

B. Theoretischer Rahmen: Impression Management als Technik zur Stärkung von Dachmarken

„Wer hohe Türme bauen will, muß lange beim Fundament verweilen.“

Anton Bruckner (1824 - 1896, Österreichischer Komponist)

1. Forschungsstand zur Führung von Dachmarke und Produktmarken

1.1 Strategische Möglichkeiten der Führung von Marken im Unternehmen

Unternehmen führen in der heutigen Zeit oftmals differenziertere Marken parallel, die einerseits durch den eigenen Aufbau zusätzlicher neuer Produktmarken, andererseits durch die Akquisition fremder Marken in das Markenportfolio entstanden sind (vgl. Esch/Bräutigam, 2005, S. 839; Strebing, 2007, S. 89f.; Wänke/Florack, 2007, S. 114; Esch, 2012, S. 495ff.; Kapferer, 2012, S. 349f.). Dadurch sind im Laufe der Jahre oftmals große und komplexe Markenarchitekturen entstanden, die unter dem Mantel der Dachmarke geführt werden. Als Beispiel sei das Unternehmen *Nestlé* genannt, dass in den Produktkategorien Cerealien, Eis- und Milchprodukte, Erfrischungsgetränke, Heißgetränke (Kaffee- und Kakaosgetränke), Medizinische Ernährung, Küchenprodukte, Produkte für Großverbraucher, Kindernahrung und -pflege, Schokolade und Süßwaren, Sporternährung sowie Tiernahrung agiert. Allein in der Kategorie Schokolade und Süßwaren führt *Nestlé* in Deutschland die Marken *After Eight*, *Caramac*, *Choco Crossies & Choclait Chips*, *Kit Kat*, *Lion*, *Nestlé Snack*, *Die Weisse*, *Nuts*, *Rolo*, *Smarties* und *Yes* (vgl. Nestlé Deutschland AG, 2013). Insgesamt bot das Unternehmen 1996 über 8.000 Marken in 190 Ländern weltweit an (55 globale Marken, 140 regionale Marken und 7.800 lokale Marken) (vgl. Kumar, 2004, S. 56).¹⁹ In einer Studie von Gruca und Rego (2005) zeigte sich, dass die hierbei befragten amerikanischen Unternehmen im Durchschnitt 15,3 Marken führten (vgl. Gruca/Rego, 2005, S. 120). An der Spitze solcher Markenarchitekturen steht dabei die Corporate Brand, die das gesamte Markenportfolio unter sich vereint. Entsprechend kann auch die Corporate Brand in Anlehnung an die Markendefinition der American Marketing Association (1960, zit. n. de Chernatony, 2001, S. 20f.) bezeichnet werden als „name, term, sign,

¹⁹ Diese Markenvielfalt ist dabei kein Einzelfall. Weitere Beispiele für Unternehmen, die ein großes Markenportfolio führen, sind *Anheuser-Busch InBev*, *Beiersdorf*, die *Bitburger-Brau Gruppe*, die *Bosch-Gruppe*, *Bongrain*, *Coca-Cola*, *Danone*, *Diageo*, *ERGO-Versicherungsgruppe*, *Generali*, *Henkel*, *Intersnack*, *Johnson & Johnson*, *Kraft Food Groups* bzw. *Mondelez*, *L’Oreal*, *LVMH*, *Müller & Wirtz*, *Mars* (ehemals *Masterfoods*), *MaxXium* bzw. *Beam Global*, die *Metro-Group*, *PepsiCo*, *Procter & Gamble*, *Reckitt Benckiser*, *Sara Lee*, *Unilever* sowie *United Biscuits*.

symbol or design or a combination of these elements, intended to identify and differentiate the whole product offering in the minds of the subjects concerned.“ (Ormeño, 2007, S. 17).²⁰ Während die Dachmarke einen Mantel um oftmals sehr heterogene Marken spannen muss und aus diesem Grund zumeist eher generelle und unspezifische Inhalte gegenüber den verschiedensten Anspruchsgruppen (z. B. Aktionären, Gläubigern, Mitarbeitern, Lieferanten, Handel und Kunden) vermitteln kann, richtet sich die Kommunikation einer Produktmarke vorrangig an Konsumenten und kann diesen viel differenziertere Inhalte vermitteln (vgl. Dacin/Smith, 2001, S. 781f.; Esch et al., 2005a, S. 405ff.; Kernstock et al., 2006, S. 2ff.; Keller/Apéria/Georgson, 2012, S. 580ff.).²¹ Dem entsprechend können Produktmarken wie folgt definiert werden: „A product brand, (...) refers to any lower-level brand in a brand hierarchy, regardless of its level in that hierarchical ordering. A product brand is distinctive within the product offering. Hence, a product brand offers less commonality and more distinctiveness than a corporate brand.“ (Ormeño, 2007, S. 17).²² Auffallend ist jedoch, dass oftmals der größte Anteil des Umsatzes nur mit wenigen Marken des Markenportfolios gemacht wird (vgl. Esch, 2012, S. 481). So werden nach Kumar (2004) in vielen Unternehmen 80-90% des Gewinns mit weniger als 20% ihrer Marken erwirtschaftet (vgl. Kumar, 2004, S. 56).²³ Die Führung einer Corporate Brand und die darunter liegende Markenarchitektur sollten also sowohl im Hinblick auf die optimale Wahl und Anzahl

