

Management von Markenarchitekturen

Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios

Inauguraldissertation

des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften

der Justus-Liebig-Universität Gießen

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann

Sören Bräutigam

aus Erfurt

Geleitwort

Markenarchitekturen gewinnen in jüngerer Zeit enorm an Bedeutung. Hierbei geht es grob gesprochen um die vertikale Anordnung von mindestens zwei Marken zur Markierung eines Angebots, wobei diese Marken Über- und Unterordnungsverhältnisse aufweisen. Ein typisches Beispiel wäre Persil von Henkel oder Courtyard Hotels by Marriott.

Das Thema ist aus wissenschaftlicher wie aus praktischer Sicht äußerst relevant: Viele Unternehmen stehen vor dem Problem, ihre historisch durch Aufkäufe oder Markendehnungen bzw. durch Integration neuer Produkte gewachsenen Markenarchitekturen grundlegend zu überdenken. Allerdings mangelt es hier klar an Erfolgskriterien und Gestaltungsmöglichkeiten zur Entwicklung wirksamer Markenarchitekturen.

Die Wirkung von Markenarchitekturen auf Kunden, die dabei ablaufenden Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse sind bislang aus wissenschaftlicher Sicht erst rudimentär bearbeitet worden. Ein Erklärungsmodell hierzu steht noch aus. Es wäre allerdings töricht davon auszugehen, dass zwei Marken sich immer zu einer positiven Mehrwirkung gegenüber einer einzelnen Marke aufaddieren. Vielmehr können nicht zueinander passende Marken in einer Markenarchitektur auch kontraproduktiv wirken.

Bräutigam entwickelt in seiner Arbeit ein Erklärungsmodell zur Wirkung von Markenarchitekturen und prüft dieses empirisch. In den vier Wirkungsstudien zu komplexen Markenarchitekturen werden

1. die Stärke der betrachteten Produkt- und Dachmarken,
2. die Relevanz der Dachmarke in der untersuchten Kategorie,
3. die Breite der Dachmarke

auf die Wahrnehmung und Beurteilung mehrfach markierter Produkte analysiert.

Die Studien bringen äußerst interessante Ergebnisse zutage. So können starke Unternehmensmarken mit hoher Relevanz für eine Produktkategorie erwartungsgemäß die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produktes stärker und positiver beeinflussen als schwache

Unternehmensmarken mit geringer Relevanz. Es zeigte sich allerdings auch, dass starke Produktmarken deutlich geringer bzw. gar nicht von einer zusätzlichen Unternehmensmarke profitieren, im Gegenteil: Schwache Unternehmensmarken können diese sogar schwächen.

Die vorliegende Arbeit ist ein Muss für alle Manager, die sich mit der Markenführung beschäftigen. Sie bietet zudem eine große Orientierungshilfe für Marketingstudenten und -wissenschaftler, die in diesem Bereich forschen bzw. lehren.

Gießen, im März 2004

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Direktor des Instituts- für Marken- und Kommunikationsforschung
an der Justus-Liebig-Universität Gießen
www.imk.uni-giessen.de

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Sie wurde im Frühjahr 2004 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität in Gießen als Dissertation angenommen.

Die Erstellung einer Doktorarbeit wurde bereits mit einer ganzen Reihe von Analogien umschrieben. Meist werden Vergleiche zu Ausdauersportarten wie dem Marathonlauf, der Besteigung eines Berges oder gar zu einem Triathlon gezogen. Allen gemein ist die Eigenart, daß das Ziel zu Beginn in weiter Ferne liegt und der Weg dahin durchzogen ist von moralischen Hoch- und Tiefphasen. Die großen Distanzen verlangen eine besondere Ausdauer, denn vor allem zu Beginn ist das Licht am Ende des Tunnels kaum auszumachen. Umso glücklicher ist man dafür allerdings, wenn man das Ziel dann letztlich erreicht hat.

Und obwohl man die eigentliche Leistung allein erbringen muß, ist das Erreichen des Ziels undenkbar ohne eine ganze Reihe von Personen, die einen in der Vorbereitung und Durchführung eines solchen Projekts unterstützen. Diesen Personen gebührt mein Dank!

Allen voran möchte ich meinem akademischen Lehrvater Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch danken, der mir am Lehrstuhl für Marketing die Gelegenheit zur Promotion gegeben hat. Die gemeinsamen Jahre haben mich geprägt und während dieser Zeit habe ich viel von ihm lernen können.

Herrn Prof. Dr. Axel C. Schwickert möchte ich für die unkomplizierte Zusammenarbeit und die zügige Erstellung des Zweitgutachtens zu dieser Arbeit danken. Herrn Prof. Dr. Martin Morlock und Herrn Prof. Dr. Gerd Aberle danke ich für die Mitwirkung an meinem Prüfungsverfahren.

Daneben gilt mein Dank einer Reihe weiterer Personen - Freunde und Kollegen - für ihre Unterstützung während der Erstellung dieser Arbeit: Alexandra Albrecht, Carola Britze, Thomas Freese, Greg Kiss, Dr. Tobias Langner, Jutta Schmidt und last but not least Andreas Wicke haben mir in unterschiedlichen Phasen mit Rat und Tat zur Seite gestanden. Ohne sie wäre der Weg um vieles beschwerlicher gewesen. Besonders danken möchte ich auch Herrn Andreas Kästle für die umfangreiche Unterstützung bei der Erhebung der empirischen Daten.

Gewidmet ist die Arbeit meinen Eltern. Sie haben mich durch das gesamte Dissertationsprojekt hindurch unterstützt. Das ich nach dem langen Weg nun endlich am Ziel bin, ist in erheblichem Umfang auch ihr Verdienst.

Sören Bräutigam

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XI
A. Problemstellung	1
B. Komplexe Markenarchitekturen in Marketingtheorie und -praxis.....	10
1. Klassische Markenstrategien als Ausgangspunkt der Betrachtungen	10
2. Markenarchitekturen zur Beschreibung von Markenportfoliostrukturen	14
2.1 Merkmale und Gestaltungsparameter von Markenarchitekturen	14
2.2 Abgrenzung der komplexen Markenarchitekturen von den klassischen Markenstrategien, Mehrmarkenstrategien und Markenallianzen	19
2.3 Formen und Entstehung von komplexen Markenarchitekturen in der Markenführungspraxis.....	22
3. Ansätze zur Klassifikation komplexer Markenarchitekturen	26
3.1 Ausgangspunkt der Klassifikationen von komplexen Markenarchitekturen	26
3.2 Markenhierarchien von Laforet und Saunders	28
3.3 Brand Relationship Spectrum von Aaker und Joachimsthaler	33
3.4 Konsumentenbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen.....	37
4. Ziele bei der Gestaltung von Markenarchitekturen.....	43

C. Theoretischer Teil: Wirkungsbeziehungen in komplexen Markenarchitekturen.....	49
1. Wie Marken wirken: Erkenntnisse zum Einfluß von Marken auf den Konsumenten	49
2. Informationsökonomische Ansätze zur Erklärung des Einflusses von Marken auf den Konsumenten.....	53
2.1 Grundlagen der Informationsökonomie	53
2.2 Marken als Signale	56
2.3 Implikationen für die Gestaltung komplexer Markenarchitekturen	58
2.4 Grenzen der informationsökonomischen Ansätze.....	58
3. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erklärung des Einflusses von Marken auf den Konsumenten.....	61
3.1 Grundlagen zur Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung.....	61
3.2 Aktuelles und gespeichertes Wissen als Ausgangspunkt der Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung	66
3.2.1 Zur Rolle des gespeicherten Wissens bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten.....	66
3.2.2 Repräsentation von Marken- und Produktwissen.....	69
3.2.3 Schemata als Repräsentationsform komplexer Wissensseinheiten im Langzeitspeicher der Konsumenten.....	71
3.3 Informationsverarbeitungsprogramme bei der Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung	75

3.3.1	Beurteilung vs. Auswahlentscheidung: Zur Einordnung der Produktwahrnehmung und der Produktbeurteilung in die kognitiven Prozesse	75
3.3.2	Kategorisierung und Urteilsbildung bei markierten Produkten.....	79
3.4	Sonstige nicht-kognitive Einflußfaktoren auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten.....	83
3.5	Fazit: Marken und ihre besondere Rolle bei der Produktwahrnehmung und -beurteilung	87
4.	Übertragung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze auf Markenkombinationen.....	91
4.1	Modellierung der Wirkungsbeziehungen in Markenkombinationen.....	91
4.2	Wahrnehmung und Interpretation von Markenkombinationen	93
4.3	Implikationen aus der Theorie zu konzeptuellen Kombinationen für komplexe Markenarchitekturen.....	99
5.	Zusammenführung: Wirkungsbeziehungen in komplexen Markenarchitekturen.....	103
5.1	Empirische Erkenntnisse zur Wirkung einer zusätzlichen Unternehmensmarke	103
5.2	Chancen und Risiken einer zusätzlichen Unternehmensmarke.....	106
5.3	Einflußfaktoren auf die Akzeptanz einer Unternehmensmarke	109

D. Empirie: Kausalanalytische Studie zur Wirkung innerhalb von komplexen Markenarchitekturen.....	118
1. Zielsetzung, Aufbau und Stimuli der empirischen Studien.....	118
1.1 Zielsetzung der Studien	118
1.2 Aufbau der Studienreihe.....	119
1.3 Auswahl der Marken und Produktkategorien und Gestaltung der Stimuli für die Studienreihe	121
1.3.1 Vorüberlegungen zu den Stimulusmarken	121
1.3.2 Auswahl der zu untersuchenden Produktkategorien	122
1.3.3 Gestaltung der Stimuli für die Studienreihe	128
2. Pilotstudie zum Einfluß einer Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte	129
2.1 Zielsetzung und Inhalt der Pilotstudie.....	129
2.2 Aufbau und Durchführung der Pilotstudie	131
2.3 Ergebnisse der Pilotstudie	134
2.3.1 Bekanntheit der untersuchten Produkt- und Unternehmensmarken	134
2.3.2 Beurteilung der hypothetischen Markenkombinationen.....	137
2.3.3 Eigenschaften der Unternehmensmarke	143
2.4 Implikationen für weitere Studien.....	144

3. Hauptstudie zur Untersuchung des Einflusses unterschiedlicher Unternehmens- und Produktmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten	145
3.1 Ableitung und Operationalisierung der Hypothesen.....	145
3.1.1 Formulierung der Hypothesen.....	145
3.1.2 Operationalisierung der unabhängigen Variablen	148
3.1.3 Operationalisierung der abhängigen Variablen	152
3.1.4 Operationalisierung der moderierenden Variablen.....	154
3.2 Untersuchungsdesign.....	156
3.3 Vorstudien zur Generierung hypothetischer Markenkombinationen	157
3.3.1 Identifikation und Vorauswahl der Stimulusmarken.....	157
3.3.2 Inhalte der Vorstudien und Aufbau des Fragebogens	159
3.3.3 Befragte und Ablauf der Vorstudien	161
3.3.4 Ergebnisse der Vorstudien zu den Produktmarken.....	162
3.3.5 Ergebnisse der Vorstudien zu den Unternehmensmarken.....	166
3.3.6 Zusammenführung: Einordnung der Stimulusmarken in das Untersuchungsdesign.....	172
3.4 Aufbau des Fragebogens der Hauptstudie.....	174
3.5 Befragte und Ablauf der Hauptstudie.....	175
3.6 Ergebnisse der Hauptstudie	175
3.6.1 Ergebnisübersicht: Wahrnehmung und Beurteilung der untersuchten Markenkombinationen in der Produktkategorie Schokoriegel.....	175

3.6.2	Einfluß der Stärke der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte	185
3.6.3	Einfluß der Relevanz der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte	188
3.6.4	Einfluß der Breite der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte	191
3.6.5	Effekte der Produktmarkenstärke auf den Einfluß von Unternehmensmarken	194
3.6.6	Diskussion der Ergebnisse zum Einfluß unterschiedlicher Unternehmens- und Produktmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten	196
4.	Zusatzstudie zum Einfluß starker und schwacher Unternehmensmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung einer unbekanntes Produktmarke.....	198
4.1	Zielsetzung und Inhalt der Zusatzstudie.....	198
4.2	Aufbau und Durchführung der Zusatzstudie	199
4.3	Ergebnisse zum Einfluß starker und schwacher Unternehmensmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung einer unbekanntes Produktmarke	200
4.4	Diskussion der Ergebnisse.....	205
E.	Implikationen für die Forschung und das Management von komplexen Markenarchitekturen in der Praxis.....	206
	Anhang	213
	Literaturverzeichnis.....	227

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auszug aus dem Markenportfolio von Henkel (Stand 2000)	2
Abbildung 2: Klassische Markenstrategien	11
Abbildung 3: Wirkungsbeziehungen innerhalb von Markenarchitekturen.....	13
Abbildung 4: Hierarchieebenen am Beispiel Nestlé.....	15
Abbildung 5: Produktverpackungen mit deutlichem Hinweis auf die übergeordnete Unternehmensmarke	17
Abbildung 6: Markenrollen innerhalb von Markenarchitekturen.....	18
Abbildung 7: Markenarchitektur-Matrix	19
Abbildung 8: Markenarchitektur von Procter&Gamble	23
Abbildung 9: Markenarchitektur von Unilever.....	25
Abbildung 10: Produktverpackungen von 3M.....	26
Abbildung 11: Markenraster mit Beispielfall	30
Abbildung 12: Klassifikation der Markenarchitekturtypen	31
Abbildung 13: Häufigkeiten der Markenarchitekturtypen.....	32
Abbildung 14: Brand Relationship Spectrum nach Aaker/Joachimsthaler.....	35
Abbildung 15: Beispielmarken für die Untersuchung der Wahrnehmung verschiedener Markenarchitekturformen	39
Abbildung 16: Einordnung der verschiedenen Markenarchitekturtypen auf der bipolaren Bilderskala	40
Abbildung 17: Konsumentenbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen	42
Abbildung 18: Konkurrierende Ziele der Markenarchitekturgestaltung.....	46
Abbildung 19: Kognitive Prozesse bei der Informationsaufnahme und –verarbeitung.....	64
Abbildung 20: Ausschnitt aus einem fiktiven semantischen Netz zu „Schokolade“	70

Abbildung 21: Kognitive Prozesse bei der Informationsaufnahme und –verarbeitung (Gesamtübersicht).....	77
Abbildung 22: Wirkungsbeziehungen bei Markenprodukten.....	91
Abbildung 23: Wechselwirkungen von Produktmarke und Unternehmensmarke in komplexen Markenarchitekturen	110
Abbildung 24: Aufbau der Studienreihe	120
Abbildung 25: Masterfoods Schokoriegel	124
Abbildung 26: Nestlé Schokoriegel	124
Abbildung 27: Ritter Sport Produkte	125
Abbildung 28: Verpackungen von Twix und Pick up manipuliert (mit Nestlé-Logo) und im Original.....	132
Abbildung 29: Beispiel einer Bilderskala zur Erfassung der Rolle der Marken bei der Kaufentscheidung in der Vorstudie	134
Abbildung 30: Ungestützte (aktive) Bekanntheit der untersuchten Marken	135
Abbildung 31: Herstellerbekanntheit der Schokoriegel.....	137
Abbildung 32: Beurteilung des Hinzufügens einer Unternehmensmarke	139
Abbildung 33: Veränderung der Beurteilung bei Pick up	140
Abbildung 34: Veränderung der Beurteilung bei Twix	141
Abbildung 35: Rollen der Marken im Kaufentscheidungsprozeß	142
Abbildung 36: Kompetenz und Breite der Marke Nestlé im Vergleich	144
Abbildung 37: Forschungshypothesen im Überblick	148
Abbildung 38: Dimensionen der Markenstärke.....	150
Abbildung 39: Dimensionen der Relevanz der Marke	151
Abbildung 40: Beispiel einer Bilderskala zur Erfassung der Rolle der Marken bei der Kaufentscheidung in der Hauptstudie.....	154
Abbildung 41: Untersuchungsdesign im Überblick.....	156

Abbildung 42: Aufstellung der in der Vorstudie getesteten Marken in alphabetischer Reihenfolge.....	159
Abbildung 43: Schematische Darstellung des Fragebogaufbaus der Vorstudie	161
Abbildung 44: Ergebnisse der Vorstudie in der Kategorie Schokoriegel auf Produktmarkenebene	163
Abbildung 45: Ergebnisse der Vorstudie in der Kategorie kohlenstofffreie Mineralwasser auf Produktmarkenebene	164
Abbildung 46: Gestützte Bekanntheit und Overall-Beurteilung der Unternehmensmarken in der Kategorie Schokoriegel	167
Abbildung 47: Kompetenz und Passung ausgewählter Unternehmensmarken	169
Abbildung 48: Breite ausgewählter Unternehmensmarken	171
Abbildung 49: Einordnung der Marken in das Untersuchungsdesign	173
Abbildung 50: Beurteilung der Eingliederung der Produktmarken Twix und Nuts unter das Dach der jeweiligen Unternehmensmarke	176
Abbildung 51: Ergebnisse der Varianzanalyse der Beurteilung der Eingliederung der Produktmarke.....	177
Abbildung 52: Präferenzverteilung zwischen den Produkten mit und ohne Unternehmensmarke in der Produktkategorie Schokoriegel	178
Abbildung 53: Overall-Beurteilung der Produkte Twix und Nuts mit den verschiedenen Unternehmensmarken	180
Abbildung 54: Ergebnisse der Varianzanalyse der Overall-Beurteilung der Produkte	181
Abbildung 55: Profildiagramm der Overall-Beurteilungen.....	182
Abbildung 56: Rolle der Unternehmensmarken bei den verschiedenen Produktmarken	183
Abbildung 57: Ergebnisse der Varianzanalyse der Rolle der Marken.....	185
Abbildung 58: Ergebnisse der Marken Nestlé im Bereich kohlenstofffreies Mineralwasser und Kraft im Bereich Schokoriegel	186

Abbildung 59: Ergebnisse der Marke Nestlé in den Bereichen kohlenstoffreies Mineralwasser und Schokoriegel	189
Abbildung 60: Ergebnisse der Marken Ritter und Nestlé im Bereich Schokoriegel	192
Abbildung 61: Verpackungen von Bar One manipuliert mit den Logos von Nestlé und Kraft Foods	200
Abbildung 62: Beurteilung der Eingliederung der Produktmarken Twix, Nuts und Bar One unter das Dach von Nestlé und Kraft Foods	201
Abbildung 63: Präferenzverteilung zwischen den Produkten mit und ohne Unternehmensmarke bei Twix, Nuts und Bar One	202
Abbildung 64: Overall-Beurteilung der Schokoriegel mit Unternehmensmarke im Vergleich.....	203

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Abschnitt
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
ed.	edition
et al.	und weiter
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
EUR	Euro
Kap.	Kapitel
Mio.	Millionen
No.	number
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
Pers.	Personen
PoS	Point-of-Sale
S.	Seite
u.a.	und andere / unter anderem
USP	unique selling proposition (einzigartiger Verkaufsvorteil)
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
Vol.	volume
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

A. Problemstellung

Management von Markenportfolios als Herausforderung der Markenführung

Markenführung wird häufig mit der Führung einer Marke gleichgesetzt, doch die Realität sieht anders aus. Um der zunehmenden Segmentierung der Märkte und Zielgruppen einerseits und dem Wunsch nach Diversifikation andererseits Rechnung zu tragen, wurden hohe Investitionen in den Aufbau oder Aufkauf neuer Marken getätigt. 3M beispielsweise entwickelte und registrierte zu Beginn der 1980er Jahre mit dem entsprechenden finanziellen Aufwand innerhalb eines Jahres nicht weniger als 244 neue Marken (vgl. Kapferer, 1997, S. 209). Neben vielen anderen Akquisitionen kaufte Nestlé 1988 mit dem Unternehmen Rowntree ein ganzes Bündel von Süßwarenmarken wie z.B. After Eight, Kitkat, Lion, Polo oder Smarties und zahlte dafür mehr als das Fünffache des Buchwerts (vgl. o.V., 1988, S. 94; Roberts/McDonald, 1989, S. 31). Der Zigarettenkonzern Philip Morris erweiterte sein Markenportfolio im gleichen Jahr durch den Kauf von Kraft Foods um Marken wie Suchard inklusive Milka, Jacobs, Kaffee Hag oder Onko aus dem Kaffeemarkt sowie um Miracoli, Miracle Whip und natürlich Kraft selbst. Der Kaufpreis in Höhe von 12,9 Mrd. USD überstieg den Buchwert des Unternehmens dabei um das Vierfache (vgl. o.V., 1988, S. 94). Aber nicht nur im klassischen Konsumgütersektor finden sich Beispiele für eine zunehmende Ansammlung von Marken, wie die Markenportfolios der großen Autohersteller Ford, General Motors oder Volkswagen zeigen.

Im Ergebnis stehen viele Unternehmen nun vor einem Markenportfolio, das zwar teuer aufgebaut wurde, aber in seinem Umfang ausgefertigt ist. Bei Unternehmen wie Henkel, Nestlé oder Unilever gehörten in Spitzenzeiten mehr als 1000 Marken zum Markenportfolio (vgl. Stach, 2000, S. 6; Kowalsky/Löhrer, 2001, S. 96; o.V., 2001c, S. 16). Wie so etwas aussehen kann, ist in Abbildung 1 beispielhaft anhand eines Ausschnitts aus dem Markenportfolio von Henkel dargestellt.

Dabei sprechen vor allem die ständig steigenden Markenführungskosten gegen umfangreiche Markenportfolios (vgl. Kapferer, 2001, S. 671). Im Markt für Hygienepapier müssen beispielsweise für die Pflege einer Marke pro Jahr ca. 5 Mio. Euro kalkuliert werden (vgl. Braun,

2001, S. 744) ¹. Denkt man dann an die Umfänge der Markenportfolios von Unilever, Nestlé oder Henkel, so wird die Führung aller Marken zu einer kaum zu bewältigenden Aufgabe.



Abbildung 1: Auszug aus dem Markenportfolio von Henkel
(Stand 2000)

Verschärft wird die Situation zusätzlich durch die Tatsache, daß nur die Top-Marken innerhalb eines Markts Geld verdienen. Wie verschiedene amerikanische und englische Studien bereits in den 1980er Jahren zeigten, weisen meist nur der Marktführer und die Nummer zwei innerhalb eines Markts positive Renditen auf (vgl. o.V., 1988, S. 93; Doyle, 1990, S. 8). Auf den nachfolgenden Plätzen können die Unternehmen - auch wegen des zunehmenden Drucks der Handelsmarken – kein Geld mehr verdienen. Eine Amortisation der Investitionen in das Markenportfolio wird zunehmend schwerer.

¹ Dieser Wert ist nur als ungefähre Größenordnung anzusehen, da der tatsächliche Aufwand von einer ganzen Reihe von Faktoren wie Branche, Konkurrenzsituation, Kommunikationsstrategie usw. abhängig ist und in einigen Märkten deutlich höher liegen kann.

Doch nicht nur der Umfang, auch die Struktur der Markenportfolios stellt die Unternehmen vor Probleme. In vielen Fällen bereitet die sinnvolle Integration der zugekauften Marken in das vorhandene Portfolio Schwierigkeiten (vgl. Barwise/Robertson, 1992, S. 280). Überschneidungen zwischen den vorhandenen und den neuen Marken in der Positionierung oder der Zielgruppe können dazu führen, daß sich einzelne Marken innerhalb des Portfolios gegenseitig Konkurrenz machen. Nestlé beispielsweise steht nach dem Kauf von Häagen-Dazs und Schöller-Eiskrem vor der Herausforderung, zwei miteinander konkurrierende Eiscrem-Marken in das Konzernportfolio zu integrieren (vgl. o.V., 2002, S. 8). Volkswagen tut sich auch nach Jahren noch schwer, die Volumenmarken Audi, Skoda, Seat und VW sauber und ohne Überschneidungen voneinander abzugrenzen. Zusätzlich kämpfen besonders internationale Konzerne mit der Aufgabe, ein großes Bündel teilweise nur national etablierter Marken auf die Anforderungen globaler Märkte zu trimmen.

Vor diesem Hintergrund ist die Wachstumseuphorie nicht selten einer Katerstimmung gewichen. In zahlreichen Unternehmen kommen Rationalisierungsbestrebungen auf und viele **Markenportfolios** sollen deshalb **auf ihre Effizienz geprüft** und häufig auch **restrukturiert** werden. Unilever beispielsweise startete nach der Wachstumsphase im Jahr 2000 einen Konsolidierungskurs und reduziert das Portfolio von ehemals 1.600 Marken auf nur noch 400 international tragfähige Marken (vgl. Stach, 2000, S. 6ff.; o.V., 2001a, S. 83). Auch Henkel will sein Markensortiment um 15 bis 20 Prozent straffen (vgl. o.V., 2001c, S. 16).

Für die Markenführung spannen sich dabei allerdings verschiedene **Problemfelder** auf. Ging es bisher meist ausschließlich um den Aufbau und die Pflege der einzelnen Marke, so stellt dies heute nur noch einen Teil des Problems dar. Immer wichtiger wird, daß auch das Markenportfolio, verstanden als die Gesamtheit der Marken eines Unternehmens, optimal geführt wird. Jedes Unternehmen muß sich dazu im Grunde folgende Fragen stellen:

1. **Zusammensetzung des Markenportfolios:** Welche Marken sollen - sowohl regional als auch international - beibehalten oder gar aufgebaut und zugekauft werden, um Bedürfnissen einzelner Märkte oder Segmente Rechnung zu tragen? Welche Marken müssen auf der anderen Seite wegen zu hoher Kosten aufgegeben bzw. international angeglichen werden?

2. **Architektur des Markenportfolios:** Wie werden die Marken innerhalb eines Portfolios angeordnet und kommuniziert? In welcher Hierarchieebene werden sie eingestuft, in welcher Beziehung stehen sie zueinander und in welchem Umfang werden diese Strukturen auch nach außen sichtbar kommuniziert?

Häufig begehen Unternehmen den Fehler, sich zuerst und ausschließlich der ersten Fragestellung zu widmen. Auf Basis der klassischen Portfolioanalyse existieren hierzu bereits eine ganze Reihe von Ansätzen (vgl. z. B. Hankinson/Cowking, 1996, S. 130ff.; Hauser, 1997, S. 171ff.; Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 136ff.; Keller, 1998, S. 407f.; Kapferer, 1997, S. 277ff.). Hiernach werden die einzelnen Marken eines Unternehmens anhand verschiedener Kriterien klassifiziert. Neben finanzwirtschaftlichen Größen wie z.B. der Rendite können auch die Marktstellung und die strategische Rolle der Marke für das Markenportfolio als Klassifikationsmerkmal herangezogen werden (vgl. hierzu die Übersicht von Keller, 1998, S. 407). Das so ermittelte Potential der Marken dient dann als Beurteilungsgrundlage für die Entscheidung darüber, ob die Marken zukünftig eliminiert oder fortgeführt werden und in welchem Umfang Ressourcen auf die einzelnen Marken verteilt werden: Erfolgreiche Marken werden gehalten, erfolgversprechende gefördert und schwache Marken werden durch Verkauf oder Stilllegung aus dem Portfolio entfernt.

Das zentrale Manko dieses Vorgehens ist die **isolierte Betrachtung der einzelnen Marke**. Jede Marke wird getrennt analysiert und beurteilt. Beziehungen zwischen den Marken und daraus resultierende Wechselwirkungen werden nicht oder nur unzureichend beachtet. Dies entspricht jedoch nicht den Anforderungen der Realität. Bei der Markierung von Produkten und Dienstleistungen wird in der Regel eben nicht nur eine einzelne Marke eingesetzt (vgl. Rao/Rueckert, 1994, S. 87; Laforet/Saunders, 1994, S. 64). Häufig ist beispielsweise das herstellende Unternehmen als Absender ebenfalls an der Markierung von Produkten und Dienstleistungen beteiligt. Persil von Henkel, Porsche Boxster oder Courtyard von Marriott sind nur einige Beispiele dafür. In allen diesen Fällen können beide Marken Einfluß auf die Einstellung und das Kaufverhalten der Kunden nehmen.

Wie eine empirische Studie im englischen Lebensmitteleinzelhandel zeigte, stellen Produkte, die nur mit einer einzigen Marke versehen sind, heute sogar eher die Ausnahme dar. In der Mehrzahl der Fälle wurden mindestens zwei Marken zur Markierung herangezogen (vgl. La-

foret/Saunders, 1999, S. 51). Getreu dem Motto „Viel hilft viel“ werden häufig lieber mehr als weniger Marken auf Produkten und Dienstleistungen eingesetzt. Das führte in Extremfällen, wie beispielsweise bei 3M dazu, daß zeitweise bis zu fünf Marken gleichzeitig auf einem Produkt plaziert wurden (vgl. Kapferer, 1997, S. 204)².

Die Beispiele zeigen darüber hinaus, daß die **Marken eines Portfolios** in der Regel **nicht auf einer Hierarchieebene** nebeneinander stehen. Vielmehr bestehen zwischen den Marken Über- und Unterordnungsbeziehungen. Markenportfolios weisen häufig weit verzweigte Baumstrukturen mit mehreren Hierarchieebenen auf, bei denen eine übergeordnete Marke (z. B. die Unternehmensmarke) auf einem oder mehreren Produkten als Absender erscheint. So ist Henkel nicht nur auf Persil, sondern noch auf einer ganzen Reihe weiterer Produkte als Unternehmensmarke enthalten. Ford oder Volkswagen fungieren nicht nur als Hersteller für ihre originären Produkte, die wie im Fall von Golf oder Focus selbst eine Marke sind, sondern stehen gleichzeitig als Konzerndach über den andern Portfoliomarken wie beispielsweise Volvo oder Jaguar (Ford) und Skoda oder Bentley (Volkswagen).

Vor diesem Hintergrund wird das zweite Problemfeld, die **Architektur des Markenportfolios**, zu einer **zentralen Aufgabe**. Selbst die Performance-Beurteilung einzelner Marken und somit die Entscheidung über die Zusammensetzung eines Markenportfolios ist ohne Kenntnisse der Wechselwirkungen innerhalb eines Markenportfolios nicht sinnvoll möglich. Denn um z. B. zu entscheiden, wie wichtig die Marke Persil für das Portfolio von Henkel ist, muß bekannt sein, in welchem Umfang Persil (und in welchem Henkel) den Kauf eines Produkts beeinflußt und ob möglicherweise Persil sogar auf das Markenkonto der übergeordneten Unternehmensmarke Henkel einzahlt.

Die **konkrete Herausforderung der Markenarchitekturgestaltung** liegt darin, diese Beziehungen zwischen den Marken sowie zwischen Marke und Produkt zu analysieren, um den Einfluß und die Bedeutung der einzelnen Marke zu ermitteln. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann die Markenarchitektur sinnvoll gestaltet werden.

² Obwohl die Willkür bei der Markierung bei 3M durch die Einführung eines Leitfadens eingeschränkt wurde, finden sich noch heute auf einigen 3M-Produkten drei verschiedene Marken, wie z. B. 3M, Scotch und Post-it auf der Verpackung eines Korrektur- und Abdeckbands oder 3M, Scotch und Magic auf der Verpackung eines transparenten Klebebands (vgl. Abbildung 10).

Dabei kommt es darauf an, die Synergien innerhalb des Portfolios durch die gegenseitige Unterstützung der Marken zu maximieren und die Architektur auch für den Kunden klar und logisch aufzubauen (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 102; Keller, 2000, S. 149). Auf der anderen Seite müssen klare Trennlinien zwischen den Marken gezogen werden, wenn eine wahrnehmbare Verbindung kontraproduktiv wäre. So kann eine gemeinsame Unternehmensmarke zwar dazu führen, daß Kunden und Handel bei Zufriedenheit mit einer Marke des Unternehmens auch den anderen Marken einen Vertrauensvorschuß gewähren. Das eine wahrnehmbare Verbindung jedoch nicht immer vorteilhaft ist, wird spätestens klar, wenn man sich vor Augen führt, daß beispielsweise Nestlé ja nicht nur Nahrungsmittel für Menschen, sondern unter den Marken Felix und Friskies auch Katzenfutter anbietet.

Für die Gestaltung dieser Beziehungen stehen den Unternehmen ein ganzes **Bündel von unterschiedlichen Strategien** zur Auswahl, die sich zwischen den Extremen der vollständigen Selbständigkeit der einzelnen Marken und einer sehr engen Verbindung zwischen den Portfoliomarken, beispielsweise über die Klammer einer starken gemeinsamen Unternehmensmarke, bewegen (vgl. hierzu ausführlich Kapitel B). Die Frage bei der Gestaltung der Markenarchitektur lautet daher: Welche der verschiedenen Markenarchitekturtypen ist für die vorliegende Situation optimal?

Den **Schlüssel** zur Beantwortung dieser Frage stellt das Wissen über die Bedeutung der einzelnen Marke für die Zielgruppe dar. Dabei geht es vor allem um die folgenden Fragen: Beeinflußt eine zusätzliche Marke, beispielsweise in Form einer Unternehmensmarke, die Wahrnehmung und Beurteilung des Produkts und der existierenden Produktmarke positiv? Stellt sie einen Mehrwert dar und können durch das Hinzufügen einer weiteren Marke konsumentenbezogene Synergieeffekte realisiert werden?³ Oder schädigt die zusätzliche Marke statt dessen die aufgebaute Marken- und Produktpositionierung bzw. führt sie zur Konfusion der Zielgruppe und macht deshalb die Eigenständigkeit des Produkts und der Produktmarke notwendig? Falls die zusätzliche Marke einen Mehrwert darstellt, auf welchen Dimensionen

³ Viele Unternehmen gehen davon aus, daß eine zusätzliche Dach- oder Unternehmensmarke einen solchen Mehrwert (added value) erzeugt (Farquhar, 1989, S. 25; Carpenter, 1994, S. 4; o.V., 1999, S. 337). Aus Kundensicht wird jedoch die Bedeutung einer Unternehmensmarke häufiger geringer eingeschätzt als aus Unternehmenssicht (vgl. Fox, 1998, S. 22).

unterstützt sie das Produkt und die Marke? Und schließlich, welche Unterschiede ergeben sich aus den Eigenschaften der beteiligten Marken? De facto unterscheiden sich die Marken auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen mitunter deutlich hinsichtlich ihrer Bekanntheit, ihres Images oder der Anzahl und der Heterogenität der Produkte, für die sie stehen.

Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die grundsätzliche Empfehlung für die Markenarchitekturgestaltung ist klar: Je wichtiger eine Marke für die Kunden und damit für das Angebot, desto unverzichtbarer ist sie für das Markenportfolio und desto dominanter sollte auch ihre Rolle im Markenverbund sein. Darüber hinaus existieren jedoch wenig wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse. In der Praxis werden Entscheidungen über die Zusammensetzung und Struktur von Markenportfolios deshalb häufig nach Bauchgefühl getroffen. Was vielen Unternehmen fehlt, ist ein theoretisch und empirisch fundiertes Kriterienraster, das Entscheidungen über die Gestaltung der Markenarchitektur systematisiert und auch für Dritte nachvollziehbar macht. Hier setzt die vorliegende Arbeit an.

Das **Ziel der Arbeit** ist die Ableitung eines integrativen Ansatzes, der die Untersuchung der Wechselwirkungen innerhalb einer Kombination aus Produkt- und Unternehmensmarke wissenschaftlich fundiert ermöglicht. Auf Basis theoretischer Überlegungen zu Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozessen von Konsumenten soll ein Modell entwickelt werden, welches die Eigenschaften der beteiligten Marken und ihre Wirkung auf den Informationsverarbeitungsprozeß der Verbraucher systematisch berücksichtigt. Durch die darauf aufbauende empirische Untersuchung soll schließlich die Gültigkeit des Modells anhand realer Marken untersucht werden.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Blöcke: In **Teil A** erfolgte eine Einführung in die Problemstellung beim Management komplexer Markenarchitekturen. Die zentralen Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen mit einem umfangreichen Markenportfolio gegenübersteht, wurden erläutert und es wurde gezeigt, daß die Führung von Markenarchitekturen an einer wirkungsbezogene Analyse der Marken und ihrer Bedeutung für den Konsumenten ansetzen muß.

In **Teil B** werden zunächst die begrifflichen Grundlagen gelegt. Es erfolgt eine Definition der Merkmale komplexer Markenarchitekturen und der sich daraus ergebenden Gestaltungsparameter sowie eine Abgrenzung zu den klassischen Markenstrategien, Mehrmarkenstrategien und Markenallianzen. Nach einem Überblick über die Entstehung unterschiedlicher Formen von komplexen Markenarchitekturen werden verschiedene Klassifikationsansätze für die in der Praxis zu beobachtenden Varianten vorgestellt und kritisch gewürdigt. Abschließend wird auf die Ziele bei der Gestaltung komplexer Markenarchitekturen eingegangen.

In **Teil C** werden nach einem kurzen Überblick über die Erkenntnisse zur Wirkung einer Marke auf den Verbraucher zwei theoretische Zugänge für die Analyse dieser Markenwirkungen vorgestellt. Der Einstieg erfolgt über die Informationsökonomik mit einer Darstellung ihrer wesentlichen Aussagen zur Wirkung einer Marke und der daraus abgeleiteten Implikationen für die Gestaltung von komplexen Markenarchitekturen. Dabei werden auch die Grenzen der informationsökonomischen Ansätze für die Lösung der speziellen Fragestellungen der Markenarchitektur deutlich aufgezeigt. Im Anschluß – und darauf liegt der Schwerpunkt des theoretischen Teils – erfolgt die Ableitung eines verhaltenswissenschaftlichen Modells. Auf Basis der Theorien zur Informationsverarbeitung und Einstellungsbildung bei Konsumenten erfolgt zunächst eine Darstellung der Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse bei markierten Produkten. Diese Erkenntnisse werden dann auf den Mehrmarken-Fall bei komplexen Markenarchitekturen übertragen, wobei die Besonderheiten bei der gedanklichen Verarbeitung einer Kombination aus zwei Marken herausgearbeitet werden. Hierbei wird vor allem der Wettbewerb der Marken(-schemata) um die Voraussage der Produkteigenschaften analysiert, der entsteht, wenn eine etablierte Produktmarke um eine zusätzliche Unternehmensmarke ergänzt wird. Die Voraussetzungen und Einflußfaktoren für die Akzeptanz einer zusätzlichen Unternehmensmarke werden hergeleitet.

In **Teil D** erfolgt im Rahmen einer dreiteiligen Studienreihe eine empirische Untersuchung der Wechselwirkungen in komplexen Markenarchitekturen. Im Anschluß an eine explorative Studie zur Machbarkeit einer solchen Untersuchung mit realen Marken werden die theoretisch abgeleiteten Einflußfaktoren für die Akzeptanz einer zusätzlichen Unternehmensmarke in Hypothesen überführt und anhand unterschiedlicher Markenkombinationen aus zwei verschiedenen Produktkategorien überprüft. Dabei symbolisiert jede der untersuchten Markenkombinationen eine bestimmte Eigenschaftskonstellation, die neben der Akzeptanz auch auf

ihre Beurteilung im Vergleich zur individuellen Produktmarke untersucht wird. Darüber hinaus wird auch die Rolle der beteiligten Produkt- und Unternehmensmarke bei einer hypothetischen Kaufentscheidung für jede Markenkombination erfaßt.

Den Abschluß der Arbeit bildet **Teil E**. Hier werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen für die praktische Gestaltung von Markenarchitekturen in Abhängigkeit von den Eigenschaften der beteiligten Marken abgeleitet. Darüber hinaus werden Implikationen und Ansätze für die Forschungen in diesem Bereich aufgezeigt.

B. Komplexe Markenarchitekturen in Marketingtheorie und -praxis

1. Klassische Markenstrategien als Ausgangspunkt der Betrachtungen

Markenportfolios mit 1000 und mehr Marken wie bei Henkel oder Unilever entstehen nicht über Nacht, sondern sind das Ergebnis einer langfristigen Entwicklung. Dabei haben viele Unternehmen ursprünglich mit einem Produkt und einer Marke begonnen. So war beispielsweise Maggi einst die Marke für die Suppenwürze des Schweizer Apothekers Julius Maggi. In ihrer ursprünglichen Form war Maggi demnach eine Einzel- oder auch Monomarkete, die dadurch gekennzeichnet ist, daß unter dieser Marke nur ein Produkt geführt wird (vgl. zu Einzel- und Monomarken Becker, 1998, S. 195 ff.; Kapferer, 1997, S. 189)⁴. Dies entspricht auch der klassischen Sichtweise der Markenführung wie sie Markenpionier Hans Domizlaff bereits in den 1930er Jahren postulierte. Danach sollte ein Unternehmen mit seiner Marke immer auf ein einziges Produkt beschränkt sein, da es andernfalls zur Verwirrung der Kunden kommt und große Erfolge ausbleiben. Jede Vermehrung der Produkt- und Markenzahl innerhalb eines Unternehmens bedeutet seiner Ansicht nach eine Zersplitterung der Durchschlagskraft (vgl. Domizlaff, 1991, S. 65f., S. 86). Vor dem Hintergrund, daß in dieser Zeit Unternehmensname und Marke häufig identisch waren, lautete eine seiner Thesen daher: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen“ (Domizlaff, 1991, S. 90).

Solche Einproduktunternehmen sind in der heutigen Zeit jedoch nur noch selten zu finden. Der Energydrink Red Bull oder der Kräuterlikör Jägermeister sind zwei der wenigen aktuellen Beispiele. Tatsächlich beschränken sich die meisten Unternehmen nicht auf ein einzelnes Produkt, sondern bieten zahlreiche Produkte in mitunter sehr heterogenen Produktkategorien an. Siemens ist ein Beispiel für ein solches Unternehmen, das vom Haartrockner bis zum Atomkraftwerk diverse Produkte herstellt.

⁴ Unter der Marke Maggi werden heute eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte angeboten. Die Marke wurde im Jahre 1947 durch die Nestlé AG übernommen und gehört heute zu einer der erfolgreichsten Marken im Nestlé Markenportfolio.

Bei der Markierung ihrer Produkte gehen die Unternehmen in der Praxis sehr unterschiedlich vor. Trotz der Verschiedenartigkeit lassen sich bei den eingesetzten Markenstrategien jedoch die folgenden drei Grundtypen voneinander abgrenzen (vgl. Becker, 1998, S. 195 ff.; Meffert, 2000, S. 856ff.; Kapferer, 2001, S. 672):

- die Einzelmarkenstrategie,
- die Familienmarkenstrategie und
- die Dachmarkenstrategie.

Das Abgrenzungskriterium zwischen den Strategien ist die Anzahl der unter einer Marke subsumierten Produkte (vgl. Abbildung 2): Während bei einer Einzelmarken- oder auch Produkt- bzw. Monomarkenstrategie für jedes Produkt eine eigene Marke geführt wird, werden unter einer Familienmarke (auch Produktgruppen- oder Rangemarke) alle Produkte einer Produktlinie bzw. eines Produktbereichs zusammengefaßt. Im Fall einer Dachmarkenstrategie (auch Umbrella- oder Corporate-Brand) werden zumindest in ihrer Reinform alle Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke gebündelt.

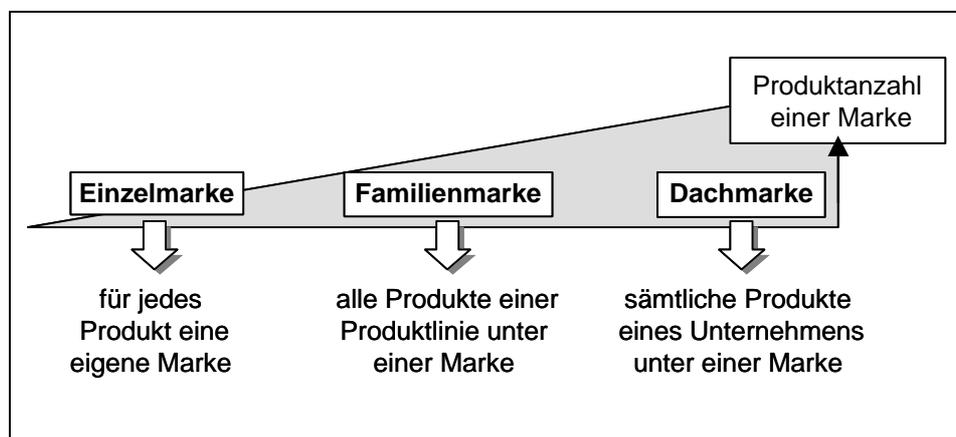


Abbildung 2: Klassische Markenstrategien

Wenn auch zum Teil mit anderer Bezeichnung, so finden sich diese Grundtypen in vielen Klassifikationsansätzen wieder (vgl. z. B. Laforet/Saunders, 1994, S. 67; Roberts/McDonald, 1989, S. 32; Kapferer, 1992, S. 157). Manchmal werden sie noch um weitere Formen ergänzt, wie z. B. der Hausmarke (house brand), bei der der Name einer Tochtergesellschaft oder eines Unternehmensbereichs als Dachmarke für einen Teil der Produkte oder Dienstleistungen fun-

giert (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 67). Generell gilt allerdings, daß sich die Markenstrategien zwischen den Extrempolen Einzel- und Dachmarke bewegen.

Klassische **Einzelmarken** sind auch wegen der anfangs dargestellten Popularität der Markenerweiterung nur noch selten zu finden. Als aktuelle Beispiele können neben Red Bull und Jägermeister auch Marken wie Nutella oder Goldbären gelten. Im Gegensatz zu Red Bull handelt es sich allerdings weder bei Nutella noch bei Goldbären um die einzigen Marken der jeweiligen Unternehmen: Sowohl Ferrero als Hersteller von Nutella als auch Haribo als Hersteller von Goldbären führen noch eine Reihe weiterer Marken in ihrem Portfolio⁵.

Durch das Hinzufügen ergänzender oder verwandter Produkte haben sich viele Einzelmarken zur **Familienmarke** entwickelt. Im Schokoladenbereich stand beispielsweise die Marke Milka ursprünglich für Tafelschokolade. Heute werden unter Milka neben der Tafelschokolade auch Pralinen, Schokoriegel und vieles mehr angeboten. Sofern die Produkte, die unter einer Marke geführt werden, in einer gemeinsamen Produktkategorie angesiedelt sind, spricht man von einer Familienmarke⁶.

Dachmarken, als extremer Gegenpol zur Einzelmarke, haben sich besonders bei Unternehmen entwickelt, deren Produktprogramm zu umfangreich oder zu homogen war, um für jedes der Produkte ökonomisch sinnvoll eine individuelle Marke zu etablieren (vgl. Becker, 1998, S. 306). In der Regel übernimmt in diesen Fällen die Unternehmensmarke die Funktion eines übergeordneten Dachs für alle Produkte. Ein Praxisbeispiel, das diesem theoretischen Extrem noch vergleichsweise nahe kommt, ist die bereits erwähnte Marke Siemens. Allerdings entwickeln sich auch hier Produktbezeichnungen, wie z. B. das Mobiltelefon S55, zunehmend zu eigenen Marken. Historisch betrachtet finden sich Dachmarkenstrategien häufig bei Unter-

⁵ Die Einzelmarkenstrategie, vor allem in Form mehrerer unabhängiger Einzelmarken ohne Verwendung einer übergeordneten Unternehmensmarke, wurde bereits in den Anfängen des Markenwesens vor mehr als 100 Jahren von amerikanischen Unternehmen dazu genutzt, unterschiedliche Zielgruppen mit individuellen Marken anzusprechen. Durch den Einsatz verschiedener Marken konnten selbst weitgehend identische Produkte mit einer eigenen Unique-Selling-Proposition (USP) und ohne die Gefahr von gegenseitiger Beeinflussung auf den Markt gebracht werden (vgl. Olins, 1990, S. 115).

⁶ Ein extremer Fall einer Familienmarke ist die Marke Nivea, die im Jahre 1911 als Marke für eine Hautcreme auf den Markt gebracht wurde (vgl. o.V., 1993, S. 1ff.). Nach der sukzessiven Ausweitung auf Produkte wie Puder, Rasierseife, Shampoo oder Sonnenmilch befinden sich derzeit 12 verschiedene Produktbereiche unter der Marke Nivea, in denen wiederum bis zu 24 individuelle Produkte angeboten werden.

nehmen, deren Gründer ursprünglich den eigenen Namen für die Markierung innovativer Produkte eingesetzt haben (vgl. Olins, 1990, S. 115). Entgegen der These von Domizlaff (1991, S. 90) nutzten viele Unternehmer ihren Namen aber langfristig dazu, nicht nur ein einziges, sondern viele verschiedene Produkte zu markieren (z. B. Siemens, Oetker oder Nestlé).

An den Beispielen wird eines klar: Die **klassischen Markenstrategien stoßen** bereits bei der Beschreibung existierender Markenportfolios **an ihre Grenzen**. Gegenstand der Betrachtung ist nur die einzelne Marke und die unter ihr geführten Produkte. Dieser Fokus ist zu eng. Wie Nutella von Ferrero, Goldbären von Haribo, Henkel oder Siemens zeigen, arbeiten viele Unternehmen mit zwei oder mehr Hierarchieebenen innerhalb des Markenportfolios. Unterhalb einer Dach- oder Familienmarke sind häufig weitere Produktmarken angeordnet. Eine Marke steht in diesen Fällen nicht nur mit den Produkten, sondern auch mit anderen über- oder untergeordneten Marken des Portfolios in Beziehung (vgl. Abbildung 3 sowie Kapitel B 2). Diese komplexen Strukturen können durch die klassischen Markenstrategien nicht mehr beschrieben werden⁷.

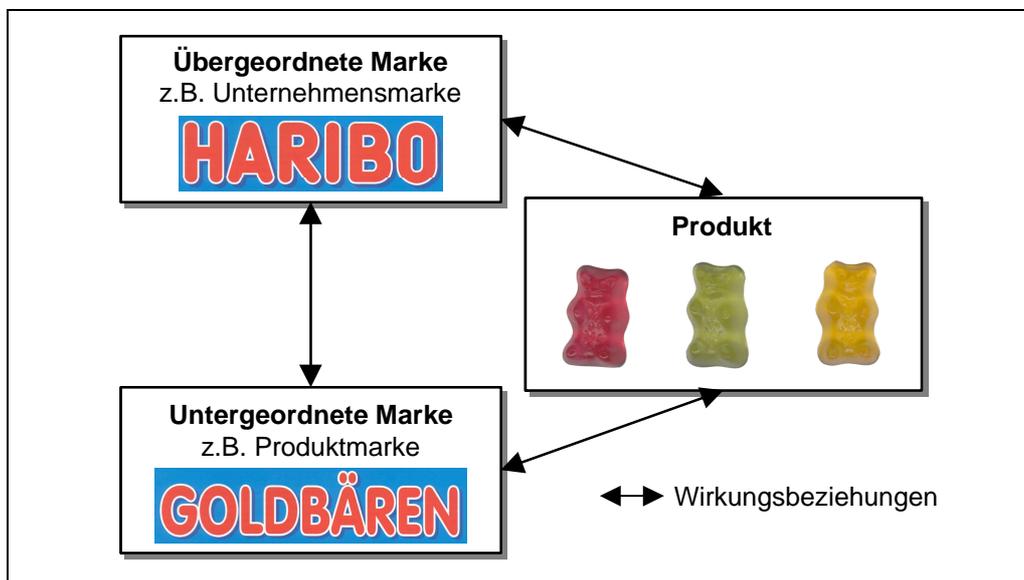


Abbildung 3: Wirkungsbeziehungen innerhalb von Markenarchitekturen

⁷ Meffert/Perrey (2001, S. 689f.) versuchen dieses Problem durch die Einführung verschiedener Markenebenen zu umgehen. Danach führt beispielsweise der VW-Konzern die Marke VW zum einen auf der Makroebene als Dachmarke für die Konzernmarken Audi, Seat, Skoda usw. Gleichzeitig ist VW auf der Mikroebene wiederum Dachmarke für die Marken Golf, Passat, Beetle usw.

Da diese Strukturen nicht erfaßt werden, können auch keine Aussagen über die Wirkungsbeziehungen zwischen den Marken sowie zwischen Marke und Produkt gemacht werden. Als Basis für die Analyse und Gestaltung der Architektur von Markenportfolios sind die klassischen Markenstrategien daher nur bedingt geeignet.

2. Markenarchitekturen zur Beschreibung von Markenportfoliostrukturen

2.1 Merkmale und Gestaltungsparameter von Markenarchitekturen

Die Komplexität in der Markenführung hat zugenommen (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000b, S. 8). Markenakquisitionen als Mittel, schnell und vergleichsweise risikoarm neue Marken in das Portfolio aufzunehmen, haben ebenso wie die Erweiterung und der Neuaufbau von Marken zu umfangreichen und vielschichtigen Markenportfolios geführt (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 64).

Die Frage nach der optimalen Struktur innerhalb der entstandenen Markenportfolios wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger. Die Erfassung und Festlegung dieser Strukturen ist Gegenstand des Managements von Markenarchitekturen.

Unter einer Markenarchitektur kann man die **Anordnung** aller Marken eines Unternehmens verstehen, durch die die **Rollen der Marken** und **ihre Beziehungen untereinander** sowie die **Marken-Produkt-Beziehungen** aus strategischer Sicht festgelegt werden (vgl. Esch/Bräutigam, 2001b, S. 714; Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 102).

Bei der Analyse und Gestaltung einer Markenarchitektur geht es folglich nicht mehr nur um die einzelne Marke, sondern es werden alle zu einem Unternehmen gehörenden Marken in die Betrachtung einbezogen. Das Ziel ist, die Gesamtheit der Marken wie die Instrumente eines Orchesters so aufeinander abzustimmen, daß ein möglichst harmonisches Gesamtbild erzeugt wird. In Anlehnung an die obige Definition existieren dafür **vier Gestaltungsparameter**⁸:

⁸ Vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung der Märkte kommt besonders bei global agie-

1. die Anordnung der Marken in unterschiedlichen Hierarchieebenen,
2. die Beziehungen der Marken untereinander,
3. die Rolle der Marken für die Kaufentscheidung und Nutzenerfahrung sowie
4. die Marken-Produkt-Beziehungen.

zu 1.: Die Markenarchitektur bestimmt, wie viele Hierarchieebenen bzw. Abstufungen in einem Markenportfolio existieren und auf welcher der verschiedenen Stufen die Marken verankert sind. Besonders nach Aufkäufen stellt sich häufig die Frage, wo die aufgekaufte Marke in die eigene Markenarchitektur eingegliedert werden soll. Wird beispielsweise, wie im Fall von Nestlé, die Marke Maggi weiterhin als eigenständige Marke unter dem Nestlé-Dach geführt, so entstehen bereits zwei Hierarchieebenen: Nestlé als übergeordnete Dach- bzw. Unternehmensmarke und darunter Maggi, die so etwas wie eine house brand ist. Unterhalb dieser beiden Marken existieren dann weitere Produktmarken, die zunächst Maggi, aber zusätzlich auf Ebene der Unternehmensmarke auch der Marke Nestlé untergeordnet sind (vgl. Abbildung 4).

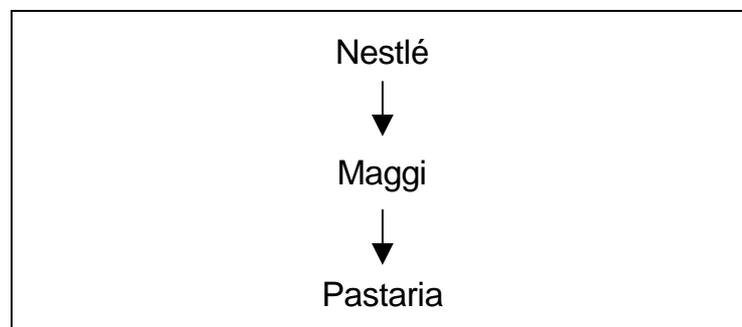


Abbildung 4: Hierarchieebenen am Beispiel Nestlé

zu 2.: Neben den Hierarchieebenen in einem Markenportfolio legt die Markenarchitektur außerdem fest, ob und in welchem Ausmaß Beziehungen zwischen den Marken aus unterschiedlichen Hierarchieebenen bestehen. Die Frage hier lautet: „autonomy or affiliation?“ (Kapferer,

renden Unternehmen noch der Aspekt der geographischen Reichweite einer Marke hinzu (vgl. Douglas et al., 2001, S. 97ff.). Die Frage hierbei ist, ob eine Marke über alle Märkte hinweg gleichermaßen eingesetzt werden kann, oder ob wegen regionaler Unterschiede eine Individualisierung der Strategie (z. B. Positionierung, Rolle im Markenportfolio) oder der Umsetzung (z. B. bei der Gestaltung der Verpackung oder sonstiger Kommunikationsmaßnahmen) erfolgen muß.

1997, S. 211). Dabei sind nicht rechtliche oder organisatorische Beziehungen im Unternehmen entscheidend, sondern die nach außen sichtbare und vom Konsumenten wahrnehmbare Verbindung zwischen den Marken.

Die Entscheidung für oder gegen die Sichtbarkeit einer Verbindung zwischen verschiedenen Marken und Markenhierarchieebenen hat dadurch unmittelbare Auswirkungen auf die Umsetzung der Markenarchitektur im Branding⁹, denn sie bestimmt, in welchem Umfang einzelne Markenelemente z. B. bei der Gestaltung der Produktverpackung eingesetzt werden können bzw. müssen.

In der Praxis zeigt sich, daß Konkurrenten selbst innerhalb eines Marktes in dieser Frage zum Teil sehr unterschiedlich vorgehen (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 69ff.; Saunders/Guoqun, 1997, S. 40). So wird beispielsweise im Waschmittelmarkt die Verbindung zwischen der Unternehmensmarke Henkel und den Produktmarken wie Persil, Weißer Riese oder Spee durch einen deutlichen Hinweis auf den Hersteller in der Werbung („Qualität von Henkel“) und durch das Unternehmenslogo auf der Produktverpackung für den Kunden sichtbar (vgl. Abbildung 5). Beim Konkurrenten Procter&Gamble (Ariel, Dash, Vizir usw.) bleibt diese Verbindung dagegen bis auf einen kaum wahrnehmbaren Herstellernachweis auf der Rückseite der Produktverpackung verborgen.

Sogar innerhalb eines Unternehmens kann das Vorgehen variieren: Der Nestlé-Konzern beispielsweise plaziert bei einigen seiner Marken einen deutlichen Hinweis auf die Unternehmensmarke (Yes, Kitkat, Nesquick etc.) und stellt so eine sichtbare Verbindung zwischen den Marken her (vgl. Abbildung 5). Auf anderen Marken findet sich hingegen nur ein Verweis auf der Rückseite der Verpackung (z. B. bei Maggi), während wieder andere - vermutlich aus Authentizitätsgründen - ohne jeden Hinweis auf die Zugehörigkeit zum Nestlé-Konzern markiert werden (z. B. Buitoni oder Perrier). Hier ist keinerlei Verbindung zum Konzern bzw. zwischen den Marken erkennbar.

⁹ Das Branding umfaßt alle Maßnahmen zur Gestaltung des Markennamens und -zeichens sowie zur Verpackungs- und Produktgestaltung, die dem Ziel dienen, das Produkt oder die Dienstleistung aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und eine eindeutige Zuordnung zu einer konkreten Marke zu ermöglichen (vgl. Langner, 2003, S. 5f.).



Abbildung 5: Produktverpackungen mit deutlichem Hinweis auf die übergeordnete Unternehmensmarke

zu 3.: Werden zwei oder mehr Marken für die Markierung eines Produkts eingesetzt, so stellt sich für die Gestaltung der Markenarchitektur die Frage, welche Bedeutung die einzelne Marke für den Konsumenten haben soll. Dies bezeichnen Aaker und Joachimsthaler (2000a, S. 103) auch als „Driver Role“. Sie bestimmt, in welchem Ausmaß eine Marke die Kaufentscheidung und die Nutzenerfahrung bei einem Produkt auslöst und prägt. Es geht also um die wahrgenommene Dominanz und den Einfluß, den die Marke im Fall einer Markenkombination auf die Einstellung und das Kaufverhalten der Konsumenten haben soll.

Im Grunde lassen sich vier Markenrollen unterscheiden (vgl. Abbildung 6): Eine Marke kann innerhalb einer Markenkombination eine dominante Rolle spielen, sie kann mit der oder den anderen Marken gleichberechtigt sein, sie kann eine untergeordnete Rolle spielen oder aber sie spielt für das Produkt gar keine Rolle.

Auch die festgelegten Markenrollen haben unmittelbare Auswirkungen auf die Umsetzung der Markenarchitektur im Branding. Je nach Rolle werden markentypische Elemente entsprechend stärker oder schwächer bei der Gestaltung der Kommunikation und der Verpackung eines Produkts eingesetzt (vgl. Roberts/McDonald, 1989, S. 32).

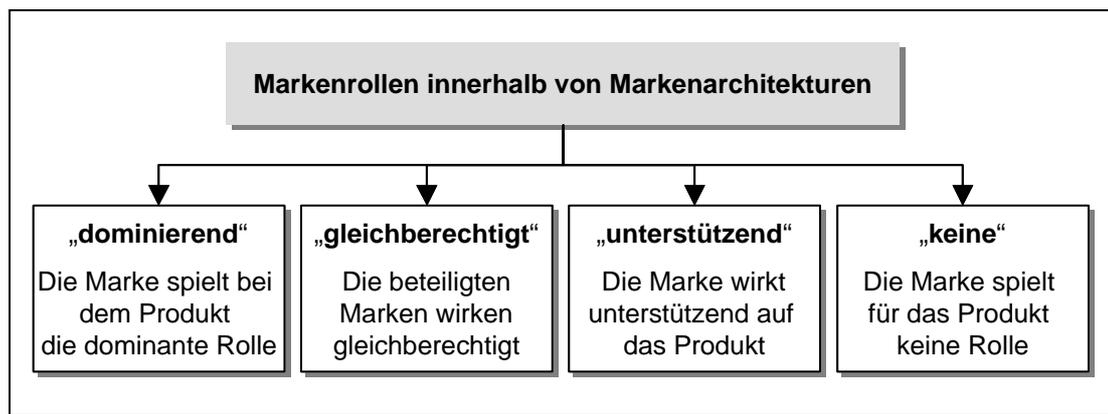


Abbildung 6: Markenrollen innerhalb von Markenarchitekturen

zu 4.: Bei der Gestaltung der Marken-Produkt-Beziehungen geht es um die Spannweite der einzelnen Marken, d.h. um das Feld an Produkten und Märkten, welches durch eine Marke abgedeckt wird (vgl. Keller, 1998, S. 402; Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 148). Im Kern handelt es sich um die gleiche Fragestellung wie im Fall der klassischen Markenstrategien, nämlich die nach der Anzahl und Art (Heterogenität) der Produkte, die unter einer Marke angeboten werden. Grundsätzlich bestehen daher die gleichen Gestaltungsoptionen wie sie schon bei den klassischen Markenstrategien dargestellt wurden: Von der Einzelmarke mit nur einem Produkt pro Marke bis hin zur Dachmarke, bei der alle Produkte des Unternehmens unter einer Marke gebündelt sind, können auch innerhalb einer Markenarchitektur unterschiedliche Beziehungsmuster gewählt werden.

Für die Gestaltung der Markenarchitektur ist zu beachten, daß die einzelnen **Parameter nicht unabhängig** voneinander sind. Entscheidungen über die Anzahl der Hierarchieebenen haben beispielsweise direkte Auswirkungen auf die möglichen Marken-Produkt-Beziehungen und umgekehrt: Bei einem gegebenen Produktprogramm bedeuten wenige Hierarchieebenen automatisch, daß die Anzahl und Breite des unter einer Marke geführten Produktprogramms zunimmt, während viele Hierarchieebenen eine Fokussierung einer Marke auf eines oder wenige Produkte bedeutet.

Außerdem wird klar ersichtlich, daß die **Markenarchitekturgestaltung immer auch ein Markierungsproblem** ist. Es geht immer auch um die Frage, ob und in welcher Art Marken auf den verschiedenen Produkten eines Unternehmens erscheinen sollen. Jedes Unternehmen,

das mehr als ein Produkt produziert, muß sich mit dieser Frage auseinandersetzen (vgl. auch Kapferer, 1997, S. 187).

2.2 Abgrenzung der komplexen Markenarchitekturen von den klassischen Markenstrategien, Mehrmarkenstrategien und Markenallianzen

Mit der Festlegung der Markenarchitektur werden die Strukturen innerhalb eines Markenportfolios definiert. Durch die Gestaltungsparameter eröffnet sich dabei eine große Bandbreite unterschiedlicher Varianten, die sich in ihrer Komplexität stark unterscheiden¹⁰.

Ausgehend vom Fall des Einproduktunternehmens mit einem Produkt und einer Marke wurde in Kapitel B 1 der Untersuchungsbereich zunächst um die Dimension „Anzahl der Produkte“ erweitert. Die entstehenden Alternativen sind die klassischen Markenstrategien. Sie beziehen sich allerdings nur auf eine einzelne Marke. Wird das Blickfeld im nächsten Schritt auf zwei oder mehr Marken ausgedehnt und gleichzeitig unterschieden, ob diese Marken auf einer gemeinsamen oder auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet sind, so ergibt sich die in Abbildung 7 gezeigte Markenarchitekturmatrix. Sie enthält die verschiedenen Markenarchitekturformen in Abhängigkeit von der Anzahl der Marken und Hierarchieebenen.

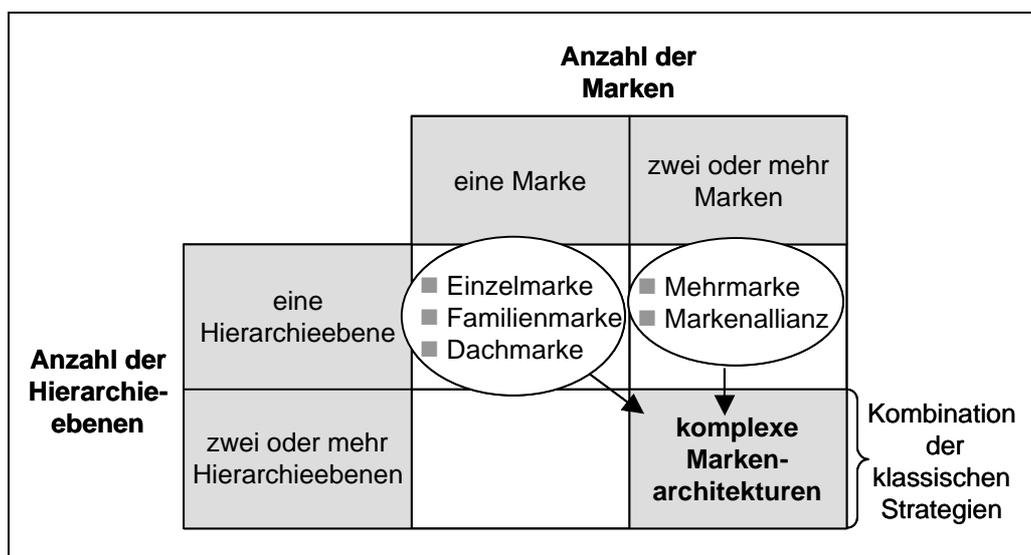


Abbildung 7: Markenarchitektur-Matrix

¹⁰ Vergleiche zu Klassifikationsansätzen ausführlich Kapitel B3.

Im **linken oberen Feld** finden sich zunächst die klassischen Markenstrategien als Ausgangspunkt der Entwicklung. Betrachtet werden nur einzelne Marken. Folglich können keine Hierarchieebenen unterschieden werden, es bestehen keine Markenbeziehungen und Markenrollen sind ebenfalls nicht zu beachten. Die Gestaltungsparameter 1-3 sind demnach für diese Markenstrategien irrelevant. Es handelt sich hier um die Fälle mit der geringsten Komplexität.

Im **rechten oberen Feld** sind die Mehrmarkenstrategien und Markenallianzen aufgeführt. Beide beziehen sich auf zwei oder mehr Marken, die allerdings auf einer Hierarchieebene nebeneinander stehen.

- Bei der **Mehrmarkenstrategie** werden mehrere selbständige Marken eines Unternehmens parallel zueinander im gleichen Markt- oder Produktbereich geführt (vgl. Kapferer, 1992, S. 211ff.; Meffert/Perrey, 2001, S. 688). Für die Führung von Mehrmarken gilt im Grunde das Gleiche wie für die Führung einer Einzelmarke, mit dem Unterschied, daß es nicht nur auf die Abgrenzung der Marken gegenüber Konkurrenten sondern auch gegenüber den Schwestermarken im eigenen Portfolio ankommt, um Kannibalisierung zu vermeiden¹¹. Für die Fragestellungen der Markenarchitektur stellen Mehrmarkenstrategien daher grundsätzlich einen analogen Fall zu den klassischen Markenstrategien dar. Zwischen diesen Marken besteht zumindest in der Reinform keine vom Konsumenten wahrnehmbare Beziehung und es können deshalb auch keine Markenrollen unterschieden werden. Wenn die verschiedenen Marken allerdings mit einer übergeordneten Dach- oder Unternehmensmarke kombiniert werden, wie am Beispiel Henkel und den Waschmittelmarken Persil, Weißer Riese und Spee zu sehen ist, so entstehen dadurch komplexe Markenarchitekturen mit zwei Markenhierarchieebenen. Es handelt sich um einen Fall im rechten unteren Feld.
- **Markenallianzen** als zweite Strategie in diesem Feld sind dadurch gekennzeichnet, daß zwei eigenständige Marken meist unterschiedlicher Unternehmen zur Markierung eines

¹¹ Kannibalisierung innerhalb eines Markenportfolios liegt vor, wenn steigende Marktanteile einer Marke unmittelbar zu Lasten einer anderen Marke des gleichen Portfolios gehen. (vgl. Copulsky, 1976, S. 103f.; Lomax et al., 1997, S. 27). Einige Unternehmen, wie z.B. Procter&Gamble, nehmen Kannibalisierungseffekte innerhalb ihres Markenportfolios bewußt in Kauf, weil ein Wechsel der Kunden zu einer Marke des eigenen Unternehmens immer noch besser ist, als ein Wechsel zu Konkurrenzmarken (vgl. Mason/Milne, 1994, S. 163).

Produkts eingesetzt werden (vgl. Simonin/Ruth, 1998, S. 30; Rao/Rueckert, 1994, S. 87)¹². Da in der Regel beide Marken auf dem Produkt erscheinen, wie beispielsweise im Fall der Ritter Sport Schokoladentafel mit Smarties von Nestlé als Zusatz, werden durch den gemeinsamen Auftritt Beziehungen zwischen den beteiligten Marken offensichtlich und die Marken können - unterschiedlich stark - Einfluß auf Einstellung und Kaufentscheidung der Kunden nehmen.

Im Gegensatz zu den komplexen Markenarchitekturen stehen die beteiligten Marken allerdings auf einer gemeinsamen Hierarchieebene, unabhängig von ihrer Position in der Markenhierarchie des jeweiligen Unternehmens. Es existieren keine Über- oder Unterordnungsbeziehungen im Sinne von „gehört zu“ oder „Hersteller von“. Durch die Selbständigkeit der Marken stellen Markenallianzen auch insofern einen Sonderfall dar, als daß es sich hierbei häufig um zeitlich begrenzte Verbindungen handelt und langfristige Beziehungen zwischen den Marken nicht aufgebaut werden.

Im rechten unteren Feld befinden sich schließlich die **komplexen Markenarchitekturen**. Auf dieser speziellen Form der Markenarchitektur liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit. Im Gegensatz zu Mehrmarkenstrategien und Markenallianzen, die ebenfalls zwei oder mehr Marken umfassen, sind die Marken hier auf unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb eines Unternehmens angeordnet (z. B. Unternehmensmarke vs. Produktmarke). Zwischen den Marken bestehen also Über- und Unterordnungsbeziehungen, die allerdings nicht notwendigerweise sichtbar im Markt kommuniziert werden.

Komplexe Markenarchitekturen sind demnach dadurch gekennzeichnet, daß

- zwei oder mehr Marken
- auf unterschiedlichen Hierarchieebenen

angeordnet sind (vgl. Esch/Bräutigam, 2001a, S. 28)

Aus der Abbildung 7 wird deutlich, daß komplexe Markenarchitekturen im Grunde nichts anderes als die Kombination verschiedener Markenstrategien auf mehreren Ebenen sind. Häu-

¹² Synonym für Markenallianzen werden unter anderem auch die Begriffe Co-branding oder Joint Branding verwendet (vgl. Rao/Rueckert, 1994, S. 88; Simonin/Ruth, 1998, S. 30).

fig sind sie das Ergebnis der Entwicklung und des Wachstums eines Unternehmens, wobei abweichende Vorgehensweisen in der Praxis zu sehr unterschiedlichen Ausprägungen geführt haben.

2.3 Formen und Entstehung von komplexen Markenarchitekturen in der Markenführungspraxis

Unternehmen, die nur ein einziges Produkt unter einer Marke führen, sind heute eine Seltenheit (vgl. Keller, 2000, S. 152). Die eingangs erwähnten Marken Red Bull oder Jägermeister sind zwei der wenigen aktuellen Beispiele. Markenführung ist deshalb auch nicht mehr mit dem Management einer einzelnen Marke gleichzusetzen. Vielmehr weisen die Markenportfolios vieler Unternehmen mit einer großen Anzahl von Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen komplexe Strukturen auf.

Bei der Ausgestaltung dieser Strukturen gehen Unternehmen allerdings unterschiedliche Wege¹³. Trotz der Erkenntnis, daß die Markenarchitekturen in einigen Branchen wie beispielsweise im Bankwesen oder der Ölindustrie unternehmensübergreifende Ähnlichkeiten aufweisen (vgl. Olins, 1990, S. 78), zeigt die empirische Studie von Laforet und Saunders (1994, S. 69ff.) deutlich, daß auch innerhalb einer Branche beträchtliche Unterschiede bestehen können.

Analysiert man die Strukturen von existierenden Markenportfolios im Hinblick auf die möglichen Gestaltungsparameter, so unterscheiden sich die Unternehmen vor allem in einem Merkmal, nämlich der Anzahl der Markenhierarchieebenen, die gegenüber Endverbrauchern kommuniziert werden. Hier lassen sich auf einem Kontinuum der beobachtbaren Formen **zwei Extremfälle** unterscheiden:

1. Unternehmen, deren Markenportfolio zwar zwei oder mehr Hierarchieebenen aufweist, die aber nur eine davon im Markt kommunizieren und deren Produkte folglich nur mit einer Marke markiert sind.

¹³ Vergleiche hierzu auch Laforet und Saunders (1999, S. 52ff.), die in einer Studie die Ursachen für die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei Markenverantwortlichen mehrerer Konsumgüterhersteller erhoben und klassifiziert haben.

2. Unternehmen, die auf ihren Produkten und in der Werbung zwei oder mehr Markenhierarchieebenen sichtbar kommunizieren.

Zu 1.: Solche aus Konsumentensicht eindimensionalen Markenportfolios gehören häufig zu Unternehmen, deren Markenstrategie noch stark an den traditionellen Vorstellungen der Markenführung angelehnt ist. Analog zu den klassischen Markenstrategien lassen sich innerhalb dieser Gruppe zwei Fälle abgrenzen. Zum einen handelt es sich um Verfechter der klassischen Einzelmarkenstrategie, wie beispielsweise das amerikanische Unternehmen Procter&Gamble, das bereits seit mehr als 100 Jahren mit einer Reihe erfolgreicher Konsumgütermarken in unterschiedlichen Produktkategorien vertreten ist (vgl. auch Abbildung 8).

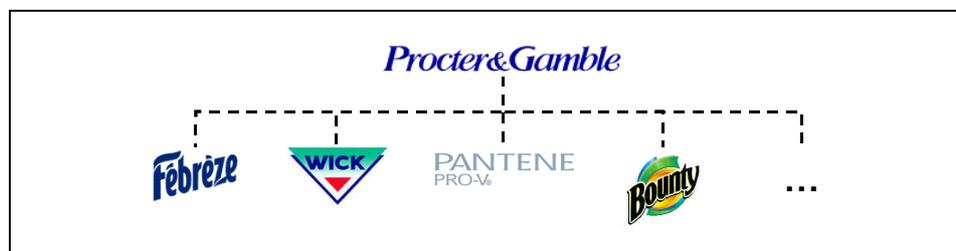


Abbildung 8: Markenarchitektur von Procter&Gamble

Zwar existiert die übergeordnete Unternehmensmarke Procter&Gamble, doch die taucht zumindest in der Kommunikation der Produktmarken gegenüber Endverbrauchern nicht auf. Der einzige Hinweis ist der versteckte Herstellernachweis auf der Rückseite der Produktverpackungen. Gegenüber der Business Community oder potentiellen Arbeitnehmern beispielsweise an Universitäten oder in Anzeigen in Special-Interest-Zeitschriften tritt das Unternehmen hingegen durchaus zusammen mit den Marken in Erscheinung. Je nach Zielgruppe werden also unterschiedliche Strukturen der Markenarchitektur kommuniziert.

Durch den eigenständigen Auftritt am Markt und die fehlenden Verbindungen zwischen den Marken, sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene, bestehen innerhalb des Portfolios keine Wechselwirkungen. Aus Sicht der Endverbraucher handelt es sich vielmehr um unabhängige Einzelmarken, wobei auch bei Procter&Gamble eine zunehmende Aufweichung dieser Strategie zu beobachten ist. Entgegen der bisherigen strikten Trennung wird neuerdings versucht, Beziehungen zwischen den Marken herzustellen, allerdings auf horizontaler Ebene. So sind die Verpackungen der neu in den Markt eingeführten Toilettenpapiermarke Charmin

mit dem Hinweis „vom Hersteller von Tempo“ versehen. Offensichtlich geht man also auch bei Procter&Gamble davon aus, daß durch die Verbindung zweier Marken eine Unterstützung besonders von neuen Marken stattfinden kann.

Zum anderen gehören hierzu aber auch Unternehmen, die eine klassische Dachmarkenstrategie verfolgen, wie beispielsweise Siemens, Nokia oder Yamaha. Sie verwenden zur Markierung ihrer verschiedenen Produkte und Dienstleistungen ausschließlich die Unternehmensmarke. Produktbezeichnungen, soweit überhaupt vorhanden, sind meist generisch oder abstrakt und dienen nur zur Unterscheidung der Angebote. Wie bereits erwähnt, etabliert sich auch in diesen Unternehmen zunehmend eine zweite Markenhierarchieebene. So entwickeln sich sogar abstrakte Produkt- oder Modellbezeichnungen aus Buchstaben-Ziffern-Kombinationen zu eigenständigen Marken. In der Folge entstehen automatisch mehrere Markenhierarchieebenen. Siemens S55 und Gigaset oder Yamaha FZR 1000 und Yamaha Virago sind nur einige Beispiele für Produktbezeichnungen, die sich zu eigenständigen Marken entwickelt haben und die auch ohne Nennung der Herstellermarke von Kunden gebraucht und verstanden werden.

Zu 2.: Die andere, komplexere Seite des Kontinuums repräsentieren Unternehmen wie 3M, Nestlé oder Unilever. Sie alle führen unterhalb der Unternehmensmarke noch mindestens zwei weitere Markenhierarchieebenen. Zu Unilever gehören beispielsweise diverse house brands wie Elizabeth Arden oder Langnese, die wiederum für eine Reihe von Produktmarken die Funktion einer übergeordneten Dachmarke erfüllen (vgl. Abbildung 9).

Zwar besteht auf der ersten Ebene zwischen Unilever und den Dachmarken im Gegensatz zum Beispiel von Nestlé und Maggi keine für den Kunden sichtbare Verbindung, doch auf der darunterliegenden Ebene, beispielsweise zwischen den Produktmarken Magnum, Solero oder Cremissimo im Speiseeismarkt und der übergeordneten Marke Langnese werden solche Verbindungen deutlich erkennbar. Die Produkte enthalten neben der eigentlichen Produktmarke auch das Logo und zum Teil auch den Namen der übergeordneten Marke Langnese auf der Vorderseite der Verpackung.

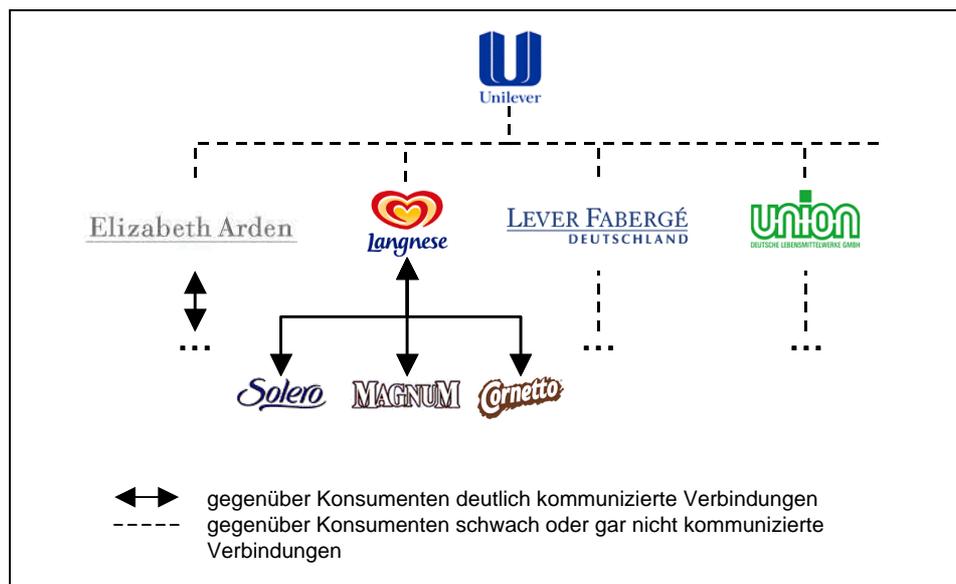


Abbildung 9: Markenarchitektur von Unilever

Diese Markensysteme mit drei oder mehr Stufen sind häufig das Ergebnis von Fusionen oder Aufkäufen. Vor allem house brand-Strukturen entstehen häufig als Folge von Akquisitionen (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 68). Der Grund hierfür ist klar: Auch nach einem Kauf stellen übernommene Marken sowohl für Mitarbeiter als auch für Kunden des übernommenen Unternehmens eine wichtige Identifikationsgrundlage dar. Marken werden dadurch zu wichtigen Vermögensgegenständen und sind teilweise sogar der zentrale Beweggrund für einen Kauf. In der Folge wird deshalb versucht, akquirierte Marken in die eigene Architektur zu integrieren. Dies führt automatisch zu mehrstufigen Markenarchitekturen¹⁴.

