

Schriften des Center for Controlling
& Management (CCM)

Hrsg.: Jürgen Weber

40



Stephan Braun

Markencontrolling

Ein verhaltensorientierter Beitrag
zur Rationalitätssicherung
einer identitätsorientierten Markenführung



RESEARCH

Stephan Braun

Markencontrolling

GABLER RESEARCH

Schriften des Center for Controlling
& Management (CCM)
Band 40



Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung im Bereich Controlling und Führung. Sie basiert auf einer akteursorientierten Sicht des Controlling, in der die Rationalitätssicherung der Führung einen für die Theorie und Praxis zentralen Stellenwert einnimmt.

Stephan Braun

Markencontrolling

Ein verhaltensorientierter Beitrag
zur Rationalitätssicherung
einer identitätsorientierten Markenführung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber



GABLER

RESEARCH

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 WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, 2010

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Stefanie Loyal

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

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: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2849-8

Geleitwort

Die vorliegende Dissertation von *Braun* ist eingebettet in einen am Institut für Management und Controlling seit langem verfolgten Forschungsstrang, der sich mit der Rationalitätssicherung in unterschiedlichen Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt. Die erste Arbeit war die von *Florissen* 2005 für das Preismanagement; ihr folgten die Arbeiten von *Müller* 2007 für das Finanzmanagement und die von *Paefgen* 2008 für die Rationalitätssicherung der Controller nach. Die vorliegende Arbeit greift nun mit der Markenführung ein weiteres Teilgebiet des Marketings heraus. Wie die zuvor genannten Dissertationen ist auch die von *Braun* in ein striktes methodologisches Vorgehen eingebettet. Ausgangspunkt sind – insbesondere empirisch – wahrgenommene Rationalitätsdefizite, für deren Verminderung oder Beseitigung entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Als Ordnungsraster hierzu wird das *Lindenberg*'sche RREEMM-Modell verwendet, dessen ordnende Kraft sich schon in den anderen angesprochenen Arbeiten bewährt hat.

Braun widmet sich einem Problem, dem im Marketing zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Marken erweisen sich als eine scharfe Waffe im Wettbewerb. Empirische Evidenz für höhere Erlöse und andere Vorteile ist gegeben. Die wissenschaftliche Durchdringung weist aber Defizite auf. Auch in der Praxis scheint noch ein eher intuitives Vorgehen vorzuherrschen. Gerade vor diesem Hintergrund ist eine auf dem Rationalitätssicherungsansatz basierende Analyse fruchtbar.

Ohne inhaltlich vorweg greifen zu wollen und der Arbeit damit die Spannung zu nehmen: *Braun* hat eine Dissertation erstellt, die das Forschungsgebiet der Rationalitätssicherung ein weiteres Stück voranbringt. Der gewählte Forschungsansatz ist damit ein erneutes Mal bestätigt worden. Für ein spezielles Segment des Marketings als Untersuchungsfeld werden darüber hinaus neue Erkenntnisse auf eine sehr schlüssige und präzise Art und Weise erarbeitet. Controller können hier viel über ein Feld lernen, das bislang nur bei wenigen im Fokus der Betrachtung stand und steht, aber auch für Marketer wird die erarbeitete Gesamtschau einen Erkenntnisfortschritt bieten. *Braun* geht dabei souverän mit einer spezifischen Schwierigkeit des Themas um: Das gewählte Untersuchungsobjekt der identitätsorientierten Markenführung ist in seiner Ergiebigkeit für eine rationalitätssicherungsbezogene Analyse derzeit noch beschränkt, da das Feld bislang nur in geringem Maße empirisch durchdrungen ist. Dies stellte die Herausarbeitung von Rationalitätsdefiziten und deren Diskussion eine besondere Herausforderung dar, der *Braun* in jeder Hinsicht gerecht wird. Der Arbeit ist deshalb ein breiter Leserkreis zu wünschen.

Vorwort

"I can resist everything except temptation."

Oscar Wilde

In Anbetracht einer zunehmenden Angleichung von Produkteigenschaften sowie gesättigter Bedürfnisse ist die Marke ein bedeutsamer Faktor, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu gewinnen, sich in deren Wahrnehmung von den Wettbewerbern zu differenzieren, aber auch um überhaupt erst ein Bedürfnis nach einem Produkt zu wecken. Zu Recht kommt daher den Themen Marke und Markenführung in Wissenschaft und Praxis eine hohe Beachtung zuteil. Zur Analyse von Kaufentscheidungsprozessen werden von der Markenführungsforschung bereits seit langem verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse einbezogen. Von einem rein rationalen Entscheiden der Konsumenten wird dabei häufig abstrahiert.

Sollte auch auf Seiten der Markenmanager stets rationales Handeln in Frage gestellt werden? Lassen sich typische und von der herrschenden Meinung von Markenexperten abweichende Entscheidungen von Markenmanagern identifizieren? Sind diese durch Könnens- oder Willensdefizite erklärbar? Sollte und kann das Markencontrolling diese Problemfelder adressieren? Eröffnet die Controllingkonzeption der Rationalitätssicherung der Führung eine ausreichend breite Sichtweise auf das Markencontrolling, um neue Erkenntnisse zu generieren sowie als integrative Klammer auch die Erkenntnisse bisheriger Ansätze zum Markencontrolling einzubeziehen? Diesen von der Forschung bislang wenig beachteten Fragestellungen wurde in der vorliegenden Arbeit nachgegangen.

Entstanden ist diese Arbeit während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management und wurde dort im November 2010 als Dissertation angenommen. Zum Gelingen haben nicht zuletzt bestimmte Personen beigetragen. Es ist mir daher ein besonderes Anliegen, mich an dieser Stelle zu bedanken.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber dafür danken, dass er diese Arbeit ermöglicht und gefördert hat. Zum einen war er mein bedeutendstes akademisches Vorbild und zum anderen möchte ich seinen besonderen Führungsstil herausstellen, der auch mich nachhaltig geprägt hat. Er schuf nicht nur die zur Anfertigung notwendigen akademischen Rahmenbedingungen sondern ließ mir auch den erforderlichen Freiraum. Darüber hinaus danke ich auch Herrn Prof. Dr. Martin Fassnacht für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Für ihre fachliche und menschliche Unterstützung möchte ich ebenfalls meinen Kollegen danken, von denen viele über die Institutsarbeit hinaus Freunde geworden sind. Zunächst

möchte ich dem damaligen Team Telekom Lydia Rullkötter, Christof Irle und Hendrik Grieshop für die kurzweilige Zeit inner- und außerhalb des Büros sowie für die gemeinsamen auch über die Forschung hinausgehenden Aktivitäten danken.

