

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 45

Christoph Burmann / Christopher Kanitz

Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und
Entwicklung eines Managementprozesses

Bremen, August 2010

Impressum:

Lehrstuhl für
innovatives Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2010



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Christopher Kanitz

Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung
und Entwicklung eines Managementprozesses

Arbeitspapier Nr. 45

- Art des Arbeitspapiers:** Aktueller Stand der Markenarchitekturforschung und Entwicklung eines Managementprozesses
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Entwicklung eines generalisierten, branchenübergreifenden Prozesses zur Gestaltung von Markenarchitekturen
- Zentrale Ergebnisse:**
- Der aktuelle Forschungsstand zu Markenarchitekturen zeigt trotz der in den letzten Jahren verstärkten Forschungstätigkeit erhebliche Defizite
 - Entwicklung eines Prozesses zum identitätsbasierten Management von Markenarchitekturen. Dieser besteht aus den Prozessschritten: (1) Hierarchisierung des Markenportfolios, (2) Gestaltung der Markenarchitektur, (3) Übersetzung der Markenarchitektur in Strategien für einzelne Marken und (4) Erfolgskontrolle zur Erfassung von Markenarchitekturwirkungen.
 - Entwicklung von Kriterien zur Bewertung von Handlungsoptionen bei der Gestaltung von Markenarchitekturen. Intern: interne Akzeptanz der Mitarbeiter, Risikoausgleich und Ressourcenanforderungen; Extern: Akzeptanz bei externen Stakeholdern, Marktpotenziale und strategische Flexibilität
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Das Management der Markenarchitektur als zentrales Erfolgskriterium	1
1.1 Relevanz der Markenarchitekturforschung	1
1.2 Begriffliche Abgrenzung der Markenarchitektur	3
2. Aktueller Stand der Markenarchitekturforschung.....	6
2.1 Kriterien zur Bewertung von Markenarchitektur-Ansätzen.....	6
2.2 Ansätze im Rahmen der Markenarchitekturforschung	9
2.2.1 Markenarchitektur-Ansatz von LAFORET/SAUNDERS	9
2.2.2 Markenarchitektur-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER	13
2.2.3 Markenarchitektur-Ansatz von MEFFERT/BURMANN	18
2.2.4 Markenarchitektur-Ansatz von KAPFERER	24
2.2.5 Markenarchitektur-Ansatz von KELLER.....	27
2.2.6 Markenarchitektur-Ansatz von BRÄUTIGAM und ESCH.....	29
2.2.7 Markenarchitektur-Ansatz von STREBINGER	31
2.3 Kritische Würdigung des aktuellen Forschungsstandes	34
3. Weiterentwicklung der Markenarchitekturforschung	38
3.1 Ableitung eines Prozesses der Markenarchitekturbildung	38
3.2 Diskussion des Prozesses der Markenarchitekturbildung.....	39
3.2.1 Hierarchisierung des Markenportfolios	39
3.2.2 Strategische Gestaltung der Markenarchitektur.....	40
3.2.2.1 Identifikation von Handlungsoptionen.....	40
3.2.2.2 Handlungsoptionen bewerten und entscheiden	42
3.2.3 Übersetzung der Markenarchitektur in Markenstrategien	46
3.2.4 Erfolgskontrolle	47

3.3 Bewertung des Prozesses der Markenarchitekturbildung.....	49
4. Zusammenfassung und Ableitung weiteren Forschungsbedarfes.....	51
Literaturverzeichnis	53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Toilettenpapier der Firma SCA	2
Abbildung 2:	Scotch Magic Tape von 3M	3
Abbildung 3:	Markenarchitektur-Ansatz von LAFORET/SAUNDERS	11
Abbildung 4:	Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von LAFORET/SAUNDERS	12
Abbildung 5:	Markenhierarchie-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER	13
Abbildung 6:	Markenarchitektur-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER	14
Abbildung 7:	Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER	17
Abbildung 8:	Der identitätsbasierte Markenmanagement-Ansatz	18
Abbildung 9:	Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenhierarchie ..	19
Abbildung 10:	Dreidimensionaler Markenarchitektur-Ansatz von	
	MEFFERT/BURMANN	19
Abbildung 11:	Chancen und Risiken von Einzel- und Mehrmarkenstrategien	21
Abbildung 12:	Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von MEFFERT/BURMANN	24
Abbildung 13:	Markenarchitektur-Ansatz von KAPFERER	25
Abbildung 14:	Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von KAPFERER	27
Abbildung 15:	Markenhierarchie-Ansatz von KELLER	28
Abbildung 16:	Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von KELLER	29
Abbildung 17:	Markenarchitektur-Ansatz von ESCH/BRÄUTIGAM	30
Abbildung 18:	Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von BRÄUTIGAM	31
Abbildung 19:	Markenarchitektur-Ansatz von STREBINGER	32
Abbildung 20:	Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von STREBINGER	34
Abbildung 21:	Prozess der Markenarchitekturbildung	39
Abbildung 22:	Markenhierarchie-Modell des Prozesses der	
	Markenarchitekturbildung	40
Abbildung 23:	Modifizierte vertikale Dimension des Markenarchitektur-Ansatzes ..	41
Abbildung 24:	Modifizierter dreidimensionaler Markenarchitektur-Ansatz	42
Abbildung 25:	Bewertung des Prozesses der Markenarchitekturbildung	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zusammenfassung der Bewertungskriterien	8
Tabelle 2:	Suchergebnisse der Literaturrecherche zur Markenarchitektur zwischen 1970 und 2010.....	9
Tabelle 3:	Zusammenfassung der Bewertung relevanter Markenarchitektur- Ansätze	35

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	Beziehungsweise
c.p.	ceteris paribus (unter sonst gleich bleibenden Umständen)
ca.	circa
d.h.	das heißt
diesbzgl.	diesbezüglich
et al.	et alii, et aliae bzw. et alia (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.F.	in der Fassung vom
i.H.v.	in Höhe von
Kap.	Kapitel
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MKB	Marke-Kunden-Beziehung
No.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per anno (pro Jahr)
S.	Seite

SCA	Svenska Cellulosa
tlw.	teilweise
u.	und
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
Unt.	Unternehmen
US	United States
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

1. Das Management der Markenarchitektur als zentrales Erfolgskriterium

1.1 Relevanz der Markenarchitekturforschung

Produkte werden austauschbarer, die Produktlebenszyklen kürzer und der Handel gewinnt mehr und mehr an Einfluss.¹ Aufgrund dessen forcieren Unternehmen Markenausdehnungen und Zukäufe von Marken.² Dies führt dazu, dass der Umfang vieler Markenportfolios³ Ausmaße angenommen hat, welche sich nur noch schwer steuern lassen.⁴ Die Komplexität in der Führung der Markenportfolios nimmt hierdurch erheblich zu.⁵ Einige Konsumgüterhersteller hatten zwischenzeitlich Portfolios mit deutlich mehr als 1.000 Marken.⁶ Dieser erhöhte Koordinationsbedarf führt ebenfalls zu steigenden Komplexitätskosten der Markenführung.⁷ Bei den Nachfragern hat dies vor allem eine steigende Informationsüberlastung zur Folge.⁸ Dieser Effekt wird durch die gesteigerte Markenpräsenz als Folge der intensiveren Nutzung internetbasierter Medien mit ihrer „Markenflut“ noch verstärkt.⁹

In diesem Zusammenhang werden zwei wesentliche Problemfelder identifiziert. Zunächst stellt sich die Frage nach der optimalen Zusammensetzung des Markenportfolios.¹⁰ Immer häufiger erscheint jedoch die Frage nach der optimalen Markenarchitektur¹¹ innerhalb des Markenportfolios relevant.¹² Bei Unternehmenszukäufen wer-

¹ Vgl. STREBINGER (2008), S. 1.

² Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 18.

³ Unter einem Markenportfolio wird in diesem Zusammenhang die „Gesamtheit aller Marken eines Unternehmens“ verstanden. AAKER (2004), S. 16. Für eine ausführliche Definition: vgl. Kapitel 1.2.

⁴ Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 1. Speziell Automobilkonzerne führen teilweise mehrere Dutzend Familien- und Submarken. Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 19; JOHANSON (2001); KOERS (2001), S. 29 ff.; SATTLER (2001), S. 98; BRÄUTIGAM (2004), S. 1; KAPFERER (2005), S. 807 ff.; STREBINGER (2008), S. 4.

⁵ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000b), S. 8; KÖHLER (2001); MEFFERT/TWARDAWA/WILDNER (2001); STREBINGER (2004); MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 164 f.; STREBINGER (2008); S. 2 f.

⁶ Hierzu zählen u.a. Henkel, Nestle und Unilever. Vgl. STACH (2000), S. 6; JENNER (2001). Unilever hat sein Markenportfolio von über 1.600 Marken auf ca. 400 reduziert. Für eine ausführliche Darstellung vgl. RIESENBECK/PERREY (2004), S. 260 ff.; SCHUILING/KAPFERER (2004).

⁷ Vgl. KAPFERER (2001), S. 671; MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 164.

⁸ Vgl. Kroeber-Riel (1987).

⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 20.

¹⁰ Auf Basis der Portfolioanalyse von MARKOVITZ existieren hierzu bereits eine Vielzahl von Ansätzen: vgl. HANKINSON/COWKING (1996), S. 130 ff.; HAUSER (1997), S. 171 ff.; KAPFERER (1997), S. 277 ff.; KELLER (1998), S. 407 ff.; AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 136 ff.

¹¹ Die Markenarchitektur stattet das Portfolio mit einer inneren Logik aus. Vgl. MEFFERT/BURMANN
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

den oftmals nicht nur deren Produktmarken sondern auch die Unternehmensmarke in das Markenportfolio übernommen. Speziell die Frage nach einer Stärkung der Unternehmensmarke zu Lasten von Produktmarken wurde bisher weitgehend vernachlässigt.¹³

Letztlich steigt durch diese Entwicklungen die Anzahl der Marken auf allen Hierarchieebenen des Portfolios an. Ein Beispiel hierfür ist der Konzern Svenska Cellulosa (SCA). Im Jahr 2007 hat SCA das Geschäft mit Hygienepapieren und Taschentüchern in Europa von Procter&Gamble übernommen.¹⁴ Hierzu zählten u.a. die Taschentüchermarke Tempo und die Toilettenpapiermarke Charmin. Eine Bereinigung des Portfolios führte dazu, dass die Marke Charmin vom Markt genommen wurde. Deren Produkte werden heute unter der Marke „Zewa Soft samtstark“ vertrieben.¹⁵ Parallel dazu wurde das Produktprogramm unter der Marke Tempo um Toilettenpapier ergänzt.¹⁶ Dadurch werden die betroffenen Marken beliebig und austauschbar. Verstärkt wird die beim Nachfrager hervorgerufenen Konfusion noch dadurch, dass auf den jeweiligen Produktverpackungen neben den Produktmarken weitere Marken zur Markierung verwendet werden.



Abbildung 1: Toilettenpapier der Firma SCA

Quelle: <http://www.sca.com/en/Products/>

Auch in anderen Fällen wird eine Vielzahl von Produkten heute mit mehr als einer

(2005a), S. 165 und die Ausführungen in Kapitel 1.2.

¹² Vgl. KÖHLER (2004), S. 2782; BRÄUTIGAM (2004), S. 4 f.; STREBINGER (2008), S. 2 f.

¹³ Vgl. STREBINGER/SCHWEIGER (2006). Laut einer Studie von ARGENTI und DRUCKENMILLER FÜHREN bisher lediglich 30% der Unternehmen die Unternehmensmarke als eine eigenständige Marke. Jedoch gedenken weitere 64% dies zukünftig zu tun. Befragt wurden 700 Marken- und Corporate-Communications-(CC-) Verantwortliche der wichtigsten US-amerikanischen Unternehmen. Vgl. ARGENTI/DRUCKENMILLER (2004), S. 369 f.

¹⁴ Vgl. o.V. (2007).

¹⁵ Vgl. ZEWA (2010).

¹⁶ Vgl. ACKERL (2009).

Marke markiert.¹⁷ Auf über 60% der Produkte sind allein auf der Vorderseite der Verpackung mindestens zwei Marken, z.B. die Unternehmensmarke und die Produktmarke, präsent.¹⁸ Beim Unternehmen 3M waren zwischenzeitlich auf einzelnen Produktverpackungen bis zu fünf Marken aufgebracht. Derzeit werden auf einigen Produkten wie z.B. Scotch-Tape immer noch drei Marken verwendet.¹⁹



Abbildung 2: Scotch Magic Tape von 3M

Quelle: <http://avronforkids.com/images/502-550.jpg>

Häufig handelt es sich bei der Markenarchitektur der Unternehmen um ein historisch gewachsenes Zufallsprodukt. Die Kernherausforderung besteht darin, die Beziehungen zwischen Marken zu analysieren und deren Einfluss auf die Kaufentscheidung der Nachfrager zu prüfen. Dabei muss die Frage beantwortet werden, wie viele und welche Marken in welcher Anordnung erforderlich sind, um den Kundennutzen zu steigern und die Markenführungskosten zu senken.²⁰ Diese Frage hat auch deswegen an Bedeutung gewonnen, weil in einem aktuellen und einflussreichen Marketing Science-Artikel von KELLER und LEHMANN die Gestaltung der Markenarchitektur zu einer der Top-Prioritäten innerhalb der Markenforschung deklariert wurde.²¹

1.2 Begriffliche Abgrenzung der Markenarchitektur

Der Begriff der Markenarchitektur ist äußerst vielschichtig. Während in der deutsch-

¹⁷ Vgl. RAO/RÜCKERT (1994), S. 87; LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 64.

¹⁸ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (2005), S. 317.

¹⁹ Vgl. KAPFERER (1997), S. 204 und 209.

²⁰ Vgl. STREBINGER (2008), S. 5.

²¹ Vgl. KELLER/LEHMANN (2006), S. 742 f. und 749 f.

sprachigen Literatur die Begriffe der Markenarchitektur²², Markenstruktur²³, markenbezogenen Integrationsstrategie²⁴, Markensysteme bzw. Markenverbundsysteme²⁵ und Markenstrategie²⁶ verwendet werden, ist das Konstrukt im Englischen unter den Begriffen brand architecture²⁷, brand hierarchy²⁸, brand structure²⁹, brand system³⁰ und brand strategy bzw. branding strategy³¹ zu finden. Im Folgenden werden die zentralen Begrifflichkeiten voneinander abgegrenzt.

Unter dem Begriff **Markenportfolio** wird die „Gesamtheit aller Marken eines Unternehmens“³² verstanden, zu deren Einsatz das Unternehmen als Markeninhaber oder durch vertragliche Vereinbarung (Lizenz, Allianz) mit dem Markeninhaber berechtigt ist.³³ Dies umfasst alle Marken inklusive der Marken, die gemeinsam mit anderen Unternehmen im Markt aufgebaut und geführt werden.

Der Begriff **Markenhierarchie** kennzeichnet die Zuordnung der Marken des Portfolios zu den organisationalen Ebenen eines Unternehmens. Wichtige Markenhierarchieebenen sind die Unternehmens-, Geschäftsfeld-, Produktgruppen-, Produkt und Variantenebene.

Die Gestaltung der Markenarchitektur stellt einen Ansatz zur Integration der strategischen Markenführung dar.³⁴ **Gegenstand der Markenarchitektur ist die formale und inhaltliche Struktur des Markenportfolios.** Sie formale Struktur bezieht sich auf die Festlegung der Hierarchieebenen der Markenarchitektur, der Bestimmung der

²² Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 18 ff.; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003); BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 15 ff.; BRÄUTIGAM (2004), S. 14 ff.; STREBINGER (2008), S. 12 ff.

²³ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (2001).

²⁴ Vgl. SATTLER (2001), S. 69 ff.

²⁵ Vgl. ARBER (1999), S. 22; SCHIELE (1999), S. 232; SCHWEIGER ET AL. (1999), S. 6.

²⁶ Vgl. BAUMGARTH (2004), S. 127; SCHWEIGER/SCHRATTENECKER (2001), S. 83.

²⁷ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a); DOUGLAS/CRAIG/NIJSEN (2001); STREBINGER (2004).

²⁸ Vgl. KELLER (2003).

²⁹ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68 f.; LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 51 f.; LAFORET/SAUNDERS (2005), S. 319 f.; LAFORET/SAUNDERS (2007), S. 40 f.

³⁰ Vgl. AAKER (1996a), S. 212.

³¹ Vgl. u.a. KAPFERER (1999), S. 188; KELLER (1998), S. 400; KOTLER (2003), S. 406; LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 51; RAO/AGARWAL/DAHLHOFF (2004).

³² AAKER (2004), S. 16.

³³ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER, (2000a), S. 134.

³⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 165.

auf den einzelnen Hierarchieebenen zu verwendenden Marken und auf die Art der Markierung der Marken im Portfolio eines Unternehmens. Die inhaltliche Struktur bezieht sich auf die Verknüpfung der Portfoliomarken mit Produkten bzw. Dienstleistungen, Marktsegmenten und geographischen Marktarealen. Grundlage für die Gestaltung der Markenarchitektur ist die Markenarchitekturstrategie, ein globaler, langfristiger, bedingter Verhaltensplan für die Führung des gesamten Markenportfolios. Die Ziele der Markenarchitekturgestaltung liegen in der Hebung interner Synergien und in der optimalen Ausschöpfung der Nachfragepotenziale in den vom Unternehmen bearbeiteten Märkten³⁵. Zur Erreichung dieser Ziele muss die Markenarchitektur stimmig auf die Identität der Unternehmensmarke und die Identitäten der übrigen Marken ausgerichtet werden.

Die von Nachfragern **subjektiv wahrgenommene Markenarchitektur** kann von der tatsächlich realisierten Markenarchitektur des Unternehmens abweichen. Die wahrgenommene Markenarchitektur ist von hoher Bedeutung, weil sie den Grad der Zielerreichung bestimmt.

³⁵ Vgl. AAKER (2004), S. 13 f.; BRÄUTIGAM (2004), S. 6; MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 165.

2. Aktueller Stand der Markenarchitekturforschung

2.1 Kriterien zur Bewertung von Markenarchitektur-Ansätzen

Zur Bewertung der Markenarchitektur-Ansätze werden zunächst geeignete Kriterien hergeleitet.³⁶

Erstes Kriterium ist die **theoretische Fundierung**. Sie stellt das Fundament eines jeden wissenschaftlichen Denkansatzes dar. Bei diesem Kriterium wird von uns überprüft, inwieweit eine Publikation explizit auf den bis dato bekannten Markenarchitekturansätzen aufbaut und ob sie auf organisations- und verhaltenstheoretischen Erkenntnissen basiert.³⁷ Das Kriterium besitzt die Ausprägungen „keine theoretische Fundierung“, „begrenzte theoretische Fundierung“ und „umfassende theoretische Fundierung“.

Im zweiten Schritt ist zu untersuchen, ob eine **inhaltliche Trennung zwischen der Markenhierarchisierung und der Gestaltung der Markenarchitektur** erfolgt. Dies ist wichtig, um die hierarchische Analyse des Markenportfolios trennscharf von der Strategiefindung abzugrenzen. Das Kriterium besitzt die Ausprägungen „keine inhaltliche Trennung“, „implizite inhaltliche Trennung“ und „klare explizite inhaltliche Trennung“.

Das dritte Kriterium widmet sich der **konkreten Ausgestaltung der hierarchischen Analyse** des Markenportfolios. Aufgrund der immer komplexer werdenden Markenportfolios ist diese Betrachtung von hoher Relevanz. Das Kriterium besitzt die Ausprägungen „keine hierarchische Analyse“, „hierarchische Analyse vorhanden, jedoch unvollständig“ bei max. 3 Hierarchieebenen und „umfassende strukturelle Analyse“ bei 4 und mehr verwendeten Hierarchieebenen.

Das vierte Kriterium umfasst die **Vollständigkeit und inhaltliche Konsistenz (Trennschärfe) der Handlungsoptionen zur Gestaltung der Markenarchitektur**.

³⁶ Dieses Vorgehen, explizite Bewertungskriterien zur Bewertung von Markenarchitektur-Ansätzen heranzuziehen, wurde in der Markenarchitekturforschung bisher vernachlässigt. Dies betrifft ebenfalls die beiden umfassendsten und aktuellsten Arbeiten von BRÄUTIGAM und STREBINGER.

³⁷ Vgl. u.a. BRÄUTIGAM (2004), S. 49 ff.; STREBINGER (2008), S. 55 ff.

