 2004). Die Marken auf dem effizienten Rand können dabei als Vorbilder im Markt dienen. Weiterhin wird das Verbesserungspotenzial einer Marke hinsichtlich aller Inputs bzw. Outputs quantifiziert. Auf diese Weise erhält das Markenmanagement konkrete Handlungsempfehlungen bzgl. notwendiger Verbesserungsmaßnahmen. Es wird ausgewiesen, wie stark jeder Input jeweils zu verringern bzw. jeder Output zu verbessern ist, um effizient zu werden. Die Input- bzw. Outputausprägungen der Referenzmarke können somit als Zielvorgaben dienen, an denen Budgets für die einzelnen Markeninstrumente auszurichten sind. Zeigt sich bspw., dass die Referenzmarke die Outputs mit einem deutlich geringeren Markenimage-Level erreicht, so deutet dies evtl. auf geringe Wirksamkeit von Imagewerbung bei der betrachteten ineffizienten Marke hin, weshalb hier über eine Umschichtung des Werbebudgets nachzudenken wäre. So wäre möglicherweise eine stärkere Allokation des Werbebudgets auf Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades sinnvoll.

3.2 Modelldesign und -spezifikation

Das Ziel dieser Studie ist die Untersuchung der Effizienz des Prozesses der Transformation von Markenstärke in Markenerfolg unter Berücksichtigung des Einflusses der Markenrelevanz. Um diesen Transformationsprozess abzubilden, wird ein DEA-Modell herangezogen, bei dem die konsumentenbasierten Variablen als Markeninputs und die ökonomischen Variablen als Markenoutputs fungieren. Wir folgen hiermit der Ansicht, dass die psychografischen Wirkungen „lediglich“ Mittel zum Zweck darstellen, d.h. als „Ressourcen“ (Inputs) zu modellieren sind, die eingesetzt werden, um letztlich ökonomischen Erfolg zu generieren (Keller, Lehmann 2006; Keh, Chu 2003). Die Hauptaufgabe des Markenmanagements wird darin gesehen, die „weichen“ Markenstärkegrößen maximal am Absatzmarkt zu kapitalisieren. Der von der DEA ermittelte Effizienzwert quantifiziert in idealer Weise den Erfolg dieser Kapitalisierung, der als Markenperformance bezeichnet werden soll. Aufgrund der endogen ermittelten Gewichte für die Inputs und Outputs kann für jede Marke zudem abgelesen werden, wie effizient die Transformation in „harte ökonomische Zahlen“ für jede einzelne Inputgröße ausgefallen ist. Je höher die Gewichte, desto besser lässt sich der betrachtete Inputfaktor in Erfolg transformieren. Inputs mit hohen Gewichten stellen somit die Performancetreiber im Markenmanagement dar, Inputs mit geringen Gewichten repräsentieren die Quellen der Ineffizienz des Markenmanagements.

Wir verwenden ein inputorientiertes Modell mit variablen Skalenerträgen (variable returns to scale). Die Inputorientierung entspricht dem Ziel der Studie, Fehlinvestitionen (d.h. unökonomische Steigerungen von Markenstärkegrößen wie Markenimage etc.) zu identifizieren. Nach unserer These sollte mit sinkender Markenrelevanz ein steigendes Ausmaß dieser Fehlinvestitionen (Inputineffizienzen) einhergehen. Variable Skalenerträge werden unterstellt, da gerade im Bereich der Markenführung mit einem hohen Anteil der Kommunikationspolitik angenommen werden kann, dass der zusätzliche Output, der aus Inputsteigerungen resultiert, aufgrund von Abnutzungs- und Gewöhnungseffekten (wear out) abnimmt (Bauer, Garde, Hammerschmidt 2006; Büschken 2007).

In dieser Studie führen wir je eine DEA für drei Branchen durch, die stark in ihrer Markenrelevanz differieren. Ein Vergleich der Effizienzwerte über die Branchen erlaubt

dann Schlussfolgerungen zur strategischen Relevanz der Markenrelevanz(messung) in den verschiedenen Branchen.

3.3 Datenbasis

Entsprechend des Markenrelevanz-Ratings von Perrey et al. (2003) werden die folgenden Produktkategorien ausgewählt: Automobil (hohe Markenrelevanz), Computer und Zubehör (mittlere Markenrelevanz) und Finanzdienstleistungen (geringe Markenrelevanz). Wir analysieren je 16 Marken in der Automobil-, Finanzdienstleistungs- und der Computerbranche. Um die Effizienzwerte zu berechnen, wurden die in Abschnitt 2.1.3. konzeptionell abgeleiteten Input- und Outputvariablen herangezogen.

Die Daten für die Inputs und Outputs beziehen sich auf den Zeitraum 2004/2005. Imagewerte (gemessen als ungewichteter Durchschnitt aus 13 Imagefacetten) und Bekanntheit (gemessen als ungestützte Erinnerung) wurden *Stern Markenprofile*, einer repräsentativen branchenübergreifenden Konsumentenbefragung zur Markenwahrnehmung, entnommen. Daten zu Markenumsätzen und Kaufbereitschaft stammen aus der *Bloomberg*-Datenbank.

In Bezug auf die Stichprobengröße, die für aussagekräftige DEA-Ergebnisse nötig ist, fordert die Literatur üblicherweise, dass die Zahl beobachteter Einheiten (in unserem Fall Marken) größer als das Doppelte des Produktes aus der Zahl der Inputs und der Zahl der Outputs sein sollte. Dieser Test wird als valide erachtet, um die Gefahr eines „curse of dimensionality“ in Datensätzen abzuschätzen (Berger 1993; Doyle, Green 1991; Dyson et al. 2001; Vassiloglou, Giokas 1990). Hiermit ist gemeint, dass mit steigender Zahl an Input- und Outputdimensionen in Relation zur Zahl der Einheiten die Wahrscheinlichkeit exponentiell steigt, dass sich für jede Einheit irgendein singuläres Input-Output-Verhältnis findet, bezüglich dessen diese Einheit von keiner anderen dominiert wird und somit einen Effizienzwert von 1 erhält (Löber, Staat 2006). Wird der oben genannte Grenzwert deutlich unterschritten, sind die Effizienzergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr sinnvoll interpretierbar, sondern lediglich methodische Artefakte. Für alle drei Branchen wurde der oben genannte Mindestwert jedoch weit überschritten. Es können daher robuste und aussagekräftige Resultate ohne systematische Fehler erwartet werden (Doyle, Green 1995).

3.4 Ergebnisse

Ausgehend vom Ziel der Studie, die Effizienz der Umwandlung von Markenstärke in ökonomischen Markenerfolg für verschiedene Markenrelevanzniveaus zu untersuchen, werden die Ergebnisse aggregiert auf Branchenebene dargestellt.

Als erstes betrachten wir die Anteile der effizienten Marken für jede Branche (vgl. die erste Zeile von *Tabelle 1*). Die effizienten Marken bilden den effizienten Rand, der die „best practice“ der Produktion von Markenoutputs aus Markeninputs anzeigt. Durch Projektion der ineffizienten Marken auf die Frontier wird für jede ineffiziente Marke eine bzgl. der Input- und Outputstruktur ähnliche Vergleichsmarke ermittelt, die die Zielwerte für jeden Input und Output liefert. Der Effizienzwert reflektiert den Abstand zum Referenzpunkt auf der Frontier. Die durchschnittlichen Effizienzwerte sind ebenfalls in *Tabelle 1* angegeben.

Tabelle 1: DEA-Ergebnisse

	Automobil	Computer & Zubehör	Finanzdienstleistungen
Anteil effizienter Marken	40%	26,6%	18,75%
Effiziente Marken	<i>Audi, Ford, Mercedes-Benz, Opel, Seat, Suzuki</i>	<i>Hewlett & Packard, IBM, Kyocera, Medion</i>	<i>Allianz, Creditplus, Deutsche Bank</i>
Durchschnittlicher Effizienzwert (über alle Marken) = Markenperformance der Branche	0,94	0,78	0,64
Notwendige Outputerhöhung zur Erreichung des effizienten Randes	6,4%	28,2%	56,2%
Durchschnittlicher Effizienzwert (über ineffiziente Marken)	0,90	0,71	0,56

Die Resultate zeigen, dass in der Automobilindustrie (hohe Markenrelevanz) der Anteil effizienter Marken mit 40% am höchsten ist, in der Branche mit geringer Markenrelevanz (Finanzdienstleistungen) am niedrigsten (18,75%). Fast die Hälfte der Automobilmarken generiert ein effizientes Niveau an ökonomischen Outputs mit ihren Ausprägungen an konsumentenbasierten Größen. In der Automobilindustrie erreichen somit weit mehr Marken einen bestimmten ökonomischen Output mit minimalem Ressourceneinsatz. Auch der mittlere Effizienzwert liegt mit 0,94 nahe am maximalen Effizienzwert von 1 und signifikant höher als in den beiden anderen Branchen. Die Finanzbranche weist mit 0,64 die schlechteste Input-Output-Transformation im Markenmanagement auf und zeigt somit die geringste Markenperformance. Diese Ergebnisse bestätigen somit die Hypothese, dass Marken in Branchen mit hoher Markenrelevanz eine effizientere Kapitalisierung von psychografischen Effekten erreichen. Dies bedeutet, dass in der Automobilindustrie mehr Marken erfolgreich in der Generierung „harter“ Erfolgszahlen sind. Dies lässt sich offenbar auf den stärkeren Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidung der Konsumenten zurückführen. Ein positives Markenimage und eine hohe Bekanntheit führen hier zu einer höheren Kaufbereitschaft der Marke und folglich zu höheren Umsätzen als in Branchen, in denen andere Kriterien als die Marke wichtiger sind.

