

Frank Bachmann

Analyse von Wirkungspotentialen der Markentradition als Basis des Markenmanagements



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Analyse von Wirkungspotentialen der Markentradition als Basis des Markenmanagements

Der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften
– Doctor rerum politicarum –

genehmigte Dissertation

von

Dipl.-Ök. Frank Bachmann

geboren am 9. September 1980
in Hannover

2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2010

Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2010

978-3-86955-372-6

Erstgutachter: Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Zweitgutachter: Prof. Dr. Stephan Lengsfeld

Tag der Promotion: 16. März 2010

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2010

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2010

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-372-6

Zusammenfassung

Die Relevanz des Markenmanagements steigt sowohl in der Marketingforschung als auch in der Marketingpraxis. Das spezielle Feld der Markentradition nimmt dabei einen immer größer werdenden Stellenwert ein. Obwohl es in der Marketingpraxis bereits an vielen Stellen ein verbreitetes Instrument darstellt, haben sich erst wenig Forschungsarbeiten mit diesem Thema befasst. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Wichtigkeit von Markentradition im Kontext des wahrgenommenen Kundennutzens. Ausgehend von der Forschungsfrage, ob und wie stark eine Wirkung von einer Markentradition auf den wahrgenommenen Kundennutzen vorliegen kann, wird ein theoretischer und konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt und empirisch bestätigt. Auf dieser Basis werden zum einen Implikationen für künftige Forschungsarbeiten und zum anderen Handlungsoptionen für die Marketingpraxis erarbeitet.

Schlagwörter

Markentradition, wahrgenommener Kundennutzen, Markenmanagement

Abstract

The relevance of brand management is continuously rising in both marketing research and managerial practice. The special field of brand heritage is gaining more and more importance in this area. As it is a well-known topic in the managerial practice, in marketing research there are only a few research works dealing with it. This study focuses on the importance of brand heritage in the context of perceived consumer value. Referring to the research question, if and to what extent brand heritage offers a special value to customers, an integrative framework that encompasses relevant theoretical and empirical insights is verified. On this empirical base, the work ends with limitations and implications for both future research and marketing practice.

Keywords

Brand Heritage, Perceived Customer Value, Brand Management

Geleitwort

Die Tradition einer Marke nimmt im Kontext einer stark dynamisierten Welt eine wichtige Funktion ein. Sie greift das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und die Suche der Konsumenten nach Identifikation auf. Starke Traditionsmarken als verankerte Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten schaffen solche Orientierungshilfen. Die Tradition stellt folglich einen basalen Markenaspekt dar, welcher nicht nur als spezifische Markeneigenschaft kommunikativ genutzt werden kann, sondern auch dem ökonomischen Unternehmenserfolg dient.

Genau hier setzt die Arbeit von Herrn Bachmann an, welche zunächst die vorhandene Literatur zur Markentraditionsforschung umfassend aufarbeitet und verdichtet. Im Kontext der empirischen Untersuchung erfolgt dann die systematische Erarbeitung der einzelnen Aspekte der Markentradition bis hin zur Entwicklung einer entsprechenden Skala. Außerdem werden relevante Wirkungspotentiale der Markentradition aufgezeigt. Dass es sich speziell in der Sportartikelbranche lohnt, die Chancen eines traditionsorientierten Marketings auszuschöpfen, begründet Herr Bachmann differenziert auch durch das Heranziehen der Ergebnisse in der qualitativen Vorstudie.

Die besondere Leistung der vorgelegten Schrift sehe ich darin, eine saubere Fundierung in Form eines konzeptionellen Bezugsrahmens aufgestellt und diesen dann im Rahmen der empirischen Untersuchung einer Überprüfung unterzogen zu haben. Dabei verdient die Entwicklung einer Messskala der Markentradition besondere Beachtung. Das Ableiten von Gestaltungsperspektiven sowie die aufgezeigten Anknüpfungspunkte für künftige Forschungsanstrengungen im Bereich der Markentradition runden das Gesamtbild der Arbeit ab.

Ich betrachte die vorgelegte Arbeit als theoretisch und praktisch gleichermaßen relevant. Daher wünsche ich ihr eine breite Beachtung in der weiteren wissenschaftlichen Forschung sowie vor allem auch in der unternehmerischen Praxis.

Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Danksagung

Viele Menschen haben wesentlich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle danken:

Ich danke meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann, der mich mit sehr großer Um- und Weitsicht auf meinem universitären Weg begleitet hat. Vielen Dank auch an Prof. Dr. Stephan Lengsfeld für die Übernahme des Zweitgutachtens und an Prof. Dr. Lothar Hübl als Vorsitzender der Prüfungskommission. Besonders danke ich Dr. Nadine Hennigs für ihre unerschöpfliche Hilfsbereitschaft sowie den Support als beratendes Kommissionsmitglied.

Danke an meine ehemaligen Uni-Kollegen, die meine Zeit dort sehr angenehm gemacht haben. Insbesondere danke ich Steffen Schmidt für seine stets unkomplizierte Hilfe bei auftretenden Fragen der kausalanalytischen Datenauswertung. Danke auch an Andrea Loos für den administrativen Support und an Thomas Wüstefeld für seine spontane Hilfsbereitschaft in allen organisatorischen Belangen. Allen Studierenden der Vorlesung „Praktikum Marktforschung“ im WS 2007/08 danke ich für ihr großes Engagement.

Vielen Dank an Dr. Mirko Arnold für die vielen Gespräche beim Mittagessen, die mir im letzten Jahr an der Uni gefehlt haben, an Fabian Niebling, der mich mit seiner pragmatischen Sichtweise in Momenten des Zweifels zum Durchhalten motiviert hat und an Sebastian Spengler, der ein hervorragender Sparringspartner bei der Prüfungsvorbereitung war. Vielen Dank ebenfalls an meine Familie, die mir meinen Bildungsweg mit Ihrer Unterstützung ermöglicht hat.

Ganz besonders danke ich Katharina Schimke, die mich während der gesamten Zeit mit sehr viel Liebe, Zuversicht, Optimismus und Geduld begleitet hat. Ihre Unterstützung war für die Fertigstellung der Arbeit und ist für mich persönlich von unschätzbarem Wert.

Frank Bachmann

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Problemstellung und Ausgangspunkt	1
1.2	Zielsetzung und zentrale Forschungsfragen	6
1.3	Abgrenzung des Gegenstands der Untersuchung	10
1.4	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	11
2	GRUNDLEGUNG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements	17
2.1	Grundlegung im Bereich Marke und Markenmanagement	18
2.1.1	Begriff der Marke	18
2.1.1.1	Charakterisierung der Marke	18
2.1.1.2	Die Funktionen einer Marke	20
2.1.1.2.1	Markenfunktionen aus Herstellersicht	21
2.1.1.2.2	Markenfunktionen aus Kundensicht .	22
2.1.2	Grundlagen des Markenmanagements	24
2.1.2.1	Einordnung der Markenführung	25
2.1.2.2	Normativ-strategisches Markenmanagement . .	25
2.1.2.2.1	Situationsanalyse	27
2.1.2.2.2	Unternehmens- und Markenziele . . .	28
2.1.2.2.3	Markenidentität	29
2.1.2.2.4	Markenarchitektur	36
2.1.2.2.5	Markenorganisation und -evolution . .	38
2.1.2.3	Operatives Markenmanagement	39

INHALTSVERZEICHNIS

2.1.2.3.1	Instrumente des operativen Markenmanagements	39
2.1.2.3.2	Markencontrolling und Markeninformationssystem	40
2.1.2.4	Grundlagen eines erweiterten Markenmanagements	45
2.2	Grundlegung im Bereich der Markentradition	49
2.2.1	Der Traditionsbegriff in der Wissenschaft	50
2.2.2	Abgrenzung von Tradition, Herkunft, Geschichte einer Marke	51
2.2.2.1	Markentradition und Markengeschichte	51
2.2.2.2	Markentradition und Markenherkunft	54
2.2.3	Definitorische Annäherung an die Begriffe Markentradition und Traditionsmarke	55
2.2.3.1	Beschreibung des Begriffs der Markentradition	55
2.2.3.2	Beschreibung des Begriffs einer Traditionsmarke	56
2.2.4	Markentradition und Unternehmenskultur	57
2.3	Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens	58
3	KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens	61
3.1	Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens	62
3.1.1	Konzeptionelle Grundlagen zum wahrgenommenen Kundennutzen	62
3.1.1.1	State of the Art der Messung von Kundennutzen in der Wissenschaft	63
3.1.1.2	Entwicklung eines Begriffverständnisses zum Kundenwert	66
3.1.1.2.1	Perspektive des Kundenwerts aus Unternehmenssicht	66
3.1.1.2.2	Der Kundenwert aus Konsumentensicht	68
3.1.2	Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens	72
3.1.2.1	Funktionaler Kundennutzen	73

3.1.2.2	Emotionaler Kundennutzen	75
3.1.2.3	Symbolischer Kundennutzen	76
3.1.2.4	Finanzieller Kundennutzen	78
3.2	Grundlagen und Dimensionalisierung der Markentradition	79
3.2.1	State of the Art der Messung von Markentradition in der Wissenschaft	79
3.2.2	Wahl eines geeigneten Messinstruments für das Konstrukt der Markentradition	90
3.2.3	Dimensionalisierung der Markentradition	93
3.2.3.1	Track Record – Die Erfolgsgeschichte einer Marke	93
3.2.3.2	Longevity – Die Langlebigkeit einer Marke . . .	95
3.2.3.3	Core Values – Die Grundwerte einer Marke . . .	96
3.2.3.4	Use of Symbols – Die Symbolik einer Marke . . .	97
3.2.3.5	History important to Identity – Die Identitätsre- levanz einer Marke	99
3.2.4	Implementierung einer ganzheitlichen Markenverantwortung	101
3.3	Ableitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens	102
4	EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung	105
4.1	Allgemeine Grundlagen und Ziele der empirischen Untersuchung	106
4.2	Qualitative Voruntersuchung und Grundlagen der empirischen Stu- die	107
4.2.1	Zielsetzung und Vorgehen der qualitativen Vorstudie	107
4.2.2	Darstellung der Branchen- sowie Markenauswahl	109
4.2.3	Ableitung und Pre-Test des verwendeten Fragebogens für die quantitative Studie	114
4.2.4	Beschreibung der verwendeten Skalen	116
4.2.5	Beschreibung der Stichprobe	120
4.3	Quantitative Untersuchung: Ergebnisse der Datenanalyse	122
4.3.1	Formulierung von forschungsleitenden Hypothesen	123
4.3.1.1	Hypothesen im Bereich des Gesamtstrukturmo- dells	124

INHALTSVERZEICHNIS

4.3.1.2	Hypothesen im Bereich der Markentradition . . .	126
4.3.1.3	Hypothesen im Bereich des wahrgenommenen Kundennutzens	127
4.3.1.4	Hypothesen im Bereich der Markenpersönlichkeit	129
4.3.1.5	Hypothesen im Bereich des Markenwerts	130
4.3.2	Methodische Grundlagen und Anforderungskriterien der Kausalanalyse	131
4.3.2.1	Konstruktmessung	132
4.3.2.1.1	Gütekriterien der ersten Generation . .	136
4.3.2.1.2	Gütekriterien der zweiten Generation .	140
4.3.2.2	Dependenzanalyse	145
4.3.3	Konstruktmessung: Der Einfluss der Markentradition auf den wahrgenommenen Kundennutzen	146
4.3.3.1	Die Faktorenstruktur der Markentradition	147
4.3.3.1.1	Faktor 1_{MT} : Symbolik	147
4.3.3.1.2	Faktor 2_{MT} : Langlebigkeit	148
4.3.3.1.3	Faktor 3_{MT} : Grundwerte	149
4.3.3.1.4	Faktor 4_{MT} : Erfolgsgeschichte	150
4.3.3.2	Die Faktorenstruktur des wahrgenommenen Kundennutzens	151
4.3.3.2.1	Faktor 1_{KN} : Funktionaler Kundennutzen	152
4.3.3.2.2	Faktor 2_{KN} : Emotionaler Kundennutzen	153
4.3.3.2.3	Faktor 3_{KN} : Symbolischer Kundennutzen	153
4.3.3.2.4	Faktor 4_{KN} : Finanzieller Kundennutzen	155
4.3.3.3	Die Faktorenstruktur der Markenpersönlichkeit .	156
4.3.3.3.1	Faktor 1_{MP} : Aufrichtigkeit	156
4.3.3.3.2	Faktor 2_{MP} : Erregung/Spannung . . .	157
4.3.3.3.3	Faktor 3_{MP} : Kompetenz	157
4.3.3.3.4	Faktor 4_{MP} : Kultiviertheit	159
4.3.3.3.5	Faktor 5_{MP} : Robustheit	159
4.3.3.4	Die Faktorenstruktur des Markenwerts	160

4.3.4	Überprüfung des Gesamtmodells: Messung des Konstruktverbundes	161
4.3.4.1	Überprüfung des Kausalmodells auf Basis der Stichprobe Adidas	164
4.3.4.1.1	Beurteilung des Strukturmodells . . .	165
4.3.4.1.2	Beurteilung der Messmodelle	167
4.3.4.1.3	Analyse der Gesamteffekte	169
4.3.4.2	Überprüfung des Kausalmodells auf Basis der Stichprobe Nike	170
4.3.4.2.1	Beurteilung des Strukturmodells . . .	170
4.3.4.2.2	Beurteilung der Messmodelle	172
4.3.4.2.3	Analyse der Gesamteffekte	174
4.3.4.3	Überprüfung des Kausalmodells auf Basis der Stichprobe Reebok	174
4.3.4.3.1	Beurteilung des Strukturmodells . . .	176
4.3.4.3.2	Beurteilung der Messmodelle	177
4.3.4.3.3	Analyse der Gesamteffekte	178
4.3.5	Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen zwischen Markentradiation und wahrgenommenem Kundennutzen	180
4.3.5.1	Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen auf Basis der Stichprobe Adidas	180
4.3.5.2	Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen auf Basis der Stichprobe Nike	183
4.3.5.3	Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen auf Basis der Stichprobe Reebok	185
4.3.6	Abschließende Einordnung der Ergebnisse und Hypothesenprüfung	187
4.3.6.1	Einordnung der Ergebnisse der Kausalanalyse .	187
4.3.6.1.1	Einordnung der Ergebnisse des Gesamtstrukturmodells	187
4.3.6.1.2	Einordnung der Ergebnisse der Detailanalyse	190
4.3.6.2	Prüfung der Forschungshypothesen	201

INHALTSVERZEICHNIS

4.3.6.3	Prüfung der Hypothesen im Bereich des Gesamtstrukturmodells	201
4.3.6.4	Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markentradition	203
4.3.6.5	Prüfung der Hypothesen im Bereich des Kundennutzens	205
4.3.6.6	Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markenpersönlichkeit	207
4.3.6.7	Prüfung der Hypothesen im Bereich des Markenwerts	209
4.4	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der Untersuchung . .	211
5	GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen	217
5.1	Gestaltungsperspektiven für die Praxis des Markenmanagements .	218
5.1.1	Gestaltungsperspektiven im normativen Markentraditionsmanagement	222
5.1.2	Gestaltungsperspektiven im strategischen Markentraditionsmanagement	223
5.1.3	Gestaltungsperspektiven im operativen Markentraditionsmanagement	229
5.1.3.1	Maßnahmen der Produktpolitik	229
5.1.3.2	Maßnahmen der Kommunikationspolitik	230
5.1.3.3	Maßnahmen der Distributionspolitik	232
5.1.3.4	Maßnahmen der Preispolitik	232
5.1.4	Würdigung der Branchenspezifika und abschließende Verallgemeinerung	233
5.2	Implikationen für die Marketingwissenschaft	236
6	FAZIT UND AUSBLICK	243
	ANHANG: FRAGEBOGEN DER STUDIE	291

Abbildungsverzeichnis

1.1	Gesamteffekte der Markentradition auf marketingrelevante Wirkungsgrößen	4
1.2	Definition der grundlegenden Studienziele	7
1.3	Aufbau der Arbeit	15
2.1	Markenmanagement als Teilbereich der marketingorientierten Unternehmensführung	26
2.2	Zielpyramide des Markenmanagements	29
2.3	Dimensionen des Brand Potential Index (BPI)	43
2.4	Dimensionen und Items der Messung einer Markenpersönlichkeit .	44
2.5	Das ganzheitliche CI-Konzept	47
2.6	Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens	59
3.1	Dimensionen des Customer Perceived Value (CPV)	73
3.2	Ökonomische Premiumpotentiale von Tradition	89
3.3	Die Dimensionen des Heritage Quotient (HQ)	92
3.4	Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens	104
4.1	Logo der Marke Adidas	111
4.2	Logo der Marke Nike	111
4.3	Logo der Marke Reebok	112
4.4	Struktur des verwendeten Fragebogens	114
4.5	Soziodemografische Struktur der erhobenen Stichprobe	121
4.6	Ausgewählte soziodemografische Strukturen der erhobenen Stichprobe nach Fragebogenversion	123

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

4.7	Grundsätzliche Logik reflektiver und formativer Messmodelle . . .	133
4.8	Hypothesen im Gesamtstrukturmodell	163
4.9	Überprüfungs des Strukturmodells Adidas	166
4.10	Analyse der Gesamteffekte der Markentradition der Stichprobe Adidas	169
4.11	Überprüfungs des Strukturmodells Nike	171
4.12	Analyse der Gesamteffekte der Markentradition der Stichprobe Nike	174
4.13	Überprüfungs des Strukturmodells Reebok	175
4.14	Analyse der Gesamteffekte der Markentradition der Stichprobe Reebok	179
4.15	Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Adidas	181
4.16	Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Nike	183
4.17	Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Reebok	185
4.18	Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des funktionalen Kunden- nutzens	191
4.19	Priority Map in Bezug auf den funktionalen Kundennutzen	193
4.20	Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des emotionalen Kunden- nutzens	195
4.21	Priority Map in Bezug auf den emotionalen Kundennutzen	195
4.22	Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des finanziellen Kunden- nutzens	197
4.23	Priority Map in Bezug auf den finanziellen Kundennutzen	198
4.24	Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des symbolischen Kun- dennutzens	199
4.25	Priority Map in Bezug auf den symbolischen Kundennutzen . . .	200
5.1	Ausgestaltung eines Gesamtsystems eines ganzheitlichen Marken- traditionsmanagement	221
5.2	Entwicklungspfade eines strategischen Markentraditionsmanage- ments	224
5.3	Strategieoptionen für das strategische Markentraditionsmanagement	225

5.4	Direkte und indirekte Instrumente der Traditionskommunikation	. 231
-----	---	-------

Tabellenverzeichnis

2.1	Definitionen des Markenbegriffs	19
2.2	Darstellung ausgewählter Funktionen von Marken	20
2.3	Definitionen der Markenpersönlichkeit	34
3.1	Ausgewählte konzeptionelle Arbeiten zum Kundennutzen	63
3.2	Ausgewählte empirische Arbeiten zum Kundennutzen	65
3.3	Definitionen zum Begriff des Kundennutzens	69
4.1	Deskriptive Analyse der stichprobenübergreifenden Traditionsstärke der untersuchten Marken auf Basis von Mittelwerten	113
4.2	Aufteilung der drei Probandengruppen	122
4.3	Beurteilung einzelner KMO-Werte	139
4.4	Kriterien zur Beurteilung formativ gemessener Messmodelle	145
4.5	Informationen zum Faktor 1_{MT} : Symbolik	148
4.6	Informationen zum Faktor 2_{MT} : Langlebigkeit	149
4.7	Informationen zum Faktor 3_{MT} : Grundwerte	150
4.8	Informationen zum Faktor 4_{MT} : Erfolgsgeschichte	151
4.9	Informationen zum Faktor 1_{KN} : Funktionaler Kundennutzen	152
4.10	Informationen zum Faktor 2_{KN} : Emotionaler Kundennutzen	153
4.11	Informationen zum Faktor 3_{KN} : Symbolischer Kundennutzen	154
4.12	Informationen zum Faktor 4_{KN} : Finanzieller Kundennutzen	155
4.13	Informationen zum Faktor 1_{MP} : Aufrichtigkeit	157
4.14	Informationen zum Faktor 2_{MP} : Erregung/Spannung	158
4.15	Informationen zum Faktor 3_{MP} : Kompetenz	158
4.16	Informationen zum Faktor 4_{MP} : Kultiviertheit	159

TABELLENVERZEICHNIS

4.17	Informationen zum Faktor 5_{MP} : Robustheit	160
4.18	Informationen zum Faktor 1_{MW} : Markenwert	161
4.19	Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Adidas . . .	165
4.20	t-Wert und Multikollinearität der Messmodelle auf Basis der Stich- probe Adidas	168
4.21	Diskriminanz der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Adidas . .	168
4.22	Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Nike . . .	170
4.23	t-Wert und Multikollinearität der Messmodelle auf Basis der Stich- probe Nike	173
4.24	Diskriminanz der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Nike . .	173
4.25	Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Reebok . .	176
4.26	t-Wert und Multikollinearität der Messmodelle auf Basis der Stich- probe Reebok	177
4.27	Diskriminanz der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Reebok . .	178
4.28	Gütemaße der Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Adidas	182
4.29	Gütemaße der Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Nike	184
4.30	Gütemaße der Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Reebok	186
4.31	Prüfung der Hypothesen im Bereich des Gesamtstrukturmodells . .	202
4.32	Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markentradition	204
4.33	Prüfung der Hypothesen im Bereich des Kundennutzens	206
4.34	Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markenpersönlichkeit . .	208
4.35	Prüfung der Hypothesen im Bereich des Markenwerts	210

Kapitel 1

EINLEITUNG

*„Man müsse entweder den Glauben
an die Tradition festhalten,
ohne sich auf Kritik einzulassen,
oder, wenn man sich der Kritik ergibt,
jenen Glauben aufgeben.
Ein Drittes ist nicht gedenkbar.“*
Johann Wolfgang von Goethe
(dt. Dichter und Denker)

1.1 Problemstellung und Ausgangspunkt

Die **Tradition einer Marke**¹ nimmt im Kontext einer stark dynamisierten Welt eine wichtige Funktion ein, indem sie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung befriedigt und die ständige Suche der Konsumenten nach Identifikation und Zugehörigkeit aufgreift (vgl. Wiedmann, 2006, S. 36). Das menschliche Bedürfnis² nach Halt und Struktur³ bietet dabei einen grundlegenden Anknüpfungspunkt für

¹In der vorliegenden Arbeit werden der deutsche Begriff Markentradition und das englische Äquivalent Brand Heritage synonym verwendet.

²Zur Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse und Motive siehe grundlegend Maslow (1943).

³Schon Sartre (1946) stellte in seinem Werk „L'existentialisme est un humanisme“ fest: „Der Mensch ist zur Freiheit verurteilt“. Die dieser Entscheidungsfreiheit inhärente Gefahr, falsche Entscheidungen treffen zu können, bedingt das dieser Aussage entgegenstehende menschliche Sicherheits- und Orientierungsstreben.

1. EINLEITUNG

eine erfolgreiche Markenpositionierung, um der zunehmenden Anspruchshaltung der nach Sicherheit und Verlässlichkeit strebenden Verbraucher entgegenzutreten (vgl. Brandejsky et al., 2006, S. 424). Starke Traditionsmarken – als verankerte Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten (vgl. Esch und Brunner, 2006, S. 153) – fördern die Identifikation und Differenzierung, indem sie Orientierungshilfen schaffen. Die Tradition stellt somit einen basalen Markenaspekt dar, welcher nicht nur als spezifische Markeneigenschaft kommunikativ genutzt werden kann, sondern auch dem ökonomischen Unternehmenserfolg dienlich erscheint.

„Um schwimmen zu lernen, muss ich ins Wasser gehen, sonst lerne ich nichts.“ (August Bebel)

Diese erfolgswirksame Relevanz der Markenführung in der **Marketingpraxis** unter der Beachtung traditioneller Grundzüge einer Marke kann über eindrucksvolles Zahlenmaterial verdeutlicht werden. So ist die in Deutschland gemeinhin als Traditionsmarke geltende Creme Nivea bereits seit dem Jahre 1911 am Markt tätig und erreicht dabei einen Bekanntheitsgrad unter den deutschen Bundesbürgern von annähernd 100% (vgl. Beiersdorf (2008)). Diese langjährige Erfolgsgeschichte konnte sie in Europa ebenso fortsetzen. In einer aktuellen Befragung hinsichtlich der „Most Trusted Brands 2009“ gewann Nivea in allen untersuchten Ländern in der Kategorie „Hautpflege“ (vgl. RD (2009)). Auch weitere Marken wie das seit 1889 bestehende hannoversche Unternehmen Bahlsen konnten über viele Jahre und teilweise Jahrhunderte ihre Erfolgsgeschichten aufbauen. In Bezug auf die Marke Mercedes-Benz sehen ganze 80% ihrer Kunden in der Markentradi-tion die spezifische Grundlage für ihre eigene Markenloyalität (vgl. Buß, 2007, S. 80). Die Marketingpraxis hat das Potential von Traditionen zum Teil also bereits verinnerlicht: Als ein Beispiel kann ferner die gemeinhin als sehr traditionsreich angesehene Waschmittelmarke Persil herausgestellt werden, die im Rahmen ihrer 100-Jahre-Kampagne ihr Traditionspotential durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen zu untrstreichen versucht (vgl. Persil (2007)). Auch Volkswagen betont seine Langlebigkeit im Zusammenhang mit der Kampagne „Volkswagen 60 Jahre“ (vgl. Volkswagen (2009)). An dieser Stelle könnten weitere Beispiele genannt werden, in denen die Tradition einer Marke punktuell in der Kom-

munikationsstrategie eingesetzt wird. Inwiefern diese Bestrebungen jedoch zum gewünschten Ziel führen oder gar systematisch gemanagt sind, sei grundsätzlich infrage gestellt. Hier ist die Wissenschaft gefragt, die den unternehmerischen Entscheidern Konzepte und Methoden zu liefern hat, nach denen ein zielführendes und professionelles Markentraditionsmanagement auszugestalten ist.

„Man kann nur managen, was man messen kann.“

(Peter F. Drucker)

Die **Marketingwissenschaft** ist dabei bislang ihrer Aufgabe der theoretischen Fundierung im Kontext von Markentraditionen nicht ausreichend nachgekommen. So existieren vereinzelte Veröffentlichungen und Konzepte, die Hinweise auf den zielgerichteten Einsatz der Tradition liefern, allerdings sind diese überwiegend qualitativer Natur. Die Strahlkraft von Tradition wird dabei nicht bestritten, jedoch wurden die Möglichkeiten der Messung von Markentradition in der wissenschaftlichen Literatur bis dato nicht sehr intensiv erforscht. Es finden sich bspw. keinerlei Veröffentlichungen, die eine Skala zur Messung der Markentradition thematisieren. Will die Marketingwissenschaft ihrer Aufgabe, der Praxis fundierte Managementkonzepte zur Verfügung zu stellen, nunmehr gerecht werden, so muss an dieser Stelle konstatiert werden, dass erheblicher Nachholbedarf besteht. Dabei setzt ein zielgerichtetes und strategisch ausgelegtes Traditionsmanagement messbare Größen und Zusammenhänge voraus.

„Erst zweifeln, dann untersuchen, dann entdecken!“

(Henry Thomas Buckle)

Die Notwendigkeit der **Analyse einer Markentradition** ergibt sich aus dieser wissenschaftlichen Forschungslücke. Bis heute ist kein zur Beschreibung und Erklärung der Markentradition geeignetes Messkonzept in der wissenschaftlichen Literatur zu identifizieren.⁴ Dieses Konstrukt wird von der vorliegenden Arbeit

⁴Mit den Forschungsbeiträgen des Autorenteam Urde, Greyer und Balmer ist jedoch durch die qualitative Beschreibung der Tradition von Marken bereits ein guter Anfang gemacht (vgl. hierzu Urde et al. (2007); Balmer und Greyser (2006); Balmer et al. (2006); Greyser et al. (2006) sowie Balmer et al. (2004)). In deutschen Beiträgen u. a. von Buß (2006) und dem erschienenen Herausgeberband von Herbrand und Röhrig (2006) wurden weitere Ansatzpunkte geliefert. Erkenntnisse, welche die Tradition einer Marke messbar machen, sind darunter jedoch nicht zu finden.

1. EINLEITUNG

aufgegriffen und zunächst durch eine qualitative Vorstudie und vor allem die anschließende quantitative Untersuchung analysiert. Ferner erfolgt in diesem Kontext eine Operationalisierung der Markentradition. Ferner werden die skizzierten Wirkungspotentiale einer Markentradition kausalanalytisch untersucht. Als ein globales Ergebnis der anschließenden Analysen lässt sich vorab herausstellen, dass dieses latente Konstrukt der Tradition von Marken gewichtige Wirkungen auf marketingrelevante und ökonomische Erfolgsgrößen aufweist. Im Rahmen der vorgenommenen multivariaten Analysen lassen sich – vor dem Hintergrund der in drei Teilstichproben (Adidas als „Traditionsmarke“, Nike als „Marke mit Tradition“ und Reebok als „relativ traditionsneutralen Marke“)⁵ aufgeteilten Erhebung von insgesamt 1.538 Probanden – die Gesamteffekte der Markentradition auf einem übergeordneten Aggregationsniveau aufzeigen. Diese sind in Abbildung 1.1 dargestellt.

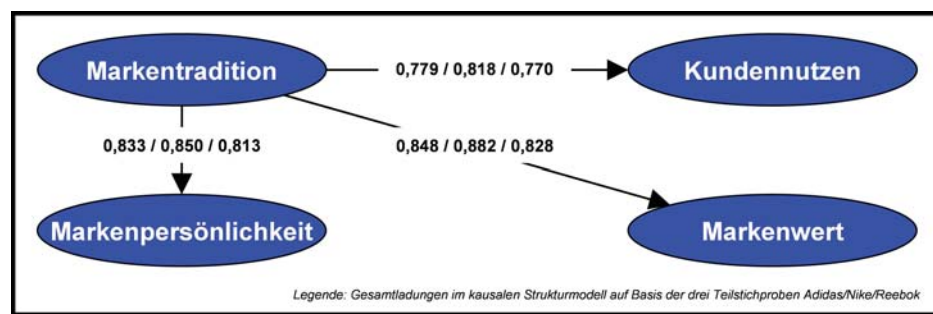


Abbildung 1.1: Gesamteffekte der Markentradition auf marketingrelevante Wirkungsgrößen; Quelle: Eigene Darstellung

„Wir glauben, dass unsere Kunden immer recht haben.“
(Edward H. Rensi)

Die tiefgreifende Durchdringung der resultierenden Wirkungen auf das **Kundenverhalten** auf Basis von traditionsinduzierten Effekten ist ein schwieriges Unterfangen. Diese durch den Kauf bzw. den Nicht-Kauf von Produkten ausgedrückte Verhalten der Konsumenten kann als ihre nachweislich artikuliert Meinung angesehen werden und drückt sich durch den entsprechenden wissenschaftlichen

⁵Diese Angaben beziehen sich – wie auch alle weiteren in dieser Hinsicht – auf den im Kontext der vorliegenden Arbeit ausgewählten geografischen Untersuchungsraum Deutschland.

Terminus des Konsumentenverhaltens aus (vgl. Kroeber-Riel und Weinberg, 2003, S. 3). Dabei haben Marken einen besonderen Vorteil: Sie bringen emotionale Komponenten⁶ in die Kaufentscheidung mit ein. Im Falle von etablierten Traditionsmarken ist dieser Vorteil besonders ausgeprägt, da hierbei spezifische Bereiche der kundenseitigen Zielgrößen der Nutzenbildung stimuliert werden. Geht man davon aus, dass Kunden – ganz im Sinne der ökonomischen Sichtweise⁷ – versuchen ihren Nutzen zu maximieren, so wird es für Unternehmen erstrebenswert, den durch Kauf, Besitz und Nutzung entstehenden Kundennutzen als eine Zielgröße in ihre Marketinganstrengungen einzubinden.

„Marken sind sehr sensibel, so sensibel wie Menschen. Sie erfordern vorsichtigen Umgang.“ (Frieder Löhner)

Festzuhalten bleibt somit, dass das **Markenmanagement** die Bedeutung von Traditionen in Bezug auf ihre Marken erst rudimentär erkannt hat. Neben den klassischen Bereichen und Zielen der Markenführung ist dabei – speziell vor dem Hintergrund der beschriebenen gestiegenen Bedeutung von traditionellen Aspekten in der Kaufentscheidung der Kunden – die Aufgabe als wesentlich anzusehen, eine traditionsadäquate Ausgestaltung auf den herausgestellten Kundennutzen zu beachten. Dies wirft wiederum zwei wesentliche Fragebereiche auf: Einerseits die Frage nach Möglichkeiten der Operationalisierung in Bezug auf eine Markentradition, andererseits nach den von ihr ausgehenden spezifischen Wirkungen, etwa einer Verbesserung von Image und Markenstärke.

„Menschen sind dann am besten, wenn sie authentisch sind. Gleiches gilt für Marken.“ (Udo Klein-Bölting)

Der **Markenstärke** als wesentliche Zielgröße und der daraus resultierende Erfolg kann nur durch ein professionelles Markenmanagement nachhaltig sicherge-

⁶Kenning et al. (2002) stellen hierzu fest, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der emotionalen Markenaffinität und der sogenannten kortikalen Entlastung der Kunden besteht (vgl. Kenning et al., 2002, S. 8).

⁷Das Bild eines „homo oeconomicus“ ist jedoch in den vergangenen Jahren immer mehr in die Kritik geraten. Neuere Ansätze – wie bspw. der von Dahrendorf (2006) beschriebene „homo sociologicus“ – beziehen weitere Facetten der Entscheidungsfindung wie die Rolle des Menschen in seinem Dasein als gesellschaftliches Wesen ein.

1. EINLEITUNG

stellt werden. Neben vielen in der Praxis angewendeten und wissenschaftlich fundierten Konzepten in diesem Feld liegt der Bereich des Traditionsmanagements weitestgehend brach. Jedoch ist das große Potential von Tradition, welches ein grundsätzliches ideologisches Festhalten am Bewährten für die Zukunft beinhalten kann, hinreichend bekannt: Eine Tradition signalisiert den Verbrauchern, dass das Unternehmen bzw. die Marke durch die Erfüllung der Kundenbedürfnisse in der Vergangenheit erfolgreich bestehen konnte. Auf diese Weise wirkt sich Tradition positiv auf die Vertrauensbasis einer Marke aus (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 572f.) und fördert so die Stärkung von Authentizität und Glaubwürdigkeit (vgl. Aaker, 1996, S. 145). Im Zuge einer stetig wachsenden Marktsättigung und sich ständig verändernder Rahmenbedingungen, ist es für die Unternehmenspraxis von zunehmender Bedeutung, sich von den Konkurrenten abzugrenzen, wodurch die Bedeutung von Markentraditionen im Rahmen eines strategischen Marketing und eines umfassenden Markenmanagements steigt. Eine besondere Rolle nimmt in diesem Zusammenhang der Customer Value, also der Kundennutzen, ein. Die Erfassung von resultierenden Wirkungspotentialen im Sinne eines kundenorientierten Brand Heritage Managements erfordert dabei zunächst, den abstrakten Begriff einer Markentradition messbar zu machen, um anschließend die beiden zentralen Komponenten der Markentradition und des Kundennutzens in einem Kausalmodell mit weiteren Einflussgrößen abzubilden.

1.2 Zielsetzung und zentrale Forschungsfragen

Nachdem im einführenden Abschnitt die große Relevanz der bearbeiteten Thematik sowohl in wissenschaftlicher als auch in praktischer Hinsicht eingehend beschrieben wurde, kann nun auf dieser Basis eine **Zielabgrenzung** erfolgen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich im Kern mit dem Konstrukt der Markentradition, welches in der Marketingwissenschaft bis dato nicht hinreichend operationalisiert wurde. Ferner sind die von diesem auch als Brand Heritage bezeichneten Konstrukt ausgehenden Wirkungen im Markenmanagement bislang nicht empirisch untersucht worden. Daher ist ein wesentliches Ziel der Arbeit zum einen die auf theoretischer Grundlage erfolgende Entwicklung einer Skala, welche das erwähnte latente Konstrukt der Markentradition empirisch messbar

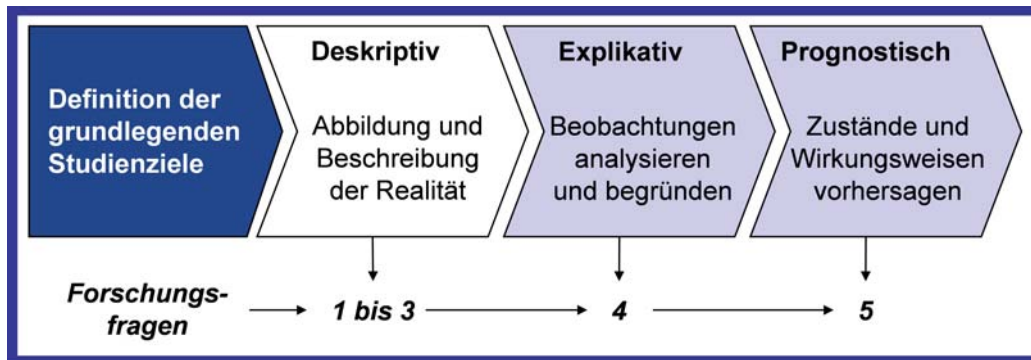


Abbildung 1.2: Definition der grundlegenden Studienziele; Quelle: Eigene Darstellung

macht. Neben diesem Ziel der Operationalisierung einer Markentradition sollen zum anderen die von ihr ausgehenden Effekte und Wirkungspotentiale auf ausgewählte wahrnehmungs- und verhaltensbezogene Wirkungsgrößen aus dem Bereich des Markenmanagements untersucht werden. Zentral ist darüber hinaus die Messung der entsprechenden Wirkungspotentiale auf die kundengerichtete Größe eines wahrgenommenen Kundennutzens.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in Bezug auf das **zentrale Betrachtungsobjekt der Markentradition** bislang eine rein deskriptive wissenschaftliche Auseinandersetzung erfolgt ist. Dieser theoretisch-qualitative Analysestand in der relevanten Literatur wird dabei durch explikative Aussagen gestützt, was in dem vorherrschenden erheblichen Operationalisierungsdefizit begründet ist. Dieser Tatsache soll in Form der vorliegenden Arbeit Abhilfe geschaffen werden, indem der Bedarf an Erklärungsinformationen gedeckt und ein verhaltenswissenschaftlich fundiertes Beschreibungs- und Prognoseinstrument entwickelt wird, welches entsprechende Wirkungsgrößen in die Betrachtung einschließt. Abbildung 1.2 zeigt die Dreistufigkeit in der grundlegenden Denkrichtung der Analyse auf.

Ausgehend von den beiden oben dargelegten Zielsetzungen der Operationalisierung und Wirkungsanalyse der Markentradition ergeben sich eine Reihe von essentiellen **Forschungsfragen**. Diese sollen auf Basis der in Abschnitt 1.1 erörterten grundlegenden Problemstellung der vorliegenden Arbeit einzelne Fokusbe-

1. EINLEITUNG

reiche aufwerfen, die es dann im Weiteren schrittweise zu beantworten gilt. Dabei wird auf die beschriebene Dreiteilung der Zielrichtung zurückgegriffen und es werden zu den einzelnen Studienzielen jeweils übergeordnete Forschungsfragen zugeordnet. Diese werden im Folgenden beschrieben.

Traditionen sind in unserer heutigen Gesellschaft trotz der allgemeinen Tendenz zur Beschleunigung und Dynamisierung allgegenwärtig, was sich in einer wachsenden Ähnlichkeit der verfügbaren Produkte bzw. Dienstleistungen ausdrückt (vgl. Herbst, 2006, S. 7f.). Dies kann auch in der Kommunikationspolitik von Markenunternehmen erkannt werden. Speziell in der Praxis eines unternehmerischen Markenmanagements erfolgt oftmals eine starke Betonung des großen Traditionspotentials in Bezug auf gesellschaftlich etablierte Marken (vgl. Wiedmann, 2006, S. 25). Es können dabei eine Vielzahl von Einflussfaktoren, Interdependenzen und Wirkungszusammenhängen aufgezeigt werden, die auf der Grundlage bisheriger Modelle und Ergebnisse der Marketingwissenschaft identifiziert werden können. Um den Anforderungen der Operationalisierbarkeit zum Zwecke einer empirischen Untersuchung gerecht werden zu können, sollen aus den vielfältigen Traditionsaspekten im Rahmen der Studie die hinsichtlich der Konstruktbeschreibungen relevanten Einzeleinflüsse ermittelt werden:

Forschungsfrage 1: *Wie lässt sich das latente Konstrukt der Markentradition im Rahmen einer Operationalisierung abbilden und beschreiben?*

Die zweite Forschungsfrage steht in einer grundsätzlich engen Verknüpfung mit der erstgenannten, da aufgrund der Vielzahl an Bestimmungsfaktoren eine Analyse der wesentlichen Wirkungsgrößen eruiert werden soll. Dabei sollen die markentraditionsinduzierten Wirkungen nicht eindimensional betrachtet werden. Vielmehr werden neben den zentralen Outputvariablen des wahrgenommenen Kundennutzens zwei weitere im Markenmanagement etablierte Größen einbezogen. Hierbei liegt der Fokus der Betrachtung auf der von Aaker (1996) beschriebenen Markenpersönlichkeit sowie auf dem in der vorliegenden Untersuchung durch den Brand Potential Index (BPI) gemessenen Markenwert:

Forschungsfrage 2: *Welche zentralen Wirkungspotentiale auf wesentliche marketingrelevante Erfolgsgrößen (bspw. Kundennutzen,*

Markenwert und -persönlichkeit) lassen sich auf Konstruktebene ausgehend von der Markentradition ermitteln?

Im zentralen Fokus dieser Arbeit liegt die Untersuchung der nachfolgend genannten Effekte, welche von der Markentradition auf den wahrgenommenen Kundennutzen wirken. Die Nutzenstiftung ist eine wesentliche Erfolgsgröße im modernen Marketingmanagement (vgl. hierzu stellvertretend Wachter (2006)). Die Generierung eines durch den Kunden erfahrenen Werts erfordert ein tiefes Verständnis in vielerlei Hinsicht. Zum einen bedingt dies ein umfassendes Verständnis des relevanten Konsumentenverhaltens (vgl. ausführlich Trommsdorff (2004)), zum anderen auch ein darauf abgestimmtes und zielführendes Marketingmanagement. Inwiefern speziell traditionsreiche Marken in der Lage sind, den Nutzen aus Kundensicht auf besondere Weise positiv zu beeinflussen, soll im Rahmen dieser dritten Forschungsfrage geklärt werden:

Forschungsfrage 3: *Welche Wirkungen auf Dimensionsebene gehen von einer Markentradition in Bezug auf den wahrgenommenen Kundennutzen aus?*

Die Entwicklung eines theoretisch fundierten und empirisch überprüften Kausalmodells ist ein weiteres wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit, um ein ganzheitliches Bild der Wirkungspotentiale einer Markentradition zu zeichnen. Auf diesem Wege sollen die Wirkungspotentiale der Markentradition hinsichtlich der untersuchten Konstrukte abgeleitet werden. Die Partial Least Squares-Methode (vgl. zur PLS-Methode Lohmöller (1989) und Tenenhaus et al. (2005)) wird vor dem Hintergrund des erhobenen Datenmaterials angewendet, um dieses Kausalmodell zu entwickeln. Die Beziehungen werden auf ihre Signifikanz überprüft und so weiterführende Aussagen getroffen:

Forschungsfrage 4: *Lassen sich die auf Basis der Forschungsfragen 1 bis 3 gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Zusammenhänge durch die Entwicklung eines ganzheitlichen Kausalmodells abbilden?*

1. EINLEITUNG

Zur Beantwortung der nachfolgenden fünften Forschungsfrage erfolgt ein auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse entwickelter Ausblick in Bezug auf die Gestaltungsperspektiven für die Marketingwissenschaft einerseits, sowie auf die Bedeutung für die Praxis des Markenmanagements andererseits. Mit der vorliegenden Arbeit soll eine Forschungslücke im Markenmanagement geschlossen werden, indem über bisherige Arbeiten hinaus eine empirische Analyse der Markentradition – von der beschriebenen Operationalisierung bis zur Evaluierung von einhergehenden Wirkungspotentialen – durchgeführt wird. Dennoch müssen die zu ermittelnden Ergebnisse in weiteren im Kontext der Marketingwissenschaft durchzuführenden Studien noch vertieft werden:

Forschungsfrage 5: *Welche Gestaltungsperspektiven ergeben sich auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse in Bezug auf zukünftige Forschungsarbeiten der Marketingwissenschaft sowie hinsichtlich relevanter prognostischer Implikationen für die Marketingpraxis?*

Um eine geeignete Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen in diesem Kontext zu ermöglichen, ist es ebenso wichtig, eine entsprechende Abgrenzung des Gegenstands der Untersuchung vorzunehmen. Dem soll im nächsten Abschnitt Rechnung getragen werden.

1.3 Abgrenzung des Gegenstands der Untersuchung

Das wesentliche Vorhaben dieser Untersuchung liegt darin, einen Beitrag zum **Verständnis von Markentraditionen** zu liefern. Hierbei wird der **Sportartikelmarkt als Untersuchungskontext** herausgegriffen, der mit den Marken Adidas, Nike und Reebok zum einen eine ausreichende Bekanntheitsstruktur und zum anderen eine vermutete Abstufung der jeweiligen Traditionsstärke mit sich bringt. Auf diese Marken fokussiert sich die vorliegende Arbeit im Hinblick auf die empirische Studie. In diesem Zusammenhang bleibt jedoch zu konstatieren, dass hierbei keine Fit-Analysen und auch keine Vergleiche zu anderen Marken oder Branchen durchgeführt werden, weshalb lediglich Annahmen über potentielle Passun-

gen getroffen werden können und entsprechende Verallgemeinerungen beachtet werden müssen.

Ferner fokussiert die vorliegende Arbeit im Kern das Konstrukt der Markentradition, welches einerseits hinsichtlich seiner **Operationalisierbarkeit** und andererseits in Bezug auf sich ergebende **Wirkungspotentiale** untersucht wird. Vorab sei hier angemerkt, dass die Operationalisierung auf Basis qualitativer Konzepte der wissenschaftlichen Literatur erfolgt. Die generellen traditionsinduzierten Wirkungspotentiale werden hierbei zum einen durch die latenten Konstrukte der Markenpersönlichkeit und des Markenwerts sowie zum anderen durch die vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit zentralen Zielgröße des wahrgenommenen Kundennutzens abgebildet. Demzufolge spielen andere Outputvariablen im Kontext der Entwicklung des Kausalmodells keine wesentliche Rolle.

Das zugrunde liegende **Sample der empirischen Studie** wurde im geographischen Untersuchungsraum Deutschland gezogen. Diese Stichprobe bildet also vor allem das hier vorherrschende Einstellungs- und Meinungsbild ab. Die Gültigkeit der Aussagen dieser Arbeit für andere Kulturräume lässt sich demnach nicht ohne zusätzliche Validierungen übertragen.

Des Weiteren handelt es sich bei der Untersuchung um eine **zeitpunktbezogene Betrachtung**. Eine dynamische Analyse im Sinne einer Zeitreihenanalyse ist hierbei folglich nicht erfolgt, da dies unter der Maßgabe einer großzahligen empirischen Betrachtung eine forschungsökonomisch sehr diffizile Aufgabe darstellt. Da die vorliegende Arbeit das vorrangige Ziel, einen ersten Erkenntnisbeitrag in der Markentraditionsforschung zu liefern hat, wurde hiervon abgesehen.

Letztlich besteht ein weiteres wichtiges Ziel dieser Arbeit in der **Analyse psychografischer Marketingziele**. Zu diesem Zwecke werden somit Hypothesen geprüft, welche auf Basis der theoretisch-fundierten Betrachtung der Einfluss- und Wirkungsvariablen aufgestellt werden. Die Erforschung klassischer ökonomisch-monetärer Unternehmens- und Marketingziele wird hierbei ausgegrenzt.

1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Den zentralen Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit bildet einerseits die Operationalisierung des latenten Konstrukts der Markentradition. Andererseits sollen dar-

1. EINLEITUNG

auf aufbauend die resultierenden kunden- und markenrelevanten Wirkungen analysiert werden. Ein solches Vorgehen setzt eine **wissenschaftstheoretische Basis** voraus, an der sich die Untersuchungen orientieren können. Die Denkrichtung des wissenschaftlichen Realismus, welche von Hunt (1990, 1992) beschrieben wurde, dient dabei als Grundlage der vorliegenden Analyse.

Der wissenschaftliche Realismus fußt auf dem von Popper (1934) und später Albert (1968) beschriebenen kritischen Rationalismus. Dieser wiederum vertritt die deduktive Methode als grundlegende Form des logischen Schließens (vgl. stellvertretend Raffée, 1984, S. 16). Dagegen sucht der wissenschaftliche Realismus mit seiner Philosophie eine Begründung dafür, dass wissenschaftliche Theorien eine brauchbare Erklärung von Strukturen liefern, die in der Realität vorzufinden sind und verwirft dabei Anderson (1983) folgend die strenge Version der Falsifikation, nach welcher Theorien nur widerlegt, nicht aber empirisch bestätigt werden können.

In der vorliegenden Arbeit wird diese – in der Marketingwissenschaft an verschiedenen Stellen Anwendung findende Sichtweise (vgl. Homburg und Baumgartner, 1995, S. 59) – aufgegriffen und schlägt sich in dem Vorgehen nieder, dass zuvor abgeleitete Hypothesen durch ihre empirische Untersuchung überprüft werden. Selbstredend muss eine solche Bestätigung forschungsleitender Hypothesen in zu differenzierenden Kontexten überprüft werden, bevor eine Allgemeingültigkeit postuliert werden kann. Solange besitzen sie nach erfolgter empirischer Überprüfung eine vorläufige Gültigkeit, die durch nachfolgende wissenschaftliche Studien erneut geprüft werden muss.

Ausgehend von dieser wissenschaftstheoretischen Grundhaltung, der in **Kapitel 1** geleisteten inhaltlichen Hinführung sowie der generellen Zielsetzung gliedert sich die vorgenommene Untersuchung in der vorliegenden Arbeit in drei übergeordnete Hauptabschnitte sowie zwei schlussfolgernde Kapitel. Diese werden im folgenden Text kurz beschrieben.

In **Kapitel 2** erfolgt zunächst die Aufarbeitung der theoretisch und konzeptionell relevanten Grundlagen dieser Arbeit. Dies ist speziell vor dem Hintergrund eines fundierten Verständnisses der grundlegenden Begrifflichkeiten vonnöten, um das Konstrukt der Markentradition in der vorliegenden Arbeit entspre-

chend gründlich zu erarbeiten. Es erfolgt zuerst die Abgrenzung in den Bereichen der Marke und des Markenmanagements in Abschnitt 2.1. Der spezielle Untersuchungsfokus dieser Arbeit liegt auf dem Konstrukt der Markentradition, welches nachfolgend in Abschnitt 2.2 thematisiert wird. Abschließend werden in Abschnitt 2.3 die erarbeiteten Grundlagen im Rahmen eines theoretischen Bezugsrahmens integriert. Dieser bildet die Basis für die weitere Untersuchung der vorliegenden Arbeit.

Das **Kapitel 3** beschäftigt sich mit der für die empirische Untersuchung wesentlichen theoretischen Konzeptualisierung der untersuchten Konstrukte und unterliegt einer grundlegenden Dreiteilung. Nachdem die Konstrukte der Markenpersönlichkeit und des Markenwerts bereits im Grundlagenteil beschrieben wurden, erfolgt nun die Betrachtung der Dimensionen der beiden zentralen Größen wahrgenommener Kundennutzens (3.1) und Markentradition (3.2). In Bezug auf den wahrgenommenen Kundennutzen werden zuerst konzeptionelle Grundlagen beschrieben (3.1.1), bevor dieser in Abschnitt 3.1.2 einer Dimensionalisierung unterzogen wird. Die Konzeptualisierung des Konstrukts der Markentradition wird detailliert mit einem Überblick über den State of the Art der Messung von Markentradition in der Wissenschaft begonnen (3.2.1) und die Wahl eines geeigneten Messinstruments begründet (3.2.2). Danach erfolgt auch hier eine Dimensionalisierung (3.2.3). Abschließend wird auf Aspekte der Implementierung einer ganzheitlichen Markenverantwortung eingegangen (3.2.4). Das dritte Kapitel der vorliegenden Arbeit schließt in Abschnitt 3.3 mit der Ableitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens als Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung.

Kapitel 4 widmet sich der Datenanalyse auf Basis der eigens durchgeführten empirischen Untersuchung. Dabei werden in Abschnitt 4.1 allgemeine Grundlagen und Untersuchungsziele dargelegt. Nachfolgend erfolgen in Abschnitt 4.2 zum einen die qualitative Untersuchung im Sinne einer Vorstudie und zum anderen die Beschreibung von Grundlagen der anschließenden quantitativen empirischen Untersuchung. Dies beinhaltet bspw. die Darstellung der generellen Zielsetzung (4.2.1), die Branchen- sowie Markenauswahl (4.2.2), die Fragebogenableitung (4.2.3) sowie die Beschreibung der verwendeten Skalen (4.2.4) und der Stichprobe (4.2.5). Anschließend werden in Abschnitt 4.3 die zentralen Ergebnisse der Datenanalyse der empirischen Studie diskutiert. Hierbei werden zunächst

1. EINLEITUNG

die forschungsleitenden Hypothesen aufgestellt (4.3.1) und relevante methodische Grundlagen und Anforderungskriterien zur Kausalanalyse dargestellt (4.3.2), bevor im Kontext der Konstruktmessung die einzelnen Faktorenstrukturen der untersuchten Konstrukte dargelegt werden (4.3.3). Des Weiteren erfolgt auf der Gesamtmodellebene die Analyse der Wirkungseffekte der Markentradition hinsichtlich der zu untersuchenden Wirkungsgrößen (4.3.4). Ferner soll eine kausalanalytische Detailanalyse Aufschluss über die spezifischen Wirkungspotentiale der Markentradition vor dem Hintergrund des wahrgenommenen Kundennutzens liefern (4.3.5). Abschließend werden die zuvor postulierten Hypothesen geprüft (4.3.6) und in Abschnitt 4.4 eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse geliefert.

Das **Kapitel 5** bildet den inhaltlichen Abschluss der vorliegenden Arbeit indem die Diskussion von Gestaltungsperspektiven vorgenommen wird. Dies bezieht sich einerseits auf die Gestaltungsperspektiven und -optionen für die Marketingpraxis (5.1). Andererseits werden die von der vorliegenden Arbeit ausgehenden künftigen Herausforderungen für die Marketingwissenschaft (5.2) fokussiert.

Schließlich wird in **Kapitel 6** ein abschließendes Fazit gezogen, welches als Zusammenfassung und Bewertung der zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu sehen ist. Dabei sollen die eingangs aufgeworfenen grundlegenden Forschungsfragen beantwortet werden.

In Abbildung 1.3 wird der grundlegende Aufbau der vorliegenden Arbeit grafisch veranschaulicht.

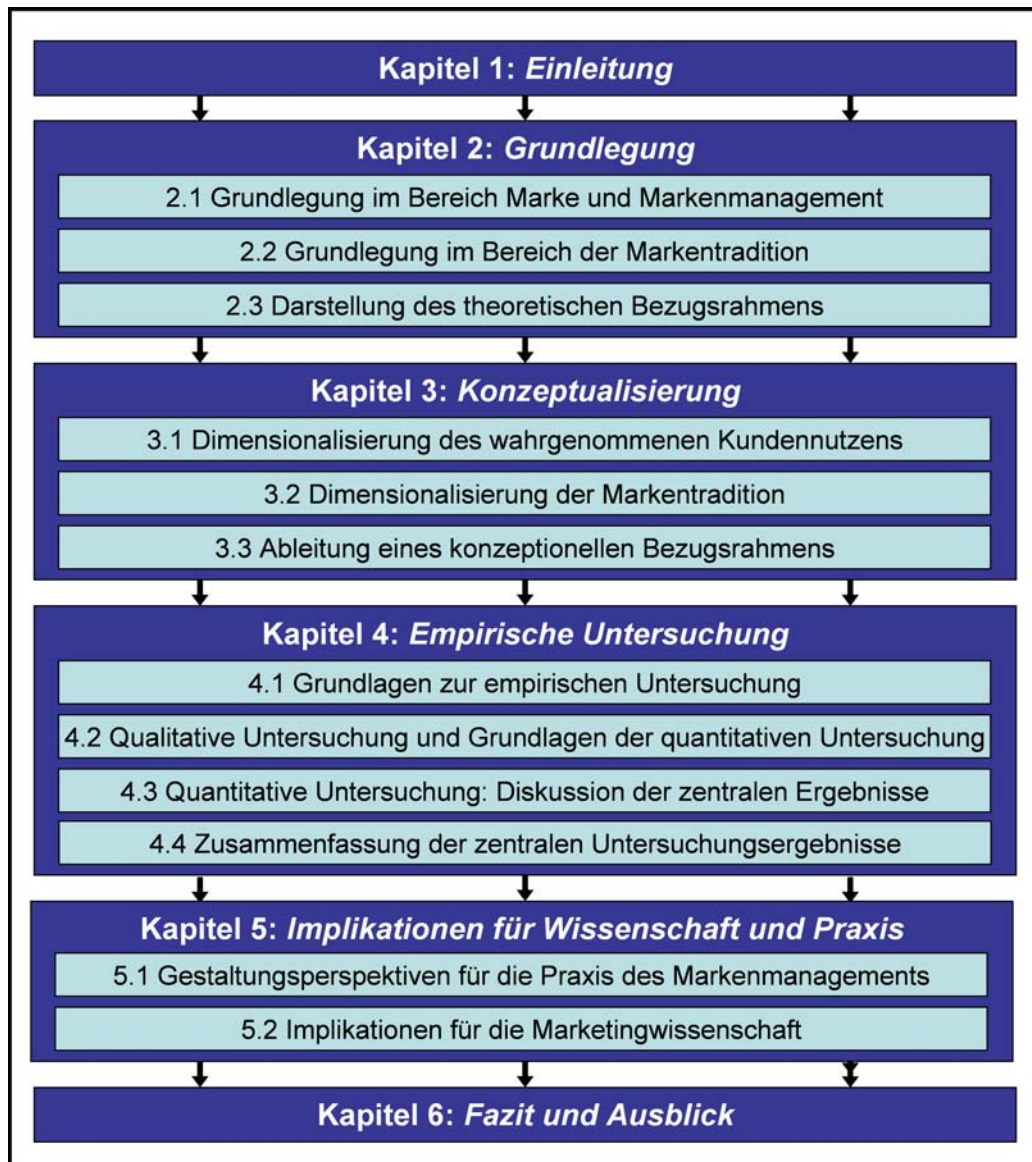


Abbildung 1.3: Aufbau der Arbeit; Quelle: Eigene Darstellung

Kapitel 2

GRUNDLEGUNG:

Diskussion von Brand Heritage im Rahmen des Markenmanagements

*„Tradition hat einen Sinn,
wenn sie als kreativer
Aneignungsprozeß aufgefaßt wird.“*

Heinz Friedrich
(dt. Autor, Journalist und Verleger)

Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Konzept der Markentradition erfordert zunächst eine grundlegende Einordnung in den Kontext eines übergeordneten Markenmanagements. Daher werden in Kapitel 2 dessen verschiedene Ebenen näher betrachtet. In Abschnitt 2.1 wird mit einer Grundlegung in den Bereichen Marke und Markenmanagement begonnen. Darauf folgend fokussiert sich Abschnitt 2.2 auf die Diskussion des konkreteren Bereichs der Markentradition. Abschnitt 2.3 schließlich stellt die Entwicklung eines allgemeinen Bezugsrahmens als Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen dar.

2.1 Grundlegung im Bereich Marke und Markenmanagement – Klärung zentraler Begrifflichkeiten

Die Konzeptualisierung des Kontrukts der Markentradition erfordert zunächst eine begriffliche Annäherung an den übergeordneten Begriff einer Marke. Aufgrund dieser thematischen Eingliederung des Brand Heritage Managements in das Markenmanagement ist es unerlässlich, als Ausgangspunkt der Diskussion die Begriffe Marke und Markenmanagement grundlegend zu erörtern.

2.1.1 Begriff der Marke

Marken stellen einen zentralen Baustein zum Unternehmenserfolg dar (vgl. Becker, 1991, S. 43). Zum Zwecke einer theoretischen Fundierung werden die relevanten Grundlagen des zugrunde liegenden Markenbegriffs in den folgenden Unterabschnitten behandelt.

2.1.1.1 Charakterisierung der Marke

Der Begriff der Marke wird heutzutage in vielen verschiedenen Zusammenhängen benutzt: So existieren in der heutigen Gesellschaft neben reinen Produktmarken auch Marken in Bezug auf Unternehmen, Dienstleistungen, Städte und Personen (vgl. Ludewig, 2006, S. 14). Grundlegend lassen sich unterschiedliche **Definitionen des Markenbegriffs** ableiten, welche anschaulich in Tabelle 2.1 dargestellt werden. Eine grundlegende Annäherung an die Abgrenzung des Markenbegriffs kann hinsichtlich der formalen und der wirkungsbezogenen Perspektive getroffen werden: Die formale Perspektive fokussiert die einzigartige Identifikation von Produkten und deren Abgrenzung zu Wettbewerbern, während die wirkungsbezogene Perspektive die Entstehung von Marken in den Köpfen der Kunden betont (vgl. Homburg und Krohmer, 2006, S. 181).

2.1. Grundlegung im Bereich Marke und Markenmanagement

Autor	Definition des Markenbegriffs
<i>Domizlaff (1939)</i>	Ein(e) Marke(nartikel) ist eine Fertigware, die mittels eines Zeichens markiert ist und die dem Konsumenten mit konstantem Auftritt und Preis in einem größeren Verbreitungsraum dargeboten wird.
<i>Ogilvy (1951)</i>	The brand is the consumer's idea of a product.
<i>Mellerowicz (1963)</i>	Marken(artikel) sind (...) für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleich bleibender und verbesserter Güte erhältlich sind (...).
<i>Kapferer (1992)</i>	Die Marke ist für den potentiellen Käufer ein Erkennungszeichen.
<i>Weinberg (1993)</i>	Unter Marken(artikeln) versteht man übereinstimmend Güter, die durch ein Markenzeichen gekennzeichnet sind und sich durch einen zeitlich relativ stabilen und prägnanten Eigenschaftskatalog auszeichnen.
<i>Baumgarth (2001)</i>	Eine Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen (...).
<i>Esch (2007)</i>	Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.

Tabelle 2.1: Definitionen des Markenbegriffs; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Meffert/Koers (vgl. Burmann et al., 2005b, S. 5f.)