Mehrstufige Markenhierarchien können allerdings auch die Folge fehlender Vorgaben und Strategien für die Markierung von Produkten sein. Insbesondere bei stark diversifizierten Unternehmen kann internes Wachstum unter diesen Umständen zu verzweigten Portfoliostrukturen führen. Häufig wird in diesen Fällen die Markierung eines Produkts aus der Unterneh-

¹⁴ Sogar bei Domizlaff (1991, S. 89f.), dem Verfechter der Einzelmarkenstrategie, finden sich Hinweise auf ein solches Vorgehen: Trotz seiner Forderung, daß sich eine Firma nur auf eine Marke beschränken soll, hält er es gleichzeitig für unbedenklich, wenn ein Unternehmen im Fall der Übernahme einer weiteren Marke mit dem Ziel, das Produktprogramm zu erweitern, die ursprüngliche Einzelmarke auch als Absender auf der Verpackung der zweiten Marke verwendet. Diese „Gleichheit der Herkunft“ wird seines Erachtens nur selten durch die Konsumenten entdeckt und bliebe, falls es doch geschieht, ohne Konsequenzen. Im Gegensatz dazu bauen die meisten Unternehmen jedoch auf die Existenz eines solchen Ausstrahlungseffekts bei der Verwendung von Dach- oder Unternehmensmarken.

mensstruktur abgeleitet. Auf diese Weise werden einige Produkte mit mehreren Dachmarken, einer Produktmarke und eventuell noch weiteren ergänzenden und beschreibenden Zusätzen versehen. Das oben bereits erwähnte 3M-Beispiel zeigt deutlich, wohin ein solcher Wildwuchs führen kann. Trotz einer neuen, restriktiven Markenpolitik werden auch heute noch bis zu drei Marken auf einzelnen Produkten eingesetzt (vgl. Kapferer, 1997, S. 209ff.). So enthalten die in der Abbildung 10 gezeigten Produktverpackungen neben der Unternehmensmarke 3M zusätzlich die Marke Scotch als house brand sowie eine Produktmarke, hier Post-it und Magic.



Abbildung 10: Produktverpackungen von 3M

3. Ansätze zur Klassifikation komplexer Markenarchitekturen

3.1 Ausgangspunkt der Klassifikationen von komplexen Markenarchitekturen

Die Strukturen innerhalb der Markenportfolios von Unternehmen unterscheiden sich zum Teil deutlich. Zur Erfassung der in der Praxis auftretenden Gestaltungsformen wurden einige Klassifikationsansätze entwickelt. Die Basis dieser Klassifikationen bilden Modelle, die im Rahmen von Überlegungen zur Gestaltung des Corporate Images (vgl. Gray/Smeltzer, 1985), der Corporate Identity (vgl. Olins, 1990) und aus Überlegungen zu Markierungsstrategien für Produkte (vgl. Roberts/McDonald, 1989; De Chernatony/McDonald, 1998) entwickelt wurden¹⁵. Die in diesen Modellen vorgenommenen Abgrenzungen zwischen zentralistischen

¹⁵ Unter Corporate Image verstehen die Autoren den Eindruck bzw. das Vorstellungsbild, das verschiedene Anspruchsgruppen von dem Unternehmen als Ganzes haben (vgl. Gray/Smeltzer, 1985, S. 73). Corporate Identity kann im Gegensatz dazu als Selbstbild des Unternehmens verstanden werden (Birkigt et al. 1995, S. 23). Es umfaßt die Summe aller konsistenten Objekte und Verhaltensweisen, mit denen sich das Unternehmen nach innen und nach außen präsentiert (vgl. Scholz, 1994, S. 610; Balmer, 1995, S. 25).

Strukturen mit der Dominanz des übergeordneten Unternehmens und dezentralen Strukturen mit starker Selbständigkeit der einzelnen Produkte und Marken stellen den Ausgangspunkt für die verschiedenen Klassifikationen von Markenarchitekturen dar.

Faßt man die Idee hinter diesen Ansätzen zusammen, so sind es im Grunde zwei Fragen, die als Kriterien für die Unterscheidung der jeweiligen Kategorien herangezogen werden:

1. Welche Beziehungen bzw. Verbindungen bestehen zwischen den verschiedenen Elementen (z. B. dem Unternehmens- vs. dem Produktimage oder dem Corporate Design vs. dem Produkt-Design)?
2. Wie dominant sind die jeweiligen Elemente in der Umsetzung bzw. welche Rolle spielen die Marken in der Wahrnehmung der Kunden?

Neben der Anzahl der Hierarchieebenen und der Anzahl und Art der Produkte unter einer Marke sind dies genau die Parameter, die in Kapitel B 2 als „Stellschrauben“ für die Markenarchitektur vorgestellt wurden.

Gray und Smeltzer (1985) unterscheiden beim Aufbau und der Gestaltung des Corporate Images fünf verschiedene Fälle, wie das Image des Unternehmens und die Marken bzw. Produktimages gewichtet und miteinander in Verbindung gebracht werden können. Läßt man den Fall der „single entity“, der Identitätseinheit von Unternehmen und Produkt als Synonym zur klassischen Dachmarkenstrategie außer acht, so verbleiben für die komplexen Markenarchitekturen vier verschiedene Kategorien, die sich jedoch auf drei Grundformen zusammenfassen lassen (vgl. Gray/Smeltzer, 1985, S. 76f.):

1. Dominanz der Unternehmensmarke mit dem Extremfall der ausschließlichen Konzentration aller Kommunikationsaktivitäten auf den Aufbau des Images der Unternehmensmarke,
2. Gleichberechtigung von Unternehmens- und Produktmarke, bei der das Image aller beteiligten Marken gleichermaßen aufgebaut und gefördert wird sowie
3. Dominanz der Produktmarke, die bis hin zur völligen Unabhängigkeit reichen kann.

Der vierte Fall nach Gray und Smeltzer, die gemischte Dominanz der Marken, bedeutet lediglich, daß das betrachtete Unternehmen sich nicht auf eine der Formen beschränkt, sondern je nach Situation eine der drei Basiskategorien anwendet.

Auch Olins (1990, S. 78ff.) schlägt für die Umsetzung der Corporate Identity drei Basiskategorien vor, die gleichzeitig auch die Organisations- und Markenstruktur eines Unternehmens widerspiegeln sollen: „monolithische Strukturen“, bei denen eine übergeordnete Unternehmensmarke das gesamte Erscheinungsbild dominiert, „gestützte Strukturen“, bei denen eine Unterstützung einzelner Produkte oder Produktbereiche durch die Unternehmensmarke auch durch gemeinsame Gestaltungselemente nach außen sichtbar wird und schließlich „Marken-Strukturen“, bei denen im Erscheinungsbild der einzelnen Marken keinerlei Elemente des dahinterstehenden Unternehmens auftauchen¹⁶.

Auf diesen drei Basiskategorien bauen die folgenden Klassifikationsansätze auf. Sie werden dabei um zusätzliche Varianten ergänzt, mit dem Ziel, die wichtigsten Formen der in der Praxis existierenden komplexen Markenarchitekturen zu erfassen und zu beschreiben.

3.2 Markenhierarchien von Laforet und Saunders

Auf der Basis einer empirischen Studie haben Laforet und Saunders (1994) eine Klassifikation für die Markenarchitekturen von Unternehmen entwickelt. Vor dem Hintergrund, daß nur noch wenige Produkte mit einer einzelnen Marke versehen sind, ging es vor allem darum, einen Ansatz zur Beschreibung der in der Praxis beobachtbaren Markenportfoliostrukturen zu entwickeln und gleichzeitig die Frage zu beantworten, warum Wettbewerber innerhalb eines Marktes zum Teil so unterschiedlich vorgehen.

Zu diesem Zweck wurden zunächst die Verpackungen von 400 Produkten aus dem britischen Lebensmitteleinzelhandel inhaltsanalytisch erfaßt. Dazu wurden jeweils 20 Produkte der 20

¹⁶ Olins (1990, S. 78) geht davon aus, daß mit einer Entscheidung für eine der Umsetzungen auch der Grad der Zentralisation bzw. Dezentralisation bestimmt wird. Monolithische Strukturen zeichnen sich demnach durch einen hohen Grad an Zentralisation der Entscheidungen aus, während im Fall der Marken-Strukturen Entscheidungen dezentral getroffen werden.

führenden Hersteller ausgewählt und im Hinblick auf zwei Fragestellungen analysiert (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 66):

1. Welche Markentypen sind auf der Verpackung abgebildet?
2. Wie dominant sind die einzelnen Marken im Vergleich zu anderen auf der Verpackung abgebildeten Marken?

Zu 1.: Bei den eingesetzten Markentypen wurden im Rahmen dieser Studie fünf verschiedene Fälle unterschieden: von der Unternehmensmarke (corporate brand) am oberen Ende der Skala über Haus-, Familien- und Produktmarken (house-, family- und mono brand) bis hin zur „virtuellen“ Marke (virtual brand), die verschiedene Varianten eines Produkts kennzeichnet (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 67)¹⁷. Als Kriterien für die Abgrenzung der Markentypen dienten ähnlich wie bei den klassischen Markenstrategien die Heterogenität der Produkte unter einer Marke und die Hierarchieebene im Unternehmen, auf der die betrachtete Marke verankert ist.

Zu 2.: Zur Ermittlung der Markendominanz wurde die Auffälligkeit der Marke auf der jeweiligen Verpackung subjektiv erfaßt¹⁸. Dabei wurden ebenfalls fünf Fälle unterschieden: Entweder die Marke ist dominant, untergeordnet (inferior), nur unterstützend (endorsed) oder versteckt (disclosed), z.B. klein auf der Rückseite der Verpackung abgebildet. Schließlich kann sie auch völlig verborgen sein (undisclosed), d. h. es findet sich keinerlei Hinweis auf der Verpackung (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 66ff.). Die fünf verschiedenen Dominanzausprägungen wurden außerdem in eine Ordinalskala überführt und zur Berechnung einer durchschnittlichen Dominanz für den jeweiligen Markentyp innerhalb der Markenarchitektur eines Unternehmens herangezogen (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 70f.).

¹⁷ Über diese Markentypen hinaus wurden außerdem beschreibende Zusätze (descriptions) erfaßt, beispielsweise die konkrete Produktbezeichnung oder Zusätze zur Kennzeichnung bestimmter Geschmacksrichtungen.

¹⁸ Eine objektive Erfassung über die relative Größe der Marke auf der Verpackung haben die Autoren mit der Begründung abgelehnt, daß diese Größe neben der Rolle der Marke in der Markenarchitektur noch durch eine Reihe weiterer Faktoren beeinflusst wird (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 71).

Beide Dimensionen bildeten schließlich die Achsen eines Markenrasters, anhand dessen die Produktverpackungen analysiert wurden (vgl. Abbildung 11).

		Markendominanz				
		Prominent (4)	Inferior (3)	Endorsed (2)	Disclosed (1)	Undisclosed (0)
Markentyp	Corporate					L'Oréal
	House		Laboratoires Garnier			
	Family	Fructis				
	Mono					
	Virtual	Pflege- shampoo				
	Description		Anti- Schuppen			



Abbildung 11: Markenraster mit Beispielfall

Quelle: in Anlehnung an Laforet und Saunders, 1994, S. 69.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Inhaltsanalyse wurde die in Abbildung 12 dargestellte Klassifikation der Markenarchitekturtypen abgeleitet. Dabei zeigte sich, daß die im vorhergehenden Kapitel dargestellten Basiskategorien zur Beschreibung der inhaltsanalytisch ermittelten Fälle nicht mehr ausreichten (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 68). Jede der drei Basiskategorien wurde deshalb noch einmal in zwei verschiedene Ausprägungen unterteilt, so daß Laforet/Saunders insgesamt sechs Markenarchitekturtypen definieren (vgl. Abbildung 12).

So wird innerhalb der Markenarchitekturen, bei denen eine übergeordnete Dachmarke dominiert (corporate dominant), zwischen Unternehmensmarke und der Marke einer Tochtergesellschaft (house brand) unterschieden. Bei den gemischten Architekturen (mixed brands) können beide Marken entweder gleichberechtigt eingesetzt werden oder die im Vordergrund stehende Produktmarke wird zusätzlich durch eine übergeordnete Marke, z. B. die Unternehmensmarke, unterstützt. Dominiert schließlich die Produktmarke (brand dominant), so wird zwischen Fällen unterschieden, bei denen der Absender versteckt, z. B. auf der Rückseite der Verpackung, erscheint und solchen Produkten, bei denen das herstellende Unternehmen gar nicht auf der Verpackung enthalten ist.

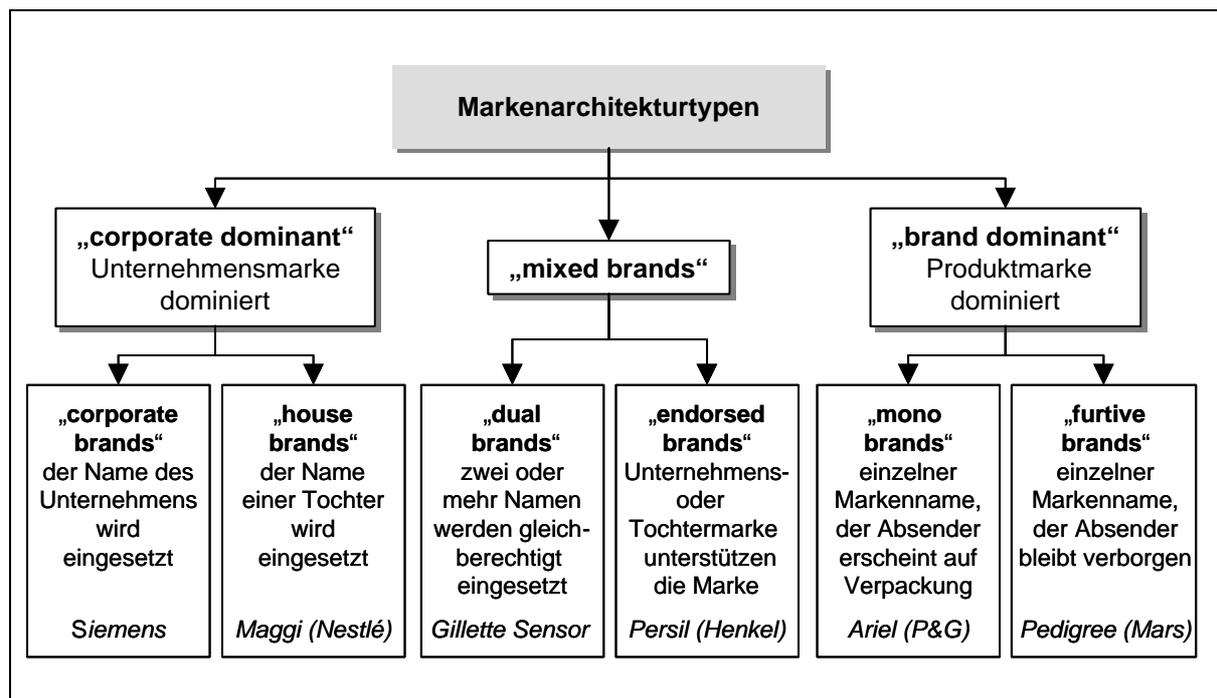


Abbildung 12: Klassifikation der Markenarchitekturtypen

Quelle: in Anlehnung an Laforet und Saunders, 1994, S. 68.

Die Auszählung der Verwendungshäufigkeiten der einzelnen Architekturtypen auf den Produkten lieferte folgende Ergebnisse (vgl. Abbildung 13): Rund 50% der Produkte waren mit zwei oder mehr Marken markiert (mixed brands). Dabei stellten die Produkte mit zwei gleichberechtigten Marken (dual brands) insgesamt den größten Teil der untersuchten Fälle dar. Produkte mit einer dominanten Produktmarke stellten die zweithäufigste Ausprägung der untersuchten Markenarchitekturfälle dar. Hier überwogen die Fälle, in denen die übergeordnete Unternehmensmarke nur in Form eines versteckten Hinweises auf der Rückseite der Verpackung erscheint, wie z. B. bei Procter&Gamble. Produkte, bei denen die übergeordnete Unternehmens- oder Hausmarke dominierte, waren in dieser Studie am seltensten zu finden. Nur 32% der Produkte wiesen solche Markenstrukturen auf. Trotz dieser geringeren Häufigkeit gab es Unternehmen wie z. B. Kellogg's oder Heinz, die ihre Unternehmensmarke auf allen Produkten, d.h. in 100% der Fälle einsetzten (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 69f.).

Markenarchitekturtyp		Produkte (%)	Unternehmen (%)*
corporate dominant	corporate brands	5	20
	house brands	11	65
mixed brands	dual brands	38,5	95
	endorsed brands	13,5	50
brand dominant	mono brands	19	75
	furtive brands	13	65

* die Zahlen addieren sich zu mehr als 100 %, da fast alle Unternehmen mehr als eine Strategie verwenden

Abbildung 13: Häufigkeiten der Markenarchitekturtypen

Quelle: Laforet/Saunders, 1994, S. 68

Im Gegensatz dazu zeigte ein unternehmensinterner Vergleich der verwendeten Strategien in vielen Fällen, daß mehr als nur ein Markenarchitekturtyp eingesetzt wird. Dabei weichen die einzelnen Produkte nicht nur im Hinblick auf die eingesetzten Marken voneinander ab, sondern auch die Dominanz der Marken variiert (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 69f.). Vor allem Unternehmensmarken werden häufig nur auf einigen Produkten sichtbar eingesetzt und sind darüber hinaus auch unterschiedlich dominant. Das oben geschilderte Beispiel von Nestlé mit der stark divergierenden Verwendung der Unternehmensmarke bei Kitkat, Maggi und Buitoni ist demnach kein Einzelfall. Die Studie bestätigte also, daß die Unternehmen bei der Markierung ihrer Produkte im Hinblick auf die eingesetzten Marken sehr unterschiedlich vorgehen.

Fazit: Die Klassifikation von Laforet und Saunders (1994) ist der erste empirisch fundierte Versuch, die in der Praxis beobachtbaren Gestaltungsformen von Markenarchitekturen zu differenzieren. Durch die Ableitung der Klassifikation auf der Basis einer Analyse von Verpackungsgestaltungen ist das Vorgehen auch für Dritte nachvollziehbar.

Der Zugang von der Umsetzungsseite stellt allerdings gleichzeitig auch die große Schwäche dieses Ansatzes dar. Die Abbildung der Marken auf den Produktverpackungen steht bei diesem Vorgehen stellvertretend für die dahinterliegende Strategie. Wie die Autoren selbst anmerken, spielen bei der Gestaltung von Verpackungen neben der Markenarchitektur noch eine Reihe weiterer Faktoren, wie beispielsweise die Gefallenswirkung eines Designs oder das bisherige Vorgehen eine Rolle (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 71). Ob sich also die geplante

Markenarchitektur unmittelbar aus der Verpackung ablesen läßt, ist vor diesem Hintergrund zumindest fraglich.

Die vorgenommene Abgrenzung von sechs verschiedenen Markenarchitekturtypen stellt eine sehr feine Unterscheidung der möglichen Fälle dar. Neben der Einschränkung, daß die einzelnen Ausprägungen nicht völlig überschneidungsfrei sind, bleibt offen, ob die aus Experten-sicht vorgenommene Differenzierung auch aus Kundensicht nachvollziehbar ist. Wenn man bedenkt, daß vielen Verbrauchern die Eigentumsverhältnisse großer Konzerne nicht bekannt sind, ist beispielsweise zweifelhaft, ob Kunden ebenfalls zwischen einer Unternehmens- und Hausmarke unterscheiden können. Für viele stellen Nestlé, Maggi und Buitoni wahrscheinlich unabhängige Unternehmensmarken dar. Auch bei der subjektiven Einschätzung der Dominanz der Marken bleibt offen, ob die von den Autoren vorgenommene Beurteilung gleichermaßen die Kundensicht trifft. Darüber hinaus werden die Kriterien, die neben der Größe einer Markenabbildung auf der Verpackung für die Bestimmung der Dominanz herangezogen wurden, nicht erläutert.

Trotz dieser Einschränkungen stellt das Modell durch seine empirische Fundierung und die explizite Ausrichtung auf die Untersuchung von Markenportfoliostrukturen eine deutliche Weiterentwicklung der bisherigen Ansätze dar.

3.3 Brand Relationship Spectrum von Aaker und Joachimsthaler

Der zweite zentrale Ansatz zur Klassifikation von komplexen Markenarchitekturen ist das „Brand Relationship Spectrum“ von Aaker und Joachimsthaler (2000a, S. 104). Ziel war auch hier, einen systematischen Überblick über die Gestaltungsalternativen von Markenportfoliostrukturen zu geben.

Ähnlich wie im vorangegangenen Ansatz von Laforet und Saunders unterscheiden Aaker und Joachimsthaler verschiedene Markenarchitekturen im Grunde anhand von zwei Fragestellungen (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 106):

1. Bestehen zwischen den einzelnen Markenhierarchien Beziehungen und wenn ja, wie stark sind die Marken miteinander verknüpft?

2. Welche Rolle spielt die Marke bei der Kaufentscheidung, d. h. welche Marke ist der primäre Treiber („Driver“)?

Das Ergebnis dieses Klassifikationsprozesses ist das Brand Relationship Spectrum als ein Kontinuum möglicher Ausprägungen (vgl. Abbildung 14). Dabei spiegelt die Position der einzelnen Strategien auf dem Kontinuum nach Ansicht der Autoren das Ausmaß der Eigenständigkeit der Produkte bzw. der Produktmarken in der Umsetzung - beispielsweise in der Werbung oder der Verpackungsgestaltung - und letztlich auch im Kopf des Konsumenten wider (Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 104).

Die Extrema bilden dabei einerseits das „Branded House“ und andererseits das „House of Brands“ (Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 105). Im ersten Fall, dem Branded House, dominiert die übergeordnete Marke, in diesem Fall die Unternehmensmarke, bei der Markierung des Produkts und fungiert als Dach für alle Geschäftsbereiche. Submarken, verstanden als untergeordnete Marken, spielen hier keine Rolle. Die Eigenständigkeit der Produkte ist entsprechend gering. Demgegenüber ist das House of Brands durch dominante und eigenständige Produktmarken gekennzeichnet, bei denen die Unternehmensmarke entweder nur verdeckt oder aber gar nicht zur Markierung der Produkte eingesetzt wird.

Zwischen diesen Extremausprägungen existieren weitere Architekturtypen, bei denen entweder die übergeordnete Unternehmensmarke, die untergeordnete Produktmarke oder beide gleichermaßen die Produktwahrnehmung und die Kaufentscheidung beeinflussen. In der übergeordneten Ebene unterscheiden Aaker und Joachimsthaler hier zwischen Endorsed Brands und Subbrands. Während bei Endorsed Brands die übergeordnete Unternehmensmarke nur unterstützend wirkt, sind Produktmarke und Unternehmensmarke im Fall von Subbrands eher gleichberechtigt. Dadurch, daß bei Subbrands beide Marken vergleichsweise stark im Vordergrund stehen, besteht bei dieser Markenarchitekturform auch eine engere Verbindung zwischen den Marken als es bei Endorsed Brands der Fall ist (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 104ff.; 2000b, S. 9ff.).

Unterhalb dieser Grobklassifikation werden - wie auch im Ansatz von Laforet und Saunders - weitere detailliertere Markenarchitekturtypen unterschieden (vgl. Abbildung 14).

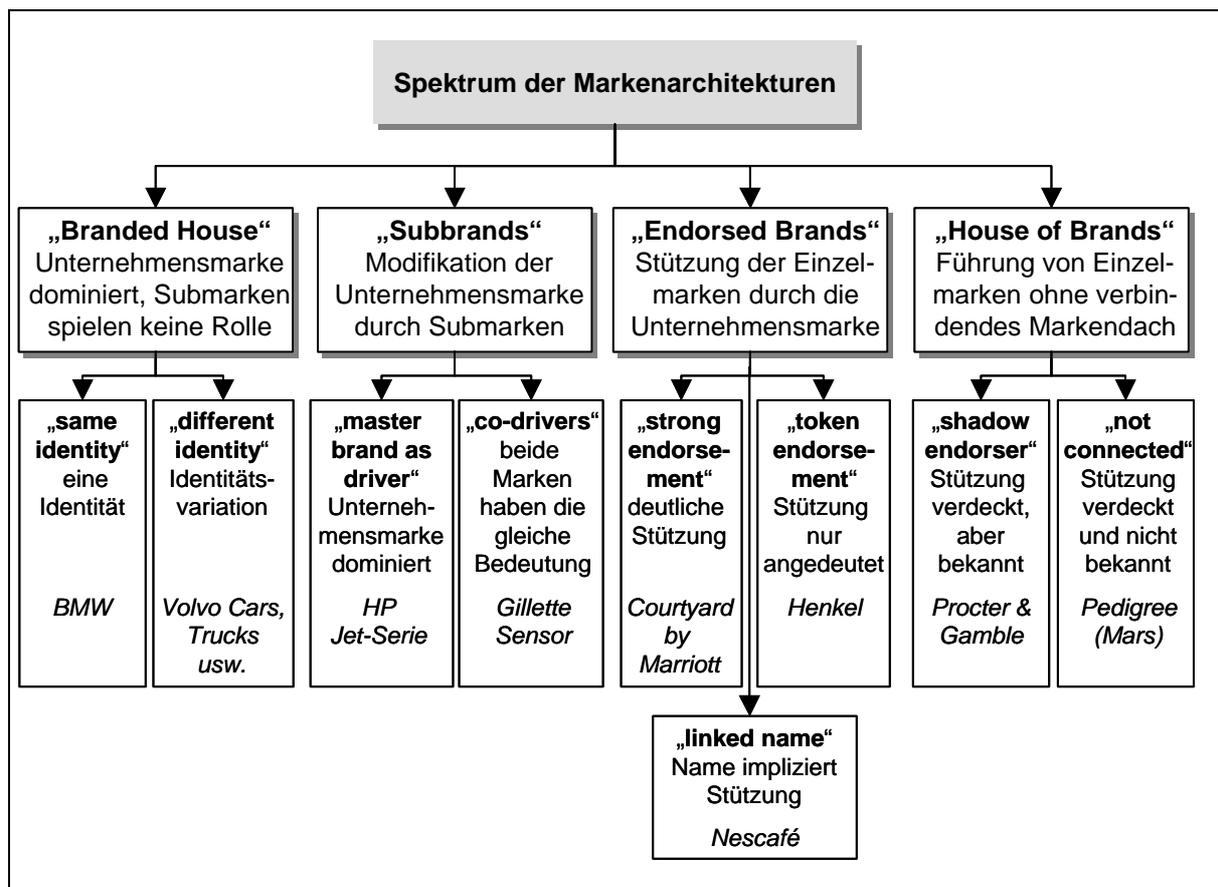


Abbildung 14: Brand Relationship Spectrum nach Aaker/Joachimsthaler

Quelle: in Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S 105.

Neu ist in diesem Modell, daß aus der Stärke der Verknüpfung der beiden Hierarchieebenen (hier: Unternehmens- und Produktmarke) Aussagen zu möglichen Synergien bzw. zur Eigenständigkeit der Marken abgeleitet werden: Je stärker die Architektur in Form eines Branded House ausgestaltet ist, desto größer sind die Synergien, die sich innerhalb des Markenverbands realisieren lassen. Umgekehrt sinken mögliche Synergieeffekte, je näher man in der Markenarchitektur dem House of Brands kommt. Allerdings steigt dafür in gleichem Maße die mögliche Eigenständigkeit der Marken(-positionierungen).

Die verschiedenen Spielformen, die sich aus der graduellen Abstufung in der Eigenständigkeit der Produktmarken von einer übergeordneten Marke ergeben, eröffnen Unternehmen besonders bei der Markierung neuer Produkte verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, die über die bekannten Optionen in Form einer neuen Marke oder der Erweiterung einer bestehenden Marke hinausgehen. Die unterschiedlich enge Verknüpfung zweier Marken erlaubt es - je

nach Strategie - die Vorteile einer Dach- bzw. Einzelmarkenstrategie zu nutzen, ohne die entsprechenden Nachteile in vollem Umfang in Kauf nehmen zu müssen. Eine Endorsed Brand-Strategie beispielsweise nutzt die Synergieeffekte einer übergeordneten Dachmarke, während die Produkte bzw. die Produktmarken gleichzeitig ein hohes Maß an Eigenständigkeit bewahren können. Mögliche Konflikte bei unterschiedlichen Preispositionierungen oder Distributionskanälen verschiedener Subbrands können vermieden werden (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 104).

Fazit: Das Brand Relationship Spectrum stellt eine sehr feine Untergliederung der Gestaltungsmöglichkeiten von Markenarchitekturen dar. Im Vergleich zum Ansatz von Laforet und Saunders betrifft dies vor allem den Fall des endorsement branding, d.h. der Unterstützung einer Produktmarke durch eine übergeordnete Dachmarke (z. B. der Unternehmensmarke). Diese Strategie wird von Aaker und Joachimsthaler nochmals in drei Formen unterteilt, die sich zum einen in der Intensität, zum anderen aber auch in der Umsetzung der Stützung unterscheiden.

Dies ist gleichzeitig die Problematik der Klassifikationen: Zur Abgrenzung der einzelnen Markenarchitekturtypen werden verschiedene und zumeist unternehmensbezogene Kriterien herangezogen. Ähnlich wie bei Laforet und Saunders ist es vor allem die Umsetzung der Markenarchitektur im Branding, die die einzelnen Strategien differenziert. Besonders deutlich wird dies bei der Abstufung der verschiedenen Endorsed Brand-Strategien. Die Unterscheidung der drei Formen „deutliche“ Unterstützung durch eine Verknüpfung zweier Marken über den Zusatz „by“ (Courtyard by Marriott), „mittelstarke“ Stützung durch einen gemeinsamen Namen (Nescafé) und schließlich die „schwächere symbolische“ Unterstützung durch die Abbildung des Logos oder eines Hinweises auf das übergeordnete Unternehmen geschieht ausschließlich umsetzungsbezogen. Ob und inwieweit sich diese Formen auch in der Wahrnehmung der Kunden unterscheiden, bleibt bei dieser Klassifikation genauso offen wie bei den anderen Ansätzen. Vor dem Hintergrund, daß in Kapitel B 2 nur vier Markenrollen unterschieden wurden, nämlich dominierend, gleichberechtigt, unterstützend oder ohne Einfluß, scheinen die Klassifikationen zwar aus Unternehmens- und Umsetzungsperspektive nachvollziehbar, aber für die Abbildung der Wirkungsbeziehungen zwischen den Marken eines Markenportfolios unnötig fein gegliedert.

3.4 Konsumentenbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen

Die stark verzweigten Strukturen vieler Markenportfolios haben zur Entwicklung von Klassifikationsansätzen geführt, die durch die Unterscheidung zahlreicher Fälle und Ausprägungen eine ebenso hohe Komplexität aufweisen. Für die Analyse und Gestaltung von Markenarchitekturen stellt sich allerdings die Frage, ob alle Unterscheidungen in den verschiedenen Modellen wirklich notwendig und zweckmäßig sind. Anders ausgedrückt: Können Konsumenten grundsätzlich zwischen den sehr fein gegliederten Formen unterscheiden und falls das tatsächlich so ist, ergeben sich daraus auch Unterschiede in der Beurteilung des Produkts?

Betrachtet man die Entstehung der Ansätze, so wird klar, daß die Klassifikationen durch Experten aus einer Inside-out-Perspektive, d. h. aus Sicht des Unternehmens entwickelt wurden. Die Abgrenzungen der einzelnen Markenarchitekturtypen orientieren sich dabei nicht an der Wahrnehmung des Konsumenten, sondern primär daran, was im Branding gestalterisch möglich ist und von den Unternehmen angewendet wird.

Dadurch bleibt offen, ob diese Unterschiede in den Markenarchitekturtypen von den Konsumenten überhaupt wahrgenommen werden und ob die einzelnen Ausprägungen insofern auch aus Kundensicht überschneidungsfrei sind. Werden beispielsweise Unternehmensmarken, die auf der Rückseite einer Verpackung im „Kleingedruckten“ abgebildet sind, tatsächlich registriert? Ist die von Laforet und Saunders (1994) vorgenommene Unterscheidung zwischen solchen „mono brands“ und „furtive brands“, bei denen der Absender (Hersteller) gar nicht erscheint, vor diesem Hintergrund gerechtfertigt¹⁹? Geht man davon aus, daß Konsumenten in der heutigen Zeit gering involviert²⁰ sind und am Point-of-Sale außerdem ein Informationsüberschuß vorherrscht, so ist dies mit Ausnahme von Intensivverwendern mit hoher Nutzungshäufigkeit eher nicht zu erwarten. Das gleiche gilt für die Unterscheidungen zwischen Unternehmensmarken (corporate brands) und Marken einer Tochtergesellschaft (house brands) am anderen Ende der vorgestellten Klassifikationsspektren. Wie bereits am Beispiel der Nestlé-

¹⁹ Im Modell von Aaker und Joachimsthaler existieren diese beiden Architekturtypen analog unter der Bezeichnung „shadow endorser“ bzw. „not connected“ (vgl. Kapitel B 5.3).

²⁰ Unter Involvement kann man die Ich-Beteiligung bzw. das gedankliche Engagement verstehen, mit dem sich eine Person einem Gegenstand oder einem Sachverhalt zuwendet (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 338 sowie die Ausführungen in C 3.4)

Marken Maggi und Buitoni erläutert, sind den Endverbrauchern die Eigentumsverhältnisse bei den großen Markenartiklern oftmals gar nicht bekannt. Insofern ist es ungewiß, ob beispielsweise die Zugehörigkeit von Maggi oder Buitoni zum Nestlé Konzern überhaupt wahrgenommen wird. Vielmehr ist aufgrund der schwachen oder gar nicht vorhandenen Präsenz der Marke Nestlé bei diesen Marken zu erwarten, daß Maggi oder Buitoni aus Sicht vieler Verbraucher Unternehmensmarken sind. Wenn dem allerdings so ist, dann ist auch eine Unterscheidung dieser Fälle in einer Klassifikation der Markenarchitekturen - zumindest aus Konsumentensicht - überflüssig (vgl. auch Esch/Bräutigam, 2001a, S. 29).

Abgesehen von der Wahrnehmbarkeit der unterschiedlichen Markenarchitekturformen stellt sich darüber hinaus die Frage, ob sich aus den verschiedenen Ausprägungen auch Unterschiede in der Beeinflussungswirkung ergeben. Dabei besteht zunächst das grundsätzliche Problem, daß von der subjektiven Auffälligkeit oder Dominanz einer Marke in der Kommunikation oder auf der Verpackung auf ihre Beeinflussungswirkung geschlossen wird. Unabhängig davon, ob dieser Zusammenhang nur implizit (wie im Modell von Laforet und Saunders) oder explizit (wie bei Aaker und Joachimsthaler) enthalten ist, liefert keiner der Autoren einen empirischen Nachweis für diese Annahme.

Hinzu kommt, daß bei den vermuteten Beeinflussungswirkungen Abstufungen vorgenommen werden, die weniger die Konsumentensicht als vielmehr die beabsichtigte Strategie der Unternehmen widerspiegeln. Analog zur Wahrnehmungsebene sind auch auf der Wirkungsebene die verschiedenen Markenrollen sehr fein gegliedert. So unterscheiden beispielsweise Aaker und Joachimsthaler (2000a, S. 102ff.) zwischen Fällen, bei denen eine Marke dominant, primär, gleichberechtigt mit einer anderen Marke oder nur mehr oder weniger unterstützend auf die Kaufentscheidung und Nutzenerfahrung eines Konsumenten wirkt²¹. Diese Unterscheidung scheint stärker von Umsetzungsgedanken als von erzielbaren Wirkungsunterschieden getrieben zu sein. Denn ob und inwieweit beispielsweise eine Unternehmensmarke in der Realität tatsächlich einen dominanten, einen unterstützenden oder gar keinen Einfluß auf ein Produkt und auf die Produktmarke hat, wurde in keinem der Ansätze untersucht. Gleiches gilt

²¹ Die entsprechenden Bezeichnungen lauten im englischen Original „dominant driver“, „primary driver“ und „co-driver“ sowie „strong endorser“, „token endorser“ und „shadow endorser“ (Aaker/Joachimsthaler, 2000, S. 102ff.).

umgekehrt für die Wirkung einer Produktmarke auf die Unternehmensmarke. Alle Aussagen diesbezüglich basieren auf Expertenurteilen, die aus der formalen Gestaltung der Markenarchitektur abgeleitet wurden.

Zur Untersuchung dieser Fragen wurde am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung eine empirische Studie mit zehn verschiedenen Produkten durchgeführt (vgl. Bräutigam, 2004). Die Auswahl der Stimuli erfolgte mit der Vorgabe, möglichst alle in den vorangegangenen Klassifikationen enthaltenen Kombinationen aus Unternehmens- und Produktmarke durch reale Beispiele abzudecken²². Größtenteils wurde auf die konkreten Beispiele von Aaker und Joachimsthaler (2000a) zurückgegriffen. Folgende Markenkombinationen wurden im Rahmen der Studie untersucht (vgl. Abbildung 15):

Markenarchitekturtyp		Beispiel
„Branded House“	same identity	Nokia 6510
	different identity	Mini (BMW Group)
„Subbrands“	master brand as driver	HP LaserJet
	co-drivers	Gillette Sensor
„Endorsed Brands“	strong endorsement	Obsession by Calvin Klein
	linked name	Nestea
	token endorsement	Persil von Henkel Post-it von 3M
„House of Brands“	shadow endorser	Pringles (Procter & Gamble) Snickers (Masterfoods)
	not connected	

Abbildung 15: Beispielmarken für die Untersuchung der Wahrnehmung verschiedener Markenarchitekturformen

²² Der Fall „not connected“ wurde nicht untersucht, da es bei komplexen Markenarchitekturen um die Wechselwirkungen zwischen zwei Markenebenen geht. Ist der Eigentümer einer selbständig auftretenden Produktmarke wie bei Nestlé und Buitoni oder Perrier nicht bekannt, können solche Wechselwirkungen nicht auftreten. Eine Untersuchung dieser Fälle macht daher keinen Sinn. Die Präsenz der übergeordneten Marken auf der Rückseite der Verpackung, wie bei Snickers und Pringles, ist die Minimalanforderung, damit eine Unternehmensmarke zumindest wahrgenommen werden kann.

Um die Rolle der Marken für die Kaufentscheidung und Nutzenerfahrung und die Beziehungen in den verschiedenen Markenkombination zu erfassen, wurden die Probanden (n=69) gebeten, auf einer bipolaren Bilderskala für jede der Kombinationen anzukreuzen, für welche der beiden Marken (Produkt- oder Unternehmensmarke) sie sich im Fall einer Kaufentscheidung dominant entscheiden. Bei der Auswertung der Antworten zeigten sich die in Abbildung 16 dargestellten Ergebnisse.

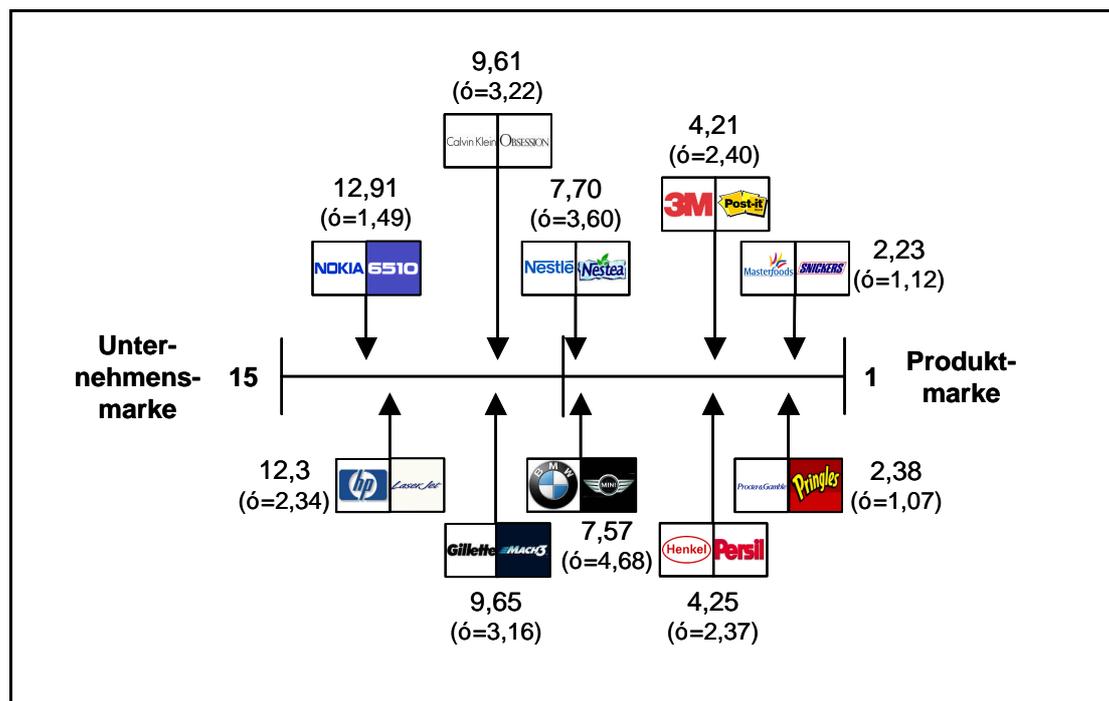


Abbildung 16: Einordnung der verschiedenen Markenarchitekturtypen auf der bipolaren Bilderskala

Quelle: Bräutigam, 2004

Ein Vergleich der Mittelwerte ergab dabei eine Aufteilung der untersuchten Markenkombinationen in **fünf Gruppen** (vgl. Bräutigam, 2004). Die Gruppe mit dem größten Einfluß der Unternehmensmarke bilden dabei die Beispiele Nokia 6510 und HP LaserJet. Obwohl diese beiden Beispiele in der Klassifikation von Aaker und Joachimsthaler unterschiedliche Fälle darstellen, unterschieden sich die Mittelwerte beider Kombinationen auf dieser Skala nicht signifikant²³. Die zweite Gruppe wurde durch Obsession von Calvin Klein und Gillette Sensor

²³ Zum Vergleich der Mittelwerte wurde ein Vorzeichentest durchgeführt. Unterschieden sich die Werte für die jeweiligen Kombinationen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,05$, so wurde von einer signifi-

gebildet, die wiederum zu ganz unterschiedlichen Kategorien in der Klassifikation gehören. Zwischen beiden Paaren hätten nach der von Aaker und Joachimsthaler vorgenommenen Unterscheidung wesentliche Unterschiede in der Rolle der Unternehmensmarke für die Kaufentscheidung und Nutzenerfahrung des Produkts bestehen müssen.

In der Mitte bildet Nestea von Nestlé mit einem identischen Einfluß der Produkt- und Unternehmensmarke eine eigene Gruppe, da Mini nicht in die Auswertung einbezogen wurde. Der Grund dafür ist die starke Divergenz im Antwortverhalten der Befragten, woraus sich für Mini de facto drei eigene Cluster ergeben (Dominanz von Mini, Dominanz von BMW und eine gleichberechtigte Rolle beider Marken). Die vierte Gruppe besteht aus Persil von Henkel und Post-it von 3M. Hier überwiegt deutlich der Einfluß der Produktmarke im Fall einer Kaufentscheidung. Die fünfte und letzte Gruppe bilden Pringles von Procter & Gamble und Snickers von Masterfoods. Hier dominiert klar die Produktmarke. Die Unternehmensmarke spielt praktisch keine Rolle, was sich auch daran zeigt, daß der Modus, also der am häufigsten gekreuzte Wert bei 1 und damit direkt am Ende der Skala liegt. Berücksichtigt man allerdings die geringe ungestützte Herstellerbekanntheit von nur 7,2%, so ist dieses Ergebnis auch nicht überraschend.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse soll für den weiteren Verlauf der Arbeit eine vereinfachte und auf die „wahrnehmbaren“ Grundformen beschränkte Klassifikation von Markenarchitekturtypen zugrundegelegt werden (vgl. Esch/Bräutigam, 2001a, S. 30 sowie Abbildung 17).

Auf der ersten Ebene dieser Klassifikation finden sich die zu Beginn des Kapitels erläuterten Basiskategorien als grundsätzlich denkbare Ausprägungen einer Markenarchitektur im Zwei-Marken-Fall wieder. Dabei steht auf der einen Seite die Dachmarke als ein Extrem stellvertretend für den Fall, daß ausschließlich eine übergeordnete Marke für die Markierung verschiedener Produkte zum Einsatz kommt. Dies kann sowohl eine Unternehmensmarke als auch die Marke einer Tochtergesellschaft (house brand) sein. Auf der anderen Seite steht die Einzel-

kanten Differenz ausgegangen. Da es sich bei der hier durchgeführten Analyse um den Test eines Hypothesensystems handelt, erfolgte für die Gesamtaussage eine Anpassung des Signifikanzniveaus nach Shaeffer (1986, S. 826).

marke für alle Strategien, die bei der Markierung von Produkten nur voneinander unabhängige Einzelmarken einsetzen und zwar unabhängig davon, ob es sich dabei um Produkte innerhalb eines Produktbereichs (Mehrmarkenstrategie) oder um verschiedene Produktbereiche handelt. In beiden Fällen wird sowohl die Kaufentscheidung als auch die Nutzenerfahrung ausschließlich durch die einzelne Marke bestimmt. Es handelt sich daher nicht um komplexe Markenarchitekturen im Sinne der hier verwandten Definition²⁴.

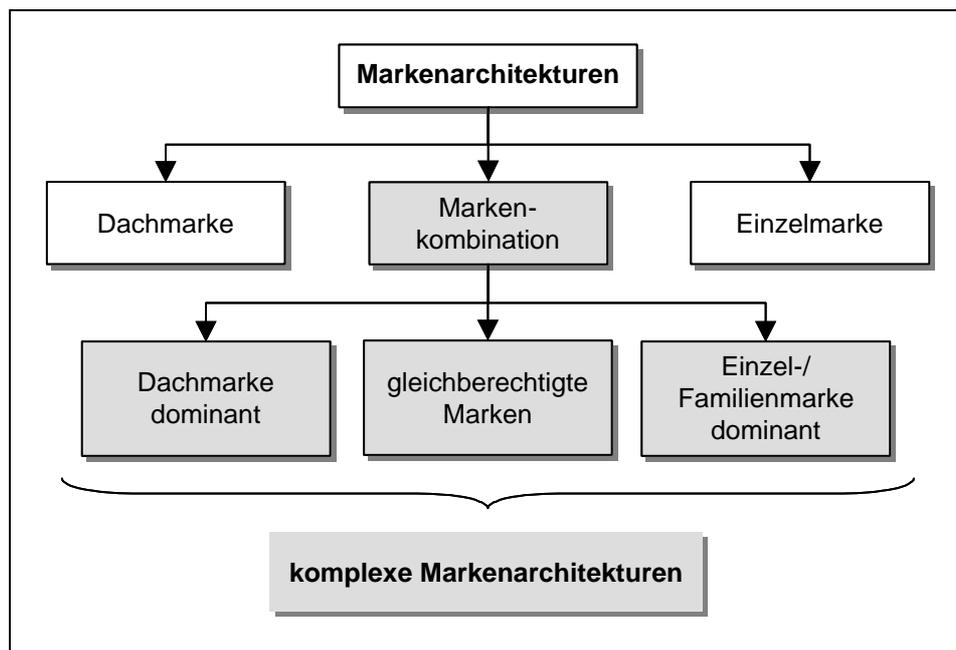


Abbildung 17: Konsumentenbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen

Quelle: Esch/Bräutigam, 2001a, S. 30

Zwischen den Extremen der Dachmarke auf der einen Seite und der Einzelmarkenstrategie auf der anderen Seite sind die Kombinationen aus zwei Marken angeordnet, die in der Realität am häufigsten vorkommende Strukturform von Markenarchitekturen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß beide Marken (hier Unternehmens- und Einzel- bzw. Familienmarke)

²⁴ Auch in den Klassifikationen von Laforet und Saunders sowie von Aaker und Joachimsthaler läßt sich modellübergreifend feststellen, daß sich die Extremausprägungen der Markenarchitekturtypen ebenfalls nur auf eine einzelne Marke beziehen. Ob House of Brands oder Branded House, in beiden Fällen wird nur eine Markenhierarchieebene (die der Unternehmens- bzw. der Produktmarke) betrachtet. Die jeweils andere Markenhierarchieebene existiert entweder gar nicht oder wird nur versteckt bzw. gar nicht kommuniziert. Insofern entsprechen diese Ausprägungen de facto den klassischen Markenstrategien.

sowohl in die Umsetzung als auch in die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts einfließen. Nur bei dieser Ausprägung handelt es sich um eine komplexe Markenarchitektur. Aufbauend auf die im Rahmen der Gestaltungsparameter in Kapitel B 2.1 unterschiedenen Markenrollen umfaßt die Klassifikation in der zweiten Ebene drei verschiedene Ausprägungen²⁵: den Fall der dominanten Rolle einer der beiden Marken, der gleichzeitig den Fall der untergeordneten Rolle für die jeweils andere Marke darstellt und den Fall, in dem beide Marken gleichberechtigt sind.

Welche der Gestaltungsalternativen letztlich optimal ist, hängt von der Markierungsstrategie und den Zielen ab, die ein Unternehmen mit seiner Markenarchitektur verfolgt.

4. Ziele bei der Gestaltung von Markenarchitekturen

Betrachtet man die unterschiedlichen Strategien bei der Gestaltung von Markenarchitekturen, so stellt sich die Frage, warum einige Unternehmen eine starke Einzelmarke mit einer etablierten Dach- oder Unternehmensmarke unterstützen, während andere darauf verzichten und ausschließlich eigenständige Marken verwenden (vgl. Roberts/McDonald, 1989, S. 32). Eine Ursache dafür sind offensichtlich unterschiedliche Zielsetzungen, die Unternehmen mit den jeweiligen Markenarchitekturformen verfolgen.

Grundsätzliches Ziel des Markenmanagements ist der Aufbau und Erhalt starker Marken. Sie sind Basis für eine langfristige Kundenbindung und sorgen für den Wiederkauf von Produkten. Starke Marken verbessern die Wettbewerbsposition und ermöglichen die Erzielung von Preisauflagen für die Produkte (vgl. Esch/Wicke, 2001, S. 42f.). Aus diesem Einfluß und der Bedeutung von Marken für den Verbraucher leitet sich auch ihr Wert ab (vgl. Erdem et al., 1999, S. 302). Der Markenwert läßt sich demnach ganz allgemein definieren als Mehrwert (added value), den eine Marke einem Produkt stiftet (vgl. Farquhar, 1989, S. 24). Konsumentenbezogen, d.h. mit Blick auf die Wirkungen einer Marke auf den Verbraucher, kann der Markenwert als Unterschied in der Reaktion von Konsumenten auf die Marketingmaßnahmen

²⁵ Der vierte Fall der vollkommenen Dominanz einer der beiden Marken entspricht den Extremen der Dach- oder Einzelmarke auf der ersten Ebene der Klassifikation und ist somit deckungsgleich mit den entsprechenden klassischen Markenstrategien.

einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke aufgrund der zur Marke gespeicherten Gedächtnisinhalte verstanden werden (vgl. Keller, 1993, S. 2). Marken wie beispielsweise Milka, die bei den Kunden ein eigenständiges Vorstellungsbild aufgebaut haben, verfügen daher über einen höheren konsumentenbezogenen Markenwert als Marken mit weitgehend generischen und austauschbaren Gedächtnisinhalten wie z. B. Sprengel (vgl. Esch/Wicke, 2001, S. 48f.).

Auch bei der Gestaltung der Markenarchitektur geht es um die Maximierung des Markenwerts (vgl. Keller, 1998, S. 400). Im Vergleich zur Einzelmarkenbetrachtung umfaßt das Zielsystem bei Markenarchitekturen jedoch zusätzliche Dimensionen. Nicht nur die Durchschlagskraft einer einzelnen Marke, sondern die des gesamten Portfolios gilt es zu optimieren. Dabei geht es vor allem um

- die Realisierung von Synergien innerhalb des Markenportfolios durch die gegenseitige Unterstützung der Marken beim Aufbau von Markenbekanntheit und -image²⁶ sowie durch Einsparungen aufgrund von Erfahrungseffekten,
- die Sicherstellung einer klaren, logischen und für Mitarbeiter und Kunden nachvollziehbaren Markenportfoliostruktur und
- den Aufbau von starken Marken mit Potential zur Vermarktung bestehender und neuer Produkte unter dieser Marke (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 152).

Für die Entscheidung, welche Markenarchitekturform auf dem Kontinuum der Gestaltungsalternativen letztlich die richtige ist, lassen sich diese Dimensionen auf zwei miteinander verwobene Zielgrößen verdichten:

1. Den Grad der zu realisierenden Synergien zwischen zwei (oder mehreren) Marken und
2. den Grad der notwendigen Eigenständigkeit einer oder mehrerer Marken.

²⁶ Der Aufbau von Markenbekanntheit und -image dient natürlich letztlich dem Ziel, die Attraktivität des oder der Produkte zu steigern, für die eine Marke steht. So geht man beispielsweise bei Marriott davon aus, daß das Hinzufügen der Unternehmensmarke („by Marriott“) im Fall der Submarke Fairfield Inn zu einem Anstieg der Buchungen um 15 % geführt hat (vgl. Farquhar, 1989, S. 25).

Zu 1: Die Zielsetzung, maximale Synergien durch Nutzung der Bekanntheit und des Images der Marken zu realisieren, erklärt sich vor allem aus dem Bestreben von Unternehmen, das Potential ihrer Portfoliomarken bestmöglich zu kapitalisieren. Uncles, Macrae und Cocks (1995, S. 83) haben diesen Zusammenhang folgendermaßen beschrieben: „Brand Architecture is about how to get two or more brands to partner each other and the qualities that corporate/banner brands embody to make partnerships a win-win game“.

Dabei geht es darum, daß die Dach- oder Unternehmensmarke untergeordnete Angebote und Marken stützt und umgekehrt untergeordnete Einzel- oder Familienmarken auf das Konto der übergeordneten Marke einzahlen. Die Stützung untergeordneter Angebote und Marken kann entweder durch Übertragung der Markenbekanntheit einer Dach- oder Unternehmensmarke oder durch Übertragung von Bestandteilen des Markenimages auf die untergeordneten Einzel- oder Familienmarken geschehen. Umgekehrt können die untergeordneten Einzel- oder Familienmarken auf das Markenkonto der Dach- oder Unternehmensmarke einzahlen, indem sie entweder durch erhöhte Kontakthäufigkeit die Unternehmensmarke aktualisieren und ihre Bekanntheit erhöhen oder das Image der übergeordneten Marke durch die Betonung gemeinsamer Imagefaktoren und/oder durch das Hinzufügen neuer Imagefaktoren (Imagemodifikation) stärken (vgl. Esch/Bräutigam, 2001b, S. 726ff.; Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 120ff.) Diese gegenseitige Unterstützung kann schließlich dazu führen, daß Kosten eingespart und Marketingbudgets effizienter eingesetzt werden können. Bezogen auf die Zielsetzung der Steigerung des Markenwerts geht es also darum, durch den kombinierten Einsatz mehrerer Marken eine Wertsteigerung für das individuelle Produkt ebenso wie für das gesamte Portfolio zu erreichen, ohne durch widersprüchliche Verbindungen zwischen den Marken die Logik und die Übersichtlichkeit des Portfolios zu schädigen.

Zu 2: Die Notwendigkeit zur Eigenständigkeit einzelner Portfoliomarken ergibt sich dagegen häufig aus Sicht der Zielgruppen und Mitarbeiter. Mit Blick auf diese Anspruchsgruppen muß die Markenarchitektur vor allem convenient sein, d.h. einfach und bequem zu verstehen und ohne widersprüchliche Eindrücke hervorzurufen. Wenn vor diesem Hintergrund die Verbindungen zwischen zwei oder mehr Marken zu unerwünschten Assoziationen bei den Kunden (Beispiel: Nestlé und Tiernahrung) oder zur gegenseitigen Kannibalisierung von Portfoliomarken führt, wird ein eigenständiger Außenauftritt für die Marken unerlässlich (vgl. Esch/Bräutigam, 2001b, S. 726ff.; Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 123ff.). Ein individuelles

und klares Markenprofil ist in diesen Situationen nicht nur zur Abgrenzung von Konkurrenzmarken, sondern auch innerhalb eines Markenportfolios unerlässlich. Analog geht es also hier darum, eine Vernichtung von Markenwert durch die Verbindung zweier Marken zu verhindern.

Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, daß es sich bei „Synergie“ und „Eigenständigkeit“ um konkurrierende Ziele handelt (vgl. Abbildung 18). Je stärker die Marken miteinander verknüpft sind, je mehr Gemeinsamkeiten sie haben und je stärker sie sich beispielsweise hinsichtlich bestimmter Imageeigenschaften überschneiden, desto größer sind die Synergien, die sich in der Markenführung realisieren lassen. Gleichzeitig nimmt jedoch im selben Maße das eigenständige Profil der einzelnen Marken ab. Ihre Fähigkeit, sich spitz im Markt zu positionieren, wird geringer.

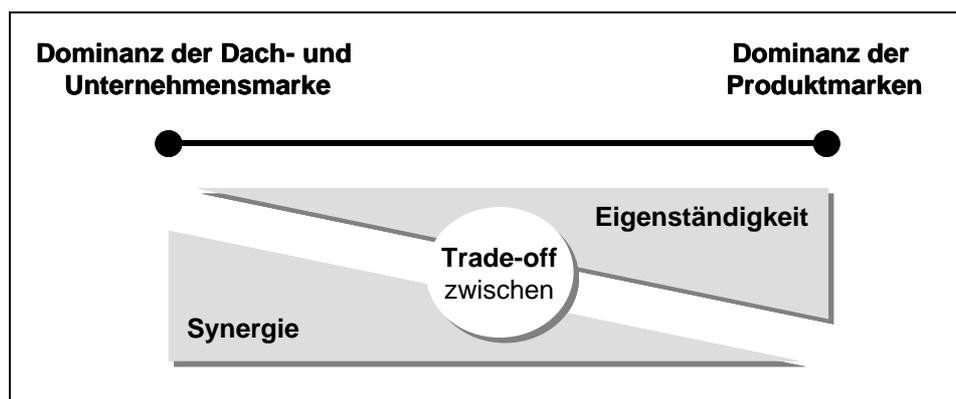


Abbildung 18: Konkurrierende Ziele der Markenarchitekturgestaltung

Quelle: in Anlehnung an Esch/Bräutigam, 2001a, S. 32

Die grundsätzliche Strategie zur Gestaltung von Markenportfolios, die sich hieraus ableiten läßt, heißt daher: **Soviel Synergien innerhalb des Markenportfolios wie möglich, soviel Eigenständigkeit wie nötig**²⁷. Mit anderen Worten: Überall, wo eine Dach- oder Unterneh-

²⁷ Die Entscheidung für mehr Synergien oder mehr Eigenständigkeit hat unmittelbare Auswirkungen auf die Rolle der Marken innerhalb der Architektur. Es gilt: Je größer der Grad der zu realisierenden Synergien, desto stärker tritt die übergeordnete Dach- oder Unternehmensmarke in den Vordergrund. Eine zusätzliche (Sub-)Marke kann dabei die übergeordnete Marke modifizieren und/oder ergänzen, indem sie zusätzliche Imagefaktoren hinzufügt. Je geringer der Grad der zu realisierenden Synergien und je höher die Notwendigkeit zur eigenständigen Einzelmarke, um so mehr übernimmt die Dach- oder Unternehmensmarke eine unterstützende Funktion, die primär dazu dient, Kompetenz und Vertrauen auf andere Marken zu übertragen. Konkrete Imagefaktoren der übergeordneten Marke treten, sofern vorhanden, bewußt in den Hinter-

mensmarke paßt und einen Nutzen bzw. einen Mehrwert für die Zielgruppe darstellt, kann und muß sie zur Markierung eingesetzt werden. Das erhöht den Markenwert des Portfolios und jeder zusätzliche Kontakt bietet allen beteiligten Marken die Chance zur Aktualisierung²⁸.

In dem Maße, in dem die Gefahr der Verwässerung einer Marke und ihrer Positionierung durch widersprüchliche Assoziationen besteht oder die Markenarchitektur durch eine Vielzahl von Hierarchieebenen und Marken unübersichtlich wird, müssen die Marken unabhängig voneinander auftreten. Wahrnehmbare Verbindungen zwischen Produkt- und Unternehmensmarke müssen in diesen Fällen auf das rechtlich notwendige Minimum zurückgefahren werden, d.h. auf den Herstellernachweis auf der Rückseite der Verpackung.

Inwieweit Synergien und Eigenständigkeit innerhalb des Markenportfolios nötig und möglich sind, hängt letztlich von den Konsumenten ab. Schließlich finden die Verknüpfungen zwischen dem Produkt und den an der Markierung beteiligten Marken in den Köpfen der Kunden statt. Diese kognitiven Prozesse im Rahmen der Produktwahrnehmung und -beurteilung sind die Basis für die Realisierung von Synergien. Gleichzeitig können dabei auch Dissonanzen entstehen, die eine Trennung der Marken(-hierarchieebenen) erfordern.

Folglich ist der Konsument Gradmesser für den Erfolg bei der Gestaltung von Markenarchitekturen. Die subjektive Wahrnehmung der Zielgruppe entscheidet, ob eine zusätzliche Marke die Beurteilung und die Einstellung der Zielgruppe zu einem Produkt und einer vorhandenen Marke positiv beeinflusst, in dem beispielsweise die Markenbekanntheit oder Teile des Markenimages übertragen werden und so Synergieeffekte entstehen. Umgekehrt kann die Frage, ob die Markenarchitektur übersichtlich und klar gestaltet ist, ebenfalls nur durch die Konsumenten beantwortet werden.

grund. Sie werden ersetzt durch spezifische Imageprofile der anderen Marken.

²⁸ Es ist unbestritten, daß durch eine sichtbare Verbindung zwischen mehreren Marken auch die Anfälligkeit der beteiligten Marken für negative Einflüsse, beispielsweise im Fall von negativen Schlagzeilen steigt. Ebenso wie positive Eindrücke beide Marken direkt (z. B. aus dem Konsum des Produkts) oder indirekt (z. B. aus der Kommunikation oder der Presse) beeinflussen können, ist umgekehrt ein Transfer von negativen Einflüssen möglich. Problematisch ist, daß diese Prozesse kaum zu kontrollieren sind: „A company cannot control all the information revealed about its products, nor can it precisely determine how [negative] information will be shared by its umbrella-branded products” (Sullivan, 1990, S. 312).

Deshalb müssen diese kognitiven Prozesse analysiert werden. Nur wenn man weiß, wie und warum eine Marke auf die Verbraucher wirkt, kann man ihren Einfluß auf die anderen Marken des Markenportfolios und natürlich auch auf die Produkte bestimmen und gestalten. Das Wissen über die Bedeutung und den Einfluß einer Marke auf den Kunden - besonders in Abhängigkeit von individuellen Eigenschaften der Marke - stellt somit den Schlüssel zur „Markenarchitekturfrage“ dar.

C. Theoretischer Teil: Wirkungsbeziehungen in komplexen Markenarchitekturen

1. Wie Marken wirken: Erkenntnisse zum Einfluß von Marken auf den Konsumenten

Der Einfluß von Marken auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten, die Faszination und starke Anziehungskraft, die sie auf Konsumenten ausüben, sind kein neues Phänomen. Bereits im 19. Jahrhundert erkannte Karl Marx den „mystischen Charakter“ von Waren, der sich nicht rational und auf Basis ihrer Inhaltsstoffe oder ihres Gebrauchswerts erklären läßt (vgl. Marx, 1890/1987, S. 85; Esch/Wicke, 2001, S. 7). Das Geheimnis hinter dem von Marx beschriebenen „Fetischcharakter“ bestimmter Produkte und Dienstleistungen ist die Marke.

Wie stark Marken Konsumenten beeinflussen, wird durch empirische Studien immer wieder eindrucksvoll dokumentiert. Bereits 1919 zeigte beispielsweise eine Untersuchung von Produktverpackungen, daß die höhere Bekanntheit einer Marke und das daraus resultierende Vertrautheitsgefühl dazu führt, daß ein Produkt mit einer objektiv geringeren Qualität nur aufgrund der vertrauten Marke einem qualitativ höherwertigen Produkt (mit unbekannter Marke) vorgezogen wird. Während die Produkte (12 verschiedene Pfirsiche in Dosen unterschiedlicher Hersteller und Qualitätsklassen) ohne Verpackung und Markierung noch entsprechend ihrer Qualitätsniveaus eingestuft wurden, veränderte sich die Reihenfolge bei Darbietung der Stimulusprodukte mit Marke (verpackt). Hier zeigte sich, welchen Einfluß eine bekannte Marke hat: Die noch heute existente Marke Del Monte wurde trotz ihrer geringeren Qualität besser eingestuft als die höherwertige Marke Griffon, weil sie 90% der Versuchspersonen bereits vor dem Versuch bekannt war (vgl. Heller, 1919, S. 63ff. sowie zu ähnlichen Ergebnissen Hoyer/Brown, 1990, S. 147). Allein die Bekanntheit einer Marke sorgt also dafür, daß Verbraucher gegenüber dieser Marke positiv eingestellt sind, ohne daß dies allerdings gleich-

zeitig eine positive Wertung im Sinne eines positiven Images bedeutet (vgl. König, 1926, S. 198f.)²⁹.

Zum gleichen Ergebnis kommen auch Blindtests, die bereits in unterschiedlichen Produktbereichen durchgeführt wurden (vgl. Makens, 1965, S. 261). Beurteilungen und Auswahlentscheidungen verschieben sich dabei regelmäßig, sobald in der Studie statt unmarkierten Produkten auch die Marken oder Verpackungen der zu testenden Alternativen offengelegt werden (vgl. Ahlison/Uhl, 1964, S. 38f.; Farquhar, 1989, S. 25). Produkte starker Marken, wie beispielsweise Coca-Cola, schneiden bei offener Verkostung jedenfalls besser ab als im Blindtest (vgl. De Chernatony/McDonald, 1998, S. 83). Die Bekanntheit und das positive Image der Marke führen zu einer vorteilhafteren Beurteilung der entsprechenden Produkte, was Kroeber-Riel (1992, S. 295) auch als „Markenartikeleffekt“ bezeichnet.

Durch ihren Einfluß sind Marken bei der Kaufentscheidung häufig das Zünglein an der Waage. Teilweise sind sie das einzige Differenzierungskriterium zwischen ansonsten austauschbaren Produkten³⁰. Schon 1955 erkannten Gardner und Levy allerdings, daß es nicht der Markenname oder das Markenlogo an sich sind, die den Unterschied ausmachen. Vielmehr stehen diese markentypischen Elemente stellvertretend für eine Vielzahl zur Marke gespeicherter Eindrücke, Attribute und Einstellungen, die aus unterschiedlichen Quellen wie der Werbung oder durch persönliche Produkterfahrungen gewonnen wurden. Dieses Image, verstanden als Gesamtheit aller dieser Elemente³¹, bestimmt den Charakter und die Persönlichkeit einer Marke und kann wichtiger für ihren Erfolg sein als bloße technische Eigenschaften der Produkte. Schließlich sind diese Gefühle und Einstellungen häufig der Grund, warum ein Kon-

²⁹ Dieser Effekt ist auch Basis einer Markenpositionierung durch Aktualität: In bestimmten Fällen kann eine hohe Markenbekanntheit bereits ausreichen, um die Einstellung und Markenwahl der Zielgruppe positiv zu beeinflussen (vgl. Keller, 1993, S. 3; Esch, 2001b, S. 244). Dem zugrunde liegt der sogenannte „mere-exposure-Effekt“, wonach der wiederholte Kontakt mit einem Stimulus auch ohne zusätzliche Informationen zu einer zunehmenden Vertrautheit und schließlich sogar zu einer verbesserten Einstellung führen kann (vgl. Zajonc, 1968, S. 1f.).

³⁰ Diese Differenzierungsfunktion spiegelt sich auch in der Definition einer Marke der American Marketing Association wider: „A brand can be defined as a term, symbol or design, or a combination of them that is intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of the competitors“ (Bennet, 1995, S. 27).

³¹ Dieses Verständnis von Image entspricht auch dem Imagebegriff in der deutschen marktpsychologischen Literatur: Demnach umfaßt das Image sowohl das subjektive Wissen zu einem Gegenstand als auch gefühlsmäßige Wertungen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 196).

summent sich für das eine und nicht für das andere Produkt entscheidet (vgl. Gardner/Levy, 1955, S. 35).

Das erklärt, warum nur bekannte und etablierte Marken einen solchen starken Einfluß auf die Verbraucher haben. Solange eine Marke neu und unbekannt ist, verbinden Verbraucher mit ihr noch keine speziellen Assoziationen. Bei einer etablierten Marke jedoch fungieren Markenname und Markenzeichen, die Produktverpackung und teilweise sogar bestimmte Formen und Farben als gedankliche Hinweisschilder auf das zur Marke gespeicherte Wissen. Im Falle von Marlboro reicht manchmal schon der kurze Blick auf einen Bildausschnitt eines Cowboyhuts, um von den Verbrauchern erkannt zu werden und dadurch alle mit der Marke assoziierten Emotionen und Wissensinhalte zu aktivieren. Die bekannte und etablierte Marke fungiert in diesen Situationen als Schlüsselinformation für die mit der Marke verknüpften Attribute, Gefühle und Einstellungen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 280). Aus ihr können Verbraucher schnell und einfach eine ganze Reihe von Informationen beispielsweise über den Hersteller des Produkts, über bereits mit der Marke gemachte Erfahrungen, die Qualität und nicht zuletzt ihre Einstellung zur Marke ableiten. Man bezeichnet die Marke in diesem Zusammenhang auch als „information chunk“ (Jacoby et al., 1977, S. 209), unter dem die Einzelinformationen zur Marke gebündelt sind³².

Dadurch ist die Marke neben dem Preis ein zentrales Kriterium im Kaufentscheidungsprozeß. Über die klassische Herkunftsbezeichnung für ein Produkt und die Garantie einer gleichbleibenden Qualität und Beschaffenheit der Ware (vgl. Domizlaff, 1991, S. 35ff.; Mellerowicz, 1963, S. 39) hinaus bedeutet sie für den Verbraucher eine kognitive Entlastung bei der Produktauswahlentscheidung. In der Flut der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen ist die vertraute Marke so etwas wie ein Leuchtturm. Sie ist Orientierungspunkt in einer an Komplexität stets zunehmenden Umwelt (vgl. Esch, 2003, S. 25). Bewährte Marken werden nicht in Frage gestellt, sondern ohne aufwendige Entscheidungen wiedergekauft, auch um den kognitiven Aufwand bei der Menge an konkurrierenden Alternativen gering zu halten (vgl.

³² Dieses Verständnis eines information chunks weicht allerdings von der ursprünglichen Definition von Miller (1956, S. 93) ab, nach der beliebige Informationen zu einer unit bzw. einem information chunk zusammengefaßt werden können. Danach muß es sich bei einem information chunk nicht notwendigerweise um eine Schlüsselinformation handeln, sondern „nur“ um eine Art übergeordnete Informationseinheit, unter der eine Reihe von Einzelinformationen organisiert und gruppiert werden (vgl. Miller, 1956, S. 93, Kroeber-Riel, 1992, S. 282).

Jacoby et al. 1974, S. 68 sowie zur habitualisierten Kaufentscheidung Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 390ff.). Dadurch wirkt die Marke für den Konsumenten wie eine Abkürzung auf dem Weg zu seinem Ziel, das geeignete Produkt zur Befriedigung seiner Bedürfnisse zu kaufen (vgl. De Chernatony/McWilliam, 1989, S. 339; Doyle, 1990, S. 7).

Handelt es sich um ein neues Produkt, mit dem der Verbraucher noch keine Erfahrungen gemacht hat, ist es in vielen Fällen die vertraute Marke, die einem Produkt oder einer Dienstleistung überhaupt erst dazu verhilft, in den Kreis der Kaufalternativen, dem Evoked- oder Consideration-Set (vgl. Howard/Sheth, 1969, S. 98; Baker et al, 1986, S. 637), aufgenommen zu werden. Ohne die Marke würde das Angebot in der Masse gleichartiger Angebote gar nicht erst beachtet werden.

Gleichzeitig mindert die Marke aus Verbrauchersicht das Risiko einer Fehlentscheidung (vgl. Roselius, 1971, S. 57ff., Montgomery/Wernerfelt, 1992, S. 32; De Chernatony/McDonald, 1998, S. 42). Besonders in Situationen, in denen ein Konsument nichts oder nur wenig über ein neues Produkt weiß, stellt der Markenname zusätzliche Informationen zur Verfügung (vgl. Sappington/Wernerfelt, 1985, S. 280). Allein durch die Markenzugehörigkeit können einem Produkt durch Inferenzprozesse bestimmte, markentypische Eigenschaften zugeschrieben bzw. vererbt werden (vgl. Cohen/Basu, 1987, S. 471; Alba/Hutchinson, 1987, S. 421). Im Ergebnis kann eine Marke deshalb reduzierend auf die Risikowahrnehmung der Konsumenten wirken (vgl. Cohen/Basu, 1987, S. 470; Bearden/Shimp, 1982, S. 229f.; Erdem/Swait, 1998, S. 132 sowie ausführlich Abschnitt C 2.1).

Die zahlreichen Erkenntnisse zur Wirkung von Marken machen deutlich, daß das in den Köpfen der Konsumenten gespeicherte Markenwissen die Wahrnehmung, Präferenzen und Auswahlentscheidungen von Produkten beeinflusst (vgl. Keller, 1993, S. 13). Zur Erklärung dieses Einflusses von Marken existieren im Grunde zwei verschiedene theoretische Ansätze:

1. der informationsökonomische Ansatz sowie
2. der verhaltenswissenschaftliche Ansatz.

2. Informationsökonomische Ansätze zur Erklärung des Einflusses von Marken auf den Konsumenten

2.1 Grundlagen der Informationsökonomie

Die Informationsökonomie gehört zu den neueren mikroökonomischen Theorien und untersucht die Auswirkungen unvollkommener bzw. asymmetrisch verteilter Informationen und der daraus resultierenden Unsicherheit auf das Verhalten von Marktteilnehmern (vgl. Hopf, 1983, S. 313; Kaas, 1991a, S. 358). Seit Beginn der 1990er Jahre gewinnen informationsökonomische Theorien auch im Marketing an Bedeutung, insbesondere zur Erklärung von Kaufentscheidungsprozessen (vgl. Kaas, 1995, Sp. 973).

Der zentrale Untersuchungsgegenstand der Informationsökonomie ist dabei die Marktunsicherheit, die auch als endogene Unsicherheit bezeichnet wird (vgl. Hopf, 1983, S. 313; Hirschleifer/Riley, 1979, S. 1376f.). Sie entsteht aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Anbietern und Nachfragern über deren Präferenzen, über die Kosten und Preise und vor allem über die Qualität von Produkten (vgl. Kaas, 1990, S. 541)³³.

Bezogen auf den Markt für Konsumgüter als dem wesentlichen Einsatzgebiet von Marken, ergeben sich in den informationsökonomischen Modellen Unsicherheiten bzw. Risiken vor allem dadurch, daß die Konsumenten nicht in gleichem Maße wie die Unternehmen (als Hersteller) über die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen informiert sind. Dabei steht die Qualität stellvertretend als Overall-Konstrukt für ein Bündel von unterschiedli-

³³ Darüber hinaus werden noch eine technische bzw. exogene Unsicherheit und eine Verhaltensunsicherheit unterschieden. Exogene Unsicherheit ist definiert als die Konsequenz unvollkommener Informationen der Marktteilnehmer über die möglichen Zustände der Welt im allgemeinen. So können beispielsweise unvorhergesehene Änderungen in den Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns wie Erfindungen, Unglücksfälle usw. Auswirkungen auf die Kosten und Leistungen von Marktteilnehmern haben. Die Unkenntnis darüber, ob und in welcher Form solche generellen Ereignisse oder Veränderungen möglicherweise eintreten, führen ebenfalls zur Unsicherheit (vgl. Kaas, 1991b, S. 3f.; Hirschleifer/Riley, 1979, S. 1377). Die Verhaltensunsicherheit als dritte Form ist das Ergebnis von opportunistischem Verhalten. In diesem Fall nutzt ein Marktteilnehmer seinen Informationsvorsprung bewußt zu seinem eigenen Vorteil. So weiß beispielsweise ein Anbieter in der Regel viel besser über die Beschaffenheit seines Angebots Bescheid als der Nachfrager. Verhaltensunsicherheit entsteht immer dann, wenn der Anbieter versucht oder versuchen könnte, mit Hilfe dieses Informationsvorsprungs den Nachfrager zu übervorteilen (vgl. Kaas, 1991b, S. 4f.; Spremann, 1990, S. 562ff.).

chen Produktattributen, über deren Ausprägung sich die Verbraucher vor und teilweise auch nach dem Kauf nicht sicher sind (vgl. Erdem, 1998, S. 341). Während Preisinformationen noch vergleichsweise einfach zu beschaffen sind, kann in vielen Fällen nicht oder nur zu prohibitiv hohen Preisen beurteilt werden, wie hoch die Qualität beispielsweise in Form der Leistungsfähigkeit oder Haltbarkeit eines Produkts ist (vgl. Nelson, 1970, S. 311; Arrow, 1984, S. 137).

Diese Qualitätsunsicherheit gilt jedoch nicht für alle Produkte in gleichem Umfang. Tatsächlich variieren die Güter im Hinblick auf das Ausmaß der Unsicherheit und der Höhe der Informationskosten, die zur Beseitigung der Unsicherheit anfallen würden. Es bestehen also Unterschiede bei der Überprüfbarkeit der Qualität. Vor diesem Hintergrund werden in der Informationsökonomie Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter unterschieden (vgl. Nelson, 1970, S. 312; Darby/Karni, 1973, S. 68)³⁴.

Die geringste Unsicherheit besteht bei **Suchgütern**. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß Konsumenten sich im Vorfeld ohne größeren Aufwand über die Beschaffenheit der Güter, d.h. über ihre Qualität, informieren können. Ein typisches Beispiel hierfür ist ein Kleidungsstück, dessen Verarbeitungsqualität auch vor dem Kauf durch eine eingehende Untersuchung des Stoffs oder der Nähte beurteilbar ist.

Die zweite Güterkategorie sind die **Erfahrungsgüter**. Hier ist eine Qualitätsbeurteilung ex ante nicht lohnenswert oder gar nicht möglich. Eine Dose Thunfisch beispielsweise ist am einfachsten durch den Kauf und den anschließenden Konsum beurteilbar. Eine aufwendige Recherche von Verbraucherinformationen z. B. in Form von Untersuchungen der Stiftung Warentest machen bei einem so geringen Kaufpreis ökonomisch keinen Sinn. Außerdem läßt sich die Frage nach dem guten Geschmack auch mit diesen Informationen im Vorfeld nicht beantworten.

Bei der dritten Kategorie handelt es sich um **Vertrauensgüter**. Sie waren in der ursprünglichen Klassifikation von Nelson (1970) nicht enthalten und wurden von Darby und Karni (1973) hinzugefügt. Bei Vertrauensgütern bleibt die Unsicherheit der Verbraucher über die

³⁴ Zu einer Modifikation und Erweiterung dieser Güterklassifikation vergleiche Schade/Schott (1993, S. 15ff.).

Qualität eines Produkts auch nach dessen Kauf bzw. Konsum bestehen. Informationen über die Produktqualität können auch ex post nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten beschafft werden. Ein typisches Beispiel für ein Vertrauensgut ist ein Präparat zur Stärkung des Immunsystems. Ob und in welchem Umfang die Einnahme eines solchen Produkts tatsächlich dazu beiträgt, Krankheiten abzuwehren, bleibt den Verbrauchern auch nach dem Kauf bzw. Konsum verborgen. Die Qualität solcher Güter kann auch ex post nicht beurteilt werden.

Die hier dargestellte eindeutige Zuordnung von Produkten und Dienstleistungen zu den einzelnen Kategorien ist aus heutiger Sicht nicht mehr zweckmäßig. **Ein Produkt** kann durchaus Eigenschaften aus **allen drei Kategorien gleichzeitig aufweisen**. Insofern ist man dazu übergegangen, diese Typologie nicht mehr auf Güter, sondern auf Gütereigenschaften anzuwenden. So kann man beispielsweise die Backqualität eines Brots im Vorfeld durch einen Blick auf die Brotkruste und durch Tasten beurteilen. Die Backqualität ist folglich eine Sucheigenschaft. Wie gut das Brot schmeckt, weiß man spätestens, nachdem man es probiert hat. Beim Geschmack handelt es sich daher um eine Erfahrungseigenschaft. Ob allerdings auch tatsächlich die angegebenen natürlichen Zutaten bei der Herstellung verwendet wurden, läßt sich auch nach dem Kauf für einen durchschnittlichen Konsumenten nicht beurteilen. Die Natürlichkeit der Zutaten wäre demnach eine Vertrauenseigenschaft. Ein Brot weist insofern Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gleichzeitig auf (vgl. Kaas/Busch, 1996, S. 244).

Um die Unsicherheit über die Qualität von Gütern bei den schlechter informierten Nachfragern abzubauen, senden Unternehmen **Signale** an die Verbraucher³⁵. Werbung, Produktinformation aber auch die Markierung eines Produkts oder einer Dienstleistung mit einem Markennamen dienen vor diesem Hintergrund dazu, potentielle Nachfrager über die Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung ebenso wie über den Hersteller zu informieren (vgl. zu einem Überblick Erdem/Swait, 1998, S. 134). Dieses Signaling senkt die endogene Unsicherheit über das Angebot oder den Anbieter beim Konsumenten (vgl. Kaas, 1990, S. 541). Etwas überspitzt formuliert ist nach diesem Verständnis jegliche Kommunikation eines Unternehmens eine Form des Signaling, um Informationsasymmetrien zu verringern.

³⁵ Die Verbraucher wiederum können durch das sog. Screening den Markt untersuchen und sich über Anbieter und Angebote informieren und so ihrerseits dazu beitragen, daß Informationsasymmetrien abgebaut werden (vgl. Kaas, 1990, S. 541).

2.2 Marken als Signale

In der Informationsökonomie fungiert eine Marke als Signal. Durch die Verwendung einer Marke signalisiert ein Hersteller potentiellen Kunden, daß ein Produkt bestimmte Charakteristika aufweist.