Das Kriterium analysiert nur den vertikalen Integrationsgrad der Markenarchitektur. Der vertikale Integrationsgrad bezieht sich auf die Intensität der Verknüpfung der Marken unterschiedlicher organisationaler Hierarchieebenen des Unternehmens.³⁸ Sowohl die Vollständigkeit als auch die inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen sind ein integraler Bestandteil eines schlüssigen Markenarchitektur-Ansatzes.³⁹ Je detaillierter die Untergliederung, desto schwieriger wird eine klare Abgrenzung der Handlungsoptionen. Eine starke Fokussierung auf wenige Handlungsoptionen gefährdet hingegen die Vollständigkeit. Letztlich sollten alle in der Praxis relevanten Fälle abgebildet werden können. Hierzu zählen einerseits die Extrema des vertikalen Integrationskontinuums. Das eine Extrem liegt in der vollständigen Dominanz einer hierarchisch übergeordneten Dachmarke, das andere Extrem ist die vollständige Dominanz hierarchisch untergeordneter Marken. Neben den Extrema sollten verschiedene Mischformen berücksichtigt werden. Inhaltliche Überschneidungen der Handlungsoptionen sollten vermieden werden. Das Kriterium besitzt die Ausprägungen „unvollständig“, „vollständig, jedoch nur begrenzt trennscharf“ und „vollständig und trennscharf“.

Das fünfte Kriterium bewertet die **empirische Validierung** der Markenarchitektur-Ansätze. Bewertet wird speziell die verwendete Methodik. Ist das Vorgehen lediglich qualitativ, lässt dies aufgrund der fehlenden Repräsentativität keine Verallgemeinerungen zu. Eine quantitative Untersuchung kann je nach Ausgestaltung u.U. repräsentative Aussagen zulassen. Sie ist demnach höher zu bewerten. Das Kriterium besitzt die Ausprägungen „keine empirische Validierung“, „qualitative empirische Validierung“ und „quantitative empirische Validierung“.

Das sechste Kriterium bewertet abschließend die **branchenübergreifende Anwendbarkeit des Ansatzes**. Bestimmte Ansätze werden nur am Beispiel einer einzelnen Branche hergeleitet. Oftmals erfordert dies einschränkende Prämissen, die nicht für alle Branchen in gleichem Maße gelten. Das Kriterium besitzt die Ausprägungen „rein branchenspezifische Anwendbarkeit“, „Anwendbarkeit in einigen aus-

³⁸ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 169 f.; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 26.

³⁹ Eine Mindestanzahl an Strategien ist zum Abdecken der Realität notwendig. Jedoch führt eine zu starke Granularisierung zu einem Verlust an Übersichtlichkeit. Laut BRÄUTIGAM liegt eine Ursache darin, Optionen zur operativen Umsetzung integrieren zu wollen. Hierunter leidet die Übersichtlichkeit vieler Markenarchitektur-Ansätze. Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 36.

gewählten Branchen“ und „umfassende branchenübergreifende Anwendbarkeit“. Tabelle 1 stellt die sechs Bewertungskriterien mit den jeweiligen Ausprägungen zusammenfassend dar.



















Bewertungskriterien	Bewertung	Beschreibung
Theoretische Fundierung		keine theoretische Fundierung
		begrenzte theoretische Fundierung
		umfassende theoretische Fundierung
Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung		keine inhaltliche Trennung
		implizite inhaltliche Trennung
		klare explizite inhaltliche Trennung
Hierarchieanalyse des Markenportfolios		keine hierarchische Analyse
		hierarchische Analyse vorhanden, jedoch unvollständig (max. 3 Hierarchieebenen)
		umfassende hierarchische Analyse (4 und mehr Hierarchieebenen)
Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen		unvollständig
		vollständig, jedoch nur begrenzt trennscharf
		vollständig und trennscharf
Empirische Validierung		keine empirische Validierung
		qualitative empirische Validierung
		quantitative empirische Validierung
Branchenübergreifende Anwendbarkeit		rein branchenspezifische Anwendbarkeit
		Anwendbarkeit in einigen ausgewählten Branchen
		umfassende branchenübergreifende Anwendbarkeit

Tabelle 1: Zusammenfassung der Bewertungskriterien

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Hilfe der zentralen Begrifflichkeiten der Markenarchitekturforschung in der deutsch- und englischsprachigen Literatur wurde eine Literaturanalyse durchge-

führt.⁴⁰ Tabelle 2 veranschaulicht die Ergebnisse der englischsprachigen Recherche über die Suchmaschine EBSCO Business Source Premier.⁴¹ Die Anzahl der Arbeiten, welche sich mit der Markenarchitekturforschung beschäftigt, ist angesichts der Zeitspanne von 40 Jahren moderat.

Suchbegriffe	Anzahl Suchergebnisse	Artikel aus wissenschaftlichen Fachjournalen
Brand architecture	125	40
Brand hierarchy	8	6
Brand system	26	3
Brand structure	41	10

Tabelle 2: Suchergebnisse der Literaturrecherche zur Markenarchitektur zwischen 1970 und 2010

Quelle: Eigene Darstellung

Als Ergebnis dieser Literaturanalyse werden die sieben wichtigsten Studien zur Markenarchitektur nachfolgend detailliert bewertet. Die Wichtigkeit wurde aus der Zitationshäufigkeit in deutsch- und englischsprachigen Publikationen abgeleitet. Kapitel 2.2 diskutiert die Markenarchitektur-Ansätze nach ihrem chronologischen Erscheinen.

2.2 Ansätze im Rahmen der Markenarchitekturforschung

2.2.1 Markenarchitektur-Ansatz von LAFORET/SAUNDERS

Der erste zentrale Ansatz stammt von LAFORET und SAUNDERS.⁴² Der Ansatz basiert auf Architektur-Überlegungen von GRAY/SMELTZER (1985) und OLINS (1990).⁴³ Die

⁴⁰ Diese orientierte sich an den in der deutsch- und englischsprachigen Literatur synonym verwendeten Begriffen für die Markenarchitektur: Markenarchitektur, Markenstruktur, markenbezogene Integrationsstrategie, Markensysteme bzw. Markenverbundsysteme; Und im Englischen: brand architecture, brand hierarchy, brand structure und brand system.

⁴¹ Business Source Premier von EBSCO ist Marktführer für wirtschaftswissenschaftliche Archive. Enthalten sind Artikel aus rund 8.000 Publikationen, davon 2.150 im Volltext. Vgl. EBSCO (2010).

⁴² Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 64 ff.; LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 51 ff.; LAFORET/SAUNDERS (2005), S. 314 ff.; LAFORET/SAUNDERS (2007), S. 39 ff.

⁴³ GRAY/SMELTZER haben ein Architekturmodell zur Gestaltung von Corporate Images entwickelt.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Autoren betrachten ein Modell mit sieben verschiedenen Handlungsoptionen. Auf der ersten Ebene werden Corporate Dominant, Mixed Brands und Brand Dominant unterschieden. Im Bereich Corporate Dominant unterscheiden LAFORET/SAUNDERS Corporate Brands und House Brands. Bei den Mixed Brands unterteilen die Autoren in Dual Brands und Endorsed Brands, welche sich abermals in Corporate endorsed und House endorsed unterscheiden lassen.⁴⁴ Bei Brand Dominant werden Mono Brands und Furtive Brands unterschieden, wobei Furtive Brands keinen Bezug zur Herkunft der Corporate Brand herstellen.

Um die jeweilige Ausprägung der Markenarchitektur darzustellen unterscheiden LAFORET/SAUNDERS Brand Types und Brand Strength. Unter Brand Types werden die verschiedenen Typen von Markennamen verstanden, welche zur Markierung verwendet werden können. Im Verständnis der vorliegenden Arbeit handelt es sich hierbei um Markenhierarchieebenen. Unterschieden werden Corporate, House, Family, Mono, Virtual und Descriptive Brands. Die Brand Strength stellt die Dominanz der Marke im Verhältnis zu einer anderen Marke bzw. die Prominenz dieser auf dem Produkt dar. Hierbei werden die fünf Stufen Prominent, Inferior, Endorsed, Disclosed und Undisclosed unterschieden. Dies ist abhängig von der Sichtbarkeit und Prominanz der jeweiligen Marke auf dem Produkt.⁴⁵ Über das gesamte Markenportfolio hinweg berechnen sie auf Basis dessen die Prominenz der verschiedenen Hierarchieebenen im Verhältnis zu ihrer Verwendungshäufigkeit. Dies ermöglicht eine globale Aussage über die Gestaltung der Markenarchitektur eines Unternehmens. Bei einer reinen Corporate Brand Architektur würde z.B. die Corporate Brand sehr häufig zur Markierung verwendet werden und hätte eine prominente Darstellung auf dem Produkt. Auf dieser Basis ordnen LAFORET/SAUNDERS die Unternehmen einer der sieben Handlungsoptionen ihres Modells zu (vgl. Abbildung 3).⁴⁶

Vgl. GRAY/SMELTZER (1985), S. 76 ff. Der Ansatz von OLINS basiert auf der Umsetzung der Corporate Identity. Vgl. OLINS (1990), S. 78 ff.

⁴⁴ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68 f.

⁴⁵ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 69.

⁴⁶ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 70 f.

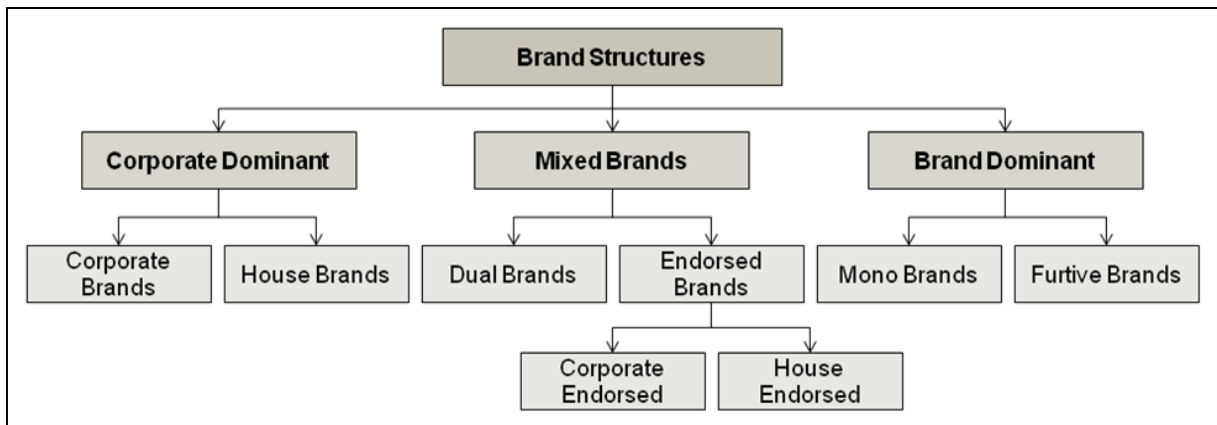


Abbildung 3: Markenarchitektur-Ansatz von LAFORET/SAUNDERS

Quelle: LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68.

Zur theoretischen Fundierung werden die bis dato bestehenden Ansätze von GRAY/SMELTZER und OLINS ebenso verwendet wie wesentliche Erkenntnisse der Organisationsforschung. Eine verhaltenstheoretische Fundierung erfolgt nicht.⁴⁷ Die theoretische Fundierung wird deswegen als begrenzt bewertet. Eine klare Trennung zwischen Struktur und Strategie ist nicht erkennbar. Es wird lediglich eine implizite Trennung über die Brand Types vorgenommen.⁴⁸ Jedoch werden zum Teil gleiche Begrifflichkeiten wie bei den Handlungsoptionen verwendet.⁴⁹ Die Trennung von Struktur und Strategie kann demnach nur als begrenzt bezeichnet werden. Die hierarchische Struktur ist mit sechs Stufen von Brand Types als umfassend zu bezeichnen.

Mit sieben Strategien bilden LAFORET und SAUNDERS das mögliche Strategiespektrum relativ vollständig ab. Dies umfasst die Strategien in den jeweiligen Extrema des Integrationskontinuums und Markenkombinationsstrategien mit und ohne Dominanz der hierarchisch über- bzw. untergeordneten Marke. Die Trennschärfe der Strategien ist jedoch nicht in jedem Punkt gegeben. Es erscheint u.a. problematisch, inwiefern Konsumenten die bei einer Mono Brand auf der Rückseite klein vermerkte Unternehmensmarke wahrnehmen. Eine Studie hat diesbezüglich ergeben, dass Herstellermerkmale auf der Rückseite von Verpackungen vom durchschnittlich involvierten

⁴⁷ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 65 f. Dieser Kritikpunkt verbleibt trotz Neuauflage der Studie.

⁴⁸ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 69.

⁴⁹ Corporate, House und Mono Brands existieren sowohl im Rahmen der Brand Types als auch in der strategischen Ausrichtung. Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 68 f.

Konsumenten nicht wahrgenommen werden.⁵⁰ Eine Unterscheidung zwischen einem versteckten Verweis auf der Rückseite (Mono Brand) und dem völligen Verzicht auf einen Herstellerverweis (Furtive Brand) erscheint demnach mit Blick auf das Kaufverhalten der Nachfrager redundant. Die Unterscheidung zwischen Corporate endorsed und House endorsed ist lediglich formal, weil hier nur unterschiedliche Dachmarken als Endorser unterschieden werden. Dies gilt analog für Corporate Dominant und House Dominant. Demnach kann keine inhaltliche Konsistenz festgestellt werden und das Strategiekriterium wird als vollständig, jedoch nur begrenzt trennscharf bewertet. Positiv hervorzuheben ist die quantitative empirische Validierung des Ansatzes.⁵¹ Die Bestimmung der Prominenz der Marken auf den Produkten ermöglicht eine quantitative Bewertung der Markenarchitektur.⁵² Die branchenübergreifende Anwendbarkeit des Ansatzes ist als begrenzt zu bezeichnen, weil das Ursprungsmodell nur für den Lebensmittelbereich hergeleitet wurde.

Abbildung 4 fasst die Bewertung des Ansatzes von LAFORET/SAUNDERS zusammen.







Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
					

Abbildung 4: Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von LAFORET/SAUNDERS

Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁰ Vgl. HOPF (2006).

⁵¹ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 70 ff. Die Autoren haben eine Inhaltsanalyse durchgeführt, kombiniert mit semi-strukturierten Interviews mit Senior Marketing Managern. Es wurden 20 Unternehmen untersucht, diese wurden per Zufallsauswahl aus dem Warenkorb der Einzelhandelsketten Tesco und Sainsburys ausgewählt. Die Unternehmen im Sample umfassen überwiegend Lebensmittelmarken. Die Inhaltsanalyse wurde mit 400 Marken, 20 bei jedem Unternehmen, durchgeführt. Auf Basis dessen wurde eine Bewertung der Prominenz der Marken durchgeführt und mit Hilfe der Interviews validiert. Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 66 f.

⁵² Jedoch ist diese Berechnung nicht frei von Kritik. BRÄUTIGAM kritisiert, dass es zu kurz greift, die Darstellung der Marken auf der Verpackung stellvertretend als Markenarchitektur zu verstehen und zu messen. Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 32. Jedoch unterstützen LAFORET/SAUNDERS die Aussagekraft ihrer Ergebnisse dadurch, dass sie weitere Einflussfaktoren, wie das Packungsdesign, als wichtig und relevant identifizieren. Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994), S. 71.

2.2.2 Markenarchitektur-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER

Einer der wohl bekanntesten Markenarchitektur-Ansätze ist das Brand Relationship Spectrum von AAKER und JOACHIMSTHALER.⁵³ Für die umfassende Analyse des Ansatzes wird zusätzlich der Markenhierarchie-Ansatz von AAKER betrachtet.⁵⁴ AAKER differenziert in seinem Ansatz fünf verschiedene Hierarchieebenen. Abgeleitet ist die von ihm verwendete Logik aus der Übertragung der Unternehmenshierarchie auf die Markenhierarchie. Auf der ersten Ebene sieht AAKER die Corporate brand.⁵⁵ Auf der Zwischenebene unterscheidet er zwei verschiedene Ebenen von Marken. Direkt unterhalb der Corporate brand sieht er die Range brand⁵⁶ und unterhalb dieser die Product line brand⁵⁷. Auf der Produktebene unterscheidet er zwischen der Subbrand⁵⁸, und den Branded features and services⁵⁹ (vgl. Abbildung 5).

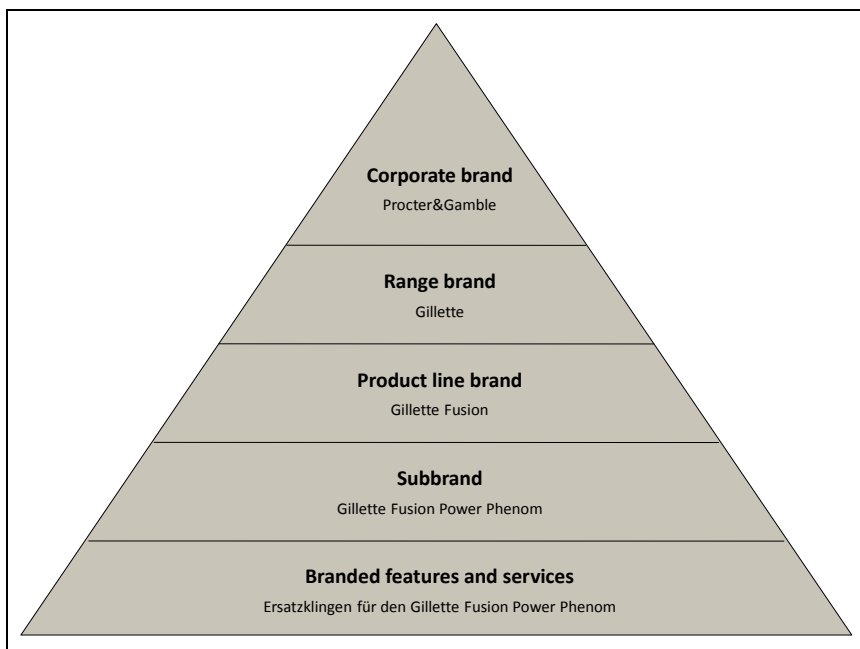


Abbildung 5: Markenhierarchie-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER

Quelle: In Anlehnung an AAKER (1996b), S. 242 f.

⁵³ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106; AAKER/JOACHIMSTHALER (2000b), S. 8 ff.; AAKER (2004), S. 36 ff. Die Konzeptionalisierung baut auf dem Ansatz von LAFORET/SAUNDERS auf.

⁵⁴ Vgl. AAKER (1996b), S. 242 f.

⁵⁵ „...which defines the corporation behind the product or service offering“. AAKER (1996b), S. 242.

⁵⁶ „...a brand that ranges over several product classes“. AAKER (1996b), S. 242.

⁵⁷ „...brands associated with the organization’s specific products“. AAKER (1996b), S. 243.

⁵⁸ „Subbrands“ sind elementare Produktmarken, welche die Product line brands hierarchisch verfeinern. Vgl. AAKER (1996b), S. 243.

⁵⁹ Branded features and services sind beschreibende Bestandteile von Produktmarken bzw. zusätzliche markierte Nebenprodukte, die die Hauptprodukte ergänzen. Vgl. AAKER (1996b), S. 243.

Entlang des Integrationskontinuums spannen die Autoren vier Basisstrategien auf.⁶⁰ Es handelt sich um die Branded House-, Subbrands-, Endorsed Brands- und House of Brands Architektur. Im Weiteren findet eine Aufteilung in insgesamt neun Handlungsoptionen statt (vgl. Abbildung 6).

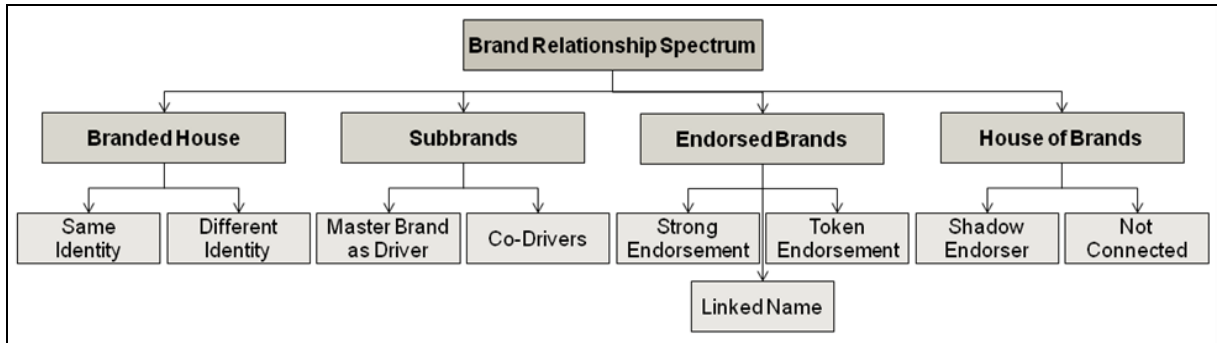


Abbildung 6: Markenarchitektur-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER

Quelle: AAKER (2004), S. 48.

