

Sebastian Fuchs

## **Unternehmensreputation und Markenstärke**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Sebastian Fuchs

# **Unternehmensreputation und Markenstärke**

Analyse von Wechselwirkungen  
und Ansätzen zur Prognose  
des Konsumentenverhaltens

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Schwaiger

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

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

Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität München, 2009

D 19

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frauke Schindler / Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

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

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

ISBN 978-3-8349-1504-7

## Geleitwort

Selbst in Zeiten der Finanzkrise wird der Marktwert eines im HDAX gelisteten Unternehmens durchschnittlich immerhin noch zu mehr als einem Drittel von immateriellen Werten bestimmt, im Mittel der Jahre 2000 bis 2007 lag dieser Anteil sogar bei mehr als zwei Drittel. Zu den immateriellen Vermögensgegenständen eines Unternehmens gehören auch die Unternehmensreputation und die Stärke seiner Marken. Zwischen der Reputation eines Unternehmens und der Stärke seiner Marken werden Zusammenhänge vermutet, die Herr Fuchs in der vorliegenden Dissertation überprüft. Er bewegt sich damit auf wissenschaftlich weitgehend unerforschtem Terrain; zwar existieren vor allem in der amerikanischen Literatur Beiträge, die die Unternehmensreputation als „umbrella-brand“ beschreiben, der die Einführung neuer Marken aus Sicht eines Unternehmens einfacher gestaltet, eine exakte Analyse der Wechselbeziehungen zwischen Unternehmensreputation und Markenstärke ist jedoch bisher nicht erfolgt.

Die hier angestellte Untersuchung wird motiviert durch die Annahme, dass gängige Markenmanagementmodelle Verhaltensaspekte des dahinter stehenden Unternehmens (wie z.B. die gerade in jüngerer Zeit intensiv diskutierten Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten) nicht einbeziehen. Es stellt sich somit die Frage, ob in einem Modell, das neben gängigen Markenstärke-Konstrukten auch Verhaltenskomponenten des Unternehmens abbildet, ein höherer Anteil der Varianz von so genannten „product-market outcomes“ - bestehend aus Kaufintention, Mehrpreisbereitschaft und Präferenz einer Marke gegenüber Konkurrenzprodukten - erklärt werden kann. Eine derartige Untersuchung muss nach Markenarchitektur differenziert erfolgen, denn bei Produktmarken (die im Extremfall von einem „House of Brands“ wie z.B. Procter&Gamble geführt werden) ist nicht zwangsweise bekannt, welches Unternehmen hinter dieser Marke steht, so dass nicht angenommen werden darf, dass das Verhalten des Unternehmens in gleichem Ausmaß auf die Wahrnehmung der Markenstärke respektive der Unternehmensreputation Einfluss hat wie bei Unternehmensmarken (z.B. IBM).

Aus methodischer Sicht finden sich in der vorliegenden Arbeit anwendungsorientierte Einblicke in die Modellierung latenter Konstrukte in Strukturgleichungsmodellen – und hier insbesondere in die Behandlung unbeobachtbarer Heterogenität mit Hilfe des FIMIX-PLS-Ansatzes – sowie der impliziten Messung von Präferenzen mittels Conjoint-Analysen mit Fokus auf Choice-based Conjoint-Analysen unter Einsatz des Hierarchischen Bayes-Algorithmus. Zur Hypothesenprüfung wird des Weiteren ein anspruchsvolles Experimentaldesign eingesetzt.

Die Ergebnisse aus einer umfangreichen deutschlandweiten Onlinebefragung geben Antwort auf die Frage, ob ein Reputationsmodell oder ein Markenstärkemodell bei Unternehmensmarken einen höheren Varianzanteil der product-market outcomes (PMO) erklärt. Es stellt sich heraus, dass das Markenstärkemodell in der Lage ist, einen höheren Anteil der Varianz der PMO (und somit das Konsumentenverhalten) zu erklären als das Reputationsmodell. Die Anreicherung des Markenstärkemodells um Reputationsdimensionen (Sympathie und Kompetenz) führt jedoch zu einer signifikanten Verbesserung der Prognosekraft.

Mithilfe eines geeigneten Experimentaldesigns weist Herr Fuchs für Produktmarken nach, dass eine Veränderung der Reputation eines Unternehmens eine gleichgerichtete Veränderung der Stärke seiner Produktmarken bewirkt und vice versa. Abgelehnt werden dagegen Hypothesen, denen zufolge diese Veränderungsstärken abhängig sind vom Vorwissen des Konsumenten.

Die vorliegende Arbeit kann nicht nur eine wissenschaftliche Lücke schließen, sie kann auch den praktischen Dialog bereichern und dazu beitragen, sowohl das Marken- als auch das Reputationsmanagement in den Unternehmen weiter zu verbessern.

Prof. Dr. Manfred Schwaiger

## Vorwort

Reputation und Markenstärke sind sich sehr ähnlich. Beide bezeichnen in wirtschaftswissenschaftlicher Hinsicht jeweils eine Größe, die die Einstellung gegenüber einem Objekt des Wirtschaftsgeschehens umschreibt. Im Bezug auf ihre Definition sind beide zudem vom Betrachter abhängig. Vielfältig sind deshalb auch die Ansätze und Institutionen (Agenturen, Beratungsunternehmen, wissenschaftliche Institute), die versuchen den Phänomenen Marke und Reputation eines Unternehmens einen Wert zuzuweisen. Niemand würde die Verwandtschaft der beiden leugnen - umso erstaunlicher ist, dass oben genannte Institutionen ihre Verbindung meist scheuen. Dabei zeigt die Vergangenheit, dass Übernahmen von Marken sowie Fusionen und Umbenennungen von Unternehmen die Einstellungen von Betrachtern verändern. Fraglich ist nun, welche Konsequenzen die Verwandtschaft der beiden Größen haben kann. Für Marken, die für ein ganzes Unternehmen stehen (Unternehmensmarken wie z.B. IBM oder Ford) interessiert, ob denn eine „richtige“ Perspektive existiert: Soll sich ein Unternehmen der Messung und Steuerung seiner Reputation widmen oder doch lieber der seiner Markenstärke? Für Marken, die sich namentlich von ihren anbietenden Unternehmen unterscheiden (Produktmarken wie z.B. Fanta aus dem Hause Coca-Cola), stellt sich hingegen die Frage, ob die Verbindung der Reputation eines Unternehmens mit einer seiner Marken messbare Folgen hat. Falls ja, würde dies bedeuten, dass eine losgelöste Betrachtung von Markenstärke und Unternehmensreputation falsch ist.