Im Folgenden soll die genauere Interpretation der Ergebnisse anhand des Finanzsektors gezeigt werden. Das Ausmaß an Overspendings für Maßnahmen zum Aufbau von Image und Bekanntheit ist hier erheblich (36% wie der Effizienzwert von 0,64 zeigt). Für die durchschnittliche Marke müssten somit 64% der aktuellen Werte für Image und Bekanntheit ausreichen, um, gegeben die erreichten Niveaus an Kaufbereitschaft und Umsatz, effizient zu sein. Dies ermittelt sich aus den Ausprägungen von Image und Bekanntheit, die für die effiziente Referenzmarke ausreichen, um dasselbe Level an Kaufbereitschaft und Umsatz zu generieren wie die „Durchschnittsmarke“. Dies impliziert eine notwendige „Reduktion“ der korrespondierenden Marketingaufwendungen um 36%, um die Overspendings vollständig abzubauen. Der Effizienzwert lässt sich als der relative „Return on Brand Investment“ der Branche interpretieren. Im Durchschnitt liegt eine Marke in der Automobilindustrie also nur

6% unter dem maximalen Return on Brand Investment von 1 (100%). 40% der Marken (Audi, Ford, Mercedes-Benz, Opel, Seat und Suzuki) erreichen diesen maximalen Return on Brand Investment, d.h. für diese gibt es keine andere Marke, die mit den *eingesetzten Inputs* (!) mehr Output erzeugt. Es ist zu beachten, dass es sich um die Höhe der Outputs *in Relation zu den aufgewendeten Inputs* und nicht um die absolute Höhe der Outputs handelt. Letztere ist selbstverständlich bei Audi oder Mercedes-Benz deutlich höher als z.B. bei Suzuki oder Seat. So hat z.B. die Marke Mercedes-Benz Werte von 98% bei Bekanntheit und 59% bei Image im Vergleich zu 87% und 14% bei Seat. Dafür benötigen Suzuki und Seat aber auch proportional weniger Inputs und weisen beim Output-Input-Verhältnis letztlich den gleichen Wert auf wie die Premiummarken. Daher sind alle oben genannten Marken vergleichbar erfolgreich in Bezug auf ihre Performance bei der (Aus)Nutzung der Ressourcen.

Analog ergibt sich aus einer outputorientierten Perspektive, dass im Finanzdienstleistungssektor Kaufbereitschaft und Umsatz um 56% (abzuleiten aus dem reziproken Effizienzwert $1/0,64 = 1,562$) gesteigert werden müssen, um das aktuell eingesetzte Inputniveau zu rechtfertigen. In der Automobilindustrie beträgt der durchschnittliche outputorientierte Effizienzwert 1,064 (1/0,94), d.h. der Raum für Outputverbesserungen beträgt hier nur etwa 6%. Verglichen zum Wert von 56% in der Finanzbranche ist die notwendige Output-Erhöhung um 50% geringer. In der Automobilindustrie erwirtschaftet eine Durchschnittsmarke somit mit gleichen Image- und Bekanntheitswerten 50% mehr Output. Folglich ist der Return on Brand Investment in der Automobilindustrie um 50% höher.

Auch eine Analyse der ineffizienten Marken ist für die Ableitung von Managementempfehlungen sinnvoll (vgl. die letzte Zeile von *Tabelle 1*). Der mittlere Effizienzwert der ineffizienten Marken ist wiederum in der Automobilindustrie am weitesten höchsten (0,90). Dies impliziert, dass es für die meisten Marken in der Stichprobe relativ leicht ist, die Efficient Frontier zu erreichen. Die ermittelten Werte zeigen in der Automobilindustrie selbst innerhalb der Gruppe der weniger effizienten Marken einen erheblichen Performancevorsprung. Demgegenüber müssten die ineffizienten Marken in der Finanzdienstleistungsbranche im Durchschnitt ihre Inputs um fast 50% senken, um den effizienten Rand zu erreichen, was nur schwer realisierbar erscheint.

Die Ergebnisse bestätigen unsere Empfehlung, wonach in Branchen mit niedriger Markenrelevanz geringe Markeninvestitionen getätigt werden sollten. Dennoch lagen im Jahre 2005 die Bruttowerbeaufwendungen in der Automobilindustrie (1,39 Milliarden Euro) und der Finanzbranche (1,22 Milliarden Euro) sehr nah beieinander (vgl. Nielsen Media Research 2006). Im Finanzdienstleistungssektor erscheinen entsprechend unserer Befunde solche hohen Markeninvestitionen jedoch nicht angemessen. Die Strategie sollte hier lauten, nur ein evtl. notwendiges Mindestniveau an psychografischen Wirkungen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz in der Markenführung sicherzustellen, da aufgrund der Existenz anderer Treiber der Kaufentscheidung geringe Markeninvestitionen hier keine Barriere für den Unternehmenserfolg darstellen.

Unser Modell kann die Vermutung klar bestätigen, wonach die Markenrelevanz einen guten Maßstab für die optimale Höhe an Markenaufwendungen darstellt, da sie eine hohe prädiktive Validität in Bezug auf die Performance des Markenmanagements aufweist. Daher sollten Markeninvestitionen in Märkten mit hoher Markenrelevanz

ein beträchtliches Niveau aufweisen, da sie dort wesentlich effizienter in harte Erfolgsgrößen umgewandelt werden können.

4 Zusammenfassende Würdigung und Ausblick

Markenmanager stehen unter erhöhtem Druck, die Effizienz ihrer Aktivitäten nachzuweisen und zu erhöhen. Sie stehen dem Problem gegenüber, dass Markeninvestitionen häufig in den Fokus von Rationalisierungsbestrebungen geraten, da sie einen hohen Anteil der Gesamtmarketingkosten bedingen. Schlichte Kostensenkungen sind für Marken jedoch nicht geeignet, da hierdurch Marktposition und Reputation gefährdet werden. Daher wird es mehr und mehr bedeutsam für Markenmanager, die Produktivität des Markenmanagements zu erhöhen. Als ersten Beitrag liefert diese Arbeit ein Modell zur Messung der Effizienz des Markenmanagementprozesses. Mit diesem Modell kann die Performance der Transformation von kognitiven (Markenerinnerung) und affektiven (Markenimage) Markenwertgrößen in „harte“ ökonomische Outputs bewertet werden.

Um zu testen, ob Markenrelevanz tatsächlich im Sinne eines Moderators die Effizienz des Markenmanagements beeinflusst und eine aussagekräftige Größe für die Bestimmung der optimalen Höhe und die Allokation von Markeninvestitionen darstellt, wurde die Markenperformance in drei Branchen analysiert, die sich im Grad der Markenrelevanz unterscheiden. Wie die Ergebnisse zeigen, unterscheidet sich die Fähigkeit der Marken, ökonomischen Erfolg aus Markenstärke zu generieren, stark entsprechend der Höhe der Markenrelevanz des Produktmarktes, in dem sie operieren. Dies kann dadurch erklärt werden, dass Markenmanager zwar den Aufbau von Bekanntheit und Image aktiv steuern können, die Markenrelevanz jedoch nicht oder kaum durch Markenmanagement beeinflussbar ist. Als zweiten Beitrag liefert der Artikel empirische Belege für einen positiven Zusammenhang zwischen Markenrelevanz und Markenperformance. Die Befunde zeigen, dass hohe Markeninvestitionen in Märkten mit hoher Markenrelevanz gerechtfertigt sind, während die enormen Aufwendungen zum Aufbau bekannter Marken in Märkten mit geringer Markenbedeutung kritisch zu hinterfragen sind. In solchen Märkten scheinen andere Kriterien als die Marke die Kerntreiber der Kaufentscheidung zu sein. So können hier Marketing-Stellhebel wie Preis oder Distribution wirkungsvoller sein. Deshalb sollten Marketingressourcen entsprechend des Einflusses dieser Kriterien alloziert werden.

Ein Indiz für die Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse ist der Verkauf der Taschentuch-Marke Tempo sowie der Europa-Lizenzen der Küchenpapier-Marke Bounty und der Toilettenpapier-Marke Charmin durch Procter & Gamble. Alle drei Marken sind sehr stark und wurden durch massive Investitionen aufgebaut. Allerdings operieren sie in Branchen, die durch eine sehr niedrige Markenrelevanz charakterisiert sind. Die geringe Kapitalisierbarkeit der Markeninvestitionen können das Unternehmen Procter & Gamble – dessen Kernkompetenz im Branding liegt – zu dem Schritt veranlassen haben, in diesen Branchen nicht weiter in den Markenaufbau zu investieren.