An einem Ende befindet sich die Branded House Architektur.⁶¹ Sie stellt die Handlungsoption dar, in welcher eine hierarchisch übergeordnete Dachmarke den Marktauftritt dominiert und den Einfluss der hierarchisch untergeordneten Marken auf ein Minimum reduziert.⁶² D.h. übertragen auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Produktmarken werden im Rahmen des Branded House alle Angebote und Leistungen eines Unternehmens unter einer Dachmarke vermarktet. Es liegt der maximale Integrationsgrad vor. Es lassen sich zwei wesentliche Ausprägungen des Strategietyps unterscheiden. Es existiert die klassische Dachmarkenstrategie, welche als Same Identity bezeichnet wird.⁶³ Die Markenidentität der hierarchisch übergeordneten Marke bleibt für alle Angebote unverändert. Eine zweite Ausprägung der Different Identity lässt hingegen marginale Anpassungen der Dachmarkenidentität an örtliche oder besondere Marktgegebenheiten zu.⁶⁴ Ein Beispiel hierfür ist der unterschiedliche Auftritt von Levi's in den USA und in Europa.

⁶⁰ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106; AAKER (2004), S. 48.

⁶¹ Diese Strategie wird auch als „Corporate branding“ bzw. als „Umbrella branding“ bezeichnet. Vgl. KELLER (1998), S. 429; KAPFERER (1999), S. 188.

⁶² „...a master brand moves from being a primary driver to the dominant one, while the descriptive subbrand goes from having a minority role to little or none at all“. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 118.

⁶³ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106.

⁶⁴ Es handelt sich lediglich um marginale Veränderungen der Dachmarkenidentität, um den Marktgegebenheiten gerecht werden zu können. Vgl. AAKER (2004), S. 62 f.

Die House of Brands Architektur liegt am anderen Ende des Integrationskontinuums. Sie stellt die Handlungsoption dar, in welcher jede Produktmarke für sich allein den Marktauftritt gestaltet.⁶⁵ Das Produkt bzw. das Angebot wird nach außen hin mit einer von allen anderen Marken innerhalb des Portfolios isoliert geführten Marke gekennzeichnet. Es liegt der minimale Integrationsgrad vor. Hierbei lassen sich zwei Ausprägungen unterscheiden. Eine Produktmarkenstrategie ohne Bezug zur Herkunft wird als Not Connected bezeichnet. Der Nachfrager findet keinerlei Hinweise auf das dahinter stehende Unternehmen. Andererseits kann ein versteckter Hinweis auf die Unternehmensmarke angebracht sein, welcher die Herkunft der Produktmarke andeutet. Dieser wird als Shadow Endorser bezeichnet.⁶⁶

Zwischen den beiden Extrema werden verschiedene Mischformen berücksichtigt. Das Brand Relationship Spectrum unterscheidet Subbrands und Endorsed Brands. Die Subbrands Architektur umfasst den Fall der dominierenden Dachmarke.⁶⁷ Die Dachmarke ist der primäre Treiber der Kaufentscheidung, dennoch hat die hierarchisch untergeordnete Marke mehr als nur eine rein beschreibende Rolle.⁶⁸ Dies bietet sich an, wenn man von einem starken Transfereffekt der Dachmarke profitieren will, die Heterogenität der Marktsegmente jedoch einen differenzierenden Markenauftritt in den Segmenten erfordert. Es werden zwei Fälle unterschieden. Wie es die Strategie „Master Brand as Driver“ formuliert, kann die hierarchisch übergeordnete Marke der wesentliche Treiber der Kaufentscheidung sein.⁶⁹ Bei der Strategie Co-Drivers haben beide Marken wesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung.⁷⁰ Hierbei handelt es sich um einen gleichberechtigten Auftritt der hierarchisch über- und untergeordneten Marke.⁷¹

Bei der vierten Basisstrategie Endorsed Brands dominieren die hierarchisch unterge-

⁶⁵ „...each independent stand-alone brand maximizes its impact on a market“. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106.

⁶⁶ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106; Vgl. AAKER (2004), S. 48 ff.

⁶⁷ „The subbrand [...] modifies a master brand by adding to or changing its associations (such as an attribute, a benefit, or personality)“. AAKER (2004), S. 57.

⁶⁸ Vgl. AAKER (2004), S. 58.

⁶⁹ Vgl. AAKER (2004), S. 60.

⁷⁰ Vgl. AAKER (2004), S. 59 f. „When both the master brand and the subbrand have major driver roles, they can be termed co-drivers“. AAKER (2004), S. 59.

⁷¹ Dieser Strategie wird in anderen Ansätzen teilweise eine eigene Kategorie auf der ersten Ebene zugewiesen. Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2001), S. 30.

ordneten Marken.⁷² Die Dachmarke hat eine rein unterstützende Endorser-Rolle.⁷³ Die Produktmarke ist der primäre Treiber der Kaufentscheidung.⁷⁴ Es werden drei verschiedene Formen von Endorsed Brands Architekturen unterschieden, Strong Endorsement, Linked Name und Token Endorsement.⁷⁵ Strong Endorsement bezeichnet eine starke Unterstützung der hierarchisch untergeordneten Marke durch die hierarchisch übergeordnete Marke. Das Token Endorsement stellt lediglich einen symbolischen Verweis zur hierarchisch übergeordneten Dachmarke her. Die Linked Name Architektur stellt eine Technik dar, mit welcher durch eine spezifische Namensbildung ein Verweis zur Dachmarke hergestellt wird.

Es ist keine grundlegende theoretische Fundierung des Ansatzes vorhanden. Die Erkenntnisse der Autoren resultieren aus Praxisprojekten mit Unternehmen aus verschiedenen Industrien.⁷⁶ Unter Hinzunahme des Markenhierarchie-Ansatzes erfolgt explizit eine klare Trennung der hierarchischen und der strategischen Perspektive. Die Analyse der Markenhierarchie sieht fünf verschiedene Hierarchieebenen vor und ist damit als umfassend zu bezeichnen.⁷⁷

Bei den Strategien wird der Ansatz durch die Untergliederung in insgesamt neun Handlungsoptionen komplex.⁷⁸ AAKER/JOACHIMSTALER erfassen vollständig das gesamte Strategiespektrum, innerhalb der neun Strategien lassen sich jedoch Überschneidungen identifizieren. Die Unterscheidung zwischen Same und different identity ist nur umsetzungsbezogen und abhängig von der Heterogenität adressierter Zielgruppen. Die strategische Entscheidung hingegen ist in beiden Fällen die einer Branded House Architektur. Äquivalent verhält es sich mit der Linked Name Strategie. Es ändert nichts an der Entscheidung, ein starkes bzw. schwaches Endorsement der Dachmarken zu forcieren. Dies ist unabhängig von einer „Verlinkung“ des Na-

⁷² Z.B. der Dominanz der Produktmarke gegenüber der hierarchisch übergeordneten Unternehmensmarke.

⁷³ „...the endorser brand represents an organization providing assurance that the endorsed brand will live up to its claims“. AAKER (2004), S. 52.

⁷⁴ Die hierarchisch untergeordnete Marke ist nicht unabhängig vom Endorser, hat aber genug Freiraum, um Assoziationen mit der Produktmarke hervorrufen zu können. Vgl. AAKER (2004), S. 53.

⁷⁵ Vgl. AAKER (2004), S. 54 ff.

⁷⁶ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106; AAKER (2004), S. 48.

⁷⁷ Vgl. AAKER (1996b), S. 242 f.

⁷⁸ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106; AAKER (2004), S. 48.

mens. Die Linked Name Architektur ist daher als operative Maßnahme zur Umsetzung der Endorsement Architektur zu verstehen.

Im Weiteren erscheint die Unterscheidung zwischen Shadow Endorser und Not Connected redundant. Analog zu LAFORET/SAUNDERS ist fraglich, inwiefern Nachfrager die bei einem Shadow Endorser auf der Rückseite klein vermerkte Unternehmensmarke wahrnehmen.⁷⁹ Diese inhaltliche Inkonsistenzen führen dazu, dass das Kriterium als vollständig, jedoch nur begrenzt trennscharf bewertet wird. Eine empirische Validierung bei externen Zielgruppen⁸⁰ haben die Autoren nicht durchgeführt. Jedoch überprüften sie ihr Modell anhand von Fallstudien,⁸¹ so dass eine qualitative empirische Validierung attestiert werden kann. Im Rahmen der Fallstudien wurde eine Vielzahl verschiedener Branchen untersucht.⁸² Es spricht demnach nichts gegen eine branchenübergreifende Anwendbarkeit des Ansatzes.

Abbildung 7 fasst die Bewertung des Ansatzes von AAKER/JOACHIMSTHALER zusammen.

Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
○	●	●	◐	◐	●

Abbildung 7: Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von AAKER/JOACHIMSTHALER

Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁹ Vgl. Kapitel 2.2.1.

⁸⁰ Z.B. bei Nachfragern.

⁸¹ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 104 ff. Hierbei handelt es sich um einen Fall der empirischen Validierung aus interner Perspektive. Mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen, u.a. Intel, Disney, Microsoft, Citigroup, PowerBar, Sony, Ford, Dove, General Electric, Marriott, Dell, UPS, Unilever, BMW und Hewlett Packard werden Fallstudien zur Markenarchitektur diskutiert. Es werden Entscheidungsszenarien zur Markenarchitekturgestaltung aufgezeigt. Ebenso wird auf deren Umsetzung eingegangen. Vgl. AAKER (2004).

⁸² Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 104 ff. Die untersuchten Branchen umfassen sowohl Ge- und Verbrauchsgütermärkte als auch Investitionsgütermärkte. Auch Dienstleistungen werden abgedeckt. Die Breite der abgedeckten Industrien ist demnach als hoch zu bezeichnen.

2.2.3 Markenarchitektur-Ansatz von MEFFERT/BURMANN

Dieser Markenarchitektur-Ansatz basiert auf dem identitätsbasierten Markenführungsansatz von MEFFERT/BURMANN.⁸³ Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung unterscheidet zwischen der Selbstreflexion der Marke durch die internen Zielgruppen und der Markenwahrnehmung bei den externen Zielgruppen.⁸⁴

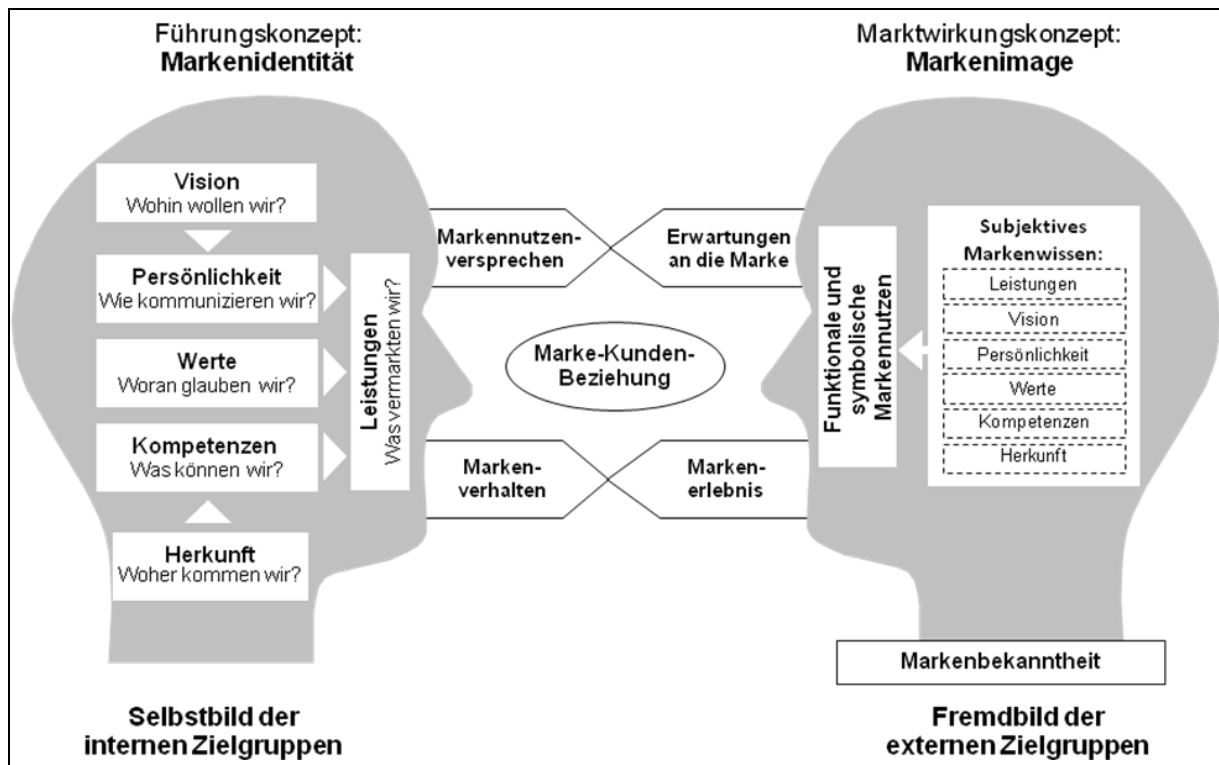


Abbildung 8: Der identitätsbasierte Markenmanagement-Ansatz

Quelle: MEFFERT/BURMANN/BECKER (2010), S. 76.

Er setzt sich aus einem Markenhierarchie-Modell und einem dreidimensionalen Markenarchitektur-Ansatz zusammen. In Anlehnung an die Organisationsebenen von Unternehmen wird zunächst das hierarchisch geordnete Markenportfolio analysiert. Dieses setzt sich aus den drei Hierarchieebenen Corporate brand bzw. Unternehmensmarke, Company brand/SBU-Brand bzw. Unternehmensbereichsmarken und

⁸³ Der identitätsbasierte Markenmanagementansatz ist eine Weiterentwicklung der identitätsorientierten Markenführung. Vgl. hierzu Nitschke (2006), S. 44. Für eine ausführliche Darstellung: vgl. MEFFERT/BURMANN (1996); BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003); BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 37 ff.; BURMANN/MEFFERT (2005c), S. 73 ff.; BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007) sowie MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 349 ff.

⁸⁴ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 358. Der identitätsorientierte Markenführungsansatz wurde in den 1990er Jahren parallel von KAPFERER (1992), AAKER (1996b) und von MEFFERT/BURMANN (1996) im deutschsprachigen Raum entwickelt.

Product brand bzw. Produktmarken zusammen.

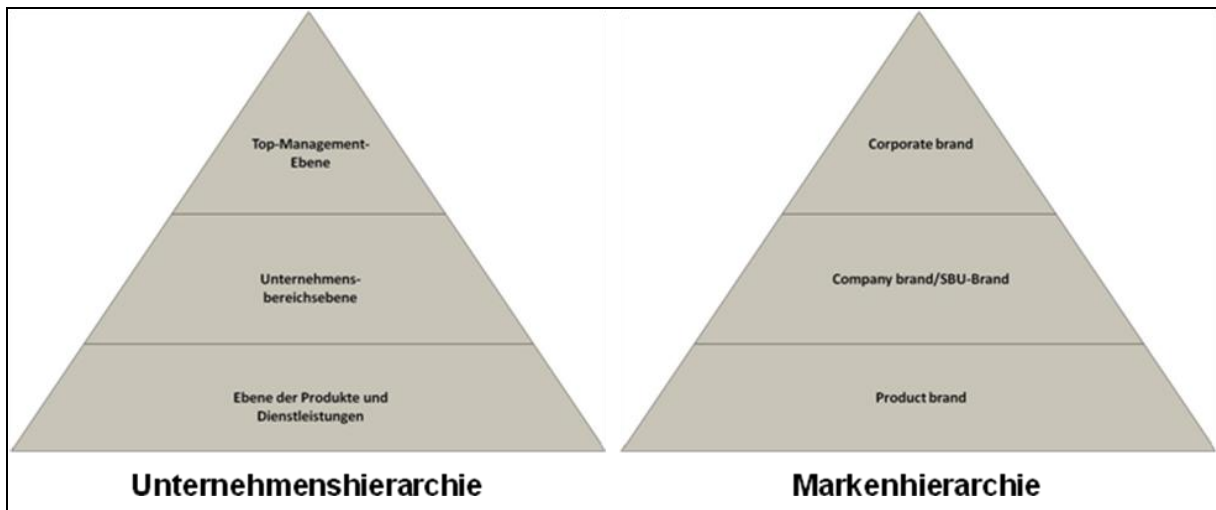


Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenhierarchie

Quelle: In Anlehnung an BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 167.

Die Gestaltung der Markenarchitektur orientiert sich an den drei Dimensionen vertikale, horizontale und handelsgerichtete Markenarchitektur (vgl. Abbildung 10).⁸⁵

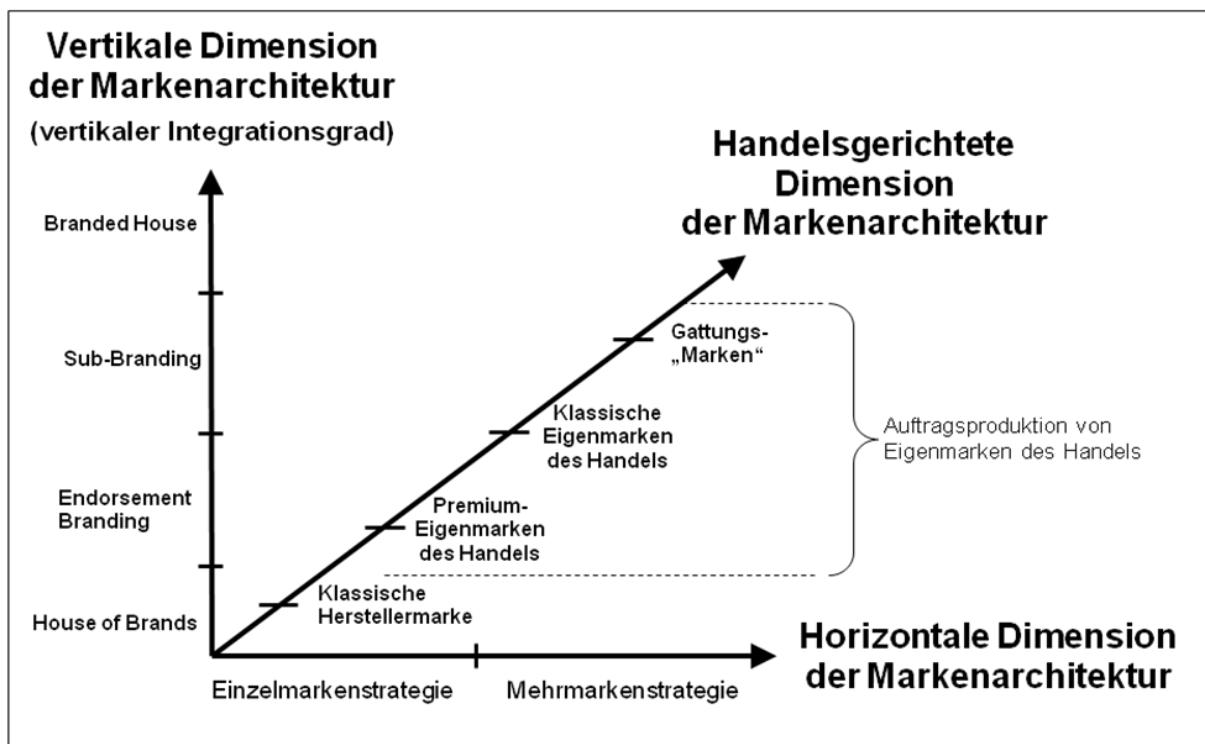


Abbildung 10: Dreidimensionaler Markenarchitektur-Ansatz von MEFFERT/BURMANN

Quelle: BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 26.

⁸⁵ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 26.

Für die vertikale Dimension wird der Ansatz des Brand Relationship Spectrum von AAKER und JOACHIMSTHALER zu Grunde gelegt.⁸⁶ Es wird jedoch lediglich die verkürzte Version mit den vier Basisstrategien Branded House, Subbrands, Endorsed Brands und House of Brands verwendet. Der Ansatz von MEFFERT/BURMANN enthält zwei Erweiterungen, welche sich von den Ansätzen bei LAFORET/SAUNDERS und AAKER/JOACHIMSTHALER abgrenzen.