Danken möchte ich auch der “Grill Gruppe“ für die Abwechslung im Rahmen des Studium generale für fächerübergreifende Forschungsprojekte sowie für gemeinsame Exkursionen. Mein besonderer Dank gilt ferner Cord Burchard, der wie kaum ein anderer Kollege meine Promotionszeit weit über Vallendar hinaus bereichert hat.

Danken möchte ich darüber hinaus weiteren Kollegen sowie dem Support-Team für die schöne gemeinsame Zeit und auch tatkräftige Unterstützung. Stellvertretend für weitere aktuelle und ehemalige Mitstreiter seien Martina Bender, Christian Busse, Tina Goldau, Stefanie Malz, Christian Pfennig, Almuth Spatz, Martin Springinkle, Barbara Voussem, Manuel Weller, Elmar Wyszomirski, Fotini Noutsia, Evelyn Busch und Beata Kobylarz-Winn genannt.

Ferner gilt mein Dank auch meiner Familie, für die Unterstützung meines Studiums sowie meiner Promotion. Abschließend möchte ich denjenigen Personen – insbesondere außerhalb der Hochschule – danken, die mich auch in schwierigen Zeiten während der Promotionszeit begleitet haben und dadurch einen bedeutsamen Beitrag zum erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit geleistet haben. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Stephan Braun

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Forschungsfragen und forschungsmethodisches Vorgehen	6
1.3 Aufbau der Untersuchung	10
2 Grundlagen der Untersuchung	13
2.1 Markenführung als Kontext der Untersuchung	13
2.2 Rationalitätssicherung der Markenführung als Aufgabe des Markencontrollings	49
3 Rationalitätsdefizite der Markenführung und deren Ursachen	63
3.1 Stand der Forschung zu Rationalitätsdefiziten in der Markenführung	63
3.2 Ableitung eines Strukturrahmens zur Ursachenergründung	73
3.3 Potenzielle Rationalitätsdefizite und deren Ursachen in der strategischen Willensbildung der Markenführung	93
4 Rationalitätssicherung der Markenführung	161
4.1 Zielsetzung des Markencontrollings	161
4.2 Aufgaben des Markencontrollings	166
4.3 Zwischenfazit	193
5 Zusammenfassung und Ausblick	197
Literaturverzeichnis	201

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Motivation.....	1
1.2 Forschungsfragen und forschungsmethodisches Vorgehen.....	6
1.3 Aufbau der Untersuchung.....	10
2 Grundlagen der Untersuchung	13
2.1 Markenführung als Kontext der Untersuchung.....	13
2.1.1 Grundlagen der Markenführung.....	13
2.1.1.1 Begriff der Markenführung.....	14
2.1.1.2 Funktionen der Marke.....	20
2.1.1.3 Marktbezogene Rahmenbedingungen der Markenführung.....	23
2.1.1.4 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage.....	27
2.1.1.5 Markenwert als zentrale Zielgröße im Markenzielsystem.....	29
2.1.2 Verständnis des Markenführungsprozesses.....	32
2.1.2.1 Situationsanalyse.....	33
2.1.2.2 Markenziel- und Markenstrategiebildung.....	35
2.1.2.3 Markenidentitätsbestimmung.....	37
2.1.2.4 Markenpositionierung.....	38
2.1.2.5 Markenintegration.....	41
2.1.2.6 Implementierung und Realisation.....	44
2.1.2.7 Markenkontrolle.....	45
2.2 Rationalitätssicherung der Markenführung als Aufgabe des Markencontrollings....	49
2.2.1 Konkretisierung des Rationalitätsverständnisses.....	49
2.2.1.1 Rationalitätsbegriff.....	49
2.2.1.2 Rationalitätsebenen.....	51
2.2.1.3 Rationalitätssubjekt.....	52
2.2.1.4 Rationalitätsdefizit.....	53
2.2.2 Ableitung des Markencontrollingverständnisses.....	54

2.2.2.1	Controllingverständnis in der Literatur	54
2.2.2.2	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung.....	56
2.2.2.3	Forschungsstand zum Markencontrolling.....	59
2.2.2.4	Markencontrolling als Rationalitätssicherung der Markenführung.....	61
3	Rationalitätsdefizite der Markenführung und deren Ursachen	63
3.1	Stand der Forschung zu Rationalitätsdefiziten in der Markenführung	63
3.1.1	Forschungsbeiträge in Journals	64
3.1.2	Forschungsbeiträge in Monographien und Herausgeberschriften.....	65
3.1.3	Implikationen für die Identifikation und Ursachenergründung von Rationalitätsdefiziten in der Markenführung	66
3.1.4	Rationalitätsgefährdende Merkmale der Markenführung	68
3.2	Ableitung eines Strukturrahmens zur Ursachenergründung	73
3.2.1	Verfolgung des methodologischen Individualismus	73
3.2.2	Methode der abnehmenden Abstraktion zur Erweiterung des ökonomischen Ansatzes.....	75
3.2.3	Grundlegende Ursachenformen von Rationalitätsdefiziten	77
3.2.3.1	Rationalitätsdefizite aufgrund eigeninteressierten Handelns	77
3.2.3.2	Rationalitätsdefizite aufgrund kognitiver Beschränkungen	79
3.2.3.2.1	Erweiterung der Resourceful-Annahme.....	80
3.2.3.2.2	Erweiterung der Evaluating-Annahme.....	85
3.2.3.2.3	Erweiterung der Expecting-Annahme.....	89
3.2.3.2.4	Erweiterung der Maximizing-Annahme.....	91
3.3	Potenzielle Rationalitätsdefizite und deren Ursachen in der strategischen Willensbildung der Markenführung	93
3.3.1	Aufgabenfeld Situationsanalyse.....	94
3.3.1.1	Unzureichende Erschließung unternehmensinterner und - externer Quellen.....	94
3.3.1.2	Unzureichender Methodeneinsatz zur Datengenerierung	98
3.3.1.3	Unzureichende entscheidungsunterstützende Aufbereitung von Informationen für die Markenführung	103
3.3.2	Aufgabenfeld Markenzielbildung	107
3.3.2.1	Fehlerhafte Auswahl der Markenziele und Zielkonflikte im Markenzielsystem.....	107
3.3.2.2	Zurechnungs- und Operationalisierungsprobleme bei der Bestimmung der Markenzielgrößen	113