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden im Rahmen dieser Arbeit nach Abgrenzung und Definition der beiden betrachteten Größen zwei empirische Studien durchgeführt: Eine Onlinebefragung, die den Erklärungsgehalt der beiden Größen Unternehmensreputation und Markenstärke bei Unternehmensmarken direkt vergleicht, sowie ein Experiment, das die Auswirkungen der Veränderung einer der beiden Größen auf die jeweils andere Größe bei Produktmarken quantifizierbar macht.

Die Arbeit wurde während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMM) der Ludwig-Maximilians-Universität München angefertigt. Das Gelingen dieses Vorhabens

habe ich jedoch nicht ausschließlich mir selbst zuzuschreiben. Die Unterstützung durch mein Umfeld war zahlreich, weshalb ich an dieser Stelle einigen Personen meinen aufrichtigen Dank aussprechen möchte.

Allen voran gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Manfred Schwaiger. Er gab mir nicht nur die Inspiration für dieses Forschungsvorhaben, sondern stand mir auch stets als Diskussionspartner hilfsbereit zu Seite. Darüber hinaus ermöglichte er mir durch das vertrauensvolle Gewähren von Freiheiten und damit verbundenen Verantwortungen eine reibungslose Anfertigung meiner Dissertation. Gleichzeitig möchte ich meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Thomas Hess für die Übernahme des Korreferats und sein Interesse an meiner Arbeit danken.

Des Weiteren möchte ich allen Kolleginnen und Kollegen am Institut meinen Dank aussprechen. Sie hielten mir nicht nur den Rücken frei, sondern boten mir stets ihre Unterstützung und konstruktiven Austausch an. Im Speziellen gilt dies für Matthias Schloderer und Dr. Marko Sarstedt (danke Dir besonders für Motivationsschübe, Ablenkungen, Eingebungen, Geduld und ansteckenden Optimismus). Ebenso danke ich dem gesamten Team der Orientierungsphase für die mentale Unterstützung und Geduld. Frau Gabriela Latinjak gebührt ein besonderer Dank: Als private Lektorin, Ratgeberin, Mentaltrainerin und in vielen weiteren Rollen hat sie einen beträchtlichen Beitrag zu dieser Arbeit geleistet.

Mein größter Dank allerdings gebührt meinen Freunden und meiner Familie. Besonders meinem Vater Dr. Walthari Fuchs danke ich für die unermessliche Unterstützung und den Antrieb, den er mir beibrachte. Meinem Bruder Dr. Maximilian Fuchs danke ich für seine immerwährende und kompromisslose Hilfsbereitschaft und die damit gegebene Kraft.

Ich widme diese Arbeit meiner Mutter Christiane Fuchs (\* 1949, † 2006), die deren Fertigstellung leider nicht mehr miterleben durfte. Ich danke Dir für das was ich bin!

Sebastian Fuchs

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
<b>1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Untersuchungsgegenstand.....</b>	<b>7</b>
2.1 Markenstärke und ihre Messung.....	7
2.1.1 Marke - mehr als nur die Markierung von Produkten.....	7
2.1.2 Markenwert und Markenstärke.....	8
2.1.3 Markenbewertungsmodelle .....	11
2.1.4 Messung von Markenstärke .....	19
2.2 Reputation und ihre Messung .....	27
2.2.1 Reputation - mehr als nur das Image eines Unternehmens .....	27
2.2.2 Messung von Reputation .....	28
2.3 Differenzierung der Wirkungsbetrachtung nach der Markenarchitektur .....	33
2.3.1 Unternehmensmarken.....	33
2.3.2 Produktmarken.....	37
<b>3 Methodische Grundlagen .....</b>	<b>41</b>
3.1 Modellierung von latenten Konstrukten mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen.....	42
3.1.1 Reflektive versus formative Konstrukte in Strukturgleichungsmodellen.....	43

3.1.2	Varianzbasierte versus kovarianzbasierte Schätzung von Strukturgleichungsmodellen.....	46
3.1.3	Unbeobachtbare Heterogenitäten in Strukturgleichungs- modellen.....	48
3.2	Implizite Messung von Präferenzen mit Conjoint-Analysen.....	51
3.2.1	Klassische Conjoint-Analyse.....	52
3.2.1.1	Untersuchungsdesign einer klassischen CA.....	53
3.2.1.2	Analyse von Teilnutzenwerten in der klassischen CA.....	55
3.2.1.3	Weiterentwicklungen der klassischen CA.....	57
3.2.2	Choice-based Conjoint-Analyse.....	59
3.2.2.1	Untersuchungsdesign einer CBCA.....	60
3.2.2.2	Analyse von Teilnutzenwerten in der CBCA.....	63
3.2.3	Wahl des richtigen Conjoint-Verfahrens.....	65
3.3	Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen durch Experimente.....	67
3.3.1	Interne und externe Validität bei Experimenten.....	68
3.3.2	Experimentaldesigns.....	70
<b>4</b>	<b>Untersuchungsdesign.....</b>	<b>77</b>
4.1	Reputation und Markenstärke im Strukturgleichungsmodell.....	77
4.2	Quantifizierung des Außenkriteriums.....	79
4.3	Experimenteller Versuchsaufbau zu Produktmarken.....	81
4.4	Verwendete Stimuli.....	83
4.4.1	Stimuli zur Analyse der Unternehmensmarken.....	84
4.4.2	Stimuli zur Analyse der Produktmarken.....	87
4.5	Ziehung der Stichproben und Datenerhebung.....	89