²⁰ Einen Literaturüberblick zur Erfassung einer Corporate Brand gibt bspw. Balmer (1995, 2001a).

²¹ Agiert ein Unternehmen in einer Vielzahl unterschiedlicher Produktkategorien, so muss die Dachmarke durch abstrakte Inhalte von anderen Marken differenziert werden, z. B. durch Slogans wie „We know babies“ (*Johnson & Johnson*) (vgl. Dacin/Smith, 2001, S. 781) oder „Qualität von Henkel“. Weiterführende Literatur zu den verschiedenen Anspruchsgruppen einer Corporate Brand findet man z. B. bei Scholes und Clutterbuck (1998), Cornelissen (2004, S. 56ff.), Kernstock et al. (2006, S. 5ff.), Gregory (2007) oder Giersch (2008, S. 46ff.). Empirische Untersuchungen hierzu haben bspw. Roper und Davies (2007) durchgeführt. Siehe zur Differenzierung zwischen Corporate und Product Brands weiterhin King (1991), Dacin und Smith (1994), Aaker (1996, S. 116ff.), Brown und Dacin (1997, S. 69), de Ruyter und Wetzels (2000, S. 643f.), Balmer (2002a, S. 7), Balmer und Gray (2002, S. 8f.; 2003, S. 977ff.); Hatch und Schultz (2003, S. 1044ff.), Davidson (2005, S. 203ff.), Schmid und Lyczek (2006, S. 65ff.), Muzellec und Lambkin (2009) als auch Kapferer (2012, S. 344ff.).

²² Siehe zu weiteren Definitionen zur Corporate Brand, bei der die Marke als Bezeichnung eines Unternehmens, einer Corporation oder Organisation dient, z. B. Olins (2000), Aaker (2004), Davidson (2005, S. 204ff.), Meffert und Bierwirth (2005, S. 146ff.), Esch et al. (2005, S. 408), Kernstock et al. (2006, S. 5) sowie Keller, Apéria und Georgson (2012, S. 581f.). Siehe zum „Spagat“ zwischen Corporate und Product Brands und dessen Herausforderungen genauer bei Esch und Bräutigam (2006, S. 131) und Esch (2012, S. 498ff.).

²³ Beispielsweise erzielte der weltweit größte Spirituosenhersteller *Diageo* 1999 mit acht seiner Top-Marken (von insgesamt 35 Markenprodukten) 70% des Konzerngewinns (vgl. Kumar, 2004, S. 56). *Procter & Gamble* gibt an, mit 50 seiner führenden Product mehr als 90% seines Umsatzes zu erzielen (Procter & Gamble, 2012).

an Marken, deren Über- und Unterordnungsverhältnisse innerhalb der Architektur als auch deren jeweilige Anordnungen auf gleichen Hierarchiestufen wohl überlegt sein (siehe auch Wänke/Florack, 2007, S. 114ff.; Esch/Bräutigam, 2006, S. 130ff.; Esch, 2012, S. 498ff.; Kapferer, 2012, S. 312).²⁴ Hierbei ist jedoch zu betonen, dass es nicht *die* optimale Markenportfolio-Strategie gibt: So verglichen Morgan und Rego (2009) verschiedene Markenstrategien von Unternehmen und deren finanzielle Performance von 1994 to 2003. Die Forscher kommen zu dem Schluss, dass diverse Faktoren zu berücksichtigen sind, wie z.B. die Anzahl der Marken, die Anzahl der Produktkategorien, in denen jede Marke im Portfolio agiert und der jeweiligen Positionierung jeder Marke sowie Kannibalisierungseffekten zwischen Marken (Morgan/Rego, 2009, S. 70f.). Bei der Führung von Marken stellt sich deshalb im Unternehmen die Frage, welches die optimale Markenstrategie für das jeweilige Unternehmen ist: Innerhalb der Literatur wird klassischerweise zwischen der Einzelmarken-, Dachmarken- und Familienmarken-Strategie unterschieden.²⁵