Wie unsere Ergebnisse weiter belegen, weisen Markeninvestitionen in der Finanzdienstleistungsbranche hohe Ineffizienzen auf. Die hohe Werbeintensität in dieser Branche steht nicht im Einklang mit dem Grad der Markenrelevanz. Folglich ist zu

überprüfen, ob die Nutzung anderer Marketinginstrumente wie das Management von Distributionskanälen, Preispolitik oder Handelsmarketing vorteilhafter ist. Der Befund einer geringen Markenmanagementeffizienz im Finanzsektor wird gestützt durch die Erkenntnis, dass menschliche Interaktionen und folglich persönliche Beziehungen mit Kunden zentrale Erfolgsfaktoren in dieser Branche darstellen (Dabholkar 2000). Daher dürfte die Allokation von Marketingressourcen auf Maßnahmen des Kundenmanagements, die eine Steigerung des Customer Equity zum Ziel haben, in dieser Branche angemessener sein (Reinartz, Krafft, Hoyer 2004; Reinartz, Thomas, Kumar 2005).

Es ist zu betonen, dass auch bei sehr hoher Markenrelevanz eine Reihe anderer Faktoren wie Struktur der Kundenkontakt- und Vertriebskanäle oder der Kundenservice das Kaufverhalten beeinflussen (Reinartz, Thomas, Kumar 2005). Daher wird die Marke auch in den Branchen mit der höchsten Relevanz niemals das einzige Kaufentscheidungskriterium sein. Hier ist daher eine simultane Optimierung von Brand Equity und Customer Equity empfehlenswert (Leone et al. 2006).

Abschließend wird auf einige Restriktionen des Modells hingewiesen, die Ansatzpunkte für zukünftige Studien bilden. So sollten weitere relevante Outputgrößen herangezogen werden, um die Erklärungskraft des Effizienzmodells zu erhöhen. So wäre die Integration von Preispremium, Marktanteil (brand share) oder Kennzahlen der Aktienmarktperformance von besonderem Interesse, da sie wichtige Indikatoren des markeninduzierten Erfolges von Unternehmen darstellen (Madden, Fehle, Fournier 2006). Darüber hinaus wäre eine umfassendere Messung der Markenrelevanz wünschenswert, die auch den relativen Einfluss anderer Kriterien auf die Kaufentscheidung einbezieht.

Learnings:

- Das Markenmanagement weist dann eine hohe Performance auf, wenn es konsumentenbasierten Markenwert effizient in ökonomischen Markenwert transformieren kann.
- Die Markenrelevanz in einer Branche stellt einen externen Einflussfaktor dar, der kaum durch das Markenmanagement beeinflusst werden kann.
- Es kann nachgewiesen werden, dass die Markenrelevanz die Effizienz des Markenmanagements beeinflusst.
- Investitionen in die Marke lohnen sich daher nur dann, wenn das Kaufentscheidungskriterium Marke in einer Branche einen Einfluss auf das Kaufverhalten aufweist (d.h. hohe Markenrelevanz vorliegt).
- Die Markenrelevanz ist daher der zentrale Maßstab für die Bestimmung der optimalen Höhe und der Allokation von Markeninvestitionen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt/Main, New York.
- Aaker, D. A. (2004): Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity, New York.
- Ambler, T., Barwise, P. (1998): The Trouble with Brand Valuation, in: Journal of Brand Management, 5 (5), p. 367–377.

- Banker, R. D., Charnes, A., Cooper, W. W. (1984): Models of estimation of technical and scale efficiencies in data envelopment analysis, in: *Management Science*, 30, p. 1078–1092.
- Bauer, H. H., Albrecht, C.-M., Sauer, N. (2005): Markenstress bei Jugendlichen: Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W 088, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H., Garde, U., Hammerschmidt, M. (2006): Effizienz von Bannerwerbung im Internet, in: Bauer, H. H., Staat, M., Hammerschmidt, M. (Hrsg.): *Marketingeffizienz: Messung und Steuerung mit der DEA – Konzept und Einsatz in der Praxis*, München, S. 187–203.
- Bauer, H. H., Hammerschmidt, M. (2006): Grundmodelle der DEA, in: Bauer, H. H., Staat, M., Hammerschmidt, M. (Hrsg.): *Marketingeffizienz: Messung und Steuerung mit der DEA – Konzept und Einsatz in der Praxis*, München, S. 33–59.
- Bearden, W. O., Etzel, M. J. (1982): Reference Group Influence on Product and Brand Preference Decisions, in: *Journal of Consumer Research*, 9 (2), p. 183–194.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998): Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden.
- Berger, A. N. (1993): „Distribution-Free“ Estimates of Efficiency in the U.S. Banking Industry and Tests of the Standard Distributional Assumptions, in: *Journal of Productivity Analysis*, 4 (3), p. 261–292.
- Berndt, R./Sander, M. (1994): Der Wert von Marken – Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 2, Stuttgart.
- Büschken, J. (2007): Determinants of Brand Advertising Inefficiency – Evidence from the German Car Market, forthcoming in: *The Journal of Advertising*, 36.
- Charnes, A., Cooper, W. W., Rhodes, E. (1978): Measuring the Efficiency of Decision Making Units, *European Journal of Operational Research*, 2, p. 429–444.
- Dabholkar, P. A. (2000): Technology in Service Delivery: Implications of Self-Service and Service Support, in: Swartz, T. A., Iacobucci, D. (Eds.): *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA, p. 103–110.
- de Chernatony, L., McDonald, M. (2005): *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*, 3. Aufl., Oxford.
- Doyle, J. R., Green, R. H. (1991): Comparing products using data envelopment analysis, in: *Omega – International Journal of Management Science*, 19 (6), p. 631–638.
- Doyle, J. R., Green R. H. (1995): Cross Evaluation in DEA: Improving discrimination among DMUs, *INFOR*, 33 (3), p. 205–222.
- Dyson, R. G., Allen, R., Camanho, A. S., Podinovski, V. V., Sarrico, C. S., Shale, E. A. (2001): Pitfalls and Protocols in DEA, *European Journal of Operational Research*, 132, p. 245–59.
- Esch, F.-R. (2005): *Strategie und Technik der Markenführung*, 3. Aufl. München.
- Fischer, M.; Hieronimus, F.; Kranz, M. (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, in: Backhaus, Klaus u.a. (Hrsg.): *MCM/McKinsey & Company, Arbeitspapier Nr. 1*, Münster 2002.
- Fischer, M., Meffert, H., Perrey, J. (2004): Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant? Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Marken in Konsumgütermärkten, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64 (3), S. 333–356.
- Ford, K., Hanssen, T. (2004): Ipsos*Builder: Umfassende Analyse und Entwicklung der Marke im Wettbewerb, in: Schimansky, A. (Hrsg.): *Der Wert der Marke*, München, S. 462–477.
- Franzen, O., Trommsdorff, V., Riedel, F. (1994): Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 2, Stuttgart, S. 1373–1401.
- Hammerschmidt, M. (2006): Effizienzanalyse im Marketing – Ein produktionstheoretisch fundierter Ansatz auf Basis von Frontier Functions, Wiesbaden.
- Kapferer, J. (1992): *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg.
- Kapferer, J. (2005): *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 3. Aufl., London u.a.
- Kapferer, J., Laurent, G. (1992): *La sensibilité aux marques*, Paris.
- Keh, H. T., Chu, S. (2003): Retail Productivity and scale economies at the firm level: a DEA Approach, in: *Omega*, 31, p. 75–82.

- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, 57 (1), p. 1–22.
- Keller, K. L., Lehmann D. R. (2006): Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, in: *Marketing Science*, 25 (6), 740–759.
- Kranz, M. (2004): Die Relevanz der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt/Main u.a.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München.
- Leone R. P., V. R. Rao, K. L. Keller, A. M. Luo, L. McAlister, and R. Srivastava (2006), „Linking Brand Equity to Customer Equity“, in: *Journal of Service Research*, 9 (2), p. 125–138.
- Löber, G.-A., Staat, M. (2006): Marketingrelevante Weiterentwicklungen der DEA, in: Bauer, H. H., Staat, M., Hammerschmidt, M. (Hrsg.): *Marketingeffizienz: Messung und Steuerung mit der DEA – Konzept und Einsatz in der Praxis*, München, S. 61–105.
- Luo, X., Donthu, N. (2005): Assessing advertising media spending inefficiencies in generating sales, in: *Journal of Business Research*, 58, p. 28–36.
- Madden, T. J., Fehle, F., Fournier, S. (2006): Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value through Branding, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, p. 224–235.
- Meffert, H., Schröder, J., Perrey, J. (2002): B2C-Märkte: Lohnt sich Ihre Investition in die Marke? in: *Absatzwirtschaft*, 45 (10), S. 28–35.
- Melzer-Lena, B., Barlovic, I. (1999): Starke Jugendmarken leben ihre eigene Welt vor, in: *Markenartikel*, 61 (5), S. 24–35.
- Michael, B. M. (2002): Wenn die Wertschöpfung weiter sinkt, stirbt die Marke!, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1, S. 35–56.
- Nielsen Media Research (2007): Marken investieren wieder in Imagewerbung, Pressemitteilung, 10.01.2007, Hamburg
- Norman, M., Stoker, B. (1991): *Data Envelopment Analysis – The Assessment of Performance*, Chichester, New York.
- Opaschowski, H. W. (1992): *Freizeit 2001: Ein Blick in die Zukunft unserer Freizeit*, Hamburg.
- o.V. (2002), „Vergiss es, Baby“, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,182830,00.html> [17.02.2002].
- Perrey, J., Schröder, J., Backhaus, K., Meffert, H. (2003): When do brand investments pay off?, *McKinsey Marketing & Sales Practice on Branding*, London, p. 31–46.
- Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing Research* 41 (3), p. 293–305.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., Kumar, V. (2005): Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69 (January), p. 63–79.
- Scheel, H. (2000): *Effizienzmaße der Data Envelopment Analysis*, Wiesbaden.
- Schulz, R., Brandmeyer, K. (1989): Die Markenbilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: *Markenartikel*, 51 (7), S. 364–370.
- Seiford, L. (1996): Data envelopment analysis: the evolution of the state of the art, in: *Journal of Productivity Analysis*, 7, p. 99–137.
- Sommer, R. (1998): *Psychologie der Marke*, Frankfurt am Main.
- Staat, M., Hammerschmidt, M. (2005): Product Performance Evaluation – A Super-Efficiency Model, in: *International Journal of Business Performance Management*, 7, p. 204–319.
- Trommsdorff, V. (2004): *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., Stuttgart.
- Vassiloglou, M., Giokas, D. (1990): A Study of the Relative Efficiency of Bank Branches: An Application of Data Envelopment Analysis, in: *The Journal of the Operational Research Society*, 41, p. 591–97.
- Yoo, B., Donthu, N. (2001): Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale, in: *Journal of Business Research*, 52, p. 1–14.