<b>5</b>	<b>Der Erklärungsgehalt von Reputation und Markenstärke bei Unternehmensmarken .....</b>	<b>93</b>
5.1	Zusammensetzung der Stichproben .....	93
5.2	Auswertung der Conjoint-Analyse .....	98
5.3	Betrachtung der Erklärungsanteile im Strukturgleichungsmodell ....	104
5.3.1	Beurteilung der Messmodelle.....	104
5.3.1.1	Güte der reflektiven Messmodelle.....	105
5.3.1.2	Güte der formativen Messmodelle .....	110
5.3.2	Beurteilung der Strukturmodelle.....	113
5.3.2.1	Erklärungsanteil der Reputation.....	113
5.3.2.2	Erklärungsanteil der Markenstärke .....	119
5.3.2.3	Gegenüberstellung des Erklärungsgehaltes von Reputation und Markenstärke .....	121
5.3.3	Analyse unbeobachtbarer Heterogenitäten .....	125
5.3.3.1	Aufdeckung von latenten Segmenten .....	127
5.3.3.2	Beschreibung der latenten Segmente.....	131
5.4	Überprüfung der Hypothesen zu Unternehmensmarken .....	134
<b>6</b>	<b>Der Transfer zwischen Reputation und Markenstärke bei Produktmarken.....</b>	<b>139</b>
6.1	Zusammensetzung der Stichproben .....	140
6.1.1	Experimentalgruppe 1 .....	140
6.1.2	Experimentalgruppe 2.....	143
6.2	Überprüfung der Wirksamkeit der Treatments .....	144
6.2.1	Beeinflussung der Reputation (EG1) .....	145
6.2.2	Beeinflussung der Markenstärke (EG2).....	147

---

6.3	Überprüfung der Hypothesen zu Produktmarken .....	149
6.3.1	Einstellungstransfer von Reputation auf Markenstärke (EG1)....	150
6.3.1.1	Betrachtung der Gesamtstichprobe (EG1).....	150
6.3.1.2	Vergleiche einzelner Teilstichproben (EG1) .....	156
6.3.2	Einstellungstransfer von Markenstärke auf Reputation (EG2)....	158
6.3.2.1	Betrachtung der Gesamtstichprobe (EG2).....	159
6.3.2.2	Vergleiche einzelner Teilstichproben (EG2) .....	162
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen.....</b>	<b>167</b>
	Anhang .....	173
	Literaturverzeichnis.....	221

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Studien differenziert nach Markenarchitektur .....	4
Abbildung 2:	Überblick über den Aufbau der Arbeit .....	6
Abbildung 3:	Brand Value Chain.....	18
Abbildung 4:	Markenmodell nach AAKER.....	20
Abbildung 5:	Markenmodell nach KELLER.....	20
Abbildung 6:	Kausalkette des Markeneisberg-Modells.....	21
Abbildung 7:	Markenmodell nach YOO/DONTHU .....	22
Abbildung 8:	Reputationsmodell nach SCHWAIGER.....	31
Abbildung 9:	Überblick über latent class-Verfahren für varianzbasierte SEM .....	50
Abbildung 10:	Häufige Methoden der Präferenzmessung .....	54
Abbildung 11:	SOLOMON-Viergruppenversuchsplan .....	72
Abbildung 12:	Reversed-Treatment-Design .....	73
Abbildung 13:	Experimentaldesign zur Wirkungsmessung bei Produktmarken .....	83
Abbildung 14:	Auswahlsituation (Choice-Task) der Choice-based Conjoint-Analyse .....	87
Abbildung 15:	Reputationsbeurteilung der bewerteten Unternehmen.....	98
Abbildung 16:	Erklärungsanteile der Reputation an product-market outcomes .....	114
Abbildung 17:	Erklärungsanteile der Markenstärke an product-market outcomes .....	119
Abbildung 18:	Erklärungsanteile der Reputation und der Markenstärke an product-market outcomes.....	121
Abbildung 19:	Schrittweise Analyse von unbeobachtbaren Heterogenitäten mit FIMIX-PLS .....	127
Abbildung 20:	Kombiniertes Modell zur maximalen Varianzaufklärung.....	137