Wegen unvollkommener und asymmetrisch verteilter Informationen können Verbraucher besonders Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Gütern vor dem Kauf nicht beurteilen. Aus dieser Unsicherheit über die Beschaffenheit des Produkts und der Gefahr, daß es im Nachhinein nicht den Wünschen und Bedürfnissen des Käufers entspricht, resultiert vor allem bei neuen Angeboten das wahrgenommene Kaufrisiko der Konsumenten (vgl. Erdem/Swait, 1998, S. 138).

In dieser Situation liefert die Marke dem Verbraucher Informationen, die ein unmarkiertes Produkt nicht liefern kann (vgl. Sappington/Wernerfelt, 1985, S. 280). Sie ist neben dem Preis und Gewährleistungen der wesentliche Indikator und gleichzeitig auch Garant für ein gewünschtes Qualitätsniveau bzw. für die gewünschte Beschaffenheit eines Produkts. Auf diese Weise senkt eine Marke die Unsicherheit und das Risiko der potentiellen Käufer bei der Kaufentscheidung und verringert selbst bei Sucheigenschaften möglicherweise entstehende Informationskosten (vgl. Erdem/Swait, 1998, S. 139)³⁶. Gleichzeitig hinterlegt das Unternehmen bzw. die Marke die eigene Reputation als Bürgschaft³⁷.

Voraussetzung für das Funktionieren dieses Mechanismus ist allerdings, daß der potentielle Käufer die Marke kennt, etwas über sie weiß und sie als Signal vertrauenswürdig ist. Marken, die ein Verbraucher nicht kennt, liefern ihm auch keine Informationen. Was also Verbraucher mit einem bestimmten Markensignal verbinden, hängt wesentlich davon ab, was sie zu einer

³⁶ Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für Markenerweiterungen bzw. den Einsatz einer übergeordneten Dachmarke auf mehreren Produkten. Das Wissen der Konsumenten zur Marke bzw. zu den bereits bekannten Produkten dieser Marke füllt in diesen Fällen bestehende Wissenslücken (vgl. Cohen/Basu, 1987, S. 470f.; Alba/Hutchinson, 1987, S. 421). Durch die Markenzugehörigkeit werden dem Neuling bestimmte, markentypische Eigenschaften zugeschrieben bzw. vererbt. Dadurch wird die Unsicherheit gesenkt und das Bedürfnis verringert, nach Informationen über das neue Produkt zu suchen (vgl. Smith/Park, 1992, S. 297f.; Cohen/Basu, 1987, S. 470; Bearden/Shimp, 1982, S. 229f.).

³⁷ Konsumenten können die Herkunft eines Produkts anhand der Marke eindeutig bestimmen und den Hersteller sogar „bestrafen“, wenn das Produkt die Erwartungen nicht erfüllt: „A brand name generally tells consumers who the manufacturer of a product is, and whom to punish should the product not perform as expected“ (Rao/Rueckert, 1994, S. 89).

Marke wissen und gelernt haben. Wie im vorhergehenden Abschnitt erläutert, aktiviert ein Markenname oder ein Markenzeichen nur bereits gelerntes Wissen im Gedächtnis (vgl. hierzu ausführlich Kap. C 3). Insofern setzt sich auch der Inhalt des Markensignals aus vergangenen und gegenwärtigen Eindrücken zu einer Marke zusammen (vgl. Erdem/Swait, 1998, S. 138f.).

In welchem Umfang eine Marke zur Senkung des wahrgenommenen Kaufrisikos beiträgt, hängt außerdem von ihrer Vertrauenswürdigkeit ab. Hier ist allerdings Marke nicht gleich Marke. Montgomery und Wernerfelt (1992, S. 49) haben in einer empirischen Studie gezeigt, daß der risikoreduzierende Einfluß bei einer Marke für hochpreisige Produkte größer als bei einer Niedrigpreis-Marke ist³⁸. Die Argumentation hierbei ist wie folgt: Je höher die Preispositionierung einer Marke bzw. je exklusiver ihr Image, desto mehr steht für die Marke auf dem Spiel, falls ein Produkt das versprochene Qualitätsniveau nicht erfüllt³⁹. Eine Marke mit einer guten Reputation oder mit einer Vielzahl von Produkten auf dem Markt hinterlegt folglich eine „höhere Bürgschaft“ und ist deshalb vertrauenswürdiger als eine neue, nicht etablierte Marke.

Demgegenüber kommen Erdem und Swait (1998, S. 153) in einer späteren Studie zu dem Ergebnis, daß dieser Einfluß weniger vom absoluten Qualitätsniveau abhängt als davon, daß die Produkte einer Marke auch verlässlich die versprochene Qualität liefern. Das bedeutet, daß eine vertrauenswürdige Marke nicht immer stellvertretend für hohe Qualität stehen muß, sondern nur eine konstante Güte bzw. geringe Qualitätsvarianz der Produkte garantieren sollte.

³⁸ Die Autoren merken allerdings einschränkend an, daß die geringere Qualitätsvarianz von Markenprodukten, die letztlich für ein geringeres wahrgenommenes Kaufrisiko verantwortlich ist, mit einem schlechteren Preis-Leistungs-Verhältnis bei markierten im Vergleich zu unmarkierten Produkten „bezahlt“ wird. Das Markenprodukt schwankt demnach geringer in der Qualität, bietet dafür aber gegenüber einem unmarkierten Produkt ein schlechteres „Preis-Qualitäts-Verhältnis“. Insofern, so das Argument, ist die Funktion einer Marke eher die, daß sie das Risiko reduziert und weniger, daß sie ein (hohes) Qualitätsniveau garantiert (vgl. Montgomery/Wernerfelt, 1992, S. 31).

³⁹ Das gleiche Argument wurde dazu genutzt, im Rahmen der Markenerweiterung abzuleiten, daß Marken mit einer Vielzahl von Produkten als Qualitätssignal besser eingestuft werden als Marken mit wenigen Produkten. Schließlich steht für eine breite Marke mit einer größeren Produktzahl auch mehr auf dem Spiel. Ein Enttäuschung der Konsumenten durch eine unerwartet schlechte Qualität würde auf viel mehr Produkte zurückfallen als bei einer Einproduktmarke (Wernerfelt, 1988, S. 459; Dacin/Smith, 1994, S. 232).

2.3 Implikationen für die Gestaltung komplexer Markenarchitekturen

Die Implikationen, die sich aus der Informationsökonomie für die Gestaltung komplexer Markenarchitekturen ableiten lassen, sind eindeutig: Je mehr Marken auf einem Produkt eingesetzt werden, desto geringer die Unsicherheit und desto höher der Nutzen für die Verbraucher. Schließlich ist eine Garantie von zwei Marken besser als von einer Marke allein (vgl. Park et al., 1996, S. 454). Dieser Effekt ist um so größer, je homogener die Marken (z.B. die Unternehmens- und Produktmarke) in bezug auf das Qualitätsniveau sind.

Eine Markenarchitektur sollte folglich so gestaltet sein, daß möglichst viele qualitativ homogene Marken als Garanten für ein Produkt fungieren. Im Extremfall wäre daher eine Markenarchitektur wie die von 3M optimal, bei der jede Hierarchieebene des Portfolios mit einer eigenen Marke auf dem Produkt vertreten ist. Diese Empfehlung betrifft dabei nicht nur den kombinierten Einsatz von Produkt- und Unternehmensmarken auf einem Produkt, sondern läßt sich gleichermaßen auf Markenallianzen ausdehnen, bei der die beiden Marken gleichgeordnet zum Einsatz kommen.

Wenn überhaupt Einschränkungen getroffen werden, dann wie im Beispiel von Rao und Rueckert (1994, S. 89) lediglich derart, daß die beiden beteiligten Marken einen gewissen „Fit“, verstanden als Mindestmaß an wahrgenommener Übereinstimmung miteinander, aufweisen müssen. Weitere Beschränkungen, vor allem hinsichtlich der Übersichtlichkeit einer Markenarchitektur, der Wechselwirkungen bzw. der Ausstrahlungseffekte auf andere Marken des Unternehmens usw. werden in dieser Theorie nicht getroffen. Ist der gemeinsame Kontext vorhanden, so die Aussage der informationsökonomischen Ansätze, dann führen zwei Marken generell zu einem höheren Niveau der Qualitätssicherheit für den Verbraucher als eine Marke allein. Neben diesem positiven Einfluß ergeben sich demnach bei ausreichendem Fit keine weiteren (negativen) Effekte aus dem Einsatz einer zusätzlichen Marke.

2.4 Grenzen der informationsökonomischen Ansätze

„It’s all about information. And it will continue for as long as buyers want that information.” (Erdem/Swait, 1998, S. 131). Diese Sichtweise des Konsumentenverhaltens und insbesondere des Kaufentscheidungsprozesses setzt zunächst ganz grundsätzlich voraus, daß die Konsu-

menten tatsächlich Informationen suchen und wollen und in der Lage sind, alle ihnen gebotenen Informationen auch zu verarbeiten. Unter den heutigen Marktbedingungen mit der Masse miteinander konkurrierender Informationen scheint diese Annahme kaum realistisch. Vielen Konsumenten geht es eher darum, die kognitive Belastung durch eine selektive Aufnahme von Informationen möglichst gering zu halten (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 266). Abhängig vom Produkt und dem eigenen Involvement sind die Verbraucher an Produktinformationen gar nicht interessiert.

Darüber hinaus bleibt ganz grundsätzlich die Frage, inwieweit Verbraucher tatsächlich **Unsicherheit** empfinden. Unsicherheit über die (Qualitäts-)Eigenschaften eines Produkts ist ein Phänomen, das vor allem bei neuen und unbekanntem Produkten auftritt. Mit Ausnahme der Vertrauensgüter ist diese Unsicherheit jedoch spätestens nach dem ersten Probekauf überwunden. Die informationsökonomischen Überlegungen gelten folglich vor allem in der Situation des Erstkaufs eines Erfahrungsguts (vgl. Sappington/Wernerfelt, 1985, S. 282). Trotz der vielen neuen Produkte, die jährlich auf den Markt kommen, gilt jedoch für die Mehrzahl der Produkte und Marken, daß sie von Konsumenten über Jahre hinweg, teilweise schon seit der Kindheit verwendet werden. Nach neuen Erkenntnissen aus der Markenforschung kann man davon ausgehen, daß Konsumenten zu Marken ähnliche Beziehungen wie zu Menschen aufbauen. Je nach Persönlichkeit des Menschen können zu einigen Marken sogar freundschaftliche Bindungen bestehen (vgl. Fournier, 1998, S. 343ff.). Man vertraut blind auf das Haarwaschmittel, die Zahnpasta, den Reiniger oder die Joghurtmarke, die man kennt und mit denen man schon seit Jahren lebt (vgl. o.V., 2002, S. 26). In dieser Situation ist die empfundene Unsicherheit eher gering.

Neben diesen grundsätzlichen Einschränkungen ist der Erklärungsbeitrag der Informationsökonomik für die speziellen Fragestellungen der Markenarchitektur gering. Die Ursache dafür ist, daß der qualitative Aspekt des Markenwissens ebenso wie die affektive Komponente von Marken in diesem Ansatz zu kurz kommt. Wie die Marke im Rahmen der Produktbeurteilung und Kaufentscheidung wahrgenommen und verarbeitet wird, wird in der Informationsökonomie nicht betrachtet (vgl. Sappington/Wernerfelt, 1985, S. 292). Zwar sind die Markenkenntnisse eines Verbrauchers zum Verständnis bzw. zur Entschlüsselung der in einer Marke enthaltenen Informationen zwingend notwendig und bestimmen darüber hinaus auch den Fit

zwischen den Marken, ihre Auswirkung auf die Beurteilung einer Markenkombination über den Qualitätsaspekt hinaus wird trotzdem nicht weiter analysiert.

Daraus resultiert auch die grobe Verallgemeinerung im Hinblick auf die Gestaltungsempfehlungen für eine Markenarchitektur. Betrachtet man nur das wahrgenommene Risiko einer Kaufentscheidung, so sind sicherlich zwei Marken zur Absicherung per se besser als eine allein. Daß der gemeinsame Einsatz zweier Marken auf einem Produkt allerdings auch (gewichtigere) negative Effekte haben kann, wurde bereits an den Beispielen der Lebensmittelhersteller und ihrer Tierfuttermarken deutlich. Dabei ist eine allgemeine Fit-Betrachtung keineswegs ausreichend. Schließlich kann die „Passung“ zweier Marken aus Sicht der Unternehmensmarke ganz anders beurteilt werden als aus Sicht einer Produktmarke. So passen beispielsweise die Produkte der Marke Buitoni durchaus zu Nestlé als Lebensmittelhersteller, während umgekehrt die Diskrepanz zwischen authentischen italienischen Produkten von Buitoni und den möglicherweise stark schokoladengeprägten Assoziationen zu dem Schweizer Konzern deutlicher sichtbar wird.

Ein weiterer Aspekt ist die Komplexität der Markenarchitektur, die stark ansteigen würde, wenn auf jedem Produkt die maximal mögliche Anzahl von Marken abgebildet wäre. Nicht nur aus Gründen der Authentizität, sondern auch für die Übersichtlichkeit und mental convenience auf Seiten der Verbraucher ist eine zusätzliche Marke nicht notwendigerweise ein Vorteil.

Alles in allem liefert die Informationsökonomie keine umfassende Antwort auf die konkrete Frage, wie unterschiedliche Effekte einer (Unternehmens-)marke auf verschiedene Produkte bzw. die Produktmarke zu erklären sind. Auch über die Rolle einer Marke und die Stärke dieser Effekte in Abhängigkeit von den Markeneigenschaften werden keine Aussagen gemacht. Für solche diagnostischen Erkenntnisse ist das Verständnis der kognitiven Prozesse auf Seiten der Konsumenten notwendig. Im folgenden wird daher ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz vorgestellt, der umfassend auf qualitative Aspekte des Markenwissens und ihren Einfluß auf die Produktwahrnehmung und –beurteilung eingeht.

3. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erklärung des Einflusses von Marken auf den Konsumenten

3.1 Grundlagen zur Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung

Die zentrale Fragestellung dieses Kapitels ist die nach den Vorgängen im Rahmen der Produktwahrnehmung und -beurteilung und der Rolle, die die Marke dabei spielt. Wie und warum reagieren Verbraucher auf einen Stimulus in Form eines markierten Produkts? Welche Prozesse laufen in den Köpfen von Konsumenten ab und wie kann man den Einfluß einer oder mehrerer bekannter Marken auf diese Prozesse erklären? Kurz: Was steckt hinter dem Markenartikeleffekt?

Als Zugang für die Beantwortung dieser Fragen können verschiedene verhaltenswissenschaftliche Theorien herangezogen werden. Ihr gemeinsames Ziel ist es, das Konsumentenverhalten, das heißt das Verhalten von Verbrauchern materieller und immaterieller Güter zu untersuchen, Gesetzmäßigkeiten zu formulieren und für die Praxis nutzbar zu machen⁴⁰. In der verhaltenswissenschaftlichen Forschung werden dabei Erkenntnisse unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen wie z.B. der Psychologie, der Soziologie oder der Verhaltensbiologie miteinander kombiniert, um das Konsumentenverhalten zu erklären (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 3ff.).

Für die Untersuchung des Einflusses einer oder mehrerer Marken auf den Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozeß sind neben den affektiven insbesondere die kognitiven Vorgänge relevant, zu denen auch die Bereiche Wahrnehmung und Beurteilung gehören (vgl. auch Abbildung 19). Sie umfassen die gedankliche Informationsverarbeitung, d.h. die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von inneren ebenso wie aus dem Umfeld aufgenommenen Reize bzw. Informationen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 51f.; Peter/Olson, 1996, S. 53f). Die aktivierenden oder affektiven Prozesse als zweite Komponente der inneren Vorgänge umfassen Emotionen, Motivationen und Einstellungen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999,

⁴⁰ Das Erkenntnisinteresse der Konsumentenforschung ist demnach nicht auf markierte Produkte beschränkt (vgl. hierzu auch die ähnlich weitgefaßte Definition des Konsumentenverhaltens von Kotler, 1997, S. 171).

S. 49; Peter/Olson, 1996, S. 49ff.). Beide Komponenten arbeiten nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. So kann beispielsweise die positive Stimmung eines Konsumenten auch seine Wahrnehmung und Beurteilung von Reizen beeinflussen (vgl. Peter/Olson, 1996, S. 55 sowie Kapitel C 3.4). Die kognitiven Prozesse umfassen also stets auch aktivierende Komponenten (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 224). Im folgenden geht es allerdings schwerpunktmäßig um die gedanklichen Vorgänge, die im Rahmen der Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten ablaufen.

Stufen der Informationsverarbeitung bei der Produktwahrnehmung und -beurteilung

Klassischerweise geht man davon aus, daß bei der Verarbeitung eines Reizes, beispielsweise in Form eines markierten Produkts, verschiedene Gedächtniskomponenten beteiligt sind. In Anlehnung an das Dreispeichermodell werden traditionell drei verschiedene „Speicherformen“ unterschieden (vgl. Shiffrin/Atkinson, 1969, S. 179ff.; Atkinson/Shiffrin, 1971, S. 82; Lindsay/Norman, 1977, S. 304ff.; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 225ff. sowie Abbildung 19), die allerdings nach aktueller Meinung weniger als räumlich getrennte Bereiche im Gedächtnis zu verstehen sind, sondern eher verschiedene Stufen der Informationsverarbeitung symbolisieren (vgl. Craik/Lockhardt, 1972, S. 675; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 228):

1. der sensorische Speicher,
2. der Kurzzeitspeicher sowie
3. der Langzeitspeicher.

Werden Reize durch die Sinnesorgane aufgenommen und an das Gehirn übermittelt, so erfolgt zunächst eine Speicherung dieser Sinneseindrücke im sensorischen Speicher oder Ultrakurzzeitspeicher. Dieser Speicher hält eine große Menge unterschiedlicher Reize für eine kurze Zeitdauer zwischen einer Sekunde (bei visuellen Reizen) und wenigen Sekunden (bei akustischen Reizen) fest. Die Speicherung der Reize erfolgt hier weitgehend passiv und sinnesnah. Bilder beispielsweise sind in diesem Speicher in ihrer physischen Ausdehnung ganz ähnlich dem Netzhautbild präsent. Unmittelbar nach Darbietung eines Bildes ist es deshalb möglich, fast jede Information im Zusammenhang mit diesem Bild aus dem Gedächtnis abzurufen.

Man hat das Bild quasi noch vor Augen. Im Grunde funktioniert dieser sensorische Speicher wie ein „Spiegel mit Nachbildwirkung“ (Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 226).

Die Weiterverarbeitung eines Teils dieser aufgenommenen Reize erfolgt dann im Kurzzeitspeicher. Er ist so etwas wie der Arbeitsspeicher des Menschen, in dem Informationen nur wenige Sekunden verbleiben, bevor sie verloren gehen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 226f.). Ein zentrales Problem der Informationsverarbeitung im Kurzzeitspeicher ist allerdings seine stark begrenzte Kapazität. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der „magical number seven“ (Miller, 1956, S. 81ff.), d.h. einer maximalen Verarbeitungskapazität des Kurzzeitspeichers von $7 (\pm 2)$ Informationseinheiten gleichzeitig⁴¹.

Um nun die aus dem sensorischen Speicher übernommenen Reize überhaupt verarbeiten zu können, muß als erstes eine Entschlüsselung (Dechiffrierung) erfolgen. Erst durch die Entschlüsselung werden aufgenommene Reize zu Informationen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 268). Dazu muß auf im Langzeitspeicher gespeichertes Wissen zurückgegriffen werden. Nur mit gelerntem Wissen als Entschlüsselungshilfe kann beispielsweise die Buchstabenfolge SOS als Hilferuf verstanden werden. Auch das Wiedererkennen eines Produkts erfordert einen erfolgreichen Vergleich zwischen aktuellen und bereits im Gedächtnis gespeicherten Informationen⁴².

Im Langzeitspeicher werden schließlich die vorher verarbeiteten Informationen langfristig abgelegt. Er entspricht im Grunde dem Gedächtnis des Menschen, in dem nahezu unbegrenzte Mengen an Informationen auf Dauer gespeichert werden können. Dabei geht man davon aus, daß einmal gespeicherte Informationen nicht mehr vergessen bzw. gelöscht werden (vgl. Atkinson/Shiffrin, 1971, S. 83; Anderson, 2001, S. 155), sondern nur unterschiedlich leicht ab-

⁴¹ Diese Annahme führte unter anderem dazu, daß die Telefonnummern in Amerika siebenstellig gestaltet wurden. Mittlerweile geht man allerdings davon aus, daß vier bis fünf Informationseinheiten die maximale Kapazität des Kurzzeitspeichers darstellen (vgl. Murch/Woodworth, 1978, S. 30; Solomon, 1999, S. 86). Wie bereits zu Beginn des Kapitels erläutert wurde, besteht ein information chunk aus mehreren Einzelinformationen. Die Gruppierung der einzelnen Informationsstücke zu sinnvollen Einheiten erleichtert die Speicherung und den Abruf dieser Informationen aus dem Gedächtnis und setzt gleichzeitig Kapazitäten des Kurzzeitspeichers frei (vgl. Miller, 1956, S. 93).

⁴² Diese „indirekte“ Wahrnehmungstheorie, nach der die Wahrnehmung eines Objekts nur durch die Verknüpfung sensorischer Daten mit gespeichertem Wissen möglich ist, ist nicht unumstritten. Die Vertreter der „direkten“ Wahrnehmungstheorie gehen davon aus, daß jeder Reiz genügend Informationen für seine Verarbeitung enthält, die nur extrahiert werden müssen (vgl. zu einem Überblick Wilkening, 1988, S. 216ff.)

rufbar oder zugänglich sind. Die Ursache dafür sind Überlagerungseffekte (Interferenzen), die dazu führen, daß Informationen durch andere verdeckt oder überlagert werden. Schwierigkeiten mit dem Gedächtnis resultieren also weniger aus Kapazitätsengpässen des Langzeitspeichers als vielmehr aus Problemen, die gesuchte Information in der großen Menge gespeicherten Wissens aufzufinden und darauf zugreifen zu können (vgl. Lynch/Srull, 1982, S. 20; Esch, 2001a, S. 99; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 228).

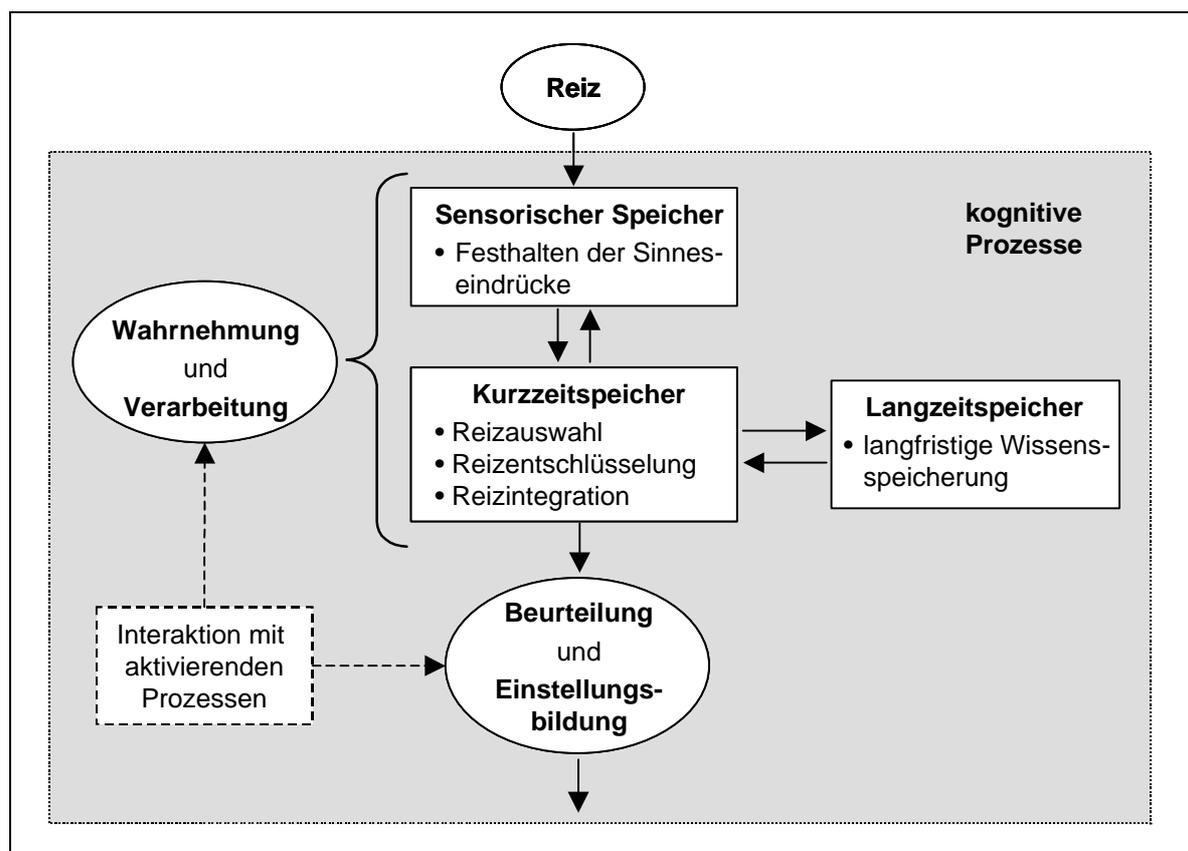


Abbildung 19: Kognitive Prozesse bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung

Quelle: in Anlehnung an Atkinson/Shiffrin, 1971, S. 82; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 225.

Betrachtet man den Wahrnehmungsprozeß als Ganzes, so wird deutlich, daß es sich im Grunde um zwei zusammenhängende Teilbereiche handelt (vgl. Murch/Woodworth, 1978, S. 13)⁴³: Zum einen die sensorische Erfassung eines Reizes durch die Sinnesorgane und die

⁴³ Murch/Woodworth (1978, S. 13) sprechen hier auch von einer „Dichotomie“ des Wahrnehmungsprozesses.

Übermittlung an das menschliche Gehirn und zum anderen an den Informationsverarbeitungsprozeß, durch den aufgenommene Reize und innere Signale interpretiert und mit anderen Informationen verknüpft, d.h. verarbeitet werden. Wenn im folgenden von Wahrnehmung die Rede ist, dann ist damit die Interpretation von Reizen und die Zuordnung von Bedeutungsinhalten gemeint. In diesem Sinne wird Wahrnehmung im weiteren Verlauf der Arbeit als Informationsverarbeitungsprozeß verstanden.

Die (Produkt-)Beurteilung ist dabei unmittelbar mit der Wahrnehmung verbunden:

„Wahrnehmung umfaßt nicht nur die Entschlüsselung der aufgenommenen Reize, sondern auch ihre gedankliche Weiterverarbeitung bis zur Beurteilung des wahrgenommenen Gegenstandes“ (Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 275). Bezogen auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts bedeutet das, daß am Ende jedes Wahrnehmungsprozesses die Bewertung eines Produkts und seiner Eigenschaften, wie beispielsweise der Produktqualität steht.

Diese Bewertung ist allerdings nicht notwendigerweise das Resultat einer systematischen und logischen Auseinandersetzung mit allen zur Verfügung stehenden Reizen und Informationen. Vielmehr ist die Produktwahrnehmung und –beurteilung immer subjektiv und selektiv, d.h. das Individuum entscheidet, welche Reize es aufnimmt und wie es diese Reize vor dem Hintergrund seines vorhandenen Wissens interpretiert (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 266f.; Bettman, 1979, S. 77). Das Wissen bestimmt die Wahrnehmung (vgl. Wilkening, 1988, S. 204f.). Folglich gibt es auch keine „richtige“ und „falsche“ Wahrnehmung, sondern nur subjektive Urteile, die stark durch die individuellen Voraussetzungen im Rahmen des Informationsverarbeitungsprozesses beeinflusst werden. Nur so läßt sich erklären, daß ein und dasselbe Produkt von einem Konsumenten positiv beurteilt wird, während ein anderer es negativ beurteilt und ablehnt. Nicht umsonst heißt es auch, daß die Schönheit einer Sache im Auge des Betrachters liegt.

Einflußfaktoren auf die Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung

Wie Konsumenten ein Produkt wahrnehmen und beurteilen, hängt von verschiedenen interagierenden Faktoren ab. Sie beeinflussen, welche Reize überhaupt aufgenommen werden und wie diese Reize anschließend verarbeitet werden. Die folgenden interagierenden Einflußfakto-

ren lassen sich grundsätzlich unterscheiden (vgl. Kroeber-Riel, 1999, S. 276; Peter/Olson, 1996, S. 58ff.)⁴⁴:

1. die **Informationsbasis**, d.h. aktuell wahrgenommene Informationen sowie aus dem Gedächtnis abgerufenes Wissen zu einem Produkt,
2. das **kognitive Informationsverarbeitungsprogramm**, d.h. die Vorgehensweise bei der Identifikation und Beurteilung des Produkts sowie
3. weitere **nicht-kognitive Einflußfaktoren** wie das Involvement oder das Reizumfeld.

Die **Marke** bzw. ihr Einfluß spielt bei allen Determinanten eine Rolle. So stellt das Markenwissen einen wesentlichen Teil der Informationsbasis dar, auf die im Rahmen der Produktwahrnehmung und Beurteilung zugegriffen wird. Die Marke als Schlüsselreiz beeinflusst auch die Vorgehensweise der Informationsverarbeitung und sie spielt nicht zuletzt bei den nicht-kognitiven Einflußfaktoren wie dem Involvement der Konsumenten eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel C 3.4). Ein hohes Markeninvolvement sorgt für ein höheres Aktivierungsniveau und beeinflusst dadurch den Aufwand und die Vorgehensweise bei der Informationsverarbeitung.

Wegen dieser besonderen Rolle der Marke bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten wird ihr Einfluß auf die kognitiven Prozesse am Ende dieses Kapitels noch einmal ausführlich zusammengefaßt.

3.2 Aktuelles und gespeichertes Wissen als Ausgangspunkt der Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung

3.2.1 Zur Rolle des gespeicherten Wissens bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten

Der erste wesentliche Einflußfaktor auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts ist die Informationsbasis. Sie besteht sowohl aus aktuellen, durch die Sinnesorgane aufgenom-

⁴⁴ Neben den hier aufgeführten Einflußfaktoren existieren natürlich ganz grundsätzliche Voraussetzungen, die so etwas wie notwendige Bedingungen für die Wahrnehmung darstellen. So bestehen beispielsweise für die unterschiedlichen Reizarten Schwellen, die zunächst überschritten werden müssen, damit der Reiz überhaupt als solcher wahrgenommen wird (vgl. Murch/Woodworth, 1978, S. 42).

menen Informationen als auch aus den im Gedächtnis gespeicherten Informationen, also dem Wissen des Konsumenten. Die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten und Marken ist das Ergebnis eines Wechselspiels von aktuell aufgenommenen Reizen und im Gedächtnis gespeicherten Informationen sowie den daraus abgeleiteten Erwartungen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 276; Sheinin/Biehal, 1999, S. 64). Dabei spielt das gespeicherte Wissen eine besondere Rolle, denn es bestimmt in hohem Maße, welche der aktuellen Informationen aus der großen Menge an verfügbaren Informationen überhaupt ausgewählt, entschlüsselt und für die Produktbeurteilung herangezogen werden (vgl. Marks/Olson, 1981, S. 146; Mitchell, 1982, S. 47).

So hängt vom gespeicherten Wissen ganz grundsätzlich ab, inwieweit im Rahmen der Produktbeurteilung überhaupt nach neuen Informationen gesucht wird. Das steht auch mit der in Kapitel C 2 ausführlich erläuterten Unsicherheit in Zusammenhang, die ein Verbraucher möglicherweise in einer Beurteilungs- oder Entscheidungssituation empfindet. Je vertrauter ein Konsument mit einem Produkt, d.h. je größer die durch direkte oder indirekte Erfahrung (z. B. Produktnutzung oder Werbung) aufgebaute Wissensbasis ist, desto geringer ist sein Bedürfnis nach zusätzlichen Informationen und desto stärker der Rückgriff auf gespeichertes Wissen (vgl. Marks/Olson, 1981, S. 145; Punj/Stealin, 1983, S. 378; Johnson/Russo, 1984, S. 548; Alba/Hutchison, 1987, S. 439). In diesen Fällen ist die Beurteilung und Auswahlentscheidung fast ausschließlich gedächtnisbasiert. Unmittelbare Informationen aus dem Umfeld werden kaum noch herangezogen. Dabei geht es nicht in erster Linie um das objektive Wissen des Konsumenten, sondern eher um seine subjektive Einschätzung der eigenen Wissensbasis (vgl. Park/Lessig, 1981, S. 223), wobei die subjektive Wissensschätzung klar von der objektiven Wissensbasis abhängig ist (vgl. Rao/Monroe, 1988, S. 256).

Das Wissen und die Vertrautheit beeinflussen darüber hinaus auch die Auswahl und Verarbeitung neuer Informationen (vgl. Simonson et al., 1988, S. 575; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 289ff.; Christie/Klein, 1995, S. 550). Wie bereits beschrieben, fungiert das Wissen als Entschlüsselungshilfe für aufgenommene Reize. „It is axiomatic that comprehension is a function of knowledge“ (Alba/Hutchison, 1987, S. 418; vgl. auch Alba et al., 1991, S. 2)⁴⁵. Die aus

⁴⁵ Nach Alba und Hutchinson (1987, S. 411) besteht das produktbezogene Wissen eines Konsumenten (Consumer Knowledge) aus zwei Komponenten. Neben der Vertrautheit mit dem Produkt, verstanden als Anzahl

dem Gedächtnis abgerufenen Informationen sind also die notwendige Basis für das Interpretieren und Verstehen neuer Reize. Man könnte also sagen: Ohne Wissen kein Verständnis!⁴⁶

Konsumenten mit Vorwissen sind außerdem in der Lage, neue Informationen effizienter zu verarbeiten und zu speichern. Sie konzentrieren sich auf die für eine Aufgabe zentralen Informationen und übergehen andere, die von geringerer Bedeutung sind (vgl. Johnson/Russo, 1984, S. 548; Alba/Hutchison, 1987, S. 434). So zeigte beispielsweise eine Studie von Rao und Monroe (1988, S. 261), daß die Bedeutung des Preises als Indikator für die Produktqualität bei steigender Vertrautheit mit dem Produkt abnimmt. Erfahrene Konsumenten zogen in dieser Studie für die Qualitätsbeurteilung statt des Preises eher aussagekräftigere Informationen, wie z. B. die physischen Eigenschaften des Produkts heran.

Schließlich ist das Wissen besonders bei der Produktbeurteilung auch Vergleichsmaßstab und Bezugspunkt. Es ist unmittelbar einsichtig, daß eine Beurteilung immer davon abhängig ist, was man auf Basis seiner bisherigen Erfahrungen erwartet (vgl. Felser, 2001, S. 123). Von einem Sportwagen beispielsweise erwartet man, daß er sehr gute Fahrleistungen aufweist, über ein gutes Fahrwerk verfügt, eher klein und wendig ist und klassischerweise nur zwei Sitze und zwei Türen hat. Produkte, die diesen Erwartungen nicht entsprechen, laufen Gefahr, schlechter beurteilt oder gar nicht als Sportwagen akzeptiert zu werden⁴⁷. Das ist auch ein Grund dafür, warum der Porsche Cayenne so schlecht beurteilt wird (vgl. Esch/Bräutigam, 2001a, S. 30f.): Er verstößt gegen die Erwartungen, die aus dem Wissen zum Sportwagenhersteller Porsche abgeleitet werden.

Bevor die kognitiven Prozesse bei der Produktwahrnehmung und -beurteilung in Abschnitt C 3.3 genauer erläutert werden, erfolgt zunächst eine kurze Darstellung der Grundlagen zur

der produktbezogenen Erfahrungen im Zeitverlauf, kommt es ihrer Meinung nach auch auf die Expertise des Konsumenten an, die als Fähigkeit, produktbezogene Aufgaben zu lösen, definiert wird. Letzteres könnte auch als Know-how interpretiert werden.

⁴⁶ Selbst die biologisch vorprogrammierten Reize, die intuitive und kulturübergreifend gleiche Reaktionen und Verhaltensweisen auslösen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 13), benötigen eine Wissensbasis als Entschlüsselungs- und Interpretationsgrundlage. Dieses Wissen scheint allerdings nicht erlernt zu sein, sondern ist offensichtlich bereits genetisch verankert.

⁴⁷ Lediglich hoch involvierte Personen, die sich einem Sachverhalt mit großem Engagement zuwenden, nehmen möglicherweise die Mühe auf sich, trotz offensichtlicher Abweichungen nach gemeinsamen Attributen zu suchen, um das Produkt doch noch mit ihren Vorstellungen in Einklang zu bringen (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt C 3.4).

mentalen Wissensrepräsentation und der Vorgänge beim Abruf dieses Wissens aus dem Gedächtnis.

3.2.2 Repräsentation von Marken- und Produktwissen

Wie ist das Wissen im Kopf der Konsumenten organisiert? In der Konsumentenforschung geht man bei der Frage der mentalen Repräsentation von Gedächtnisinhalten zumeist von einer netzwerkartigen Wissensstruktur aus (vgl. Kroeber-Riel, 1999, S. 230; Peter/Olson, 1996, S. 67; Wender, 1988, S. 55; Solomon, 1999, S. 86f.)⁴⁸. Man bezeichnet diese Strukturen auch als assoziative oder semantische Netzwerke, in denen das Wissen eines Konsumenten über sich und seine Umwelt abgelegt ist⁴⁹.

In dem grundlegenden Modell von Quillian (1968, S. 223ff.) besteht ein solches Netzwerk aus Knoten und aus assoziativen Verbindungen zwischen den einzelnen Knoten, die als Kanten bezeichnet werden (vgl. Klix, 1988, S. 24). Jeder Knoten enthält jeweils ein Konzept, das dem Inhalt oder der Bedeutung eines oder mehrerer Begriffe entspricht. Zwischen den Knoten liegen die Kanten als Verbindungen, die in beide Richtungen gehen und unterschiedlich leicht zugänglich und relevant sind. Die Zugänglichkeit hängt davon ab, wie oft der Knoten über diese Kante aktiviert wird. Die Relevanz, verstanden als Stärke des Zusammenhangs, ergibt sich einerseits aus der Länge der Kante und andererseits aus der Anzahl der Kanten, die beide Knoten (auch indirekt) miteinander verbinden (vgl. auch Collins/Loftus, 1975, S. 411ff.). Aus diesen Unterschieden in der Verbindung von Knoten ergibt sich auch eine Hierarchie der Wissensstrukturen, d.h. im Umfeld eines Konzepts sind einige Inhalte näherliegend und dadurch wichtiger als andere. Der Begriff näherliegend bezieht sich dabei jedoch nicht auf die konkrete Position der Knoten innerhalb des Netzwerks, sondern ausschließlich auf die Stärke

⁴⁸ Ein anderer Ansatz zur Darstellung der Wissensrepräsentation ist das feature-Modell (vgl. Smith et al., 1974, S. 214ff.), welches im Gegensatz zur Netzwerktheorie einen Begriff wie z. B. „Auto“ durch miteinander verbundene Merkmalssätze (Sets) beschreibt. Da die im feature-Modell darstellbaren Prozesse grundsätzlich auch im Netzwerkmodell erklärbar sind (vgl. Collins/Loftus, 1975, S. 410), wird dieser Ansatz nicht weiter dargestellt (vgl. zu einem kritischen Vergleich der beiden Ansätze Klix, 1988, S. 28ff.)

⁴⁹ Quillian (1968) nutzte als erster Netzwerkstrukturen für die mentale Repräsentation semantischen Wissens. Semantisches Wissen ist eine strukturierte, auch auf Folgerungen beruhende Darstellung der Gedächtnisinhalte einer Person zu einzelnen Begriffen, wobei der Schwerpunkt auf der Darstellung von Bedeutungen und Zusammenhängen liegt. Das semantische Wissen ist so etwas wie der gedankliche Thesaurus des Menschen. In der einen oder anderen Form sind semantische Netzwerke Bestandteil der meisten Theorien über Struktur und Prozesse des menschlichen Gedächtnisses (vgl. Wender, 1988, S. 55).

der Verbindungen, die zwischen ihnen existieren (vgl. Anderson, 2001, S. 149). Abbildung 20 zeigt beispielhaft einen Ausschnitt aus einem fiktiven semantischen Netz zu „Schokolade“.

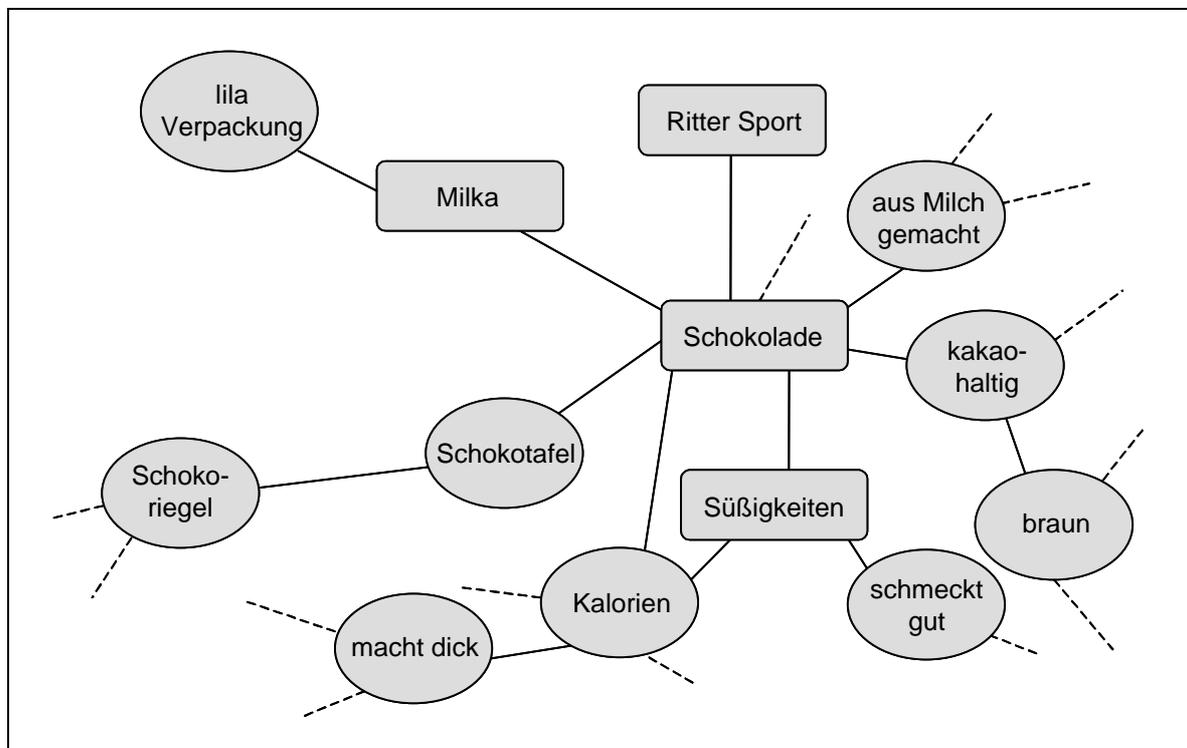


Abbildung 20: Ausschnitt aus einem fiktiven semantischen Netz zu „Schokolade“

Quelle: in Anlehnung an Esch/Wicke, 2001, S. 48

Wie an der Nomenklatur deutlich wird, ist das semantische Netzwerkmodell ursprünglich als sprachlich-abstrakte Repräsentation für deklaratorisches, eigenschaftsbezogenes Wissen konzipiert worden (vgl. Wender, 1988, S. 55)⁵⁰. Es wurde entwickelt, um die Wissensstrukturen zu Worten und ihren Bedeutungen im Gedächtnis des Menschen sowie die Abläufe bei der Nutzung dieses Wissens zu erklären (vgl. Quillian, 1968, S. 216f.; Collins/Loftus, 1975, S. 407). Tulving (1972, S. 385ff) weitete die Theorie auf episodisches (autobiographisches) Wissen aus, das im Gegensatz zu semantischem Wissen erfahrungsbezogen ist und aus vergangenen Erlebnissen gewonnen wurde. Mittlerweile geht man davon aus, daß in assoziativen

⁵⁰ Deklaratorisches Wissen ist das gespeicherte Wissen über Gegenstände, ihre Beziehungen zueinander und über bestimmte Sachverhalte. Prozedurales Wissen hingegen bezieht sich auf die gedanklichen Vorgänge bei der Bildung, Verknüpfung und Anwendung des Wissens (vgl. Anderson, 2000, S. 238f., Kroeber-Riel, 1999, S. 229; Peter/Olson, 1996, S. 65).

Netzwerken zahlreiche Wissensformen organisiert und miteinander verbunden sind (vgl. Peter/Olson, 1996, S. 67)⁵¹.

3.2.3 Schemata als Repräsentationsform komplexer Wissenseinheiten im Langzeitspeicher der Konsumenten

Für die mentale Repräsentation größerer und komplexerer Wissensinhalte, beispielsweise das Wissen zu einer Marke wie BMW oder Milka sind die im vorangegangenen Abschnitt erläuterten Netzwerkmodelle mit einer Vielzahl kleiner Wissensbausteine nicht bzw. nur eingeschränkt geeignet. In der Konsumentenforschung wird zu diesem Zweck häufig auf die Schematheorie zurückgegriffen, die eine Darstellung größerer Informationspakete auf einem höheren Abstraktionsniveau ermöglicht (vgl. Rumelhart/Ortony, 1977, S. 109; Esch, 2001a, S. 84; Anderson, 2000, S. 154). Neben der höheren Abstraktion und der daraus resultierenden Fähigkeit, auch umfangreiche Wissensblöcke darzustellen, ist es die Flexibilität, die Schemata den Netzwerkmodellen oder merkmalsbasierten Feature-Modellen voraus haben. In einem Schema ist das Wissen über Objekte und Sachverhalte weniger im Stil eines Wörterbucheintrags mit fixen Definitionen, Bedeutungen und Merkmalen repräsentiert, sondern variabler: „Schema attempt to represent knowledge in the kind of flexible way which reflects human tolerance for vagueness, imprecision, and quasi-inconsistencies“ (Rumelhart/Ortony, 1977, S. 111). Auf diese Weise ist es z. B. möglich, einen Strauß als Vogel zu betrachten, obwohl ihm dafür eigentlich ein wesentliches Merkmal fehlt, nämlich die Fähigkeit, zu fliegen.⁵²

Trotz der häufigen Verwendung von Schemata zur Darstellung komplexer Wissenseinheiten existiert keine allgemeingültige Definition des Begriffs (vgl. Alba/Hasher, 1983, S. 203; Fiske/Dyer, 1985, S. 838). Sucht man den kleinsten gemeinsamen Nenner der verschiedenen

⁵¹ Die wissenschaftliche Diskussion über die modalitätsspezifische Wissensrepräsentation, vor allem darüber, ob und inwieweit in assoziativen Netzwerkstrukturen auch nicht-sprachliche Wissensinhalte wie z.B. stark verhaltenswirksame Gedächtnis- oder Vorstellungsbilder dargestellt werden können, soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden, da sie den Rahmen dieser Arbeit sprengt. Es sei allerdings darauf hingewiesen, daß viele Autoren eine modalitätsspezifische Speicherung von Bildern in semantischen Netzwerken zwar nicht explizit behaupten, sie aber zumindest auch nie ausgeschlossen haben (vgl. Tulving, 1972, S. 384; Wender, 1988, S. 63; Esch, 2001a, S. 81f. sowie zu einer ausführlichen Diskussion dieser Frage und den daraus resultierenden Problemen Langner, 2003, S. 72f.)

⁵² Gerade die Flexibilität bei der Erklärung solch ungewöhnlicher Fälle ist allerdings bereits bei den semantischen Netzwerken ein zentraler Kritikpunkt. Durch die Vielzahl von Gestaltungsoptionen vor allem bei den Verknüpfungen zwischen den Informationseinheiten entziehen sie sich de facto einer empirischen Überprüfung (vgl. ausführlich Wender, 1988, S. 71; Opwis/Lüer, 1996, S. 322).

Ansätze, so besteht allerdings Einigkeit darüber, daß Schemata das allgemeine Wissen einer Person zu einem bestimmten Sachverhalt repräsentieren (vgl. Alba/Hasher, 1983, S. 203). Aufbauend auf dieser allgemeinen Definition sollen Schemata im folgenden verstanden werden als „große komplexe Wissensseinheiten [...], die die typischen Eigenschaften, also quasi feste, standardisierte Vorstellungen umfassen, die man von bestimmten Objekten, Personen oder Ereignissen hat“ (Esch, 2001a, S. 85, sowie zu ähnlichen Definition Crocker, 1984, S. 472; Maas, 1994, S. 280). In Schemata sind also nicht nur Merkmale von Objekten oder Personen gespeichert, sondern sie enthalten auch das Wissen darüber, wie man auf bestimmte Reize reagieren muß. Solch ablauf- oder ereignisbezogenes Wissen, beispielsweise über Abläufe und „richtige“ Verhaltensweisen in einem Kino oder in einem Restaurant, wird in Anlehnung an Schank und Abelson (1977, S. 38) auch als Script bezeichnet (vgl. Peter/Olson, 1996, S. 69)⁵³.

Schemata weisen jedoch noch weitere charakteristische Eigenschaften auf (vgl. Rumelhart/Ortony, 1977, S. 101ff.; Rumelhart/Norman, 1988, S. 536f.; Mandl/Friedrich/Hron, 1988, S. 125f.; Esch, 2001a, S. 88). So geht man davon aus, daß Schemata Leerstellen für bestimmte Attribute oder Merkmale aufweisen, die entweder mit Standardwerten gefüllt werden oder spezifische Werte annehmen können. Im Schokoladen-Schema könnte dies z.B. die Farbe der Schokolade sein, die standardmäßig braun ist, aber bei bestimmten Marken und Sorten auch andere Ausprägungen annehmen kann (weiß, schwarz, marmoriert usw.). Darüber hinaus können Schemata ineinander eingebettet sein. Das Schokoladen-Schema beispielsweise kann wiederum Bestandteil eines übergeordneten Schemas sein, wie z. B. dem Süßigkeiten-Schema oder auf einer noch höheren Ebene dem Nahrungsmittel-Schema. Dabei geht man davon aus, daß zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen Vererbungsmechanismen existieren. Für das Beispiel des Schokoladenschemas folgt daraus, daß das untergeordnete Schema Schokolade vom übergeordneten Schema Süßigkeiten beispielsweise das Attribut „kalorienhaltig“ erbt – zumindest sofern kein anderslautendes Wissen im Schokoladenschema gespeichert wurde. Dadurch enthält ein Markenschema immer auch allgemeine Assoziationen, die aus der mit dem Schema assoziierten Produktkategorie auf das Markenschema vererbt werden. Zu-

⁵³ Scripte sind komplexe Wissensstrukturen, die stereotype Ereignisfolgen beschreiben. Sie sind so etwas wie Drehbücher für standardisierte Szenarien (vgl. Schank/Abelson, 1977, S. 38; Opwis/Lüer, 1996, S. 372).

sätzlich können im Markenschema aber auch spezielle Assoziationen gespeichert sein, die die Marke von ihren Konkurrenten differenzieren. Im Fall der Schokoladen-Marke Milka beispielsweise die lila Verpackung und die Milka-Kuh, die Alpenwelt oder einzelne Geschmacksorten (vgl. Esch, 2001a, S. 86; Esch/Wicke, 2001, S. 47f.).

Im Gedächtnis der Verbraucher existieren demnach sowohl zu Marken als auch zu Produkten bzw. Produktkategorien Schemata (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 32)⁵⁴. Ein Markenschema repräsentiert dabei alles, was ein Konsument über die Marke weiß, glaubt oder aus ihr ableitet (vgl. Bridges, 1992, S. 3). Es ist ein klar abgegrenzter Teil eines Netzwerks, der die Gesamtheit aller mit dieser Marke verbundenen Assoziationen umfaßt. Diese Markenassoziationen lassen sich in Attribute, Nutzensvorstellungen und Einstellungen untergliedern (vgl. Keller, 1993, S. 3). Attribute charakterisieren die Produkte, die mit einer Marke verbunden werden. Nutzensvorstellungen ergeben sich vor allem aus der Verwendung des Produkts, wobei nicht nur funktionale Nutzen sondern auch symbolische Nutzensvorstellungen wie z.B. Prestige oder gesellschaftliche Anerkennung dazu gezählt werden (vgl. Pitta/Katsanis, 1995, S. 55; Park et al., 1996, S. 136). Die Einstellung repräsentiert schließlich die „Gesamteinschätzung der Marke“ (Keller, 1993, S. 4) und spielt eine besondere Rolle innerhalb der Markenassoziationen, da sie oft die Grundlage für eine Verhaltensabsicht wie beispielsweise den Kauf eines Produkts ist (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 54; Bennet/Harrell, 1975, S. 110). Ein Markenschema kann insofern auch als die strukturierte Darstellung des Markenimages verstanden werden (vgl. Keller, 1993, S. 3; Esch, 2001a, S. 86)⁵⁵.

Für die graphische Darstellung von Schemata – zumindest in Ausschnitten – können trotz der vorgenommenen Einschränkungen sowohl semantische Netzwerke (vgl. Abbildung 20) als auch miteinander verbundene Merkmalssätze oder Sets wie im feature-Modell verwendet

⁵⁴ Alternativ zum Schema-Begriff werden zum Teil auch die Bezeichnungen Frames oder kognitive (mentale) Kategorien verwendet. Beides sind Bezeichnungen für strukturierte Wissensdarstellungen von Objekten oder Sachverhalten. Während Frames bis hin zur Darstellbarkeit als Netzwerk mit Knoten und assoziativen Verbindungen starke Überschneidungen mit Schemata aufweisen (vgl. Minsky, 1975, S. 212; Alba/Hasher, 1983, S. 203f.), liegt der Schwerpunkt bei kognitiven Kategorien trotz einer grundsätzlichen Ähnlichkeit zu Schemata auf der Erklärung der Identifikation und Zuordnung von aktuell aufgenommenem Wissen (vgl. Fiske/Taylor, 1991, S. 117).

⁵⁵ Die Gesamtheit der Markenassoziationen wird als Markenimage bezeichnet, das zusammen mit der Markenbekanntheit die verhaltenswissenschaftliche Operationalisierung des Markenwerts darstellt (vgl. Esch, 1993, S. 53; Keller, 1993, S. 2; Esch/Geus, 2001, S. 1031ff.).

werden (vgl. Smith et al., 1974, S. 214ff.). Im letzteren Fall wäre beispielsweise ein Markenschema tabellenartig aufgebaut (vgl. auch Langner, 2003, S. 68). Unterhalb der Marken als Oberbegriff wären die zentralen Attribute und die jeweiligen Attributsausprägungen für die Marke hierarchisch aufgeführt. Darüber hinaus wäre in jedem dieser Merkmalsätze ein entsprechender Verweis auf über- und untergeordnete Sets, im Fall eines Markenschemas also auf die übergeordnete Produktkategorie und auf möglicherweise existierende untergeordnete Submarken.

Auch in der Schematheorie gibt es zahlreiche Erkenntnisse über den Einfluß von Schemata auf die Informationsverarbeitung. Schemata „organisieren“ neue Informationen auf Basis der in ihnen gespeicherten Erfahrungen (vgl. Mandler/Parker, 1976, S. 39). Sie enthalten demnach neben einer Struktur- auch eine Prozeßkomponente, die für die Verwendung des gespeicherten Wissens bei der Informationsverarbeitung verantwortlich ist. Dadurch erklären Schemata neben der Repräsentation des Wissens auch die Wissensverwendung (vgl. Esch, 2001a, S. 88). Für die Informationsverarbeitung folgt daraus, daß Schemata beeinflussen, **was** Konsumenten **wie schnell** wahrnehmen und wie diese wahrgenommenen Reize **interpretiert** werden (vgl. Fiske/Taylor, 1991, S. 122; Mandler, 1982, S. 3; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 289f.).

So ergeben sich neben dem grundsätzlichen Effekt, daß das Vorwissen die Bereitschaft zur Informationssuche im Fall einer Beurteilungs- oder Entscheidungssituation beeinflusst (vgl. Punj/Stealin, 1983, S. 378; Alba/Hutchinson, 1987, S. 434; Alba et al., 1991, S. 36 sowie Abschnitt C 3.1), vor allem aus den Vererbungsmechanismen von Schemata Konsequenzen für die Informationssuche. Das vorhandene Wissen über Objekte oder Abläufe schließt bereits im Vorfeld möglicherweise vorhandene Wissenslücken (vgl. Schank/Abelson, 1977, S. 37; Venkatraman/Villarreal, 1984, S. 355). Fehlende Informationen, beispielsweise über Eigenschaften eines bestimmten Produkts, werden einfach mit Wissen über allgemeine Eigenschaften der Produktkategorie ausgeglichen (vgl. Alba/Hutchinson, 1987, S. 421)⁵⁶. Dadurch sinkt die

⁵⁶ Die Folgerungen bzw. Rückschlüsse, die der Konsument aufgrund der Schemazugehörigkeit über bestimmte Attribute bzw. Eigenschaften eines Produkts zieht, werden auch als Inferenzen bezeichnet. Sie sind definiert als “conclusion [...] drawn about a missing element of an object based on available information...” (MacInnis/Nakamoto, 1991, S. 7). Besonders Konsumenten, die wenig über ein neues Produkt wissen oder nur gering involviert sind (vgl. Abs. C 3.4), schließen bestehende Informationslücken nach der Zuordnung

Notwendigkeit zur externen Informationssuche. Assoziiert man beispielsweise mit der Marke Maggi Produkte von guter Qualität, die durch einfache Zubereitung ein hohes Maß an Convenience bieten, so werden diese Eigenschaften auch Maggi-Produkten zugesprochen, die man noch nicht kennt und mit denen man noch keine Erfahrungen gesammelt hat.

Im Hinblick auf die Auswahl der verfügbaren Informationen geht man davon aus, daß schemakongruente Informationen bereitwilliger und schneller aufgenommen werden als solche, die vom gespeicherten Schema abweichen (vgl. Crocker et al. 1984, S. 199; Fiske/Taylor, 1991, S. 124; Wyer/Srull, 1980, S. 271). Schemainkonsistente Informationen werden dabei unter Umständen einfach ignoriert (vgl. Crocker et al., 1984, S. 199f.; Fiske/Taylor, 1991, S. 117). Ein Maggi-Produkt, daß die in die Marke gesetzten Erwartungen nicht erfüllt, wäre in einem solchen Fall schlicht „die Ausnahme von der Regel“.

Schließlich üben Schemata auch einen Einfluß auf die Gedächtnisleistungen aus (vgl. Fiske/Taylor, 1991, S. 124ff.; Esch, 2001a, S. 96ff.). Je mehr die neuen Informationen den vorhandenen Schemastrukturen entsprechen, desto einfacher werden sie darin eingegliedert. Ohne ein vorhandenes Schema hingegen fehlt das gedankliche Gerüst, an das sie angehängt werden können. Informationen, die nicht an vorhandene Schemavorstellungen andocken können, gehen deshalb schneller wieder verloren, d.h. sie werden unter Umständen gar nicht erst in den Langzeitspeicher übernommen (vgl. Alba/Hasher, 1983, S. 205).

3.3 Informationsverarbeitungsprogramme bei der Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung

3.3.1 Beurteilung vs. Auswahlentscheidung: Zur Einordnung der Produktwahrnehmung und der Produktbeurteilung in die kognitiven Prozesse

Der zweite wichtige Einflußfaktor auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts sind die kognitiven Prozesse im Rahmen der Informationsverarbeitung. Im Marketing geht man bei der Darstellung der konkreten Vorgänge häufig von einer Kaufentscheidungssituation aus.

eines Produkts zu einer vorhandenen Kategorie bzw. einem Schema durch solche Rückschlüsse (vgl. Cohen/Basu, 1987, S. 471). Ein Konsument kann dabei sowohl auf das generelle Vorhandensein von Eigenschaften als auch auf deren Ausprägung schließen.

Zur Erklärung der dabei stattfindenden Entscheidungsprozesse wurden eine ganze Reihe von Heuristiken entwickelt (vgl. Bettman, 1979, S. 173ff.; Bettman et al., 1991, S. 58ff.). Dies sind simplifizierte Entscheidungsregeln, bei der aus der Menge der verfügbaren Informationen ein Bruchteil als Entscheidungsgrundlage ausgewählt wird, um die Kluft zwischen den begrenzten kognitiven Kapazitäten auf der einen Seite und der großen Informationsmenge auf der anderen Seite zu überbrücken (vgl. Bettman, 1979, S. 174; Felser, 2001, S. 82)⁵⁷.

Der Fokus bei der Untersuchung von Auswahlentscheidungen ist allerdings anders als bei der Analyse der Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung (vgl. Johnson/Russo, 1984, S. 544). Bei der Auswahlentscheidung werden zwei oder mehr Produkte miteinander verglichen und sie zieht eine unmittelbare Handlung des Verbrauchers nach sich, z.B. den Kauf eines der Produkte (vgl. Abbildung 21). Die zentrale Frage hierbei ist, welche Informationen herangezogen werden und wie zwischen den Produkten abgewogen wird, um sich im Wettbewerb der verschiedenen Alternativen schließlich für eine zu entscheiden.

Die Produktwahrnehmung und -beurteilung ist eine im kognitiven Prozeß vorgelagerte Stufe (vgl. Abbildung 21). Hier kommt es darauf an, wie Konsumenten die verschiedenen, aktuell aufgenommenen und im Langzeitspeicher abgelegten Informationen zu einem Produkt in Einklang bringen und wie sie darauf basierend ihr Urteil zu diesem Produkt bilden⁵⁸.

Besonders für komplexe Markenarchitekturen ist diese Unterscheidung wichtig. Auch hier geht es nicht um die Auswahl zwischen einer Unternehmensmarke und einer Produktmarke, sondern darum, ein Produkt und zwei darauf abgebildete Marken sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Der Konsument wählt also nicht zwischen zwei konkurrierenden Stimuli, sondern

⁵⁷ Im einfachsten Fall kann dies zum Beispiel bedeuten, daß der Verbraucher diejenigen Produkte wählt, die er am besten kennt oder die er das letzte Mal gewählt hat. Daneben existieren eine Reihe weiterer Heuristiken, die sich im notwendigen kognitiven Aufwand und in der Präzision des Ergebnisses unterscheiden (vgl. Bettman et al., 1991, S. 58). So erfordert beispielsweise eine Heuristik, die alle Alternativen mit Hilfe eines zentralen Kriteriums vergleicht, zwar weniger kognitive Anstrengung, aber das Ergebnis ist auch ungenauer als ein Vergleich über viele verschiedene Kriterien.

⁵⁸ Eine Abgrenzung von Auswahl- und Beurteilungsmodellen im Rahmen der Kaufentscheidungstheorie nimmt auch Behrens (1991, S. 173ff.) vor. Er merkt an, daß im Vergleich zu den vereinfachenden und schnell ablaufenden Auswahlentscheidungen die kognitiven Prozesse bei der Produktbeurteilung umfangreicher und komplexer sind. Die Ursache dafür ist, daß bei der Produktbeurteilung die Marken nicht nur miteinander verglichen werden, sondern jede Marke getrennt anhand verschiedener Produkteigenschaften beurteilt wird.

muß versuchen, die Wissensstrukturen zu dem Produkt und zu den beiden Marken für die Beurteilung des Gegenstands miteinander in Einklang zu bringen.

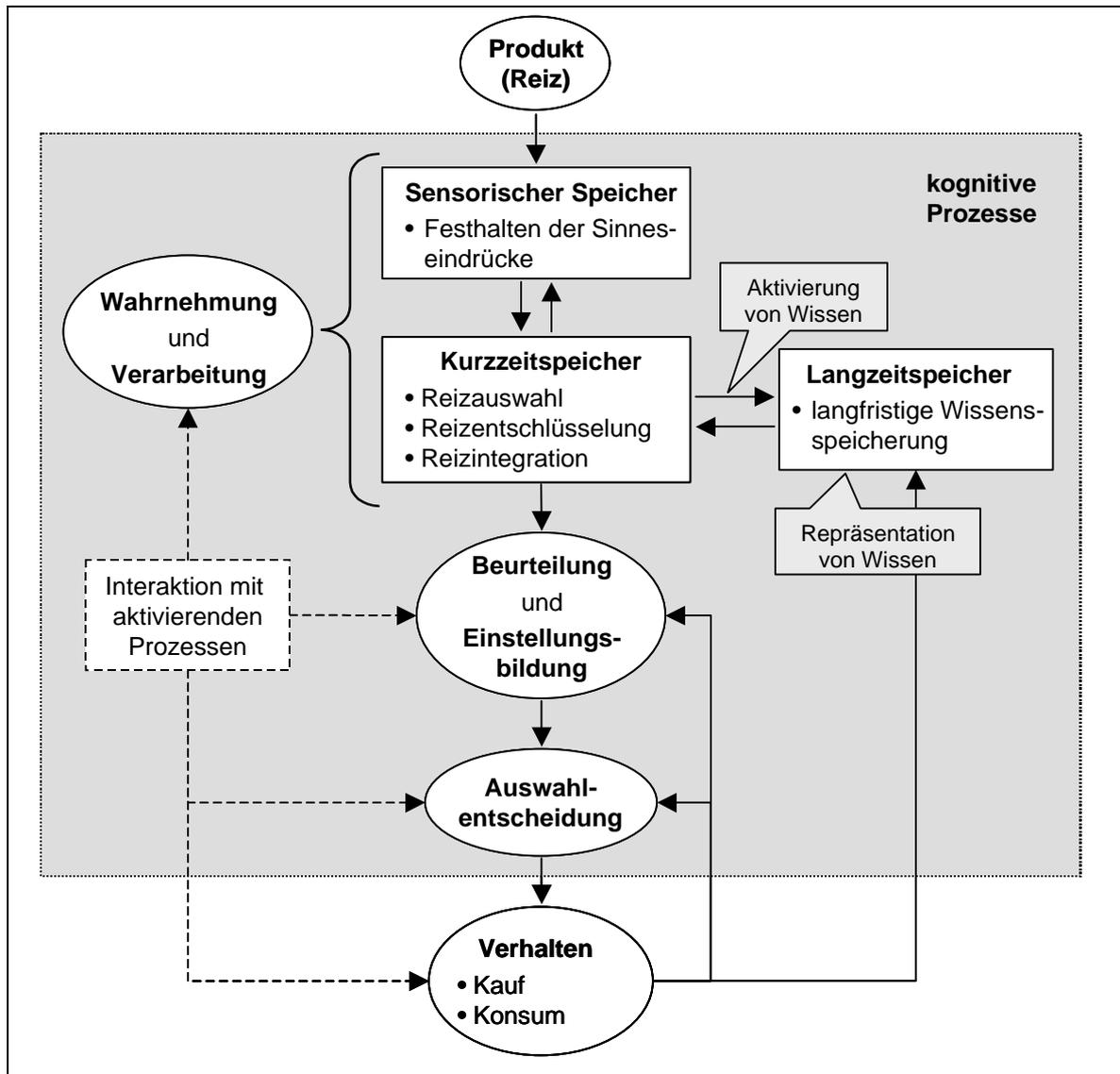


Abbildung 21: Kognitive Prozesse bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung (Gesamtübersicht)

Quelle: erweiterte Darstellung in Anlehnung an Atkinson/Shiffrin, 1971, S. 82; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 225.

Bei dem Vorgang der Produktwahrnehmung handelt es sich also im Grunde um nichts anderes als einen Mustervergleich im Arbeitsspeicher des Konsumenten. Er vergleicht, in welches seiner gespeicherten „Muster“ der wahrgenommene Gegenstand paßt, um ihn identifizieren,

gedanklich zuordnen und schließlich beurteilen zu können. Dieser Prozeß wird auch als Kategorisierung bezeichnet (vgl. Cohen/Basu, 1987, S. 456; Alba et al., 1991, S. 29)⁵⁹. Unter Kategorisierung kann man die Zuordnung oder Klassifikation und Beurteilung eines Produkts anhand von mentalen Produkt- oder Markenkategorien verstehen (vgl. Park et al., 1991, S. 185). Eine mentale Kategorie besteht in Anlehnung an den psychologischen Kategorien-Begriff immer dann, wenn zwei oder mehr unterscheidbare Produkte gleich behandelt werden (vgl. Mervis/Rosch, 1981, S. 89).

Einige Autoren gehen bei der Kategorisierung von einem zweistufigen Prozeß aus (vgl. Wyer/Srull, 1980, S. 260; Fiske/Taylor, 1991, S. 105): In der ersten Stufe muß ein Produkt zunächst im Rahmen eines Grobvergleichs grundsätzlich identifiziert und einer mentalen Kategorie zugeordnet werden. Die Frage, die sich der Konsument dabei sinngemäß stellt, könnte lauten: „Worum handelt es sich bei dem Gegenstand eigentlich?“ Das Ergebnis des Identifikationsprozesses könnte beispielsweise die Feststellung sein, daß es sich bei dem vorliegenden Produkt um ein Waschmittel, einen Schokoriegel oder eine Flasche Mineralwasser handelt. Ausgehend vom klassischen Konsumgütermarkt ist diese Identifikation heutzutage kaum noch ein Problem. Mit Ausnahme der wenigen Innovationen gibt es die meisten Produkte schon seit vielen Jahren. Die gedankliche Zuordnung von Lebensmitteln, Bekleidung, Haushaltsgeräten usw. zu einer entsprechenden Produktkategorie fällt trotz der Vielzahl von Artikeln leicht. Nur bei Produkten, die ein Konsument nicht kennt, ist dieser Grobvergleich aufwendiger. In diesen Fällen erfordern die Identifikation eines Produkts und die Zuordnung zu einer mentalen Kategorie einen höheren kognitiven Aufwand.

Wichtiger für die Wahrnehmung und vor allem die Beurteilung ist allerdings die zweite Stufe, bei der es um die individuellen Merkmale und Eigenschaften eines Produkts geht. Die analogen Fragen wären hier: „Um welches Waschmittel, und vor allem um welche Marke handelt es sich genau? Welche Eigenschaften weist es auf und wie ist es vor diesem Hintergrund zu beurteilen?“. Für die Wahrnehmung und Beurteilung ist vor allem die erfolgreiche Zuordnung eines Produkts zu einem Markenschema von Bedeutung. Nur wenn ein Produkt als zu einer

⁵⁹ Collins und Loftus (1975, S. 413) sprechen hier auch von einem „Semantic Matching Process“, wobei der Fokus auf der Identifikation und Zuordnung eines Objekts zu vorhandenen Wissensstrukturen liegt und weniger auf den daraus resultierenden Beurteilungen.

Marke gehörig eingeschätzt wird, können die mit ihr assoziierten Eigenschaften auf ein Produkt übertragen werden. Nur dann kann die Marke die Produktbeurteilung überhaupt beeinflussen. Genau hier liegt allerdings bei **komplexen Markenarchitekturen** der **Knackpunkt**. Wegen der doppelten Markierung findet der Mustervergleich nicht nur zwischen dem Produkt und einem Markenschema statt, sondern durch die Produktmarke und die Unternehmensmarke werden zwei Markenschemata aktiviert. Die Frage ist dabei, in welchem Umfang der Konsument das Produkt der einen oder der anderen Marke zuordnet. Von der Zuordnung hängt ab, inwieweit die beiden Marken auf die wahrgenommenen Eigenschaften des Produkts Einfluß nehmen können und wie das Produkt vor diesem Hintergrund zu beurteilen ist (vgl. ausführlich Kapitel C 4).

3.3.2 Kategorisierung und Urteilsbildung bei markierten Produkten

Damit ein Produkt einer Marke zugeordnet werden kann, muß der Konsument zunächst auf ein durch frühere Kontakte aufgebautes Marken- oder Produktschema zugreifen. Marken können die beschriebenen Wirkungen nur entfalten, wenn Schemavorstellungen zu dieser Marke im Zuge der Informationsverarbeitung auch aktiviert werden. Das reine Vorhandensein eines Schemas reicht dafür nicht aus (vgl. Alba/Hasher, 1983, S. 206).

Der Auslöser für diesen Wissenszugriff kann entweder ein externer Reiz in Form eines markierten Produkts oder allein der Gedanke an das Produkt oder die Marke sein. Geht man von einer netzwerkartigen Wissensstruktur aus, so breitet sich in beiden Fällen eine wellenartige Aktivierung automatisch und weitgehend unbewußt auf alle mit der Marke verbundenen Knoten aus. Die Aktivierungsausbreitung verläuft dabei gleichförmig und mit abnehmender Stärke entlang der Kanten innerhalb des Netzwerks. Ihre Stärke nimmt mit jedem erreichten Knoten ab, so daß der gesamte Prozeß nach der Aktivierung einiger Knoten schließlich zum Stillstand kommt (vgl. Collins/Loftus, 1975, S. 411ff.; Anderson, 2001, S. 183ff.)⁶⁰. Denkt ein Verbraucher beispielsweise an Coca-Cola oder nimmt er die Marke Coca-Cola in seinem Um-

⁶⁰ Die hier dargestellte Theorie der Aktivierungsausbreitung stellt eine Weiterentwicklung der ursprünglichen Theorie von Quillian (1968) dar (vgl. Collins/Loftus, 1975, S. 407 ff. sowie zu einer Modifikation der Theorie einer wellenartigen Aktivierungsausbreitung auch Klix, 1988, S. 38ff.). In der ursprünglichen Version hätte das komplette Durchsuchen des Netzwerks nach allen Verbindungen eines aktivierten Begriffs Tage, Wochen oder gar Monate dauern können (vgl. Quillian, 1968, S. 227).

feld wahr, so wird dadurch das Markenschema von Coca-Cola aktiviert⁶¹. Bildlich gesprochen öffnet sich eine gedankliche Schublade mit den Schemavorstellungen zu dieser Marke (vgl. Esch/Wicke, 2001, S. 47). In der Folge werden verschiedene, mit der Marke verbundene Assoziationen ins Bewußtsein gerufen und bilden dadurch die Basis für die Informationsverarbeitung. Bei Coca-Cola könnten dies Dinge wie der typische Schriftzug und die klassische Coca-Cola-Flasche, die braune Farbe, die Assoziation „erfrischend“ usw. sein.

Welche Assoziationen in einem Markenschema konkret aktiviert werden, hängt zum einen von Verknüpfungen innerhalb der Wissensstrukturen ab. Da sich die Aktivierung entlang dieser Kanten ausbreitet, bestimmen die zwischen den Knoten bestehenden Verbindungen auch, inwieweit einzelne Assoziationen aktiviert und im Rahmen der Informationsverarbeitung herangezogen werden (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 230). Zum anderen spielt die Salienz einer Assoziation innerhalb des Netzwerks eine wichtige Rolle. Die Salienz bezieht sich auf die bewußte Gegenwart oder auch Stärke der Assoziationen (vgl. Keller/Aaker, 1992, S. 36). Saliente Assoziationen stechen stark aus ihrem Umfeld hervor und sind für das Schema von besonderer Bedeutung (vgl. Alba/Chattopadhyay, 1986, S. 363). Sie werden im Rahmen einer Aktivierungsausbreitung leichter bzw. in höherem Maße aktiviert als andere (vgl. Anderson, 2000, S. 187). Man könnte sagen, saliente Assoziationen sind diejenigen, auf die man als erstes kommt, wenn man über etwas nachdenkt.

Nach der Aktivierung des Markenschemas folgt im Rahmen der Kategorisierung der bereits angesprochene Mustervergleich zwischen dem aktuellen Reiz, hier also dem Produkt, und dem gespeicherten Wissen. Dieser Kategorisierungsprozeß ist ein kognitiver Vorgang, der grundsätzlich bei jedem Stimuluskontakt stattfindet (vgl. Cohen/Basu, 1987, S. 456). Gelingt es, das Produkt zu identifizieren und es einem vorhandenen Produkt- oder Markenschema zuzuordnen, so ergeben sich hieraus unmittelbare Konsequenzen für die Produktbeurteilung. Analog zu den im Zusammenhang mit Schemata erläuterten Vererbungsmechanismen kann in einem solchen Fall die mit einer Marke verbundene Einstellung auf das Produkt übertragen

⁶¹ Die Marke fungiert in diesem Fall als Aktivierungshinweis (Retrieval Cue) für gespeichertes Wissen (vgl. Lynch/Srull, 1982, S. 20; Keller/Aaker, 1992, S. 36). Retrieval Cues sind gedankliche Hinweisschilder, die helfen, gespeicherte Informationen zu finden bzw. darauf zuzugreifen. Sie können entweder extern vorgegeben oder selbst generiert werden (vgl. Lynch/Srull, 1982, S. 20). Der Markenname, das Markenzeichen oder die dominant mit der Marke verbundene Farbe können solche Aktivierungshinweise sein und dem Konsumenten helfen, ein Markenschema zu aktivieren (vgl. Park et al., 1991, S. 185).

werden (vgl. Boush et al., 1987, S. 228; Boush/Loken, 1991, S. 18). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „schema-triggered-affect“ (Fiske/Taylor, 1991, S. 133), d.h. affektive Einstellungskomponenten werden durch die Schemaansprache aktiviert und bilden damit auch die Basis für die Beurteilung des jeweiligen Produkts. Die zu einer Marke gespeicherten Erfahrungen und Wissensinhalte fließen in die Beurteilung des Produkts ein.

Von der Kategorisierung eines Produkts hängt folglich auch ganz wesentlich das Urteil über dieses Produkt ab. Dabei deuten empirische Erkenntnisse aus der Markenerweiterungsforschung darauf hin, daß diese Übertragung von Eigenschaften aus dem Markenschema auf das Produkt um so stärker stattfindet, je größer die wahrgenommene Übereinstimmung bzw. der Fit zwischen dem Produkt und dem gespeicherten Markenschema ist (vgl. Boush/Loken, 1991, S. 24)⁶².

Beim konkreten Ablauf des Kategorisierungsprozesses lassen sich zwei Extreme unterscheiden (vgl. Fiske, 1982, S. 58ff.; Sujan, 1985, S. 31 ff.; Cohen/Basu, 1987, S. 456; Boush/Loken, 1991, S. 18):

- der stückweise Vergleich von Produkt und Schema anhand vieler Eigenschaften oder
- der ganzheitliche Vergleich auf Basis weniger zentraler Eigenschaften.

Der **stückweise Ansatz** (piecemeal) ist durch einen hohen kognitiven Aufwand⁶³ gekennzeichnet. Er basiert auf der Annahme, daß die Konsumenten zahlreiche Eigenschaften des wahrgenommenen Produkts mit dem gespeicherten Wissen bzw. dem Markenschema vergleichen, um daraus ein Gesamturteil abzuleiten. Im Gegensatz dazu ist der **ganzheitliche Ansatz** (holistic) weniger analytisch. Die Kategorisierung und Beurteilung eines Produkts basiert in diesem Fall auf einem Vergleich weniger, aber dafür bedeutender Eigenschaften (vgl. Cohen/Basu, 1987, S. 456). Die Verarbeitungstiefe ist geringer und die Kategorisierung läuft

⁶² Ein Faktor, der die Einschätzung der Ähnlichkeit bzw. der wahrgenommenen Übereinstimmung einer Markenerweiterung beeinflussen kann, sind die bereits erwähnten Inferenzen, die der Konsument im Rahmen der Kategorisierung zieht (vgl. Kapitel C 1). Dabei werden allerdings die Eigenschaften und deren Ausprägungen aus dem unmittelbaren Markenschema eher übertragen als die der ebenfalls in einer Produktkategorie vorhandenen anderen Marken, selbst wenn diese eine höhere Korrelation bezüglich einzelner Eigenschaften mit dem betreffenden Produkt aufweisen sollten (vgl. Ford/Smith, 1987, S. 370).

⁶³ Dieses Ausmaß der kognitiven Aktivitäten bei der Informationsverarbeitung wird auch als Verarbeitungstiefe verstanden (vgl. Craik/Lockhart, 1972, S. 675; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 337).

schneller ab. In einigen Fällen genügt bereits der übereinstimmende Markenname, damit der Konsument ein Produkt einem gespeicherten Markenschema zuordnet und es entsprechend beurteilt (vgl. Boush et al., 1987, S. 228). Man bezeichnet dies auch als kategoriale Urteilsbildung (vgl. Fiske/Taylor, 1991, S. 116). Trotz der Unterschiede in den Abläufen müssen sich die Ergebnisse beider Prozesse allerdings nicht notwendigerweise unterscheiden (vgl. Sujan, 1985, S. 43).

Oftmals werden beide Ansätze zu einem **zweistufigen Modell** kombiniert, bei dem ein Konsument ein Produkt zunächst im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes mit dem vorhandenen Wissen vergleicht (vgl. Boush/Loken, 1991, S. 18). Besonders Konsumenten, die über wenig Vorwissen oder ein geringes Involvement verfügen (vgl. Kapitel C 3.4), werden versuchen, den kognitiven Aufwand auf diese Art möglichst gering zu halten (vgl. Sujan, 1985, S. 43f.). Wird in dieser ersten Stufe eine ausreichende Übereinstimmung oder aber eine vollkommene Unterschiedlichkeit festgestellt, so wird der Vergleich mit positivem bzw. negativem Ergebnis beendet. Falls allerdings eine moderate Abweichung festgestellt wird, erfolgt in einer zweiten Stufe ein differenzierter, stückweiser Vergleich der Eigenschaften eines Produkts (vgl. Boush/Loken, 1991, S. 18)⁶⁴.

Von der Art der Informationsverarbeitung hängt ab, wie stark die Marke als Reiz überhaupt zum Tragen kommt. Während bei der extensiven, stückweisen Verarbeitung einer Vielzahl unterschiedlicher Reize die Marke möglicherweise nur ein Reiz unter vielen ist, spielt sie bei vereinfachten Beurteilungsprozessen eine wichtige Rolle und übernimmt eine Schlüsselfunktion für die Kategorisierung und Beurteilung eines Produkts (vgl. Boush et al., 1987, S. 228).

⁶⁴ Empirisch wurde dieser zweistufige Prozeß durch die Messung der Antwortzeit bei der Beurteilung einer Markenerweiterung nachgewiesen, die mit steigender Abweichung erst zunahm, um dann bei eindeutiger Verschiedenheit wieder abzunehmen. Ein solcher Verlauf der Antwortzeiten wird auch als „umgedrehtes U“ (Boush/Loken, 1991, S. 19) bezeichnet und läßt sich im übrigen durch das Modell der semantischen Netzwerke und die Theorie der Aktivierungsausbreitung nicht erklären. Diesen Theorien zufolge müßte der Konsument nämlich für die Feststellung einer Abweichung zwischen zwei Kategorien zunächst unter hohem Zeitaufwand das gesamte Netzwerk nach möglichen Gemeinsamkeiten absuchen. Die Antwortzeit müßte für diesen Fall daher über der für eine moderate Abweichung zwischen zwei Kategorien liegen (vgl. Klix, 1988, S. 38f.).