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit lässt sich aus den einzelnen Definitionen einer Marke bereits an dieser Stelle schließen, dass besonders die Attribute der konstanten Marktpräsenz (siehe bspw. Domizlaff (1939)), die Herkunft (siehe bspw. Mellerowicz (1963)) sowie auch die von ihr ausgestrahlte Symbolik (sie-

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

he bspw. Baumgarth (2001)) den Kern einer Marke ausmachen. Dies sind ebenso jeweils zentrale Kernpunkte von Traditionen. Eine entsprechende **Relevanz der Markentradition** kann also bereits ausgehend von diesen grundlegenden Markendefinitionen abgeleitet werden.

2.1.1.2 Die Funktionen einer Marke

Eine Marke bietet bei differenzierter Betrachtung eine Vielzahl an Funktionen für die verschiedenen Anspruchsgruppen. In den engeren Betrachtungsfokus sollen hierbei vor allem die zwei folgenden Sichtweisen genommen werden, welche jeweils unterschiedliche Funktionsaspekte fokussieren:

- **Sichtweise der Hersteller**
- **Sichtweise der Konsumenten**

Um einen Überblick über die Markenfunktionen der einzelnen Perspektiven zu gewinnen, werden diese einerseits in Tabelle 2.2 dargestellt und andererseits die jeweils zentralen Funktionen konkretisierend in den folgenden Abschnitten – ausgehend von den beiden verschiedenen Perspektiven – beschrieben.

Herstellerperspektive	Konsumentenperspektive
Planungs- und Verkaufshilfe	Orientierungshilfe beim Einkauf
Kundenbindungsfunktion	Qualitätssicherungsfunktion
Verhandlungsposition für die Beziehung zwischen Hersteller und Handel	Prestigefunktion durch Exklusivitätssignal
Erhöhung des preispolitischen Spielraums	Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung
Absatzförderungsfunktion	Sinnstiftungsfunktion
Instrument zum Imageaufbau	Informations- und Identifikationsfunktion
Unternehmenswertsteigerung	Identifikationsfunktion

Tabelle 2.2: Darstellung ausgewählter Funktionen von Marken; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an u.a. Bruhn (vgl. Bruhn, 2001, S. 35)

2.1.1.2.1 Markenfunktionen aus Herstellersicht Ein professionelles Markenmanagement erfordert zum einen ein gewisses Maß an Ressourcenaufwand im Unternehmen, bietet jedoch zum anderen große Chancenpotentiale, die sich in den Markenfunktionen aus Herstellersicht manifestieren (vgl. Ludewig, 2006, S. 17).

Marken sind für die Hersteller eine grundlegende Möglichkeit, ihre diversen Produkte – ganz im Sinne des klassischen Markenverständnisses – zu markieren und damit einen *Herkunftsnachweis* zu liefern (vgl. stellvertretend Linxweiler, 2001, S. 49), was speziell vor dem Hintergrund des Aufbaus einer spezifischen Markentradition von großer Wichtigkeit ist. Des Weiteren ist Marken generell eine *Absatzförderungsfunktion* inhärent, indem starke Marken den Herstellern eine *Erhöhung des preispolitischen Spielraums* verschaffen, der wiederum an vorteilhaftem Ausmaß gewinnt, je einzigartiger die jeweilige Marke durch die Nachfrager wahrgenommen wird (vgl. Meffert, 2006, S. 132). Ferner differenzieren ausgeprägte Marken das Unternehmen mit seinen Produkten vom entsprechenden Wettbewerb, woraus sich die *Differenzierungsfunktion* erschließt (vgl. Esch, 2007, S. 24), welche z.B. von der Strahlkraft einer Tradition ausgehen kann. Somit ergibt sich darüber hinaus eine *Profilierungsfunktion* gegenüber der Konkurrenz, was als Grundlage einer zielgerichteten Kommunikationsstrategie anzusehen ist, bei der ungewollte Ausstrahlungseffekte auf ähnliche Konkurrenzprodukte minimiert werden (vgl. Bruhn, 1992, S. 640f.). Die weiterhin existente *Kundenbindungsfunktion* betont das Ziel, dass eine hohe Kundenzufriedenheit bzgl. einer Marke zu deren Wiederkauf und Weiterempfehlung führt, was zusätzlich eine Reduzierung der Volatilität der Absatzentwicklung mit sich bringt. Dementsprechend wird eine Risikoreduktion erreicht, die insgesamt eine vom Markenerfolg induzierte *Unternehmenswertsteigerung* aufgrund niedrigerer Zinssätze bei der Diskontierung künftiger Einnahmen bedeutet (vgl. Burmann et al., 2005b, S. 13). Diese starken Marken profitieren zusätzlich von so genannten „Halo-Effekten“¹, welche im Kontext der Präferenzbildung und der Profilierung gegenüber dem Kunden ausgelöst werden (vgl. Burmann et al., 2005b, S. 12). Somit kann die Markenpolitik ein äußerst wichtiges *Instrument zum Aufbau eines Firmenimages* sein

¹Vertiefende Ausführungen zu Halo-Wirkungen finden sich bei Kroeber-Riel und Weinberg (2003).

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

(vgl. Bruhn, 2001, S. 35). Aufgrund der weiter wachsenden Bedeutung von Handelsmarken kann der Aufbau von starken Herstellermarken zu einer verbesserten *Verhandlungsposition für die Hersteller-Handel-Beziehung* führen, da diese Markenstärke mit einer größeren Akzeptanz im Handel² einhergeht (vgl. Esch, 2007, S. 24). Letztendlich eröffnet die durch das Markenmanagement mögliche *differenzierte Bearbeitung mehrerer Marktsegmente* zusätzliche Wachstumspotentiale, da so mittels zielgruppenspezifischer Markenstrategien ein optimales Marktabschöpfungspotential erreicht werden kann (vgl. Burmann et al., 2005b, S. 15).

2.1.1.2.2 Markenfunktionen aus Kundensicht Neben den vielfältigen in den vorangegangenen Abschnitten aufgeführten Markenfunktionen für Hersteller existieren eine Reihe von nutzenstiftenden Funktionen für die Konsumenten. Eine der wesentlichen Markenfunktionen aus Kundensicht ist die grundlegende *Orientierungsfunktion* beim Einkauf, welche durch die rasche Möglichkeit der Zuordnung zu einem bestimmten Hersteller sowie die hieraus zu folgernde Markttransparenz einhergeht mit der *Informations- und Identifikationsfunktion* von Marken (vgl. Burmann et al., 2005b, S. 9). Der kundenseitige Suche nach Identifikation kann so Rechnung getragen werden. Des Weiteren kann die durch Marken gebotene Orientierung für den wiederkaufenden Konsumenten das *Risiko einer Fehlentscheidung minimieren*, da dieser so eine Erleichterung hinsichtlich der Produktbewertung und damit auch der gesamten Kaufentscheidung empfindet (vgl. Meffert, 2006, S. 130). Speziell die Tradition einer Marke leistet hierbei einen wichtigen Beitrag. Bei einem zufriedenen Käufer kann eine Marke unter Einbezug von sinkenden Such- und Informationskosten sogar dazu führen, dass eine Marke „günstiger“

²Aus der Sicht von Handelsunternehmen ergeben sich ebenfalls eine Reihe von Markenfunktionen. Durch die Tatsache, dass die Hersteller ihre eigenen Marken durch entsprechende Marketingmaßnahmen unterstützen, ist eine Markenfunktion für den Handel in der *verminderten Beanspruchung der eigenen Marketinginstrumente* zu finden (vgl. Bruhn, 2001, S. 35). Auf eine tiefergehende Beschreibung weiterer Funktionen wird an dieser Stelle verzichtet. Jedoch existieren über diese Markenfunktionen hinaus ebenso die Funktionen von so genannten Handelsmarken (vgl. Schenk, 1995, S. 48f.). Hierbei werden diese in der Literatur vor allem in ihren drei Grundfunktionen der *Identifizierungs-, Herkunftsbestimmungs- und Unterstützungsfunktion* beschrieben (vgl. Hansen und Algermissen, 1979, S. 226). Darüber hinaus kann den Handelsmarken vor allem eine *Profilierungsfunktion gegenüber Herstellern* zugesprochen werden, da diese ein eigenständiges Sortimentsprofil als ein Teil des übergeordneten Unternehmensimages darstellen können (vgl. Schenk, 1995, S. 49).

wird als entsprechende No-Name-Produkte (vgl. Kaas, 1990, S. 543). Damit erschließt sich die weiterführende *Effizienzfunktion* bzgl. der aus transaktionskostentheoretischer Sichtweise resultierenden Reduktion des Such- und Informationsaufwands von Marken (vgl. Burmann et al., 2005b, S. 11). Marken sorgen also für einen *Vertrauensaufbau* beim Kunden, da dieser mit einer gleichbleibenden Qualität rechnen kann (vgl. Meffert, 2006, S. 131). Ein weiterer Aspekt schlägt sich in der *Qualitätssicherungsfunktion* nieder, da so eine gewisse Sicherheit suggeriert wird (vgl. hierzu Keller (2008)). Die *Prestigefunktion* (vgl. Wiedmann, 1994, S. 1034) von Marken wird durch das von ihnen ausgehende Exklusivitätssignal erfüllt. Nutzen Kunden eine Marke im Sinne ihrer eigenen Selbstdarstellung und versuchen so das vorhandene Markenimage auf ihre eigene Persönlichkeit zu übertragen, so kann diese identitätsstiftende Wirkung in einer *Identifikationsfunktion* von Marken begründet werden (vgl. Biel, 2001, S. 69). Noch weiterführend kann besonders Traditionsmarken in Bezug auf einige Konsumenten sogar eine *Sinnstiftungsfunktion* attestiert werden, wenn diese Konsumenten – ähnlich wie Gläubige in ihren Religionen – im Konsum dieser Marken ihre Sinnbeheimatung suchen und schließlich auch finden (vgl. Lambrecht, 2003, S. 95).

Im Kontext des im folgenden Abschnitt 2.1.2 näher thematisierten identitätsorientierten Markenmanagements³ wird eine Marke aus Konsumentensicht als ein Nutzenbündel gesehen, bestehend aus physisch-funktionalen und symbolischen Nutzenkomponenten⁴ (vgl. Burmann et al., 2003, S. 3), welche ein grundlegendes Differenzierungsmerkmal darstellen und somit markenwertbildende Wirkung entfalten können (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 7). Diese Nutzenkomponenten können eine Funktion von Marken für den Konsumenten beinhalten und drücken sich letztlich in Verbindung mit den generellen Markenattributen in ei-

³Beim identitätsorientierten Markenmanagement handelt es sich um eine konzeptionelle Weiterentwicklung des identitätsorientierten Markenführungsansatzes als Bestandteil eines sozialpsychologischen Markenverständnisses von Meffert und Burmann (1996). Außerdem haben sich u.a. Kapferer (1992) und Aaker (1996) eingehend mit dem Markenidentitätskonzept beschäftigt. Darüber hinaus finden sich in der Wissenschaft eine Vielzahl weiterer wichtiger Publikationen zum Ansatz der Markenidentität (vgl. hierzu bspw. Upshaw (1995); Kapferer (1998); Aaker (2001); Adjouri (2002); Meffert (2004); Burmann und Meffert (2005b) sowie Esch (2007)).

⁴Beide Nutzenkomponenten sind in ähnlicher Form integrale Bestandteile eines übergreifenden Konzepts zur Messung des wahrgenommenen Kundennutzens, welcher die verschiedenen Nutzenaspekte aus Konsumentensicht beschreibt und misst (vgl. hierzu Smith und Colgate, 2007, S. 10-14).

2. GRUNDLEGENG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

nem entsprechenden Markenimage⁵ aus.

Die in den vorangegangenen Ausführungen beschriebenen Funktionen von Marken aus Konsumentensicht werden sowohl von Produkt- als auch von Unternehmensmarken gleichwertig erfüllt (vgl. Tomczak und Kerstock, 2004, S. 170). Letztlich erweitert sich bei einer Unternehmensmarke der Kreis der Konsumenten auf alle Stakeholder⁶, die im Austauschverhältnis mit dem Unternehmen stehen. Die Formung dieses Fremdbildes einer Marke bei den relevanten Stakeholdern ist dabei ein langfristiger Prozess, der sich in einer Vielzahl von Lernprozessen niederschlägt (vgl. stellvertretend Upshaw, 1995, S. 25).

Im Fokus der zu untersuchenden Thematik lässt sich feststellen, dass eine Marke in beiden Perspektiven – in der Kundensicht einerseits, wie auch in der Herstellerperspektive andererseits – jeweils große funktionale Nutzenaspekte fokussiert. Für Kunden ist eine Marke somit oftmals ein Prestige und Orientierung bietendes Attribut. Dabei können diese Markenfunktionen besonders auf Traditionsmarken bezogen werden, da diese durch ihre starke und langjährige Verankerungen im Markt eine besondere Strahlkraft in der Kundenwahrnehmung besitzen. Gleichermaßen erzeugt dies eine Markenwertsteigerung auf Seiten der Hersteller, die eine generelle Wirkung auf den Unternehmenserfolg entfaltet. Somit stellen speziell Traditionsmarken für Markenhersteller die Chance dar, ihre Markenziele nachhaltig zu erreichen.

2.1.2 Grundlagen des Markenmanagements

In diesem Abschnitt sollen die relevanten Grundlagen zum Markenmanagement gelegt werden. Dabei wird zunächst eine Einordnung der Markenführung in die

⁵Das Image einer Marke ist Trommsdorff (2004) folgend definiert als ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, „welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt“ (Meffert, 2006, S. 136).

⁶Unter den Stakeholdern eines Unternehmens sind alle maßgeblichen Anspruchsgruppen und Personen zu verstehen, die die Zielerreichung des Unternehmens beeinflussen oder durch deren Zielerreichung tangiert sind (vgl. Steinmann und Schreyögg, 2005, S. 84). Hierzu zählen in einem erweiterten Verständnis die Gruppen der Kunden/Lieferanten/Konkurrenten und der Eigen-/Fremdkapitalgeber, das Management, die Mitarbeiter und die Gesellschaft sowie der Staat (vgl. Steinle, 2005, S. 128), die allesamt einen legitimierte Anspruch an das Unternehmen haben (vgl. zum Kriterium des legitimierte Anspruchs Schupisser, 2002, S. 18). Freeman (1984) spricht von der „Stakeholder Map of a Very Large Organization“ (Freeman, 1984, S. 55) und verdeutlicht somit die verschiedenen Anspruchsgruppen.

marketingorientierte Unternehmensführung vorgenommen, bevor der Prozess der identitätsorientierten Markenführung besprochen wird. Schließlich werden Grundlagen eines erweiterten Markenmanagements thematisiert.

2.1.2.1 Einordnung der Markenführung in die marketingorientierte Unternehmensführung

Der Marketingansatz einer marketingorientierten Unternehmensführung ist im wesentlichen Kern durch ein übergeordnetes Führungs- und Planungskonzept, welches drei zentrale Managementebenen ins Zentrum der Betrachtung stellt, gekennzeichnet (vgl. Wiedmann und Heckemüller, 2003, S. 15):

- **normatives Markenmanagement**
- **strategisches Markenmanagement**
- **operatives Markenmanagement**

In der vorliegenden Arbeit wird das Markenmanagement als ein Subsystem der übergeordneten marketingorientierten Unternehmensführung begriffen. Es werden dabei die charakteristischen Merkmale des normativen, strategischen und operativen Marketing aufgegriffen und auf die konkrete Thematik des Markenmanagements bezogen. Als spezifische Aufgabe kann hierbei das **Markentraditionsmanagement** genannt werden.

Die Ausgestaltung dieses grundlegenden hierarchischen Aufbaus einer Einordnung der Markenführung in die marketingorientierte Unternehmensführung wird in Abbildung 2.1 mit dem im Folgenden näher thematisierten prozessualen Grundcharakter der drei Ebenen des Marketing in Bezug auf den Kontext des Markenmanagements dargestellt.

2.1.2.2 Normativ-strategisches Markenmanagement

Nachdem im voranstehenden Abschnitt eine Einordnung des Markenmanagements beschrieben wurde, soll nunmehr die normativ-strategische Managementebene dargelegt werden. Dabei wird besonderer Wert auf die eingehende Analyse des

2. GRUNDLEGUNG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

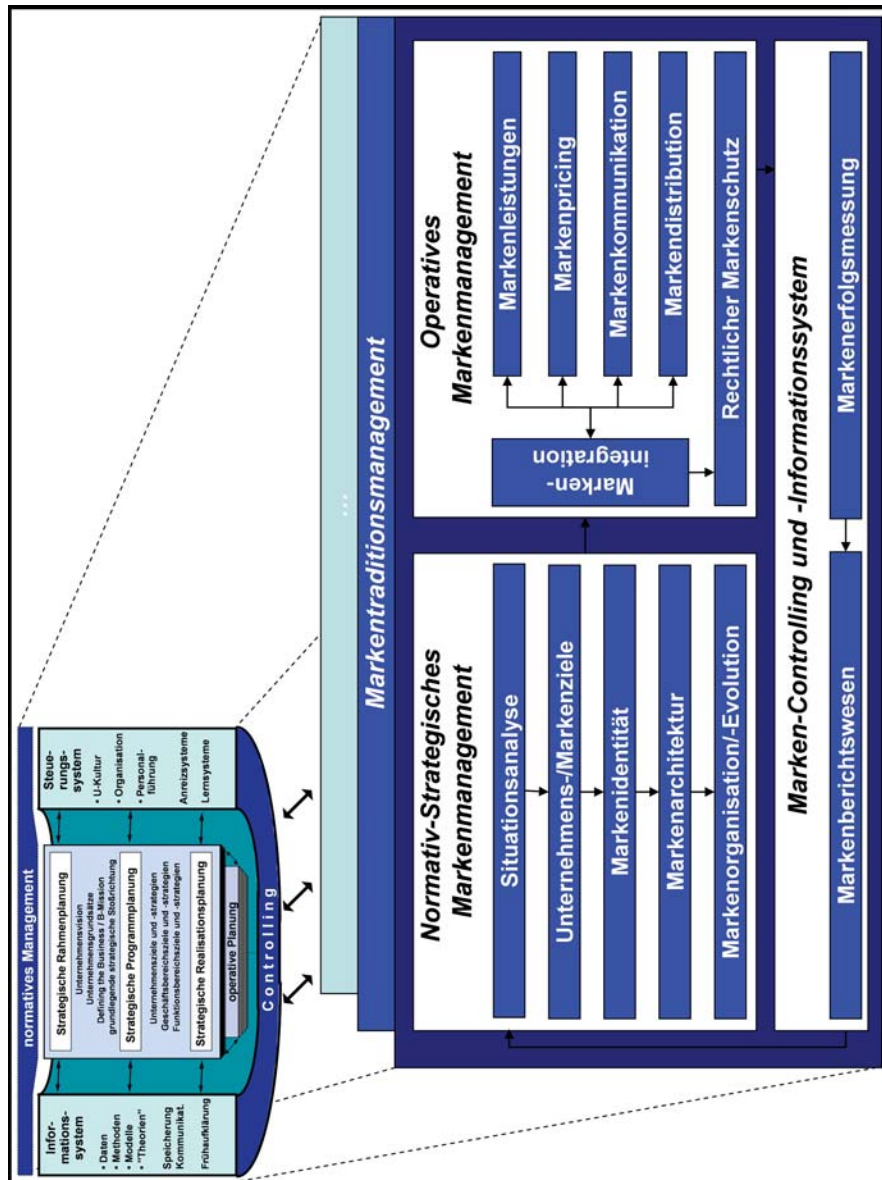


Abbildung 2.1: Markenmanagement als Teilbereich der marketingorientierten Unternehmensführung; Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedmann (1984, 1989a, 2002, 2004a); Wiedmann und Kreutzer (1989) und Burmann et al. (2003)

normativ-strategischen Markenmanagements gelegt. Dieses stellt eine wesentliche Basis für die spätere Analyse von Markentraditionen sowie ihren Wirkungspotentialen dar. Nach einer grundlegenden Erläuterung wesentlicher Aspekte des normativen Marketing erfolgt dabei die Diskussion der Situationsanalyse (2.1.2.2.1), der Unternehmens- und Markenziele (2.1.2.2.2), der Markenidentität (2.1.2.2.3), der Markenarchitektur (2.1.2.2.4) sowie der Markenorganisation und -evolution (2.1.2.2.5).

Das **normative Marketing** stellt – vor dem Hintergrund des Markenmanagements – die orientierungsschaffende Ebene dar und wirkt durch die Ansiedlung der übergeordneten Unternehmensverfassung sowie der Unternehmenspolitik auf die beiden weiteren Marketingebenen als generelle Handlungsgrundlage (vgl. Wiedmann und Heckemüller, 2003, S. 15). Als zentrale Elemente des normativen Managements sind demnach insbesondere Unternehmensidentität, Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie anzuführen, wobei auf der Ebene der Unternehmensphilosophie Aspekte der Vision, der unternehmerischen Grundsätze und Leitbilder sowie der Unternehmensverfassung verortet sind, welche wiederum in einem engen Interaktionsverhältnis stehen (vgl. Wiedmann, 2002, S. 72). Das normative Management umfasst die generellen Ziele der Organisation, die Prinzipien und Verhaltensregeln sowie letztlich auch die Strategien, welche eine langfristige Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten und darüber hinaus einen zentralen Orientierungsrahmen für unternehmerische Handlungen und Entscheidungen zur Verfügung stellen (vgl. Wiedmann, 2002, S. 71). Im Zentrum des **strategischen Markenmanagement** stehen den Ausführungen von Wiedmann (1984, 1989a) folgend so die drei Bereiche der Rahmen-, Programm- und Realisationsplanung.

2.1.2.2.1 Situationsanalyse Eine Situationsanalyse ist ein wesentlicher Ausgangspunkt einer Marketingplanung (vgl. Bruhn, 2004b, S. 41). Eine fundierte Markensituationsanalyse bildet somit stets den grundlegenden Ausgangspunkt des Markenmanagements, wobei einerseits die Unternehmensumwelt (Outside-In-Perspektive) sowie andererseits die internen Rahmenbedingungen (Inside-Out-Perspektive) in die Analyse einfließen (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 78).

Im Bereich der **außengerichteten Analyse** werden die Trends auf Seiten der

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

Nachfrager und die aktuellen Kundenbedürfnisse erforscht, da diese zusammen mit der Untersuchung sogenannter Brand Touch Points⁷ Kernbereiche einer umfassenden Markenimagebetrachtung darstellen (vgl. Burmann et al., 2003, S. 11). Vor diesem Hintergrund kann eine Bestandsaufnahme der Kundensicht auf die Traditionsstärke der jeweiligen Marke als außengerichtete Situationsanalyse im Markentraditionsmanagement fokussiert werden. So lässt sich der Status quo abbilden.⁸ Die **innengerichtete Unternehmensanalyse** stellt – neben der Analyse von Unternehmenskultur und organisatorischer Ressourcen – eine Ist-Analyse der aktuellen Markenidentität auf, welche jeweils in Abhängigkeit von den relevanten Marktkonkurrenten zu sehen ist (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 77f.). Schlussendlich gelangt man durch die Gegenüberstellung von Markenimage und -identität zu einer die Situationsanalyse kennzeichnenden GAP-Analyse⁹.

Im Lichte der Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Markentradition bietet eine gründliche Situationsanalyse die Chance, eine zweigeteilte Perspektive durch den Fokus auf interne wie externe Bereiche einzunehmen und so wesentliche Grundeinflüsse auf das Markentraditionsmanagement zu eruieren. So erfordert speziell die GAP-Analyse jeweils vor dem Hintergrund eines Markentraditionsmanagements die Fokussierung entsprechend infrage kommender Bereiche, um einen direkten Bezug zur Markentradition herstellen zu können.

2.1.2.2.2 Unternehmens- und Markenziele Als Ausgangspunkt für die Formulierung quantifizierter Ziele¹⁰ sind die bestehenden Kommunikations- und Marketingziele anzusehen, welche sich wiederum im Rahmen eines konsistenten Zielsystems aus den globalen Unternehmenszielen ableiten (vgl. Meffert, 2000, S. 678-680). In der strategischen Marketingplanung nimmt die Formulierung eines

⁷Vertiefend zu Brand Touch Points siehe bspw. Spengler und Müller (2008).

⁸Eine Voraussetzung hierfür ist jedoch das Vorliegen einer validierten Messskala für die Markentradition. Es stellt ein zentrales Ziel dieser Arbeit dar, eine solche zu entwickeln.

⁹Siehe vertiefend die Ausführungen von Parasuraman et al. (1985) zur Ausgestaltung einer GAP-Analyse (vgl. Parasuraman et al., 1985, S. 46ff.). Primär werden GAP-Analysen im Kontext des Markencontrollings verwendet, jedoch liefern sie ebenso wichtige Informationen, die in eine Situationsanalyse als Ausgangspunkt des Markenmanagements einfließen können (vgl. Burmann et al., 2005b, S. 78).

¹⁰Erst die explizite Formulierung von konkreten Zielen im Zusammenspiel mit spezifischen Marketingstrategien ermöglicht die Kanalisierung und Ausrichtung der Marketingaktivitäten auf den angestrebten Zustand (vgl. Nieschlag et al., 2002, S. 160).

solchen Zielsystems eine zentrale Rolle ein (vgl. Raffée, 1989, S. 11). Die untergeordneten Teilziele im Markenmanagement sind demnach als derivative Ziele¹¹ zu kennzeichnen. Abbildung 2.2 stellt den beschriebenen hierarchischen Aufbau eines Markenzielsystems anschaulich dar.



Abbildung 2.2: Zielpyramide des Markenmanagements; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (vgl. Esch, 2007, S. 58)

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit können die Ziele des Markenmanagements als Subsystem der übergeordneten Unternehmensziele gekennzeichnet werden, die letztlich auch auf die Zielbildung im Bereich des Markentraktionsmanagements wirken. Der nachhaltige Aufbau einer spezifischen Wahrnehmung als Traditionsmarke erfolgt entsprechend über die Formulierung expliziter traditionsgebundener Positionierungsziele auf der Grundlage dieses Zielsystems.

2.1.2.2.3 Markenidentität Das Konstrukt der Markenidentität¹² kann als eine der zentralen Maßnahmen im strategischen Markenmanagement angesehen werden (vgl. Wiedmann, 1996, S. 71). So bildet sie das Fundament der Markenfüh-

¹¹Hierbei handelt es sich um aus den übergeordneten Marketingzielen abgeleitete Ziele (vgl. Meyer und Hermanns, 1981, S. 71-73).

¹²Zum Konstrukt der Markenidentität existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen in der Erfassung der unterschiedlichen Identitätsmerkmale und deren Darstellung (vgl. Esch, 2004b, S. 774). Überblicke über die Unterschiede finden sich bei Esch et al. (2005) sowie Esch (2007).

2. GRUNDLEGUNG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

rung (vgl. Esch, 2007, S. 80) und stellt einerseits den Ausgangs- und andererseits auch den Ankerpunkt einer Marke dar (vgl. Blinda, 2003, S. 21).¹³ Dies erfordert ein klares Verständnis der Eigenschaften einer Markenidentität, ihrer Entstehung und Wirkung. Jede Marke verfügt in gewisser Weise über ein eigenes Gesicht (vgl. Domizlaff, 1992, S. 97), welches über Jahre hinweg entwickelt wurde. Dieses basiert auf der zugrunde liegenden Analogie zur menschlichen Persönlichkeit, welche ebenso wie die Marke ganz bestimmte Identitätsmerkmale aufweist (vgl. Esch, 2007, S. 81) und sich ebenfalls erst im Laufe mehrerer Jahre manifestiert (vgl. Wiedmann, 1994, S. 1045). Die Tradition einer Marke stellt hierbei ein grundlegendes Merkmal des Identitätsaufbaus dar. Durch sie werden die Markenherkunft und im Zeitablauf gebildete Mythen und Grundwerte aufgezeigt und kommuniziert. Die Tradition kann somit Authentizität steigernd wirken und die Glaubwürdigkeit im Rahmen der Markenidentität prägen (vgl. Aaker, 1996, S. 145). Die gesellschaftliche Identität von Marken kann ebenso tiefgreifend thematisiert werden (vgl. stellvertretend Wiedmann, 2006, S. 36-48).

Generell werden zwei Merkmale¹⁴ einer Markenidentität unterschieden:

- **Essenzielle Merkmale** können von der Markenführung nicht oder nur begrenzt verändert werden, ohne die Markenidentität zu beschädigen (vgl. hierzu Burmann und Meffert, 2005c, S. 56).
- **Akzidentielle Merkmale** können bspw. über technologische Innovationen langfristig verändert bzw. weiterentwickelt werden (vgl. ähnlich Kapferer, 2004, S. 37f.).

Verschiedene Markenidentitätsbereiche – wie bspw. das auf einem unverwechselbaren Kompetenzprofil aufbauende Markenimage (vgl. Wiedmann, 1996, S. 71) – gewinnen an steter Bedeutung: Eine Berücksichtigung der multidimensionalen Beziehungen zwischen Unternehmens- und Markenidentität ist für ein stra-

¹³Seit der Mitte der 90er Jahre wird der Ansatzpunkt zum Aufbau einer starken Marke in der Markenidentität gesehen (vgl. hierzu vertiefend Meffert, 2006, S. 133; Kapferer, 1992, S. 39f. sowie Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 31f.).

¹⁴Diese auf der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung basierende Unterscheidung von essenziellen und akzidentiellen Merkmalen kann nicht als generalisierbare Abgrenzung betrachtet werden, da vertiefende Untersuchungen zum Veränderungspotential der Markenidentität noch ausstehen (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 56).

tegisches Markenidentitätsmanagement grundlegend erforderlich. Insgesamt können im Kontext der Markenidentität sechs Komponenten ausgewiesen werden, die grundlegend bestimmend für ihr Wesen sind.¹⁵

Im Fokus der zu untersuchenden Thematik lässt sich die Markenidentität – vor dem Hintergrund einer tiefgreifenden Erfassung von Symbolstrukturen und Identitätsbezugspunkten (vgl. Wiedmann, 1996, S. 73-85) – als wesentliches Grundkonstrukt des einer Marke inhärenten Traditionspotentials charakterisieren. Es bestehen in diesem Feld vielfältige Kreuzeffekte mit verwandten Konstruktbereichen einerseits und verschiedenen Identitätsebenen andererseits. Als essentielle Basis einer Markenidentität kann die im folgenden Abschnitt näher beschriebene Markenherkunft angesehen werden.

Die **Markenherkunft**¹⁶ bildet eine grundlegende Basis (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 79) und stellt folglich eine nicht beeinflussbare Grundlage dar (vgl. Zeplin, 2004, S. 15). Die Markenherkunft umfasst demnach „(...) die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse (...), die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt“ (Blinda, 2003, S. 39).

Die Markenherkunft weist eine enge Verknüpfung mit dem Terminus einer Markenhistorie auf. Während letztere die Gesamtheit aller Ereignisse der Vergangenheit umfasst, greift die Herkunft der Marke nur einzelne Teilstücke der Markenhistorie heraus und betont diese. Dadurch wird sie zu einer gestaltbaren Identitätskomponente für die Markenführung. Im Idealfall stärken ihre Historie und ihre Herkunft die Marke mit Glaubwürdigkeit und Authentizität (vgl. Burmann und Zeplin, 2006a, S. 217). Die Herkunft einer Marke verankert diese geographisch, institutionell und kulturell. Sie beinhaltet Informationen über die historische Konzern- und Branchenzugehörigkeit, die Unternehmenskultur (vgl. Kapferer, 2004, S. 108f.), die Persönlichkeit des Gründers und die in der Vergangenheit unter dieser Marke angebotenen Leistungen. Diese Informationen nutzen die Nachfrager zur Bewertung der Marke. Dem Markenmanagement dienen sie in der

¹⁵Trotz der umfangreichen Auseinandersetzung mit dem Markenphänomen liegen bisher keine Ansätze vor, die sich stringent und systematisch mit der Entstehung der Markenidentität befassen (vgl. Burmann et al., 2003, S. 20).

¹⁶Ein alternativer Standpunkt zur Markenherkunft sieht diese als Variable der Markenpersönlichkeit (vgl. Thakor und Kohli, 1996, S. 28f).

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

Markenkommunikation zur Differenzierung vom Wettbewerb, so kann langfristig über eine Betonung einzelner Herkunftskomponenten die wahrgenommene Herkunft der Marke verändert werden (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 58f.).¹⁷

Neben der Herkunft einer Marke basiert die Markenidentität auf den unternehmensspezifischen Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten der die Marke führenden Institution. Die so genannte **Markenkompetenz** kann vor diesem Hintergrund als Handlungspotential eines Unternehmens interpretiert werden. Das Unternehmen hat die Möglichkeit durch die marktgerechte Kombination der verschiedenen Ressourcen die Marktanforderungen, denen die Marke unterliegt, zu erfüllen. Eine Marke kann sich allerdings nur dann langfristig am Markt durchsetzen, wenn sie einen dauerhaft überlegenen Kundennutzen erzielt. Dieser basiert wiederum auf den Kernkompetenzen einer Marke (vgl. Burmann et al., 2003, S. 20f.). Die Markenkompetenz kann als veränderbare Identitätskomponente verstanden werden. Sie basiert auf Wissensvorsprüngen gegenüber dem Wettbewerb und unterliegt daher zwingend einer permanenten Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens. Die Investition in die Erneuerung von Kompetenzen ist daher unabdingbar (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 59f.).

Zudem dient die Markenkompetenz als Grundlage für die Form und Art der **Markenleistung**. Sie bestimmt, wie eine Marke für den Nachfrager verwendbar wird bzw. welchen Nutzen sie für ihn generieren soll (vgl. Aaker 1996, S. 95). Hierbei wird die prinzipielle Form und Ausstattung von Leistungen festgelegt, die eine Marke darbieten soll (vgl. Burmann et al., 2003, S. 21).

Gelenkt wird die Gestaltung der Markenidentität über die **Markenvision**, welche die langfristige Entwicklungsrichtung der Marke vorgibt (vgl. Meffert, 2006, S. 141).¹⁸ Anhand bildhaft-emotionaler Leitlinien sollen die Funktion der Marke und ihre Bedeutung im Hinblick auf die Realisierung der langfristigen, strategischen Ziele des Unternehmens abgebildet werden (vgl. Burmann und Meffert,

¹⁷Eine Veränderung der Markenherkunft durch Kooperationen, Unternehmensfusionen oder die Verlagerung von Produktionsstrecken ins Ausland kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Marke haben, da sich eine veränderte Wahrnehmung der Markenherkunft langfristig auf die Stärke der Marke auswirken kann (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 59).

¹⁸Die Vision wird im Rahmen der Managementphilosophie als Leitstern betrachtet und muss im normativen, strategischen und operativen Management konkretisiert werden. Ihre richtungsweisende Funktion liegt auch der Markenvision zugrunde. Siehe vertiefend Bleicher (2004) zum Wesen, den Elementen und Funktionen einer Vision (vgl. Bleicher, 2004, S. 105-123).

2005c, S. 61). Sie helfen der Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und motivieren sie diese zu erreichen (vgl. Kapferer, 1992, S. 110f.).

Als weitere Komponente der Markenidentität gelten die **Markenwerte**. Sie spiegeln die Grundsätze ihrer Vertreter wider und stellen den symbolischen Kern der Markenidentität dar. Der von der Marke versprochene Kundennutzen und die Wünsche der relevanten Zielgruppen sollen mittels emotionaler Inhalte über die Markenwerte zum Ausdruck gebracht werden (vgl. hierzu stellvertretend Burmann und Meffert, 2005c, S. 62 sowie Burmann und Zeplin, 2006a, S. 219). Meffert (2006) weist darauf hin, dass die Markenwerte erst dann zu einem integralen Teil der Markenidentität werden und diese emotional aufladen können, wenn die Werte einer Marke konsequent und aktiv von den Mitarbeitern gelebt werden (vgl. Meffert, 2006, S. 142).

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit stellt die Markenherkunft also eine unveränderbare Basis der jeweiligen Markenidentität dar. Durch diese Herkunft – und die kommunikative Umsetzung der positiven Herkunftsaspekte – kann im Verbund mit einer traditionsadäquaten Markenvision und den entsprechenden Markenwerten eine erfolgen. Somit können die grundlegenden Markenwerte in der Tradition verankert werden. Daraus erwächst bei starken Traditionsmarken eine spezifische Markenpersönlichkeit, die somit einen unverwechselbaren Positionierungsvorteil als Traditionsmarke begründen kann.

Diese genannte **Markenpersönlichkeit** beschreibt sowohl den verbalen und als auch den non-verbalen Kommunikationsstil einer Marke gegenüber ihren internen und externen Zielgruppen (vgl. Burmann und Zeplin, 2006b, S. 13), der alle relevanten Persönlichkeitsmerkmale der Marke zum Ausdruck bringt (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 63).¹⁹ Der markenspezifische Kommunikationsstil wird dabei geprägt durch die typischen Repräsentanten der Marke und ihre kulturelle Verankerung (vgl. hierzu Burmann und Zeplin, 2006a, S. 219 sowie Aaker, 1997, S. 348). Die Markenpersönlichkeit wird in der Literatur auf verschiedene Weise definiert. Einige der gängigsten Definitionen finden sich in Tabelle 2.3.

¹⁹Häufig wird die Markenidentität als synonym für die Markenpersönlichkeit verstanden. Dieser Ansicht wird hier allerdings widersprochen, da die Identität neben der Persönlichkeit noch andere Bestandteile aufweist (vgl. stellvertretend Burmann et al., 2003, S. 13), welche bereits erklärt wurden.

2. GRUNDLEGUNG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

Autor	Definition der Markenpersönlichkeit
<i>Gardner und Levy (1955)</i>	“A public image, a character or a personality that may be more important for the overall status (and sales) of a brand than many technical facts.“ (Gardner und Levy, 1955, S. 35)
<i>Alt und Griggs (1988)</i>	“If one accepts the meaning of brand personality as the extent to which consumers perceive a brand to possess various human characteristics or traits.“ (Alt und Griggs, 1988, S. 9)
<i>Batra et al. (1993)</i>	“When we speak of a brand’s personality, we mean the way in which a consumer perceives the brand on dimensions that typically capture a person’s personality-extended to the domain of brands.“ (Batra et al., 1993, S. 84)
<i>Aaker (1996)</i>	“(…) includes such characteristics as gender, age, and socioeconomic class, as well as such classic human personality traits as warmth, concern, and sentimentality.“ (Aaker, 1996, S. 141)
<i>Aaker (1997)</i>	“Brand personality is defined (...) as „the set of human characteristics associated with a brand“.“ (Aaker, 1997, S. 347)
<i>Azoulay und Kapferer (2003)</i>	“(…) the unique set of human personality traits both applicable and relevant to brands.“ (Azoulay und Kapferer, 2003, S. 153)
<i>Herrmann et al. (2005)</i>	“Sie [die Markenpersönlichkeit, Anm. d. Verf.] umfasst die Gesamtheit aller Assoziationen, die die Marke auslöst und die sich in inneren Bildern manifestieren.“ (Herrmann et al., 2005, S. 185)

Tabelle 2.3: Definitionen der Markenpersönlichkeit; Quelle: Eigene Darstellung

Im Kern stellt die Markenpersönlichkeit damit die menschlichen Eigenschaften dar, welche für die Beschreibung einer Marke genutzt werden können. Diese Eigenschaften werden – Aaker (1996) zufolge – als einzigartig, relativ stabil im Zeitablauf und letztlich innerhalb verschiedener Käufergruppen als konsistent empfunden (vgl. Aaker, 1996, S. 142). Azoulay und Kapferer (2003) stellen dabei heraus, dass nicht alle menschlichen Persönlichkeitseigenschaften auf Marken übertragen werden können und nicht alle Markeneigenschaften entsprechende Teile ihrer Persönlichkeit darstellen, sondern bspw. die Markenidentität oder die Produktleistungen widerspiegeln. Deshalb erweitern sie die Definition der Markenpersönlichkeit, indem lediglich relevante und auf Marken anwendbare Persönlichkeitseigenschaften eine Markenpersönlichkeit ausmachen (vgl. Azoulay und Kapferer, 2003, S. 152f.). Die Persönlichkeitseigenschaften stellen ferner ein geeignetes Mittel zur langfristigen Markenpflege dar, da sie geringen Veränderungen im Zeitablauf unterliegen (vgl. Aaker und Myers, 1982, S. 252). Damit kann der Aufbau einer Markenpersönlichkeit als konzeptionelle Basis für eine strategische Ausrichtung des Markenmanagements dienen (vgl. Hieronimus und Burmann, 2005, S. 368).

Der Markenpersönlichkeit wird somit die Aufgabe zuteil, beim Nachfrager Sympathie für die Marke zu wecken, indem sie die Kundenkontaktsituation positiv beeinflusst (vgl. Burmann und Zeplin, 2006a, S. 219).²⁰ Mit Hilfe der Markenwerte und der Markenpersönlichkeit kann die Beziehung zwischen den Nachfragern und der Marke emotional aufgeladen und dadurch gestärkt werden (vgl. Olins, 2003, S. 37). Über die spezifische Ausgestaltung der Identitätskomponenten wird die Identität der Marke für seine Nachfrager verständlich (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 57). Ferner trägt eine Markenpersönlichkeit dazu bei, dass die persönlichkeitsrelevanten Charakteristika einer Marke es dem Konsumenten erlauben, sich mittels dieser selbst auszudrücken (vgl. hierzu Belk (1988)), ein ideales Selbst zu entfalten (vgl. hierzu Malhotra (1988)) oder spezifische Dimensionen seiner eigenen Persönlichkeit zu pointieren (vgl. hierzu Kleine et al. (1993)). Abschließend ist anzumerken, dass eine grundlegende Prämisse der Mar-

²⁰Ein Beispiel ist die Marke Harley-Davidson, deren Persönlichkeit durch die typische Käufer- und Verwendergruppe über eine lange Zeit hinweg geformt wurde. Siehe vertiefend Aaker (1996) zur Beziehung der Marke Harley-Davidson und seiner Zielgruppen (vgl. Aaker, 1996, S. 138-141).

2. GRUNDLEGUNG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

kenführung die permanente Weiterentwicklung der Markenidentität darstellt, um ihre Aktualität sicherzustellen (vgl. Zeplin, 2004, S. 53).²¹

So dient die Markenpersönlichkeit innerhalb des Markenmanagements also dazu, durch den Aufbau einer differenzierten Marktposition (vgl. Herbst, 2005, S. 26) Wettbewerbsvorteile zu schaffen (vgl. Künzle und Riedel, 2006, S. 39). Infolge der wahrgenommenen Austauschbarkeit von funktionalen Markeneigenschaften (vgl. Mäder, 2004, S. 1) und dem Wunsch der Konsumenten nach einem emotionalen Zusatznutzen (vgl. Hieronimus und Burmann, 2005, S. 367) ist es über die Eingliederung einer Markenpersönlichkeit in das Markenmanagement möglich, in einer erfolgreicher Kommunikation (vgl. Aaker, 1996, S. 151) Markenzufriedenheit und Kundenloyalität aufzubauen (vgl. Künzle und Riedel, 2006, S. 39). Dabei wirkt die Markenpersönlichkeit in Bezug auf die Steuerung von Marken unterstützend bei der Analyse der Kundenwahrnehmung und der Einstellung zur Marke (vgl. Aaker, 1996, S. 150) und hilft so, die Beziehung zur Marke klarer zu erkennen (vgl. Hieronimus und Burmann, 2005, S. 367f.).

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit gesagt kann die Markenpersönlichkeit positiv auf den Markenwert wirken (vgl. Hieronimus, 2003, S. 108), da durch sie ein symbolischer Zusatznutzen für die Konsumenten geschaffen wird (vgl. Weis und Huber, 2000, S. 52). Damit zeigt sich die Markenpersönlichkeit auch zur generellen Erreichung der verhaltenswissenschaftlichen Ziele der Markenföhrung dienlich, was den Aufbau einer nachhaltigen Markentradition einschließt. Somit bildet sie eine Voraussetzung für ein ganzheitliches Markentraktionsmanagement und damit auch für den ökonomischen Erfolg der Marke als solche (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 38).

Die Möglichkeiten der Messung einer Markenpersönlichkeit werden in Abschnitt 2.1.2.3.2 thematisiert.

2.1.2.2.4 Markenarchitektur Das Zusammenspiel zwischen den Produktmarken auf der einen und der Unternehmensmarke auf der anderen Seite, hängt also in entscheidendem Maße von der grundlegenden Markenarchitektur eines Unterneh-

²¹Im Sinne des populationsökologischen Ansatzes ist eine gezielte und umfassende Entwicklung eines Unternehmens nicht möglich. Dagegen steht die Meinung vieler Wissenschaftler, dass sich ein Unternehmen seiner veränderten Marktumwelt anpassen und sich nicht seiner Trägheit überlassen darf (vgl. Zeplin, 2004, S. 53).

mens ab (vgl. Wiedmann, 2004c, S. 131). Im Rahmen des entsprechenden Markenarchitekturmanagements geht es folglich um die zielgerichtete Koordination eines ganzheitlichen Markenportfolios²² (vgl. Burmann et al., 2007, S. 13f.). Im Kontext des Managements von Markenarchitekturen lassen sich – entsprechend den in diesem Zusammenhang meist zitierten Ausführungen von Aaker und Joachimsthaler (2000) folgend – zwei grundlegende Extremstrategien ableiten²³:

- **Branded House**²⁴: Als Branded-House-Strategie wird eine Bündelung sämtlicher Unternehmensleistungen unter einer übergreifenden Unternehmensmarke verstanden (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 118).²⁵
- **House of Brands**²⁶: Als House-of-Brands-Strategie bezeichnet man eine ausschließliche Konfrontation der Kunden mit Produktmarken, bei der die Unternehmensmarke entsprechend in der Hintergrund tritt (vgl. Burmann und Meffert, 2005a, S. 172).²⁷

²²Die Schaffung zusätzlicher Produkte oder die Ausdehnung einer Marke durch das Angebot weiterer Varianten eines Produkts wird in der einschlägigen Literatur als Markenportfolio verstanden (vgl. Laforet und Saunders, 1994, S. 64f.). Vertiefend zum Markenportfoliomanagement siehe stellvertretend Joachimsthaler und Pfeiffer (2004).

²³Differenzieren lassen sich die Markenarchitekturen nach drei generellen Dimensionen (vgl. hierzu Burmann und Meffert, 2005b, S. 80f.): Der *vertikale Integrationsgrad* bezieht sich auf den Grad der Verknüpfung der Marken in den organisationalen Ebenen eines Unternehmens, der *horizontale Integrationsgrad* unterscheidet die Anzahl der angebotenen Marken eines Unternehmens in einem Marktsegment und die *handelsgerichtete Dimension* indentifiziert die Unternehmenspositionierung im vertikalen Wettbewerb gegenüber den einzelnen Distributionsstufen.

²⁴Die Branded-House-Strategie wird auch als *Dachmarkenstrategie* (vgl. Becker (2005)), *Unternehmensmarkenstrategie* (vgl. Schweiger und Schratennecker (2005)), *Globalmarkenstrategie* (vgl. Friederes und Priemer (1998)), *Corporate Branding* (vgl. Keller (2008)), *Umbrella Branding* (vgl. Erdem (1998)) oder *One-Firm-Branding* (vgl. Kernstock et al. (2004)) bezeichnet.

²⁵Als Beispiele für einen Branded-House-Strategie können die Unternehmen McDonald's und Rolex genannt werden.

²⁶Die House-of-Brands-Strategie wird auch als *Produktmarkenstrategie* (vgl. bspw. Kernstock et al. (2004)) oder *Familienmarkenstrategie* (vgl. bspw. Esch (2007)) bezeichnet. Nach Kapferer (2004) kann bei einer Familienmarkenstrategie zwischen den Optionen einer „line brand strategy“ und einer „range brand strategy“ unterschieden werden: Unter der erstgenannten ist die klassische, eng definierte Produktgruppe zu verstehen, wobei die zweitgenannte über diese Definition hinausgeht, sich aber von der Dachmarkenstrategie noch dadurch unterscheidet, dass zusätzlich dazu im Unternehmen noch weitere Marken geführt werden. Eine Familienmarkenstrategie lässt also im Idealfall alle zugehörigen Produkte vom aufgebauten Familienmarkenimage profitieren (vgl. Esch, 2007, S. 310).

²⁷Als Beispiele für eine House-of-Brands-Strategie können die Unternehmen Procter & Gamble und Unilever genannt werden.

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

Im Lichte der Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Markentradition bedingt die Ausgestaltung der markenarchitektonischen Gestaltungsoptionen ein ganzheitliches Markenportfolio. Daraus ergeben sich wechselseitige Wirkungen im Rahmen der zielgerichteten Steuerung einer Markentradition: Durch die Branded-House-Strategie zum einen können der Dachmarke zuzurechnende Traditionsaspekte an die einzelnen Produktmarken weitergegeben werden, die House-of-Brands-Strategie zum anderen ermöglicht die Integration von mit einem Traditionspotential versehenen Marken als eigenständige Produktmarken.²⁸

2.1.2.2.5 Markenorganisation und -evolution Eine Markenevolutionsstrategie erweitert den Kontext der zeitpunktorientierten Sichtweise der in Abschnitt 2.1.2.2.4 beschriebenen Markenarchitektur um eine dynamische Betrachtung jeder einzelnen im Unternehmen geführten Marken (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 83). Hinsichtlich dieser singulären Analyse ist eine Markenevolutionsstrategie als „ein langfristiger, bedingter und globaler Verhaltensplan, der die Entwicklungsrichtung einer Marke hinsichtlich ihrer Expansion beziehungsweise Konsolidierung für die kommenden zwei bis fünf Jahre festlegt“ (Burmann et al., 2005a, S. 184) zu charakterisieren. Daraus folgernd können diese Handlungsoptionen identifiziert und kurz erläutert werden (vgl. hierzu ausführlich Burmann et al., 2005a, S. 185-209):

- **Markenkonsolidierungsstrategie:** Bei einer Markenkonsolidierungsstrategie werden die entsprechenden Ressourcen von der jeweiligen Marke abgezogen, wobei zwischen verschiedenen Stufen (sofortige Elimination, abgestufter Rückzug und Fokussierung) unterschieden wird.
- **Markenexpansionsstrategie:** Die Markenexpansionsstrategie wird im Zusammenhang mit aufgrund ihrer Stärke noch nicht vollständig ausgeschöpfter Ertragspotentiale einer Marke umgesetzt und umfasst die Möglichkeiten einer geographischen Expansionsstrategie sowie einer Markenerweiterung.

²⁸Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit soll die Markentradition jeweils der spezifischen Produktmarke zugeordnet werden, was u.a. am Beispiel von Reebok deutlich wird: Die Marke Reebok gehört mittlerweile als eigenständige Produktmarke zum Unternehmen Adidas.

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit konnte im Bereich des normativen und strategischen Markenmanagements gezeigt werden, dass die verschiedenen Grundlagen dieses Bereichs weitreichende Gestaltungsoptionen für die Untersuchung von Markentraditionen eröffnen. Gleichmaßen werden dabei wesentliche Grundbereiche fokussiert, die in der anschließenden Beschreibung der operativen Ebene eines ganzheitlichen Markenmanagements vertieft werden sollen.

2.1.2.3 Operatives Markenmanagement

Im vorgegangenen Textabschnitt wurde die normativ-strategische Markenmanagementebene analysiert. Folgend wird nun der Bereich des operativen Managements von Marken mit seinen wesentlichen Bestimmungsaspekten fokussiert. Das *operative Marketing* schließlich fokussiert die operative Planungsebene, auf der ein konkreter Maßnahmenkatalog auf der Basis vom normativen und strategischen Marketing abgeleitet wird. Ferner werden diese Marketingebenen von einem übergreifenden *Informations- und Steuerungssystem* flankiert (vgl. Wiedmann und Heckemüller, 2003, S. 16). Im Bereich des *Controlling* folgt schlussendlich die prozessbegleitende Steuerung und Überprüfung des Grades der Zielerreichung.

2.1.2.3.1 Instrumente des operativen Markenmanagements Das operative Management von Marken hat die inhaltliche, zeitliche und formale Konkretisierung der formulierten Markenstrategien zur Aufgabe, indem eine **Markenintegration** im Hinblick auf das zur Verfügung stehende operative Spektrum an Markenmanagementinstrumenten zielführend ausgestaltet wird (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 86). Davon sind – entsprechend den klassischen „4P’s“ der operativen Marketingmaßnahmenplanung²⁹ (vgl. ausführlich McCarthy, 1978, S. 39-43) – insgesamt die vier folgenden Bereiche betroffen: **Markenleistungen** (vgl. Koppelman (2004)), **Markenpricing** (vgl. Diller (2004)), **Markenkommunikation** (vgl. Bentele und Hoepfner (2004); Bruhn (2004c,a); Esch (2004a); Gedenk (2004); Link (2004); Löbler und Markgraf (2004)) sowie **Markendistribution** (vgl. Swoboda und Giersch (2004)).

²⁹Weitere Ausführungen zu den sogenannten „4P’s“, also den operativen Marketingmaßnahmen, finden sich bspw. bei Homburg und Krohmer (2003) sowie Becker (2002).

2.1.2.3.2 Markencontrolling und Markeninformationssystem

Markenwertmessung Wie in Abschnitt 2.1.2.2.2 sowie 2.1.2.2.3 bereits erwähnt, stellt die Steigerung des **Markenwerts** ein wesentliches Kriterium im Markenmanagement und damit auch in der generellen Unternehmensführung dar (vgl. Peuser, 2008, S. 45). Bei der Markenerfolgsmessung kann hier Riedel (1996) folgend zwischen verschiedenen Ansätzen einer Markenwertdefinition unterschieden werden³⁰:

- **Finanztheoretische Markenwertdefinition:** Eine erste Veröffentlichung zum finanzorientierten Verständnis des Markenwerts beschreibt diesen folgendermaßen: „Insofern wäre der Wert von Warenzeichen als die Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne zu interpretieren“ (Kern, 1962, S. 26). Bei der Entwicklung von weiteren Definitionen im Kontext von Zahlungsströmen als Basis der erweiterten finanztheoretischen Begriffsauffassung wird der Wert einer Marke als „Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer einer Marke erwirtschaften kann“ (Kaas, 1990, S. 48) angesehen. Aufgrund der starken Bindung dieser grundlegend finanziellen Sichtweise an Fragestellungen der Bilanzierung, der Lizenzierung und der Kaufpreisermittlung bei Mergers & Acquisitions lässt sich im Zusammenhang mit starken Marken oftmals eine Cash-Flow-Ausdehnung unterstellen (vgl. hierzu Srivastava et al., 1998, S. 7f.) und es kann ein enger Zusammenhang zum Shareholder-Value-Konzept³¹ festgestellt werden.

Die Berücksichtigung der Kundensichtweise in Bezug auf die zu bewertende Marke unterbleibt beim finanzorientierten Ansatz jedoch vollständig (vgl. Sander und Kartte, 2003, S. 42). Dabei gehen speziell dem Markenma-

³⁰Zur vertiefenden und ausführlichen Darlegung der drei unterschiedlichen Markendefinitionsansätze siehe vertiefend Baldinger (1990); Franzen et al. (1994); Franzen und Reimann (1998) sowie Bekmeier-Feuerhahn (1998).

³¹Als Shareholder sind im engeren Sinne die Aktionäre zu sehen, im weiteren Sinne aber auch alle Anteilseigner und Eigenkapitalgeber (vgl. Wöhe und Döring, 2005, S. 65). Die Überbetonung der Interessen nur einer Anspruchsgruppe und die nicht erfolgende Erfassung latenter Erfolgspotentiale sind jedoch als Schwächen einer reinen Shareholder-Value-Orientierung zu nennen (vgl. Hinterhuber, 2002, S. 61).

nagement wichtige Informationen verloren, die für eine strategische Steuerung des Markenwerts von zentraler Bedeutung sind (vgl. Sander und Kartte, 2003, S. 56). Der Einbezug der Kundenperspektive findet dagegen – wie im Folgenden beschrieben – in der konsumentenorientierten Markenwertdefinition seinen Ausdruck.

- **Konsumentenorientierte Markenwertdefinition:** Der Bereich der konsumentenorientierten Markenwertdefinitionen befasst sich weniger mit dem monetären Aspekt eines Markenwertes, sondern vielmehr mit den Folgen der Erkenntnis, dass der Wert einer Marke letztlich in den Köpfen der Konsumenten entsteht (vgl. Esch und Andresen, 1997, S. 14). Es sind demnach besonders die mit einer Marke verknüpften Assoziationen und Vorstellungsbilder, welche für einen spezifischen Platz im Gedächtnis der Konsumenten sorgen und damit den Wert einer Marke ausmachen (vgl. Kapferer, 1992, S. 23). Durch die Wichtigkeit der Ermittlung eines konsumentenbezogenen Markenwertes in Bezug auf die Effizienz und Effektivität der Marketingaktivitäten (vgl. Aaker, 1996, S. 102-120) nimmt dieser einen großen Stellenwert im Markenmanagement ein (vgl. Drees, 1999, S. 14). Bei dieser konsumentenorientierten und damit auch psychologischen Perspektive wird vielfach ebenfalls der Terminus der Markenstärke benutzt (vgl. Schimansky, 2007, S. 440).
- **Ganzheitliche Markenwertdefinition:** Als ganzheitliche Markenwertdefinition kann eine Symbiose aus den beiden voranstehend genannten Perspektiven angesehen werden, welche „die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Markenwettbewerbs spiegeln“ (Schulz und Brandmeyer, 1989, S. 366). Hiermit wird die Tatsache in die Betrachtung integriert, dass die Vorstellungsbilder der Kunden bestimmte Verhaltensweisen auslösen, die sich wiederum ökonomisch niederschlagen (vgl. Peuser, 2008, S. 46).

Die Grundlage eines jeden Markenwertes bildet das sogenannte Markenwissen – also die den Konsumenten inhärenten Wissensstrukturen über eine Marke –,

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

welches sich in die beiden Hauptkomponenten Markenbekanntheit und Markenimage untergliedern lässt (vgl. Kapferer, 1992, S. 9)³²: Die **Markenbekanntheit** ist die Basis für die Bildung eines klaren Markenimages, da ihre beiden Dimensionen *Markenrecall* (die Markenerinnerung bei vorgegebener Produktkategorie) und *Markenrecognition* (die Markenwiedererkennung bei Vorlage der Marke) aufzeigen, inwiefern eine Marke im Gedächtnis der Konsumenten eine Verankerung gefunden hat. Dagegen beschreibt das **Markenimage** die inhaltliche Wissenskomponente, indem die mit einer Marke verbundenen Assoziationen hinsichtlich ihrer *Art, Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit* klassifiziert werden.

Im Fokus der zu untersuchenden Thematik kann festgestellt werden, dass eine Vielzahl verschiedener Ansätze entsprechender Markenbewertungsverfahren vorliegen, um nun einen Markenwert zu bestimmen. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine grds. konsumentenorientierte bzw. verhaltenswissenschaftliche Messung des Markenwerts verstanden wird, wird im Folgenden der Brand Potential Index (BPI) herausgegriffen und näher betrachtet. Die einzelnen BPI-Dimensionen sind in Abbildung 2.3 dargestellt.

Ein wesentlicher Vorteil dieses BPI-Messansatzes ist, dass er „Aufschluss über die Attraktivität einer Marke gegenüber anderen konkurrierenden Marken gibt“ (Grimm et al., 2000, S. 6), da – vor dem Hintergrund diverser Zweifel an den Gütekriterien von praxisorientierten Markenwertmessansätzen einerseits (vgl. hierzu Bekmeier-Feuerhahn, 1998, S. 99ff.) und der Forderung einer größeren Validierung andererseits – die BPI-Dimensionen mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf Validität und Reliabilität getestet wurden (vgl. Grimm et al., 2000, S. 8f.).

Eine Markenpersönlichkeit kann eine positive Einstellung bzw. eine Präferenz bzgl. einer Marke auslösen, indem sie einerseits eine Reflektion der Persönlichkeit von Konsumenten³³ forciert oder eine Idealvorstellung hinsichtlich einer

³²Als weitere Quellen zur Gliederung des Markenwissens in die beiden Hauptkomponenten Markenbekanntheit und Markenimage sind stellvertretend Keller (1993) und Richards et al. (1998) zu nennen.

³³Einer Kritik von Azoulay und Kapferer (2003) folgend ist die Stabilität der Persönlichkeitsmerkmale, welche sich aus derartigen Messkonzepten und Messungen ergeben, grundlegend anzuzweifeln.

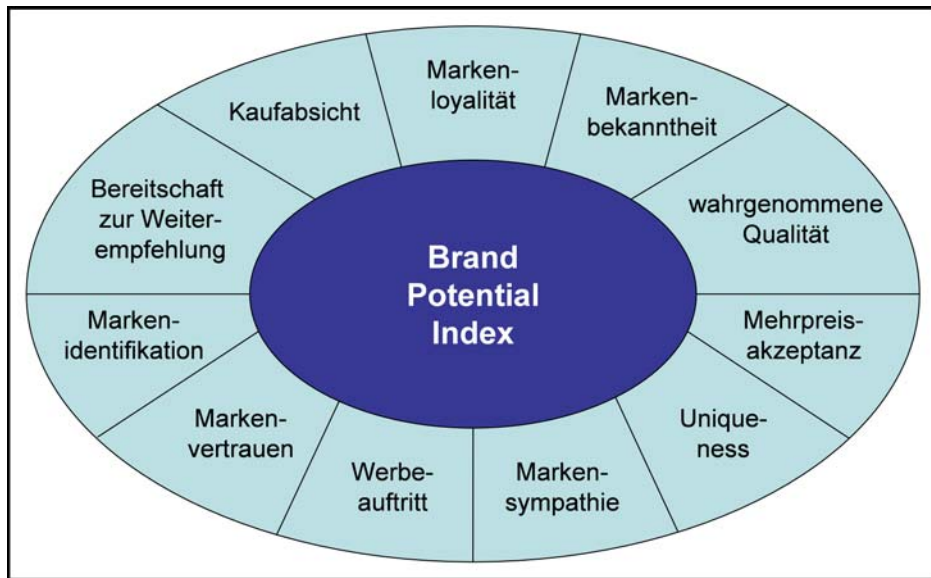


Abbildung 2.3: Dimensionen des Brand Potential Index (BPI); Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Högl, Twardawa und Hupp (vgl. Högl et al., 2001, S. 39) sowie Högl und Hupp (vgl. Högl und Hupp, 2001, S. 24)

wünschenswerten Persönlichkeit der Konsumenten umfasst (vgl. Esch, 2007, S. 107).³⁴ Aaker (1997, 2005) hat daher zur **Markenpersönlichkeitsmessung** ein Markenpersönlichkeitsinventar entwickelt, welches fünf Dimensionen umfasst – fußend auf den sogenannten „Big Five“ der Persönlichkeitsforschung –, die wiederum in einzelnen messbaren Items konkretisiert werden können. Dieses Messkonzept wird in Abbildung 2.4 dargestellt.