Der Wert von Unternehmensmarken – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse zur Beurteilung des Unternehmens- markenwertes auf der Basis von Reputationsstudien

Klaus-Peter Wiedmann

Zusammenfassung	36
1 Plädoyer für einen Reputations-Zentrierten Ansatz der Markenwertmessung	36
2 Die Messung der Unternehmensreputation als Grundlage eines wertorientierten Markenmanagements	38
2.1 Grundlegendes zur Erfassung der Reputation von Unternehmen	38
2.1.1 Unternehmensreputation als zentraler Vermögenswert und dessen Bezie- hung zu Image und Markenwert	38
2.1.2 Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation und Skizze des Untersuchungsdesigns der durchgeführten empirischen Studien	40
2.2 Ergebnisse empirischer Reputationsstudien als Schlaglichter hinsichtlich der Entwicklung eines wertorientierten Controllingsystems im Kontext eines Corporate Branding	43
2.2.1 Reputationsunterschiede im Branchenvergleich als Herausforderung an ein wertorientiertes Markencontrolling	43
2.2.2 Reputationsunterschiede innerhalb einzelner Branchen als Herausforde- rung an wertorientiertes Markencontrolling	47
2.2.2.1 Aus Managementsicht stellen sich im Zusammenhang mit der Unternehmensreputation zwei zentrale Fragen:	47
2.2.2.2 Unterschiede hinsichtlich der Erfolgsrelevanz einzelner Reputa- tionsfaktoren	49
2.2.2.3 Ansatzpunkte einer differenzierten Reputationstreiber-Analyse im Kontext einer Reputationsvorteils-/Nachteils-Matrix	51
2.2.2.4 Die Berücksichtigung der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen strategischen Gruppen als Herausforderung an ein wertorientiertes Markencontrolling	53
3 Zusammenfassende Würdigung	55
Literaturverzeichnis:	56

Zusammenfassung

Der Trend zum Corporate Branding – gleichgültig, ob nun in Gestalt der Fokussierung auf eine Unternehmensmarke oder der Verwirklichung eines integrierten Markensystems – lässt einen Rekurs auf vorhandene Konzepte der Unternehmensreputationsmessung als Grundlage eines wertorientierten Markenmanagements sehr zweckmäßig erscheinen. Nach einem kurzen Plädoyer für einen „Reputations-Zentrierten Ansatz der Markenwertmessung“ sollen im vorliegenden Beitrag auf der Basis empirischer Studien geeignete Ansatzpunkte einer Reputationsmessung und zugleich erste Verbindungslinien zu einem wertorientierten Markenmanagement aufgezeigt werden. Hinsichtlich einer tragfähigen Reputationsmessung wird u.a. verdeutlicht, wie wichtig es ist, nicht nur Unterschiede mit Bezug zu verschiedenen Branchen, sondern zugleich auch zu spezifischen strategischen Gruppen sowie Zielakzentuierungen zu beachten. Als Grundlage eines wertorientierten Markenmanagements sollten insofern im Kontext eines Corporate Branding-Ansatzes jeweils Controllingssysteme aufgebaut werden, die solchen spezifischen situativen Bedingungen Rechnung tragen. Zumindest die Relevanz dieser Forderung, im Lichte konkreter Studienergebnisse etwas zu illustrieren, steht im Zentrum des vorliegenden Beitrages.

1 Plädoyer für einen Reputations-Zentrierten Ansatz der Markenwertmessung

An Konzepten der Markenwertmessung, die als Basis eines konsequent wertorientierten Marken-Managements zum Einsatz gelangen könnten, besteht zweifellos kein Mangel. Allerdings stellen die bislang vorgelegten Ansätze im Kern auf Produktmarken ab. Je mehr nun aber in den unterschiedlichsten Branchen sehr viel stärker auf ein *Corporate Branding* gesetzt wird, in dem entweder eine *Unternehmensmarke* herausgestellt wird oder aber diese im Rahmen eines *Marken-Portfolios* eine herausragende Rolle spielt, desto mehr stellt sich die Frage, ob und ggf. inwieweit sich die existierenden Konzepte der Markenwertmessung auch unter solchen Bedingungen nutzbringend einsetzen lassen.

So zielführend eine entsprechende Beurteilung und ggf. Weiterentwicklung existierender *Markenwertkonzepte* im Lichte der Anforderungen eines Corporate Branding auch sein mag, so könnte man in einem Rekurs auf leistungsfähige Ansätze einer *Messung der Unternehmensreputation* u.U. einen noch zweckmäßigeren Ansatz erkennen, um in diesem Kontext ein wertorientiertes Marken-Management zu unterstützen. Der große Vorteil bestünde nicht nur darin, dass an einer *grundlegenden Ergebnisgröße* angesetzt wird, die auch in anderen Kontexten der Auseinandersetzung mit Ansatzpunkten einer wertorientierten Unternehmensführung zunehmend Aufmerksamkeit findet – bis hin etwa zur Erfassung von Intangible Assets und deren Ausweis in der Bilanz eines Unternehmens (Burmann 2002; Daum 2002; Horvath, Möller 2004; Lev 2001; Neely et al. 2003; Wiedmann, Prauschke 2005). Darüber hinaus wird es grundsätzlich immer darauf ankommen, alle Aktivitäten eines Unternehmens so

auszugestalten, dass das Unternehmen am Ende über einen *guten Ruf* verfügt, der sich bei allen relevanten Stakeholdern in nachhaltigen *Unterstützungspotenzialen* manifestiert. Dies auch unabhängig davon, ob ein solches Ergebnis nun mit Hilfe einer dominanten Unternehmensmarke oder mit Hilfe eines ausgetüftelten Marken-Portfolios erzielt wird. Vor diesem Hintergrund vertreten wir die These, dass ein „*Reputations-Zentrierter Ansatz der Markenwertmessung*“ unmittelbar zahlreiche Vorteile für ein systematisches Controlling bietet. Folgende Aspekte verdienen eine Hervorhebung:

Wird an einer allgemeinen Ergebnisgröße wie der Unternehmensreputation angesetzt, so kann diese Kennzahl zunächst völlig problemlos auch dann herangezogen werden, wenn sich im Zeitverlauf das Markenstrategiekonzept eines Unternehmens ändert – etwa *von einer Ein-Marken-Dachstrategie hin zu einer differenzierten Marken-Portfoliostrategie*. Damit lassen sich auch die Erfolgswirkungen der verschiedenen Strategieansätze über die Zeit besser vergleichend bewerten.

Insbesondere mit Bezug auf *Mehrmarkenunternehmen* wird es ferner z.B. möglich, gezielt das *Denken in Synergien* im Rahmen des gesamten Marken-Managements zu fördern, da die Wertbemessung einer einzelnen Marke eben gerade auch davon abhängig gemacht wird, inwieweit sie einen nachhaltigen Beitrag zur gesamten Unternehmensreputation leistet. Da man heute nicht wissen kann, welche zusätzlichen Marken einzuführen künftig vielleicht Sinn machen könnte, sollte bei der Markenführung darauf hingearbeitet werden, dass jede Marke auch auf das Reputationskonto des Unternehmens einzahlt, damit dieses später über entsprechende Freiheitsgrade bzw. über eine tragfähige Positionierung verfügt, die es ihr ermöglicht, sehr effizient und effektiv ggf. neue Marken in den Markt zu bringen.