3.4 Sonstige nicht-kognitive Einflußfaktoren auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten

Die Art und Weise, wie Informationen im Zuge der Produktwahrnehmung und –beurteilung aufgenommen und verarbeitet werden, hängt neben dem vorhandenen Wissen und dem Informationsverarbeitungsprogramm auch von einer Reihe nicht-kognitiver Faktoren ab (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 276). Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten haben diese allerdings den Charakter von exogenen Determinanten, d.h. sie beeinflussen zwar die Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse, werden aber selbst durch die entsprechenden Theorien nicht erklärt und sind somit als vorgegeben zu betrachten (vgl. Müller-Hagedorn, 1986, S. 150). Hierzu zählen beispielsweise situative Faktoren wie das Umfeld und die Stimmung des Konsumenten zum Zeitpunkt der Wahrnehmung und Beurteilung, der subjektiv empfundene Zeitdruck in der konkreten Wahrnehmungs- und Beurteilungssituation sowie die zeitliche Nähe des Konsums des betreffenden Produkts, aber auch der sozioökonomische Status oder das Involvement des Konsumenten (vgl. Bleicker, 1983, S. 99ff.; Celsi/Olson, 1988, S. 210; Kroeber-Riel, 1999, S. 276; Wright/Weitz, 1977, S. 430ff.)⁶⁵.

Ohne daß diese Aufzählung umfassend und vollständig wäre, zeigt sich bereits die große Bandbreite möglicher Einflußfaktoren. Zu den meisten dieser Faktoren existieren in der Literatur nur wenige Theorien und Untersuchungen. Folgende Erkenntnisse liegen vor:

Situative Komponenten wie der Zeitdruck oder die Stimmung beeinflussen die kognitiven Prozesse des Konsumenten. So hängt beispielsweise die Art und der Umfang der bei der Produktbeurteilung herangezogenen Informationen vom **Zeitdruck** ab. Konsumenten, die unter Zeitdruck stehen, verarbeiten in der Regel weniger Informationen als andere, die sich voll auf die Wahrnehmung und Beurteilung konzentrieren können. Unter Zeitdruck spielt außerdem die Marke als Entscheidungskriterium für die Produktbeurteilung eine wichtigere Rolle als in Situationen mit ausreichendem Zeitbudget, insbesondere wenn bereits Erfahrungen mit dem

⁶⁵ Analog hierzu zeigt Anderson (2000, S. 225ff.) anhand verschiedener Studienergebnisse aus der Konsumentenforschung, daß Kontexteffekte wie beispielsweise das Umfeld oder die Stimmung auch einen signifikanten Einfluß auf die Gedächtnisleistungen von Konsumenten haben. So können Informationen aus dem Gedächtnis besser abgerufen werden, wenn das Umfeld und die Stimmung mit der Ausgangssituation beim Speichern bzw. Lernen der Informationen übereinstimmen (vgl. Anderson, 2000, S. 225ff.).

betreffenden Produkt gesammelt wurden (vgl. Bleicker, 1983, S. 117ff.; Celsi/Olson, 1988, S. 210; Peter/Olson, 1996, S. 143).

Die **Stimmung**, in der sich ein Konsument beim Kontakt mit dem Produkt befindet, wirkt auf die grundsätzliche Richtung des Urteils im Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozeß (vgl. Bower, 1980, S. 138ff.). Aus Erkenntnissen zum Einfluß der Stimmung auf die kognitiven Prozesse von Menschen läßt sich ableiten, daß positive Argumente oder Eigenschaften bei guter Stimmung tendenziell stärker beachtet werden als schlechte und umgekehrt. Vor dem Hintergrund der bereits erläuterten Theorie der Aktivierungsausbreitung könnte die Erklärung dafür in einer höheren Salienz der positiven Assoziationen bei guter Stimmung liegen. Wissen, das mit einer positiven Stimmung assoziiert wird oder in einer solchen Gemütsverfassung aufgebaut wurde, läßt sich bei gleicher Stimmungslage leichter aktivieren und hat folglich einen größeren Einfluß auf die Wahrnehmung und die Beurteilung. Verbindet ein Konsument mit einem Produkt besonders angenehme Erinnerungen und Stimmungen, so wird er das Produkt in der Folgezeit auch vor diesem positiven Hintergrund wahrnehmen und beurteilen, während negative Erinnerungen und Stimmungen den entsprechend umgekehrten Effekt haben.

Der Zeithorizont, verstanden als **zeitliche Distanz zwischen Produktbeurteilung und Konsum** eines Produkts, hat ebenfalls Auswirkungen auf die kognitiven Prozesse im Rahmen der Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung. Eine Studienreihe von Wright und Weitz (1977, S. 438f.) ergab, daß der kognitive Aufwand bei der Produktbeurteilung um so größer ist, je näher der Zeitpunkt des Konsums liegt. Der Zeithorizont hatte dabei nicht nur Einfluß auf den Umfang sondern auch auf die Art der für die Beurteilung herangezogenen Informationen. Je näher der Konsumzeitpunkt, desto systematischer wurden auch komplexe Informationen für die Produktbeurteilung verarbeitet.

Einen ähnlichen Einfluß hat der **sozioökonomische Status des Konsumenten**, operationalisiert über die Ausbildung und das Einkommen eines Verbrauchers. In einer Studie von Capon und Burke (1980, S. 319ff.) sorgten bei sozial schwächeren Konsumenten vermutlich geringere Informationsverarbeitungskapazitäten für einen vereinfachten Beurteilungsprozeß im Sinne einer ganzheitlichen Kategorisierung mit einem Schwerpunkt auf der Marke als Informationsmerkmal. Konsumenten mit mehr Bildung und Einkommen beurteilten ein Produkt hinge-

gen häufiger anhand einzelner Attribute (im Sinne eines stückweisen Beurteilungsprozesses) und zogen dafür ebenfalls zur Verfügung gestellte Testurteile und Preisinformationen heran. Die Menge und die Komplexität der verarbeiteten Informationen sowie die dabei ablaufenden kognitiven Prozesse waren bei den letztgenannten größer bzw. umfangreicher.

Alle diese Faktoren beeinflussen die Auswahl und Verarbeitung von Informationen im Rahmen der Produktwahrnehmung und –beurteilung. Ein Konstrukt, das viele dieser Einflüsse subsumiert, ist das **Involvement**. Man versteht darunter das Engagement oder die innere Beteiligung, mit der sich ein Konsument mit einer Sache oder einem Gegenstand auseinandersetzt (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 92; Zaichkowsky, 1985, S. 342). Je höher das Involvement, desto größer ist folglich auch die Motivation und der Aufwand eines Konsumenten bei der Verarbeitung von (neuen) Informationen (vgl. Petty et al., 1983, S. 137; Celsi/Olson, 1988, S. 211). Dadurch spielt das Involvement auch bei der Kategorisierung eine zentrale Rolle. Es bestimmt zum einen die Stärke der Aktivierungsausbreitung und zum anderen, wie tief und ausführlich der Vergleich zwischen dem gespeicherten Wissen und dem aktuellen Stimulus, d.h. dem Produkt, abläuft.

Ein hohes Involvement führt im Rahmen der Informationsverarbeitung zu einem hohen Grad der Verarbeitungstiefe und einer intensiveren Auseinandersetzung mit einer gegebenen Aufgabe (vgl. Deimel, 1989, S. 155)⁶⁶. Informationen werden von den Konsumenten bewußt gesucht und mit Hilfe des im Gedächtnis vorhandenen Wissens aktiv und umfassend verarbeitet. Die Kategorisierung erfolgt in diesem Fall durch einen Vergleich vieler Attribute oder Eigenschaften des Produkts mit dem gespeicherten Wissen. Dabei setzen sich hoch involvierte Konsumenten mit sachlichen und produktbezogenen Argumenten für oder gegen ein Produkt kritischer auseinander und haben sich oftmals bereits im Vorfeld der Kaufentscheidung ein Urteil über das Produkt gebildet (vgl. Bleicker, 1983, S. 169f.; Celsi/Olson, 1988, S. 218ff.; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 247f. und S. 338f.).

Bei gering involvierten Konsumenten findet hingegen meist eine ungesteuerte und oberflächliche Informationsaufnahme und -verarbeitung statt (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999,

⁶⁶ Bei der Stärke des Involvements werden, obwohl es sich um ein Kontinuum handelt, oftmals vereinfachend nur die beiden Ausprägungen gering und hoch unterschieden (vgl. Esch, 2001a, S. 116 sowie zu einer Kritik dieser vereinfachenden Dichotomie Kapferer/Laurent, 1985, S. 294).

S. 247f. und S. 338f.). Der für eine umfassende Beurteilung notwendige Aufwand wird wegen der geringeren Motivation gescheut. Dadurch kann bei geringem Involvement beispielsweise eine prominente Persönlichkeit in einer Produktanzeige zu einem viel stärkeren Einflußfaktor auf die Produktbeurteilung werden als produktbezogene Argumente, die den Konsumenten über die Stärken des beworbenen Produkts informieren (vgl. Petty et al., 1983, S. 143). Im Zuge der Kategorisierung werden durch die geringere Verarbeitungstiefe nur wenige zentrale Eigenschaften miteinander verglichen. Die vertraute Marke kann in dieser Situation als Beurteilungsgrundlage des Produkts bereits völlig ausreichen.

Die Höhe des Involvements wird durch verschiedene Faktoren bestimmt. Das Involvement ist folglich kein unidimensionales Konstrukt, sondern setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen (vgl. Kapferer/Laurent, 1985, S. 294f.; Celsi/Olson, 1988, S. 210ff.). Neben den stimulusspezifischen Komponenten wie dem Marken- und Produktinvolvement, dem Medieninvolvement und dem Reaktionsinvolvement lassen sich zusätzlich das situative Involvement und das persönliche Involvement unterscheiden (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 361; Deimel, 1989, S. 154f. ; Esch, 2001a, S. 116ff.)⁶⁷.

Während sich das Medien- und das Reaktionsinvolvement stärker auf das Interesse eines Konsumenten an einem Medium oder einer Werbung bzw. die dadurch hervorgerufene Aktivierung beziehen, sind das Produkt- und Markeninvolvement das Ergebnis des Interesses oder der Relevanz einer bestimmten Produktkategorie und der dazugehörigen Marken (vgl. Celsi/Olson, 1988, S. 212).

Neben dem eigentlichen Interesse für bestimmte Marken und Produkte können auch Faktoren wie der Preis oder das wahrgenommene Risiko der Produktnutzung das Produkt- und Markeninvolvement erhöhen. Besonders teure und sozial auffällige Produkte oder Produkte, deren

⁶⁷ In der Literatur existieren darüber hinaus auch andere Unterscheidungen von Involvementkomponenten oder Involvementquellen. So differenzieren Celsi und Olson (1988, S. 211f.) beispielsweise zwischen situativen Quellen des Involvements, zu denen vor allem Reize am Point-of-Sale gehören und intrinsische Involvementquellen, die sich über die Wünsche und Bedürfnisse sowie das generelle Interesse für einen bestimmten Gegenstand erklären. Unabhängig von der konkreten Klassifikation herrscht allerdings Einigkeit darüber, daß sich die zeitliche Dauer des Involvements zwischen situativen und produkt- oder personenspezifischen Involvementkomponenten unterscheidet: Während situative Komponenten nur kurzfristige Auswirkungen auf das Involvement haben, sorgen beispielsweise das persönliche Involvement oder das Produkt- und Markeninvolvement für ein langanhaltendes Engagement für einen Gegenstand oder eine Sache.

Kauf besonders zeitaufwendig ist, sorgen daher beim Konsumenten für eine höhere innere Beteiligung (vgl. Peter/Olson, 1996, S. 105; Esch, 2001a, S. 116f.). Durch die große persönliche Relevanz solcher Produkte und Marken erhöht sich die Motivation des Konsumenten, sich mit Informationen auseinanderzusetzen (vgl. Celsi/Olson, 1988, S. 211f.). Dabei kann es durchaus sein, daß man trotz geringem Involvement für eine bestimmte Produktkategorie einzelnen Marken in dieser Kategorie ein höheres Interesse entgegenbringt. So könnte beispielsweise das Produktinvolvement einer Person für Uhren gering sein, während das Involvement für die Marke Rolex wiederum stark ausgeprägt ist (vgl. Esch, 2001a, S. 117).

Eine besondere Stellung innerhalb der Involvementkomponenten nimmt das situative Involvement ein. Es hängt von Faktoren wie der konkreten Beurteilungssituation oder dem empfundenen Zeitdruck ab (vgl. Jeck-Schlottmann, 1988, S. 34; Deimel, 1989, S. 154; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 248). Es wirkt auf das Gesamtinvolvement wie ein Trichter (vgl. Esch, 2001a, S. 120), d. h. auch ein hohes Interesse für eine Produktkategorie oder eine Marke kann unter Zeitdruck oder bei starker Ablenkung durch situative Einflüsse überlagert werden. Eine große Zahl konkurrierender Reize bindet kognitives Potential und verringert die Intensität des Vergleichsprozesses im Rahmen der Kategorisierung (vgl. Petty/Cacioppo, 1983, S. 61ff. und S. 81ff.)⁶⁸. Vor diesem Hintergrund ist es möglich, daß es bei geringem situativen Involvement trotz eines hohen Produkt- und Markeninvolvements zu vereinfachten Beurteilungsprozessen auf der Basis weniger zentraler Eigenschaften kommen kann.

3.5 Fazit: Marken und ihre besondere Rolle bei der Produktwahrnehmung und -beurteilung

Ziel des Kapitels war es, die zugrundeliegenden Mechanismen für das Funktionieren von Marken aus verhaltenwissenschaftlicher Sicht zu erklären. Es ging darum, die Frage zu beantworten, was hinter dem Markenartikeleffekt steckt und zu zeigen, wo und wie Marken die

⁶⁸ Das Involvement ist jedoch nicht nur im Rahmen der Kategorisierung von Bedeutung. Es beeinflusst darüber hinaus auch die Informationsaufnahme, die Einstellungsbildung und das Kaufverhalten des Konsumenten. Die Unterscheidung der beiden eigentlich zusammenhängenden Bereiche ist deshalb zweckmäßig, weil es entgegen der Einstellungs-Verhaltens-Hypothese durchaus möglich ist, daß ein Konsument in Low-Involvement-Situationen auch ohne eine Einstellung zu einer bestimmten Marke ein Produkt kauft. Die Einstellung bildet sich in diesem Fall erst aus Erfahrungen durch den Konsum des Produkts (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 598f.).

Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung beeinflussen. Folgende Erkenntnisse lassen sich hier zusammenfassen:

Die Art und Weise, wie Konsumenten Produkte wahrnehmen und beurteilen, ist subjektiv und häufig kein rationaler oder objektiver Vorgang (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 266). Die dargestellten Theorien und Erkenntnisse zeigen klar, daß nur in den seltensten Fällen ein ausführlicher Informationsverarbeitungsprozeß die Grundlage für die Kategorisierung und Beurteilung eines Produkts ist. Vielmehr findet besonders bei geringem Involvement häufig eine vereinfachte Wahrnehmung und Beurteilung auf Basis weniger zentraler Informationen statt, um so den kognitiven Aufwand möglichst gering zu halten (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 338ff.).

Marken spielen unter diesen Bedingungen eine Schlüsselrolle, denn sie aktivieren als Schlüsselinformation ein gespeichertes Schema und beeinflussen dadurch die kognitiven Prozesse bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten an verschiedenen Punkten (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 291)⁶⁹.

Zunächst ist die Marke der zentrale Gedächtnisanker, um den das Wissen und die gesammelten Erfahrungen mit einem Produkt gruppiert sind (vgl. Aaker, 1992, S. 85f.). Vor allem die emotionalen Inhalte eines Schemas werden häufig stärker mit einer Marke und weniger mit dem Produkt an sich verknüpft. Die Marke ist der information chunk, der das Wissen und die Erfahrungen mit einem Produkt bündelt. Denkt man beispielsweise an Lebensmittel aus der Kindheit zurück, so sind diese Erinnerungen eher mit Marken wie beispielsweise Nutella oder Maoam verbunden und nicht mit generischen Produktbezeichnungen wie Nußnougat-Creme oder Kaubonbons. Auch für die Zielgruppe des New Beetle von VW werden Erinnerungen und Erlebnisse nicht durch das Stichwort Kleinwagen lebendig, sondern durch die Marke. Es sind genau diese markenspezifischen Emotionen, auf die VW und BMW beim Relaunch des Beetle und des Mini setzen. Trotz deutlicher technischer Unterschiede reichen der Name und

⁶⁹ Neben dem Einfluß auf die Beurteilung eines Produkts bieten Marken in solchen Situationen auch Convenience in Form von Orientierungshilfen und Sicherheit (vgl. die Ausführungen zu Beginn des Kapitels C 3). Das bekannte Logo oder ein gelerntes Schlüsselbild auf einer Verpackung werden wiedererkannt und erleichtern das Zurechtfinden zwischen den vielen verschiedenen Angeboten. Die Marke garantiert außerdem eine konstante Qualität und Beschaffenheit der Ware und verringert damit die Unsicherheit beim Kauf eines Produkts.

das an den jeweiligen Vorgängern angelehnte Design aus, um diese Assoziationen und Präferenzen zu aktivieren. Die Marke ist der zentrale Baustein bei der Organisation der Wissensbasis zu Produkten und Dienstleistungen und dies unabhängig davon, ob es sich um einen Experten mit einer umfangreichen Wissensbasis oder um einen Erstverwender handelt, der nur wenige Informationen zu einer Marke gespeichert hat (vgl. Rao/Monroe, 1988, S. 254).

Marken und die dazu gespeicherten Schemata wirken außerdem unmittelbar auf den Wahrnehmungsprozeß, denn sie lenken die Aufmerksamkeit und die Informationsaufnahme der Konsumenten (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 337). Zum einen bestimmen das vorhandene Markenwissen und die daraus resultierende Vertrautheit mit der Marke, ob für die weiteren Abläufe überhaupt zusätzliche Informationen aus dem aktuellen Umfeld herangezogen werden oder Beurteilungs- und Entscheidungsprozesse ausschließlich gedächtnisbasiert ablaufen (vgl. Alba/Hutchison, 1987, S. 439; Alba et al., 1991, S. 3). Zum anderen beeinflussen die durch die Marke aktivierten Schemata, welche Informationen gesucht und aufgenommen werden. Die Suche, Interpretation und der Abruf von Informationen werden in einer Art und Weise durchgeführt, daß bestehendes Wissen eher bestätigt als widerlegt wird (vgl. Erdem et al, 1999, S. 307f.; Alba/Hutchison, 1987, S. 439; Alba et al., 1991, S. 22). Reize, die zum gespeicherten Wissen passen und daher wiedererkannt werden, finden leichter Eingang in das Bewußtsein des Konsumenten. Schemainkonsistente Informationen werden unter Umständen gar nicht beachtet oder in ihrer Bedeutung für das Urteil abgeschwächt, mit der Folge, daß die Wahrnehmung und die darauf basierende Beurteilung verzerrt sind (vgl. Crocker et al., 1984, S. 198ff.)⁷⁰.

Zusätzlich schlagen die im Markenschema gespeicherten Einstellungen auch im eigentlichen Beurteilungsprozeß durch. Ein Produkt einer Marke, zu der ein Verbraucher eine positive Einstellung hat, profitiert bei erfolgreicher Identifikation automatisch von dieser Vorprägung. Genau dieser Transfer affektiver Image- bzw. Einstellungskomponenten einer Marke auf Pro-

⁷⁰ Hintergrund ist das Streben der Konsumenten nach kognitiver Konsistenz, weshalb Konsumenten mehr Aufwand in die Suche nach solchen „passenden“ Informationen investieren und die wahrgenommenen Informationen assimilieren, d.h. auf ein gespeichertes Schema hin „anpassen“. Da das Lösen kognitiver Konflikte im Fall von Widersprüchen zwischen aktuellen Reizen und gespeichertem Wissen ein aufwendiger und mühevoller Prozeß ist (vgl. Crocker et al., 1984, S. 218f.), sind kongruente Informationen schlicht bequemer bzw. mental convenient. Nur wenige, entsprechend motivierte Konsumenten setzen sich überhaupt mit unpassenden Informationen auseinander (vgl. Crocker et al., 1984, S. 219). Der Rest ignoriert solche Abweichungen solange wie möglich.

dukte ist die Grundlage für die hohe Akzeptanz erfolgreicher Markenerweiterungen (vgl. Boush et al., 1987, S. 224; Fiske/Taylor, 1991, S. 132f.). Im Idealfall „erbt“ das neue Produkt die positive Einstellung, die über frühere Kontakte mit der Marke und ihren Produkten aufgebaut wurde. Findet im Rahmen der Kategorisierung eine erfolgreiche Zuordnung des Produkts zum Markenschema statt, so bilden die aus dem Gedächtnis abgerufenen Urteile und Einstellungen die unmittelbare Urteilsbasis. Dadurch prägt die Marke bereits vor dem ersten Kontakt mit dem Produkt die Wahrnehmung und Beurteilung durch den Konsumenten⁷¹.

Schließlich spielt die Marke auch bei den nicht-kognitiven Einflußfaktoren, vor allem für das Involvement eines Konsumenten, eine wichtige Rolle. Wie bereits erläutert, ist es sogar denkbar, daß die Marke für ein hohes Involvement sorgt, obwohl das Involvement für das Produkt an sich eher gering ausgeprägt ist (vgl. Esch, 2001a, S. 117). In diesem Fall würde das hohe Markeninvolvement das geringe Produktinvolvement überkompensieren.

In der Summe führt dies dazu, daß die Marke ein, wenn nicht gar der zentrale Einflußfaktor auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten ist. Sie ist Dreh- und Angelpunkt der Produktwahrnehmung und der Produktbeurteilung sowie aller dabei ablaufenden Prozesse.

⁷¹ Diese Wirkungsweise von Marken ist übrigens analog zum „Country-of-Origin-Effekt“ (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 291). Auch in diesen Fällen werden einem Produkt Eigenschaften zugeschrieben, die der Konsument ursprünglich mit dem Herkunftsland des Produkts assoziiert. Einschätzungen wie beispielsweise „Deutsche Autos sind solide und zuverlässig, während französische Autos weniger zuverlässig sind, dafür aber ein moderneres Design haben“ sind häufig das Ergebnis von Inferenzen zwischen dem Schema des Herkunftslandes und dem entsprechenden Marken- bzw. Produktschema (vgl. Maheswaran, 1994, S. 354; Hong/Wyer, 1989, S. 175ff.)

4. Übertragung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze auf Markenkombinationen

4.1 Modellierung der Wirkungsbeziehungen in Markenkombinationen

Wie die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel zeigen, wurde in der Marketingforschung bisher hauptsächlich der Einfluß **einer** Marke auf die Wahrnehmung und Beurteilung **eines** Produkts untersucht. Der Fokus lag demnach auf den Wirkungsbeziehungen im Ein-Marken-Fall, wie in Abbildung 22 unter ① dargestellt. Der Markenartikeleffekt und die dahinter stehenden Modelle zur Erklärung der Wirkung einer Marke auf den Konsumenten beziehen sich in der Regel auf eine solche einwertige Wirkungsbeziehung.

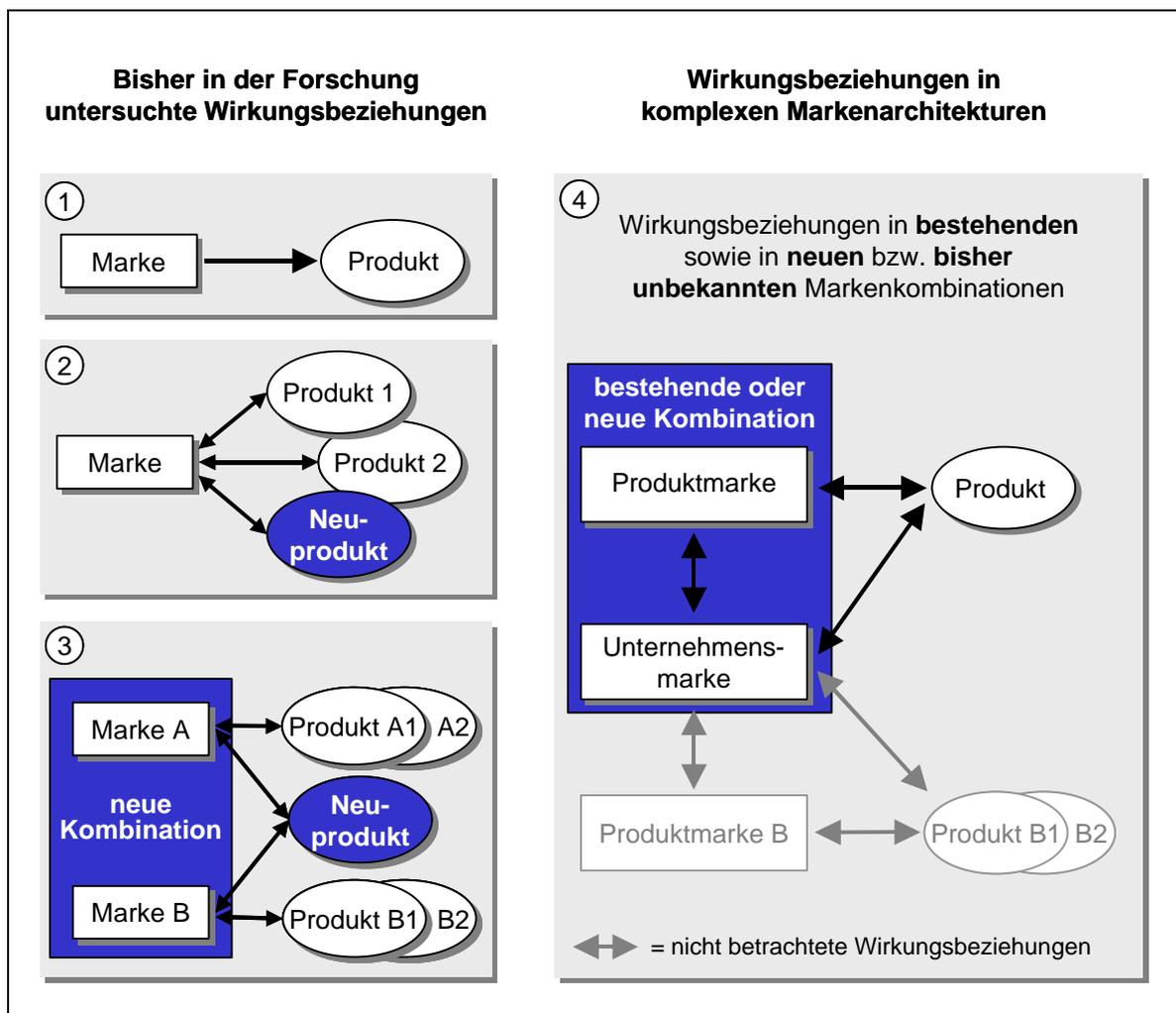


Abbildung 22: Wirkungsbeziehungen bei Markenprodukten

Mit der steigenden Bedeutung von Markenerweiterungen wurde der Untersuchungsbereich in den 1980er Jahren dann bereits auf die Wirkungsbeziehungen zwischen einer Marke und mehreren Produkten ausgedehnt (Fall ② in der Abbildung 22; vgl. Tauber, 1981, S. 36ff.; Tauber, 1988, S. 26ff.; Boush et al., 1987, S. 225ff.; Hättü, 1989; Aaker, 1990, S. 47ff.; Aaker/Keller, 1990, S. 27ff.; Boush/Loken, 1991, S. 16ff.). Durch die Dehnung erfolgreicher Marken nahm in der Praxis häufig auch die Anzahl der Produkte zu, für die eine Marke steht. Nivea beispielsweise war ursprünglich nur die Crème in der blauen Dose. Mittlerweile wird unter Nivea eine ganze Range von Kosmetik- und Körperpflegeprodukten geführt, die von der Crème über Deodorant und Haarwaschmittel bis hin zu Kosmetika reichen. Die Darstellung der Wirkungszusammenhänge bei diesen Marken ist mit einfachen einwertigen Wirkungsbeziehungen nicht möglich. Um die kognitiven Vorgänge bei Markendehnungen mit mehr als einem Produkt abzubilden, muß der Einfluß einer etablierten Stammmarke auf ein neues Produkt ebenso wie die Rückwirkungen des Erweiterungsprodukts auf die Stammmarke und die anderen Produkte dieser Marke analysiert werden.

Bei komplexen Markenarchitekturen geht es allerdings darum, den kombinierten Einsatz von zwei oder mehr Marken auf einem Produkt zu analysieren und die resultierenden Wechselwirkungen zu erklären. Seit einigen Jahren findet nun wegen der gestiegenen Praxisrelevanz eine Ausweitung der Betrachtung auf den **Zwei-Marken-Fall** statt (vgl. Simonin/Ruth, 1998, S. 31). Die Kennzeichnung eines Produkts mit zwei Marken ist ein immer häufiger anzutreffendes Phänomen. Wie bereits ausführlich in Kapitel B 3 erläutert, werden viele Produkte heute nicht mehr nur mit einer einzelnen Marke, sondern mit zwei oder mehr Marken versehen.

Der Zwei-Marken-Fall beinhaltet zum einem Markenallianzen, bei der zwei gleichrangige Marken im Sinne eines Co-Branding auf einem neuen Produkt miteinander kombiniert werden (Fall ③ in der Abbildung 22; vgl. Kapitel B 2.2 zur Abgrenzung). Ritter Sport Tafelschokolade mit Baileys oder Smarties als eigene Varianten oder der Philishave von Philips mit einer integrierten Pflegelotion von Nivea sind nur einige aktuelle Beispiele für ein solches Vorgehen. Besonders im Lebensmittelbereich werden immer häufiger Marken zweier unterschiedlicher Unternehmen kombiniert, um so bestimmte Produktvarianten oder Geschmacksrichtungen mit Hilfe von Spezialistenmarken in diesem Bereich zu vermarkten. Neben den

bereits erwähnten Ritter Sport Schokoladentafeln geschieht dies beispielsweise auch bei Häagen-Dazs Eiscreme mit Baileys, Cremissimo Eis von Langnese mit Milka Schokolade usw.

Zum anderen – und darauf liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit - gehören zum Zwei-Marken-Fall aber auch die komplexen Markenarchitekturen (Fall ④ in der Abbildung 22). Hier werden ebenfalls zwei oder mehr Marken für die Markierung eines Produkts kombiniert. Die beteiligten Marken sind im Unterschied zu Fall ③ allerdings nicht gleichrangig, sondern es bestehen Über- und Unterordnungsbeziehungen zwischen den Marken (vgl. ausführlich Kapitel B 2.2). Dabei ist die übergeordnete Dach- oder Unternehmensmarke in der Regel auch noch mit anderen Produkten bzw. Produktmarken verknüpft, wobei die Intensität dieser Verbindung von Marke zu Marke variieren kann. Hinzu kommt, daß es sich im Gegensatz zu Markenallianzen nicht um ein neues Produkt handeln muß. Vielmehr ist in der Praxis immer häufiger zu beobachten, daß eine etablierte Produktmarke um eine Unternehmensmarke als zusätzlichen Absender ergänzt wird. So hat sich beispielsweise durch das Hinzufügen der Unternehmensmarke Nestlé zu After Eight, Lion oder Smarties an den Produkten und ihrer Beschaffenheit nichts geändert. Die Wirkungsbeziehungen zwischen den Marken und dem Produkt werden in dieser Situation nicht völlig neu aufgebaut, sondern eine bestehende Produkt-Marken-Beziehung wird um eine zusätzliche Marke erweitert.

Was passiert nun, wenn das verhaltenswissenschaftliche Modell auf Markenkombinationen (den Zwei-Marken-Fall) ausgedehnt wird? Welche Modifikationen ergeben sich aus der gleichzeitigen Wahrnehmung von zwei Marken auf die kognitiven Prozesse der Verbraucher, insbesondere dann, wenn eine zusätzliche Dach- oder Unternehmensmarke zu einer bereits bestehenden Produktmarke hinzugefügt wird? Und schließlich: Welche Konsequenzen hat diese zusätzliche Marke auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Produkts?

4.2 Wahrnehmung und Interpretation von Markenkombinationen

Die Besonderheit bei der gedanklichen Verarbeitung einer Kombination aus zwei Marken ergibt sich aus der gleichzeitigen Aktivierung zweier Markenschemata und der daraus resultierenden Notwendigkeit, die gespeicherten Informationen beider Schemata sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Handelt es sich zusätzlich um ein neues Produkt, so wirken nicht nur die Wissensstrukturen der beiden Marken auf den Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozeß, son-

dern es muß außerdem auch das Schema der Produktkategorie integriert werden. Beim erstmaligen Kontakt mit einem zweifach markierten Produkt müssen also Informationen aus drei verschiedenen Quellen kombiniert und miteinander in Einklang gebracht werden.

Anhand eines Neuprodukts mit zwei Marken als Absender lassen sich die kognitiven Prozesse im Zwei-Marken-Fall deshalb am besten darstellen. Die Interaktionseffekte zwischen den verschiedenen Gedächtnisinhalten sind in dieser Situation am umfangreichsten. Die Implikationen für andere denkbare Konstellationen, vor allem für den für komplexe Markenarchitekturen besonderen Fall einer zusätzlichen Dach- oder Unternehmensmarke auf einem bereits markierten Produkt sowie für die Kombination einer bekannten und einer unbekanntem Marke lassen sich außerdem auf dieser Basis ableiten⁷².

Was passiert also beim erstmaligen Kontakt mit einem Produkt, das in dieser Form neu ist und auf dem zwei bekannte Marken abgebildet sind? Vorausgesetzt, es werden beide Marken auch tatsächlich wahrgenommen, muß der Konsument in dieser Situation ein Kompositum (composite, compound) aus den drei aktivierten Schemata bilden (vgl. Park et al., 1996, S. 454). Für die Erklärung der genauen Vorgänge können Erkenntnisse aus der kognitiven Psychologie zur gedanklichen Verarbeitung von Begriffskombinationen herangezogen werden. Dabei sind insbesondere Untersuchungen zur Wahrnehmung und Interpretation von Substantiv-Substantiv-Kombinationen wie beispielsweise *Haustier* oder *Taucherbrille* interessant, denn Substantive (*Haus* und *Tier*) sind Marken in Bezug auf den Umfang und die Komplexität der assoziierten Wissensinhalte sehr ähnlich.

Der kognitive Prozeß bei der Interpretation neuer Begriffskombinationen wird als **konzeptuelle Kombination** bezeichnet (vgl. Smith/Osherson, 1984, S. 337; Hampton, 1997, S. 134; Costello/Keane, 2000, S. 299)⁷³. Die wichtigsten Eckpunkte der Theorien zu konzeptuellen

⁷² Der ebenfalls denkbare Fall, daß beide Marken neu und unbekannt sind, soll im folgenden nicht weiter betrachtet werden, da es in diesem Kapitel vor allem um die Interaktionseffekte auf Basis des gespeicherten Markenwissens geht. Neue Marken verfügen jedoch weder über Bekanntheit noch über Image in den Köpfen der Konsumenten.

⁷³ Die Wortpaare werden auch als verbundene Konzepte (concept conjunctions nach Hampton, 1987, S. 55) oder komplexe Konzepte (Murphy, 1988, S. 530) bezeichnet. Beide Definitionen verstehen darunter die Kombination zweier oder mehrerer gedanklicher Konzepte, wobei ein Konzept im Grunde nichts anderes darstellt als einen Begriff und die damit assoziierte Bedeutung bzw. Wissensstruktur (vgl. Murphy, 1988, S. 530).

Kombinationen lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Murphy, 1988, S. 531ff.; Smith et al., 1988, S. 485ff.; Hampton, 1987, S. 55ff.; Hampton, 1997, S. 136ff.; Costello/Keane, 2000, S. 301ff. sowie umfassend Langner, 2003, S. 77ff.):

1. Der Einfluß der beteiligten Begriffe in einer Kombination ist asymmetrisch. Während im Deutschen in der Regel der zweite Begriff (Head) die Basiskategorie des Konstrukts definiert, dient in der Regel der vorangestellte Begriff (Modifier) dazu, eine oder mehrere Attribute des Konstrukts zu modifizieren. Im Fall von *Taucherbrille* gibt folglich der Begriff *Brille* die grundsätzliche Art des bezeichneten Objekts vor, die durch den Begriff *Taucher* spezifiziert und um zusätzliche Attribute wie z.B. im Wasser verwendbar, mit Gummiband, wasserdicht usw. ergänzt wird.
2. Bei der Verarbeitung bzw. Interpretation neuer Begriffskombinationen werden die Schemata des Head und des Modifier zu einem neuen Schema verknüpft. Je nach Hintergrundwissen, Kontext und Typ des Modifiers variieren auch Art und Umfang der Verknüpfung. Im einfachsten Fall mit einem klassischen Adjektiv als Modifier, wie z.B. bei *roter Apfel*, wird nur eine dominante Attributsausprägung auf das Schema des Kompositums übertragen. Der Modifier *rot* bestimmt die Ausprägung des Attributs „Farbe“, das im Schema des Head *Apfel* variabel ist. Bei diesem Typ von Modifier mit nur einem salienten Attribut („Farbe“) ist auch nur diese eine Interpretation sinnvoll. Bei Substantiv-Substantiv-Kombinationen ist eine solche eindeutige Identifikation des gemeinsamen Attributs wegen der größeren Komplexität jedoch nicht ohne weiteres möglich. Durch die größere Anzahl salienter Attribute bestehen hier häufig mehrere Interpretationsmöglichkeiten. In dieser Situation kann eine erfolgreiche Verknüpfung zum einen über die Modifikation eines oder mehrerer Attribute stattfinden, bei denen sich Head und Modifier hinreichend ähnlich sind. Stellt man sich beispielsweise einen Tigerhund vor, so wäre eine mögliche Interpretation dieser Begriffskombination die eines Hundes mit einer gestreiften Fellmusterung wie ein Tiger. Das verbindende Attribut der beiden Schemata wäre hier das Aussehen des Fells. Zum anderen könnten aber auch noch andere Eigenschaften aus dem klassischen Hundeschema durch den Begriff Tiger modifiziert werden. So ist es ebenfalls möglich, daß ein Tigerhund als Hund interpretiert wird, der zur Tigerjagd abgerichtet ist. In diesem Fall wären die beiden Schemata über eine thematische Relation miteinander verbunden. Besonders bei unzureichender Ähnlichkeit zwischen den beiden

Begriffen hinsichtlich ihrer salienten Attribute greifen Konsumenten auf diese Art der Schemaverknüpfung zurück. Das Beispiel des Tigerhunds zeigt deutlich, daß vor allem bei der Interpretation von komplexen Begriffen wie Substantiven oder Marken nicht nur eine Attributsübertragung oder eine thematische Relation zwischen den Schemata möglich ist, sondern durchaus unterschiedliche Verknüpfungsmuster oder gar Kombinationen aus beiden zum Ziel führen.

3. Die Übertragung von Attributen und deren Ausprägungen aus den beiden konstituierenden Schemata auf das Schema des Kompositums erfolgt nach bestimmten Regeln: Grundsätzlich gilt, daß der Wertebereich für Attribute, die in beiden Ausgangsschemata enthalten sind, durch die jeweilige Ausprägung in den individuellen Schemata vorgegeben ist. Die Größe eines Tigerhunds sollte demnach irgendwo zwischen der Größe eines Tigers und der eines Hundes liegen. Gleiches gilt auch für die Relevanz dieses Attributs für das Schema des Kompositums. Je wichtiger es für eines der beiden konstituierenden Schemata ist, desto wichtiger ist es auch für die Kombination aus beiden. Handelt es sich allerdings um Attribute, die für einen der beiden Begriffe notwendig oder aber unmöglich sind, so kann diese Regel auch durchbrochen werden. In diesen Fällen wird kein einfaches Mittel aus den Attributsausprägungen der konstituierenden Schemata gebildet, sondern „notwendige“ Attribute werden unverändert an die Kombination weitergegeben, während „unmögliche“ Attribute nicht übernommen werden. Ein Tigerhund muß beispielsweise bellen können, sonst wäre er kein Hund. Das Attribut *bellen* aus dem Hundeschema (Head) wäre demnach ein notwendiges Attribut. Gleichzeitig ist es unmöglich, das Attribut *fauchen* aus dem Schema des Modifier Tiger zu übernehmen. An diesem Beispiel zeigt sich auch, daß die beiden konstituierenden **Schemata** bei widersprüchlichen Attributen um den entsprechenden Platz im Schema des Kompositums **konkurrieren**. Schließlich kann es auch zur **Entstehung von emergenten Attributen** kommen (vgl. Murphy, 1988, S. 533f.; Smith/Osherson, 1988, S. 340; Costello/Keane, 2000, S. 304). Damit sind Eigenschaften gemeint, die zwar das Kompositum aufweist, nicht aber die Schemata der konstituierenden Begriffe. Ein Beispiel hierfür ist die Kombination *pet bird* aus dem Englischen. Die damit bezeichneten Singvögel leben als Haustiere in einem Käfig und können teilweise sogar sprechen. Diese Eigenschaften werden jedoch weder mit *pets* noch mit *birds* assoziiert. Die Kombination bricht also in diesem Fall aus

dem „Wertebereich“ der beiden konstituierenden Schemata aus, und es findet keine wie auch immer gewichtete additive Schemaverknüpfung statt. Anders ausgedrückt: “the composite may be different than the sum of its parts” (Park et al., 1996, S. 455).

Bei der **Übertragung** der Theorien zu konzeptuellen Kombinationen **auf Markenkombinationen** (den Zwei-Marken-Fall) zeigen sich allerdings zwei zentrale Unterschiede zwischen Begriffs- und Markenkombinationen, die eine Anpassung des Modells erforderlich machen:

1. Bei der Kombination zweier Marken auf einem neuen Produkt werden nicht zwei sondern drei Schemata miteinander verknüpft. Stellt man sich beispielsweise eine Baileys Eiscreme von Häagen-Dazs vor, so findet eine gedankliche Verbindung der beiden Markenschemata von Baileys und Häagen-Dazs sowie des Schemas der Produktkategorie Eiscreme statt. Die Theorien zu konzeptuellen Kombinationen beschäftigen sich allerdings in der Regel mit der Verschmelzung zweier Schemata.

Zur Lösung dieses Problems haben Park et al. (1996, S. 455) ein zweistufiges, sequentielles Vorgehen für die Verknüpfung der Wissensstrukturen vorgeschlagen: In einem ersten Schritt wird zunächst das Schema der Produktkategorie in das Schema der Marke eingebettet, die als Head fungiert. Im obigen Beispiel würde vermutlich das Eiscreme-Schema in das Markenschema von Häagen-Dazs integriert werden⁷⁴. Das Markenschema vererbt dabei einzelne Attribute und definiert Werte oder Wertebereiche für alle diejenigen Attribute, die im Schema der Produktkategorie wegen der breiteren Bezugsbasis nur mit allgemeinen Basiswerten (default values) enthalten sind. Im vorliegenden Beispiel könnten also markenspezifische Ausprägungen bei Attributen wie z.B. „Konsistenz“ oder „Preis“ die allgemeinen Wertebereiche im Schema der Produktkategorie spezifizieren („*cremige* Konsistenz“, „*hoher* Preis“). Darüber hinaus könnte Häagen-Dazs auch weitere Attribute wie z.B. „gute Qualität“ auf das neu entstehende Schema vererben.

⁷⁴ Nach Meinung von Park et al. (1996, S. 459) würde im vorliegenden Beispiel Baileys trotz seiner Position als erste Marke in der Kombination von der Mehrzahl der Konsumenten als Head wahrgenommen werden. Ursache ist die sprachliche Verknüpfung der beiden Marken über „von“ und die unmittelbare Anbindung der Marke Baileys an die Produktbezeichnung Eiscreme (vgl. Park et al., 1996, S. 459). Gegen diese Einschätzung spricht allerdings, daß Häagen-Dazs als Eiscreme-Marke einen stärkeren Bezug zur Produktkategorie hat und Personen, welche die Marke kennen, bereits ein Schema einer Häagen-Dazs-Eiscreme im Kopf haben. Auf diese Probleme bei der Zuordnung von Head- und Modifier-Position in einer Markenkombination wird unter Punkt 2 noch einmal gesondert eingegangen.

In einem zweiten Schritt erfolgt dann analog zum oben beschriebenen Ablauf eine Modifikation des gebildeten Schemas durch die zweite Marke Baileys. Hierbei werden insbesondere Attribute oder Attributsausprägungen vererbt, die für die zweite Marke von zentraler Bedeutung sind. Baileys könnte beispielsweise die Attribute „sahniger Geschmack“ oder „exklusiv“ an das Schema der Kombination weitergeben. Auf diese Weise wären über einen Zwischenschritt alle drei beteiligten Schemata zu einem neuen Kompositum zusammengeführt.

2. Im Gegensatz zu Substantiv-Substantiv-Kombinationen ist bei Markenkombinationen die Head- und Modifier-Position vor allem bei gleichberechtigten Marken (Markenallianzen) nicht immer eindeutig und kann nicht unmittelbar aus der Reihenfolge der Marken abgeleitet werden (vgl. Park et al., 1996, S. 454). Welche Marke die Rolle des Head und welche die des Modifiers übernimmt, hängt bei Markenkombinationen von verschiedenen Faktoren ab. Neben der Position und der sprachlichen Verknüpfung spielen auch die Vertrautheit der Konsumenten mit den beteiligten Marken und die wahrgenommene Ähnlichkeit (Fit) zwischen den Marken und der Produktkategorie eine wichtige Rolle (vgl. Park et al., 1996, S. 454; Simonin/Ruth, 1998, S. 34). Das untermauert im Beispiel der „Baileys Eiscreme von Häagen-Dazs“ die Einschätzung, daß der Großteil der Konsumenten Häagen-Dazs und nicht Baileys als Head der Kombination einstufen würde, vor allem da Häagen-Dazs im Gegensatz zu Baileys als Marke für Eiscreme bekannt ist. Zwar kam eine empirische Untersuchung zur Interpretation einer analogen Markenkombination von Park et al. (1996, S. 459) zu dem Ergebnis, daß bei dieser Form der Verknüpfung häufiger die erste Marke als Head wahrgenommen wird, aber die Stimulusmarken wiesen im Gegensatz zur vorliegenden Situation beide einen hohen Fit mit der Produktkategorie auf. Insofern spielte der Fit in dieser Studie keine Rolle (vgl. Park et al., 1996, S. 457). Bei Bailey's, Häagen-Dazs und der Produktkategorie Eiscreme könnten sich möglicherweise Unterschiede in der Fit-Beurteilung ergeben, die eine Interpretation von Häagen-Dazs als Head begünstigen könnten.

4.3 Implikationen aus der Theorie zu konzeptuellen Kombinationen für komplexe Markenarchitekturen

Die Theorien zu konzeptuellen Kombinationen können herangezogen werden, um die Interpretation von Markenkombinationen bei neuen und somit unbekanntem Produkten zu analysieren. Auf der Basis der Informationsverarbeitungsprozesse von Begriffskombinationen lassen sich mit den oben vorgenommenen Erweiterungen auch die kognitiven Abläufe bei der gedanklichen Verknüpfung zweier Marken und ihrer Schemata darstellen.

Wie bereits mehrfach erwähnt, stellen komplexe Markenarchitekturen allerdings einen Sonderfall innerhalb dieses Bereichs dar. Sie unterscheiden sich von den bisher untersuchten Markenkombinationen in drei wichtigen Punkten:

1. Bei komplexen Markenarchitekturen geht es **nicht** in erster Linie um die Interpretation der Kombination aus Unternehmens- und Produktmarke. Im Gegensatz zu den bisherigen Beispielen von Markenkombinationen ist das Verständnis hier nicht der kritische Punkt. Vielmehr geht es um die Frage, welche Auswirkungen eine zusätzliche übergeordnete Marke auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts hat und dies unabhängig davon, ob es sich um ein neues Produkt oder um ein etabliertes Produkt handelt, das im Zuge einer Restrukturierung um eine weitere Marke ergänzt werden soll. In beiden Fällen hängt die grundsätzliche Bedeutung des Produkts nicht von dem Vorhandensein einer Dach- oder Unternehmensmarke ab. Die Produktmarke kann auch für sich allein stehen. Durch die zusätzliche Marke findet lediglich eine Modifikation einer neuen oder einer bestehenden Produkt-Marken-Beziehung statt. Übertragen auf den zweistufigen Verknüpfungsprozeß der Markenschemata bei neuen Markenkombinationen geht es bei komplexen Markenarchitekturen also nur um die zweite Stufe.

Die zentrale Frage für die Beurteilung einer Kombination aus einer Produktmarke und einer übergeordneten Unternehmensmarke lautet daher: Welchen Effekt hat eine (zusätzliche) Unternehmensmarke auf einem Produkt? Erhöht sie die Akzeptanz und stellt sie in den Augen der Zielgruppe einen Mehrwert dar oder schadet sie eher? Die Frage nach der Art der Schemaverknüpfung ist insofern nur „Mittel zum Zweck“. Zwar basiert eine hohe Akzeptanz einer zusätzlichen Marke auf einer erfolgreichen Verknüpfung der beiden

Markenschemata, doch ist dies eher im Sinne einer notwendigen Bedingung zu verstehen. Die hinreichende Bedingung stellt dagegen ein wahrgenommener Mehrwert durch die zusätzliche Marke dar.

2. Bei komplexen Markenarchitekturen sind die beiden beteiligten Marken nicht gleichgeordnet, sondern stehen in einer vertikalen Hierarchie zueinander. Dadurch ist die Distanz zwischen der Produktmarke und dem Produkt geringer als die zwischen Unternehmensmarke und Produkt. Anders ausgedrückt: Die Produktmarke ist näher am Produkt als die Unternehmensmarke. Hinzu kommt, daß die Unternehmensmarke häufig noch mit einer Zahl weiterer Produktmarken verknüpft ist, während die Produktmarke ausschließlich dem Produkt zugeordnet ist und auch dadurch einen stärkeren Bezug zum Produkt aufweist. Vor diesem Hintergrund kann man bei komplexen Markenarchitekturen davon ausgehen, daß die Produktmarke in der Regel der Head der Kombination ist, während die Unternehmensmarke die Modifier-Rolle übernimmt. Wird sie, wie im Fall von Restrukturierungen, erst im Nachhinein zu einer bestehenden Produktmarke hinzugefügt, fällt ihr diese Rolle zwangsweise zu. Das Schema des Produkts ist in diesem Fall bereits ausgebildet und die hinzukommende Marke kann nur noch modifizierend wirken.

Durch die hierarchische Beziehung zwischen den Marken ist darüber hinaus der Verknüpfungsmechanismus der beiden Marken bei komplexen Markenarchitekturen quasi vorbestimmt. Im Gegensatz zu den zahlreichen Alternativen bei der Kombination gleichrangiger Marken ist die Verbindung über die Relation „ist der Hersteller von“ für solche hierarchischen Verbindungen naheliegend. Das schließt allerdings nicht aus, daß die Unternehmensmarke als Modifier noch weitere Attribute und Attributsausprägungen auf das Produktschema vererbt.

3. Im Gegensatz zu gleichgeordneten Marken- und Begriffskombinationen steht die Unternehmensmarke bei komplexen Markenarchitekturen nicht für einen originären Bestandteil des Produkts. Vergleicht man beispielsweise Smarties von Nestlé mit Häagen-Dazs' Baileys Eiscreme oder der Begriffskombination Taucherbrille, so würde sich durch das Weglassen von Nestlé bei Smarties an dem Produkt und seinen physischen Eigenschaften nichts ändern. Das wäre bei Häagen-Dazs ohne Baileys oder der Brille ohne Taucher anders. Wie bereits unter Punkt 1 beschrieben, kann die Produktmarke in komplexen Mar-

kenarchitekturen auch für sich alleine stehen, ohne daß sich an der Beschaffenheit des Produkts etwas ändert.

Vor diesem Hintergrund bedeutet eine weitere Unternehmensmarke auf einem Produkt zwar zusätzliche Informationen, aber sie ist keineswegs notwendig, um die physischen Eigenschaften des Produkts zu markieren. In jedem Fall bedeutet sie aber zusätzlichen kognitiven Aufwand. Bei neuen ebenso wie bei etablierten Produkten findet durch die Unternehmensmarke eine Schemamodifikation statt, die je nach wahrgenommener Ähnlichkeit der Marken zueinander mehr oder weniger aufwendig ist. Besonders bei einer etablierten Marke, die bereits über verfestigte Schemastrukturen verfügt, ist eine solche Veränderung jedoch möglicherweise nicht immer willkommen. Die geringe Bereitschaft, eine funktionierende Wissensstruktur umzubilden, führt nicht nur zu einer verzerrten Informationssuche und Informationsverarbeitung (vgl. Kapitel B 3.2.1), sondern auch zur Ablehnung von Veränderungen. Sinngemäß könnte man die Einstellung vieler Verbraucher auch mit „never change a winning team“ charakterisieren. Stehen beispielsweise im Supermarkt die Produkte plötzlich nicht mehr am gewohnten Platz oder ist gar das Produkt selbst verändert, so reagieren Verbraucher mit Verwirrung und Unsicherheit (vgl. Alba/Hutchinson, 1987, S. 413). Namenswechsel werden deshalb häufig mit Überblendtechniken zur behutsamen Heranführung der bisherigen Kunden an eine neue Marke vorgenommen, wie an den Beispielen Vodafone und D2 im Mobilfunkbereich, Whirlpool und Philips bei Hausgeräten oder der Citibank und KKB-Bank im Finanzbereich zu sehen war (vgl. Liedtke, 1994, S. 805).

Ob eine zusätzlich Unternehmensmarke einen „Mehrwert“ darstellt und letztlich akzeptiert wird, hängt in dieser Situation von den relevanten Zusatzinformationen ab, die sie dem Verbraucher über die Produktmarke hinaus bieten kann. Wie neuere Forschungsergebnisse zur Produktwahrnehmung und Produktbeurteilung zeigen, herrscht ein Wettbewerb zwischen den einzelnen Marken um die Vorhersage bzw. Bestimmung von Produkteigenschaften (vgl. Janiszewski/van Osselaar, 2000, S. 331)⁷⁵. In einer Markenkom-

⁷⁵ Sowohl bei den Theorien zu konzeptuellen Kombinationen als auch bei der Übertragung auf Markenkombinationen geht man implizit davon aus, daß die beteiligten Marken ihre salienten Attribute unabhängig voneinander in die Allianz einbringen. Bei einer in den meisten Modellen unterstellten Komplementarität der

bination konkurrieren die beiden Schemata miteinander darum, die Attribute des Produkts zu bestimmen. Wird ein Produkt bereits hinreichend durch eine Marke abgedeckt bzw. beschrieben, besteht keine Notwendigkeit für eine zweite Marke als Informationsquelle. Die zweite Marke ist also nicht automatisch eine willkommene Bereicherung. Die Aussage der Informationsökonomie, nach der zwei Marken besser sind als eine, ignoriert den kognitiven Aufwand für die Integration einer zusätzlichen Marke, vor allem in bestehende Wissensstrukturen. Der wird nur dann in Kauf genommen, wenn die zusätzliche Marke relevante Attribute auf das Produkt vererben kann, über die die Produktmarke nicht verfügt. Die Unternehmensmarke muß also die Produktmarke ergänzen. Werden zwei redundante Marken kombiniert, so können bei den Konsumenten sogar überzogene Erwartungen (overexpectations) entstehen, die im Extremfall zu negativen Rückwirkungen auf eine oder beide Marken in einer Markenkombination führen. Dies gilt vor allem dann, wenn das zweifach markierte Produkt nicht signifikant besser ist, als im Fall mit nur einer konstituierenden Marke allein (vgl. Janiszewski/van Oesselaer, 2000, S. 341ff.).

Partner entsteht so ein Kompositum, welches das beste aus beiden Schemata in sich vereint. Die Schwächen einer Marke werden bei entsprechender Stärke der Partnermarke auf dieser Dimension einfach ausgeglichen. Konflikte entstehen nur, wenn aus den konstituierenden Schemata widersprüchliche Informationen abgeleitet werden, die für das Kompositum aufeinander abgestimmt werden müssen.

5. Zusammenführung: Wirkungsbeziehungen in komplexen Markenarchitekturen

5.1 Empirische Erkenntnisse zur Wirkung einer zusätzlichen Unternehmensmarke

Über den Einfluß einer zusätzlichen Dach- oder Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts liegen kaum empirische Erkenntnisse vor (vgl. Brown/Dacin, 1997, S. 68). Bisher existiert nur eine Studie, die den Erfolgsbeitrag einer zusätzlichen Unternehmensmarke bei markierten Produkten untersucht. Alle Aussagen diesbezüglich basieren deshalb entweder nur auf theoretischen Überlegungen oder auf den Ergebnissen dieser Studie (vgl. beispielsweise Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 111).

Um die Frage nach dem Wert einer zusätzlichen Unternehmensmarke für die Konsumenten zu beantworten, kombinierten Saunders und Guoqun (1997) verschiedene Produkt- und Unternehmensmarken aus dem englischen Süßwarenmarkt miteinander. Diese Produktkategorie zeichnet sich damals wie heute dadurch aus, daß die verschiedenen Anbieter bei der Markierung ihrer Produkte sehr unterschiedliche Strategien verfolgen. In dieser Produktkategorie findet sich deshalb eine große Bandbreite unterschiedlicher Markenarchitekturtypen⁷⁶.

Zur rechnerischen Bestimmung des „Werts“ einer zusätzlichen Herstellermarke führten die Autoren eine Conjoint-Analyse durch. Aus insgesamt acht Produktmarken, fünf Unternehmensmarken und drei verschiedenen Preisniveaus wurden Kombinationen gebildet⁷⁷, wobei zusätzlich auf der Ebene der Produkt- und Unternehmensmarken auch die einzelnen Marken zur Kontrolle in die Untersuchung integriert wurden⁷⁸. Die gebildeten Markenkombinationen

⁷⁶ Vergleiche hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D 4.2, wonach für den deutschen Markt aktuell ganz ähnliche Strukturen festzustellen sind.

⁷⁷ Als Produktmarken wurden Aero, Bounty, Galaxy, Kitkat, Snickers, Topper, Twirl und die in England unbekanntere Marke Kisses in der Studie untersucht. Bei den Unternehmensmarken handelte es sich um Cadbury, Mars, Nestlé, Terry's, und die Marke Wall's, die allerdings von Unilever als Dachmarke für Eiscreme eingesetzt wird und somit kategoriefremd ist. Die Preise für das imaginäre und nicht näher beschriebene Produkt waren 20, 30 und 40 englische Pence (vgl. Saunders/Guoqun, 1997, S. 43).

⁷⁸ Rechnerisch ergeben sich hieraus 159 Kombinationen. Wie viele Kombinationen jeder Proband tatsächlich bearbeiten mußte, wurde nicht näher spezifiziert.

wurden anschließend per Email an Studenten versandt mit der Aufforderung, sie entsprechend ihrer Präferenz in eine Rangreihe zu bringen.

Ergebnisse der Cluster Analyse zur Wirkung einer zusätzlichen Unternehmensmarke

Die zentralen Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Saunders/Guoqun, 1997, S. 43ff.):

1. Jede Unternehmensmarke in der Studie hatte einen positiven Effekt auf die Präferenz der Probanden. Die in der Conjoint-Analyse ermittelten Teilnutzenwerte waren in allen Fällen mit Unternehmensmarke größer als für die jeweilige Kontrollgruppe mit den Produktmarken allein. Selbst die kategoriefremde Dachmarke Wall's führte zu einer gestiegenen Präferenz gegenüber den einfach markierten Stimuli.
2. Ein Vergleich der Teilnutzenwerte für die einzelnen Unternehmensmarken zeigte signifikante Unterschiede zwischen den Marken. Den größten Wert ermittelten die Autoren für Cadbury gefolgt von Mars und Nestlé, während Wall's als kategoriefremde Marke den geringsten Teilnutzenwert aufwies.
3. Der Einsatz einer zusätzlichen Unternehmensmarke hatte sowohl bei etablierten als auch bei der im englischen Markt unbekanntem Produktmarke Kisses einen positiven Effekt. Zwar ist der absolute Teilnutzenwert bei etablierten Marken größer, doch der positive Effekt einer zusätzlichen Unternehmensmarke zeigte sich auch bei den Kombinationen mit unbekanntem Produktmarken.
4. Bei einer Betrachtung über alle Befragten (n= 68) war die Erhöhung des Teilnutzenwerts durch eine zusätzliche Unternehmensmarke in allen Fällen bis auf Wall's größer als die bei einer Senkung des Preises von 30p auf 20p. Innerhalb der befragten Probanden zeigten sich allerdings drei verschiedene Cluster. Während das Cluster mit preissensiblen Kunden sowohl durch den Preis als auch durch die Marken beeinflusst wurde, zeigte sich das zweite Cluster ab einem Preis von 30p indifferent und wurde stärker durch die Unternehmensmarke beeinflusst. Für das dritte Cluster spielte die Produktmarke eine wichtige Rolle und besonders der Preissprung von 20p auf 30p führte zu signifikanten Veränderungen in der Präferenzstruktur.

Kritische Würdigung der Cluster Analyse zur Wirkung einer zusätzlichen Unternehmensmarke

Die Studie von Saunders und Guoqun stellt den ersten Versuch dar, den Einfluß von Unternehmensmarken auf ein Produkt mit realen Marken zu analysieren. Im Gegensatz zur Verwendung hypothetischer Marken wird bei dieser Untersuchungsanordnung explizit das Markenwissen der Verbraucher als wesentlicher Einflußfaktor in die Studie integriert (vgl. hierzu auch Kapitel D 1.3.1). Vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen im vorangegangenen Kapitel sind die Ergebnisse der Studie allerdings überraschend, vor allem der positive Einfluß einer kategoriefremden Unternehmensmarke selbst bei starken Produktmarken. Folgende Kritikpunkte sind hinsichtlich der Methodik und der Ergebnisinterpretation anzumerken:

Durch die Verwendung realer Marken steigt im Gegensatz zur Verwendung hypothetischer Marken die Wirklichkeitsnähe der Stimuli. Bei einer Conjoint-Analyse ergeben sich hieraus allerdings schwerwiegende Nachteile. Einige Produktmarken in der Studie sind in der Realität bereits mit einer bekannten Unternehmensmarke als Absender versehen (z.B. Kitkat von Nestlé), während andere (z.B. Galaxy von Mars) nur die rechtlich notwendige Herstellermarke auf der Rückseite der Verpackung abbilden. Besonders für Erstgenannte ist die Kombination mit einem anderen Hersteller (Kitkat von Cadbury oder von Mars) höchst unrealistisch. Vor allem bei heavy users (76% der Befragten) mit guten Marktkenntnissen sind hier starke Interferenzen mit dem gespeicherten Markenwissen zu erwarten. Inwieweit offensichtlich widersprüchliche Kombinationen wie z.B. Kitkat von Cadbury sinnvoll beurteilt werden können, ist anzuzweifeln.

Auch die Darbietung aller möglichen Kombinationen bei jedem Proband (within-subject-Variation) sorgt für einen geringen Realismus der Studie. Zum einen wissen die Befragten, daß es sich bei den Varianten nicht um „echte“ Markenkombinationen handelt. Es kann auch keine sinnvolle Erklärung für eine Veränderung der Markierung geliefert werden, denn die Produktmarken werden mit vielen verschiedenen Unternehmensmarken kombiniert. Zum anderen ergeben sich aus den untersuchten Marken und Preisniveaus rechnerisch 159 verschiedene Varianten, die von jeder Person in eine Rangreihe gebracht werden mußten. Ein verlässlicher Vergleich so vieler Stimuli ist kaum möglich, denn der Überblick geht zwangsläufig

verloren. Erschwerend kommt hinzu, daß die Befragung per Email versandt wurde. Da der genaue Ablauf nicht näher spezifiziert ist, bleibt unklar, inwieweit sich die Probanden wirkliche Karten zur Rangreihung ausgedruckt haben, oder ob lediglich eine imaginäre Reihenfolge aus einer Stimulusauflistung gebildet wurde.

Auch die Beschränkung auf Markennamen als Stimuli ohne die Darbietung von konkreten Verpackungen und der Verzicht auf die Angabe eines konkreten Produkts ist problematisch. In dieser Situation sind die Probanden völlig frei, sich die Produkte, die Verpackung und auch die Umsetzung der Marken vorzustellen. Dadurch steigt die Gefahr, daß sich jeder Proband etwas anderes vorstellt, beispielsweise hinsichtlich der Dominanz der einzelnen Unternehmensmarken auf der Verpackung. Eine gemeinsame Basis für eine valide Messung des Einflusses der einzelnen Marken ist unter diesen Umständen nicht gegeben.

Schließlich verleitet die einfache Addition der Teilnutzenwerte die Autoren zu dem strittigen Schluß, daß die optimale Kombination aus einer bisher alleinstehenden Produktmarke (Galaxy von Mars) und der stärksten Unternehmensmarken (Cadbury) besteht. Dabei wird völlig vergessen, daß die betreffenden Produkt- und Unternehmensmarken möglicherweise nur deswegen so stark sind, weil sie bisher die dominante Rolle bei der Markierung der Produkte innehatten. Hier würden völlig verschiedene Markenarchitekturen miteinander verknüpft werden.

Vor dem Hintergrund dieser Kritik und einer entsprechenden Einschränkung der Autoren selbst scheint die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse dieser Studie fragwürdig. In diesem Bereich besteht zweifellos noch ein großer Forschungsbedarf.

5.2 Chancen und Risiken einer zusätzlichen Unternehmensmarke

Laut den Ergebnissen der im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Studie stellt eine zusätzliche Unternehmensmarke in jedem Fall einen „Wertzuwachs“ für ein Produkt dar. Auch einige Unternehmen wie z.B. Marriott oder Electrolux gehen davon aus, daß eine zusätzliche Dach- oder Unternehmensmarke grundsätzlich einen solchen Mehrwert (added value) darstellt (vgl. Farquhar, 1989, S. 25; Carpenter, 1994, S. 4; o.V., 1999, S. 337). Demgegenüber lassen die Ausführungen zu den Informationsverarbeitungsprozessen bei Markenkombinationen und

ihre Übertragung auf komplexe Markenarchitekturen vermuten, daß es durch eine zusätzliche Unternehmensmarke zwar zu einer Verbesserung der Produktbeurteilung kommen kann, aber keineswegs muß. Für eine solche differenzierte Ansicht spricht auch, daß die Bedeutung einer Unternehmensmarke aus Kundensicht häufiger geringer eingeschätzt wird als dies die Unternehmen tun (vgl. Fox, 1998, S. 22). Folgende Argumente sprechen für eine solche Einschränkung:

Wie in Kapitel B 3.2.1 ausführlich erläutert, nimmt mit steigendem Vorwissen die Bereitschaft der Konsumenten zur Suche und vor allem zur Verwendung von zusätzlichen Informationen ab (vgl. Rao/Monroe, 1988, S. 253). Begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten sorgen dafür, daß nur eine bestimmte Menge an Reizen in einem gegebenen Zeitraum in die kognitiven Prozesse integriert werden kann (vgl. Jacoby et al., 1974, S. 63). In der Folge konzentrieren sich die Konsumenten auf das Wesentliche. Stehen verschiedene Informationsquellen zur Verfügung, konzentriert man sich auf diejenige, die naheliegend ist und für die vorliegende Aufgabe den größten diagnostischen Wert hat (vgl. Lynch et al., 1988, S. 182). Es findet also eine Auswahl der Informationen nach Zugänglichkeit und Güte statt. Ein darüber hinausgehender Informationsüberschuß wird entweder in der Bedeutung reduziert oder völlig ignoriert und kann letztlich sogar zu einer Verunsicherung der Konsumenten führen (vgl. Jacoby et al., 1974, S. 68; Sheinin/Biehal, 1999, S. 65).

Wird vor diesem Hintergrund eine Produktmarke um eine Unternehmensmarke ergänzt, so findet nicht automatisch eine additive Verknüpfung der beiden Schemata mit einer bereitwilligen Integration aller Informationen statt. Vielmehr herrscht in Teilen ein Wettbewerb zwischen den Marken um die Vorhersage von Produkteigenschaften (vgl. auch Kapitel B 4.3). In einer Markenkombination stehen die Marken in Interaktion und die beiden Schemata konkurrieren bei einigen Attributen um den entsprechenden Einfluß auf das Produktschema (vgl. Janiszewski/van Osselaer, 2000, S. 331; van Osselaer/Janiszewski, 2001, S. 204). Analog zu dem Wettbewerb von Marken, die im Regal eines Supermarkts um Beachtung kämpfen, kann man auch hier von einem „race for consideration“ (Alba et al., 1991, S. 13) sprechen. Die Berücksichtigung der zweiten Marke als Aktivierungshinweis für das damit assoziierte Markenwissen findet nur in dem Umfang statt, wie nicht schon die erste Marke die Attribute des Produkts hinreichend bestimmt. Die Unternehmensmarke ist in dem Maße überflüssig, wie die Produktmarke zur Vorhersage (als predictive cue) für die Eigenschaften des Produkts aus-

reicht. In dieser Situation wird die Unternehmensmarke also nicht zwangsweise in vollem Umfang in den Informationsverarbeitungsprozeß eingebunden, sondern kann in Teilbereichen sogar von der Produktmarke abgeblockt werden (vgl. van Osselaer/Alba, 2000, S. 1; van Osselaer/Janiszewski, 2001, S. 204). Das bedeutet, daß die Unternehmensmarke bei einzelnen Attributen unter Umständen gar nicht in die kognitiven Prozesse bei der Wahrnehmung und Beurteilung des Produkts eingebunden wird.

Dieser Wettbewerb zwischen den Markenschemata tritt vor allem bei **redundanten** und bei **extrem widersprüchlichen** Wissensstrukturen auf. Starke Überschneidungen zwischen den Marken durch redundante Attribute können dazu führen, daß die zweite Marke als „überflüssig“ abgelehnt wird. Die mit der Marke verknüpften zusätzlichen Informationen bringen keinen Vorteil, denn die Produktmarke beschreibt die Eigenschaften des Produkts bereits hinreichend. Eine zweite Marke kann sogar zum Nachteil für das Produkt und die beteiligten Marken werden (vgl. Janiszewski/van Osselear, 2000, S. 348). Im anderen Extrem, bei offensichtlicher Unvereinbarkeit der beiden Markenschemata, besteht ebenfalls die Gefahr der Verunsicherung und Ablehnung, denn die zusätzliche Marke paßt schlicht nicht zum Produkt und der Produktmarke (vgl. Park et al., 1996, S. 454; Simonin/Ruth, 1998, S. 40). In beiden Fällen stellt die zusätzliche Unternehmensmarke aus Konsumentensicht keinen Mehrwert dar, sondern die als unpassend oder unnötig empfundene Verbindung kann ganz im Gegenteil dazu führen, daß sich die Einstellung gegenüber dem Produkt und teilweise sogar gegenüber den beteiligten Marken verschlechtert.

Nicht zuletzt kann die Unternehmensmarke auch unvorhersehbare Veränderung in der Wahrnehmung und Beurteilung des Produkts bewirken, wie die Ausführungen zu emergenten Attributen bei Begriffskombinationen gezeigt haben⁷⁹. Die gleichen Prozesse, die im positiven Fall zu Synergien führen, können im negativen Fall zur Entstehung völlig unerwarteter Assoziationen führen und die Produktbeurteilung verschlechtern. Im Ergebnis kann dies dazu führen, daß die Kombination aus Unternehmens- und Produktmarke außerhalb des von den Ein-

⁷⁹ Genau dieser Effekt ist in den Untersuchungen von Markenkombinationen immer ausgeklammert worden. Die Stimuli wurden so ausgewählt, daß sich die Marken mehr oder weniger stark in der gewünschten Weise ergänzten. Die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen der Marken wurde nur auf hohem Niveau manipuliert, um die aus Widersprüchen möglicherweise resultierenden emergenten Assoziationen von vornherein auszuschließen (vgl. Simonin/Ruth, 1998, S. 40; Park et al., 1996, S. 457). Ein Vergleich von Marken mit hohem und geringem Fit fand demnach nicht statt.

zelmarken vorgegebenen Bereichs liegt. So kann es insbesondere bei Restrukturierungen passieren, daß trotz einer Akzeptanz der beiden individuellen Marken das Kompositum in Bezug auf die Akzeptanz schlechter abschneidet. Hier ist das Ganze weniger als die Summe seiner Teile.

Unter diesen Umständen scheint es notwendig, der Frage nachzugehen, wovon die erfolgreiche Integration einer Unternehmensmarke tatsächlich abhängt, d.h. welche Faktoren die Akzeptanz der zusätzlichen Marke beeinflussen.

5.3 Einflußfaktoren auf die Akzeptanz einer Unternehmensmarke

Die Wissensstrukturen, die Konsumenten zu einer Marke aufgebaut haben, bestimmen ganz wesentlich, wie Produkte dieser Marke wahrgenommen und beurteilt werden (vgl. ausführlich Kapitel B 3.5). Nicht jede Marke verursacht deshalb die gleichen Effekte. Besonders Forschungsarbeiten zu Markenerweiterungen haben durch den Vergleich des Erweiterungspotentials verschiedener Marken gezeigt, wie stark sich Unterschiede im Markenwissen auf die Beurteilung ein und desselben Produkts auswirken können (vgl. Boush et al., 1987, S. 232ff.; Aaker/Keller, 1990, S. 38; MacInnis/Nakamoto, 1991, S. 26ff.). Der Einfluß einer Marke auf die Produktbeurteilung hängt also vom konkreten Inhalt und der Struktur des Markenwissens ab (vgl. Farquhar et al., 1990, S. 858).

Für komplexe Markenarchitekturen mit dem Wettbewerb zwischen der Produkt- und der Unternehmensmarke lassen sich vier zentrale Einflußfaktoren auf die Akzeptanz einer Unternehmensmarke ableiten (vgl. Abbildung 23):

1. die Stärke der Unternehmensmarke,
2. die Relevanz der Unternehmensmarke für das Produkt,
3. die Breite der Unternehmensmarke sowie
4. die Stärke der Produktmarke.

Sie bestimmen die Durchschlagskraft einer Unternehmensmarke, d.h. inwieweit sie im Produktbeurteilungsprozeß überhaupt zum Tragen kommt und ob durch das Hinzufügen tatsäch-

lich eine Verbesserung der Produktbeurteilung im Sinne einer Synergie innerhalb des Markenportfolios erreicht werden kann.

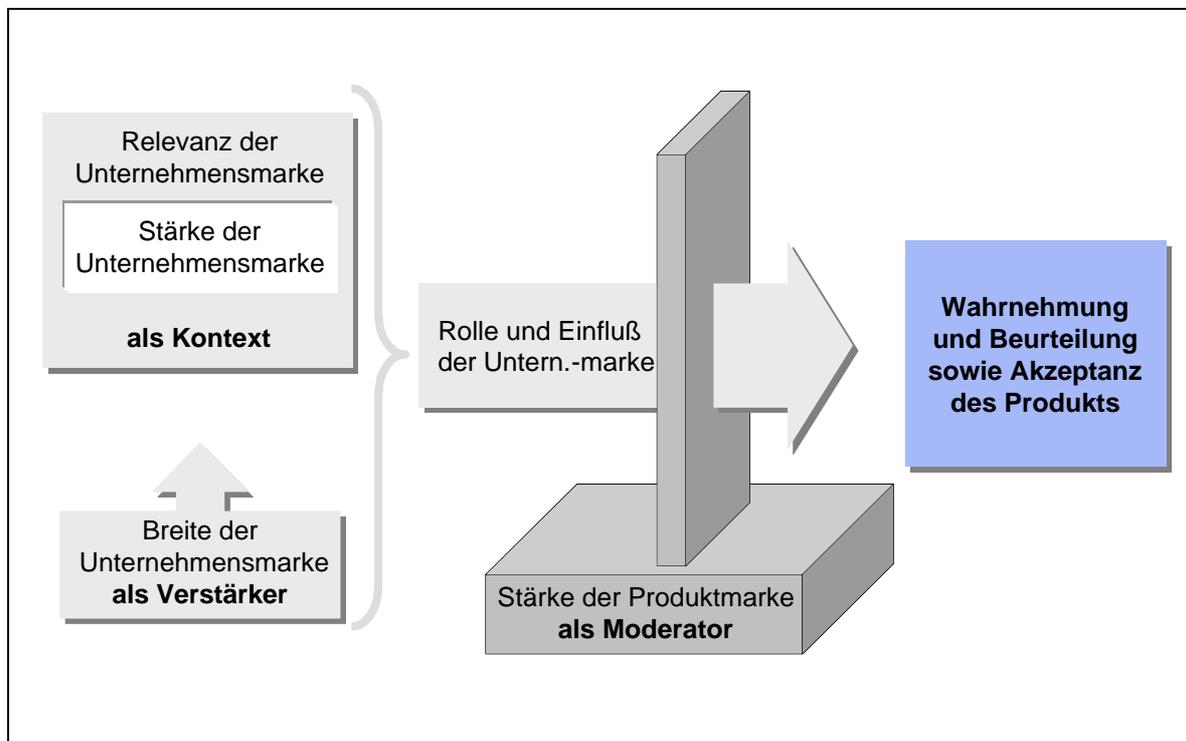


Abbildung 23: Wechselwirkungen von Produktmarke und Unternehmensmarke in komplexen Markenarchitekturen

zu 1.: die Stärke der Unternehmensmarke

Die Stärke einer Marke spiegelt sich in den Gedächtnisstrukturen wider, die Konsumenten zu einer Marke im Kopf haben (vgl. Esch/Geus, 2001, S. 1031). Starke Marken verfügen über eine hohe Bekanntheit und über ein positives Image bei der relevanten Zielgruppe. Konsumenten können sich an starke Marken leicht erinnern und erkennen sie beispielsweise am Point-of-Sale zwischen den verschiedenen Konkurrenzmarken wieder. Die zu starken Marken gespeicherten Wissensstrukturen sind salient, angenehm, eigenständig und treffen die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe. Auf die Schemata starker Marken können die Konsumenten leichter zugreifen und sie sind stärker ausgeprägt als die Schemata schwacher Marken (vgl. Esch/Geus, 2001, S. 1032ff.; Keller, 1993, S. 2ff.).

Starke Marken üben dementsprechend auch einen stärkeren Einfluß auf die Einschätzung der mit ihnen verbundenen Produkte aus als schwache Marken. Die höhere Vertrautheit einer bekannten Marke und die größere Anzahl vorteilhafter Assoziationen führen dazu, daß die Produkte dieser Marken besser beurteilt werden als identische Produkte von Marken, die weniger bekannt sind und mit denen der Konsument keine positiven Eindrücke verbindet. Dieser Zusammenhang wird durch verschiedene Blindtests immer wieder dokumentiert (vgl. Kapitel C 1). Starke Marken schneiden in einigen Fällen sogar trotz objektiv schlechterer Produkte besser ab, als entsprechende Vergleichsmarken mit ihren Produkten. Dieser Bonus starker Marken führt schließlich auch zu einer geringeren Preiselastizität der Nachfrage mit der Möglichkeit, ein Preis-Premium zu erzielen. Der Einfluß der Markenstärke geht also über die kognitiven Prozesse hinaus bis hin zur Verhaltensbeeinflussung am Point-of-Sale (vgl. Farquhar, 1989, S. 25; Keller, 1993, S. 9).

Je stärker die Unternehmensmarke, desto größer ist folglich die Wahrscheinlichkeit, daß sich durch die Verknüpfung der Marke mit dem Produkt auch die Beurteilung des Produkts verbessert. Hintergrund ist, daß durch die Schemaverknüpfung der beiden Marken mit dem Produktschema Attribute und Attributsausprägung ebenso wie die Einstellung zur Unternehmensmarke auf das Produkt übertragen werden können. Je stärker die Unternehmensmarke, desto eher liegt sie in der Bekanntheit und im Hinblick auf einzelne Attribute oder Attributsausprägungen über dem bisherigen Niveau des Produkts. Ein Transfer von Imagebestandteilen könnte unter diesen Umständen tatsächlich zu einer Verbesserung der Produktbeurteilung führen. Die **Stärke einer Marke** ist zwar nicht der einzige Faktor, von dem die Akzeptanz einer zusätzlichen Marke abhängt, aber sie ist die **Ausgangsbasis** für eine positive Beeinflussung der Produktwahrnehmung und der Produktbeurteilung.

zu 2.: Relevanz der Unternehmensmarke

Inwieweit einzelne Attribute einer Marke tatsächlich vorteilhaft sind, ist kontextabhängig. Nicht alle Assoziationen, die Konsumenten mit einer Marke verbinden, sind in der konkreten Beurteilungssituation auch relevant und entsprechend wertvoll (vgl. Keller, 1993, S. 5). So ist die „Freude am Fahren“, die man mit BMW verbindet, zwar durchaus ein positives Attribut der Marke BMW, aber für einen primär kostenorientierten Käufer möglicherweise nicht relevant. Für die Durchschlagskraft einer Unternehmensmarke folgt daraus, daß eine starke Mar-

ke nicht automatisch einen starken Einfluß auf die Produktbeurteilung haben muß. Die **Relevanz** der Unternehmensmarke **bildet den Kontext für die Beeinflussung**.

Grundvoraussetzung für eine hohe Relevanz der mit einer Marke assoziierten Attribute und Nutzensvorstellungen ist eine wahrgenommene Ähnlichkeit (Fit) zwischen der Marke und dem Produkt. Wie Untersuchungen zu Markenerweiterungen gezeigt haben, nimmt mit steigendem Fit zwischen dem Schema der Unternehmensmarke und dem Produktschema auch die Wahrscheinlichkeit zu, daß die markentypischen Eigenschaften für das Produkt relevant sind (vgl. Keller/Aaker, 1992, S. 36; Park et al., 1991, S. 186).

Der Fit bestimmt nicht nur die Art und den Umfang der Schemaverknüpfung zwischen den Marken (vgl. Kapitel C 4.2)⁸⁰, sondern ein Mindestmaß an Fit ist außerdem die zentrale Voraussetzung für den Transfer von relevanten Assoziationen (vgl. Boush et al., 1987, S. 229; Chakravarti et al., 1990, S. 910; Esch et al., 2001, S. 767ff.). Wenn Konsumenten die Beziehung zwischen den charakteristischen Eigenschaften der Marken nicht verstehen bzw. diese salienten Eigenschaften konfliktieren, dann kann keine sinnvolle Schemaverknüpfung stattfinden und ein Assoziationstransfer wird erschwert (vgl. Park et al., 1996, S. 455). In dieser Situation führt die zusätzliche Marke eher zu Unverständnis und Ablehnung und kann im schlimmsten Fall auch unerwünschte Assoziationen hervorrufen (vgl. Aaker/Keller, 1990, S. 30). Im Endeffekt kann das sogar zu negativen Rückwirkungen auf die beteiligten Marken selbst führen: „Confusion about the combination brands with seemingly inconsistent characteristics could damage the image of both brands“ (Park et al., 1996, S. 454).