Bei der **Einzelmarken-Strategie**²⁶ wird das Prinzip „Eine Marke = ein Produkt = ein Produktversprechen.“ (Esch, 2012, S. 350) verfolgt.²⁷ Dies bedeutet, dass die Marken eines Unternehmens unabhängig voneinander geführt werden, ein Hinweis auf die Herkunft der jeweiligen Produkte wird bestenfalls im Hintergrund erwähnt.²⁸ Vorteil

²⁴ Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Konzerne wie *Unilever* oder *Henkel* ihr Markenportfolio bereinigen, um sich auf Kernmarken zu fokussieren (vgl. z.B. Amon, 2005, S. 154; Dierig, 2012). Als Grund für Restrukturierungen von Markenportfolios kann bspw. eine Erhöhung der Rentabilität aufgeführt werden, u. a. als Folge verschärfter Wettbewerbsbedingungen, kürzerer Produktlebenszyklen und steigender Kosten für die Markenkommunikation (siehe hierzu genauer Esch, 2012, S. 481f.). Siehe zur Analyse von Mehrmarkensystemen und deren optimalen Restrukturierung z. B. Esch und Roth (2006, S. 158ff.).

²⁵ Siehe zu diesen grundlegenden Typen von Markenstrategien Anlage 1. Weiterführende Literatur zu den einzelnen Strategien findet man z. B. bei Meffert (1992, S. 137ff.), Gray (1995, S. 26), de Chernatony (2001, S. 22ff.), Haedrich, Tomczak und Kaetzke (2003, S. 77ff.), Becker (2005, S. 385ff.; 2006, S. 195ff.), Esch (2012, S. 348ff.), Schmid (2008, S. 15ff.) und Mundt (2010). Siehe weiterhin auch Olins (1978; 1990, S. 77ff., 1995, S. 18ff.), Doyle (1990, S. 18f.), Laforet und Saunders (1994), Rao, Agarwal und Dahlhoff (2004), Meffert und Bierwirth (2005, S. 155ff.) oder Aaker und Joachimsthaler (2000b). Kapferer (2012, S. 315) unterscheidet bei mehreren Hierarchieebenen zwischen Markenstrategien, bei denen die Dachmarke eine zentrale Rolle einnimmt (z. B. *Ferrero*), eine stützende Funktion für die Produktmarken hat (z. B. *Post-it* von *3M*) oder eine Absenderfunktion zukommt (z. B. *Garnier* von *L'Oréal Paris*). Innerhalb einer Markenhierarchie zeigen Keller, Apéria und Georgson (2012) die folgenden vier Level auf: *Corporate or Company Brand*, *Family Brand*, *Individual Brand* und *Modifier* (Keller/Apéria/Georgson, 2012, S. 581).

²⁶ Diese wird auch als Produkt- oder Monomarkenstrategie (vgl. Becker, 2005, S. 386ff.; Esch, 2012, S. 348) oder Individual Brand Name bezeichnet (vgl. Assael, 1990, S. 406f.).

²⁷ So vertrat Domizlaff (1939) schon früh die Ansicht: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen.“ (Domizlaff, 1939, 2005, S. 84).

²⁸ Als Beispiel kann der Luxusgüterhersteller *LVMH* aufgeführt werden, der u. a. die Marken *Hennessey*, *Louis Vuitton*, *Dior*, *Givenchy* oder *Zenith* unabhängig voneinander führt, ohne dass der Kon-

dieses Vorgehens ist die klare und spitze Positionierung jeder einzelner Marke. Dadurch können speziell die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen angesprochen und negative Transfereffekte zwischen den Marken vermieden werden (vgl. Esch, 2012, S. 351). Demgegenüber steht ein enormer organisatorischer Aufwand und hohe Kosten der getrennten Führung mehrerer Marken. Dies wird insbesondere durch immer kürzere Produktlebenszyklen und eine steigende Informationsflut, die zu höheren Kosten zur Erreichung des Konsumenten mittels Marketingkommunikation führt, verstärkt (vgl. Esch, 2012, S. 351).