3.3.3	Aufgabenfeld Markenstrategiebildung.....	119
3.3.3.1	Fehlerhafte Generierung, Bewertung oder Auswahl alternativer Markenstrategien	119
3.3.3.2	Markenstarre durch unzureichenden Einsatz markenstrategischer Optionen im Zeitablauf	123
3.3.3.3	Markenaktionismus durch unzureichende Kontinuität der verfolgten Markenstrategie	128
3.3.4	Aufgabenfeld Markenidentitätsbestimmung	133
3.3.4.1	Unzureichende Analyse und Synthese der Ist- Markenidentitäten.....	133
3.3.4.2	Unzureichende Konzeption der Soll-Markenidentität.....	135
3.3.5	Aufgabenfeld Markenpositionierung	141
3.3.5.1	Unzureichend schriftlich bestimmte Positionierung	141
3.3.5.2	Reaktive Entwicklung des Positionierungskonzepts anstelle langfristiger aktiver Entwicklung von Perspektiven	143
3.3.5.3	Fokussierung auf sich mit dem Wettbewerb deckende sachliche Positionierungseigenschaften	148
3.3.6	Zwischenfazit	154
3.3.6.1	Identifizierte Rationalitätsdefizite und deren Ursachen	154
3.3.6.2	Empirische Überprüfbarkeit	156
4	Rationalitätssicherung der Markenführung.....	161
4.1	Zielsetzung des Markencontrollings	161
4.2	Aufgaben des Markencontrollings	166
4.2.1	Proaktive Rationalitätssicherung durch Adressierung eigeninteressierten Handelns der Markenmanager	168
4.2.1.1	Einbindung des Top-Managements.....	169
4.2.1.2	Formalisierung	171
4.2.1.3	Ankündigung und Durchführung von Kontrollen.....	172
4.2.1.4	Angemessene Anreizgestaltung	173
4.2.2	Proaktive Rationalitätssicherung durch Adressierung kognitiver Beschränkungen der Markenmanager	179
4.2.2.1	Durchführung von Trainings.....	179
4.2.2.2	Vorgaben zum Input und zum Ablauf von Entscheidungsprozessen.....	181
4.2.2.3	Bereitstellung von Fakten-, Methoden- und Beziehungswissen ..	182
4.2.2.4	Herausforderungen im Rahmen eines strukturierten Konflikts....	185

4.2.3	Reaktive Rationalitätssicherung gegen eigeninteressiertes Handeln und kognitive Beschränkungen der Markenmanager	187
4.2.3.1	Kontrollen der Markenführung im engeren Sinne	188
4.2.3.2	Kontrollen der Markenführung im weiteren Sinne	190
4.3	Zwischenfazit	193
5	Zusammenfassung und Ausblick	197
	Literaturverzeichnis	201

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung	10
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage.....	28
Abbildung 3: Zielsystem der Wirkungsbeziehungen zwischen Markenwissen und Markenwert	30
Abbildung 4: Prozessverständnis der identitätsorientierten Markenführung	33
Abbildung 5: Controllingverständnisse in der Literatur.....	55
Abbildung 6: Grundlegende Ursachenformen von Rationalitätsdefiziten	92
Abbildung 7: Art der Fundierung der analysierten Rationalitätsdefizite	154
Abbildung 8: Ursachen der analysierten Rationalitätsdefizite	155

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
aktual.	aktualisierte
Aufl.	Auflage
BBDO	Batten, Barton, Durstine & Osborn
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
EnBW	Energie Baden-Württemberg
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FN	Fußnote
F&E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
KPI	Key Performance Indicator
MBV	market-based-view
Mrd.	Milliarden
No.	Number
Nr.	Nummer
RBV	resource-based-view
RREEMM	Resourceful Restricted Evaluating Expecting Maximizing Man
S.	Seite(n)
Sp.	Spalte(n)
u. a.	und andere / unter anderen / unter anderem
USD	United States Dollar
überarb.	überarbeitete
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
Vol.	Volume
vs.	versus
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft

1 Einleitung

Diese Untersuchung beginnt mit einer Darstellung der ihr zu Grunde liegenden Motivation (Kapitel 1.1). Ausgehend vom Forschungsziel werden die forschungsleitenden Fragen sowie das forschungsmethodische Vorgehen festgelegt (Kapitel 1.2). Die Einleitung schließt mit einer Darstellung des Aufbaus der Untersuchung (Kapitel 1.3).

1.1 Motivation

Die Markenführung gewinnt als Teilaufgabe der Unternehmensführung zunehmend an Stellenwert. Hinsichtlich der Bedeutung des Themenfelds Marke stimmen dabei sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis überein. Dies zeigt sich deutlich an der stetig gestiegenen Anzahl an wissenschaftlichen und praxisorientierten Veröffentlichungen zum Erkenntnisobjekt Marke.¹ Der direkte Einfluss der Marke auf den Unternehmenswert wird am Beispiel der in 2006 nach INTERBRAND weltweit wertvollsten Marke COCA-COLA ersichtlich: Mit einem geschätzten Markenwert von 67 Mrd. USD² umfasste die Marke knapp 65% des Börsenwerts des Unternehmens.³ Die Erträge von Unternehmen mit starken Marken fallen gegenüber den Erträgen von Unternehmen mit schwachen Marken höher aus.⁴ Die Marke gestattet den Unternehmen, die Kunden langfristig an sich zu binden.⁵ Im Vergleich zu den Produkten der Wettbewerber kann eine starke Marke ein Mengen- oder Preispremium ermöglichen.⁶ Neben Kunden zählen auch Handelsorganisationen, Mitarbeiter, Lieferanten, Presse/Medien, Interessenvertretungen, die Gesellschaft, Regulierungsbehörden, die Regierung, Banken sowie Aktionäre zu relevanten Stakeholdern einer Marke.⁷