Der horizontale Wettbewerb ist nach MEFFERT/BURMANN ebenfalls von Relevanz bei der Gestaltung der Markenarchitektur, denn das komplette Markenportfolio muss strategisch ausgerichtet werden. Die horizontale Markenarchitekturdimension bezieht sich auf die Anzahl der von einem Unternehmen angebotenen Marken je Marktsegment. Sie gibt an, inwiefern ein ausgewähltes Marktsegment mit ausschließlich einer Marke oder mit mehreren konkurrierenden Marken bearbeitet wird.⁸⁷ Bei der Einzelmarkenstrategie wird jedes Produkt eines Unternehmens unter einer eigenen Marke angeboten und jedes Marktsegment im Weiteren lediglich von einer Marke bearbeitet. Eine Marke wird demnach exklusiv auf ein spezifisches Marktsegment ausgerichtet. Einzelmarkenstrategien bieten sich insbesondere für kleinere Märkte an.⁸⁸ Bei der Mehrmarkenstrategie werden von einem Unternehmen mindestens zwei Marken im selben Produktbereich parallel geführt. Diese dienen zur Bearbeitung eines identischen Marktsegmentes.⁸⁹ Vor allem bei der Bearbeitung größerer und heterogener Marktsegmente ist eine Mehrmarkenstrategie von Vorteil. Hierbei ist die Existenz von Finanzkraft zum Aufbau von mindestens zwei Marken und ein ausreichendes Management-Know How notwendig, um eine glaubwürdige Differenzierung der Marken zu ermöglichen. Eine wesentliche Gefahr von Mehrmarkenansätzen besteht in der Kannibalisierung durch wenig trennscharf agierende Marken.⁹⁰ Ein Beispiel einer Mehrmarkenstrategie liefert SCA bei Toilettenpapier mit den Marken Zewa und Tempo. Abbildung 11 gibt einen Überblick über die wichtigsten Chancen und Risiken von Einzel- bzw. Mehrmarkenstrategien.

⁸⁶ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106.

⁸⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 176.

⁸⁸ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 28.

⁸⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 176. Zur Diskussion von Mehrmarkenstrategien: vgl. MEFFERT (1984); MEFFERT (1992), S. 129 ff.; MEFFERT/BURMANN (1996), S. 18 ff.; MEFFERT (1999), S. 82 ff.; MEFFERT/PERREY (2005), S. 213 ff.; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 370 f.

⁹⁰ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 28.; BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 177.

Strategie- typ Aspekte	Einzelmarke	Mehrmarke
Merkmal	<ul style="list-style-type: none"> • Führung eines jeden Produktes unter einer Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • In jedem Produktbereich parallele Führung von mindestens zwei auf den Gesamtmarkt ausgerichteten Marken
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente • Spezifische Markendifferenzierung durch optimale Abstimmung von Bedürfnisprofilen • Aufbau eines unverwechselbaren Produktimages • Kaum Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte auf andere Marken • Geringerer Koordinationsbedarf bei den unterschiedlichen Marktanteils- und Kostendegressionseffekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Marktausschöpfung • Halten von potenziellen Markenwechslern durch Produktdifferenzierung • Erhöhte Markteintrittsbarrieren für Konkurrenzmarken dank breiterer Regelflächenabdeckung • Schutz der übrigen Produkte vor Preiskampf durch Einführung von „Kampfmarken“
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Zurechnung der Markenkosten allein auf ein Produkt • Ungenügende Amortisation der aufgewendeten Kosten bei kurzer Lebensdauer der Einzelmarke • Trend des Markennamens zur Bezeichnung der Produktgattung und Verlust der differenzierenden Markenpersönlichkeit • Fehlende Stützung der Produktmarke durch angrenzende Marken 	<ul style="list-style-type: none"> • Suboptimale Verwendung der finanziellen und personellen Unternehmensressourcen • Gefahr der Übersegmentierung • Kannibalisierung der eigenen Monomarkte durch gegenseitige Substitution der Marktanteile
Zentrale Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit des Aufbaus einer eigenständigen Markenpersönlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz von Finanzkraft und Management-Know-how in ausreichendem Maße. Glaubwürdige Markendifferenzierung

Abbildung 11: Chancen und Risiken von Einzel- und Mehrmarkenstrategien

Quelle: BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 177.

Die handelsgerichtete Dimension erfasst die Positionierung eines Unternehmens im vertikalen Wettbewerb.⁹¹ Ziel ist es festzustellen, ob ein Unternehmen als klassischer Markenartikler agiert oder Absatzmittler mit Produkten für deren Eigen- bzw. Handelsmarken⁹² beliefert. Hierbei ist zu entscheiden, auf welchem Qualitätsniveau Absatzmittler beliefert werden sollen. Danach wird auf der handelsgerichteten Dimension zwischen klassischen Herstellermarken, Premium-Eigenmarken des Handels, klassischen Eigenmarken des Handels und Gattungsmarken unterschieden. Die drei letztgenannten umfassen die Auftragsproduktion für den Handel. Wesentliches Risiko bei einer Handelsmarkenproduktion ist die Kannibalisierung der eigenen Marke. Außerdem können negative Ausstrahlungseffekte zur Imageerosion und dem

⁹¹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 178; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 28 f. Zur Diskussion absatzmittlergerichteter Strategien: vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 313 ff.

⁹² Als Handelsmarken werden Waren- und Firmenkennzeichen definiert, mit denen eine Handelsorganisation ihre Waren markiert. Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 178.

Relevanzverlust der Herstellermarke führen.⁹³

Die Autoren diskutieren umfassend die bisherigen Markenarchitektur-Ansätze und die geeigneten Ansätze der Organisationsforschung.⁹⁴ Jedoch fehlt eine Betrachtung der verhaltenswissenschaftlichen Forschung. Diese dient dazu, neben der Managementperspektive bei der Gestaltung der Markenarchitektur ebenfalls die Wirkungen einer Markenarchitektur aus Nachfragersicht zu berücksichtigen. Die theoretische Fundierung des Ansatzes wird demnach als begrenzt bewertet. Die Autoren nehmen zunächst eine hierarchische Strukturierung des Portfolios vor und befassen sich dann mit der strategischen Ausrichtung. Es ist eine klare, explizite Trennung zwischen Hierarchisierung und Strategie festzustellen.⁹⁵ Das Hierarchie-Modell orientiert sich an der Organisationsforschung. Es wird unterteilt in die Unternehmensmarke, Unternehmensbereichsmarken und Produktmarken. Im Rahmen der immer komplexer werdenden Markenportfolios greift eine dreistufige Untergliederung der hierarchischen Ordnung vieler Markenportfolios in der Praxis jedoch zu kurz.⁹⁶ Aus diesem Grund wird die Hierarchisierung des Markenportfolios als vorhanden, jedoch unvollständig bewertet.

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung der Markenarchitektur sind alle drei Dimensionen des Ansatzes von MEFFERT/BURMANN zu bewerten. In der handelsgerichteten Dimension fehlt die Betrachtung der Auftragsproduktion für weitere Hersteller, eine Geschäftspraxis, welche in vielen Branchen, z.B. bei elektronischen Speichermedien, in der Pharmaindustrie, in der Lebensmittelindustrie oder der Energiewirtschaft weit verbreitet ist.⁹⁷ Allerdings handelt es sich bei dem Ansatz von MEFFERT/BURMANN um den ersten und bisher einzigen, bei welchem neben dem vertikalen Integrationsgrad noch weitere Gestaltungsdimensionen betrachtet werden. Sowohl die horizontale als auch die handelsgerichtete Dimension tragen zur Vervollständigung des strategischen Handlungsspektrums bei. Vor diesem Hintergrund wird

⁹³ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 26 ff.

⁹⁴ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 26 ff.; BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 164 ff.; MEFFERT/BURMANN (1996).

⁹⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 167.

⁹⁶ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000b), S. 8; KÖHLER (2001); MEFFERT/TWARDAWA/WILDNER (2001); BRÄUTIGAM (2004), S. 11.; STREBINGER (2004); ESCH (2007).

⁹⁷ Zur ausführlichen Diskussion: vgl. Kapitel 3.2.2.1.

das Kriterium „Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe“ als bedingt vollständig, aber trennscharf bewertet. Bzgl. einer empirischen Validierung existiert ein Ansatz von BURMANN/SPICKSCHEN für eine quantitative Erhebung auf Basis des Markenarchitektur-Ansatzes.⁹⁸ Jedoch sind keine Ergebnisse zu dieser Erhebung vorhanden. Anhand der vorgestellten Fallstudie zur Finanzdienstleistungsindustrie kann demnach lediglich eine erste qualitative empirische Validierung attestiert werden.

Die branchenübergreifende Anwendbarkeit betreffend gilt es, einige Einschränkungen vorzunehmen. Der Ansatz von MEFFERT/BURMANN ist in einigen Branchen anwendbar. Jedoch erscheint speziell die handelsgerichtete Dimension problematisch. Im Pharmamarkt stellen bspw. Originalhersteller⁹⁹ ihre Originalpräparate selbst her. Klassische Eigen- bzw. Handelsmarken existieren nicht, da es Pharmagroß- und -einzelhändlern¹⁰⁰ gesetzlich verboten ist, Eigenmarken zu vertreiben.¹⁰¹ Auch die Unterscheidung zwischen Herstellermarken und Eigenmarken hat im Pharmamarkt keine Anwendungsrelevanz. Auch Generikapräparate¹⁰² haben immer ein produzierendes Unternehmen als Absender, jedoch nie einen Absatzmittler.¹⁰³ Dieses Beispiel steht stellvertretend für verschiedene Branchen mit ähnlichen Restriktionen. Zudem fehlt der Fall, dass Produkte hergestellt und über einen Wettbewerber vertrieben werden. Dies geschieht u.a. mit Stromkapazitäten. Auch in der Lebensmittelindustrie ist dies keine Seltenheit. Z.B. wird Pasta, welche aus der Fabrik eines Unternehmens stammt, unter weiteren Marken anderer Unternehmen vertrieben. Auch bei Festplatten und Speicherchips im IT-Sektor ist dies eine gängige Praxis. Daher ist die han-

⁹⁸ Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 45 f. Es wurden N=1.300 Endkunden in Deutschland, Italien, Frankreich, Ungarn, USA, Indonesien und Brasilien befragt. Die Stichprobe bestand aus Haushaltsentscheidern in finanziellen Angelegenheiten zwischen 25 und 60 Jahren mit einem Anteil von 39% Kunden und 61% Nichtkunden. Darüber hinaus wurden 38 interne Tiefeninterviews und 5 interne Workshops durchgeführt. Eine fundierte Auswertung existiert jedoch nicht.

⁹⁹ Forschende Pharmaunternehmen, welche selbst entwickelte, patentgeschützte Originalpräparate vertreiben. Vgl. EUROPEAN COMMISSION (2008), S. 29.

¹⁰⁰ Pharmaeinzelhändler sind in der Regel Apotheken.

¹⁰¹ Ausnahmen sind Substanzen, welche direkt vor Ort zubereitet werden müssen. Jedoch ist hierbei eine eigene Leistung zu erbringen. D.h. es werden keine fertigen Medikamente von den Pharmaunternehmen zur eigenen Markierung an die Händler geliefert. Vgl. DAMBACHER/SCHÖFFSKI (2002), S. 246 ff.

¹⁰² Nachahmerpräparate, welche nach Patentablauf auf Basis des patentfreien Wirkstoffes als äquivalente Medikamente produziert und vertrieben werden dürfen. Vgl. EUROPEAN COMMISSION (2008), S. 39.

¹⁰³ Originalhersteller können bereits produzierte Medikamente nach Patentablauf an Generikahersteller verkaufen, welche Sie unter eigenem Namen vertreiben. Vgl. EUROPEAN COMMISSION (2008), S. 30 ff.

delsgerichtete Dimension nicht ohne Anpassungen branchenübergreifend anwendbar. Der Ansatz von MEFFERT/BURMANN wird deswegen als begrenzt branchenübergreifend bewertet.

Abbildung 12 fasst die Bewertung des Ansatzes von MEFFERT/BURMANN zusammen.







Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
					

Abbildung 12: Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von MEFFERT/BURMANN

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4 Markenarchitektur-Ansatz von KAPFERER

Ein weiterer prominenter Ansatz stammt von KAPFERER.¹⁰⁴ Dieser ist unter dem Namen Brand Strategy Hierarchy¹⁰⁵ bekannt. Hierbei werden sechs Strategien in einer Matrix mit den zwei Dimensionen Product differentiation und Indicator of Origin angeordnet. Die Hierarchisierung und die strategische Ausrichtung werden kombiniert. Die Dimension Product differentiation ist eine produktbezogene Größe und gibt den Grad der Differenzierungsmöglichkeit und der Individualisierung einer Marke an.¹⁰⁶ Die Dimension Indicator of Origin ist eine organisationsbezogene Größe und gibt den Grad der Assoziation mit der organisationalen Herkunft der Marke, dem Markeneigentümer, an.¹⁰⁷ Auf sechs Hierarchiestufen unterscheidet KAPFERER zwischen Product brand¹⁰⁸, Line Brand¹⁰⁹, Range brand¹¹⁰, Source¹¹¹, Endorsing¹¹² und Umbrella

¹⁰⁴ Vgl. KAPFERER (1997), S. 187 ff.; KAPFERER (2004), S. 294 ff.

¹⁰⁵ Vgl. KAPFERER (2004), S. 294.

¹⁰⁶ Diese Individualisierung kann sich auf spezifische Marktgegebenheiten, Zielgruppen und weitere interne und externe Ressourcen beziehen. Vgl. KAPFERER (1997), S. 187.

¹⁰⁷ Vgl. KAPFERER (2004), S. 294.

¹⁰⁸ Die Product brand bezieht sich auf eine einzelne Produktmarke, wie z.B. Gillette Fusion Power Phenom. Vgl. KAPFERER (1997), S. 189 ff.

¹⁰⁹ Die Line brand bezieht sich auf ein höheres Aggregationsniveau. Sie umfasst eine gesamte Produktlinie, wie z.B. Gillette Fusion, da es neben dem Gillette Fusion Power Phenom u.a. auch noch den Gillette Fusion Gamer gibt. Vgl. KAPFERER (1997), S. 193 f.

¹¹⁰ Die Range brand bezieht sich auf ein nochmalig höheres Aggregationsniveau im Vergleich zur Line brand. Sie umfasst eine ganze Reihe an gleichartigen Produktmarken, wie z.B. Gillette Rasier-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Brand¹¹³. Als siebtes wird das klassische me-too-Produkt, welches professionell als Einzelmarke vom Markeninhaber positioniert wurde, betrachtet. Dieser Marke fehlt jegliche Differenzierung. Im Vordergrund steht hier nur das Produkt und nicht der Markeninhaber. In diesem Fall ist die Ausprägung der Dimensionen Product Differentiation und Indicator of Origin sehr niedrig. Eine weitere Granularisierung der Strategien Umbrella, Endorsing und Source führt final zu 10 Strategien (vgl. Abbildung 13).¹¹⁴



Abbildung 13: Markenarchitektur-Ansatz von KAPFERER

Quelle: In Anlehnung an KAPFERER (2004), S. 294.

rer, welche alle Rasierer der Marke Gillette umfassen, u.a. auch noch die Mach3-Linie, welche neben der Fusion-Linie existiert. Vgl. KAPFERER (1997), S. 194 ff.

¹¹¹ Ein Source hingegen deckt das komplette Angebot einer Marke ab. Gillette wäre ein Source bzw. eine Quelle des Procter&Gamble-Konzerns, welche alle Belange rund um die Herrenrasur abdeckt, wozu neben der Rasierer-Reihe auch die Rasiercremes, Rasierschaum und After Shave zählen. Vgl. KAPFERER (1997), S. 206 ff.

¹¹² Ein Endorsing beschreibt die Dominanz einer produktbezogenen Marke, die durch einen dezenten Hinweis auf den Markeninhaber ergänzt wird. Procter&Gamble ist der Endorser zur Gillette-Marke. Die Zugehörigkeit wird signalisiert, jedoch mit Dominanz der Marke Gillette. Vgl. KAPFERER (1997), S. 202 ff.

¹¹³ Die Umbrella brand ist die Unternehmensmarke, mit welcher alle Angebote eines Unternehmens markiert werden. Procter&Gamble ist solch eine Umbrella Brand. Vgl. KAPFERER (1997), S. 197 ff.

¹¹⁴ Vgl. KAPFERER (1997), S. 189.

Im Rahmen der theoretischen Fundierung werden neben der bisherigen Forschung zur Markenarchitektur ebenfalls Ansätze aus der Organisationsforschung diskutiert.¹¹⁵ Verhaltenswissenschaftliche Ansätze fehlen jedoch. Die theoretische Fundierung wird demnach als begrenzt bewertet. Der Ansatz lässt eine klare Trennung von Hierarchisierung und Strategie vermissen. Die Vermengung von Hierarchieebenen und Strategien zeigt sich u.a. daran, dass mit Product brand, Line brand, Range brand und Umbrella brand vier Hierarchieebenen dargestellt werden, welche je nach strategischer Ausprägung mehr oder weniger stark im Rahmen der Gestaltung der Markenarchitektur betont werden können. Eine Umbrella brand kann z.B. ein Endorser einer Product brand sein, eine Range brand kann wiederum die Source einer Line brand sein.¹¹⁶ Bzgl. der Analyse der Markenhierarchie könnten die Handlungsoptionen parallel als Hierarchieebenen bewertet werden. Da jedoch Source und Endorsing wenig trennscharf sind, ist die hierarchische Analyse als vorhanden, jedoch unvollständig zu bewerten.

Die Ausgestaltung der Strategiedimensionen eröffnet Möglichkeiten, welche durch den Ansatz nicht abgedeckt sind. Beispielsweise existieren viele kleine innovative Unternehmen, die sich auf einen spezifischen Nischenmarkt konzentrieren und nur die Unternehmensmarke verwenden. Ursächlich hierfür kann die geringe Breite des Produktportfolios oder die begrenzte Größe des Nischenmarktes sein. Die Ausprägung der Dimension Product Differentiation ist hier hoch und die Ausprägung der Dimension Indicator of Origin ebenfalls hoch. Dies ist eine Einordnung, die vom Modell nicht abgedeckt wird.¹¹⁷ KAPFERER blendet ebenfalls den gleichberechtigten Auftritt einer hierarchisch über- und einer untergeordneten Marke aus. Aus diesem Grund wird das Strategiekriterium als unvollständig bewertet. Eine qualitative empirische Validierung erfolgt analog zu den bisherigen Ansätzen über Fallstudien. Aufgrund der Vielzahl von Beispielen aus den verschiedensten Industrien, z.B. Lebensmittel¹¹⁸,

¹¹⁵ Vgl. KAPFERER (1997), S. 187 ff.

¹¹⁶ Je nach Ausgestaltung können sich „Endorsing“ und „Source“ auf verschiedene Hierarchieebenen beziehen, da sie lediglich den Zusammenhang zwischen einer hierarchisch über- und untergeordneten Marke beschreiben. Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 104 ff.

¹¹⁷ Eine Ursache könnte sein, dass das Modell ein Ideal-Modell für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellt. Hierdurch werden jedoch wesentliche Realausprägungen nicht abgedeckt.

¹¹⁸ Z.B. Nestle, Bailey's. Vgl. KAPFERER (1997), S. 193 und 196.

Reinigungsmittel¹¹⁹, Kosmetik¹²⁰, Textilien¹²¹, Technik¹²², Hotelwesen¹²³, Einzelhandel¹²⁴ und Investitionsgüter¹²⁵ kann dem Ansatz eine branchenübergreifende Anwendbarkeit attestiert werden.

Abbildung 14 fasst die Bewertung des Ansatzes von KAPFERER zusammen.

Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
◐	○	◐	○	◐	●

Abbildung 14: Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von KAPFERER

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.5 Markenarchitektur-Ansatz von KELLER

Ein weiterer häufig zitiertes Markenarchitektur-Ansatz stammt von KELLER. Dieser unterscheidet ebenfalls analog zu LAFORET/SAUNDERS sechs Strategien im Rahmen des Integrationskontinuums von Corporate Branding über Mixed Branding bzw. Dual Branding bis hin zur reinen Produktmarkenstrategie.¹²⁶ Analog zu LAFORET/SAUNDERS existiert eine zweite Ebene zur feineren Unterteilung der Strategien. Für die umfassende Analyse des Ansatzes wird im Weiteren der Markenhierarchie-Ansatz von KELLER herangezogen.¹²⁷

¹¹⁹ Z.B. Calgon, Ariel, Vizir, Dash. Vgl. KAPFERER (1997), S. 194.

¹²⁰ Z.B. L'Oreal. Vgl. KAPFERER (1997), S. 187 f.

¹²¹ Z.B. Benetton, Lacoste. Vgl. KAPFERER (1997), S. 195

¹²² Z.B. Yamaha, Canon. Vgl. KAPFERER (1997), S. 197.

¹²³ Z.B. Accor Croup, Holiday Inn. Vgl. KAPFERER (1997), S. 187.

¹²⁴ Z.B. Carrefour, Sainsbury. Vgl. KAPFERER (1997), S. 187.