Genau das Gegenteil der vorherigen Strategie stellt die **Dachmarken-Strategie**²⁹ dar. Hierbei werden alle Produkte unter einer Dachmarke geführt, im Vordergrund steht das Unternehmen selbst und dessen Kompetenz (vgl. Becker, 2005, S. 197f.; Esch, 2012, S. 357).³⁰ Vorteil ist u. a., dass die Kosten der Marketingkommunikation auf alle Produkte verteilt werden können und neue Produkte von der Dachmarke profitieren (vgl. Becker, 2005, S. 391; Esch, 2012, S. 357f.). Sind die Produkte jedoch sehr heterogen, ist es schwieriger, sie unter der Dachmarke zu vereinen. Eine spitze Positionierung der Dachmarke ist nicht möglich. Vielmehr treten eher die Bekanntheit, die Kompetenz und das Vertrauen gegenüber der Dachmarke in den Vordergrund, welche möglichst auf alle Produkte übertragen werden sollen (vgl. Esch, 2012, S. 357).

Die **Familienmarken-Strategie**³¹ befindet sich innerhalb des Kontinuums zwischen Einzel- und Dachmarkenstrategie. Hierbei werden mehrere Produkte unter der gleichen Marke geführt, die einer Produktgruppe bzw. -linie angehören („Line Brand Strategy“, vgl. Kapferer, 2012, S. 319f.). Die moderne Sichtweise weicht jedoch diese engen Grenzen auf, sodass auch Produkte, die nicht in die enge Produktlinie eingeschlossen werden können, ebenso unter der Familienmarke geführt werden („Range Brand Strategy“, vgl. ebenda).³² Vorteil ist, dass eine Familienmarke eine relativ spitze Positionierung annehmen kann. Zum anderen treten Synergieeffekte auf, da mehrere Produkte die Kosten für Marketingmaßnahmen der Produktgruppe bzw. -linie tragen. Ferner können neue Produkte unter der Familienmarke eingeführt werden, was wesentlich

sument einen Hinweis auf den Hersteller erhält. Ein anderes Beispiel ist der Parfumerhersteller *Mäurer & Wirtz* mit Marken wie bspw. *Betty Barclay*, *Tosca*, *Carlo Colucci*, *Irisch Moos*, *Otto Kern*, *s.Oliver*, *Tabac* und *4711* dar.

²⁹ Neben dem Begriff Dachmarke findet man innerhalb der Literatur auch die Bezeichnungen Unternehmens- oder Company-Marke (vgl. Becker, 2005, S. 390ff.), Corporate Brand (vgl. Esch et al., 2006c; Giersch, 2007) oder Corporate Brand Name (vgl. Assael, 1990, S. 406f.).

³⁰ Beispiele stellen *Siemens*, *Hewlett-Packard* oder *IBM* dar.

³¹ Familienmarken werden auch als Produktgruppen- oder Rangemarken (vgl. Baumgarth, 2004, S. 132; Becker, 2005, S. 388ff.) oder Product Line-Name bezeichnet (vgl. Assael, 1990, S. 407f.).

³² Beispiele hierfür stellen die Marken *Milka*, *Nivea*, *Knorr*, *Pfanni* oder *Dove* dar.

kostengünstiger ist als die Einführung ohne Einbindung in die Familienmarke (vgl. Becker, 2006, S. 199f.; Esch, 2012, S. 357).³³ Werden Familienmarken jedoch zu sehr gedehnt, kann es zur Markenverwässerung kommen (vgl. Esch, 2012, S. 357).³⁴

1.2 Markenarchitekturgestaltung als Grundlage der strategischen Führung von Markenportfolios

In der Praxis treten die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Markenstrategien in den wenigsten Fällen in Reinform auf. Es haben sich vielmehr komplexe Markenarchitekturen gebildet,³⁵ bei denen die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Marken sowie die verschiedenen Markenhierarchien zu berücksichtigen sind (vgl. Esch/Bräutigam, 2005, S. 842f.; Esch, 2012, S. 507). Deshalb schlagen Esch und Bräutigam (2001b) eine Markenarchitektur-Matrix vor, die explizit die Anzahl der Hierarchieebenen und die Anzahl der Marken im Unternehmen betrachtet (vgl. Esch/Bräutigam, 2001b, S. 28; siehe Anlage 2).³⁶

Wirft man einen Blick in die Literatur, dann findet man einige Klassifikationen, um komplexe Markenarchitekturen genauer zu erfassen (siehe z. B. Olins, 1990, S. 77ff.; Laforet/Saunders, 1994; 1999; Kapferer, 2012, S. 316ff.; Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 97ff.). So untersuchten bspw. **Laforet und Saunders (1994; 1999; 2005)** inhaltsanalytisch Verpackungen von 400 Marken in Bezug auf die *Dominanz der Unternehmensmarke auf der Verpackung* und die *Hierarchieebene der Marken*. Insgesamt bilden die Autoren sechs verschiedene Markenarchitekturtypen heraus, wobei in der Praxis die Architektur eines Unternehmens nicht allein einem dieser Typen zuzuordnen ist (vgl. Laforet/Saunders, 1994; 1999; 2005).³⁷

³³ So wurden die Kosten für die Einführung einer neuen Marke in den 80-er Jahren auf 50 bis 100 Mio US-Dollar geschätzt (vgl. Brown, 1985, zit. n. Aaker/Keller, 1990, S. 27). Tauber (1988) nannte sogar eine Zahl von 150 Millionen US-Dollar. Heute dürften die Kosten zum Aufbau einer neuen Marke u. a. aufgrund verschärfter Rahmenbedingungen und gestiegener Informationsüberlastung des Konsumenten noch wesentlich höher liegen.