Basis für einen hohen Fit ist eine hohe Überlappung der salienten Assoziationen innerhalb der Schemata (vgl. Keller/Aaker, 1992, S. 36). Bereits in den Grundmodellen zur Wissensrepräsentation wurde festgestellt, daß mit steigenden Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen den Wissensstrukturen auch die semantische Ähnlichkeit steigt (vgl. Collins/Loftus, 1975, S. 411f.). In einem Markenschema bezieht sich diese Überlappung sowohl auf gemeinsame denotative, sachhaltige Attribute, die eher die physische Zusammensetzung des Produkts betreffen als auch auf konnotative Assoziationen, wie beispielsweise Abenteuer und Freiheit

⁸⁰ Je größer die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den Marken, desto einfacher kann die Unternehmensmarke an die vorhandenen Schemastrukturen andocken. Eine Eingliederung (Assimilation) in bestehende Wissensstrukturen wird durch einen hohen Fit erleichtert (vgl. Lee, 1995, S. 210).

bei der Marke Marlboro (vgl. Keller/Aaker, 1992, S. 36). Nicht umsonst weisen bei Marlboro so heterogene Produkte wie Zigaretten, Bekleidung und Reisen trotz einer geringer Überlappung der sachlichen Produkteigenschaften einen hohen Fit auf (vgl. Chakravarti et al., 1990, S. 911; Park et al., 1991, S. 186). Dabei kommt es für einen hohen Fit nicht auf die objektive Ähnlichkeit zwischen Unternehmensmarke und Produkt an, sondern ausschließlich auf den wahrgenommenen Fit der entsprechenden Zielgruppe. Der wiederum ist nicht abhängig von einer großen Anzahl übereinstimmender Assoziationen, sondern bereits eine zentrale Gemeinsamkeit kann als Basis für einen hohen wahrgenommenen Fit ausreichen (vgl. Broniarczyk/Alba, 1994, S. 215).

Neben einem hohen Fit muß die Unternehmensmarke aber zusätzlich auch eine eigene, relevante Kompetenz in die Verbindung einbringen. Tauber (1993, S. 313) hat dies im Zusammenhang mit Markenerweiterungen als markenspezifischen Hebel (Leverage) bezeichnet, der letztlich die Basis für den Mehrwert der zusätzlichen Marke darstellt. Ohne einen solchen Hebel paßt die Unternehmensmarke zwar zum Produkt, bringt aber keine substantielle Verbesserung (vgl. Tauber, 1981, S. 38; Tauber, 1988, S. 28).

Die Voraussetzung für eine hohe wahrgenommene Kompetenz ist neben dem Fit eine gewisse Komplementarität der Marken- und Produktschemata (vgl. Park et al., 1996, S. 455; Chakravarti et al., 1990, S. 911). Verfügt die Marke also über Assoziationen, die die Produktmarke bisher nicht aufweist und die für das Produkt relevant sind, so stellt sie möglicherweise einen Mehrwert dar. Eine zusätzliche Marke mit redundanten Eigenschaften kommt hingegen unter Umständen gar nicht zum Zug und die zusätzliche Unternehmensmarke kann sogar Schaden nehmen (vgl. Janiszewski/van Osselear, 2000, S. 338ff.). Eine Ausnahme stellen lediglich solche Attribute dar, bei denen das Performance-Niveau über dem der Produktmarke liegt. Es ist z.B. durchaus vorstellbar, daß trotz eines guten Qualitätsniveaus einer Produktmarke eine zusätzliche Unternehmensmarke mit ausgezeichnetem Qualitätsimage eine Verbesserung der Produktbeurteilung bewirken kann.

zu 3.: Breite der Unternehmensmarke

Das Schema einer Unternehmensmarke ist ganz wesentlich geprägt durch die Produkte, die mit der Marke assoziiert werden. Hier unterscheiden sich die verschiedenen Unternehmens-

marken sehr deutlich voneinander. Während einige Unternehmensmarken mit wenigen, sehr ähnlichen Produkten eher als Spezialisten wahrgenommen werden, haben andere mit einer großen Anzahl heterogener Produkte eher ein Generalistenimage. Besonders Unternehmen wie Henkel oder Siemens sind Beispiele für solche breiten Unternehmensmarken, unter deren Dach sich eine ganze Reihe verschiedener Produkte und Produktmarken befindet.

Für Markenerweiterungen wurde der Effekt der Markenbreite bzw. der Breite des Produktportfolios auf den Einfluß einer Marke auf die Produktbeurteilung und das Erweiterungspotential kontrovers diskutiert:

Auf der einen Seite wurde argumentiert, daß durch eine größere Anzahl verschiedener Produkte das Image einer Marke verwässert wird (vgl. Ries/Trout, 2001, S. 99; Farquhar, 1989, S. 31; Loken/Roeder John, 1993, S. 81). Hintergrund dafür ist, daß durch die größere Bandbreite der Produktpalette die Durchschlagskraft der Unternehmensmarke in den einzelnen Produktkategorien leidet. In dem Umfang, wie die Heterogenität der Produkte zunimmt, sinkt umgekehrt die Unterscheidbarkeit der Marke und ihre Fähigkeit, besondere Merkmale und Eigenschaften zu verkörpern (vgl. Tauber, 1981, S. 39). Das Markenschema wird durch die Eingliederungen heterogener Produkte ausgefranst und eine sinnvolle Verbindung bzw. eine gemeinsame Klammer für die verschiedenen Produkte ist nur noch auf sehr abstraktem Niveau möglich. Diese Veränderung des Markenimages geht unmittelbar zu Lasten der Prägnanz der Marke. Anders ausgedrückt: Die Marke steht zwar für alles mögliche, aber für nichts mehr richtig. Gegen einen Spezialisten hat ein solcher Generalist nach dieser Auffassung keine Chance.

Auf der anderen Seite steht die Überzeugung, daß eine breite Marke nicht notwendigerweise schwächer sein muß als eine Marke, die auf wenige eng verwandte Produkte fokussiert ist (vgl. Dacin/Smith, 1993, S. 598; Dacin/Smith, 1994, S. 231; DelVecchio, 2000, S. 460). Die dahinterstehende Argumentation basiert im wesentlichen auf den Grundlagen der Informationsökonomie (vgl. Kapitel C 2) und geht davon aus, daß eine steigende Anzahl von Produkten zu einem erhöhten Vertrauen der Konsumenten in ihr Markenwissen führt. Je zahlreicher die mit einer Marke verbundene Produkte, desto größer die Investitionen und das Risiko, das die Marke trägt. Für Marken mit einem umfangreichen Produktportfolio steht folglich mehr auf dem Spiel und die Konsumenten können ihr daher stärker vertrauen als einer Marke mit

nur wenigen Produkten und entsprechend geringeren Investitionen und Risiko. Darüber hinaus bietet die breitere Produktpalette mehr Gelegenheiten, Produkterfahrungen zu sammeln, die wiederum eine zentrale Quelle für den Imageaufbau darstellen. Nach dem Gesetz der großen Zahlen sind diese Erfahrungen bei den zahlreichen Kontakten mit breiten Unternehmensmarken vertrauenswürdiger als bei Marken mit wenigen Produkten und entsprechend weniger Kontakten (vgl. Dacin/Smith, 1994, S. 232). Schließlich bieten sich durch die heterogene Assoziationsstrukturen auch bessere Möglichkeiten, das Schema der Unternehmensmarke mit dem Produktschema zu verknüpfen.

Die Frage ist nun, welche der Argumentationen für den vorliegenden Fall die richtige ist. Hat die Breite der Unternehmensmarke einen Effekt auf den Einfluß der Marke oder nicht? Geht man davon aus, daß die Unternehmensmarke im Wettbewerb mit der Produktmarke eine deutliche Verbesserung des Status quo bieten muß, um beachtet zu werden, so spielt die Kompetenz der Unternehmensmarke bzw. der Hebel in der betreffenden Produktkategorie eine zentrale Rolle. Die besondere Kompetenz manifestiert sich in einzigartigen Assoziationen, über die eine Unternehmensmarke verfügen muß und die sie letztlich auch von anderen Marken abzugrenzen. Diese Voraussetzung ist sicherlich bei einem Spezialisten besser erfüllt als bei einem Generalisten. Zwar argumentieren Dacin und Smith (1994, S. 231), daß ein abstrakteres Image nicht notwendigerweise weniger eigenständig und unterscheidbar sein muß, aber es bleibt offen, ob diese abstrakteren Assoziationen eines Generalisten letztlich die gleiche Relevanz wie eine konkrete Kompetenz eines Spezialisten haben können. Vor diesem Hintergrund sollte die **Fokussierung der Unternehmensmarke als Verstärker** auf ihre Durchschlagskraft wirken.

zu 4.: Stärke der Produktmarke

Die Interaktion von Unternehmens- und Produktmarke in komplexen Markenarchitekturen führt dazu, daß die Unternehmensmarke ihren Einfluß nicht ungestört entfalten kann. Vielmehr wird durch den Wettbewerb der Marken der **Einfluß der Unternehmensmarke durch die Produktmarke moderiert** (vgl. Abbildung 23). Die Produktmarke wirkt wie ein Block, insbesondere wenn das Produkt und die Produktmarke bereits längere Zeit im Markt etabliert sind und die Unternehmensmarke wie im Fall von Nestlé mit Smarties, After Eight oder Kitkat erst zu einem späteren Zeitpunkt hinzugefügt wird. In diesen Fällen haben Konsumenten

bereits ein Schema zu dem Produkt aufgebaut und einer Veränderung dieser Wissensstrukturen stehen sie wegen des damit verbundenen kognitiven Aufwands zumindest kritisch gegenüber.

Die „Durchlässigkeit des Blocks“ der Produktmarke und damit der Umfang, in dem sich die Unternehmensmarke durchsetzen kann, hängt im Kern von zwei Faktoren ab (vgl. Sheinin/Biehal, 1999, S. 64f.):

- der Redundanz der Markenassoziationen und
- der Stärke der Produktmarke.

Den Effekt, den die Redundanz der Markenassoziationen auf den Einfluß der Unternehmensmarke hat, wurde bereits zu Beginn dieses Kapitels und im Zusammenhang mit der Kompetenz der Unternehmensmarke diskutiert. Die Besonderheit dieses Faktors liegt in seiner zweiseitigen Wirkung: Zwar steigt mit zunehmender Überschneidung der Assoziationsstruktur von Produkt- und Unternehmensmarke auch der Fit, doch gleichzeitig nimmt die Gefahr zu, daß die Unternehmensmarke keinen diagnostischen Wert hat und durch die Produktmarke geblockt wird.

Der zweite wichtige Faktor für die moderierende Wirkung einer Produktmarke ist ihre Stärke. Besonders für bestehende Produkt-Marken-Beziehungen gilt, daß mit zunehmender Stärke der Produktmarke die zusätzliche Unternehmensmarke gar nicht zum Tragen kommt. Die Unternehmensmarke kann, selbst wenn sie wahrgenommen wird, die eingelaufenen Beurteilungsprozesse unter Umständen gar nicht beeinflussen. Das liegt zum einen an den verfestigten Schemastrukturen, über die starke Marken verfügen und die durch eine zusätzliche Marke nur schwer zu verändern sind (vgl. Sheinin/Biehal, 1999, S. 65f.; Keller, 1993, S. 8). Zum anderen führt die hohe Salienz einer Marke automatisch auch zu einer Unterdrückung der Erinnerung an andere Marken (vgl. Alba/Chattopadhyay, 1985, S. 347; Alba/Chattopadhyay, 1986, S. 363). Je prominenter die Produktmarke in der konkreten Beurteilungssituation bzw. stärker ihr Aktivierungsniveau im Gedächtnis der Konsumenten, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Unternehmensmarke trotz möglicher Aktivierungshinweise auf der Verpackung in den Beurteilungsprozeß eingebunden wird.

Die Höhe der Salienz ist wiederum nicht nur das Ergebnis von Werbemaßnahmen, sondern resultiert auch aus Kontakten mit der Marke durch den Kauf und die Verwendung des Produkts (vgl. Alba/Chattopadhyay, 1986, S. 368). Da die Produktmarke in der Regel näher am Produkt ist als die Unternehmensmarke, die für eine ganze Reihe von Produkten steht, spricht auch dies dafür, daß im Wettbewerb der beiden Marken die Unternehmensmarke in der Regel den schwächeren Bezug zum Produkt hat.

Schließlich könnte bei starken Produktmarken ein „Ceiling-Effekt“ dafür sorgen, daß eine zusätzliche Unternehmensmarke - selbst wenn sie Beachtung findet - keine Veränderung der Wahrnehmung und Beurteilung des Produkts herbeiführen kann. Eine starke Produktmarke steht bereits für ein derart hohes Niveau bei zentralen Imagedimensionen wie beispielsweise Qualität oder Vertrauenswürdigkeit des Produkts, daß die Unternehmensmarke trotz eigener Stärken keine signifikante Verbesserung mehr bewirkt.

Aufgabe des nachfolgenden empirischen Kapitels ist es, diese Zusammenhänge anhand konkreter Beispiele zu überprüfen. Durch die Untersuchung der Wahrnehmung und Beurteilung alternativer Markenarchitekturen soll der Einfluß einer zusätzlichen Unternehmensmarke in Abhängigkeit von ihren Markeneigenschaften festgestellt werden, um anschließend Empfehlungen für die Gestaltung von Markenarchitekturen in der Praxis ableiten zu können.

D. Empirie: Kausalanalytische Studien der Wirkungsbeziehungen in komplexen Markenarchitekturen

1. Zielsetzung, Aufbau und Stimuli der empirischen Studien

1.1 Zielsetzung der Studien

Ziel der empirischen Studien ist die **Untersuchung der Wahrnehmung und Beurteilung von mehrfach markierten Produkten** durch die Konsumenten. Der Fokus liegt dabei auf dem Fall der komplexen Markenarchitekturen, bei dem zur Markierung von Produkten sowohl eine Produkt- als auch eine Unternehmensmarke eingesetzt wird. Vor allem die Auswirkungen, die sich durch das Hinzufügen einer übergeordneten Dach- oder Unternehmensmarke zu einer bestehenden Produktmarke auf die Akzeptanz und die Einstellung zu diesem Produkt ergeben, werden analysiert. Schließlich ist genau dieses Vorgehen häufig im Zuge von Restrukturierungen von Markenportfolios im Anschluß an Akquisitionen oder Zusammenschlüsse zu beobachten. Die aus einem solchen Schritt resultierenden Konsequenzen sind deshalb für die Marketingforschung und –praxis von hoher Relevanz.

Von den bisher in Studien häufig untersuchten Fällen mit einer einzelnen Marke auf einem Produkt unterscheiden sich solche mehrfach markierten Produkte durch die **Wechselwirkungen**, die sich aus einer **Interaktion der beiden Marken** ergeben. Nicht mehr nur eine einzelne Marke beeinflusst die Produktwahrnehmung und –beurteilung, sondern zwei Markenschemata ergänzen sich und konkurrieren miteinander um die „Voraussage“ der Produkteigenschaften.

Insbesondere geht es um die Frage, ob und inwieweit sich signifikante Differenzen aus unterschiedlichen Eigenschaften der beteiligten Marken ergeben. Konkret werden drei Markeneigenschaften und ihre Wirkungen auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten analysiert:

1. die Stärke der betrachteten Marken, sowohl auf Ebene der Produktmarke als auch auf Ebene der Dachmarke,

2. die Relevanz der Dachmarke in der untersuchten Produktkategorie und
3. die Breite der Dachmarke, die sich aus der Anzahl und Verschiedenartigkeit der zu dieser Marke gehörenden Produkte ergibt.

Es wird geklärt, ob und in welchem Umfang die im Zusammenhang mit komplexen Markenarchitekturen häufig proklamierten Vorteile durch eine Mehrfachmarkierung tatsächlich realisiert werden können und unter welchen Umständen eine Eigenständigkeit der Marken vorteilhafter ist.

1.2 Aufbau der Studienreihe

Für die Beantwortung der oben aufgeführten Fragestellungen wurden vier Studien durchgeführt (vgl. Abbildung 24). In einer Pilotstudie wurde zunächst explorativ die Machbarkeit einer solchen Untersuchung mit realen Marken geprüft. Darüber hinaus sollten bereits erste Erkenntnisse über die Konsequenzen einer zusätzlichen Unternehmensmarke für bestehende Produktmarken erfaßt werden.

Die anschließenden Vorstudien hatten zum Ziel, geeignete Marken sowohl auf Produkt- als auch auf Dach- bzw. Unternehmensmarkenebene auszuwählen. Besonders für die Gruppe der Unternehmensmarken war dazu eine Erfassung verschiedener Eigenschaften notwendig, um geeignete Beispiele entsprechend der Forschungshypothesen zu ermitteln. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der Vorstudie zu den Produktmarken als Nullmessung für die Produktbeurteilung verwendet. Diese Werte dienten als Vergleichsmaßstab, um den Einfluß einer zusätzlichen Unternehmensmarke auf die Beurteilung des Produkts bzw. der Produktmarke bestimmen zu können.

Die Hauptstudie als zentrales Element der Studienreihe untersuchte verschiedene Kombinationen aus insgesamt vier Produktmarken und vier Unternehmensmarken in zwei unterschiedlichen Produktkategorien. Jede Kombination aus Unternehmens- und Produktmarke repräsentiert dabei eine bestimmte Eigenschaftskonstellation, die im Hinblick auf die Akzeptanz und Beurteilung durch den Konsumenten überprüft wurde.

In der abschließenden Zusatzstudie wurde schließlich der Einfluß einer etablierten Unternehmensmarke auf eine unbekannte Produktmarke untersucht. Dazu wurden aus der Hauptstudie die beiden Unternehmensmarken mit der höchsten und der geringsten Akzeptanz ausgewählt und mit einer Produktmarke kombiniert, die auf dem deutschen Markt bisher nicht vertrieben wird und den Verbrauchern daher unbekannt ist.

Experiment	Zielsetzung	Inhalt	Methodik
Pilotstudie n=49	→ Explorative Analyse der Machbarkeit einer Studie mit realen Marken	→ Kombination zweier Produktmarken mit einer Dachmarke und Erhebung der Akzeptanz, Produktbeurteilung und Rolle der Marken	→ Erhebung mittels offener Fragen, verbalen Ratingskalen und Bilderskalen; Auswertung über Häufigkeitsauszählungen und Mittelwertvergleiche
Vorstudie n=120	→ Auswahl der Stimulusmarken auf Ebene der Produkt- und Dachmarken; Nullmessung und Einordnung der Marken in das Untersuchungsdesign	→ Bestimmung der Markenbekanntheit und –beurteilung, freie Assoziationen zur Marke, Herstellerbekanntheit sowie Breite und Relevanz der Dachmarken	→ Erhebung mittels offener Fragen und verbalen Ratingskalen; Auswertung über Häufigkeitsauszählungen und Mittelwertvergleiche
Hauptstudie n=300	→ Analyse des Einflusses verschiedener Dachmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produktmarken	→ Kombination verschiedener Dachmarken mit starken und schwachen Produktmarken und Erhebung der Akzeptanz, Produktbeurteilung und Rolle der Marken	→ Erhebung mittels offener Fragen, verbalen Ratingskalen und Bilderskalen; Auswertung über Häufigkeitsauszählungen, Mittelwertvergleiche und Varianzanalyse
Zusatzstudie n=60	→ Analyse des Einflusses starker und schwacher Dachmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung einer neuen/ unbekannten Produktmarke	→ Kombination der beiden Dachmarken mit der unbekannten Produktmarke und Erhebung der Akzeptanz, Produktbeurteilung und Rolle der Marken	→ Erhebung mittels offener Fragen, verbalen Ratingskalen und Bilderskalen; Auswertung über Häufigkeitsauszählungen und Mittelwertvergleiche

Abbildung 24: Aufbau der Studienreihe

1.3 Auswahl der Marken und Produktkategorien und Gestaltung der Stimuli für die Studienreihe

1.3.1 Vorüberlegungen zu den Stimulusmarken

Grundsätzlich können für die Durchführung einer Studie als Stimuli entweder reale oder hypothetische Marken eingesetzt werden. Während im ersten Fall Markennamen und Markenzeichen neu generiert oder von ausländischen Märkten übernommen werden müssen, greift die Verwendung von bestehenden Marken auf die bei den Verbrauchern existierenden Wissensstrukturen zurück.

Der Einsatz **hypothetischer Marken** bietet den Vorteil, daß die Marken als Stimulusmaterial gezielt und unbeeinflußt im Sinne des Erkenntnisinteresses „gestaltet“ werden können. Dabei werden den Probanden in der Regel im Rahmen eines Einführungsabschnitts die entsprechend den Forschungshypothesen variierten Informationen über die Marken mitgeteilt. Auf Basis dieser Informationen sollen die bis dahin unbekannten Marken mit den gewünschten Eigenschaften und Attributen aufgeladen werden.

Anschließend erfolgt die Untersuchung der Einflüsse unterschiedlicher Markeneigenschaften auf die abhängigen Variablen, bevor am Ende jeweils noch einmal die tatsächliche Wahrnehmung der hypothetischen Marken durch die Probanden überprüft wird. Dieser Manipulation Check dient dazu, sicherzustellen, daß die vorher unbekannten und deshalb neutralen Marken auch in der gewünschten Art und Weise eingeschätzt werden und so die unabhängigen Variablen des Versuchs abbilden.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise – ein Ausschluß jeglicher Störeinflüsse durch unterschiedliches Markenwissen auf Seiten der Probanden - wird mit einem **gewichtigen Nachteil** erkauft: Weil die Untersuchungspersonen abgesehen von den einführenden Informationen nichts über die Marken wissen, ist ein wesentlicher Teil einer realen Marke ausgeblendet. Tatsächlich verfügen die meisten bekannten Marken über ein mehr oder weniger ausgeprägtes Markenimage, das sowohl durch persönliche Erfahrungen mit dem Produkt als auch durch Kommunikationsmaßnahmen wie beispielsweise die Werbung aufgebaut wurde.

Dieser Nachteil ist um so gravierender, je stärker eine Marke ist. Wie bereits zu Beginn des Kapitels B geschildert, sind es besonders vertraute, etablierte Marken, die die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts beeinflussen. Solche Marken entwickeln ihre Wirkung aus Eindrücken und Erfahrungen, die Verbraucher über Jahre gesammelt haben. Unter Laborbedingungen läßt sich diese Situation durch eine kurze Marken- und Produktbeschreibung kaum nachbilden.

Da es bei der vorliegenden Untersuchung ausdrücklich auch um die unterschiedlichen Effekte ging, die sich aus den Wissensinhalten einer Marke ergeben, kamen für die Hauptstudie nur Marken in Betracht, die auf dem deutschen Markt präsent sind⁸¹. In der Zusatzstudie wurde hingegen dem in der Praxis häufig zu beobachtenden Fall Rechnung getragen, bei dem neue Produkte unter dem Dach einer etablierten Unternehmensmarke eingeführt werden. Zur Vervollständigung wurde deshalb im Rahmen dieser Studie eine unbekannte Produktmarke einbezogen. Auf diese Weise wird ein breites Spektrum verschiedener, praxisrelevanter Fälle bei der Gestaltung komplexer Markenarchitekturen durch die Untersuchungsreihe abgedeckt.

1.3.2 Auswahl der zu untersuchenden Produktkategorien

Für die Durchführung der Untersuchung gilt es in einem ersten Schritt, geeignete Produktkategorien zu identifizieren. Nach einer ausführlichen Marktrecherche erscheinen zwei Produktkategorien aus dem Lebensmittelbereich geeignet: Zum einen die **Produktkategorie „Schoriegel“** und zum anderen die Kategorie **„kohlenstofffreies Mineralwasser“**.

Grundsätzlich spricht für die Untersuchung von Produkten aus dem klassischen Konsumgüterbereich die Bedeutung der Marke im Kaufentscheidungsprozeß dieser Güter. Sie differenziert Produkte, die im Hinblick auf ihre funktionalen Eigenschaften weitgehend identisch und somit austauschbar sind.

⁸¹ Der damit verbundene Nachteil, nämlich die fehlende Manipulationsmöglichkeit der Marken im Sinne der Forschungshypothesen und die damit verbundene Einschränkung, daß reale Marken einige Eigenschaftskonstellationen nur begrenzt repräsentieren, wurden zugunsten des größeren Realismus und des höheren Praxisbezugs bewußt in Kauf genommen.

Darüber hinaus ist mit dem Kauf von Gütern des täglichen Bedarfs wie Lebensmitteln nur ein geringeres Risiko und kaum Prestigewert verbunden⁸². In dieser Situation läuft der Kaufentscheidungsprozeß bei vielen Konsumenten mit geringem emotionalem und kognitivem Engagement, also eher habitualisiert ab. Dabei werden nur sehr begrenzt Informationen aufgenommen und schnell verarbeitet (Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 390 ff.; Meffert, 2000, S. 102). In dieser Situation dient vor allem die Marke als Schlüsselinformation, um bei geringem Involvement den kognitiven Aufwand im Rahmen dieses Entscheidungsprozesses gering zu halten (vgl. Kapitel C 1.1). Ein Zusammenhang, der sich auch in der hohen Produkt- oder Markentreue bei stark markierten Gütern des täglichen Bedarfs widerspiegelt (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 393ff.). Damit ist die Marke besonders bei klassischen Konsumgütern wie Mineralwasser oder Süßwaren ein wichtiger, wenn nicht gar der zentrale Erfolgsfaktor.

Für die Durchführung der Untersuchungen speziell in diesen beiden Produktkategorien sprechen außerdem folgende Argumente:

1. **Heterogene Markenarchitekturenformen der Unternehmen:** Sowohl im Schokoriegelmarkt als auch bei Mineralwasser weisen die Markenarchitekturen der großen Anbieter sehr unterschiedliche Strukturen auf.

So verfolgt beispielsweise **Masterfoods** als Marktführer⁸³ bei Schokoriegeln eine klassische Mehrmarkenstrategie mit unabhängigen Produktmarken. Die einzelnen Riegel, wie z.B. Mars, Snickers, Twix oder Bounty sind unabhängig im Markt aufgestellt und enthalten bis auf den Herstellernachweis auf der Rückseite der Verpackung keinen Hinweis auf den Hersteller Masterfoods⁸⁴ (vgl. Abbildung 25). Eine ähnliche Situation findet sich auch bei Kraft Foods, die allerdings keine unabhängigen Einzelmarken führen, sondern

⁸² Je nach Situation kann sich die Bedeutung und der Prestigewert solcher Produkte natürlich ändern. So ist Kaffee normalerweise ein Produkt mit geringer Bedeutung. Beim Besuch der kritischen Schwiegermutter kann er jedoch zu einer wichtigen Sache werden (vgl. Jeck-Schlottmann, 1988, S. 34).

⁸³ Diese Aussage bezieht sich ausschließlich auf den Umsatz im Bereich Schokoriegel im Jahr 2001. Demnach ist Masterfoods mit 30,0 % Marktführer, gefolgt von Ferrero mit 24,4 %. Auf Platz 3 liegen mit 10,3 % gemeinsam die Handelsmarken und Nestlé gefolgt von Schwartau (5,8 %), Kraft Foods (5,6 %) und Dickmann (4,7 %) (Hauskeller, 2001, S. 16).

⁸⁴ Eine Ausnahme hiervon ist das gemeinsame Angebot von Produkten aller dieser Marken (in Miniaturform) in Form der sogenannten „Celebrations“. Hier sind Mars, Twix, Bounty und Snickers Mini-Riegel in einer Verpackung zusammengefaßt.

im Produktbereich Schokoriegel die Familienmarke Milka einsetzen, die wiederum durch verschiedene Produktmarken ergänzt wird.



Abbildung 25: Masterfoods Schokoriegel

Im Gegensatz dazu bietet **Nestlé** die durch den Kauf von Rowntree erworbenen Riegelmarken Kitkat, Lion oder Nuts ebenso wie Smarties mit einem deutlichen Hinweis auf der Vorderseite der Verpackung an (vgl. Abbildung 26). Zwar sind die Produktmarken beim Branding der Produkte eindeutig dominant, doch im Gegensatz zu Mars baut Nestlé in diesem Produktbereich offensichtlich auf eine unterstützende Funktion der Unternehmensmarke.



Abbildung 26: Nestlé Schokoriegel

Bei **Ritter** steht die Unternehmensmarke auf der Verpackung der einzelnen Produkte noch stärker im Vordergrund. Ein Vergleich der verschiedenen Ritter-Produkte zeigt allerdings graduelle Abstufungen zwischen den einzelnen Produkten. Während Ritter Sport auf dem Stammprodukt Schokolade vergleichsweise groß dargestellt ist, nimmt die Grösse bei den Criss Bits bereits deutlich ab und ist bei Ritter Sport Rum am kleinsten (vgl. Abbildung 27).



Abbildung 27: Ritter Sport Produkte

Ein gemischtes Bild bietet sich bei **Ferrero**. Hier wird ein Teil der Produkte analog zu Masterfoods als eigenständige Produktmarken geführt. So ist beispielsweise der Nr. 1-Riegel in Deutschland⁸⁵, Duplo, nur auf der Rückseite als Ferrero-Produkt zu identifizieren. In anderen Fällen, wie beispielsweise beim Kinder Riegel, wird hingegen die Familienmarke Kinder dominant zur Markierung eingesetzt. Allerdings ist auch hier auf der Rückseite der obligatorische Herstellernachweis mit Ferrero als Absender enthalten.

Die Beispiele zeigen deutlich, wie sehr sich die Markierungs-Strategien der einzelnen Unternehmen unterscheiden. Nicht nur im unternehmensübergreifenden Vergleich, sondern teilweise auch innerhalb eines Unternehmens variieren die Vorgehensweisen.

Auf dem **Markt für Mineralwasser ohne Kohlensäure**, als zweite Produktkategorie dieser Untersuchungsreihe, zeigt sich ein ähnliches Bild.

Während der Marktführer **Danone Waters** die Marken Volvic und Evian als eigenständige Produktmarken führt, zeigt sich bei **Nestlé** als zweiten großen Anbieter in dieser Kategorie ein uneinheitliches Bild. So ist Aquarel von Nestlé mit einem deutlichen Hinweis auf die Konzernmutter gebrandet. Das Nestlé-Logo findet sich analog zu den Schokoriegeln auf der Vorderseite des Flaschenetiketts. Demgegenüber stehen andere Mineralwassermarken von Nestlé, wie beispielsweise Vittel oder Contrex, ohne jeden Bezug zur Konzernmutter Nestlé. Auf der Rückseite der Vittel-Verpackung findet sich lediglich ein

⁸⁵ Laut dem GfK Süßwarenmonitor des Jahres 2001 belegt Duplo bei den Umsatzzahlen den ersten Platz, gefolgt von Mars, Snickers und Twix.

Hinweis auf die Nestlé Tochtergesellschaft Blaue Quellen als Vertriebsgesellschaft für Deutschland⁸⁶. Die Markenarchitektur von Nestlé bietet in der Produktkategorie Mineralwasser insofern die aus Forschungssicht interessante Situation, daß ein Unternehmen eine Mehrmarkenstrategie mit unterschiedlichen Markierungen verfolgt. In der Kategorie des kohlensäurefreien Mineralwassers stehen sich Aquarell von Nestlé auf der einen Seite sowie auf der anderen Seite Vittel und Contrex ohne direkten Bezug zu Nestlé gegenüber.

2. **Präsenz einer Unternehmensmarke in beiden Produktkategorien:** Durch die Kombination dieser beiden Produktkategorien innerhalb einer Untersuchung ergibt sich darüber hinaus die interessante Konstellation, daß mit der Marke Nestlé ein Hersteller in beiden Produktkategorien vertreten ist. Dadurch ist es möglich, etwaige Differenzen im Einfluß einer Unternehmensmarke in Abhängigkeit von der betrachteten Produktkategorie unmittelbar an einer Marke zu untersuchen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konzentrationsprozesse und der steigenden Notwendigkeit, Synergien innerhalb des Markenportfolios zu realisieren, überlegen immer mehr multinationale Lebensmittelkonzerne, wie beispielsweise Unilever, es dem Konkurrenten Nestlé gleich zu tun und die Unternehmensmarke als übergeordnetes Dach auf vielen ihrer Produkte einzusetzen. Es ist daher zu erwarten, daß solche Konstellationen in Zukunft eine noch größere Praxisrelevanz gewinnen werden.
3. **Geringe Kenntnisse über die Hersteller der Produkte:** Wie die Ergebnisse zur Herstellerbekanntheit der jeweiligen Produkte in der nachfolgenden Pilotstudie und den Vorstudien beweisen, kennen in beiden Produktkategorien nur wenige Konsumenten die Absender bzw. Hersteller der Produkte. Zum Teil sind selbst bei etablierten Produktmarken nur wenigen Verbrauchern die dahinterstehenden Unternehmen bekannt. Dieses Ergebnis ist um so erstaunlicher, als sich die Markierungen der Produkte hinsichtlich der Darstellung der Unternehmensmarke sehr deutlich unterscheiden. Dennoch werden manche Hersteller trotz einer deutlichen Abbildung der Unternehmensmarke auf der Verpackungsvorderseite nicht stärker mit ihren Produkten assoziiert als dies bei den Konkurrenten der Fall ist, die nur klein auf der Rückseite der Verpackung als Absender genannt werden.

⁸⁶ Zur Mineralwassersparte von Nestlé gehören darüber hinaus Marken wie Perrier, Neuselters, San Pellegrino usw.

4. **Hohe Marktdynamik und Bedeutung der Markenpolitik:** Beide Produktkategorien sind Wachstumsmärkte, in denen die Markenstrategie auch wegen möglicher Verschiebungen in den Segmenten eine zentrale Rolle spielt. So sind bei den Schokoriegeln vor allem die sog. Minis ein stark wachsendes Segment, während bei Mineralwasser das kohlenstofffreie Segment im Jahr 2001 um 39 % zugelegt hat (vgl. Vossen, 2002). Gleichzeitig nimmt der Druck durch die Handelsmarken zu. So lag der Zuwachs der Handelsmarken in der Kategorie Schokoriegel im vergangenen Jahr bei über 30 % (inkl. Aldi), während der Gesamtmarkt nur um rund 2 % gewachsen ist (vgl. Hauskeller, 2001, S. 16). Die Herstellermarken geraten also zunehmend unter Druck. Dadurch wird auch die Frage nach der optimalen Markenarchitektur bereits mittelfristig immer wichtiger.
5. **Relevanz für die Befragten und gute Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse:** Alle Befragungen wurden mit Studenten als Befragungsteilnehmer durchgeführt⁸⁷. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, mußten deshalb Produktkategorien ausgewählt werden, die klassischerweise auch von Studenten konsumiert werden. Sowohl bei Schokoriegeln als auch bei Mineralwasser handelt es sich um solche Produkte. Hieraus läßt sich ableiten, daß für beide Produkte entsprechend ausgeprägte Marken- und Produktkenntnisse vorhanden sind.

Beide Produkte bieten jedoch den Vorteil, daß die gewonnenen Ergebnisse eine hohe Übertragbarkeit auf andere Segmente aufweisen, da sich die Konsumgewohnheiten bei diesen Produkten über die verschiedenen Bevölkerungsgruppen nicht wesentlich unterscheiden. So zeigt eine Studie von TNS Emnid zum Thema Schokoladen- und Müsliriegel aus dem Jahre 1999 nur marginale Abweichungen zwischen den Segmenten, wenn man die einzelnen Riegel bei Faktoren wie beispielsweise der Bekanntheit, dem Relevant Set oder der Hauptmarke über verschiedene Bildungsstufen oder Einkommensklassen hinweg vergleicht. Eine ähnliche Situation findet sich im Mineralwasser-Bereich, der vom gleichen Institut im Jahr 2001 untersucht wurde⁸⁸: Auch hier differieren die Einschätzungen der

⁸⁷ Eine Befragung einer repräsentativen Stichprobe der tatsächlichen Käufer der jeweiligen Produkte war aus zwei Gründen nicht möglich: Zum einen standen die hierfür notwendigen Quotierungsmerkmale für die einzelnen Produktkategorien nicht zur Verfügung. Zum anderen wäre dieses Vorgehen aus forschungsökonomischer Sicht für die vorliegende Arbeit zu aufwendig gewesen.

⁸⁸ Beide Studien gehören zum sog. Markenbarometer von TNS Emnid, welches monatlich die Reaktion von

Marken auf den verschiedenen Faktoren beim Vergleich der einzelnen Bevölkerungsschichten kaum.

Einschränkungen ergeben sich allerdings auch aus der Tatsache, daß es sich bei beiden Produkten um klassische Low-Involvement-Produkte⁸⁹ handelt. Schokoriegel und Mineralwasser werden nur mit einer geringen inneren Beteiligung gekauft, da mit dem Kauf dieser Produkte kein finanzielles und soziales Risiko verbunden ist. Besonders der Kauf von Schokoriegeln ist häufig die Folge impulsiver Entscheidungen, bei denen der Konsument ein Produkt ohne weiteres Nachdenken wählt (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 401).

1.3.3 Gestaltung der Stimuli für die Studienreihe

Für die Durchführung der Studienreihe wurden reale Produktabbildungen als Stimuli gewählt. Im Gegensatz zur Verwendung einfacher Markennamen als Stimuli liegt der Vorteil dieser Vorgehensweise darin, daß konkrete Verpackungen die mit den Marken verbundenen Gedächtnisinhalte schneller und besser evozieren. Die Ursache dafür ist neben der leichteren gedanklichen Verarbeitung auch, daß durch Bilder die mit einer Marke assoziierten emotionalen Gedächtnisinhalte besser aktiviert werden (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2000, S. 144ff.). Im Vergleich zu einem ausschließlich sprachlichen Reiz in Form eines Markennamens ruft eine Verpackung die Marke und die mit ihr gemachten Erfahrungen lebendig in das Gedächtnis der Probanden.

Dadurch steigt mit der Verwendung von konkreten Verpackungsabbildungen auch die Realitätsnähe zur Situation am Point-of-Sale (PoS). Die in vielen Studien zu beobachtende Vorgehensweise, bei der Markennamen in konstantem Schrifttyp und Schriftgrad als Stimuli dargeboten werden, unterschätzt die Bedeutung markentypischer Formen und Farben für die Akti-

Verbrauchern auf ein Markenset aus ausgewählten Produktkategorien untersucht. Dabei handelt es sich um repräsentative Capi-Befragungen deutscher Konsumenten über 14 Jahre (jeweils rund 1000 Befragte). Die Dimensionen, die dabei für die einzelnen Marken abgefragt werden, sind die ungestützte und gestützte Bekanntheit, die gestützte Werbeerinnerung, das Relevant Set und die Sympathie für die Marke (vgl. auch o.V., 2001e, S. 24).

⁸⁹ Involvement kann verstanden werden als das Engagement eines Konsumenten, sich mit einem Objekt oder einen Sachverhalt auseinanderzusetzen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 338 sowie ausführlich Kapitel C 3.4).

vierung des Markenwissens. Außerdem können Verzerrungen der Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen über die Gestaltung der Marken auf der Verpackung (Größe, Anordnung und Farbcodes) durch die Vorgabe einer konkreten Umsetzung ausgeschlossen werden. Die auf diese Weise gewonnenen Ergebnisse weisen deshalb eine höhere Validität auf⁹⁰.

Die Gestaltung der Verpackungen im Rahmen der Studie erfolgte immer auf die gleiche Art und Weise: Als Stimulus diente eine Abbildung der Verpackungsvorderseite, auf denen nachträglich die jeweiligen Logos der Unternehmensmarke in gleicher Größe links oben eingefügt wurden (vgl. Abbildung 28 sowie Anlage 1 im Anhang). Der Grund für die Einbindung der Unternehmensmarke auf der Vorderseite der Verpackung oberhalb der Produktmarke ist, daß diese Anordnung der Marken sehr häufig zu beobachten ist. Die in der Studie verfolgte Umsetzung spiegelt insofern das Brandingverhalten der Praxis wider⁹¹.

Die Größe der Logos wurde dabei ebenso wie die Farbe über die Produkte innerhalb der Produktkategorie konstant gehalten, um jegliche Störeinflüsse durch unterschiedliche Umsetzungen auszuschließen (vgl. Keller/Aaker, 1992, S. 48). In der Zusatzstudie wurden die Logos der beiden Unternehmensmarken weiß (in Negativschrift) eingefügt, da der Kontrast auf der Produktverpackung des untersuchten Riegels andernfalls zu schwach gewesen wäre.

2. Pilotstudie zum Einfluß einer Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte

2.1 Zielsetzung und Inhalt der Pilotstudie

Die primäre Zielsetzung der Pilotstudie besteht darin, die grundsätzliche Durchführbarkeit einer derartigen Untersuchung mit realen Marken und Produkten explorativ zu testen. Durch

⁹⁰ Die in diesem Zusammenhang optimale Vorgehensweise wäre die Erstellung von Dummies gewesen, um auch die haptische Komponente abzudecken und eine größtmögliche Realitätsnähe zu gewährleisten. Der Aufwand für die Erstellung solcher Dummies hätte jedoch den Rahmen dieser Untersuchung gesprengt.

⁹¹ Der ebenfalls häufig zu beobachtende Fall, daß die Herstellermarke nur auf der Rückseite der Verpackung abgebildet ist, schied für die vorliegende Studie als Vorlage aus. Wegen der Verwendung von Bildern der Produktverpackungen als Stimulus hätten zwei getrennte Abbildungen für Vorder- und Rückseite gezeigt werden müssen. Hierdurch wäre möglicherweise eine Verzerrung des normalen Betrachtungsverhaltens im Rahmen des Produktbeurteilungsprozesses ausgelöst worden, denn die Rückseite der Verpackung wäre sehr viel stärker in die Aufmerksamkeit der Probanden gerückt als dies am PoS in der Regel der Fall ist.

die Verwendung existierender Marken als Stimuli stellt sich insbesondere bei starken Marken die Frage, inwieweit die Probanden die wahren Hersteller der Produkte kennen und die Manipulation der Absendermarke und der Verpackungen deshalb als „unecht“ ablehnen. Darüber hinaus sollen aus den Ergebnissen der Pilotstudie bereits erste Tendenzen über den Einfluß einer Dach- oder Unternehmensmarke auf etablierte Produkte und Produktmarken erkennbar werden.

Zu diesem Zweck wird in einem ersten Schritt der Status quo bei insgesamt fünf Schokoriegeln der Hersteller Masterfoods, Nestlé und Bahlsen erhoben. Dabei handelt es sich um Twix und Bounty von Masterfoods, Kitkat und Lion von Nestlé sowie Pick up von Bahlsen⁹². Auf der Ebene der übergeordneten Dach- oder Unternehmensmarke wird außerdem die Marke Nestlé in die Studie integriert.

Hintergrund für die Auswahl dieser Produktmarken ist neben der Einbeziehung verschiedener Riegel und Hersteller, daß in der Pilotstudie solche Produkte untersucht werden sollen, bei denen das Logo der Unternehmensmarke im Original deutlich auf der Vorderseite der Verpackung abgebildet ist. Dabei geht es insbesondere um die Erfassung der Herstellerbekanntheit bei diesen Riegeln, um die Gefahr einschätzen zu können, daß anschließend durchzuführende Manipulationen zu Reaktanzen bei den Befragten führen. Ein Vergleich mit den Riegeln Twix und Bounty (mit schwachem Herstellerbezug) soll außerdem erste Hinweise auf einen möglicherweise vorhandenen Zusammenhang zwischen Verpackungsgestaltung und Bekanntheit des dahinterstehenden Herstellers liefern. Es soll also auch die Frage beantwortet werden, ob Riegel mit deutlich erkennbarem Absender auf der Vorderseite der Verpackung eine höhere Herstellerbekanntheit aufweisen als ein Riegel wie z.B. Twix, bei dem Masterfoods nur klein auf der Rückseite der Verpackung enthalten ist.

Nestlé als Unternehmensmarke ist besonders interessant, weil nach der Übernahme von Rowntree die bis dahin eigenständig aufgetretenen Süßwarenmarken Kitkat, Lion, Nuts, Smarties usw. unter das Markendach von Nestlé geholt wurden. Alle Produktverpackungen

⁹² Diese Aussage bezieht sich auf den Stand August 2001. Zu dieser Zeit fungierte noch Bahlsen als Dachmarke für die Produktmarke Pick up. Im Zuge einer Restrukturierung des Markenportfolios von Bahlsen wurde der Riegel Pick up im Lauf des Jahres 2002 unter das Dach der ebenfalls zu Bahlsen gehörenden Marke Leibniz verschoben.

wurden im Zuge der neuen Strategie mit einem deutlich sichtbaren Nestlé-Logo auf der Vorderseite versehen. Nestlé hat eine Restrukturierung also bereits praktiziert und es ist daher um so spannender, die Konsequenzen dieses Vorgehens zu testen.

Für die Untersuchung des Einflusses einer zusätzlichen Unternehmensmarke werden in der zweiten Stufe der Pilotstudie die beiden Produktmarken Twix und Pick up mit Nestlé kombiniert, um neue bzw. hypothetische Fälle auf ihre Konsequenzen hin zu untersuchen. Beide Marken gehören nicht zum Nestlé-Konzern, unterscheiden sich aber im Hinblick auf die Ausgangssituation deutlich voneinander. Während Twix eine fest etablierte Größe im Markt ist, ist der Riegel Pick up von Bahlsen noch vergleichsweise neu und deutlich schwächer im Markt aufgestellt⁹³. Darüber hinaus weichen auch die Verpackungsgestaltungen als Spiegelbild der gewählten Markenarchitektur stark voneinander ab: Während bei Twix nur der rechtlich erforderliche Herstellernachweis auf der Rückseite der Verpackung enthalten ist, hat Bahlsen Pick up mit einem deutlich sichtbaren Unternehmenslogo auf der Vorderseite der Verpackung versehen (vgl. Abbildung 28). Twix als Masterfoods-Marke ist demnach ein Beispiel für eine eigenständigen Produktmarke ohne verbindendes Markendach, wohingegen es sich bei Pick up eher um eine Stützung der Produktmarke durch die übergeordnete Marke Bahlsen handelt.

2.2 Aufbau und Durchführung der Pilotstudie

Aufbau: Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits beschrieben, ist der Aufbau der Pilotstudie zweistufig: Stufe 1 dient zur Erfassung der Ausgangssituation für alle aufgeführten Produktmarken und die Unternehmensmarke Nestlé in einer Kontrollgruppe. In Stufe 2 wird in zwei weiteren Gruppen getrennt voneinander die Kombination von Twix und Nestlé bzw. von Pick up und Nestlé untersucht.

Stimuli: Die Verpackungen der beiden Riegel wurden im Rahmen der Studie optisch manipuliert. Auf jedem der beiden Riegel wurde im linken oberen Bereich das Logo von Nestlé hin-

⁹³ Während Twix im Jahr 2001 laut Süßwarenmonitor der GfK im Segment der Riegel mit einem Marktanteil von 6,2% Rang 4 belegt (+2% zum Vorjahr), steht Pick up nach anfänglichem Erfolg durch die werbeintensive Einführungskampagne mit 1,7% Marktanteil nur noch auf Rang 17 (-19,1% zum Vorjahr).

zugefügt⁹⁴. Bei Pick up mußte zusätzlich das Logo des Herstellers Bahlsen im rechten unteren Bereich entfernt werden. Bis auf diese Manipulationen blieben die Verpackungen unverändert. Abbildung 28 zeigt die beiden Stimuli sowie darunter jeweils die Originalverpackungen.



Abbildung 28: Verpackungen von Twix und Pick up manipuliert (mit Nestlé-Logo) und im Original

Teilnehmer: Für die Pilotstudie wurden im August 2001 insgesamt 49 Studenten der Justus-Liebig-Universität in Gießen befragt⁹⁵. Die Probanden wurden zufällig in der Mensa der Universität ausgewählt und angesprochen. Die Teilnehmer wurden darüber informiert, daß es sich um eine wissenschaftliche Untersuchung verschiedener Marken aus dem Nahrungsmittelbereich handelt. Nach Aushändigung des Fragebogens wurden die Probanden aufgefordert, die Fragen nacheinander und möglichst spontan zu beantworten.

Fragebögen: Zu Beginn wurde zunächst abgefragt, welche Hersteller- und Produktmarken der Kategorie Schokoriegel die Probanden kennen. In der Kontrollgruppe folgte dann die Er-

⁹⁴ Das Nestlé-Logo für den Süßwarenbereich weist im Original noch eine geschwungene Linie unterhalb des Schriftzugs auf. Generell variiert das Logo jedoch über die verschiedenen Produktkategorien hinweg: So ist das Süßwaren-Logo von Nestlé anders gestaltet als im Mineralwasserbereich und wiederum anders als beispielsweise auf der Rückseite von Maggi-Produkten. In den vorliegenden Studien wurde nur der reine Unternehmensschriftzug verwendet, um möglichst konstante Eindrücke hervorzurufen.

⁹⁵ Das Alter der Befragten lag zwischen 18 und 32 Jahren, der Altersdurchschnitt betrug 26,88 Jahre.

fassung der gestützten (passiven) Bekanntheit für die untersuchten Produktmarken Twix, Bounty, Kitkat, Lion und Pick up auf einer siebenstufigen, bipolaren Ratingskala („kenne ich gar nicht“ – „kenne ich sehr gut“). Anschließend wurde nach den jeweiligen Herstellern der fünf untersuchten Riegel gefragt und jede der Produktmarken sollte mit Hilfe siebenstufiger Ratingskalen auf den Dimensionen Qualität, Sympathie und Vertrauenswürdigkeit beurteilt werden⁹⁶. Die Auswahl dieser drei Dimensionen erfolgte vor dem Hintergrund, daß Unternehmensmarken wegen der Vielzahl der Produkte in der Regel keine speziellen Assoziationen auf die Produkte übertragen, sondern eher für abstraktere Eigenschaften stehen und Konsumenten Assoziationen wie Qualität, Sympathie und Vertrauenswürdigkeit vermitteln (vgl. Aaker, 1990, S. 48; Keller, 1998, S. 426; Brown/Dacin, 1997, S. 70).

Im darauffolgenden Abschnitt wurden die Probanden gebeten, die Breite und die Kompetenz der Marke Nestlé in der Kategorie Schokoriegel wiederum auf siebenstufigen Skalen zu beurteilen⁹⁷. Den Abschluß bildeten die Kontrollvariablen „Kaufhäufigkeit“ und „Expertise“ bei Schokoriegeln⁹⁸ sowie die Fragen nach Alter, Studiengang und Geschlecht der Teilnehmer.

Die Bögen der Gruppen 2 (Twix und Nestlé) und 3 (Pick up und Nestlé) enthielten nach dem ersten Abschnitt des Fragebogens (ungestützte Bekanntheit von Herstellern und Produkten aus der Kategorie Schokoriegel) ebenfalls die Frage nach der passiven Bekanntheit der betreffenden Marken. Vor dem Hauptteil wurden die Probanden darüber informiert, daß Nestlé beabsichtigt, die Marke Twix (Gruppe 2) bzw. Pick up (Gruppe 3) zukünftig unter seinem Markendach anzubieten, wofür die in Abbildung 28 dargestellte Verpackung geplant ist. Nach Vorlage der manipulierten Produktabbildungen wurden die Probanden aufgefordert, dieses Vorgehen allgemein, aus Sicht der Produktmarke und aus Sicht der Unternehmensmarke

⁹⁶ Die entsprechenden Skalen waren für die Qualitätsbeurteilung „bietet schlechte Qualität“ – „bietet sehr gute Qualität“, für die Sympathiebeurteilung „ist nicht sympathisch“ – „ist sehr sympathisch“ und für die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit „ist nicht vertrauenswürdig“ – „ist sehr vertrauenswürdig“.

⁹⁷ Die verwendeten Skalen waren für die Breite mit den Polen „Spezialist“ – „Generalist“ und für die Kompetenzbeurteilung mit dem Polen „geringe Kompetenz“ – „hohe Kompetenz“ versehen. Vor der Erhebung der Breite der Marke wurden die Probanden einführend darauf hingewiesen, daß eine breite Marke (Generalist) eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte anbietet, während eine enge Marke (Spezialist) auf wenige verwandte Produkte konzentriert ist.

⁹⁸ Für die Kaufhäufigkeit wurden die Befragten gebeten, auf einer siebenstufigen Skala mit den Polen „gar nicht“ – „sehr häufig“ zu kreuzen. Für die Erfassung der Expertise wurden die Probanden gefragt, wie gut sie sich mit Schokoriegeln auskennen. Die subjekte Einschätzung wurde auf einer siebenstufigen Skala mit den Polen „gar nicht“ – „sehr gut“ erhoben.

Nestlé zu beurteilen⁹⁹. Im Anschluß ging es analog zur Kontrollgruppe zunächst darum, die Produktmarke ebenso wie die Unternehmensmarke Nestlé auf den Einstellungsdimensionen Sympathie, Qualität und Vertrauenswürdigkeit zu bewerten. Die Probanden wurden dann aufgefordert, die Rolle der Marken bei einem möglichen Kauf auf einer Bilderskala anzugeben (vgl. Abbildung 29)¹⁰⁰ sowie die Breite und die Kompetenz der Marke Nestlé in der Kategorie Schokoriegel zu beurteilen. Den Abschluß bildeten wiederum die Kontrollvariablen „Kaufhäufigkeit“ und „Expertise“ bei Schokoriegeln sowie die Fragen nach Alter, Studiengang und Geschlecht der Teilnehmer.

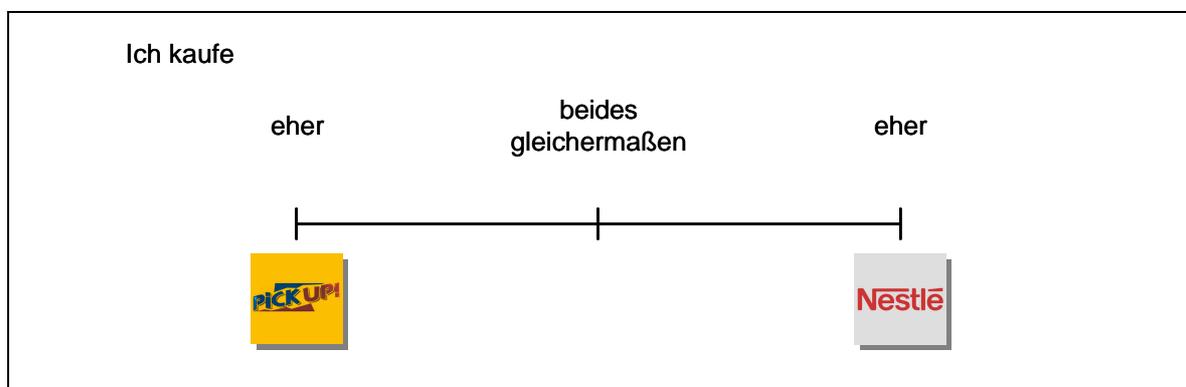


Abbildung 29: Beispiel einer Bilderskala zur Erfassung der Rolle der Marken bei der Kaufentscheidung in der Vorstudie

2.3 Ergebnisse der Pilotstudie

2.3.1 Bekanntheit der untersuchten Produkt- und Unternehmensmarken

Die Auswertung der **ungestützten Bekanntheit** über die Nennungen bei den Fragen nach Herstellern und Produkten in der Produktkategorie Schokoriegel brachte für die im Rahmen

⁹⁹ Als Skala wurde eine siebenstufige bipolare Ratingskala mit den Polen „eher negativ“– „eher positiv“ verwendet.

¹⁰⁰ Um die Reliabilität der Skala zu prüfen, wurden die Rollen von Dach- und Produktmarken im Rahmen einer Vorstudie sowohl auf der vorliegenden Bilderskala als auch auf einer dreistufigen verbalen Skala mit zusätzlicher offener Antwortmöglichkeit gemessen. Dabei fungierte die verbale Skala als Plausibilitätskriterium für die vorher erhobene Bilderskala. Der Vergleich der Antworten zeigte eine hohe Übereinstimmung der Einstufung einer Markenkombination auf der Bilderskala mit den Ergebnissen der verbalen Skala. Wurde auf der Bilderskala im Bereich einer Marke, d.h. links oder rechts der Mitte gekreuzt, so wurde anschließend auch auf der verbalen Skala die Antwortmöglichkeit gekreuzt, die eine Dominanz dieser Marke widerspiegelte. In allen Fällen zeigte sich aufgrund der Ergebnisse eine hohe Konsistenz zwischen der bildlichen und der verbalen Frage nach den Rollen der Marke in einer Markenkombination.

dieser Studie betrachteten Marken folgende Ergebnisse (vgl. Abbildung 30)¹⁰¹: Bei den Produktmarken liegt Twix mit über 80% ungestützter Bekanntheit klar vor der zweiten Masterfoods-Marke Bounty mit nur 57,1%. Twix wurde demnach bei vier von fünf Befragten als Produktmarke genannt. Die beiden Nestlé-Marken Lion (20,4%) und Kitkat (16,3%) liegen mit deutlichem Abstand auf den Plätzen drei und vier. Pick up als fünfte Marke in dieser Studie wurde von keinem der Befragten genannt. Die ungestützte Bekanntheit liegt folglich bei 0%¹⁰². Nestlé als einzige betrachtete Unternehmensmarke erreicht eine ungestützte Bekanntheit von 65,3%, d.h. mehr als die Hälfte der Befragten nennen Nestlé als Hersteller von Schokoriegeln.

						
Nennung	81,6%	57,1%	20,4%	16,3%	0%	65,3%
davon auf den Top 3	72,5%	28,6%	40,0%	25,0%	0%	93,8%

Abbildung 30: Ungestützte (aktive) Bekanntheit der untersuchten Marken

Auch die Auswertung der **gestützten (passiven) Bekanntheit** der Marken lieferte erwartungskonforme Ergebnisse. So war auch bei der Frage, wie gut die Probanden die untersuchten Marken kennen, Twix mit einem Wert von 6,52 (σ 0,91) auf der Skala von eins (gar nicht) bis sieben (sehr gut) die Marke mit der höchsten gestützten Bekanntheit. Pick up hingegen markiert mit einem Wert von nur 3,41 (σ 2,27) das untere Ende der Reihe. Auffällig ist neben den absoluten Werten auch die starke Differenz in der Streuung um die Mittelwerte. Während Twix mit einer Standardabweichung von nur 0,91 eine sehr geringe Streuung aufweist, ist der entsprechende Wert bei Pick up mit $\sigma = 2,27$ deutlich höher. Ursache hierfür ist auch, daß immerhin rund ein Fünftel der Befragten (20,4%) Pick up auch gestützt, d.h. trotz Nennung des Markennamens nicht kannten.

¹⁰¹ Die Auswertung aller Studien dieser Arbeit erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS für Windows, Version 10.0.

¹⁰² Eine mögliche Ursache für diesen Wert bei Pick up könnte neben der noch vergleichsweise kurzen Existenz der Marke auch die Tatsache sein, daß Pick up aufgrund seiner Konsistenz (zwei Butterkekse mit einer Schokoladenlage dazwischen) nicht als ein typischer Schokoriegel betrachtet wird. Bei der Frage nach Beispielen aus dieser Kategorie würde Pick up in solchen Fällen nicht assoziiert bzw. genannt werden.

Nestlé liegt mit einem Wert von 5,82 (σ 1,24) im Gesamtvergleich aller untersuchten Marken auf einem mittleren Platz hinter Twix und Kitkat (5,94; σ 1,34) aber noch vor Bounty (5,69; σ 1,70), Lion (5,56; σ 1,71) und Pick up. Obwohl ohne die entsprechenden Vergleichswerte anderer Hersteller eine Einordnung dieses Ergebnisses schwerfällt, zeigt sich doch bereits eine sehr starke Ausgangsposition von Nestlé in dieser Produktkategorie. Vor dem Hintergrund, daß Produktmarken wegen ihrer Dominanz bei der Markierung von Produkten häufig eine höhere Bekanntheit aufweisen als die entsprechenden Herstellermarken, erscheint dieser Wert um so besser.

Die Ergebnisse zur **Bekanntheit der Hersteller** der einzelnen Riegel sind hingegen überraschend (vgl. Abbildung 31). Entgegen der Erwartung wiesen die Riegel mit deutlich sichtbarem Absender auf der Vorderseite der Verpackung keine höhere Herstellerbekanntheit auf als Twix oder Bounty von Masterfoods, bei denen der Hersteller weitgehend verborgen bleibt. Die Abweichungen zwischen den Werten für die einzelnen Marken können jedenfalls nicht auf die unterschiedlichen Verpackungsgestaltungen zurückgeführt werden. Möglicherweise ist das Involvement der Konsumenten bei diesen Gütern so gering, daß nur wenige zentrale Attribute aufgenommen und verarbeitet werden, zu denen der Hersteller offensichtlich bei den meisten Verbrauchern nicht gehört. Die Produktmarke als Schlüsselreiz ist so stark, daß zusätzliche Informationen, selbst wenn sie auf der Vorderseite der Verpackung deutlich sichtbar abgebildet sind, nicht verarbeitet werden. Selbst wenn die Herstellermarke grundsätzlich bekannt ist, so ist sie in den meisten Fällen nicht so stark mit dem Produkt assoziiert, daß sie bei der entsprechenden Frage im Gedächtnis aktiviert wird und von den Probanden genannt werden kann.

Gerade für einen Hersteller wie Nestlé, der zur Zeit große Anstrengungen zur stärkeren Betonung der Unternehmensmarke im Bereich Schokoladen unternimmt (vgl. o. V, 2001d, S. 33), ist dieses Ergebnis alarmierend. Offensichtlich weiß der Großteil der Verbraucher trotz teilweise deutlich sichtbarer Hinweise auf den Verpackungen nicht, wer als Hersteller hinter den jeweiligen Produkten steht. Eine stärkere Anbindung der Produktmarken an die Unternehmensmarke als bei den Konkurrenten scheint Nestlé jedenfalls auf Basis dieser Ergebnisse noch nicht gelungen zu sein.

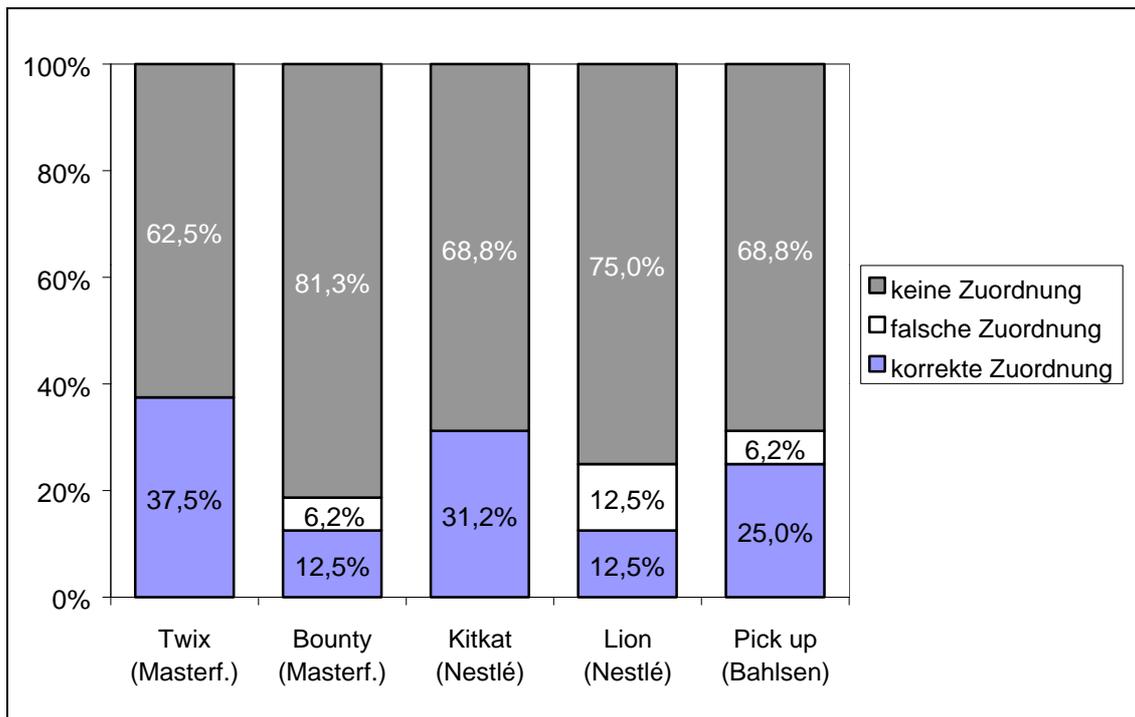


Abbildung 31: Herstellerbekanntheit der Schokoriegel

Für die Durchführbarkeit der weiteren Studien, vor allem im Hinblick auf die Gefahr einer Ablehnung der Manipulation, bedeutet dieses Ergebnis allerdings, daß die Produktmarken unabhängig von ihrer Verpackungsgestaltung verwendet werden können. Nur ein kleiner Teil der Probanden ist über die wahren Eigentumsverhältnisse in diesem Markt informiert, was auch durch die deutliche Unsicherheit bei der Beantwortung dieser Frage erkennbar wurde. Nicht wenige Probanden haben die Hersteller schlicht geraten.

2.3.2 Beurteilung der hypothetischen Markenkombinationen

Die Auswirkung, die sich durch das Hinzufügen einer zusätzlichen Unternehmensmarke für die beiden Produktmarken Twix und Pick up ergeben, wurden anhand von drei verschiedenen Faktoren bzw. abhängigen Variablen erfaßt: (vgl. Abbildung 32)

1. durch eine allgemeine Beurteilung dieses Vorgehens durch die Befragten,
2. durch Veränderungen in der Bewertung der Produktmarken auf den Dimensionen Qualität, Vertrauenswürdigkeit und Sympathie sowie
3. durch die Erfassung der Rollen der Marken bei der Kaufentscheidung.

zu 1.: Die Auswertung der Urteile über die zusätzliche Unternehmensmarke zu den existierenden Produktmarken brachte unterschiedliche Ergebnisse für die Produktmarken Twix und Pick up. So beurteilt bei Pick up im Vergleich zu Twix ein größerer Prozentsatz der Befragten den Zusatz Nestlé ganz allgemein positiv oder zumindest indifferent¹⁰³. Entsprechend lag auch der Mittelwert der Urteile bei Pick up mit 4,59 höher als bei Twix mit 4,18. Das gleiche Bild zeigt sich auch bei den Urteilen aus Sicht der Produktmarken und aus Sicht der Unternehmensmarke. In allen Fällen liegt der Mittelwert der Urteile bei Pick up über dem von Nestlé. Unterstützt wird dieses Ergebnis auch durch einen Vergleich der Modi, die bei Pick up in zwei von drei Fällen deutlich über dem von Twix liegen.

						
	allgemein	aus Sicht von Pick up	aus Sicht von Nestlé	allgemein	aus Sicht von Twix	aus Sicht von Nestlé
positiv [#] (1-3)	29,4%	47,1%	76,4%	23,5%	29,4%	58,8%
indifferent [#] (4)	64,7%	23,5%	11,8%	58,8%	47,1%	35,3%
negativ [#] (5-7)	5,9%	29,4%	11,8%	17,7%	23,5%	5,9%
	Ó=100%			Ó=100%		
Modus	4	6	6	4	4	4
Mittelwert	4,59	4,53	5,35	4,18	4,18	5,18
Anmerkung: [#] Bewertung auf einer siebenstufigen Skala von 1="eher negativ" bis 7="eher positiv" und 4 als neutraler Mitte						

Abbildung 32: Beurteilung des Hinzufügens einer Unternehmensmarke

¹⁰³ Ein Vergleich der Mittelwerte ergab für keine der drei Perspektiven „allgemein“, „aus Sicht der Produktmarke“ und „aus Sicht der Unternehmensmarke“ signifikante Differenzen zwischen den Marken Pick up und Twix (Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $p < 0,05$). Der nichtparametrische Mann-Whitney-U-Test zur Überprüfung der Signifikanz der Unterschiede zwischen den beiden Marken wurde notwendig, weil die Normalverteilung als Voraussetzung für einen t-Test nicht gegeben war. Selbst bei Stichproben, die teilweise normalverteilt sind und teilweise nicht, empfiehlt es sich, über alle Variablen nichtparametrische Tests anzuwenden (vgl. Bühl/Zöfel, 2000, S. 292). Besonders bei kleinen Stichproben ist der Einsatz solcher verteilungsfreien Tests zu empfehlen (vgl. Bortz/Lienert, 1998, S. 49).

Eine Auswertung der geäußerten Begründungen zeigte, daß das Hauptargument für eine **positive Bewertung** der Kombination in beiden Fällen die möglichen Vorteile der bekannten und renommierten Marke Nestlé für die Produkte waren. Vor allem die Bekanntheit, die Qualität und die Kompetenz von Nestlé wurden als förderlich für die Produkte eingeschätzt. Aber auch der Vorteil einer weiteren starken Produktmarke für das Unternehmen Nestlé wurde angeführt.

Neutrale Einschätzungen wurden häufig damit begründet, daß sich an den Produkten, vor allem geschmacklich, nichts ändert. Auch die Ansicht, daß der Hersteller bisher nicht beachtet wurde und daher auch zukünftig keinen Unterschied macht, wurde geäußert. Diese Konsumenten kaufen das Produkt bzw. die Produktmarke, nicht den dahinterstehenden Hersteller. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die den Hersteller der Produkte vorher nicht kannten.

Gründe für eine **negative Beurteilung** waren in erster Linie der Verlust der Selbständigkeit der Produkte und die Veränderung des bewährten und vertrauten Produkts. Besonders für die etablierte Marke Twix sorgte die Abhängigkeit von einem großen Unternehmen wie Nestlé, zu dem bereits so viele andere Produkte gehören, bei einigen Befragten für Unmut und eine negative Bewertung, zumal Nestlé einer solch starken Produktmarke wie Twix nach Ansicht dieser Befragten keine Vorteile bringt.

Generell fiel bei der Analyse des Urteilsverhaltens auf, daß Probanden das Vorgehen mitunter **unterschiedlich** beurteilten - je nach zugrundeliegender **Sichtweise**. So kam es häufiger vor, daß die zusätzliche Unternehmensmarke mit Blick auf die Produktmarke wegen o.g. Gründe indifferent oder negativ beurteilt wurde, während aus der Perspektive von Nestlé die zusätzliche Produktmarke als weiterer Image- und Umsatzträger (v.a. bei Twix) positiv bewertet wurde. Entsprechend sind die Mittelwerte der Urteile aus Sicht von Nestlé bei beiden Marken höher als die entsprechenden Urteilswerte aus allgemeiner Sicht bzw. aus Sicht der Produktmarke

zu 2.: Als zweiter Indikator für den Einfluß der Unternehmensmarke Nestlé wurden die Bewertungen der beiden Produktmarken Twix und Pick up allein und in Kombination mit Nestlé

auf den Einstellungsdimensionen Qualität, Sympathie und Vertrauenswürdigkeit verglichen (vgl. Abbildungen 33 sowie 34)¹⁰⁴.

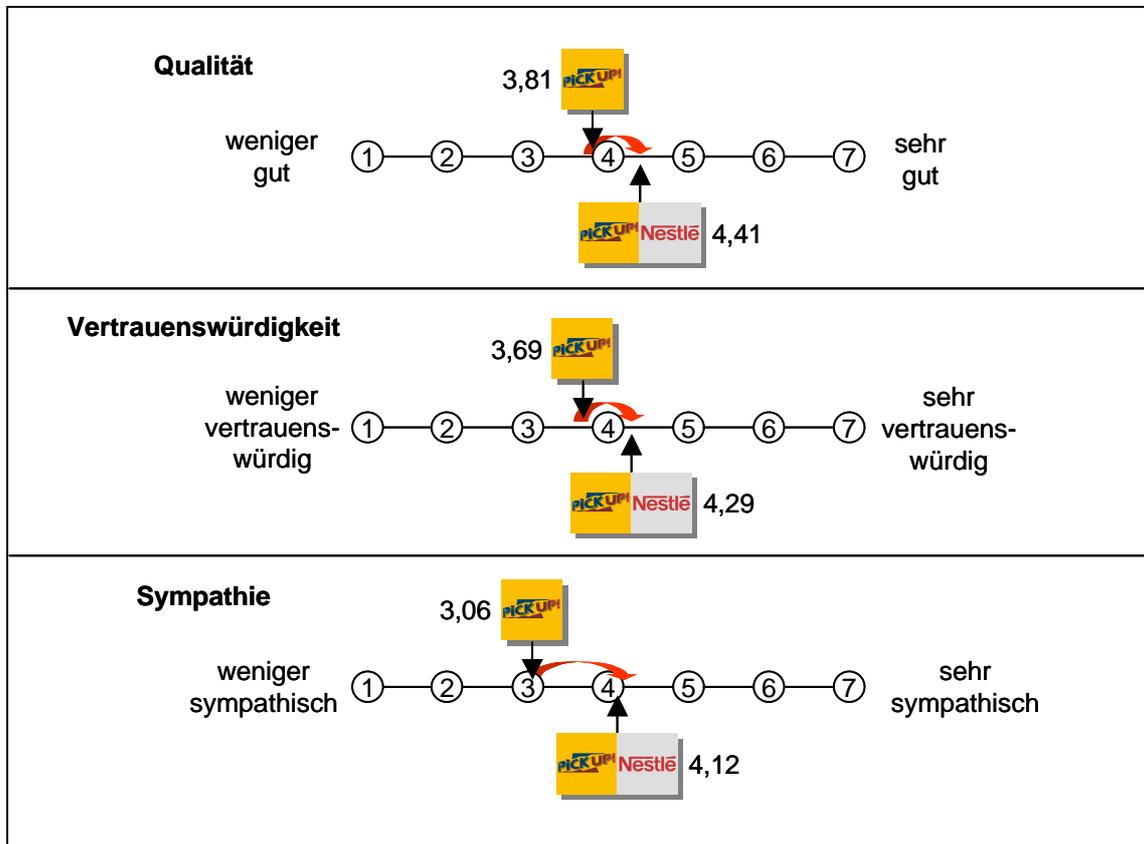


Abbildung 33: Veränderung der Beurteilung bei Pick up

Dabei zeigte sich vor allem für die schwache Marke Pick up eine deutliche Verbesserung des Ratings im Fall der Kombination mit Nestlé. Die durchschnittliche Bewertung stieg auf allen drei Dimensionen signifikant. Ganz offensichtlich trägt die Unternehmensmarke Nestlé dazu bei, daß sich die Einstellung der Befragten auf diesen drei Dimensionen verbessert.

Ganz anders liegt der Fall jedoch bei Twix. Hier verschlechterte sich die Beurteilung des Riegels auf den Dimensionen Vertrauen und Sympathie durch das Hinzufügen der Marke Nestlé. Nur die Qualitätsbeurteilung stieg leicht an. Zwar sind alle drei Veränderungen statistisch

¹⁰⁴ Cronbachs Alpha für die drei Dimensionen lag bei 0,8714 (Twix) bzw. bei 0,8794 (Pick up). Dieses Maß für die Reliabilität einer Messung zeigt an, wie verlässlich die Items ein dahinterliegendes latentes Konstrukt messen (Aaker et al., 2001, S. 295). Dabei gelten Werte größer 0,7 als reliabel; die hier erreichten Werte >0,8 sind sogar als sehr gut zu beurteilen (vgl. DeVellis, 1991, S. 85; Bagozzi, 1994, S. 17f.).

nicht signifikant, aber es wird deutlich, daß die zusätzliche Unternehmensmarke Nestlé die Einstellung der Teilnehmer gegenüber dem Riegel Twix jedenfalls nicht verbessert, sondern eher verschlechtert hat.

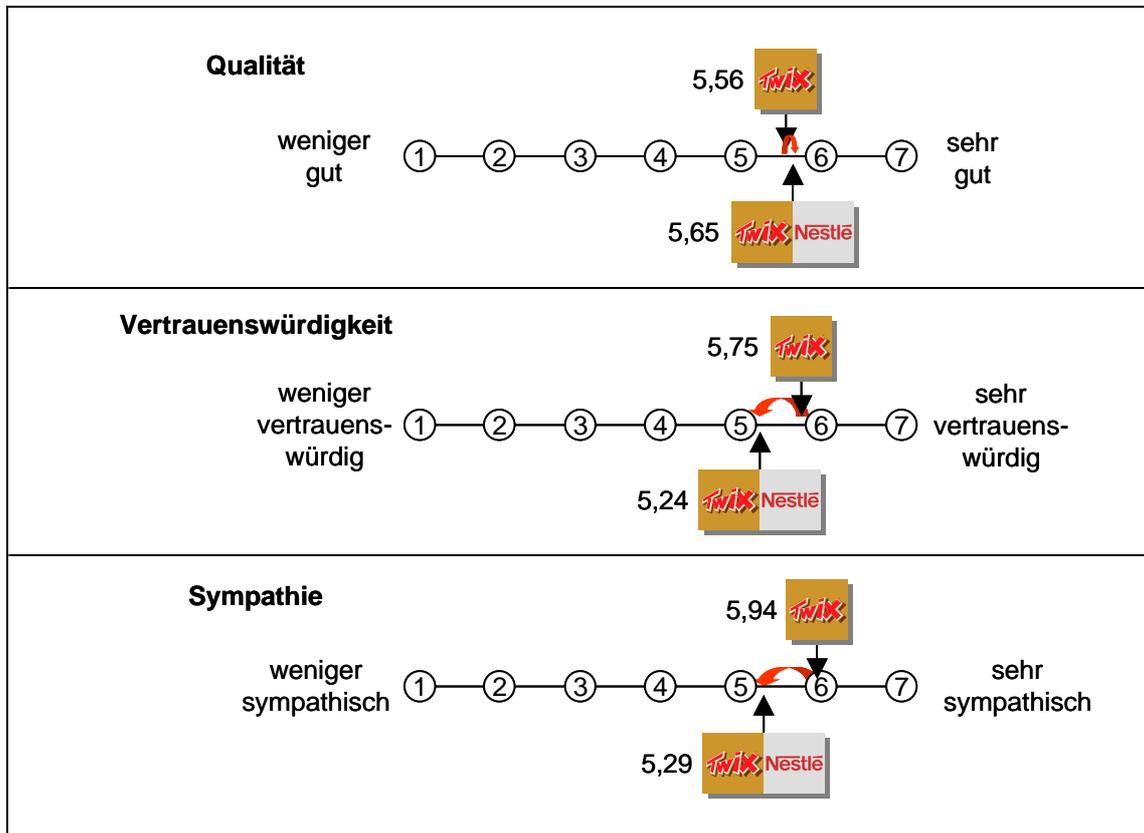


Abbildung 34: Veränderung der Beurteilung bei Twix

zu 3.: Als dritter Indikator für den Einfluß der zusätzlichen Unternehmensmarke fungiert die wahrgenommene Rolle der beiden Marken bei der Kaufentscheidung. Wiederum zeigte sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Marken (vgl. Abbildung 35)¹⁰⁵: Im Fall von Pick up kreuzten die Probanden mit einem Durchschnittswert von 5,3 nahe der Skalenmitte. Das bedeutet, Pick up und Nestlé waren bei der Kaufentscheidung gleichermaßen relevant. Die in Abbildung 35 gezeigten Markenlogos rechts neben der Skala entsprechen dabei in ihrer Größe der Bedeutung der Marke bei der Kaufentscheidung. Zwar ist Nestlé geringfügig „kleiner“ als Pick up, aber vor dem Hintergrund, daß Nestlé als Marke für dieses Produkt neu und unbe-

¹⁰⁵ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,01$.

kannt ist, deutet dieses Ergebnis auf einen großen Einfluß der Unternehmensmarke im Fall von Pick up hin.

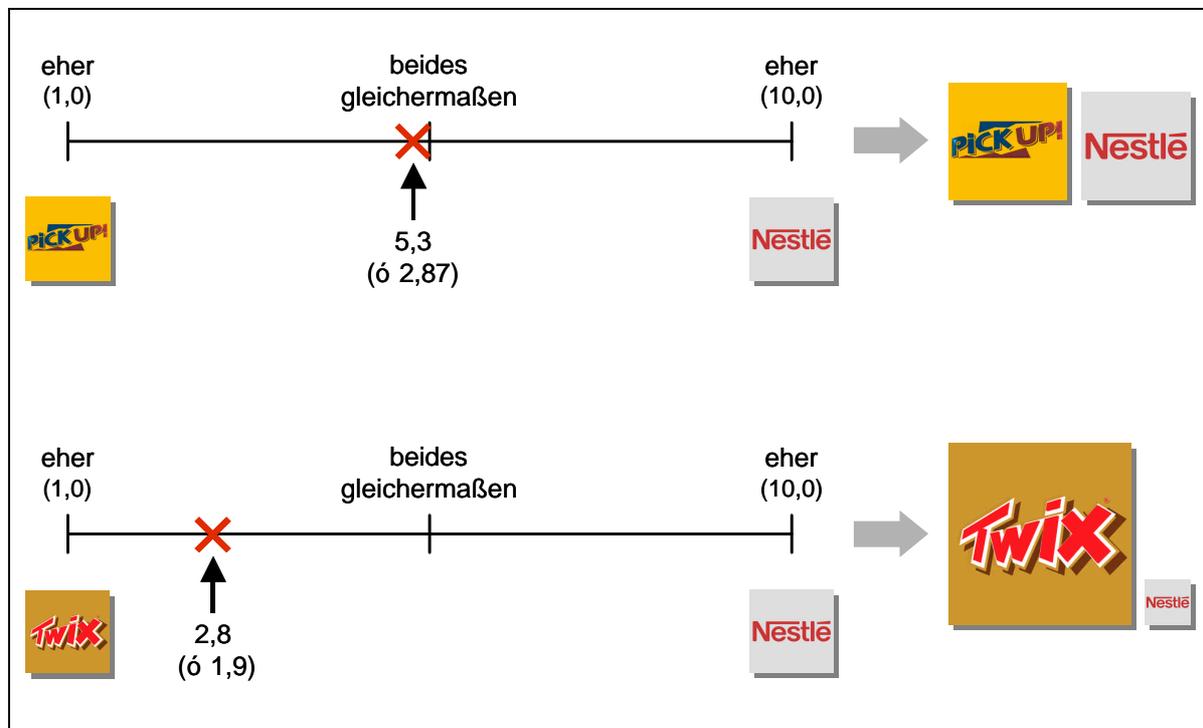


Abbildung 35: Rollen der Marken im Kaufentscheidungsprozeß

Offensichtlich anders liegt der Fall bei Twix. Hier liegt der entsprechende Durchschnittswert bei 2,8 und damit deutlich im linken Bereich der Skala. Die Probanden würden demnach dominant die Marke Twix kaufen und weniger die Marke Nestlé. Neben dem absoluten Wert wird dies im Vergleich zu Pick up auch durch eine geringere Streuung um den Mittelwert untermauert. Bei der Rolle von Twix gab es zwischen den Befragten weniger Abweichungen in den Antworten. Die Umrechnung dieses Werts führt zu den im unteren rechten Teil dargestellten Markenlogos. Die Bedeutung der Marke Twix ist deutlich größer als die von Nestlé und auch deutlich größer als die von Pick up im Vergleich der Produktmarken.