Aufgrund dieser hohen und vielfältigen Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg wird von Vertretern der Wissenschaft sowie der Praxis überlegt, wie Marken professionell aufgebaut und gepflegt werden können.⁸ Zunehmend werden dabei nicht mehr die mit ihrem

¹ Vgl. Arvidsson (2006), S. 188; Riesenbeck/Perrey (2004), S. 7. Für eine Übersicht über die zahlenmäßige Entwicklung der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Marke Vgl. Welling (2005), S. 7 sowie Kapitel 3.1.1 dieser Arbeit.

² Vgl. Interbrand (2006).

³ Eigene Berechnung. Die Marktkapitalisierung der Coca-Cola Company betrug am 15.08.2006 103,58 Mrd. USD; Vgl. GoogleFinance (2006).

⁴ Vgl. Court/Leiter/Loch (1999), S. 101.

⁵ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 1.

⁶ Vgl. Bruhn (2004a), S. 5.

Studien haben auch gezeigt, dass Werbekampagnen nur bei starken Marken eine dauerhafte Absatzsteigerung bewirken, wohingegen Unternehmen mit schwachen Marken für einen derartigen Effekt Produktinnovationen benötigen; Vgl. Slotegraaf/Pauwels (2008), S. 293.

⁷ Vgl. Kapferer (2001), S. 233.

⁸ Zum Entwicklungsprozess der Markenforschung Vgl. Bruhn (2004a), S. 7 f.; Welling (2005), S. 70 sowie die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.1.

„Kreativgebaren lange Zeit die Szene beherrschenden Gurus“, sondern Fachleute mit der notwendigen rationalen Sichtweise und neuem Handwerkszeug gefragt.⁹ Außer soliden planerischen Kenntnissen und Fähigkeiten wird für den erfolgreichen Markenmanager¹⁰ der Zukunft zusätzlich eine ausgeprägte analytische Begabung zur rechtzeitigen Aufdeckung und Interpretation der Entwicklungen in der Umwelt seiner Marke propagiert.¹¹ Die Markenführung sollte in geringerem Maße der Intuition überlassen und stärker als eine ihre Rentabilität zu begründende Investition betrachtet werden.¹² Häufig werden stattdessen in der Markenführung willkürliche Entscheidungen gefällt, ohne über ein ausreichendes Verständnis hinsichtlich der Auswirkungen dieser Entscheidungen auf die Marke, auf andere Marken oder markenbezogene Aktivitäten zu verfügen.¹³ In einer wertorientierten Unternehmensführung darf der Markenerfolg daher nicht allein den Aktivitäten der Kreativen überlassen werden, sondern die strategische Steuerung der Marke sollte in Form einer konsequenten Markenführung erfolgen.¹⁴

Gleichzeitig hinterfragt das Top-Management stärker den aus den Maßnahmen zum Markenaufbau resultierenden Nutzen.¹⁵ Der Aufbau einer starken Marke ist langwierig und mit hohen Investitionen verbunden.¹⁶ Zur Professionalisierung der Markenführung wird eine Erhöhung der Effizienz sowie der Effektivität beim Aufbau und der Pflege von Marken gefordert.¹⁷ Die Sicherstellung der Effektivität und der Effizienz wird als klassische Kernfunktion des Controllings angesehen.¹⁸ Daher erscheint zur Erfüllung dieser Forderung die Funktion Markencontrolling geeignet.

Bisweilen misslingt es Markenmanagern, die mit der Führung der Marke verbundene Komplexität der Teilaufgaben umfassend zu verstehen und sie konzentrieren ihre Bemühungen vereinfachend auf ausgewählte Teilbereiche.¹⁹ Aufgrund der Vielzahl der zur Erfüllung der Markenführungsaufgaben notwendigen komplexen Tätigkeiten und Maßnahmen wird für eine verbesserte Professionalisierung der Markenführung neben den entsprechenden Kompetenzen bei den Markenmanagern daher ferner eine Einbettung der Aufgaben in hinreichend stabile

⁹ Vgl. Riesenbeck/Perrey (2004), S. 24.

¹⁰ Unter Markenmanager werden in dieser Untersuchung diejenigen Akteure verstanden, denen die jeweiligen Markenführungsaufgaben obliegen. Siehe zum Markenführungsbegriff und dessen Bestandteilen die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.1.

¹¹ Vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 22.

¹² Vgl. Strebinger (2005), S. 38.

¹³ Vgl. Keller (2005), S. 100.

¹⁴ Vgl. Kropfberger/Mödritscher/Waiguny (2006), S. 491.

¹⁵ Vgl. Hoeffler/Keller (2003), S. 422; Erdem (1998), S. 131.

¹⁶ Vgl. Irmischer (1997), S. 18 f.

¹⁷ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 1.

¹⁸ Vgl. Dyckhoff/Ahn (2001), S. 112 sowie die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.2.

¹⁹ Vgl. Keller (2005), S. 100.

Prozesse als erforderlich angesehen.²⁰ Bislang finden sich in der einschlägigen Literatur jedoch nur vereinzelt Ansätze für einen vollständigen, in sich geschlossenen Markenführungsprozess zur Planung, Koordination und Kontrolle aller zum Aufbau und der Pflege starker Marken notwendigen Maßnahmen.²¹ Im Regelfall schließen die in der Literatur vorliegenden Ansätze jeweils mit einer als Markencontrolling bezeichneten Prozessphase ab. Hier äußert sich bereits ein im Rahmen dieser Markenführungsprozesse vorherrschendes ex post orientiertes Controllingverständnis anstelle eines solchen, das den gesamten Markenführungsprozess begleitet.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Untersuchungszweck finden sich in der Literatur unterschiedliche Verständnisse von Marke und Markenführung.²² Das die aktuelle Literatur zur Markenführung sowie zum Markencontrolling eindeutig dominierende Verständnis ist das Konzept der identitätsorientierten Markenführung.²³ Dieses wird auch dieser Untersuchung zu Grunde gelegt.