Nicht zu unterschätzen ist schließlich auch die Tatsache, dass Unternehmensreputation nicht *nur eine relevante Zielgröße für das Absatzmarketing-Zentrierte* Marken-Management darstellt, sondern für alle unternehmerischen Verantwortungs- und Funktionsbereiche. Selbstverständlich sollten alle Aktivitäten in einem Markenunternehmen immer so ausgerichtet werden, dass sie direkt oder indirekt zur Erhaltung oder Steigerung des Wertes der jeweiligen Marken des Unternehmens beitragen. Vor allem in Unternehmen, die nicht nach klar abgegrenzten Markendivisionen organisiert sind, dürfte es den Mitgliedern aus den Bereichen Personal, Beschaffung, Logistik, Finanzierung etc. doch schwer fallen, ausreichend nachvollziehbare Bezüge zwischen der Erzielung einzelner Markenwerte und ihren Handlungsfeldern herzustellen. Sollen all diese Bereiche im Kontext einer *wertorientierten Unternehmensführung* auf die Schaffung und Sicherung zentraler Intangible Assets eingeschworen werden, so dürfte dieses auf der Grundlage einer allgemeinen Wertgröße, wie der Unternehmensreputation, deutlich leichter fallen. Überdies wird hierdurch zugleich ein Beitrag zu einem wertorientierten Management der Unternehmenskultur geleistet.

Einen relevanten Beitrag zu einer wertorientierten Unternehmensführung ist *prima vista* zugleich in der Tatsache zu sehen, dass die *Konzentration auf einige wenige Zielgrößen* – und im Blick auf relevante Intangible Assets eben speziell auf die Unternehmensreputation – einen Beitrag zur Kostensenkung sowie zu einer höheren „*Informationsmanagement-Hygiene*“ liefert. Letzteres etwa, in dem sich einige wenige Kernkennzahlen auch leichter „sauber“ erheben, unternehmensintern vorhalten und kommunizieren lassen. In Rechnung zu stellen ist dabei allerdings das Risiko, dass mit einem Rückzug auf einige wenige, sehr robuste Kennzahlen einer Erfolg

versprechenden Steuerung aller wichtigen Managementaktivitäten u.U. der fruchtbare Boden entzogen oder dieser zumindest beschädigt wird. Im Spannungsfeld zwischen vereinfachtem Informationsmanagement und differenzierter Unternehmenssteuerung gilt es hier also, im Lichte der jeweils unternehmensspezifischen Bedingungen eine tragfähige Optimierung vorzunehmen. Zu beachten ist dabei, dass bspw. *Markenwert- und Reputationsmesskonzepte kombiniert* zum Einsatz gelangen können. Bei Unternehmen, die bereits professionell Markenwertmessungen vornehmen, würde es etwa Sinn machen, die vorliegenden Ansätze in ein Controllingssystem einzubringen, bei dem letztlich dann auch Bezüge zu übergreifenden Reputationseffekten Beachtung finden. Bei Unternehmen, die demgegenüber, erst am Anfang der Implementierung entsprechender Controllingkonzepte stehen, stellt sich indessen durchaus die Frage, ob es nicht zweckmäßig ist, zunächst einmal mit dem ganzheitlicher angelegten Ansatz einer Reputationsanalyse zu starten und dann später sukzessive immer differenziertere Ansätze einzuführen, die auf spezifische Markenwertmessungen abheben.

Gegenstand des vorliegenden Beitrages ist es nun allerdings nicht, bereits Ansatzpunkte einer integrierten Implementierung von Unternehmensreputations- und Markenwertmesskonzepten in einem umfassenden *Controllingsystem* zu diskutieren. Angesichts des gegenwärtigen Standes der Diskussion erscheint es demgegenüber zweckmäßig, zunächst einmal nur einen tragfähigen Ansatz der Reputationsmessung vorzustellen und im Kontext der Ergebnisse empirischer Studien relevante Anknüpfungspunkte für ein Markenmanagement zu verdeutlichen. Im Folgenden sei allerdings erst einmal kurz das Konstrukt der Unternehmensreputation – speziell in Abgrenzung zu Begriffen wie Image und Markenwert – definiert und in den zugrunde liegenden Ansatz einer Reputationsmessung eingeführt.

2 Die Messung der Unternehmensreputation als Grundlage eines wertorientierten Markenmanagements

2.1 Grundlegendes zur Erfassung der Reputation von Unternehmen

2.1.1 *Unternehmensreputation als zentraler Vermögenswert und dessen Beziehung zu Image und Markenwert*

Ohne an dieser Stelle die intensiv geführte Diskussion im Feld der Erfassung des Phänomens Unternehmensreputation nachvollziehen zu können (Fombrun, v. Riel 2004; Walsh 2005; Wiedmann, Buxel 2005), lässt sich immerhin auf ein Begriffsverständnis rekurrieren, das sich im Kontext des Reputation Institute, einem internationalen Expertennetzwerk, als gemeinsamer Kern herauszukristallisieren beginnt (Wiedmann, Fombrun, v. Riel 2006). Unternehmensreputation lässt sich dabei gleichsetzen mit: *a) den Wahrnehmungen und/oder Vermutungen aller Stakeholder* hinsichtlich z.B. der Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Aktivitäten, Mitarbeiter und Organisation sowie des unternehmerischen Erfolges oder der sog. „Performance“, plus *b) deren Bewertung* vor dem Hintergrund unterschiedlicher Maßstäbe sowie vor allem auch *c) den sich hieraus ergebenden, jeweils kognitiv und/oder emotional*

verankerten *Unterstützungspotentialen*. Das Spektrum der zuletzt erwähnten Unterstützungspotentiale erstreckt sich von der Bereitschaft, sich mit dem Unternehmen bzw. Informationen von und/oder über das Unternehmen auseinanderzusetzen, bis hin zu den unterschiedlichsten Formen eines konkreten „Supportive Behavior“. Letzteres zeigt sich grundsätzlich bereits in der Verhaltenstendenz, dem betreffenden Unternehmen zu vertrauen, seine Leistungsangebote anzunehmen, sich positiv bei Dritten über das Unternehmen und seine Leistungen zu äußern und es ggf. sogar gegenüber Kritikern zu verteidigen. Selbstverständlich konkretisieren sich derartige Verhaltenstendenzen je nach Stakeholdergruppe (Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten, Behörden, Medien etc.) in sehr unterschiedlicher Weise. Als Unterstützungspotenziale, die im „guten Ruf“ eines Unternehmens angelegt sind, bilden sie jedoch zunächst ganz generell zentrale Bausteine unseres Begriffsverständnisses.

Die akzentuierten Unterstützungspotentiale markieren zugleich wesentliche *Unterschiede zwischen* der *Reputation* eines Unternehmens *und* dessen *Image*, das sich im Kern in jenem Bild manifestiert, das man sich von einem bestimmten Objekt und in diesem Fall von einem Unternehmen macht. Stark vereinfachend ließe sich etwa folgende Formel aufstellen: Unternehmensreputation = Summe der Images des Unternehmens bei allen Stakeholdern + die sich hieraus ergebenden Unterstützungspotentiale sowie insgesamt die bestehende soziale Gravitation. Unternehmensreputation geht insofern über den üblichen *Imagebegriff* hinaus und hat sehr viel mehr zu tun mit Aspekten wie: Position, Standing, Rückhalt, Achtung, Beachtung, Zutrauen, Vertrauen u.Ä.m. Die *Anziehungskraft*, die von einer positiven Unternehmensreputation ausgehen kann, führt schließlich insgesamt zu einem „*reservoir of goodwill*“, das systematisch ausgeschöpft werden muss, um dann schlussendlich zu einem faktischen Goodwill zu werden, der sich im Geschäfts- oder Firmenwert niederschlägt (Baetge, Kirsch, Thiele 2002, S.260f.).

Ein enger Bezug liegt zum Begriff des *Markenwertes* (Trommsdorff 2004) vor. Dies vor allem dann, wenn wir es mit sehr dominanten *Unternehmensmarken* zu tun haben, die letztlich alle relevanten, mit einem Unternehmen in Verbindung gebrachten Assoziationen einfangen oder zumindest einfangen sollen (BASF, Siemens usw.). Allerdings können selbst in einem solchen Fall weitere Assoziationen mit in die Herausbildung der Unternehmensreputation einfließen, die nur bedingt mit der Unternehmensmarke direkt assoziiert werden. So mag etwa das Image des CEO die Reputation des Unternehmens ganz erheblich beeinflussen, ohne dass man dieses vielleicht unmittelbar im Markenwert abbilden würde. Markanter ist indes der Unterschied bei Unternehmen, die sich – wie z.B. Procter & Gamble – mehr oder weniger stark hinter einzelnen Produktmarken zurückhalten. Zwar fließen hier die Markenwerte der einzelnen Produkte und Dienstleistungen zumindest bei jenen Stakeholdern in die Herausbildung eines Gesamteindruckswertes ein, die eine entsprechende Zuordnung von Einzelmarken zum gesamten Unternehmen zu leisten willens und in der Lage sind. Darüber hinaus bilden jedoch weitere Unternehmensassoziationen und etwa gerade auch der „Markensystem-Wert“ (Wert des Marken-Portfolios) den Grundstock für die Herausbildung der Unternehmensreputation. Insgesamt gelangen wir zur Formel: Unternehmensreputation = Summe aller assoziierter Markenteilwerte sowie des Wertes des insgesamt wahrgenommenen Marken-Portfolios + alle weiteren Unterstützungspotentiale, die sich bei den unterschiedlichen Stakeholdern aus entsprechenden, nicht unmittelbar markenzentrierten Unternehmensassoziationen ergeben.