Im Lichte der Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Markentradition lässt sich der zuvor hinsichtlich seiner Grundlagen dargestellte Bereich der Markenpersönlichkeit im Rahmen der Messung konkretisieren. Das Markenpersönlichkeitsinventar kann in diesem Kontext als geeignetes Instrument der Evaluation herausgestellt werden und soll daher im Rahmen des zu entwickelnden Kausalmodells in den Betrachtungsfokus gezogen werden.

³⁴Die Marke Porsche könnte somit ihren Fahrern dazu dienen, ihre eigene Männlichkeit auszudrücken oder ein nicht selber verkörpertes Ideal mit dem Besitz eines Autos dieser Marke zu unterstreichen (vgl. Esch, 2007, S. 107).

2. GRUNDLEGUNG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

Faktorname	Facettenname	Merkmale	Faktorname	Facettenname	Merkmale
Aufrichtigkeit	bodenständig	bodenständig	Kompetenz	zuverlässig	zuverlässig
		familienorientiert			hart arbeitend
		kleinstädtisch			sicher
	ehrlich	ehrlich		intelligent	intelligent
		aufrichtig			technisch
	gesund	echt		erfolgreich	integrativ
		gesund			erfolgreich
		ursprünglich			führend
Erregung/ Spannung	heiter	heiter	Kultiviertheit	vornehm	zuversichtlich
		gefühlvoll			vornehm
		freudlich			glamourös
	gewagt	gewagt		charmant	gut aussehend
		modisch			charmant
		aufregend			weiblich
	temperamentvoll	temperamentvoll		naturverbunden	weich
		cool			naturverbunden
		jung			männlich
	phantasievoll	phantasievoll	Robustheit	naturverbunden	abenteuerlich
		einzigartig			zäh
	modern	modern		zäh	robust
		unabhängig			
		zeitgemäß			

Abbildung 2.4: Dimensionen und Items der Messung einer Markenpersönlichkeit; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aaker (vgl. Aaker, 2005, S. 174)

Markenberichtswesen In Abschnitt 2.1.2.3.2 wurden zwei zentrale Bereiche des Markenerfolgs herausgestellt: Zum einen sind dies ökonomische, zum anderen psychografische Ergebnisgrößen (vgl. stellvertretend Bekmeier-Feuerhahn, 1998, S. 68). Daher kommt es auch im Markenberichtswesen darauf an, Informationen und Kennzahlen in Bezug auf beide Dimensionen bereitzustellen, die wiederum für grundlegende Abweichungsanalysen³⁵ im Markencontrolling von zentraler Bedeutung sind. Als Basis hierfür kann u.a. die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1996) angeführt werden, die sowohl eine externe und interne Perspektive berücksichtigt (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 103).

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit lässt sich darüber hinaus feststellen, dass im Markenberichtswesen eine aus der Balanced Scorecard adaptierte markenspezifische Scorecard zum Einsatz kommen kann (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 103).³⁶ Diese sollte entsprechende – in der vorliegenden Arbeit zu konkretisierende – Aspekte einer umfassenden Evaluation von Markentraditionspotentialen anhand von messbaren Indikatoren enthalten, um eine ganzheitliche Steuerung der Markentradition im Zeitablauf zu ermöglichen.

2.1.2.4 Grundlagen eines erweiterten Markenmanagements

An die zuvor dargestellte Beschreibung der Bereiche des normativ-strategischen und des operativen Markenmanagements schließt sich in den folgenden Abschnitten nun die Analyse weiterer zentraler Aspekte eines Markenmanagements an. Dabei wird insbesondere das Feld des Corporate Identity Management fokussiert.

Das professionelle Management der Identität eines Unternehmens – also der **Corporate Identity** (CI) – erfordert ein ganzheitliches CI-Konzept, um eine nachhaltige Markentradition aufzubauen und den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Als Unternehmensidentität wird dabei neben der Charakterisierung der Persönlichkeit eines Unternehmens (vgl. Wiedmann, 2004b, S. 1415) vor allem „die Gesamtheit der für ein Unternehmen typischen Werthaltungen, Ziele, Denk-

³⁵Für einen differenzierten Überblick über verschiedene Methoden der Abweichungsanalyse in der wissenschaftlichen Controllingliteratur vgl. bspw. Kloock und Bommes (1982) sowie vertiefend Lengsfeld (1999) und Lengsfeld und Schiller (2001).

³⁶Auf eine detaillierte Darstellung der markenspezifischen Scorecard wird jedoch an dieser Stelle verzichtet und stattdessen stellvertretend auf die Ausführungen von Burmann und Meffert (2005b) verwiesen (vgl. Burmann und Meffert, 2005b, S. 103-105).

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

und Handlungsweisen, Verhaltensroutinen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, strukturellen Regelungen [und] Erscheinungsbilder“ (Wiedmann, 1996, S. 11) bezeichnet.³⁷

Die **Unternehmensidentität** kann somit als ein kollektives Selbstverständnis eines Unternehmens in Bezug auf seine Geschichte, Organisation und Ziele verstanden werden, welches den Vorstellungen aller internen Anspruchsgruppen zugrunde liegt (vgl. Tafertshofer, 1982, S. 20) und über ein generelles „Wirkbewusstsein“ ermöglicht wird, also die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen (vgl. Wiedmann, 2004b, S. 1417). Die Corporate Identity ist letztendlich das Bindeglied, welches es schafft, der Gesamtheit aller verschiedenen Einheiten des Unternehmens eine gemeinsame Basis zu geben (vgl. Olins, 1990, S. 28) – hierunter fällt entsprechend auch die Ebene der Markentradition. Verschiedene Marken und Geschäftszweige können also eigene Identitäten aufweisen, welche die Firmenkultur beeinflussen können (vgl. Olins, 1990, S. 29). Jedes Unternehmen ist jedoch letztlich einzigartig und seine Identität muss sich aus den eigenen Wurzeln, der eigenen Persönlichkeit und ihrer Stärken und Schwächen entfalten (vgl. Olins, 1990, S. 7). Abbildung 2.5 stellt das ganzheitliche CI-Konzept nach Wiedmann (2006) dar.

Sofern es sich bei einer Marke um eine Unternehmensmarke handelt, liegen ihrer **Markenidentität** automatisch übergreifende Assoziationen bzgl. des Unternehmens zugrunde. Diese sind für die Unternehmensmarke von großer Bedeutung, da sie das Unternehmen in der Gesamtheit seiner Angestellten und seinen Grundwerten repräsentiert (vgl. Aaker, 1996, S. 116). Im spezifischen Falle einer ganzheitlichen Corporate Brand sind der Literatur zufolge das Konstrukt der Unternehmensidentität (Corporate Identity) und das der Markenidentität (Brand Identity) als deckungsgleich zu interpretieren (vgl. Zeplin, 2006, S. 30). Folglich rückte in der Marketingforschung neben der traditionellen Orientierung auf Produkte und Dienstleistungen auch die Unternehmung als solche stärker in den Fokus der Betrachtung (vgl. Urde et al., 2007, S. 7 sowie Birkigt und Stadler, 2002,

³⁷Die Untersuchungen des CI-Konstrukts in der relevanten Literatur sind umfassend. Außer in der Marketingforschung wird es ferner auch in anderen Forschungsbereichen der Wirtschaftswissenschaften wie bspw. der Managementforschung aufgegriffen (vgl. Birkigt und Stadler, 2002, S. 15-18). Siehe vertiefend Wiedmann (1996) und Balmer (2001) für eine detaillierte Beschreibung der Corporate Identity, seinen Vertretern und der Abgrenzung zu artverwandten Konzepten.

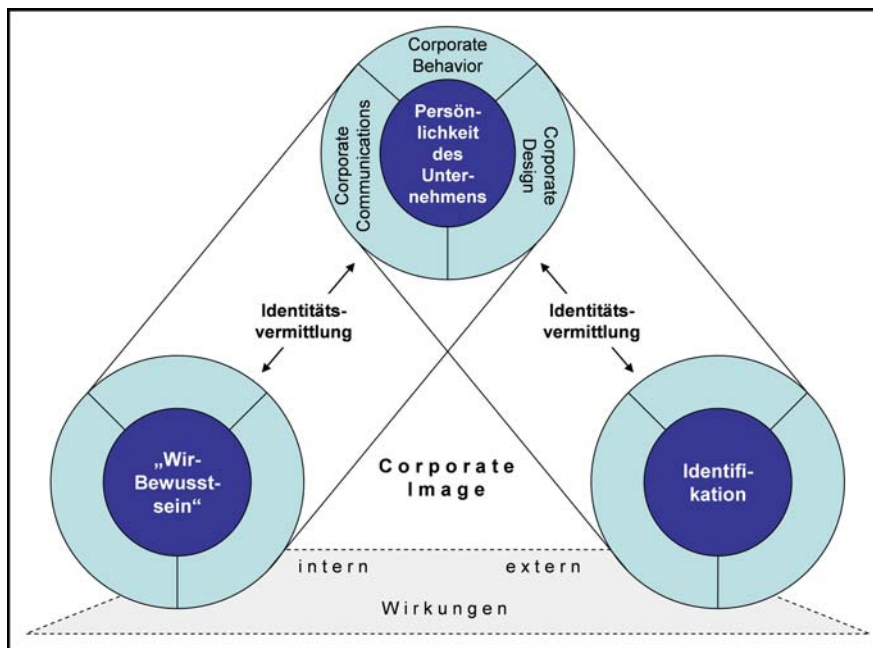


Abbildung 2.5: Das ganzheitliche CI-Konzept; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedmann (vgl. Wiedmann, 2006, S. 21).

S. 16). Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene „corporate-level constructs“ wie das oben erwähnte Konzept der Corporate Identity, das der Corporate Brands oder das der Corporate Communications entwickelt (vgl. Balmer und Greyser, 2006, S. 732 und 734). Diese individuellen Ansätze zeigen die Konzeptualisierung von Organisationen in der Marketingwissenschaft (vgl. Balmer und Greyser, 2006, S. 734).

Das **Corporate Brand Management** stellt einen weiteren Kernbereich des übergeordneten Corporate Marketing dar. Die zentrale Aufgabenstellung eines Corporate Brand Managements ist dabei das **Ziel eines konsistenten Unternehmensbilds**, welches gegenüber Medien und Stakeholdern abgegeben wird (vgl. Frigge und Houben, 2002, S. 29). Aus diesem Grund kann eine Corporate Brand die Aufgabe übernehmen, einen zentralen Anker für die Assoziationen und Vorstellungsbilder zu bilden, welche ein Unternehmen in der Wahrnehmung aller Anspruchsgruppen hervorzurufen gedenkt (vgl. Kernstock et al., 2004, S. 30).

Somit kann auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des Abschnitts 2.1 eine grundlegende Wichtigkeit von Marken als „zentrale immaterielle Wertschöpfer in

2. GRUNDLEGENG: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

Unternehmen“ (Kernstock et al., 2004, S. 5) konstatiert werden. Jedoch macht es das beschriebene Spannungsfeld zwischen der Relevanz von Marken im Hinblick auf den Unternehmenserfolg einerseits und der Streuung der begrifflichen Grundverständnisse andererseits – speziell vor dem Hintergrund der Ausgestaltung eines professionellen Markentraditionsmanagements – erforderlich, zunächst ein klares theoretisches Fundament in Bezug auf die Markentradition aufzubauen. Daher soll in Abschnitt 2.2 nun die Tradition einer Marke als ein wesentlicher Aspekt im strategischen Markenmanagement charakterisiert werden.

Als Grundlage einer CI-Ausgestaltung versteht sich das **Corporate Marketing** im Sinne einer grundlegenden Philosophie, die Aufschluss über unzählige Perspektiven und Konstrukte des Corporate-Level-Marketings gibt und als Synthese dieser zu verstehen ist. Die Gesamtheit dieser Konzepte ist der Eckpfeiler des von Balmer und Greyser (2006) sowie Balmer (2006) entwickelten Modells eines übergreifenden Corporate Marketing. Im Vergleich zum traditionellen Marketing mit klassischer Kundenorientierung richtet sich das Corporate Marketing an sämtliche Stakeholder eines Unternehmens. Darüber hinaus liegt das langfristige Ziel nicht mehr ausschließlich auf der Gewinnmaximierung, sondern fokussiert vielmehr die generelle Wertsteigerung der Unternehmung (vgl. Balmer und Greyser, 2006, S. 733).³⁸

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit muss die Wichtigkeit eines ganzheitlichen CI-Konzepts betont werden, welches eine essentielle Basis der nachhaltigen Markentraditionsaufbaus darstellt. Damit stellt die Corporate Identity einen grundlegenden Eckpunkt des langfristig zu sichernden Unternehmenserfolgs dar. Dazu ist ebenso ein auf die Markentradition bezogenes Corporate Brand Management als Teilsystem des übergeordneten Corporate Marketing vonnöten.

³⁸Siehe vertiefend Balmer und Greyser (2006) zum Vergleich beider Ansätze (vgl. Balmer und Greyser, 2006, S. 733).

2.2 Grundlegung im Bereich der Markentradition – Markentradition als zentrales Element des strategischen Markenmanagements

Im Vergleich zu den hier beschriebenen Forschungsgebieten wird die Tradition im Brand Heritage Management weitaus weitreichender betrachtet: Die Sichtweise begrenzt sich im Gegensatz zum Heritage Marketing nicht allein auf Charakteristika wie Nostalgie aufweisende Marken, welche oft einer bestimmten Epoche zugeordnet werden. Auch geht es beim Traditionsmarketing nicht um eine Neuinszenierung der Vergangenheit, wie dies beim Retro Branding der Fall ist. Ferner beinhaltet der **Untersuchungsbereich des Markentraditionsmanagements** nicht ausschließlich kulturell dominante Marken, auf die sich das Iconic Branding spezialisiert hat (vgl. Urde et al., 2007, S. 5f.). Vielmehr bezieht sich das Markentraditionsmanagement auf eine Vielzahl von Marken und diversen Branchen und kann daher von etlichen Unternehmen genutzt werden, die ihre Tradition als Komponente ihrer Marke wahrnehmen (vgl. Urde et al., 2007, S. 6). Die folgenden Ausführungen beschreiben das Konstrukt der Markentradition nun aus einer theoretischen Perspektive als elementarer Bestandteil eines strategischen Markenmanagements.

Die Literatur weist eine Vielzahl von Forschungsbeiträgen auf, welche sich mit der Unternehmensanalyse im Kontext der Vergangenheit beschäftigen. Während die Historie einer Marke und ihre Herkunft im Laufe der letzten Jahre oftmals in diversen wissenschaftlichen Untersuchungen thematisiert wurden (vgl. Urde et al., 2007, S. 5), unterblieb lange Zeit eine **dezidierte Betrachtung des Konstrukts der Markentradition**. Demnach existieren weder eine allgemeingültige und anerkannte Definition, noch weiterführende Ausführungen und Analysen hinsichtlich der resultierenden Wirkungen. Im Folgenden soll nun eine begriffliche Annäherung an die Markentradition vollzogen werden. Daher wird in Abschnitt 2.2.1 der Traditionsbegriff zunächst hinsichtlich seiner Bedeutung in der Wissenschaft analysiert.

2.2.1 Der Traditionsbegriff in der Wissenschaft

Der Traditionsbegriff ist äußerst vielschichtig, vieldeutig und komplex³⁹, weshalb eine allgemeingültige Definition nur schwer zu entwickeln ist. Ferner hat sich die Bedeutung des Wortes „Tradition“ im Laufe der Jahre immer wieder verändert (vgl. von Cube, 1970, S. 164). Im weiteren Verlauf werden daher die für das Konstrukt der Tradition zentralen Merkmale dargestellt, welche bei einer Verdichtung einen dezidierten Zugang zum Traditionsbegriff ermöglichen.

Tradition stammt vom lateinischen Begriff „*traditio*“ und bedeutet Übergabe, Überlieferung bzw. Auslieferung (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 564). Zum **Kern der Tradition** gehören dabei spezifische Werte unter denen „(...) die verehrungswürdigen Grundsachverhalte der den Menschen betreffenden Wirklichkeit“ (Pieper, 1958, S. 52) zu verstehen ist. Darüber hinaus kann die Aneignung und das Lernen als fester Bestandteil der Tradition gesehen werden, womit die Erschließung und Bewahrung des Überlieferten gemeint ist (vgl. Pieper, 1958, S. 13f., 19 und 52). Die Weitergabe unterliegt allerdings den veränderten geschichtlichen Rahmenbedingungen und folglich wird nur das Überlieferungswerte weitergegeben. Darüber hinaus beinhaltet Tradition in gewisser Hinsicht die Verbindlichkeit in Bezug auf das vorher Dagewesene (vgl. Pieper, 1958, S. 26-28). Generell formuliert wirkt „Tradition (...) aus der Geschichte in die noch-nicht-Geschichte“ (Reinisch, 1970, S. VIII), indem sie auf ein Vermächtnis und die Verehrung des Guten der Geschichte hinweist, woraus eine grundlegende Hoffnung auf einen Fortschritt in der Zukunft einerseits und auf die Auflehnung gegen das Schlechte in der Gegenwart andererseits gestiftet wird (vgl. Reinisch, 1970, S. VIIIf.). Sie kann sich dabei auf verschiedene Symbole der kollektiven, politischen, kulturellen oder sozialen Identität beziehen (vgl. Heintz, 1979, S. 147). Tradition ist demnach für die Gesellschaft von großer Bedeutung, da sie im Zeitablauf zu ihrem Zusammenhalt beiträgt (vgl. von Cube, 1970, S. 169). Grundsätzlich werden Dittmann (2004) folgend drei verschiedene **Aspekte der Tradition** betont:

- **Die Bewahrung** von Gegenständen, Sach- und Handlungswissen.
- **Die Orientierung** zur richtigen Auswahl von Handlungsalternativen.

³⁹Vgl. Pieper (1958); Reinisch (1970); Heintz (1979) sowie Brockhaus (1993) zu vertiefenden Ausführungen der Vielschichtigkeit des Traditionsbegriffs.

- **Die Identität**, da über die Bezugnahme auf Traditionsmerkmale ihre Bildung ermöglicht wird.

Im Lichte der Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Markentradition kann festgestellt werden, dass insbesondere der letztgenannte Aspekt der identitätsstiftenden Traditionsfunktion vor dem Hintergrund des ganzheitlichen Markenmanagementkonzepts eine große Relevanz in Bezug auf die Thematik der vorliegenden Arbeit hat. Daher wird die Tradition in diesem Zusammenhang im Sinne eines kulturellen Erbes verstanden, welches die Übernahme und Weitergabe von Kenntnissen und Fähigkeiten, Konventionen, Lebenserfahrungen, den Sitten und Bräuchen einer Kultur, moralischen Regeln sowie Ritualen durch mündliche oder schriftliche Überlieferung umfasst (vgl. dazu auch Brockhaus, 1993, Bd. 22, S. 291).

2.2.2 Abgrenzung von Tradition, Herkunft, Geschichte einer Marke

Die Begrifflichkeiten „Historie“⁴⁰, „Tradition“ und „Herkunft“ werden in der Markenliteratur z.T. einerseits synonym verwendet, aber andererseits auch unterschiedlich definiert (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 558). Aus diesem Grund ist es notwendig, eine begriffliche Abgrenzung in Bezug auf die einzelnen Facetten einer Marke vorzunehmen.

2.2.2.1 Markentradition und Markengeschichte

Oberflächlich betrachtet erscheint der Unterschied zwischen „Geschichte“ und „Tradition“ unbedeutend zu sein (vgl. Urde et al., 2007, S. 6). Beide Begriffe weisen einen Bezug zur Vergangenheit auf, jedoch wird bei genauer Betrachtung ersichtlich, dass Tradition und Historie nicht als gleichwertig interpretiert werden können (vgl. Herbert, 1995, S. 21). Ferner ist eine Abgrenzung zwischen den Begriffen generell im deutschen Sprachgebrauch fließend (vgl. Blinda, 2003, S. 27). Eine Historie unterscheidet sich insofern von der Vergangenheit, als dass sie

⁴⁰Im Folgenden sind zumindest die Begriffe *Historie* und *Geschichte* als synonym anzusehen (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 563).

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

als ihre Interpretation – nicht etwa als ihre Kopie – zu verstehen ist (vgl. Herbert, 1995, S. 25).⁴¹ Durch diese Interpretation wird der Versuch unternommen, Geschehenes verständlich zu machen (vgl. Lowenthal, 1998, S. 148).

Die **Definition einer Historie** kann als „das Ereignis, der Lauf der Begebenheiten, das Geschehene“ gesehen werden bzw. auch als „die Darstellung der Ereignisse, die die ganze Menschheit (Weltgeschichte), bestimmte Gruppen (Völker, Staaten und Städte u.a.), Einzelpersonen oder Gegenstände betreffen“ (Bertelsmann, 1971, Bd. 7, S. 25). In der Managementliteratur wurde die Historie Ursprung einer eigenen Forschungsrichtung, der so genannten „Business History“, welche einen Kanon an wissenschaftlichen Werken zu diesem Themengebiet aufweist.⁴² Auch in der Marketingforschung beschäftigen sich mehr und mehr Wissenschaftler mit der Ausschöpfung des Erfolgspotentials der Geschichte wie bspw. Herbrand und Röhrig (2006) oder Schug (2003). Die folgenden, überblicksartig dargestellten Studien, die in dieses Forschungsgebiet einzuordnen sind, zeigen die Wichtigkeit der historischen Wurzeln eines Unternehmens für sein Handeln in der Gegenwart auf.⁴³

- **Lowenthal (1998)** zufolge ist Tradition „(...) not an inquiry into the past but the celebration of it, not an effort to know what actually happened but a profession of faith in a past tailored to present-day purposes“ (Lowenthal, 1998, S. X). Während die Geschichte das Geschehene möglichst neutral zu beschreiben versucht, steht die Tradition für das Zurückliegende, Lebendige und Gute und weicht bewusst von der wahren Vergangenheit ab, indem sie selektiert, abwandert oder neu erfindet und sie die Vergangenheit sympathisch wirken lässt (vgl. Lowenthal, 1998, S. 112 u. 148). Darüber hinaus geht von der Tradition im Gegensatz zur Historie eine aktive Teilnahme (z.B. in Form von Ritualen) aus (vgl. Lowenthal, 1998, S. 125).

- Der japanische Wissenschaftler **Ooi (2002)** untersuchte die strategische Be-

⁴¹Vgl. ebenfalls Lowenthal (1998) zum Begriff der Tradition als Interpretation der Vergangenheit (vgl. Lowenthal, 1998, S. 112).

⁴²Hierzu zählen vor allem auch die Ausführungen von Hobswawn und Ranger (1983), Caroll (2002), Melewar (2003) und Olins (1990).

⁴³Insbesondere die Retrospektive der historischen Entwicklung der British Broadcasting Corporation (BBC) (vgl. hierzu vertiefend Balmer (1994)) sowie die Studie von Phillips und Greyser (2001) zur Marke Bank One belegen diesen Zusammenhang.

deutung der Unternehmensgeschichte und stellte fest, dass die Kommunikation der Historie eine Wirkung auf die Emotionen, Erfahrungen und Gedanken verschiedener Stakeholder hat (vgl. Ooi, 2002, S. 607).

- **Gioia et al. (2002)** fanden heraus, dass ein Unternehmen seinen historischen Wurzeln im Rahmen eines Wandels gerecht werden muss, da sie einen wesentlichen Effekt auf die Anpassung und den Wandel des Unternehmens haben. Ferner wurde festgestellt, dass nur mit Hilfe einer retrospektiven Interpretation die Identität der Organisation bestimmt werden kann (vgl. Gioia et al., 2002, S. 623).
- Auch **Parker (2002)** kam zu der Annahme, dass Manager, die ihre Unternehmensgeschichte auf gezielte Weise nutzen, zukunftsorientiert handeln. Die Historie ist demnach als verformbare Ressource zu verstehen, welche der Beeinflussung und Umdeutung unterliegt (vgl. Parker, 2002, S. 590).
- **Herbrand und Röhrig (2006)** zufolge ist Tradition als ein Teil der Historie zu verstehen (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 564), da nur aus positiven geschichtlichen Aspekten Tradition entstanden ist (vgl. hierzu Abschnitt 2.2.1).⁴⁴

Die Ausführungen verdeutlichen den Unterschied im Hinblick auf die beiden untersuchten Begriffe, welcher auch im Kontext der Markenforschung zu berücksichtigen ist (vgl. Urde et al., 2007, S. 6). Der Kernunterschied zwischen den Perspektiven der Geschichte und der Tradition im Zusammenhang mit dem Corporate Branding bezieht sich auf die zeitliche Dimension (vgl. Urde et al., 2007, S. 6): Die **Markenhistorie** ist ausschließlich vergangenheitsorientiert zu sehen, während die Markentradition neben einem historischen Überblick über die Vergangenheit auch die Zeitdimensionen der Gegenwart und Zukunft umfasst.⁴⁵

⁴⁴Bultmann (2006) zufolge existiert keine Geschichte ohne Tradition. Entsprechend ist Tradition mehr als die Weitergabe und unreflektierte Übernahme alter Vorstellungen und Ordnungen: Die Tradition ist ebenso lebendig, wesentlich und variabel. Somit bringt die Geschichte Tradition hervor, und andererseits erzeugt Tradition die Kontinuität der Geschichte.

⁴⁵Folgende Definition wird hierbei zugrunde gelegt: „Die Markenhistorie umfasst sämtliche Ereignisse der Vergangenheit, die mit der Geschichte der Marke in Verbindung gebracht werden“ (Blinda, 2003, S. 27). Herbrand und Röhrig (2006) definieren die Markenhistorie als „die Gesamt-

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit ist ein Investment in die Markentradition ein langfristig angelegter Prozess, welcher von der Vergangenheit bis zur Gegenwart reicht und dabei einen Nutzen für die Anspruchsgruppen von heute und morgen erbringt. Traditionsmarken handeln demnach nicht nur vor dem Hintergrund ihrer Geschichte, sondern lassen diese lebendig werden (vgl. Urde et al., 2007, S. 7).⁴⁶

2.2.2.2 Markentradition und Markenherkunft

Die Markenherkunft ist im Rahmen der Markenführung ebenso von großer Relevanz, da eine Marke von den externen und internen Anspruchsgruppen u.a. im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen und gedeutet wird. Sie wird – wie in Abschnitt 2.1.2.2.3 bereits erläutert – als Bestandteil der Markenidentität definiert, welche diese entscheidend prägt (vgl. Burmann und Zeplin, 2006b, S. 11).⁴⁷ Dass die Markentradition untrennbar mit der Markenherkunft verbunden ist, stellten unter anderem Thakor und Kohli (1996) fest: „This concept of a brand’s heritage may be inextricably bound up with brand origin, in that it is difficult to conceive of a heritage without an accompanying image of a particular place“ (Thakor und Kohli, 1996, S. 36). Die für die weiteren Untersuchungen relevanten Unterschiede zwischen den beiden Begriffen beziehen sich auf den Zeitraum ihrer Entstehung und ihrer Gestaltbarkeit. Die **Herkunft einer Marke** ist ein nicht beeinflussbares und damit einmaliges Ereignis (vgl. Zeplin, 2004, S. 15). Im Gegensatz dazu stellt sich die Tradition als gestaltbar heraus und entwickelt sich kontinuierlich erst im Laufe der Jahre (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.1).

Im Fokus der zu untersuchenden Thematik kann auf Basis praktischer Erkenntnisse festgehalten werden, dass jede Marke eine Geschichte hat und somit auch eine Herkunft.⁴⁸ Allerdings konstatieren Urde et al. (2007), dass nicht jede Marke

heit des seit Gründung des Unternehmens in und mit dem Unternehmen Geschehenen“ (Herbrand und Röhrig, 2006, S. 563).

⁴⁶Herbrand und Röhrig (2006) sind der Ansicht, dass ein Kernunterschied der Definitionen zur „Historienarbeit“ und der „Traditionspflege“ die Professionalität, Proaktivität und Zukunftsgerichtetheit des „History Managements“ ist (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 564).

⁴⁷Zeplin (2006) setzt die Herkunft mit der Tradition eines Unternehmens gleich (vgl. Zeplin, 2006, S. 14). Dieser Vergleich ist jedoch im Hinblick auf die weiteren Ausführungen dieser Arbeit kritisch zu sehen.

⁴⁸Siehe hierzu vertiefend Watin-Augouard (2001) sowie Mollerup (1997).

eine Tradition aufweist (vgl. Urde et al., 2007, S. 9). Daher wird in der vorliegenden Arbeit die Herkunft als ein zeitpunktbezogener Ursprung der Historie verstanden (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 563), auf den die Tradition – relevante Herkunftaspekte nutzend – zurückgreift.

2.2.3 Definitorische Annäherung an die Begriffe Markentradition und Traditionsmarke

Die definitorische Annäherung an die zentralen Begrifflichkeiten der vorliegenden Arbeit erfolgt über eine zweigeteilte Vorgehensweise: Zuerst wird der Begriff der Markentradition beschrieben (2.2.3.1), dann folgt die Beschreibung des Begriffs einer Traditionsmarke (2.2.3.2).

2.2.3.1 Beschreibung des Begriffs der Markentradition

Markentradition wird im Englischen mit „Brand Heritage“ übersetzt (vgl. Buß, 2006, S. 202).⁴⁹ Eine begriffliche Annäherung an das Konstrukt der Markentradition soll mit Hilfe eines ersten Versuchs einer **Definition** nach Kilian (2008) erreicht werden. Markentradition beinhaltet demnach „durch die Verankerung einer Marke in der Vergangenheit entstandene und über viele Jahre gepflegte Werte, Rituale und Traditionen, die vielfach durch den Unternehmensgründer (z.B. Dr. Oetker, Chanel und Ford) oder den Herkunftsort (z.B. Meissner Porzellan, Lange & Söhne aus Glashütte und Holsten Pilsener aus Holstein) geprägt wurden“ (Kilian, 2008).

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit lässt sich die Markentradition auf eine bestimmte Weise als ein Teil des Lebens der internen und externen Anspruchsgruppen charakterisieren (vgl. Urde et al., 2007, S. 12). Sie macht wissenswertes Geschehen in der Markengeschichte erlebbar und ruft anhand von Assoziationen bestimmte persönliche Erinnerungen, Verläufe und Verhaltensweisen sowie Erfahrungen in das Bewusstsein der Anspruchsgruppen. Teils sind diese Gedankenverknüpfungen von Kunden mit einer Marke sehr individuell, teils werden sie aber

⁴⁹Diese Übersetzung wird auch von weiteren Autoren wie Dahms und Ormeño (2006) sowie Bauer et al. (2004) getätigt. Anzumerken ist ferner, dass Esch (2007) sowie Baumgarth (2004) den Begriff „Brand Heritage“ mit „Markenerbe“ übersetzen (vgl. stellvertretend Esch, 2007, S. 96).

2. GRUNDLEGENDE: Markentradition im Rahmen des Markenmanagements

auch öffentlich von mehreren Menschen geteilt. Bspw. können diese Assoziationen auf der Farbe des Markensymbols, dem Verpackungsstil des Produkts, dem Unternehmen oder Land, in dem die Marke hergestellt wird, oder den Menschen, die sie verehren, beruhen (vgl. Keller, 2008, S. 67).

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit kann eine **Arbeitsdefinition** des Begriffs der Markentradition abgeleitet werden, die als Grundlage für die weiteren Untersuchungsschritt fungiert. Entsprechend ergibt sich folgende Definition einer Markentradition:

Unter dem Begriff einer Markentradition wird die in der Markenvergangenheit entstandene, über eine lange Zeit gepflegte und durch Werte, Bilder und Assoziationen hervorgerufene traditionsrelevante Anziehungskraft einer Marke verstanden, die der Kunde der Marke zuschreibt.

2.2.3.2 Beschreibung des Begriffs einer Traditionsmarke

Eine Traditionsmarke wird mit dem Terminus „Heritage Brand“ ins Englische übersetzt und ist daher definiert als Marke „(...) with a positioning and a value proposition based on its heritage“ (Urde et al., 2007, S. 5). Heritage Brands unterscheiden sich gemäß Urde et al. (2007) von „Brands with a heritage“ dadurch, dass ihre Markentradition erkannt und aktiviert wurde (vgl. Urde et al., 2007, S. 5).⁵⁰

Im Lichte der Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Markentradition ist das Management von Traditionsmarken generell eine strategische Entscheidung im ganzheitlichen Markenmanagement, wenn die Tradition einer Marke als Teil der Markenwertaussage genutzt wird (vgl. Urde et al., 2007, S. 5). Aus einer Tradition aufweisenden Marke kann also eine Traditionsmarke entstehen (vgl. Urde et al., 2007, S. 12). Diesen Prozess gilt es mit einem aktiven und zielgerichteten

⁵⁰Ein Beispiel für eine Marke, die ihre Tradition gezielt vermittelt, wäre bspw. der Uhrenhersteller Patek Philippe, da diese Marke ihre Historie betont und sie als Schlüsselkomponente ihrer Markenidentität und -positionierung einsetzt. Im Gegensatz dazu kann die Marke Tag Heuer, ebenso ein renommierter Uhrenhersteller, nicht als Traditionsmarke bezeichnet werden. Die Marke weist, wie auch die zuvor erwähnte, die Komponente der Tradition auf, jedoch wird diese nicht im Rahmen ihrer Markenführung verwendet.

Markentraditionsmanagement – dem sogenannten **Brand Heritage Management** – zu unterstützen.

2.2.4 Markentradition und Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur⁵¹ kann als ein Kontextfaktor der Markenidentität interpretiert werden (vgl. Hatch und Schultz, 1997, S. 357)⁵², welcher einen entscheidenden Einfluss auf die Identität einer Marke hat (vgl. Burmann und Zeplin, 2005, S. 131). Eine Markentradition stellt generell eine **Komponente der Identität** bestimmter Marken dar, folglich wirkt auch die Unternehmenskultur auf die Tradition einer Marke. Die **Kultur eines Unternehmens** ist als Gesamtheit aller unausgesprochenen, gemeinsamen Grundannahmen, Werte und Normen zu verstehen, die – ihre Entscheidungen sowie ihr Verhalten prägend – von den Mitgliedern des Unternehmens geteilt wird. Ferner liegen ihr öffentlich propagierte Werte und Artefakte zugrunde (vgl. Schein, 2003, S. 31).⁵³ Bleicher (2004) zufolge sind die gemeinschaftlich gepflegten Verhaltensweisen, Bräuche und Sitten, die sich in Artefakten ausdrücken (z.B. in der Architektur der Gebäude oder im Kleidungsstil), in einer Art Oberflächenstruktur der Unternehmenskultur verankert (vgl. Bleicher, 2004, S. 238); sie werden in einem System von Symbolen, Mythen und Zeremonien, das in Ritualen und Erzählungen kommuniziert wird, sichtbar.⁵⁴

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit können weitreichende Überschneidungen zwischen der Markentradition einerseits und der übergeordneten Unternehmenskultur andererseits ausgewiesen werden. Bei vielen Marken ist eine starke Ähnlichkeit der zentralen Markenwerte und der im Unternehmen in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur geteilten Werte zu erkennen (vgl. Wiedmann, 2004a, S. 1416).

⁵¹Siehe vertiefend Schein (2003) zur Entstehung, Entwicklung und Veränderung der Unternehmenskultur (vgl. Schein, 2003, S. 95-136).

⁵²Diese Interpretation richtet sich nach der Forschung zur organisationalen Identität. Siehe Zeplin (2006) für eine Begründung dieser Anlehnung sowie für abweichende Interpretationsansätze die Ausführungen von (vgl. Zeplin, 2006, S. 31-36).

⁵³Vgl. vertiefend Schein (2003) zu den drei Ebenen der Unternehmenskultur (vgl. Schein, 2003, S. 31-36).

⁵⁴Siehe vertiefend zu Mythen und Ritualen im Kontext einer Unternehmung Pettigrew (1979), Brown (1994) sowie Buß (2006).

2.3 Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens – Ansatzpunkte des Einsatzes von Brand Heritage zur Steigerung des wahrgemommenen Kunden- nutzens

Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen des grundlegenden Kapitels 2 lässt sich nun ein **theoretischer Bezugsrahmen** ableiten. Dieser theoretische Bezugsrahmen stellt dabei die grafische Wiedergabe des Grundgerüsts der vorliegenden Arbeit dar und sorgt zudem für eine Systematisierung und weitere Konkretisierung der untersuchten Themenstellung (vgl. Wolf, 2003, S. 30). Das Bezugsrahmen gestützte Vorgehen ist in der Marketingwissenschaft von erheblicher Relevanz, da es der Bildung von geeigneten Theorien und Hypothesen vorgelagert ist (vgl. Kirsch, 1971, S. 241f.).

Der theoretische Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit besteht im Kern aus den beiden Bereichen der Marke und des Markenerfolgs. Abbildung 2.6 stellt diesen theoretischen Bezugsrahmen dar.

Die jeweils **marketingrelevanten Einfluss- und Wirkungsfaktoren** wurden im Rahmen der voranstehenden Abschnitte besprochen. Es wurden besonders die Marke bzw. das Markenmanagement als zentraler Faktor der strategischen Unternehmensführung analysiert. Dabei wurde der Markenerfolg im Kontext verschiedener markenrelevanter Wirkungszusammenhänge als strategische Steuerungs- und Erfolgsgröße herausgestellt. Ferner wurden bei dieser Diskussion weitere ökonomische Einfluss- und Wirkungsfaktoren thematisiert. Einen Rahmen um den Untersuchungskern der vorliegenden Arbeit bilden letztlich die gesellschaftlichen, marktlichen und individuellen Rahmenbedingungen, welche durch ihre verschiedenen Ausprägungen Wirkungen auf die zu untersuchende Thematik entfalten.

Im nun folgenden Kapitel 3 werden die zentralen Untersuchungsbereiche des wahrgenommenen Kundennutzens einerseits und der Markentradition andererseits eingehend behandelt.

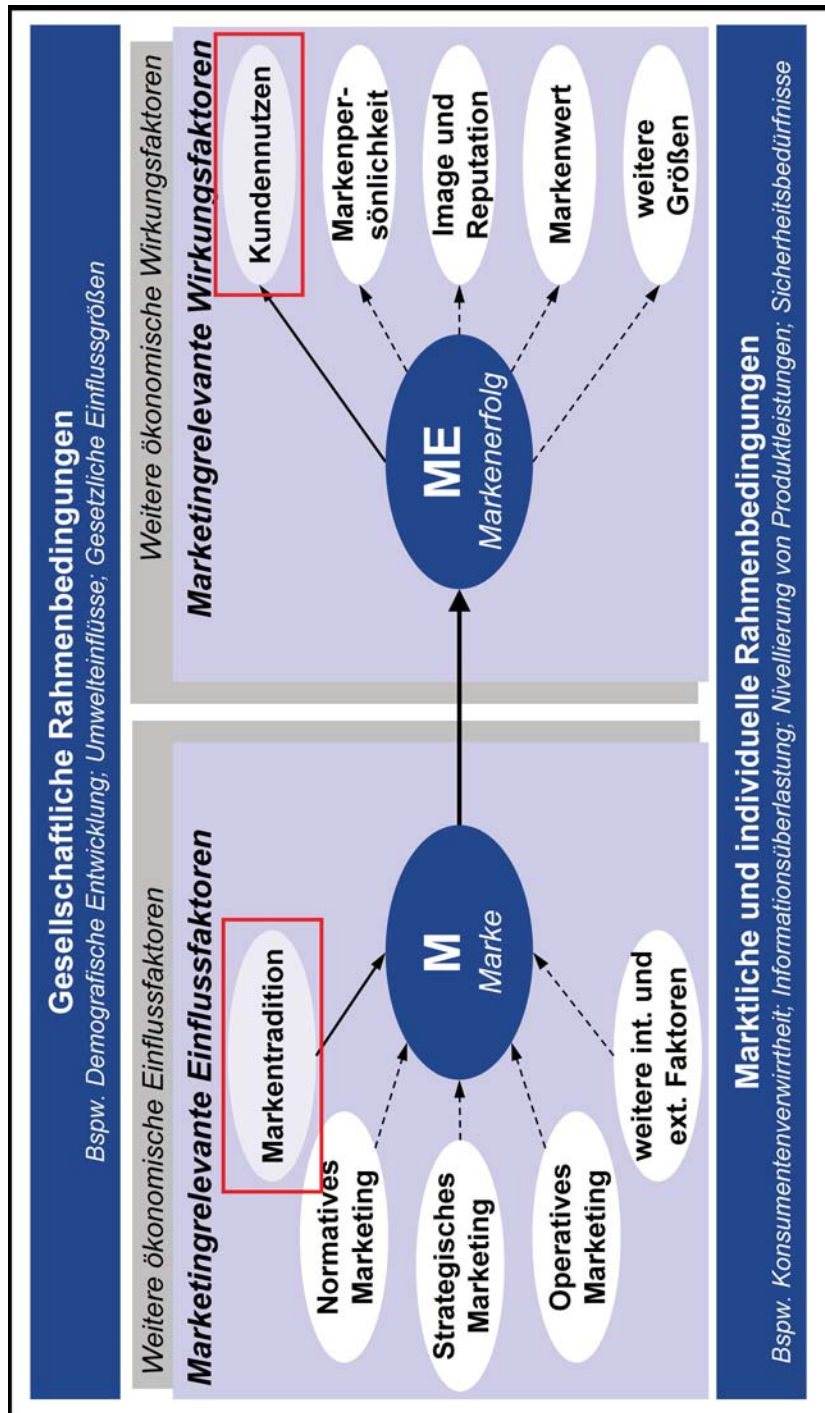


Abbildung 2.6: Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens; Quelle: Eigene Darstellung

Kapitel 3

KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

*„Tradition soll ein Sprungbrett sein,
aber kein Ruhekissen.“*

Harold Macmillan
(brit. Politiker)

Um die im Rahmen der Analyse verwendeten Konzepte der Markentradition sowie des wahrgenommenen Kundennutzens mit ihren jeweiligen Dimensionen einer theoretischen Untersuchung zu unterziehen, werden diese in folgenden Abschnitten auf Basis des zuvor dargestellten theoretischen Bezugsrahmens näher betrachtet. Dabei wird zunächst in Kapitel 3.1 das latente Konstrukt des wahrgenommenen Kundennutzens vorgestellt. Danach wird in Abschnitt 3.2 mit einer Betrachtung des Konstrukts der Markentradition fortgefahren. Schließlich wird in Abschnitt 3.3 ein konzeptioneller Bezugsrahmen abgeleitet.

3.1 Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

Die theoretische Analyse des in der vorliegenden Untersuchung als zentrale Wirkungsgröße fokussierten wahrgenommenen Kundennutzens wird in zwei wesentlichen Schritten vorgenommen. Zuerst werden die entsprechenden Grundlagen auf Basis einer breiten Literaturrecherche zum Gegenstand des Kundennutzens gelegt (3.1.1). Anschließend wird eine für die weiteren Untersuchungsschritte wesentliche Dimensionalisierung des latenten Konstrukts des wahrgenommenen Kundennutzens beschrieben (3.1.2).

3.1.1 Konzeptionelle Grundlagen zum wahrgenommenen Kundennutzen

*„Wir sehen unsere Kunden wie die geladenen Gäste einer Party,
und wir sind die Gastgeber.“*

Jeff Bezos

(Gründer von amazon.com)

Ob Kunden nun als „Gäste“ oder – wie oftmals etwas pathetisch – gar als „Könige“ betrachtet werden, die eminente Wichtigkeit von Kundenorientierung wird seit Langem propagiert. Dabei nimmt ihre Bedeutung für die Steigerung von Kundenzufriedenheit speziell in gesättigten Märkten zu. Doch ist die Kundenzufriedenheit nicht die alleinige marketingrelevante Zielgröße in Bezug auf den Kunden, vielmehr existieren weitere Konstrukte von mehr oder minder großem Belang. Dabei gibt es neben dem Kundennutzen eine Vielzahl verschiedener Zielgrößen der Kundenorientierung (bspw. Kundenzufriedenheit, -bindung -loyalität und -wert). Alle Konstrukte haben dabei eine wesentliche Gemeinsamkeit, nämlich die Betonung der **Relevanz einer Kundenorientierung** in der unternehmerischen Ausrichtung der Marketingstrategie. Verschiedene Forschungsarbeiten haben die hierbei auftretenden Wirkungszusammenhänge analysiert und beschrieben. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich nunmehr mit dem Konstrukt des wahrgenommenen Kundennutzens als eine der vordergründigen Ergebnisgrößen.

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

3.1.1.1 State of the Art der Messung von Kundennutzen in der Wissenschaft

Der Untersuchungsbereich der Kundenwertforschung ist eine zentrale Problemstellung in der Marketing-Wissenschaft. Aufgrund der heterogenen Betrachtungswinkel, muss hierbei stets beachtet werden, die richtigen Begrifflichkeiten zu benutzen. So spricht man einerseits über den Kundenwert aus Unternehmenssicht, andererseits über den Kundennutzen aus Kundensicht.¹ Das **Schaffen von Kundennutzen** zählt im Marketing zu den wesentlichsten Zielgrößen. Ein Überblick über die wichtigsten konzeptionellen Forschungsansätze zum Kundennutzen findet sich in Tabelle 3.1.

Autoren	Dimensionen/Einflussgrößen
<i>Holbrook und Corfman (1985)</i>	Drei Dimensionen: intrinsisch/extrinsisch, aktiv/passiv, eigenorientiert/außenorientiert
<i>Zeithaml (1988)</i>	Zwei Dimensionen: wahrgenommene Qualität, Aufwand; Einflussgrößen: intrinsische und extrinsische Größen
<i>Dodds et al. (1991)</i>	Einflussgrößen: Vertrauen, Service, Verlässlichkeit, Preis, Name, Image
<i>Sheth et al. (1991)</i>	Fünf Dimensionen: funktionaler, emotionaler, epistemischer, konditionaler, sozialer Nutzen; Einflussgrößen: Produkt- und Servicequalität
<i>Lai (1995)</i>	Einflussgrößen: Liefercharakteristika, Produktcharakteristika und Kosten
<i>Woodruff (1997)</i>	Drei Dimensionen: Produktattribute, Attributleistung, Konsequenzen
<i>Sinha und DeSarbo (1998)</i>	Zwei Dimensionen: Nutzen, Aufwand; Einflussgrößen: Preis, Kosten, Sicherheit, Abnutzung, Leistung, Verlässlichkeit, Herkunft, Haltbarkeit

Tabelle 3.1: Ausgewählte konzeptionelle Arbeiten zum Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

Der wahrgenommene Kundennutzen aus Kundensicht ist konzeptionell ein gut

¹ Auch für den Kundennutzen aus Kundensicht wird oft ebenfalls der Begriff Kundenwert verwendet, was dementsprechend schnell zu Unklarheiten führen kann.

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

erforschtes Gebiet. Die einzelnen konzeptionellen Ansätze zum Kundennutzenbegriff wurden dabei stetig weiterentwickelt. Die empirische Forschung lieferte in diesem Kontext wertvolle Beiträge, die in einer immer feiner werdenden Skalierung der Messmodelle mündeten. Ausgewählte empirische Forschungsarbeiten zum Kundennutzen sind übersichtsartig in Tabelle 3.2 zu finden.

Autoren	Konzeption
<i>Drew und Bolton (1987)</i>	Untersuchung des Servicenutzens anhand von vier Determinanten: Qualität, Vergleich, Verbesserung, Charakteristika
<i>Dodds et al. (1991)</i>	Untersuchung zweier Determinanten (wahrgenommene Qualität und Aufwand) zum Nutzen von Produkten
<i>Sinha und DeSarbo (1998)</i>	Untersuchung des Kundennutzens anhand von acht Determinanten (Reliabilität, Verbrauch, Sicherheit, Unterhaltskosten, Wertverlust, Leistung, Preis, Herkunft)
<i>Perrey (1998)</i>	Explorative Befragung zur Generierung von Nutzendimensionen im Zusammenhang mit der Verkehrsmittelindustrie (Pkw, Bahn, Flugzeug)
<i>Keeney (1999)</i>	Untersuchung von Nutzenarten beim Internet Commerce mit Hilfe von qualitativen Interviews und Diskussionsrunden über Vor- und Nachteile des Kaufens über das Internet
<i>Lapierre (2000)</i>	Untersuchung im B2B-Kontext des IT-Sektors in drei Phasen, ob sich einzelne Werttreiber in eine zwei- (benefit-sacrifice) oder in eine drei-Faktorstruktur (product-service-relationship) dimensionieren lassen
<i>Beutin (2000)</i>	Branchenübergreifende, internationale Studie zum Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen
<i>Sweeney und Soutar (2001)</i>	Entwicklung einer Messskala für den wahrgenommenen Nutzen (perceived value)

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

<i>Eggert und Ulaga (2002)</i>	Untersuchung im B2B-Kontext, ob Kundenzufriedenheit und 'Customer Perceived Value' das Gleiche messen
<i>Ulaga (2003)</i>	Untersuchung anhand von qualitativen Interviews im B2B-Kontext von Nutzendimensionen zwischen Herstellern und Lieferanten
<i>Ulaga und Eggert (2003)</i>	Studie zur Identifikation von Dimensionen zum Relationship Value
<i>Böhrs (2006)</i>	Folgebefragung zu Perrey (1998) zur Unterscheidung zwischen tatsächlich relevanten und eher unwichtigen Merkmalen
<i>Wachter (2006)</i>	Studie (qualitativ und quantitativ) zum Kundennutzen im Automobilbereich. Untersuchung, ob Unterschiede zwischen Privatzustellern und Geschäftskunden bestehen und Untersuchung von Dimensionen und Determinanten zum Kundennutzen
<i>Smith und Colgate (2007)</i>	Entwicklung einer Messskala zum wahrgenommenen Kundennutzen aus Kundensicht

Tabelle 3.2: Ausgewählte empirische Arbeiten zum Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen empirischen Forschungsansätze deuten auf eine tiefgehende Auseinandersetzung der Wissenschaft mit dem **Konstrukt des Kundennutzens** hin. Als Kernaussage kann ausgehend von diesen empirischen Arbeiten die Notwendigkeit abgeleitet werden, eine gleichermaßen übergreifende wie praktikable Skala zum Kundennutzen für die Messung zu nutzen. Entsprechend sind die genannten Ansätze auf ihre jeweilige Eignung zu überprüfen. Dieser Erkenntnis wird in den folgenden Abschnitten weiter nachgegangen und sie führt letztlich zur Auswahl eines geeigneten und praktikablen Messkonzepts vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit. Basisannahme 1 lautet daher:

***BA₁:** Das Konstrukt des Kundennutzens besitzt eine grundlegende Relevanz im Marketing, dabei kann auf einen breiten Fundus konzeptioneller und empirischer Arbeiten zurückgegriffen werden.*

3.1.1.2 Entwicklung eines Begriffverständnisses zum Kundenwert

Der Begriff des Kundenwerts ist nicht eindeutig zu fassen, da er vielfältigen Interpretationsspielraum und Anlass zu vertiefender Diskussion vor allem in der angloamerikanischen Literatur bietet (vgl. Helm und Günter, 2006, S. 7). Bereits Woodall (2003) konstatierte, dass dem **Begriff des Kundenwerts** viele verschiedene Bedeutungen zugeschrieben werden können. Grundsätzlich besteht jedoch Einigkeit darüber, dass der Kundenwert aus mehreren Sichtweisen interpretiert werden kann.

In der wissenschaftlichen Literatur existieren zu diesem Themenfeld zwei besonders bedeutsame Sichtweisen (vgl. hierzu bspw. Beutin (2000); Klingenberg (2000); Cornelsen (2000); Belz und Bieger (2004) sowie Wachter (2006)):

- **Value of the Customer** (*Unternehmenssicht*): Einschlägige Untersuchungen über den Kundenwert aus der Unternehmenssicht dokumentieren, welchen Wert ein Kunde oder ein Kundenstamm zur Erreichung monetärer und nichtmonetärer Ziele beitragen kann. Der Wert eines Kunden wird entsprechend so operationalisiert, wie der Kunden einen ökonomischen Wert für ein Unternehmen liefert.
- **Value to the Customer** (*Kundensicht*): Der Kundenwert wird hier aus der Sichtweise der Konsumenten² gesehen, weshalb im Zentrum dieser Betrachtung die Wahrnehmung vom Wertangebot des Anbieters durch den Kunden steht (vgl. Eggert, 2006, S. 43). Ausgehend von dieser zweiten Perspektive wird also analysiert, welcher Wert sich für den Nachfrager ergibt, wenn er den Nutzen und die Kosten, die sich aus dem Kauf eines Produkts oder eines Leistungsbündels ergeben, gegeneinander abwägt.

3.1.1.2.1 Perspektive des Kundenwerts aus Unternehmenssicht Obwohl in der vorliegenden Arbeit die zweite Perspektive untersucht werden soll, ist es hilfreich, sich zunächst kurz mit dem Kundenwert aus Anbietersicht auseinander zu setzen, um ein ganzheitliches Verständnis zu liefern.

²Die Begriffe Konsument, (End-)Verbraucher, Nachfrager und Kunde werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit unter Kenntnis der entsprechenden Unterschiede aus Gründen der Einfachheit synonym verwendet.

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

Diese erste Perspektive des Kundenwerts aus Anbietersicht bezieht sich auf die Wertgenerierung eines Unternehmens und ist daher – allgemein formuliert – der quantifizierte Nutzen, den das Unternehmen durch den Kunden erfährt (vgl. Rudolf-Sipötz und Tomczak (2001)). Dabei wird die generelle **Attraktivität des Kundens für das Unternehmen** erfasst (vgl. Eggert, 2006, S. 55). Es wird der vom Unternehmen entsprechend finanziell bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms fokussiert, so dass alle aktuellen und zukünftigen Beiträge eines Kunden den Kundenwert aus Unternehmenssicht und damit auch den letztlichen Erfolg eines Unternehmens determinieren (vgl. hierzu Belz und Bieger (2006)).³

Es können die Kundenbeziehungen generell statisch oder dynamisch – also über einen bestimmten Zeitraum hinweg – betrachtet und dabei umsatz- oder erfolgsbezogene Größen berücksichtigt werden (vgl. Helm und Günter, 2006, S. 8). Bei der **Bestimmung des Kundenwerts** aus Unternehmenssicht können als Untersuchungsgegenstand individuelle Kundenbeziehungen, Kundensegmente und Kundengruppen oder auch die Gesamtheit der Kundenbeziehungen herangezogen werden (vgl. Helm und Günter, 2006, S. 7). Die zuvor genannten Kundenbeiträge werden bei einschlägigen Kundenwertmodellen herangezogen, die einerseits aus mono-, andererseits auch aus multikriteriellen Messansätzen bestehen können und eine Unterteilung in monetäre und nicht-monetäre Bestandteile zulassen (vgl. Cornelsen, 2000, S. 91).⁴

Eine weitere Unterteilung der beschriebenen Ansätze zum Kundenwert aus Unternehmenssicht kann hinsichtlich der einzelnen Bestandteile getroffen werden. Monetäre Bestandteile der einzelnen Kundewertmodelle sind etwa umsatz-, erfolgs- oder prozesskostenbezogene Beiträge, unter den nicht-monetären Beiträ-

³ Außerdem liefern die Ausführungen von Schemuth (1996) und Cornelsen (2000) weitere vertiefende Erkenntnisse hierzu.

⁴ Zu unterscheiden sind hierbei vier verschiedene Ansätze (vgl. hierzu bspw. Eggert, 2006, S. 46): eindimensionale Messansätze (umsatzbezogene ABC-Analysen), dynamische Ansätze (Customer Lifetime Value), mehrdimensionale Modelle (Kundenportfolio-Analysen) und integrierte Kundenwertmodelle. Cornelsen (2000) und Wachter (2006) liefern weitere Übersichten zu den einzelnen Ansätzen.

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

gen dagegen versteht man bspw. den Informationswert⁵, den Cross-Selling-Wert⁶ und den Referenzwert⁷. Diese **unterschiedlichen Bewertungsmodelle** ermöglichen es den Unternehmen, den Wert eines Kunden abzuschätzen und darauf aufbauend strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten (vgl. Helm und Günter, 2006, S. 24).

3.1.1.2.2 Der Kundenwert aus Konsumentensicht Die Kundenwertforschung hat neben dem im voranstehenden Abschnitt behandelten Kundenwert aus Unternehmenssicht auch eine zweite Perspektive fokussiert, nämlich den Kundenwert aus Kundensicht. Damit sind die **Nutzenaspekte für den Kunden** gemeint. Der dabei zum Tragen kommende Nutzenbegriff stellt eine zentrale Begrifflichkeit der Ökonomie dar, welche im Rahmen der wirtschaftsphilosophischen Schule oftmals als eine zentrale Entscheidungsgröße des menschlichen Handelns beschrieben wird (vgl. Klingenberg, 2000, S. 5).⁸ Ein Konsens aus verschiedenen Perspektiven – der betriebswirtschaftlichen- und psychologischen Sichtweise – zum Nutzenbegriff entsteht letztlich in der Definition, dass der „subjektive Nutzen eines Gutes direkt mit den Bedürfnissen des Menschen zusammenhängt“ (Klingenberg, 2000, S. 8). Dabei stiftet ein Produkt dann einen subjektiven Nutzen, wenn es die Bedürfnisse⁹ des Menschen zu befriedigen in der Lage ist.

Aufgrund der hohen Komplexität der einzelnen Forschungsströmungen in der wissenschaftlichen Literatur ließ sich bis heute noch keine eindeutige Definiti-

⁵Der Informationswert bemisst die Gesamtheit aller Informationen, die ein Unternehmen von seinen Kunden bekommt und die sich wiederum positiv auf die Produkt- oder Servicequalität auswirken können (vgl. Cornelsen, 2000, S. 224).

⁶Der Cross-Selling-Wert bezieht sich auf den möglichen Erfolg, einem bereits vorhandenen Kunden entsprechend weitere Produkte und Leistungen aus dem eigenen Angebotsportfolio zu verkaufen (vgl. Cornelsen, 2000, S. 172).

⁷Anhand des Referenzwerts, der positive, neutrale oder negative Aussagen der Kunden subsumiert, die ihre Erfahrungen mit bestimmten Produkten oder Leistungen an weitere Interessengruppen weiterleiten ohne ein kommerzielles Interesse zu verfolgen, kann ein Unternehmen erkennen, in wieweit referenzgebende Kunden die Kaufentscheidung anderer beeinflussen können und welche positiven oder negativen Konsequenzen daraus resultieren (vgl. Cornelsen, 2000, S. 199).

⁸Hierzu vgl. vertiefend auch Teichert (2001) für ähnliche Ausführungen (vgl. Teichert, 2001, S. 23). Darauf aufbauend findet der Nutzen-Begriff auch in der haushaltstheoretische Mikroökonomie Berücksichtigung, sowie im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre in der Entscheidungstheorie sowie in der Psychologie.

⁹Bedürfnisse werden allgemein als Auslöser für Motivation verstanden und bestehen aus einem Gefühl für Mangel, das nicht zielgerichtet ist (vgl. Trommsdorff, 2004, S. 118).

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

on für den Kundennutzen aus Nachfragersicht identifizieren (vgl. Graf und Maas, 2008, S. 2). So existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Begrifflichkeiten zum Nutzenwert aus der Perspektive der Kunden, welche übersichtsartig als **Definitionsansätze** in Tabelle 3.3 dargestellt sind.

Autor und Definition	
<i>Holbrook und Corfman (1985)</i>	“Value is an interactive relativistic preference experience – or, more formally, a relativistic (...) preference characterizing a subject’s experience of interacting with some object.“ (Holbrook und Corfman, 1985, S. 40)
<i>Zeithaml (1988)</i>	“Customer value is the consumer’s overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given.“ (Zeithaml, 1988, S. 14)
<i>Dodds et al. (1991)</i>	“(...) buyers perception of sacrifices and quality (...) constitute a good’s perceived value.“ (Dodds et al., 1991, S. 29)
<i>Butz Jr. und Goodstein (1996)</i>	“(...) what customers get (benefits, quality, worth, utility) from the purchase and use of a product versus what they pay (price, costs, sacrifices), resulting in an attitude toward, or an emotional bond with, the product.“ (Butz Jr. und Goodstein, 1996, 2do)
<i>Woodruff (1997)</i>	“(...) a customer’s perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer’s goal and purposes in use situations.“ (Woodruff, 1997, S. 142)

Tabelle 3.3: Definitionen zum Begriff des Kundennutzens; Quelle: Eigene Darstellung

In der vorliegenden Arbeit soll der Fokus auf dem **Begriff des „Customer Perceived Value“** liegen, also auf dem wahrgenommenen Kundennutzen. Jedoch lässt die genannte Vielzahl an synonymen Begriffen den begründeten Schluss zu, dass nicht nur hinsichtlich der Definition des Kundennutzenbegriffs Uneinigkeit besteht, sondern vielmehr auch die Zusammensetzung und Operationalisierung des Messkonstrukts differenziert gesehen wird. Diese These wird von der Tatsache gestützt, dass eine große Anzahl von **Forschungsarbeiten zum Kundennutzen**

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

aus **Konsumentensicht** vorliegen.¹⁰

Der vorliegenden Arbeit liegt daher das von Smith und Colgate (2007) entwickelte Modell eines wahrgenommenen Kundennutzens zugrunde, um eben diesen im Kontext der Untersuchung zu messen.

Der wahrgenommene Kundennutzen wird grundlegend definiert als der Wert, den der Kunde mit dem Kauf und der Nutzung eines Produkts oder einer Marke generiert, in Relation zu dem, was er dafür zahlt (vgl. Zeithaml, 1988, S. 13). Die Ertragsseite setzt sich dabei aus Aspekten wie Qualität, Wert, Nutzen und Leistung, die Aufwandseite aus entsprechenden Aspekten wie Preis, Kosten oder generellen Verlusten zusammen. Der entsprechend resultierende Kundenwert ist folglich als eine Voraussetzung für die verhaltenswissenschaftlichen Ziele des Markenmanagements¹¹, sowie zur Entstehung von Kundenzufriedenheit und -loyalität zu verstehen (vgl. Woodall, 2003, S. 16).¹²

Smith und Colgate (2007) entwickeln in diesem Kontext ein äußerst praktisches **Modell des wahrgenommenen Kundennutzens**. Sie fokussieren ihre Unter-

¹⁰Die im Folgenden genannten Forschungsarbeiten können über die in Tabelle 3.2 im Text genannten hinaus im englisch- wie im deutschsprachigen Raum als wesentlich angesehen werden:

- **zentrale englischsprachige Forschungsarbeiten:** Buzzell und Gale (1987); Zeithaml (1988); Monroe (1990); Tellis und Gaeth (1990); Dodds et al. (1991); Bolton und Drew (1991a,b); Kerin et al. (1992); Smith et al. (1992); Anderson et al. (1993); Liljander und Strandvik (1993); Mazumdar (1993); Chang und Wildt (1994); Gale (1994); Heskett et al. (1994); Lai (1995); Ostrom und Iacobucci (1995); Fornell et al. (1996); Anderson und Thomson (1997); Flint et al. (1997); Grönroos (1997); Lapierre (1997a,b); Parasuraman (1997); Patterson und Spreng (1997); Urbany et al. (1997); Anderson und Narus (1998); Grewal et al. (1998); Grisaffe und Kumar (1998); Lemmink et al. (1998); Sinha und DeSarbo (1998); Liu et al. (1999); Caruana et al. (2000); Lapierre (2000); McDougall und Levesque (2000); Parasuraman und Grewal (2000); DeSarbo et al. (2001); Sweeney und Soutar (2001); Ulaga und Chacour (2001); Varki und Colgate (2001); Eggert und Ulaga (2002); Fernandes und Lages (2002)
- **zentrale deutschsprachige Forschungsarbeiten:** Eggert (1999, 2000); Beutin (2000); Cornelsen (2000); Klingenberg (2000); Matzler (2000); Eggert (2006); Belz und Bieger (2006).