³⁴ Siehe zu Markenerosion z. B. Klante (2004) sowie Kirchgeorg und Klante (2005).

³⁵ Als Gründe für die Herausbildung komplexer Markenarchitekturen können neben der zunehmenden Differenzierung des Markenportfolios (mit dem Ziel, eine größere Angebots- und Markenvielfalt durch internes Wachstum zu erreichen) oder dem Zukauf fremder Marken (wie z. B. den Kauf von *Diebels*, *Beck's*, *Gilde*, *Hasseröder* durch *Anheuser-Busch InBev*, ehemals *Interbrew*, im Jahre 2002) bzw. dem Zusammenschluss von Unternehmen (wie z. B. *Hewlett-Packard* und *Compaq* im Jahr 2002) weiterhin die Dehnung erfolgreicher Marken in neue Produktkategorien sein (vgl. Esch, 2012).

³⁶ Dementsprechend definieren Esch und Bräutigam den Begriff *komplexe Markenarchitekturen* als „Markenarchitekturen, bei denen zwei oder mehr Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet sind“ (Esch/Bräutigam, 2005, S. 844; siehe auch Esch/Bräutigam, 2001b, S. 28f.).

³⁷ Bei den sechs verschiedenen Typen kann entweder die Unternehmensmarke allein kommuniziert werden (z. B. *Siemens*), die Unternehmensmarke dominierend zusammen mit der Produktmarke

Aaker und Joachimsthaler (2000) unterscheiden in ihrem „**Brand Relationship Spectrum**“, ob Beziehungen zwischen den einzelnen Markenhierarchien bestehen, wie diese dann konkret gestaltet sind und welche Marke in einer konkreten Kaufentscheidung dominiert. Innerhalb des hieraus gebildeten Kontinuums an Markenarchitekturtypen stellen das „Branded House“ und das „House of Brands“ die Extrema dar (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 104ff.). Während bei Ersterem die Unternehmensmarke dominiert, die Subbrands hingegen unbedeutend sind, ist bei Letzterem die Unternehmensmarke zu vernachlässigen, wohingegen die Einzelmarken entscheidend sind (vgl. ebenda).

Bei den Modellen zur Erfassung von Markenarchitekturen ist jedoch zu kritisieren, dass diese aus Unternehmenssicht erfolgen und infrage zu stellen ist, ob ein Konsument die detaillierten Differenzierungen, z. B. in Bezug auf die Dominanz der Unternehmensmarke, überhaupt wahrnimmt, und ob sich hieraus unterschiedliche Wahrnehmungsmuster hinsichtlich der Bewertung einzelner Produkte ergeben (vgl. Esch/Bräutigam, 2005, S. 852). Aus diesem Grund entwickelten **Esch und Bräutigam (2005)** eine **Klassifikation von Markenarchitekturen**, die explizit den Konsumenten und seine Wahrnehmung einer Markenarchitektur in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt (vgl. Esch/Bräutigam, 2005, S. 855; Abbildung 2).

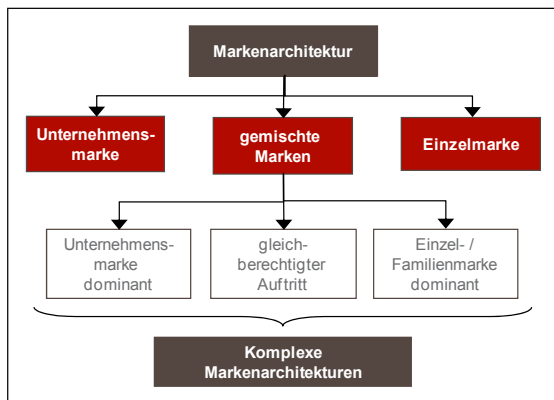


Abbildung 2: Konsumentenbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen

Quelle: Esch/Bräutigam, 2001b, S. 30; 2005, S. 855.