Letztlich bildet Unternehmensreputation also einen zentralen Vermögenswert, der sich als übergeordnete Zielgröße zur Steuerung aller Unternehmensaktivitäten und speziell im Blick auf ein wertorientiertes Markenmanagement anbietet. Wie sich diese zentrale Zielgröße empirisch messen lässt, sei im Folgenden kurz angerissen.

2.1.2 Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation und Skizze des Untersuchungsdesigns der durchgeführten empirischen Studien

Konzepte einer Messung von Unternehmensreputation werden schon seit einiger Zeit diskutiert (Fombrun, Gardberg, Sever 2000). Aus dem breiten Spektrum möglicher Messkonzepte sei hier als konzeptioneller Ausgangspunkt das Konzept des *Reputation Quotient (RQ)* herausgegriffen, das eingebunden in das globale Expertennetzwerk des „Reputation Institute“ entwickelt und bereits seit 1999 in zahlreichen Studien in den unterschiedlichsten Ländern eingesetzt wurde (Fombrun, van Riel 2004). Der klassische RQ-Ansatz wurde inzwischen zwar in verschiedener Hinsicht erweitert und ausgebaut (Wiedmann 2004; Wiedmann, Fombrun, v. Riel 2006). Dennoch erscheint es zweckmäßig, den RQ im Sinne eines konzeptionellen Ausgangspunktes kurz vorzustellen.

Der RQ wurde im Rahmen eines systematisch wissenschaftlichen *Konzeptualisierungs- und Operationalisierungsprozesses* entwickelt (Fombrun, Gardberg, Sever 2000; Fombrun, v. Riel 2004). In einem mehrstufigen Analyseprozess, in dessen Rahmen verschiedene empirische Studien und daran anknüpfende theoretisch fundierte Auswertungen durchgeführt wurden, konnte das in *Abbildung 1* dargestellte Messkonzept entwickelt werden. Das Kernstück dieses „RQ“ bilden dabei 20 Einzelindikatoren (Items), die sich zu sechs Dimensionen verdichten lassen.

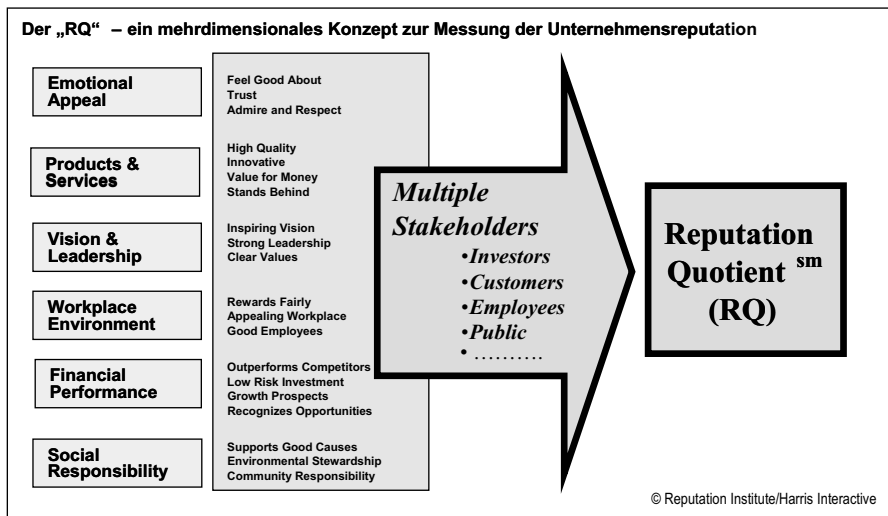


Abbildung. 1: Reputation Quotient (RQ) als standardisiertes Messkonzept (Fombrun, van Riel 2004)

In *Abbildung 1* wird dargestellt, dass der RQ letztlich als ein Gesamtmaß der Reputation über alle relevanten Stakeholder hinweg verstanden werden soll (*Multi-Stakeholder-Ansatz*), wiewohl im konkreten Einzelfall sicherlich aus rein pragmatischen Gründen

nicht immer entsprechende Erhebungen bei allen Stakeholdergruppen möglich sind. So mussten wir uns etwa auch bei den nachfolgenden Studien infolge entsprechender Budgetrestriktionen erst einmal darauf beschränken, die Reputation der ausgewählten Unternehmen bei Kunden und Nicht-Kunden zu erforschen.

Anstatt im Rahmen unserer empirischen Studien direkt und ausschließlich auf den RQ zurückzugreifen, haben wir uns entschlossen, den gesamten Prozess einer mehrstufigen Entwicklung eines solchen Reputationsmesskonzepts zu replizieren. Dies vor allem deshalb, weil unsere bisherigen Erfahrungen in Deutschland Anlass zur Vermutung boten, dass es im hohen Maße Sinn macht, innerhalb einzelner *Länder* jeweils gerade auch *branchenspezifische Messkonzepte* zu entwickeln und zu testen. Zahlreiche Studien, die für einzelne Unternehmen durchgeführt wurden, sowie verschiedene wissenschaftliche Arbeiten (Wiedmann, Meissner, Fusy 2003; Walsh, Wiedmann 2004; Wiedmann, Böcker, Buckler 2004; Wiedmann 2005) deuten darauf hin, dass der RQ als harter Kern in einem integrierten Messkonzept Beachtung finden kann und auch sollte, um insbesondere die Chancen eines weltweiten Benchmarking voll ausschöpfen zu können. Darüber hinaus sollten jedoch immer auch landes- und eben speziell auch branchenspezifische Messkonzepte in ein systematisches Controlling einbezogen werden, um im Blick auf die jeweils relevante strategische Gruppe noch aussagekräftigere Informationen hinsichtlich der bei den relevanten Stakeholdern jeweils bestehenden Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster zu erhalten.

Da es im Folgenden nicht darum gehen wird, detaillierter die Ergebnisse der von uns durchgeführten Reputationsstudien vorzustellen, sondern lediglich darum, einige ausgewählte Untersuchungsergebnisse herauszugreifen, um wichtige Anknüpfungspunkte für ein Reputationszentriertes Markencontrolling zu illustrieren, erscheint es gerechtfertigt, sich mit einer knappen Skizze des *Untersuchungsdesigns* zu begnügen.

Vor dem Hintergrund der jeweils virulenten Reputationsproblematik sowie eines guten Zugangs zu entsprechenden Unternehmen haben wir drei Branchen ausgewählt, um das RQ-Konzept zu überprüfen und ggf. zu erweitern: Banken und Sparkassen, Energieversorger und Versicherungen. Im Wege eines mehrstufigen, iterativen Verfahrens wurde für jede der drei Branchen ein Messmodell entwickelt, das die für diese Branchen charakteristischen Wahrnehmungs- und Bewertungsstrukturen der Kunden widerspiegelt. Ausgangspunkt bildeten dabei jeweils qualitativ angelegte Interviews sowohl mit Unternehmensvertretern als auch mit ausgewählten Kundengruppen aus diesen Branchen, in deren Rahmen das bestehende Reputationsverständnis sowie insbesondere auch die wahrgenommene Bedeutung unterschiedlicher Reputationsdimensionen noch einmal systematisch ausgeleuchtet wurden. Für diesen Prozess wurden neben dem RQ zahlreiche weitere Messkonzepte aufgearbeitet sowie kreative Techniken eingesetzt, um in den Workshops mit den Beteiligten auch ggf. neue Aspekte herausarbeiten zu können.

Im Anschluss an die qualitativen Vorstudien wurde dann für die verschiedenen Branchen jeweils ein Fragebogenkonzept entwickelt, das die Basis für eine telefonische Erhebung bilden sollte. Insgesamt umfassten die Fragebogen jeweils 40 Fragen zur Reputationsbeurteilung, sowie weitere Fragen zu ertragsrelevanten Zielgrößen und soziodemographischen Angaben. Bei der Stichprobenbestimmung wurden sechs Gebiete in Deutschland zufällig ausgewählt, die sich einzelnen Gemeinden zuordnen

ließen. Insgesamt entfielen zwei der Gebiete auf die neuen und vier Gebiete auf die alten Bundesländer. In diesen Gebieten wurden jeweils drei Zufallsstichproben von Privatpersonen aus dem öffentlichen Telefonbuch gezogen. Befragt wurden dann telefonisch:

- 350 Personen zur Reputation von Banken und Sparkassen,
- 230 Personen zur Reputation von Versicherungen,
- 210 Personen zur Reputation von Energieversorgern.

In allen drei Branchen wurden parallel im kleineren Umfang Geschäfts- bzw. Firmenkunden-Befragungen durchgeführt. Ferner wurden jeweils weitere Stakeholdergruppen befragt. Unsere nachfolgenden Ausführungen beziehen sich jedoch erst einmal nur auf den Bereich der Privatpersonen, die entweder dem Sektor Privatkunden oder dem der Öffentlichkeit bzw. aus marketingstrategischer Sicht dem der Nicht-Kunden zuzurechnen sind.

Im Zentrum der Datenauswertung standen dann konfirmatorische Faktorenanalysen bzw. sog. Kovarianzstrukturanalysen, mit deren Hilfe die subjektive Psychologie der Befragten in ein Messmodell überführt werden kann. Auf Basis der Messmodelle wurden weiterhin für jeden Probanden folgende Werte ermittelt:

- Wert der Gesamtreputation,
- Werte der Reputationshauptfaktoren,
- Werte der Unterfaktoren der regionalen Bedeutung für Banken und Energieversorger.