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Maße aus gängigen Markenmessmodellen mit dem Fokus customer mind-set .....	15
Tabelle 2: Maße aus gängigen Markenmessmodellen mit dem Fokus product-market outcomes .....	16
Tabelle 3: Maße aus gängigen Markenmessmodellen mit dem Fokus financial market outcomes .....	17
Tabelle 4: Kriterien der Reputationsbewertung Rankings weltweit .....	28
Tabelle 5: Unterscheidungskriterien zur Konstruktspezifizierung.....	44
Tabelle 6: Übersicht zur Wahl eines geeigneten CA-Verfahrens .....	66
Tabelle 7: Attributausprägungen der in der Choice-based Conjoint-Analyse eingesetzten Stimuli.....	86
Tabelle 8: Altersstruktur, Bildungsgrad und berufliche Tätigkeit der Befragten unterteilt nach Branche und Geschlecht.....	95
Tabelle 9: Choice-based Conjoint-Analyse MNL-Schätzung (aggregierte Daten).....	100
Tabelle 10: Beurteilung der reflektiven Messmodelle.....	110
Tabelle 11: Beurteilung der formativen Messmodelle .....	112
Tabelle 12: Resultate des Bootstrapping-Verfahrens – total effects der exogenen Treiberkonstrukte der Reputation auf PMO bei gesonderter Betrachtung der Reputation .....	118
Tabelle 13: Effektstärken der kompletten Konstrukte Reputation und Markenstärke .....	123
Tabelle 14: Resultate des Bootstrapping-Verfahrens – total effects der exogenen Treiberkonstrukte der Reputation auf PMO im Gesamtmodell.....	124
Tabelle 15: Kriterien zur Modellselektion in FIMIX-PLS (Gesamtmodell) ...	129
Tabelle 16: Resultate der FIMIX-PLS Schätzung - Pfadkoeffizienten der Strukturmodelle.....	130
Tabelle 17: Deskriptive Auswertung Involvement, Wissen und Erfahrung (EG1) .....	142
Tabelle 18: Deskriptive Auswertung Involvement, Wissen und Erfahrung (EG2) .....	144

---

Tabelle 19: Test der Wirksamkeit der Treatments auf Reputation (EG1) ...	146
Tabelle 20: Test der Wirksamkeit der Treatments auf Markenstärke (EG2) .....	148
Tabelle 21: Test des Transfers von Reputation auf Markenstärke (Gesamtstichprobe EG1) .....	151
Tabelle 22: ANOVA zum Vergleich der Markenstärkeveränderungen in den Treatmentgruppen (EG1) .....	154
Tabelle 23: Korrelation zwischen den Differenzen der Reputations- und der Markenstärkebewertungen aus Pre- und Posttest (EG1) ..	155
Tabelle 24: Überblick über die durchschnittlichen Veränderungen der Bewertungen (EG1) .....	158
Tabelle 25: Test des Transfers von Markenstärke auf Reputation (Gesamtstichprobe EG2) .....	159
Tabelle 26: ANOVA zum Vergleich der Reputationsveränderungen in den Treatmentgruppen (EG2) .....	161
Tabelle 27: Korrelation zwischen den Differenzen der Markenstärke- und der Reputationsbewertungen aus Pre- und Posttest (EG2) .....	162
Tabelle 28: Überblick über die durchschnittlichen Veränderungen der Bewertungen (EG2) .....	165
Tabelle 29: Zusammenfassung der Hypothesenprüfung .....	167

## Abkürzungsverzeichnis

ACA	Adaptive Conjoint-Analyse
AIC	Akaike Information Criterion
AMAC	America's Most Admired Companies
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
ANOVA	Analysis of Variances
BIC	Bayes Information Criterion
bzw.	beziehungsweise
CA	Conjoint-Analyse
CAIC	Consistent Akaike Information Criterion
CBCA	Choice-based Conjoint-Analyse
CBC/HB	Hierarchische Bayes Schätzung in Choice-based Conjoint-Analysen
CBSEM	covariance-based structural equation model
CHAID	Chi-squared Automatic Interaction Detector
CSR	Corporate Social Responsibility
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
EG	Experimentalgruppe
ELM	Elaboration Likelihood Model
EM	expectation-maximisation
EN	Entropie-Kriterium
et al.	und andere
etc.	et cetera
FIMIX-PLS	finite mixture partial least squares
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GMAC	Global Most Admired Companies
GoF	goodness of fit index
HB	Hierarchical Bayes
HCA	Hybride Conjoint-Analyse
HILCA	Hierarchische Individualisierte Limit Conjoint-Analyse
IAS	International Accounting Standards
IBR	individual behaviour rule
i. V. m.	in Verbindung mit

---

KI .....	Konditionsindex
LCA .....	Limit Conjoint-Analyse
MIMIC .....	multiple indicators multiple causes
MNL .....	multinomial logit
NGO .....	non-governmental organization
OLS .....	ordinary least squares
o. V. ....	ohne Verfasser
PLS .....	partial least squares
PMO .....	product-market outcomes
SEM .....	structural equation model
SIBR .....	set of individual behaviour rules
sog. ....	so genannt(-e/-er)
u. a. ....	unter anderem
usw. ....	und so weiter
u. v. m. ....	und viele mehr
v. a. ....	vor allem
vgl. ....	vergleiche
VIF .....	Varianzinflationsfaktor
Vol. ....	Volume
z.B. ....	zum Beispiel