In der einschlägigen Markenliteratur wird vom Controlling gefordert, durch rationale Planung, Steuerung und Kontrolle einen Beitrag zur „Entzauberung der magischen Markenwelt der Kreativen“ zu leisten.²⁴ Hinsichtlich des Begriffs, der Zielsetzung sowie der Aufgaben des Markencontrollings herrscht im Schrifttum dabei Uneinigkeit.²⁵ Um sicherzustellen, dass die Markenführung konsequent zum Erhalt bzw. zur Steigerung des Markenwerts beiträgt, soll das nach ESCH zur Markenkontrolle gehörende Markencontrolling durch die Festlegung und Messung erfolgswirksamer Zielgrößen eine Verhaltensbeeinflussung der Markenmanager bewirken und deren Handeln auf die Erreichung der gesetzten Zielgrößen ausrichten.²⁶ Andere Markenforscher sehen die Aufgaben des Markencontrollings in der Informationsversorgung aller an der Markenführung beteiligten Personen und der Beurteilung aller Markenaktivitäten hinsichtlich Effektivität und Effizienz.²⁷ Dem Controlling komme primär eine systemübergrei-

²⁰ Vgl. Burmann/Blinda (2006), S. 9.

²¹ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 10 und 55 oder Esch/Langner/Rempel (2005), S. 128.

²² Siehe zu den unterschiedlichen Begriffsverständnissen der Marke sowie der Markenführung die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.1 sowie für ein tiefergehendes Verständnis des identitätsorientierten Ansatzes Kapitel 2.1.2.4.

²³ Siehe auch die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.1.

²⁴ Vgl. Meffert/Koers (2005), S. 274.

²⁵ Für eine ausführliche Darstellung des Forschungsstands zum Markencontrolling siehe Kapitel 2.2.2.3. Zur Problematik des heterogenen Controllingverständnisses allgemein siehe auch Weber (2002), S. VII; Ortelbach/Hagenhoff (2004), S. 1 und der daraus resultierenden Problematik zur begrifflichen Abgrenzung des Markencontrollings Meffert/Koers (2005), S. 275.

²⁶ Vgl. Esch/Langner/Brunner (2005), S. 1229.

²⁷ Vgl. Burmann/Blinda (2006), S. 10.

fende Koordinationsaufgabe zu, die die zentralen Funktionen Informationsversorgung, Planung und Kontrolle auszufüllen hat.²⁸

Umfassender wird jedoch auch als Aufgabe des Markencontrollings die Sicherstellung der Rationalität der Markenführung gefordert.²⁹ Die in der Literatur verbreitete Beschränkung des Markencontrollings auf das Planungs-, Informations- und Kontrollsystem greift dafür jedoch zu kurz und nimmt nur eine eingegrenzte Sicht auf das Markencontrolling vor.³⁰ Ferner wird kritisiert, dass der überwiegende Teil der bestehenden Markencontrollingansätze vor allem die ex post Kontrollfunktion des Markencontrollings betrachtet.³¹ Das Markencontrolling sollte zur Sicherstellung der Rationalität der Markenführung die Markenaktivitäten jedoch nicht nur hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz ex post beurteilen. Vielmehr sollte es bereits rationalitätssichernd den Markenführungsprozess begleiten, um einen möglichst großen Beitrag zur Erhöhung der Effektivität und der Effizienz der Markenführung zu leisten.³²

Von einem Strang der Controllingforschung wird zu Gunsten eines weiteren Erkenntnisfortschritts eine stärkere Verhaltensorientierung gefordert.³³ Die Einnahme einer verhaltensorientierten Sichtweise des Controllings hat sich bereits in verschiedenen Kontexten zur Generierung zusätzlicher Erkenntnisse als zweckmäßig erwiesen.³⁴ Verhaltenswissenschaftliche Aspekte finden jedoch in den bestehenden Markencontrollingkonzeptionen nur eine unzureichende Berücksichtigung. Es liegt bislang sowohl im deutschsprachigen als auch im angelsächsischen Schrifttum zur Markenführung bzw. zum Markencontrolling keine umfassende Identifikation und Adressierung systematischer Fehlentscheidungen (Rationalitätsdefizite) der Markenmanager vor.³⁵ Es mangelt somit an einem akteursbezogenen und aufgabenorientierten

²⁸ Vgl. Burmann/Kullmann (2004), S. 10 f.; Meffert/Koers (2005), S. 276 und Burmann/Zepelin (2006), S. 20. Siehe für ein koordinationsorientiertes Markencontrollingverständnis auch Kriegbaum (2001), S. 68 ff.

²⁹ Diese Forderung findet sich u. a. bei Meffert/Koers (2005), Burmann/Zepelin (2006), S. 20.

³⁰ Vgl. Tomczak/Reinecke/Kaetzke (2004), S. 1824, die explizit fordern, dass das Markencontrolling sich Rationalitätsgenügen widmen müsse und als zentrale Aspekte des Markencontrollings die Informationsversorgung, Sicherstellen der Ausgewogenheit zwischen Reflexion und Intuition, Sicherstellen eines durchgängigen Markenführungssystems sowie die Verbindung mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung ableiten, jedoch keine vertiefte Betrachtung von Rationalitätsdefiziten vornehmen.

³¹ Vgl. Staudacher (2008), S. 76; Kullmann (2006), S. 21.

³² Für eine umfassende Erläuterung des Beziehungsverhältnisses zwischen dem dieser Arbeit zu Grunde liegenden Rationalitätsverständnis der Zweck-Mittel-Rationalität sowie Effektivität und Effizienz siehe Kapitel 2.2.1.1.

³³ Vgl. Bramseman/Heineke/Kunz (2004), S. 551; Irrek (2002), S. 49.