2.3.3 Eigenschaften der Unternehmensmarke

Die zur Kontrolle und als Zusatzinformation erhobene Breite und Kompetenz von Nestlé in der Produktkategorie weisen die Unternehmensmarke als breite Marke aus, die eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte unter ihrem Dach vereint. Der Mittelwert von 6,04 (σ 1,37) lag

deutlich im rechten Bereich der Skala, der Modus der Antworten lag auf dem Maximalwert 7. In den Augen der Befragten ist Nestlé demnach ein Generalist.

Die Kompetenz von Nestlé im Bereich Schokoriegel wurde durchschnittlich mit 5,24 (σ 1,41) bewertet. Als Vergleichsmaßstab für diesen Wert kann der im Rahmen einer am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung durchgeführten Studienreihe zu verschiedenen Unternehmensmarken ermittelte Kompetenzwert von Nestlé im Bereich Kaffee herangezogen werden (vgl. Abbildung 36)¹⁰⁶. Danach wird die Kompetenz von Nestlé in der Produktkategorie Schokoriegel signifikant höher eingeschätzt als in der Produktkategorie Kaffee¹⁰⁷. Offensichtlich verfügt die Marke Nestlé als Hersteller und Anbieter im Süßwarenbereich über ein deutlich größeres Potential als bei Kaffeeprodukten.

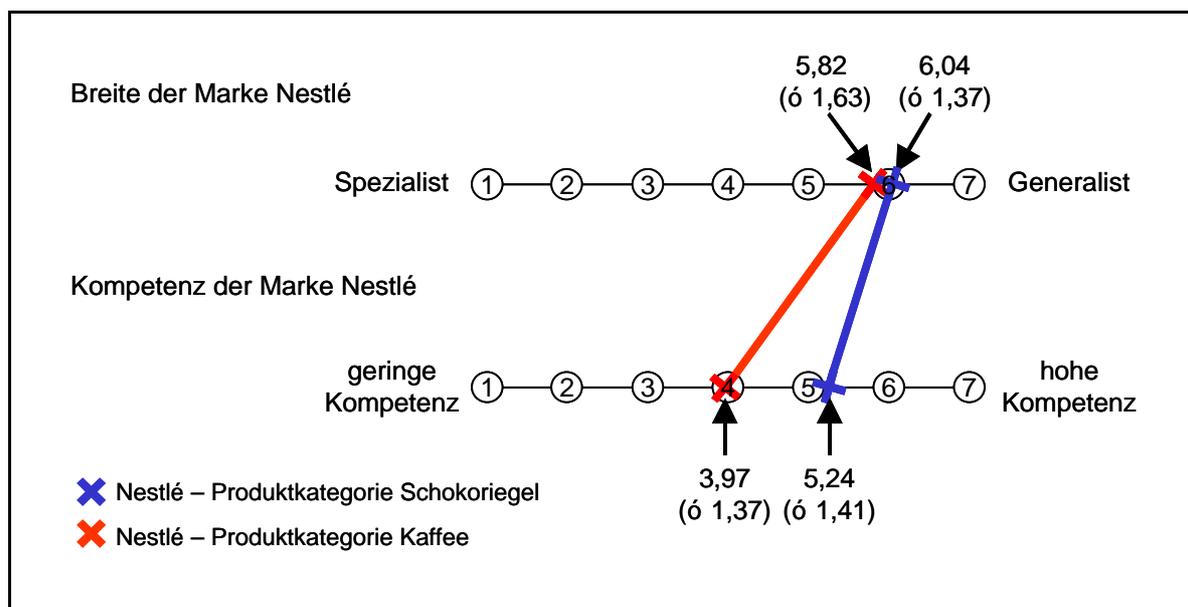


Abbildung 36: Kompetenz und Breite der Marke Nestlé im Vergleich

Trotz dieser Unterschiede in der Kompetenzbeurteilung sind die Einschätzungen der Breite der Marke in beiden Produktkategorien übereinstimmend (vgl. Abbildung 36). Die Werte von

¹⁰⁶ Im Rahmen dieser Studie wurden im Mai 2001 39 Studenten der Universität Gießen zu ihrer Einschätzung verschiedener Unternehmensmarken aus der Produktkategorie Kaffee befragt. Bei der Auswertung der Breite und der Kompetenz zeigte sich im Gesamtvergleich, daß Nestlé im Vergleich mit den Marken Melitta, Jacobs, Darboven, Dallmayr, Tchibo und Eduscho als breiteste Marke eingeschätzt wurde (gefolgt von Tchibo), während in der Kompetenzbeurteilung für die Produktkategorie Kaffee nur Darboven mit 3,11 schlechter war.

¹⁰⁷ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$.

6,04 und 5,82 unterschieden sich statistisch gesehen jedenfalls nicht signifikant voneinander¹⁰⁸. Während also die Breite einer Marke nicht von der betrachteten Produktkategorie abzuhängen scheint, ist die Kompetenzeinschätzung einer Marke sehr wohl abhängig von der in Frage stehenden Produktkategorie.

2.4 Implikationen für die weiteren Studien

Das zentrale Ergebnis dieser Studie ist die Erkenntnis, daß das Hinzufügen einer Unternehmensmarke zu einer bestehenden Produktmarke nicht in jedem Fall zu einem positiven Effekt führt. Dieses Ergebnis steht in unmittelbarem Widerspruch zu den Erkenntnissen der empirischen Studie von Saunders und Guquon (1997), nach dem jede zusätzliche Unternehmensmarke grundsätzlich zu einer Verbesserung der Produktbeurteilung führt.

Nach den vorliegenden Ergebnissen ist es vielmehr so, daß der Einfluß einer zusätzlichen Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts zunächst ganz wesentlich von der jeweiligen Produktmarke und ihren Eigenschaften abhängt. Offensichtlich wirkt die Produktmarke tatsächlich wie ein Filter auf den Einfluß der Unternehmensmarke. Dieser Filter ist dabei um so undurchlässiger, je stärker die Produktmarke ist.

Darüber hinaus läßt sich allerdings vermuten, daß auch die Eigenschaften der Unternehmensmarke einen Einfluß auf diesen Wirkungsprozeß haben. Insbesondere die Stärke der Marke selbst, aber möglicherweise auch ihre wahrgenommene Breite und die Kompetenz, die Verbraucher dieser Marke in der betrachteten Produktkategorie anzusprechen, könnten eine Rolle spielen.

Welchen Einfluß diese Faktoren im Einzelnen haben und wie diese Wirkungen durch die Stärke der Produktmarke moderiert werden, soll in der folgenden Hauptstudie untersucht werden.

¹⁰⁸ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

3. Hauptstudie zur Untersuchung des Einflusses unterschiedlicher Unternehmens- und Produktmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten

3.1 Ableitung und Operationalisierung der Hypothesen

3.1.1 Formulierung der Hypothesen

Aus den im Kapitel C dargestellten Theorien zur Wirkung von Marken lassen sich zwei grundsätzliche, miteinander konkurrierende Hypothesen ableiten. Nach der informationsökonomischen Theorie sollte jede zusätzliche Marke auf einem Produkt zu einer Verbesserung der Einstellung gegenüber diesem Produkt führen. Eine zusätzliche Unternehmensmarke wäre unter der Bedingung eines Mindestmaßes an Fit zwischen den Marken und dem Produkt als zusätzlicher Garant willkommen und würde bereitwillig akzeptiert werden. Die Beurteilung des Produkts und die Einstellung würden sich verbessern. Im Ergebnis sollte dieser positive Einfluß auch in einer eindeutigen Präferenz für das Produkt mit Unternehmensmarke im Vergleich zu dem ohne Unternehmensmarke münden. Zum gleichen Ergebnis, nämlich einem positiven Beitrag einer zusätzlichen Unternehmensmarke, kommt auch die empirische Studie zu dieser Frage von Saunders und Guoqun (1997).

Demgegenüber lassen sich nach der verhaltenswissenschaftlichen Theorie und vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Pilotstudie differenziertere Effekte und Wirkungen einer zusätzlichen Unternehmensmarke vermuten. Wie in Kapitel C 5 ausführlich hergeleitet wurde, resultieren nach dieser Sichtweise aus einer weiteren Marke nicht zwangsweise positive Effekte. Viel wahrscheinlicher ist, daß der Einfluß einer Dach- oder Unternehmensmarke von einer Reihe von Faktoren abhängt (vgl. Kapitel C 5.3). Vor diesem Hintergrund sollen deshalb im folgenden verschiedene, auf dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz basierende Hypothesen geprüft werden:

Marken beeinflussen die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten (vgl. ausführlich Kapitel C 1). Dieser Einfluß ist um so stärker, je größer die Bekanntheit und je positiver das Image der Marke ist. Aus diesem Zusammenhang zwischen Markenstärke und Einfluß auf die

kognitiven Prozesse der Konsumenten läßt sich ableiten, daß auch der Einfluß einer Unternehmensmarke in einer Markenkombination von ihrer Stärke abhängt.

Hypothese 1:

Je stärker die Dachmarke ist,

H 1a desto größer ist ihre Akzeptanz als zusätzliche Marke auf dem Produkt,

H 1b desto positiver ist ihr Einfluß auf die Einstellung zum Produkt,

H 1c desto dominanter ist ihre Rolle in der Markenkombination.

Nicht jede starke Marke hat allerdings in der konkreten Wahrnehmungs- und Beurteilungssituation die gleiche Relevanz. So zeigte beispielsweise der erfolglose Versuch, die Marke Levi's in den 1980er Jahren auf Business-Bekleidung auszudehnen, daß eine an sich starke Marke bei mangelnder Relevanz der markentypischen Assoziationen keinen positiven Einfluß auf die Beurteilung eines Produkts ausübt. Ein geringer Fit und eine unzureichende Kompetenz können sogar im Gegenteil dazu führen, daß die Marke ein Handicap darstellt und zu einer Verschlechterung der Produktbeurteilung führt (vgl. Aaker, 1990, S. 50). Während die Stärke der Marke so etwas wie die notwendige Bedingung darstellt, ist die Relevanz in der konkreten Produktkategorie die hinreichende Bedingung für den positiven Einfluß einer Dachmarke.

Hypothese 2:

Je größer die Relevanz der Dachmarke in der Produktkategorie ist,

H 2a desto größer ist ihre Akzeptanz als zusätzliche Marke auf dem Produkt,

H 2b desto positiver ist ihr Einfluß auf die Einstellung zum Produkt,

H 2c desto dominanter ist ihre Rolle in der Markenkombination.

Wie im Theorieteil diskutiert, sind die Aussagen über die Wirkung der wahrgenommenen Breite einer Unternehmensmarke auf ihre Einflußstärke widersprüchlich. Die Breite einer Marke, die sich aus der Anzahl und Verschiedenartigkeit der Produkte unter dieser Marke ergibt, hat je nach Sichtweise eine verstärkende oder eine abschwächende Wirkung auf das Einflußpotential einer Unternehmensmarke.

Für die vorliegende Untersuchung wird nun davon ausgegangen, daß die Breite der Marke verstärkend auf den Einfluß der Unternehmensmarke wirkt. Je mehr eine Marke sich auf einen Produktbereich fokussiert und je stärker sie in diesem Bereich als Spezialist wahrgenommen wird, desto größer sollte auch ihr Einfluß auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten aus dieser Kategorie ausfallen.

Hypothese 3:

Je stärker die Dachmarke als Spezialist in einer Produktkategorie wahrgenommen wird,

H 3a desto größer ist ihre Akzeptanz als zusätzliche Marke auf einem Produkt aus dieser Produktkategorie,

H 3b desto positiver ist ihr Einfluß auf die Einstellung zu einem Produkt aus dieser Produktkategorie

H 3c desto dominanter ist ihre Rolle in der Markenkombination.

Der Einfluß einer Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts wird allerdings durch die Stärke der Produktmarke moderiert. Vor allem bei starken und etablierten Produktmarken besteht sogar die Gefahr, daß die mit einer zusätzlichen Marke verbundenen Veränderungen des Produkts vom Verbraucher abgelehnt werden. Das Streben nach kognitiver Konsistenz kann besonders bei stark gefestigten Produktmarkenschemata dazu führen, daß eine zusätzliche Dach- oder Unternehmensmarke als störend oder unpassend empfunden wird. Im Fall von schwächeren Produktmarken hingegen, deren Image noch nicht so ausgeprägt und eigenständig ist, kann die zusätzliche Dachmarke dagegen durchaus für eine positive Veränderung der Einstellung sorgen. Hieraus folgt die Hypothese, daß die Produktmarke wie ein Block oder Filter wirkt, wobei die Durchlässigkeit durch die Stärke der Produktmarke bestimmt wird.

Hypothese 4:

Je stärker die Produktmarke ist,

H 4a desto geringer ist die Akzeptanz einer zusätzlichen Dachmarke,

H 4b desto geringer ist der Einfluß der Dachmarke auf die Einstellung zum Produkt,

H 4c desto inferiorer ist die Rolle der Dachmarke in der Markenkombination.

Das gesamte Hypothesensystem ist in der Abbildung 37 noch einmal zusammengefaßt.

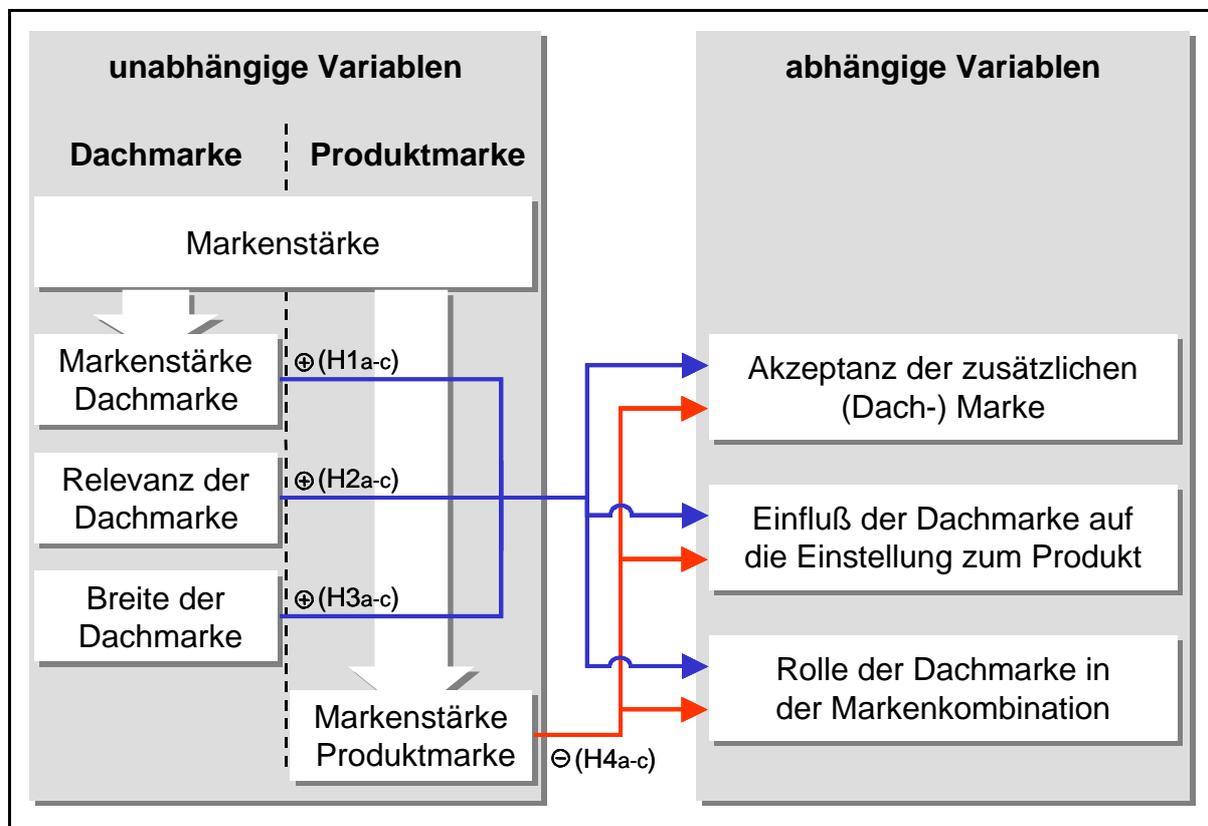


Abbildung 37: Forschungshypothesen im Überblick

3.1.2 Operationalisierung der unabhängigen Variablen

Als unabhängige Variablen fungieren in der vorliegenden Studienreihe diejenigen Markeneigenschaften, die durch die Verwendung unterschiedlicher Marken für die Kombination aus Produktmarke und Unternehmensmarke manipuliert werden. Diese Manipulation bewirkt dann eine Veränderung der abhängigen Variablen im Sinne der Hypothesen (vgl. Aaker et al.,

2001, S. 336). Um prüfen zu können, inwieweit die theoretischen Vermutungen in den Hypothesen tatsächlich der Wirklichkeit entsprechen, müssen sowohl die unabhängigen als auch die abhängigen Variablen meßbar gemacht werden (vgl. Kuß, 1994, S. 19). Diese Überführung theoretischer Konstrukte auf die Meßebene, d.h. in direkt beobachtbare Größen, bezeichnet man als Operationalisierung (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 29).

Markenstärke der Dach- und Produktmarke: Die Stärke einer Marke läßt sich an einer ganzen Reihe von Größen erkennen und messen. Neben Indikatoren, die unmittelbar an den Wissensstrukturen zur Marke ansetzen, z.B. am Markenimage oder der Markenbekanntheit, gehören hierzu auch Verhaltensgrößen wie das Kaufverhalten und teilweise sogar ökonomische Erfolgsgrößen wie der Marktanteil der zur Marke gehörigen Produkte oder die generierten Gewinne aus der Marke. Häufig werden diese Größen inklusive der kausalen Beziehungen untereinander in Modellen abgebildet, an deren Ende der Markenwert steht (vgl. zu einem Überblick Esch/Geus, 2001, S. 1041ff.).

In der vorliegenden Studie erfolgt die Bestimmung der Markenstärke über die Wissensstrukturen der Konsumenten. Zum einen sind diese Wissensstrukturen die Basis für die Verhaltensgrößen und die ökonomischen Erfolgsgrößen. Marken, die den Konsumenten bekannt sind und die aufgrund einer positiven Einstellung entsprechend besser beurteilt werden, sind ceteris paribus auch am PoS erfolgreich und weisen eine positive Marktperformance auf. Zum zweiten sind diese Parameter noch unbeeinflusst von Störgrößen wie dem Budget oder den Konkurrenzangeboten, die das Kaufverhalten oder den Marktanteil neben der Stärke der Marke ebenfalls beeinflussen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 172ff.).

Die Stärke der Marke wird nachfolgend über **zwei Dimensionen** bestimmt: die **gestützte Bekanntheit** und die **Overall-Beurteilung** (vgl. Abbildung 38)¹⁰⁹. Starke Marken sind demnach

¹⁰⁹ Optimalerweise würde eine individuelle Bestimmung der Markenstärke unmittelbar an den Assoziationsstrukturen ansetzen. Durch eine Analyse des zur Marke gespeicherten Wissens im Hinblick auf die Art, Stärke, Repräsentationsform, Anzahl, Einzigartigkeit, Relevanz, Richtung und Zugriffsfähigkeit der Assoziationen würden auch die Ursachen für die Stärke oder Schwäche einer Marke offensichtlich (vgl. Esch/Geus, 2001, S. 1031ff.). Der Nachteil dieses Vorgehens ist allerdings die eingeschränkte Vergleichbarkeit der Analyseergebnisse und die aufwendige Datenerhebung. Die hier erhobene Overall-Beurteilung der Marke mittels metrischer Ratingskalen hingegen ermöglicht diesen Vergleich und ist außerdem eine valide Möglichkeit, die Einstellung von Konsumenten zu einer Marke zu erfassen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 168). Durch die Zusammensetzung der Items wird sowohl die affektive als auch

solche Marken, die über eine hohe gestützte Bekanntheit verfügen und die von den Konsumenten gut beurteilt werden. Schwache Marken hingegen verfügen nur über eine geringe Markenbekanntheit (gestützt ebenso wie ungestützt) und werden schlechter beurteilt. Diese dichotome Unterscheidung mit der Beschränkung auf die Extremfälle, bei der beide Dimensionen hoch oder gering ausgeprägt sind, führt im Gegensatz zu den Mischfällen dazu, daß die Effekte der Markenstärke auf die unabhängigen Variablen – sofern vorhanden – eindeutig zugeordnet werden können.

		Overall-Beurteilung	
		gut	schlecht
Marken- bekanntheit	hoch	starke Marke	
	gering		schwache Marke

Abbildung 38: Dimensionen der Markenstärke

Die **Messung der Markenstärke** erfolgte über siebenstufige bipolare Ratingskalen. Für die gestützte Markenbekanntheit wurde auf die allgemein gebräuchliche Skala mit den Polen „kenne ich gar nicht“ – „kenne ich sehr gut“ zurückgegriffen. Die Overall-Beurteilung der Marke ergibt sich aus dem Mittelwert von insgesamt fünf verschiedenen Skalen: Neben der allgemeinen Beurteilung auf zwei Skalen mit dem Polen „finde ich gar nicht gut“ – „finde ich sehr gut“ und „mag ich gar nicht“ – „mag ich sehr“ wurde außerdem die Qualitätseinschätzung der Marke, die Vertrauenswürdigkeit und schließlich die Markensympathie auf den bereits aus der Pilotstudie bekannten Skalen erhoben. Die dabei ermittelten Werte auf der Ebene der Produktmarken dienten neben der Einstufung der Marken auch als Ausgangspunkt (Nullmessung) für den Einfluß der Dachmarke auf die Einstellung zum Produkt.

die kognitive Komponente der Einstellung berücksichtigt (vgl. Hammann/Erichson, 1994, S. 267; Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S. 169f.). In Kombination mit der gestützten Bekanntheit ergibt sich so ein vergleichsweise umfassendes Bild über das Potential einer Marke (vgl. Hupp, 2002, S. 31 für eine ähnliche Operationalisierung).

Relevanz der Dachmarke: Auch die Relevanz der verschiedenen Dachmarken in den untersuchten Produktkategorien wurden auf **zwei Dimensionen** erhoben: die **wahrgenommene Passung (Fit)** zwischen Dachmarke und Produktkategorie und die **Kompetenz** der Unternehmensmarke als Hersteller in der betrachteten Produktkategorie (vgl. Abbildung 39). Im Gegensatz zur Pilotstudie wird damit neben der Kompetenz zusätzlich noch der Fit zwischen Unternehmensmarke und Produkt bzw. Produktkategorie in die Betrachtung einbezogen. Ursache hierfür ist die Überlegung, daß Produkt- und Unternehmensmarken trotz einer vorhandenen Herstellerkompetenz einer Unternehmensmarke eine geringe Passung zueinander aufweisen können. So hätte beispielsweise jeder Hersteller von Tierfutter zweifellos auch die Kompetenz, Nahrungsmittel für Menschen herzustellen¹¹⁰. Eine Verknüpfung zwischen einer mit Tierfutter assoziierten Unternehmensmarke und einer Produktmarke aus dem Lebensmittelbereich würde jedoch trotz dieser Kompetenz als unpassend abgelehnt werden.

Für die **Messung der Relevanz** wurde für jede der beiden Dimensionen eine siebenstufige bipolare Skala eingesetzt. Die Kompetenz der Marke als Hersteller in der jeweiligen Produktkategorie wurde auf einer Skala mit den Polen „geringe Kompetenz“ – „hohe Kompetenz“ erhoben. Die Messung der Passung bzw. des Fit zwischen der Marke und der betrachteten Produktkategorie erfolgte auf einer Skala mit den Polen „passen gar nicht zusammen“ – „passen sehr gut zusammen“.

		Passung (Fit)	
		hoch	gering
Kompetenz	hoch	hohe Relevanz der Marke	
	gering		geringe Relevanz der Marke

Abbildung 39: Dimensionen der Relevanz der Marke

¹¹⁰ In der Praxis geschieht dies häufig auch. So stellen Unternehmen wie Nestlé oder Masterfoods ja auch Tierfutter her. In der Regel bleiben diese Verbindungen allerdings verborgen.

Breite der Dachmarke: Die Breite der Marke wurde analog zur Pilotstudie auf einer siebenstufigen bipolaren Skala mit den Polen „Spezialist“ – „Generalist“ erfaßt. Für ein besseres Verständnis der Frage erfolgte auch hier eine kurze Einführung mit dem Hinweis, daß eine breite Marke (Generalist) eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte anbietet, während eine enge Marke (Spezialist) auf wenige verwandte Produkte konzentriert ist.

3.1.3 Operationalisierung der abhängigen Variablen

Akzeptanz der zusätzlichen Dachmarke: Für die Messung der Akzeptanz wurden die Probanden zunächst gebeten, die Eingliederung der Produktmarke unter das Dach der Unternehmensmarke ganz spontan auf einer siebenstufigen Skala mit den Polen „eher negativ“ – „eher positiv“ zu beurteilen. Diese Frage wurde unmittelbar nach dem erstmaligen Kontakt mit der hypothetischen Markenkombination im Fragebogen gestellt. Vorab wurden die Probanden in einem kurzen Abschnitt darüber informiert, daß die jeweilige Unternehmensmarke im Zuge einer Restrukturierung plant, die Produktmarke in Zukunft unter ihrem Markendach anzubieten. Direkt unter diesem Hinweis befand sich eine Abbildung der manipulierten Produktverpackung zur Veranschaulichung und als Beispiel für die konkrete Umsetzung dieses Vorhabens (vgl. auch den Bogen in Anlage 2 im Anhang).

Darüber hinaus wurde in einer zweiten Frage die konkrete Auswahlentscheidung für oder gegen die zusätzliche Unternehmensmarke erhoben. Dazu wurden zwei Verpackungsalternativen – eine mit und eine ohne Unternehmensmarke – abgebildet, und die Probanden sollten angeben, welche der beiden Varianten sie bevorzugen. Im Gegensatz zu einer Beurteilung ist eine solche Auswahlentscheidung das härtere Maß. Während bei einer Beurteilung zwei Varianten noch gleich gut abschneiden können, sind Probanden bei einer Auswahlentscheidung gezwungen, eine der Alternativen vorzuziehen.

Einfluß der Dachmarke auf die Einstellung zum Produkt: Um den Einfluß der zusätzlichen Unternehmensmarke auf die Beurteilung des Produkts zu erfassen, wurden wiederum die fünf siebenstufigen Ratingskalen eingesetzt, die zur Bestimmung der Markenstärke verwendet wurden. Durch den Vergleich der beiden Werte läßt sich unmittelbar erkennen, in welcher Richtung (positiv oder negativ) und Intensität (stark oder schwach) die Unternehmensmarke die Beurteilung des Produkts durch die Konsumenten beeinflusst. Neben der allgemeinen Be-

urteilung auf den beiden Skalen „finde ich gar nicht gut“ – „finde ich sehr gut“ und „mag ich gar nicht“ – „mag ich sehr“, gehörte hierzu wiederum die Qualitätseinschätzung der Marke, die Vertrauenswürdigkeit und schließlich die Markensympathie auf den bekannten Skalen.

Wie bereits in der Pilotstudie erläutert, erfolgte die Messung über mehrere Ratingskalen vor dem Hintergrund der Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit der Möglichkeit, eine Gesamtaussage über alle getesteten Varianten zu treffen. Zwar wäre grundsätzlich eine Ableitung markenspezifischer Imagedimensionen für jede Unternehmensmarke sensitiver für die Messung des Einflusses gewesen. Durch die Verwendung unterschiedlicher Unternehmensmarken wäre allerdings eine individuelle Anpassung der Skalen erforderlich gewesen. Die auf diese Weise gewonnenen Ergebnisse hätten nicht miteinander verglichen werden können, d.h. die Gesamtaussage über die verschiedenen Konstellationen hinweg wäre nicht möglich gewesen. Deshalb wurde für die Messung des Einflusses der zusätzlichen Dachmarke auf einheitliche Dimensionen zurückgegriffen.

Bei der konkreten Auswahl der Items ging es darum, zusätzlich zu bewährten Dimensionen zur Einstellungsmessung solche Items zu integrieren, die für die verschiedenen Unternehmensmarken gleichermaßen geeignet sind. Da die Unternehmensmarken in der Regel nicht so eng mit dem Produkt verbunden sind wie Produktmarken und darüber hinaus häufig für eine Vielzahl von Produkten stehen, sind es meist keine spezifischen Imagedimensionen, die durch eine Unternehmensmarke aufgeladen werden. Vielmehr sind es übergeordnete, eher abstrakte Assoziationen und Eigenschaften, auf der die Unternehmensmarke die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts beeinflusst (vgl. Aaker, 1990, S. 48; Brown/Dacin, 1997, S. 69f.).

Eine zentrale Eigenschaft, die durch eine Unternehmensmarke auf nachgeordnete Produkte und Produktmarken übertragen werden kann, ist die Qualität. Die Qualitätsassoziation ist eher funktional geprägt und bezieht sich auf die Fähigkeiten, die das Unternehmen als Hersteller des Produkts aufweist¹¹¹. Vertrauenswürdigkeit und Sympathie werden hingegen auch von nicht produkt-bezogenen Eindrücken geprägt. So ist beispielsweise die soziale Verantwortung

¹¹¹ Brown und Dacin (1997, S. 68) bezeichnen dies auch als „corporate ability“ und grenzen davon die „corporate social responsibility“ ab, die durch die sonstigen sozialen Aktivitäten und Verpflichtungen des Unternehmens geprägt wird.

eines Unternehmens ein wesentlicher Faktor für diese Assoziationen (vgl. Aaker, 1990, S. 48; Brown/Dacin, 1997, S. 71; Keller, 1998, S. 426).

Rolle der Dachmarke in der Markenkombination: Die Rolle der Produktmarke und der Unternehmensmarke in der Markenkombination wurde mit Hilfe der bereits in der Pilotstudie eingesetzten Bilderskala erfaßt (vgl. Abbildung 40). Die stetige Skala erlaubt den Befragten, völlig frei zwischen den beiden Extremen, die durch die Produktmarke auf der einen und die Unternehmensmarke auf der anderen Seite symbolisiert sind, zu entscheiden. Nur der Mittelpunkt der Skala wurde zur Orientierung durch den Hinweis „beides gleichermaßen“ und eine entsprechende Markierung auf der Skala angegeben.

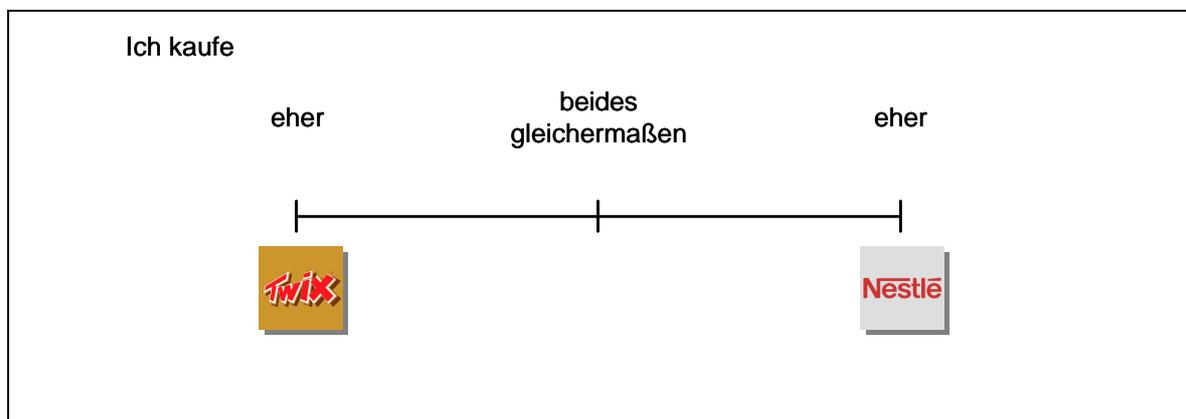


Abbildung 40: Beispiel einer Bilderskala zur Erfassung der Rolle der Marken bei der Kaufentscheidung in der Hauptstudie

3.1.4 Operationalisierung der moderierenden Variablen

Neben den unabhängigen und abhängigen Variablen, deren funktionaler Zusammenhang im Hypothesensystem dargestellt ist, müssen in einer empirischen Untersuchung zusätzlich moderierende Variablen berücksichtigt werden. Sie verändern den Einfluß der unabhängigen auf die abhängigen Variablen. Werden diese Moderatorvariablen zu Kontrollzwecken in der Untersuchung vorsorglich miterhoben, so spricht man auch von Kontrollvariablen (vgl. Bortz/Döring, 1995, S. 6).

In der vorliegenden Studienreihe wurden drei Kontrollvariablen erhoben:

Mögen des Produkts: Ein zentraler Einflußfaktor bei der Beurteilung eines Produkts ist, ob der Befragte das Produkt ganz allgemein mag oder nicht. Besonders bei Lebensmitteln spielt dieser Faktor bei der Einschätzung eines Produkts eine wesentliche Rolle. Auf der Markenebene zeigte sich dieser Effekt in der Pilotstudie vor allem bei dem Schokoriegel Bounty. Die in der Kontrollgruppe während des Ankreuzens geäußerten Kommentare ließen eindeutig darauf schließen, daß die in einigen Fällen schlechtere Beurteilung des Riegels auf den Dimensionen Qualität, Sympathie und Vertrauenswürdigkeit nur dadurch begründet war, daß die Befragten den Riegel geschmacklich nicht mochten. Es gab aber auch Fälle, bei denen die Befragten Schokoriegel grundsätzlich nicht mochten. In solchen Fällen kann es zu Verfälschungen im Antwortverhalten kommen. Um diesen Einfluß zu kontrollieren, wurde auf einer bipolaren siebenstufigen Skala erhoben, wie gerne die Befragten die Produkte aus der jeweiligen Produktkategorie ganz allgemein mögen („gar nicht gerne“ – „sehr gerne“).

Konsumhäufigkeit: Ein weiterer Einflußfaktor auf die Beurteilungsfähigkeit eines Probanden ist die Konsumhäufigkeit. Im Gegensatz zur Pilotstudie, bei der die Kaufhäufigkeit erhoben wurde, stellt die Konsumhäufigkeit noch stärker auf die Menge der Kontakte des Probanden mit einer Produktkategorie ab. Personen, die Schokoriegel häufiger konsumieren, kennen sich mit großer Wahrscheinlichkeit besser mit den verschiedenen Marken aus als Konsumenten, die ein Produkt selten oder nie konsumieren. Letztere sollten nicht in die Studie integriert werden. Auf der anderen Seite nimmt mit steigender Konsumhäufigkeit möglicherweise auch die Bindung zu bestimmten Marken zu. Die Akzeptanz für Veränderungen, beispielsweise durch eine neue Herstellermarke, könnte bei Heavy-Usern folglich geringer sein.

Die Konsumhäufigkeit wurde auf einer siebenstufigen bipolaren Skala mit den Enden „gar nicht“ – „sehr häufig“ abgefragt. Um den Interpretationsspielraum bei der Beantwortung zu begrenzen, wurde bei Schokoriegeln unterhalb des Endes „sehr häufig“ die Zusatzinformation „min. 1x pro Woche“ angefügt. Bei kohlensäurefreiem Mineralwasser war der entsprechende Hinweis „täglich“.

Expertise: Als letzte Kontrollvariable wurde **die Expertise der Probanden erhoben**, d.h. wie gut sie sich in der Produktkategorie auskennen. Eine Erhebung der subjektiven Expertise unabhängig von der Konsumhäufigkeit ist sinnvoll, weil es durchaus Personen gibt, die sich in einem Produktbereich auskennen, obwohl sie die entsprechenden Produkte nicht in hohem

Maße konsumieren. Dabei ist zu vermuten, daß mit steigender Expertise auch die Kenntnisse der Probanden über die Marken und die „wahren“ Eigentumsverhältnisse in einem Markt zunehmen. Personen, die sich sehr gut auskennen, könnten daher analog zu Heavy-Usern eine entsprechend geringere Akzeptanz für die gestesteten Markenkombinationen aufweisen als Befragte, die sich in der Produktkategorie weniger gut auskennen. Umgekehrt macht eine Befragung von Personen, die sich in der Produktkategorie gar nicht auskennen, wegen fehlender Markenkenntnisse keinen Sinn.

3.2 Untersuchungsdesign

Durch die Kombination der unabhängigen Variablen des Hypothesensystems, bei denen je zwei Ausprägungen unterschieden wurden, ergibt sich ein **2x2x2x2-faktorielles Design**. Die hierbei theoretisch entstehenden 16 Gruppen wurden jedoch nicht alle im Rahmen der Studie betrachtet (vgl. Abbildung 41).

		Unternehmensmarke					
		Generalist				Spezialist	
Breite der Marke		hoch				gering	
Relevanz der Marke		hoch		gering		hoch	
Kompetenz							
Passung (Fit)							
Stärke der Marke		stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach
Bekanntheit							
Overall-Beurteilung							
Produktmarke	stark						
	schwach						

Abbildung 41: Untersuchungsdesign im Überblick

Die beiden Fälle des Spezialisten, der trotz geringer Relevanz in der betreffenden Produktkategorie als Hersteller auf einem Produkt erscheint, wurden im Vorfeld als nicht relevant ausgeschlossen. Hintergrund ist die Annahme, daß jeder Hersteller, der eine besondere Kompe-

tenz in einer bestimmten Produktkategorie aufgebaut hat, selbst im Rahmen einer Diversifikation nicht in eine Produktkategorie vorstoßen würde, in der die Marke weder paßt noch eine Kompetenz aufweist. Ein solches Vorhaben würde der Marke schaden und läßt sich als „nicht praxisrelevant“ ausschließen. Im Rahmen der Untersuchung wurden diese beiden theoretisch denkbaren Fälle deshalb nicht betrachtet. Die theoretisch zu betrachtenden Gruppen summieren sich daher nur auf 12, wobei jede dieser Gruppen für eine eigene Merkmalskombination steht (vgl. Abbildung 41).

3.3 Vorstudien zur Generierung hypothetischer Markenkombinationen

3.3.1 Identifikation und Vorauswahl der Stimulusmarken

Ziel der Vorstudie war es, aus beiden Produktkategorien geeignete Unternehmens- und Produktmarken zu finden, um die verschiedenen Eigenschaftskonstellationen, die sich aus der Kombination der unabhängigen Variablen ergeben, möglichst vollständig durch reale Beispiele abzubilden. Dazu wurden mit Hilfe von Marktstudien aus den beiden Produktkategorien Schokoriegel und kohlensäurefreies Mineralwasser in einem ersten Schritt alle national etablierten Hersteller- und Produktmarken identifiziert¹¹².

Auf **Ebene der Produktmarken** ging es in der Vorstudie in beiden Produktkategorien darum, möglichst unterschiedliche Marken für eine genauere Analyse ihrer Eigenschaften, v.a. der Markenstärke auszuwählen. Da besonders im Bereich Schokoriegel sehr viele Marken im deutschen Markt präsent sind¹¹³, wurden hier zum einen die nach den Kriterien Umsatz, Bekanntheit und Sympathie führenden drei Marken Twix, Snickers und Duplo sowie zum anderen die Marken Nuts und Banjo von den hinteren Rängen ausgewählt¹¹⁴. In der Produktkate-

¹¹² In der Kategorie Süßwaren waren dies zum einen die Studien „Riegel“ aus dem Jahr 1999 und „Tafelschokolade“ aus dem Jahr 2000 von TNS Emnid sowie Auszüge aus dem Süßwarenmonitor der GfK aus dem Jahr 2001. Für den Mineralwassermarkt wurde die Studie „Mineralwasser“ von TNS Emnid aus dem Jahr 2001 analysiert.

¹¹³ Im Süßwarenmonitor der GfK des Jahres 2001 sind allein in der Kategorie „Riegel & Small Bites“ 79 verschiedene Produkte und Marken aufgeführt, deren Umsätze zwischen rund 95 Mio. EUR bei dem stärksten Riegel Duplo bis hin zu 0,5 Mio. EUR bei der an letzter Position aufgeführten Lindt Waffel variieren.

¹¹⁴ Duplo, Snickers und Twix belegten laut Süßwarenmonitor der GfK im Jahr 2001 bei den Umsätzen in der Kategorie „Riegel & Small Bites“ die Plätze 2, 4 und 5. Den höchsten Umsatz realisierte Ferrero mit dem Überraschungsei, das allerdings kein klassischer Riegel ist. Die Nummer 3, Mars, wurde wegen der Namensgleichheit von Hersteller und Produkt nicht in die Untersuchung integriert. Nuts liegt in dieser Aufstel-

gorie kohlenstofffreies Mineralwasser mit einer deutlich geringeren Menge an Produktmarken wurden neben den drei führenden Marken Vittel, Volvic und Evian die noch neuere Marke Aquarell und die in Deutschland kaum etablierte Marke Contrex analysiert.

Auf der **Ebene der Unternehmensmarken** sollten verschiedene Herstellermarken identifiziert werden, die unterschiedliche Markenstrategien verfolgen und die Eigenschaftskombinationen im Untersuchungsdesign möglichst vollständig abdecken. Wegen der deutlich geringeren Auswahl an Stimulusmarken wurden in beiden Produktkategorien praktisch alle national agierenden Unternehmensmarken, die auch als solche auftreten, in die Vorstudie einbezogen¹¹⁵. In der Produktkategorie kohlenstofffreies Mineralwasser ging es in erster Linie um die Erfassung der Kompetenz und der Passung der Marke Nestlé bei diesen Produkten, um so die Beurteilung dieser Marke über zwei Produktkategorien vergleichen zu können. Der Vergleich der Nestlé-Performance bei Schokoriegeln und kohlenstofffreiem Mineralwasser ermöglicht Ableitungen über die Abhängigkeit des Einflusses einer Unternehmensmarke von der betrachteten Produktkategorie. Um jedoch die Werte für Nestlé auch in dieser Kategorie in ein Gesamtbild einordnen zu können, wurden zusätzlich der wichtigste Konkurrent Danone sowie Coca Cola, Gerolsteiner und die bisher in dieser Produktkategorie noch nicht präsente Marke Masterfoods in die Vorstudie integriert.

Insgesamt ergab sich hieraus die in Abbildung 42 aufgeführte Grobauswahl an Dach- und Produktmarken, die in der Vorstudie untersucht wurden.

lung auf Platz 24, Banjo gar auf Platz 46. Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Emnid-Studie „Riegel“ aus dem Jahr 1999. Duplo liegt in der ungestützten Bekanntheit auf Platz 2 hinter Mars, Snickers folgt auf 3 und Twix auf Position 7, wobei auch Produkte wie Hanuta (kein klassischer Riegel) und die damals stark beworbene Lila Pause auf den dazwischenliegenden Plätzen rangieren. Nuts liegt bei der ungestützten Markenbekanntheit auf Platz 11, Banjo auf Platz 16. Der Riegel Pick up aus der Pilotstudie wurde für den weiteren Verlauf der Studien nicht mehr verwendet. Die Ursache dafür ist zum einen die Umpositionierung unter das Markendach von Leibniz. Außerdem ist der Pick up Riegel als Schokokeks kein typisches Beispiel eines Schokoriegels. Dies kann möglicherweise zu Verzerrungen bei der Untersuchung führen. Vor allem Daten wie die aktive Markenbekanntheit hätten möglicherweise verfälschte Ergebnisse geliefert, da hier explizit nach Marken aus der Produktkategorie Schokoriegel gefragt wurde.

¹¹⁵ So wurde beispielsweise Imhoff als Eigentümer von Marken wie Sarotti oder Alpija nicht in die Untersuchung einbezogen, da das Unternehmen in keiner Weise als Absender auf den Produkten auftaucht und daher nur Branchenkennern ein Begriff ist.

		Markenebene	
		Produktmarke	Unternehmensmarke
Produkt- kategorie	Schokoriegel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banjo ■ Duplo ■ Nuts ■ Snickers ■ Twix 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ferrero ■ Kraft ■ Lindt ■ Masterfoods ■ Nestlé ■ Ritter ■ Storck
	kohlensäurefreies Mineralwasser	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aquarell ■ Contrex ■ Evian ■ Vittel ■ Volvic 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coca Cola ■ Danone ■ Gerolsteiner ■ Masterfoods ■ Nestlé

Abbildung 42: Aufstellung der in der Vorstudie getesteten Marken in alphabetischer Reihenfolge

3.3.2 Inhalte der Vorstudien und Aufbau des Fragebogens

Zur Erfassung der Eigenschaften der Unternehmensmarken und der Produktmarken wurden zwei verschiedene Fragebögen entwickelt. Jeder der beiden Bögen wurde anschließend nochmals auf die Markenauswahl der beiden Produktkategorien Schokoriegel und Mineralwasser angepaßt, so daß sich - analog zu den vier Feldern in Abbildung 42 - insgesamt vier verschiedene Fragebogentypen ergaben (vgl. beispielhaft für die Produktkategorie Schokoriegel Anlage 2 im Anhang).

Um jegliche Ausstrahlungseffekte durch den Rang und die Reihenfolge der Marken auszuschließen, wurde anschließend die Anordnung der Marken für jeden Fragebogen einzeln randomisiert¹¹⁶. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 40 verschiedene Sets mit n=7 bzw. n=5 Marken mit Hilfe eines Zufallsgenerators gebildet¹¹⁷. Entsprechend dieser Listen erfolgte

¹¹⁶ Als Randomisierung wird die zufällige Zuordnung einzelner Untersuchungsobjekte bezeichnet, die dazu dient, den Einfluß exogener Variablen zu kontrollieren und die Reliabilität der Messung zu verbessern (Aaker et al., 2001, S. 336).

¹¹⁷ Das entsprechende Programm findet sich im Internet unter www.randomizer.org. Die hierdurch generierten Markensets sind im Anhang unter Anlage 3 aufgeführt.

dann die finale Gestaltung der Fragebögen. Im Ergebnis war dadurch keiner der Bögen im Hinblick auf Rang und Reihenfolge der Marken identisch zu einem anderen Bogen der betreffenden Produktkategorie.

Aufbau und Inhalt der Fragebögen zu den Unternehmensmarken: Jeder Fragebogen bestand aus zwei Teilen, wobei im ersten Teil zunächst jede Marke einzeln untersucht wurde (vgl. Abbildung 43), während im zweiten Teil des Bogens bei jeder Frage alle Marken nacheinander beurteilt wurden.

Nach einer kurzen mündlichen Einführung mit dem Hinweis, daß es sich um eine wissenschaftliche Untersuchung handelt, wurde im ersten Teil zunächst die passive Bekanntheit der Marke auf einer siebenstufigen Skala erhoben. In der nächsten Frage wurden die Probanden aufgefordert, die Produkte zu nennen, die ihnen spontan zu dieser Marke einfallen. Anschließend wurde mit Hilfe siebenstufiger Skalen die Overall-Beurteilung der Marke gemessen („finde ich schlecht“ – „finde ich gut“, „mag ich gar nicht“ – „mag ich sehr“). Zusätzlich sollte die Marke auf den Dimensionen Qualität, Sympathie und Vertrauenswürdigkeit beurteilt werden. Den Abschluß bildete eine Overall-Beurteilung der Markenstärke („ist eine schwache Marke“ – „ist eine starke Marke“).

Im zweiten Teil des Fragebogens wurde dann die Breite der Marken, ihre Kompetenz in der betrachteten Produktkategorie und die wahrgenommene Passung zwischen dem Produkt und der jeweiligen Marke erfaßt (vgl. zur Operationalisierung der Konstrukte Kapitel D 3.1.2). Mit Hilfe dieser Daten erfolgte die Zuordnung der Marken zu den verschiedenen Ausprägungen der unabhängigen Variable. Den Abschluß des Fragebogens bildeten die Kontrollvariablen „Mögen“, „Konsumhäufigkeit“ und „Expertise“ in der betreffenden Produktkategorie sowie die Soziodemographie mit den Fragen nach Alter, Studiengang und Geschlecht der Teilnehmer.

Aufbau und Inhalt der Fragebögen zu den Produktmarken: Der Fragebogen zu den Produktmarken ist dreiteilig aufgebaut (vgl. Abbildung 43). Nach einer kurzen mündlichen Einführung mit dem Hinweis, daß es sich um eine wissenschaftliche Untersuchung handelt, wurde auf der ersten Seite zunächst offen abgefragt, welche Hersteller und welche Produktmarken die Probanden aus der betreffenden Produktkategorie kennen.

	Fragebogen Produktmarke	Fragebogen Unternehmensmarke
Block A	<ul style="list-style-type: none"> ■ ungestützte Bekanntheit von Herstellermarken in der Produktkategorie ■ ungestützte Bekanntheit von Produktmarken in der Produktkategorie 	/
Block B	<ul style="list-style-type: none"> ■ gestützte Bekanntheit des Produkts bzw. der Produktmarke ■ Herstellerbekanntheit ■ Overall-Beurteilung der Produktmarke ■ Sicherheit der Beurteilung 	
Block C	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mögen, Konsumhäufigkeit und Expertise in der Produktkategorie ■ Soziodemographie (Alter, Studiengang und Geschlecht) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mögen, Konsumhäufigkeit und Expertise in der Produktkategorie ■ Soziodemographie (Alter, Studiengang und Geschlecht)

Abbildung 43: Schematische Darstellung des Fragebogaufbaus der Vorstudie

Der zweite Teil bestand aus mehreren identischen Fragenblöcken – für jede der Produktmarken einer - die in ihrer Reihenfolge entsprechend der Zufallsanordnung der Stimulusmarken rotiert wurden. Zu Beginn dieses Blocks wurde zunächst die passive Bekanntheit der Marke auf einer siebenstufigen Skala erhoben. In der nächsten Frage wurde überprüft, ob die Probanden den Hersteller der Produktmarke nennen können. Anschließend wurde wiederum mit Hilfe siebenstufiger Skalen die Overall-Beurteilung der Marke gemessen und die Marken wurden auf den Dimensionen Qualität, Sympathie und Vertrauenswürdigkeit und im Hinblick auf ihre Stärke beurteilt („ist eine schwache Marke“ – „ist eine starke Marke“). Den Abschluß bildete eine Frage nach der subjektiven Sicherheit bei der gerade gemachten Beurteilung.

Im letzten Teil wurden abschließend die Kontrollvariablen „Mögen“, „Konsumhäufigkeit“ und „Expertise“ in der betreffenden Produktkategorie sowie die Soziodemographie mit den Fragen nach Alter, Studiengang und Geschlecht der Teilnehmer erhoben.

3.3.3 Befragte und Ablauf der Vorstudien

Im Rahmen der Vorstudie wurden 120 Studenten (30 pro Fragebogentyp) unterschiedlicher Fachbereiche an der Justus-Liebig-Universität Gießen befragt. Die Befragung fand zwischen

dem 26.06. und 01.07.2002 statt. Die per Zufallsauswahl angesprochenen Befragten wurden darum gebeten, einen ihnen zufällig zugeteilten Fragebogen auszufüllen¹¹⁸.

3.3.4 Ergebnisse der Vorstudien zu den Produktmarken

Die Analyse der Markeneigenschaften lieferte in beiden Produktkategorien erwartungskonforme Ergebnisse (vgl. Abbildung 44 und 45). Die anhand der Marktdaten vorgenommene Einstufung in starke und schwache Marken, die in der Vorauswahl implizit enthalten war, wurde durch die Beurteilung der Probanden bestätigt.

In der **Produktkategorie Schokoriegel** kristallisierten sich Duplo und Twix noch vor Snickers als die beiden stärksten Marken heraus. Beide lagen in der passiven Bekanntheit, der Overall-Beurteilung und in der Beurteilungssicherheit vor Snickers. Als **starke Produktmarke** in der Kategorie wurde schließlich **Twix** ausgewählt. Dafür spricht zum einen die zu hohe Herstellerbekanntheit bei Duplo (vgl. Abbildung 44). Mehr als die Hälfte der Befragten (56,7%) ordneten das Produkt der Unternehmensmarke Ferrero zu. Für eine spätere Manipulation des Absenders ist Twix mit einem Wert von nur 26,7% besser geeignet, denn die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz einer anderen Unternehmensmarke als Absender ist bei schwacher Herstellerbekanntheit höher. Der Wert von Twix liegt sogar noch knapp unter dem Wert von Snickers (30% korrekte Antworten).

Der zweite Grund für die Auswahl von Twix als starke Marke ist die geringe aktive Bekanntheit von Duplo in dieser Produktkategorie. Nur 36,7% der Befragten nannten Duplo spontan als Produkt in der Kategorie Schokoriegel, während es bei Twix 83% waren. Die Ursache für den geringen Wert von Duplo könnte darin liegen, daß Duplo durch die Form, die Verpackungsgrößen (10 Riegel) und den Claim der Werbung als „längste Praline der Welt“ nicht als typischer Schokoriegel empfunden wird.

¹¹⁸ Die Realisierung einer Zufallsauswahl im statistischen Sinn war jedoch nur unter Einschränkungen möglich, da einige der angesprochenen Personen nicht bereit waren, an der Befragung teilzunehmen. Hierfür mußten „Ersatzpersonen“ ausgewählt werden (vgl. Hammann/Erichson, 1994, S. 40).

		Hersteller- bekanntheit	ungestützte Bekanntheit	gestützte Bekanntheit	Overall- Beurteilung	Beurteilungs- sicherheit
Schokoriegel	Banjo	6,7% ✓ / % f 93,3% --	23,3% 3,3% auf Top 3	3,90 (ó 1,49)	4,39 (ó 0,98)	3,80 (ó 1,45)
	Duplo	56,7% ✓ / % f 43,3% --	36,7% 3,3% auf Top 3	6,07 (ó 1,17)	5,45 (ó 1,05)	5,27 (ó 1,34)
	Nuts	10,0% ✓ 3,3% f 86,7% --	20,0% 10,0% auf Top 3	4,20 (ó 1,54)	4,25 (ó 0,88)	3,93 (ó 1,41)
	Snickers	30,0% ✓ 10,0% f 60,0% --	90,0% 40,0% auf Top 3	5,57 (ó 1,38)	5,31 (ó 0,93)	5,20 (ó 1,13)
	Twix	26,7% ✓ 16,7% f 56,7% --	83,0% 63,3% auf Top 3	6,10 (ó 1,18)	5,41 (ó 1,02)	5,33 (ó 1,24)
Legende: ✓ = richtige Angabe f = falsche Angabe -- = keine Angabe						

Abbildung 44: Ergebnisse der Vorstudie in der Kategorie Schokoriegel auf Produktmarken-ebene

Erwartungsgemäß waren die Ergebnisse für Nuts und Banjo schlechter. Auf allen untersuchten Feldern waren die beiden Marken analog zu ihrer Marktposition deutlich schwächer als Twix, Duplo oder Snickers. Im unmittelbaren Vergleich konnte allerdings keine der beiden Marken als eindeutig schwächer identifiziert werden. Während Banjo im Vergleich zu Nuts zwar die geringere Herstellerbekanntheit aufweist und auch bei der gestützten Bekanntheit und der Beurteilungssicherheit hinten liegt, erreicht Nuts nur eine sehr schwache ungestützte Bekanntheit von 20% und liegt in der Overall-Beurteilung mit einem Wert von 4,25 und der geringsten Standardabweichung (ó 0,88) auf dem letzten Platz. Den Ausschlag für die Entscheidung, **Nuts als schwache Produktmarke** in der Kategorie Schokoriegel auszuwählen, gab schließlich die Information, daß Nestlé beabsichtigt, die Marke auslaufen zu lassen (vgl. Geffken, 2002, S. 93). Durch die sukzessive Streichung der Marketingbudgets soll Nuts langfristig vom Markt verschwinden. Vor diesem Hintergrund dürften die aktuellen Marktwerte von Nuts bereits schlechter sein als noch in den Studien aus den Jahren 1999 bzw. 2001. Nuts

wird deshalb im folgenden als schwache Marke in der Produktkategorie Schokoriegel verwendet.

		Hersteller- bekanntheit	ungestützte Bekanntheit	gestützte Bekanntheit	Overall- Beurteilung	Beurteilungs- sicherheit
Mineralwasser	Aquarell	33,3% ✓ / % f 66,7% --	6,7% 3,3% auf Top 3	2,67 (ó 1,79) n=17	3,87 (ó 0,89) n=17	3,59 (ó 2,12) n=17
	Contrex	/ % ✓ / % f 100% --	0%	1,83 (ó 1,42) n=11	4,20 (ó 0,63) n=11	3,64 (ó 1,91) n=11
	Evian	10,0% ✓ / % f 90,0% --	33,3% 10,0% auf Top 3	4,63 (ó 1,87) n=26	4,90 (ó 1,07) n=26	4,64 (ó 1,73) n=26
	Vittel	/ % ✓ 3,3% f 96,7% --	50,0% 40,0% auf Top 3	4,93 (ó 1,39)	4,71 (ó 0,86)	4,30 (ó 1,68)
	Volvic	3,3% ✓ / % f 96,7% --	50,0% 63,3% auf Top 3	5,27 (ó 1,23)	4,89 (ó 1,14)	4,63 (ó 1,56)
Legende: ✓ = richtige Angabe f = falsche Angabe -- = keine Angabe						

Abbildung 45: Ergebnisse der Vorstudie in der Kategorie kohlenstofffreie Mineralwasser auf Produktmarkenebene

Ein Vergleich der Werte von Nuts und Twix bei der gestützten Bekanntheit, der Overall-Beurteilung und der Beurteilungssicherheit zeigte, daß sich Nuts und Twix höchst signifikant unterscheiden¹¹⁹. Twix ist also auch statistisch gesehen stärker als Nuts und auch die Beurteilungssicherheit als zusätzlicher Indikator zeigt signifikant, daß sich die Probanden bei der Beurteilung von Twix deutlich sicherer sind als bei der Beurteilung von Nuts.

Auch die Marken in der **Produktkategorie kohlenstofffreies Mineralwasser** wurden wie erwartet beurteilt (vgl. Abbildung 45). **Stärkste Marke** war hier **Volvic**. Während die beiden Danone-Marken Volvic und Evian in der Overall-Beurteilung und der Beurteilungssicherheit

¹¹⁹ Wilcoxon-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$.

quasi noch gleichauf lagen, verfügt Volvic über eine höhere gestützte und ungestützte Bekanntheit.

Auf den hinteren Plätzen lagen wie erwartet die Marken Contrex und Aquarell. Dabei schnitt die von Nestlé neu eingeführte Marke Aquarell in der Overall-Beurteilung und der Beurteilungssicherheit sogar noch schlechter als Contrex ab. Hier ist allerdings anzumerken, daß sich die entsprechenden Werte bei Aquarell nur auf n=17 Probanden und bei Contrex sogar nur auf n=11 Probanden beziehen. Ursache dafür ist die vergleichsweise geringe Bekanntheit beider Marken, auch gestützt. Trotz der etwas besseren Werte wurde schließlich **Contrex als schwache Marke** für die Studie ausgewählt, weil Aquarell analog zu Duplo über eine vergleichsweise hohe Herstellerbekanntheit verfügt. Ursache dafür ist sicherlich, daß die Unternehmensmarke Nestlé sowohl in der Kommunikation als auch auf der Verpackung eine vergleichsweise dominante Position innehat, besonders im Vergleich zur zweiten Nestlé-Marke Vittel.

Eine Überprüfung der Werte für Volvic und Contrex zeigt, daß sich die beiden Marken in der Overall-Beurteilung und der Beurteilungssicherheit signifikant und in der gestützten Bekanntheit sogar höchst signifikant unterschieden¹²⁰.

Insgesamt, d.h. **über beide Produktkategorien hinweg**, zeigte sich, daß die Mehrzahl der Probanden die **Hersteller** der getesteten Produktmarken mit Ausnahme von Duplo **nicht kannten**. Dieser Effekt war bei kohlensäurefreiem Mineralwasser sogar noch stärker ausgeprägt als bei den Schokoriegeln. Auffällig ist, daß trotz dieses Effekts Nestlé als Hersteller des Mineralwassers Aquarell sehr viel häufiger gewußt wurde als bei den Nestlé-Riegeln Nuts und Banjo, obwohl Nestlé auf allen drei Produkten gleichermaßen sichtbar auf der Vorderseite der Produktverpackungen abgebildet ist. Eine Erklärung hierfür könnte die größere Präsenz von Nestlé in der Kommunikation von Aquarell sein, wobei Aquarell besonders in der Produkteinführungsphase offensichtlich stärker beworben wurde als die beiden rückläufigen Marken Banjo und Nuts. Das dies aber nicht notwendigerweise zu einer besseren Einschät-

¹²⁰ Wilcoxon-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $p < 0,05$ bei signifikanten Unterschieden und $p < 0,001$ bei höchst signifikanten Unterschieden.

zung der Nestlé-Kompetenz und der Passung in der Produktkategorie Mineralwasser führt, wird durch die Ergebnisse zu den Unternehmensmarken im nächsten Abschnitt deutlich.

In jedem Fall zeigt sich aber, daß beide Produktkategorien für die Studie insofern geeignet sind, als daß eine geringe Herstellerbekanntheit selbst bei starken Produktmarken eine Manipulation der Absender im Rahmen der Studie ohne große Gefahr von Reaktanzen ermöglicht.

Darüber hinaus fällt im Vergleich der beiden Produktkategorien auf, daß sich die Werte bei Schokoriegeln, besonders für die starken Marken, in allen untersuchten Bereich über denen von kohlenstofffreiem Mineralwasser bewegen. Die starken Schokoriegelmarken werden nicht nur besser gekannt, sondern auch besser beurteilt und die Sicherheit über das abgegebene Urteil fällt deutlich höher aus. Die Ursache hierfür könnte die bessere Kenntnis über die Produktkategorie Schokoriegel sein, die mit 4,50 (σ 1,55) signifikant über der in der Produktkategorie Mineralwasser mit 3,43 (σ 1,63) liegt, obwohl Mineralwasser signifikant häufiger gekauft und konsumiert wird als Schokoriegel (5,80 vs. 4,93)¹²¹. Gemocht werden die Produkte hingegen ungefähr gleich gern, wie die Werte von 5,53 (σ 1,48) bei Mineralwasser und 5,33 (σ 1,65) bei Schokoriegeln zeigen.

3.3.5 Ergebnisse der Vorstudien zu den Unternehmensmarken

Die Beurteilung der Markeneigenschaften bei den Unternehmensmarken lieferte insbesondere in der **Produktkategorie Schokoriegel** einige interessante Ergebnisse (vgl. Abbildung 46-48 sowie ausführlich Anlage 5 im Anhang).

Stärke der Unternehmensmarken: Während die Marken Ferrero und Nestlé erwartungsgemäß hohe Werte bei der gestützten Bekanntheit und der Overall-Beurteilung erzielten und somit als starke Marken eingestuft werden können, erreichte die Marke Ritter bei der Overall-Beurteilung überraschenderweise nur einen knapp überdurchschnittlichen Wert. Lindt lag in der gestützten Bekanntheit unterhalb von Ritter, aber noch über dem Durchschnitt, während die Overall-Beurteilung hinter Ferrero den zweithöchsten Wert erreichte. **Ferrero, Nestlé, Ritter und Lindt** können somit als **starke Marken** eingeordnet werden.

¹²¹ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,05$.

Die gestützte Bekanntheit und die Overall-Beurteilung für die Marke Storck lag knapp unterhalb des Durchschnitts aller untersuchten Marken, obwohl sich die Werte noch immer deutlich im rechten bzw. positiven Bereich der siebenstufigen Skalen befinden¹²². Bei den verbleibenden beiden Marken Kraft Foods und Masterfoods zeigten sich starke Schwankungen der Beurteilungen in Abhängigkeit von den Kenntnissen des Produktprogramms. Während Masterfoods über alle Befragten sowohl in der gestützten Bekanntheit als auch in der Overall-Beurteilung das Schlußlicht des Vergleichs bildete, erreichte die Marke bei den Probanden, die Masterfoods als Hersteller von Schokoriegeln wie Mars, Snickers, Bounty oder Twix kennen, Werte auf dem Niveau von Storck¹²³. Hierbei handelte es sich allerdings nur um 20% der Befragten. Der Rest kannte Masterfoods entweder gar nicht (53,3%) oder assoziierte die Marke nicht mit Schokoriegeln.

	Ferrero	Kraft Foods (n=20)	Lindt	Masterfoods (n=6)	Nestlé	Ritter	Storck	Æ
gestützte Bekanntheit	5,63 (ó 0,76)	3,80 (ó 1,20)	4,73 (ó 1,14)	4,17 (ó 1,47)	5,00 (ó 1,14)	4,83 (ó 1,18)	4,10 (ó 1,24)	4,25
Overall-Beurteilung	5,71 (ó 0,62)	4,57 (ó 0,75)	5,61 (ó 0,81)	5,10 (ó 1,00)	5,33 (ó 0,73)	5,27 (ó 0,87)	5,04 (ó 0,83)	5,26

Abbildung 46: Gestützte Bekanntheit und Overall-Beurteilung der Unternehmensmarken in der Kategorie Schokoriegel

Bei Kraft Foods zeigte sich ein ähnliches Bild wie bei Masterfoods. Im Vergleich zu den Werten über alle Befragten sank die gestützte Bekanntheit und die Overall-Beurteilung der Marke, wenn nur diejenigen berücksichtigt wurden, die mit Kraft Foods keine Süßwaren sondern ausschließlich Produkte wie Ketchup und Senf oder Marken wie Miracoli assoziierten¹²⁴. Zu dieser Gruppe gehörten mit n=20 Personen immerhin zwei Drittel der Stichprobe.

¹²² Ein Vergleich der Werte von Storck und Ritter als diejenigen Marken, die jeweils oberhalb und unterhalb der Durchschnittswerte der untersuchten Marken angeordnet sind, zeigte einen signifikanten Unterschied in der gestützten Bekanntheit (Wilcoxon-Test mit $p < 0,05$). In der Overall-Beurteilung unterschieden sich beide Marken hingegen nur absolut, aber nicht statistisch signifikant (Wilcoxon-Test mit $p > 0,05$).

¹²³ Über alle Befragten (n=30) lag die gestützte Bekanntheit von Masterfoods bei 2,13 (ó 1,48) und die Overall-Beurteilung bei 4,47 (ó 0,98).

¹²⁴ Kraft Foods erreichte über alle Befragten (n=30) eine gestützte Bekanntheit von 4,37 (ó 1,40) und eine Overall-Beurteilung von 4,89 (ó 0,88).

Kraft Foods wurde daher ebenso wie **Masterfoods** und **Storck** als **schwache Marke** eingestuft.

Um ein möglichst breites Spektrum an Eigenschaftskonstellationen abzudecken, wurde bei **Kraft Foods** und bei **Masterfoods** eine **Auswahl der Probanden** vorgenommen. Bei Kraft Foods werden nachfolgend nur noch die Probanden berücksichtigt, die Süßwaren wie Milka oder Suchard nicht mit Kraft assoziieren. Bei Masterfoods werden umgekehrt nur diese Probanden einbezogen, die Masterfoods als Schokoriegelhersteller kennen. Wie sich nachfolgend zeigen wird, decken beiden Marken in dieser Konstellation zwei wichtige Felder des Untersuchungsdesigns ab.

Relevanz der Unternehmensmarken: Die Auswertung der Relevanz der Unternehmensmarken über die **Kompetenzbeurteilung** und die Einschätzung der **wahrgenommenen Passung** zwischen den Unternehmensmarken und der Produktkategorie Schokoriegel ist in Abbildung 47 dargestellt. Zum unmittelbaren Vergleich wurden auch die Werte für Nestlé in der Kategorie Mineralwasser in diese Abbildung integriert.

Grundsätzlich zeigen sich bei der Auswertung der Kompetenz und der Passung ähnliche Muster wie bei der Markenstärke. Wiederum liegt Ferrero vorne und auch Nestlé erreicht bei Schokoriegeln gute Werte. Beide Marken besitzen also eine hohe Relevanz in dieser Produktkategorie. Im Gegensatz dazu liegt die ebenfalls abgebildete Einschätzung von Nestlé in der zweiten hier betrachteten Produktkategorie Mineralwasser deutlich und signifikant unter dem Durchschnitt¹²⁵. Während die Nestlé-Werte zur gestützten Bekanntheit und der Overall-Einschätzung in der Untersuchung zu Mineralwasser sogar noch besser als bei Schokoriegeln waren¹²⁶, verfügt Nestlé bei Mineralwasser offensichtlich nur über eine geringe Relevanz.

Ritter wird analog zur Markenstärke zwar auch auf diesen beiden Dimensionen überdurchschnittlich eingestuft, liegt aber vor allem bei der Kompetenz nur knapp über dem Mittelwert der anderen Marken. Lindt als starke Marke erreicht in der Kompetenzbeurteilung nur knapp

¹²⁵ Wilcoxon-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,05$.

¹²⁶ Die Werte für Nestlé in der Studie zu kohlenstofffreiem Mineralwasser waren 5,40 (σ 1,22) bei der gestützten Bekanntheit und 5,39 (σ 0,73) bei der Overall-Beurteilung. Damit lag Nestlé in der gestützten Bekanntheit auf Platz zwei hinter Coca Cola (6,07; σ 0,94) und war in der Overall-Beurteilung sogar führend. Eine vollständige Auswertung befindet sich in Anlage 5 im Anhang.

überdurchschnittliche Werte. Bei der Passung zwischen Marke und Produktkategorie liegt Lindt unter dem Durchschnitt. Offensichtlich handelt es sich bei Lindt um eine Marke, zu der keine Schokoriegel passen, obwohl die Befragten der Marke durchaus das Know-how zur Herstellung zusprechen.

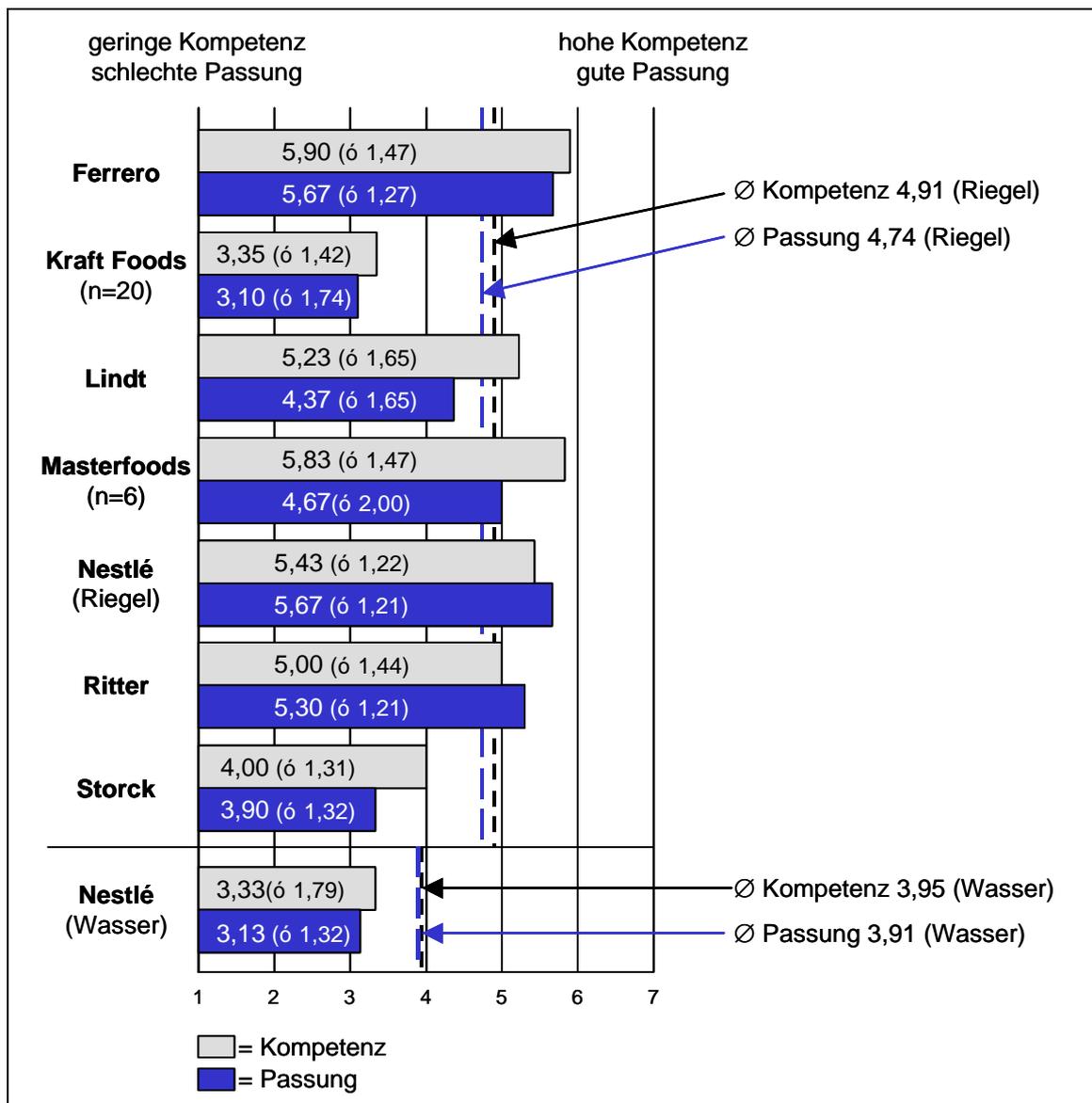


Abbildung 47: Kompetenz und Passung ausgewählter Unternehmensmarken

Die Marke Masterfoods besitzt zumindest in den Augen der Teilnehmer, die das Produktsortiment kennen, eine hohe Kompetenz als Hersteller von Schokoriegeln. Auch die Passung zwischen Marke und Produkt ist noch überdurchschnittlich hoch. Es handelt sich hier also um eine Marke, die zwar im Gegensatz zu Nestlé oder Ferrero nicht besonders stark ist, aber

durchaus eine hohe Kompetenz und eine gute Passung mit der Produktkategorie Schokoriegel aufweist¹²⁷. Leider ist der Anteil dieser Probanden, die über dieses Wissen zur Marke verfügen und Masterfoods so einschätzen, nur sehr gering.

Auch bei Kraft Foods variiert die Beurteilung der Relevanz stark. Die hier betrachtete Gruppe von Befragten, die bei der Marke keine Assoziationen zu Süßmarken haben, schätzen die Kompetenz und die Passung der Marke Kraft mit Schokoriegeln nur sehr schwach ein. Kraft Foods liegt bei diesen Probanden im Gesamtvergleich an letzter Stelle.

Storck als letzte Marke im Vergleich schneidet ebenfalls in beiden Bereichen schlecht ab. Sowohl die Kompetenz als auch die Passung der Marke zur Produktkategorie Schokoriegel werden als schwach angesehen. Ein Vergleich von Ritter und Storck als Marken, die auf beiden Dimensionen jeweils als nächstes über bzw. unter dem Durchschnitt liegen, zeigt für die Kompetenzbeurteilung einen hoch signifikanten und für die Passung sogar einen höchst signifikanten Unterschied¹²⁸.

Breite der Unternehmensmarken: Als letzte Eigenschaft wurde die wahrgenommene Breite der Marken ausgewertet (vgl. Abbildung 48). Hier zeigte sich, daß Nestlé in höherem Maße als alle anderen Marken als Generalist wahrgenommen wird. Der Wert in der Kategorie Schokoriegel war dabei ähnlich hoch wie der ermittelte Wert in der Studie zu kohlenstofffreiem Mineralwasser. Hieran läßt sich erkennen, daß die Marke Nestlé unabhängig von der zugrundeliegenden Produktkategorie als breite Marke eingestuft wird, die zahlreiche verschiedenartige Produkte anbietet.

Neben Nestlé wurden auch die beiden Marken Kraft Foods und Masterfoods als Generalisten eingeschätzt. Bei Kraft Foods veränderte sich diese Einschätzung sogar dann kaum, wenn nur diejenigen Probanden berücksichtigt wurden, die Kraft Foods als Süßwarenhersteller nicht kennen.

¹²⁷ Masterfoods Ergebnisse über alle Befragten (n=15) sind entsprechend 4,80 (ó 1,42) bei der Kompetenz und 4,07 (ó 2,02) bei der Beurteilung der Passung.

¹²⁸ Wilcoxon-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,01$ bei hoch signifikanten Unterschieden und von $p < 0,001$ bei höchst signifikanten Unterschieden.

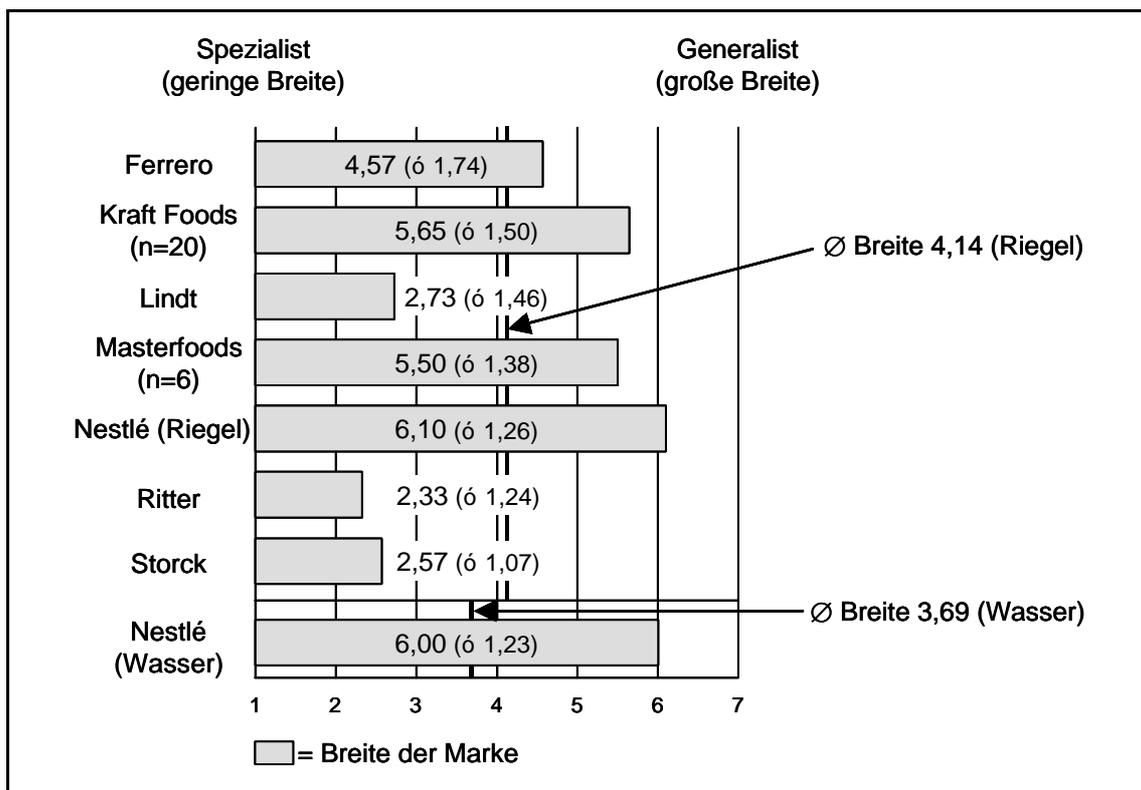


Abbildung 48: Breite ausgewählter Unternehmensmarken

Ferrero als starke Marke mit einer hohen Relevanz in der Produktkategorie Schokoriegel ist besonders im Vergleich mit Nestlé kein klarer Generalist. Die Werte von Ferrero und Nestlé auf dieser Dimension unterscheiden sich statistisch höchst signifikant¹²⁹. Zwar liegt der Wert für Ferrero über dem Durchschnitt und auch deutlich über den Werten der Marken Ritter, Storck und Lindt, aber verglichen mit Nestlé stellt Ferrero eher so etwas wie einen Fall zwischen einem Generalisten und einem Spezialisten dar.

Als Spezialisten werden Lindt, Storck und vor allem Ritter eingeschätzt. Wie in Abbildung 48 deutlich zu sehen, liegen die Werte dieser drei Marken deutlich unter dem Durchschnitt von 4,14. In allen drei Fällen verbinden die Probanden mit den Marken offensichtlich eher ein zusammenhängendes und in Bezug auf Umfang und Verschiedenartigkeit abgegrenztes Produktprogramm¹³⁰.

¹²⁹ Wilcoxon-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$.

¹³⁰ Top-Scorer in Bezug auf die Breite war die Marke Gerolsteiner in der Kategorie kohlensäurefreies Mineralwasser mit einem Wert von 1,41 (σ 0,63). Gleichzeitig wurde auch die Relevanz von Gerolsteiner in die-

3.3.6 Zusammenführung: Einordnung der Stimulusmarken in das Untersuchungsdesign

Für die Einordnung der Marken in das Untersuchungsdesign wurden die Ergebnisse der Vorstudien zu den Produkt- und den Dachmarken zusammengeführt (vgl. Abbildung 49). Auf der Ebene der Produktmarken wurden Twix bzw. Volvic in das Feld der starken Produktmarken eingesetzt, während Nuts und Contrex stellvertretend für den Fall einer schwachen Produktmarke in den beiden betrachteten Produktkategorien Schokoriegel und kohlenstofffreies Mineralwasser stehen.

Die Zuordnung der Unternehmensmarken zu den einzelnen Fällen gestaltete sich schwieriger. Zunächst zeigte die Vorstudie, daß einige Marken auf bestimmten Merkmalen keine eindeutigen Ausprägungen aufweisen. Hierzu zählt neben Lindt als Mischfall bei der Beurteilung der Relevanz auch die ansonsten starke Marke Ferrero mit einer Einschätzung der Markenbreite, die zwischen den Generalisten und den Spezialisten liegt. Beide Marken werden deshalb für die weitere Untersuchung nicht weiter betrachtet, zumal sowohl Ferrero als auch Lindt für Merkmalskombinationen stehen würden, die durch andere Marken (Nestlé bei Ferrero und Ritter im Fall von Lindt) besser abgedeckt werden.