(z. B. *Maggie* von *Nestlé*), Dach- und Produktmarke gleichberechtigt (z. B. *Haribo Goldbären*) oder unterstützend eingesetzt werden (z. B. *Toffifee* von *Storck*), die Unternehmensmarke lediglich untergeordnet auf der Verpackung (z. B. *Pampers* von *Procter & Gamble*) oder überhaupt nicht abgebildet (z. B. *Baileys* von *Diageo*) sein (vgl. Laforet/Saunders, 1994, S. 67ff.; 1999, S. 51ff.; 2005, S. 317). Die Klassifikation der Markenarchitekturtypen von Laforet und Saunders (1994; 1999; 2005) ist in Anlage 3 abgebildet.

Bei der Klassifikation von Esch und Bräutigam (2005) entspricht der Fall des „Branded House“, in welchem die Unternehmensmarke „dominiert“, einer Dachmarkenstrategie. Dagegen ist das „House of Brands“ mit der Führung unabhängiger Einzelmarken gleichzusetzen (vgl. Esch/Bräutigam, 2005, S. 855). Bei „gemischten Marken“ handelt es sich um komplexe Markenarchitekturen, bei denen danach differenziert werden muss, ob die Dach- oder die Produktmarke jeweils den entscheidenden Einfluss auf die Kaufentscheidung ausübt oder beide Marken gleichermaßen.

1.3 Forschungsstand zum Zusammenspiel zwischen Dachmarke und Produktmarken

Mit der vorliegenden Arbeit wird an Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsrichtungen angeknüpft. So sollen einerseits Erkenntnisse zur Dachmarke und deren Zusammenspiel mit dem Markenportfolio berücksichtigt werden, andererseits wichtige Rückschlüsse aus der Markenforschung auf Produktmarken-Ebene - insbesondere aus dem Gebiet der Markenerweiterungen - auf die darüber liegende Ebene der Dachmarke gezogen werden. Demnach kann zwischen einer Dachmarken- und Produktmarken-Ebene differenziert werden. In Abbildung 3 sind vereinfacht die verschiedenen Wirkungsverläufe auf beiden Ebenen dargestellt.³⁸ Auf der ersten Ebene befindet sich die Dachmarke mit der unter ihr befindlichen Markenarchitektur, welche wiederum verschiedene Produktmarken beinhaltet. Betrachtet man anschließend genauer eine bestimmte, darunter liegende Produktmarke, so wird unter dieser wiederum ein Produktsortiment bzw. eine Produktlinie geführt (Produktmarken-Ebene). In Abbildung 3 wird genauer Produktmarke 1 herausgestellt.

³⁸ Siehe zu einer ähnlichen Unterscheidung zwischen Top-Level (Corporate Brand) bzw. Unternehmensbereichsebene (Company Brand) und SGE-Ebene (Product Brand) Keller, Apéria und Georgson (2012, S. 583ff.) oder Schmid (2008, S. 31ff.).

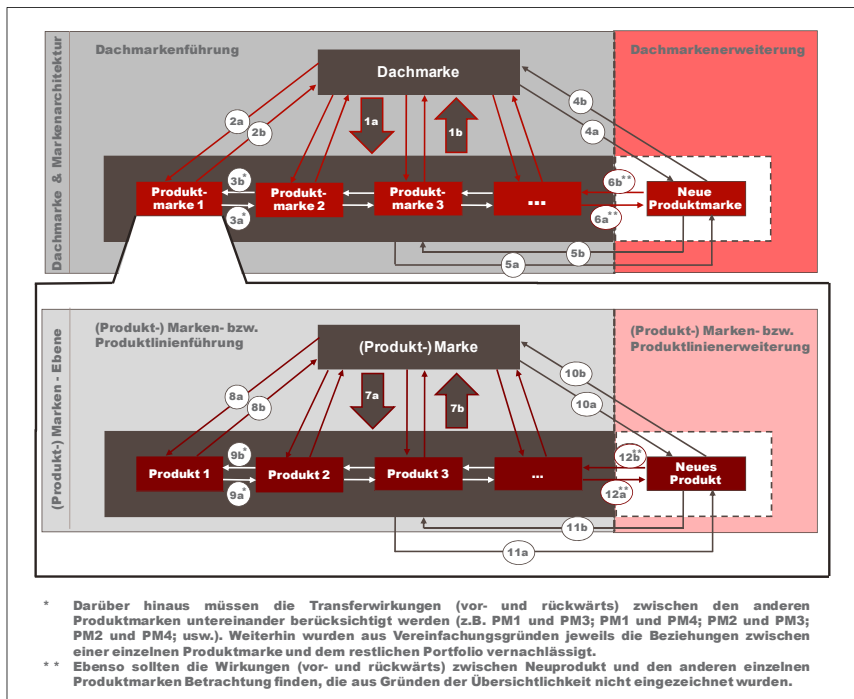


Abbildung 3: Übersicht der verschiedenen Transferwirkungen auf Dachmarken- und Produktmarken-Ebene