Das Erreichen eines Erkenntnisfortschritts stellt das Ziel jeglicher Forschung dar; Vgl. Schanz (1975), S. 7. Zur Bedeutung eines methodologischen und theoretischen Pluralismus zur Sicherung eines Erkenntnisfortschritts in einer Forschungsrichtung wie dem Controlling siehe bspw. die Ausführungen von Bramseman/Heineke/Kunz (2004), S. 552. Durch die Verfolgung eines im Vergleich zur vorherrschenden Literatur zum Markencontrolling breiteren Controllingverständnisses wird daher ein weiterer Erkenntnisfortschritt erhofft.

³⁴ Siehe bspw. die Arbeiten von Florissen (2005); Zayer (2007); Paefgen (2008); Müller (2008); Rullkötter (2009); Broser (2009).

³⁵ Zur Erläuterung des Begriffs Rationalitätsdefizit siehe die Ausführungen in Kapitel 2.2.1.4.

Ansatz zum Markencontrolling, der durchgehend eine Gewährleistung der Rationalität der Markenführung entlang der Aufgabenfelder des Markenführungsprozesses durch Adressierung von Rationalitätsgenpässen der Markenmanager verfolgt.

Um eine verhaltensorientierte Betrachtung des Markencontrollings vorzunehmen, wird dieser Untersuchung die Konzeption des Controllings als Rationalitätssicherung der Führung zu Grunde gelegt.³⁶ Diese Controllingkonzeption fungiert gleichzeitig als integrative Klammer und ermöglicht so die Erkenntnisse aus bestehenden Arbeiten zum Markencontrolling einzu-beziehen. Neben der Identifikation von Rationalitätsdefiziten der Markenführung sollen deren Ursachen durch eine Verbindung des ökonomischen Ansatzes mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ergründet werden. Von einer rationalen Perspektive abweichende Ent-scheidungen und Handlungen der Markenmanager lassen sich so theoretisch fundiert anhand von deren Zielen und Eigenschaften erklären. Durch die Adressierung dieser Ursachen soll ein über den bisherigen Stand zum Markencontrolling hinausgehender Beitrag zur Rationali-tätssicherung der Markenführung geleistet werden.

Die in dieser Untersuchung zu entwickelnde Markencontrollingkonzeption zur Rationalitäts-sicherung der Markenführung soll keinen Gegenentwurf zu bisherigen Ansätzen des Marken-controllings darstellen. Vielmehr soll durch ein aufgabenorientiertes anstelle des vorherr-schenden instrumentenorientierten Herangehens, durch die Verwendung eines breiten Cont-rollingverständnisses und durch eine akteursbezogene Sichtweise eine umfassendere Betrach-tung des Erkenntnisobjekts Markencontrolling bei gleichzeitiger Integration der Erkenntnisse bestehender Ansätze erfolgen.

³⁶ Vgl. zur Rationalitätssicherung der Führung als originäre Controllingaufgabe Weber/Schäffer (2006), S. 40 f. Zur Konzeption des Controllings als Rationalitätssicherung siehe auch Weber/Schäffer/Langenbach (1999), S. 28-31 und Schäffer/Weber (2003), S. 1-7 sowie Kapitel 2.2.2.2 dieser Arbeit.

1.2 Forschungsfragen und forschungsmethodisches Vorgehen

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, durch Identifikation, Ursachenergründung und Adressierung von Rationalitätsdefiziten der Markenführung einen konzeptionellen Beitrag für eine – über die bestehenden Markencontrollingansätze hinausgehende – Rationalitätssicherung der Markenführung zu leisten. Neben der Integration von Erkenntnissen bisheriger Arbeiten zum Markencontrolling soll insbesondere eine im Vergleich zu diesen stärkere Berücksichtigung kognitiver Aspekte bei der Ausgestaltung der Markencontrollingaufgabe vorgenommen werden.³⁷

Aus diesem Forschungsziel ergibt sich die zentrale Fragestellung der Untersuchung, wie eine Rationalitätssicherungskonzeption zur Gewährleistung rationalen Handelns der Markenführung gestaltet werden sollte. Für ein besseres Verständnis hinsichtlich der Bedrohung der Rationalität der Markenführung werden in einem ersten Schritt der Untersuchung potenziell in der Markenführung auftretende Rationalitätsdefizite identifiziert und deren Ursachen ergründet. Angesichts der Komplexität des Themenfelds Markenführung wird zur Vermeidung einer oberflächlichen Betrachtung des Erkenntnisobjekts Markencontrolling eine Eingrenzung des Untersuchungsbereichs vorgenommen.

Die Aufgabenfelder dieses Markenführungsverständnisses lassen sich ausgehend vom idealtypischen Führungszyklus in die einzelnen Phasen Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle eines Markenführungsprozesses einordnen.³⁸ Die Willensbildung der Markenführung lässt sich weiter in strategische und operative Aufgaben der Markenführung differenzieren. Im strategischen Markenmanagement werden Grundsatzentscheidungen über die konkreten Ziele und den Inhalt der Marken getroffen sowie grundlegende Verhaltenspläne zur Erreichung dieser Ziele bestimmt, während sich das operative Markenmanagement mit der konkreten Ausgestaltung der Markenführungsinstrumente befasst.³⁹ Strategische Entscheidungen der Markenführung sind gegenüber operativen Entscheidungen mit einer höheren Unsicherheit und höheren Freiheitsgraden verbunden.⁴⁰ Dies stellt vergleichsweise größere Anforderungen an die grundsätzlich als begrenzt anzusehenden kognitiven Fähigkeiten

³⁷ Allgemein für das Controlling gehen neben Weber/Schäffer, die sich mit ihrem Rationalitätssicherungsansatz (Weber/Schäffer (1999)) für eine derartige Perspektive einsetzen, auch Pietsch/Scherm (Pietsch/Scherm (2000), S. 405) in eine ähnliche Richtung und auch Horváth (Vgl. Horváth (2004), S. 123) öffnet sich für eine derartige Ausrichtung der Controllingforschung; Vgl. Bramseman/Heineke/Kunz (2004), S. 551 sowie 564 FN 11.