¹²⁵ Z.B. Facom, Steelcase. Vgl. KAPFERER (1997), S. 195.

¹²⁶ Vgl. KELLER (1998), S. 400 ff.

¹²⁷ Vgl. KELLER (2003), S. 536.

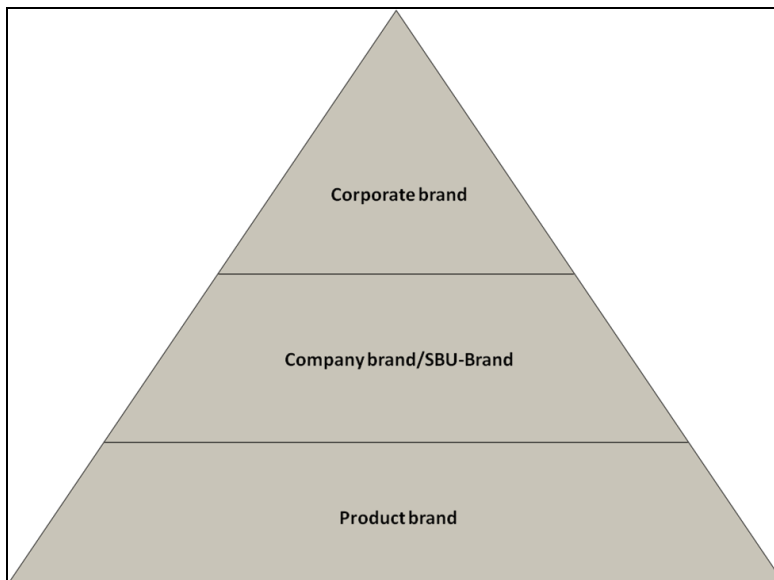


Abbildung 15: Markenhierarchie-Ansatz von KELLER

Quelle: In Anlehnung an KELLER (2003), S. 536.

Die theoretische Fundierung bezieht die bis dato bestehenden Markenarchitektur-Ansätze, speziell den Ansatz von LAFORET/SAUNDERS und Teile der Organisationsforschung mit ein. Verhaltenstheoretische Ansätze fehlen jedoch.¹²⁸ Die theoretische Fundierung wird demnach als begrenzt bewertet. Unter Hinzunahme des Ansatzes zur Hierarchisierung von Markenportfolios erfolgt explizit eine klare Trennung der hierarchischen und der strategischen Perspektive. Die Analyse der Markenhierarchie sieht mit der Corporate brand, Company brands bzw. SBU- Brands und Product brands jedoch nur drei Hierarchieebenen vor und ist damit als vorhanden, jedoch unvollständig zu bezeichnen.¹²⁹

Bzgl. der Gestaltung der Markenarchitektur ermöglicht die Granularisierung der strategischen Stossrichtungen zu sechs Handlungsoptionen eine relativ vollständige Abbildung des möglichen Strategiespektrums. Sowohl die Extrema des Integrationskontinuums als auch Markenkombinationsstrategien werden abgebildet. Inhaltliche Inkonsistenzen führen jedoch dazu, dass das Kriterium als vollständig, jedoch nur begrenzt trennscharf bewertet wird. Analog zum Ansatz von LAFORET/SAUNDERS existieren erhebliche Überschneidungen. Eine quantitative empirische Validierung wurde nicht durchgeführt, jedoch überprüft KELLER die Markenarchitektur anhand von Fall-

¹²⁸ Vgl. KELLER (1998), S. 400 ff.

¹²⁹ Vgl. KELLER (2003), S. 536.

studien.¹³⁰ Eine branchenübergreifende Anwendbarkeit kann nur begrenzt attestiert werden, da das Modell primär im Konsumgüterbereich und in der Automobilindustrie überprüft wurde.¹³¹

Abbildung 16 fasst die Bewertung des Ansatzes von KELLER zusammen.







Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
					

Abbildung 16: Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von KELLER

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.6 Markenarchitektur-Ansatz von BRÄUTIGAM und ESCH

Im Rahmen des Modells von BRÄUTIGAM und ESCH werden fünf verschiedene Handlungsoptionen unterschieden. An den jeweiligen Enden des Kontinuums befinden sich die reine Dach- und Einzelmarkenstrategie.¹³² Der Begriff Dachmarkenstrategie impliziert hierbei, dass sich je nach Ausgestaltung eine hierarchisch über- und eine hierarchisch untergeordnete Marke kombinieren lassen. Die übergeordnete Marke ist hierbei dominant. Dies kann die Unternehmensmarke sein, aber auch eine Dachmarke unterhalb der Unternehmensmarke. Die Markenkombinationsstrategien werden unterschieden in solche mit Dominanz der Einzel- bzw. der Dachmarke bzw. mit einem gleichberechtigten Auftritt (vgl. Abbildung 17).¹³³

¹³⁰ Vgl. KELLER (1998), S. 407 ff. Die Fallstudienlogik ermöglicht es KELLER, das Markenarchitektur-Modell direkt an Unternehmensbeispielen zu untersuchen. KELLER widmet sich u.a. intensiv dem Fallbeispiel Toyota, von der Aufstellung der Markenhierarchie bis zum Überprüfen der Gestaltung der Markenarchitektur. Weitere Beispiele sind Ford und GM.

¹³¹ Vgl. KELLER (1998), S. 407 ff.

¹³² Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2001), S. 30; BRÄUTIGAM (2004), S. 42.

¹³³ Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2001), S. 30.

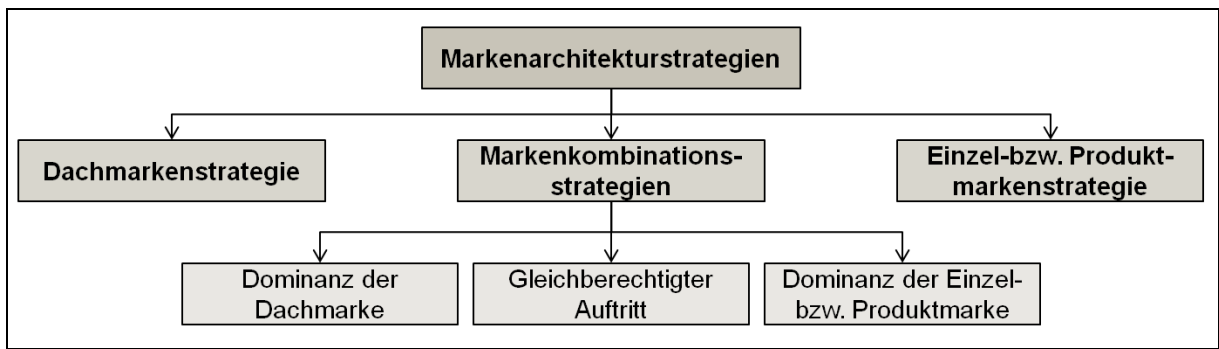


Abbildung 17: Markenarchitektur-Ansatz von ESCH/BRÄUTIGAM

Quelle: ESCH/BRÄUTIGAM (2001), S. 30.

Im Rahmen der theoretischen Fundierung werden neben der bisherigen Forschung zur Markenarchitektur ebenfalls Ansätze aus der Organisationsforschung, der Informationsökonomik und verhaltenstheoretische Ansätze diskutiert.¹³⁴ Die theoretische Fundierung kann somit als umfassend bezeichnet werden. Es erfolgt jedoch keine klare Trennung zwischen Hierarchie und Architekturgestaltung. Die Hierarchieebenen werden mit den klassischen Markenstrategien gleichgesetzt. Mit den drei Hierarchieebenen Einzelmarke, Familienmarke und Dachmarke kann die hierarchische Struktur komplexer Markenportfolios nur unvollständig abgebildet werden, zumal sich die Familienmarke und die Dachmarke begrifflich nicht präzise voneinander abgrenzen lassen. Die Analyse der Markenhierarchie wird demnach als vorhanden, jedoch unvollständig bewertet.¹³⁵

Bezüglich der Handlungsoptionen können weder Überschneidungen noch inkonsistente inhaltliche Abgrenzungen identifiziert werden. Die Handlungsoptionen sind somit inhaltlich trennscharf. Sie decken das strategische Handlungsspektrum relativ vollständig ab.¹³⁶ Demnach ist die Strategieeinteilung als vollständig und inhaltlich konsistent zu bezeichnen.

Im Weiteren erfolgte eine umfassende quantitative empirische Validierung über mehrere Vor-, Haupt- und Zusatzstudien, in denen aus Nachfragersicht u.a. der Einfluss verschiedener Dachmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und

¹³⁴ Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 49 ff.

¹³⁵ Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 11.

¹³⁶ Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2001), S. 30.

schwacher Produktmarken untersucht wurde.¹³⁷ Eine branchenübergreifende Anwendbarkeit kann nicht attestiert werden. Das Modell wurde lediglich bei zwei Produktkategorien in der Lebensmittelindustrie getestet.¹³⁸

Abbildung 18 fasst die Bewertung des Ansatzes von ESCH/BRÄUTIGAM zusammen.

Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
●	◐	◐	●	●	○

Abbildung 18: Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von BRÄUTIGAM

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.7 Markenarchitektur-Ansatz von STREBINGER

Der aktuellste Ansatz stammt von STREBINGER.¹³⁹ Im Rahmen seines Modells B.A.S.E. (Brand Architecture Strategy Explorer) werden ebenfalls fünf verschiedene Handlungsoptionen unterschieden, welche STREBINGER als Markenarchitekturstrategien bezeichnet. Zwischen den klassischen Enden des Kontinuums Corporate Branding (C-Branding)¹⁴⁰ und Product Branding (P-Branding)¹⁴¹ entwickelt STREBINGER jedoch einen Ansatz mit einer stärkeren Zielgruppenorientierung. Neben dem Dual Branding (D-Branding)¹⁴², welches Produkt- und Dachmarke miteinander kombiniert,

¹³⁷ Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 118 ff. Es wurde eine Pilotstudie mit n=49 Probanden durch geführt, welche explorativ die Machbarkeit einer Studie mit realen Marken überprüft hat. Im Anschluss wurde eine Vorstudie mit n=120 Probanden durchgeführt, welche die Auswahl der Stimulusmarken bestimmt und die Nullmessung und Einordnung der Marken in das Untersuchungsdesign ermöglicht hat. Im Anschluss wurde die Hauptstudie durchgeführt, welche mit n=300 Probanden den Einfluss verschiedener Dachmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produktmarken analysierte. In einer Zusatzstudie mit n=60 Probanden wurde der Einfluss starker und schwacher Dachmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung neuer bzw. unbekannter Produktmarken analysiert. Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 120.

¹³⁸ Hierbei handelt es sich um die Produktkategorie „Schokoriegel“ und zum anderen um die Kategorie „kohlenstoffreies Mineralwasser“. Vgl. BRÄUTIGAM (2004), S. 122.

¹³⁹ Vgl. STREBINGER (2004), S. 656 ff.; STREBINGER (2008).

¹⁴⁰ „...adopts a uniform brand for all product categories and target groups“. STREBINGER (2004), S. 656.

¹⁴¹ „...each product brand strategy has its own brand name“. STREBINGER (2004), S. 656.

¹⁴² Auch als Brand Family Strategy bezeichnet: „...hierarchically ranked brand names have a common endorser, together with a certain number of endorsed brands or subbrands with their own personality“. STREBINGER (2004), S. 656.

unterscheidet er weiterhin Zielgruppeneinzelmarken. Diese werden durch das Target Group Branding (T-Branding)¹⁴³ an spezifische Zielgruppen kommuniziert.¹⁴⁴ Das PT-Branding¹⁴⁵ steht schließlich für eine gezielte Ansprache bestimmter Zielgruppen mit spezifischen Produkten. Es kombiniert Product Branding und Target Group Branding (vgl. Abbildung 19).¹⁴⁶

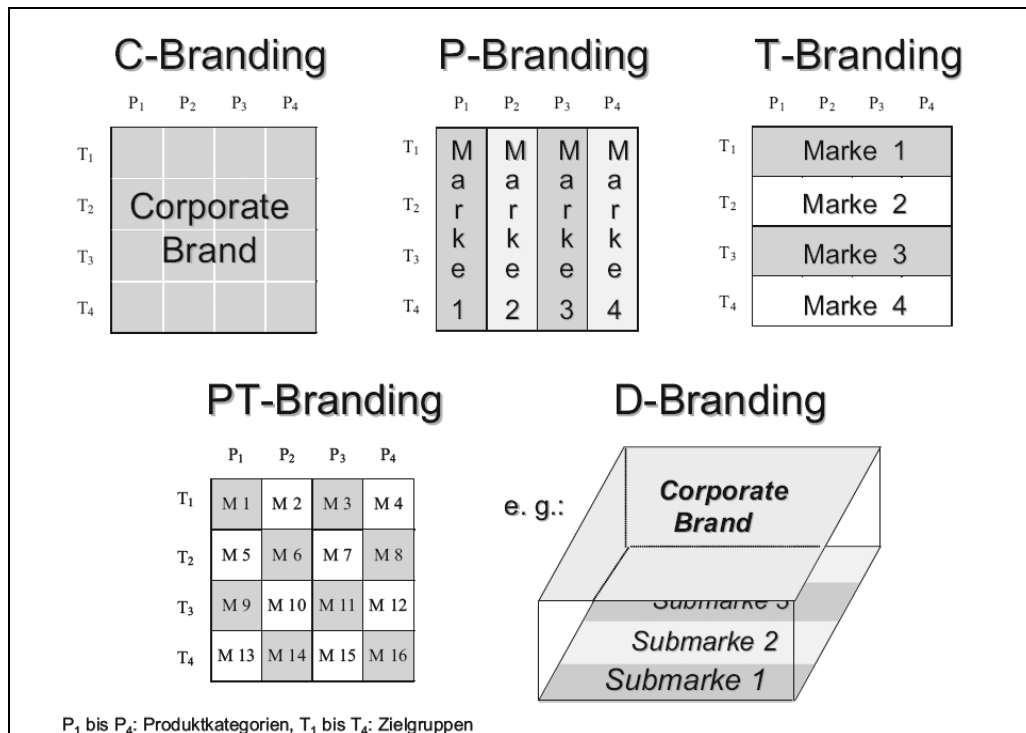


Abbildung 19: Markenarchitektur-Ansatz von STREBINGER

Quelle: STREBINGER (2008), S. 164.

Im Rahmen der theoretischen Fundierung werden neben der bisherigen Forschung zur Markenarchitektur ebenfalls Ansätze aus der Organisationsforschung, der Informationsökonomik und verhaltenstheoretische Ansätze analysiert.¹⁴⁷ Die theoretische Fundierung kann demnach als umfassend bezeichnet werden. Speziell die erstmals explizit ausgewiesene Trennung zwischen der Markenarchitekturstrategie (vom Unternehmen festgelegte strategische Ausrichtung des Markenportfolios) und der vom

¹⁴³ „...the company targets each of its four target groups with a separate brand name, which stands for a number of products“. STREBINGER (2004), S. 656.

¹⁴⁴ Vgl. STREBINGER (2008), S. 163.

¹⁴⁵ „...each field in the matrix is given its own brand name“. STREBINGER (2004), S. 656.

¹⁴⁶ PT-Branding steht in diesem Fall für Product-Target Group Branding. Vgl. STREBINGER (2008), S. 163 f.

¹⁴⁷ Vgl. STREBINGER (2008), S. 11 ff.

Nachfrager wahrgenommenen Markenarchitektur (Verknüpfung der Marken innerhalb eines Portfolios) ist hervorzuheben. Die gewählte Begriffsabgrenzung lässt jedoch die notwendige Präzision vermissen.¹⁴⁸ Ebenfalls erfolgt eine klare explizite Trennung zwischen Hierarchie und Strategie. Dies erfüllt das zweite Kriterium. Mit den vier Hierarchieebenen¹⁴⁹ Einzelmarke, Familienmarke, Hausmarke und Dachmarke kann die hierarchische Struktur komplexer Markenportfolios abgebildet werden. Allerdings ist die begriffliche Trennung zwischen der Dachmarke einerseits und Haus- und Familienmarken andererseits problematisch. Sowohl Haus- als auch Familienmarken sind Ausprägungen von Dachmarken. Dies führt zur Abstufung der Bewertung des Markenhierarchie-Kriteriums.

STREBINGER diskutiert fünf verschiedene Strategien. Jedoch fehlt eine Unterteilung der Dual-Branding Architektur, je nachdem, ob eine Dominanz der hierarchisch über- bzw. untergeordneten Marke zu verzeichnen ist. Demnach ist das Modell als unvollständig zu bezeichnen. Hinzu kommt, dass speziell die von STREBINGER untersuchte Unterteilung zwischen Produkt- und Zielgruppen-Branding nicht in letzter Konsequenz deutlich wird.¹⁵⁰ Es bleibt unklar, wie sich diese beiden Formen trennscharf voneinander abgrenzen lassen. Produktmarken haben immer auch einen Zielgruppenfokus. Eine Aufspaltung in zwei getrennte Strategiekonzepte erscheint demnach redundant. Das darauf aufbauende Konzept des PT-Branding ist in der Folge ebenfalls als redundant zu bezeichnen. Das Strategiekriterium wird somit insgesamt als unvollständig bewertet. Jedoch erfolgt eine umfassende quantitative empirische Validierung über mehrere Studien. In diesen wurde u.a. der Einfluss verschiedener Dachmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung starker und schwacher Produktmarken untersucht. Im Weiteren wurde ein Modell zur Messung der Markierungsähnlichkeit entwickelt.¹⁵¹ Eine branchenübergreifende Anwendbarkeit kann nur begrenzt attestiert werden, da das Modell primär im Konsumgüterbereich getestet wurde.¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. STREBINGER (2008), S. 15.

¹⁴⁹ Werden bei STREBINGER als Markierungsebenen bezeichnet. Vgl. STREBINGER (2008), S. 20.

¹⁵⁰ Vgl. STREBINGER (2008), S. 163 f.

¹⁵¹ Vgl. STREBINGER (2008), S. 29 ff.

¹⁵² Z.B. Knorr: vgl. BRÄUTIGAM (2004), S.78 ff.

Abbildung 20 fasst die Bewertung des Ansatzes von STREBINGER zusammen.

Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
●	●	◐	○	●	◐

Abbildung 20: Bewertung Markenarchitektur-Ansatz von STREBINGER

Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Kritische Würdigung des aktuellen Forschungsstandes

Tabelle 3 fasst die Bewertung der diskutierten Ansätze zusammen. Hierbei wird ersichtlich, dass keiner der bisherigen Ansätze die Anforderungen an einen Markenarchitektur-Ansatz vollständig erfüllt. Einerseits existieren Ansätze, welche durch eine umfassende theoretische Fundierung überzeugen. Dies sind die Ansätze von ESCH/BRÄUTIGAM und STREBINGER. Sie integrieren als erste Autoren verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse.

Eine klare und explizite Trennung der hierarchischen und strategischen Sicht auf die Markenarchitektur haben AAKER/JOACHIMSTHALER, MEFFERT/BURMANN, KELLER und STREBINGER vollzogen. Der Umfang der Analyse der Markenhierarchie im Hinblick auf die in der Praxis relevanten Hierarchieebenen ist bei LAFORET/SAUNDERS und AAKER/JOACHIMSTHALER am größten. Das Kriterium der Vollständigkeit und inhaltlichen Trennschärfe der Strategien erfüllt bisher lediglich der Ansatz von ESCH/BRÄUTIGAM. Eine umfassende quantitative empirische Validierung ist zu den Ansätzen von LAFORET/SAUNDERS, ESCH/BRÄUTIGAM und STREBINGER erfolgt. Eine branchenübergreifende Anwendbarkeit kann lediglich für die Ansätze von KAPFERER und AAKER/JOACHIMSTHALER attestiert werden. Die Ansätze von LAFORET/SAUNDERS, AAKER/JOACHIMSTHALER, MEFFERT/BURMANN, ESCH/BRÄUTIGAM und STREBINGER erfüllen die Anforderungen an Markenarchitektur-Modelle am besten.

Autoren	Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
LAFORET/ SAUNDERS (1994/1999/ 2005/2007)						
AAKER (1996b/ 2004)/ AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a)						
MEFFERT/ BURMANN (1996/ 2005a)						
KAPFERER (1997/2004)						
KELLER (1998/2003)						
ESCH/BRÄUTIGAM (2001b)/ BRÄUTIGAM (2004)						
STREBINGER (2004/2008)						

Tabelle 3: Zusammenfassung der Bewertung relevanter Markenarchitektur-Ansätze
 Quelle: Eigene Darstellung

Die vorangegangene Bewertung hat jedoch gezeigt, dass bei vielen Ansätzen inhaltliche und methodische Mängel vorhanden sind. U.a. stellt die steigende Komplexität realer Markenportfolios hohe Anforderungen an die hierarchische Aufbereitung der Portfolios. Diesbezüglich ist der fünfstufige Hierarchieansatz von AAKER positiv hervorzuheben.¹⁵³

Darüber hinaus führt die Tendenz zur Granularisierung von Handlungsoptionen zur Herausbildung von nicht trennscharfen Markenarchitektur-Ansätzen.¹⁵⁴ Ferner wer-

¹⁵³ Vgl. AAKER (1996b), S. 242 f.