¹¹Siehe Esch und Wicke (2001) für weitere Ausführungen zu den verhaltenswissenschaftlichen Zielen des Markenmanagements (vgl. Esch und Wicke, 2001, S. 73).

¹²Außerdem kann konstatiert werden, dass Produkte, denen ein hoher Kundennutzen inhärent ist, i.d.R. erfolgreicher sind als andere Produkte, die einen geringen oder mit der Konkurrenz vergleichbaren Wert aufweisen (vgl. Cooper, 1993, S. 207).

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

suchung auf vier grundsätzliche Wertkonsequenzen¹³ eines Kundennutzens (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 10f.), die wiederum durch verschiedene Wertequellen entstehen können. Dabei identifizieren Smith und Colgate (2007) fünf Wertequellen, welche maßgebend für unterschiedlichen Ausprägungen eines wahrgenommenen Kundennutzens sind (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 15):

- **Informationen:** Im Rahmen sämtlicher Prozesse mit den Kunden – vor allem in der unternehmerischen Kommunikationspolitik durch Werbung, Public Relations, Markierung, Verpackung etc. – werden Informationen im Rahmen von Wertversprechen ausgetauscht. Diese Informationen werden oftmals vor dem speziellen Hintergrund des Aufbaus einer ausgeprägten Wahrnehmung von starker Markentradition im Rahmen eines zielgerichteten Heritage Managements besonders nachdrücklich kommuniziert.
- **Produkte:** Durch eine Kombination von innovativen Neuentwicklungsprozessen und entsprechender Marktforschungsprozesse werden Produkte generiert, die letztlich beeinflussend auf die Werterfüllung wirken. Gerade die Produkte von besonders traditionsreichen Unternehmen erweisen sich dabei oftmals als innovativ und beachten dennoch die jeweiligen Wurzeln und bestimmten Kernattribute.
- **Interaktionen:** Die unterschiedlichen Austauschprozesse zwischen Unternehmen und Kunden wirken sich auf die kundenseitige Wertwahrnehmung aus. Außerdem führen entsprechende Interaktionen zwischen einzelnen Kunden zu weiteren wertrelevanten Prozessen und tragen dabei Referenzen der Marke weiter (vgl. Tewes, 2003, S. 78). Die Ausgestaltung der Interaktionen mit den Kunden ist für viele Traditionsmarken einer wichtige Chance, ein langjähriges und vertrauensvolles Customer Relationship Management zu betreiben.
- **Umgebung:** Eine Beeinflussung der wertrelevanten Kundenwahrnehmung geht hier bspw. von Aspekten der Absatzförderung aus. Auch im Rahmen des Umfeldmanagements sind es oftmals traditionsreiche Unternehmen, wel-

¹³Vgl. zu den grundsätzlichen Wertkonsequenzen weiterführend Kapitel 3.1.2.

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

che in besonderem Maße auf eine professionelle Ausgestaltung Wert legen, um Vertrauen und damit eine langjährige Markenloyalität zu erzeugen.

- **Eigentumsübergang:** Die Abrechnungs-, Lieferungs- und Eigentumsüberschreibungsprozesse sind ebenfalls maßgebend für den wahrgenommenen Kundennutzen. Diese Prozesse sind bei Traditionsmarken meist gut organisiert, da sie über einen langen Zeitraum erlernt und kontinuierlich verbessert wurden.

Die beiden Perspektiven des Kundennutzens lassen eine klare Abgrenzung durch die unterschiedliche Ausrichtung ihrer Fokussierung zu. Beide Sichtweisen besitzen – wie beschrieben – im Marketing eine hohe Relevanz, wenngleich stets eine trennscharfe Abgrenzung vorzunehmen ist. Jedoch stiftet vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit die Kundenperspektive einen größeren Erkenntnisgehalt, da einstellungsbezogene Konstrukte thematisiert werden, bei denen wiederum die beim Kunden hervorgerufene Wirkungsweise im Zentrum steht. Die in den vorstehenden Abschnitten 3.1.1.2 gewonnene Kenntnis führt somit zu Basisannahme 2:

BA₂: Der Kundennutzen aus Kundensicht bildet die Wertbildung auf der Kundenseite ab und erscheint vor dem Hintergrund der Messung von Einstellungen als Wirkungsgröße geeignet.

3.1.2 Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

In nur einer kleinen Zahl von wissenschaftlichen Ausführungen wird die Dimensionalisierung und letztlich das Konstrukt des wahrgenommenen Kundennutzens eingehend beschrieben (vgl. Sweeney und Soutar, 2001, S. 203). Zwar existieren – wie zuvor bereits beschrieben – zahlreiche Ansätze hierzu, dennoch konnte sich bis heute in der Forschung noch kein eindeutiges Konstrukt durchsetzen, da bezüglich der Dimensionen und der Determinanten noch eine generelle Einheitlichkeit fehlt.¹⁴ Auch gibt es nur eine begrenzte Anzahl an empirischen Arbeiten,

¹⁴Vgl. hierzu stellvertretend die Forschungsarbeiten von Wachter (2006, S. 41), Beutin (2000, S. 30) sowie Smith und Colgate (2007, S. 7).

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

die das Konzept des Kundennutzens bestätigen bzw. ablehnen (vgl. Beutin, 2000, S. 25). Da das Phänomen Kundennutzen nicht direkt beobachtbar ist, wird eine entsprechende **Operationalisierung des Konstrukts** vorgenommen.¹⁵ Dabei werden Indikatoren herangezogen, welche ihrerseits beobachtbar und somit messbar sind.

Die im Messkonzept des wahrgenommenen Kundenutzens von Smith und Colgate (2007) beschriebenen vier Dimensionen eines „Customer Perceived Value“ liefern eine aussagekräftige und auf Basis der bisherigen Forschungsergebnisse angebrachte Konzeptionalisierung des latenten Konstrukts. Die vier entwickelten Dimensionen beziehen sich – wie in Abbildung 3.1 dargestellt – auf die Bereiche der **funktionalen, emotionalen, symbolischen und finanziellen Dimension einen Kundennutzens** (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 10-13). Diese vier Dimensionen des wahrgenommenen Kundennutzens werden im Folgenden eingehend erläutert.

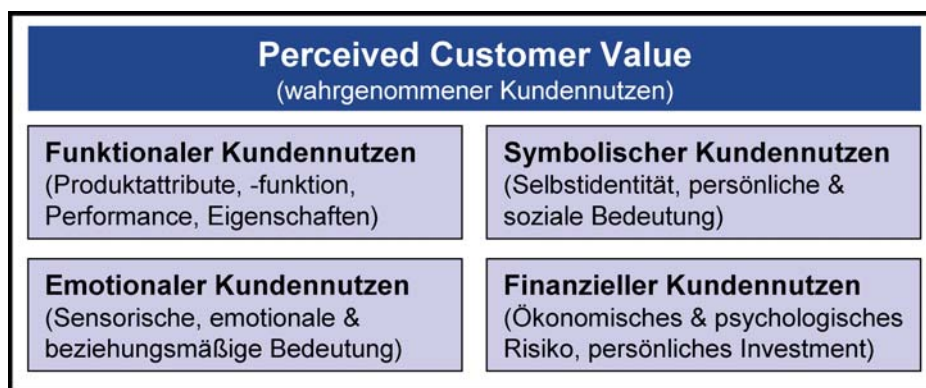


Abbildung 3.1: Dimensionen des Customer Perceived Value (CPV); Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Smith und Colgate (2007)

3.1.2.1 Funktionaler Kundennutzen

Die erste Dimension des von Smith und Colgate (2007) entwickelten Konzepts beinhaltet die funktionalen und instrumentellen Aspekte des wahrgenommenen

¹⁵Weiterführende Ausführungen konzeptionell-theoretischer Art zur Operationalisierung und Konzeptionalisierung finden sich in Abschnitt 4.3.2 der vorliegenden Arbeit.

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

Kundennutzens. Diese ergeben den Umfang, in welchem Produkte, Dienstleistungen oder Marken die vom Kunden erwünschten Eigenschaften aufweisen. Demnach bestimmt sich der Wert dieser Dimension des wahrgenommenen Kundennutzens bspw. durch die Fähigkeiten der **Erfüllung einer vom Kunden gewünschten Funktion**. Daher kann dieser aus der funktionalen Leistungserfüllung entstehende Nutzen auch als grundlegender Basisnutzen aufgefasst werden (vgl. Wachter, 2006, S. 47). Dieser aus den korrekten Eigenschaften eines Markenprodukts entstehende Kundennutzen wird im hierarchischen Modell nach Woodruff (1997) als grundlegende Ebene betrachtet, welche – neben der Nutzenentstehung aus der Erfüllung von generellen Kundenerwartungen und der Produkterfahrung beim Gebrauch – eine eigenschaftsbasierte Kundenzufriedenheit hervorrufen kann (vgl. Woodruff, 1997, S. 142).

Da sich der funktionale Kundennutzen auch aus den technischen Funktionalitäten des Produktes ergibt, wird er aufgrund dessen auch als **technischer Nutzen** bezeichnet (vgl. Beutin, 2000, S. 12). Weist ein Produkt bestimmte gewünschte Komponenten und technische Eigenschaften auf, so erwächst dem Kunden ein funktionaler Nutzen. Entsprechend können branchenabhängig angemessene Eigenschaften bei der Produktgestaltung hervorgehoben werden, damit so zum einen die jeweilige Leistung kommuniziert, zum anderen aber auch das Ergebnis herausgestellt werden kann.

Ein positiver Einfluss auf den funktionalen Kundennutzen wird also wie beschrieben durch **korrekte Eigenschaften eines Markenprodukts** gewonnen: „Functional benefits are derived from the tangible and concrete attributes that a consumer may directly experience when using or consuming the product“ (Lai, 1995, S. 385). Demzufolge ist der Kundennutzen daran geknüpft, ob Markenkunden diejenigen Leistungsattribute mit der Marke erhalten, welche sie erwarten. In der Konsumgüterindustrieforschung wird die Produktqualität zumeist als Kern des Kundennutzens angesehen und u.a. über die Funktionsfähigkeit oder auch über Leistungsfähigkeit operationalisiert (vgl. Wachter, 2006, S. 52). Die Gesamtheit der Erkenntnisse führt somit zu Basisannahme 3:

***BA₃:** Die funktionale Dimension ist ein wesentlicher Treiber des latenten Konstrukts eines Kundennutzens und wird bspw. durch korrekte Markeneigenschaften und angemessene Markenleistungen generiert.*

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

3.1.2.2 Emotionaler Kundennutzen

Der Begriff eines Erfahrungswerts bildet die Oberkategorie der hier als emotionaler Kundenwert betitelten zweiten Dimension des wahrgenommenen Kundennutzens. Er wird bestimmt durch **Erlebnisse und Emotionen**, welche durch Marken ausgelöst werden können. Dabei kann man diesen Erfahrungswert in die drei Dimensionen der sensorischen, der epistemischen sowie der sozialbezogene Werte unterteilen.

- **Sensorische Werte:** Diese grundlegend emotionale Dimension des wahrgenommenen Kundennutzens bezieht sich also auf Produkte, die dem Kunden bestimmte Erfahrungen vermitteln oder Gefühle hervorrufen können (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 10). Sie fokussiert besonders die Entstehung aus affektiven Motiven (vgl. Wachter, 2006, S. 47). Hierbei werden vor allem die Sensorik und die **wahrnehmenden Sinne der Kunden** angesprochen, weswegen in diesem Zusammenhang in der Literatur auch vom „hedonic value“ gesprochen wird (vgl. Lai, 1995, S. 385). In der Praxis gibt es hierfür viele Beispiele: Touristikunternehmen setzen auf Werte wie Spaß und Abenteuer, die Unterhaltungsindustrie schafft emotionale Werte über Vergnügen und Humor, der Einzelhandel betont die sinnliche Wahrnehmung durch Ästhetik und Ambiente. Gerade diese ästhetischen Komponenten können dem emotionalen Kundennutzen zugerechnet werden, weil sie bestimmte Emotionen hervorzurufen imstande sind (vgl. Lai, 1995, S. 385).
- **Epistemische Werte:** Des Weiteren enthält der Konsum von Marken auch stets einen erkenntnis-theoretischen Aspekt, der sich in einem „epistemic value“ ausdrückt (vgl. Lai, 1995, S. 385). Hierbei wird bspw. durch die von bestimmten Traditionsmarken geweckte Neugier ein Nutzen gestiftet, indem diese Marken aus Kundensicht den Wunsch nach neuen Erkenntnissen befriedigen (vgl. Sheth et al., 1991, S. 162). Konsumenten wählen **Produkte mit einem Erkenntniswert**, wenn sie gelangweilt von der bisherigen Marke sind. Dieses Abwechslungsmotiv wird vor allem in der „Variety Seeking“-Forschung untersucht und begründet das Verhalten eines

Konsumenten, der in kürzeren oder mittleren Zeitabständen nach Abwechslung strebt (vgl. Trommsdorff, 2004, S. 129f.). Für Traditionsmarken besteht hierin eine große Herausforderung. Das „Variety Seeking“-Verhalten hängt mit der kundenseitigen Zufriedenheit zusammen. Können Kunden von Traditionsmarken durch das Betonen anderer Nutzendimensionen mit der Traditionsmarke auf einem entsprechenden Zufriedenheitslevel gehalten werden, so wird deren Abwechslungsmotivation keine direkten Abwanderungswirkungen hervorrufen. Mit diesem Kundenverhalten hat vornehmlich die Konsumgüterbranche zu kämpfen, im B2B-Bereich dagegen ist es eher schwach ausgeprägt (vgl. Helmig, 1997, S. 14).

- **Sozialbezogene Werte:** Neben den bereits thematisierten Aspekten des emotionalen Kundennutzens kann als weiteres Bewertungskriterium die Möglichkeit zur Interaktivität gesehen werden: Kunden können durch den schnellen und kommunikativen Austausch über das Internet zum aktiven Kommunikationspartner des Unternehmens werden und so **zum partnerschaftlichen Verhältnis beitragen** (vgl. Mast et al., 2005, S. 126). Dies entspricht einem sozialbezogenen Wert. Gerade bei Traditionsmarken wird dieses Potential nicht selten sehr stark genutzt, da deren Kunden oftmals aufgrund der hohen Bindung an die Marke in besonderem Maße mit ihr kommunizieren. Dafür werden entsprechend die vielfältigen Möglichkeiten der On- und Offlinemedien genutzt, was letztlich die Emotionalität in der Beziehung zwischen den Marken und ihren Kunden fördert.

Diese Erkenntnisse hinsichtlich des Aspekts eines emotionalen Kundennutzens schlagen sich in der Formulierung der diesen Abschnitt abschließenden Basisannahme 4 nieder:

***BA₄:** Die emotionale Dimension ist ein wesentlicher Treiber des latenten Konstrukts eines Kundennutzens und wird bspw. durch neue Erkenntnisse und positive Emotionen mit einer Marke generiert.*

3.1.2.3 Symbolischer Kundennutzen

Der symbolische Kundennutzen bemisst sich danach, in welchem Maße der Kunde einer Marke eine soziale Bedeutung zuschreibt und somit der Marke eine psy-

3.1. Grundlagen und Dimensionalisierung des wahrgenommenen Kundennutzens

chologische Bedeutung beimisst. Dabei kann der Konsument die **Marke als Statussymbol** betrachten und sie zur Selbstdarstellung nutzen, um bspw. sein Selbstwertgefühl zu steigern. Die Wahrnehmung eines symbolischen Nutzens fokussiert also die soziale Anerkennung und stellt Beziehungsaspekte in den Vordergrund (vgl. Wachter, 2006, S. 47). Darüber hinaus weisen Produkte, die besonders einen symbolischen Nutzen stiften, Eigenschaften auf, welche die Selbstentfaltung fördern.¹⁶ Damit wird das starke Identitätsbedürfnis der Kunden betont, die immer individuellere Produkte verlangen, um sich mit ihnen identifizieren zu können (vgl. Meffert, 1997, S. 37).

Mit einem symbolischen Kundennutzen wird das **Selbstkonzept der Kunden** angesprochen, welches das positive Gefühl beim Kauf oder Verschenken von Marken umfasst. Durch das Tragen bestimmter Marken können die Konsumentenpersönlichkeit ausgedrückt oder Prestige und Status nach außen transportiert werden – so wird auch eine soziale Bedeutung erlangt.¹⁷ Da es sich hierbei somit um soziale Motive handelt, wird diese Determinante als Bemühung um soziale Kontakte verstanden.¹⁸

Besonders Traditionsmarken umfassen persönliche Assoziationen, wenn sie bspw. bereits in der Kindheit konsumiert wurden, und erlangen so eine persönliche Bedeutung. Schließlich sind gerade Traditionsmarken in der Lage, bei lange währenden kulturellen Ereignissen eine soziokulturelle Bedeutung einzunehmen – hierbei ist exemplarisch die Verbindung der Coca-Cola-Weihnachtstrucks mit dem Weihnachtsfest zu nennen.¹⁹ Zusammenfassend lässt sich hieraus Basisannahme 5 ableiten:

BA₅: *Die symbolische Dimension ist ein wesentlicher Treiber des latenten*

¹⁶Bspw. können Luxusprodukte zu einem höheren Selbstwertgefühl beitragen (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 10). Andere Produkte wie Bioprodukte oder Musik können eine persönliche Bedeutung für den Kunden beinhalten, der VW-Bulli wird oft mit Freiheit in Verbindung gebracht.

¹⁷McCracken (1993) fand in einer Studie heraus, dass der Konsum von Bier während des Studiums in Kanada eine kulturelle Bedeutung hat, indem er zur Demonstration von Männlichkeit dient. Eine Biermarke muss demnach die Persönlichkeitseigenschaft „Männlichkeit“ umfassen, um eine Kundenbindung zu erzielen (vgl. McCracken, 1993, S. 130f.).

¹⁸Dieser soziale Nutzen wird von den Kunden oft als zweitwichtigste Nutzenkategorie wahrgenommen (vgl. Gwinner et al., 1998, S. 108).

¹⁹Hier sei ferner angemerkt, dass 1931 zum ersten Mal in der Coca-Cola-Werbung ein freundlicher, dicker, rot bekleideter Weihnachtsmann mit weißem Bart erschien. Vorher wurde der Weihnachtsmann meist mit langem, braunen Pelzmantel und Kapuze gezeichnet, so dass Coca-Cola wesentlich zum heute bekannten Bild beigetragen hat.

Konstrukts eines Kundennutzens und wird bspw. durch eine kulturelle Bedeutung und persönliche Selbstverwirklichung generiert.

3.1.2.4 Finanzieller Kundennutzen

Bereits in frühen religiösen Schriften ist die Rede vom Zusammenhang zwischen „Geben“ und „Nehmen“. Im ökonomischen Sinne können hierbei entsprechend die Begriffe „benefit“ und „sacrifice“ benutzt werden, welche – entgegen einiger anderslautender Autorenmeinungen – aus Kundenperspektive nicht voneinander unabhängig sind (vgl. Lapierre, 2000, S. 129). Kunden versuchen im Gegenteil dazu bei Kauf, Besitz oder Gebrauch von Markenprodukten, möglicherweise entstehende Kosten, Aufwendungen oder Verluste zu vermeiden bzw. zumindest zu reduzieren. Die ökonomische Dimension des Kundennutzens basiert demnach vor allem auf der Annahme, dass der Kunde seine eigenen Transaktionskosten des Markenkaufs möglichst gering halten möchte (vgl. Beutin, 2000, S. 8).

Kunden versuchen demnach eine **Reduktion der ökonomischen Kosten** wie Preis, Wechsel-, Nutzungs- und Opportunitätskosten zu vollziehen. Wesentliche positive Einflüsse auf diese Faktoren sind sinkende monetäre Kosten wie bspw. der Produktpreis und die Einsatz- oder Wechselkosten (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 13). Möchte ein Kunde eine Anfrage an ein Unternehmen richten, so spielt die Wahl des Kommunikationskanals eine wesentliche Rolle (vgl. Mast et al., 2005, S. 128). Im Onlinebereich kann hier durch die kostenlose Nutzbarkeit ein Vorteil entstehen.²⁰ Der Preis hat grundsätzlich einen ambivalenten Effekt: Zum einen wirkt er negativ auf den wahrgenommenen Kundennutzen, zum anderen jedoch Dodds et al. (1991) zufolge auch im Umkehrschluss positiv auf die wahrgenommene Produktqualität. Somit fasst Basisannahme 6 diese Erkenntnisse prägnant zusammen:

BA₆: *Die finanzielle Dimension ist ein wesentlicher Treiber des latenten Konstrukts eines Kundennutzens und wird bspw. durch eine geringe persönliche Anforderung und einen ökonomischen Wert generiert.*

²⁰Studienergebnissen entsprechend sind Internetnutzer nicht bereit, einen Preis für Internetinformationen zu zahlen, da der subjektiv wahrgenommene Wert von Onlineangeboten oftmals eher gering bewertet wird und ebenfalls kostenfreie Konkurrenzangebote existieren (vgl. Belz und Bieger, 2006, S. 690f.).

3.2 Grundlagen und Dimensionalisierung der Markentradition

Nach der vorangegangenen eingehenden Beschreibung der wesentlichen Outputvariablen, soll nunmehr die zentrale Wirkungsgröße der vorliegenden Arbeit untersucht und vorgestellt werden. Diese Analyse des latenten Konstrukts der Markentradition erfolgt dabei in vier Schritten. Zuerst wird auf Basis der einschlägigen Literatur ein Überblick über den State of the Art der Messung von Markentradition in der Wissenschaft gegeben (3.2.1). Anschließend folgt die begründete Wahl eines geeigneten Messinstruments (3.2.2), die tatsächliche Dimensionalisierung des Konstrukts der Markentradition (3.2.3) sowie die Beschreibung der notwendigen Schritte für die Implementierung einer ganzheitlichen Markenverantwortung (3.2.4).

3.2.1 State of the Art der Messung von Markentradition in der Wissenschaft

Nachdem in Kapitel 2 die relevanten Grundlagen zum Markenmanagement vor dem speziellen Hintergrund der Markentradition gelegt wurden, soll letztgenannte nun konzeptualisiert werden. Auch in der wissenschaftlichen Literatur wurde diese Konzeptualisierung des Konstrukts der Markentradition in den vergangenen Jahren verstärkt beschrieben. Dabei lassen sich bei einer umfassenden Literaturanalyse folgende grundlegende Ansätze charakterisieren:

- **Olins (1990)** stellt fest, dass eine Überprüfung der vergangenen Handlungen eines Unternehmen notwendig ist, um Beständigkeit für die Zukunft zu gewährleisten (vgl. Olins, 1990, S. 161f.). Ferner vertritt Olins (1990) die Ansicht, dass alle Unternehmen traditionsgebunden sind (vgl. Olins, 1990, S. 78) und dabei stets sowohl eine eigene Identität als auch eine Tradition aufweisen (vgl. Olins, 1990, S. 152). Die Tradition hat somit einen zwingenden **Einfluss auf die generelle Identitätsstruktur einer Marke** (vgl. Olins, 1990, S. 78).
- Auch **Aaker (1996)** sowie **Aaker und Joachimsthaler (2000)** zufolge kann

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

Brand Heritage als Dimension der Markenidentität angesehen werden (vgl. Aaker, 1996, S. 177). Im Kontext der Brand Identity gehört die Tradition einer Marke gemäß Aaker und Joachimsthaler (2000) der Kategorie „Brand as a Symbol“ an (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 43f.).²¹ Es sind ferner organisationale **Assoziationen einer Marke**, die der Markentradition dabei zugrunde liegen (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 53), darüber hinaus wird sie als Teilbereich der unternehmensspezifischen Markenanalyse charakterisiert (vgl. Aaker, 1996, S. 196).²² In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, die Tradition einer Marke verstehen zu lernen, also bspw. zu hinterfragen, wer die Pioniere der Marke waren, wo diese entsprungen ist und welches Image sie bei ihrer Markteinführung verkörperte, da das Wissen über die Bedeutung eine Marke in ihren Anfängen Hinweise darauf gibt, welche Bestandteile ihre Identität enthalten sollte (vgl. Aaker, 2004a, S. 275).²³

Weiterhin kann die Markentradition herangezogen werden, um ein gewisses Maß an **Markenauthentizität** zu verleihen und so ihre Aufrichtigkeit zu unterstützen (vgl. Aaker, 1996, S. 145). Nach Aaker (2004b) kann die Analyse der Markentradition strategische Einblicke dahingehend liefern, inwiefern eine Marke das Potential zu einem generellen Kurswechsel besitzt (vgl. Aaker, 2004b, S. 7).²⁴ Die Tradition einer Marke besitzt einerseits das Potential, eine funktionale Beziehung in eine tiefe, emotionale Verbindung umzuwandeln, andererseits weckt ihre Kommunikation bei den Anspruchsgruppen Interesse (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 249f.).²⁵ Zu-

²¹Vgl. hierzu auch Aaker (1996) für ähnliche Ausführungen (vgl. Aaker, 1996, S. 79).

²²Im Rahmen der Situationsanalyse des Markenmanagements werden mit Hilfe der Selbstanalyse wichtige Informationen für die Entwicklung einer Markenidentität gewonnen, wobei das aktuelle Image der Marke, seine Stärken und Schwächen, die Werte des Unternehmens sowie die Markentradition untersucht wird (vgl. Aaker, 1996, S. 196). Für weitere generelle Ausführungen zur Situationsanalyse siehe Abschnitt 2.1.2.2.1.

²³Auch de Chernatony und Cottam (2006) beschreiben die Tradition „the DNA of many brands“ (de Chernatony und Cottam, 2006, S. 93), welche auf die Wurzeln der Marken in der Vergangenheit eingeht (vgl. de Chernatony und Cottam, 2006, S. 93).

²⁴Aaker (2004b) folgend sind viele Marken in Schwierigkeiten geraten, weil sie von ihrer Tradition abgewichen sind. Diese könnten zu neuer alter Stärke gelangen, wenn sie sich wieder auf ihre Tradition berufen (vgl. Aaker, 2004b, S. 7).

²⁵Die Traditionskommunikation wird i.d.R. mittels sogenannter Markenstories geführt, die zur geheimnisvollen Aura der Marke zählen. Ein solches Bündel von Legenden wird oftmals mit einer

sammenfassend betrachtet spricht Aaker (2004a) im Zusammenhang mit der Markentradition von einem wertvollen Markenasset, welches wirksam im Rahmen des Markenmanagements eingesetzt werden kann und weist ihr somit eine hohe Bedeutung zu (vgl. Aaker, 2004a, S. 182).²⁶

- Auch **Schultz und Hatch (2003, 2006)** sind der Ansicht, dass Unternehmen respektvoll mit der authentischen Markentradition umgehen sollten. Ihrer Ansicht nach gilt es, die **Markentradition strategisch nutzbar** zu machen – z. B. hinsichtlich der Kundenakquisition –, indem sie die Wichtigkeit der Betrachtung der vergangenheits- und der zukunftsorientierten Ausrichtung eines Unternehmens betonen (vgl. Schultz und Hatch, 2006, S. 27f.).²⁷
- Auch **Brown et al. (2003)** betonen die Wichtigkeit einer zielgerichteten Kommunikation von Aspekten der Markentradition, indem sich die einzelnen Variablen des Marketing-Mix auf geschichtsträchtige Assoziationen beziehen.²⁸ Aus diesem Grund besteht eine grundlegende **Notwendigkeit eines professionellen Traditionsmanagements**, um bspw. bei der Markteinführung eines neuen oder verbesserten Produktes über entsprechende Traditionsaspekte eine entsprechende Verbindlichkeit beweisen zu können (vgl. Brown et al., 2003, S. 20).
- **Van Gelder (2003)** zählt ebenfalls den Hintergrund – also die Wurzeln und die Tradition – einer Marke zu den zentralen Aspekten ihrer Identität (vgl. Van Gelder, 2003, S. 35). Die Tradition einer Marke kann somit als „(...) the history of changes undergone by the brand: a chronology of important life events for a brand, its role to consumers during this period, the trust it has

Marke in Verbindung gebracht (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 249f.).

²⁶Insbesondere Corporate Brands sind hierbei potentiell traditionsreich und weisen meist Wurzeln auf, die relevanter sind, als die von entsprechenden Produktmarken (vgl. Aaker, 2004a, S. 265).

²⁷Schultz und Hatch (2006) begründen dies durch Untersuchungen der Unternehmenskultur und der historischen Entwicklung anhand der Marke Lego. Im Rahmen dieser Studie stellten sie fest, dass das Unternehmen auf einer einzigartigen Tradition, Werten und Kultur basiert (vgl. Schultz und Hatch, 2006, S. 18f.).

²⁸Als Beispiel kann die Marke Coca-Cola angeführt werden, die oftmals – alle persönlichen und kulturellen Verknüpfungen mit der Markentradition umfassend – mit Amerika, dem Patriotismus, der Globalisierung, Weihnachten und Santa Claus assoziiert wird (vgl. Brown et al., 2003, S. 20).

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

garnered among consumers and the satisfaction it has given consumers in the past“ (Van Gelder, 2003, S. 36) definiert werden. Entsprechend besteht die Markentradition aus folgenden vier Komponenten²⁹ (vgl. Van Gelder, 2003, S. 36):

- **Geburtsrecht:** Das Geburtsrecht zielt darauf ab, ihre originalen Standards auf die Marke zu übertragen.
- **Geschichte:** Mittels der Geschichte wird die Marke den Kunden gegenüber vertraut gemacht.
- **Erzählung:** Mit Erzählungen schildert ein Unternehmen die eigene Markenhistorie.
- **Produkte:** Typische Produkte stehen symbolisch für die Marke.

Van Gelder (2003) teilt die Ansicht von Buß (2006), dass die Identität einer Marke großen Einfluss auf die **Markenreputation**³⁰ hat. Sie kann mit den Zielen Authentizitäts-, Glaubwürdigkeits- und Verlässlichkeitsaufbau über spezifische Qualitäten einer Marke entwickelt werden. Dazu benötigt eine Marke einerseits das Vorhandensein von Geschichte, Erbe und Mythologie sowie andererseits eine überzeugende Kommunikation dieser Aspekte, um der daraus resultierenden Reputation gerecht zu werden (vgl. Van Gelder, 2003, S. 108).³¹ An dieser Stelle ist anzumerken, dass auch Fombrun

²⁹Banerjee (2007) zufolge besteht die Markentradition ebenfalls aus vier – wenngleich auch leicht hiervon abweichenden – Säulen: der Markenhistorie, der Lebenserwartung einer Marke, dem Markenwert und dem Markenimage (vgl. Banerjee, 2007, S. 3).

³⁰Siehe vertiefend zur Corporate Reputation eines Unternehmens Fombrun und Wiedmann (2001); Fombrun und van Riel (2001); Greyser (2001); Wiedmann und Buxel (2005) sowie Walsh et al. (2006).

³¹Die von Van Gelder (2003) als „Pedigree Brands“ betitelten Marken (vgl. Van Gelder, 2003, S. 108) können mit der Bezeichnung „Traditionsmarke“ übersetzt werden. Sie betonen ihre Wurzeln (z.B. Gründer, Erbe, Geburtsort und Geburtsdatum), weisen einen symbolischen Wert auf, berichten von ihren Traditionen, Legenden und Mythen und schmücken diese letztlich umfassend aus (vgl. Van Gelder, 2003, S. 109f.). Das Management und die Mitarbeiter eines „Pedigree Brands“ werden durch die Tradition der Marke stark motiviert, allerdings sollten zunächst eingehend die Wurzeln und die Tradition der Marke auf den Informationsgehalt hin geprüft werden, um eine nachhaltige Differenzierung und einen Wert für die Konsumenten zu generieren. Als Beispiele für „Pedigree Brands“ nennt Van Gelder (2003) u.a. die Marken Hugo Boss, Maserati, Levi-Strauss und Bacardi (vgl. Van Gelder, 2003, S. 109-111).

und van Riel (2001) der Meinung sind, dass die Corporate Reputation eines Unternehmens u.a. auf ihrer geschichtlichen Verwurzelung sowie auf Handlungen und Erfolgen der Vergangenheit basieren kann (vgl. Fombrun und van Riel, 2001, S. 224).

- **Schug (2003)** schildert Gründe und vielfältige Handlungsoptionen für den effizienten Umgang eines Unternehmens mit der eigenen Historie. Insbesondere wird hier auf die Wahrnehmung historischer Anlässe eingegangen, welche ein Agieren des Unternehmens aus Gründen gesellschaftspolitischer Relevanz notwendig machen (vgl. Schug, 2003, S. 78f.).³² Darüber hinaus werden im Rahmen des **History Marketing**³³ auch relevante Sachthemen – hiermit sind Themen wie Umweltschutz und Personalpolitik gemeint – neu aufgearbeitet, um Einblicke in die Vergangenheit des Unternehmens zu geben und die Unternehmenswerte zu verdeutlichen (vgl. Schug, 2003, S. 80).
- **Burmann et al. (2003), Blinda (2003) und Zeplin (2004, 2006)** sehen neben **Meffert (2006)** die Herkunft einer Marke als Basis ihrer Identität an.³⁴ Insbesondere Blinda (2003) untersuchte die Herkunft einer Marke dezidiert und stellte heraus, dass die **Markenherkunft** die wichtigen Ereignisse der Markenhistorie und damit letztlich auch die Markentradition umfasst (vgl. Blinda, 2003, S. 4 und 59).³⁵ Wie die genannten Wissenschaftler untersuchten Thakor und Kohli (1996) die Herkunft einer Marke und stellten ebenso einen engen Bezug der Markenherkunft zur Markentradition fest (vgl. Tha-

³²Beim Umgang mit historischen Anlässen kommt dem History Marketing die Aufgabe zu, einen so genannten Kanon der historischen Gedenk- und Festtage innerhalb des Unternehmens zu entwickeln und zu definieren (vgl. Schug, 2003, S. 78f.).

³³Auch Diez (2006) bezieht sich auf einen im Vergleich zu Schug (2003) weiter gefassten Ansatz des History Marketing (vgl. Diez, 2003a, S. 193f.). Neben Schug (2003) und Diez (2006) vertreten u.a. auch Herbrand (2006) und Feldenkirchen (2006) diesen Ansatz.

³⁴Auch Meffert und Burmann (2002) verdeutlichen in früheren Ausführungen, dass neben der Unternehmenstradition auch die Markenhistorie zum Selbstbild der Markenidentität beiträgt (vgl. Meffert, 2006, S. 51 und 60).

³⁵Blinda (2003) stellt die These auf, „dass – ähnlich wie bei der Herkunft von Personen – die Tradition, Historie, kulturelle und institutionelle Verankerung ebenso Dimensionen einer Markenherkunft darstellen können, die sich wesentlich auf die Markenidentität und das Markenimage auswirken“ (Blinda, 2003, S. 4).

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

kor und Kohli, 1996, S. 36).³⁶

- Auch **de Chernatony und McDonald (2005)** stellen fest, dass sich Marken mit einer langen Historie den sich verändernden Marktkonditionen angepasst haben und auf diese Weise für den Markt relevant geblieben sind. Die Grundwerte einer Marke können so über Jahre hinweg aufrechterhalten, gepflegt und in den verschiedenen dynamischen Kontexten demonstriert werden. Die hierdurch **aufgebaute Glaubwürdigkeit**, welche erfolgreiche Marken im Laufe der Zeit bei ihren Konsumenten erlangen, kann als „Goodwill“ in Bezug auf die Marke bezeichnet werden (vgl. de Chernatony und McDonald, 2005, S. 423f.).
- **Meffert (2006)** vertritt die Ansicht, dass durch ein Bewusstmachen der eigenen Tradition, der zunehmenden Markeninflation und der entsprechend oftmals propagierten Austauschbarkeit von Marken entgegengewirkt werden kann. Eine eingehende, unternehmensinterne Analyse der vorliegenden Tradition führt dabei meist zielsicher zu verborgenen Potentialen von zu kultivierenden, organisationalen Fähigkeiten (vgl. Meffert, 2006, S. 146). Die Tradition wird somit allgemein als bedeutende Referenz hinsichtlich der **Beurteilung der Markenauthentizität** bezeichnet. Eine ähnliche Meinung wird von Berghoff (2002) vertreten.³⁷
- **Esch und Brunner (2006)** sehen neben **Kapferer (1992)** die Markenhistorie als Teil der Markenidentität an, weshalb die Markenkompetenz u.a. aus der Markenhistorie und einer spezifischen Herkunft resultieren kann.³⁸ Bei der Positionierungsstrategie sollten bestimmte Merkmale der Markenhistorie ausgewählt werden, um die **Glaubwürdigkeit der Marke** zu unterstützen und diese lebendig zu machen – auch im Kontext sich ständig ver-

³⁶Anzumerken ist, dass nach Olins (1990) auch Marken existieren, denen keine eindeutige Heimat zugewiesen werden kann, aber trotzdem relevante Traditionsmerkmale aufweisen – die so genannten „Quasi-Marken“ –, welche nicht als Traditionsmarken bezeichnet werden können: Ein Beispiel hierfür wäre die Marke Airbus, da das Unternehmen aus einem Zusammenschluss vieler Unternehmen besteht (vgl. Olins, 1990, S. 125-127).

³⁷Vgl. Berghoff (2002) zu vertiefenden Ergänzungen hierzu (vgl. Berghoff, 2002, S. 2).

³⁸Als Beispiel hierfür nennen Esch und Brunner (2006) die Marke BASF, aus deren 130-jähriger Erfahrung auf dem Gebiet der Chemie eine spezifische Expertise gewachsen ist (vgl. Esch und Brunner, 2006, S. 154).

ändernder Umweltbedingungen (vgl. Esch und Brunner, 2006, S. 167).³⁹ Kapferer (2004) betont ferner, dass eine Marke als ein genereller Vertrag gesehen werden kann, dessen Einhaltung auf die übergreifende Glaubwürdigkeit einer Marke einzahlt (vgl. Kapferer, 2004, S. 40).

- **Kotler und Pfoertsch (2006)** vertreten die Auffassung, dass das sogenannte „Storytelling“ – also die Weitergabe von Legenden – insbesondere für Corporate Brands immer mehr an Wichtigkeit gewinnt. Darunter können Erzählungen über etwas grundlegend Essentielles in Bezug auf das Unternehmen verstanden werden, was eine **Relevanz für alle Stakeholder** hat (vgl. Kotler und Pfoertsch, 2006, S. 103).⁴⁰
- **Panda (2006)** ist der Ansicht, dass eine Marke ein Beispiel der materiellen Konsumkultur des Landes darstellt und die dazugehörige Markentradition im Kontext der jeweiligen Tradition des Herkunftslandes aufgebaut wird.⁴¹ Eine Marke wird darüber hinaus zu einer Traditionsmarke⁴², sobald sie sich zu einem rituellen Teil und Symbol der nicht-materiellen Kultur einer Gesellschaft entwickelt (vgl. Panda, 2006, S. 48).⁴³ Es werden zentra-

³⁹Esch und Brunner (2006) unterscheiden vier generelle Entwicklungsrichtungen für Traditionsmarken: Die Veränderung der Markenpositionierung, die Ansprache neuer Zielgruppen, die Erstellung neuer Produkte und die Bildung von Markenallianzen (vgl. Esch und Brunner, 2006, S. 167). Esch (2007) zählt zur Markenidentität – neben der Markenhistorie – auch die gesamte Zeitdauer einer Marke im Markt (vgl. Esch, 2007, S. 103).

⁴⁰Eine Geschichte über das Unternehmen zu erzählen kann dabei helfen, die Identität in der Vorstellung der Kunden zu fixieren und damit aufzuzeigen, wofür die Marke steht. Dabei ist es Kotler und Pfoertsch (2006) zufolge wichtig, eine verwurzelte Unternehmensgeschichte zu besitzen und keine rein erdachte Story zu kommunizieren (vgl. Kotler und Pfoertsch, 2006, S. 163). Ein wichtiger Aspekt beim sogenannten Storytelling ist somit u.a. die Verdeutlichung von Markengrundwerten gegenüber den eigenen Mitarbeitern (vgl. Kotler und Pfoertsch, 2006, S. 105).

⁴¹Panda (2006) vergleicht in seinem Werk die Nutzung von Aspekten der Tradition in der chinesischen und amerikanischen Markenführung (vgl. Panda, 2006, S. 46-59).

⁴²Panda (2006) postuliert, dass eine Traditionsmarke Trends und Vorhersagen besser vorhersehen kann als eine Konsumentenbefragung, da diese das Konsumentenverhalten in der Vergangenheit widerspiegelt. Er beschreibt den Prozess der Dokumentation einer Markentradition eingehend und untersucht verschiedene potentielle und bereits entstandene Traditionsmarken, die länger als 35 Jahre im Markt existieren. Die Geschichten der Markenentstehung helfen dabei, um die Quellen der Markentradition zu ergründen (vgl. vertiefend hierzu Panda, 2006, S. 51-59).

⁴³Auch Banerjee (2007) führt aus, dass Markentraditionen und die kulturelle Tradition eines Landes in widerspruchsfreier Verbindung zueinander stehen und es somit – um die Markeneffizienz zu erhöhen – Aufgabe des Markenmanagements ist, die mögliche Lücke zwischen beiden zu schließen (vgl. Banerjee, 2007, S. 3).

le **Schlüsselemente einer Traditionsmarkenstrategie**⁴⁴ abgeleitet (vgl. Panda, 2006, S. 48). Je länger die dabei angewendete Markenstrategie Erfolg hat, desto stärker wird folglich die sogenannte Markenaura und damit auch die Tradition einer Marke wahrgenommen (vgl. Panda, 2006, S. 48). Eine Traditionsmarke ist schließlich demnach ein „vertrauter Freund“ mit einer Historie, die eine konsistente Produktion und Einhaltung von Versprechungen gegenüber dem Kunden verdeutlicht; daher steht das langfristige **Einhalten eines Markenversprechens** im Mittelpunkt einer Traditionsmarke (vgl. Panda, 2006, S. 48).

- **Herbrand und Röhrig (2006)** vertreten den Ansatz des „History Managements“, der die Markenhistorie als erfolgsrelevante Ressource im Hinblick auf Unternehmens- und Markenziele versteht und diese in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 563). Dabei soll die umfassende Planung, Organisation und Steuerung dieser Ressource erreicht werden. Unter der Markenhistorie wird dabei generell sowohl die Historie einzelner Marken, als auch die des gesamten Unternehmens verstanden (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 563). Wie auch Blinda (2003) verstehen Herbrand und Röhrig (2006) die Tradition als einen grundlegenden Teil der Historie. Der Hauptunterschied zu bestehenden Definitionen der „Traditionspflege“ oder der „Historienarbeit“ ist hier jedoch die Professionalität, Zukunftsorientierung und **Proaktivität des History Managements**, welches – die Potentiale der Vergangenheit in der Gegenwart nutzend – Erfolge in der Zukunft generieren soll (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 564). Dazu zeigen Herbrand und Röhrig (2006) Nutzenpotentiale⁴⁵ des History Managements auf und beschreiben in einem Phasenmodell dezidiert sowohl die Implementierung dieses Ansatzes als auch dessen

⁴⁴Den Ausführungen von Panda (2006) entsprechend werden sechs generative (Basis- und aktivierende Strategien) sowie zwei degenerative Strategien zum Traditionsmarkenaufbau, die die Stärke und Lebensdauer einer Marke beeinflussen können. Dabei wird betont, dass Traditionsmarken sowohl den Markt- als auch den Gewinnanteil positiv beeinflussen können (vgl. Panda, 2006, S. 56-59).

⁴⁵Anzumerken ist, dass in der Phase der Bestandsaufnahme eine Potentialidentifikation stattfindet, um die vorliegenden Nutzenbeiträge der Historie hinsichtlich ihrer Implementierung im Rahmen des History Managements zu untersuchen. Auf dieser Basis erfolgt die Grundlagenentscheidung über ihren Einsatz (vgl. hierzu Herbrand und Röhrig, 2006, S. 576f.).

Vorbereitung (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 575-586). Zudem wird ein potentiell **Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition** in der Markenführung beschrieben und darüber hinaus Lösungsansätze, um dieses zu überwinden (vgl. Herbrand und Röhrig, 2006, S. 586f.).

- Auch **Diez (2006)** ist in seinen Ausführungen wie auch einige der zuvor genannten Wissenschaftler der Ansicht, dass der Tradition einer Marke bei der Vermittlung von Glaubwürdigkeit eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Diez, 2006, S. 188). Die Tradition erfüllt im Kontext einer ganzheitlichen Markenführung eine **Orientierungs-, Differenzierungs- und Authentizitätsfunktion** (vgl. Diez, 2006, S. 183-186).⁴⁶ Sie wirkt gemäß Diez (2006) auf das Markenimage, welches wiederum konsumentenbeeinflussend wirken kann.⁴⁷ Aus dieser Studie lässt sich ableiten, dass sich die Vermittlung historischen Wissens einer Marke positiv auf ihre Wahrnehmung im Hinblick auf die genannten Imagedimensionen junger Autofahrer mit überdurchschnittlichem Bildungsniveau auswirkt (vgl. Diez, 2006, S. 191). Vor diesem Hintergrund schlägt Diez (2006) eine Reihe direkter und indirekter Instrumente vor, die im Rahmen des History Marketing im Hinblick auf die Automobilindustrie eingesetzt werden können (vgl. Diez, 2006, S. 3). Als Erfolgskontrolle sollte im Wesentlichen die Einstellungsmessung herangezogen werden, bei der ausgewählte Konsumenten auf Grundlage vorgegebener Imagedimensionen befragt werden (vgl. Diez, 2003a, S. 132f.). Neben den hier kurz erläuterten Ausführungen der Wissenschaft lassen sich auch in anderen Artikeln Hinweise auf das **Potential der Markentradition** und dessen gezielten Einsatz in der Markenführung finden (vgl. hierzu u.a. Albert und Whetten (1985); Bracklow (2004); Leigh et al. (2006); Ballantyne et al. (2006); Bergvall (2006) sowie Ellwood (2002)).⁴⁸

⁴⁶Siehe zu den Erläuterungen dieser drei Funktionen vertiefend Diez (2006).

⁴⁷Eine von Diez (2003b) durchgeführte explorative Studie unter jungen Autofahrern ergab, dass ihre Markenwahrnehmung in den relevanten Imagedimensionen – hierzu gehörten bspw. die Imagedimensionen Qualität, Sicherheit, Innovation, attraktives Styling sowie Umweltverträglichkeit – bei Kenntnis der Markenhistorie größer ist (vgl. Diez, 2006, S. 188-191). Einen generellen Überblick liefert ferner Diez (2003b).

⁴⁸Lasslop (2005) betont den starken Einfluss der Markenherkunft bzw. der Markenhistorie auf die Identität von Luxusmarken und sieht die Tradition einer Marke als Teil ihrer Identität an. Zur Tradition gehören hierbei auch die Gründungspersönlichkeiten (vgl. Lasslop, 2005, S. 476f.).

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

- **Buß (2006, 2007)** konstatierte, dass das generelle öffentliche Interesse an Unternehmenstraditionen zunimmt. Eine logische Folge sollte es daher sein, zusätzliche Kraft in die Traditionsarbeit zu stecken, um das Markenkapital eines Unternehmens zu erhöhen (vgl. Buß, 2006, S. 199).⁴⁹ Jede Identität besitzt eine historische Komponente: Die Identität koppelt die Unternehmensgegenwart an seine Vergangenheit und entfaltet so eine spezifische Bindungswirkung (vgl. Buß, 2007, S. 82). Markentradition und -historie bilden eine **grundlegende Identitätssensenz**, welche unmittelbar Vertrauen hinsichtlich der Kunden und damit auch eine entsprechende Kundenbindung stiftet (vgl. Buß, 2007, S. 85).

Buß (2006) benennt **Wertschöpfungspotentiale**⁵⁰, die durch ein entsprechendes Maß an Traditionsstärke – also eine historisch gewachsene Reputation und der damit zusammenhängenden Tradition für ein Unternehmen – generiert werden. Ferner benennt er sowohl Traditionseigenschaften⁵¹, die wiederum Traditionswerte⁵² generieren und wie beschrieben über die Traditionsstärke zu Wertschöpfungspotentialen führen. Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 3.2 dargestellt.

Im Rahmen einer branchenübergreifenden Konsumentenbefragung wurde hierbei herausgefunden, dass die Tradition als ein zentraler Treiber des Markenwertes dienen kann, da die mit der Markentradition verbundenen Werte zu einer höheren Kontinuität in der Markenwahrnehmung, -glaubwürdigkeit, -authentizität und -kompetenz aus Sicht der Stakeholder beitragen (vgl. Buß,

⁴⁹Als Gründe für die Wirksamkeit des Traditionskonzeptes nennt Buß (2006) u.a. die Verankerung der Unternehmens- bzw. Markensymbolik im Gedächtnis der Öffentlichkeit sowie die Veränderung des Selbstbildes der Menschen. Das übergreifende Bewusstsein für die Geschichte und die Tradition eines Unternehmens bzw. einer Marke ist in der Öffentlichkeit gestiegen. Die Wertschätzung von historischen Bezügen und der Herkunft eines Unternehmens begründet sich auf der Suche nach Sicherheit und den damit zusammenhängenden vertrauten und historisch gewachsenen Symbolen. Diese dienen in der heutigen Markenwelt als Orientierungshilfen (vgl. Buß, 2006, S. 199f.).

⁵⁰Die Wertschöpfungspotentiale sind das Preispremiumpotential, das öffentliche Aufmerksamkeitspotential sowie das Kunden- und Mitarbeiterbindungspotential (vgl. Buß, 2006, S. 202).

⁵¹Die Traditionseigenschaften einer Marke umfassen Imaginationsstärke, Vertrautheit, Mythos, Glaubwürdigkeit, Identitätsrelevanz, kulturelles Wertsediment, Kontinuität und Erfolgssinnbilder (vgl. Buß, 2006, S. 202).

⁵²Zu den Traditionswerten zählen Bekanntheits-, Identitäts-, Differenzierungs-, Prestige-, Bindungs-, Kultur- und Orientierungswert (vgl. Buß, 2006, S. 202).

3.2. Grundlagen und Dimensionalisierung der Markentradition

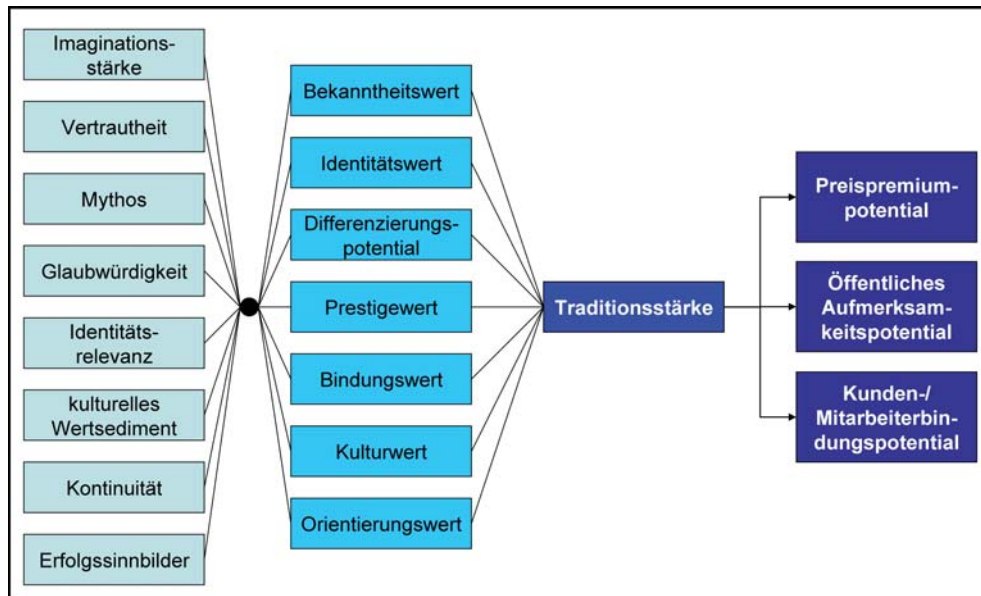


Abbildung 3.2: Ökonomische Premiumpotentiale von Tradition; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buß (vgl. Buß, 2006, S. 202)

2007, S. 80). Eine indifferente Haltung gegenüber der Bedeutung der Markenhistorie kann somit sogar ein Wachstumshindernis darstellen (vgl. Buß 2006, S. 202).⁵³ Es werden letztlich als zentraler Inhalt fünf **Maßnahmen eines modernen Traditionsmanagements** beschrieben (vgl. Buß, 2006, S. 210):

- die Wirkung der Traditionsbilder in der Gegenwart,
- die Kontinuität des Erscheinungsbildes,
- die Kontinuität der gesamten Corporate Identity,
- die behutsame Fortbildung der traditionellen Leitbilder,
- die symbolische Einblendung der eigenen Geschichte mit Hilfe von PR-Strategien.

- **Urde et al. (2007)** stellen in ihrem Ansatz eine theoretische Konzeptualisierung der Markentradition nach dem Brand Heritage Quotient (HQ) vor.

⁵³Vergleiche vertiefend Buß (2006) zu den Erfolgsfaktoren von Traditionsbildern sowie den Funktionen und Segmenten von Mythen, die als Energiequelle öffentlichen Ansehens zu sehen sind (vgl. Buß, 2006, S. 203-209).

Dabei weisen Sie im Kern auf fünf zentrale Einflussdimensionen der Tradition von Marken hin (vgl. Urde et al., 2007, S. 4f.): Track Record (Erfolgsgeschichte), Longevity (Langlebigkeit), Core Values (Grundwerte), Use of Symbols (Symbolik) und History important to Identity (Identitätsrelevanz). Dieser Ansatz wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit eine wesentliche Rolle spielen und als Grundlage zur weiteren Operationalisierung des latenten Konstrukts herangezogen. Zu diesem Zweck finden sich entsprechend vertiefende Ausführungen in Abschnitt 3.2.2 dieser Arbeit.

- **Keller (2008)** ordnet die Konstrukte Markenhistorie, Markentradition und Markenerfahrung in das übergreifende Gebiet der Markensymbolik – eine von sechs Komponenten im Brand-Building Prozess nach Keller (2008) – ein (vgl. Keller, 2008, S. 61) und zählt speziell die Markentradition zu den vier wichtigsten **immateriellen Komponenten einer Marke** (vgl. Keller, 2008, S. 65).⁵⁴ Ferner weist er Marken die Fähigkeit in Bezug auf die Kunden zu, Assoziationen mit bestimmten Erfahrungen und Verhaltensweisen zu wecken und wieder hervorzurufen (vgl. Keller, 2008, S. 67).

Wie in den vorangegangenen Ausführungen eingehend beschrieben, haben sich verschiedene Forschungsarbeiten und Autoren mit der Beschreibung einzelner traditionsrelevanter Aspekte befasst. Dabei konnte sich bis dato keine Sichtweise alleinig durchsetzen, vielmehr stellt die dargelegte Vielfalt eindrucksvoll die Notwendigkeit einer Vereinheitlichung der wissenschaftlichen Anstrengungen in diesem Bereich dar. Es kann somit in Basisannahme 7 konstatiert werden:

BA₇: Trotz einer Vielzahl verschiedener Forschungsarbeiten, welche traditionsrelevante Aspekte berücksichtigen, ist kein allgemeingültiger definitorischer und begrifflicher Konsens existent.

3.2.2 Wahl eines geeigneten Messinstruments für das Konstrukt der Markentradition

Traditionsmarken bilden eine spezielle Kategorie im unternehmerischen Branding, welche eigene Definitionsmerkmale aufweist und einen spezifischen, effekt-

⁵⁴Siehe Keller (2008) für vertiefende Ausführungen hierzu (vgl. Keller, 2008, S. 59-79).

tiven Management- und Führungsansatz einer Marke erfordert (vgl. Urde et al., 2007, S. 5). Die Markentradition bildet dabei eine Dimension der Markenidentität, indem sie eine integrierte Komponente des Charakters einer Marke bildet (vgl. Urde et al., 2007, S. 4f.). Urde et al. (2007) definieren Brand Heritage dabei als „(...) a dimension of a brand's identity found in its track record, longevity, core values, use of symbols and particularly in an organisational belief that its history is important“ (Urde et al., 2007, S. 4f.). Somit können Urde et al. (2007) zufolge die in Abbildung 3.3 anschaulich dargestellten **fünf Merkmalsdimensionen**⁵⁵ **von Traditionsmarken** herausgestellt werden (vgl. Urde et al., 2007, S. 4f.):

- **Track Record:** die Erfolgsgeschichte einer Marke,
- **Longevity:** die Langlebigkeit einer Marke,
- **Core Values:** die Grundwerte einer Marke,
- **Use of Symbols:** die Symbolik einer Marke,
- **History important to Identity:** die Identitätsrelevanz einer Marke.

Die Beurteilung, ob eine Marke Traditionsaspekte aufweist und ob sie dementsprechend als eine Traditionsmarke begriffen werden kann, setzt eine grundlegende Durchdringung des Konstrukts der Markentradition voraus. Dabei ist es von entscheidender Notwendigkeit, die konstituierenden Elemente dieser Markentradition zu verstehen. Der von Urde et al. (2007) entwickelte **Heritage Quotient (HQ)** liefert dafür wesentliche Basiselemente, indem er eine Dimensionierung der Markentradition in die genannten fünf Merkmalselemente vornimmt (vgl. Urde et al., 2007, S. 9).

Dabei ist der Heritage Quotient als konzeptionelles Rahmenwerk zu verstehen, welches einen ersten Untersuchungsschritt darstellt, ob und wie viel Tradition einer Marke möglicherweise inhärent ist (vgl. Urde et al., 2007, S. 9). Entwickelt wurde der Heritage Quotient von Urde et al. (2007), indem zunächst verschiedene Königshäuser hinsichtlich ihrer Ähnlichkeiten zu Corporate Brands im Rahmen sogenannter „Monarchiestudien“ (vgl. hierzu vertiefend Balmer et al. (2004,

⁵⁵Im weiteren Verlauf werden die Begriffe „Indikatoren“, „Determinanten“, „Merkmalsdimensionen“ und „Bestimmungsdimensionen“ synonym verwendet.

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

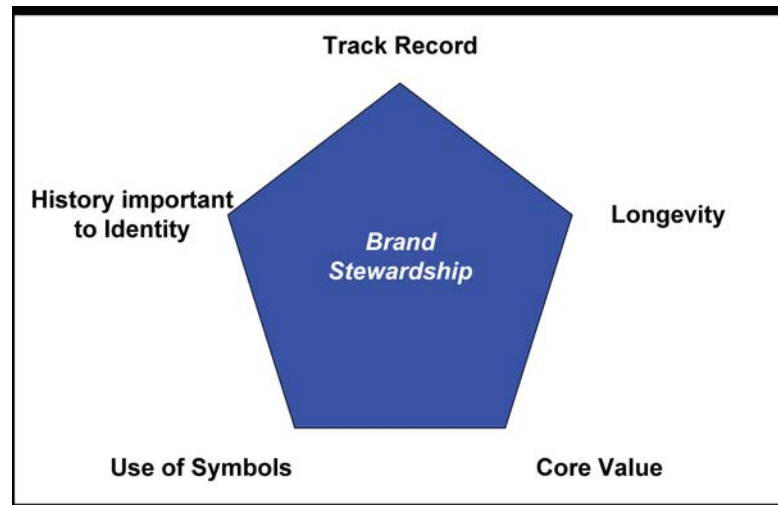


Abbildung 3.3: Die Dimensionen des Heritage Quotient (HQ); Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Urde et al. (vgl. Urde et al., 2007, S. 9)

2006) sowie Greyser et al. (2006)) analysiert wurden. Die Erkenntnisse dieser Studien waren erste Schritte zur **Erforschung des Konstrukts der Markentradition** und zur Identifikation von Marken, die eine Tradition aufweisen. Im Rahmen einer Vielzahl durchgeführter Fallstudien wurde das Konstrukt der Markentradition über ein primär induktives, Theorie generierendes Vorgehen untersucht. Mit Hilfe multipler, methodischer Ansätze (z.B. Völkerkundebetrachtungen, Literaturstudien, Archivaufzeichnungen) wurde versucht, das Phänomen letztlich näher zu ergründen, um möglichst viele Aspekte einer Traditionsmarke und des entsprechenden Markentraditionsmanagements herauszufinden. Zusammenfassend liegt dem Ansatz nach Urde et al. (2007) ein Prozess aus einer kontinuierlichen Interaktion empirischer Untersuchungen und gezielter Marktforschung zugrunde, aus dem ein theoretisches Konzept entstand, welches wiederum in Interviews erneut einer Prüfung unterzogen wurde (vgl. vertiefend Urde et al., 2007, S. 7-9).

Bevor die in Abbildung 3.3 aufgezählten und im Vorangehenden kurz dargestellten fünf Dimensionen des Heritage Quotient (HQ) nun in den folgenden Abschnitten eingehend beschrieben werden, kann in Basisannahme 8 im Sinne eines Zwischenfazit festgestellt werden:

***BA₈:** Der Heritage Quotient (HQ) von Urde et al. (2007) wird als geeignete konzeptionelle Grundlage des Konstrukts „Markentradition“ vor dem Hintergrund der Entwicklung einer Messskala herausgegriffen.*

3.2.3 Dimensionalisierung der Markentradition

Die nun folgende Dimensionalisierung des latenten Konstrukts der Markentradition wird gedankenlogisch in ihre fünf auf Basis der Ausführungen von Urde et al. (2007) als zentral anzusehenden Untersuchungsbereiche aufgeteilt. Nach der Analyse der Dimension der Erfolgsgeschichte einer Traditionsmarke (*Track Record*; 3.2.3.1) schließen sich die entsprechenden Dimensionen der Langlebigkeit (*Longevity*; 3.2.3.2), der Grundwerte (*Core Values*; 3.2.3.3), der Symbolik (*Use of Symbols*; 3.2.3.4) sowie der Identitätsrelevanz (*History important to Identity*; 3.2.3.5) an.