# 1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Forschungsfeld rund um Marken und ihre Einflüsse ist weit. Das markierte Produkt selbst ist mittlerweile nur noch ein Bestandteil eines interdisziplinären Wissenschaftsbereiches. Die Marke dient in vielen Fällen als Informationsurrogat und hilft Konsumenten, in einer dichten Informationsflut aufgrund Überangebots, internationalisierter und ubiquitär ausgelegter Märkte, Struktur zu schaffen. Zunächst liegt einer Marke generell ein Produkt oder eine Leistung zugrunde. Die Einflüsse bei der Entstehung einer Marke und ihrer weiteren Entwicklung sind hingegen unzählig. Die Wissenschaft hat viele Wege gefunden, zu eruieren, wie die Vorzüge einer Marke zu quantifizieren sind und welche psychologischen und ökonomischen Dimensionen bei ihrer Betrachtung eine Rolle spielen. Ebenso weit reichend erforscht ist, welchen Einflüssen eine Marke in ihrem Markt unterliegt, welche Maßnahmen aus Marketing- oder Produktsicht signifikant wirken und wie Marken etabliert und gepflegt werden können. Erfolgreiche Marken werden ausgedehnt, weniger erfolgreiche ausgegliedert, verkauft oder eingestellt. Derartige Verhaltensweisen eines Markeninhabers beeinflussen die Kräfteverteilung vor allem in gesättigten Märkten. Da liegt der Verdacht nahe, dass neben dem Verhalten eines Markeninhabers auch dessen eigene Persönlichkeit beeinflussend wirken könnte. Es gibt zahlreiche Studien, die sich mit einem Unternehmen als Marke beschäftigen (vgl. z.B. ARGENTI/DRUCKENMILLER 2004). Ebenso existieren Studien, die über die positiven Wirkungen berichten, die von dem Image (oder der Glaubwürdigkeit - vgl. KELLER/AAKER 1998, S. 356) eines Unternehmens ausgehen und sich auf das Image einer Marke übertragen (vgl. BELCH/BELCH 1987, S. 234; KELLER/AAKER 1992, S. 48; WANSINK 1989, S. 403). Andere Studien, wie die von SHIMP/BEARDEN (1982, S. 42-44), konnten keine signifikanten Einflüsse von Unternehmensreputation auf das Konsumentenverhalten hinsichtlich einer Marke feststellen. BROWN/DACIN erklären diese inkonsistenten Ergebnisse mit den unterschiedlichen Auffassungen, was unter der Reputation eines Unternehmens (oder dessen Image) zu verstehen ist (vgl. BROWN/DACIN 1997, S. 70). Unbeachtet ist darüber hinaus die Beziehung zwischen Marke und Reputation im Hinblick auf das Konsumentenverhalten (vgl. KELLER/LEHMANN 2006, S. 742f.). Die Teilbeziehung zwischen Reputation und Kaufentscheidung

gen, den Einstellungen zum Produkt und der Preissensibilität hingegen bestätigt EBERL anhand empirischer Untersuchungen (vgl. EBERL 2006a, S. 189-192).

Die Betrachtung der Reputation eines Unternehmens unterscheidet sich von der Betrachtung eines Unternehmens als Marke (vgl. ARGENTI/DRUCKENMILLER 2004, S. 371). Die Verbindung scheint jedoch intensiv, wobei sich beide Konstrukte gegenseitig beeinflussen. Zu Komponenten des aktiven Handelns eines Unternehmens, die intuitiv Einfluss auf eine Marke haben könnten, zählt beispielsweise der verantwortungsvolle Umgang eines Unternehmens mit Mensch und Umwelt („Corporate Social Responsibility“ – kurz CSR). Jedoch wird dieser Aspekt bei den gängigen Markenmodellen vollkommen ausgeblendet, wenngleich ihm eine hohe Einflussstärke attestiert wird (vgl. ARGENTI/DRUCKENMILLER 2004, S. 372f.). Die Messung von Unternehmensreputation integriert im Vergleich zur Markenmessung das Verhalten eines Unternehmens. So gilt es herauszufinden, ob es nicht sinnvoller wäre, Marken, die einem Unternehmen gleich kommen (Corporate Brands/Unternehmensmarken – siehe Abschnitt 2.3.1) bevorzugt anhand einer Reputationsmessung zu bewerten, anstatt mit Hilfe einer Markenmessung. Ökonomisch gesehen interessiert meist das Verhalten des Konsumenten. So ist ein Ziel dieser Studie, zu eruieren, ob dieses besser mit einem Reputationsmodell oder einem Markenmodell erklärt werden kann. Sollte sich ihr Erklärungsgehalt unterscheiden, müsste eine Berücksichtigung beider Modelle optimale Ergebnisse erzielen. Ziel ist es folglich nicht nur zu überprüfen, welches der beiden latenten Konstrukte zu einer Erklärung des Konsumentenverhaltens heran zu ziehen ist. Es soll darüber hinaus eruiert werden, ob und wie eine integrierte Reputations- und Markenstärkemessung den Erklärungsgehalt maximieren kann.

Betrachtet man hingegen einzelne Marken eines Unternehmens, wobei das Unternehmen nicht mit seiner Marke(n) und deren Eigenschaften gleich gesetzt wird (vgl. SCHWAIGER/CANNON 2004, S. 68), so steht die Wirkung genannter Aspekte auf die Marke im Vordergrund. Es soll untersucht werden, welchen Einfluss die Unternehmensreputation auf die Stärke einer einzelnen Marke hat. Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass die Stärken (und

Schwächen) einzelner Marken Auswirkungen auf die Unternehmensreputation haben. Diese Vernetzung der beiden Größen würde einer losgelösten Betrachtung einer der beiden Variablen stark widersprechen. Eine Schlussfolgerung daraus könnte sein, dass Markenmodelle für eine valide Messung aller relevanten Größen künftig um Indikatoren der Unternehmensreputation zu erweitern sind. Auch eine umgekehrte Auslegung ist vorstellbar, dass in der Reputationsmessung die Markenstärke Berücksichtigung finden muss.

In der vorliegenden Arbeit soll kein neuer Ansatz zur Bestimmung von Markenstärke entwickelt werden. Vielmehr werden bereits existierende Ansätze herangezogen und aus deren Bestandteilen ein Modell zur Messung von Markenstärke erstellt und eingesetzt. Im Mittelpunkt steht die Untersuchung der Erklärungskraft von und der Wirkungen zwischen Unternehmensreputation und Markenstärke. Die vorliegende Arbeit leitet hierfür Hypothesen über die Zusammenhänge von Reputationsmessung und Markenstärkemessung ab und prüft diese anhand empirischer Daten. Im Fokus steht dabei einerseits die Gegenüberstellung beider Herangehensweisen. Andererseits erfolgt auch eine Betrachtung der Wechselbeziehungen zwischen den beiden Konstrukten Reputation und Markenstärke. Hierfür werden für zwei Extremformen der Markenarchitektur (Unternehmensmarken und Produktmarken – vgl. Abschnitt 2.3) zwei unterschiedliche empirische Studien vorgestellt, deren Ergebnisse mit Hilfe quantitativer Methoden zum Test der Hypothesen herangezogen werden.

