

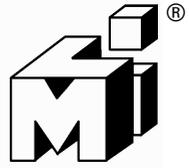
Lars Blinda

**Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten
Markenmanagements**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Innovatives Markenmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Christoph Burmann,
Universität Bremen,
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)



Professor Dr. Manfred Kirchgeorg,
HHL – Leipzig Graduate School of Management,
Lehrstuhl für Marketingmanagement



Marken sind in vielen Unternehmen mittlerweile zu wichtigen Vermögenswerten geworden, die zukünftig immer häufiger auch in der Bilanz erfasst werden können. Insbesondere in reiferen Märkten ist die Marke heute oft das einzig nachhaltige Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund kommt der professionellen Führung von Marken eine sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Dabei müssen zukünftig innovative Wege beschritten werden. Die Schriftenreihe will durch die Veröffentlichung neuester Forschungserkenntnisse Anstöße für eine solche Neuausrichtung der Markenführung liefern.

Lars Blinda

Markenführungs- kompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements

Konzeptualisierung,
Operationalisierung und Wirkungen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Burmann

Deutscher Universitäts-Verlag

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

Dissertation Universität Bremen, 2006

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0681-2

Geleitwort

Das Management von Marken wird auch heute noch häufig auf die kommunikative Vermarktung einer Leistung und damit auf eine äußerlich sichtbare „Hülle“ reduziert. Die für eine Marke zuständigen Mitarbeiter/-innen, so dass weit verbreitete Verständnis, sind damit letztlich nur „Werbeleute“. Dieses stark verkürzte Markenverständnis erklärt zu einem großen Teil die zahlreichen Markenmisserfolge in der Praxis. Wenn beispielsweise ein großer deutscher Touristikonzern ein und dieselbe Dienstleistung im Airlinebereich innerhalb weniger Jahre und teilweise zeitgleich mit vier verschiedenen „Marken“ kennzeichnet, die gesamte Dienstleistung teilweise von konzernfremden Anbietern einkauft und „umlackiert“, diese „Marken“ einmal hochpreisig und ein anderes Mal als Discountangebot feilbietet, dann sollte es nicht verwundern, dass der Nachfrager das Vertrauen in diese „Marken“ verliert und (im Internet) nach den preisgünstigsten Angeboten sucht und die Sache (Organisation einer Urlaubsreise) selber in die Hand nimmt.

Der moderne Kunde von heute erkennt sehr schnell, ob eine Marke ein verständliches und für ihn relevantes Nutzenversprechen macht und dieses auch tatsächlich einlösen kann oder in Ermangelung eigener Kompetenzen dieses nicht schafft. Die Wirkung von Marken auf das Kaufverhalten von Nachfragern hängt somit direkt und in hohem Maße von den Kompetenzen eines Unternehmens zur Führung von Marken ab. Diese für den nachhaltigen Erfolg von Marken elementare Einsicht wird in der Wissenschaft im Rahmen der „resource- and competence-based theory of the firm“ in jüngster Zeit aufgegriffen und analysiert.

Vor diesem Hintergrund verfolgt Herr Dr. Blinda mit seiner Dissertation das Ziel, diesen noch jungen Theoriezweig der Betriebswirtschaftslehre vertiefend zu analysieren und für eine langfristig erfolgreiche Markenführung nutzbar zu machen. Als Basis seiner Überlegungen dient ihm dabei der identitätsbasierte Ansatz der Markenführung nach MEFFERT und BURMANN, weil dieser als einziger Markenführungsansatz in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Kompetenzen der Organisation, die eine Marke führt, als Element der Markenidentität und damit als wesentliche Determinante des Markenerfolgs definiert. Die aus der theoretischen Analyse gewonnenen Erkenntnisse überprüft Herr Dr. Blinda anschließend auf der Basis einer fundierten empirischen Analyse bei 161 markenführenden Unternehmen in Deutschland und kommt dabei zu sehr interessanten Ergebnissen.

Die vorliegende Dissertation ist der **neunte Band der Buchreihe zum „innovativen Markenmanagement“** des Deutschen Universitäts-Verlags (DUV). Diese Reihe do-

kumentiert die Forschungsarbeiten am deutschlandweit ersten und einzigen Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) an der Universität Bremen und des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der privaten Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig sollen weitere Forschungsbemühungen zum innovativen Markenmanagement motiviert und ein reger Erfahrungsaustausch angestoßen werden. Als Herausgeber freuen wir uns über jede Art von Feedback zu dieser Buchreihe und dem hier vorliegenden neunten Band (burmann@uni-bremen.de oder mkirchgeorg@t-online.de). Es ist auch zukünftig geplant, mindestens drei Dissertationen pro Jahr in dieser Reihe zu veröffentlichen, um in kurzen Abständen immer wieder mit neuen Ideen das wachsende Interesse am Thema „innovatives Markenmanagement“ zu beleben.

Abschließend wünsche ich der Arbeit von Herrn Dr. Lars Blinda aufgrund ihrer hohen konzeptionellen und empirischen Qualität eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Vorwort

Marken sind heute längst mehr als Images oder mit Zeichenbündeln markierte Produkte. Marken sind zu Wegbegleitern und Orientierungspunkten im täglichen Leben geworden. Sie wecken bei den Kunden Emotionen, sind mitunter sogar Objekte der Sehnsucht und stillen Bedürfnisse, die auch die Kunden selbst nur schwer in Worte fassen können. Aus diesen Charakteristika entspringt die komplexe Herausforderung für Unternehmen, Marken in ihren physisch-funktionalen und symbolischen Dimensionen so zu gestalten, dass sie den hohen Ansprüchen der Kunden wettbewerbsüberlegen gerecht werden. Dies ist jedoch weder allein durch kommunikationspolitische Instrumente des Marketings noch durch ingenieursgetriebene Innovationen oder exzellente Prozesssteuerung möglich. Lediglich eine holistische Perspektive und Verzahnung aller markenrelevanten Aktivitäten vermag das gesamte Wirkungspotenzial von Marken zu erschließen. Dies bedingt bei Unternehmen die Existenz von spezifischen organisationalen Fähigkeiten entlang eines ganzheitlichen Markenmanagementprozesses sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene der Unternehmensführung. Die Qualität dieser Markenführungskompetenzen entscheidet letztlich direkt über den Markterfolg von Marken.