3.2.3.1 Track Record – Die Erfolgsgeschichte einer Marke

Zuallererst bedarf es bei der Beschreibung des von Urde et al. (2007) als „Track Record“ bezeichneten Traditionselements der Erfolgsgeschichte einer **Definition des Erfolgsbegriffs** als Basis. Erfolg kann im Allgemeinen als ein „positives Ergebnis einer Bemühung [bzw. als] das Eintreten einer erstrebten Wirkung“ (Brockhaus, 1993, Bd. 6, S. 514) definiert werden. Aus unternehmensökonomischer Sicht wird dieses Erfolgsergebnis eines Unternehmens auf einen bestimmten Betrachtungszeitraum bezogen (vgl. Brockhaus, 1993, Bd. 6, S. 514).⁵⁶

Die markeneigene Erfolgsgeschichte kann auf Basis einer entsprechenden Markenhistorie als die **Summe überwiegend positiver Markenergebnisse** verstanden werden (vgl. Thiemer und Stejskal, 2006, S. 533). Dabei zählen jedoch nicht nur die eindeutigen Erfolge auf das Erfolgskonto einer Marke ein, vielmehr kann auch der Umgang mit negativen Gegebenheiten in Bezug auf eine Marke langfristig erfolgsfördernd sein, indem dieser von den Kunden – im Sinne einer Überkompensation – entsprechend positiv empfunden wird. Neben den extern sichtbaren zählen außerdem auch die im internen Rahmen erbrachten Erfolge zu den Markenaspekten, auf die die Mitarbeiter stolz sind: Dies können bspw. Projekterfolge

⁵⁶Indem die Differenz aus der Wertentstehung und dem Werteverzehr in einer Periode gebildet wird, kann sowohl ein positiver (Gewinn) als auch ein negativer (Verlust) Erfolg entstehen (vgl. Brockhaus, 1993, Bd. 6, S. 514). Im weiteren Verlauf wird der Erfolg allerdings als etwas grundlegend Positives betrachtet.

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

oder Erfindungen eines Unternehmens sein. Die interne Einstufung eines Erfolgs durch die Mitarbeiter ist somit ein essentieller Faktor einer Erfolgsgeschichte, da nur so eine entsprechende Sichtbarkeit nach außen erzeugt und manifestiert werden kann (vgl. Bleicher, 2004, S. 240).

Aufgrund der unterschiedlichen Umweltsituationen, mit denen sich Unternehmen über eine längere Zeitdauer auseinandersetzen müssen, bestimmt die Fähigkeit eines flexiblen Anpassungspotentials über den Erfolg oder den Misserfolg mit (vgl. Bleicher, 2004, S. 240).⁵⁷ Dabei kann vor allem die erfolgreiche Markengeschichte **nutzenstiftend für die relevanten Anspruchsgruppen** eines Unternehmens über einen langen Zeitraum wirken (vgl. Urde et al., 2007, S. 9). Die Erfolgsgeschichte ruft bei den verschiedenen Stakeholdern Erwartungen hervor und bekräftigt sie, womit einerseits Erkenntnisse über die Vergangenheit des Unternehmens und andererseits auch Aufschluss über sein Verhalten in der Zukunft vermittelt wird.

Diese Beständigkeit drückt sich durch fest definierte Markengrundwerte über Generationen hinweg aus, und sorgt für ein gewisses Sicherheits- sowie Glaubwürdigkeitsempfinden bzgl. zukünftiger markenpolitischer Maßnahmen und Handlungsrichtungen des Unternehmens (vgl. Urde et al., 2007, S. 9). Die kontinuierliche Einhaltung der Markenwerte und der Markenleistung ist demnach für die Erfolgsgeschichte einer Marke von besonderer Wichtigkeit (vgl. Urde, 2003, S. 1028).⁵⁸ Diese **Markenerfolgsgeschichte** ist somit als ein Ausdruck der generellen Bereitschaft eines Unternehmens, über einen langen Zeitraum die selbst definierten Markenwerte tatsächlich zu leben und so das Leistungsversprechen gegenüber den Kunden einzuhalten, zu sehen. So schaffen es besonders erfolgreiche Unternehmen, die Kundenerwartungen im Hinblick auf ihr zukünftiges Handeln zu bestätigen, was einerseits zufriedenheitsfördernd wirkt, andererseits aber auch zukünftige Erwartungen an das Unternehmen schürt, sich ähnlich verlässlich an die gesetzten Verpflichtungen zu halten (vgl. Urde et al., 2007, S. 7).

Die Interpretation des Begriffs „Track Record“ im Sinne einer über das Maß der erfolgsrelevanten Attribute hinausgehenden Erfahrungsgeschichte, kann zu

⁵⁷Die Gemeinsamkeit des Erlebten in besonderen Situationen kann das Entstehen einer Unternehmenskultur wesentlich prägen (vgl. Bleicher, 2004, S. 240).

⁵⁸In der wissenschaftlichen Literatur finden sich hierzu auch weitere Quellen, die diese Wichtigkeit betonen (vgl. Kapferer (2007)).

einem entsprechenden Einbezug von im Laufe der Unternehmensgeschichte erworbenen Kernkompetenzen des Unternehmens führen. Hiermit ist demzufolge nicht nur die angesprochene **kontinuierliche Performance eines Unternehmens** gemeint, weshalb dies den Rahmen der zuvor erläuterten Inhalte der Erfolgsgeschichte einer Marke sprengt. Ergänzend kann jedoch postuliert werden, dass das Erfahrungswissen eines Unternehmens durch seine kundenseitige Wirkung letztlich eine grundlegende Sichtbarkeit in seiner Erfolgsgeschichte erzeugt. Daher wird bei der Konzeptualisierung dieser Dimension einer Markentradition – wie im voranstehenden Text dieses Absatzes beschrieben – auf die Erfolgsgeschichte i.e.S. fokussiert. Somit ergibt sich im Kontext der Dimension einer Erfolgsgeschichte einer Marke die Basisannahme 9:

BA₉: Die Erfolgsgeschichte stellt einen wesentlichen Treiber der Markentradition dar und drückt sich bspw. durch andauernden Erfolg und stets gute Markenqualität aus.

3.2.3.2 Longevity – Die Langlebigkeit einer Marke

Um eine Marke in den Herzen und Köpfen der Kunden zu etablieren und diese so früher oder später zu einer Traditionsmarke zu machen, braucht es eine gewisse Zeit. Hieraus folgt, dass der **zeitliche Aspekt der Markenführung und -wahrnehmung** eine entsprechende Rolle speziell im Hinblick auf die Markentradition spielt. Somit ist die Langlebigkeit – die sogenannte „longevity“ einer Marke (vgl. Urde et al., 2007, S. 10) – eine weitere konstituierende Bestimmungsdimension der Markentradition, die auch in der von Urde et al. (2007) vorgeschlagenen Dimensionierung des Heritage Quotient (HQ) als eine solche angesehen wird.

Olins (1990) zufolge ist die Langlebigkeit einer Marke auch ein Merkmal vieler Unternehmensidentitäten (vgl. Olins, 1990, S. 85)⁵⁹, wobei allerdings bei dieser Beurteilung nicht die Marktexistenz eines Unternehmens vordergründig ist, sondern vielmehr die **kontinuierliche Vermittlung der eigenen Identität**. Die wesentlichen Merkmale dieser beschriebenen Identität sollten jedoch im Kern

⁵⁹Die Komponente der Langlebigkeit bezieht sich nicht nur auf ein Produkt und dessen Lebensdauer, sondern vor allen Dingen auf die Demonstration der anderen vier Dimensionen. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang vor allem die Zeitlosigkeit (vgl. Urde et al., 2007, S. 10). Auch Wetlaufer (2001) sieht die Zeitlosigkeit einer Marke als wichtiges Markenattribut an, welches allerdings über viele Jahre hinweg entwickelt werden muss (vgl. Wetlaufer, 2001, S. 122).

auch im Zeitablauf erhalten bleiben (vgl. Olins, 1990, S. 85), um diese Langlebigkeit zu einem zentralen Schlüsselement der Unternehmensmarken werden zu lassen.⁶⁰

Unter langlebigen Marken versteht man also im Allgemeinen solche Markenartikel, die sich über gewisse Zeit lang am Markt halten und somit als allgemein etabliert gelten. Eine solche Beurteilung der Lebensdauer ist jedoch relativ und **in starker Abhängigkeit mit der jeweiligen Branche** zu sehen. Besonders im Internetzeitalter etablieren sich sogenannte Online-Marken in besonders kurzer Zeit, können dennoch bereits teilweise als Traditionsmarken angesehen werden.⁶¹

Langlebigkeit lässt sich als die **Beständigkeit einer Marke über Jahre hinweg**, die mit einer tiefen Verwurzelung in der Unternehmenskultur einher geht, beschreiben (vgl. Urde et al., 2007, S. 10). Sie lässt sich neben der Sichtweise als eigenständige Dimension auch aus dem Zusammenspiel mit anderen Faktoren – z.B. der Markenerfolgsgeschichte – betrachten. Bezüglich der Dimension der Langlebigkeit kann Basisannahme 10 festgestellt werden:

***BA₁₀:** Die Langlebigkeit stellt einen wesentlichen Treiber der Markentradition dar und drückt sich bspw. durch ein eindeutiges Markenprofil und gute Markenerinnerungen aus.*

3.2.3.3 Core Values – Die Grundwerte einer Marke

Neben den zuvor beschriebenen Dimensionen ist ein weiterer Faktor in den als „core values“ bezeichneten Grundwerten eines Unternehmens zu finden. Diese können als „(...) all-embracing terms that sum up the identity of the brand as well as being the guiding principles for all internal and external brand building processes“ (Urde, 2003, S. 1035) definiert werden. Sie sind im Unternehmensleitbild festgehalten und sollten von allen Mitarbeitern gelebt werden. **Grundwerte sind grundlegende Leitfaktoren**, die die Richtung für das künftige Verhalten eines Unternehmens bspw. in der Kommunikation oder in der Produktentwicklung vor-

⁶⁰Vgl. auch de Chernatony und McDonald (2005) zur Langlebigkeit von Marken (vgl. de Chernatony und McDonald, 2005, S. 128f.).

⁶¹Die Marke Amazon.de bspw. weist in den Augen vieler Konsumenten eine lange Lebensdauer auf, obwohl sie absolut gesehen noch nicht lange am Markt tätig ist. Relativ zur Entstehungs- und Etablierungsgeschichte des Internets jedoch kann Amazon.de eine gewisse Langlebigkeit zugeschrieben werden.

geben. Sie sind grundsätzlich dauerhaft und nachhaltig angelegt, müssen dennoch kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden (vgl. Urde, 2003, S. 1035).

Die Grundwerte spielen – konsistente und kontinuierliche Anwendung vorausgesetzt – eine wesentliche Rolle für die Authentizität der Marke (vgl. Burmann et al., 2007, S. 7) und sind somit auch **fundamentale Bestandteile der Markenidentität** (vgl. Burmann et al., 2003, S. 7). Markengrundwerte können aus zweierlei Perspektiven erfolgswirksam sein: Intern dienen sie als Verhaltensrichtlinien für die Mitarbeiter und Manager des Unternehmens, extern können sie Urde (2003) folgend von Kunden und Stakeholdern als Handlungsversprechen aufgefasst werden, was oftmals mit direktem Bezug zur Steigerung des Kundennutzens geschieht (vgl. Wirtz und Göttgens, 2004, S. 219). Dabei ist die zuvor beschriebene Anwendungskonsequenz entscheidend für die Entwicklung von übergeordneten Markenstrategien (vgl. Urde et al., 2007, S. 10). Demzufolge konstatiert Basisannahme 11 abschließend im Hinblick auf die Dimension der Markengrundwerte:

BA₁₁: Die Grundwerte stellen einen wesentlichen Treiber der Markentradition dar und drücken sich bspw. durch Glaubwürdigkeit und ein hohes Maß an Markenvertrauen aus.

3.2.3.4 Use of Symbols – Die Symbolik einer Marke

Die Symbolik einer Marke stellt einen weiteren zentralen Bestandteil der Markentradition dar. Es ist schließlich die Markensymbolik, die – wie in den voranstehenden Abschnitten beschrieben – über einen langen Zeitraum in der Lage ist, die markeneigenen Grundwerte konsistent nach außen zu tragen und somit die Traditionsaspekte entstehen und erfolgswirksam werden zu lassen. Dabei ist die Symbolik einer Marke in besonderem Maße in der Lage, ihre Strahlkraft auf die Nutzenaspekte der Kunden – speziell hinsichtlich der **Entstehung eines symbolischen Kundennutzens** – zu transportieren.

Dabei kann ein Symbol im Allgemeinen als „(...) eine spezifische Art von Zeichen, das seine Bedeutung assoziativ zur Anschauung bringt“ (Brockhaus, 1993, Bd. 19, S. 518) verstanden werden. Symbole rufen Emotionen, Empfindungen und Erinnerungen hervor und beziehen die Sinne in besonderer Weise in die Mar-

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

kenwahrnehmung mit ein, wodurch diese nicht nur sichtbar, sondern auch quasi-direkt spürbar werden.

Ein Symbol entsteht durch einen kreativen Identitätsprozess und stellt Olins (1990) folgend letztlich das zentrale Ergebnis und damit das Herz desselben dar (vgl. Olins, 1990, S. 73). Ein überzeugendes Symbol bietet Aaker und Joachimsthaler (2000) zufolge **Bindekraft und Struktur für die Markenidentität** und macht es einfacher, die Marke wiederzuerkennen und wieder ins Gedächtnis zu rufen (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 54).⁶² Um auf der internen Seite die Loyalität der Mitarbeiter dabei langfristig sicherzustellen, muss das Unternehmen demzufolge im Rahmen einer solchen Identitätsfindung Symbole entstehen lassen, die den Glauben der Mitarbeiter ans Unternehmen bekräftigen.

Man unterscheidet grundsätzlich den Ausführungen von Aaker (1996) folgend drei Formen eines Symbols (vgl. Aaker, 1996, S. 84): Visuelle Bilder, Metaphern⁶³ und letztlich das Vorherrschen einer Markentradition. Diese Sichtweise verdeutlicht die symbolische Relevanz und Strahlkraft der Markentradition.

Zur Symbolik können ferner Erzählungen⁶⁴, Sprache⁶⁵, Rituale⁶⁶ sowie das Arbeitsumfeld im Unternehmen⁶⁷ gezählt werden.

⁶²Manche Symbole erwecken bei den Anhängern der Marke ein derart hohes Interesse, dass von ihrer symbolischen Entstehung und Entwicklung z.B. des Logos berichtet wird (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 249f.).

⁶³Visuelle Bilder im Allgemeinen sind sehr einprägsam, daher kann ein starkes Symbol der Eckpfeiler einer wirkungsvollen Markenstrategie sein (vgl. Aaker, 1996, S. 85). Sobald hierbei zusätzlich eine Metapher einbezogen wird, sind sie Aaker (1996) zufolge noch wirkungsvoller (vgl. Aaker, 1996, S. 84f.).

⁶⁴Zu Erzählungen zählen Martin et al. (1983) und Boyce (1996) folgend einerseits Sagen sowie andererseits das organisationale Storytelling.

⁶⁵Die Symbolik der Sprache beinhaltet spezifische Bezeichnungen und Begriffe, Mottos und den allgemeinen Sprachstil. Rituale umfassen Reden, Auszeichnungen oder Feiern (vgl. Martin et al., 1983, S. 57) sowie jegliche Formen wiederholten sozialen Handelns, die eine tiefere Bedeutung im Sinngehalt aufweisen (vgl. Lange, 1991, S. 21). Anzumerken ist hierbei allerdings, dass die Symbolik zunächst entschlüsselt und verstanden werden muss, damit sie einen Nutzen erbringt (vgl. de Chernatony und McDonald, 2005, S. 132f.).

⁶⁶Marken können von Menschen auch als rituelle Hilfsmittel genutzt werden, indem sie für ein bestimmtes Ereignis verwendet werden. Von ihnen geht daher eine symbolische Wirkung aus. Manchmal werden sie auch mit mythischen Assoziationen verbunden, um den Charakter der Marke zu stärken (vgl. de Chernatony und McDonald, 2005, S. 132f.). Rituale gehören zu den Werten eines Unternehmens und gelten somit als Element der Unternehmenskultur. Siehe vertiefend Ridder (2007) zu den Wirkungen und Funktionen der Unternehmenskultur im Kontext einer personalwirtschaftlichen Perspektive.

⁶⁷Die Gestaltung der Büroräume, die Architektur oder der Kleidungsstil werden unter dem Be-

Der Begriff einer Symbolik wird als der durch die Markensymbole dargestellte Sinngehalt verstanden und stellt demzufolge den **Sinnbildgehalt der jeweiligen Marke** dar (vgl. Brockhaus, 1993, Bd. 19, S. 519). Solche symbolischen Konstruktionen können nach außen das Konzept eines Unternehmens über seine Namen, Werte, Handlungen⁶⁸ und Zielsetzungen verdeutlichen (vgl. Pettigrew, 1979, S. 574). So erfolgt eine Verdeutlichung des unternehmenseigenen Standpunkts in Bezug auf die Marke gegenüber den Stakeholdern.

Häufig verbirgt sich hinter Symbolen eine tiefere Bedeutung (vgl. Urde et al., 2007, S. 11). Mögliche Beispiele für Symbole sind dabei Logos oder die Farbwahl bei der Produktgestaltung (vgl. Urde et al., 2007, S. 10f.). Die Verwendung von Symbolen bezieht sich auf die gesamte Außendarstellung der Unternehmung und ist somit ein Teil der Unternehmenskommunikation (vgl. Urde et al., 2007, S. 10). Traditionsmarken kommunizieren mittels ihrer Symbolik die Markenwerte (vgl. Urde et al., 2007, S. 10f.). Daraus lässt sich ableiten, dass das **Markensymbol als Kommunikationsschnittpunkt mit der Öffentlichkeit** fungiert, indem es Sinnbilder über die Marke im „öffentlichen Gedächtnis“ verankert (vgl. Buß, 2007, S. 77). Abschließend fasst Basisannahme 12 die Erkenntnisse zur Dimension der Symbolik zusammen:

***BA₁₂:** Die Symbolik stellt einen wesentlichen Treiber der Markentradition dar und drückt sich bspw. durch ein konsistentes Markenbild und ein großes Maß an Orientierung aus.*

3.2.3.5 History important to Identity – Die Identitätsrelevanz einer Marke

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Hinblick auf die Markentradition – und damit auch die fünfte und letzte Dimension des Heritage Quotient (HQ) – ist die Tatsache, dass das den voranstehenden vier Dimensionen entsprechende Traditionspotential einer Marke nur dann effizient genutzt werden kann, wenn sich das Unternehmen auch über die Bedeutung dieser im Rahmen einer Markenidentität bewusst ist. Daher stellen Urde et al. (2007) eine essentielle Identitätsrelevanz der

griff Arrangements zusammengefasst und zählen somit auch zur Symbolik (vgl. Lange, 1991, S. 22).

⁶⁸Nach Pettigrew (1979) ist das Potential zum Handeln anzuregen, das Kernmerkmal eines Symbols (vgl. Pettigrew, 1979, S. 575).

3. KONZEPTUALISIERUNG: Theoretische Analyse des Bezugsrahmens

Markentradition als weiterhin zentrales Kriterium heraus. Demzufolge liegt eine nutzbare Markentradition dann vor, wenn ein Unternehmen „(...) considers its history important to its identity“ (Urde et al., 2007, S. 11).

Wie schon angesprochen, bedeutet diese fünfte Bestimmungsdimension, dass ein Unternehmen die eigene Historie zunächst wahrnehmen und sich darüber bewusst werden muss, welche **Bedeutung für die Markenidentität** sie hat. Das Unternehmen sieht somit die eigene Markengeschichte als tatsächlich relevant für seine Markenidentität an. Dies bringt es mit sich, dass die gegenwärtigen und zukünftigen Entscheidungen auf der Basis dieser Vergangenheit getroffen werden (vgl. Urde et al., 2007, S. 11).

Die Identitätsrelevanz beschreibt also die zentrale Bedeutung der Geschichte für das Handeln einer Unternehmung und die Identität einer Marke, wobei die Tradition schon in der Weise herausgestellt werden kann, indem beispielsweise die Chronologie der Unternehmensgeschichte auf der Unternehmenswebsite aufgezeigt wird (vgl. Urde et al., 2007, S. 11). Darüber hinaus bestehen natürlich in der Kommunikationspolitik eine Vielzahl weiterer Chancen, die Bedeutung der Tradition in Bezug auf interne und externe Zielgruppen zu vermitteln.

Unternehmen, deren ein **besonderes Traditionspotential** zugeschrieben wird, drücken dies kommunikativ häufig schon in ihren Produkten, ihrer Werbung und ihrem Außenauftritt aus. Dieser bewusst gesteuerte Ausdruck ist dabei ein Beispiel für das oben beschriebene **Bewusstsein der Identitätsrelevanz einer Markengeschichte**, da die Markengeschichte bewusst in der Unternehmenskommunikation eingesetzt wird (vgl. Urde et al., 2007, S. 11). Darüber hinaus wird die Markenhistorie als Abgrenzungsmerkmal innerhalb der strategischen Markenführung verstanden, welche gerade vor dem Hintergrund von „Markenpiraterie“ und „Discountisierung“ an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Prießnitz, 2006, S. 18f.).

Die Dimension der Identitätsrelevanz einer Marke wird im Kontext der durchgeführten und im nächsten Kapitel 4 beschriebenen Studie nicht in die empirische Untersuchung integriert, da sie nicht im Zusammenhang mit einer übergreifenden Konsumentenbefragung abzubilden ist. Ferner bestimmt das jeweilige Unternehmen im internen Rahmen über den Markentraditionserfolg, indem es – entsprechende Voraussetzung im Sinne der Ausprägungen der anderen vier Dimensionen unterstellt – im Zuge der generellen Identitätsrelevanz einen essentiellen Beitrag

zum Gelingen des Markentraditionsmanagement leistet. Da dieser nicht direkt nach außen hin sichtbar und abbildbar ist, wird diese fünfte Dimension aus der empirischen Untersuchung ausgeklammert und vielmehr bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen wieder aufgegriffen. Somit kann in Basisannahme 13 vor dem Hintergrund der Identitätsrelevanz festgestellt werden:

BA₁₃: Die Identitätsrelevanz stellt einen wesentlichen Treiber der Markentradition dar und drückt sich durch das Bewusstsein der Wichtigkeit einer Markentradition für die Markenidentität aus.

3.2.4 Implementierung einer ganzheitlichen Markenverantwortung

Das bloße Vorhandensein einer Markentradition reicht oftmals nicht aus, um diese Traditionswerte zu einem wertschaffenden Asset für ein Unternehmen werden zu lassen. Vielmehr bedarf es der Etablierung einer grundlegenden traditionskonformen Denkhaltung – einer so genannten Markenverantwortung im Sinne eines „Brand Stewardship Managements“ – im Unternehmen, um die Markentradition erfolgreich nutzen zu können (vgl. Urde et al., 2007, S. 5). Zielstellung dieser Verantwortung ist die Entwicklung der Markentradition zu einem wertvollen Vermögensasset sowie dessen Schutz. Hierbei stellen Urde et al. (2007) vier Denkprinzipien für die zielgerichtete **Umsetzung eines erfolgreichen Brand Stewardship Managements** heraus (vgl. Urde et al., 2007, S. 14-16):

- der generelle Sinn für Verantwortung im Unternehmen,
- der Aufbau einer langfristigen Markenkontinuität,
- die Sicherstellung von Vertrauen in die Traditionsmarke
- sowie einer Anpassungsfähigkeit der Traditionsmarke.

Die Implementierung einer ganzheitlichen Markenverantwortung umfasst eine Vielzahl von Einstellungen, welche im Rahmen des Traditionsmanagements besondere Wichtigkeit einnehmen: Einerseits das Bewusstsein der Mitarbeiter hinsichtlich der Tatsache, dass die Tradition von großem Wert für das Unternehmen

sein kann und sie selbst ein Glied in der langen Kette der Markenhistorie sind, andererseits das Schöpfen von traditionsinduzierter Motivation sowie der Respekt und das Verständnis der Markengrundwerte in Verbindung mit der Markentradition. Um darüber hinaus eine **grundlegende Anpassungsfähigkeit einer Traditionsmarke** sicherzustellen, sind sowohl die genannten Aspekte von großer Bedeutung, als auch die Förderung der Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern, damit nicht traditionskonforme Veränderungen abgewendet und notwendige Veränderungen mit der Markentradition in Einklang gebracht werden (vgl. Urde et al., 2007, S. 15f.). Folglich kann in Basisannahme 14 zur Wichtigkeit der Implementierung einer ganzheitlichen Markenverantwortung konstatiert werden:

BA₁₄: Die Implementierung einer ganzheitlichen Markenverantwortung beschreibt die Etablierung einer grundlegenden traditionskonformen Denkhaltung und aktiviert das Traditionspotential.

3.3 Ableitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens als Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung

In den voranstehenden Abschnitten der Kapitel 2 und 3 wurden zum einen die begrifflichen Grundlagen gelegt sowie zum anderen eine entsprechende Konzeptualisierung vollzogen. Dabei wurden insgesamt verschiedene potentielle Einflussfaktoren herausgearbeitet, die sich in den einzelnen in Betrachtung gezogenen Konstrukten und ihrer detaillierten Untersuchung widerspiegeln. Die Untersuchung einer Markentradition stellt dabei ein komplexes Phänomen dar. Die einschlägige literarische Basis liefert dabei bis dato keine praktikable Operationalisierung, anhand derer die Tradition einer Marke messbar wäre. Deshalb ist es ein wesentlicher Ansatz der vorliegenden Arbeit, diese Forschungslücke zu beheben und mit der Entwicklung einer Skala für Abhilfe in dieser Hinsicht zu sorgen. Neben diesem primären Ziel wurde bereits die weiterführende Absicht der Arbeit herausgestellt, dass das Konstrukt in einem zweiten Schritt in eine kausale Beziehung zu gewissen Ergebnisgrößen des modernen Marketing-Managements unter Berücksichtigung entsprechender moderierender Variablen gestellt werden soll.

Es scheint daher geboten, auf Grundlage des zuvor dargestellten theoretischen

Fundaments nunmehr die **Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens** voranzutreiben, der die relevanten Einflussfaktoren integriert und in Beziehung zueinander setzt. Damit soll das Ziel verfolgt werden, eine praktikable Basis für die nachfolgende empirische Untersuchung zu entwickeln.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des Kapitels 3 ergibt sich somit der konzeptionelle Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit. Im theoretischen Bezugsrahmen wurden die als zentrales Untersuchungsfeld pointierten Wirkungseffekte einer Marke auf den jeweiligen Markenerfolg anhand verschiedener Facetten aufgezeigt. In Analogie hierzu konkretisiert der konzeptionelle Bezugsrahmen auf dieser Basis diese Denkrichtung. Dabei wird die **Markentradition (Brand Heritage) als zentraler Untersuchungsgegenstand** auf der Einflussseite herausgestellt und in Beziehung zu den als besonders relevant erachteten Konstrukten aus dem Markenmanagement gesetzt. Die Markentradition wird dabei von den ganzheitlichen Produkt- und Markenwahrnehmungen beeinflusst. Sie ist damit ein Treiber des wahrgenommenen Kundennutzens, der von weiteren Einflüssen beeinflusst wird. Ferner wird auf der Wirkungsseite die vor dem Hintergrund der Zielstellung der vorliegenden Arbeit wesentlichste **Wirkungsgröße des wahrgenommenen Kundennutzens (Perceived Customer Value)** aufgenommen. Der Kundennutzen ist als erfolgswirksame Größe zu interpretieren, die das letztliche Kundenverhalten determiniert.

Beide Größen – die Markentradition sowie der wahrgenommene Kundennutzen – sind dabei in ihre bestimmenden Dimensionen aufgeteilt abgebildet, die als wichtige Verfeinerung für die Untersuchung dienen. Die Tradition wird also als Gesamtwahrnehmung abgebildet, die sich über die einzelnen Ausprägungen der Indikatoren bestimmt. Neben diesen beiden als zentral für den Kontext der ersten forschungsleitenden Fragestellung anzusehenden Konstrukten werden im konzeptionellen Bezugsrahmen ebenfalls die weiteren das Untersuchungsbild komplettierenden Konstrukte als moderierende Größen aufgenommen. Zum einen ist dies die **Markenpersönlichkeit (Brand Personality)**, zum anderen der **Markenwert (Brand Value)**. Das Bild wird von entsprechend vermuteten kausalen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Konstrukten komplettiert. Daraus ergibt sich resümierend der in der nachfolgenden Abbildung 3.4 grafisch dargestellte konzeptionelle Bezugsrahmen.

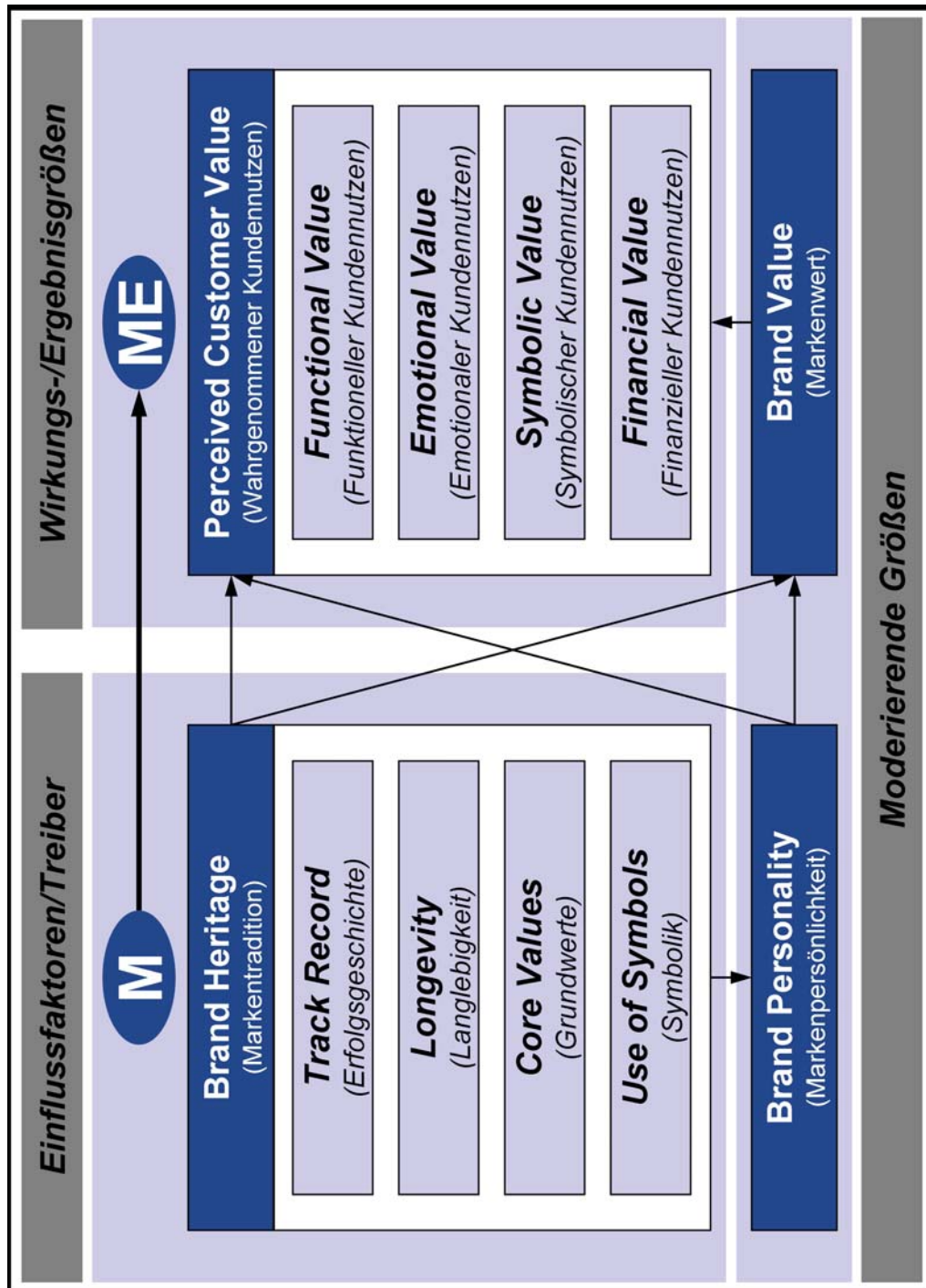


Abbildung 3.4: Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens; Quelle: Eigene Darstellung

Kapitel 4

EMPIRIE:

Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

*„Tradition ist nicht das Halten der Asche,
sondern das Weitergeben der Flamme.“*

Thomas Morus
(engl. Autor)

Ein zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit ist einerseits die exploratorische Untersuchung des Konstrukts der Markentradition sowie andererseits der eintretenden Wirkungen auf den wahrgenommenen Kundennutzen. Diese Analyse wird mit dem branchenspezifischen Fokus auf Sportartikelhersteller vollzogen. In den nun folgenden Ausführungen werden Hypothesen bezüglich der entsprechenden Wirkungszusammenhänge formuliert und es erfolgt eine Diskussion der zentralen Ergebnisse der durchgeführten Studie.

Das Kapitel 4 gliedert sich dabei in vier wesentliche Teile. Zuerst werden allgemeine Grundlagen zur empirischen Untersuchung beschrieben (4.1). Daran schließen sich die qualitative Voruntersuchung und die Beschreibung der Grundlagen der quantitativen empirischen Untersuchung an (4.2). Ferner werden die zentralen Ergebnisse der Datenanalyse diskutiert (4.3) und eine Zusammenfassung und entsprechende Schlussfolgerung vorgenommen 4.4.

4.1 Allgemeine Grundlagen und Ziele der empirischen Untersuchung

Der Aufbau einer Markentradition stellt ein grundlegendes Instrument im strategischen Markenmanagement dar und ist gleichzeitig ein nicht zu unterschätzendes komplexes Entscheidungsfeld, welches oftmals bereits über einen langen Zeitraum hinweg geprägt wurde. Dabei ergibt sich eine Vielzahl an Gestaltungsspekten, die einer eingehenden Analyse bedürfen, um ein erfolgreiches und ziel führendes Markentraktionsmanagement betreiben zu können.

In der folgenden empirischen Untersuchung stehen die Erarbeitung sowie die **Überprüfung der postulierten Hypothesen**¹ im Fokus. Aufgrund der Tatsache, dass zum einen das Konstrukt der Markentradition und zum anderen die entsprechenden Wirkungsdimensionen wie bspw. der wahrgenommene Kundennutzen im Rahmen der vorliegenden Arbeit als mehrdimensionales Konstrukt beschrieben werden, sind eine Überprüfung der postulierten Dimensionalität und der sich entsprechenden Kausalitäten erforderlich. Diesen Anforderungen soll in der Datenanalyse Rechnung getragen werden.

Das Konstrukt der Markentradition im Rahmen der Operationalisierung ist seinem Begriffsverständnis nach aus zweierlei Komponenten zusammengesetzt: Einerseits umfasst es die psychografischen Strukturen, d.h. die Wahrnehmung und Bewertung einer vorliegenden Markentradition, andererseits auch einen darauf zurückzuführenden Einstellungs- und Verhaltenseffekt.² Dieser wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch den wahrgenommenen Kundennutzen ausgedrückt, welcher hinreichend durch die Arbeit von Smith und Colgate (2007) operationalisiert ist. In Bezug auf das Konstrukt der Markentradition dagegen liegt kein einheitliches Messmodell vor, weshalb es ein zentrales Ziel dieser Arbeit darstellt, für eine solche **Operationalisierung** zu sorgen. Darüber hinaus sollen die Effekte auf den wahrgenommenen Kundennutzen evaluiert werden, um so ein **Kausalmodell** aufstellen zu können.

¹Vgl. Abschnitt 4.3.6.2 zur Überprüfung der postulierten Hypothesen.

²Angemerkt sei an dieser Stelle, dass in der Konzeption des späteren Untersuchungsdesigns von einer systembedingten Beeinflussung des gemessenen Konstrukts der Markentradition durch kreuzladende Produkt- und Markenwahrnehmungen angegangen wird.

Der durchgeführten Studie ist dabei ein grundlegend exploratorischer Charakter zuzuschreiben. Um die Operationalisierung und anschließende Untersuchung einer vorliegenden Markentradition und deren Wirkungsdimensionen vorzunehmen, wurde im Rahmen dieser Arbeit – auch unter Berücksichtigung von forschungsökonomischen Erwägungen – keine Befragung oder Beobachtung im Kontext von experimentellen oder gar realen Entscheidungssituationen von Konsumenten, sondern vielmehr eine Befragung in Form von persönlichen Interviews durchgeführt. Diese Befragungstechnik impliziert, dass lediglich eine Messung von Verhaltensprädispositionen auf Basis von Selbsteinschätzungen der befragten Konsumenten erfolgen kann. Diese Vorgehensweise wird vor dem Hintergrund des bereits erwähnten **explorativen Grundcharakters der Untersuchung** zur theoretischen Fundierung der Markentradition im Marketing-Management als angemessen angesehen.

4.2 Qualitative Voruntersuchung und Grundlagen der anschließenden quantitativen empirischen Untersuchung

Nach der vorangegangenen Beschreibung der grundlegenden Zielrichtung wird nun die qualitative Voruntersuchung thematisiert. Dabei wird zunächst in Abschnitt 4.2.1 kurz auf grundlegende Zielsetzungen und das Vorgehen der qualitativen Vorstudie eingegangen, bevor in Abschnitt 4.2.2 die letztliche Darstellung der Branchen- sowie der Markenauswahl erläutert wird. Als wesentliche Grundlagen der nachfolgenden quantitativen Untersuchung werden – auf Basis der qualitativen Vorstudie – in Abschnitt 4.2.3 der verwendete Fragebogen für die quantitative Studie und abschließend die verwendeten Skalen (4.2.4) sowie die Stichprobe (4.2.5) beschrieben.

4.2.1 Zielsetzung und Vorgehen der qualitativen Vorstudie

Ein wesentliches Ziel der qualitativen Vorstudie ist die **Auswahl einer geeigneten Branche** für die spätere quantitative Untersuchung im Sinne der übergreifenden

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Forschungsleitfragen. Darüber hinaus sollten in der auszuwählenden Branche vor dem Hintergrund des Untersuchungskontexts **sinnvoll erscheinende Marken** ermittelt werden.

Dazu wurden in der Veranstaltung „Praktikum Marktforschung“, welche vom Verfasser dieser Arbeit im Wintersemester 2007/08 am Institut für Marketing und Management (M2) der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover geleitet wurde, insgesamt 51 Personen im Rahmen einer **qualitativen Vorstudie** über die Eignung verschiedener Branchen als Untersuchungsgegenstand befragt.³

Zum Zwecke dieser Befragung wurden in zwei Phasen mittels standardisierter Fragebögen⁴ zunächst die Brancheneignung evaluiert (Phase 1) und anschließend eine Auswahl an beschreibenden Indikatoren für eine Markentradition (Phase 2) erarbeitet. Dabei wurden Vor- und Nachteile in Form von mehrstufigen Gruppendiskussionen diskutiert.

In der ersten Phase der qualitativen Vorstudie wurde die Branchenauswahl in den einzelnen Diskussionsgruppen thematisiert. Im Einzelnen wurde dabei folgende Diskussionsstruktur im standardisierten Fragebogen vorgegeben:

1. **Einleitung:** „Bitte beschreiben Sie möglichst genau, was eine Tradition bzw. das Vorhandensein einer solchen ausmacht.“
2. **Definition:** „Bitte definieren Sie den Begriff Markentradition so gut wie möglich aus Ihrer persönlichen Sicht.“
3. **Traditionsmarken:** „Welche Unternehmensmarken haben aus Ihrer Sicht einen besonders ausgeprägte Markentradition? Welche Produktmarken haben aus Ihrer Sicht einen besonders ausgeprägte Markentradition?“
4. **Traditionsbranchen:** „Bitte nennen Sie drei Branchen, in denen Markentradition aus Ihrer Sicht wichtig ist und begründen Sie dies kurz. Bitte nennen Sie zu den Branchen jeweils die Top 5 Heritage Brands (Traditionsmarken).“

³Vgl. bspw. Hüttner und Schwarting (2002) zu Expertenbefragungen und Diekmann (2008) allgemein zu qualitativen Interviews.

⁴Vgl. bspw. Hüttner und Schwarting (2002) zu standardisierten und nicht-standardisierten Fragebögen.

Nachdem diese erste Phase ausgewertet und die Ergebnisse den gleichen Teilnehmern präsentiert wurden, erfolgte eine zweite Stufe in der qualitativen Vorstudie. Diesmal wurde der Untersuchungsfokus auf die **Entwicklung von geeigneten Indikatoren** einer Markentradition für die spätere empirische Studie gelegt. Zu diesem Zweck wurden die Ergebnisse der ersten Phase vorgestellt, sie flossen ferner in den Fragebogen der zweiten qualitativen Befragung ein. Somit ergab sich folgende Struktur der zweiten Befragungsrunde in der qualitativen Vorstudie:

1. **Indikatorentwicklung (allgemein):** „Bitte nennen Sie Adjektive, die den Begriff Markentradition aus Ihrer persönlichen Sicht gut beschreiben.“
2. **Indikatorentwicklung (markenspezifisch):** „Bitte nennen Sie zu folgenden Traditionsmarken besonders passende beschreibende Adjektive.“⁵
3. **Wirkungen auf den Kundennutzen (vier Fragen):** „Bitte beschreiben Sie kurz, wie die einzelnen Dimensionen einer Traditionsmarke zu einem hohen funktionalen und instrumentellen bzw. symbolischen und ausdrucksfähigen bzw. erfahrungsmäßigen und genussvollen bzw. funktionalen und instrumentellen Kundennutzen führen könnten.“

Durch die qualitative Vorstudie konnte ein **Indikatorenset** entwickelt werden, welches in die spätere quantitative Untersuchung in der Weise einfließt, dass zum einen auf dieser Basis eine geeignete Branche ausgewählt und zum anderen die Itemgenerierung im Bereich der Markentradition vorgenommen werden konnte.⁶

4.2.2 Darstellung der Branchen- sowie Markenauswahl

Im Rahmen der durchgeführten empirischen Untersuchung wurde der **Sportartikelmarkt als zentraler Untersuchungsgegenstand** herausgegriffen. Die wichtigsten Argumente für diese Auswahl war eine hohe Beliebtheit der Branche an

⁵Hierbei wurden insgesamt die zehn aus der ersten Phase als am traditionsstärksten ausgewiesenen Marken vorgegeben, anhand deren die Adjektive entwickelt werden sollten.

⁶Ferner wurden die Indikatoren des wahrgenommenen Kundennutzens ausgehend von der von Smith und Colgate (2007) postulierten Messskala in der qualitativen Vorstudie ins Deutsche übersetzt. Dabei wurde jeder Indikator einzeln in einer Diskussionsrunde hinsichtlich seiner Übersetzung ins und seiner Formulierung im Deutschen diskutiert und so eine gemeinsame Übersetzung gefunden. Schließlich wurde mittels der Rückübersetzungsmethode das Ergebnis bestätigt (vgl. ausführlich zur Rückübersetzungsmethode Brislin (1970)).

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

sich, sowie ein ebenfalls vermutete große Bekanntheit von entsprechend in dieser Branche tätigen Marken. Die Sportbranche ist sehr populär und speziell in Deutschland seit langem etabliert. Ferner gehen auf verschiedene Sportartikelhersteller im Zeitablauf diverse Innovationen zurück, was dem gesamten Sportmarkt eine besondere gesellschaftliche Bedeutung verliehen hat.⁷ Die Sportartikelbranche eignet sich daher hervorragend für die Untersuchung von Markentraditionen.

Die Markenauswahl wurde in einem zweiten qualitativen Schritt ebenfalls in der genannten Veranstaltung evaluiert. Es sollten dabei Marken ausgewählt werden, bei denen einerseits eine hohe Bekanntheit über die beiden soziodemografischen Kriterien Alter und Geschlecht hinweg und andererseits eine signifikante Abstufung hinsichtlich der vorhandenen Markentradition angenommen werden kann.⁸ Diese Auswahl wurde getroffen, um den befragten Probanden eine Unterstützung bei der Beantwortung der Fragebogenitems zu liefern. Den abgefragten Items wurde so eine **Kundenverhaltensrelevanz** verliehen, da sie sich in ihrer Formulierung auf konkrete Marken beziehen und somit besser fassbar werden.

Resultat dieses Diskussionsprozesses war die Auswahl der folgenden drei Marken aus der Sportartikelbranche:

- **Adidas:** Die Adidas Group hat Ihre Wurzel im Jahre 1920, als der deutsche Gründer Adi Dassler seine ersten Schuhe fertigte. Seit dem Jahre 1948 schließlich firmiert das Unternehmen unter seinem Firmennamen Adidas (vgl. Adidas (2009)). 2009 feiert die Marke Adidas nun 60-jähriges Jubiläum. Adidas ging schon früh in seiner Historie Sponsoringvereinbarungen wie bspw. mit Muhammad Ali und Franz Beckenbauer ein, um seine Popularität zu steigern (vgl. Adidas (2009)). So konnte in der 60er und 70er Jahren die Entwicklung zu einem der weltweit führenden Sportartikelherstel-

⁷In diesem Zusammenhang sei nur kurz auf die Tatsache hingewiesen, dass im Jahre 1954 die Erfindung der Schraubstollen auf den Adidas-Gründer Adi Dassler zurückgeht. Demgegenüber muss jedoch auch eine anderslautende Meinung der Firma Puma Erwähnung finden, die ihrerseits diese Erfindung für sich reklamiert (vgl. hierzu FAZ.NET (2006)).

⁸Da die an der Veranstaltung teilnehmenden Studierenden entsprechend jung waren (etwa zwischen 20-29 Jahre), wurden diese beauftragt, in Fokusgruppengesprächen im Bereich „Family & Friends“ diese Annahmen auch hinsichtlich älteren Personen qualitativ zu überprüfen. Das Ergebnis war, dass die postulierte Abstufung angenommen werden konnte. Dies bestätigte sich schließlich auch auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung, was im weiteren Verlauf des Abschnitts 4.2.2 gezeigt wird.

lern vollzogen werden (vgl. Devi und Ramya, 2005, S.). Innerhalb des Unternehmens existieren mittlerweile verschiedene Geschäftsbereiche, unter anderem fokussiert sich der Bereich „Adidas Sport Heritage“ auf lifestyle-orientierte Konsumenten (vgl. Adidas-Salomon, 2003, S. 30-57).



Abbildung 4.1: Logo der Marke Adidas

- **Nike:** Das Unternehmen Nike wurde 1964 zunächst unter einem anderen Namen in den USA gegründet, nachdem zunächst unter dem Namen „Blue Ribbon Sports“ lediglich Schuhe vertrieben wurden. Im Jahre 1972 wurde es schließlich in Anlehnung an die römische Kriegsgöttin in Nike umbenannt (vgl. Nike (2009c)). Mit den Sponsorships von Michael „Air“ Jordan ab 1984 (vgl. Nike (2009a)) und Eldrick „Tiger“ Woods ab 1996 (vgl. Nike (2009b)) erreichte Nike endgültig den Status einer weltweit führenden Sportartikelmarke.



Abbildung 4.2: Logo der Marke Nike

- **Reebok:** Die Firma Reebok wurde im Jahre 1958 gegründet, erwarb jedoch erst 1979 eine gewisse Bekanntheit in den USA, da in diesem Jahr die ersten Joggingsschuhe auf dem amerikanischen Markt verkauft wurden (vgl. Reebok (2009)). Ab 1982 stellte Reebok dann den ersten Frauenathletikschuh her und gewann stetig an Bedeutung (vgl. Reebok (2009)). Reebok stieg im Jahr 1986 erstmalig zum Weltmarktführer auf und konnte diese Position vier Jahre für sich beanspruchen (vgl. Mikkilineni, 2005, S. 6f.). Trotz dieses zwischenzeitlichen Erfolgs gelang es Reebok nicht, ein konsistentes und

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

glaubwürdiges Markenimage aufzubauen und zu transportieren. Am 31. Januar 2006 wurde die Marke Reebok von der Adidas-Group übernommen (vgl. Adidas (2009)).⁹



Abbildung 4.3: Logo der Marke Reebok

Bei einer gestützten Befragung kommt Adidas auf einen Bekanntheitsgrad von 97% in Deutschland Reebok auf 88% und Nike auf 78% (vgl. Statistik-Portal (2008)).¹⁰ Ferner kann auf Basis der qualitativen Vorstudie davon ausgegangen werden, dass die Marke Adidas eine sehr hohe, die Marke Nike eine hohe und die Marke Reebok eine mittlere Markentraktion in Deutschland hat. Neben der Kaufverhaltensrelevanz war ein weiteres wichtiges Argument für den Einbezug von konkreten Marken in den Kontext der Untersuchung und damit der Statementformulierung, dass die Stichprobe so gedreht werden kann und entsprechend voneinander separierte Auswertungen der einzelnen Marken möglich sind. Diese **Entwicklung eines Experimentaldesigns** wird im folgenden Abschnitt 4.2.3 ausführlich beschrieben und erläutert.

Der durchgeführten Untersuchung liegt ein spezifisches Studiendesign zugrunde, welches auf einer Dreiteilung durch die getrennte Evaluation der drei genannten Marken aus dem Bereich der Sportartikelindustrie basiert. Entsprechend soll im Folgenden nun der Grundcharakter der drei untersuchten Marken hinsichtlich ihrer jeweiligen Traditionsstärke aufgegriffen werden. Tabelle 4.1 stellt die deskriptive Mittelwertanalyse hinsichtlich der Traditionsstärke der einzelnen Marken dar.¹¹

⁹Diese Übernahme jedoch betrifft nicht die Wahrnehmung der Marke Reebok, weshalb sie zu keinerlei Verzerrungseffekten im Kontext der durchgeführten Untersuchung führt.

¹⁰Diese Befragung wurde im Rahmen der „Outfit 6“-Studie im Zeitraum von Oktober 2006 bis Januar 2007 erhoben. Für nähere Informationen siehe Statistik-Portal (2008).

¹¹Die in dieser Tabelle 4.1 aufgegriffene Messung der Traditionsstärke der drei untersuchten Marken wurde in allen drei Teilstichproben simultan für jeweils alle Marken erhoben.

Traditionsstärke	Stichprobe Adidas	Stichprobe Nike	Stichprobe Reebok	gesamt
Adidas	4,433	4,466	4,443	4,447
Nike	3,919	3,944	3,951	3,938
Reebok	3,377	3,279	3,296	3,317

Tabelle 4.1: Deskriptive Analyse der stichprobenübergreifenden Traditionsstärke der untersuchten Marken auf Basis von Mittelwerten; Quelle: Eigene Darstellung ($n=1.538$)

Die aufgezeigten Analyseergebnisse bezogen auf die Traditionsstärke der drei untersuchten Marken erfordert eine weiterführende Interpretation. Dabei wird zuerst im Sinne eines breiten Verständnisses auf die zugrunde liegende Typologie der drei untersuchten Marken eingegangen, welche auf Basis einer deskriptiven Analyse der Globalindikatoren der jeweiligen Traditionsstärke beurteilt werden.

- Die Untersuchung der Marke **Adidas** in ihrer Teilstichprobe zeigt, dass diese bei einem Mittelwert von 4,433 als starke Traditionsmarke („Heritage Brand“) wahrgenommen wird, was auch durch den ähnlich hohen Mittelwert über die Gesamtstichprobe von 4,447 untermauert wird.
- Die Untersuchung der Marke **Nike** in ihrer Teilstichprobe zeigt, dass dieser durch einen hohen Mittelwert von 3,944 ein gewisses Traditionspotential zugesprochen wird. In der Gesamtstichprobe kommt sie ebenfalls auf einen Mittelwert von 3,938 in Bezug auf die globale Traditionswahrnehmung. Demzufolge kann die Marke Nike der Typologisierung nach Urde et al. (2007) am ehesten als eine Marke mit Tradition („Brand with a Heritage“) angesehen werden.
- In der Teilstichprobe wird die Marke **Reebok** hinsichtlich ihrer globalen Wahrnehmung als Traditionsmarke im Mittelwert mit 3,296 bewertet. Stichprobenübergreifend liegt dieser Mittelwert bei 3,317. Demzufolge kann Reebok grundlegend als eine Marke angesehen werden, der ein mittleres Traditionsniveau zugeschrieben werden kann. Entsprechenden kann ihr in der Typologie von Traditionsmarken nach Urde et al. (2007) kein spezifischer Traditionscharakter zugeordnet werden, eher ist sie – zumindest im Absatzraum Deutschland – als „traditionsneutrale“ Marke zu sehen.

4.2.3 Ableitung und Pre-Test des verwendeten Fragebogens für die quantitative Studie

Bei der letztlichen **Entwicklung des Fragebogens** wurde besonderer Wert auf eine nachvollziehbare Struktur gelegt. Der verwendete Fragebogen gliedert sich dabei – wie in Abbildung 4.4 dargestellt – in mehrere Ebenen.

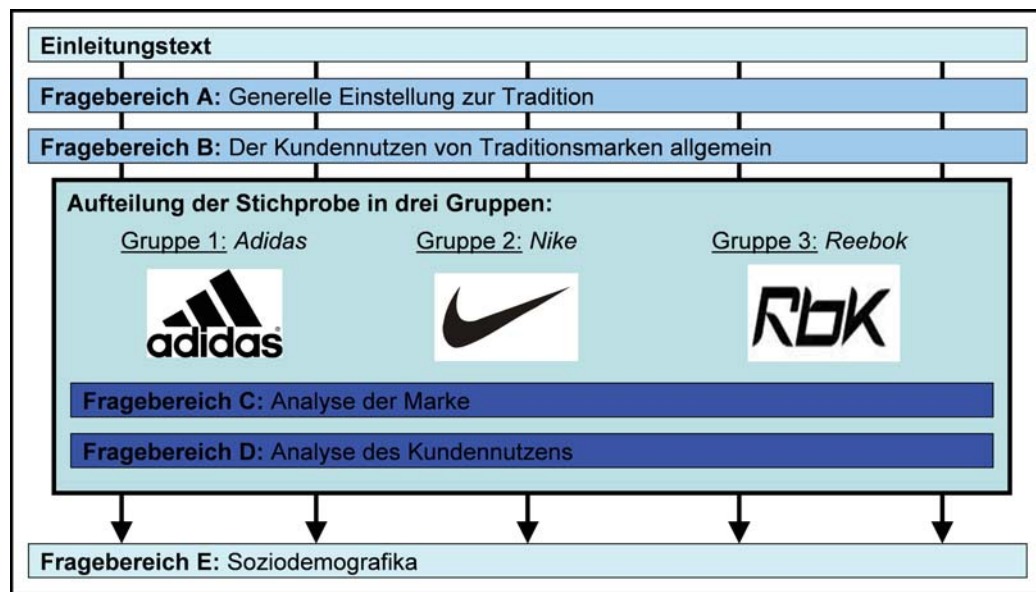


Abbildung 4.4: Struktur des verwendeten Fragebogens; Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Bereiche des verwendeten Fragebogens bauen inhaltlich aufeinander auf. Nach einem einleitenden Textabschnitt, der auf die Untersuchung hinführen und einstimmen soll, wurde im Fragebereich A die generelle Einstellung der Probanden zur Tradition an sich abgefragt. Es folgte Fragebereich B zum Kundennutzen von Traditionsmarken. Hierbei erfolgte noch keine Abfrage von expliziten Marken. Im Anschluss daran wurde der Fragebogen in drei Markenbereiche aufgeteilt, welche in Abschnitt 4.2.2 bereits beschrieben wurden. In dieser Dreiteilung wurde der Fragebereich C zur Analyse der Marke abgefragt, in welchem neben allgemeinen Fragen zur Markentradition auch die Markenpersönlichkeit und der Markenwert thematisiert wurden. Darüber hinaus schloss sich

eine durch die Aufteilung zwischen den Marken ermöglichte Ermittlung des jeweiligen Kundennutzens der drei Marken in Fragebereich D an. Schlussendlich wurden die relevanten Soziodemografika in Fragebereich E abgefragt, welcher bei allen drei Gruppen gleich gestaltet war.

Der eigentlichen Erhebung des im Folgenden analysierten Datensatzes durch den entwickelten Fragenbogen wurde ein **Pre-Test** vorgeschaltet. Dabei wurden 51 Personen aus dem Teilnehmerkreis der vom Verfasser dieser Arbeit geleiteten Veranstaltung „Praktikum Marktforschung“ im Wintersemester 2007/08 am Institut für Marketing und Management (M2) der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover ausgewählt, um mit ihnen den Entwurf des Fragebogens einer kritischen Beurteilung zu unterziehen. Insbesondere wurde dabei eine Überprüfung der Verständlichkeit, der Vollständigkeit und der Neutralität der Itemformulierung durchgeführt. Es ergaben sich auf Basis der kritischen Überprüfung wertvolle Anregungen; sie führte schließlich zu geringfügigen Änderungen des Fragebogenlayouts sowie zur Anpassung einzelner Formulierungen.

Als Befragungsmethode für die Primäruntersuchung¹² mittels des finalen Fragebogens wurde entsprechend also die Form von **schriftlichen Interviews**¹³ ausgewählt, bei denen jeweils eine Informationsperson anwesend war. Dies hatte den Grund, dass mögliche Verständnisprobleme ausgeschlossen werden konnten, da diese auf direktem Wege geklärt werden konnten.¹⁴

Bei dieser Befragung wurden die Studierenden der bereits genannten Veranstaltung als Untersuchungshelfer eingesetzt, indem sie mittels eines **Quotenver-**

¹²Bei der Primärforschung handelt es sich um die Gewinnung originärer Daten, was in der englischen Sprache als *field research* bezeichnet wird. Ihr typisches Anwendungsfeld ist eine Situation, in der Sekundärdaten (*desk research*) nicht zur Beantwortung der Forschungsleitfragen ausreichen. Dabei sind die wichtigsten Informationsquellen oftmals die Konsumenten. Diese können mittels der zentralen Erhebungsmethoden, nämlich der Beobachtung bzw. vor allem auch – wie in der vorliegenden Arbeit angewendet – der Befragung, analysiert werden. Vgl. hierzu beispielhaft Berekoven et al. (2004) oder auch Böhler (1992).

¹³Zu Vor- und Nachteilen der Methode der schriftlichen Befragung siehe stellvertretend Berekoven et al. (2004); Hammann und Erichson (1994); Hermann und Homburg (1999); Hüttner und Schwarting (2002).

¹⁴Die bei den Interviews in der Regel anwesende Person hatte lediglich die Funktion, bei etwaigen Verständnisproblemen helfen zu können. Daher kann eine Beeinflussung im Sinne eines zu vermeidenden Interviewereffekts ausgeschlossen werden (vgl. Hüttner und Schwarting, 2002, S. 86ff.).

fahrens jeweils etwa 30 Personen aus Ihrem jeweiligen persönlichen Umfeld in der o. g. Weise befragten. Für die Auswahl der letztlichen Probanden wurde ein Quotenverfahren (vgl. Schnell et al., 1999, S. 280ff.) mit entsprechenden Zielquoten vereinbart, die die einzelnen Untersuchungshelfer bei der Probandenauswahl berücksichtigen sollten: Es sollten jeweils zu gleichen Teilen Frauen und Männer befragt werden, ebenso wie ein ausgewogenes Verhältnis von Probanden unter und oberhalb einem Alter von 30 Jahren in Betracht gezogen werden. Damit wurde das Ziel verfolgt, eine nicht ausgewogene Altersverteilung in der Stichprobe auszuschließen. Außerdem sollten zu jeder Version des Fragebogens, also zu den drei jeweils abgefragten Marken, jeweils zehn Probanden unter Berücksichtigung dieser Quotenkriterien interviewt werden.

4.2.4 Beschreibung der verwendeten Skalen

Bei der empirischen Untersuchung wurde – sofern diese existierten – auf bestehende und etablierte Skalen zurückgegriffen. Diese wurden im Fragebogen¹⁵ generell durch eine **fünfpolige Likert-Skala** gemessen, um angesichts ihres unterstellten metrischen Niveaus den Einsatz anspruchsvoller multivariater Verfahren der Datenanalyse zu ermöglichen (vgl. Berekoven et al., 2006, S. 80f.).¹⁶ Im folgenden Textabschnitt werden die verwendeten Skalen beschrieben sowie Lücken in der wissenschaftlichen Literatur bzgl. nicht vorhandener Messkonzepte aufgegriffen.

Die vorliegende Arbeit fußt in ihrem Kern insgesamt auf vier latenten Konstrukten, nämlich

- der **Markentradition** (Einflussgröße),
- dem **wahrgenommenen Kundennutzen** (Wirkungsgröße),
- der **Markenpersönlichkeit** (Einfluss- und Wirkungsgröße)

¹⁵Der in der quantitativen Untersuchung verwendete Fragebogen ist in Abschnitt 6 im Anhang der vorliegenden Arbeit abgedruckt.

¹⁶Dabei wurden entsprechend fünf Kategorien vorgegeben. Im Einzelnen lauteten diese: stimme gar nicht zu (1), stimme eher nicht zu (2), unentschieden (3), stimme eher zu (4) und stimme voll und ganz zu (5).

- sowie dem **Markenwert** (Einfluss- und Wirkungsgröße).

Die Markentradition ist in der einschlägigen Literatur bis dato noch nicht detailliert im Sinne einer Messskala operationalisiert worden. Dies zu ändern ist eines der zentralen Vorhaben der vorliegenden Arbeit.

Die drei weiteren latenten Konstrukte wurden bereits in verschiedenen Veröffentlichungen in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben. Es existiert also eine gewisse Anzahl an Operationalisierungen und dementsprechenden Skalen. Aus dem Fundus an unterschiedlichen Messkonzepten zur Markenpersönlichkeit, zum Markenwert und zum Kundennutzen – welche jeweils in den voranstehenden Abschnitten einer eingehenden Beschreibung unterzogen worden sind – wurden für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit besonders praktikable herausgegriffen und im Sinne des Untersuchungskontextes eingesetzt. In den folgenden Abschnitten werden nun **diese ausgewählten Messskalen beschrieben**. Dabei wird zuerst auf den wahrgenommenen Kundennutzen, dann auf die Markenpersönlichkeit und schließlich auf den Markenwert eingegangen.