¹⁵⁴ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1994); AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a); KELLER (2003).

den Detailspekte der operativen Umsetzung einer bestimmten Handlungsoption fälschlicherweise als eigenständige Strategien bezeichnet.¹⁵⁵ Dies führt zu einer erhöhten Modell-Komplexität und verschlechtert die Übersichtlichkeit und den praktischen Nutzwert. Der Ansatz von ESCH/BRÄUTIGAM hat den Trade-off zwischen Vollständigkeit und Trennschärfe am besten berücksichtigt. Bis auf den Ansatz von MEFFERT/BURMANN beschränken sich die Autoren jedoch auf eine rein vertikale Sicht des Portfolios. Die Bestimmung einer adäquaten Markenarchitektur sollte sich ebenfalls mit den horizontalen Beziehungen von Marken auf der gleichen Hierarchieebene befassen.¹⁵⁶ Ferner wird in den meisten Modellen keine Unterscheidung zwischen der Eigen- und Auftragsproduktion von Marken getroffen. Auch dies beeinflusst jedoch die Markenarchitekturgestaltung.

Methodisch ist anzumerken, dass bislang kein Ansatz eine umfassende empirische Validierung aus interner und externer Perspektive (z.B. aus Mitarbeiter- und Nachfragersicht) vorweisen kann. Relativ gesehen besitzen die Ansätze von LAFORET/SAUNDERS, BRÄUTIGAM und STREBINGER die bisher überzeugendsten Konzepte zur empirischen Umsetzung. Zukünftige Ansätze sollten daher eine umfassende interne und externe Validierung durchführen. Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die oft eingeschränkte branchenübergreifende Anwendbarkeit.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Nomenklatur der Strategien. Mit dem Begriff Corporate Branding wird implizit hervorgehoben, dass es sich um eine Strategie handelt, bei welcher die Unternehmensmarke im Vordergrund steht. Die Unternehmensmarke ist jedoch nur ein Beispiel einer Dachmarke. Die vertikale Dimension bezieht sich auf den Integrationsgrad zwischen einer hierarchisch über- und einer untergeordneten Marke. Dies umfasst jegliche Kombinationen zweier Marken unterschiedlicher Hierarchieebenen innerhalb eines Portfolios. Die hierarchisch übergeordnete Dachmarke kann neben der Unternehmensmarke auch eine Unternehmensbereichs- bzw. Geschäftsfeldmarke oder eine Produktgruppenmarke sein. Diesbezüglich ist zukünftig eine präzisere Begriffsverwendung notwendig.

¹⁵⁵ Ein Beispiel hierfür ist das Brand Relationship Spectrum von AAKER/JOACHIMSTHALER, welches mit neun Strategien das umfangreichste Modell darstellt und mit der Unterteilung des Branded House, House of Brands und der Linked Name Architektur drei wesentliche Überschneidungen beinhaltet. Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000a), S. 106 und die Ausführungen in Kapitel 2.2.1.3.

¹⁵⁶ Dies veranschaulichte das SCA-Beispiel mit den Marken Zewa, Charmin und Tempo im Kap. 1.1.

Ein letzter Kritikpunkt liegt darin, dass von keinem Autor trennscharfe Entscheidungskriterien für die Auswahl der strategischen Handlungsoptionen hergeleitet wurden.¹⁵⁷ Es fehlt somit an einer systematischen, theoretischen Herleitung von Bewertungskriterien für mögliche Handlungsoptionen. Zukünftige Markenarchitektur-Ansätze sollten die genannten Kritikpunkte aufgreifen. Im nachfolgenden Kapitel wird ein Prozess der Markenarchitekturbildung entwickelt, der versucht, die genannten Probleme zu adressieren.

¹⁵⁷ Es existiert lediglich eine Arbeit, welche umfassend Bewertungskriterien aufgestellt hat. Jedoch sind diese nicht in Gänze überschneidungsfrei. Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39. KAPFERER deutet über die beiden Dimensionen Indicator of Origin und Product Differentiation auf Bewertungskriterien hin, ohne diese jedoch detailliert herzuleiten. Vgl. KAPFERER (1997), S. 187 ff.

3. Weiterentwicklung der Markenarchitekturforschung

3.1 Ableitung eines Prozesses der Markenarchitekturbildung

Wie sich anhand der Bewertung bisheriger Ansätze gezeigt hat, ist eine **Trennung von Hierarchie und Strategie** zweckmäßig. Die Hierarchisierung des Markenportfolios ermöglicht eine übersichtliche, geordnete Darstellung aller Marken des Unternehmens zur Analyse des Portfolios. Auf dieser Basis erfolgt dann eine strategisch ausgerichtete, zielorientierte Gestaltung der Markenarchitektur. Sie befasst sich zunächst mit der Identifikation strategischer Handlungsoptionen. Im Anschluss daran werden die Handlungsoptionen systematisch bewertet.

Ferner wurde oben bei einigen Ansätzen kritisiert, dass die Handlungsoptionen der Markenarchitektur nicht trennscharf sind. Eine Ursache hierfür war die Einbeziehung umsetzungsbezogener Details in die Ableitung der Handlungsoptionen. Es gilt demnach, **von der strategischen Perspektive der Markenarchitekturgestaltung eine implementierungsbezogene, detailliertere Perspektive zu unterscheiden**. Die implementierungsbezogene Perspektive befasst sich mit der Umsetzung der gewählten Markenarchitektur. Sie übersetzt die Markenarchitektur in Strategien für jede individuelle Marke innerhalb des Portfolios.

Ein weiterer wichtiger Kritikpunkt bei den bisherigen Ansätzen betraf die fehlende Untersuchung der internen und externen Wirkungen der Markenarchitektur. Hier muss eine **regelmäßige Erfolgskontrolle** ansetzen, die auf der Basis empirischer Zielerreichungsgrade eine systematische Anpassung der Markenarchitektur ermöglicht. Die Erfolgskontrolle befasst sich mit den innerhalb und außerhalb des Unternehmens erzeugten Wirkungen der Markenarchitektur. Dabei muss beispielsweise die Akzeptanz der Markenarchitektur bei Mitarbeitern und Führungskräften ebenso untersucht werden, wie die Wahrnehmung und Bewertung der Markenarchitektur bei den Nachfragern. Im Folgenden wird der in Abbildung 21 dargestellte Prozess der Markenarchitekturbildung detailliert diskutiert.

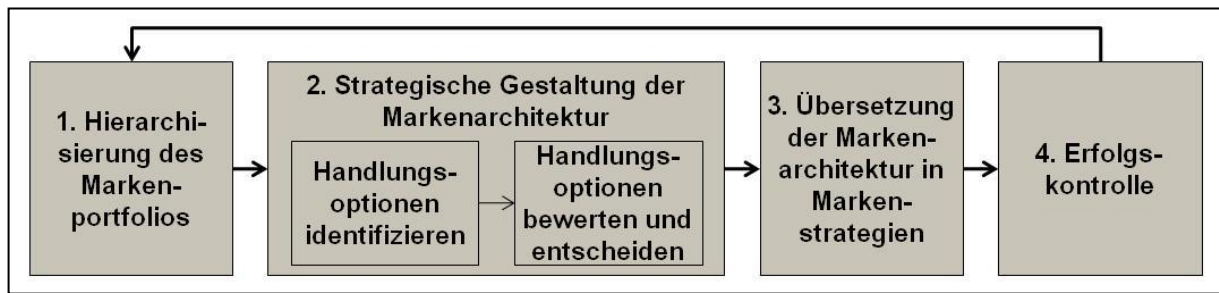


Abbildung 21: Prozess der Markenarchitekturbildung

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Diskussion des Prozesses der Markenarchitekturbildung

3.2.1 Hierarchisierung des Markenportfolios

Ziel dieses Abschnittes ist es, eine hierarchisch geordnete Struktur eines Markenportfolios zu erarbeiten. Alle relevanten Hierarchieebenen sollten dabei vom Modell abbildbar sein. Hierbei ist es unternehmensspezifisch durchaus möglich, dass nicht alle Hierarchieebenen mit Marken belegt werden.¹⁵⁸ Ein Ansatz, welcher die grundlegenden Anforderungen an eine Markenhierarchisierung erfüllt, wurde von AAKER (1996b) entwickelt.¹⁵⁹ Die hohe Granularität seines Hierarchieansatzes ermöglicht eine detailliertere Strukturierung des Markenportfolios. Unser Prozess der Markenarchitekturbildung orientiert sich deswegen eng am Modell von AAKER. Als Hierarchiestufen werden die Unternehmens-, die Geschäftsfeld-, die Produktgruppen-, die Produkt- und die Produktmerkmalsebene¹⁶⁰ berücksichtigt (vgl. Abbildung 22).

¹⁵⁸ Dies kann zum einen in der Ausprägung der Markenarchitektur begründet sein. Andererseits kann dies jedoch auch an einem weniger komplexen Markenportfolio liegen, welches ebenfalls auf organisationaler Seite weniger Hierarchieebenen bedingt.

¹⁵⁹ Vgl. AAKER (1996b).

¹⁶⁰ In Anlehnung an das Ingredient Branding werden unter Produktmerkmalsmarken Gebrauchsgüter (Rohstoffe, Einsatzstoffe, Produktbestandteile) verstanden, die aus der Sicht der jeweiligen Zielgruppe einen Markenartikel darstellen. Vgl. FRETER/BAUMGARTH (2001), S. 324. Es handelt sich demnach um Bestandteile von Produktmarken und Nebenprodukte, welche als eigenständige Marken geführt werden können. Vgl. AAKER (1996b), S. 243.

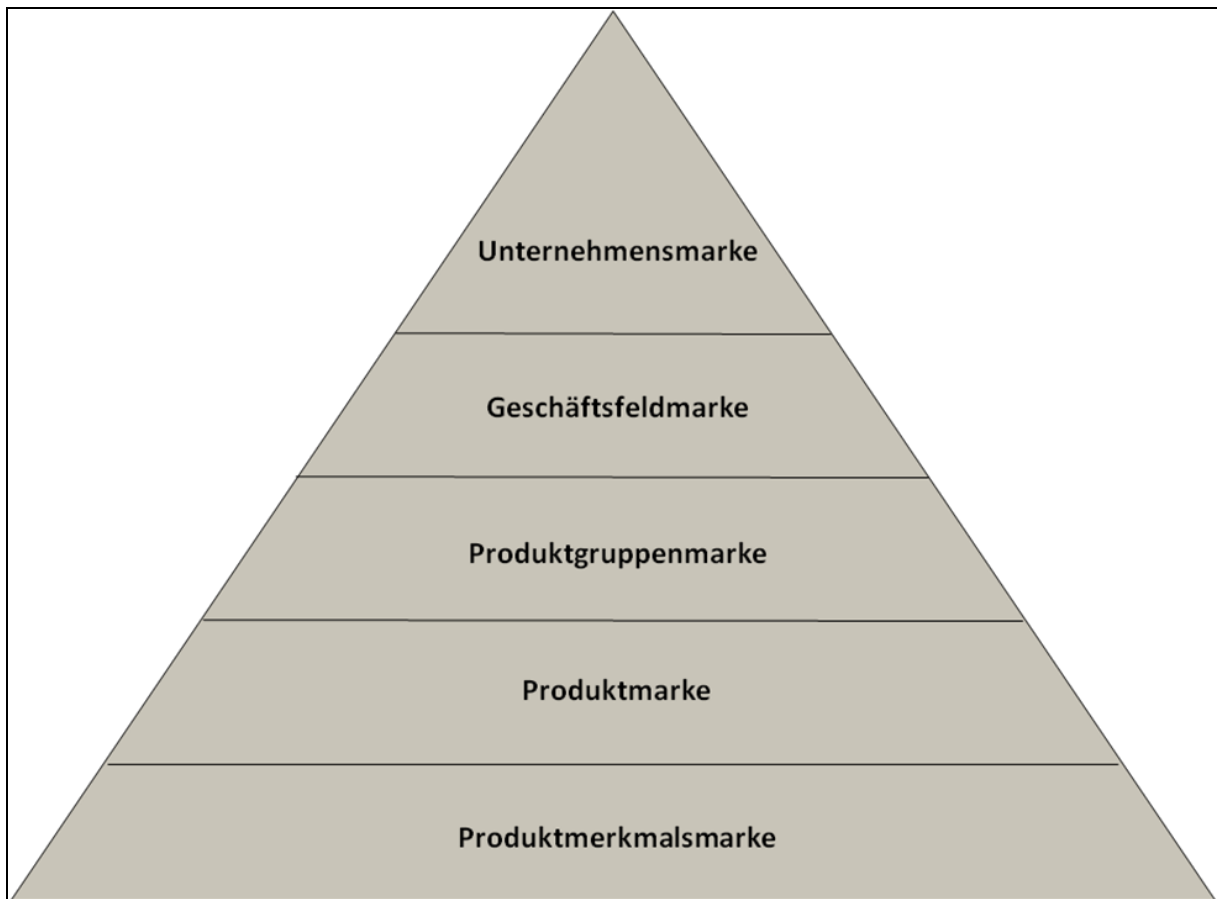


Abbildung 22: Markenhierarchie-Modell des Prozesses der Markenarchitekturbildung
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AAKER (1996b), S. 242 f.

3.2.2 Strategische Gestaltung der Markenarchitektur

3.2.2.1 Identifikation von Handlungsoptionen

Die strategische Gestaltung orientiert sich am dreidimensionalen Markenarchitektur-Ansatz von MEFFERT/BURMANN. Er dient als Ausgangspunkt, weil er als einziger Ansatz neben der vertikalen Dimension auch eine horizontale und eine handelsgerichtete Dimension berücksichtigt. Anhand unserer obigen Bewertung haben sich in Bezug auf die Handlungsoptionen Verbesserungspotenziale ergeben, welche im Folgenden diskutiert werden. Auf Basis dieser wird der Ansatz modifiziert.

Bezüglich der vertikalen Dimension orientiert sich unser Prozess am Brand Relationship Spectrum von AAKER/JOACHIMSTHALER, versucht dabei jedoch das Problem der inhaltlichen Überlappungen und Redundanzen zu vermeiden. Analog zum Brand Relationship Spectrum werden die beiden Optionen Endorsed Brands und Subbrands weiter unterteilt. Bei der Option Endorsed Brands erscheint die im Brand Relationship Spectrum diskutierte Unterscheidung zwischen Token und Strong

Endorsement nachvollziehbar. Während das schwache Token Endorsement lediglich einen symbolischen Verweis zur hierarchisch übergeordneten Marke ermöglicht, handelt es sich beim Strong Endorsement um eine umfassende Unterstützung durch eine hierarchisch übergeordnete Marke.

Bei der Option Subbrands wird analog zwischen einer starken und einer schwachen hierarchisch untergeordneten Marke unterschieden. Aus dem Brand Relationship Spectrum wird die Option „Master Brand as Driver“ übernommen. Hier steht die übergeordnete Marke klar im Mittelpunkt und wird lediglich durch einen beschreibenden Zusatz (Deskriptor) ergänzt. Die Strong Subbrand umfasst die Option einer starken Produktmarke kombiniert mit einer dominierenden, hierarchisch übergeordneten Dachmarke. Diese unterscheidet sich von der „Master Brand as Driver“ durch eine stärkere Präsenz der Produktmarke und von der Co-Drivers Architektur dadurch, dass kein gleichberechtigter Auftritt zwischen hierarchisch über- und untergeordneten Marken realisiert wird, sondern die übergeordnete Marke in Fokus steht. Abbildung 23 fasst die vertikale Dimension unseres Markenarchitektur-Ansatzes zusammen.

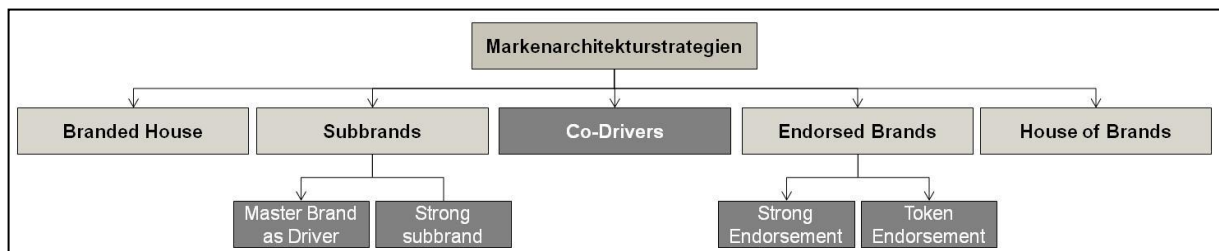


Abbildung 23: Modifizierte vertikale Dimension des Markenarchitektur-Ansatzes

Quelle: Eigene Darstellung

Die horizontale Dimension des Markenarchitektur-Ansatzes nach MEFFERT/BURMANN kann ohne Modifikationen übertragen werden. Die handelsgerichtete Dimension bedarf einer Modifikation. In der obigen Bewertung des Ansatzes wurde deutlich, dass die branchenübergreifende Anwendung durch die Restriktionen der handelsgerichteten Dimension begrenzt wird. Deswegen wird im Rahmen der handelsgerichteten Dimension zusätzlich die Option der Auftragsproduktion von Marken für andere Hersteller integriert. Aus demselben Grund wird die Bezeichnung von „handelsgerichtete Dimension“ in „vertriebsgerichtete Dimension“ angepasst. Abbildung 24 zeigt unseren dreidimensionalen Ansatz im Überblick und kennzeichnet alle Anpassungen im Vergleich zum Ansatz von MEFFERT/BURMANN durch graue Schraffuren.

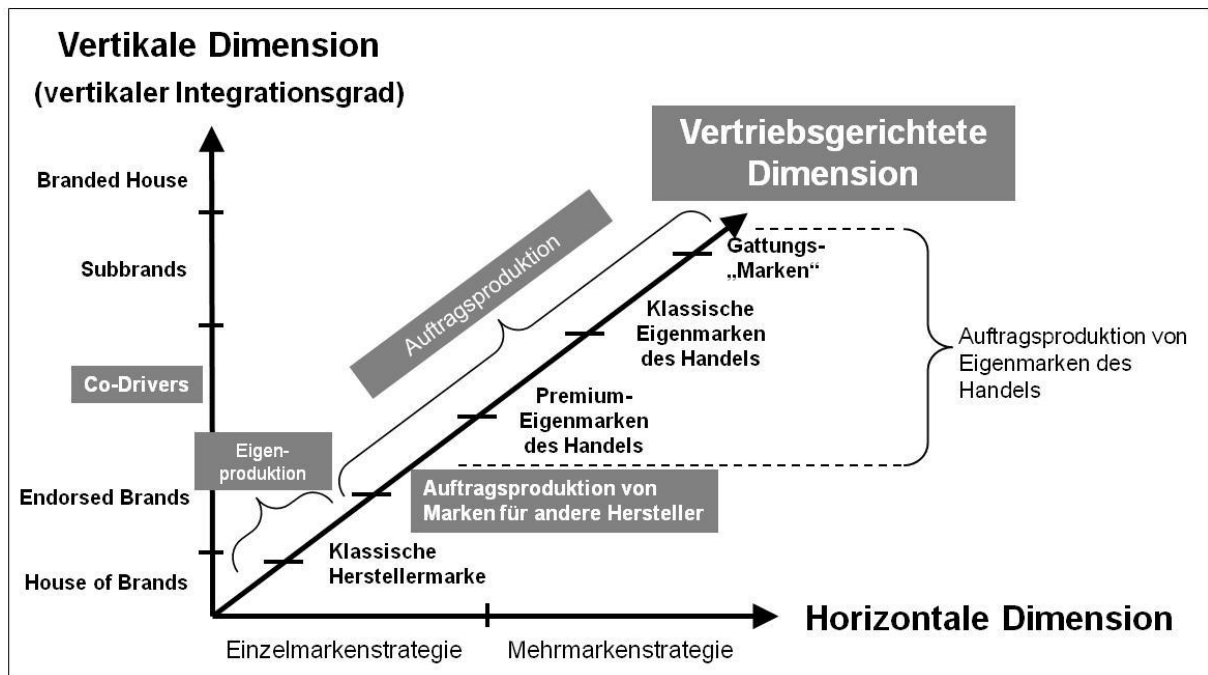


Abbildung 24: Modifizierter dreidimensionaler Markenarchitektur-Ansatz

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2.2 Handlungsoptionen bewerten und entscheiden

Nachdem die wesentlichen Handlungsoptionen des dreidimensionalen Markenarchitektur-Ansatzes diskutiert und modifiziert wurden, müssen geeignete Bewertungskriterien hergeleitet werden. Mit Hilfe der Kriterien lassen sich Handlungsoptionen bewerten und Entscheidungen hinsichtlich der Markenarchitekturgestaltung ableiten.