³⁸ Siehe zum idealtypischen Führungszyklus mit seinen Phasen Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle Kapitel 2.1.1.1 sowie zum auf diesem Führungszyklus basierenden Markenführungsprozess dieser Untersuchung Kapitel 2.1.2.

³⁹ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 10 f.

⁴⁰ Vgl. Jenner (2003), S. 58 f.; Haedrich/Tomczak (1996), S. 25; Munari/Naumann (1984); Walter (2006), S. 96. Siehe zur aus der Komplexität und der Dynamik der Markenführung resultierenden Unsicherheit auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.4.

ten der Markenmanager und eröffnet ihnen einen größeren Spielraum für potentiell eigeninteressiertes Handeln.⁴¹ Demnach dürfte insbesondere in der strategischen Willensbildung eine Gefährdung der Rationalität der Markenführung von den Eigenschaften und abweichenden Zielen der Markenmanager ausgehen.⁴² Die Identifikation potenzieller Rationalitätsdefizite der Markenführung sowie deren Ursachenergründung werden daher anhand der Aufgabenfelder der strategischen Willensbildung der identitätsorientierten Markenführung vorgenommen. Aus der Zielsetzung und der Eingrenzung des Untersuchungsbereichs ergeben sich nachfolgende erste Forschungsfragen:

F 1 a: Welche Rationalitätsdefizite treten in der strategischen Willensbildung der identitätsorientierten Markenführung auf?

b: Worin liegen die Ursachen für die identifizierten Rationalitätsdefizite im Handeln der Markenführung begründet?

In einem zweiten Schritt sollen – basierend auf den anhand der Beantwortung der Forschungsfragen F1a sowie F1b gewonnenen Erkenntnissen – die Ziele und Aufgaben einer Rationalitätssicherungskonzeption der Markenführung bestimmt werden. Hieraus lässt sich die Forschungsfrage F2 ableiten:

F 2: Wie sollte eine Rationalitätssicherung der identitätsorientierten Markenführung konzipiert sein, um einen Beitrag zur Adressierung der identifizierten Rationalitätsdefizite sowie deren Ursachen zu leisten?

Durch die Beantwortung dieser Forschungsfragen soll gezeigt werden, dass durch die Integration eines verhaltensorientierten Controllingansatzes in die Markencontrollingforschung ein zusätzlicher Beitrag zur Erhöhung der Effizienz und der Effektivität der Markenführung geleistet werden kann.

Als Forschungsstrategie wird in dieser Untersuchung ein sachlich-analytisches Vorgehen gewählt.⁴³ Diese Forschungsstrategie verfolgt das Ziel der Informativität und strebt die Durch-

⁴¹ Siehe zu den Formen von eigeninteressiertem Handeln sowie kognitiven Beschränkungen als grundlegende Ursachen von Rationalitätsdefiziten Kapitel 3.2.3.1 bzw. 3.2.3.2 sowie die Ausführungen in den Kapiteln 4.2.1 bzw. 4.2.2.

⁴² Diese Aufgabenfelder der strategischen Willensbildung umfassen die Situationsanalyse, die Markenzielbildung, die Markenstrategiebildung, die Markenidentitätsbestimmung sowie die Markenpositionierung; siehe auch die Kapitel 2.1.2.1-2.1.2.4.

⁴³ Die Organisationstheorie unterscheidet die drei Forschungsstrategien sachlich-analytisch, empirisch und formal-analytisch. Die in dieser Untersuchung verfolgte sachlich-analytische Forschungsstrategie versucht durch Plausibilitätsüberlegungen und durch Auswertung bereits vorliegender empirischer Zusammenhänge eine gedankliche Simulation der Realität darzustellen und die relevanten Tatbestände vollständig zu erfassen.; Vgl. hierzu Grochla (1980), Sp. 1808 ff.

leuchtung komplexer Zusammenhänge sowie die Erarbeitung von Handlungsgrundlagen an.⁴⁴ Das grundsätzlich damit verbundene Vorgehen basiert auf Plausibilitätsüberlegungen und empirisch festgestellten Teilzusammenhängen. Die bislang noch nicht von der Markenführungs- bzw. Controllingforschung systematisch adressierte Problemstellung dieser Untersuchung macht ein derartiges sachlich-analytisches Vorgehen erforderlich.⁴⁵ Die gedankliche Durchdringung der aus der Problemstellung resultierenden Thematik steht im Vordergrund dieser Untersuchung und die dabei generierten Erkenntnisse sollen eine Basis für eine zukünftige empirische Überprüfung einzelner Zusammenhänge bilden.⁴⁶

Zur Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen wird die sachlich-analytische Forschungsstrategie in jeweils unterschiedlichen Ausprägungen angewendet. Die Identifikation von potenziellen Rationalitätsdefiziten in der strategischen Willensbildung der Markenführung (F1a) wird basierend auf empirischen Evidenzen aus der einschlägigen Literatur vorgenommen. Das Vorgehen erfolgt interpretierend-deskriptiv. Auf spekulativen Überlegungen basierende Rationalitätsdefizite finden keine Berücksichtigung. Zielsetzung ist die Identifikation von wesentlichen Rationalitätsdefiziten in den untersuchten Aufgabenfeldern. Es wird daher kein Anspruch auf Vollständigkeit hinsichtlich der Rationalitätsdefizite in der strategischen Willensbildung der Markenführung erhoben.

Für die Ursachenergründung der identifizierten Rationalitätsdefizite (F1b) wird ein umfassenderes Vorgehen gewählt. Um ein möglichst aufschlussreiches Bild über die potenziellen – aus dem menschlichen Handeln der Markenmanager resultierenden – Ursachen zu erhalten, werden zusätzlich zum interpretierend-deskriptiven Vorgehen theoriegeleitete Überlegungen angestellt. Neben aus dem ökonomischen Ansatz resultierenden Annahmen werden auch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse in die Analyse eingebunden. Eine interdisziplinäre Forschung dieser Art ist potenziell mit Risiken behaftet, die aus einem unzureichenden fachlichen Hintergrundwissen bezüglich einer der Disziplinen resultieren können.⁴⁷ Zur Vermeidung dieser als Dilettantismusgefahr⁴⁸ bezeichneten Problematik kommt die Methode der abnehmenden Abstraktion⁴⁹ nach LINDENBERG in der von diesem vorgeschlagenen Aus-

⁴⁴ Vgl. Grochla (1976), S. 634. Die empirische Forschungsstrategie bzw. die formal-analytische Forschungsstrategie verfolgen die Zielsetzungen empirische Bestätigung bzw. entscheidungstechnische Verwendbarkeit; siehe auch Grochla (1980), Sp. 1808.