Skalawahl zur Messung des wahrgenommenen Kundennutzens

Das von Smith und Colgate (2007) entwickelte Modell des wahrgenommenen Kundennutzens – in der englischsprachigen Forschungsarbeit wird es entsprechend Customer Perceived Value genannt – wird in der vorliegenden Arbeit ausgewählt, um den resultierenden Nutzen aus Kundensicht adäquat zu messen. Diese Skala besteht aus vier Dimensionen, welche in die Bereiche eines funktionalen, eines emotionalen, eines symbolischen und eines finanziellen Kundennutzens gegliedert sind. Folgende Operationalisierung wird zur Messung des wahrgenommenen Kundennutzens nach Smith und Colgate (2007) angewendet:

- **Funktionaler Kundennutzen** durch nützliche Produkte, korrekte Eigenschaften, überzeugende Leistungen, überzeugend Produkte und Zweckdienlichkeit
- **Emotionaler Kundennutzen** durch die Ansprache der wahrnehmenden Sinne, positive Emotionen, erleichterte Pflege sozialer Beziehungen, neue Erkenntnisse und besondere Erlebnisse

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

- **Symbolischer Kundennutzen** durch Unterstützung des Selbstwerts, persönliche Bedeutung, persönliche Selbstverwirklichung, kulturelle Bedeutung, das Zelebrieren von Events und hoher symbolischer Produktnutzen
- **Finanzieller Kundennutzen** durch hohen ökonomischen Wert sowie Minimierung von psychologischen Anforderungen, persönlichen Anforderungen, persönlichen Risiko und Suchkosten

Diese Skala ist darüber hinaus in Abbildung 3.1 in einer detaillierten und grafisch visualisierten Version zu finden.

Skalawahl zur Messung der Markenpersönlichkeit

Eine Markenpersönlichkeit ist imstande, eine Präferenz bzgl. einer Marke auszulösen, da sie u. a. eine Idealvorstellung hinsichtlich einer wünschenswerten Persönlichkeit der Konsumenten umfasst (vgl. Esch, 2007, S. 107). So wandelt sie die menschlichen Dimensionen der Persönlichkeitsforschung in entsprechende markenbezogene ab und erhält die Markendimensionen Aufrichtigkeit, Erregung/Spannung, Kompetenz, Kultiviertheit und Robustheit (vgl. Aaker, 1997, S. 351).

Das zuerst auf der Basis der sogenannten „Big Five“¹⁷ der Persönlichkeitsforschung von Aaker (1997) entwickelte Markenpersönlichkeitsinventar umfasst also fünf Dimensionen, welche in konkreten Items messbar sind. Es existiert im Kontext der Markenpersönlichkeitsmessung auch ein deutsches Inventar persönlichkeitsbeschreibender Merkmale, welches von Mäder (2004) entwickelt wurde. Auf ein generelles Repertoire von Persönlichkeitseigenschaften zurückgreifend (vgl. Esch, 2007, S. 108) werden jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit die ursprünglichen Merkmale von Aaker (1997, 2005) für die Markenpersönlichkeitsbestimmung im Rahmen der empirischen Studie genutzt. Sie werden im Folgenden prägnant durch die entsprechenden Dimensionen beschrieben, welche sich in der Operationalisierung in entsprechenden Items niederschlagen:

¹⁷Die „Big Five“ der Persönlichkeitsforschung umfassen die menschlichen Persönlichkeitsdimensionen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit für Erfahrungen (vgl. Weis und Huber, 2000, S. 70).

- **Markenaufrichtigkeit:** Bodenständigkeit, Ehrlichkeit, Gesundheit und Heiterkeit
- **Markenerregung/-spannung:** Gewagtheit, Temperament, Phantasie und Modernität
- **Markenkompetenz:** Zuverlässigkeit, Intelligenz und Erfolg
- **Markenkultiviertheit:** Vornehmheit und Charme
- **Markenrobustheit:** Naturverbundenheit und Zähigkeit

Ferner ist eine grafische Veranschaulichung des Messkonzepts der Markenpersönlichkeit in Abbildung 2.4 zu finden.

Skalawahl zur Messung des Markenwerts

In der Wissenschaft existieren viele verschiedene Ansätze zur Messung des Werts einer Marke. Die Messung des Markenwerts in der vorliegenden Arbeit erfolgt dabei mittels des Brand Potential Index (BPI), was inhaltlich bereits in Abschnitt 2.1.2.3.2 thematisiert wurde. An dieser Stelle wird nun die Operationalisierung und Itemauswahl hinsichtlich des BPI näher beschrieben.

Bei der Operationalisierung durch den genannten Ansatz wird auf eine Reihe von Indikatoren zurückgegriffen, welche in der einschlägigen Literatur zur Markenwertmessung an etlichen Stellen Berücksichtigung finden (vgl. Grimm et al., 2000, S. 7). Die einzelnen Dimensionen des BPI lassen sich zu einer aggregierten Messzahl kombinieren, jedoch ist auch die separate Betrachtung und damit differenziertere Analyse der einzelnen Einflüsse eine gängige Praxis in der Wissenschaft (vgl. Ludewig, 2006, S. 160). Nachdem die BPI-Dimensionen bereits in Abbildung 2.3 veranschaulicht wurden, werden sie im Folgenden detailliert beschrieben.

- Die **Markenbekanntheit** bildet einen wesentlichen Einflussfaktor des Markenwerts (vgl. Esch und Geus, 2001, S. 1032), da sie als eine Art Grundvoraussetzung für die Markenbewertung anzusehen ist.
- Unter der **Markenidentifikation** versteht man das Ausmaß, wie stark ein Kunde hinter der jeweiligen Marke steht.

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

- Die **Markensympathie** beschreibt eine grundsätzlich positive Einstellung in Bezug auf die jeweilige Marke.
- Mit der **Einzigartigkeit einer Marke** ist der Grad gemeint, zu dem sie sich von anderen konkurrierenden Marken unterscheidet (vgl. Esch und Geus, 2001, S. 1034).
- Das **Markenvertrauen** ist das essentielle Vertrauenskapital einer Marke, welches ausdrückt inwiefern sich die Kunden auf die Marke verlassen können (vgl. Wiedmann und Meissner, 2002, S. 45).
- Die **Markenloyalität** basiert auf der genannten Vertrauensdimension und lässt dabei den Bindungs- und Zufriedenheitsaspekt erkennen (vgl. Schulz und Brandmeyer, 1989, S. 362).
- Die **Markenweiterempfehlungsbereitschaft** geht auf eine innere Markenüberzeugung beim Kunden zurück (vgl. Homburg und Bruhn, 2000, S. 8f.).
- Mit der **Kaufabsicht** wird die Wahrscheinlichkeit eines entsprechenden Kaufs der Marke durch den Konsumenten pointiert.
- Die **Mehrpriisakzeptanz** in Bezug auf eine Marke fokussiert die innere Bereitschaft eines Kunden, einen höheren Preis in Relation zu einem No-Name-Produkt oder einer vergleichbaren Marke zu akzeptieren.
- Der **Werbeauftritt** unterstützt die Wahrnehmung einer Marke in besonderem Maße, indem er die direkte Sichtbarkeit in der externen Kommunikationspolitik maßgebend bestimmt.

4.2.5 Beschreibung der Stichprobe

Im Kontext der Datenerhebung wurden insgesamt 1.538 Interviews geführt. Aufgrund der Tatsache, dass der Untersuchung ein grundlegend explorativer Charakter zuzuschreiben ist, richteten sich die Interviewer bei der Auswahl der Probanden – dem Quotenverfahren¹⁸ entsprechenden – nach demographischen Kriterien

¹⁸Vgl. ausführlich zum Quotenverfahren Laatz (1993) sowie Berekoven et al. (2004).

4.2. Qualitative Voruntersuchung und Grundlagen der empirischen Studie

aus. Dies wurde im beschriebenen Kontext als angemessen beurteilt. Auf Basis dieser Erhebungsbedingungen ergibt sich die in Abbildung 4.5 dargestellte **Stichprobenstruktur**.

Merkmal	Ausprägung	Prozent	Merkmal	Ausprägung	Prozent
Geschlecht	männlich	50,9	Beruf	selbstständig	4,7
	weiblich	49,1		Freiberufler	1,4
Alter	15-19	3,3		Angestellter	38,1
	20-29	51,1		Leitender Angestellter	4,5
	30-39	21,8		Beamter	8,4
	40-49	8,7		Arbeiter	5,3
	50-59	11,0		Student	33,7
	60+	4,1		nicht berufstätig	3,9
Familienstand	ledig	63,1	Einkommen	weniger als 500	7,5
	verheiratet	31,1		500 bis 1000	19,0
	geschieden	1,9		1000 bis 2000	18,3
	verwitwet/getrennt	3,9		2000 bis 3000	16,5
Bildung	Hauptschule	6,8		3000 bis 4000	8,7
	Realschule	19,6		4000 bis 5000	3,5
	Fachabitur	8,2		mehr als 5000	2,4
	Abitur	39,9		keine Angabe	24,1
	Studium	24,9			
	kein Abschluss	0,7			

Abbildung 4.5: Soziodemografische Struktur der erhobenen Stichprobe; Quelle: Eigene Darstellung

Die Stichprobe weist ein nahezu **ausgeglichenes Verhältnis von männlichen und weiblichen Probanden** auf. In Relation zur Gesamtbevölkerung sind in der Stichprobe jedoch mit 33,7% übermäßig viele Studierende enthalten.¹⁹ Auch die Probandengruppe im Alter von 20-29 ist dementsprechend stark vertreten.²⁰ Dies ist darauf zurückzuführen, dass einige Interviewer aus dem studentischen Bereich die Probandenbefragung schwerpunktmäßig in ihrem eigenen sozialen Umfeld

¹⁹ Anzumerken ist hier, dass der Sportartikelmarkt tendenziell auf eine junge Zielgruppe gerichtet ist, so dass die beschriebene Verteilung kein grundlegendes Problem darstellt.

²⁰ Eine Stichprobe ist dann als repräsentativ anzusehen, wenn sie in den grundlegenden Strukturmerkmalen mit der Grundgesamtheit übereinstimmt. Das Vorliegen einer repräsentativen Stichprobe ist jedoch für die Hypothesenprüfung laut Diekmann (2008) nicht grundsätzlich erforderlich (vgl. Diekmann, 2008, S. 195 und 217).

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

durchgeführt haben. Den vorstehenden Ausführungen folgend werden die Anforderungen der Quotenregelung bei der Erhebung als erfüllt angesehen.²¹

Tatsächlich konnte die in Tabelle 4.2 aufgezeigte Aufteilung der drei Probandengruppen auf die Markenstichproben erreicht werden.

Probandengruppe	Interviewanzahl	Prozent
Adidas	509	33,1%
Nike	523	34,0%
Reebok	506	32,9%

Tabelle 4.2: Aufteilung der drei Probandengruppen; Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zwischen den einzelnen Fragebogenversionen weist die Stichprobe eine ausgeglichene Verteilung auf, weshalb die Teilstichproben der drei Fragebogenvarianten „Adidas“, „Nike“ und „Reebok“ miteinander vergleichbar sind. Abbildung 4.6 stellt die Stichprobe nochmals detaillierter aufgeteilt nach der jeweiligen Fragebogenversion dar.

4.3 Quantitative Untersuchung: Diskussion zentraler Ergebnisse der Datenanalyse

Nach der Beschreibung sämtlicher relevanter Grundlagen folgt in den nächsten Abschnitten die Beschreibung zentraler Ergebnisse der Datenanalyse auf Basis der durchgeführten quantitativen Untersuchung. Dabei werden zunächst in Abschnitt 4.3.1 die forschungsleitenden Hypothesen formuliert, bevor anschließend methodische Grundlagen und Anforderungskriterien der Kausalanalyse in Abschnitt 4.3.2 gelegt werden sowie schließlich in Abschnitt 4.3.3 die Beschreibung der Konstruktmessung mittels der Faktorenanalyse folgt. In 4.3.4 wird durch die

²¹Bei der Untersuchung eines theoretischen Modells auf den Bereich des Konsumentenverhaltens kann Calder (1981) folgend speziell in der empirischen Forschung der Rückgriff auf studentische Stichproben durchaus legitim sein. Diese studentische Stichproben werden oftmals auch „student samples“ genannt und können als mittlerweile grundlegend akzeptiert angesehen werden, da so ein ausreichendes Maß an Homogenität vorausgesetzt werden kann. Eine Thematisierung der Verwendung von „student samples“ und deren Erkenntnisgehalt wurde in der Literatur bereits mehrfach thematisiert, hierzu können ergänzend die Ausführungen von Bearden et al. (1989), Eastman et al. (1997), O’Cass (2000) sowie Verlegh und Steenkamp (1999) genannt werden.

Merkmal	Ausprägung	Adidas	Nike	Reebok
Geschlecht	männlich	50,2 %	51,0 %	51,6 %
	weiblich	49,8 %	49,0 %	48,4 %
	gesamt	100 %	100 %	100 %
Alter	15-19	2,2 %	5,1 %	2,7 %
	20-29	52,3 %	50,4 %	50,4 %
	30-39	20,3 %	21,3 %	23,9 %
	40-49	7,9 %	8,0 %	10,4 %
	50-59	12,0 %	11,7 %	9,2 %
	60+	5,3 %	3,5 %	3,5 %
	gesamt	100 %	100 %	100 %

Abbildung 4.6: Ausgewählte soziodemografische Strukturen der erhobenen Stichprobe nach Fragebogenversion; Quelle: Eigene Darstellung

Überprüfung des Gesamtmodells die Messung des Konstruktverbunds durchgeführt. Zuletzt werden in Abschnitt 4.3.5 den Wirkungsbeziehungen zwischen der Markentradition und dem wahrgenommenem Kundennutzen in Form einer Detailanalyse Rechnung getragen. Abschließend wird dann die Einordnung der Ergebnisse und eine Hypothesenprüfung in Abschnitt 4.3.6 vorgenommen.

4.3.1 Formulierung von forschungsleitenden Hypothesen

Im folgenden Abschnitt werden die grundlegenden und damit forschungsleitenden Hypothesen formuliert. Als Basis hierfür dient der konzeptionelle Bezugsrahmen.²² Es erfolgt neben der Beschreibung der zentralen Hypothesen im Bereich des Gesamtstrukturmodells in Abschnitt 4.3.1.1 auch die entsprechende Beschreibung von Hypothesen zu den vier Messmodellen in den Abschnitten 4.3.1.2 bis 4.3.1.5.²³

²²Vgl. vertiefend zum konzeptionellen Bezugsrahmen Abschnitt 3.4.

²³Diese Analysestruktur wird bei der nachfolgenden Faktorenanalyse in Abschnitt 4.3.3 aufgegriffen.

4.3.1.1 Hypothesen im Bereich des Gesamtstrukturmodells

Das eingehend beschriebene Konstrukt der Markentradition verleiht einer Marke grundlegende Authentizität (vgl. Aaker, 1996, S. 145), welche seitens der Konsumenten wahrgenommen wird. Da ferner besonders Traditionsmarken das Potential zugeschrieben wird, aus einer rein funktionalen Kundenbeziehung auch eine tiefe und emotionale Verbundenheit zu wecken (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 249f.), wird H_1 als **Basishypothese der vorliegenden Arbeit** postuliert.

H_1 : Die Markentradition wirkt positiv auf den Kundennutzen.

Neben dieser für die vorliegende Arbeit zentralen Untersuchungshypothese werden weitere Grundannahmen getroffen, welche letztlich indirekte Wirkungen auf die Hypothese H_1 aufweisen. So wurde in Abschnitt 3.2.1 beschrieben, dass Markentraditionen grundlegende Einflüsse auf die generelle Identitätsstruktur einer Marke mit sich führen (vgl. Olins, 1990, S. 78). In einer Markenpersönlichkeit werden alle relevanten Persönlichkeitsmerkmale einer Traditionsmarke zum Ausdruck gebracht (vgl. Burmann und Meffert, 2005c, S. 63). Daher kann auch hinsichtlich einer **Beeinflussung dieser Markenpersönlichkeitsstruktur** durch eine vorliegende Markentradition ein gewisses Maß an Korrelation angenommen werden. Dies führt zur überprüfenden Hypothese H_2 .

H_2 : Die Markentradition wirkt positiv auf die Markenpersönlichkeit.

Über die bereits beschriebenen Wirkungen von Markentraditionen hinaus – und einhergehend mit den angenommenen Einflüssen auf den wahrgenommenen Kundennutzen gemäß der postulierten Hypothese H_1 – wird zusätzlich angenommen, dass diese auch einen messbaren Beitrag zum Markenerfolg zu leisten im Stande sind. Da die durch eine ausgeprägte Markentradition erzeugte Glaubwürdigkeit einer Marke oft als eine Art „Goodwill“ auch in Bezug auf den Markenwert gesehen wird (vgl. de Chernatony und McDonald, 2005, S. 423f.), kann auch hier entsprechend eine Beziehung vorausgesetzt werden. Demnach sollte eine Markentradition eine **Wirkung auf den Markenwert** aufweisen, weshalb Hypothese H_3 postuliert wird.

H₃: Die Markentradition leistet einen positiven Beitrag auf den Markenwert.

Neben den von dem latenten Konstrukt der Markentradition ausgehenden Wirkungen und den aufgestellten und voranstehend beschriebenen Grundhypothesen werden weitere Wirkungen im Bereich des Gesamtstrukturmodells angenommen. Zunächst wird hierbei das Konstrukt der Markenpersönlichkeit fokussiert. Dieses drückt die Einzigartigkeit und die zeitliche Stabilität einer Marke aus, was seitens der verschiedenen Konsumentengruppen als konsistent empfunden wird (vgl. Aaker, 1996, S. 142). Daraus lässt sich ableiten, dass eine besonders stark ausgeprägte Markenpersönlichkeit nutzenstiftend für Kunden wirken kann, da der wahrgenommenen Kundennutzen die verschiedenen **Nutzenaspekte aus Konsumentensicht** messbar macht (vgl. hierzu Smith und Colgate, 2007, S. 10-14). Es ergibt sich entsprechend Hypothese H₄.

H₄: Die Markenpersönlichkeit wirkt positiv auf den Kundennutzen.

Neben den zuvor beschriebenen Effekten auf den wahrgenommenen Kundennutzen erzeugt eine Markenpersönlichkeit durch ihre Fähigkeit, die Kundenbeziehungen zur jeweiligen Marke zu emotionalisieren und zu stärken (vgl. Olins, 2003, S. 37), weitere Wirkungen. Hierbei kann eine grundlegend resultierende Sympathie für die Marke angenommen werden (vgl. Burmann und Zeplin, 2006a, S. 219), woraus sich entsprechende **positive Effekte auf das latente Konstrukt eines Markenwerts** ergeben (vgl. Hieronimus, 2003, S. 108). Dies wird in der folgenden Hypothese H₅ aufgegriffen.

H₅: Die Markenpersönlichkeit erzeugt positive Effekte auf den Markewert.

Der Markenwert kann als ein latenter Nutzenaspekt gesehen werden, welcher aus Konsumentensicht aus physisch-funktionalen und symbolischen Nutzenkomponenten besteht und diese misst (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 10-14). Traditionsmarken kommunizieren durch eine ausgeprägte und in der externen Kommunikation genutzte Symbolik diesen Markenwert dabei auf besondere Weise (vgl. Urde et al., 2007, S. 10-11). Dementsprechend wird vermutet, dass ein vorhandener Markenwert **Wirkungseffekte auf den wahrgenommenen Nutzen** einer Marke entfalten kann. Hieraus wird Hypothese H₆ abgeleitet.

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

H₆: Der Markenwert wirkt positiv auf den Kundennutzen.

4.3.1.2 Hypothesen im Bereich der Markentradition

Die Erfolgsgeschichte einer Marke drückt sich auf Basis der zugrunde liegenden Markenhistorie als die Summe der positiven Markenergebnisse aus (vgl. Thiemer und Stejskal, 2006, S. 533). Dabei ist nach innen die Einstufung einer Begebenheit als ein unternehmerischer Erfolg die Voraussetzung dafür, dass dieser nach außen hin als ein essentieller Faktor der Erfolgsgeschichte sichtbar wird (vgl. Bleicher, 2004, S. 240). Besonders Traditionsmarken schaffen es stets, die vorhandenen Kundenerwartungen zu bestätigen und erzeugen so ein wichtiges Level an Zufriedenheit (vgl. Urde et al., 2007, S. 7). Ausgehend hiervon kann die **Erfolgsgeschichte** als ein grundlegender Bestandteil der Markentradition angesehen werden, weshalb Hypothese H_{MT1} aufgestellt wird.

H_{MT1}: Die Erfolgsgeschichte einer Marke leistet einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

Die Markengrundwerte sind im Unternehmensleitbild festgehalten und von den Mitarbeitern gelebte Leitfaktoren, die dauerhaft und nachhaltig angelegt sind, aber dennoch kontinuierlich weiterentwickelt werden (vgl. Urde, 2003, S. 1035). Diese **Grundwerte** liefern essentielle Signale im Sinne grundlegender Handlungsversprechen (vgl. Wirtz und Göttgens, 2004, S. 219), indem sie einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Authentizität einer Marke leisten (vgl. Burmann et al., 2007, S. 7). Damit kann ein gewisses Maß an Bedeutungskraft der Markengrundwerte auch für das Konstrukt der Markentradition angenommen werden. Es ergibt sich entsprechend Forschungshypothese H_{MT2}.

H_{MT2}: Die Grundwerte einer Marke leisten einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

Neben der Erfolgsgeschichte sowie den Markengrundwerten wird in der einschlägigen Literatur ferner die Langlebigkeit einer Marke als wesentliches Kriterium für eine ausgeprägte Markentradition angesehen. Um eine solche Wahrnehmung von Langlebigkeit in Bezug auf die jeweilige Marke in den Köpfen der

Kunden etabliert zu haben, braucht es viel Zeit sowie eine entsprechende Markenidentität (vgl. Olins, 1990, S. 85). Diese **Langlebigkeit** drückt sich dabei über einen großen Zeitraum hinweg durch eine feste und unumstößliche Verwurzelung mit der Unternehmenskultur aus (vgl. Urde et al., 2007, S. 10). Demzufolge wird auch hier ein positiver Zusammenhang postuliert, welcher in der nachfolgend beschriebene Hypothese H_{MT3} mündet.

H_{MT3} : Die Langlebigkeit einer Marke leistet einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

Marken entfalten eine gewisse Bedeutungskraft für ihre Kunden. Sie liefern somit einen symbolischen Charakter, der die Bindungskraft der Marke erhöht und identitätsfördernd wirkt (vgl. Aaker und Joachimsthaler, 2000, S. 54). Diese Markensymbolik verdeutlicht im Hinblick auf die Kunden eine tiefere Bedeutung und kann somit im Rahmen der Markenkommunikation als ein besonderes Asset eingesetzt werden (vgl. Urde et al., 2007, S. 10). Da Symbole stets die tieferen Markenbilder bei den Konsumenten verankern und somit die Markenidentität transportieren (vgl. Buß, 2007, S. 77), ist die zugrunde liegende **Symbolik** einer Marke als ein Merkmal von vorliegenden Markentraditionen anzusehen. Dementsprechend leitet sich die Hypothese H_{MT4} ab.

H_{MT4} : Die Symbolik einer Marke leistet einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

4.3.1.3 Hypothesen im Bereich des wahrgenommenen Kundennutzens

Der wahrgenommene Kundennutzen ist – Zeithaml (1988) folgend – der bei Kauf und Nutzung einer Marke resultierende Wert für den Kunden in Relation zum ökonomischen Aufwand. Dieser Kundennutzen ist dabei als wesentliche Zielgröße im Markenmanagement zu sehen, da er zur Kundenzufriedenheit und -loyalität beiträgt (vgl. Woodall (2003)). Das von Smith und Colgate (2007) entwickelte und der vorliegenden Arbeit als zentrale Outputgröße zugrunde liegende Modell eines wahrgenommenen Kundennutzens fokussiert dabei vier wesentliche Einflussdimensionen, nämlich die emotionalen, die finanziellen, die funktionalen und die

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

symbolischen Aspekte eines wahrgenommenen Kundennutzens. Diese dienen als theoretische Basis für die Entwicklung von forschungsleitenden Hypothesen hinsichtlich der Nutzenaspekte auf der Wirkungsseite der Analyse.

Zunächst resultiert beim wahrgenommenen Kundennutzen wie erwähnt ein **emotionaler Nutzen**, der durch Markenerlebnisse ausgelöst werden kann. Der auch Erfahrungswert genannte Nutzenaspekt kann dabei in sensorische, epistemische und sozialbezogene Wertekategorien unterteilt werden (vgl. Lai, 1995, S. 385). Diese erste Nutzenkategorie des wahrgenommenen Kundennutzens führt zu Hypothese H_{KN1} .

H_{KN1} : Ein emotionaler Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

Neben dem hervorgerufenen emotionalen Nutzen kann eine Marke auch im finanziellen Sinne nutzenbildend wirken. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Kunden durch die Reduktion von ökonomischen Kosten – wie bspw. dem Preis oder auch den Wechselkosten (vgl. Smith und Colgate, 2007, S. 13) – versuchen, ihren persönlichen Nutzen zu maximieren. Dieser als **finanzieller Kundennutzen** betitelte Nutzenaspekt im latenten Konstrukt eines wahrgenommenen Kundennutzens ist in Form einer Minimierung bzw. Reduktion seitens der Konsumenten zu sehen, da es sich – wie zuvor beschrieben – bei dieser Dimension um eine Reduktion der finanziellen Aufwendungen durch den Kunden handelt (vgl. Beutin, 2000, S. 8). In der vorliegenden Untersuchung wird er dennoch positiv formuliert, was jedoch die Berücksichtigung der vorangegangenen Erläuterungen einschließt. Daraus ergibt sich Hypothese H_{KN2} für die weitere Analyse.

H_{KN2} : Ein finanzieller Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

Ein weiterer Nutzen erwächst den Kunden aus den vorhandenen und vorher erwarteten Funktionen einer Marke nach dem Kauf, welche also auf Grundlage korrekter Eigenschaften als eine Art Basisnutzen interpretiert werden können (vgl. Wachter, 2006, S. 47). Diese funktionale Erfüllung im Sinne der Markenleistung kann demzufolge zufriedenheitsfördernd in Bezug auf die Kunden wirken (vgl. Woodruff, 1997, S. 142). In einigen Veröffentlichungen zum **funktio-**

halen Nutzenaspekt des wahrgenommenen Kundennutzens wird auch von einem technischen Nutzen gesprochen, da er diejenigen Leistungsattribute einer Marke fokussiert, die in den Kundenerwartungen verankert waren. Hieraus ergibt sich Hypothese H_{KN3} in diesem Untersuchungsbereich.

H_{KN3} : Ein funktionaler Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

Wie zuvor an verschiedenen Stellen beschrieben, besitzen erfolgreichen Marken stets eine symbolische Funktion. Dies gilt insbesondere für Traditionsmarken, die eine ganz spezielle Form der **Symbolik** ausdrücken. Auch bei dem latenten Konstrukt des wahrgenommenen Kundennutzens spielt eine symbolische Nutzen-dimension eine wesentliche Rolle: Hierbei werden einerseits die mit einer Marke verknüpfte soziale Anerkennung sowie andererseits die Beziehungsaspekte herausgestellt (vgl. Wachter, 2006, S. 47). Somit erfolgt eine starke Betonung des Identitätsbedürfnisses der Kunden, da die entsprechende Marke ein solches Identifikationspotential bietet (vgl. Meffert, 1997, S. 37). Es resultiert Hypothese H_{KN4} für die weitere Untersuchung.

H_{KN4} : Ein symbolischer Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

4.3.1.4 Hypothesen im Bereich der Markenpersönlichkeit

Die Analyse der Markenpersönlichkeit entstand durch die grundlegende Annahme, dass Marken entsprechend der menschlichen Persönlichkeit ebenfalls eine solche Persönlichkeit zugeschrieben werden kann (vgl. Kellner, 1994, S. 620). Sie stellt Aaker (1996) folgend eine wesentliche Dimension des Markenimages dar und umfasst alle von einer Marke ausgehenden und in inneren Bildern manifestierten Assoziationen (vgl. hierzu u. a. Ruge (1988); Nommensen (1990); Kroeber-Riel (1993)). Dabei ist das abgestimmte Zusammenspiel von allen Markenassoziationen letztlich dafür verantwortlich, dass sich eine Vorstellung der Marke im Sinne einer Persönlichkeit beim Kunden manifestiert (vgl. Aaker et al., 1992, S. 254).

Norman (1963) zufolge konnten die sogenannten „Big Five“ – die fünf Persönlichkeitswesenszüge des Menschen – identifiziert werden, welche durch Aaker

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

(1997) im Hinblick auf Marken in der Brand Personality Scale adaptiert wurden. Die resultierende Skala zur Messung der Markenpersönlichkeit umfasst fünf Dimensionen, welche in der vorliegenden Arbeit als Ausgangspunkt für **Hypothesen in Bezug auf die Markenpersönlichkeit** aufgegriffen werden.

H_{MP1}: Die Aufrichtigkeit einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP2}: Die durch eine Marke ausgelöste Erregung und Spannung hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP3}: Die Kompetenz einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP4}: Die Kultiviertheit einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP5}: Die Robustheit einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

4.3.1.5 **Hypothesen im Bereich des Markenwerts**

Der Wert einer Marke kann als ein grundlegendes Merkmal für den globalen Unternehmenserfolg gesehen werden (vgl. Esch, 2007, S. 57), weshalb seine Wichtigkeit durch eine Vielfalt an verschiedenen Methoden zur Messung dokumentiert wird. Wie bereits thematisiert, wird in der vorliegenden Arbeit ein konsumentenorientiertes bzw. verhaltenswissenschaftliches Markenwertverständnis zugrunde gelegt und dabei der Brand Potential Index (BPI)²⁴ als Messinstrument ausgewählt. Somit soll ein gewisses Maß an „Aufschluss über die Attraktivität einer Marke gegenüber anderen konkurrierenden Marken“ (Grimm et al., 2000, S. 6) erzeugt werden, indem die Messung über die zuvor eruierte Faktorenstruktur des BPI erfolgt. Auf dieser theoretischen und empirischen Basis lassen sich wiederum entsprechende **Forschungshypothesen im Hinblick auf den Markenwert** anhand des Brand Potential Index bilden.

²⁴Die relevanten Grundlagen zum Verständnis des BPI finden sich in Abschnitt 2.1.2.3.2.

H_{MW1}: Eine grundsätzliche Weiterempfehlungsbereitschaft hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW2}: Eine generelle Kaufabsicht bezüglich einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW3}: Eine vorhandene Mehrpreisakzeptanz in Bezug auf eine Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW4}: Eine vorliegende Identifikation mit einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW5}: Eine grundsätzliche Markensympathie hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW6}: Ein vorhandenes Markenvertrauen hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW7}: Eine vorliegende Einzigartigkeit einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW8}: Eine gelungener Werbeauftritt einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW9}: Eine vorhandene Markenloyalität hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

4.3.2 Methodische Grundlagen und Anforderungskriterien der Kausalanalyse

In diesem Abschnitt wird das Vorgehen bei dem verwendeten methodischen Verfahren der Kausalanalyse²⁵ erläutert. Bei der Diskussion dieses oftmals bei der empirischen Beantwortung von Forschungsfragen zum Einsatz kommenden Instruments wird zunächst ein Schwerpunkt auf die Darstellung der einzelnen bei der Konstruktmessung relevanten Methoden gelegt. Dabei werden sowohl die Gütekriterien der ersten als auch die der zweiten Generation als Basis für die spätere Auswertung der empirischen Untersuchung beschrieben. Anschließend wird das dependenzanalytische Verfahren der Kausalanalyse erklärt.

²⁵Den Ausführungen von Homburg und Hildebrandt (1998) folgend, suggeriert der Begriff „Kausalanalyse“ die Möglichkeit, „mit Hilfe eines statistischen Verfahrens Kausalität zu untersuchen, was im strengen wissenschaftstheoretischen Sinn nur mittels (...) kontrollierter Experimente möglich ist“ (Homburg und Hildebrandt, 1998, S. 17). Bollen (1989) folgend ist das Problem der Analyse von Kausalität wissenschaftstheoretischer Natur und kann daher nicht durch die Anwendung statistischer Verfahren gelöst werden. Entsprechend führen Homburg und Pflesser (2000) an, dass die Bezeichnung mit dem Begriff „Kausalanalyse“ gewissermaßen irreführend sei, da die Methode streng genommen Kovarianzen untersuche (vgl. Homburg und Pflesser, 2000, S. 635).

4.3.2.1 Konstruktmessung

Der sozialwissenschaftlichen Forschung ist das generelle Problem inhärent, dass sich – im Gegensatz zur Naturwissenschaft mit ihren physikalischen Größen²⁶ – die zu untersuchenden latenten Konstrukte meistens einer direkten Messbarkeit entziehen (vgl. Bagozzi und Phillips, 1982, S. 465).²⁷ Eine mögliche Definition eines solchen latenten und theoretischen Konstrukts liefern Bagozzi und Fornell (1982). Die Autoren definieren es als „[an] abstract entity which represents the 'true' nonobservable state of nature of a phenomenon“ (Bagozzi und Fornell, 1982, S. 24). Entsprechend dieser Definition ist es in der sozialwissenschaftlichen Forschung unerlässlich, dass ein theoretisches Konstrukt durch Indikatorenvariablen gemessen wird (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 6).²⁸

Aus der beschriebenen Erforderlichkeit der Messung durch Items ergibt sich die allgemeine Voraussetzung für eine Konzeptualisierung und Operationalisierung des latenten Konstrukts. Die **Konzeptualisierung** erfordert eine gute und breite Recherche relevanter Literatur und eine Ableitung von Definitionen als Basis und drückt sich schließlich in Form von zu ermittelnden Dimensionen des Konstrukts aus. Dem wurde in Kapitel 3 Rechnung getragen. Diese Dimensionen ermöglichen somit eine weitere Verfeinerung der Messung in die genannten Indikatoren. Dieser als **Operationalisierung** bezeichnete zweite Schritt ist also die konkrete Herstellung einer Messbarkeit durch die entsprechenden Items und geht einher mit der Entwicklung geeigneter Messinstrumente und Messskalen (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 5ff.).

Wie voranstehend beschrieben, erfolgt eine Konzeptualisierung durch die Entwicklung mehrerer Dimensionen. Dieses Vorgehen hat sich in den 1970er Jahren in der internationalen Marketing-Forschung etabliert.²⁹ Zu unterscheiden sind dabei zwei wesentliche Formen (siehe hierzu auch Abbildung 4.7):

- Als Basis **reflektiv gemessener Indikatoren**³⁰ wird angenommen, dass das

²⁶Unter physikalischen Größen kann man bspw. die Temperatur oder das Gewicht verstehen.

²⁷Bei Long (1983) finden sich weitere Ausführungen hierzu (vgl. Long, 1983, S. 11).

²⁸Diese Indikatorvariablen werden alternativ auch häufig als Items oder kurz Indikatoren bezeichnet.

²⁹Hierzu vgl. auch die Ausführungen von Churchill Jr. (1979) sowie Jacoby (1978).

³⁰In der englischsprachigen Literatur werden reflektive Indikatoren auch als „effect factors“ bezeichnet (vgl. Fassott und Eggert, 2005, S. 32).

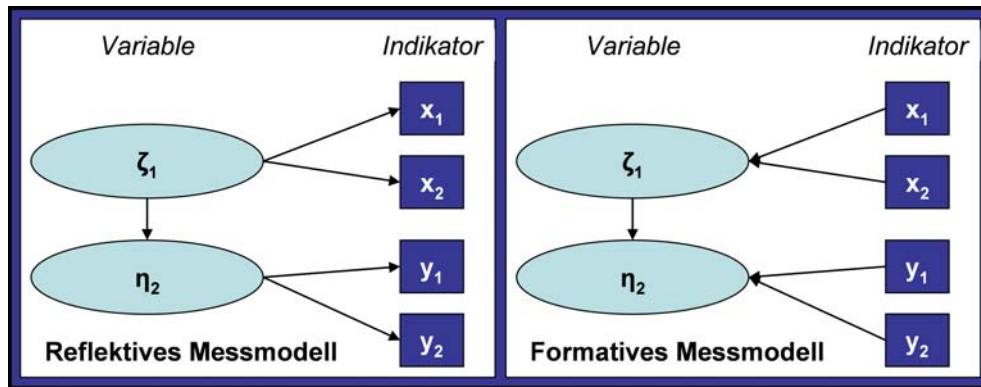


Abbildung 4.7: Grundsätzliche Logik reflektiver und formativer Messmodelle;
Quelle: Eigene Darstellung

latente Konstrukt für die Bildung der Indikatoren verantwortlich ist, welche dabei selbst als mögliche Quelle beeinflussender Fehler bei der Messung gesehen werden (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 6ff.). Die ausgewählten Indikatoren sind hierbei als eine Auswahl aus den potentiell infrage kommenden Indikatoren zu sehen (vgl. DeVellis, 1991, S. 55). Sie unterliegen untereinander einer starken positiven Korrelation.

- Bei den **formativ gemessenen Indikatoren** dagegen erfolgt die Annahme, dass die Indikatoren die latente Variable bilden, welche wiederum als eine Funktion der verschiedenen Indikatoren zu sehen ist (vgl. Bagozzi, 1994, S. 332). Aufgrund der Annahme, dass hier jede Indikatorvariable integraler Bestandteil des latenten Konstrukts ist, würde jede Entfernung eines einzelnen Indikators zu einer Änderung der Natur dieses Konstrukts führen (vgl. Bollen und Lennox, 1991, S. 308). Ein weiterer Unterschied zu den reflektiven Indikatoren ist, dass die formativen Indikatoren untereinander hoch korrelieren können, jedoch nicht müssen (vgl. Nunnally und Bernstein, 1994, S. 489).

Die **Beurteilung der Güte verschiedener Struktur- und Messmodelle** nimmt darüber hinaus eine gewichtige Rolle bei der praktischen Anwendung der einzelnen Messinstrumente ein. Dabei werden drei unterschiedliche Gütekriterien unter-

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

schieden. Zum einen sind dies die Reliabilität³¹ und die Validität³², zum anderen auch die Objektivität.

Von einer vorliegenden **Objektivität** wird gesprochen, wenn die Ergebnisse der Messung unabhängig vom durchführenden Element der Messung sind (vgl. Berekoven et al., 2004, S. 88). Objektive Messungen liegen also dann vor, wenn unterschiedliche Personen oder Institutionen unabhängig voneinander zu einem gleichen Messergebnis gelangen. Das Gütekriterium der Objektivität kann nur rein qualitativ betrachtet werden – so auch in dieser Untersuchung. Es wird dabei grundlegend zwischen einer Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterschieden (vgl. Berekoven et al., 2004, S. 88).³³

Als **Reliabilität** definiert Peter (1979b) „the degree to which measures are free from error and therefore yield consistent results“ (Peter, 1979b, S. 6). Damit wird das Gütekriterium bezeichnet, welches die formale Gültigkeit einer Messung angibt (vgl. Berekoven et al., 2004, S. 89). Ist ein entsprechend hoher Anteil der Varianz eines Indikators durch das zugrunde liegende Konstrukt erklärt, so liegt ein geringes Ausmaß eines möglichen Messfehlers vor und man spricht von einer einhergehenden hohen Reliabilität (vgl. Peter, 1979a, S. 6).

Schließlich wird die **Validität** als die einer Messung inhärente konzeptionelle Richtigkeit verstanden (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 7), welche aussagt, dass tatsächlich der richtige Sachverhalt gemessen wird und kein systematischer Fehler im Messkonzept vorliegt (vgl. Churchill Jr., 1979, S. 65). In der Literatur werden dabei vier Arten von Validität unterschieden, wobei die letzten drei zur

³¹Es liegen verschiedene Methoden zur Messung einer Reliabilität in der Literatur vor (vgl. Hüttner und Schwarting, 2002, S. 13-15).

³²Vgl. Bollen (1989) zur Validität.

³³Bei Berekoven et al. (2004) finden sich vertiefende Ausführungen zu den einzelnen genannten Arten von Messobjektivität (vgl. Berekoven et al., 2004, S. 88). Eine Durchführungsobjektivität kann angenommen werden, wenn der Untersuchende die befragten Probanden nicht durch sein Ziel der Untersuchung oder eigene Vorstellungen beeinflusst. Sie kann in der vorliegenden Untersuchung als gegeben angesehen werden, da in der Befragungsmethode kein Einfluss von den Befragungshelfern ausgeübt wurde. Auswertungsobjektivität liegt dann vor, wenn der Forscher keine oder nur minimale Freiheitsgrade bei der Auswertung der Messergebnisse hat. Durch den Einsatz einer standardisierten Fragenbogens und gängiger Analysesoftware kann auch diese angenommen werden. Interpretationsobjektivität schließlich liegt vor, wenn der Untersuchungsleiter keinen oder nur kaum eigenen Spielraum bei der Interpretation der Analyseergebnisse hat. Durch das quantitative Datenmaterial und den Einsatz von Gütekriterien kann auch diese unterstellt werden. Vgl. allgemein hierzu auch Herrmann und Homburg (2000).

sogenannten „Konstruktvalidität“³⁴ gehören:

- Bei der **Inhaltsvalidität**, welche auch oft als „face validity“ titulierte wird (vgl. Churchill Jr., 1992, S. 490), existiert bis dato keine einheitliche und konsistente Meinung hinsichtlich der Art eines Nachweises. Im Gegensatz zu Homburg (2000), der quantitative Nachweise nutzt, wird von Parasuraman et al. (1988) konstatiert, dass einzig qualitative Belege zur Erbringung eines Inhaltsvaliditätsnachweises möglich sind. Als Inhaltsvalidität wird dabei der Grad bezeichnet, zu welchem die einzelnen Variablen eines Messmodells alle Bedeutungsinhalte und Facetten abbilden und dem inhaltlichen und semantischen Bereich des theoretischen Konstrukts angehören. In dieser Untersuchung wird die Inhaltsvalidität qualitativ durch eine inhaltlich präzise Abgrenzung und die qualitative Studie sichergestellt.
- Die **nomologische Validität** kann als „the issue of whether the measure behaves as expected“ (Peter und Churchill Jr., 1986, S. 4) definiert werden, weshalb sowohl der Zusammenhang mit anderen Konstrukten als auch die Ausprägung des Konstrukts den Postulaten einer übergeordneten Theorie entsprechen. Voraussetzung hierfür ist jedoch das Vorhandensein eines einheitlichen theoretischen Bezugsrahmens, der eine Überprüfung der Nachweisbarkeit theoretisch postulierter Beziehungen gestattet (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 7f.). Da im Kontext dieser Arbeit keine einheitliche, übergeordnete Theorie existiert und i.d.R. mehrere Erklärungsansätze greifen, erlaubt diese Untersuchung nur partielle Rückschlüsse auf die nomologische Validität.
- Anhand der **Diskriminanzvalidität** kann der Grad bestimmt werden, inwiefern sich die Messungen verschiedenartiger Konstrukte unterscheiden (vgl. Bagozzi und Phillips, 1982, S. 469). Dabei wird angenommen, dass der Zusammenhang zwischen Indikatoren eines Konstrukts größer sein muss, als der Zusammenhang zwischen Indikatoren verschiedener Konstrukte (vgl.

³⁴Die Konstruktvalidität fokussiert die einzelnen Beziehungen zwischen Konstrukt und Messinstrument. Sie kann definiert werden als das Ausmaß, mit dem eine Operationalisierung auch tatsächlich das misst, was sie zu messen beabsichtigt. Vgl. Bagozzi et al. (1991) vertiefend zur Konstruktvalidität (vgl. Bagozzi et al., 1991, S. 421).

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Bagozzi et al., 1991, S. 425). In dieser Untersuchung wird die Diskriminanzvalidität quantitativ durch konfirmatorische Faktorenanalysen beurteilt.

- Als **Konvergenzvalidität** wird die Stärke des Zusammenhangs bezeichnet, der zwischen den Indikatoren, die ein Konstrukt beschreiben, besteht, wobei eine hohe Konvergenzvalidität gegeben ist, wenn unterschiedliche Indikatoren tatsächlich dasselbe Konstrukt messen (vgl. Bagozzi und Phillips, 1982, S. 468). Bei der Überprüfung des Grades einer vorliegenden Konvergenzvalidität steht ein umfangreiches quantitatives Instrumentarium³⁵ bereit, welches diese ermöglicht.

Besonders die Diskriminanzvalidität und die Konvergenzvalidität haben neben der Reliabilität maßgeblichen Einfluss auf die Beurteilung der Messgenauigkeit aus quantitativer Sicht. Daher ist es notwendig, jedes latente Konstrukt mit reflektiven Skalen mittels spezieller Gütekriterien zu überprüfen (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 6f.), wohingegen diese auf formative Skalen nicht gleichermaßen anwendbar sind. Die eingehende Beschreibung der Kriterien der Reliabilität und der Validität erfolgt über verschiedene Methoden, die sich in die erste und zweite Generation einteilen lassen (vgl. Homburg, 2000, S. 75). Dabei werden die durch die konfirmatorische Faktorenanalyse gestützten³⁶ Methoden der zweiten Generation gegenüber denen der ersten in der Literatur oftmals als leistungsfähiger eingeschätzt (vgl. hierzu Anderson, 1984, S. 411ff.). Im Folgenden werden zunächst die Kriterien der ersten Generation und anschließend die Kriterien der zweiten Generation eingehend thematisiert.

4.3.2.1.1 Gütekriterien der ersten Generation Zu den Gütekriterien der ersten Generation werden gemeinhin – neben dem Cronbachschen Alpha und der Item-to-Total-Korrelation – auch weitere zentrale Gütekriterien der exploratorischen Faktorenanalyse gezählt (vgl. hierzu Gerbing und Anderson, 1988, S. 188ff.). Diese werden im Folgenden nacheinander vorgestellt und erläutert.

³⁵Zu vertiefenden Ausführungen zu diesem quantitativen Instrumentarium vgl. Gerbing und Anderson (1988).

³⁶Vgl. hierzu Jöreskog (1966, 1967, 1969) für vertiefende Ausführungen.

Das **Cronbachsche Alpha** geht auf Cronbach (1951) zurück und ist eines der am häufigsten verwendeten Reliabilitätsmaße.³⁷ Das Cronbachsche Alpha ermöglicht die Beurteilung einer Gruppe von Indikatoren bezüglich der Interne-Konsistenz-Reliabilität, die einem Faktor³⁸ zugeordnet werden. Es kann Werte zwischen null und eins annehmen, wobei hohe Werte auf ein hohes Maß an Reliabilität hindeuten. In der Literatur wird ein Mindestwert von 0,7 für das Cronbachsche Alpha gefordert (vgl. Nunnally, 1978, S. 245), wohingegen Malhotra (1993) darauf hingewiesen hat, dass neuartige und bisher wenig erforschte Untersuchungsgegenstände auch niedrigere Werte rechtfertigen können.³⁹

Die einfache **Item to Total-Korrelation** berechnet die Stärke der Korrelation einer Indikatorvariable mit der Summe aller Indikatorvariablen eines Konstrukts, wobei eine hohe Item to Total-Korrelation auf ein hohes Maß an Konvergenzvalidität hindeutet (vgl. Nunnally, 1978, S. 274). Dahingegen beschreibt die korrigierte Item to Total-Korrelation die Korrelation eines Indikators mit allen übrigen Indikatoren des Faktors. Da für die Item to Total-Korrelation kein expliziter Grenzwert existiert, wird dieses Kriterium nur zur Entscheidung über die Eliminierung einzelner Indikatoren herangezogen, wenn diese nur ungenügend einem Faktor zugeordnet werden können. Ist die Reliabilität des entsprechenden Faktors zu gering, so wird der Indikator mit der niedrigsten Item to Total-Korrelation eliminiert (vgl. Churchill Jr., 1979, S. 68).

³⁷Vgl. zur großen Verbreitung des Cronbachschen Alphas Bruner et al. (2001) sowie Bruner und Hensel (1993). Dennoch sollen an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass sich das Cronbachsche Alpha ausgesetzt sieht, welche in der Ausführungen von Finn und Kayande (1997) deutlich wird. Dabei wird kritisiert, dass die Höhe des Gütekriteriums von der Anzahl der Indikatoren abhängig ist, sowie dass Messfehler identischer Größe vorliegen, da alle Indikatoren eines Konstrukts die gleiche Reliabilität aufweisen.

³⁸Der Begriff eines Faktors ist eine eindeutiger Bezeichnung als der Begriff eines Konstrukts, da er diejenige Einheit darstellt, welche mit den Indikatoren direkt verbunden ist. Allerdings werden beide Begriffe durchaus in der wissenschaftlichen Literatur synonym verwendet. Diesem Vorgehen soll auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt werden. Unter einem Faktor versteht man also eine latente Variable, die direkt mit zu beobachtenden Indikatoren verbunden ist. Bei einem ein-faktoriellen Konstrukt lassen sich demzufolge alle einzelnen Indikatoren zu einem einzigen Faktor verbinden, bei einem mehrfaktoriellen Konstrukt sind entsprechend zwei oder mehr latente Variablen zusammenzufassen. Vgl. vertiefend hierzu bspw. Bagozzi und Fornell (1982) oder Homburg und Giering (1996).

³⁹Es sei darauf hingewiesen, dass durchaus auch in angesehenen Zeitschriften der Marketingforschung Messmodelle zu finden sind, bei denen der Wert für ein jeweiliges Cronbachsches Alpha unterhalb von 0,7 liegt (vgl. bspw. Jaworski und Kohli, 1993, S. 66-68).

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Eine **exploratorische Faktorenanalyse** wird Backhaus et al. (2003) sowie Hüttner und Schwarting (2000) folgend dazu angewandt, eine Gruppe von Indikatoren auf möglichst wenige Faktoren, welche die gesamte Indikatorgruppe hinreichend gut repräsentieren können, zu reduzieren.⁴⁰ Während dieser Komplexitäts- und Variablenreduktion (vgl. hierzu Berekoven et al., 2004, S. 216) erfolgt eine Verdichtung der stark korrelierenden Variablen bzw. Items auf wenige, die jeweiligen Itemgruppen möglichst gut charakterisierende Faktoren (vgl. Weis und Steinmetz, 2002, S. 323), welche in Unabhängigkeit voneinander eine inhaltlich sinnvolle, interpretierbare Ordnung der Datensätze liefern.

Dabei existieren im Vorfeld – im Gegensatz zur **konfirmatorischen Faktorenanalyse** – bei der exploratorischen Faktorenanalyse keine Hypothesen über die zugrundeliegende Faktorstruktur, weshalb es sich hier um ein strukturentdeckendes Verfahren handelt, das die Faktorenstruktur durch Berechnung ermittelt (vgl. Gerbing und Anderson, 1988, S. 189).⁴¹ Die Konvergenzvalidität ist hoch, wenn die Indikatoren eindeutig einem Faktor zugeordnet werden können. Dabei stellen die Faktorladungen ein Maß für diese Zuordnung dar, welche angibt wie stark ein Faktor mit einer Indikatorvariablen korreliert.

Bevor die eigentliche Untersuchung beginnen kann, ist eine **Prüfung der vorliegenden Datenbasis** auf ihre generelle Eignung hin durchzuführen, bei der das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Kriterium⁴²) bzw. auch das MSA-Kriterium (Measure of Sampling Adequacy) als Maß für die Güte der Korrelationsmatrix das Ausmaß der Interdependenzen der Variablen im Ausgangsdatsatz bestimmen (vgl. Litz, 2000, S. 296). Die genannte Korrelationsmatrix bildet die Korrelation jeder einzelnen Variable mit jeder anderen ab und gibt die Stärke der Zusammenhänge zwischen den Variablen an (vgl. Hüttner und Schwarting, 2000, S. 387). Dieser KMO-Wert kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei mit Blick auf die nachfolgende Beurteilung ein KMO-Wert $\geq 0,8$ als erstrebenswert angesehen

⁴⁰Kritisch zur exploratorischen Faktorenanalyse ist dabei anzumerken, dass sie bspw. Gerbing und Anderson (1988) folgend nicht in der Lage ist, die Modellparameter inferenzstatistisch zu prüfen oder Messfehler explizit zu schätzen.

⁴¹Bei Homburg (2000) findet sich ein Vergleich von explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse, die oftmals als leistungsfähiger betrachtet wird (vgl. Homburg, 2000, S. 415).

⁴²Das KMO-Kriterium wird auch MSA-Kriterium (Measure of Sympling Adequacy) genannt. Es setzt die einfachen Korrelationskoeffizienten in Beziehung zu den partiellen Korrelationskoeffizienten. Vgl. vertiefend hierzu Backhaus et al. (1996).

wird. Auf Basis der Hauptkomponentenanalyse, welche sukzessive die Varianz über alle Faktoren aufklärt (vgl. Tabachnik und Fidell, 1996, S. 671), werden aus der Korrelationsmatrix die hinter den Variablen stehenden, latenten Faktoren ermittelt. Eine Übersicht über die einzelnen erstrebenswerten KMO-Werte liefert Tabelle 4.3.⁴³

KMO-Wert	Beurteilung
$1 \geq \text{KMO} \geq 0,9$	“ <i>marvelous</i> “ (erstaunlich)
$0,9 > \text{KMO} \geq 0,8$	“ <i>meritorius</i> “ (verdienstvoll)
$0,8 > \text{KMO} \geq 0,7$	“ <i>middling</i> “ (ziemlich gut)
$0,7 > \text{KMO} \geq 0,6$	“ <i>mediocre</i> “ (mittelmäßig)
$0,6 > \text{KMO} \geq 0,5$	“ <i>miserable</i> “ (kläglich)
$0,5 > \text{KMO} \geq 0$	“ <i>unacceptable</i> “ (untragbar)

Tabelle 4.3: Beurteilung einzelner KMO-Werte; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser (1974)

An dieser Stelle werden Backhaus et al. (2003) sowie Hüttner und Schwarting (2000) folgend **zwei Gütekriterien aus der exploratorischen Faktorenanalyse** abgeleitet:

- Eine erste wichtige Voraussetzung einer hohen Konvergenzvalidität ist die Tatsache, dass die unterschiedlichen Indikatoren tatsächlich dasselbe Konstrukt messen, wofür es wiederum unerlässlich ist, dass mithilfe der Faktorenanalyse für die Indikatorvariablen eines Konstrukts auch nur ein Faktor extrahiert wird. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird das Kriterium von Kaiser (1974) verwendet, welches aussagt, dass die Zahl der zu extrahierenden Faktoren gleich der Zahl der Faktoren mit einem Eigenwert⁴⁴ größer als Eins ist. Eigenwerte werden vor der Faktorrotation berechnet und dienen als Kriterium für die Entscheidung, ob Faktoren im faktorenanalytischen Modell beibehalten oder weggelassen werden, da sie angeben, welcher Anteil der Gesamtvarianz aller Variablen durch den jeweiligen Faktor erfaßt wird. Ist ein Eigenwert kleiner als 1, so ist der entsprechende Faktor unbedeutend, da er weniger als die Varianz einer einzigen Variablen erklärt. Die

⁴³Vgl. auch Backhaus et al. (2003) zu den deutschen Übersetzungen der einzelnen Gütemaße.

⁴⁴Der Eigenwert ist definiert als Summe der quadrierten Faktorladungen eines Faktors über alle Variablen (vgl. Kaiser und Rice, 1974, S. 112).

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Eigenwertbestimmung der Faktoren dient also dazu, unwichtige Faktoren zu eliminieren.

- Im zweiten abgeleiteten Gütekriterium wird gefordert, dass der extrahierte Faktor mindestens 50% der Varianz der entsprechenden Indikatoren erklärt.

Das orthogonale Rotationsverfahren nach der Varimax-Methode⁴⁵ ermöglicht eine zielführende Abbildung der Zuordnung der Indikatoren zu Faktoren (vgl. Bühner 2004, S. 76) und sorgt so für eine bessere Interpretationssmöglichkeit der extrahierten Faktoren anhand der Faktorladungen. Dabei wird bspw. von Homburg und Giering (1996) sowie Homburg (2000) ein Mindestwert der Faktorladungen von 0,4 gefordert. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Faktorladungen unter 0,5 aufgrund derer untergeordneter Interpretationseignung unterdrückt (vgl. Tabachnik und Fidell, 1996, S. 677). Sind die Faktorladungen der betrachteten Indikatoren zudem bezüglich aller anderen Konstrukte geringer, wird dies oft als ein Anzeichen für das Vorliegen von Diskriminanzvalidität gewertet (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 8). Welche Faktorenanzahl letztlich extrahiert wird, hängt dabei zudem von der am besten zur Interpretation geeigneten Faktorenlösung ab (vgl. Zikmund, 1994, S. 691).

4.3.2.1.2 Gütekriterien der zweiten Generation Die erläuterten Schwächen der Kriterien der ersten Generation führen zu einem stärkeren Einsatz der Kriterien der zweiten Generation.⁴⁶

Diese Kriterien der zweiten Generation basieren auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse⁴⁷, welche als ein besonderer Fall einer Kovarianzstrukturanalyse zu sehen ist (vgl. Diamantopoulos, 1994, S. 105f.). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird diese Form der Untersuchung mit der SmartPLS 2.0-Software (vgl. Ringle et al. (2005)) durchgeführt. Generell lassen sich Kausalmodelle mit latenten Variablen über das Verfahren der Kovarianzstrukturanalyse (vgl. hierzu bspw.

⁴⁵Die Varimax-Methode wird alternativen Rotationsverfahren vorgezogen, da sie eine lineare Unabhängigkeit der Faktoren unterstellt, wodurch schließlich die Faktoren identifiziert werden, welche zueinander orthogonal stehen. Vgl. ausführlich zur Varimax-Methode Backhaus et al. (1996).

⁴⁶Siehe Homburg (2000) für einen übersichtlichen Vergleich (vgl. Homburg, 2000, S. 415).

⁴⁷Hierzu vgl. vertiefend Jöreskog (1966, 1967, 1969).

Bollen (1989); Jöreskog (1977)) oder die **Partial Least Squares-Methode** (vgl. stellvertretend zur PLS-Methode Lohmöller (1989); Tenenhaus et al. (2005)) bestimmen. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung wurde die Anwendung des PLS-Verfahrens zur Modellschätzung ausgewählt, das es aufgrund seiner formalen Prämissen grundsätzlich flexibler einsetzbar und zu handhaben ist.⁴⁸ Da die vorliegende Untersuchung des Weiteren die Messung mittels formativer Messmodelle beinhaltet, bietet sich der PLS-Ansatz besonders an (vgl. Albers und Hildebrandt, 2006, S. 23f. und S. 29).

Die konfirmatorische Faktorenanalyse hat – im Gegensatz zur strukturentdeckenden Zielsetzung der exploratorischen Faktorenanalyse – das Bestreben, Strukturen zwischen latenter Variable und Indikatorvariablen zu überprüfen, weshalb eine vorherige Spezifikation der Faktorenstruktur hierbei notwendig ist. Entsprechend erfolgt so bereits im Vorhinein eine Festlegung der Zuordnung zwischen den einzelnen Indikatorvariablen und der latenten Variable. Man gelangt dementsprechend zu einer Spezifikation eines sogenannten Messmodells, welches die empirisch ermittelten Daten als Ziel der folgenden Parameterschätzung möglichst gut reproduzieren soll.

Anschließend erfolgt eine Modellbeurteilung, um die Güte, mit der das spezifizierte Modell die erhobenen Daten widerspiegelt, zu prüfen. Diese Modellprüfung hinsichtlich Reliabilität und Validität erfolgt anhand verschiedener Gütekriterien und inferenzstatistischer Tests (vgl. Homburg und Giering, 1996, S. 9). Die einzelnen Anpassungsmaße⁴⁹ können in Bezug auf globale und lokale Ausprägungen unterschieden werden (vgl. Diamantopoulos und Siguaw, 2000, S. 82ff.): Globale Anpassungsmaße nehmen eine Bewertung der Widerspiegelung der in den Hypothesen aufgestellten Beziehungen durch die empirischen Daten insgesamt vor, wohingegen lokale Anpassungsmaße die Qualität einzelner Teilstrukturen im Messmodell auf Indikator- und Faktorenebene bewerten.

Die vorliegende Untersuchung zieht die folgenden globalen Anpassungsmaße zur **Beurteilung des Strukturmodells** heran (vgl. hierzu überblicksartig Huber

⁴⁸Ein zusammenfassender Vergleich der beiden Messverfahren kausaler Strukturen kann in den Ausführungen von Lohmöller (1989) und Ringle (2004) gefunden werden.

⁴⁹Aufgrund des Fußens aller Maße auf der Güte der Anpassung der im Rahmen des Messmodells spezifizierten Daten an die empirischen Daten, wird in diesem Zusammenhang auch von Anpassungsmaßen gesprochen (vgl. Scholl, 2003, S. 101).

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

et al., 2007, S. 45):

- **t-Wert:**

Über die Bootstrapping-Prozedur in SmartPLS 2.0 erfolgt eine Schätzung der t-Werte der Strukturparameter, wobei die kritische Grenze bei diesem zugrunde gelegten zweiseitigen t-Test entsprechend einem Signifikanzniveau von 5% bei >1,98 liegt (vgl. Huber et al., 2007, S. 104). Liegt der entsprechende Wert oberhalb dieser Grenze, so kann die postulierte Hypothese aufrechterhalten, andernfalls muss sie abgelehnt werden.

- **R²:**

Mit dem Determinationskoeffizienten R² wird der von ursächlichen Größen erklärte Anteil beschrieben, welchen die Varianz an der Zielvariablen hat (vgl. hierzu bspw. Chin (1998); Gefen et al. (2000); Huber et al. (2003)). Dieser liegt dabei nur bei endogenen Konstrukten⁵⁰ vor, da er eine Aussage generiert, wie gut die entsprechend ausgewählte Zielgröße durch die im jeweiligen Modell enthaltenen beeinflussenden Konstrukte erklärt werden kann (vgl. Huber et al., 2007, S. 107). Dabei ist es üblich, dass diese erklärte Varianz⁵¹ durchschnittlich bei >30% liegen sollte, woraus eine Grenze für einen R²-Wert von >0,3 postuliert werden kann.

- **Multikollinearität:**

Wird ein endogenes Konstrukt durch mehr als eine Variable definiert, so ist dieser Situation die latente Gefahr von Multikollinearität zwischen diesen Variablen inhärent (vgl. Huber et al., 2007, S. 108). Dies bedeutet, dass die entsprechenden Werte einer beeinflussenden Variablen aus den Werten der anderen beeinflussenden Variablen vorausgesagt werden können. Eine Überprüfung der Multikollinearität auf der Gesamtmodellstrukturebene erfolgt mittels einer Regressionsanalyse, wobei die letztendliche Messung

⁵⁰Die abhängigen – also zu erklärenden – latenten Konstrukte werden als „endogen“ und die unabhängigen – also im Modell selber nicht erklärten – latenten Konstrukte werden als „exogen“ bezeichnet (vgl. Homburg und Hildebrandt, 1998, S. 114).

⁵¹Die erklärte Varianz entspricht genau dem durch den Faktor erklärten Anteil an der gesamten Varianz, der diesem Faktor zugrunde liegt.