Konform mit dem Ansatz der identitätsbasierten Markenführung von MEFFERT/BURMANN wird hierbei zwischen einer Innen- und einer Außensicht und demnach zwischen **internen und externen Bewertungskriterien** unterschieden.¹⁶¹ Im Rahmen der internen Kriterien ist vor allem die interne Akzeptanz aller Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Markenarchitektur.¹⁶² Fällt im Rahmen der Gestaltung der Markenarchitektur eine Entscheidung zu Gunsten von Marken, die nur ein geringes Brand Commitment (BC)¹⁶³ aufweisen,

¹⁶¹ BURMANN/SPICKSCHEN haben in ihrem Vorgehen analog eine Unterscheidung zwischen internen und externen Kriterien vorgenommen. Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39.

¹⁶² Denn die Markenidentität wird letztlich erst durch die Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter „zum Leben erweckt“. Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 117.

¹⁶³ Brand Commitment wird in diesem Zusammenhang als das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit des Mitarbeiters zu einer Marke bezeichnet, die zu einer Bereitschaft des Mitarbeiters führt, Brand Citizenship Behavior zu zeigen. Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 120.

besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter nicht im Sinne dieser Marke verhalten.¹⁶⁴ Fehlt das BC ist im Weiteren nur eingeschränkt mit einem Brand Citizenship Behavior (BCB)¹⁶⁵ der Mitarbeiter zu rechnen. Dies kann zur Schwächung der Marke führen.¹⁶⁶ Der Aufbau von BC ist hierbei mit einem hohen kommunikativen, personellen und finanziellen Aufwand verbunden.¹⁶⁷ Die interne Akzeptanz umfasst sowohl die Zielgruppe der Mitarbeiter als auch das Management des Unternehmens.¹⁶⁸

Ein weiteres internes Kriterium ist der Risikoausgleich. Hierzu kann auf die Portfoliotheorie von MARKOVITZ zurückgegriffen werden.¹⁶⁹ Dieser Ansatz interpretiert Unternehmen als ein Portfolio aus strategischen Geschäftseinheiten. Eine Erweiterung um Marken auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens ergänzt dieses Bild. Kern des Gedankens ist hierbei die Verteilung des Risikos auf verschiedene Marken. Es ist vorstellbar, dass ein Unternehmen mit einer Branded House Architektur bei einer gescheiterten Produktentwicklung unter einem stark negativen Imagetransfer¹⁷⁰ leidet. Dieses Risiko kann u.U. durch eine House of Brands Architektur begrenzt werden, da die Transfereffekte hierdurch stark verringert werden.

¹⁶⁴ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 120.

¹⁶⁵ Brand Citizenship Behavior leitet sich aus der Organizational Behavior Forschung ab und wird hierbei verstanden als individuelle, freiwillige Verhaltensweisen außerhalb von Rollenerwartungen, welche nicht direkt oder explizit durch das formale Entlohnungssystem anerkannt werden und in Summe die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern. Vgl. SMITH ET AL. (1983); ORGAN (1988); PODSAKOFF ET AL. (2000); BURMANN/ZEPLIN (2005); PIEHLER (2010).

¹⁶⁶ Dieses Kriterium findet auch bei BURMANN/SPICKSCHEN Berücksichtigung. Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39.

¹⁶⁷ Es muss zum einen der Fit zwischen der persönlichen Identität der Mitarbeiter und der Markenidentität im Rahmen markenorientierter HR-Aktivitäten sicher gestellt, im weiteren durch eine intensivierte interne Markenkommunikation ein spezifisches Markenverständnis generiert und die markenorientierte Führung auf allen Ebenen gefördert werden. Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 124 ff.

¹⁶⁸ Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39.

¹⁶⁹ Der Ursprung der Portfoliotheorie liegt in den Ausführungen von MARKOVITZ (1952) begründet. Der Schwerpunkt lag seinerzeit in der Ermittlung eines optimalen Portfolios bestehend aus einzelnen Wertpapieren mit Hilfe des Diversifikationsargumentes. Ziel war es, eine Risikostreuung und -reduktion aufgrund der Anlage in unterschiedliche Finanztitel zu erzielen. Hierzu sollte im Idealfall der unsystematische (idiosynkratische) Teil des Risikos durch ein wohl diversifiziertes Portfolio vollständig beseitigt werden. Für eine ausführliche Abhandlung zur Portfolioanalyse: vgl. SHARPE/ALEXANDER/BAILEY (1995), S. 193 ff. Zur umfassenden Darstellung des Modells von MARKOVITZ: vgl. MARKOVITZ (1952) und MARKOVITZ (1959).

¹⁷⁰ Imagetransfer kennzeichnet hierbei den angestrebten kognitiven und emotionalen Prozess der Assoziations- und Vorstellungsübertragung im Kopf der Nachfrager. Vgl. CASPAR (2002), S. 27.

Ein letztes internes Kriterium sind die Ressourcenanforderungen.¹⁷¹ Durch eine Marke mit einem deutlich umfassenderen Vermarktungsansatz können Synergien erzeugt werden.¹⁷² Ansätze mit einer Vielzahl von autark am Markt auftretenden Marken verursachen jedoch einen hohen Koordinationsaufwand und beanspruchen hohe Kosten.¹⁷³ Abhängig vom Zeitpunkt der Betrachtung wird zwischen Wiederbeschaffungskosten und historischen Kosten der Marke unterschieden.¹⁷⁴ In Bezug auf die diskutierten Handlungsempfehlungen steigen demnach tendenziell die Kosten, je höher der Koordinationsbedarf und je komplexer das Markenportfolio gestaltet ist. Die Kosten jedoch auch die Autarkie der Marken nehmen auf dem Integrationskontinuum in Richtung einer House of Brands Architektur zu, die Synergien hingegen ab.¹⁷⁵ Letztlich führen sowohl höhere Anforderungen an Human- und Sachressourcen als auch kontinuierliche Ressourcenanforderungen über einen längeren Zeitraum zu einem erhöhten finanziellen Bedarf.

Neben den internen Kriterien existieren drei wesentliche externe Kriterien. Das erste befasst sich mit der Akzeptanz bei externen Stakeholdern. Hierzu zählen neben den Nachfragern auch Allianz- und Kooperationspartner und die Shareholder.¹⁷⁶ Im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes nach MEFFERT/BURMANN lässt sich die Relevanz dieser externen Anspruchsgruppen mit der Bedeutung des Markenimages begründen.¹⁷⁷ Das Akzeptanz- bzw. Marktwirkungskonzept bildet sich zeitversetzt und über einen längeren Zeitraum bei den aufgeführten externen Anspruchsgruppen und steuert die Handlungen dieser.¹⁷⁸ Es determiniert die Verhaltensrelevanz einer Marke für die externen Zielgruppen.¹⁷⁹ Die Bekanntheit einer Marke stellt hierbei die Grundvoraussetzung für die Bildung eines

¹⁷¹ Hierzu zählen u.a. Kosten bzw. Marktinvestitionen, die Synergienutzung, die Implementierungsdauer und der Koordinierungsbedarf. Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39.

¹⁷² Vgl. KAPFERER (1992), S. 218.

¹⁷³ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 27 f.

¹⁷⁴ Vgl. BARWISE ET AL. (1989); BURMANN/KRANZ/WEERS (2005), S. 327.

¹⁷⁵ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 27.

¹⁷⁶ Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39.

¹⁷⁷ „Das Markenimage ist ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtendes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6.

¹⁷⁸ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6; BURMANN/STOLLE (2007), S. 67 ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 168 ff.; TROMMSDORFF (1992), S. 323; TROMMSDORFF (2004), S. 485.

¹⁷⁹ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 70.

Markenimages dar.¹⁸⁰ Neben Markenbekanntheit und Verhaltensrelevanz determiniert ebenfalls das nachhaltige Differenzierungspotenzial die Akzeptanz bei externen Anspruchsgruppen.¹⁸¹

Ein weiteres externes Kriterium berücksichtigt die Marktpotenziale. Dies umfasst sowohl die aktuelle und potenzielle Marktausschöpfung des Kernmarktes, als auch Cross-Selling-Potenziale.¹⁸² Die Markenarchitekturgestaltung sollte sich in diesem Zusammenhang an der maximalen Ausschöpfung der Marktpotenziale orientieren.

Das letzte externe Kriterium befasst sich mit der strategischen Flexibilität.¹⁸³ Die Markenarchitekturgestaltung kann in diesem Zusammenhang einen nachhaltigen Einfluss auf den laufenden Geschäftsbetrieb, als auch auf etwaige Veränderungen der Unternehmensaktivitäten haben. Die flexible Anpassung an sich verändernde Marktgegebenheiten ist in Abhängigkeit von der externen Umwelt von entscheidender Bedeutung. Besitzt ein Unternehmen z.B. ein sich schnell wandelndes und ein eher kontinuierliches Geschäftsfeld, würde eine Branded House Architektur eine flexible Anpassung an die Marktgegebenheiten des einen Geschäftsfeldes behindern.

Die Aufstellung der sechs Kriterien zur Bewertung von Handlungsoptionen zur Markenarchitekturgestaltung ist als ein erster Schritt zu verstehen. Für eine Betrachtung zusätzlicher Kriterien ist jedoch auf Relevanz, Differenzierbarkeit, Überschneidungsfreiheit, theoretische Fundierung und eine empirische Überprüfbarkeit Wert zu legen. Aufgrund fehlender Überschneidungsfreiheit dienen viele in der Literatur diskutierte Kriterien eher als Unterkriterien der bereits aufgeführten Kriterien.¹⁸⁴ Andere Kriterien

¹⁸⁰ Vgl. WEERS (2008); S. 34; LANGNER (2003), S. 18; AAKER (1991), S. 61. Die Markenbekanntheit misst die Fähigkeit potentieller Nachfrager, sich an ein Markenzeichen ungestützt zu erinnern oder es nach akustischer bzw. visueller Stützung wieder zu erkennen und diese Erkenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen. Vgl. AAKER (1991), S. 61.

¹⁸¹ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005), S. 231 f.

¹⁸² Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39.

¹⁸³ Die strategische Flexibilität kann als „duale organisationale Meta-Fähigkeit definiert werden, die sich aus der Replikations- und der Rekonfigurationsfähigkeit eines Unternehmens ergibt.“ BURMANN/MEFFERT (2004), S. 50. Die Replikationsfähigkeit stellt hierbei die Fähigkeit des Unternehmens zur Multiplikation operativer Prozessfähigkeiten des laufenden Geschäftsbetriebes dar. Die Rekonfigurationsfähigkeit führt zu einer umfassenden Veränderung der Ressourcenausstattung des Unternehmens. Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 520. Sie dient dem Erwerb neuer organisationaler Fähigkeiten. Zur ausführlichen Diskussion: vgl. BURMANN (2002).

¹⁸⁴ Z.B. ist das Kriterium Synergiepotenzial entgegen der Ausführungen von BURMANN/SPICKSCHEN (2004) nicht überschneidungsfrei zum Kriterium der Kosten/Marktinvestitionen. Vgl.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

sollten hingegen nicht in Betracht gezogen werden.¹⁸⁵ Im Weiteren ist zu prüfen, ob nach finaler Festlegung der Kriterien eine Gewichtung dieser zweckmäßig für eine effizientere Entscheidungsfindung im Rahmen eines Scoring-Modells ist.¹⁸⁶

Mit Hilfe der Kriterien sind alle in Kapitel 3.2.2.1 hergeleiteten Handlungsoptionen der Markenarchitekturgestaltung zu bewerten. Im Ergebnis dieser Bewertung kristallisiert sich eine anhand der Kriterien favorisierte Handlungsoption heraus. Diese gilt es letztlich in Markenstrategien zu übersetzen. Die Bewertung ist für jede Beziehung zwischen zwei Marken, welche sich auf unterschiedlichen Hierarchieebenen befinden zu überprüfen.

3.2.3 Übersetzung der Markenarchitektur in Markenstrategien

Im Rahmen der implementierungsbezogenen Perspektive des Prozesses der Markenarchitekturbildung wird die festgelegte Markenarchitektur umgesetzt und in Markenstrategien übersetzt. Hierbei sind zum einen die relevanten Positionierungen der Marken innerhalb des Markenportfolios abzustimmen und evtl. anzupassen. Darauf aufbauend werden Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Markenportfolio angestoßen. Bei der Positionierung kann es speziell bei der Verwendung von Produktgruppenmarken zur Notwendigkeit der Integration einer neuen Marke in ein bereits bestehendes Portfolio kommen. Diese Marke muss innerhalb des Portfolios konsistent ausgerichtet und differenzierend im Wettbewerb positioniert werden. Bei bestehenden Marken kann es jedoch ebenfalls zu evolutischen Anpassungen, z.B. einer Repositionierung der Marke kommen.¹⁸⁷ Weitere Themen der Implementierung sind operative Aufgaben, wie die Verpackungsgestaltung¹⁸⁸, Werbemaßnahmen¹⁸⁹ oder

BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39. Beide sind dem Kriterium der Ressourcenanforderungen zuzuordnen.

¹⁸⁵ Z.B. ist das Kriterium Positionierungs- und Aktionsflexibilität umsetzungsbezogen und bezieht sich demnach nicht auf die strategische, sondern auf die implementierungsbezogene Perspektive des Prozesses der Markenarchitekturbildung. Vgl. BURMANN/SPICKSCHEN (2004), S. 39.

¹⁸⁶ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 175.

¹⁸⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 184 ff.

¹⁸⁸ Durch die Prominenz verschiedener Marken auf den Produkten und Verpackungen bzw. ebenfalls durch eine markentypische Produkt- bzw. Verpackungsgestaltung kann die Markenarchitektur implementiert werden. Vgl. JOACHIMSTHALER (2002), S. 28 f.

¹⁸⁹ Je nach Fokus im Rahmen der Markenarchitekturgestaltung werden die Werte bestimmter Marken des Portfolios in der Kommunikation im Vordergrund stehen. Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2004); S. 146; WÄNKE (1998); GIERL/KONCZ/JAUMANN (2005).

das Erscheinungsbild vor dem Kunden¹⁹⁰. Nur zum Teil operativen Charakter haben Produktbezeichnungen.¹⁹¹

Neben den bisher erwähnten Maßnahmen, welche auf eine rein externe Marktwirkung abzielen, ist es im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagement-Ansatzes nach MEFFERT/BURMANN¹⁹² von hoher Bedeutung, dass die Implementierung der Markenarchitektur auch und vor allem nach innen gerichtet stattfindet. Es muss primär die Akzeptanz der Mitarbeiter gesichert sein. Ziel sollte hierbei der langfristige Aufbau von Brand Commitment sein, welcher konform mit der Markenarchitektur erfolgen sollte. Dieser ist jedoch mit einem hohen kommunikativen, personellen und finanziellen Aufwand verbunden.¹⁹³ Neben den Mitarbeitern ist auch die Anpassung interner Prozesse von hoher Bedeutung, da z.B. die Markenbudgetierung auf die Markenarchitektur ausgerichtet werden muss.

3.2.4 Erfolgskontrolle

Der letzte Schritt des Prozesses der Markenarchitekturbildung liegt in der Erfolgskontrolle. Hierunter wird die Untersuchung der internen und externen Wirkungen der Markenarchitektur verstanden. Diese Wirkungen werden sowohl intern bei Mitarbeitern und Führungskräften, als auch extern bei Nachfragern und weiteren Anspruchsgruppen ermittelt.

Um diese Wirkung messen zu können bedient man sich dem Konzept der „manifesten“ Markenarchitektur.¹⁹⁴ Ansätze zur Messung dieser begrenzen sich in der Regel auf die Messung allgemein zugänglicher Indikatoren der beobachtbaren Verknüpfung von Markenportfolio und Produkten bzw. Dienstleistungen.¹⁹⁵ Hierzu zählen u.a. die Prominenz unterschiedlicher Markierungs- bzw. Hierarchieebenen¹⁹⁶ auf Produkten

¹⁹⁰ Hierzu zählen u.a. Büros und andere Dienstleistungslokalitäten. Vgl. STREBINGER (2008), S. 13 ff.

¹⁹¹ Es können z.B. gezielt branchenspezifische Dachmarken zur Bezeichnung der Produkte verwendet werden. Dies signalisiert Zugehörigkeit und Kompetenz. Z.B. BIO-Produkte und jegliche Energiedrinks, Energieriegel und Fitnessnahrungsmittel, welche „Energy“ im Namen tragen.

¹⁹² Zur ausführlichen Diskussion des identitätsbasierten Markenführungsansatzes nach MEFFERT/BURMANN: vgl. MEFFERT/BURMANN (1996); BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003).

¹⁹³ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 124 ff. und die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.2.

¹⁹⁴ Vgl. RAO/AGARWAL/DAHLHOFF (2004).

¹⁹⁵ Vgl. STREBINGER (2008), S. 20.

¹⁹⁶ Z.B. auf der Ebene der Konzernmarke, der Geschäftsfeldmarke oder der Produktmarke. Vgl.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

und Verpackungen,¹⁹⁷ die Prominenz der Marke in der Werbung¹⁹⁸, die Anordnung von Produkten in einer Werbeanzeige¹⁹⁹, die Eigenständigkeit von Werbeslogans²⁰⁰, markentypische Produktgestaltungselemente²⁰¹, die Markierung und Gestaltung von Verkaufs- und Dienstleistungslokalitäten²⁰² und markentypische Bekleidungsformen²⁰³. Das Konzept ist aus einer externen Sicht heraus entstanden, kann jedoch zur Überprüfung der internen Wirkung der Markenarchitektur adaptiert werden. Beobachtbare Indikatoren wären hierbei u.a. die organisatorische Trennung von Marken in verschiedene Divisionen, die Verantwortlichkeiten und die Berichtsstruktur. Auch die Budgetverteilung, der Anteil am Unternehmenserfolg und die Präsenz der Marke in der internen Kommunikation sind wichtige Indikatoren. Die Markenarchitektur-Beobachtung²⁰⁴ ist sowohl für die interne und externe Überprüfung der Marktwirkung der eigenen Markenarchitektur, als auch für die externe Analyse der Markenarchitekturgestaltung der Wettbewerber von hoher Bedeutung, da diese die eigene strategische Ausrichtung maßgeblich beeinflussen kann.

Die wahrgenommene Markenarchitektur muss nicht zwangsweise der strategischen Ausrichtung des Markenportfolios entsprechen. Regelmäßige Messungen sind von hoher Bedeutung. Dies dient als Basis für eine kontinuierliche Erfolgskontrolle. Diese kann eventuelle Anpassungen in der Markenarchitekturgestaltung oder in der Implementierung nach sich ziehen. Hierbei dient die Messung der wahrgenommenen Markenarchitektur sowohl intern als auch extern zum einen der Überprüfung der aktuellen Markenarchitektur und zum anderen der Überprüfung der aktuellen Implementierung der Markenarchitektur.

STREBINGER (2008), S. 20.

¹⁹⁷ Vgl. MEISSNER/BAUMGARTH (2005).

¹⁹⁸ Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2004), S. 146. Eine Dachmarkenwerbung des Unternehmens oder auch eine klassische Produktmarkenwerbung kann z.B. platziert werden.

¹⁹⁹ Vgl. WÄNKE (1998).

²⁰⁰ Vgl. GIERL/KONCZ/JAUMANN (2005).

²⁰¹ Vgl. JOACHIMSTHALER (2002), S. 28 f. Z.B. die Coca Cola-Flasche und die Porsche-Scheinwerfer.

²⁰² Vgl. STREBINGER (2008), S. 20. Bankfilialen und Reisebüros sind hierfür ein Beispiel.

²⁰³ Vgl. STREBINGER (2008), S. 13. Z.B. Stewardessen von Airlines oder Mitarbeiter der Bahn.

²⁰⁴ Bzw. die Beobachtung der manifesten Markenarchitektur. Vgl. RAO/AGARWAL/DAHLHOFF (2004).