⁴⁵ Zu einem vergleichbaren Schluss kommt auch Paefgen im Rahmen der Bestimmung ihres grundsätzlichen forschungsmethodischen Vorgehens zur Analyse von Rationalitätsdefiziten im Handeln von Controllern; Vgl. Paefgen (2008), S. 12 f.

⁴⁶ Überlegungen zur empirischen Erhebbarkeit von Rationalitätsdefiziten der Markenführung sowie deren Ursachen erfolgen in Kapitel 3.3.6.2.

⁴⁷ Vgl. Chmielewicz (1979), S. 26.

⁴⁸ Siehe bspw. Reber (1978), S. 99 f.; Egner (1984), S. 421 ff.; Schneider (1984), S. 1070 ff. oder Chmielewicz (1979), S. 26.

⁴⁹ Vgl. zur Methode der abnehmenden Abstraktion Lindenberg (1991), S. 49 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

prägung des RREEMM-Modells⁵⁰ zur Anwendung. Das problemspezifisch erweiterte RREEMM-Modell dient als Strukturierungsrahmen zur theoriegeleiteten Ursachenergründung, um die im menschlichen Handeln beobachtbaren grundsätzlichen Ursachen mit den identifizierten Rationalitätsdefiziten in Bezug zu setzen.

Diese potenziellen Rationalitätsdefizite der Markenführung und deren Ursachen bilden die Grundlage zur Erfüllung des pragmatischen Wissenschaftsziels der Untersuchung:⁵¹ die Konzeption eines Markencontrollings zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Rationalitätsdefiziten der Markenführung (F2). Hierzu werden zunächst die Zielsetzungen eines Markencontrollings zur Rationalitätssicherung der Markenführung erarbeitet, um darauf aufbauend die Aufgaben der Rationalitätssicherung der Markenführung abzuleiten. Um eine größtmögliche Adressierung des eigeninteressierten Handelns sowie der kognitiven Beschränkungen der Markenmanager zu ermöglichen, werden Erkenntnisse der Markenführungsforschung, der Verhaltensforschung, der Controllingforschung sowie der Markencontrollingforschung herangezogen und in einem gemeinsamen Ansatz integriert.

⁵⁰ RREEMM steht für Resourceful, Restricted, Evaluating, Expecting, Maximizing Man; Vgl. Lindenberg (1991), S. 55 sowie Kapitel 3.2.2.

⁵¹ Pragmatische Wissenschaftsziele verfolgen die Entwicklung von Aussagen, welche die betriebliche Praxis bei der Lösung ihrer Probleme unterstützen; Vgl. Grochla (1976), S. 632.

1.3 Aufbau der Untersuchung

Aus den Forschungsfragen sowie den zu ihrer Beantwortung erforderlichen konzeptionellen Grundlagen ergibt sich der in Abbildung 1 dargestellte Aufbau der Untersuchung.

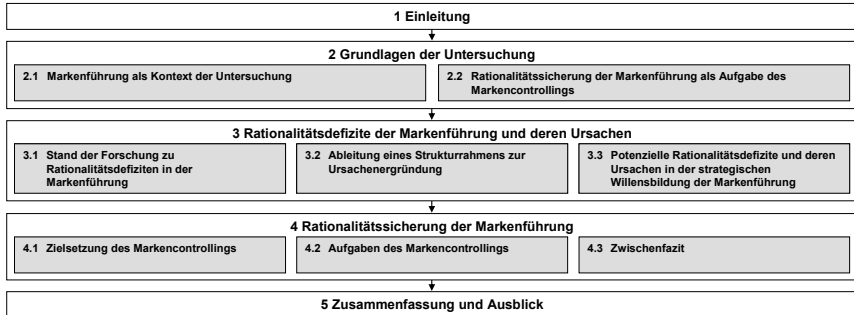


Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung

Im Anschluss an diese Einleitung werden im zweiten Kapitel zur Schaffung einer konzeptionellen Basis zunächst die der Untersuchung zu Grunde liegenden wesentlichen Begriffe geklärt. Hierzu werden die für diese Untersuchung erforderlichen Grundlagen der Markenführung sowie das Verständnis des Markenführungsprozesses erörtert (Kapitel 2.1). Zur Ableitung des Markencontrollingverständnisses werden zunächst die Verständnisse von Rationalität sowie von Rationalitätsdefiziten konkretisiert. Anschließend wird die Controllingkonzeption der Rationalitätssicherung der Führung dargestellt und diese Konzeption auf den Kontext der Markenführung übertragen (Kapitel 2.2).

Im dritten Kapitel wird zur Beantwortung der Forschungsfragen F1a und F1b zunächst der aktuelle Forschungsstand zu Rationalitätsdefiziten in der Markenführung differenziert untersucht (Kapitel 3.1). Zur theoriegeleiteten Ursachenergründung von Rationalitätsdefiziten wird ein methodisch fundierter Strukturrahmen unter Anwendung des RREEMM-Modells abgeleitet (Kapitel 3.2). Auf Basis der Literatur werden potenzielle Rationalitätsdefizite in den einzelnen Aufgabenfeldern der strategischen Willensbildung der Markenführung identifiziert und beschrieben. Die Ursachenergründung dieser Rationalitätsdefizite erfolgt unter Anwendung des im vorhergehenden Abschnitt bestimmten Strukturrahmens (Kapitel 3.3).

Basierend auf den Erkenntnissen der Forschungsfragen F1a und F1b widmet sich das vierte Kapitel der Forschungsfrage F2. Die Ausgestaltung der Markencontrollingkonzeption zur Verringerung bzw. Beseitigung von Rationalitätsdefiziten der Markenführung beginnt mit der