Abbildung 1 veranschaulicht die beiden unterschiedlichen Herangehensweisen:

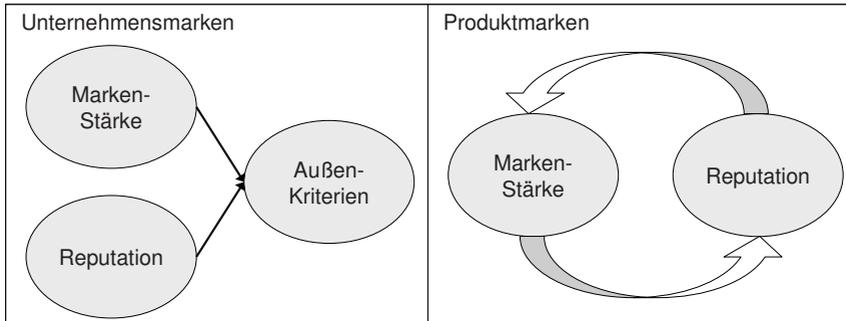


Abbildung 1: Studien differenziert nach Markenarchitektur

Bei Herleitung der Designs erfolgt die Berücksichtigung methodischer Aspekte unter anderem der Strukturgleichungsmodellierung, der experimentellen Sozialforschung und vor allem der Conjoint-Analyse. Des Weiteren bedarf es der detaillierten Auseinandersetzung mit den betrachteten Bereichen der Marketingwissenschaft. Hier steht vor allem die dezidierte Diskussion oft missverständlich gebrauchter Begrifflichkeiten im Vordergrund. So wird in der vorliegenden Arbeit eine klare Trennung relevanter Wissenschaftsbereiche vorgenommen, und daraus werden nachvollziehbare Designs für zwei empirische Erhebungen abgeleitet. Es erfolgt eine nach Markenarchitektur differenzierte Untersuchung der Beziehungen beider Konstrukte. Daraus ergeben sich Empfehlungen für die wissenschaftlichen und auch in hohem Maße praxisrelevanten Forschungsbereiche von Markenbewertung, Markencontrolling, Reputationsmessung und Corporate Communications.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Betrachtet man den klassischen Verlauf eines empirischen Forschungsprozesses (vgl. SCHWAIGER 2007, S. 341-344), so deckt diese Arbeit sämtliche Stufen (Hypothesenformulierung, Operationalisierung, Datenerhebung, Datenauswertung und Ergebnisinterpretation) ab.

Im Folgenden wird zunächst der Untersuchungsgegenstand dargelegt. Das gesamte **zweite Kapitel** widmet sich der Erläuterung und Abgrenzung der interessierenden Größen Markenstärke und Reputation. Da eine Untersuchung in diesem Forschungsfeld nur unter Berücksichtigung verschiedener Formen von Markenarchitekturen geschehen kann, schließt sich deren Erklärung an. Daraus ergeben sich sogleich die in der vorliegenden Untersuchung zu überprüfenden Hypothesen – unterteilt nach zwei Extremformen der Markenarchitektur. Die Hypothesen sollen empirisch hinterfragt werden, wozu ein methodischer Rahmen nötig ist. Das **dritte Kapitel** beinhaltet eine Erläuterung der später eingesetzten Methoden. Zusammen mit den Hypothesen und Eigenschaften des Untersuchungsgegenstandes aus Kapitel zwei ergeben sich daraus konkrete, empirisch lösbare, Aufgabenstellungen. Daran ansetzend wird in **Kapitel vier** ein Untersuchungsdesign für zwei empirische Studien zu den Extremformen der Markenarchitektur abgeleitet. Die Ergebnisse der zwei Studien sowie deren Ableitung werden getrennt in den **Kapiteln fünf** und **sechs** dargelegt. Dabei werden die in Kapitel zwei abgeleiteten Hypothesen getestet. **Kapitel sieben** fasst die Untersuchungsergebnisse zusammen und bietet praxisrelevante Handlungsempfehlungen auf Basis der erlangten Erkenntnisse.

Abbildung 2 veranschaulicht den Aufbau der Arbeit (die Benennungen der Themenbereiche werden hierbei abgekürzt formuliert):