Vor diesem Hintergrund ist der Gegenstand dieser Arbeit die konzeptionelle und empirische Analyse von Markenführungskompetenzen und ihren Wirkungen auf den Markenerfolg. Grundlage der Betrachtung bildet der Ansatz des identitätsbasierten Markenmanagements nach MEFFERT und BURMANN. Dieser integriert durch seine duale Perspektive der externen Wirkungs- und der internen Aktionsebene der Markenführung als einer der wenigen Ansätze der Marketingforschung Kompetenzen im Sinne von Handlungspotenzialen als Bindeglied zwischen Markt- bzw. Kundenanforderungen auf der einen Seite und Ressourcen von Unternehmen auf der anderen Seite in ein Gesamtkonzept der Markenführung. Der Fokus dieser Untersuchung liegt primär auf der internen Aktionsebene. Aufbauend auf sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen entwickelt die Arbeit den Ansatz in wichtigen Teilfacetten konzeptionell weiter. Darüber hinaus baut die Arbeit auf Erkenntnissen der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung, insbesondere dem Competence-based View und jüngsten Forschungsinitiativen um eine Competence-based Theory of the Firm, auf. Diese werden in die Konzeptualisierung der Markenführungskompetenzen als Komponente der Markenidentität integriert und bilden den Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung, Markenführungskompetenzen für die Erklärung von Erfolgskonvergenzen zwischen markenführenden Institutionen heranzuziehen. Dabei wird sowohl der Erklärungs- als auch der Gestaltungsaufgabe einer entscheidungsorientier-

ten Betriebswirtschaftslehre Rechnung getragen, indem zunächst theoretisch-deduktiv ein Erklärungsmodell zu Markenführungscompetenzen aus dem Schrifttum abgeleitet und im Anschluss empirisch untersucht wird. Die Ergebnisse bestätigen die praxeologische und theoretische Relevanz von Markenführungscompetenzen für den Erfolg von markenführenden Institutionen.

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommer 2006 am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen als Dissertation angenommen. Die Erstellungsphase einer solchen Arbeit ist immer eine schwierige Zeit, geprägt von akademischen wie persönlichen Herausforderungen. Der erfolgreiche Abschluss wäre daher ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen. Zunächst gilt mein besonderer Dank meinem Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, der mir während der Zeit am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) ein geduldiger akademischer Lehrer war. Die vielen Diskussionen mit intensivem und konstruktivem Feedback haben die Arbeit stets ein großes Stück vorangebracht und an vielen Stellen geschärft. Mein Dank bezieht sich ebenso auf die gemeinsame Aufbauzeit am LiM[®], die in vielerlei Hinsicht eine lehrreiche Phase war. Des Weiteren bedanke ich mich ganz herzlich bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Jochen Zimmermann. Dieser Dank bezieht sich nicht nur auf die kurzfristige Übernahme des Zweitgutachtens, sondern vielmehr noch auf die Begleitung und nachhaltige Unterstützung meiner akademischen „Karriere“ von der ersten Vorlesung bis zum Abschluss der Promotion.

Dem gesamten Team des LiM[®] gebührt ein besonderer Dank. An erster Stelle möchte ich Dr. Axel Nitschke nennen, mit dem ich dreieinhalb Jahre das Büro und viele freudige sowie auch frustrierende Erfahrungen geteilt habe. „Herr Kollege!“ Was haben wir nicht alles in der LiM[®]-Anfangszeit und danach gemeinsam erlebt! Danken möchte ich auch Heidi Schröder, die mehr als eine gute Seele des Lehrstuhls ist und den Charakter des LiM[®] mit ihrem Einsatz und ihrer frohen Natur entscheidend mit geprägt hat. Dies gilt ebenso für Julia „Julchen“ Oesterling und Christian „Fedse“ Feddersen, die als erste studentische Hilfskräfte des Lehrstuhls fast von der ersten Stunde an dabei waren und durch ihr Engagement und ihre Liebenswürdigkeit sowohl für den LiM[®] als auch für sich etwas Besonderes geschaffen haben. Euch und Euer jungen Familie wünsche ich von Herzen alles Gute! Ebenfalls vom LiM[®]-Team zu nennen sind: Philip Maloney, der durch sein altruistisches Verhalten und sein akademisch-familiäres Multi-Tasking Vorbild war und ist, Jan-Philipp Weers, mit dem man sich wie mit wenigen anderen neben statistischen Verfahren vortrefflich über Politik und Gesellschaft hitzige Debatten liefern konnte, Verena Wenske, die mit ihrer fröhlichen und neuen Art den Lehrstuhl nur positiv bereichert, Marc-Jost Benz, der

mit seiner Bescheidenheit und für seine Rolle weit überdurchschnittlichen Input- und Feedbackbereitschaft am Lehrstuhl Maßstäbe setzt, sowie Rico Piehler, mit dem eine neue Generation von Kollegen die wissenschaftlichen und praktischen Projekte am LiM[®] verlässlich vorantreiben wird. Ferner möchte ich mich bei Dr. Michael Welling, Dr. Sabrina Zeplin und Dr. Katharina Schaefer für ihre wertvollen Anregungen während der Dissertationserstellung bedanken. Besonders hervorzuheben ist auch „MOH“ Marc Oliver Harder, der in der heißen Phase der Dissertation mit scharfem Auge und formattechnischer Präzision mithilfe, dem Manuskript den letzten Schliff zu verschaffen. Hierfür herzlichen Dank!

Nicht versäumen möchte ich, meine Tennis-„Profis“ zu nennen, die mir auf dem Platz so oft den notwendigen physischen wie psychischen Ausgleich vom Schreibtisch verschafft haben. Dies gilt ebenso für Thorben, der mir stets verlässlich den Rücken gestärkt hat, sowie für Rita und Reiner mit ihren vielen Ratschläge und ihrer Herzlichkeit.

Schließlich möchte ich meiner Freundin Inken für all ihr Verständnis während der Lehrstuhlzeit und ihre seelisch-moralische Unterstützung während der Dissertationsphase danken. Sie hat, mehr als sie selbst vielleicht vermutet, aus der Ferne wie aus der Nähe durch ihre Geduld und ihre Liebe am Gelingen dieser Arbeit und viel mehr mitgewirkt. Zu guter Letzt bleibt mein tiefster Dank bei meinen Eltern, meiner Schwester Nina und meinen Großeltern. Sie haben mir seit frühester Kindheit durch die familiäre Wärme und die stete Förderung auch in schwierigeren Phasen stets den Rückhalt gegeben, der die Grundlage für meine Promotion bildet. Ihnen widme ich diese Arbeit in Liebe und Dankbarkeit.