Zum zweiten ergab sich ein Problem für den Fall des Spezialisten mit hoher Relevanz, der allerdings nur eine geringe Markenstärke aufweisen sollte. Die hierfür notwendigen Voraussetzungen erfüllte nach den Ergebnissen der Vorstudie keine der untersuchten Marken vollständig. Am nächsten kam dieser Merkmalskombination die Marke Storck, wobei einschränkend festgestellt werden muß, daß Storck in der Produktkategorie Schokoriegel keine hohe, sondern nur eine geringe Relevanz aufweist.

Die dritte Einschränkung ergibt sich für die Marke Masterfoods. Bereits in der Vorstudie kannten nur 50% der Befragten die Marke. Das für die Einschätzung der Marke als Generalisten mit hoher Relevanz und geringer Markenstärke notwendige Wissen wiesen in der Vorstudie nur n=6 Personen auf (20% der Befragten). Die für eine gleichmäßige Belegung der Zellen erforderliche Anzahl an Probanden für die beiden Gruppen konnte in der Hauptstudie

ser Kategorie mit einer Kompetenz von 6,29 (σ 1,41) und einer Passung von 6,59 (σ 1,27) so hoch wie bei keiner anderen Marke in der gesamten Untersuchung eingeschätzt.

nicht erreicht werden. Die Marke Masterfoods wird deshalb im Verlauf der Hauptstudie ebenfalls nicht weiter betrachtet.

		Unternehmensmarke					
Breite der Marke		Generalist				Spezialist	
Relevanz der Marke		hoch		gering		hoch	gering
Kompetenz							
Passung (Fit)							
Stärke der Marke		stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach
Bekanntheit			① 		② 		
Overall-Beurteilung							
Produktmarke	stark  	Twix von Nestlé	/	Volvic von Nestlé	Twix von Kraft Foods	Twix von Ritter	Twix von Storck
	schwach  	Nuts von Nestlé	/	Contrex von Nestlé	Nuts von Kraft Foods	Nuts von Ritter	Nuts von Storck
Anmerkungen: ① = gilt nur für diejenigen, die Masterfoods als Hersteller von Schokoriegeln kennen ② = gilt nur für diejenigen, die Kraft Foods nicht mit Süßwaren assoziieren							

Abbildung 49: Einordnung der Marken in das Untersuchungsdesign

Zusammenfassend zeigt sich, daß der Nachteil einer fehlenden Manipulierbarkeit bei der Verwendung realer Marken dazu führt, daß nicht jeder der theoretisch denkbaren Fälle in der Praxis durch eine geeignete Marke abgedeckt werden kann. Dies gilt insbesondere unter der erschwerenden Bedingung, daß die untersuchten Marken aus einer Produktkategorie stammen müssen, um so vergleichend die Effekte verschiedener Dachmarken auf eine für alle gleiche Produktmarke untersuchen zu können. Zwei Felder des Untersuchungsdesign bleiben deshalb leer und zwei weitere werden nur eingeschränkt durch die vorgesehene Marke abgedeckt. Auf der anderen Seite ergeben sich auch mit den vorhandenen Marken zahlreiche aufschlußreiche Markenkombinationen, die Aussagen über den Einfluß einer Unternehmensmarke in Abhängigkeit von ihren Eigenschaften und den Eigenschaften der Produktmarke ermöglichen.

3.4 Aufbau des Fragebogens der Hauptstudie

Der Aufbau des Fragebogens in der Hauptstudie war dreistufig (vgl. Anlage 2 im Anhang). Im **ersten Block** auf dem Deckblatt wurde zunächst die gestützte Bekanntheit der Unternehmensmarke auf der bekannten siebenstufigen bipolaren Skala erfaßt. Als nächstes wurde mit Hilfe einer weitgefaßten Assoziationsinstruktion versucht, die Assoziationen zur Unternehmensmarke offen zu erheben (vgl. Esch/Andresen, 1997, S. 29). Die Hinführung wurde dabei insoweit modifiziert, daß vor allem auch Produkte genannt werden, die mit der Unternehmensmarke verbunden werden. Anschließend sollte die Unternehmensmarke auf den fünf Dimensionen „Finden“, „Mögen“, „Sympathie“, „Qualität“ und „Vertrauenswürdigkeit“ beurteilt werden. In der letzten Frage des ersten Blocks wurde die gestützte Bekanntheit der jeweiligen Produktmarke abgefragt.

Nach dem Umblättern begann auf der nächsten Seite der **zweite Block** des Fragebogens zur Untersuchung der verschiedenen Markenkombinationen. Einführend wurden die Probanden darüber informiert, daß die jeweilige Unternehmensmarke im Zuge einer Restrukturierung plant, die betreffende Produktmarke in Zukunft unter ihrem Markendach anzubieten. Zur Veranschaulichung und als Beispiel für die konkrete Umsetzung dieses Vorhabens befand sich direkt unter diesem Hinweis eine Abbildung der manipulierten Produktverpackung. Die Probanden wurden dann aufgefordert, dieses Vorgehen ganz spontan auf einer siebenstufigen Ratingskala („eher negativ“ – „eher positiv“) zu beurteilen und auch die Gründe für ihr Urteil anzugeben.

Als nächstes wurden die Probanden aufgefordert, das gezeigte Produkt auf den gleichen fünf Dimensionen wie vorher die Unternehmensmarke zu beurteilen. Zusätzlich sollten sie auf der bipolaren Bilderskala ankreuzen, welche Marke sie bei dem Kauf des vorliegenden Produkts vorrangig kaufen würden, d.h. welche Marke ihre Kaufentscheidung dominant beeinflusst. Mit der letzten Frage des zweiten Blocks wurde schließlich untersucht, ob die Probanden das Produkt mit oder ohne Unternehmensmarke präferieren. Dazu waren die beiden Verpackungsvarianten nebeneinander in gleicher Größe abgebildet und die Probanden sollten sich durch ankreuzen für eine der beiden Varianten entscheiden. Auch hier wurde unmittelbar im Anschluß offen nach den Gründen für die Entscheidung gefragt.

Der **dritte Block** beschäftigte sich noch einmal mit der jeweiligen Unternehmensmarke. Zur Erfassung möglicher Ausreißer wurde als Manipulation Check nochmals die Kompetenz und die Passung der Unternehmensmarke mit der Produktkategorie und die wahrgenommene Breite der Unternehmensmarke erfaßt.

Den Abschluß des Fragebogens bildeten wiederum die Kontrollvariablen „Mögen“, „Konsumhäufigkeit“ und „Expertise“ in der betreffenden Produktkategorie und die soziodemographischen Fragen nach Alter, Geschlecht und Studiengang der Befragten.

3.5 Befragte und Ablauf der Hauptstudie

Da die Stimulusdarbietung in der Hauptstudie monadisch erfolgte, d.h. jeder Proband nur eine Markenkombination beurteilte, wurden insgesamt 300 Studenten (30 pro Gruppe) unterschiedlicher Fachbereiche an den Universitäten und Fachhochschulen in Darmstadt, Frankfurt, Gießen, Mainz und Mannheim befragt. Die Befragung fand an mehreren Terminen in den Monaten Juli bis Oktober des Jahres 2002 statt. Die per Zufallsauswahl angesprochenen Befragten wurden gebeten, einen ihnen zufällig zugeteilten Fragebogen auszufüllen. Die Beantwortung der Fragen dauerte zwischen 5 und 10 Minuten.

3.6 Ergebnisse der Hauptstudie

3.6.1 Ergebnisübersicht: Wahrnehmung und Beurteilung der untersuchten Markenkombinationen in der Produktkategorie Schokoriegel

Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke: Die Auswertung der beiden Indikatoren für die Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke zeigte für die einzelnen Markenkombinationen die folgenden Ergebnisse (vgl. Abbildung 50 und 52):

Die Meinung darüber, wie die Eingliederung der jeweiligen Produktmarke unter das Dach der verschiedenen Unternehmensmarken zu beurteilen ist, hing deutlich von der betreffenden Unternehmensmarke ab. Wie bereits an den absoluten Werten zu sehen, variiert der Mittelwert über alle Befragten bei Twix zwischen 3,77 (Kraft Foods) und 5,03 (Nestlé). Ähnlich groß ist die Bandbreite der Mittelwerte auch bei Nuts, wobei hier Storck mit 4,00 das Schlußlicht bildet und Nestlé mit 5,13 das beste Urteil erzielt. Demgegenüber zeigt ein Vergleich der Werte

zwischen den beiden Produktmarken Twix und Nuts, daß sich die Beurteilungen nur geringfügig unterscheiden. Bildet man den Mittelwert über alle Unternehmensmarken, so liegt dieser Wert bei Twix mit 4,34 unter dem von Nuts mit 4,42, aber die Differenz zwischen den beiden Produktmarken ist vergleichsweise gering.

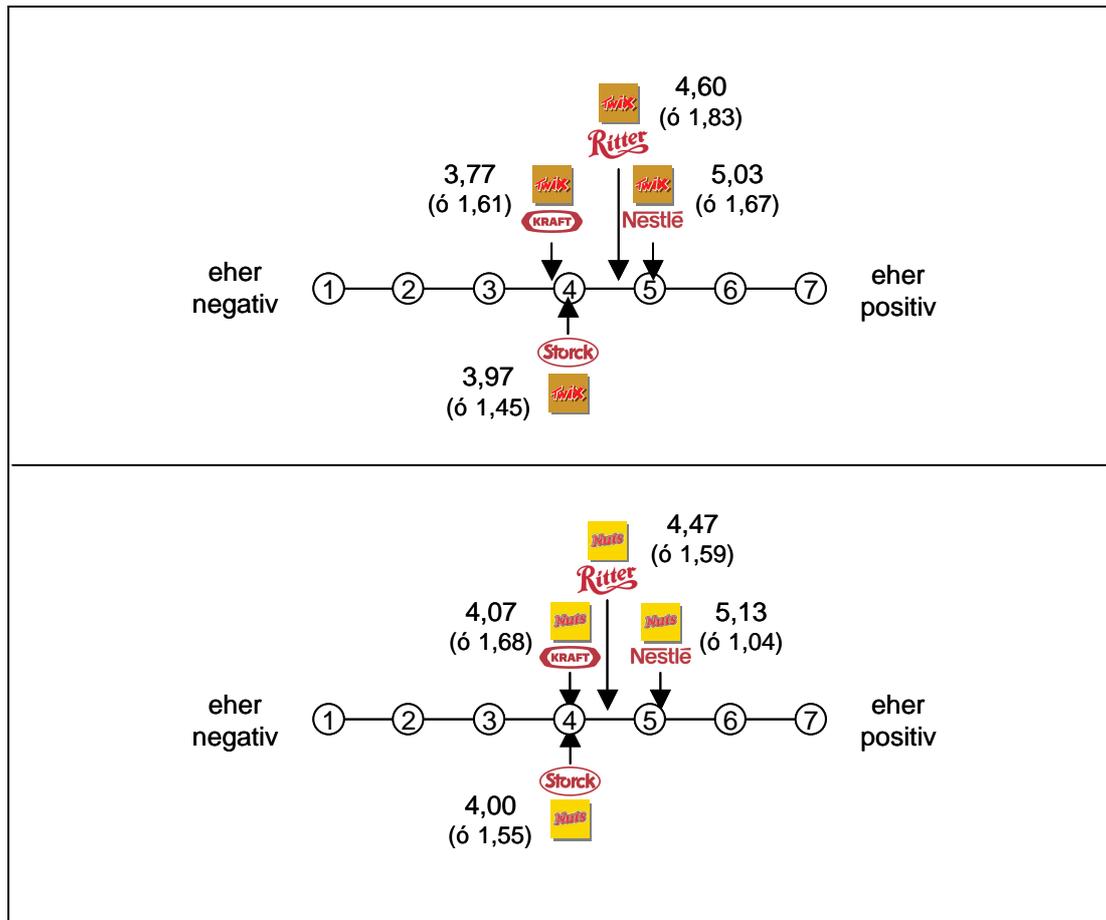


Abbildung 50: Beurteilung der Eingliederung der Produktmarken Twix und Nuts unter das Dach der jeweiligen Unternehmensmarke

Um eine Aussage über die statistische Signifikanz der Unterschiede zwischen den verschiedenen Markenkombinationen treffen zu können, wurde eine Varianzanalyse durchgeführt (vgl. Abbildung 51). Als Faktoren dienten zum einen die Unternehmensmarke mit vier möglichen Ausprägungen (Kraft Foods, Nestlé, Storck und Ritter) und zum anderen die Produktmarke mit zwei Ausprägungen (Nuts und Twix). Es zeigte sich, daß nur die **Unternehmensmarke einen signifikanten Einfluß** auf das Urteil über die Eingliederung der Produktmarke unter das Dach der jeweiligen Unternehmensmarke hat. Ein entsprechender Einfluß der Pro-

duktmarke auf dieses Urteil konnte für diese abhängige Variable ebensowenig nachgewiesen werden wie ein Interaktionseffekt zwischen den beiden Faktoren¹³¹.

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	55,196 ^a	7	7,885	3,202	,003
Intercept	4602,504	1	4602,504	1869,037	,000
UNTERNEH	53,412	3	17,804	7,230	,000
PRODUKTE	,338	1	,338	,137	,712
UNTERNEH * PRODUKTE	1,446	3	,482	,196	,899
Fehler	571,300	232	2,463		
Gesamt	5229,000	240			
Korrigierte Gesamtvariation	626,496	239			

Abbildung 51: Ergebnisse der Varianzanalyse zur Beurteilung der Eingliederung der Produktmarke

Die **Präferenzverteilung** zwischen den beiden Alternativen mit und ohne Produktmarke als zweiter Indikator für die Akzeptanz dient vor diesem Hintergrund als zusätzliches Validitätskriterium für die vorangegangene Beurteilung. Die Auswertung der Antworten zu dieser Frage zeigte ein ähnliches Ergebnismuster wie bei der vorangegangenen Beurteilung (vgl. Abbildung 52). Wiederum weist Nestlé insgesamt die höchsten Präferenzwerte auf, wenn auch bei Twix nur gemeinsam mit Ritter. Dafür wird bei Nuts der Riegel mit Nestlé als Absender von 90% der Befragten präferiert, während der Riegel mit Ritter „nur“ von 76,7% der Befragten präferiert wird. Storck belegt bei beiden Marken den dritten Platz und Kraft Foods ist hier eindeutig das Schlußlicht im Vergleich der Unternehmensmarken.

¹³¹ Die Überprüfung der Varianzhomogenität und der Normalverteilungsannahme als Voraussetzungen für die Durchführung einer Varianzanalyse ergab für beide keine signifikanten Ergebnisse, d.h. sie konnten nicht widerlegt werden (vgl. Anlage 6 im Anhang). Die Voraussetzungen für eine Anova sind damit erfüllt (vgl. Bühl/Zöfel, 2000, S. 408).

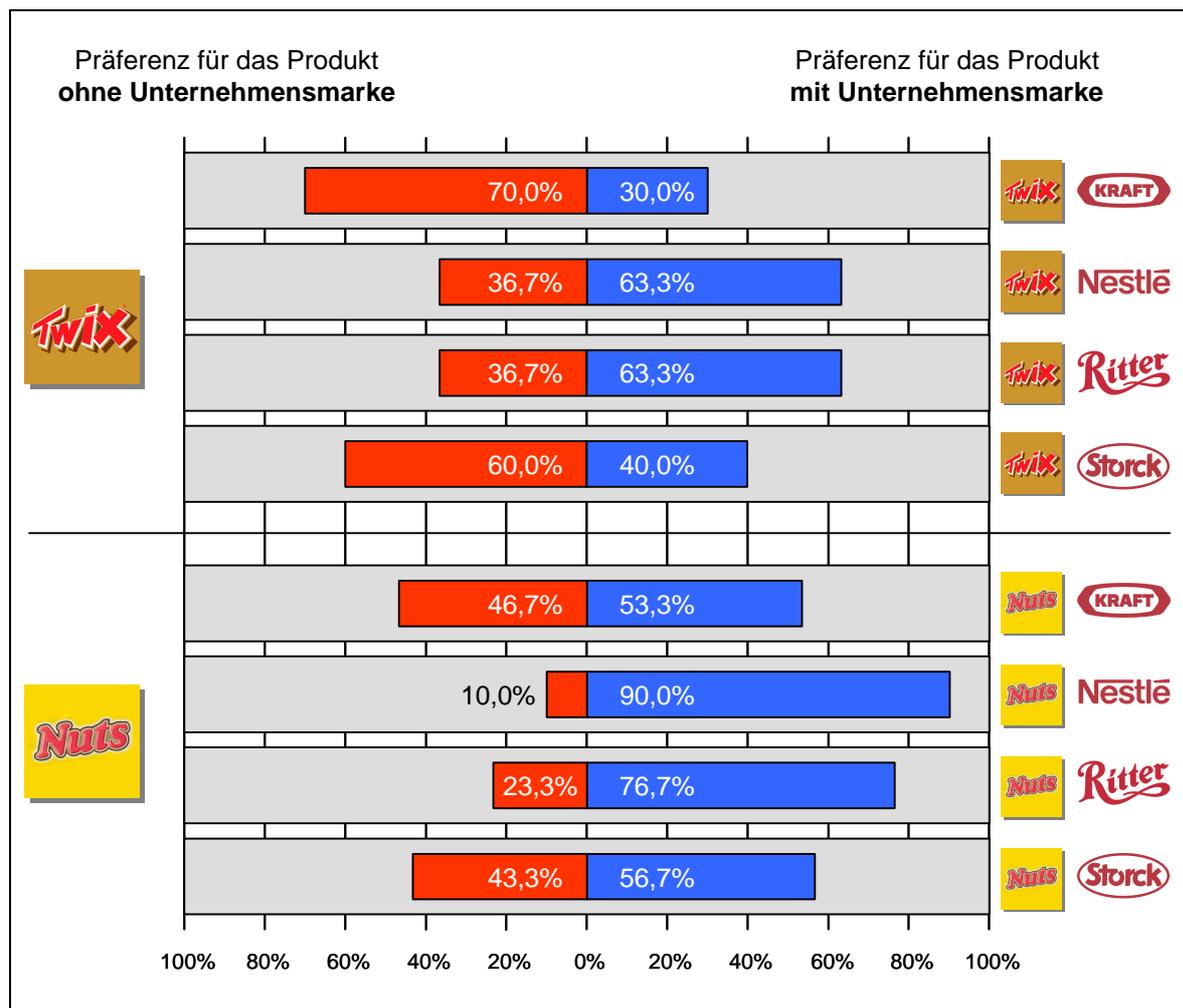


Abbildung 52: Präferenzverteilung zwischen den Produkten mit und ohne Unternehmensmarke in der Produktkategorie Schokoriegel

Ein Vergleich der einzelnen Präferenzwerte zwischen Twix und Nuts zeigt allerdings im Gegensatz zur vorher erhobenen Beurteilung einen deutlichen **Unterschied zwischen den Produktmarken**. Alle vier betrachteten Unternehmensmarken erreichen bei der schwachen Produktmarke Nuts ein höheres Präferenzniveau als bei der starken Marke Twix. So steigt beispielsweise die Präferenz für die Produktvariante mit Unternehmensmarke im Fall von Kraft Foods um mehr als 50%, wenn die Unternehmensmarke nicht mit Twix sondern mit der schwachen Produktmarke Nuts kombiniert wird. Auch Ritter als Unternehmensmarke mit der geringsten Differenz zwischen Twix und Nuts erreicht bei der schwachen Marke Nuts noch eine ca. 20% höhere Präferenz. Diese Verschiebung der Präferenz hin zur Produktvariante mit Unternehmensmarke führt bei Storck und Kraft Foods zu einer Veränderung der Mehrheiten. Während im Fall von Twix die Mehrzahl der Befragten die jeweilige Produktvariante ohne

Unternehmensmarke vorzogen, mochte die Mehrheit der Befragten den Nuts-Riegel lieber mit Storck bzw. Kraft Foods auf der Verpackung.

Zusammenfassend zeigt sich, daß die **Akzeptanz einer zusätzlichen Unternehmensmarke von der Unternehmensmarke und von der Produktmarke abhängt**. Zwar konnte der Einfluß der Produktmarke auf das Urteil über die Eingliederung des Produkts statistisch nicht nachgewiesen werden, aber die Unterschiede in den Präferenzwerten legen diese Vermutung nahe. Inwieweit diese Unterschiede sich auf die unterschiedlichen Einflußfaktoren Stärke, Relevanz und Breite zurückführen lassen, wird in einem individuellen Vergleich der einzelnen Markenkombinationen in den Kapiteln D 3.1.2 – 3.1.4 untersucht.

Overall-Beurteilung der Produkte: Die Auswertung der Overall-Beurteilung der getesteten Markenkombinationen zeigt für die Unternehmensmarke ein ähnliches Ergebnis wie bei der Akzeptanzbeurteilung. Die sich abzeichnende Reihenfolge der Unternehmensmarken Nestlé, Ritter, Storck und Kraft findet sich auch beim Vergleich der Overall-Beurteilungen. Sowohl bei Twix als auch bei Nuts liegt der Riegel mit Nestlé vor den Varianten mit Ritter und Storck. Das Schlußlicht bildet jeweils der Riegel mit Kraft Foods als Absendermarke (vgl. Abbildung 53).

Werden allerdings die Ausgangswerte der Produkte aus der Vorstudie in den Vergleich einbezogen, so zeigt sich ein ganz anderes Bild (vgl. Abbildung 53). Im Fall von **Twix** führt mit Ausnahme von Nestlé jede zusätzliche Unternehmensmarke zu einer **Verschlechterung der Overall-Beurteilung des Produkts**, während im Fall von **Nuts** ausnahmslos jede Unternehmensmarke eine **Verbesserung der Overall-Beurteilung** bewirkt! Über alle Unternehmensmarken hinweg betrachtet kann man also sagen, daß die Richtung des Einflusses von der Produktmarke abhängt: Bei schwachen Produktmarken ist die zusätzliche Unternehmensmarke ein positiver Einfluß, während es bei starken Produktmarken genau umgekehrt ist. Hier ist der Einfluß in der Regel negativ.

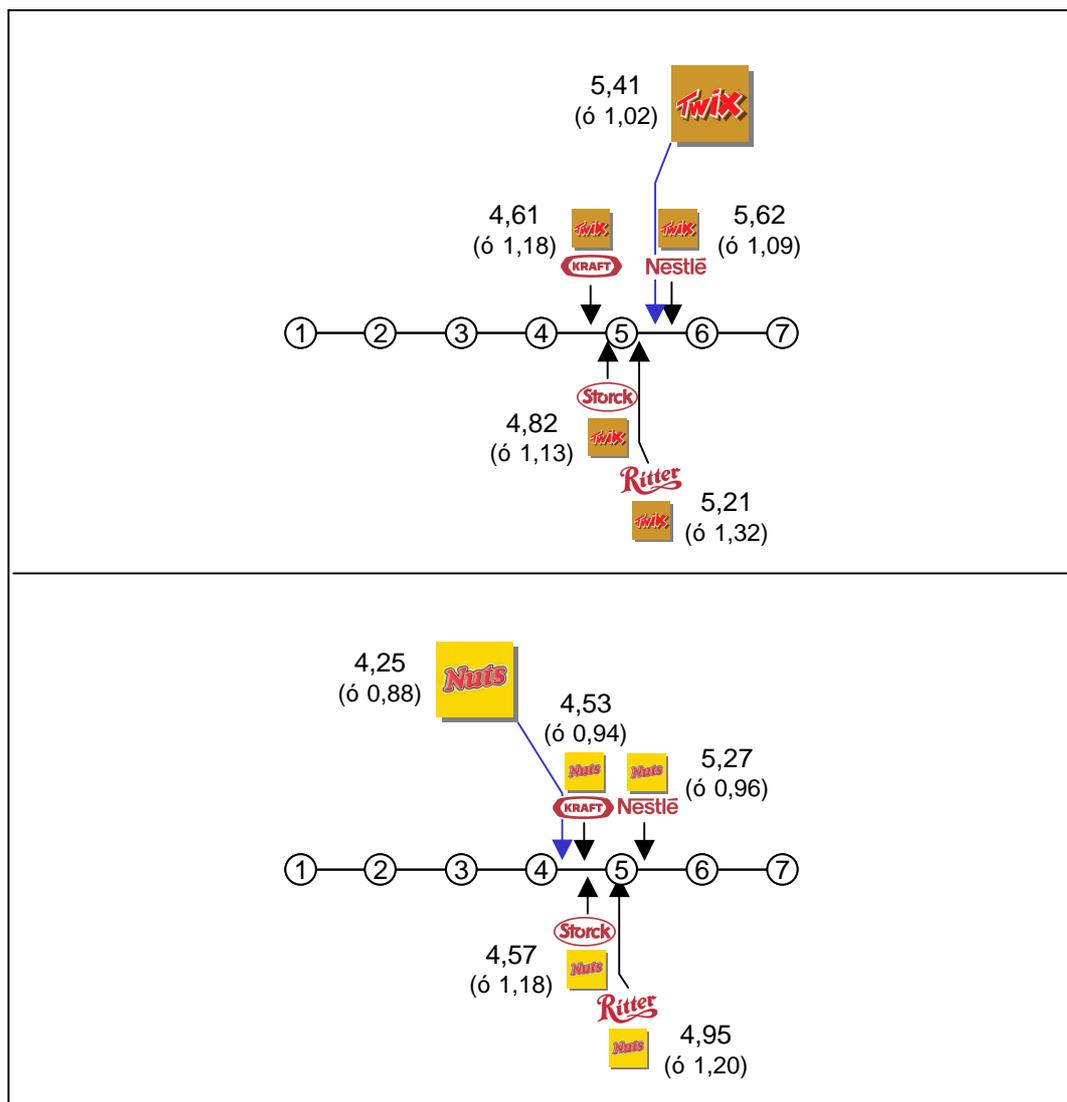


Abbildung 53: Overall-Beurteilung der Produkte Twix und Nuts mit den verschiedenen Unternehmensmarken

Zur Überprüfung dieser Zusammenhänge wurde wiederum eine **Varianzanalyse** über die beiden Faktoren Produktmarke und Unternehmensmarke durchgeführt (vgl. Abbildung 54)¹³².

Die Haupteffekte wurden dabei bestätigt. Sowohl die konkrete Unternehmensmarke als auch die jeweilige Produktmarke haben einen höchst signifikanten Einfluß auf die abhängige Variable „Overall-Beurteilung des Produkts“. Knapp über dem Signifikanzniveau von 5% liegt hingegen der Interaktionseffekt zwischen den beiden Faktoren. Die Aussage, daß eine Unter-

¹³² Die Varianzhomogenität und die Normalverteilung als Voraussetzungen für die Varianzanalyse sind erfüllt (vgl. Anlage 7 im Anhang).

nehmensmarke die Beurteilung um so stärker bzw. schwächer beeinflusst, je schwächer bzw. stärker die Produktmarke ist, läßt sich statistisch gesehen nicht bestätigen.

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: Overall-Beurteilung des Produkts					
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	53,254 ^a	9	5,917	4,911	,000
Intercept	7273,733	1	7273,733	6036,926	,000
UNTERNEH PRODUKTE	29,245	4	7,311	6,068	,000
UNTERNEH * PRODUKTE	10,863	4	2,716	2,254	,063
Fehler	349,413	290	1,205		
Gesamt	7676,400	300			
Korrigierte Gesamtvariation	402,667	299			

a. R-Quadrat = ,132 (korrigiertes R-Quadrat = ,105)

Abbildung 54: Ergebnisse der Varianzanalyse der Overall-Beurteilung der Produkte

Daß ein solcher Zusammenhang jedoch partiell existiert, zeigt die graphische Auswertung der Overall-Beurteilung mit Hilfe eines Profildiagramms (vgl. Abbildung 55). Besonders die Verläufe der Kurven für die einzelnen Unternehmensmarken und die Kurve aus der Vorstudie unterscheiden sich deutlich. Mit Ausnahme von Nestlé werden alle Kurven der Unternehmensmarken von der aus der Vorstudie geschnitten. Auch zeigen sich in der Abbildung die unterschiedlichen Steigungen der Kurven, die als Indikator für einen ordinalen Interaktionseffekt dienen (vgl. Bortz/Döring, 1995, S. 498). Während die Kurve von Kraft Foods wegen der geringen Unterschiede in den Mittelwerten beider Produkte kaum ansteigt, ist die Steigung und damit auch die Steigerung bei Nestlé am größten. Führt man eine Varianzanalyse nur mit den Marken Nestlé und Kraft sowie den Daten aus der Vorstudie durch, so ergibt sich tatsächlich auch ein signifikanter Interaktionseffekt, d. h. der Einfluß der Unternehmensmarke wird tatsächlich durch die Produktmarke moderiert (vgl. Anlage 8 und 9 im Anhang)¹³³.

¹³³ Unabhängig von der Signifikanz des Interaktionseffekts lassen sich die beiden Haupteffekte im vorliegenden Fall global interpretieren. Im Gegensatz zu einem disordinalen Interaktionseffekt erlaubt der vorliegende gleichsinnige (aber nicht parallele) Verlauf der Kurven Aussagen über die Einflüsse der Faktoren Unter-

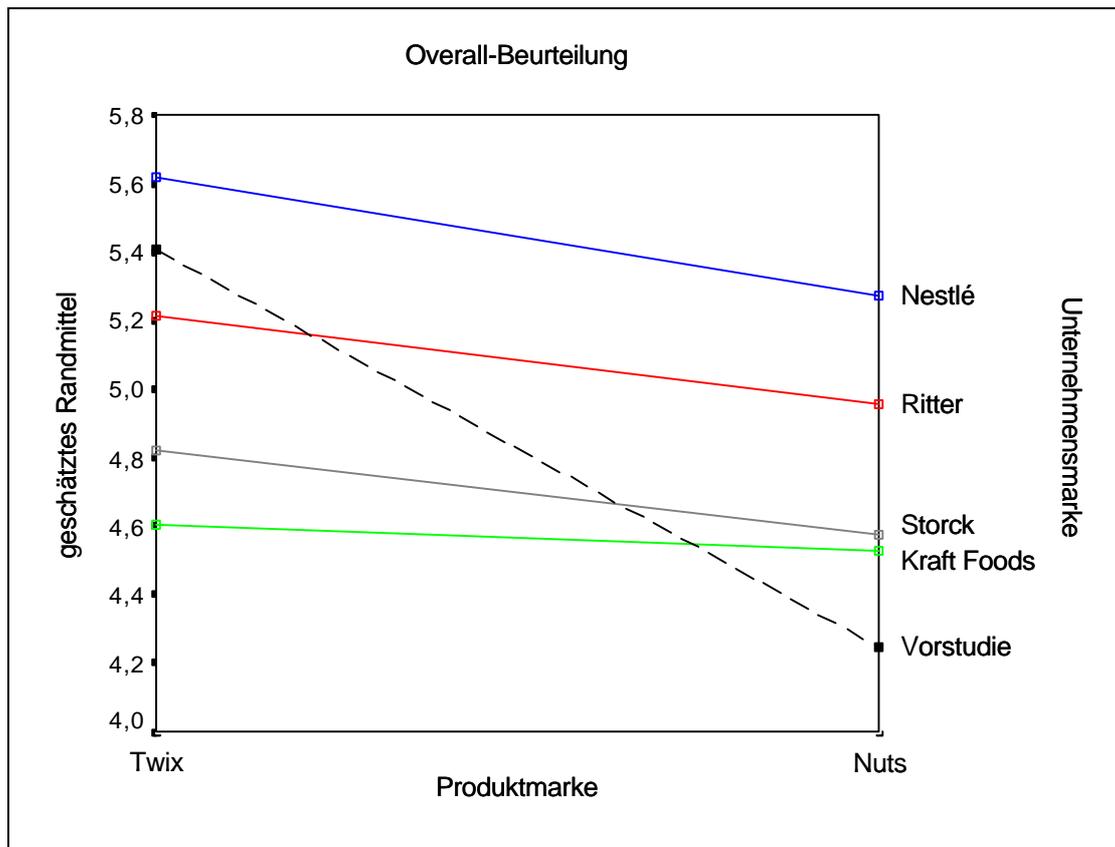


Abbildung 55: Profildigramm der Overall-Beurteilungen

Verglichen mit der Ausgangssituation findet durch die Unternehmensmarken scheinbar so etwas wie eine Nivellierung statt. Besonders die beiden Riegel mit Kraft Foods als Hersteller dokumentieren dies anschaulich: Twix als starke Produktmarke wird in der Beurteilung nach unten gezogen, Nuts als schwache Produktmarke dagegen nach oben. Beide erreichen schließlich ein mittleres Niveau auf der Skala, und dies unabhängig davon, wie gut das Ausgangsprodukt beurteilt wurde.

Rolle der Marke: Als letzte Variable wurde im Rahmen der Hauptstudie die Rolle der Marken innerhalb der untersuchten Markenkombinationen analysiert. Auch bei der Frage, welche Marke eine mögliche Kaufentscheidung des Produkts vorrangig auslöst, zeigten sich grundsätzlich die bereits bekannten Ergebnismuster (vgl. Abbildung 56). Ritter und Nestlé als die beiden starken Marken mit hoher Relevanz spielen beim Kauf der Produkte eine dominantere Rolle als Storck und Kraft Foods, die beiden schwachen Marken mit geringer Relevanz in der

nehmensmarke und Produktmarke über alle Fälle hinweg (vgl. Bortz/Döring, 1995, S. 498f.).

Produktkategorie. Während die Werte für Storck und Kraft Foods bei beiden Produkten im linken Teil der Skala, also auf Seite der Produktmarken, angesiedelt sind, befinden sich die Werte bei Nestlé und bei Ritter deutlich weiter rechts und mit Ausnahme von Twix von Nestlé im Skalenbereich der Unternehmensmarke.

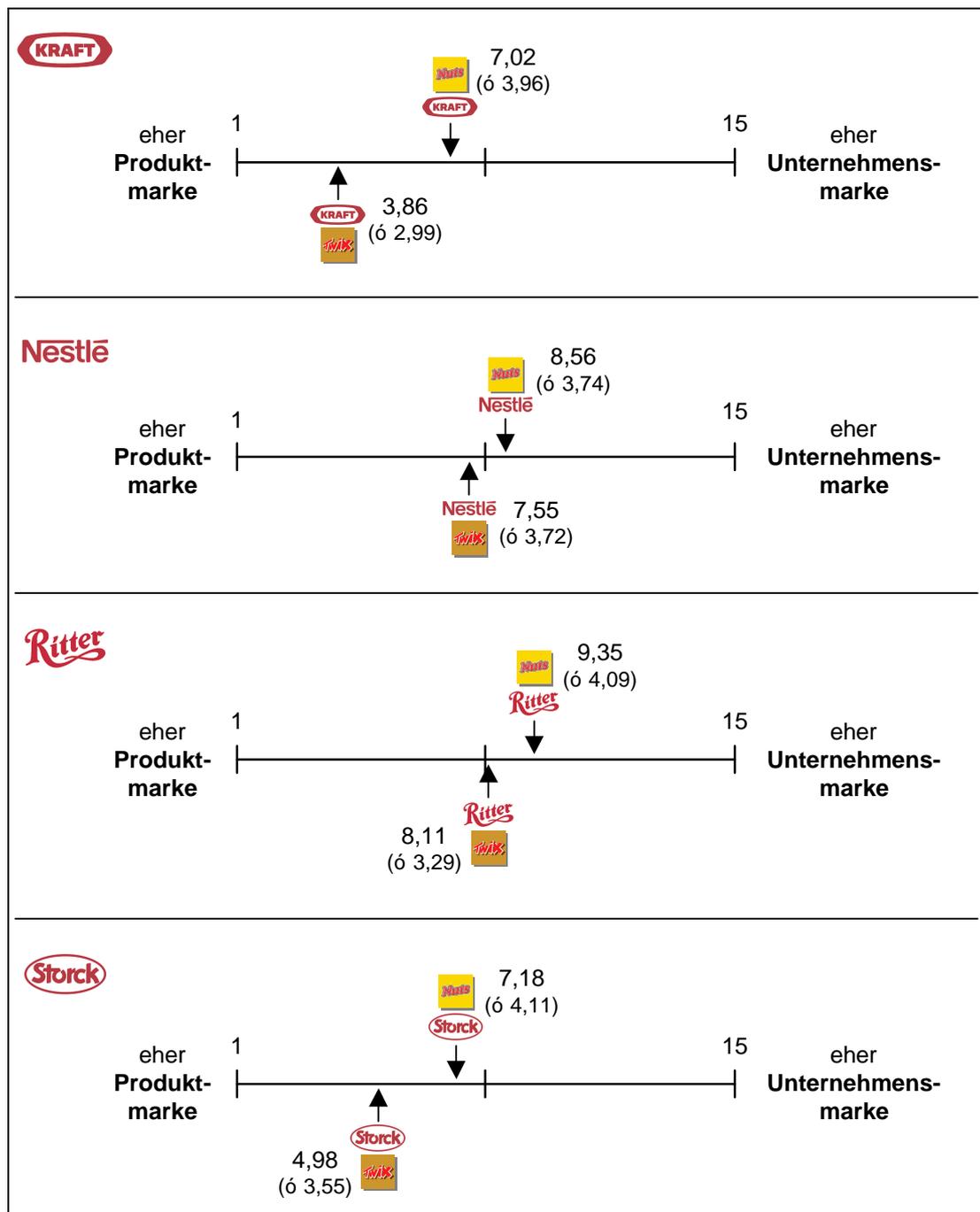


Abbildung 56: Rolle der Unternehmensmarken bei den verschiedenen Produktmarken

Diese Aufteilung der Unternehmensmarken in zwei verschiedene Lager zeigte sich auch bei der Durchführung eines entsprechenden Post-hoc Tests im Rahmen der Varianzanalyse. Demnach ergeben sich durch Mittelwertvergleiche der vier Unternehmensmarken zwei homogene Untergruppen. Eine der Gruppe bilden Ritter und Nestlé, die andere Storck und Kraft (vgl. Anlage 9 im Anhang). Im Gegensatz zu den vorangegangenen Variablen liegt hier allerdings Ritter vor Nestlé; ein Effekt, der möglicherweise auf den dominanten Einsatz der Unternehmensmarke Ritter bei den bisherigen Produkten der Marke zurückzuführen ist.

Der Vergleich zwischen den Werten für die Produktmarken Twix und Nuts zeigt für alle vier Unternehmensmarken einen deutlichen Unterschied. In allen untersuchten Fällen verschieben sich die Werte für die schwache Marke Nuts stärker in Richtung Unternehmensmarke. Ganz offensichtlich spielt bei der schwachen Produktmarke eine zusätzliche Unternehmensmarke eine dominantere Rolle bei der Kaufentscheidung. Die Dominanz der Unternehmensmarke liegt bei Nuts auf höherem Niveau als bei der starken Marke Twix. Darüber hinaus fällt auf, daß die Bandbreite der Werte für die unterschiedlichen Varianten trotz gleicher Reihenfolge bei Twix größer ist als bei Nuts. Zwischen der schlechtesten Kombination mit Kraft Foods und der besten Variante mit Ritter liegt bei Twix eine Differenz von 4,25, während die Differenz bei Nuts nur 2,33 ist.

Auch für diese Variable wurde zur statistischen Überprüfung eine Varianzanalyse durchgeführt (vgl. Abbildung 57)¹³⁴. Wie schon bei der Overall-Beurteilung ist auch hier ein höchst signifikanter Einfluß der Unternehmensmarke und der Produktmarke auf die Einschätzung der Befragten zu erkennen. Man kann also sagen, daß die Dominanz einer Unternehmensmarke in einer solchen Markenkombination nicht nur von den Eigenschaften der Unternehmensmarke selbst abhängt, sondern auch von der Produktmarke, die daran beteiligt ist.

¹³⁴ Die Varianzhomogenität und die Normalverteilung als Voraussetzungen für die Varianzanalyse sind erfüllt (vgl. Anlage 10 im Anhang).

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: Vorrangige Marke					
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	702,245 ^a	7	100,321	7,331	,000
Intercept	12017,595	1	12017,595	878,227	,000
UNTERNEH	441,365	3	147,122	10,751	,000
PRODUKTE	217,551	1	217,551	15,898	,000
UNTERNEH * PRODUKTE	43,328	3	14,443	1,055	,369
Fehler	3174,670	232	13,684		
Gesamt	15894,510	240			
Korrigierte Gesamtvariation	3876,915	239			

a. R-Quadrat = ,181 (korrigiertes R-Quadrat = ,156)

Abbildung 57: Ergebnisse der Varianzanalyse der Rolle der Marken

3.6.2 Einfluß der Stärke der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte

In den Hypothesen 1a-1c wurde vermutet, daß mit zunehmender Stärke der Unternehmensmarke auch ihr Einfluß auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts steigt. Zur Untersuchung dieses Zusammenhangs wurde die Performance der starken Marke Nestlé im Bereich kohlenstoffreies Mineralwasser mit der von Kraft Foods im Bereich Schokoriegel verglichen. Beide Unternehmensmarken wurden in der Vorstudie als Generalisten eingestuft und die Relevanz der Marken in der betreffenden Produktkategorie ist jeweils gering. Der einzige Unterschied besteht demnach in der gemessenen Markenstärke, die bei Nestlé kategorieunabhängig hoch und bei Kraft Foods gering ausgeprägt ist. Unterschiede in den Meßwerten zwischen Nestlé und Kraft Foods sollten deshalb ausschließlich auf den Faktor Markenstärke zurückzuführen sein.

Die Auswertung aller abhängigen Variablen sowie die Vergleichswerte zur Produktbeurteilung beider Produktkategorien aus den Vorstudien sind in Abbildung 58 im Überblick dargestellt.

	Volvic	Volvic von Nestlé	Contrex (n=11)	Contrex von Nestlé	Twix	Twix von Kraft Foods	Nuts	Nuts von Kraft Foods
Urteil über Eingliederung		4,13 (ó 1,91)		4,30 (ó 2,05)		3,77 (ó 1,61)		4,07 (ó 1,68)
Bevorzugte Markierung		P 50,0% P/U 50,0%		P 43,3% P/U 56,7%		P 70,0% P/U 30,0%		P 46,7% P/U 53,3%
Overall-Beurteilung	5,27 (ó 1,23)	5,18 (ó 1,28)	4,20 (ó 0,63)	5,03 (ó 0,89)	5,41 (ó 1,02)	4,61 (ó 1,18)	4,25 (ó 0,88)	4,53 (ó 0,94)
Vorrangige Marke (1-15)		8,21 (ó 3,59)		8,70 (ó 3,63)		3,86 (ó 2,99)		7,02 (ó 3,96)
Legende:	P: = Anteil der Probanden, die das Produkt ohne Unternehmensmarke präferieren P/U: = Anteil der Probanden, die das Produkt mit Unternehmensmarke präferieren							

Abbildung 58: Ergebnisse der Marken Nestlé im Bereich kohlenstoffsaures Mineralwasser und Kraft im Bereich Schokoriegel

Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke: Vergleicht man zunächst als ersten Indikator für die Akzeptanz das **Urteil über die Eingliederung** der jeweiligen Produktmarken unter das Dach von Nestlé und Kraft Foods miteinander, so ergeben sich für die starke Marke Nestlé geringfügig höhere Werte. Diese Unterschiede (4,13 vs. 3,77 bei starken Produktmarken und 4,30 vs. 4,07 bei schwachen Produktmarken) sind allerdings statistisch nicht signifikant¹³⁵. Die starke Marke Nestlé erzielt also keine signifikant bessere Beurteilung. Gleiches gilt für die Unterschiede zwischen den starken und schwachen Produktmarken im Vergleich. Sowohl bei Schokoriegeln als auch bei kohlenstoffsaurem Mineralwasser wird die Eingliederung der schwachen Produktmarke zwar geringfügig besser beurteilt, aber diese Differenz ist statistisch ebenfalls nicht signifikant¹³⁶.

Die Auswertung der **Präferenzwerte** für die untersuchten Produkte zeigt, daß die Variante ohne Unternehmensmarke häufiger gewählt wurde, wenn es sich um die starken Produktmar-

¹³⁵ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

¹³⁶ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

ken Twix und Volvic handelte. Dieser Effekt war bei Kraft Foods als schwache Unternehmensmarke mit 70% deutlich stärker ausgeprägt als bei der starken Unternehmensmarke Nestlé mit nur 50% Präferenz für die Variante ohne zusätzlichen Absender auf der Verpackung. Bei den schwachen Produktmarken war dieser Vorsprung von Nestlé zwar immer noch vorhanden, aber mit 46,7% vs. 43,3% nur noch auf sehr geringem Niveau.

Zusammenfassend läßt sich deshalb sagen, daß **Hypothese 1a nicht bestätigt** werden kann. Eine starke Unternehmensmarke führt nicht in jedem Fall zu einer signifikanten Verbesserung der Akzeptanz dieser Unternehmensmarke im Vergleich zu einer schwachen Unternehmensmarke.

Einfluß der Unternehmensmarke auf die Produktbeurteilung: Der Vergleich der Overall-Beurteilungen der Produkte zeigt sowohl bei Kraft Foods als auch bei Nestlé, daß sich die Werte für die starken Produktmarken Twix und Volvic durch die zusätzliche Unternehmensmarke verschlechtern. Allerdings ist nur die Veränderung bei Twix von 5,41 auf 4,61 statistisch signifikant. Umgekehrt führten die beiden Unternehmensmarken bei den schwachen Produktmarken zu einer Verbesserung der Overall-Beurteilung. Hier ist jedoch nur der Anstieg bei Contrex mit Nestlé signifikant¹³⁷.

Zusammengenommen sprechen die Ergebnisse für einen stärkeren Einfluß der starken Unternehmensmarke Nestlé. Die Verschlechterung der Overall-Beurteilung ist im Fall der starken Marke nicht signifikant, wohl aber der Anstieg des Wertes bei der schwachen Produktmarke. Durch die gemischte Signifikanz der Ergebnisse ist allerdings keine statistisch einwandfreie Aussage möglich und die **Hypothese 1b** kann deshalb ebenfalls **nur eingeschränkt bestätigt** werden.

Rolle der Dachmarke in der Markenkombination: Die Auswertung der Rollen, die Kraft Foods und Nestlé bei der Kaufentscheidung der Produkte spielen, zeigte für beide eine größere Dominanz der Unternehmensmarken bei den schwachen Produktmarken Nuts und Contrex. Aber sowohl das absolut höhere Niveau der Werte als auch die größere Differenz zwischen starker und schwacher Produktmarke deuten im Fall von Nestlé auf einen stärkeren Einfluß

¹³⁷ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,05$.

der Unternehmensmarke hin als bei Kraft Foods. So liegt der Wert der starken Produktmarke Volvic bei Nestlé deutlich und hoch signifikant über dem Wert der starken Produktmarke Twix in Verbindung mit Kraft Foods (8,21 vs. 3,86) und auch beim Vergleich der beiden schwachen Produktmarken ist die Differenz zwischen Nestlé und Contrex (8,70) und Kraft Foods und Nuts (7,02) mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p=0,056$ nur knapp über dem Signifikanzniveau.

Darüber hinaus ist der Unterschied zwischen den Werten von Volvic (8,21) und Contrex (8,70) in Verbindung mit Nestlé nicht signifikant, während die Differenz zwischen der starken Produktmarke Twix (3,86) und der schwachen Produktmarke Nuts (7,02) im Fall von Kraft Foods hoch signifikant ist¹³⁸. Schließlich liegen beiden Mittelwerte im Fall von Nestlé im rechten Bereich der Bilderskala, also auf der Seite der Unternehmensmarke. Bei Kraft Foods liegt der Mittelwert hingegen in beiden Fällen im linken Bereich der Skala, was auch für die schwache Marke Nuts auf eine Dominanz der Produktmarke bei der Kaufentscheidung hindeutet. Vor diesem Hintergrund kann die Hypothese **1c** als **grundsätzlich bestätigt** betrachtet werden.

3.6.3 Einfluß der Relevanz der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte

Um den Einfluß der Relevanz einer Unternehmensmarke in einer Produktkategorie auf die Wahrnehmung und Beurteilung zu testen, wurde die Performance der Unternehmensmarke Nestlé in der Produktkategorie Schokoriegel mit der in der Produktkategorie kohlenstofffreies Mineralwasser verglichen. Hintergrund hierfür sind die in den Hypothesen 2a-2c formulierten Annahmen, daß mit steigender Relevanz der Einfluß der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Produkts zunimmt. Zu diesem Zweck wurde analog zum vorangegangenen Abschnitt eine Auswertung der abhängigen Variablen vorgenommen und um die Vergleichswerte zur Produktbeurteilung aus den Vorstudien ergänzt (vgl. Abbildung 59).

¹³⁸ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p>0,05$ für die nicht signifikanten Ergebnisse und $p<0,01$ für die hoch signifikante Differenz.

	Volvic	Volvic von Nestlé	Contrex (n=11)	Contrex von Nestlé	Twix	Twix von Nestlé	Nuts	Nuts von Nestlé
Urteil über Eingliederung		4,13 (ó 1,91)		4,30 (ó 2,05)		5,03 (ó 1,67)		5,13 (ó 1,04)
Bevorzugte Markierung		P 50,0% P/U 50,0%		P 43,3% P/U 56,7%		P 36,7% P/U 63,3%		P 10,0% P/U 90,0%
Overall-Beurteilung	5,27 (ó 1,23)	5,18 (ó 1,28)	4,20 (ó 0,63)	5,03 (ó 0,89)	5,41 (ó 1,02)	5,62 (ó 1,09)	4,25 (ó 0,88)	5,27 (ó 0,96)
Vorrangige Marke (1-15)		8,21 (ó 3,59)		8,70 (ó 3,63)		7,55 (ó 3,72)		8,56 (ó 3,74)
Legende:	P: = Anteil der Probanden, die das Produkt ohne Unternehmensmarke präferieren P/U: = Anteil der Probanden, die das Produkt mit Unternehmensmarke präferieren							

Abbildung 59: Ergebnisse der Marke Nestlé in den Bereichen kohlenstofffreies Mineralwasser und Schokoriegel

Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke: Das **Urteil über die Eingliederung** der jeweiligen Produktmarken unter das Dach von Nestlé als ersten Indikator für die Akzeptanz, zeigen für die Marke Nestlé in der Kategorie Schokoriegel höhere Werte als bei kohlenstofffreiem Mineralwasser (5,03 vs. 4,13 bei starken Produktmarken und 5,13 vs. 4,30 bei schwachen Produktmarken). Obwohl diese Differenzen das Signifikanzniveau mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p=0,80$ bzw. $p=0,10$ knapp verfehlen, ergibt sich eine nochmalige Verbesserung des Urteils, wenn neben der Markenstärke auch die Relevanz der Unternehmensmarke in der Produktkategorie hoch ist. Beim Urteil über die Eingliederung einer Produktmarke ergibt sich demnach unabhängig von der Stärke der Produktmarken die folgende **Rangreihe**: die starke Unternehmensmarke mit hoher Relevanz erreicht ein besseres Urteil als die starke Marke mit geringer Relevanz, die allerdings noch vor der schwachen Unternehmensmarke mit geringer Relevanz liegt.

Ein Vergleich der Urteile bei starken und schwachen Produktmarken innerhalb einer Produktkategorie zeigt kategorieübergreifend bessere Beurteilungen bei den schwachen Produktmar-

ken, aber diese Unterschiede erweisen sich bei einem Mittelwertvergleich als nicht signifikant¹³⁹.

Auch bei der Auswertung der **Präferenzwerte** für die untersuchten Produkte zeigte sich die bereits beschriebene Rangfolge der Unternehmensmarken. Wiederum stieg die Präferenz für die Produktvariante mit Nestlé bei Schokoriegeln im Vergleich zu kohlenstofffreiem Mineralwasser nochmals an. Bei der schwachen Produktmarke Nuts würden 90% der Befragten lieber den Riegel mit Nestlé kaufen und selbst bei Twix als starker Produktmarke wählte die Mehrzahl der Probanden den Riegel mit Nestlé (63,3%). Damit ergibt sich auch bei den Präferenzwerten die bereits beschriebene Rangfolge, bei der Nestlé im Bereich Schokoriegel die besten Werte erzielt, gefolgt von Nestlé bei kohlenstofffreiem Mineralwasser und Kraft Foods als schwache Marke mit geringer Relevanz auf dem letzten Platz. Darüber hinaus bestätigen die Werte die Tendenz, daß die Variante ohne Unternehmensmarke häufiger gewählt wurde, wenn es sich um die starken Produktmarken (hier: Twix) handelt.

Zusammenfassend läßt sich deshalb sagen, daß trotz der eingeschränkten Signifikanz der Werte **Hypothese 2a grundsätzlich bestätigt** werden kann. Eine hohe Relevanz der Unternehmensmarke führt zu einer höheren Akzeptanz dieser Unternehmensmarke. Ein und dieselbe Unternehmensmarke erreicht in einer Produktkategorie, in der sie über eine hohe Kompetenz verfügt und bei der die Passung zwischen Unternehmensmarke und Produktkategorie hoch eingestuft wird, ein höheres Akzeptanzniveau als in einer Produktkategorie, in der die Relevanzeinschätzung entsprechend geringer ist.

Einfluß der Unternehmensmarke auf die Produktbeurteilung: Die Overall-Beurteilungen der beiden schwachen Produktmarken, die sich nach den Ergebnissen der Vorstudie auf dem gleichen Ausgangsniveau befinden (Nuts 4,25 und Contrex 4,20), werden in beiden Fällen durch die zusätzliche Unternehmensmarke signifikant verbessert¹⁴⁰. Dabei erreicht Nestlé in der Produktkategorie Süßwaren allerdings einen absolut höheren Wert (5,27 vs. 5,03).

Bei den starken Produktmarken führt das Hinzufügen der Unternehmensmarke im Fall von Volvic zu einer Verschlechterung der Beurteilung von 5,27 auf 5,18, während Nestlé in der

¹³⁹ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

¹⁴⁰ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,05$.

Kategorie Schokoriegel die Overall-Beurteilung von 5,41 auf 5,62 verbessert. Zwar sind beide Veränderungen statistisch nicht signifikant¹⁴¹, aber die gegensätzliche Richtung der Beeinflussungswirkung deutet auf einen unterschiedlichen Einfluß der Unternehmensmarke in Abhängigkeit von der Relevanz der Marke.

Zusammengenommen sprechen die Ergebnisse für einen stärkeren Einfluß der Unternehmensmarke Nestlé, wenn die Marke in der betreffenden Produktkategorie eine größere Kompetenz und Passung besitzt. Durch die gemischte Signifikanz der Ergebnisse kann **Hypothese 2b** allerdings **nur eingeschränkt bestätigt** werden.

Rolle der Dachmarke in der Markenkombination: Die Auswertung der Rolle, die Nestlé bei der Kaufentscheidung in den verschiedenen Produktkategorien spielt, spiegelt überraschenderweise eine größere Dominanz von Nestlé im Bereich des kohlenstofffreien Mineralwasser wider. Trotz der geringeren Relevanz der Unternehmensmarke weisen die Werte sowohl bei der schwachen als auch bei der starken Produktmarke ein absolut höheres Niveau auf. Die Unterschiede sind allerdings besonders bei den schwachen Produktmarken Nuts und Contrex nur sehr gering (8,56 vs. 8,70 sowie bei den starken Marken Twix und Contrex 7,55 vs. 8,21) und in beiden Fällen auch statistisch nicht signifikant¹⁴².

Die Ursachen für diese Ergebnisse liegen möglicherweise in produktkategoriespezifischen Unterschieden in der Rolle der Unternehmensmarken. Trotz des hohen Wertenniveaus erreicht Nestlé auf dieser abhängigen Variable im Gegensatz zu den anderen Variablen nur den zweiten Platz hinter Ritter. Scheinbar kann die Unternehmensmarke Nestlé in dieser speziellen Konstellation nicht ihren vollen Einfluß entfalten. Die **Hypothese 2c** muß vor diesem Hintergrund jedoch **abgelehnt** werden.

3.6.4 Einfluß der Breite der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produkte

Laut den Hypothesen 3a-3c sollte eine Unternehmensmarke, die für eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte steht, einen geringeren Einfluß auf die Wahrnehmung und Beurteilung

¹⁴¹ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

¹⁴² Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

eines Produkts ausüben als eine vergleichbare Marke, die sich als Spezialist auf wenige zusammenhängende Produkte konzentriert. Zur Überprüfung dieser Vermutung wurden die Werte der Marken Nestlé und Ritter in der Produktkategorie Schokoriegel miteinander verglichen. Beide Marken wurden in der Vorstudie als starke Marken eingestuft und weisen in den Augen der Verbraucher eine hohe Relevanz in dieser Produktkategorie auf. Die Beurteilung der Breite der Marken unterscheidet sich allerdings deutlich: Während Ritter als Spezialist eingestuft wurde, wird Nestlé als Generalist wahrgenommen, der für ein umfangreiches heterogenes Produktportfolio steht.

In Abbildung 60 sind die Werte für die abhängigen Variablen der Hauptstudie für die Unternehmensmarken Ritter und Nestlé sowie die Vergleichswerte für die Overall-Beurteilung der Produktmarken Twix und Nuts aus der Vorstudie im Überblick dargestellt:

	Twix	Twix von Ritter	Nuts	Nuts von Ritter	Twix	Twix von Nestlé	Nuts	Nuts von Nestlé
Urteil über Eingliederung		4,60 (ó 1,83)		4,47 (ó 1,59)		5,03 (ó 1,67)		5,13 (ó 1,04)
Bevorzugte Markierung		P 36,7% P/U 63,3%		P 23,3% P/U 76,7%		P 36,7% P/U 63,3%		P 10,0% P/U 90,0%
Overall-Beurteilung	5,41 (ó 1,02)	5,21 (ó 1,32)	4,25 (ó 0,88)	4,95 (ó 1,20)	5,41 (ó 1,02)	5,62 (ó 1,09)	4,25 (ó 0,88)	5,27 (ó 0,96)
Vorrangige Marke (1-15)		8,11 (ó 3,29)		9,35 (ó 4,09)		7,55 (ó 3,72)		8,56 (ó 3,74)
Legende:	P: = Anteil der Probanden, die das Produkt ohne Unternehmensmarke präferieren P/U: = Anteil der Probanden, die das Produkt mit Unternehmensmarke präferieren							

Abbildung 60: Ergebnisse der Marken Ritter und Nestlé im Bereich Schokoriegel

Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke: Der erste Indikator für die Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke, nämlich die **Beurteilung der Eingliederung** der Produktmarken Twix und Nuts unter das jeweilige Unternehmensdach, zeigt überraschenderweise einen deutlichen Vorteil für den Generalisten Nestlé. Sowohl bei der starken Marke Twix als auch bei Nuts liegen die Werte für Nestlé über denen von Ritter (5,03 vs. 4,60 bei Twix

und 5,13 vs. 4,47 bei Nuts). Zwar sind beide Differenzen statistisch nicht signifikant, aber im Fall von Nuts wird das Signifikanzniveau mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p=0,067$ nur knapp überschritten¹⁴³. Bei einem Vergleich der Werte innerhalb der Unternehmensmarken fällt außerdem auf, daß die Eingliederung von Nuts unter das Dach von Ritter im Gegensatz zu den anderen Unternehmensmarken schlechter beurteilt wird als bei Twix (4,47 vs. 4,60).

Bei den **Präferenzwerten** für die untersuchten Produkte liegen Ritter und Nestlé bei der starken Produktmarke Twix noch gleichauf. In beiden Fällen zog die Mehrzahl der Befragten die Verpackung mit der Unternehmensmarke als Absender vor (63,3%). Betrachtet man allerdings die Ergebnisse für den schwachen Riegel Nuts, so liegt Nestlé wieder deutlich vor Ritter. Während 90% der Befragten den Riegel lieber mit Nestlé kaufen würden, erreicht Ritter hier nur einen Wert von 70%. Damit wird zwar in beiden Fällen eine Steigerung gegenüber dem Wert für die starke Produktmarke Twix realisiert, aber im Fall von Nestlé fällt dieser Zuwachs deutlich größer aus.

Zusammenfassend kann deshalb **Hypothese 3a nicht bestätigt** werden. Obwohl die Differenzen zwischen Ritter und Nestlé bei der Beurteilung der Eingliederung der Produktmarke über dem Signifikanzniveau von 5% liegen, deuten die absoluten Werte bei beiden Indikatoren auf einen stärkeren Einfluß des Generalisten Nestlé.

Einfluß der Unternehmensmarke auf die Produktbeurteilung: Beim Vergleich der Overall-Beurteilungen zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Akzeptanz. Bei der schwachen Produktmarke Nuts können beide Unternehmensmarken die Overall-Beurteilung signifikant verbessern¹⁴⁴. Nuts in Verbindung mit Nestlé erreicht dabei allerdings einen höheren Wert als in Verbindung mit Ritter (5,27 vs. 4,95). Obwohl die beiden Werte sich statistisch nicht signifikant unterscheiden¹⁴⁵, liegt das Nestlé-Produkt absolut vor Ritter und weist im Gesamtvergleich aller Unternehmensmarken den besten Wert auf. Auch bei der starken Produktmarke Twix schneidet Nestlé besser als Ritter ab. Während das Hinzufügen der Unternehmensmarke

¹⁴³ Im Fall von Twix liegt die Irrtumswahrscheinlichkeit des durchgeführten Mann-Whitney-U-Test mit $p=0,375$ deutlich über dem Signifikanzniveau von 5% ($p<0,05$).

¹⁴⁴ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p<0,05$.

¹⁴⁵ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p>0,05$.

Ritter zu einer Verschlechterung der Beurteilung von 5,41 auf 5,21 führt, kann Nestlé die Overall-Beurteilung von 5,41 auf 5,62 verbessern. Zwar sind beide Veränderungen wiederum statistisch nicht signifikant¹⁴⁶, aber wie schon in den vorangegangenen Auswertungen deutet die gegensätzliche Richtung der Beeinflussungswirkung auf einen unterschiedlichen Einfluß der Unternehmensmarken hin.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse auch bei dieser Variable für einen stärkeren Einfluß des Generalisten Nestlé. **Hypothese 3b** muß deshalb ebenfalls **abgelehnt** werden.

Rolle der Dachmarke in der Markenkombination: Als letzte abhängige Variable wurde die Rolle der beiden Unternehmensmarken bei der Kaufentscheidung der Schokoriegel untersucht. Hier zeigt sich erwartungsgemäß eine größere Dominanz von Ritter im Vergleich zu Nestlé. Sowohl bei der schwachen Marke Nuts als auch bei der starken Marke Twix erreicht Ritter höhere absolute Werte als Nestlé (8,11 vs. 7,55 bei Nuts sowie 9,35 vs. 8,56 bei Twix). Zwar unterscheiden sich die Mittelwerte in beiden Fällen statistisch nicht signifikant¹⁴⁷, aber Ritter erreicht zumindest auf dieser Variable die höchsten Werte der gesamten Untersuchung. Durch die fehlende Signifikanz der Unterschiede zwischen Ritter und Nestlé kann die **Hypothese 3c nur eingeschränkt bestätigt** werden.

3.6.5 Effekte der Produktmarkenstärke auf den Einfluß von Unternehmensmarken

In den Hypothesen 4a-4c wurde vermutet, daß der Einfluß einer Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung der Produkte durch die Stärke der Produktmarke moderiert wird. Zur Überprüfung dieser Hypothesen kann unmittelbar auf die allgemeinen Ergebnisse aus dem Kapitel D 3.6.1 zurückgegriffen werden.

Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke: Die für die Beurteilung der Eingliederung der Produktmarke durchgeführte Varianzanalyse zeigte keinen signifikanten Einfluß der Produktmarke auf diese abhängige Variable. Zwar wurde die Eingliederung bei der schwachen Marke Nuts mit Ausnahme von Ritter immer besser beurteilt als bei der starken Marke Twix, aber diese Unterschiede waren nicht signifikant.

¹⁴⁶ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

¹⁴⁷ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

Vergleicht man allerdings die **Präferenzwerte** als zweiten Indikator für die Akzeptanz, so zeigt sich bei allen Unternehmensmarken das gleiche Bild: Die Präferenz für die Produktvariante mit Unternehmensmarke lag in allen vier Fällen bei Nuts deutlich über der von Twix. Selbst bei Ritter, wo der Präferenzzuwachs im Gesamtvergleich am geringsten war, entschieden sich bei der schwachen Produktmarke Nuts im Vergleich zu Twix rund 20% mehr Befragte für die Variante mit Unternehmensmarke. Kraft Foods erreicht mit einem Zuwachs von rund 77% das deutlichste Ergebnis.

Im Umkehrschluß bedeuten diese Ergebnisse, daß eine starke Produktmarke zu einer geringeren Akzeptanz einer zusätzlichen Unternehmensmarke führt. Vor diesem Hintergrund kann **Hypothese 4a** trotz der fehlenden Signifikanz der Differenzen in der Beurteilung **eingeschränkt bestätigt** werden.

Einfluß der Unternehmensmarke auf die Produktbeurteilung: Ein Vergleich der Overall-Beurteilungen der Produkte mit Unternehmensmarke aus der Hauptstudie mit den Werten der beiden Riegel aus der Vorstudie zeigt deutliche Unterschiede zwischen Twix und Nuts. Während bei Nuts die zusätzliche Unternehmensmarke in allen Fällen zu einer Verbesserung der Overall-Beurteilung führt, verschlechtern sich die Werte bei Twix mit Ausnahme von Nestlé durch die zusätzliche Unternehmensmarke. Bei einer Überprüfung dieses Zusammenhangs mit Nestlé als Top-Scorer, Kraft Foods als schlechteste Marke im Vergleich und den Ausgangswerten der beiden Produktmarken aus der Vorstudie, zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der Produktmarke und der Unternehmensmarke¹⁴⁸. Zumindest unter dieser Voraussetzung kann **Hypothese 4b bestätigt** werden. Ganz offensichtlich wird der Einfluß einer Unternehmensmarke durch die Stärke der Produktmarke moderiert. Bei schwachen Produktmarken wie Nuts führt selbst Kraft Foods noch zu einer Verbesserung der Overall-Beurteilung. Im Gegensatz dazu sind die Zuwächse bei Twix geringer bzw. fallen für alle Marken außer Nestlé sogar negativ aus.

Rolle der Dachmarke in der Markenkombination: Auch auf die Rolle der Unternehmensmarke bei der Kaufentscheidung der Schokoriegel übt die Produktmarke einen signifikanten

¹⁴⁸ Bei einer Betrachtung über alle Marken lag die Irrtumswahrscheinlichkeit mit $p=0,063$ knapp über dem Signifikanzniveau von 5% (vgl. Abbildung 54).

Einfluß aus. Dieses zeigt sich klar an den Ergebnissen der in Kapitel D 3.6.1 durchgeführten Varianzanalyse. Die Dominanz der Unternehmensmarke in einer Markenkombination hängt demnach auch von der Stärke der betreffenden Produktmarke ab. Wie Ergebnisse in den Bilderskalen in Abbildung 56 zeigen, kommt es zu einer Parallelverschiebung. In einem Profildigramm würden die Kurven parallel übereinander laufen. Dabei liegen die Werte für die schwache Marke Nuts auf deutlich höherem Niveau als die Werte von Twix, d.h. bei starken Produktmarken üben Unternehmensmarken einen geringeren Einfluß auf die Kaufentscheidung aus als bei schwachen Produktmarken. Die **Hypothese 4c** kann folglich **bestätigt** werden.

3.6.6 Diskussion der Ergebnisse zum Einfluß unterschiedlicher Unternehmens- und Produktmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten

Bei der Auswertung des **Urteils über die Eingliederung** der Produktmarke zeigten sich im Vergleich zu den anderen abhängigen Variablen in einigen Fällen abweichende Ergebnisse. Eine Ursache hierfür ist möglicherweise, daß auf Seiten der Verbraucher verschiedene Argumente in das Urteil einfließen, die zu einer Verzerrung führen können. Wie auch in der Vorstudie zu sehen, wird die Eingliederung eines Produkts je nach Sichtweise ganz unterschiedlich beurteilt. Bei negativen Urteilen können beispielsweise Überlegungen zum Verlust der Selbständigkeit der Produkte oder zur ungewollten Veränderung eines bekannten und bewährten Produkts ebenso eine Rolle spielen, wie reine Gefallensaspekte oder die Affinität zu einem Produkt. Auch mangelnde Kompetenz oder ein geringer Fit zwischen Unternehmensmarke und Produkt fließen in die Beurteilung ein. Einen positiven Einfluß haben dagegen Gesichtspunkte wie die zusätzlichen Informationen und die Sicherheit im Sinne von „dann weiß man, wo es herkommt“, die durch einen gut sichtbaren Absender auf der Verpackung geboten werden. Diese Argumente sind teilweise allerdings unabhängig von Überlegungen zur Kompetenz der Unternehmensmarke und zum Fit des Riegels mit dem vorhandenen Produktprogramm. Wie an einigen offenen Begründungen zu sehen war, können Sicherheitsaspekte durchaus positiv wirken, während ein fehlender Fit zwischen Produkt und Unternehmensmarke negativ in die Beurteilung einfließt.

Eindeutig waren dagegen die Ergebnisse zur **Präferenz der Produkte** mit oder ohne Unternehmensmarke. Mit Ausnahme der Werte für Nestlé in der Produktkategorie kohlenstofffrei-

es Mineralwasser fungiert die Auswahlentscheidung als klarer Indikator für die Akzeptanz einer zusätzlichen Unternehmensmarke. Gleiches gilt für die Erfassung der **Overall-Beurteilung** über die siebenstufigen Ratingskalen. Beide Fragen lieferten für die verschiedenen Fragestellungen weitestgehend identische Ergebnisse.

Die **Rolle der Marke** bei der Kaufentscheidung als dritte abhängige Variable zeigte ebenfalls weitgehend deckungsgleiche Ergebnismuster wie die anderen abhängigen Variablen. Lediglich die hohe Dominanz der Marke Ritter bei der Kaufentscheidung beider Produktmarken paßt nicht zu den Ergebnissen der anderen abhängigen Variablen. Ob tatsächlich die Markierungspraxis von Ritter auf den bisherigen Produkten die Ursache für diese Abweichung ist, bleibt offen.

Insgesamt können die gemischten Ergebnisse und die fehlende Signifikanz auch das Ergebnis der **Verwendung realer Marken** sein. Durch ihren Einsatz ist eine direkte Manipulation der Markeneigenschaften nicht möglich. Hinzu kommt, daß das vorhandene Markenwissen in seiner Komplexität durch die geschlossenen Fragen nur begrenzt erfaßt werden kann. Welche individuellen Erfahrungen und Wissensinhalte neben den erfaßten Markeneigenschaften noch in die Beurteilung der Produkte eingeflossen sind, kann nicht geklärt werden. Es ist deshalb nicht auszuschließen, daß zumindest einige Ergebnisse deutlicher ausgefallen wären, wenn über den Einsatz hypothetischer Marken eine Manipulation der Stimuli möglich gewesen wäre. Wie zu Beginn des empirischen Teil dargelegt, wurden diese Nachteile jedoch zugunsten des größeren Realismus und der höheren Praxisrelevanz in Kauf genommen.

In Bezug auf die **Forschungshypothesen** zeigte sich, daß starke Marken mit hoher Relevanz in einer Produktkategorie die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts stärker und positiver beeinflussen können, als dies schwache Unternehmensmarken mit geringer Relevanz vermögen. Auch zeigte sich, daß starke Produktmarken deutlich geringer bzw. gar nicht von einer zusätzlichen Unternehmensmarke profitieren. Auch wenn sich bei den starken Unternehmensmarken Ritter und Nestlé mehr als die Hälfte der Befragten für den Twix-Riegel mit Absender auf der Verpackung entschieden haben, können die Gründe dafür möglicherweise das Interesse an der Kommunikation des Herstellers sein und weniger die bereitwillige positive Einstellung zu einer zusätzlichen Marke.

Entgegen der Vermutungen in den Hypothesen schnitt der Spezialist Ritter mit Ausnahme der Dominanz nicht besser ab als der Generalist Nestlé. Die Breite der Marke hat offensichtlich nicht den vermuteten Effekt auf den Einfluß einer Unternehmensmarke. Offensichtlich ist ein Spezialistenstatus auch von einer Marke wie Nestlé zu realisieren, die mit einem breiten Produktprogramm im Markt vertreten ist. Die Leute wissen, daß Nestlé viele Produkte herstellt, sehen aber trotzdem die Kompetenz der Marke im Süßwarenbereich, woran möglicherweise auch die Nestlé-Schokolade als eines der wenigen Produkte mit der Unternehmensmarke im Namen einen Anteil hat. Darüber hinaus könnte auch der Vorsprung von Nestlé vor allem bei der Markenstärke die Ursache dafür sein, daß die Marke einen größeren Einfluß als Ritter hat.

In jedem Fall wurde die Hypothese, daß jede Unternehmensmarke willkommen ist und automatisch zu einer Verbesserung der Produktbeurteilung führt, widerlegt. Vielmehr hängt ein solcher Einfluß neben den Eigenschaften der Unternehmensmarke auch ganz wesentlich von den Eigenschaften der Produktmarke ab.

4. Zusatzstudie zum Einfluß starker und schwacher Unternehmensmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung einer unbekanntes Produktmarke

4.1 Zielsetzung und Inhalt der Zusatzstudie

Die Zielsetzung der Zusatzstudie bestand darin, das Untersuchungsdesign der Hauptstudie um den Fall einer neuen und somit unbekanntes Produktmarke zu ergänzen. Da die Eingliederung einer neuen Produktmarke unter das Dach einer bestehenden Unternehmensmarke wegen der gestiegenen Popularität von Markendehnungen eine wichtige Rolle in der Markenführungspraxis spielt, ist die Analyse der Konsequenzen eines solchen Vorgehens von hoher Relevanz.

Im Gegensatz zu etablierten Produktmarken sollte eine zusätzliche Unternehmensmarke in einer Situation, in der Konsumenten zu einem Produkt keine Wissensstrukturen gespeichert haben, die höchste Akzeptanz aufweisen, denn es muß kein vorhandenes Markenschema modifiziert werden. Vielmehr sollte eine bekannte Unternehmensmarke unter diesen Voraussetzungen die Unsicherheit über die Beschaffenheit des Produkts senken. Auch der Einfluß der Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Produkts sollte unter diesen

Bedingungen am größten sein, denn bei einer unbekanntem Produktmarke ist kein ausgeprägtes Markenschema vorhanden und viele Eigenschaftsausprägungen sind deshalb noch unbesetzt und variabel.

Die für die Hauptstudie abgeleiteten Hypothesen gelten insofern für die Zusatzstudie analog, allerdings ohne die einschränkende Wirkung der Produktmarke als Filter bzw. Block. Folglich sollten die unabhängigen Variablen bei einer unbekanntem Produktmarke deutlicher als bei der schwachen Produktmarke der Hauptstudie (Nuts) ausgeprägt sein.

Für die Zusatzstudie wurden nicht alle theoretisch denkbaren Eigenschaftskonstellationen der Unternehmensmarke hinsichtlich ihres Einflusses auf die Wahrnehmung und Beurteilung einer unbekanntem Produktmarke hin untersucht. Statt dessen erfolgte eine Beschränkung auf die beiden Extreme Nestlé und Kraft Foods, die in der Vorstudie als insgesamt stärkste Marke (Nestlé) und schwächste Marke (Kraft Foods) identifiziert wurden. Als unbekanntem Produktmarke fungierte der in Deutschland nicht erhältliche Masterfoods-Riegel Bar One.

4.2 Aufbau und Durchführung der Zusatzstudie

Aufbau der Studie und Fragebögen: Der Aufbau der Zusatzstudie ist identisch mit der Hauptstudie. Die beiden Unternehmensmarken Nestlé und Kraft als Beispiele für starke und schwache Unternehmensmarken wurden mit der unbekanntem Produktmarke Bar One kombiniert. Die verwendeten Fragebögen waren in Aufbau und Inhalt identisch mit den in der Hauptstudie verwendeten Bögen.

Stimuli: Auch die Verpackungen des Masterfoods-Riegels Bar One wurden optisch analog zu den in der Hauptstudie verwendeten Stimuli manipuliert. Auf dem Riegel wurde im linken oberen Bereich das Logo von Nestlé und Kraft eingefügt. Die einzige Abweichung bestand in der Umsetzung der Unternehmensmarken in Negativschrift, da andernfalls der Figur-Grundkontrast zu schlecht gewesen wäre (vgl. Abbildung 61).



Abbildung 61: Verpackungen von Bar One manipuliert mit den Logos von Nestlé und Kraft Foods

Befragte und Durchführung der Studie: Für die Zusatzstudie wurden im Oktober 2002 insgesamt 60 Studenten der Justus-Liebig-Universität in Gießen befragt¹⁴⁹. Die Probanden wurden zufällig ausgewählt und angesprochen. Sie wurden darüber informiert, daß es sich um eine wissenschaftliche Untersuchung verschiedener Marken aus dem Nahrungsmittelbereich handelt. Nach Aushändigung des Fragebogens wurden die Probanden aufgefordert, die Fragen nacheinander und möglichst spontan zu beantworten.

4.3 Ergebnisse zum Einfluß starker und schwacher Unternehmensmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung einer unbekanntem Produktmarke

Überprüfung der Manipulation: Für die Zusatzstudie wurde unterstellt, daß keiner der Probanden den Riegel Bar One vor der Studie kannte. Eine Auswertung der Bekanntheit zeigte, daß alle 60 Probanden angaben, den Riegel nicht zu kennen. Diese Annahme für die Zusatzstudie wurde bestätigt.

Akzeptanz der zusätzlichen Unternehmensmarke: Wie schon in der Hauptstudie, wurde die Akzeptanz der beiden zusätzlichen Unternehmensmarken Nestlé und Kraft auf zwei verschiedenen Dimensionen erfaßt: Zum einen über die spontane Beurteilung der Eingliederung der Produktmarke unter das Dach der Unternehmensmarke und zum anderen über die Auswahlentscheidung zwischen einer Produktvariante mit und einer ohne Unternehmensmarke.

Die Auswertung des Urteils über die zusätzliche Unternehmensmarke lieferte für Bar One überraschenderweise sehr geringe Werte. Für Kraft Foods lag der Wert bei 2,23 und für Nest-

¹⁴⁹ Das Alter der Befragten lag zwischen 21 und 29 Jahren, der Altersdurchschnitt betrug 23,98 Jahre.

lé bei 3,07 auf der siebenstufigen bipolaren Skala (vgl. Abbildung 62). Zwar wird das Vorgehen im Fall von Nestlé damit signifikant besser beurteilt als im Fall von Kraft Foods¹⁵⁰, aber verglichen mit den Einschätzungen von Twix und Nuts aus der Hauptstudie fällt auf, daß zwischen Bar One und den beiden bekannten Produktmarken eine deutliche Lücke klafft.

Eine Auswertung der offen erhobenen Begründungen für dieses Urteil zeigt allerdings, daß die Ursache für die schlechte Beurteilung weniger die zusätzliche Unternehmensmarke, sondern vielmehr eine Ablehnung des Produkts an sich ist. Dabei wird in erster Linie die starke Ähnlichkeit zu Mars als Grund dafür genannt, warum die Probanden die Eingliederung des Produkts unter das Dach der betreffenden Unternehmen so schlecht beurteilen. Sehr häufig wurde das Produkt als Nachahmung oder Fälschung kritisiert. Auch die dunkle Verpackung und der Zusatz „Best Value“ wurden negativ bewertet. Die erhobene Beurteilung stellt insofern stärker eine Einschätzung des Produkts an sich dar als ein valides Urteil über das Hinzufügen einer Unternehmensmarke.

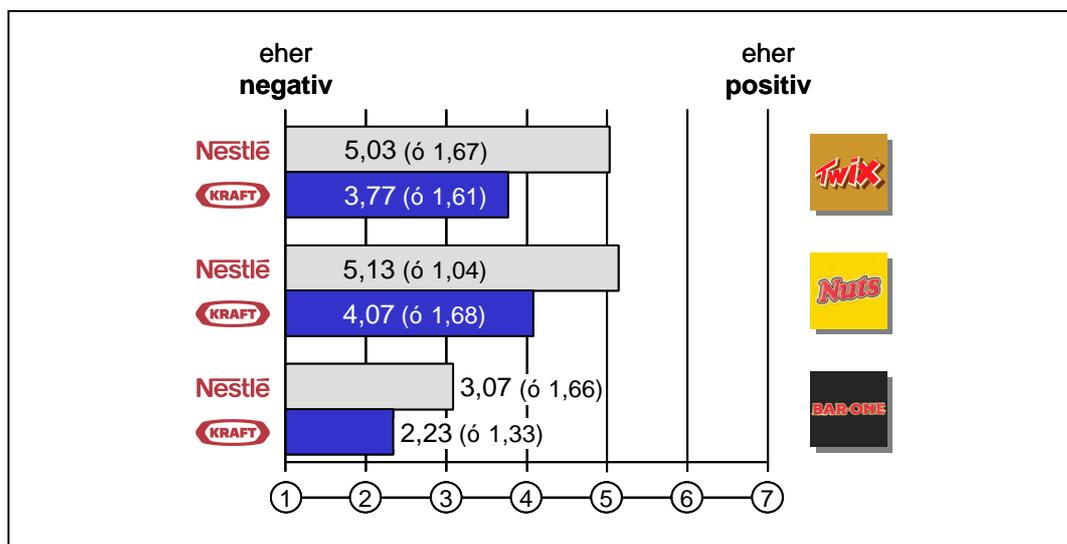


Abbildung 62: Beurteilung der Eingliederung der Produktmarken Twix, Nuts und Bar One unter das Dach von Nestlé und Kraft Foods

Die Auswahlentscheidung zwischen dem Produkt mit und ohne Unternehmensmarke als zweiter Indikator für die Akzeptanz zeigt hingegen ein anderes Bild (vgl. Abbildung 63). Bei

¹⁵⁰ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,05$.

Nestlé entschieden sich alle Befragten (100%) für das Produkt mit der Unternehmensmarke. Das entspricht gegenüber der schwachen Marke Nuts (90%) nochmals einer Steigerung der Akzeptanz um 10%-Punkte. Bei Kraft Foods zog knapp die Hälfte der Befragten die Produktverpackung mit der Unternehmensmarke vor. Zwar wird der Wert von Kraft bei Nuts (53,3%) nicht ganz erreicht, aber in beiden Fällen ist die Akzeptanz der Marken auf ähnlichem Niveau. In jedem Fall liegt die Akzeptanz der Marke Kraft Foods auch bei Bar One deutlich über dem Niveau von Twix (30,0%). Verglichen mit Nestlé ist sie jedoch nur ungefähr halb so groß.