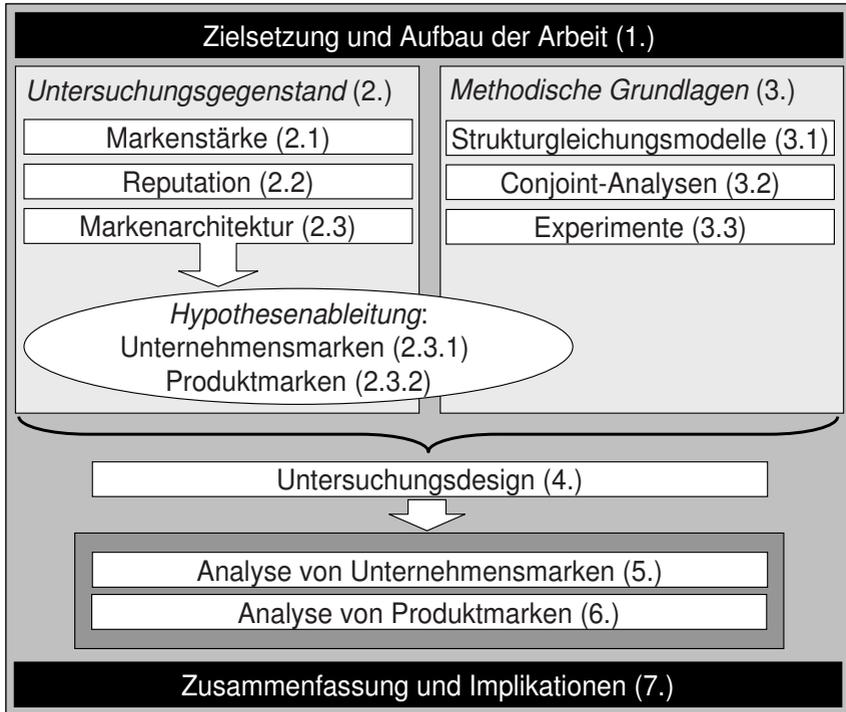


Abbildung 2: Überblick über den Aufbau der Arbeit

## **2 Untersuchungsgegenstand**

Dieses Kapitel stellt die interessierenden Größen Markenstärke und Unternehmensreputation vor. Darüber hinaus werden die Extremformen der Markenarchitektur erläutert, woraus sich die zu testenden Hypothesen dieser Untersuchung ableiten lassen.

### ***2.1 Markenstärke und ihre Messung***

Die folgenden Abschnitte führen zunächst in die Thematik der Markenmessung ein. Es erfolgt eine Begriffsabgrenzung und Vorstellung der in der vorliegenden Arbeit betrachteten Aspekte der Markenbewertung. Im Anschluss daran wird ein Modell hergeleitet, das im später beschriebenen Untersuchungsdesign der Lösung oben genannter Problemstellung dienen wird.

#### **2.1.1 Marke - mehr als nur die Markierung von Produkten**

Laut KOTLER ET AL. (2007, S. 509) ist eine Marke „ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“. Dies kommt einer rechtlichen Markendefinition sehr nahe (vgl. ESCH ET AL. 2006, S. 193). MEYER/DAVIDSON (2001, S. 436) spannen den Begriff Marke weiter auf und reflektieren hierbei bereits Wirkungsdimensionen einer Marke: „Eine „Marke“ ist eine Art Abkürzung für eine Menge von Attributen und Eigenschaften, die die Kaufentscheidung des Kunden maßgeblich beeinflussen können. Marken reichern Leistungen mit Zusatzinformationen und Emotionen an; sie steuern die Erwartungen des Kunden in Bezug auf Qualität, Preis, Zweck und Leistung und schaffen (im Idealfall) Vertrauen“.

Im Jahre 2005 warben weltweit 61.452 Markenprodukte in allen Medien um die Gunst der Verbraucher (vgl. SCHIMANSKY 2007, S. 458). Bei einer derartigen Konkurrenz spielt die vorteilhafte Positionierung und Stärkung einer Marke eine enorme Rolle (vgl. SCHWAIGER/CANNON 2004, S. 67). Einer aktuel-

len Studie von *Millward Brown*<sup>2</sup> zufolge tragen Markennamen ein Drittel zum Wert der 500 weltweit größten Unternehmen bei. Der Wert, den dabei eine Marke einnimmt, korreliert stark positiv mit einem erfolgreichen Management, einer soliden finanziellen Basis und sorgfältig geplanten Marketingstrategien. Ein derart relevanter Posten eines Unternehmens erfährt mittlerweile auch die Aufmerksamkeit von regulierenden Gremien. Das *Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN)* arbeitet beispielsweise seit Kurzem an der Ausformulierung eines Standards zur Markenwertmessung, der ab dem Jahre 2010 Anwendung finden soll.<sup>3</sup> Anlass ist die Einführung der *International Accounting Standards (IAS)*, die unter bestimmten Voraussetzungen die Aktivierung von Markenwerten in der Bilanz ermöglichen.<sup>4</sup> Dies zeugt bereits von einer Brisanz der Thematik, die sich auch auf die dem Marketing zugrunde liegende Forschung auswirkt. Allein zwischen 1995 und 2005 wurden mehr als einhundert Instrumente zur Markenwertmessung in Wissenschaft und Praxis entwickelt (vgl. SATTLER 2005, S. 33). Innerhalb der zahlreichen Formen der Beschäftigung mit dem Thema Marke schwimmt häufig die Abgrenzung zwischen Markenwert und Markenstärke. Im Folgenden soll zunächst eine Klärung diesbezüglich vorgenommen werden. Anschließend werden einzelne Arten von Evaluationsmodellen vorgestellt.

### 2.1.2 Markenwert und Markenstärke

Eine Quelle der Verwirrung um die adäquate Verwendung der Begrifflichkeiten sind die unterschiedlichen Sichtweisen auf eine Marke:

“[...] remarkably few academic researchers have addressed brand equity measurement per se. This may be partly due to disagreement about whether

---

<sup>2</sup> Vgl. Press Release *Millward Brown* vom 21.04.2008, abrufbar unter: <http://www.millwardbrown.com/sites/optimor> [Stand: 03.01.2009].

<sup>3</sup> Vgl. Pressemeldung *DIN* vom 19.03.2007, abrufbar unter: <http://www.din.de/cmd?level=tplartikel&cmstextid=60684&languageid=de&breadcrumblevel=2> [Stand: 03.01.2009].