über den mathematisch resultierenden Varianzinflationsfaktor (VIF) vollzogen wird. Die übliche Grenze von $VIF < 10$ ist hierbei zu beachten.⁵²

- **Vorhersagevalidität:**

Bei endogenen und reflektiv gemessenen Konstrukten erfolgt ein Test der Vorhersagevalidität auf Strukturmodellebene. Hierbei wird im Speziellen das Stone-Geisser-Kriterium in Erwägung gezogen, welches einen Wert von $Q^2 > 0$ annehmen muss, da so durch die vorgelagerten Konstrukte eine Rekonstruktion der latenten Variablen möglich ist (vgl. Huber et al., 2007, S. 113). Dabei wird – im Unterschied zur Güteprüfung des Messmodells – die Redundanz als zentraler Punkt herausgegriffen. Das Stone-Geisser-Kriterium gibt an, zu welchem Grad das Modell die empirisch gewonnene Datenbasis nachbildet (vgl. Götz und Liehr-Gobbers, 2004, S. 371). Der Q^2 -Wert wird durch den Prozess der Parameterschätzung im Rahmen der Blindfolding-Prozedur berechnet (vgl. Chin, 1998, S. 317). Er gilt dabei als Indikator der Prognoserelevanz eines Strukturmodells: Positive Werte werden als ein Zeichen vorliegender Prognoserelevanz gedeutet (vgl. Fornell und Cha, 1994, S. 73).

Nach dieser Beschreibung der globalen werden nunmehr die lokalen Anpassungsmaße zur Beschreibung des jeweiligen Messmodells dargestellt, welche wiederum zur Beurteilung der Qualität einzelner Teilstrukturen im Messmodell dienen und dabei Aussagen über die Güte der Messung eines Faktors durch die Menge der ihm zugeordneten Indikatoren treffen. Dabei gelten für PLS-Modelle unterschiedliche Gütekriterien bei reflektiven und formativen Messmodellen. In der vorliegenden Arbeit werden die einzelnen Konstrukte durch eine formative Art der Messung beschrieben. Daher finden in dieser Arbeit folgende lokale Anpassungsmaße zur **Beurteilung der formativen Messmodelle** Berücksichtigung (vgl. hierzu grundlegend Huber et al., 2007, S. 45):

- **Ladung:** Bei formativen Operationalisierungen muss Diamantopoulos und Winklhofer (2001) folgend eine Spezifikation hinsichtlich der Inhalte von Indikatoren erfolgen. Mittels der Höhe der Regressionskoeffizienten kann

⁵²Vgl. hierzu vertiefend die Ausführungen von Huber et al. (2007).

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

dabei eine Aussage hinsichtlich der Vorhersagevalidität getroffen werden, wobei die einzelnen Ladungen der Indikatoren keine originäre Relevanz besitzen, sondern vielmehr die jeweiligen Gewichte von Bedeutung sind (vgl. Huber et al., 2007, S. 97).

- **t-Wert der Faktorladung eines Indikators:** Auf der Indikatorebene kann ferner ein Test vollzogen werden, ob die Faktorladung eines Indikators sich signifikant von Null unterscheidet. Dies ist bei einem einseitigen Test genau dann der Fall, wenn der entsprechende t-Wert der Faktorladung bei einem zweiseitigen Test mindestens 1,98 beträgt.⁵³ Der t-Wert ergibt sich dabei aus dem Quotienten der unstandardisierten Faktorladung und dem Standardfehler der Schätzung (vgl. bspw. Homburg und Giering, 1996, S. 11).
- **Multikollinearität:** Die Prüfung der Multikollinearität erfolgt in der vorliegenden Arbeit mittels der statistischen Software SPSS⁵⁴, da hierbei die Durchführung diverser Regressionsanalysen vonnöten ist. Durch die Prüfgröße des Varianzinflationsfaktors, welcher einen Wert von $VIF < 10$ haben soll, wird eine zu große Vorhersagemöglichkeit einer unabhängigen Variablen durch die anderen beeinflussenden Variablen ausgeschlossen (vgl. Huber et al., 2007, S. 98). Dabei berechnet sich der Varianzinflationsfaktor durch die Formel $VIF = (1 - R^2)^{-1}$. Bei dem in der Berechnung verwendeten Wert für R^2 handelt es sich jedoch nicht um die erklärte Varianz der Konstrukte, sondern um das Bestimmtheitsmaß der durchgeführten Hilfsregressionsanalyse.
- **Diskriminanzvalidität:** Bei der Diskriminanzvalidität wird verlangt, dass die gemeinsame Varianz zwischen einer latenten Variablen mit anderen latenten Variablen kleiner ist als die gemeinsame Varianz zwischen dieser Variable und den zugehörigen Indikatoren (vgl. Huber et al., 2007, S. 101). Bei formativen Messmodellen werden dafür Konstruktkorrelationen von $< 0,9$ verlangt.

⁵³Das hierbei fokussierte Signifikanzniveau liegt bei 5%.

⁵⁴Der Name SPSS stand ursprünglich für „Statistical Package for the Social Science“, heutzutage steht der Name jedoch – aufgrund der großen Verbreitung des Programms – für „Statistical Product and Service Solutions“.

- Ein Test weiterer Kriterien wie der Vorhersagevalidität, der Unidimensionalität, der Konvergenzvalidität, der durchschnittlich erklärten Varianz sowie der Konstruktreliabilität ist bei formativen Messmodellen im Rahmen der konservativen Prüfkriterien für PLS-Modelle nicht möglich (vgl. Huber et al., 2007, S. 45).

Es sei ungeachtet aller diskutierten statistischen Kriterien und Anforderungen jedoch grundsätzlich darauf hingewiesen, dass nicht stets die gleichzeitige Erfüllung aller Gütekriterien verlangt werden kann und eine geringfügige Verletzung einzelner Kriterien dann akzeptabel erscheint, wenn das Gesamtbild für eine hohe Qualität der Messung spricht (vgl. Homburg, 2000, S. 93). Abschließend stellt Tabelle 4.4 die vorstehend beschriebenen Kriterien übersichtlich dar.

Kriterien der ersten Generation	Anspruchsniveau
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	$\geq 0,8$
Cronbachsches Alpha (α)	$\geq 0,7$
Kriterien der zweiten Generation	Anspruchsniveau
<i>Beurteilung des Messmodells</i>	
t-Wert	$> 1,98$
Multikollinearität	VIF < 10
Diskriminanz	Korrelationen ($< 0,9$)
<i>Beurteilung des Strukturmodells</i>	
t-Wert	$> 1,98$
R ²	$> 0,3$
Multikollinearität	VIF < 10
Vorhersagevalidität	Q ² > 0

Tabelle 4.4: Kriterien zur Beurteilung formativ gemessener Messmodelle; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Huber (vgl. Huber et al., 2007, S. 45)

4.3.2.2 Dependenzanalyse

In den Ausführungen des Abschnitts 4.3.2 wurden vor allem umfangreiche Methoden zur Beurteilung der Messung der theoretischen Konstrukte vorgestellt. Im nun folgenden Abschnitt soll nochmals die entsprechende gegenseitige Abhängigkeit derselben fokussiert werden. Ein geeignetes Mittel zur Untersuchung derartiger Abhängigkeitsbeziehungen ist die Kausalanalyse, welche eines der leis-

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

tungsfähigsten multivariaten Analyseverfahren darstellt (vgl. Homburg, 1992, S. 499). Die Kausalanalyse grenzt sich gegenüber anderen dependenzanalytischen Methoden stark ab: Sie vermag simultan ein Messmodell zur Erfassung der latenten Variablen über Indikatoren und ein Strukturmodell zur Abbildung der Zusammenhänge zwischen mehreren latenten Variablen unter Berücksichtigung von Messfehlern⁵⁵ zu schätzen (vgl. hierzu ausführlich Homburg, 1989, S. 20f.).⁵⁶

Die Kausalanalyse erlaubt – auf der Basis empirisch ermittelter Varianzen und Kovarianzen der Indikatoren – **Rückschlüsse auf die Abhängigkeiten zwischen latenten Variablen** und hat daher besondere Stärken (vgl. Homburg, 1992, S. 499ff.). Einerseits werden die in den Daten vorhandenen Messfehler bei der Schätzung und dem Test der Zusammenhänge in Betracht gezogen, andererseits lassen sich darüber hinaus auch indirekte Effekte und komplexe Abhängigkeitsbeziehungen⁵⁷ analysieren (vgl. Homburg, 1992, S. 500). Eine explizite Berücksichtigung erfolgt bei Korrelationen zwischen exogenen Variablen, womit Multikollinearitätsprobleme behoben werden.

4.3.3 Konstruktmessung: Der Einfluss der Markentradition auf den wahrgenommenen Kundennutzen

In diesem Textabschnitt werden die einzelnen ermittelten Faktorenstrukturen der verschiedenen zur Analyse herausgegriffenen Konstrukte dargelegt. Zunächst wird dabei die Faktorenstruktur der Markentradition in Abschnitt 4.3.3.1 thematisiert. Nachfolgend werden die entsprechenden Faktorenstrukturen der einzelnen Konstrukte des wahrgenommenen Kundennutzens (4.3.3.2), der Markenpersönlichkeit (4.3.3.3) sowie des Markenwerts (4.3.3.4) auf Basis der durchgeführten Faktorenanalyse beschrieben.

⁵⁵Grundlegende Ursachen für Messfehler lassen sich den Ausführungen von Podsakoff et al. (2003) folgend in vier übergeordnete Bereiche aufteilen: 1. Verursachung durch den Befragten, 2. Verursachung durch die Fragen, 3. Verursachung durch die Einleitung, 4. Verursachung durch Befragungskontext.

⁵⁶Weiterhin vgl. hierzu Bagozzi (1994) und Hildebrandt (1995).

⁵⁷Diese komplexen Abhängigkeitsbeziehungen werden auch als sogenannte kausale Ketten bezeichnet.

4.3.3.1 Die Faktorenstruktur der Markentradition

Die Tradition einer Marke drückt sich in einem mehrdimensionalen Konstrukt aus. Dieses wird in der vorliegenden Arbeit aus beschriebenen Quellen der Literatur entwickelt und entsprechend operationalisiert. Die resultierende Faktorenstruktur wird in den folgenden Abschnitten beschrieben. Zunächst erfolgt dabei eine Überprüfung der Güte der postulierten Faktoren der ersten Faktorebene mittels der bereits vorgestellten Analysemethoden.

Es wurden insgesamt **vier Faktoren** extrahiert, welche das Konstrukt der Markentradition (MT) beschreiben. Die einzelnen KMO-Werte liegen jeweils über einem Wert von 0,7. Die Faktoren weisen dabei **mittlere (>0,5)** bis **hohe (>0,8) Faktorladungen** auf. Die Werte für den Reliabilitätskoeffizienten **Cronbachs α** der Faktoren reichen von 0,733 bis 0,840.

4.3.3.1.1 Faktor 1_{MT}: Symbolik Marken besitzen gewissen Strahlkräfte, dabei geht von traditionsreichen Marken eine besondere Anziehung im Sinne eines symbolischen Werts aus. Diese latente Symbolik kann anhand von Indikatoren messbar gemacht werden. Dabei können etwa Aspekte der Orientierung, des entsprechenden Markenbilds oder der grundlegenden Vorstellung einer Marke herangezogen werden. Die **Operationalisierung des Aspekts der Symbolik** einer Traditionsmarke erfolgt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung über fünf Indikatoren.

Es wird bei allen drei untersuchten Marken eine **stabile Faktorenstruktur** in Bezug auf die Symbolik festgestellt. Dabei können **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,609$) bei allen Faktoren ermittelt werden. Die Skala weist markenübergreifend eine **stabile Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,762$). Die entsprechenden KMO-Werte liegen bei 0,735 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 1_{MT}: Symbolik hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.5 dargestellt.

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

<i>Faktor 1_{MT}: Symbolik</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,737	0,746	0,735
α	0,762	0,770	0,777
– Marke <i>x</i> bietet mir ein sehr großes Maß an Orientierung.	0,786	0,805	0,830
– Ich kann Marke <i>x</i> eindeutig einem bestimmten Markenbild zuordnen.	0,754	0,762	0,823
– Ich finde, dass sich Marke <i>x</i> deutlich von gleichartigen Produkten anderer Hersteller abhebt.	0,705	0,667	0,609
– Marke <i>x</i> ist mir sehr wichtig.	0,691	0,713	0,637
– Ich weiß wie die Marke Marke <i>x</i> aussieht.	0,649	0,657	0,734

Tabelle 4.5: Informationen zum Faktor 1_{MT}: Symbolik; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.1.2 Faktor 2_{MT}: Langlebigkeit Erfolgreiche Marken halten sich über einen langen Zeitraum im Markt, da sie in der Lage sind, sich ihren festen Platz in den Herzen und Köpfen der Kunden zu sichern. Traditionsmarken schaffen es dabei in besonderem Maße, das Innere der Kunden zu berühren. Sie bleiben den Konsumenten über einen langen Zeitraum erhalten und verfügen somit oft über einen nachhaltigen Markenerfolg. Oftmals werden diese Marken über mehrere Generationen hinweg verwendet und quasi an die jeweiligen Nachfahren weitergegeben. Dabei können etwa Markeneigenschaften wie positive Erinnerungen, Originalität oder eine lange Nutzungsdauer identifiziert werden. Die **Operationalisierung des Aspekts der Langlebigkeit** einer Traditionsmarke wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung über fünf Indikatoren durchgeführt.

Allen drei untersuchten Marken kann somit eine **stabile Faktorenstruktur** in Bezug auf die Langlebigkeit unterstellt werden. Dabei werden **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,575$) bei allen Faktoren ermittelt. Entsprechend weist die Skala markenübergreifend eine **stabile Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,733$), während die errechneten KMO-Werte bei 0,706 und höher liegen. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 2_{MT}: Langlebigkeit hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.6 dargestellt.

<i>Faktor 2_{MT}: Langlebigkeit</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,708	0,706	0,763
α	0,733	0,740	0,760
– In meinen Augen ist <i>Marke x</i> als absolut original zu beschreiben.	0,775	0,779	0,805
– <i>Marke x</i> hat aus meiner Sicht ein eindeutiges Profil.	0,721	0,779	0,836
– Mit <i>Marke x</i> verbinde ich durchweg sehr positive Erinnerungen.	0,708	0,713	0,703
– <i>Marke x</i> hat eine besonders lange Nutzungsdauer.	0,696	0,675	0,661
– Ich finde, dass das Logo von <i>Marke x</i> absolut unverwechselbar ist.	0,589	0,575	0,581

Tabelle 4.6: Informationen zum Faktor 2_{MT}: Langlebigkeit; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.1.3 Faktor 3_{MT}: Grundwerte Die Grundwerte, nach denen erfolgreiche Marke ausgerichtet werden, sind eine weitere Erfolgskomponente der Markenführung. Speziell im Markentraditionsmanagement sind diese Grundwerte wesentliche Bausteine für den Markenerfolg. Ferner bestimmen sie die Traditionswahrnehmung: Grundwerte bilden grundlegende Merkmale einer Markentradition und prägen so den nachhaltigen Markenerfolg von Traditionsmarken. Dabei können etwa Aspekte der Vertrauensbildung, der Glaubwürdigkeit sowie Sicherheitsaspekte der Marke herausgestellt werden. Die **Operationalisierung der Grundwerte** einer Traditionsmarke erfolgt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung über fünf Indikatoren.

Es werden auch bei der Operationalisierung der Dimension der Grundwerte einer Traditionsmarke bei allen drei in die Untersuchung einbezogenen Marken **stabile Faktorenstrukturen** festgestellt. Insgesamt werden dabei **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,643$) bei allen untersuchten Faktoren ermittelt. Während die entsprechenden KMO-Werte bei 0,804 und höher liegen, weist die Skala – alle untersuchten Marken umfassend – eine **stabile Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,805$). Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 3_{MT}: Grundwerte hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.7 dargestellt.

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

<i>Faktor 3_{MT}: Grundwerte</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,826	0,833	0,804
α	0,827	0,840	0,805
– Marke <i>x</i> schafft bei mir ein sehr großes Maß an Vertrauen.	0,831	0,800	0,798
– Marke <i>x</i> vermittelt mir eine sehr große Sicherheit.	0,802	0,810	0,785
– Für mich ist Marke <i>x</i> absolut glaubwürdig.	0,800	0,811	0,763
– Marke <i>x</i> steht aus meiner Sicht für ein sehr großes Maß an Wahrheit.	0,800	0,804	0,772
– Einige der wesentlichen Charakteristika von Marke <i>x</i> fallen mir schnell ein.	0,643	0,693	0,646

Tabelle 4.7: Informationen zum Faktor 3_{MT}: Grundwerte; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.1.4 Faktor 4_{MT}: Erfolgsgeschichte Die Erfolge einer Marke subsumieren sich in der Ausprägung ihrer im Idealfall anhaltenden Erfolgsgeschichte, welche von den Kunden wahrgenommen und in Form von entsprechender Markenloyalität honoriert wird. Wesentliche Kriterien für eine solche Erfolgsgeschichte sind markenseitig in den Leistungsdimensionen zu finden. Gerade ausgesprochene Traditionsmarken schaffen es hierbei, diese Erfolgskriterien in besonderem Maße zu erfüllen, so dass sie bei kontinuierlichem Vorherrschen zu bestimmenden Einflussgrößen des Traditionsmarkenerfolgs gezählt werden. Dabei lassen sich Kriterien wie eine hohe Qualität, ein gewisses Maß an Kundenzufriedenheit sowie der generelle Markenerfolg herausstellen. Die **Operationalisierung des Aspekts der Erfolgsgeschichte** einer Traditionsmarke wird über fünf Indikatoren durchgeführt.

Es werden auch bei der Operationalisierung der Dimension der Erfolgsgeschichte einer Traditionsmarke – wie bei den voranstehenden drei Dimensionen der Markentradition – bei allen drei untersuchten Marken **stabile Faktorenstrukturen** festgestellt. Die Skala weist markenübergreifend eine **stabile Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,793$) und die entsprechenden KMO-Werte liegen außerdem bei 0,725 und höher. Es werden **relativ hohe Faktorladungen** ($\geq 0,701$) bei allen untersuchten Faktoren ermittelt. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 4_{MT}: Erfolgsgeschichte hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.8 dargestellt.

<i>Faktor 4_{MT}: Erfolgsgeschichte</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,725	0,742	0,733
α	0,809	0,810	0,793
– Auf die guten Leistungen von <i>Marke x</i> kann ich mich immer verlassen.	0,778	0,760	0,758
– <i>Marke x</i> steht für besonders hohe Qualität.	0,778	0,790	0,787
– Mit den Leistungen <i>Marke x</i> bin ich sehr zufrieden.	0,764	0,807	0,715
– <i>Marke x</i> blickt auf eine langjährige Erfolgsgeschichte zurück.	0,736	0,709	0,726
– <i>Marke x</i> war über Jahre hinweg erfolgreich am Markt.	0,709	0,701	0,726

Tabelle 4.8: Informationen zum Faktor 4_{MT}: Erfolgsgeschichte; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.2 Die Faktorenstruktur des wahrgenommenen Kundennutzens

Der wahrgenommene Kundennutzen kann ebenfalls – wie bereits in der voranstehenden Kapiteln dieser Arbeit eingehend beschrieben – in dem von Smith und Colgate (2007) vorgeschlagenen Konstrukt des Customer Perceived Value (CPV) dimensionalisiert werden. Hierbei handelt es sich um eine in vier Dimensionen aufgeteilte Struktur des mehrdimensionalen wahrgenommenen Kundennutzens, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch die empirische Untersuchung bestätigt werden konnte. Diese entsprechend resultierende Faktorenstruktur wird im nunmehr folgenden Text beschrieben.

Es erfolgt hierfür eine Faktorenanalyse, welche hinsichtlich der Güte der resultierenden Faktorenstruktur mittels Cronbachs α und der entsprechenden KMO-Werte geprüft wird. Insgesamt lassen sich die **vier Faktoren** aus der Dimensionalisierung von Smith und Colgate (2007) extrahieren und damit im Rahmen der Studie vorläufig empirisch bestätigen. Diese entsprechen somit in dieser Operationalisierung den bereits theoretisch beschreibenden Faktoren des Konstrukts eines wahrgenommenen Kundennutzens. Im Folgenden erfolgt nun eine schrittweise Analyse der vier extrahierten Faktoren, welche das mehrdimensionale Konstrukt des wahrgenommenen Kundennutzens beschreiben.

4.3.3.2.1 Faktor 1_{KN} : Funktionaler Kundennutzen Der funktionale Nutzenaspekt für Markenkunden spiegelt sich unter anderem in korrekten Produkteigenschaften und angemessenen Produktleistungen wieder. Hieraus erwächst eine die grundlegenden Kundenanforderungen erfüllende Nutzendimension. Die **Operationalisierung des funktionalen Kundennutzens** erfolgt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung über fünf Indikatoren. Bei der Operationalisierung der Dimension des funktionalen Kundennutzens können entsprechend der theoretischen Basis von Smith und Colgate (2007) **stabile Faktorenstrukturen** in Bezug auf alle drei untersuchten Marken festgestellt werden. Ferner werden dabei **hohe Faktorladungen** ($\geq 0,774$) bei allen extrahierten Faktoren ermittelt und die Skala weist bei allen markenübergreifend eine sehr **stabile Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,882$). Die errechneten KMO-Werte liegen ferner bei 0,850 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 1_{KN} : Funktionaler Kundennutzen hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.9 dargestellt.

<i>Faktor 1_{KN}: Funktionaler Kundennutzen</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,850	0,867	0,861
α	0,882	0,889	0,893
– Marke x besticht meiner Meinung nach durch absolut angemessene Leistungen.	0,869	0,852	0,861
– In meinen Augen sind die Produktergebnisse von Marke x stets vollkommen angemessen.	0,857	0,852	0,858
– Ich finde, dass die Produkte von Marke x immer korrekte Eigenschaften haben (bspw. sind sie einwandfrei).	0,842	0,836	0,890
– In meinen Augen stellt Marke x stets sehr nützliche Produkte her (bspw. dienen die Produkte absolut dem Zweck).	0,779	0,800	0,775
– Marke x schafft es meiner Meinung nach, stets einen sehr hohen funktionellen Produktnutzen herzustellen (bspw. dienen sie absolut dem Zweck).	0,774	0,822	0,820

Tabelle 4.9: Informationen zum Faktor 1_{KN} : Funktionaler Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.2.2 Faktor 2_{KN} : Emotionaler Kundennutzen Der emotionale Aspekt eines Kundennutzens drückt sich bspw. in neuen Erkenntnissen und positiven sowie die wahrnehmenden Sinne stimulierenden Emotionen aus. Diese schaffen einen die emotionalen Bedürfnisse der Markenkunden befriedigenden Nutzen. Die entsprechend resultierende **Operationalisierung des emotionalen Kundennutzens** wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung über fünf Indikatoren durchgeführt. Die theoretische Ausgestaltung von Smith und Colgate (2007) bestätigend kann bei der Operationalisierung dieser emotionalen Kundennutzendimension bei allen drei untersuchten Marken eine jeweils **stabile Faktorenstruktur** festgestellt werden. **Hohe Faktorladungen** ($\geq 0,759$) bei allen extrahierten Faktoren werden dabei ermittelt. Des Weiteren weist die Skala bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr stabile Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,862$). Außerdem ergeben sich entsprechende KMO-Werte von 0,798 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 2_{KN} : Emotionaler Kundennutzen hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.10 dargestellt.

<i>Faktor 2_{KN}: Emotionaler Kundennutzen</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,807	0,798	0,842
α	0,862	0,864	0,888
– Marke <i>x</i> bringt mir stets neue Erkenntnisse.	0,837	0,827	0,861
– Die Nutzung bzw. der Konsum von Marke <i>x</i> erleichtert es mir, soziale Beziehungen zu anderen zu pflegen.	0,814	0,806	0,868
– Marke <i>x</i> schafft in meiner Wahrnehmung besonders positive Emotionen.	0,804	0,810	0,845
– Marke <i>x</i> schafft es stets, für mich einen sehr hohen erfahrungsmäßigen Produktnutzen herzustellen (bspw. erlebe ich mit ihnen sehr viel).	0,795	0,825	0,820
– Marke <i>x</i> spricht besonders stark meine wahrnehmenden Sinne an.	0,769	0,759	0,765

Tabelle 4.10: Informationen zum Faktor 2_{KN} : Emotionaler Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.2.3 Faktor 3_{KN} : Symbolischer Kundennutzen Ein symbolischer Kundennutzen entsteht, wenn bspw. der Besitz und Konsum eines bestimmten Mar-

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

kenprodukts allein durch die sich symbolisch niederschlagenden Aspekte einen Nutzen zu stiften vermag. Besonders starke Marken – und hierunter kann man auch die mit einer ausgeprägten Tradition versehenen Marken verstehen – zeichnen sich dabei durch die Fähigkeit aus, den Kunden auch einen besonders großen symbolischen Kundennutzen zu verschaffen. Die **Operationalisierung des Aspekts eines symbolischen Kundennutzens** erfolgt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung über fünf Indikatoren.

Die theoretische Ausgestaltung von Smith und Colgate (2007) bestätigend kann bei der Operationalisierung der Dimension des symbolischen Kundennutzens in Bezug auf allen drei in die Untersuchung integrierten Marken eine jeweils **stabile Faktorenstruktur** festgestellt werden. Dabei werden **hohe Faktorladungen** ($\geq 0,815$) bei allen extrahierten Faktoren ermittelt. Die Skala weist somit bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr stabile Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,903$). Die entsprechenden KMO-Werte lagen entsprechend bei 0,879 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 3_{KN} : Symbolischer Kundennutzen hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.11 dargestellt.

Faktor 3_{KN}: Symbolischer Kundennutzen	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,879	0,882	0,881
α	0,903	0,920	0,924
– Marke x fördert meine persönliche Selbstverwirklichung.	0,892	0,916	0,928
– Marke x unterstützt meinen Selbstwert in positiver Weise.	0,868	0,870	0,886
– Die Produkte von Marke x haben für mich eine persönliche Bedeutung.	0,854	0,901	0,889
– Produkte von Marke x stiftet mir einen besonderen Nutzen, da sie eine kulturelle Bedeutung haben.	0,816	0,844	0,838
– Der Konsum von Marke x ermöglicht es mir besonders, Events zu zelebrieren.	0,815	0,824	0,837

Tabelle 4.11: Informationen zum Faktor 3_{KN} : Symbolischer Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.2.4 Faktor 4_{KN} : Finanzieller Kundennutzen Kunden erlangen einen positiven finanziellen Kundennutzen unter anderem dann, wenn eine Marke bei ihnen durch die Minimierung von persönlichen Anforderungen einen Nutzengewinn stiftet. Besonders traditionsreiche Marken sind dabei in der Lage, diese ökonomischen und psychologischen Aspekte beim Kunden gering zu halten. Die resultierende **Operationalisierung des finanziellen Kundennutzens** erfolgt dabei im Rahmen der vorliegenden Untersuchung über fünf Indikatoren.

Die Operationalisierung der Dimension des finanziellen Kundennutzens betreffend kann eine jeweils **stabile Faktorenstruktur** in Bezug auf alle drei untersuchten Marken festgestellt werden. Insgesamt ergeben sich dabei **hohe Faktorladungen** ($\geq 0,754$) bei allen extrahierten Faktoren. Somit weist die Skala bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr große Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,891$) und die entsprechenden KMO-Werte liegen bei 0,837 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 4_{KN} : Finanzieller Kundennutzen hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.12 dargestellt.

<i>Faktor 4_{KN}: Finanzieller Kundennutzen</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,838	0,837	0,865
α	0,891	0,901	0,907
– Marke x minimiert bei mir den Grad der persönlichen Anforderungen beim Produktkauf.	0,903	0,903	0,913
– Marke x minimiert bei mir den Grad der psychologischen Anforderungen beim Produktkauf und Konsum.	0,892	0,901	0,900
– Marke x schafft es stets, meine Suchkosten sehr klein zu halten (bspw. weil ich einfach gleich die Marke kaufe).	0,819	0,828	0,830
– Marke x minimiert mein persönliches Kundenrisiko (bspw. weil ich mich auf die Produktqualität verlassen kann).	0,801	0,837	0,857
Marke x bietet mir einen sehr hohen ökonomischen Wert.	0,754	0,758	0,772

Tabelle 4.12: Informationen zum Faktor 4_{KN} : Finanzieller Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.3 Die Faktorenstruktur der Markenpersönlichkeit

Marken sind – wie in Abschnitt 2.1.2.2.3 beschrieben – der menschlichen Persönlichkeitsstruktur nachempfundene Markenpersönlichkeiten zuzuschreiben. Diese bilden ein wesentliches Fundament in der strategischen Markenführung einer Unternehmung (vgl. Esch, 2007, S. 80), da sie als ein grundlegender Ausgangs- und Ankerpunkt einer Marke angesehen werden können (vgl. Blinda, 2003, S. 21). Ausgehend von diesem Grundverständnis der literarischen Basis erfolgt die **Operationalisierung der Markenpersönlichkeit** in der vorliegenden Arbeit. Die resultierende Faktorenstruktur wird nachfolgend detailliert beschrieben. Dabei erfolgt jedoch zunächst eine Überprüfung der Güte der postulierten Faktoren der ersten Faktorebene mittels der bereits diskutierten Analysemethoden. Es werden insgesamt **fünf Faktoren** extrahiert, welche das Konstrukt der Markenpersönlichkeit (MP) beschreiben. Die einzelnen KMO-Werte liegen jeweils über einem Wert von 0,7; ferner weisen die Faktoren dabei **mittlere (>0,5)** bis **hohe (>0,8) Faktorladungen** auf. Die Werte für den Reliabilitätskoeffizienten **Cronbachs α** der Faktoren reichen von 0,724 bis 0,868.

4.3.3.3.1 Faktor 1_{MP}: Aufrichtigkeit Hinsichtlich der Markenaufrichtigkeit in der Wahrnehmung durch die Kunden kann vermutet werden, dass besonders bei Traditionsmarken ein grundlegend hohes Maß an aufrichtigem Markenverhalten zu finden ist. Generell kann unterstellt werden, dass bei dieser Aufrichtigkeit einer Marke bspw. Aspekte der Ehrlichkeit maßgebende Indikatoren darstellen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfolgt die **Operationalisierung der Dimension der Aufrichtigkeit** über fünf Indikatoren.

Im Kontext der Operationalisierung der ersten Dimension einer Aufrichtigkeit im Rahmen einer Markenpersönlichkeit ergeben sich bei allen drei untersuchten Marken **stabile Faktorenstrukturen**. Es werden zudem bei allen extrahierten Faktoren **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,630$) ermittelt. Die Skala weist bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr große Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,813$). Die KMO-Werte liegen entsprechenden bei 0,754 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 1_{MP}: Aufrichtigkeit hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.13 dargestellt.

<i>Faktor 1_{MP}: Aufrichtigkeit</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,754	0,878	0,760
α	0,818	0,839	0,813
– Marke <i>x</i> ist in meinen Augen besonders ehrlich.	0,854	0,865	0,847
– Ich denke, dass sich Marke <i>x</i> besonders aufrichtig verhält.	0,836	0,878	0,854
– Marke <i>x</i> ist absolut echt.	0,792	0,788	0,786
– Marke <i>x</i> ist eine sehr freundliche Marke.	0,690	0,749	0,686
– Ich finde, dass Marke <i>x</i> sehr gefühlvoll ist.	0,641	0,630	0,647

Tabelle 4.13: Informationen zum Faktor 1_{MP}: Aufrichtigkeit; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.3.2 Faktor 2_{MP}: Erregung/Spannung Hinsichtlich der durch eine Marke vermittelten Erregung bzw. Spannung im Kontext der Markenpersönlichkeit, kann diese durch Aspekte des zeitgemäßen Markenauftritt bzw. der Markencoolness als maßgebende Indikatoren beschrieben werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird die **Operationalisierung der Dimension der Erregung und Spannung** über fünf Indikatoren durchgeführt.

Die Operationalisierung der Markenpersönlichkeitsdimension der Erregung und Spannung zeigt bei allen drei untersuchten Marken **stabile Faktorenstrukturen** auf. Dabei werden **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,754$) bei allen extrahierten Faktoren ermittelt und die Skala weist zudem bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr große Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,850$). Entsprechend liegen die KMO-Werte bei 0,835 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 2_{MP}: Erregung/Spannung hinsichtlich der drei untersuchten Marken sind abschließend in Tabelle 4.14 dargestellt.

4.3.3.3.3 Faktor 3_{MP}: Kompetenz Traditionsmarken verfügen im Kontext ihrer Persönlichkeit über ein gewisses Maß an Kompetenz. Dieser Aspekt einer Markenpersönlichkeit kann bspw. durch Indikatoren der Vermittlung von Sicherheit oder Intelligenz durch die jeweilige Marke beschrieben werden. Die **Operationalisierung des Aspekts der Kompetenz** erfolgt über fünf Indikatoren.

Bei der Operationalisierung der Markenkompetenz können ebenfalls bei allen drei untersuchten Marken **stabile Faktorenstrukturen** ermittelt werden. Da-

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

<i>Faktor 2_{MP}: Erregung/Spannung</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,851	0,845	0,835
α	0,868	0,850	0,866
– Marke <i>x</i> ist eine besonders modische Marke.	0,850	0,808	0,825
– Marke <i>x</i> ist sehr modern.	0,839	0,834	0,870
– Marke <i>x</i> ist sehr cool (bspw. durch das Tragen der Marke in der Wahrnehmung von anderen Menschen).	0,808	0,779	0,791
– Marke <i>x</i> ist besonders zeitgemäß.	0,802	0,783	0,788
– In meinen Augen ist Marke <i>x</i> im positiven Sinne sehr aufregend.	0,754	0,764	0,763

Tabelle 4.14: Informationen zum Faktor 2_{MP}: Erregung/Spannung; Quelle: Eigene Darstellung

bei werden **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,648$) bei allen extrahierten Faktoren ermittelt. Die Skala weist bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr hohe Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,800$). Die entsprechenden KMO-Werte liegen bei 0,803 und höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 3_{MP}: Kompetenz hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.15 dargestellt.

<i>Faktor 3_{MP}: Kompetenz</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,810	0,834	0,803
α	0,800	0,819	0,815
– Ich finde, dass Marke <i>x</i> sicher ist.	0,812	0,808	0,773
– Ich finde, dass Marke <i>x</i> eine stets zuverlässige Marke ist.	0,753	0,811	0,769
– Ich halte Marke <i>x</i> für sehr intelligent (bspw. kann sich die Intelligenz in den Produkten ausdrücken).	0,749	0,742	0,762
– Ich meinen Augen ist Marke <i>x</i> sehr zuverlässig.	0,747	0,802	0,750
– Bei Marke <i>x</i> handelt es sich in meinen Augen um eine absolut erfolgreiche Marke.	0,665	0,648	0,756

Tabelle 4.15: Informationen zum Faktor 3_{MP}: Kompetenz; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.3.4 Faktor 4_{MP}: Kultiviertheit Die Markenpersönlichkeit weist zudem eine grundlegende Kultiviertheit auf. Dieser Aspekt der Markenpersönlichkeit wird durch Indikatoren der Vermittlung von Charme und Weiblichkeit ausgedrückt. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird die **Operationalisierung der Dimension der Kultiviertheit** einer Markenpersönlichkeit über fünf Indikatoren durchgeführt.

Im Zusammenhang mit der Operationalisierung der Kultiviertheit können hinsichtlich der drei untersuchten Marken jeweils **stabile Faktorenstrukturen** ermittelt werden. Es werden **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,624$) bei allen extrahierten Faktoren ermittelt. Folglich weist die Skala bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr große Reliabilität** ($\alpha \geq 0,776$) und entsprechende KMO-Werte von 0,709 und höher auf. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 4_{MP}: Kultiviertheit hinsichtlich der drei untersuchten Marken werden abschließend in Tabelle 4.16 dargestellt.

<i>Faktor 4_{MP}: Kultiviertheit</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,753	0,711	0,709
α	0,795	0,776	0,789
– Marke <i>x</i> ist eine sehr glamouröse Marke.	0,812	0,781	0,794
– In meinen Augen ist Marke <i>x</i> besonders charmant.	0,762	0,812	0,787
– Ich finde, dass Marke <i>x</i> eine sehr weiche Marke ist.	0,735	0,668	0,711
– Marke <i>x</i> ist eine sehr vornehme Marke.	0,725	0,742	0,760
– Marke <i>x</i> ist eine sehr weibliche Marke.	0,672	0,624	0,637

Tabelle 4.16: Informationen zum Faktor 4_{MP}: Kultiviertheit; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.3.5 Faktor 5_{MP}: Robustheit Eine weitere Dimension einer Markenpersönlichkeit ist die einer Marke inhärente Robustheit. Dieser Aspekt kann durch Indikatoren der Vermittlung von Abenteuer sowie von Männlichkeit ausgedrückt. Die **Operationalisierung des Aspekts der Robustheit** einer Markenpersönlichkeit erfolgt über fünf Indikatoren.

Bei der Operationalisierung der Robustheit können bei allen drei in die Betrachtung gezogenen Marken **stabile Faktorenstrukturen** ermittelt werden. Da-

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

bei werden **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,529$) bei allen extrahierten Faktoren ermittelt. Die Skala weist – bei KMO-Werte liegen dabei bei 0,708 und höher – hinsichtlich allen drei untersuchten Marken eine **sehr hohe Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,724$). Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 5_{MP} : Robustheit hinsichtlich der drei untersuchten Marken sind abschließend in Tabelle 4.17 dargestellt.

<i>Faktor 5_{MP}: Robustheit</i>	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,722	0,708	0,735
α	0,736	0,724	0,772
– Ich denke, dass <i>Marke x</i> eine sehr zähe Marke ist.	0,778	0,794	0,799
– <i>Marke x</i> ist in meinen Augen im positiven Sinne eine sehr abenteuerliche Marke.	0,756	0,790	0,805
– <i>Marke x</i> ist eine besonders robuste Marke.	0,744	0,792	0,813
– <i>Marke x</i> ist eine besonders männliche Marke.	0,653	0,532	0,640
– Bei <i>Marke x</i> handelt es sich um eine besonders naturverbundene Marke.	0,549	0,529	0,555

Tabelle 4.17: Informationen zum Faktor 5_{MP} : Robustheit; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.4 Die Faktorenstruktur des Markenwerts

In Abschnitt 2.1.2.3.2 wurde auf die Möglichkeit der Messung eines Markenwerts verwiesen und auf die entsprechenden Grundlagen der Markenwertevaluation eingegangen. Aus der Vielzahl infrage kommender Messkonzepte wird der Brand Potential Index (BPI) ausgewählt, um im Rahmen der Untersuchung den Markenwert zu operationalisieren. Diese **Operationalisierung des Markenwerts** erfolgt dabei über neun Indikatoren. Bei der Operationalisierung des Markenwerts kann bei allen drei untersuchten Marken eine jeweils **stabile Faktorenstruktur** ermittelt werden (Faktors 1_{MW} : Markenwert). Dabei werden insgesamt **mittlere bis hohe Faktorladungen** ($\geq 0,613$) bei allen extrahierten Faktoren ermittelt. Die Skala weist somit bei allen drei untersuchten Marken eine **sehr große Reliabilität** auf ($\alpha \geq 0,903$). Die entsprechenden KMO-Werte liegen dabei bei 0,926 und

höher. Die einzelnen Faktorenstrukturen des Faktors 1_{MW} : Markenwert werden abschließend in Tabelle 4.18 dargestellt.

Faktor 1_{MW}: Markenwert	Adidas	Nike	Reebok
KMO	0,930	0,936	0,926
α	0,903	0,920	0,904
– Marke x würde ich ohne Bedenken sofort weiterempfehlen.	0,832	0,865	0,833
– Marke x würde ich jederzeit wiederkaufen.	0,800	0,815	0,786
– Marke x ist mir sehr sympathisch.	0,800	0,821	0,799
– Ich kann mir sehr gut vorstellen, Produkte von Marke x zu kaufen.	0,797	0,833	0,826
– Ich bin bereit, für ein Produkt von Marke x mehr zu bezahlen als für ein No-Name Produkt.	0,786	0,760	0,703
– Marke x passt voll und ganz zu mir.	0,773	0,802	0,786
– Marke x vertraue ich voll und ganz.	0,731	0,795	0,777
– Marke x ist für mich absolut unverwechselbar.	0,644	0,677	0,642
– Der Werbeauftritt von Marke x gefällt mir sehr gut.	0,613	0,684	0,633

Tabelle 4.18: Informationen zum Faktor 1_{MW} : Markenwert; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.4 Überprüfung des Gesamtmodells: Messung des Konstruktverbundes

Nachdem zuvor die dimensionale Struktur der Konstrukte mit Blick auf die jeweiligen Faktorenstrukturen untersucht wurde, gilt es im Folgenden, das Gesamtmodell im Rahmen eines Konstruktverbandes zu prüfen. Dabei stehen entsprechend die vier analysierten Konstrukte im Zentrum der Untersuchung. Dies entspricht den Ausführungen im konzeptionellen Bezugsrahmen zu den postulierten Wirkungszusammenhängen.⁵⁸ Die einzelnen im Zuge der Faktorenanalyse ermittelten Faktorenstrukturen der vier Konstrukte erfahren nun eine weitere Verdichtung vor

⁵⁸Vgl. zum konzeptionellen Bezugsrahmen ausführlich Abschnitt 3.4.

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

dem Hintergrund der weiteren Untersuchungsziele. So werden die jeweils errechneten Items eines Faktors entsprechend ihrer Einflussstärke aggregiert und so zu einer neuen Faktorvariablen zusammengefasst, um die Schritte der **PLS-Analyse auf der Gesamtmodellebene** durchzuführen.

Als rein endogene Variable geht in dieses Kausalmodell das Konstrukt des wahrgenommenen Kundennutzens ein, da dieser die letztlich resultierende und zu untersuchende Größe darstellt. Die Markentradition ist dagegen ein rein exogener Einfluss im vorliegenden Konstruktverband. Die Bereiche der Markenpersönlichkeit und des Markenwerts sind sowohl exogen als auch endogen zu sehen.

Auf Grundlage der zuvor getätigten theoretischen Grundannahmen und der Gesamtheit der vorstehend empirisch bestätigten Faktoren sowie der verschiedenen abgeleiteten Hypothesen wird nunmehr ein **Kausalmodell** abgeleitet. Darin spiegeln sich die vermuteten Zusammenhänge wider. Um diese postulierten Wirkungszusammenhänge überblicksartig darzustellen, liefert die nachstehende Abbildung 4.8 eine Zusammenfassung der im vorangegangenen Abschnitt abgeleiteten Hypothesen und stellt gleichzeitig das zu prüfende Kausalmodell dar.

Die latenten Konstrukte sind formativ operationalisiert, was anhand der von Jarvis et al. (2003) aufgestellten Kriterien bestätigt wurde. Rositter (2002) postuliert dabei – im Gegensatz zu den Ausführungen von Diamantopoulos und Siguaw (2002) – eine grundsätzlich unmögliche inferenzstatische **Validierung von formativen Messmodellen**. Anderson und Gerbing (1991) stellen die grundlegende Möglichkeit vor, durch einen pragmatischen Ansatz eine expertengestützte Beurteilung der Indikatorzuordnung und so einen Test der Inhaltsvalidität vorzunehmen (vgl. hierzu auch Fassott und Eggert, 2005, S. 41). In der vorliegenden Arbeit wurde dieses Vorgehen aufgegriffen und im Rahmen der qualitativen Vorstudie eine solche Indikatorzuordnung durchgeführt, um das Konstrukt der Markentradition zu operationalisieren. Ferner wird auf Erkenntnisse aus der entsprechenden wissenschaftlichen Literatur zurückgegriffen, um die einzelnen Dimensionen der Markentradition vollständig zu evaluieren. Dabei wird lediglich die Dimension der Identitätsrelevanz (*History important to Identity*) aus der Untersuchung herausgelassen, da diese nicht durch eine konsumentengestützte Befragung messbar ist, sondern vielmehr eine auf Seiten des jeweiligen Markenunternehmens zu eva-

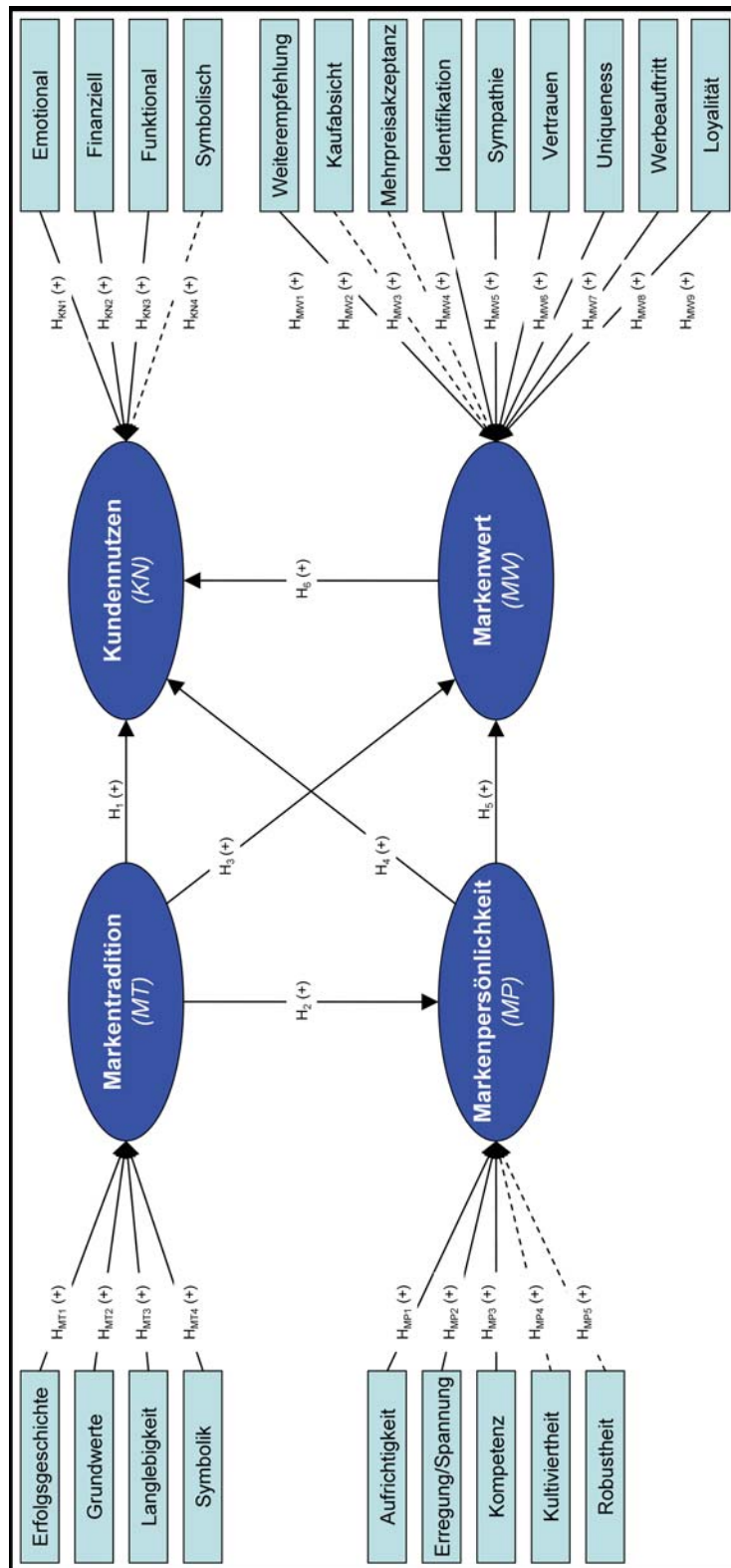


Abbildung 4.8: Hypothesen im Gesamtstrukturmodell; Quelle: Eigene Darstellung

luierende Grüße beschreibt.⁵⁹

Die **generelle Modellbeurteilung** im Kontext von Pfadanalysen mit der in der vorliegenden Arbeit verwendeten PLS-Methode ist von besonderer Wichtigkeit, um eine valide Aussage darüber treffen zu können, inwiefern die Schätzergebnisse für weiterführende Analysen zuverlässig genug sind (vgl. Höck und Ringle, 2007, S. 186). Bei der Kovarianzstrukturanalyse existieren dabei im Gegensatz zur PLS-Pfadanalyse globale Gütekriterien, weshalb im Rahmen dieser Untersuchung auf den von Chin (1998) beschriebenen Katalog von verfahrensgerechten, nicht-parametrischen Gütemaßen verwiesen werden muss. Dieser Katalog erlaubt eine getrennte Beurteilung von reflektiven und formativen Messmodellen sowie von Strukturmodellen (vgl. hierzu Chin, 1998, S. 316). Jedes einzelne dieser Mess- und Strukturmodelle muss die entsprechenden Kriterien im Sinne von Mindestanforderungen erfüllen, um eine hohe Zuverlässigkeit des Gesamtmodells annehmen zu können (vgl. weiterführend Hansmann und Ringle, 2005, S. 227).

Die vor dem Hintergrund der erläuterten Gütemaße in den folgenden Abschnitten vorzunehmende **Analyse des Gesamtstrukturmodells** gliedert sich dabei entsprechend der untersuchten Markenstichproben in drei Bereiche. Es wird demzufolge eine Überprüfung des Strukturmodells der Teilstichproben Adidas (4.3.4.1), Nike (4.3.4.2) und Reebok (4.3.4.3) vorgenommen.

4.3.4.1 Überprüfung des Kausalmodells auf Basis der Stichprobe Adidas

Die Überprüfung des Kausalmodells auf Basis der Stichprobe Adidas erfolgt – analog zu den in den weiteren Abschnitten folgenden Überprüfungen der Kausalmodelle auf Basis der Stichproben Nike und Reebok – in einzelnen Teilschritten. Zunächst stellt Abbildung 4.9 zusammenfassend das Ergebnis der Überprüfung des Gesamtmodells der Teilstichprobe der Marke Adidas übersichtlich dar. Es beinhaltet dabei eine Darlegung der über das PLS-Verfahren ermittelten Schätzwerte für die einzelnen Pfadkoeffizienten⁶⁰ sowie die R^2 -Werte der latenten exo-

⁵⁹In der in Abschnitt 5 vorzunehmenden Beschreibung von Gestaltungsoptionen auf Basis der Erkenntnisse der empirischen Untersuchung wird diese Dimension der Identitätsrelevanz (*History important to Identity*) wieder aufgegriffen, um einerseits die weiterführenden Aspekte für die Führung von Traditionsmarken und andererseits auch eine vollständige Abbildung der von Urde et al. (2007) vorgeschlagenen Dimensionen einer Markentradition zu berücksichtigen.

⁶⁰Die Pfad- bzw. Strukturkoeffizienten zeigen die Stärke und Richtung eines Einflusses an.

genen Variablen.

Weiterhin werden im Folgenden die Analyseergebnisse getrennt nach der Beurteilung des gesamten Strukturmodells, der einzelnen Messmodelle sowie der Analyse von entstehenden Gesamteffekten strukturiert.

4.3.4.1.1 Beurteilung des Strukturmodells Bei der Beurteilung des Strukturmodells der Teilstichprobe zur Marke Adidas lassen sich die zuvor beschriebenen Gütemaße errechnen. Bei Huber et al. (2007) findet sich eine Auflistung, in der diese übersichtlich dargestellt sind (vgl. Huber et al., 2007, S. 45). Dabei werden die Kriterien des t-Werts, des R^2 , der Multikollinearität und der Vorhersagevalidität entsprechend des jeweiligen Anspruchsniveaus geprüft. In Tabelle 4.19 werden die detaillierten Ergebnisse dieser Überprüfung von Gütemaßen hinsichtlich des Strukturmodells der Markenstichprobe Adidas veranschaulicht.

Modellbereich	Ladung (—)	t-Wert ($>1,98$)	R^2 ($>0,3$)	Multikollinearität (VIF <10)	Vorhersagevalidität ($Q^2>0$) ⁶¹
MT	—	—	—	—	0,605*
MT→KN	0,267	6,573*	—	—	—
MT→MP	0,833	75,332*	—	—	—
MT→MW	0,582	18,508*	—	—	—
MP	—	—	0,694*	3,268*	0,359*
MP→KN	0,283	7,494*	—	—	—
MP→MW	0,319	9,843*	—	—	—
MW	—	—	0,750*	4,000*	0,409*
MW→KN	0,325	8,298*	—	—	—
KN	—	—	0,678*	3,106*	0,405*

Tabelle 4.19: Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Adidas; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt; MT $\cong$ Markentradition, KN $\cong$ Kundennutzen, MW $\cong$ Markenwert, MP $\cong$ Markenpersönlichkeit)

Aus dieser Aufstellung ist ersichtlich, dass sämtliche Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Adidas die entsprechenden Grenzwerte erreichen. Die **t-Werte** (6,573 bis 75,332) zeigen an, dass alle untersuchten Wirkungseffekte signifikant sind.⁶² Ferner liegen auch die ermittelten Werte für das

⁶²Alle Aussagen zu einer vorliegenden oder nicht vorliegenden Signifikanz beziehen sich auf

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

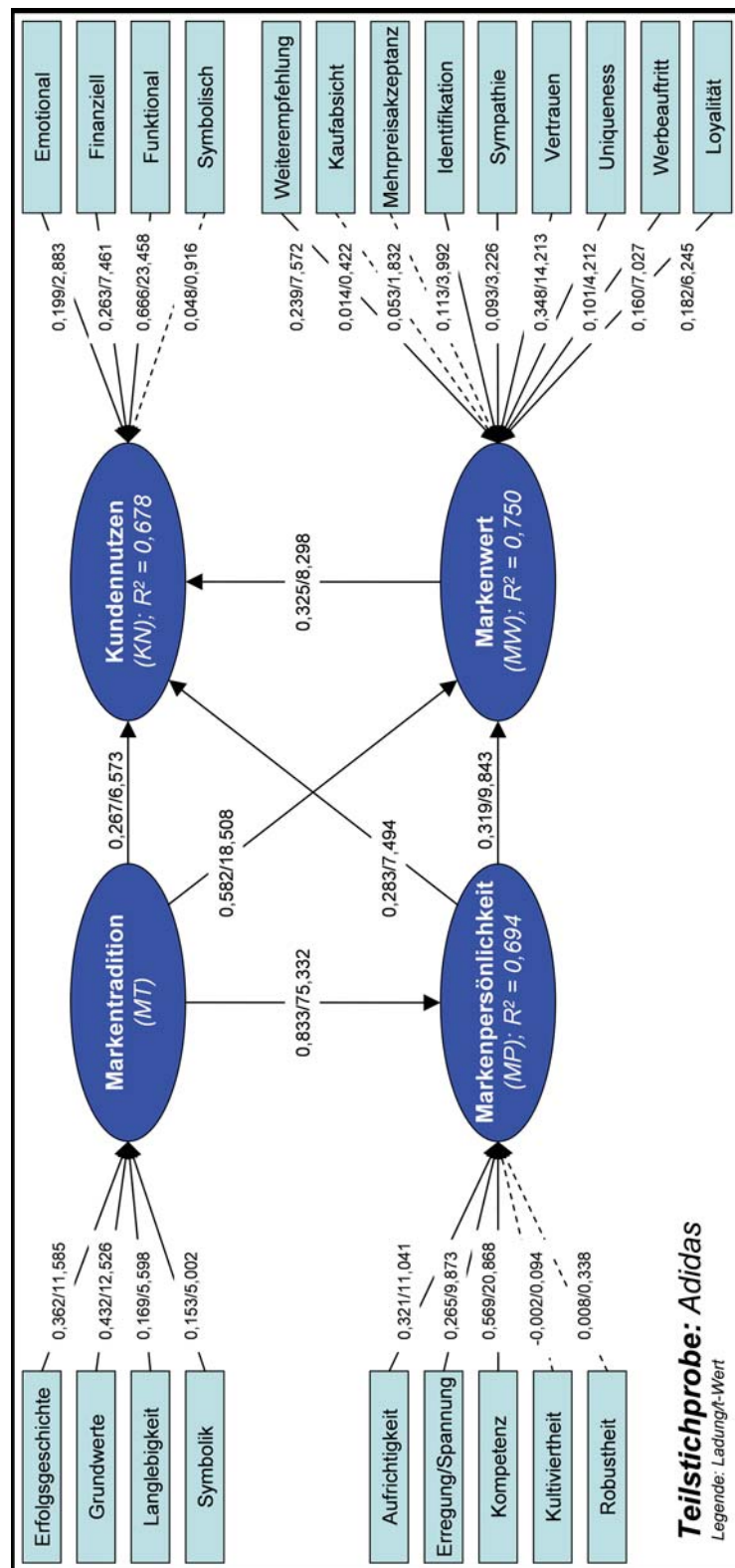


Abbildung 4.9: Überprüfung des Strukturmodells Adidas; Quelle: Eigene Darstellung

jeweilige R^2 (0,678 bis 0,750), die **VIF-Werte** für die Untersuchung der Multikollinearität (3,106 bis 4,000) und des **Q²-Werts** (0,359 bis 0,605) für die Überprüfung der Vorhersagevalidität im Rahmen des entsprechenden Anspruchsniveaus. Demzufolge sind alle Kriterien erfüllt, das Strukturmodell erweist sich also für diese Teilstichprobe als gültig. In einem nächsten Analyseschritt müssen nun die Überprüfungen der einzelnen Messmodelle folgen.

4.3.4.1.2 Beurteilung der Messmodelle Die Prüfung der Messmodelle der verschiedenen latenten Konstrukte erfolgt im nächsten Analyseschritt über die Gütemaße des t-Werts und der Multikollinearität. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in Tabelle 4.20 übersichtlich dargestellt.

Zunächst kann festgestellt werden, dass alle VIF-Werte der einzelnen Messmodelle das geforderte Anspruchsniveau erfüllen. Sie liegen Messmodell übergreifend zwischen 1,406 und 3,135.

Bei der detaillierten **Analyse des Messmodells der Markentradition** hinsichtlich der Grenzwertvorgaben der t-Werte können diese als erfüllt angesehen werden (5,002 bis 12,526). Die **Untersuchung des Messmodells der Markenpersönlichkeit** erreichen dagegen nicht alle die kritischen Grenzen. Die ermittelten t-Werte der Dimensionen Kultiviertheit (0,094) und Robustheit (0,338) liegen unterhalb des Anspruchsniveaus. Beim **Messmodell des Markenwerts** unterschreiten die Dimensionen der Kaufabsicht (0,422) und der Mehrpreisakzeptanz (1,832) die erforderliche Grenze der t-Werte. Beim **wahrgenommenen Kundennutzen** erfüllt die Dimension des symbolischen Kundennutzens nicht die entsprechende t-Wert-Grenze (0,916).

Zur umfassenden Analyse aller vorgegebenen Anspruchsniveaus zur Überprüfung von Messmodellen muss nun noch ein Test der Diskriminanz erfolgen. Dieser wird anhand der vorliegenden Korrelationen der einzelnen Messmodelle durchgeführt. Die resultierenden Werte sind in Tabelle 4.21 dargestellt. Dabei kann festgestellt werden, dass alle zu prüfenden **Korrelationen** unterhalb der geforderten Grenze von <0,9 liegen (0,767 bis 0,848).

die üblichen Signifikanzniveaus. Dabei wird grundlegend das Signifikanzniveau von 5% fokussiert.

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Modellbereich	Ladung (—)	t-Wert (>1,98)	Multikollinearität (VIF<10)
<i>Markentradition</i>			
Erfolgsgeschichte	0,362	11,585*	2,762*
Grundwerte	0,432	12,526*	3,125*
Langlebigkeit	0,169	5,598*	2,723*
Symbolik	0,153	5,002*	2,723*
<i>Markenpersönlichkeit</i>			
Aufrichtigkeit	0,321	11,041*	1,976*
Erregung/Spannung	0,265	9,873*	1,825*
Kompetenz	0,569	20,868*	1,908*
Kultiviertheit	-0,002	0,094	1,499*
Robustheit	0,008	0,338	1,479*
<i>Markenwert</i>			
Weiterempfehlung	0,238	7,572*	2,639*
Kaufabsicht	0,014	0,422	2,331*
Mehrpri­sa­kzeptanz	0,053	1,832	2,320*
Identifikation	0,113	3,992*	2,058*
Sympathie	0,093	3,226*	2,288*
Vetrauen	0,348	14,213*	1,919*
Einzigartigkeit	0,101	4,212*	1,502*
Werbeauftritt	0,160	7,027*	1,406*
Loyalität	0,182	6,245*	2,404*
<i>Kundennutzen</i>			
Emotional	0,199	2,883*	3,135*
Finanziell	0,263	7,461*	2,066*
Funktional	0,666	23,458*	1,546*
Symbolisch	0,048	0,916	3,040*

Tabelle 4.20: t-Wert und Multikollinearität der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Adidas; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt)

	<i>Marken- tradition</i>	<i>Markenper- sönlichkeit</i>	<i>Marken- wert</i>	<i>Kunden- nutzen</i>
<i>Markentradition</i>	1	—	—	—
<i>Markenpersönlichkeit</i>	0,833*	1	—	—
<i>Markenwert</i>	0,848*	0,804*	1	—
<i>Kundennutzen</i>	0,778*	0,767*	0,779*	1

Tabelle 4.21: Diskriminanz der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Adidas; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt)

4.3.4.1.3 Analyse der Gesamteffekte Nachdem in den voranstehenden Abschnitten bereits eine Prüfung des Strukturmodells durchgeführt wurde, können auf Basis der resultierenden Pfadkoeffizienten die **Gesamtwirkungen der Markentradition** auf die jeweiligen Wirkungskonstrukte errechnet werden. Dazu werden die Einzeleffekte der jeweiligen Pfadkoeffizienten jeweils multipliziert und somit zu einem Gesamteffekt verdichtet.⁶³

Das Vorliegen einer Markentradition hat dabei hohe Wirkungen auf alle im Kausalmodell untersuchten Bereiche. Neben der bereits veranschaulichten Ladung auf die Markenpersönlichkeit (0,833) lassen sich ebenfalls bzgl. des Markenwerts (0,848) und letztlich auch des Kundennutzens (0,779) sehr hohe aggregierte Pfadkoeffizienten im Sinne eines Gesamteffekts ermitteln. Damit kann auf Basis dieser Ergebnisse von einer hohen grundlegenden Bedeutung der Markentradition im Markenmanagement gesprochen werden. In Abbildung 4.10 werden diese beschriebenen Ergebnisse der Gesamteffektanalyse hinsichtlich der Teilstichprobe der Marke Adidas dargestellt.