Lars E. Blinda

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
A Relevanz von Markenführungs Kompetenzen	1
1 Wachsende Relevanz der Markenführung für die Unternehmensführung...	1
2 Notwendigkeit einer stärker kompetenzorientierten Markenführung	6
2.1 Kompetenzorientierung in der Unternehmensführung	6
2.2 Kompetenzorientierung im Marketing	11
2.3 Kompetenzorientierung in der Markenführung	15
2.3.1 Klassische Ansätze der Markenführung	15
2.3.2 Aktuelle Ansätze der Markenführung	20
2.4 Forschungsbedarf zu Kompetenzen der Markenführung	25
3 Zielsetzung der Untersuchung	27
4 Methodologische Einordnung und Aufbau der Untersuchung	30
B Theoretische Grundlagen zur Untersuchung von Markenführungs Kompetenzen	35
1 Entwicklung der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung	35
1.1 Market-based View als lange dominierendes Paradigma	35
1.2 Resource-based View	40
1.3 Competence-based View	52
2 Konzeptioneller Rahmen zur Analyse von Markenführungs Kompetenzen: der identitätsbasierte Markenführungsansatz	67
2.1 Anforderungen an einen modernen, kompetenzfokussierten Markenführungsansatz	67
2.2 Identitätsbasiertes Markenmanagement als holistischer Ansatz der Markenführung	72

2.2.1	Markenwert und Markenstärke als Oberziele der identitätsbasierten Markenführung	73
2.2.2	Meta-Aufgaben der identitätsbasierten Markenführung	79
2.2.2.1	Akquisition werthaltiger Kunden	82
2.2.2.2	Bindung werthaltiger Kunden	86
2.2.3	Markenidentität als Gestaltungsobjekt der Markenführung	94
2.2.4	Markenimage als Marktwirkungskonzept der Markenführung	109
2.2.5	Prozess der identitätsbasierten Markenführung	113
3	Konzeptualisierung von Markenführungs Kompetenzen	119
3.1	Konzeptualisierung und Strukturierung von Kompetenzen	120
3.2	Ansätze zur Konzeptualisierung und Strukturierung von Unternehmensführungs Kompetenzen des strategischen Managements	126
3.2.1	Ansatz von HITT/IRELAND	126
3.2.2	Ansatz von DAY	130
3.2.3	Ansatz von RAMASWAMI/BHARGAVA/SRIVASTAVA.....	136
3.2.4	Ansatz von DESARBO ET AL.	143
3.3	Ansätze zur Konzeptualisierung und Strukturierung von Marketingkompetenzen.....	148
3.3.1	Ansatz von CONANT/MOKWA/VARADARAJAN	149
3.3.2	Ansatz von HOOLEY ET AL.	152
3.3.3	Ansatz von VORHIES/MORGAN.....	157
3.4	Ansätze zur Konzeptualisierung und Strukturierung von Markenführungs Kompetenzen	162
3.4.1	Ansatz von WILLRODT	162
3.4.2	Ansatz von FREILING/WELLING	167
3.5	Konzeptualisierung und Strukturierung von Markenführungs- kompetenzen aus der Perspektive des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes.....	172
3.5.1	Konzeptualisierung von Markenführungs Kompetenzen.....	172

3.5.2	Identitätsbasierter Managementprozess als Basis der Strukturierung.....	175
3.5.3	Veredelungs- und Marktzufuhrkompetenzen im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung	178
3.5.3.1	Markeninformationsabsorptionskompetenz.....	178
3.5.3.2	Strategische Markenplanungskompetenz	180
3.5.3.3	Markenevolutionskompetenz.....	180
3.5.3.4	Interne Markendurchsetzungskompetenz	182
3.5.3.5	Operative Markenumsetzungskompetenz	184
3.5.3.6	Markencontrollingkompetenz	184
3.5.4	Meta-Kompetenzen der identitätsbasierten Markenführung.....	186
3.5.4.1	Kundenakquisitionskompetenz.....	186
3.5.4.2	Kundenbindungskompetenz.....	187
3.6	Konzeptualisierung des Markenerfolgs	188
3.7	Spezifikation der marktlichen Rahmenbedingungen als unternehmensexterne situative Einflussfaktoren	193
4	Integratives Erklärungsmodell und Forschungshypothesen.....	196
4.1	Integratives Erklärungs- und Wirkungsmodell als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung	196
4.2	Bildung der Untersuchungshypothesen	198
C	Empirische Analyse zur Messung und Wirkung von Markenführungskompetenzen	201
1	Ausgangslage und Vorgehen.....	201
2	Konzeption und Design der Befragung.....	202
2.1	Datenerhebungsmethode und Entwicklung des Erhebungsinstruments.....	202
2.2	Grundlagen zur Operationalisierung der im Modell enthaltenen Konstrukte.....	208
2.3	Fragebogenaufbau und Pre-Test.....	214
2.4	Stichprobenselektion und Datengenerierung	217

3	Methodische Grundlagen und Kriterien der quantitativen Analyse.....	224
3.1	Methodische Grundlagen von multivariaten Diskriminanzvergleichen	224
3.2	Vorgehensweise zur Beurteilung von Konstruktooperationalisierungen und Messmodellen.....	229
3.3	Vorgehensweise zur Beurteilung des Gesamtmodells.....	235
3.4	Strukturkoeffizienten zur Interpretation der Prädiktorvariablen des Gesamtmodells.....	238
4	Operationalisierung der Untersuchungskonstrukte	240
4.1	Operationalisierung der Markenführungs Kompetenzen	240
4.1.1	Operationalisierung der Markeninformationsabsorptionskompetenz.....	241
4.1.2	Operationalisierung der strategischen Markenplanungskompetenz.....	246
4.1.3	Operationalisierung der Markenevolutionskompetenz	249
4.1.4	Operationalisierung der internen Markendurchsetzungskompetenz.....	252
4.1.5	Operationalisierung der operativen Markenumsetzungskompetenz.....	260
4.1.6	Operationalisierung der Markencontrollingkompetenz	264
4.1.7	Operationalisierung der Meta-Kompetenzen zur Kundenakquisition und Kundenbindung	267
4.2	Operationalisierung des Markenerfolgs	268
4.3	Operationalisierung der situativen Kontextfaktoren	272
5	Ergebnisse des Kompetenzprofilvergleichs von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Markenorganisationen	275
5.1	Divergenzen bei der Markeninformationsabsorptionskompetenz	277
5.2	Divergenzen bei der strategischen Markenplanungskompetenz.....	278
5.3	Divergenzen bei der Markenevolutionskompetenz	280
5.4	Divergenzen bei der internen Markendurchsetzungskompetenz	282
5.5	Divergenzen bei der operativen Markenumsetzungskompetenz	287
5.6	Divergenzen bei der Markencontrollingkompetenz	289