<sup>4</sup> Eine Bilanzierung kann dann erfolgen, wenn den Maßgaben der IAS entsprochen wird. Die hierfür zu beachtenden Regelungen sind in den SFAS Nummer 141 und 142, beziehungsweise IFRS/IAS ED-3 und ED-IAS 36/ED-IAS 38 festgehalten. Bei Bilanzierung nach HGB ist die Aktivierung von immateriellen Werten nach § 248 (2) HGB nicht möglich.

equity should be measured from the consumer or the firm perspective [...]” (AILAWADI ET AL. 2003, S. 1). Unterstrichen wird dies durch den inkonsistenten Einsatz der englischen Begrifflichkeiten „brand equity“ und „brand value“. Sie sind eng miteinander verbunden, umschreiben jedoch gänzlich unterschiedliche Größen. Dennoch erfolgt in der Literatur eine synonyme Verwendung der Begriffe (vgl. beispielsweise KELLER/LEHMANN 2003, S. 27; KRISHNAN 1996, S. 390; RUST ET AL. 2004, S. 118; SIMON/SULLIVAN 1993, S. 29ff.). Der Begriff Markenwert suggeriert den Bezug auf eine monetäre Messung einer Marke. Die englischsprachige Literatur fasst jedoch meist unter dem Begriff brand equity sowohl monetäre als auch nicht monetäre Modelle zusammen (vgl. beispielsweise WINTERS 1991, S. 70-72). Was in diesem Zusammenhang „Wert“ bedeutet, hängt stark von der Perspektive der Markenbetrachtung ab. KELLER (1993, S. 2) sieht brand equity aus dem Blickwinkel der Konsumenten: „*Customer-based brand equity is defined as the differential effect of brand knowledge on customer response to the marketing of the brand*“. Aus Sicht eines Unternehmens hingegen interessiert eher die monetäre Größe, die bei einem Kauf, der Schädigung, dem Wechsel oder Verkauf einer Marke in Betracht gezogen wird. Dies ist als der eigentliche (monetäre) Markenwert anzusehen, wie etwa bei SIMON/SULLIVAN (1993, S. 29)<sup>5</sup>. Es lässt sich also eine Unterscheidung zwischen Markenstärke (entspricht eher „brand equity“ oder auch „brand strength“) und Markenwert (eher „brand value“) vornehmen (vgl. SCHIMANSKY 2004, S. 17). Die meisten Herangehensweisen fokussieren stärker den Markenwert (vgl. auch WINTERS 1991, S. 70-72). Dies hängt aber meist mit einer Wirkungsbeziehung zwischen Markenstärke und Markenwert zusammen<sup>6</sup>, wie beispielsweise von KERIN/SETHURAMAN beschrieben (1998, S. 263): „Brand strength is used to establish an earnings multiple [...] and is a principal driver of brand value in the *FW* methodology“.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Die Autoren setzen die Begrifflichkeiten allerdings in inkonsistenter Weise ein.

<sup>6</sup> Eine weitere Diskussion der Wirkungsweisen und -richtungen ist beispielsweise in KELLER/LEHMANN 2003; BEKMEIER-FEUERHAHN 1998 oder RUST ET AL. 2004 zu finden.

<sup>7</sup> „*FW*“ steht in diesem Zusammenhang für die Herangehensweise, wie sie seit 1992 von den Editoren der Financial World angewendet wird. Die Financial World veröffentlicht regelmäßig die Liste „The World’s Most Valuable Brands“ (vgl. KERIN/SETHURAMAN 1998, S. 262).

Die Unterscheidung lässt sich am besten anhand eines Beispiels erklären. Betrachtet man zwei Unternehmen, die den Kauf einer Marke von einem dritten Unternehmen in Erwägung ziehen, so sollte davon ausgegangen werden, dass beide Kaufinteressenten denselben „Wert“ der Marke betrachten. Beide Unternehmen können jedoch vollkommen unterschiedliche Wertbestimmungen vornehmen und unterschiedliche Stärken einer Marke betrachten, die ursächlich für deren Wert sind (vgl. BARWISE ET AL. 1990, S. 51). Dies führt dazu, dass eines der beiden Unternehmen letztlich einen höheren Wert errechnet und somit den Kauf vollziehen wird. Allerdings kann ein Unternehmen als potenzieller Käufer antizipieren, dass sich der Wert einer Marke bei einer Übernahme verändert. Unternehmen könnten hierbei eigene Potenziale und mögliche Synergieeffekte mit der zu erwerbenden Marke einkalkulieren (vgl. MAHAJAN ET AL. 1994, S. 222). Somit ist ein gebotener Preis ein unpassendes Maß für den objektiven Wert einer Marke. Einen derartigen konkreten Fall, der den Unterschied zwischen Markenstärke und Markenwert veranschaulicht, beschreibt FEDER in einer Ausgabe der *New York Times* im Jahre 1997 (vgl. FEDER 1997):

Der amerikanische Lebensmittelkonzern *Quaker Oats Company* hat im Jahre 1994 die *Snapple Beverage Corporation* (Amerikanischer Hersteller für Softdrinks) für 1,7 Milliarden US-Dollar erstanden. Damals war *Snapple* auf dem Markt der kleinen Einzelhändler und Tankstellen sehr erfolgreich, während *Quaker Oats* eher im Bereich großer Supermärkte und Drug Stores stark vertreten war. In den folgenden Jahren brach der Markt der kleinen Einzelhändler und Tankstellen ein, was *Quaker Oats* auf dem Sektor der Supermärkte und Drug Stores nicht kompensieren konnte. So war das Unternehmen im Jahre 1997 gezwungen, *Snapple* für nur 300 Millionen USD zu verkaufen. In diesem Fall reduzierte sich der Markenwert von *Snapple* für das Unternehmen *Quaker Oats* drastisch, was jedoch nicht auf dessen Markenstärke zurückzuführen ist. Es ist sogar denkbar, dass die Markenstärke erhöht wurde, da *Snapple* während der drei Jahre verstärkt in neuen Bereichen wie Supermärkten und Drug Stores vertreten war und sich so die Präsenz der Marke intensiviert. Hier bieten also die Summen, die für den Kauf respektive Verkauf einer Marke geboten werden, keinen Anhaltspunkt für den objektiven Wert oder die Stärken einer Marke.