Innerhalb der Literatur findet man eine Reihe empirischer Untersuchungen zu der Fragestellung, wie eine Dachmarke auf eine einzelne Produktmarke wirkt (in Abbildung 3 die Wirkungsbeziehung 2a).³⁹ Ebenso wurde in Studien speziell der Fall der Einführung einer neuen Produktmarke (auf Dachmarken-Ebene; 4a)⁴⁰ oder eines neuen Produkts (auf Produktmarken-Ebene; 10a) betrachtet.⁴¹ Allerdings wird oftmals nicht

³⁹ Wichtige Veröffentlichungen in diesem Bereich stellen die Arbeiten von Saunders und Guoquan (1996; 1997) und Bräutigam (2004) dar.

⁴⁰ Vergleiche zur Dachmarkenerweiterung z. B. sowohl die Untersuchungen von Brown und Dacin (1997) als auch von Keller und Aaker (1998).

⁴¹ Zu Markenerweiterungen gibt es unzählige Veröffentlichungen (siehe z. B. Aaker, 1990; Aaker/Keller, 1990; Boush/Loken, 1991; Park/Milberg/Lawson, 1991; Romeo, 1991; Smith/Park, 1992; Loken/Roedder John, 1993; Tauber, 1993; Broniarczyk/Alba, 1994; Morrin, 1999; Bridges/Keller/Sood, 2000; Caspar/Burmann, 2005; Esch/Fuchs/Bräutigam/Redler, 2005; Wänke/Florack, 2007, S. 115ff.). Zatloukal (2002) als auch Völckner (2003) geben einen guten Überblick über den bis dato vorliegenden Forschungsstand und vergleichen die verschiedenen Erfolgsfaktoren bei Markenerweiterungen im Konsumgüterbereich (siehe auch Sattler/Völckner, 2006;

eindeutig zwischen Dach- und Produktmarken-Ebene differenziert, sodass es teilweise schwierig ist zu unterscheiden, ob es sich z. B. speziell um die Einführung einer neuen Produktmarke unter einer Dachmarke (in diesem Fall läge eine Dachmarken-erweiterung vor) oder um die Einführung eines neuen Produkts unter einer (Produkt-) Marke handelt (Markenerweiterung). Gerade hier liegt die Schwierigkeit, da die Erkenntnisse von Untersuchungen, die auf Produktmarken-Ebene fokussieren, nicht einfach ohne Weiteres auf die darüber liegende Dachmarken-Ebene übertragen werden können. Als Gründe hierfür nennen Berens, van Riel und van Bruggen (2005, S. 36), dass

- Dachmarken oftmals **Corporate Social Responsibility (CSR)-Assoziationen** erwecken, was bei Produktmarken im Allgemeinen nicht der Fall ist, und
- **Corporate Ability (CA)-typische Assoziationen** für Dachmarken qualitativ unterschiedlicher als für Produktmarken sein können (vgl. Aaker, 1996, S. 116, 123). Diese Assoziationen werden gewöhnlich aus mehr als einer Produktkategorie und einer Quelle an Informationen gewonnen. Dadurch, dass ein Konsument Informationen aus vielen verschiedenen Quellen erhält, kann es zu erhöhter Verarbeitungstiefe kommen.

Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere empirische Untersuchungen von Interesse, die sich auf die Dachmarken-Ebene beziehen und in denen die Wirkung der Dachmarke auf das Markenportfolio (1a) bzw. auf eine einzelne Produktmarke (2a) untersucht wird. Weiterhin sind in letzter Zeit die Rückwirkungen auf die Muttermarke bei Markenerweiterungen in den Blickpunkt der Wissenschaft geraten (10b).⁴² Aber auch hier findet man keine nennenswerten Beiträge, in denen die Rückwirkung einer neu eingeführten Produktmarke auf die Dachmarke im Fokus der Betrachtung steht (4b). Weiterhin sind beim Zusammenspiel zwischen Dach- und Produktmarken die Spillover-Effekte zwischen den einzelnen Produktmarken untereinander (3a und 3b) zu berücksichtigen, die von Biehal und Sheinin (2007) näher untersucht wurden. Die Autoren konnten in ihrer Studie keine Spillover-Effekte feststellen, regen jedoch die Erforschung solcher Wirkungszusammenhänge für die Zukunft an (vgl. Biehal/Sheinin,

Völckner/Sattler, 2006; 2007). In ähnlicher Weise untersuchte Kröger (2007) die Erfolgsfaktoren von Markentransfers bei Dienstleistungen.