5.7	Divergenzen bei der Kundenakquisitions- und Kundenbindungs- kompetenz	291
5.8	Divergenzen bei den marktlichen Rahmenbedingungen	292
6	Prüfung des Gesamtmodells zum Zusammenhang von Markenführungs-kompetenzen und Markenerfolg	294
6.1	Wirkung von Markenführungs-kompetenzen auf den Markenerfolg	294
6.1.1	Wirkung der Markeninformationsabsorptionskompetenz auf den Markenerfolg	295
6.1.2	Wirkung der strategischen Markenplanungskompetenz auf den Markenerfolg	297
6.1.3	Wirkung der Markenevolutionskompetenz auf den Markenerfolg	299
6.1.4	Wirkung der internen Markendurchsetzungskompetenz auf den Markenerfolg	301
6.1.5	Wirkung der operativen Markenumsetzungskompetenz auf den Markenerfolg	304
6.1.6	Wirkung der Markencontrollingkompetenz auf den Markenerfolg	305
6.1.7	Wirkung der Kundenakquisitionskompetenz und der Kundenbindungs-kompetenz auf den Markenerfolg	307
6.1.8	Wirkung der marktlichen Rahmenbedingungen auf den Markenerfolg	308
6.2	Betrachtung des Gesamtmodells	310
D	Schlussbetrachtung und Ausblick	317
1	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	317
2	Implikationen für das Management von Markenführungs-kompetenzen ..	323
3	Implikationen für weiterführende Forschungen zu Markenführungs-kompetenzen und deren Wirkungen	327
Anhang	331

Literaturbeiträge zur Strukturierung von marktbasieren Kompetenzen, Marketing- und Markenführungskompetenzen.....	331
Übersicht über selektierte Branchen im Rahmen der Unternehmensbefragung nach NACE 2003 Branchencodes	334
Fragebogen.....	335
Literaturverzeichnis	347

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklungsphasen des Markenwesens im Zeitablauf	16
Abbildung 2:	Zentrale Grundlagen und Ziele der Untersuchung	29
Abbildung 3:	Gegenüberstellung der grundlegenden Wirkungsketten des MBV und RBV Ansatzes	43
Abbildung 4:	VRIN-Merkmale von Ressourcen als Ursachen für Erfolgs- divergenzen zwischen Unternehmen	45
Abbildung 5:	Grundaussage des RBV: Ressourcen als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen.....	47
Abbildung 6:	Kompetenzen als organisationale Meta-Fähigkeiten.....	59
Abbildung 7:	Die Argumentationslogik des Competence-based View.....	62
Abbildung 8:	Determinantenstruktur des Markenwerts im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung	77
Abbildung 9:	Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit als Basis einer starken Marke-Kunden-Beziehung.....	79
Abbildung 10:	Handlungsoptionen der Kundenakquisition	82
Abbildung 11:	Kundenwert in der Automobilbranche	85
Abbildung 12:	Intensität der Kundenbindung im Kundenbeziehungs- lebenszyklus.....	89
Abbildung 13:	Konzeptualisierung der Marke-Kunden-Beziehung im identitätsbasierten Markenmanagement	92
Abbildung 14:	Markenidentität als Führungs- und Aussagenkonzept des Markenmanagements.....	100
Abbildung 15:	Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements und konstitutive Komponenten der Markenidentität und des Markenimages.....	103
Abbildung 16:	Markenherkunft im Kontext der Markenhistorie.....	104
Abbildung 17:	Markenführungs Kompetenzen als Komponente der Markenidentität.....	107
Abbildung 18:	Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements	115
Abbildung 19:	Kriterien zur Bewertung der Strukturierungsansätze	122

Abbildung 20: Verständnis von Marketing als Unternehmensaufgabe	124
Abbildung 21: Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Unternehmens- erfolg nach HITT/IRELAND	127
Abbildung 22: Sources of Competitive Advantage and Superior Value nach DAY	132
Abbildung 23: Strukturierung von Kompetenzfeldern der marktorientierten Unternehmensführung nach DAY (1994)	133
Abbildung 24: Modell zum "Comparative Advantage in Resources and Business Performance"	140
Abbildung 25: „Firm strategic capability areas“ nach DESARBO ET AL.....	144
Abbildung 26: Hierarchisierung von Marketingkompetenzen nach HOOLEY ET AL.	153
Abbildung 27: "Marketing capabilities" und Unternehmenserfolg nach VORHIES/MORGAN.....	158
Abbildung 28: Markenkompetenzen nach WILLRODT.....	164
Abbildung 29: Strukturierung von (Markenführungs)Kompetenzen nach FREILING/WELLING	169
Abbildung 30: Markenaktivitäten im Schrifttum zur Markenführung	176
Abbildung 31: Strukturierung von Markenführungskompetenzen im identitäts- basierten Markenmanagement.....	177
Abbildung 32: Konzeptualisierung des Markenerfolgs	192
Abbildung 33: Marktliche Rahmenbedingungen als situative Kontextfaktoren	195
Abbildung 34: Erklärungs- und Wirkungsmodell der identitätsbasierten Marken- führungskompetenzen als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung	197
Abbildung 35: Grundgedanke der reflektiven und formativen Messmodelle	210
Abbildung 36: Fragebogen-Struktur der Unternehmensbefragung	215
Abbildung 37: Übersicht über die Funktionen der Befragungsteilnehmer	220
Abbildung 38: Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen	221