3.3 Bewertung des Prozesses der Markenarchitekturbildung

Abschließend gilt es, den Prozess der Markenarchitekturbildung anhand der in Kapitel 2.1 hergeleiteten Kriterien zu bewerten. Es wurden alle bisherigen Markenarchitektur-Ansätze in der Analyse berücksichtigt. Dies umfasst sowohl Ansätze aus der Organisationsforschung als auch verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Speziell die Trennung des Prozesses in die strategische Gestaltung der Markenarchitektur und die im Rahmen der Erfolgskontrolle berücksichtigte wahrgenommene Markenarchitektur verdeutlichen die verhaltenswissenschaftliche Komponente. Die theoretische Fundierung des Ansatzes kann demnach als umfassend bezeichnet werden. Die Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung wird durch die separate Berücksichtigung einer strukturellen und strategischen Perspektive innerhalb des Prozesses ebenfalls deutlich und geschieht explizit. Die Hierarchieanalyse des Markenportfolios kann durch die Orientierung an der fünfstufigen Hierarchieeinteilung von AAKER (1996b) und die zusätzliche Berücksichtigung einer branchenspezifisch zu individualisierenden Produktmarkttypologie als umfassend bezeichnet werden.²⁰⁵

Der dreidimensionale Markenarchitektur-Ansatz bestehend aus der vertikalen, horizontalen und vertriebsgerichteten Dimension ist im Weiteren dazu geeignet, das mögliche Strategiespektrum umfassend abzubilden. Auf der vertikalen Dimension ist durch die Ergänzung der Co-Drivers Architektur mit einem gleichberechtigten Markenauftritt Vollständigkeit zu verzeichnen. Auch die Ergänzung der Auftragsproduktion von Marken für andere Hersteller auf der vertriebsgerichteten Dimension hat den Ansatz vervollständigt. Die inhaltliche Trennschärfe ist ebenfalls als hoch zu bezeichnen. Dies spiegelt sich auch auf der horizontalen und vertriebsgerichteten Dimension wider. Die strategische Perspektive ist demnach als vollständig und inhaltlich trennscharf zu bezeichnen. Die bisherige Nichtberücksichtigung der Auftragsproduktion für andere Hersteller war im Weiteren ein wesentlicher Kritikpunkt, welcher die branchenübergreifende Anwendbarkeit eingeschränkt hat. Die Berücksichtigung dieser Option, ebenso das Gewähren branchenspezifischer Anpassungen über eine individuelle Produktmarkttypologie und die Konkretisierung der horizontalen Dimension ermöglichen eine branchenübergreifende Anwendbarkeit des Ansatzes. Da

²⁰⁵ Vgl. AAKER (1996b) und die Ausführungen hierzu in Kapitel 2.2.2.

durch die Produktmarkttypologie zusätzlich eine branchenspezifische Individualisierung zur gezielteren Verwendung des Ansatzes ermöglicht wird, ist der Ansatz branchenübergreifend anwendbar. Eine empirische Validierung des Prozesses hat noch nicht stattgefunden. Zur vollständigen Validierung des Ansatzes ist diese noch durchzuführen.

Abbildung 25 fasst die Bewertung des Prozesses zusammen.

Theoretische Fundierung	Trennung von Markenhierarchie und Markenarchitekturgestaltung	Hierarchieanalyse des Markenportfolios	Vollständigkeit und inhaltliche Trennschärfe der Handlungsoptionen	Empirische Validierung	Branchenübergreifende Anwendbarkeit
●	●	●	●	○	●

Abbildung 25: Bewertung des Prozesses der Markenarchitekturbildung

Quelle: Eigene Darstellung

4. Zusammenfassung und Ableitung weiteren Forschungsbedarfes

Das Arbeitspapier hatte das Ziel, den Status Quo der Markenarchitekturforschung zu analysieren und zu bewerten und darauf aufbauend einen generalisierten Prozess der Markenarchitekturbildung zu systematisieren, um daraus weiteren Forschungsbedarf abzuleiten. Hierbei wurden folgende zentrale Ergebnisse erzielt:

- Auf Basis bisheriger Markenarchitekturansätze wurde ein Prozess der Markenarchitekturbildung entwickelt. Dieser besteht aus folgenden Prozessschritten: (1) Hierarchisierung des Markenportfolios, (2) Strategische Gestaltung der Markenarchitektur, (3) Übersetzung der Markenarchitektur in Strategien für einzelne Marken und (4) Erfolgskontrolle zur Erfassung von Markenarchitekturwirkungen. (Kapitel 3.1).
- Der fünfstufige Markenhierarchie-Ansatz von AAKER wurde in den Prozess der Markenarchitekturbildung integriert. Dieser besteht aus folgenden Hierarchieebenen: Unternehmensmarke, Geschäftsfeldmarke, Produktgruppenmarke, Produktmarke und Produktmerkmalsmarke (Kapitel 3.2.1).
- Es wurde ein dreidimensionaler Markenarchitektur-Ansatz auf Basis von MEFFERT/BURMANN entwickelt. Dieser besteht aus folgenden Dimensionen: vertikale, horizontale und vertriebsgerichtete Dimension. Der vertikalen Dimension wurde die Co-Drivers Architektur hinzugefügt. Ebenso wurden je zwei Unterteilungen bei der Endorsed Brands und der Subbrands Architektur ergänzt. Die horizontale Dimension wurde übernommen und in der vertriebsgerichteten Dimension wurde die Auftragsproduktion von Marken für andere Hersteller ergänzt (Kapitel 3.2.2.1).
- Im Weiteren wurden Bewertungskriterien zur Bewertung von Handlungsoptionen bei der Gestaltung von Markenarchitekturen hergeleitet. Intern: interne Akzeptanz der Mitarbeiter, Risikoausgleich und Ressourcenanforderungen; Extern: Akzeptanz bei externen Stakeholdern, Marktpotenziale und strategische Flexibilität (Kapitel 3.2.2.2).

Die Markenarchitekturforschung hat bisher eine untergeordnete Rolle im Rahmen der Marketing- und Managementforschung eingenommen. Es existieren wenige systematische und konsistente Ansätze zur Markenarchitekturbildung. Trotz steigender

Forschungsaktivitäten in den letzten Jahren hat sich dieses Defizit noch nicht signifikant verringert. Handlungsbedarf existiert speziell in der strategischen Gestaltung von Markenarchitekturen. Es existiert bisher kein Ansatz, in welchem trennscharfe Bewertungskriterien hergeleitet wurden. Anhand dieser sollten sich mögliche Handlungsoptionen bewerten lassen. Dies ist sowohl für die Forschung als auch für die Praxis von äußerster Relevanz. Die Kriterien dienen im Weiteren als Möglichkeit der Validierung etwaiger Handlungsoptionen im Rahmen der Markenarchitekturgestaltung. Die in Kapitel 3.2.2.2 hergeleiteten Bewertungskriterien bilden hierbei einen Anfang. Es gilt, auf Basis dessen eine konsistente Kriteriensystematik zu entwickeln. Diese sollte relevant, umfassend und inhaltlich trennscharf sein.

Als zentraler Kritikpunkt gilt die bisherige empirische Validierung. Es existieren wenige Arbeiten mit einer Validierung. Diese sind meist nur beschränkt aussagefähig, da sie sich ausschließlich auf die interne oder die externe Sicht beschränken. Ein umfassender empirischer Ansatz zur Überprüfung der Markenarchitektur bei internen Anspruchsgruppen wie den Mitarbeitern und der wahrgenommenen Markenarchitektur bei externen Anspruchsgruppen wie den Nachfragern existiert aktuell nicht. Zukünftige Forschung sollte sich demnach vor allem mit Möglichkeiten einer umfassenden empirischen Validierung von Markenarchitektur-Ansätzen befassen. Anforderung hierfür ist, dass sowohl die interne Entscheidungsbildung, als auch die interne und externe Wahrnehmung der Markenarchitektur berücksichtigt wird.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (1991):** *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York.
- AAKER, D. A. (1996a):** *Misconceptions About Brands*, in: *The Journal of Brand Management*, Vol. 3, No. 4, S. 212 – 214.
- AAKER, D. A. (1996b):** *Building strong brands*, New York.
- AAKER, D. A. (2004):** *Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, New York, 2004.
- 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 (Summer), S. 8 – 23.
- ACKERL (2009):** *Dehnübung*, URL: <http://www.cash.at/archiv/dehnuebung>, [Abruf: 27.07.2010].
- ARBER, D. (1999):** *Markensysteme: Der Einfluss der Branche auf ihre Gestaltung*, Bamberg: Difo-Druck.
- ARGENTI, P. A./DRUCKENMILLER, B. (2004):** *Reputation and the Corporate Brand*, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 4, S. 368 – 374.
- BARWISE, P. ET AL. (1989):** *Accounting for Brands*, London.
- BRÄUTIGAM, S. (2004):** *Management von Markenarchitekturen – Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios*, Gießen.
- BURMANN, C. (2002):** *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes* (zugl. Habilitationsschrift Universität Münster), Reihe neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 292, Wiesbaden 2002.
- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen.
- BURMANN, C./KRANZ, M./WEERS, J. P. (2005):** *Bewertung und Bilanzierung von Marken – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 319 – 346.
- BURMANN, CHR./MEFFERT, H. (2004):** *Strategische Flexibilität als Determinante des Markenwertes von Unternehmen*, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis (Marketing ZFP)*, Vol. 26, No. 1, S. 43 – 54.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005a):** *Gestaltung von Markenarchitekturen*, in: MEF-

- FERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 163 – 182.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005b):** *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73 – 114.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005c):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37 – 72.
- BURMANN, C./MEFFERT, M./BLINDA, L. (2005):** *Markenevolutionsstrategien*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 184 – 212.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2007):** *Identitätsbasierte Markenführung*, in: FLORACK, A./SCARABIS, M./PRIMOSCH, E. (HRSG.): *Psychologie der Markenführung*, München, S. 3 – 30.
- BURMANN, C./SPICKSCHEN, J. (2004):** *Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister*, Arbeitspapier Nr. 8 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen.
- BURMANN, C./STOLLE, W. (2007):** *Markenimage - Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts*, Arbeitspapier Nr. 28 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen.
- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 115 – 142.
- CASPAR, M. (2002):** *Cross-Channel-Medienmarken*, Frankfurt/Main.
- DAMBACHER, E./SCHÖFFSKI, O. (2002):** *Vertriebswege und Vertriebswegeentscheidung*, in: SCHÖFFSKI, O./FRICKE, F.-U./GUMINSKI, W./HARTMANN, W. (HRSG.): *Pharmabetriebslehre*, Berlin, S. 243 – 256.
- DOUGLAS, S. P./CRAIG, C. S./NIJSEN, E. J. (2001):** *Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture*, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 2, S. 97 – 114.
- EBSCO (2010):** Business Source Premier, URL: <http://www.ebscohost.com/thisTopic.php?marketID=1&topicID=2>, [Abruf: 21.05.2010].
- ESCH, F.-R. (2007):** *Strategie und Technik der Markenführung*, 4. Auflage, München.
- ESCH, F.-R./BRÄUTIGAM, S. (2001):** *Corporate Brands versus Product Brands? Zum*

- Management von Markenarchitekturen*, in: Thexis, Vol. 18, No. 4, S. 27 – 34.
- ESCH, F.-R./BRÄUTIGAM, S. (2004):** *Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren*, in: ESCH, F.-R./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./LANGNER, T. (HRSG.), *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 129 – 148.
- EUROPEAN COMMISSION (2008):** *Pharmaceutical Sector Inquiry: Preliminary Report*, DG Competition Staff Working Paper.
- FRETER/BAUMGARTH, C. (2001):** *Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung*, in: ESCH, F.-R. (HRSG.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden, S. 317 – 344.
- GIERL, H./KONCZ, J./JAUMANN, M. (2005),** *Differenzierte oder undifferenzierte Werbestrategie für Markenerweiterungen*, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Vol. 52, No. 2, S. 176 – 199.
- GRAY, E. R./SMELTZER, L. R. (1985):** *Corporate Image-An Integral Part of Strategy*, in: Sloan Management Review, Summer, S. 73 – 78.
- HANKINSON, G.; COWKING, P. (1996):** *The Reality of Global Brands: Cases and Strategies for the Successful Management of International Brands*, London.
- HAUSER, U. (1997):** *Dachmarkenstrategien*, in: MTP e. V. Alumni (Hrsg.): *Erfolgreiches Markenmanagement*, Wiesbaden, S. 161 – 178.
- HOMBURG, CH./SCHÄFER, H. (2001):** *Strategische Markenführung in einer dynamischen Umwelt*, in: KÖHLER, R./MAJER, W./WIEZOREK, H. (HRSG.): *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 157 – 173.
- HOPF, S. (2006):** *Markenarchitekturstrategie wichtiger markenführender Unternehmen in Österreich*, Diplomarbeit, Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung, Wirtschaftsuniversität Wien.
- JENNER, T. (2001):** *Markenführung in Zeiten des Shareholder-Value*, in: Harvard Business Manager, No. 3, S. 54 – 63.
- JOACHIMSTHALER, E. (2002):** *Mitarbeiter: Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge*, in: Absatzwirtschaft, No. 11, S. 28 – 34.
- JOHANSON, L.-G. (2001):** *Ein globales Markenportfolio wird feinjustiert*, in: Absatzwirtschaft, No. 5, S. 38 – 42.
- KAPFERER, J.-N. (1992):** *Die Marke. Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech.
- KAPFERER, J.-N. (1997):** *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2. Auflage, London.
- KAPFERER, J.-N. (1999):** *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 3. Auflage, London.
- KAPFERER, J.-N. (2001):** *Führung von Markenportfolios*, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.): *Mo-*

derne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 669 – 682.

- KAPFERER, J.-N. (2004):** *The New Strategic Brand Management*, London.
- KAPFERER, J.-N. (2005),** *The post-global brand*, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 5, S. 319.
- KELLER, K. L. (1998):** *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey.
- KELLER, K. L. (2003):** *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2. Aufl., Upper Saddle River, New Jersey.
- KELLER, K. L./LEHMANN, D. R. (2006):** *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, in: *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, S. 740 – 759.
- KOERS, M. (2001):** *Steuerung von Markenportfolios: ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft*, Frankfurt a. M.
- KÖHLER, R. (2001):** *Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen*, in: KÖHLER, R./MAJER, W./WIEZOREK, H. (HRSG.), *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 45 – 61.
- KÖHLER, R. (2004):** *Entwicklungstendenzen des Markenwesens aus Sicht der Wissenschaft*, in: BRUHN, M. (HRSG.), *Handbuch Markenführung*, Wiesbaden, S. 2765 – 2798.
- KOTLER, P. (2003):** *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey.
- KROEBER-RIEL, W. (1987):** *Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland*, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 42, No. 3, S. 257 – 264.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003):** *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München.
- 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, Vol. 1, S. 51 – 66.
- LAFORET, S./SAUNDERS, J. (2005):** *Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed*, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, No. 3, S. 314 – 327.
- LAFORET, S./SAUNDERS, J. (2007):** *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, No. 1/2, S. 39 – 58.
- LANGNER, T. (2003):** *Integriertes Branding – Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken*, Wiesbaden.

- MARKOWITZ, H. M. (1952):** *Portfolio Selection*, Journal of Finance, Vol. 7, Mar, 77 – 91.
- MARKOWITZ, H. M. (1959):** *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, New York.
- MEFFERT, H. (1984):** *Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation: neue Kommunikationstechnologien als Herausforderung an das Marketing*, in: MEFFERT, H. (HRSG.): *Dokumentation der Vorträge und Diskussionen des 2. Münsteraner Marketing-Symposiums vom 13. Okt. 1984 aus Anlass des fünfzehnjährigen Bestehens des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (1996):** *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 100, Marketing Centrum Münster, MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (HRSG.), Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./BECKER, C. (2010):** *(Im Druck) Internationales Marketing - Ein markenorientierter Managementansatz*, 4. Aufl., Stuttgart.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2008):** *Marketing – Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 10. Aufl., Wiesbaden.
- MEFFERT, H./PERREY, J. (2005):** *Mehrmarkenstrategien – identitätsorientierte Führung von Markenportfolios*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 213 – 244.
- MEFFERT, H./TWARDAWA, W./WILDNER, R. (2001):** *Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten: Chance oder Bedrohung für die Markenartikel?*, in: KÖHLER, R./MAJER, W./WIEZOREK, H. (HRSG.): *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 1 – 21.
- MEISSNER, S./BAUMGARTH, C. (2005),** *Markenarchitekturen im Pharmamarkt – Ergebnisse einer empirischen Studie*, in: SCHWEIGER, G./STREBINGER, A. (HRSG.): *Elektronische Proceedings des Wissenschaftlichen Markentags 2005*, Wien: Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft, S. 1 – 19.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1997):** *Marketing*, 18. Auflage, Berlin 1997.
- NITSCHKE, A. (2006):** *Der Event-Marken-Fit als Determinante der Kommunikationswirkung – eine Längsschnittbetrachtung am Beispiel der FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2006*, Wiesbaden.
- o.V. (2007):** *Procter&Gamble verkauft Tempo, Charmin, Bounty und Co an die schwedische SCA*, URL: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2007-03/7884998-procter-gamble-verkauft-tempo-charmin-bounty-co-an-schwedische-sca-016.htm>, [Abruf: 27.07.2010].
- OLINS, W. (1990):** *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*, Frankfurt.

- ORGAN, D. W. (1988):** *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA.
- PIEHLER, R. (2010):** *Internes Markenmanagement – Identitätsbasierte Führung von Marken nach innen*, Wiesbaden.
- PODSAKOFF, P. M./MACKENZIE, S. B./PAINE, J. B./BACHRACH, B. G. (2000):** *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, in: *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, S. 513 – 563.
- 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.
- RAO, V. R./AGARWAL, M. K./DAHLHOFF, D. (2004):** *How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4 (October), S. 126 – 140.
- RIESENBECK, H./PERREY, J. (2004):** *Mega-Macht Marke*, Frankfurt a. M.
- SATTLER, H. (2001):** *Markenpolitik*, Stuttgart.
- SCHIELE, T. P. (1999):** *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*, Wiesbaden.
- SCHUILING, I./KAPFERER, J.-N. (2004):** *Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers*, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 4, S. 97 – 112.
- SCHWEIGER, G./SCHRATTENECKER, G. (2001):** *Werbung: Eine Einführung*, 5. Auflage, Stuttgart.
- SCHWEIGER, G./STREBINGER, A./OTTER, T./FRIEDERES, G. (1999):** *Markenstrukturen in den Köpfen der Konsumenten - Vom Reißbrett zur Realität*, in: *Zeitschrift für Automobilwirtschaft*, Vol. 2, No. 3, S. 6 – 12.
- SHARPE, W. F./ALEXANDER, G. J./BAILEY, J. V. (1995):** *Investments*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- SMITH, C. A. ET AL. (1983):** *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, S. 653 – 663.
- STACH, M. (2000):** *Volle Konzentration auf die Power Brands*, in: *Markenartikel*, Vol. 62, No. 4, S. 6 – 10.
- STREBINGER, A. (2004):** *Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy - A Proposed Model*, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 31, S. 656 – 661.
- STREBINGER, A. (2008):** *Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke*, Wiesbaden.
- STREBINGER, A./SCHWEIGER, G. (2006):** *Sechs Vorurteile im Management von Markenarchitekturen*, in: *GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol. 52,

No. 3, S. 242 – 264.

- TEECE, D.J./PISANO, G./SHUEN, A. (1997):** *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S. 509 – 533.
- TROMMSDORFF, V. (1992):** *Multivariate Imageforschung und strategische Marketingplanung*, in: HERMANNNS, A./FLEGEL, V. (Hrsg.): *Handbuch des Electronic Marketing – Funktionen und Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnik im Marketing*, München, 1992, S. 321 – 337.
- TROMMSDORFF, V. (2004):** *Nutzen und Einstellung – Über ein (?) Konstrukt der Theorie des Konsumentenverhaltens*, in: GRÖPPEL-KLEIN, A. (Hrsg.): *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert: gewidmet Peter Weinberg zum 65. Geburtstag*, Wiesbaden, S. 479 – 500.
- WÄNKE, M. (1998),** *Markenmanagement als Kategorisierungsproblem*, in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, Vol. 29, No. 2, S. 117 – 121.
- WEERS, J.-P. (2008):** *Markenimagekonfusion als Managementtherausforderung – Zum Problem einer gedächtnisbasierten und Point of Sale induzierten verwirrenden Wahrnehmung von Marken*, Wiesbaden.
- ZEWA (2010):** <http://www.zewa.de/toilettenpapier-produkte-soft-samtstark.php>, [Abruf: 27.07.2010].

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung

Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

-
- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter - Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

- Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Christoph Burmann / Maik Schallehn (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33 **Günter Hirneis (2008)**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34 **Sabrina Hegner (2008)**
Self-congruity and consumer behavior – a meta analysis
- Nr. 35 **Fabian Stichnoth (2008)**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009:

- Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause (2009)**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37 **Marco Jacobs (2009)**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker (2009)**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage

-
- Nr. 39 **Christoph Burmann / Tim Bohmann (2009)**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 40 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine - eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

- Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken
- Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**
Konzeptualisierung von Marken-Authentizität
- Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