Die Reputationswerte auf Personenebene wurden auf den Wertebereich zwischen 0 und 1 normiert.

Im Kontext unserer Reputationsmessung wurden auch wichtige, ertragsrelevante Zielgrößen ermittelt, die als Bedeutungsmaßstab der Gesamtreputation und einzelner Reputationsfaktoren dienen. Im Blick auf Kunden wurden die Zielgrößen Kundenbindung, Preisbereitschaft und Cross Selling Potenzial erhoben und speziell auch mit Bezug zu Nicht-Kunden die Frage nach dem Interesse an Unternehmensinformationen sowie jene danach gestellt, ob sich das Unternehmen mit seinen Leistungsangeboten für die Zukunft im sog. Relevant Set befindet. Auf Basis dieser Zielgrößen konnte zunächst sehr allgemein erst einmal die Erfolgsrelevanz der Unternehmensreputation grob abgeschätzt werden. Ferner war es möglich, zugleich auch Hinweise auf die Bedeutung einzelner Reputationsdimensionen zu erhalten. Während letzteren später noch etwas näher nachzugehen sein wird, sei in diesem Beitrag auf eine Darstellung der allgemeinen Auswirkungen auf die einzelnen Erfolgsgrößen verzichtet. Diese waren durchweg signifikant positiv (Wiedmann, Böcker, Buckler 2004; Wiedmann, Böcker 2005; Wiedmann 2005 und 2006), was sich mit den Ergebnissen zahlreicher weiterer Studien deckt, die die Erfolgswirkung der Unternehmensreputation empirisch überprüft haben (z.B. Fombrun, v.Riel 2003 und 2004; Davies et al. 2002; De la Fuente Sabate, de Quevedo Puente 2003; Devine, Halpern 2001; Dunbar, Schwalbach 2000; Einwiller et al. 2005; Roberts, Dowling 1997 und 2002).

2.2 Ergebnisse empirischer Reputationsstudien als Schlaglichter hinsichtlich der Entwicklung eines wertorientierten Controlling-systems im Kontext eines Corporate Branding

2.2.1 Reputationsunterschiede im Branchenvergleich als Herausforderung an ein wertorientiertes Markencontrolling

Im Vergleich der unterschiedlichen Branchen verdienen zwei Aspekte zunächst Beachtung, und zwar 1. zwischen den Branchen bestehen gravierende *Reputationsunterschiede* und 2. den Reputationseinschätzungen liegen dabei jeweils sehr *unterschiedliche Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster* zugrunde.

Anknüpfend an den *Globaleinschätzungen der Unternehmensreputation* in den verschiedenen Branchen, zeigt die nachfolgende *Abbildung* für jede der drei Branchen zunächst die Spannweite der Reputationsgesamtwerte der jeweils berücksichtigten Unternehmen sowie die Mittelwerte für die Gesamtreputation in den einzelnen Branchen an. Von allen drei Branchen weisen *Banken* die besten Reputationswerte auf, jedoch mit einer hohen Spannweite zwischen dem Maximal- und dem Minimalwert. Die beste Bank weist einen Reputationsindex von 68 auf. Die Reputationsindizes wurden hier nicht wie in anderen Studien üblich als Mittelwerte berechnet. Viel mehr geben sie den Anteil der befragten Personen wieder, die dem jeweiligen Unternehmen eine sehr hohe Reputation zusprechen. Der Wert von 68 ist dementsprechend so zu interpretieren, dass 68% aller befragten Personen dieser Bank eine sehr hohe Gesamtreputation zusprechen. Im Mittel besitzen die Banken bei knapp 49% ihrer Kunden, also knapp der Hälfte, eine hohe Reputation.

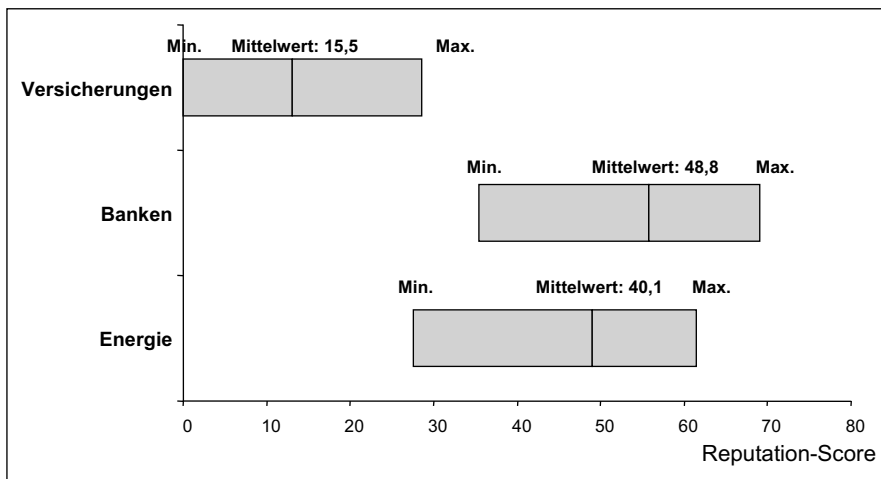


Abbildung 2: Einschätzungen der Unternehmensreputation in den verschiedenen Branchen

Auf leicht niedrigerem Niveau befinden sich die Reputationswerte der in der Studie erfassten *Energieversorger*. Im Maximum sprachen 62% der befragten Kunden eines Energieversorgers diesem eine sehr hohe Gesamtreputation zu. Im Mittel sprechen 40% der Kunden, der hier berücksichtigten sieben Energieversorgerunternehmen ihrem Unternehmen eine sehr hohe Reputation zu. Deutlich abgeschlagen sind

jedoch die Werte der sieben *Versicherungsunternehmen*. Der höchste Indexwert eines Versicherungsunternehmens, von 28,6 %, entspricht ungefähr dem kleinsten Wert in der Energieversorgungsbranche. Im Mittel sprechen 15,5 %, der befragten Personen einer Versicherung eine hohe Reputation zu.

Während wir auf die Reputationsunterschiede von Unternehmen innerhalb einer Branche später noch näher eingehen werden, sei zumindest kurz auf die Bedeutung der doch gravierenden *Reputationsunterschiede zwischen den verschiedenen Branchen* im Kontext eines wertorientierten Markencontrollings hingewiesen. Unternehmen konkurrieren generell – und nicht allein im Wettstreit mit Vertretern aus ihrer Branche – um knappe Güter wie Aufmerksamkeit, Interesse, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz, Wohlwollen und positiv unterstützende Kommunikation. Bezieht sich ein *Benchmarking* nun allein auf die eigene Branche, so lässt sich die spezifische Herausforderungssituation, in der sich ein Unternehmen befindet, kaum richtig einschätzen. Ein Versicherungsunternehmen, das innerhalb seiner Branche am oberen positiven Ende der Reputationskala steht, mag so etwa den extrem hohen Investitionsbedarf in eine deutlich verbesserte Unternehmenswahrnehmung und -bewertung bei relevanten Zielgruppen u.U. völlig unterschätzen (Wiedmann 2006).

Um nun in einem weiteren Schritt jene Faktoren zu identifizieren, die sich hinter den *in den einzelnen Branchen anzutreffenden Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern* jeweils verbergen, wurde vor dem Hintergrund unserer qualitativen Vorstudien ein hypothetisches Reputationsmodell entwickelt und in einen Fragebogen umgesetzt, der insgesamt 40 Einzelfragen zu Reputationsaspekten umfasste. Das hypothetische Reputationsmodell bestand im Kern aus 9 Faktoren. Für die Branchen Banken und Sparkassen sowie Energieversorger kam ein zehnter Reputationsfaktor, die „Regionale Bedeutung“ (local importance), hinzu. Dieser Reputationsfaktor findet sich in keiner der bisher vorliegenden Reputationsstudien und trägt dem stark regionalen Geschäftsmodell der Sparkassen und Energieversorger in Deutschland Rechnung.

Für die *Entwicklung eines optimalen Reputationsmessmodells* wurde für jede Branche folgendermaßen verfahren:

Jeder Einzelne der anderen hypothetischen bestimmten Reputationsfaktoren wurde mit Hilfe einer Hauptachsenanalyse und eines Reliabilitätstest auf Basis „Cronbachs Alpha“ validiert. Im Zuge dieses ersten Schrittes konnten die Messmodelle für die einzelnen Faktoren durch Eliminierung einzelner Fragen, die sich nicht für die Faktormessung als geeignet erwiesen, optimiert werden.

Mit Hilfe einer confirmatorischen Faktorenanalyse wurden die verbliebenen Faktoren und deren Items in ein Gesamtmodell überführt und empirisch angenommen. In diesem Schritt konnte geprüft werden, ob die hypothetisch angenommenen Faktorenstrukturen empirisch haltbar waren oder nicht. Im Ergebnis führte dies zum Teil zur Eliminierung bestimmter Faktoren oder aber zur Zusammenlegung einzelner Faktoren, wenn dies durch signifikante Verbesserungen der Modellgütekriterien gerechtfertigt wurde.

In einem dritten Schritt wurde abschließend eine Faktorenanalyse zweiter Ordnung für jedes Branchenmodell durchgeführt. Mit Hilfe der Faktorenmodelle zweiter Ordnung wurde geprüft, in wie weit die vorhandene Faktorenstruktur zur Messung des hypothetischen bzw. latenten Konstrukts Reputation geeignet ist.