Abbildung 39: Operationalisierung von Informationskompetenzen i.w.S. nach VORHIES/MORGAN (2005), RAMASWAMI/BHARGAVA/SRIVASTAVA (2004) sowie DESARBO ET AL. (2005)	243
Abbildung 40: Operationalisierungen der Marketing-Planung nach VORHIES/MORGAN (2005) und CONANT/MOKWA/VARADARAJAN (1990)	246
Abbildung 41: Operationalisierung von Produktentwicklungs- bzw. Innovationskompetenzen nach VORHIES/MORGAN (2005), CONANT/MOKWA/VARADARAJAN (1990) sowie DESARBO ET AL. (2005)	250
Abbildung 42: Operationalisierungen von operativen Marketingkompetenzen nach VORHIES/MORGAN (2005), CONANT/MOKWA/VARADARAJAN (1990) sowie DESARBO ET AL. (2005)	261
Abbildung 43: Operationalisierungen von Marketingcontrollingkompetenzen nach VORHIES/MORGAN (2005), CONANT/MOKWA/VARADARAJAN (1990) und DESARBO ET AL. (2005)	264
Abbildung 44: Operationalisierung und Statements der beiden Marken-Meta-Kompetenzen	268
Abbildung 45: Operationalisierung des Markenerfolgs nach VORHIES/MORGAN (2005), CONANT/MOKWA/VARADARAJAN (1990) und HOOLEY ET AL. (1999)	269
Abbildung 46: Operationalisierungen der marktlichen Rahmenbedingungen nach VORHIES/MORGAN (2005) und DESARBO ET AL. (2005)	273
Abbildung 47: Operationalisierung und Statements der marktlichen Rahmenbedingungen	274
Abbildung 48: Divergenzen in der Beurteilung über die Ausprägungen der Markenführungskompetenzen im Vergleich zum Wettbewerb	276
Abbildung 49: Kompetenzprofildivergenzen bei der Markeninformationsabsorptionskompetenz	277
Abbildung 50: Kompetenzprofildivergenzen bei der strategischen Markenplanungskompetenz	279
Abbildung 51: Kompetenzprofildivergenzen bei der Markenevolutionskompetenz	281
Abbildung 52: Kompetenzprofildivergenzen bei der internen Markendurchsetzungskompetenz	283

Abbildung 53: Kompetenzprofildivergenzen bei der operativen Marken- umsetzungskompetenz	287
Abbildung 54: Kompetenzprofildivergenzen bei der Markencontrolling- kompetenz.....	290
Abbildung 55: Divergenzen bei der Kundenakquisitions- und Kundenbindungs- kompetenz.....	291
Abbildung 56: Divergenzen bei den marktlichen Rahmenbedingungen	293
Abbildung 58: Veredelungs-, Marktzufuhr- und Meta-Kompetenzen der identitätsbasierten Markenführung	320

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beiträge im angelsächsischen Sprachraum zum Marketing und zur Marktorientierung im Kontext der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung seit dem Jahr 2000.....	15
Tabelle 2:	Überblick über allgemeine Beiträge des RBV zum strategischen Management in den 80er und 90er Jahren	42
Tabelle 3:	Übersicht über Definitionen des Begriffes „Ressource“ in der Literatur	49
Tabelle 4:	Übersicht über ausgewählte Definitionen des Kompetenz-Begriffes des 20. Jahrhunderts.....	56
Tabelle 5:	Marketing-Kompetenzaktivitäten nach HITT/IRELAND	129
Tabelle 6:	Abgrenzungen marktorientierter Kompetenzen nach RAMASWAMI/BHARGAVA/SRIVASTAVA	139
Tabelle 7:	„Distinctive Marketing Competencies“ nach CONANT/MOKWA/VARANDARAJAN.....	150
Tabelle 8:	Konzeptualisierung der drei Marketingkompetenzebenen nach HOOLEY ET AL.	155
Tabelle 9:	Forschungshypothesen zum Kompetenzprofil von markenführenden Organisationen	199
Tabelle 10:	Forschungshypothesen zur Wirkung von Markenführungskompetenzen auf den Markenerfolg	199
Tabelle 11:	Bewertung von Datenerhebungsansätzen	204
Tabelle 12:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt der Markeninformationsabsorptionskompetenz.....	244
Tabelle 13:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt der strategischen Markenplanungskompetenz.....	247
Tabelle 14:	Rotierte Faktorladungen, KMO-Werte und Gesamtvarianz für die modifizierte strategische Markenplanungskompetenz	248
Tabelle 15:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt der Markenevolutionskompetenz.....	251

Tabelle 16:	Rotierte Faktorladungen, KMO-Werte und Gesamtvarianz des modifizierten Messmodells der Markenevolutionskompetenz	252
Tabelle 17:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt der internen Markendurchsetzungskompetenz.....	254
Tabelle 18:	Faktorenstruktur, rotierte Faktorladungen, KMO-Werte und Gesamtvarianz des modifizierten Messmodells der internen Markendurchsetzungskompetenz	257
Tabelle 19:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für die einzelnen Dimensionen des modifizierten dreidimensionalen Messmodells der internen Markendurchsetzungskompetenz	259
Tabelle 20:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt der operativen Markenumsetzungskompetenz.....	262
Tabelle 21:	Rotierte Faktorladungen, KMO-Werte und Gesamtvarianz des modifizierten Messmodells der operative Markenumsetzungskompetenz	263
Tabelle 22:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt der Markencontrollingkompetenz	266
Tabelle 23:	Reliabilitäts- und Validitätswerte für das modifizierte Messmodell der der Markencontrollingkompetenz	267
Tabelle 24:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt des Markenerfolgs	270
Tabelle 25:	Rotierte Faktorladungen, KMO-Werte und Gesamtvarianz des modifizierten Messmodells des Markenerfolgs.....	271
Tabelle 26:	Reliabilitäts- und Validitätskriterien für das Konstrukt Marktwachstum	274
Tabelle 27:	Beurteilung der Wirkung der Markeninformationsabsorptionskompetenz auf den Markenerfolg	296
Tabelle 28:	Beurteilung der Wirkung der strategischen Markenplanungskompetenz auf den Markenerfolg	298
Tabelle 29:	Beurteilung der Wirkung der Markenevolutionskompetenz auf den Markenerfolg	300

Tabelle 30:	Beurteilung der Wirkung der internen Markendurchsetzungs- kompetenz auf den Markenerfolg	302
Tabelle 31:	Beurteilung der Wirkung der operativen Markenumsetzungs- kompetenz auf den Markenerfolg	304
Tabelle 32:	Beurteilung der Wirkung der Markencontrollingkompetenz auf den Markenerfolg	306
Tabelle 33:	Beurteilung der Wirkung der Kundenakquisitionskompetenz auf den Markenerfolg	307
Tabelle 34:	Beurteilung der Wirkung der Kundenbindungskompetenz auf den Markenerfolg	307
Tabelle 35:	Beurteilung der Wirkung der marktlichen Rahmenbedingungen auf den Markenerfolg	309
Tabelle 36:	Beurteilung des Gesamtmodells zum Zusammenhang zwischen Markenführungskompetenzen, Meta-Komptenzen, marktlichen Rahmenbedingungen und Markenerfolg	312
Tabelle 37:	Korrelationsmatrix der aggregierten Markenführungs- kompetenzen und der Meta-Kompetenzen der Markenführung	314
Tabelle 38:	Empirische Ergebnisse der Überprüfung der Forschungs- hypothesengruppe H1	322
Tabelle 39:	Empirische Ergebnisse der Überprüfung der Forschungs- hypothesengruppe H2	323
Tabelle 40:	Literaturbeiträge zur Strukturierung von marktbasierten Kompetenzen, Marketing- und Markenführungskompetenzen	333