⁴² Siehe zu Rückwirkungen von Markenerweiterungen genauer z. B. Romeo (1991), Keller und Aaker (1992), Loken und Roedder John (1993), Park, McCarthy und Milberg (1993), Dacin und Smith (1994), Lane und Jacobson (1997), Milberg, Park und McCarthy (1997), Gürhan-Canli und Maheswaran (1998), Ahluwalia und Gürhan-Canli (2000), Chang (2002), Martínez und Pina (2003), Zimmer und Bhat (2004) und Kaufmann (2006).

2007, S. 15).⁴³ Deshalb sollen die Wirkungen zwischen den Produktmarken in den nachfolgenden Experimenten der vorliegenden Arbeit ebenso Berücksichtigung finden. Darüber hinaus sind die Wirkungszusammenhänge zwischen einer einzelnen Produktmarke und dem restlichen Gesamtportfolio⁴⁴ bzw. die Beziehungen zwischen einer neu eingeführten Produktmarke und dem Portfolio (5a und 5b) sowie die Wirkung zwischen einer neuen Produktmarke und bestehenden Produktmarken (6a und 6b) innerhalb der Wissenschaft unbeantwortet. Aufgrund dessen werden sowohl die Wirkungen zwischen einer einzelnen Produktmarke und dem Markenportfolio als auch die der Dachmarke auf eine Produktmarke ebenfalls näher untersucht.

1.3.1 Untersuchungen auf Dachmarken-Ebene

Untersuchungen von Brown und Dacin (1997): Eine für diese Arbeit wichtige und oft in der Literatur zitierte Veröffentlichung stellt die von Brown und Dacin (1997) dar. Die Forscher untersuchten, inwiefern sich Assoziationen zu einer Corporate Brand auf das Konsumentenverhalten hinsichtlich eines neuen Produkts auswirken. Dabei unterschieden Brown und Dacin – bezugnehmend auf Riahi-Belkaoui und Pavlik (1992) – grundlegend zwischen Corporate Ability (CA)- und Corporate Social Responsibility (CSR)-Assoziationen. So sind laut Riahi-Belkaoui und Pavlik (1992) die soziale Performance und die organisationale Effektivität eines Unternehmens zwei Hauptsignale, um ein gutes Image gegenüber den Anspruchsgruppen aufzubauen (vgl. Riahi-Belkaoui/Pavlik, 1992, S. 81). Unter **Corporate Ability** verstehen Brown und Dacin demnach die Kompetenz oder Expertise eines Unternehmens, bestimmte Produkte oder Services produzieren und vertreiben zu können, wohingegen sie mit **Corporate Social Responsibility** den organisationalen Charakter des Unternehmens, insbesondere hinsichtlich seiner wahrgenommenen sozialen Verpflichtungen und Aktivitäten gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen, bezeichnen (vgl. Brown/Dacin, 1997, S. 68, 70). In ihren Studien konnten die Forscher mit fiktiven (Studie 1) und realen Marken (Studie 2) zeigen, dass sich Assoziationen zur Corporate Brand auf die Beurteilung eines neuen Produktes auswirken. Mittels Faktorenanalyse zeigten sie, dass sowohl CA- als auch CSR-Assoziationen auf die Overall-Einstellung zu einem

⁴³ Siehe zu den negativen Spillover-Effekten zwischen Produktmarken in Portfolios auch Lei, Dawar und Lemmink (2008). Innerhalb der Literatur sind des Weiteren eine Reihe von Veröffentlichungen zu den vorwärts- und rückwärtsgerichteten Wirkungen von Markenallianzen zu finden (vgl. z. B. Simonin/Ruth, 1998; Andres, 2003; Baumgarth, 2003; Redler, 2003; Honal, 2010). Hierbei handelt es sich aber gewöhnlich um Marken auf gleicher Ebene ohne Über- oder Unterordnungsverhältnisse (vgl. hierzu genauer Esch, 2012, S. 507), weshalb an dieser Stelle nicht genauer auf Markenallianzen eingegangen wird.

⁴⁴ Siehe hierzu die Anmerkung * der Legende in Abbildung 3.

Portfolio-Werbung als Technik des Impression
Management

Eine Untersuchung zur gegenseitigen Stärkung von
Dachmarke und Produktmarken in komplexen
Markenarchitekturen

Brunner, C.B.

2013, XXVIII, 435 S. 38 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4572-3