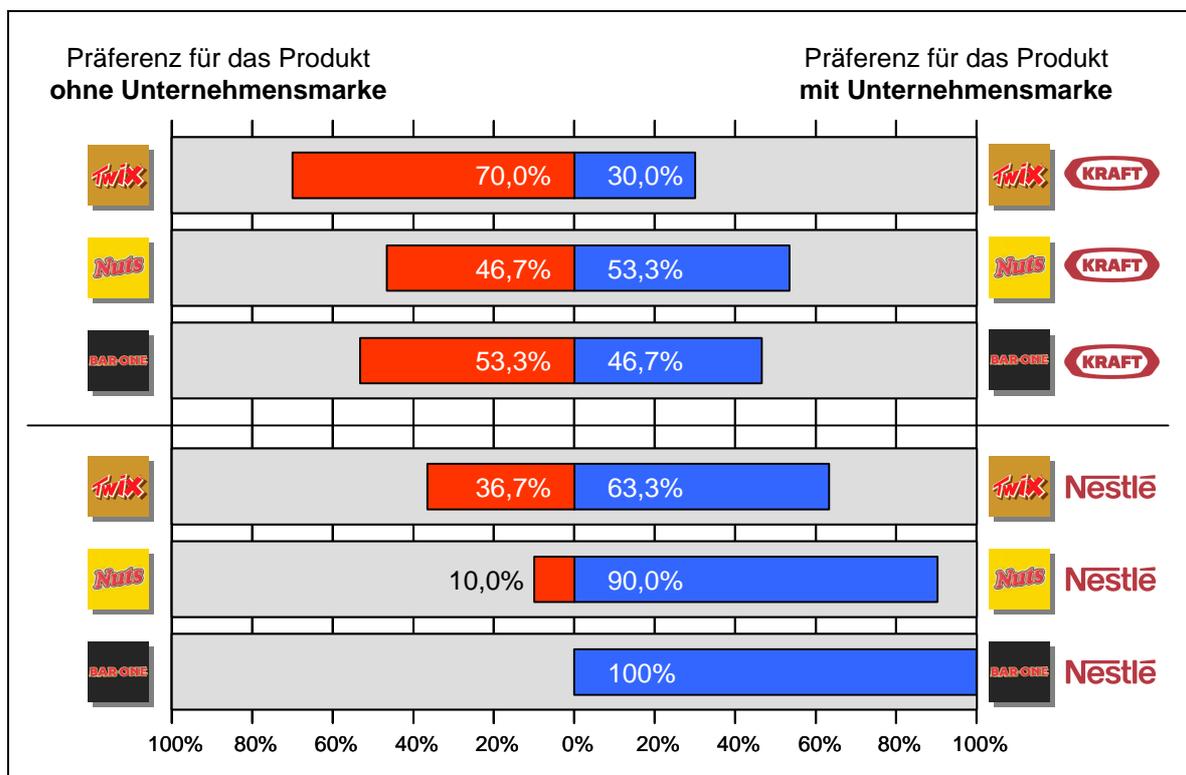


Abbildung 63: Präferenzverteilung zwischen den Produkten mit und ohne Unternehmensmarke bei Twix, Nuts und Bar One

Einfluß der Unternehmensmarke auf die Produktbeurteilung: Bar One wird unabhängig von der zusätzlichen Unternehmensmarke schlecht beurteilt. Sowohl der Wert von Bar One mit Nestlé von 3,30 als auch der entsprechende Wert für Bar One mit Kraft Foods von 2,98 liegt deutlich und höchst signifikant unter den entsprechenden Vergleichswerten von Nuts

und Twix aus der Hauptstudie (vgl. Abbildung 64)¹⁵¹. Obwohl für Bar One als unbekannte Marke keine Nullmessung aus der Vorstudie vorliegt, führt die zusätzliche Unternehmensmarke scheinbar nicht zu einer starken Veränderung der Produktbeurteilung. Selbst die starke Marke Nestlé mit einer hohen Relevanz in der Produktkategorie bewirkt verglichen mit Kraft Foods keine signifikante Verbesserung der Overall-Beurteilung¹⁵².

Wie schon bei der spontanen Beurteilung der Eingliederung der Produktmarke zu sehen, wird die Einstellung zu Bar One offensichtlich stärker durch andere Faktoren beeinflusst. Die zusätzliche Unternehmensmarke kann unabhängig von ihren konkreten Eigenschaften keine signifikante Veränderung dieser Einschätzung herbeiführen. Auch hier scheint die Ähnlichkeit der Produktverpackung zum starken Masterfoods-Riegel Mars und die schlechte Beurteilung der Verpackungsgestaltung allgemein zu einer negativen Beurteilung des Produkts zu führen, die durch die Unternehmensmarke nicht grundlegend beeinflusst werden kann.

			
	3,30 (ó 0,91)	5,27 (ó 0,96)	5,62 (ó 1,01)
	2,98 (ó 0,99)	4,53 (ó 0,94)	4,61 (ó 1,18)

Abbildung 64: Overall-Beurteilung der Schokoriegel mit Unternehmensmarke im Vergleich

Rolle der Dachmarke in der Markenkombination: Die Auswertung der Rollen der Marken für die Kaufentscheidung bei Bar One zeigt, daß in beiden Fällen die Unternehmensmarke bei einer unbekanntem Produktmarke wichtiger als bei einer bekannten Produktmarke ist. Insbesondere zwischen Bar One und der starken Marke Twix werden diese Unterschiede in der Einschätzung der Probanden deutlich. Bei beiden Unternehmensmarken ist die Differenz zwischen den Riegeln Twix und Bar One höchst signifikant¹⁵³.

¹⁵¹ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$.

¹⁵² Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 0,05$.

¹⁵³ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$.

Auch im Vergleich von Nuts und Bar One zeigt sich in beiden Fällen eine Verschiebung des Mittelwerts der Bilderskala hin zur Unternehmensmarke, der allerdings nur im Fall von Nestlé signifikant ist¹⁵⁴. Eine mögliche Erklärung für die geringe Veränderung der Einstufung bei Kraft Foods könnte ein Ceiling-Effekt sein, der verhindert, daß die Unternehmensmarke mit geringer Stärke und geringer Relevanz in dieser Produktkategorie einen dominanteren Einfluß auf die Kaufentscheidung ausübt. Hierfür spricht auch der deutliche Unterschied in der Einschätzung der Rollen zwischen Nestlé und Kraft Foods. Vergleicht man die beiden Werte bei Bar One miteinander, so dominiert Nestlé als starke Marke mit hoher Relevanz in der Produktkategorie die Kaufentscheidung deutlich, während im Fall von Kraft Foods der Wert eher in der Mitte der Skala liegt. Bei Bar One und Kraft Foods kaufen die Probanden beide Marken gleichermaßen.

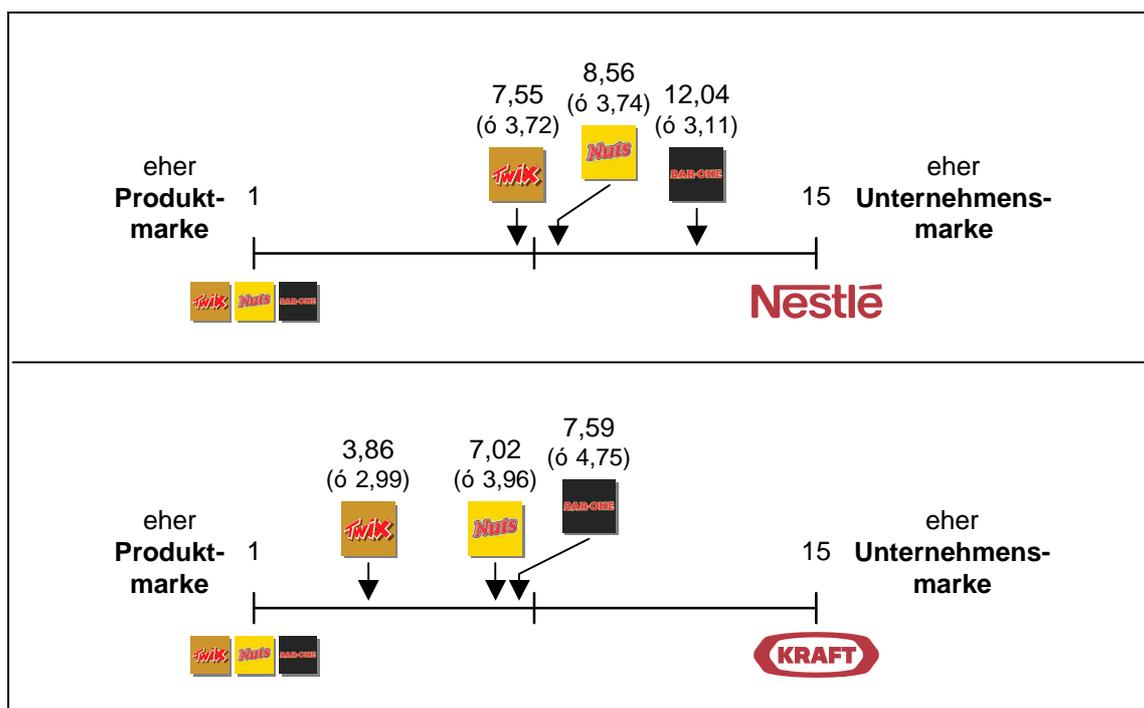


Abbildung 65: Rolle der Unternehmensmarken Nestlé und Kraft Foods im Vergleich

¹⁵⁴ Mann-Whitney-U-Test mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$.

4.4 Diskussion der Ergebnisse

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß eine zusätzliche Unternehmensmarke bei unbekanntem Produkten bzw. Produktmarken noch einmal einen größeren Mehrwert darstellt als bei schwachen Produktmarken. Dies gilt vor allem für eine Marke wie Nestlé, die neben ihrer Stärke auch eine hohe Relevanz in der Produktkategorie besitzt. Jeder Befragte würde das Produkt lieber mit Nestlé als ohne Nestlé haben. Dementsprechend kreuzten die Befragten auch auf der Bilderskala deutlich im Bereich der Unternehmensmarke Nestlé. Würden sie den untersuchten Riegel kaufen, so würden sie ihn dominant wegen Nestlé kaufen, vor allem bei dem unbekanntem Riegel Bar One.

Bei Kraft Foods entschieden sich im Fall der unbekanntem Produktmarke immer noch ca. 50% für das Produkt mit der Unternehmensmarke auf der Verpackung, obwohl Kraft zumindest für die Befragten nur eine schwache Marke mit geringer Relevanz in der Produktkategorie Schokoriegel ist. Trotz dieser Einschränkung würde der Riegel immer noch gut zur Hälfte wegen Kraft Foods gekauft werden. Offensichtlich sorgt die bekannte Unternehmensmarke besonders bei einem neuen Produkt für zusätzliche Sicherheit bei der Kaufentscheidung. Dieses Ergebnis darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß Kraft Foods als Absender für Bar One suboptimal wäre und möglicherweise den Erfolg des Produkts im Markt bereits von vornherein behindert oder zumindest erschwert. Auch mit einem „Sicherheitsbonus“ und der Starthilfe, die durch die Bekanntheit der Marke Kraft auf eine unbekanntem Produktmarke transferiert werden, könnte die geringe Passung und Kompetenz in der Kategorie einen breiten Erfolg verhindern. Die starke Marke Nestlé mit hoher Relevanz wirkt deutlich stärker und positiver auf das Produkt.

Das dieser Vorteil von Nestlé sich nicht auch in der Overall-Beurteilung des Produkts niederschlägt, kann an der kritisch bewerteten Ähnlichkeit des Produkts zu Mars und in der Ablehnung der Verpackungsgestaltung liegen. Möglicherweise werden die positiven Effekte einer zusätzlichen Unternehmensmarke dadurch überlagert. Daran läßt sich deutlich erkennen, daß eine Unternehmensmarke zwar die Einschätzung eines Produkts beeinflussen, aber nicht grundlegend umkehren kann. Wenn die Probanden das Produkt an sich ablehnen, kann auch eine starke Unternehmensmarke wie Nestlé mit hoher Relevanz in der Kategorie nichts Wesentliches an einer solchen Einschätzung der Konsumenten ändern.

E. Folgerungen für die Forschung und das Management komplexer Markenarchitekturen in der Praxis

Ergebnisse der Studienreihe

Marke ist nicht gleich Marke, weder in Bezug auf die mit ihr assoziierten Eigenschaften noch hinsichtlich ihres Einflusses auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts. Die Ergebnisse der Studienreihe belegen dies eindeutig.

Ausgangspunkt der Untersuchungen war die Erfassung der Markeneigenschaften in mehreren Vorstudien mit Produkt- und Unternehmensmarken aus den Kategorien Schokoriegel und kohlenstoffarmes Mineralwasser. Hierbei zeigten sich signifikante Unterschiede in der Bekanntheit und der Overall-Beurteilung zwischen den verschiedenen Produktmarken (vgl. Kapitel D 3.3.4) ebenso wie zwischen den Unternehmensmarken. Bei den Unternehmensmarken wurden außerdem signifikante Differenzen in der Einschätzung der Kompetenz und der Passung der Marken mit den betreffenden Produktkategorien und in der wahrgenommenen Breite festgestellt (vgl. Kapitel D 3.3.5).

Aus diesen Unterschieden in den Markeneigenschaften ergeben sich differenzierte Einflüsse der Marken auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten, auf denen sie abgebildet sind (vgl. Kapitel D 3.6). Wie die Untersuchung verschiedener Kombinationen aus Produkt- und Unternehmensmarken in der Hauptstudie zeigte, unterscheiden sich die getesteten Unternehmensmarken signifikant hinsichtlich der Akzeptanz, hinsichtlich ihres Einflusses auf die Produktbeurteilung und hinsichtlich der Rolle, die sie für die Kaufentscheidung eines Produkts spielen.

Doch nicht nur die Eigenschaften der Unternehmensmarke beeinflussen das Verbraucherurteil. Die Akzeptanz, die Veränderungen der Produktbeurteilung durch das Hinzufügen einer Unternehmensmarke und die Rolle der Unternehmensmarke hängen auch von den Eigenschaften der Produktmarke ab, die um eine Unternehmensmarke ergänzt wird. Bei der Overall-Beurteilung des Produkts ergab sich sogar ein Interaktionseffekt zwischen beiden, der darauf schließen läßt, daß mit zunehmender Stärke der Produktmarke der Einfluß einer zusätzlichen Unternehmensmarke überproportional abnimmt und im Extremfall sogar negativ sein

kann. Im konkreten Fall der starken Produktmarke führten die zusätzlichen Unternehmensmarken mit einer Ausnahme durchgängig zu einer Verschlechterung der Overall-Beurteilung. Dieser Effekt war für die schwache Unternehmensmarke mit geringer Relevanz in der Produktkategorie am größten. Im Gegensatz dazu profitieren die schwache und die unbekannte Produktmarke vom „Anschub“ eines bekannten Herstellers, selbst wenn es sich um eine schwache Unternehmensmarke ohne besondere Kompetenz und Passung zur Produktkategorie handelt. In der Folge ist auch die Präferenz für eine Produktverpackung mit deutlichem Herstellernachweis auf der Vorderseite bei unbekanntem und schwachen Produktmarken größer als im Fall einer starken Produktmarke.

Der Einfluß einer zusätzlichen Unternehmensmarke, unabhängig ob positiv oder negativ, ist allerdings begrenzt. Obwohl die starke Produktmarke durch eine zusätzliche Unternehmensmarke eher verliert und die schwache Produktmarke und die unbekannte Produktmarke eher hinzugewinnen, ist das Produkt bzw. die Produktmarke der zentrale Faktor. Besonders deutlich wird diese bei der Overall-Beurteilung der unbekanntem Produktmarke. Obwohl keine Nullmessung vorliegt, bewegen sich die Werte auch mit einer zusätzlichen Unternehmensmarke nur auf sehr niedrigem Niveau. Unabhängig von den konkreten Ursachen für die schlechte Beurteilung des unbekanntem Riegels, kann selbst die starke Unternehmensmarke mit hoher Relevanz in dieser Produktkategorie an dieser Einschätzung nur wenig ändern.

Die Auswertungen möglicher Zusammenhänge zwischen den konkreten Eigenschaften einer Unternehmensmarke und ihrem Einfluß auf die Produktwahrnehmung und –beurteilung lieferten gemischte Ergebnisse. Grundsätzlich war der Einfluß der starken Unternehmensmarke auf die Wahrnehmung und Beurteilung größer als der einer schwachen Unternehmensmarke. Das gleiche gilt auch für die Relevanz. Hier lag ebenfalls die Unternehmensmarke mit hoher Relevanz im Einfluß vor der Vergleichsmarke mit geringer Relevanz. Insgesamt ergab sich in der Hauptstudie damit folgende Rangreihe: die starke Marke mit hoher Relevanz liegt vor der starken Marke mit geringer Relevanz und vor der schwachen Marke mit geringer Relevanz. Nicht bestätigt hat sich dagegen die Vermutung, daß eine auf wenige zusammenhängende Produkte spezialisierte Unternehmensmarke einen größeren und positiveren Einfluß auf die Produktwahrnehmung und –beurteilung hat als ein vergleichbarer Generalist. Zumindest lieferte ein Vergleich der beiden Beispielmarken keine eindeutige Antwort auf diese Frage.

Offene Fragen und zukünftige Forschungen zu komplexen Markenarchitekturen

Wenngleich diese Ergebnisse neue Erkenntnisse für das Management komplexer Markenarchitekturen liefern, bleiben einige offene Fragen, die im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten zu beantworten sind:

In der Studienreihe wurden nur sogenannte schnell drehende Konsumgüter über die Befragung von studentischen Probanden untersucht. Auch wenn die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse bei den konkreten Produkten Schokoriegel und kohlenstoffsaure Mineralwasser unproblematisch ist (vgl. Kapitel D 1.3.2), sollte besonders bei Produkten, deren Kauf ein höheres soziales oder finanzielles Risiko birgt, darauf geachtet werden, nur die tatsächliche Zielgruppe in die Studie einzubeziehen. Andernfalls kann man die besonderen Einflüsse, die sich aus der Marke und den damit verbundenen Wissensstrukturen ergeben, nicht vollständig erfassen.

Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erzielen, wurde die Gestaltung der Unternehmensmarken auf den Produktverpackungen konstant gehalten. Entgegen der in der Praxis herrschenden Vielfalt wurde die Umsetzung der Unternehmensmarke in Bezug auf Anordnung, Größe und Farbe nicht variiert, um mögliche Störeinflüsse auszuschalten. Hier ergeben sich einige Einschränkungen für die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse und viele Fragen für spätere Forschungen. Vor allem bleibt offen, ob durch unterschiedliche Umsetzungsvarianten neben Größen wie der Dominanzwahrnehmung auch die Akzeptanz einer zusätzlichen Unternehmensmarke gesteigert werden kann. Es wäre beispielsweise denkbar, daß eine zunehmende Größe einer Unternehmensmarke auf der Verpackung zwar die wahrgenommene Dominanz steigert, aber bei der Akzeptanz der Marke gegenläufige Effekte erzielt. Dabei ist es durchaus möglich, daß diese Verläufe von den Eigenschaften der konkreten Produkt- und Unternehmensmarke abhängig sind.

Durch die konstante Umsetzung war es auch nicht möglich, die formale Angleichung an die Markenwelt der verschiedenen Unternehmensmarken vorzunehmen. Ob und inwieweit markentypische formale und inhaltliche Gestaltungselemente einen Einfluß auf die abhängigen Variablen wie z.B. die Dominanzwahrnehmung oder die Akzeptanz der Unternehmensmarke haben, bleibt offen. In diesem Zusammenhang wäre auch zu prüfen, ob es möglicherweise

Wahrnehmungsschwellen für eine zusätzliche Unternehmensmarke gibt und inwieweit diese Wahrnehmungsschwellen von Faktoren wie der Markenstärke abhängig sind.

In der vorliegenden Studienreihe wurden die Veränderungen in der Beurteilung und Wahrnehmung eines Produkts primär mit Hilfe von geschlossenen Ratingskalen gemessen. Obwohl diese Ergebnisse neue Erkenntnisse über den Einfluß einer zusätzlichen Unternehmensmarke liefern, kann keine konkrete Aussage über die qualitativen Veränderungen der Markenschemata durch die zusätzliche Marke getroffen werden. Eine Erfassung dieser Veränderungen über einen Vorher-Nachher-Vergleich der Wissensstrukturen würde helfen zu verstehen, auf welche Art und Weise eine zusätzliche Marke auf die Wahrnehmung und Beurteilung eines Produkts einwirkt. Auch wären Untersuchungen möglicher Rückwirkungen auf die beteiligten Marken denkbar und möglich.

Die in der vorliegenden Studie erhobenen Beurteilungen spiegeln hingegen nur das Ergebnis des Informationsverarbeitungsprozesses wider. Welche Dimensionen innerhalb des Markenschemas im einzelnen verändert worden sind und wie stark diese Veränderungen sind, konnte mit der in dem vorliegenden Studienaufbau angewandten Methodik nicht geklärt werden. Dazu wäre verstärkt eine qualitative Vorgehensweise notwendig gewesen, die allerdings zu Lasten der Vergleichbarkeit der Ergebnisse gegangen wäre.

Besonders für den konkreten Anwendungsfall in der Praxis ist dieses Wissen um die tatsächlichen Veränderungen in den Schemastrukturen des Produkts jedoch von größter Bedeutung. Die Markentreiber müssen identifiziert werden, denn die markenindividuelle Sensitivität der Messung steht im Anwendungsfall über dem Anspruch der Vergleichbarkeit der Ergebnisse über verschiedene Marken hinweg. Dies würde bedeuten, daß für jede konkret zu prüfende Markenkombination eine individuelle Itematterie entwickelt werden muß, um sowohl die gewünschten als auch die unerwünschten Einflüsse der Marken auf das Produkt und umgekehrt erfassen zu können.

Schließlich muß bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden, daß die Verwendung realer Marken die Manipulierbarkeit der Stimuli praktisch ausschließt. In der vorliegenden Studie war es deshalb nur eingeschränkt möglich, jede der theoretisch abgeleiteten Merkmalskombinationen durch ein geeignetes Praxisbeispiel abzudecken, vor allem, da alle

Marken wegen der Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus einer Produktkategorie stammen sollten. Trotz dieser Einschränkungen lassen sich aus den Ergebnissen wichtige Implikationen für das Management komplexer Markenarchitekturen ableiten.

Implikationen für das Management komplexer Markenarchitekturen

Die zentrale Herausforderung beim Management komplexer Markenarchitekturen besteht darin, den optimalen Trade-off zwischen Synergie und Eigenständigkeit zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen im Markenportfolio zu bestimmen. Wann stiftet eine Verbindung zweier Marken zu einer Kombination tatsächlich einen Mehrwert für das Produkt und wann ist eine solche Verbindung eher schädlich für das Produkt? Bezogen auf die Gestaltung komplexer Markenarchitekturen leitet sich daraus die konkrete Frage ab: Welche Konsequenzen hat eine zusätzliche Unternehmensmarke auf dem Produkt?

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, daß diese Frage nicht mit einer generellen Aussage beantwortet werden kann. Die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten ist ein komplexer Vorgang, bei dem aktuelle Reize und gespeicherte Wissensstrukturen miteinander verknüpft werden. Das Ergebnis dieser kognitiven Prozesse ist in hohem Maße von den Inhalten der zu den Marken gespeicherten Schemata abhängig. Daraus folgt aber, daß entgegen bisheriger Theorien und Ergebnisse nicht jede Unternehmensmarke automatisch zu einer Verbesserung der Produktbeurteilung führen kann. Vielmehr kommt es auf die Eigenschaften der beteiligten Marken an.

Folgende grundlegende Empfehlungen lassen sich aus dem verhaltenswissenschaftlichen Modell und den Ergebnissen dieser Arbeit für das Management von komplexen Markenarchitekturen ableiten:

Der Einsatz einer zusätzlichen Unternehmensmarke für die Markierung eines Produkts ist sinnvoll, wenn

1. die Produktmarke schwach ist, d.h. eine geringe Bekanntheit aufweist und noch kein Image bei der relevanten Zielgruppe aufgebaut hat.

2. die Unternehmensmarke ein Mindestmaß an Markenstärke aufweist, d.h. über eine hinreichende Bekanntheit und ein positives Image bei den aktuellen und potentiellen Käufern verfügt.
3. die Unternehmensmarke eine Relevanz in der Produktkategorie aufweist, d.h. in den Augen der Verbraucher über eine Kompetenz in der betreffenden Produktkategorie verfügt und eine hohe wahrgenommene Passung zwischen Produkt und Unternehmensmarke besteht.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so wird die zusätzliche Unternehmensmarke mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Verbesserung der Produktbeurteilung führen und Synergien innerhalb des Markenportfolios können realisiert werden. Dabei besteht zwischen den Voraussetzungen eine additive Beziehung, d.h. je mehr dieser Voraussetzungen erfüllt sind, desto wahrscheinlicher ist ein positiver Einfluß der zusätzlichen Unternehmensmarke. Dabei ist allerdings darauf zu achten, daß eine schwache Produktmarke zwar zu Beginn von jeder Unternehmensmarke profitieren kann, aber ein langfristiger Erfolg ohne hinreichende Stärke und Relevanz der Unternehmensmarke (Voraussetzung 2 und 3) unwahrscheinlich ist. Ein Mindestmaß an Stärke und Relevanz stellt insofern so etwas wie eine notwendige Voraussetzung dar, ohne die eine Unternehmensmarke besonders langfristig eher zum Hindernis als zur Unterstützung werden kann.

Das Produkt und die Produktmarke sollten besser eingeständig im Markt auftreten, wenn

1. die Produktmarke stark ist, d.h. über eine hohe Bekanntheit und ein vorteilhaftes Image bei der relevanten Zielgruppe verfügt.
2. die Unternehmensmarke keine Markenstärke aufweist, d.h. keine hinreichende Bekanntheit und vor allem kein vorteilhaftes Image aufgebaut hat.
3. die Unternehmensmarke in der Produktkategorie keine Relevanz hat, d.h. in den Augen der Verbraucher keine Kompetenz hat und keinen Fit mit der Produktkategorie aufweist.

Auch zwischen diesen Faktoren besteht eine additive Beziehung, d.h. je mehr dieser Voraussetzungen im konkreten Fall erfüllt sind, desto gefährlicher ist eine wahrnehmbare Verknüpfung zwischen Produkt- und Unternehmensmarke. Besonders bei etablierten Produkten müs-

sen Unternehmen der Versuchung widerstehen, die starke Produktmarke unüberlegt zum Aufbau der Unternehmensmarke auszuschlachten. Die Bereitschaft der Konsumenten zu Veränderungen ist bei Produkten, zu denen über Jahre hinweg Beziehungen aufgebaut wurden, eher gering. Hier sind die Vorteile, die eine starke Produktmarke einer Unternehmensmarke in Form von Imagetransfers bieten kann, sorgfältig gegen mögliche Gefahren bei Ablehnung der Veränderungen abzuwägen. Schließlich sind es vor allem die starken Produktmarken, die für Umsätze sorgen und von denen ein Unternehmen lebt.

Anhang

Anlage 1: Stimuli der Hauptstudie mit Nestlé und Kraft als Herstellermarken

Anlage 2: Fragebogen für die Hauptstudie

Bitte gehen Sie die Fragen der Reihe nach durch und versuchen Sie, möglichst spontan und ohne zu langes Überlegen zu antworten.

1.) Wie **gut kennen** Sie die Marke **Nestlé**?

gar nicht ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ sehr gut

→ Falls die **Marke gar nicht bekannt** ist (= Kreuz bei ①): **Abbruch** des Interviews

2.) Wenn Sie an die **Marke Nestlé** denken, welche Produkte und Assoziationen fallen Ihnen spontan ein?

Beispiel: Wenn Sie an BMW denken, fallen Ihnen möglicherweise Produkte wie der 3er, 5er oder 7er ein, das Logo mit dem weiß-blauen Propeller, bayrischer Automobilbauer, sportlich, dynamisch und schnell oder der Slogan „Freude am Fahren“.

Bitte geben Sie möglichst genau alles wieder, was Ihnen zu der Marke **Nestlé** durch den Kopf geht. Versuchen Sie bitte neben den Produkten auch alles andere zu äußern, was Sie mit Nestlé verbinden.

■ _____	■ _____
■ _____	■ _____
■ _____	■ _____
■ _____	■ _____
■ _____	■ _____

3.) **Wie beurteilen Sie** die Marke **Nestlé** ganz allgemein anhand der folgenden Eigenschaften?

Nestlé...

finde ich schlecht	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	finde ich gut
mag ich gar nicht	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	mag ich sehr
ist nicht sympathisch	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	ist sehr sympathisch
bietet schlechte Qualität	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	bietet sehr gute Qualität
ist nicht vertrauenswürdig	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	ist sehr vertrauenswürdig
ist eine schwache Marke	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	ist eine starke Marke

4.) Wie **gut kennen** Sie die Marke **Twix**?

gar nicht ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ sehr gut

Bevor Sie die folgenden Fragen beantworten, ein kurzer Hinweis:

Im Zuge einer Markenrestrukturierung plant Nestlé, den Schokoriegel Twix in Zukunft unter dem Markendach von Nestlé anzubieten

(siehe nachfolgende Abbildung)



5.) Wie beurteilen Sie diesen Schritt so ganz spontan?

eher negativ

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

eher positiv

Aus welchen Gründen?

- _____
- _____
- _____
- _____

6.) Wie würden Sie den oben gezeigten Twix-Schokoriegel von Nestlé ganz allgemein anhand der folgenden Eigenschaften beurteilen?

Twix von Nestlé...

finde ich schlecht

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

finde ich gut

mag ich gar nicht

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

mag ich sehr

ist nicht sympathisch

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

ist sehr sympathisch

bietet schlechte Qualität

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

bietet sehr gute Qualität

ist nicht vertrauenswürdig

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

ist sehr vertrauenswürdig

ist eine schwache Marke

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

ist eine starke Marke

Nun noch einmal zur Marke Nestlé:

9.) Wie beurteilen Sie die **Kompetenz** der Marke **Nestlé als Hersteller von Schokoladenriegeln**?

Nestlé hat in der Produktkategorie Schokoriegel
eine geringe Kompetenz ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ eine hohe Kompetenz

10.) **Wie gut passen** ihrer Meinung nach **Nestlé und Schokoriegel** so ganz allgemein **zusammen**?

Nestlé und Schokoriegel
passen gar nicht zusammen ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ passen sehr gut zusammen

11.) Wie würden Sie die **Breite der Marke** Nestlé beurteilen?

Hinweis: Eine **breite Marke (Generalist)** bietet eine **Vielzahl verschiedenartiger Produkte** an, während sich eine **enge Marke (Spezialist)** auf **wenige zusammenhängende Produkte** konzentriert.

Nestlé ist
ein Spezialist ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ ein Generalist

12.) **Wie gerne mögen** Sie Schokoriegel?
gar nicht gerne ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ sehr gerne

13.) **Wie häufig essen** Sie Schokoriegel?
gar nicht ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ sehr häufig
(min. 1x pro Woche)

14.) **Wie gut kennen** Sie sich mit Schokoriegeln aus?
gar nicht ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ sehr gut

15.) Bitte machen Sie zum Abschluß noch einige Angaben zu Ihrer Person

Ihr Alter:

Ihr Studiengang

Ihr Geschlecht: weiblich ① männlich ②

Interne VermerkeNr. NE1
Termin des Interviews:.....
Ort des Interviews:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anlage 3: Randomisierte Markensets

Set	Randomisierte Markensets (n=7)	Randomisierte Markensets (n=5)
1	p1=1, p2=2, p3=3, p4=4, p5=5, p6=6, p7=7	p1=1, p2=2, p3=3, p4=4, p5=5
2	p1=4, p2=1, p3=5, p4=6, p5=2, p6=7, p7=3	p1=4, p2=1, p3=5, p4=2, p5=3
3	p1=7, p2=6, p3=4, p4=1, p5=3, p6=5, p7=2	p1=4, p2=1, p3=3, p4=5, p5=2
4	p1=1, p2=7, p3=5, p4=4, p5=3, p6=6, p7=2	p1=1, p2=5, p3=4, p4=3, p5=2
5	p1=1, p2=5, p3=4, p4=7, p5=2, p6=6, p7=3	p1=1, p2=5, p3=4, p4=2, p5=3
6	p1=5, p2=3, p3=1, p4=2, p5=6, p6=7, p7=4	p1=5, p2=3, p3=1, p4=2, p5=4
7	p1=5, p2=2, p3=7, p4=3, p5=4, p6=6, p7=1	p1=5, p2=2, p3=3, p4=4, p5=1
8	p1=2, p2=5, p3=6, p4=1, p5=7, p6=3, p7=4	p1=2, p2=5, p3=1, p4=3, p5=5
9	p1=4, p2=1, p3=3, p4=2, p5=7, p6=6, p7=5	p1=4, p2=1, p3=3, p4=2, p5=5
10	p1=2, p2=7, p3=6, p4=3, p5=1, p6=4, p7=5	p1=2, p2=3, p3=1, p4=4, p5=5
11	p1=2, p2=4, p3=7, p4=3, p5=1, p6=6, p7=5	p1=2, p2=4, p3=3, p4=1, p5=5
12	p1=1, p2=5, p3=4, p4=3, p5=7, p6=6, p7=2	p1=1, p2=5, p3=4, p4=3, p5=2
13	p1=5, p2=1, p3=6, p4=2, p5=4, p6=7, p7=3	p1=5, p2=1, p3=2, p4=4, p5=3
14	p1=3, p2=2, p3=1, p4=6, p5=5, p6=4, p7=7	p1=3, p2=2, p3=1, p4=5, p5=4
15	p1=6, p2=7, p3=4, p4=3, p5=2, p6=1, p7=5	p1=4, p2=3, p3=2, p4=1, p5=5
16	p1=5, p2=1, p3=3, p4=4, p5=6, p6=7, p7=2	p1=5, p2=1, p3=3, p4=4, p5=2
17	p1=1, p2=5, p3=6, p4=7, p5=3, p6=2, p7=4	p1=1, p2=5, p3=3, p4=3, p5=4
18	p1=5, p2=4, p3=3, p4=2, p5=6, p6=1, p7=7	p1=5, p2=4, p3=3, p4=2, p5=1
19	p1=2, p2=5, p3=3, p4=4, p5=7, p6=6, p7=1	p1=2, p2=5, p3=3, p4=4, p5=1
20	p1=1, p2=5, p3=7, p4=2, p5=6, p6=3, p7=4	p1=1, p2=5, p3=2, p4=3, p5=4
21	p1=3, p2=2, p3=4, p4=6, p5=7, p6=5, p7=1	p1=3, p2=2, p3=4, p4=5, p5=1
22	p1=3, p2=4, p3=5, p4=6, p5=1, p6=2, p7=7	p1=3, p2=4, p3=5, p4=1, p5=2
23	p1=6, p2=7, p3=5, p4=3, p5=4, p6=2, p7=1	p1=5, p2=3, p3=4, p4=2, p5=1
24	p1=3, p2=7, p3=2, p4=6, p5=5, p6=1, p7=4	p1=3, p2=2, p3=5, p4=1, p5=4
25	p1=1, p2=6, p3=7, p4=3, p5=4, p6=5, p7=2	p1=1, p2=3, p3=4, p4=5, p5=2
26	p1=6, p2=2, p3=7, p4=4, p5=5, p6=1, p7=3	p1=2, p2=4, p3=5, p4=1, p5=3
27	p1=4, p2=5, p3=7, p4=6, p5=3, p6=2, p7=1	p1=4, p2=5, p3=3, p4=2, p5=1
28	p1=3, p2=5, p3=1, p4=6, p5=2, p6=4, p7=7	p1=3, p2=5, p3=1, p4=2, p5=4
29	p1=7, p2=3, p3=1, p4=6, p5=5, p6=2, p7=4	p1=3, p2=1, p3=5, p4=2, p5=4
30	p1=2, p2=5, p3=3, p4=1, p5=7, p6=4, p7=6	p1=2, p2=5, p3=3, p4=1, p5=4
31	p1=3, p2=7, p3=1, p4=6, p5=4, p6=2, p7=5	p1=3, p2=1, p3=4, p4=2, p5=5
32	p1=7, p2=1, p3=6, p4=2, p5=3, p6=5, p7=4	p1=1, p2=2, p3=3, p4=5, p5=4
33	p1=6, p2=4, p3=3, p4=7, p5=2, p6=5, p7=1	p1=4, p2=3, p3=2, p4=5, p5=1
34	p1=7, p2=5, p3=4, p4=1, p5=3, p6=2, p7=6	p1=5, p2=4, p3=1, p4=3, p5=2
35	p1=3, p2=5, p3=4, p4=2, p5=6, p6=7, p7=1	p1=3, p2=5, p3=4, p4=2, p5=1
36	p1=3, p2=4, p3=2, p4=7, p5=6, p6=1, p7=5	p1=3, p2=4, p3=2, p4=1, p5=5
37	p1=1, p2=3, p3=6, p4=2, p5=7, p6=5, p7=4	p1=1, p2=3, p3=2, p4=5, p5=4
38	p1=1, p2=5, p3=2, p4=6, p5=4, p6=3, p7=7	p1=1, p2=5, p3=2, p4=4, p5=3
39	p1=1, p2=4, p3=6, p4=3, p5=5, p6=7, p7=2	p1=1, p2=4, p3=3, p4=5, p5=2
40	p1=1, p2=3, p3=5, p4=6, p5=4, p6=7, p7=2	p1=1, p2=3, p3=5, p4=4, p5=2

Leseweise: px = y → x = Position der Marke y im betreffenden Fragebogen

Anlage 4: Übersicht der Ergebnisse der Vorstudie (Produktmarken)

		Hersteller- bekanntheit	ungestützte Bekanntheit	gestützte Bekanntheit ⁺	Overall- Beurteilung ⁺	Beurteilungs- sicherheit ⁺
Schokoriegel	Banjo	6,7% ✓ / % f 93,3% --	23,3% 3,3% auf Top 3	3,90 (ó 1,49)	4,39 (ó 0,98)	3,80 (ó 1,45)
	Duplo	56,7% ✓ / % f 43,3% --	36,7% 3,3% auf Top 3	6,07 (ó 1,17)	5,45 (ó 1,05)	5,27 (ó 1,34)
	Nuts	10,0% ✓ 3,3% f 86,7% --	20,0% 10,0% auf Top 3	4,20 (ó 1,54)	4,25 (ó 0,88)	3,93 (ó 1,41)
	Snickers	30,0% ✓ 10,0% f 60,0% --	90,0% 40,0% auf Top 3	5,57 (ó 1,38)	5,31 (ó 0,93)	5,20 (ó 1,13)
	Twix	26,7% ✓ 16,7% f 56,7% --	83,0% 63,3% auf Top 3	6,10 (ó 1,18)	5,41 (ó 1,02)	5,33 (ó 1,24)
Mineralwasser	Aquarell	33,3% ✓ / % f 66,7% --	6,7% 3,3% auf Top 3	2,67 (ó 1,79) n=17	3,87 (ó 0,89) n=17	3,59 (ó 2,12) n=17
	Contrex	/ % ✓ / % f 100% --	0%	1,83 (ó 1,42) n=11	4,20 (ó 0,63) n=11	3,64 (ó 1,91) n=11
	Evian	10,0% ✓ / % f 90,0% --	33,3% 10,0% auf Top 3	4,63 (ó 1,87) n=26	4,90 (ó 1,07) n=26	4,64 (ó 1,73) n=26
	Vittel	/ % ✓ 3,3% f 96,7% --	50,0% 40,0% auf Top 3	4,93 (ó 1,39)	4,71 (ó 0,86)	4,30 (ó 1,68)
	Volvic	3,3% ✓ / % f 96,7% --	50,0% 63,3% auf Top 3	5,27 (ó 1,23)	4,89 (ó 1,14)	4,63 (ó 1,56)
Legende: ✓ = richtige Angabe f = falsche Angabe -- = keine Angabe						

Erläuterungen:

⁺ erhoben auf siebenstufigen Skalen, wobei 1= geringster Wert und 7 = maximaler Wert der jeweiligen Skala.

Anlage 5: Übersicht der Ergebnisse der Vorstudie (Unternehmensmarken)

		gestützte Bekanntheit ⁺	Overall-Beurteilung ⁺	Breite der Marke ⁺	Kompetenz der Marke ⁺	Passung zwischen Marke und Kategorie ⁺
Schokoriegel	Ferrero	5,63 (ó 0,76)	5,71 (ó 0,62)	4,57 (ó 1,74)	5,90 (ó 1,47)	5,67 (ó 1,27)
	Kraft Foods	4,37 (ó 1,40)	4,89 (ó 0,89)	5,77 (ó 1,30)	3,93 (ó 1,70)	3,80 (ó 1,95)
	Kraft Foods (n=20) [#]	3,80 (ó 1,20)	4,57 (ó 0,75)	5,65 (ó 1,50)	3,35 (ó 1,42)	3,10 (ó 1,74)
	Lindt	4,73 (ó 1,14)	5,61 (ó 0,81)	2,73 (ó 1,46)	5,23 (ó 1,65)	4,37 (ó 1,65)
	Master- foods	2,13 (ó 1,48)	4,47 (ó 0,98)	5,81 (ó 1,22)	4,80 (ó 1,42)	4,07 (ó 2,02)
	Master- foods (n=6) [*]	4,17 (ó 1,47)	5,10 (ó 1,00)	5,50 (ó 1,38)	5,83 (ó 1,47)	5,00 (ó 2,00)
	Nestlé	5,00 (ó 1,14)	5,33 (ó 0,73)	6,10 (ó 1,26)	5,43 (ó 1,22)	5,67 (ó 1,21)
	Ritter	4,83 (ó 1,18)	5,27 (ó 0,87)	2,33 (ó 1,24)	5,00 (ó 1,44)	5,30 (ó 1,21)
	Storck	4,10 (ó 1,24)	5,04 (ó 0,83)	2,57 (ó 1,07)	4,00 (ó 1,31)	3,90 (ó 1,32)
	Æ	4,25	5,26	4,14	4,91	4,74
Mineralwasser	Coca Cola	6,07 (ó 0,94)	5,25 (ó 0,98)	2,83 (ó 1,26)	4,17 (ó 1,68)	4,53 (ó 1,50)
	Danone	4,87 (ó 1,20)	5,09 (ó 0,91)	3,50 (ó 1,31)	2,83 (ó 2,05)	2,30 (ó 1,44)
	Gerol- steiner	4,03 (ó 1,47)	4,44 (ó 0,96)	1,41 (ó 0,63)	6,28 (ó 1,41)	6,59 (ó 1,27)
	Master- foods	2,37 (ó 1,79)	4,43 (ó ,76)	6,07 (ó 1,07)	2,50 (ó 1,65)	2,14 (ó 1,64)
	Nestlé	5,40 (ó 1,22)	5,39 (ó 0,73)	6,00 (ó 1,23)	3,33 (ó 1,79)	3,13 (ó 1,59)
	Æ	4,55	4,96	3,69	3,95	3,91

Erläuterungen:

[#] hier wurden nur diejenigen Probanden berücksichtigt, die Masterfoods auch mit Schokoriegeln assoziiert haben, bei der vorliegenden Stichprobe nur 20% (n=6).

^{*} nur diejenigen Probanden wurden berücksichtigt, die Kraft Foods **nicht** mit Süßwaren assoziiert haben, bei der vorliegenden Stichprobe 66,6% (n=20).

⁺ erhoben auf siebenstufigen Skalen, wobei 1= geringster Wert und 7 = maximaler Wert der jeweiligen Skala.

Anlage 6: Test der Varianzhomogenität und der Normalverteilungsannahme für die Variable V05 (Beurteilung der Eingliederung der Produktmarke)

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen

Abhängige Variable: beurteilen Schritt

F	df1	df2	Signifikanz
1,764	7	232	,095

Prüft die Nullhypothese, daß die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Design:

Intercept+UNTERNEH+PRODUKTE+UNTERNEH *
PRODUKTE

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		Residuen für V05
N		240
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3,648E-09
	Standardabweichung	1,5461
Extremste Differenzen	Absolut	,063
	Positiv	,063
	Negativ	-,061
Kolmogorov-Smirnov-Z		,980
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,292

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

Anlage 7: Test der Varianzhomogenität und der Normalverteilungsannahme für die Variable V06mean (Overall-Beurteilung der Produkte)

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen

Abhängige Variable: Overall-Beurteilung des Produkts

F	df1	df2	Signifikanz
1,555	9	290	,128

Prüft die Nullhypothese, daß die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Design:

Intercept+UNTERNEH+PRODUKTE+UNTERNEH *
PRODUKTE

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		Residuen für V06MEAN
N		300
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	1,381E-09
	Standardabweichung	1,0810
Extremste Differenzen	Absolut	,048
	Positiv	,032
	Negativ	-,048
Kolmogorov-Smirnov-Z		,832
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,493

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

Anlage 8: Ergebnisse der Varianzanalyse für die Variable V06mean (Overall-Beurteilung der Produkte) der Marken Nestlé, Kraft und der Vorstudie

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen^a

Abhängige Variable: Overall-Beurteilung des Produkts

F	df1	df2	Signifikanz
,939	5	174	,457

Prüft die Nullhypothese, daß die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Design: Intercept+UNTERN2+PROD2+UNTERN2 * PROD2

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Overall-Beurteilung des Produkts

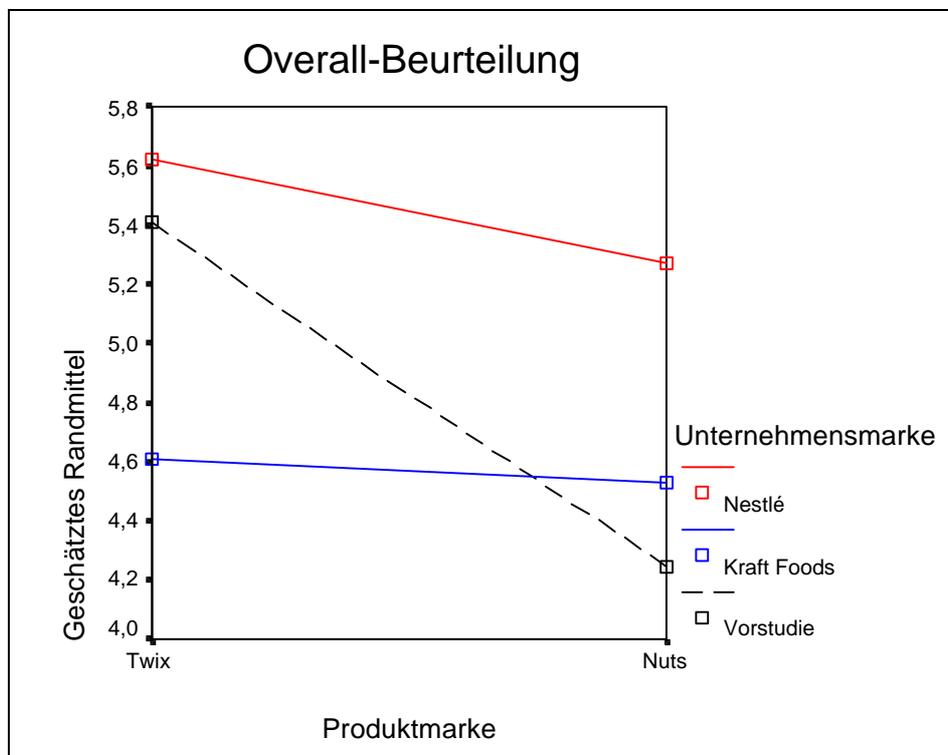
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	46,611 ^a	5	9,322	9,040	,000
Intercept	4404,512	1	4404,512	4271,046	,000
UNTERN2	24,528	2	12,264	11,892	,000
PROD2	12,588	1	12,588	12,206	,001
UNTERN2 * PROD2	9,495	2	4,748	4,604	,011
Fehler	179,437	174	1,031		
Gesamt	4630,560	180			
Korrigierte Gesamtvariation	226,048	179			

a. R-Quadrat = ,206 (korrigiertes R-Quadrat = ,183)

Anlage 9: Ergebnisse der Varianzanalyse für die Variable V06mean der Marken Nestlé, Kraft und der Vorstudie (Fortsetzung)

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest		
		Residuen für V06MEAN
N		180
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3,777E-10
	Standardabweichung	1,0012
Extremste Differenzen	Absolut	,051
	Positiv	,037
	Negativ	-,051
Kolmogorov-Smirnov-Z		,678
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,747

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.
b. Aus den Daten berechnet.



Anlage 10: Test der Varianzhomogenität, der Normalverteilungsannahme und Post-hoc Test für die Variable V07mean (Vorrangige Marke beim Produktkauf)

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen^a

Abhängige Variable: Vorrangige Marke

F	df1	df2	Signifikanz
1,480	7	232	,175

Prüft die Nullhypothese, daß die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Design:

Intercept+UNTERNEH+PRODUKTE+UNTERNEH *
PRODUKTE

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		Residuen für V07
N		240
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	5,060E-09
	Standardabweichung	3,6446
Extremste Differenzen	Absolut	,073
	Positiv	,073
	Negativ	-,059
Kolmogorov-Smirnov-Z		1,134
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,153

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

Vorrangige Marke

Tukey-HSD^{a,b}

UNTERNEH	N	Untergruppe	
		1	2
2	60	5,440	
5	60	6,082	
3	60		8,053
4	60		8,730
Signifikanz		,778	,748

Die Mittelwerte für Gruppen in homogenen Untergruppen werden angezeigt.

Basiert auf Typ III Quadratsumme

Der Fehlerterm ist "Mittel der Quadrate (Fehler) = 13,684".

a. Verwendet Stichprobengrößen des harmonischen
Mittels = 60,000

b. Alpha = ,05

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1990): „Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly“, in: Sloan Management Review, Vol. 31, S. 47-56.
- Aaker, D. A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt: Campus Verlag.
- Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A.; Keller, K. L. (1990): „Consumer Evaluations of Brand Extensions“, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, S. 27-41.
- Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2000a): Brand Leadership, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2000b): „The Brand Relationship Spectrum: The Key To The Brand Architecture Challenge“, in: California Management Review, Vol. 42, No. 4, S. 8-23.
- Aaker, D. A.; Kumar, V; Day, G. S. (2001): Marketing Research, 7th ed., New York, J. Wiley&Sons.
- Alba, J. W.; Chattopadhyay, A. (1985): „The Effects of Context and Part-Category Cues on the Recall of Competing Brands“, in: Journal of Marketing Research, Vol. 22, No. 3, S. 340-349.
- Alba, J. W.; Chattopadhyay, A. (1986): „Salience Effects in Brand Recall“, in: Journal of Marketing Research, Vol. 23, No. 4, S. 363-369.
- Alba, J. W.; Hasher, L. (1983): „Is Memory Schematic“, in: Psychological Bulletin, Vol. 93, No. 2, S. 203-231.
- Alba, J. W.; Hutchinson, J. W. (1987): „Dimensions of Consumer Expertise“, in: Journal of Consumer Research, Vol. 13, No. 4, S. 411-448.

- Alba, J. W.; Hutchinson, J. W.; Lynch, J. G. (1991): „Memory and Decision Making“, in: Robertson, T. S.; Kassarian, H. H. (Hg.) (1991): *Handbook of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, S. 1-49.
- Allison, R. I.; Uhl, K. P. (1964): „Influence of Beer Brand Perception on Taste Perception“ in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, No. 3, S. 36-39.
- Anderson, J. R. (2000): *Cognitive Psychology and its Implications*, 5th ed., New York (NY): Worth Publishers.
- Anderson, J. R. (2001): *Kognitive Psychologie*, 3. Aufl., Heidelberg: Spektrum
- Atkinson, R. C.; Shiffrin, R. M. (1971): „The Control of Short-Term Memory“, in: *Scientific American*, Vol. 225, No. 2, S. 82-91.
- Bagozzi, R. P. (1994): „Measurement in marketing research – Basic principles of questionnaire design“, in: Bagozzi, R. P (Hg.) (1994), *Principles of Marketing Research*, Cambridge (MA): Blackwell.
- Baker, W; Hutchinson, J. W.; Moore, D.; Nedungadi, P. (1986): „Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Presence“, in: Lutz, R. J. (Hg.) (1986), *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 637-642.
- Balmer, J. M. T. (2001): „Corporate identity, corporate branding and corporate marketing“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, S. 248–291.
- Barwise, P.; Robertson, T. (1992): „Brand Portfolios“, in: *European Management Journal*, Vol. 10, No. 3, S. 277-285.
- Bearden, W. O.; Shimp, T. A. (1982): „The Use of Extrinsic Cues to Facilitate Product Adoption“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 2, S. 229-239.
- Becker, J. (1998): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, 6. Aufl., München: Vahlen.

- Behrens, G. (1991): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Heidelberg: Physica.
- Bennet, P. D.; Harrell, G. D. (1975): „The Role of Confidence in Understanding and Predicting Buyers' Attitudes and Purchase Intentions“, in: Journal of Consumer Research, Vol. 2, No. 2, S. 110-117.
- Bennet, P. D. (1995) (Hg.): Dictionary of marketing terms, 2nd ed., Chicago(IL): American Marketing Association.
- Bettman, J. R. (1979): An Information Processing Theory of Consumer Choice, Reading (MA): Addison-Wesley.
- Bettman, J. R.; Johnson, E. J.; Payne, J. W. (1991): „Consumer Decision Making“, in: Robertson, T. S.; Kassirjian, H. H. (Hg.) (1991): Handbook of Consumer Behavior, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, S. 50-83.
- Birkigt, K; Stadler, M. M.; Funck, H. J. (1995): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 8. Auflage, Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Bleicker, U. (1983): Produktbeurteilung der Konsumenten, Würzburg: Physica.
- Bortz, J.; Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- Bortz, J.; Lienert, G. A. (1998): Kurzgefaßte Statistik für die klinische Forschung: Ein praktischer Leitfaden für die Analyse kleiner Stichproben, Berlin: Springer.
- Boush, D. M.; Loken, B. (1991): „A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation“, in: Journal of Marketing Research, Vol. 28, No. 1, S. 16-28.
- Boush, D.; Shipp, S.; Loken, B.; Gencturk, E.; Crockett, S.; Kennedy, E.; Minshall, E.; Misurell, D.; Rochford, L. und Strobel, J. (1987): „Affect Generalization to Similar and Dissimilar Brand Extensions“, in: Psychology&Marketing, Vol. 4, No. 3, S. 225-237.
- Bower, G. H. (1980): „Mood and Memory“, in: American Psychologist, Vol. 36, No. 2, S. 129-148.

- Braun, I (2001): „Markenbereinigung“, in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 733-751.
- Bräutigam, S. (2004): „Zur Wahrnehmung von Markenarchitekturen“, Arbeitspapier Nr. 4 des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen (in Vorbereitung).
- Bridges, S. (1992): „A Schema Unification Model of Brand Extensions“, Working Paper, Report Nr. 92-123, Cambridge (MA) : Marketing Science Institute.
- Broniarczyk, S. M.; Alba, J. W. (1994): „The Importance of the Brand in Brand Extension“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 2, S. 214-228.
- Brown, T. J.; Dacin, P. A. (1997): „The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses“, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, S. 68-84.
- Bühl, A.; Zöfel, P. (2000): *SPSS Version 10.0: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*, 7. Aufl., München: Addison-Wesley.
- Capon, N; Burke, M. (1980): „Individual, Product Class, and Task-Related Factors in Consumer Information Processing“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, No. 3, S. 314-326.
- Carpenter, P. (1994): „Some Cobranding Caveats to Obey“, in: *Marketing News*, Issue 28, No. 23, S. 4.
- Celsi, R. L.; Olson, J. C. (1988): „The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No.2, S. 210-224.
- Chakravarti, D.; MacInnis, D. J. und Nakamoto, K. (1990): „Product Category Perceptions, Elaborate Processing and Brand Name Extension Strategies“, in: Goldberg, M.E.; Gorn, G.; Pollay, R.W. (Hg.) (1990): *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 910-916.

- Christie, J.; Klein, R. (1995) : „Familiarity and attention: Does what we know affect what we notice?“, in: *Memory and Cognition*, Vol. 23, No. 5, S. 547-550.
- Cialdini, R. B.; Petty, R. E. und Cacioppo, J. T. (1981): „Attitude And Attitude Change“, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, S. 357-404.
- Cohen, J. B.; Basu, K. (1987): „Alternative Models of Categorization: Toward a Contingent Processing Framework“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, S. 455-472.
- Collins, A. M.; Loftus, E. F. (1975): „A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing“, in: *Psychological Review*, Vol. 82, No. 6, S. 407-428.
- Copulsky; W. (1976), „Cannibalism in the Marketplace“, in: *Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 4, S. 103-105.
- Costello, F. J.; Keane, M. T. (2000): „Efficient Creativity: Constraint-Guided Conceptual Combination“, in: *Cognitive Science*, Vol. 24, No. 2, S. 299-349.
- Craik, F. I. M.; Lockhart, R. S. (1972): „Levels of Processing: A Framework for Memory Research“, in: *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol. 11, S. 671-684.
- Crocker, J. (1984): „A Schematic Approach to Changing Consumer Beliefs“, in: Kinnear, T. C (Hg.) (1984): *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 472-477.
- Crocker, J; Fiske, S. T.; Taylor, S. E. (1984): „Schematic Bases of Belief Change“, in: Eiser, J. K. (Hg.) (1984), *Attitudinal Judgement*, New York: Springer, S. 197-226.
- Dacin, P. A.; Smith, D. C. (1993): „The Effects of Adding Products to a Brand on Consumer Evaluation of New Brand Extensions“, in: McAlister, L.; Rothschild, M. L. (Hg.) (1993): *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 594-598.
- Dacin, P. A.; Smith, D. C. (1994): „The Effects of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 2, S. 229-242.

- Darby, M. R.; Karni, E. (1973): „Free Competition and the Optimal Amount of Fraud“, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 16, S. 67-88.
- Davidson, J. H. (1976): „Why most new consumer brands fail“, in: *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 2, S. 117-122.
- De Chernatony, L.; McDonald, M. (1998): *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*, 2nd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L.; McWilliam, G. (1989): „The Varying Nature of Brands as Assets: Theory and Practice Compared“, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 8, No. 4, S. 339-349.
- Deimel, K. (1989): „Grundlagen des Involvement und Anwendung im Marketing“, in: *Marketing ZFP*, 11. Jg., Heft 3, S. 153-161.
- DelVecchio, D. (2000): „Moving beyond fit: the role of brand portfolio characteristics in consumer evaluations of brand reliability“, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9, No. 7, S. 457-471.
- DeVellis, R. F. (1991): *Scale Development: Theory and Applications*, Newbury Park (CA): Sage Publications.
- Domizlaff, H. (1991): *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik*, Hamburg: Marketing Journal
- Douglas, S. P.; Craig, C. S.; Nijssen, E. J. (2001): „Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture“, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 2, S. 97-114.
- Doyle, P. (1990): „Building Successful Brands: The Strategic Options“, in: *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, No. 2, S. 5-20.
- Erdem, T. (1998): „An Empirical Analysis of Umbrella Branding“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, August, S. 339-351.

- Erdem, T.; Swait, J. (1998): „Brand Equity as a Signaling Phenomenon“, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, No. 2, S. 131-157.
- Erdem, T.; Swait, J.; Broniarczyk, S.; Chakravarti, D.; Kapferer, J.-N.; Keane, M.; Roberts, J.; Steenkamp, J.-B. E. M.; Zettelmeyer, F. (1999): „Brand Equity, Consumer Learning and Choice“, in: *Marketing Letters*, Vol. 10, No. 3, S. 301-318.
- Esch, F.-R. (1993): „Markenwert und Markensteuerung“, in: *Thexis*, 10 Jg., Heft 5, S. 56-64.
- Esch, F.-R. (2001a): *Wirkung integrierter Kommunikation*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R. (2001b): „Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung“ in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 233-265.
- Esch, F.-R. (2003): *Strategie und Technik der Markenführung*, München: Vahlen.
- Esch, F.-R.; Andresen, T. (1997): „Messung des Markenwerts“, in: MTP e. V. Alumni; Hauser, U. (Hg.) (1997), *Erfolgreiches Markenmanagement*, Wiesbaden: Gabler, S. 11-37.
- Esch, F.-R.; Fuchs, M.; Bräutigam, S.; Redler, J. (2001): „Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen“ in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 755-791.
- Esch, F.-R.; Bräutigam, S. (2001a): „Corporate Brands versus Product Brands? Zum Management von Markenarchitekturen“, in: *Thexis*, 18. Jg., Heft 4, S. 27-35.
- Esch, F.-R.; Bräutigam, S. (2001b): „Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen“, in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 711-732.
- Esch, F.-R.; Geus, P. (2001): „Ansätze zur Messung des Markenwerts“, in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 1025-1057.

- Esch, F.-R.; Wicke, A. (2001): „Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements“, in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 3-55.
- Farquhar, P. H. (1989): „Managing Brand Equity“, in: *Marketing Research*, Vol. 1, No. 3, S. 24-33.
- Farquhar, P. H.; Herr, P. M. und Fazio, R. H. K. (1990): „A Relational Model for Category Extensions of Brands“, in: Goldberg, M.E.; Gorn, G.; Pollay, R.W. (Hg.) (1990): *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 856-860.
- Felser, G. (2001): *Werbe- und Konsumentenpsychologie*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fiske, S. T. (1982): „Schema-triggered Affect: Applications to Social Perception“, in: Clark, M. S.; Fiske, S. T. (Hg.) (1982): *Affect And Cognition: The Seventeenth Annual Carnegie Symposium on Cognition*, Hillsdale (NJ): Erlbaum, S. 55-78.
- Fiske, S. T.; Dyer, L. M. (1985): „Structure and Development of Social Schemata: Evidence from Positive and Negative Transfer Effects“, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, No. 4, S. 839-852.
- Fiske S. T.; Taylor, S. E. (1991): *Social Cognition*, New York: McGraw-Hill.
- Ford, G. F.; Smith, R. A. (1987): „Inferential Beliefs in Consumer Evaluations: An Assessment of Alternative Processing Strategies“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, No. 3, S. 363-371.
- Fournier, S. (1998): „Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 4, S. 343-373.
- Fox, H. L. (1998): „who needs corporate brands?“, in: *Marketing*, August, S. 22–23
- Gardner, B. B.; Levy, S. J. (1955): „The Product and the Brand“, in: *Harvard Business Review*, Vol. 33, March-April, S. 33-39.

- Geffken, M. (2002): „Wenn Marken sterben“, in: Wirtschaftswoche, Heft 25/2002 v. 13.06.2002, S. 90-93.
- Gray, E. R.; Smeltzer, L. R. (1985): „Corporate Image-An Integral Part of Strategy“, in: Sloan Management Review, Summer 1985, S. 73-78.
- Hammann, P.; Erichson, B. (1994): Marktforschung, 3. Auflage, Stuttgart: Gustav Fischer.
- Hampton, J. A. (1987): „Inheritance of Attributes in Natural Concept Conjunctions“, in: Memory & Cognition, Vol. 15, No. 1, S. 55-71.
- Hampton, J. A. (1997): „Conceptual Combinations“, in: Lamberts, K; Shanks, D. (Hg.) (1997), Knowledge, Concepts, and Categories, Hove/UK: Psychology Press, S. 133-159.
- Hankinson, G.; Cowking, P. (1996): The Reality of Global Brands: Cases and Strategies for the Successful Management of International Brands, London: McGraw-Hill.
- Hätyy, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg: Physica.
- Hauser, U. (1997): „Dachmarkenstrategien“, in: MTP e. V. Alumni (Hg.); Hauser, U. (1997), Erfolgreiches Markenmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 161-178.
- Hauskeller, A. (2001): „Masterfoods gibt Impulse“, in: Food Economy, Heft 5/2001, 18. Jg., S. 16-17.
- Heller, W. S. (1919): „Analysis of Package Labels“, in: University of California Publications in Psychology, Vol. 3, No. 2, S. 61-72.
- Hirschleifer, J.; Riley, J. G. (1979): „Where are we in Theory of Information?“, in: Economics of Information, Vol. 17, S. 1375-1421.
- Hong, S.-T., Wyer, R. S. (1989): „Effects of Country-of-Origin and Product-Attribute Information on Product Evaluation: An Information Processing Perspective“, in: Journal of Consumer Research, Vol. 16, No. 2, S. 175-187.
- Hopf, M. (1983): „Ausgewählte Probleme zur Informationsökonomie“, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, S. 313-318.

- Howard, J. A.; Sheth, J. N. (1969): *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley&Sons.
- Hoyer, W. D.; Brown, S. P. (1990): „Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 2, S. 141-148.
- Hupp, O. (2002): „Wie stark wirkt das Webdesign auf die Internet-Brands“, in: *Markenartikel*, Heft 2, 64. Jg., S. 26-32.
- Jacoby, J.; Speller, D. E.; Kohn, C. A. (1974): „Brand Choice Behavior as a Function of Information Load“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, February, S. 63-69.
- Jacoby, J.; Szybillo, G. J. und Busato-Schach, J. (1977): „Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 3, No. 4, S. 209-216.
- Janiszewski, C.; van Osselaer, S. M. J. (2000): „A Connectionist Model of Brand-Quality Associations“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 3, S. 331-350.
- Jeck-Schlottmann, G. (1988): „Anzeigenbetrachtung bei geringem Involvement“, in: *Marketing ZFP*, 10. Jg., Heft 1, S. 33-43.
- Johnson, E. J.; Russo, J. E. (1984): „Product Familiarity and Learning New Information“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, No. 1, S. 542-550.
- Kaas, K. P. (1990): „Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt“, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg. Heft 4, S. 539-548.
- Kaas, K. P. (1991a): „Marktinformation: Screening und Signaling unter Partner und Rivalen“, in: *ZfB*, 61. Jg., Heft 3, S. 357-370.
- Kaas, K. P. (1991b): „Kontraktmarketing von Prinzipalen und Agenten“, in: Behrens, G. et al. (Hg.) (1991), *Arbeitspapier Nr. 12 der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten*.
- Kaas, K. P. (1995): „Informationsökonomik“, in: Tietz, B. et al. (Hg.) (1995), *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, Sp. 971-981.

- Kaas, K. P.; Busch, A. (1996): „Inspektions-, Erfahrungs-, und Vertrauenseigenschaften von Produkten – Theoretische und empirische Validierung“, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Heft 4, S. 243-252.
- Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Kapferer, J.-N. (1997): Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2nd Edition, London: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2001): „Führung von Markenportfolios“, in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 669-682.
- Kapferer, J.-N.; Laurent, G. (1985): „Consumers’ Involvement Profile: New Empirical Results“, in: Hirschman, E. C.; Holbrook, M. B. (Hg.) (1985): Advances in Consumer Research, Vol. 12, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 290-295.
- Keller, K. L. (1993): „Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity“, in: Journal of Marketing, Vol. 57., No. 1, S. 1-22.
- Keller, K. L. (1998): Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2000): „The Brand Report Card“, in: Harvard Business Review, Vol. 78, No. 1, S. 147-157.
- Keller, K. L.; Aaker, D. A. (1992): „The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions“, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, No. 1, S. 35-50.
- Klix, F. (1988): „Gedächtnis und Wissen“ in: Mandl, H. und Spada, H. (Hg.) (1988): Wissenspsychologie, München: Psychologie-Verlags-Union, S. 19–54.
- König, T. (1926): Reklame-Psychologie, ihr gegenwärtiger Stand – ihre praktische Bedeutung, 3. Aufl., München: Oldenburg.

- Kotler, P. (1997): Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th Edition, Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- Kowalsky, M.; Löhner, G. (2001), „Riesiger Markt“, in: Wirtschaftswoche, Nr. 13 v. 22.3.2001, S. 96-103.
- Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München: Vahlen.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München: Vahlen.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2000): Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuß, A. (1994): „Valide Daten – die Grundlage für aussagefähige Marktforschung“ in: Tomczak, T.; Reinecke, S. (Hg.) (1994), Marktforschung, St. Gallen: Thexis, S. 16-28.
- Laforet, S.; Saunders, J. (1994): „Managing Brand Portfolios: How The Leaders Do It“, in: Journal of Advertising Research, Vol. 34, No. 5, S. 64-76.
- Laforet, S.; Saunders, J. (1999), „Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do“, in: Journal of Advertising Research, Vol. 39, No. 1, S. 51-66.
- Langner, T. (2003): Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden: Gabler
- Lee, M. (1995): „Effects of Schema Congruity and Involvement on Product Evaluations“, in: Kardes, F.R.; Sujan, M. (Hg.) (1995): Advances in Consumer Research, Vol. 22, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 210-216.
- Liedtke, A. (1994): „Der Wechsel des Markennamens“ in: Bruhn, M. (Hg.) (1994): Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 791–811.
- Lindsay, P. H.; Norman, D. A. (1977): Human Information Processing – An Introduction to Psychology, 2nd ed., New York: Academic Press.
- Loken, B.; Roedder John, D. (1993): „Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?“, in: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 3, S. 71-84.

- Lomax, W.; Hammond, K.; East, R.; Clemente, M. (1997): „The measurement of cannibalization“, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 1, S. 27-39.
- Lynch, J. G.; Srull, T. K. (1982): „Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 1, S. 18-37.
- Lynch, J. G.; Marmorstein, H.; Weigold, M. F. (1988): „Choices from Sets Including Remembered Brands: Use of Recalled Attributes and Prior Overall Evaluations“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2, S. 169-184.
- Maas, J. (1994): „Das Modul zur Suche nach Schemata“, in: Esch, F.-R. (Hg.); Kroeber-Riel, W. (1994): *Expertensysteme für die Werbung*, S. 319-342.
- MacInnis, D. J.; Nakamoto, K. (1991): „Factors that Influence Consumers' Evaluations of Brand Extensions“, Working Paper, Tuscon, Arizona: Karl Eller Graduate School of Management.
- Maheswaran, D. (1994): „Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 2, S. 354–365.
- Maheswaran, D.; Sternthal, B. (1990): „The Effects of Knowledge, Motivation, and Type of Message on Ad Processing and Product Judgements“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 1, S. 66–73.
- Makens, J. C. (1965): „Effect of Brand Preference upon Consumers' Perceived Taste of Turkey Meat“, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, No. 4, S. 261-263.
- Mandl, H.; Friedrich, H. F.; Hron, A. (1988): „Theoretische Ansätze zum Wissenserwerb“, in: Mandl, H.; Spada, H. (Hg.) (1988), *Wissenspsychologie*, München: Psychologie-Verlags-Union. S. 123–160.
- Mandler, G. (1982): „The Structure of Value: Accounting for Taste“, in: Clark, M. S.; Fiske, S. T. (Hg.) (1982): *Affect And Cognition: The Seventeenth Annual Carnegie Symposium on Cognition*, Hillsdale (NJ): Erlbaum, S. 3-37.

- Mandler, J. M.; Parker, R. E. (1976): „Memory for Descriptive and Spatial Information in Complex Pictures“, in: *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, Vol. 2, No. 1, S. 38-48.
- Marks, L. J.; Olson, J. C. (1981): „Toward a Cognitive Structure Conceptualization of Product Familiarity“, in: Monroe, K. B. (Hg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, Ann Arbor (MI): Association for Consumer Research, S. 145-150.
- Marx, K. (1890/1987): *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie*, Band 1, 31. Aufl., Berlin: Dietz.
- Mason, C. H.; Milne, G. R. (1994): „An Approach for Identifying Cannabilization within Product Line Extensions and Multi-Brand Strategies“, in: *Journal of Business Research*, Vol. 31, S. 163-170.
- Meffert, H. (2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Perrey, J. (2001): „Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios“, in: Esch, F.-R. (Hg.) (2001): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 683-710.
- Mellerowicz, K. (1963): *Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, München: Beck.
- Mervis, C. B.; Rosch, E. (1981): „Categorization of Natural Objects“, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, S. 89-115.
- Miller, G. A. (1956): „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information“, in: *The Psychological Review*, Vol. 63, S. 81-97.
- Minsky, M. (1975): „A Framework for Representing Knowledge“, in: Winston, P. H. (Hg.) (1975): *The Psychology of Computer Vision*, New York: McGraw-Hill, S. 211- 277.

- Mitchell, A. A. (1982): „Modells of Memory: Implications for Measuring Knowledge Structures“, in: Mitchell, A. A. (Hg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, Ann Arbor (MI): Association for Consumer Research, S. 45-51.
- Montgomery, C. A.; Wernerfelt, B. (1992): „Risk Reduction and Umbrella Branding“, in: *Journal of Business*, Vol. 65, No. 1, S. 31-50.
- Müller-Hagedorn, L. (1986): *Das Konsumentenverhalten: Grundlagen für die Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- Murch, G. M.; Woodworth, G. L. (1978): *Wahrnehmung*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Murphy, G. L. (1988): „Comprehending Complex Concepts“, in: *Cognitive Science*, Vol. 12, S. 529-562.
- Nelson, P. (1970): „Information and Consumer Behavior“, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 78, No. 2, S. 311-329.
- o.V. (1988): „The Year of the Brand“, in: *The Economist*, Vol. 316, S. 93-94
- o.V. (1991), „Chocolate Warriors“, in: *The Economist*, Vol. 319, Issue 7711, S. 72.
- o.V. (1993): „Die Geschichte der Marke Nivea“, in: *Informationsschrift der Beiersdorf AG*, S. 1-17.
- o.V. (1999): „Endorsement Branding: Hinter den Produktmarken steht immer die Unernehmens-Marke“, in: *Marketing Journal*, 32. Jg., Heft 6, S. 336-337
- o.V. (2001a) „Punkt: Globalisierung“, in: *Brand Eins*, Heft 05/2001, 3. Jg., S. 83.
- o.V. (2001b) „Wir brauchen noch weitere neue Marken“, Interview mit Christian Köhler, in: *Horizont*, Heft 39/2001, S. 26.
- o.V. (2001c) „Henkel will auch beim Markensortiment straffen“, in: *Lebensmittelzeitung*, Nr. 28 vom 13.07.2001, 53. Jg., S. 16.
- o.V. (2001d): „Im Süßwarenmarkt zählt die Strategie“, in: *Horizont*, Heft 5/2001, S. 33.

- o.V. (2001e): „Durst wird mit Apollinaris gelöscht“, in: *Horizont*, Heft 35/2001, S. 24.
- o.V. (2002) „Wie die Mutter, so manchmal auch die Tochter“, in: *Horizont*, Heft 41/2002, S. 26.
- Olins, W. (1990), *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Opwis, K.; Lüer, G: (1996): „Modelle der Repräsentation von Wissen“, Albert, D.; Stapf, K.-H (Hg.): *Enzyklopädie der Psychologie*, Band 4: Gedächtnis, Göttingen: Hogrefe, S. 337-432.
- Park, C. W.; Jun, S. Y.; Shocker, A. D. (1996): „Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No. 4, S. 453-466.
- Park, C. W.; Lessig, V. P. (1981): „Familiarity and Its Impact on Consumer Decision Biases and Heuristics“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, No. 2, S. 223-230.
- Park, C. W.; Milberg, S.; Lawson, R. (1991): „Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 2, S. 185-193.
- Peter, J. P.; Olson, J. C. (1996): *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 4th ed., Chicago (IL): Irwin.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T. (1983): *Communication and Persuasion*, New York: Springer.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T.; Schumann, D. (1983): „Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, No. 2, S. 135-146.
- Pitta, D. A.; Katsanis, L. (1995): „Understanding brand equity for successful brand extension“, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 4, S. 51-64.
- Punji, G. N.; Staelin, R. (1983): „A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 3, S. 366-380.

- Quillian, M. R. (1968): „Semantic Memory“ in: Minsky, M. L. (Hg.) (1968): *Semantic Information Processing*, Cambridge (MA): The MIT Press, S. 216-270.
- Rangaswamy, A.; Burke, R. R.; Oliva, T. A. (1993): „Brand Equity and the extendibility of brand names“, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, No. 1, S. 61-75.
- Rao, A. R.; Monroe, K. B. (1988): „The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2, S. 253-264.
- Rao, A. R.; Rueckert, R. W. (1994): „Brand Alliances as Signals of Product Quality“, in: *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, S. 87-97.
- Ries, A.; Trout, J. (2001): *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: MacGraw-Hill.
- Roberts, C. J.; McDonald, G. M. (1989): „Alternative Naming Strategies: Family versus Individual Brand Names“, in: *Management Decision*, Vol. 27, No. 6, S. 31-37.
- Roselius, T. (1971): „Consumer rankings of risk reduction methods“, in: *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1, S. 56-61.
- Rumelhart, D. E.; Norman, D. A. (1988): „Representation in Memory“, in: Atkinson, R. C. et al. (Hg.) (1988): *Stevens Handbook of Experimental Psychology*, 2nd ed., New York (NY): Wiley, S. 511-587.
- Rumelhart, D. E.; Ortony, A. (1977): „The Representation of Knowledge in Memory“, in: Anderson, R. C.; Spiro, R. J.; Nontague, W. E. (Hg.) (1977): *Schooling and the Acquisition of Knowledge*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, S. 99-135.
- Sappington, D. E. M.; Wernerfelt, B. (1985): „To Brand or Not to Brand? A Theoretical and Empirical Question“, in: *Journal of Business*, Vol. 58, No. 3, S. 279-293.
- Saunders, J.; Guoqun, F. (1997): „Dual Branding: How Corporate Names Add Value“, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 1, S. 40-48.

- Schade, C.; Schott, E. (1993): „Kontraktgüter im Marketing“, in: Marketing ZFP, 15. Jg., Heft 1, S. 15-25.
- Schank, R. C.; Abelson, R. P. (1977): *Scripts, Plans, Goals and Understanding, An Inquiry into Human Knowledge Structures*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Scholz, C. (1994): *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 4. Aufl., München: Vahlen.
- Shaffer, J. P. (1986): „Modified sequentially rejective multiple test procedures“, in: *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 81, No. 395, S. 826-831.
- Sheinin, D. A.; Biehal, G. J. (1999): „Corporate Advertising Pass-through onto the Brand: Some Experimental Evidence“, in: *Marketing Letters*, Vol. 10, No. 1, S. 63-73.
- Shiffrin, R. M.; Atkinson, R. C. (1969): „Storage and Retrieval Processes in Long-Term Memory“, in: *Psychological Review*, Vol. 76, No. 2, S. 179-193.
- Simonin, B. L.; Ruth, J. A. (1998): „Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 1, S. 30-42.
- Simonson, I.; Huber, J.; Payne, J. (1988): „The Relationship Between Prior Brand Knowledge and Information Acquisition Order“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, No. 4, S. 566-578.
- Smith, E. E.; Shoben, E. J.; Rips, L. J. (1974): „Structure And Process In Semantic Memory: A Featural Model For Semantic Decissions“ in: *Psychological Review*, Vol. 81, No. 3, S. 214-241.
- Smith, E. E.; Osherson, D. N. (1984): „Conceptual Combination with Prototype Concepts“ in: *Cognitive Science*, Vol. 8., S. 337-361.
- Smith, E. E.; Osherson, D. N.; Rips, L. J.; Keane, M. (1988): „Combining Prototypes: A Selective Modification Model“ in: *Cognitive Science*, Vol. 12, S. 485-527.

- Solomon, M. R. (1999): *Consumer Behaviour: Buying, Having, and Being*, 4th Edition, Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- Spreemann, K. (1990): "Asymmetrische Information", in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg., Heft 5/6, S. 561-586.
- Stach, M. (2000): "Volle Konzentration auf die Power Brands", in: *Markenartikel*, 62. Jg., Heft 4, S. 6-10.
- Sujan, M. (1985): „Consumer Knowledge: Effects on Evaluation Strategies Mediating Consumer Judgements“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 1, S. 31-46.
- Sullivan, M. W. (1990): „Measuring Image Spillovers in Umbrella-branded Products“, in: *Journal of Business*, Vol. 63, No. 3, S. 309-329.
- Tauber, E. M. (1981): „Brand Franchise Extension: New Product Benefits from Existing Brand Names“, in: *Business Horizons*, Vol. 24, S. 36-41.
- Tauber, E. M. (1988): „Brand Leverage: Strategy For Growth In A Cost-Control World“, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 28, No. 4, S. 26-30.
- Tauber, E. M. (1993): „Fit and Leverage in Brand Extensions“, in: Aaker, D. A.; Biel, A. L. (Hg.) (1993): *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale (NJ): Erlbaum, S. 313-318.
- Tulving, E. (1972): „Episodic and Semantic Memory“, in: Tulving, E. und Donaldson, W. (Hg.) (1972): *Organisation Of Memory*, New York: Academic Press.
- Uncles, M.; Cocks, M.; Macrae, C. (1995): „Brand architecture: Reconfiguring organisations for effective brand management“, in: *The Journal of Brand Management*, Vol. 3, No. 2, S. 81-92.
- Van Ossealaer, S. M. J.; Alba, J. W. (2000): „Consumer Learning and Brand Equity“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 1, S. 1-16.

- Van Osselear, S. M. J.; Janiszewski, C. (2001): „Two Ways of Learning Brand Associations“ in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 2, S. 202-223.
- Venkatraman, M.; Villarreal, A. (1984): „Schematic Processing of Information: An Exploratory Investigation“, in: Kinnear, T. C. (Hg.) (1984): *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Provo (UT): Association for Consumer Research, S. 355-360.
- Vossen, M. (2002): „Danone Waters geht beharrlich seinen Weg“, in: *Lebensmittelzeitung* online vom 04.07.2002.
- Wender, K. F. (1988): „Semantische Netzwerke als Bestandteil gedächtnispsychologischer Theorien“ in: Mandl, H.; Spada, H. (Hg.) (1988), *Wissenspsychologie*, München: Psychologie-Verlags-Union. S. 55–73.
- Wernerfelt, B. (1988): „Umbrella branding as a signal of new product quality: an example of signalling by posting a bond“, in: *Rand Journal of Economics*, Vol. 19, No. 3, S. 458-466.
- Wilkening, F. (1988): „Zur Rolle des Wissens in der Wahrnehmung“, in: Mandl, H.; Spada, H. (Hg.) (1988), *Wissenspsychologie*, München: Psychologie-Verlags-Union. S. 203–224.
- Wright, P.; Weitz, B. (1977): „Time Horizon Effects on Product Evaluation Strategies“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 4, S. 429-443.
- Wyer, R. S. und Srull, T. K. (1980): „The Processing of Social Stimulus Information: A Conceptual Integration“, in: Hastie, R.; Ostrom, T. M.; Ebbesen, E. B.; Wyer, R. S.; Hamilton, D. L.; Carlston, D. E. (1980): *Person Memory: The Cognitive Basis of Social Perception*, Hillsdale (NJ): Erlbaum, S. 227-300.
- Zaichkowsky, J. L. (1985): „Measuring the Involvement Construct“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 3, S. 341-352.
- Zajonc, R. B. (1968): „Attitudinal Effects of Mere Exposure“, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 9, No. 2, S. 1-27.