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMA	American Marketing Association
Aufl.	Auflage
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behaviour
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CITC	Corrected-Item-to-Total-Correlation
CRM	Customer Relationship Management
ca.	circa
CBV	Competence-based View
CbTF	Competence-based Theory of the Firm
CITK	Corrected-Item-To-Total-Correlation
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
F & E	Forschung und Entwicklung
f., ff.	folgende, fortfolgende
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
Habil.	Habilitation
herv.	hervorgehoben
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im eigentlichem Sinne
IO	Industrial Organization
i. S.	im Sinne

ISIC	International Standard Industrial Classification
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
LiM	Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement
MarkenG	Markengesetz
MBV	market-based view
MCM	Marketing Centrum Münster
MSA	measure of sampling adequacy
MSI	Marketing Science Institute
MW	Mittelwert
NACE	Nomenclature générale des activités économiques
NPD	New Product Development
o. V.	ohne Verfasser
PoS	Point of Sale
PVÜ	Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutz des geistigen Eigentums
RBV	resource-based view
R-C-P	Resource-Conduct-Performance
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SBU	Strategic Business Unit
SCM	Supply Chain Management
S-C-P	Structure-Conduct-Performance
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sog.	so genannte
SMJ	Strategic Management Journal
SPSS	Superior Performance Software System
S&P 500	Standard & Poor 500
Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
u. a.	und andere, unter anderem
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche

VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

A Relevanz von Markenführungscompetenzen

1 Wachsende Relevanz der Markenführung für die Unternehmensführung

„Marke: das ist keine mathematische Gleichung! Das ist die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, [...] um die Existenz des Unternehmens zu sichern!“¹ Mit dieser provokativen These konstatiert der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Post AG und langjähriger Geschäftsführer der Brauerei Beck & Co. Senator a. D. JOSEF HATTIG eine Erkenntnis, welche in Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat: Marken sind im Kampf um Marktanteile und operative Gewinne zu entscheidenden **Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung** geworden.²

Dabei lassen sich mehrere Herausforderungen identifizieren, die es Unternehmen³ erschweren, ihre Markt- und Ertragsposition nachhaltig zu sichern oder weiter auszubauen. Marktsättigungstendenzen in vielen Branchen, wie z. B. bei kurzlebigen Konsumgütern, beschränken die organischen Wachstumsmöglichkeiten.⁴ Demgegenüber steigt die Anzahl der jährlichen Produkt- und Markeneinführungen in Deutschland.⁵ Durch die Globalisierung neu in den Markt eintretende Wettbewerber mit teilweise überlegenen Kostenstrukturen erhöhen zusätzlich den Verdrängungswettbewerb um Marktanteile auf den heimischen Märkten.⁶ Ferner steigt die Markt-

¹ HATTIG (2004) bei der Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen e.V. im November 2004. Vgl. HATTIG (2005), S. 9.

² Vgl. u. a. KAPFERER (2001); S. 3; AHLERT/PLAßMANN (2002), S. 1; sowie für die Praxis die RIESENBECK/PERREY (2005), S. 16 und eine von Droege & Company erhobene Einschätzung von Top-Managern, welche die Marke als bedeutendsten Wertreiber sehen. Vgl. KRICSFALUSSY/SEMLISCH (2000).

³ Die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ werden im Rahmen dieser Arbeit synonym im Sinne einer Institution verwendet.

⁴ So sank beispielsweise der Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels mit Food und Non-Food Waren innerhalb von sieben Jahren um knapp 4% von € 296 Mrd. im Jahr 1997 auf € 284,2 Mrd. Vgl. GfK (2005a), S. 3.

⁵ Im Jahr 2004 waren in Deutschland über 715.000 Marken angemeldet. Die Zahl der Neuanmeldungen von nationalen Marken in Deutschland ist im dritten Jahr in Folge auf 65.918 Anmeldungen gestiegen. Vgl. Deutsches Patent- und Markenamt (2004), S. 8. Allerdings setzen sich fast 85% der Marken bei den Nachfragern nicht durch und verschwinden nach ca. 5-8 Jahren wieder vom Markt. Vgl. AHLERT (2005a), S. 220.

⁶ Vgl. ESCH (2001a), S. 13.

transparenz; Innovationszyklen werden kürzer und Innovationen schneller vom Wettbewerb imitiert. Als Folge wächst die funktionale Produkthomogenität der angebotenen Leistungsbündel.⁷ Dies erschwert die Aufrechterhaltung funktional-orientierter Wettbewerbsvorteile und lässt Produkte und Leistungen aus Sicht vieler Konsumenten⁸ austauschbar werden.⁹ Die Preissensibilität der Nachfrager steigt daraufhin und die Kundenbindung sinkt.¹⁰ Diese Entwicklungen haben für Unternehmen einschneidende **Konsequenzen**: dauerhaft **festе Beziehungen** (zwischen Unternehmen mit ihren Marken auf der einen Seite sowie Nachfragern auf der anderen Seite) als Basis für den Erfolg von Markenunternehmen **erodieren** in zunehmendem Maße.¹¹ Viele Unternehmen sehen sich einem zunehmenden Differenzierungs- und Preisdruck ausgesetzt; sie verzeichnen Gewinn- und Umsatzrückgänge. Es stellt sich die Frage, welche Vorteile Marken für Unternehmen in diesem Umfeld zukünftig aufweisen?

Betrachtet man zunächst die **Ertragskraft** von Marken, so bieten sie Unternehmen aufgrund der ihnen inne wohnenden, spezifischen Charakteristika die Möglichkeit, selbst unter schwierigen Rahmenbedingungen überdurchschnittliche Renditen zu erwirtschaften. Eine europaweite von BOOZ ALLEN HAMILTON und WOLFF OLINS unter

⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 88, HUPP/HOFMANN (2003), S. 15.