Im Resultat entstanden drei *branchenspezifische Messmodelle*, die sich zum Teil erheblich voneinander unterscheiden. Das Reputationsmodell der *Energieversorgung* beispielsweise umfasst 5 Reputationshauptfaktoren, die mit 22 Einzelfragen erfasst werden. 18 der ursprünglichen Einzelfragen wurden somit aus diesem speziellen Messmodell eliminiert, da sie zur Reputationsmessung von Energieversorgern nicht geeignet oder nicht erforderlich sind. Charakteristisch für dieses Messmodell ist beispielsweise, dass ein Modell, in dem die beiden Faktoren „Emotionale Attraktivität“ und „Vertrauenswürdigkeit“ zu einem Faktor zusammengefasst werden, bessere Gütekriterien aufweist, als ein Modell mit getrennter Messung der beiden Faktoren. Anders ausgedrückt heißt dies, dass beide Aspekte in der Wahrnehmung der Kunden von Energieversorgern eher miteinander verbunden sind.

Das Messinstrument für *Banken und Sparkassen* umfasst sieben Reputationshauptfaktoren, die ebenfalls mit 22 Einzelfragen erfasst werden. Im Gegensatz zu Energieversorgern führt hier eine getrennte Messung der Faktoren „Emotionale Attraktivität“ und „Vertrauenswürdigkeit“ zu besseren Gütekriterien. Der Reputationsfaktor „Regionale Bedeutung“ wird weiter in drei Unterfaktoren des regionalen Engagements unterteilt: 1. Gesellschaftliches Engagement, 2. Wirtschaftliches Engagement und 3. Jugendunterstützung.

Eine optimierte Reputationsmessung für *Versicherungen* weist acht Reputationshauptfaktoren aus, die auf 21 Einzelfragen basieren. Ein exemplarisches Charakteristikum der Reputationsstruktur im Versicherungsbereich besteht darin, dass die beiden Reputationsfaktoren „Produkte und Preise“ und „Servicekompetenz“ von den Versicherungskunden eher gemeinsam als getrennt wahrgenommen und bewertet werden.

no.	banking institutes	energy suppliers	insurance companies
1	emotional appeal	emotional appeal & trustworthiness	emotional appeal
2	trustworthiness		trustworthiness
3	products and prices	products and prices	performance (products, prices & services)
4	service quality	service quality	
5	professionalism of management	professionalism of management	professionalism of management
6	profitability	---	---
7	local importance	local importance	---
7a	local social engagement	local social engagement	
7b	local economic engagement	local economic engagement	
7c	local engagement for young people	---	
8	---	---	social engagement
9	---	---	economic engagement
10	---	---	support of employment
11	---	---	future company development

Abbildung 3: Die Struktur der Reputationsfaktoren in den verschiedenen Branchen

Ein Grund hierfür kann in der engen Verknüpfung personenbezogener Beratung und faktischer Versicherungsleistung gesehen werden, die für die Versicherungsbranche typisch ist. Im Gegensatz hierzu sollte eine valide Reputationsmessung in den beiden anderen Branchen die Faktoren „Produkte und Preise“ und „Servicekompetenz“ getrennt erfassen und ausweisen. *Abbildung 3* zeigt noch einmal die Strukturen der Reputationsmodelle der drei Branchen schematisch auf.

Konfirmatorische Faktorenanalysen ergaben weiterhin, dass bei der Bewertung von Unternehmen der einzelnen Branchen sehr unterschiedliche Einzelaspekte von Relevanz sein können. So ist beispielsweise die einzige Branche, bei der sich ein Bezug zwischen Gesamtreputation und der wahrgenommenen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachweisen lässt, die *Versicherungsbranche*. Dies kann plausibel nachvollzogen werden, wenn die Langfristigkeit der Bindung und Laufzeiten einzelner Versicherungsarten bedacht wird, wie beispielsweise bei Lebensversicherungen, deren Erfüllungsrisiko stärker mit der zukünftigen Prosperität des Unternehmens verbunden ist, als dies bei der Energieversorgung oder im Bankenbereich häufig der Fall ist. Aber vor allem auch die immer höheren Risiken, die durch Versicherungsunternehmen abgedeckt werden müssen, unterstreichen die Bedeutung der Dimension „wahrgenommene Zukunftsfähigkeit“.

Abbildung 4 zeigt die zentralen, globalen Gütekriterien der drei Modelle.

Globale Gütemaße	Energie	Banken	Versicherungen
Degrees of Freedom	124,000	99,00	161,000
Chi-Square	274,060	325,12	428,840
Ratio Chi-Square/ d.f.	2,200	3,3	2,700
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,079	0,070	0,085
Independence AIC	5.447,740	12.207,12	2.045,810
Model AIC	342,850	408,46	439,620
Saturated AIC	342,000	306,00	462,000
Root Mean Square Residual (RMR)	0,060	0,03	0,050
Goodness of Fit Index (GFI)	0,890	0,91	0,830

Abbildung 4: Globale Gütekriterien der Reputationsmodelle

Die Bewertung eines Faktorenmodells sollte stets auf Basis einer Gesamtbetrachtung mehrerer Gütekriterien erfolgen, da die Betrachtung nur eines Kriteriums leicht zu Fehlbewertungen führen kann. Im Gesamtbild der globalen Gütekriterien weisen alle drei Modelle ein akzeptables Gesamtbild auf. Zwar verlassen einige Parameter die empfohlenen Grenzwerte, wie etwa bei allen Modellen das Kriterium RMSEA. Kein Modell weist jedoch „Ausreißer“ oder über alle Kriterien schlechtere Werte auf. Da kein Modell Detailkriterien (z.B. Faktorenreliabilität, t-Werte der Faktorenladungen etc.) aufwies, die eine Ablehnung der Modelle nahe gelegt hätten, wurden die Messmodelle in der hier vorgestellten Form übernommen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine einheitlich standardisierte Messung von Unternehmensreputationen über alle Branchen hinweg zu suboptimalen Ergebnissen führt. Die empirisch bestätigten *Differenzen in der Wahrnehmung und Bewertung der Unternehmen einzelner Branchen* zeigen, dass spezielle Reputationsmodelle bzw. Messinstrumente erforderlich sind, um realitätsnahe Ergebnisse und somit auch Erfolg versprechende Handlungsempfehlungen generieren zu können. Im Kontext eines wertorientierten Markencontrollings gilt es insofern also, sowohl – wie zuvor deutlich wurde – geeignete Grundlagen für einen *branchenübergreifenden Wettbewerbsvergleich* zu schaffen, als auch – in Gestalt eines branchenspezifischen Reputationsmessmodells – für einen Wettbewerbsvergleich innerhalb der eigenen Branche. Letzterer lässt sich dann auf der Grundlage eines branchenspezifischen Reputationsmessmodells in der Tat sehr differenziert anlegen, wie die im nächsten Kapitel aufgegriffenen Problemzugänge illustrieren.

2.2.2 Reputationsunterschiede innerhalb einzelner Branchen als Herausforderung an wertorientiertes Markencontrolling

AusManagementsichtstellensichimZusammenhangmitderUnternehmensreputation zwei zentrale Fragen:

- Bestehen zwischen einzelnen Wettbewerbern signifikante Reputationsunterschiede?
- Ist Reputation eine erfolgswirksame Größe?

Nur wenn beide Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können, d.h. Reputation zum einen Differenzierungschancen bietet, sich zum anderen aber auch nachweislich auf zentrale Ertrags- oder Erfolgsgrößen auswirkt, ist sie als zentraler Erfolgsfaktor zu bezeichnen.

2.2.2.1 Unterschiede hinsichtlich der Gesamtreputation sowie entlang einzelner Reputationsfaktoren

Dass zwischen einzelnen Unternehmen – nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der untersuchten Branchen – ganz erhebliche Reputationsunterschiede bestehen, klang zwar zuvor bereits an, sei jedoch exemplarisch sowohl für den Banken- als auch den Versicherungssektor in *Abbildung 5* noch einmal veranschaulicht.

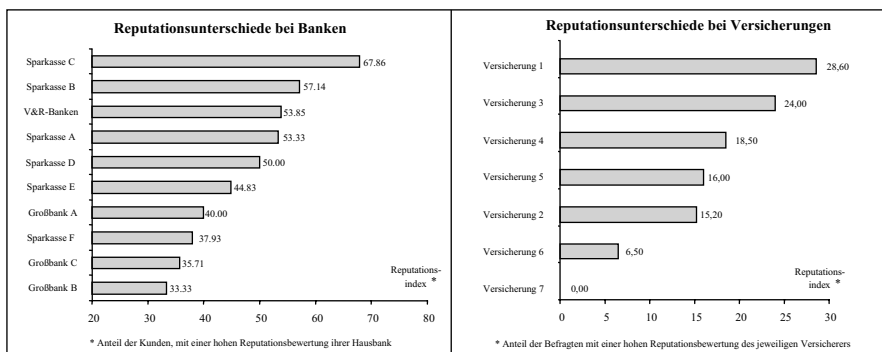


Abbildung 5: Die Reputationsituation bei Banken und Versicherungen – Abweichungen bei der Gesamtbewertung der Unternehmensreputation