⁸ Konventionell wird der Terminus „Konsument“ als Nachfrager und Verbraucher von wirtschaftlichen Gütern im Sinne eines Endverbrauchers verstanden. Vgl. DILLER (1992), S. 560. In einer Vielzahl von Publikationen werden die Begriffe „Konsument“, „Verbraucher“, „Nachfrager“ und „Kunde“ synonym verwendet. In dieser Arbeit werden hingegen die Termini „Konsument“ und „Verbraucher“ nicht verwendet, da sie i.d.R. lediglich auf den B2C-Bereich und weniger auf den B2B-Bereich anwendbar sind. Anstelle dessen werden die Begriffe „Nachfrager“ und „Kunde“ genutzt, da sie neutral auf beide Bereiche anzuwenden sind. In dieser Arbeit wird der Begriff „Nachfrager“ weiter gefasst als „Kunde“, da er neben den aktuellen Kunden (Verwendern) einer Leistung auch Nichtkunden umfasst. Vom „Kunden“ wird dann gesprochen, wenn aktuelle Verwender einer Marke gemeint sind. Diese Terminologie wird vor allem aufgrund der Anschlussfähigkeit zum existierenden Schrifttum (z.B. zur Kundenbindung) gewählt.

⁹ Vgl. HUPP (2001). Eine von BBDO Consulting im Jahr 2004 durchgeführte Untersuchung belegt, dass zwei Drittel der deutschen Bevölkerung Markenartikel des täglichen Bedarfs als austauschbar einstufen. Vgl. BBDO-Consulting GmbH Düsseldorf (2005), S. 5 ff. Eine ähnlich hohe, wahrgenommene Austauschbarkeit lässt sich auch für andere Branchen konstatieren. So sank beispielsweise die Differenzierungskraft von Waschmaschinen-Marken innerhalb von nur sieben Jahren von knapp 60% im Jahr 1997 auf fast 25% im Jahr 2004. Vgl. BURMANN/WENSKE (2005), S. 3.

¹⁰ Vgl. GfK (2005b), STIPPEL (2005a), S. 18.

Die Preissensibilität wird insbesondere durch den Ausbau von Handelsmarken (Private Labels) der Handelsunternehmen verstärkt. Diese haben in den letzten Jahren das Machtgleichgewicht zwischen Markenherstellern und Handel auf Kosten der Markenartikelindustrie verschoben. Private Labels konnten über die letzten zehn Jahre kontinuierlich ihre Marktanteile ausbauen. So haben die Handelsmarken innerhalb von fünf Jahren zwischen 1999 und 2004 ihren Marktanteil in 150 FMCG-Warengruppen von 23,4% auf 33,4% gesteigert. Vgl. GfK (2005b), S. 2.

¹¹ Vgl. KLANTE (2004), S. 2 ff.

1.700 Marketing- und Vertriebsleitern in Europa durchgeführte Befragung ergab, dass der operative Gewinn bei rund 80% der mit starkem Markenfokus geführten Unternehmen fast doppelt so hoch ist wie im Branchenvergleich.¹² Die Eigenkapitalrendite starker Marken war in dieser Untersuchung mit 19% mehr als doppelt so hoch wie bei schwachen Marken.¹³ Dies bestärkt die eingangs geäußerte These, dass Marken nachhaltig zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges beitragen.

Die praxeologische Erkenntnis um die Relevanz von Marken für die Unternehmensführung wird ferner durch eine Vielzahl wissenschaftlicher Publikationen der letzten Jahre zum Thema „Marke“ gestützt.¹⁴ In der betriebswirtschaftlichen Forschung werden Marken aufgrund ihrer potenziell hohen Kaufverhaltensrelevanz als **wichtige Vermögensgegenstände** und **Ressourcen**¹⁵ eines Unternehmens gekennzeichnet.¹⁶ Sie repräsentieren daher strategische Schlüsselfaktoren in der Nachfragersteuerung und –beeinflussung. Ursächlich für diese Effekte sind die spezifischen Funktionen von Marken, die sie für Nachfrager erfüllen und die Marken immer stärker ins Zentrum der Betrachtung des Unternehmertums rücken.¹⁷

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird der Begriff „Marke“ sehr heterogen abgegrenzt und verwendet.¹⁸ Auf Basis des identitätsbasierten Verständnisses der

¹² Vgl. HARTER et al. (2005), S. 2.

¹³ Vgl. HARTER et al. (2005), S. 1.

¹⁴ Vgl. in den letzten Jahren für Monographien und Herausgeberbände u. a. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005); ESCH (2005); AAKER (2004); BAUMGARTH (2004); BRUHN (2004a); RIESENBECK/PERREY (2004); SCHIMANSKY (2004); KAPFERER (2003); ESCH (2001b); SATTLER (2001). Vgl. für eine Analyse der Entwicklung wissenschaftlicher Veröffentlichungszahlen zum Thema Marke WELLING (2006).

¹⁵ Der Begriff „Ressource“ wird hier zunächst theoriefrei verwendet. Eine theoretisch fundierte Abgrenzung erfolgt in den Abschnitten B.1 und B.2.

¹⁶ Vgl. u. a. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 19; HAMMANN (2002), S. 344. Bei Unternehmen, die frühzeitig die Bedeutung von Marken und Markenführung erkannt haben, stellen Marken durch die Quantifizierung des Markenwertes teilweise sogar die bedeutendsten Vermögenswerte des Unternehmens dar. Vgl. bspw. PRICEWATERHOUSECOOPERS (1999), S. 11 ff.; KELLER (1993), S. 2; In Abhängigkeit von der eingesetzten Methode zur Messung des Markenwertes kann dieser über 50 % des Unternehmenswertes ausmachen. Bekannte Beispiele hierfür sind u.a. die Coca-Cola Company, Microsoft oder Nokia. Darüber hinaus haben zahlreiche Untersuchungen ergeben, dass sich die Börsenkurse von Unternehmen mit starken Marken überdurchschnittlich entwickeln. Vgl. SATTLER (2001), S. 20, und zu einem Überblick über die Markenwertforschung u.a. SCHIMANSKY (2004), KELLER (2003) S. 477 ff.; SATTLER/HÖGL/HUPP (2002).

¹⁷ Vgl. KRANZ (2004), S. 36 ff.; DE CHERNATONY/MCDONALD (2003), S. 41 ff.

¹⁸ Vgl. für eine Übersicht über verschiedene Abgrenzungen u. a. BRUHN (2004b); WELLING (2006) sowie BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 5 f.

Markenführung¹⁹, welches im Rahmen dieser Arbeit Anwendung finden soll, kann der Terminus „Marke“ in Anlehnung an KELLER (2003) als

„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert“²⁰

definiert werden.²¹ Allerdings stimmt die Mehrheit der Forscher hinsichtlich spezifischer Markenfunktionen überein: bekannte Marken stellen aufgrund ihrer physisch-funktionalen und symbolischen Beschaffenheit für den Nachfrager sog. „information chunks“²² dar. Sie bieten den Nachfragern im Alltag Orientierung und Kontinuität und generieren einen **Zusatznutzen** (Added value) gegenüber anderen (Basis-) Produkten, den sie glaubwürdig kommunizieren. Dieser Zusatznutzen von Marken befriedigt über einen längeren Zeitraum spezifische Bedürfnisse der Nachfrager.²³ Als Konsequenz dieser nachhaltigen Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit werden Marken von Nachfragern im Laufe der Zeit **Vertrauen** entgegengebracht.²⁴ Dies reduziert für den Nachfrager die wahrgenommene Austauschbarkeit von Produkten und führt zu einer Verminderung der Preissensibilität gegenüber der entsprechenden Marke. Ferner führt das evozierte Vertrauen der Nachfrager in die hohe Nutzenerfüllung der Marke

¹⁹ Vgl. hierzu ausführlich die Ausführungen in Abschnitt B.2.2.

²⁰ BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 7 in Anlehnung an KELLER (2003), S. 4. Diese Definition wird zum ersten Mal in einem Arbeitspapier von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) verwendet. Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

²¹ Diese Definition grenzt sich von anderen in der Literatur gängigen Markendefinitionen vor allem durch ihren Charakter als Nominaldefinition ab. Nominaldefinitionen versuchen im Gegensatz zu Realdefinitionen, welche anstreben, den Gegenstand eines Begriffs möglich genau zu beschreiben, eine Konvention über den Gebrauch des Begriffs zu legen. Dies kann zu größeren Unschärfen führen. Allerdings haben Nominaldefinitionen den Vorteil der Zweckmäßigkeit und Praktikabilität, sofern die gewählte Abgrenzung eindeutig und widerspruchsfrei ist. Vgl. zur Begriffsbildung u. a. CHMIELEWICZ (1994), S. 9; CZAYKA (2000), S. 99 ff.

²² „Information chunks“ repräsentieren so genannte Schlüsselinformationen. Sie setzen sich aus vielen Einzelinformationen zusammen, welche im semantischen Gedächtnis zu einer Einheit aggregiert werden. Andere „information chunks“ sind beispielsweise Preisinformationen, die geographische Herkunft oder der Hersteller eines Produkts oder einer Marke. Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 91.

²³ Der Begriff „Bedürfnis“ kennzeichnet als Auslöser (Motivation) menschlichen Verhaltens den empfundenen Mangelzustand (Deprivation), der zunächst nicht auf ein Ziel gerichtet ist. Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 118.

²⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 11 f.

zu einem erhöhten Potenzial²⁵ der **Kundenakquisition** und langfristig zu einer hohen **Kundenbindung**.²⁶ Insbesondere eine hohe Kundenbindung stabilisiert auf gesättigten oder sogar schrumpfenden Märkten den Absatz eines Unternehmens und erschwert (neuen) Wettbewerbern, Marktanteile auf Kosten des Unternehmens hinzuzugewinnen.²⁷ Der Zusatznutzen und das der Marke entgegengebrachte Vertrauen sind für Unternehmen über **Mengen- oder Preisprämien** kapitalisierbar.²⁸ Ziel der Markenführung ist die nachhaltig positive Beeinflussung des Nachfrager- und auch Mitarbeiterverhaltens, um diese Prämien langfristig abschöpfen zu können.²⁹

Aufgrund dieser spezifischen Charakteristika, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen können, bauen viele Unternehmen in immer stärkerem Maße Marken auf und greifen auf Konzepte des professionellen Markenmanagements zurück.³⁰ Die Relevanz des Markenmanagements³¹ für die Praxis und Forschung der Unternehmensführung³² ist hoch und dürfte in den kommenden Jahren noch weiter zuneh-

²⁵ Nach dem allgemeinen Verständnis in der Unternehmensführung ist ein Potenzial eine im Markt und/oder im Unternehmen latent oder direkt vorhandene Konstellation (im Sinne einer Möglichkeit), die sich durch Aktivitäten des Unternehmens zur Steigerung des Unternehmenswertes nutzen lässt. Vgl. PÜMPIN (1990); GOMEZ (1993). PÜMPIN bezeichnet diese Abgrenzung auch als „Nutzenpotenzial“. Vgl. PÜMPIN (1990), S. 47.

²⁶ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 13.

²⁷ Vgl. MEFFERT (2005), S. 145 sowie zur Kundenakquisition und Kundenbindung ausführlich Abschnitt B.2.2.2.

²⁸ Als Beispiel kann hier Apple mit dem MP3-Player iPod angeführt werden. Obwohl viele Konkurrenzprodukte dem iPod hinsichtlich einer Reihe von funktionalen Eigenschaften (bspw. Radio-Integration, Bildbetrachtung etc.) überlegen sind und den Basisnutzen ebenso, wenn nicht sogar überlegen befriedigen können, ist Apple derzeit bei festplattenspeichergestützten MP3-Playern Marktführer und erzielt wesentlich höhere Preisprämien als seine Wettbewerber. Vgl. o.V. (2006), S. 1.

²⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 7 f.

³⁰ Ein Indikator sind die steigenden Umsätze der Markenartikelindustrie in Deutschland. Für den Zeitraum von 1999 bis 2004 wies der Deutsche Markenverband trotz nominal stagnierender Inlandskonjunktur eine nominale Umsatzsteigerung von € 181 Mrd. auf über € 193 Mrd. aus. Vgl. Deutscher Markenverband (2005).

³¹ In der Literatur werden die Begriffe „Markenführung“ und „Markenmanagement“ synonym verwendet. Dieser Auffassung und Vorgehensweise wird im Rahmen dieser Arbeit gefolgt. Beide Begriffe kennzeichnen dabei nicht eine Gruppe von Individuen als die organisationale Einheit, sondern die Querschnittsfunktion als Aufgabe im Rahmen der Unternehmensführung, welche den Aufbau und die Führung einer Marke sicherstellt.

³² Unternehmensführung kann als „die Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure [...], die die Gestaltung und Abstimmung (Koordination) der Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben“ definiert werden. MACHARZINA/WOLF (2005), S. 46.