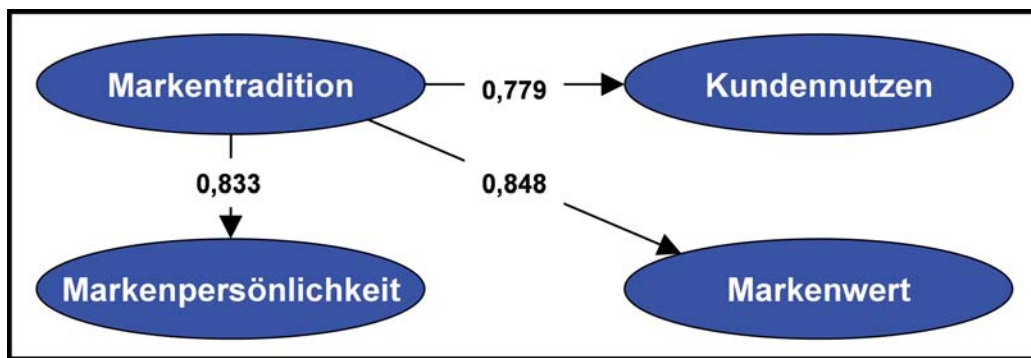


Abbildung 4.10: Analyse der Gesamteffekte der Markentradition der Stichprobe Adidas; Quelle: Eigene Darstellung

⁶³ Anzumerken ist hierbei für alle entsprechend folgenden Analysen, dass die Effekte zwar als signifikant gesehen werden können, jedoch aufgrund des jeweiligen Werts für R^2 unterhalb von 1 nicht alle Einflüsse im Modell abgebildet werden.

4.3.4.2 Überprüfung des Kausalmodells auf Basis der Stichprobe Nike

Analog zum vorangegangenen Abschnitt 4.3.4.1 stellt Abbildung 4.11 nunmehr das Ergebnis der Überprüfung des Gesamtmodells der Teilstichprobe der Marke Nike übersichtlich dar. Dabei werden wiederum die über das PLS-Verfahren ermittelten Schätzwerte für die einzelnen Pfadkoeffizienten und die R^2 -Werte der latenten exogenen Variablen dargestellt.

Im Folgenden sind die Analyseergebnisse der Beurteilungen vom Gesamtstrukturmodell, der einzelnen Messmodelle und der entsprechenden Gesamteffekte dargestellt.

4.3.4.2.1 Beurteilung des Strukturmodells Bei der Teilstichprobe zur Marke Nike erfolgt ebenfalls eine Beurteilung des Strukturmodells anhand der beschriebenen Gütemaße. In Tabelle 4.22 sind die entsprechenden Analyseergebnisse hinsichtlich des Strukturmodells der Markenstichprobe Nike anschaulich dargestellt.

Modellbereich	Ladung (—)	t-Wert (>1,98)	R^2 (>0,3)	Multikollinearität (VIF<10)	Vorhersagevalidität ($Q^2>0$)
MT	—	—	—	—	0,620*
MT→KN	0,315	6,595*	—	—	—
MT→MP	0,850	81,849*	—	—	—
MT→MW	0,715	22,434*	—	—	—
MP	—	—	0,723*	3,610*	0,405*
MP→KN	0,323	8,181*	—	—	—
MP→MW	0,197	5,539*	—	—	—
MW	—	—	0,789*	4,739*	0,464*
MW→KN	0,258	5,922*	—	—	—
KN	—	—	0,721*	3,584*	0,459*

Tabelle 4.22: Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Nike; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt; MT $\cong$ Markentradition, KN $\cong$ Kundennutzen, MW $\cong$ Markenwert, MP $\cong$ Markenpersönlichkeit)

Ausgehend von den in der Tabelle aufgezeigten Ergebnissen kann konstatiert werden, dass alle Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Nike – wie schon zuvor bei der Teilstichprobe Adidas – die entsprechenden Grenzwerte erreichen. Die ermittelten **t-Werte** (5,539 bis 81,849) deuten auf vorliegen-

4.3. Quantitative Untersuchung: Ergebnisse der Datenanalyse

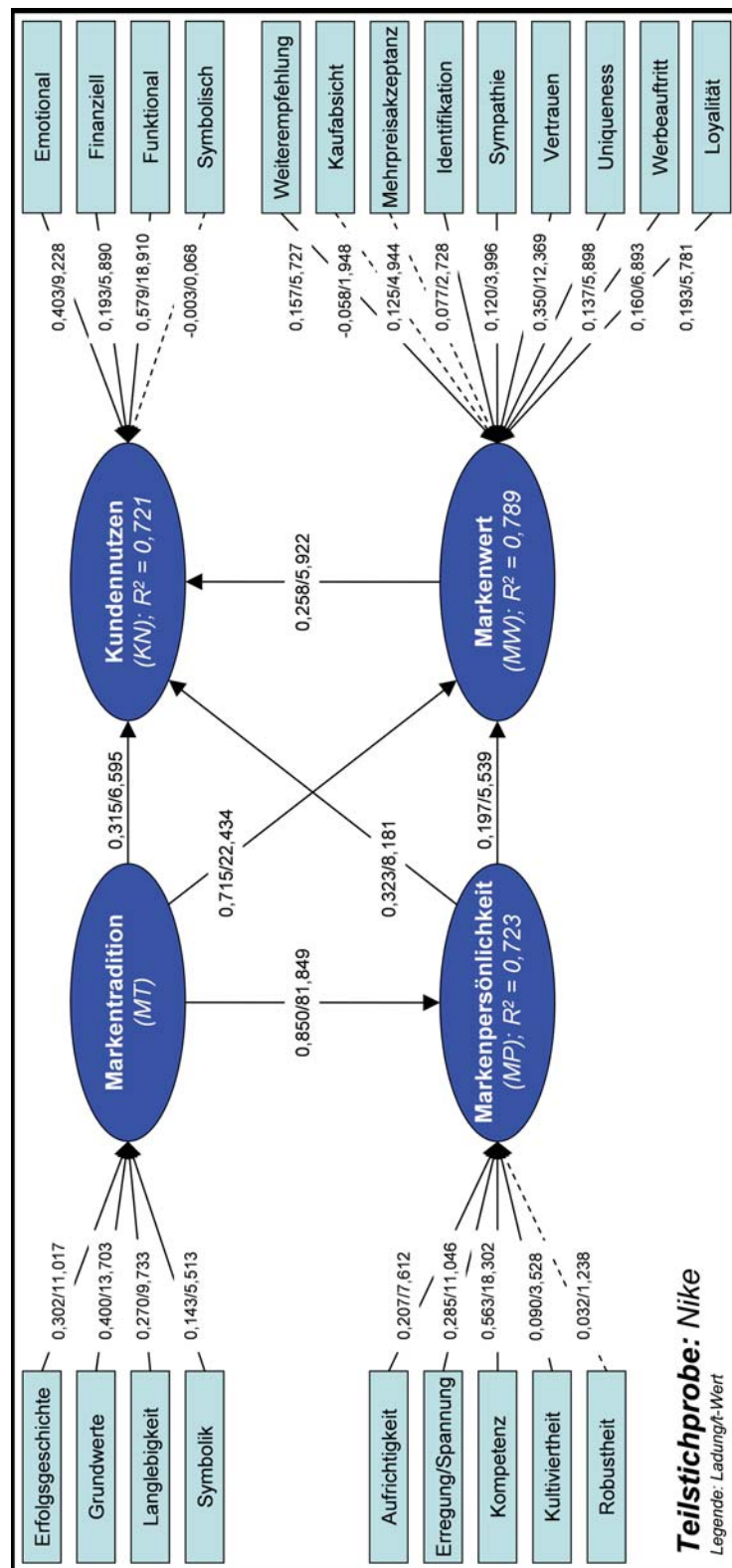


Abbildung 4.11: Überprüfung des Strukturmodells Nike; Quelle: Eigene Darstellung

de Signifikanz der untersuchten Wirkungseffekte hin. Die Werte des jeweiligen R^2 (0,721 bis 0,789), des **VIF-Werts** für die Untersuchung der Multikollinearität (3,584 bis 4,739) und des **Q²-Werts** (0,405 bis 0,620) für die Überprüfung der Vorhersagevalidität liegen außerdem alle im Rahmen des entsprechenden Anspruchsniveaus. Somit sind bei allen Kriterien die aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleiteten Vorgaben erfüllt und das Strukturmodell ist folglich als gültig anzusehen. Wiederum muss nun im nächsten Analyseschritt eine Überprüfung der einzelnen Messmodelle erfolgen.

4.3.4.2.2 Beurteilung der Messmodelle Bei der Überprüfung der jeweiligen Messmodelle werden die Gütemaße des t-Werts und der Multikollinearität herangezogen. Die entsprechenden Ergebnisse dieser Analyse sind in Tabelle 4.23 übersichtlich dargestellt.

Die VIF-Werte erfüllen bei sämtlichen Messmodellen das geforderte Anspruchsniveau, da sie Messmodell übergreifend zwischen 1,473 und 3,704 liegen.

Beim **Messmodell der Markentradition** können des Weiteren die errechneten t-Werte als erfüllt angesehen werden (5,513 bis 13,703). Im Bereich des **Messmodells der Markenpersönlichkeit** dagegen unterschreitet die Dimension der Robustheit die kritische Grenze (1,238). Die anderen Dimensionen liegen über dem Anspruchsniveau (3,528 bis 18,302). Beim **Messmodell des Markenwerts** unterschreitet die Dimensionen der Kaufabsicht (1,948) die erforderliche Grenze mit ihrem t-Wert. Die weiteren Dimensionen können dagegen als erfüllt angesehen werden (2,728 bis 12,369). Schließlich erfüllt die Dimension des symbolischen Kundennutzens – wie auch bei der Teilstichprobe Adidas – nicht die entsprechende t-Wert-Grenze (0,068) bei der Analyse des **Messmodells des wahrgenommenen Kundennutzens**. Auch hier liegen t-Werte der anderen drei Dimensionen oberhalb des Anspruchsniveaus (5,890 bis 18,910).

Die bislang nicht erfolgte Berücksichtigung der Diskriminanz erfolgt im nächsten Schritt der Prüfung von relevanten Kriterien hinsichtlich der formative Messmodelle. Durchgeführt wird diese wiederum anhand der vorliegenden Korrelationen der einzelnen Messmodelle. Die dabei ermittelten **Korrelationswerte** sind in Tabelle 4.24 dargestellt. Sie liegen alle unterhalb der kritischen Grenze (0,796 bis 0,882).

4.3. Quantitative Untersuchung: Ergebnisse der Datenanalyse

Modellbereich	Ladung (—)	t-Wert (>1,98)	Multikollinearität (VIF<10)
<i>Markentradition</i>			
Erfolgsgeschichte	0,302	11,017*	2,703*
Grundwerte	0,400	13,703*	3,215*
Langlebigkeit	0,270	9,733*	2,976*
Symbolik	0,143	5,513*	2,604*
<i>Markenpersönlichkeit</i>			
Aufrichtigkeit	0,207	7,612*	1,852*
Erregung/Spannung	0,285	11,046*	2,037*
Kompetenz	0,563	18,302*	2,632*
Kultiviertheit	0,090	3,528*	1,473*
Robustheit	0,032	1,238	1,548*
<i>Markenwert</i>			
Weiterempfehlung	0,157	5,727*	3,145*
Kaufabsicht	-0,058	1,948	2,899*
Mehrpreisakzeptanz	0,125	4,944*	2,079*
Identifikation	0,077	2,728*	2,326*
Sympathie	0,120	3,996*	2,660*
Vetrauen	0,350	12,369*	2,451*
Einzigartigkeit	0,137	5,898*	1,631*
Werbeauftritt	0,160	6,893*	1,639*
Loyalität	0,193	5,781*	2,404*
<i>Kundennutzen</i>			
Emotional	0,403	9,228*	3,704*
Finanziell	0,193	5,890*	1,976*
Funktional	0,579	18,910*	1,550*
Symbolisch	-0,003	0,068	3,279*

Tabelle 4.23: t-Wert und Multikollinearität der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Nike; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt)

	<i>Marken- tradition</i>	<i>Markenper- sönlichkeit</i>	<i>Marken- wert</i>	<i>Kunden- nutzen</i>
<i>Markentradition</i>	1	—	—	—
<i>Markenpersönlichkeit</i>	0,850*	1	—	—
<i>Markenwert</i>	0,882*	0,805*	1	—
<i>Kundennutzen</i>	0,817*	0,799*	0,796*	1

Tabelle 4.24: Diskriminanz der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Nike; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt)

4.3.4.2.3 Analyse der Gesamteffekte Der Strukturmodellprüfung folgend kann nun auf Basis der für die Teilstichprobe Nike gültigen Pfadkoeffizienten im Strukturmodell die **Gesamtwirkungen der Markentradition** auf die jeweiligen Wirkungskonstrukte errechnet werden.

Der Markentradition können wiederum hohe Wirkungen auf alle im Kausalmodell untersuchten Bereiche zugesprochen werden. Neben der bereits veranschaulichten Ladung auf die Markenpersönlichkeit (0,850) liegen die aggregierten Gesamtladungen hinsichtlich des Markenwerts (0,882) und des Kundennutzens (0,818) ebenfalls in einem hohen Bereich. Schlussfolgernd kann damit auch im Kontext der Teilstichprobe Nike von einer hohen Wirkung der Markentradition im kundengerichteten Markenmanagement gesprochen werden. Abbildung 4.12 stellt diese Ergebnisse der aggregierten Gesamteffektanalyse hinsichtlich der Teilstichprobe der Marke Nike dar.

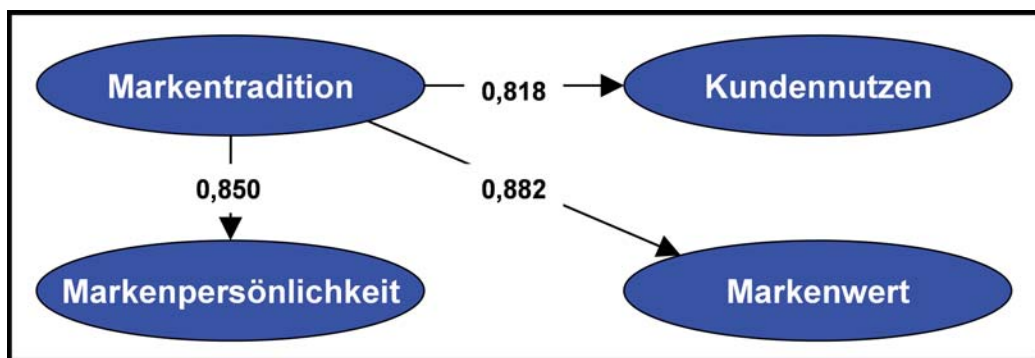


Abbildung 4.12: Analyse der Gesamteffekte der Markentradition der Stichprobe Nike; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.4.3 Überprüfung des Kausalmodells auf Basis der Stichprobe Reebok

Analog zu den in den Abschnitten 4.3.4.1 und 4.3.4.2 dargestellten Ergebnisse der Kausalanalyse, stellt die nun folgende Abbildung 4.13 das der Teilstichprobe der Marke Reebok zuzuordnende Ergebnis der Überprüfung des Gesamtmodells dar. Es sind dabei die Schätzwerte für die einzelnen Pfadkoeffizienten und die R^2 -Werte der latenten exogenen Variablen dargestellt, welche über das PLS-Verfahren ermittelt wurden.

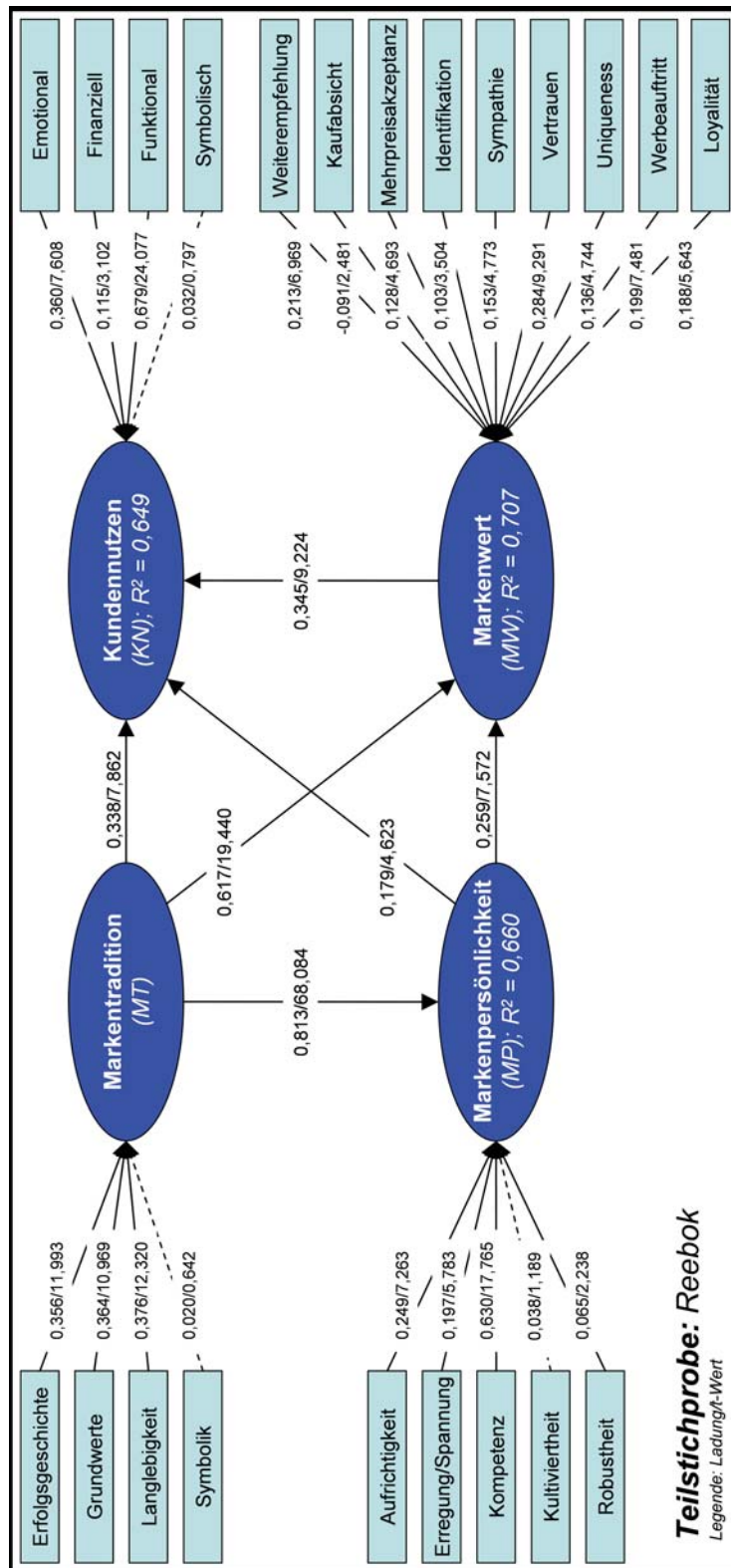


Abbildung 4.13: Überprüfung des Strukturmodells Reebok; Quelle: Eigene Darstellung

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Nachfolgend wird die Beschreibung der Analyseergebnisse der jeweiligen Beurteilungen des Gesamtstrukturmodells, der einzelnen Messmodelle sowie der Beschreibung von entsprechenden Gesamteffekten vorgenommen.

4.3.4.3.1 Beurteilung des Strukturmodells Analog zur Strukturmodellbeurteilung bei den Stichproben der Marken Adidas und Nike wird diese auch bei der im Folgenden vorzunehmenden Prüfung des Strukturmodells der Teilstichprobe der Marke Reebok anhand der beschriebenen Gütemaße vorgenommen. Tabelle 4.25 stellt diese Analyseergebnisse anschaulich dar.

Modellbereich	Ladung (—)	t-Wert (>1,98)	R ² (>0,3)	Multikollinearität (VIF<10)	Vorhersagevalidität (Q ² >0)
MT	—	—	—	—	0,576*
MT→KN	0,338	7,862*	—	—	—
MT→MP	0,813	68,084*	—	—	—
MT→MW	0,617	19,440*	—	—	—
MP	—	—	0,660*	2,941*	0,342*
MP→KN	0,179	4,623*	—	—	—
MP→MW	0,259	7,572*	—	—	—
MW	—	—	0,707*	3,413*	0,384*
MW→KN	0,345	9,224*	—	—	—
KN	—	—	0,649*	2,849*	0,374*

Tabelle 4.25: Gütemaße des Strukturmodells auf Basis der Stichprobe Reebok; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt; MT $\cong$ Markentradition, KN $\cong$ Kundennutzen, MW $\cong$ Markenwert, MP $\cong$ Markenpersönlichkeit)

Die aufgezeigten Ergebnisse ergeben – wie schon zuvor bei den Teilstichprobe Adidas und Nike – eine übergreifende Erfüllung sämtlicher Strukturmodellgütemaße der Markenstichprobe Reebok. Im Einzelnen verdeutlichen die ermittelten **t-Werte** (4,623 bis 68,084) eine vorliegende Signifikanz der untersuchten Wirkungseffekte. Auch alle Werte für **R²** (0,649 bis 0,707), **VIF** (2,849 bis 3,413) und **Q²** (0,342 bis 0,576) liegen innerhalb des Rahmens der entsprechenden Anspruchsniveaus. Demzufolge kann bei allen Gütekriterien von einer Erfüllung der kritischen Werte gesprochen werden, weshalb das Strukturmodell auch hinsichtlich dieser Teilstichprobe für gültig erklärt werden kann. Folgend wird nun die Prüfung der einzelnen Messmodelle erfolgen.

4.3.4.3.2 Beurteilung der Messmodelle Die vorzunehmende Überprüfung der jeweiligen Messmodelle wird unter Berücksichtigung der Gütemaße des t-Werts und der Multikollinearität vorgenommen. Die entsprechenden Ergebnisse dieser Analyse sind in Tabelle 4.26 übersichtlich dargestellt.

Modellbereich	Ladung (—)	t-Wert (>1,98)	Multikollinearität (VIF<10)
<i>Markentradition</i>			
Erfolgsgeschichte	0,356	11,993*	2,433*
Grundwerte	0,364	10,969*	3,205*
Langlebigkeit	0,376	12,320*	2,915*
Symbolik	0,020	0,642	2,584*
<i>Markenpersönlichkeit</i>			
Aufrichtigkeit	0,249	7,263*	1,748*
Erregung/Spannung	0,197	5,783*	1,684*
Kompetenz	0,630	17,765*	2,203*
Kultiviertheit	0,038	1,189	1,508*
Robustheit	0,065	2,238*	1,538*
<i>Markenwert</i>			
Weiterempfehlung	0,213	6,969*	2,611*
Kaufabsicht	-0,091	2,481*	2,646*
Mehrpreisakzeptanz	0,128	4,693*	1,890*
Identifikation	0,103	3,504*	2,155*
Sympathie	0,153	4,773*	2,364*
Verauen	0,284	9,291*	2,198*
Einzigartigkeit	0,136	4,744*	1,629*
Werbeauftritt	0,199	7,481*	1,458*
Loyalität	0,188	5,643*	2,227*
<i>Kundennutzen</i>			
Emotional	0,360	7,608*	3,049*
Finanziell	0,115	3,102*	1,969*
Funktional	0,679	24,077*	1,488*
Symbolisch	0,032	0,797	3,012*

Tabelle 4.26: t-Wert und Multikollinearität der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Reebok; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt)

Auch bei der Teilstichprobe Reebok erfüllen bei sämtlichen Messmodellen die VIF-Werte das kritische Anspruchsniveau und liegen demzufolge Messmodell

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

übergreifend zwischen 1,458 und 3,205. Die **Detailanalyse des Messmodells der Markentradition** zeigt, dass hier die errechneten t-Werte nicht vollständig die Grenzwertvorgaben erfüllen, da der t-Wert der Dimension der Symbolik mit 0,642 deutlich unter dieser Grenze liegt. Die Übrigen jedoch erfüllen das Anspruchsniveau deutlich (10,969 bis 12,320).

Das **Messmodell des Konstrukts der Markenpersönlichkeit** unterschreitet bei der Dimension der Kultiviertheit die kritische Grenze (1,189). Die weiteren Markenpersönlichkeitsdimensionen dagegen erfüllen das Anspruchsniveau (2,238 bis 17,765). Des Weiteren erfüllen alle einbezogenen Dimensionen des **Messmodells im Bereich des Markenwerts** die erforderliche Grenze ihres t-Werts (2,481 bis 9,291). Schlussendlich zeigt die Analyse des **Messmodells des Kundennutzens**, dass die Dimension des symbolischen Kundennutzens wiederum – wie zuvor bei den Teilstichproben Adidas und Nike – nicht die entsprechende t-Wert-Grenze erreicht (0,797). Die anderen drei t-Werte jedoch liegen oberhalb des kritischen Grenzwerts (3,102 bis 24,077).

In einem nächsten Analyseschritt wird die Diskriminanz in die Prüfung der Kriterien einbezogen. Dabei werden die vorliegenden **Korrelationen** der einzelnen Messmodelle untersucht. Es lassen sich die in Tabelle 4.27 dargestellten Ergebnisse ermitteln. Die Werte erfüllen alle das geforderte Anspruchsniveau (0,715 bis 0,827).

	<i>Marken- tradition</i>	<i>Markenper- sönlichkeit</i>	<i>Marken- wert</i>	<i>Kunden- nutzen</i>
<i>Markentradition</i>	1	—	—	—
<i>Markenpersönlichkeit</i>	0,813*	1	—	—
<i>Markenwert</i>	0,827*	0,760*	1	—
<i>Kundennutzen</i>	0,768*	0,715*	0,760*	1

Tabelle 4.27: Diskriminanz der Messmodelle auf Basis der Stichprobe Reebok;
Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt)

4.3.4.3.3 Analyse der Gesamteffekte Nachdem im vorstehenden Abschnitt die Strukturmodellprüfung der Markenstichprobe Reebok vollzogen wurde, können nunmehr die gültigen Pfadkoeffizienten im Strukturmodell zur Analyse der

aggregierten Gesamtwirkungen der Markentradition auf die jeweiligen Wirkungskonstrukte herangezogen werden.

Dabei kann der Markentradition abermals eine hohe Wirkung auf alle im Kausalmodell untersuchten Bereiche bescheinigt werden, da nicht nur die bereits aufgezeigte direkte Ladung auf die Markenpersönlichkeit (0,813) im hohen Bereich liegt, sondern vielmehr auch die aggregierten Gesamtladungen hinsichtlich des Markenwerts (0,828) und des Kundennutzens (0,770).

Die Abbildung 4.14 stellt die Ergebnisse der aggregierten Pfadanalyse hinsichtlich der Gesamteffekte der Markentradition in der Teilstichprobe der Marke Reebok dar.

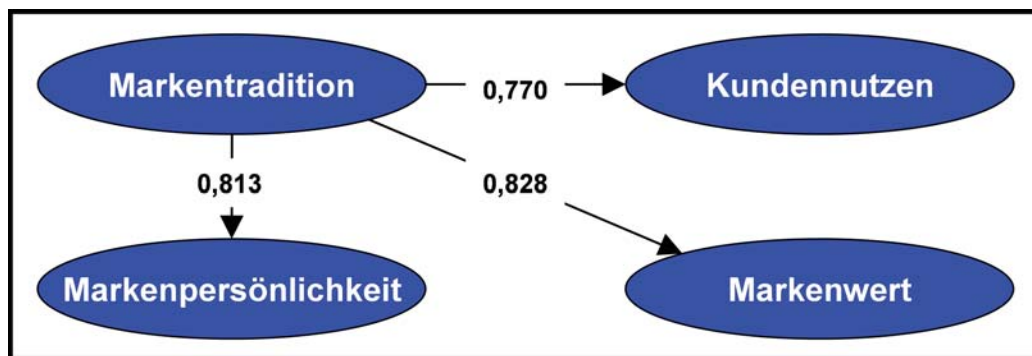


Abbildung 4.14: Analyse der Gesamteffekte der Markentradition der Stichprobe Reebok; Quelle: Eigene Darstellung

4.3.5 **Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen zwischen Markentradition und wahrgenommenem Kundennutzen**

Nachdem im voranstehenden Abschnitt das Gesamtkausalmodell analysiert und dargestellt wurde, sollen die Ergebnisse nun vor dem Hintergrund der leitenden Fragestellung konkretisiert werden. Dazu ist es vonnöten eine **Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen** zwischen der Markentradition einerseits und dem wahrgenommenen Kundennutzen andererseits durchzuführen. Somit sollen die Ergebnisse verfeinert werden, um die Herleitung von spezifischen Gestaltungsperspektiven zu ermöglichen. Zu diesem Zweck wird in den Abschnitten 4.3.5.1 bis 4.3.5.3 die Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen auf Basis der verschiedenen Stichproben dargelegt, um im Weiteren dann entsprechende Managementimplikationen aus der Gesamtheit der durchgeführten Analysen ziehen zu können.

4.3.5.1 **Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen auf Basis der Stichprobe Adidas**

Über das PLS-Verfahren werden wiederum mittels der Analysesoftware SmartPLS 2.0 die Schätzwerte für die einzelnen Pfadkoeffizienten und die R^2 -Werte der latenten exogenen Variablen analysiert. In Abbildung 4.15 ist das resultierende Ergebnis dieser Kausalanalyse in Bezug auf die Markenstichprobe Adidas dargestellt.

Bei der **Analyse der Gütemaße in der Teilstichprobe Adidas** erfüllen drei Dimensionen des Kundennutzens die kritische Grenze der R^2 -Werte. Einzig die Dimension des symbolischen Kundennutzens unterschreitet hierbei das Anspruchsniveau mit einem Wert von 0,275.

Eine Vielzahl der errechneten t-Wert der einzelnen Zusammenhänge liegen im annehmbaren Bereich, dennoch unterschreiten einzelne t-Werte die Grenze von 1,98. Diese Korrelationen im Kausalmodell sind somit als nicht signifikant zu betrachten. Beispiele hierfür sind zum einen die kausale Beziehung zwischen der Dimension der Langlebigkeit einer Markentradition und des resultierenden emotionalen Kundennutzens (t-Wert von 0,374) und zum anderen zwischen der Symbolik und dem funktionalen Kundennutzen (t-Wert von 0,496). Diese und weitere infolge der kausalanalytischen Betrachtung ermittelten Zusammenhänge

4.3. Quantitative Untersuchung: Ergebnisse der Datenanalyse

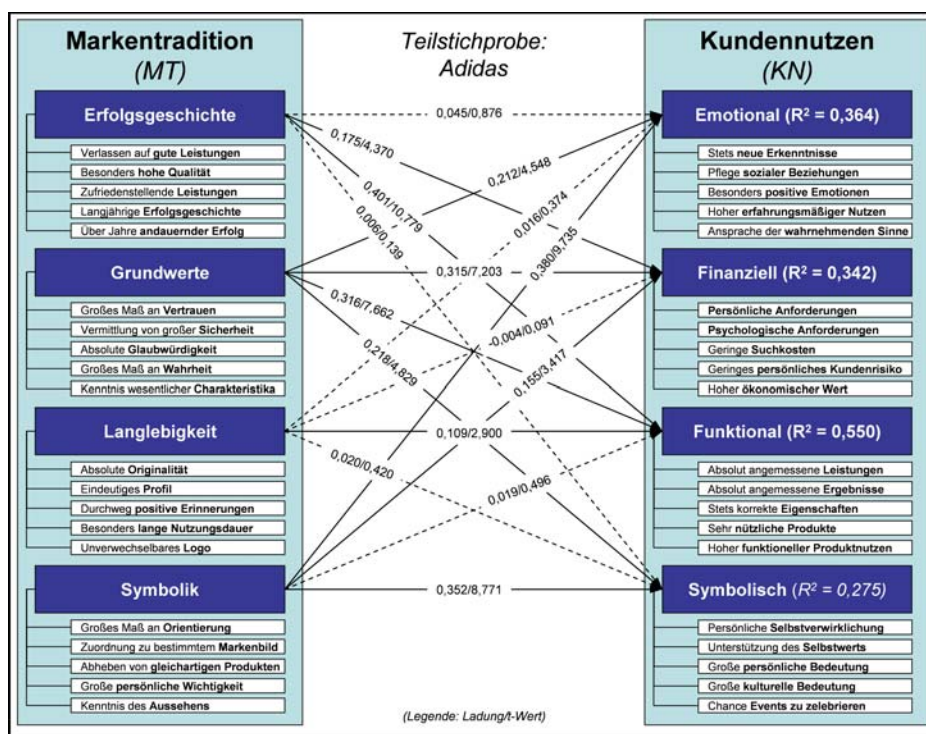


Abbildung 4.15: Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Adidas; Quelle: Eigene Darstellung

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

sind zwar vorhanden, jedoch können sie nicht als statistisch signifikant eingestuft werden.

Nach der grafischen Darstellung sowie den eingehenden Erläuterungen der Analyseergebnisse sollen die einzelnen Werte und Gütekriterien abschließend in der übersichtlichsten Form einer Tabelle aufgezeigt werden. Dabei werden neben den Pfadkoeffizienten und den dazugehörigen t-Werten ebenfalls die R^2 -Werte sowie die resultierende Vorhersagevalidität dargelegt. Die nachfolgende Tabelle 4.28 stellt nunmehr diese Ergebnisse in Bezug auf die Teilstichprobe Adidas dar.

Modellbereich	Ladung (—)	t-Wert (>1,98)	R^2 (>0,3)	Vorhersagevalidität ($Q^2 > 0$)
Emotionaler Kundennutzen	—	—	0,364*	0,354*
MT_Erf→KN_Emo	0,045	0,876	—	—
MT_Gru→KN_Emo	0,212	4,548*	—	—
MT_Lan→KN_Emo	0,0016	0,374	—	—
MT_Sym→KN_Emo	0,380	9,735*	—	—
Finanzieller Kundennutzen	—	—	0,342*	0,325*
MT_Erf→KN_Fin	0,175	4,370*	—	—
MT_Gru→KN_Fin	0,315	7,203*	—	—
MT_Lan→KN_Fin	-0,004	0,091	—	—
MT_Sym→KN_Fin	0,155	9,417*	—	—
Funktionaler Kundennutzen	—	—	0,550*	0,542*
MT_Erf→KN_Fun	0,401	10,779*	—	—
MT_Gru→KN_Fun	0,318	7,882*	—	—
MT_Lan→KN_Fun	0,109	2,900*	—	—
MT_Sym→KN_Fun	0,019	0,496	—	—
Symbolischer Kundennutzen	—	—	0,275	0,265
MT_Erf→KN_Sym	0,006	0,139	—	—
MT_Gru→KN_Sym	0,218	4,829*	—	—
MT_Lan→KN_Sym	0,020	0,420	—	—
MT_Sym→KN_Sym	0,352	8,771*	—	—

Tabelle 4.28: Gütemaße der Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Adidas; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt; MT $\cong$ Markentradition, KN $\cong$ Kundennutzen, MW $\cong$ Markenwert, MP $\cong$ Markenpersönlichkeit; Erf $\cong$ Erfolgsgeschichte, Gru $\cong$ Grundwerte, Lan $\cong$ Langlebigkeit, Sym $\cong$ Symbolik)

4.3.5.2 Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen auf Basis der Stichprobe Nike

Nach der zuvor erfolgten Darstellung der Ergebnisse auf Basis der Stichprobe der Marke Adidas werden nun die Analyseergebnisse der Teilstichprobe Nike dargestellt. Hierbei wird ebenso das PLS-Verfahren für die Ermittlung der Schätzwerte der einzelnen Pfadkoeffizienten und der R^2 -Werte der latenten exogenen Variablen angewendet. In Abbildung 4.16 ist das resultierende Ergebnis dieser Kausalanalyse für die Teilstichprobe Nike dargestellt.

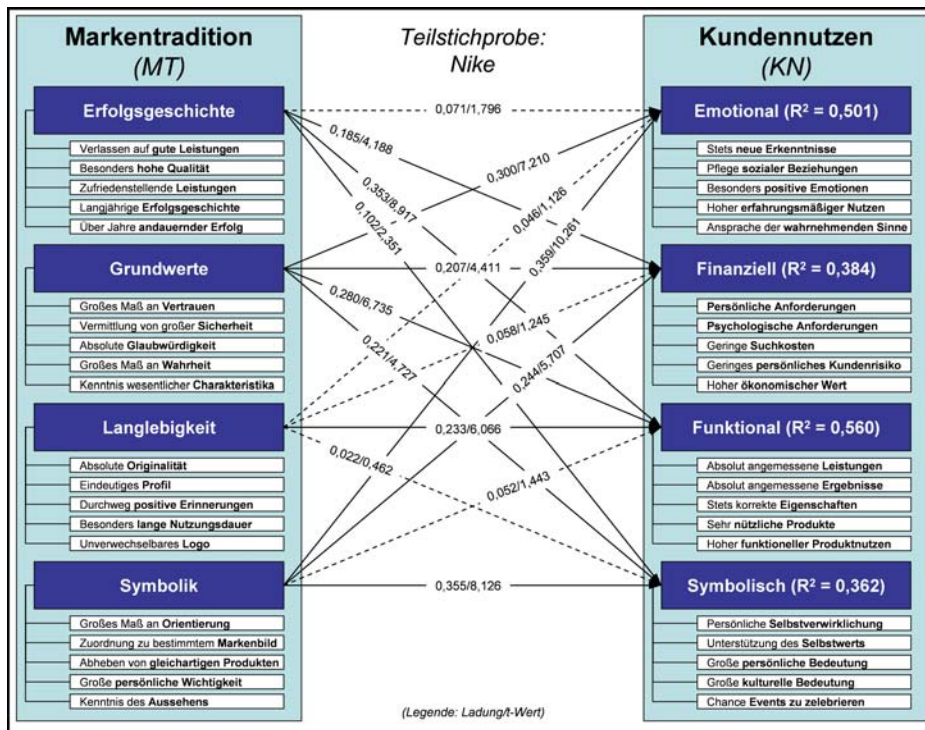


Abbildung 4.16: Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Nike; Quelle: Eigene Darstellung

Bei der detaillierten Analyse der einzelnen Gütemaße in der Teilstichprobe Nike kann festgestellt werden, dass alle Dimensionen des Kundennutzens die kritische Grenze der R^2 -Werte erfüllen. Ferner überschreitet eine Vielzahl der errechneten t-Werte der Zusammenhänge die Grenze von 1,98; einige liegen jedoch darunter. Diese Korrelationen im Kausalmodell sind somit entsprechend als nicht signifikant zu betrachten. Als Beispiele können hierbei einerseits die kausalen

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Zusammenhänge zwischen der Dimension der Erfolgsgeschichte einer Marken-tradition und des daraus resultierenden, emotionalen Kundennutzens (t-Wert von 1,796) und zum anderen zwischen der Langlebigkeit und dem symbolischen Kun-dennutzen (t-Wert von 0,462) aufgeführt werden. Diese und weitere infolge der kausalanalytischen Betrachtung ermittelten Beziehungen sind zwar vorhanden, al-lerdings zeigt die statistische Betrachtung, dass sie nicht als signifikant eingestuft werden können. Die nachfolgende Tabelle 4.29 stellt nunmehr diese Ergebnisse dar.

Modell- bereich	Ladung	t-Wert	R ²	Vorhersage- validität
	(—)	(>1,98)	(>0,3)	(Q ² >0)
Emotionaler Kundennutzen	—	—	0,501*	0,491*
MT_Erf→KN_Emo	0,071	1,796	—	—
MT_Gru→KN_Emo	0,300	7,210*	—	—
MT_Lan→KN_Emo	0,046	1,126	—	—
MT_Sym→KN_Emo	0,359	10,261*	—	—
Finanzieller Kundennutzen	—	—	0,384*	0,377*
MT_Erf→KN_Fin	0,185	4,188*	—	—
MT_Gru→KN_Fin	0,207	4,411*	—	—
MT_Lan→KN_Fin	0,058	1,245	—	—
MT_Sym→KN_Fin	0,244	5,707*	—	—
Funktionaler Kundennutzen	—	—	0,560*	0,549*
MT_Erf→KN_Fun	0,353	8,917*	—	—
MT_Gru→KN_Fun	0,280	8,735*	—	—
MT_Lan→KN_Fun	0,233	6,066*	—	—
MT_Sym→KN_Fun	0,052	1,443	—	—
Symbolischer Kundennutzen	—	—	0,362*	0,352*
MT_Erf→KN_Sym	0,102	2,351*	—	—
MT_Gru→KN_Sym	0,221	4,727*	—	—
MT_Lan→KN_Sym	0,022	0,482	—	—
MT_Sym→KN_Sym	0,355	8,126*	—	—

Tabelle 4.29: Gütemaße der Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Nike; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt; MT $\cong$ Markentradition, KN $\cong$ Kundennutzen, MW $\cong$ Markenwert, MP $\cong$ Markenpersönlichkeit; Erf $\cong$ Erfolgsgeschichte, Gru $\cong$ Grundwerte, Lan $\cong$ Langlebigkeit, Sym $\cong$ Symbolik)

4.3.5.3 Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen auf Basis der Stichprobe Reebok

Den vorstehenden Analysedarlegungen folgend, werden nunmehr die Analyseergebnisse in Bezug auf die Teilstichprobe Reebok dargestellt. Auch hierbei kommt das PLS-Verfahren für die Ermittlung der Schätzwerte der einzelnen Pfadkoeffizienten und der R^2 -Werte der latenten exogenen Variablen zum Einsatz. In Abbildung 4.17 ist das entsprechende kausalanalytische Ergebnis für die Teilstichprobe Reebok dargestellt.

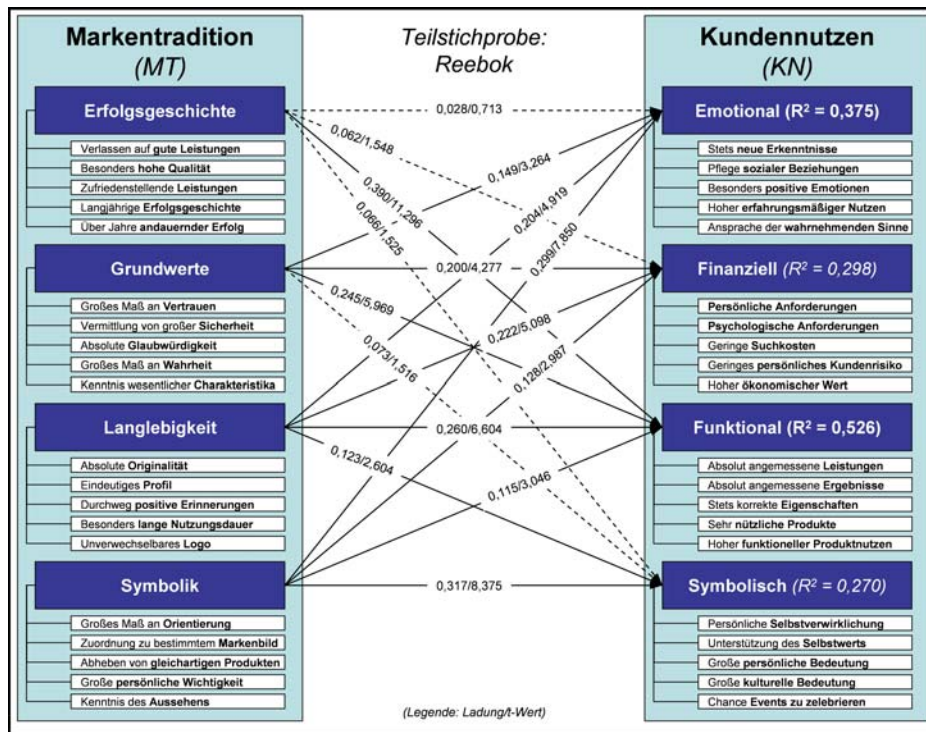


Abbildung 4.17: Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Reebok; Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen **Gütemaße in der Teilstichprobe Reebok** ergeben bei dieser detaillierten Analyse, dass lediglich zwei Dimensionen des Kundennutzens die kritische Grenze der R^2 -Werte erfüllen. Die Dimensionen des finanziellen und des symbolischen Kundennutzens unterschreiten mit den errechneten R^2 -Werte jeweils die Grenze von 0,3. Unterschrittene kritische Werte des Anspruchsniveaus ergeben sich ebenso bei einzelnen Korrelationen in der Detailanalyse in Bezug

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

auf die jeweiligen t-Werte. Diese Korrelationen sind somit entsprechend als nicht signifikant zu betrachten. Beispielhaft können hierbei die kausalen Beziehungen zwischen der Dimension der Erfolgsgeschichte einer Markentradition und des resultierenden finanziellen Kundennutzens (t-Wert von 1,548) sowie zwischen den Grundwerten und dem symbolischen Kundennutzen (t-Wert von 1,516) genannt werden. Diese und weitere infolge der kausalanalytischen Betrachtung ermittelten Beziehungen sind zwar vorhanden, jedoch offenbart die statistische Betrachtung, dass sie nicht als signifikant bezeichnet werden können. Die nachfolgende Tabelle 4.30 stellt nunmehr diese Ergebnisse dar.

Modell- bereich	Ladung	t-Wert	R ²	Vorhersage- validität
	(—)	(>1,98)	(>0,3)	(Q ² >0)
Emotionaler Kundennutzen	—	—	0,375*	0,367*
MT_Erf→KN_Emo	0,028	0,713	—	—
MT_Gru→KN_Emo	0,149	3,264*	—	—
MT_Lan→KN_Emo	0,204	4,919	—	—
MT_Sym→KN_Emo	0,299	7,850*	—	—
Finanzieller Kundennutzen	—	—	0,298	0,267*
MT_Erf→KN_Fin	0,062	1,548	—	—
MT_Gru→KN_Fin	0,200	4,277*	—	—
MT_Lan→KN_Fin	0,222	5,098*	—	—
MT_Sym→KN_Fin	0,128	2,987*	—	—
Funktionaler Kundennutzen	—	—	0,526*	0,404*
MT_Erf→KN_Fun	0,390	11,296*	—	—
MT_Gru→KN_Fun	0,245	5,969*	—	—
MT_Lan→KN_Fun	0,260	6,604*	—	—
MT_Sym→KN_Fun	0,115	3,046*	—	—
Symbolischer Kundennutzen	—	—	0,270	0,224*
MT_Erf→KN_Sym	0,066	1,525	—	—
MT_Gru→KN_Sym	0,073	1,516	—	—
MT_Lan→KN_Sym	0,123	2,604*	—	—
MT_Sym→KN_Sym	0,317	8,375*	—	—

Tabelle 4.30: Gütemaße der Detailanalyse des Strukturmodells auf Basis der Teilstichprobe Reebok; Quelle: Eigene Darstellung (* $\cong$ Anspruchsniveau ist erfüllt; MT $\cong$ Markentradition, KN $\cong$ Kundennutzen, MW $\cong$ Markenwert, MP $\cong$ Markenpersönlichkeit; Erf $\cong$ Erfolgsgeschichte, Gru $\cong$ Grundwerte, Lan $\cong$ Langlebigkeit, Sym $\cong$ Symbolik)

4.3.6 Abschließende Einordnung der Ergebnisse und Hypothesenprüfung

Nachdem die kausalanalytische Untersuchung mit der voranstehenden Ergebnisdarstellung abgeschlossen ist, folgt nun in einem weiteren Schritt die Einordnung ihrer Ergebnisse (4.3.6.1) vor dem Hintergrund der dreigeteilten Stichprobe. Abschließend werden die zuvor entwickelten Forschungshypothesen einer Überprüfung unterzogen (4.3.6.2).

4.3.6.1 Einordnung der Ergebnisse der Kausalanalyse

Ein vordergründiges Ergebnis der in den Abschnitten zuvor postulierten kausalen Strukturen ist darin zu sehen, dass sich diese unabhängig von der jeweiligen **Einschätzung der Traditionsstärke** der untersuchten Marke bestätigen lassen, wenngleich einzelne Gütekriterien das Anspruchsniveau wie beschrieben nicht erfüllen. Die separate Untersuchung der drei Marken und die damit verbundene breite Überprüfung in der Kausalanalyse zeigt demnach auf, dass es sich bei der dargestellten Struktur um ein übergreifend gültiges Kausalmodell handelt, welches sich auch im Falle der Untersuchung einer weitestgehend „traditionsneutralen“ Marke bestätigen lässt.

4.3.6.1.1 Einordnung der Ergebnisse des Gesamtstrukturmodells Bei der Einordnung und Analyse der ermittelten Ergebnisse des Gesamtstrukturmodells wird vorrangig auf die in Abbildung 4.9 dargestellte kausale Struktur der Teilstichprobe Adidas zurückgegriffen. Adidas hat sich im Vergleich der deskriptiven Globalindikatoren als starke Traditionsmarke herausgestellt.

Als erste und übergreifende Feststellung kann konstatiert werden, dass sämtliche Werte der erklärten Varianz bei allen drei exogenen Konstrukten deutlich oberhalb des geforderten Anspruchsniveaus liegen: Dies bezieht sich sowohl auf den wahrgenommenen Kundennutzen (R^2 von 0,678), die Markenpersönlichkeit (R^2 von 0,694) als auch den Markenwert (R^2 von 0,750). Somit wird jeweils ein Großteil der Varianz durch die im Modell behafteten Einflüsse erklärt.

Ferner sind die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten grundsätzlich so gelagert, wie zuvor in der theoretischen Konzeptualisie-

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

rung vermutet. Das Konstrukt der Markentradition entfaltet eine sehr große Wirkung auf die Persönlichkeit einer Marke (Ladung von 0,833), was nicht zuletzt dadurch erklärt werden kann, dass sich die jeweiligen Bestimmungsdimensionen ähneln. Auf den Markenwert sind ebenfalls starke Wirkungen festzustellen (Ladung von 0,582) und auch in Bezug auf die zentrale Zielgröße der vorliegenden Arbeit – den wahrgenommenen Kundennutzen – liegen signifikante Effekte seitens der Markentradition vor (Ladung von 0,267).⁶⁴ Generell kann also von einem hochwirksamen latenten Konstrukt gesprochen werden, welches durch die vorgenommene Operationalisierung in der vorliegenden Arbeit eine empirische Fundierung erfahren hat.

Die weiteren Wirkungszusammenhänge im Strukturmodell sind ebenfalls als signifikant anzusehen. Sämtliche t-Werte liegen oberhalb des Anspruchsniveaus. Es sind jeweils beachtliche Wirkungen zwischen den einzelnen Konstrukten zu vermerken, die entsprechend der vermuteten Struktur des konzeptionellen Bezugsrahmens ausfallen. Insofern kann dieser grundsätzlich als bestätigt angesehen werden.

Bei der **Analyse des Gesamtmodells** auf Basis der Teilstichproben der weiteren untersuchten Marken Nike und Reebok ergibt sich in Bezug auf das Strukturmodell ein sehr ähnliches Bild. Alle t-Werte weisen eine deutliche Signifikanz der Wirkungszusammenhänge auf. Die einzelnen Pfadkoeffizienten weichen leicht von denen der Teilstichprobe Adidas ab, jedoch liegen sie in etwa auf dem zuvor beschriebenen Niveau. Die postulierte Gesamtmodellstruktur kann demnach als grundsätzlich bestätigt angesehen werden, da ihr eine dreifache Validierung auf Basis der unterschiedlichen Stichproben zuzusprechen ist.

Auf **Ebene der Messmodelle** ergibt sich zwar kein einheitliches Bild. Dennoch können die jeweiligen Messmodelle der vier latenten Konstrukte über alle Stichproben hinweg als grundsätzlich bestätigt angesehen werden. Im Fall der Markentradition kann auf dieser hohen Aggregationsstufe postuliert werden, dass bei der Untersuchung der mit einer Tradition behafteten Marken Adidas und Nike tendenziell die Grundwerte und die Erfolgsgeschichte die wesentlichen Traditionstreiber sind. Bei der „traditionsneutralen“ Marke Reebok dagegen dominiert

⁶⁴In der Betrachtung der Gesamteffekte der Markentradition werden die indirekten kausalen Wirkungen der Markentradition in die Betrachtung integriert.

der Aspekt der Langlebigkeit als wichtigste Einflussgröße. Ein Grund hierfür kann darin vermutet werden, dass bei Traditionsmarken bzw. Marken mit einer Tradition⁶⁵ von einer grundlegend **stärkeren Verankerung der Markengrundwerte** ausgegangen werden kann. Diese entfalten entsprechende Wahrnehmungsvorteile, was zu einer größeren Bedeutung bei der Traditionswahrnehmung der Marken führt.

Des Weiteren kann festgestellt werden, dass die Erfolgsgeschichte eine Stichproben übergreifende Wichtigkeit besitzt, da in allen Teilstichproben die Koeffizienten dieser Dimension sehr ausgeprägt sind.⁶⁶ Dagegen besitzt die Symbolik einer Marke nur eine untergeordnete Wichtigkeit bei der Beschreibung der Markentradition im Gesamtstrukturmodell. Sind die Einflüsse in den Stichproben hinsichtlich der Marken Adidas und Nike noch signifikant, so kann auf Basis der Reebok-Stichprobe keine Signifikanz der Symbolik nachgewiesen werden.⁶⁷ Unanhängig davon sind ihre Wirkungskoeffizienten ohnehin als relativ gering einzustufen.

Die Messmodelle der drei weiteren Konstrukte weisen – sieht man von Signifikanzunterschieden einzelner Bestimmungsdimensionen ab – keine grundlegenden Unterschiede auf. So kann im Falle des Konstrukts des wahrgenommenen Kundennutzens die Dimension des symbolischen Nutzens im Kausalmodell im Gegensatz zur voranstehenden Faktorenanalyse statistisch nicht bestätigt werden, da Stichproben übergreifend keine entsprechenden t-Werte ermittelt werden konnten.

Die Markenpersönlichkeit weist in Bezug auf die Dimensionen der Kultiviertheit und Robustheit sehr geringe und teilweise nicht signifikante Wirkungen auf. Sie bestimmt sich daher im Wesentlichen aus den Aspekten der Aufrichtigkeit, der Erregung/Spannung sowie der Kompetenz – also den Dimensionen, denen vor dem Hintergrund der **Fokussierung auf traditionsbezogene Aspekte** ohnehin eine größere vermutete Wichtigkeit zukommt.

Der Markenwert wird speziell in der Adidas-Stichprobe, also in Bezug auf die

⁶⁵Vgl. Urde et al. (2007) zu dieser Typologisierung und generellen Unterscheidung zwischen Traditionsmarken und Marken mit einer Tradition.

⁶⁶Alle Pfadkoeffizienten in den einzelnen Messmodellen der Markentradition in den verschiedenen Teilstichproben liegen oberhalb von 0,3.

⁶⁷Dies kann auf die generelle Wahrnehmung von Reebok in Deutschland zurückzuführen sein, da die Marke nicht unbedingt als Statussymbol angesehen wird.

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

untersuchte Traditionsmarke, hauptsächlich durch die Aspekte der Weiterempfehlung (0,239), des Vertrauens (0,348) und der Loyalität (0,182) bestimmt. Diese sind auch in den anderen Stichproben wesentliche Treiber des Werts einer Marke. Andere Dimensionen weisen dagegen – entgegen der zuvor durchgeführten Faktorenanalyse – teilweise keine Signifikanz auf. Dennoch bleiben sie zu beachtende Einflüsse, da die Unterschreitung des Anspruchsniveaus teilweise nur sehr gering ausfällt. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass – trotz einzelner nicht erfüllter Grenzwerte – alle Messmodelle unter Berücksichtigung einer inhaltlichen Argumentation als grundlegend bestätigt angesehen werden können.

4.3.6.1.2 Einordnung der Ergebnisse der Detailanalyse Bei der Einordnung der Ergebnisse der Detailanalyse werden die vier Dimensionen des wahrgenommenen Kundennutzens hinsichtlich der gemessenen Einflüsse durch das Konstrukt der Markentradition untersucht. Dazu wird eine schrittweise Analysestruktur angewendet. Bei dieser **weiterführenden Betrachtung der Ergebnisse der Detailanalyse** wird ebenfalls das entwickelte Kausalmodell aus Abbildung 4.15 der Teilstichprobe Adidas herausgegriffen, da dieser Marke die größte Traditionsstärke auf Basis der dargestellten deskriptiven Globalindikation zugesprochen werden kann. In einem zweiten Schritt werden diese Ergebnisse mit der Betrachtung einer auf die jeweiligen Nutzenaspekte fokussierten Priority Map zu einer ganzheitlichen Sichtweise aggregiert. Damit wird eine Basis für die nachfolgend in Kapitel 5 beschriebenen Handlungsempfehlungen geschaffen.

Anzumerken ist vorab, dass das letztliche Kundenverhalten nicht allein über die Nutzenwahrnehmung determiniert wird. Vielmehr wären tiefergreifende Untersuchungen des tatsächlichen Kaufverhaltens notwendig, um hier ein umfassendes Bild zu zeichnen. Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse sind somit – unter Hinweis auf den beschriebenen exploratorischen Grundcharakter der vorliegenden Arbeit – als erster Schritt zu betrachten, der einen Teilausschnitt abbildet, welcher bspw. keine Rückschlüsse auf die Wichtigkeit der Dimensionen der wahrgenommenen Kundennutzens auf das tatsächliche Kaufverhalten zulässt. Dennoch soll auf Basis der einzelnen Nutzendimensionen des wahrgenommenen Kundennutzens ein **Ausblick auf das Kundenverhalten in Bezug auf die Markentradition** der untersuchten Marken ermöglicht werden.

Ergebnisse hinsichtlich des funktionalen Kundennutzens Es stellt sich im Rahmen der Analyse heraus, dass die Dimension des funktionalen Kundennutzens in der Teilstichprobe Adidas mit einem R^2 -Wert von 0,550 eine hohe erklärte Varianz durch die Dimensionen der Markentradition aufweist. Dieser Wert ist in Relation zu den übrigen Dimensionen des wahrgenommenen Kundennutzens der höchste. Somit wirken die höchsten festgestellten Wirkungen einer Markentradition auf den funktionalen Kundennutzen, was einerseits dadurch zu erklären ist, dass eine große Erfolgsgeschichte mit einem Pfadkoeffizienten von 0,401 stark positiv auf diese Nutzendimension wirkt. Ist eine Marke erfolgreich im Wettbewerb, so geht dies anscheinend mit einer hohen Produktqualität einher. Andererseits kann eine Erklärung für die hohe erklärte Varianz des funktionalen Nutzenaspekts darin zu sehen sein, dass auch die Markengrundwerte mit einem Koeffizienten von 0,316 hier einen starken Wirkungszusammenhang entfalten. Die grundlegenden Werteattribute, die einer Marke zugeschrieben werden, stiften entsprechend positive Wirkungen auf die generelle Würdigung der jeweiligen Marke. Der wahrgenommene funktionale Kundennutzen ist also **stark von einer vorherrschenden Markentradition** beeinflusst, wenngleich auch eventuelle Kreuzladungen – welche von mit der Traditionswahrnehmung verwandten Markenkonstrukten ausgehen können – Berücksichtigung finden müssen. Die einzelnen Ergebnisse hinsichtlich des funktionalen Kundennutzens sind in Abbildung 4.18 anschaulich dargestellt.

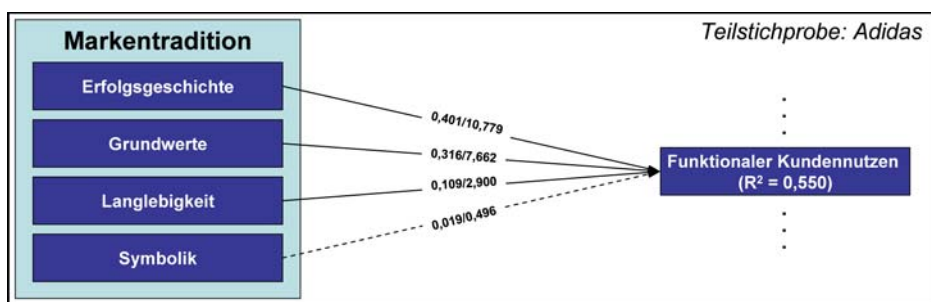


Abbildung 4.18: Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des funktionalen Kundennutzens; Quelle: Eigene Darstellung

Bei einer Betrachtung der anderen Markenstichproben können hinsichtlich der Dimension der Erzeugung eines funktionalen Kundennutzens ähnlich hohe Wir-

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

kungseffekte festgestellt werden. Die jeweiligen R^2 -Werte liegen bei 0,560 (Nike) und 0,526 (Reebok) – entsprechen liegt die erklärte Varianz auch hier in einem hohen Bereich. Die wichtigsten Einflüsse gehen wieder von den zuvor beschriebenen Traditionsbereichen aus, jedoch steigt die Einflussstärke des Aspekts der Langlebigkeit im Vergleich zur Marke Adidas an. Die Symbolik einer Marke spielt dagegen keine große Rolle bei der Erzeugung eines funktionalen Nutzens; in der Teilstichprobe der Marke Nike ist dieser Einfluss sogar nicht einmal signifikant.

Die separierten Erkenntnisse in Bezug auf die Teilstichprobe Adidas lassen sich in Form einer Matrix zur priorisierten Bedeutungsrelevanz ausdrücken. Vor dem Hintergrund einer Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse bzgl. relevanter Handlungsfelder ist das dabei zum Einsatz kommende und auf den mittels PLS-Verfahren gemessenen **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** aufbauende Verfahren für eine fundierte Interpretation von PLS-Ergebnissen geeignet (vgl. Höck und Ringle, 2007, S. 187). Dieses erweitert die Analyse um eine Dimension, indem neben die aus der kausalanalytischen Betrachtung gewonnene Einflussstärke („Impact“⁶⁸) den einzelnen aus dem Antwortverhalten resultierenden Ausprägungen hinsichtlich der Markentradition („Performance“) gegenübergestellt wird. Die entsprechend entstehende **Priority Map**⁶⁹ spannt somit ein Feld zwischen diesen beiden Bereichen auf, welches der Konkretisierung der gewonnenen Untersuchungsergebnisse dienlich ist. Spezielle Erkenntnisse zur managementorientierten Darstellung und Maßnahmenpriorisierung lassen sich auf dieser Basis ableiten (vgl. Kristensen et al., 2000, S. 1010 ff.). Dabei können Handlungsfelder zur Ergebnisoptimierung dahingehend ermittelt werden, dass bspw. ein Fokus auf die im Kausalmodell relativ stark wirkenden Dimensionen (hoher „Impact“) besonders bei relativ niedrigen vorliegenden Indexwerten bzgl. der Verbesserung ihrer „Performance“ gelegt wird (vgl. Höck und Ringle, 2007, S. 187). Die Priority Map der Wirkungsdimension des funktionalen Kundennutzens ist in Abbildung 4.19 dargestellt.

Eine grundlegende **Betrachtung der veranschaulichten Analyseergebnisse** zeigt, dass bei jeder der vier Nutzendimensionen eine klare Abstufung in Bezug

⁶⁸Die Wirkung der latenten Variablen auf das in der Priority Map untersuchte Konstrukt ergibt sich entsprechend aus deren totalen Effekten (vgl. Martensen und Grounholdt, 2003, S. 140).

⁶⁹Diese wird oftmals auch „Importance-Performance-Matrix“ (vgl. Höck und Ringle, 2007, S. 187) oder „Impact-Performance-Matrix“ genannt.

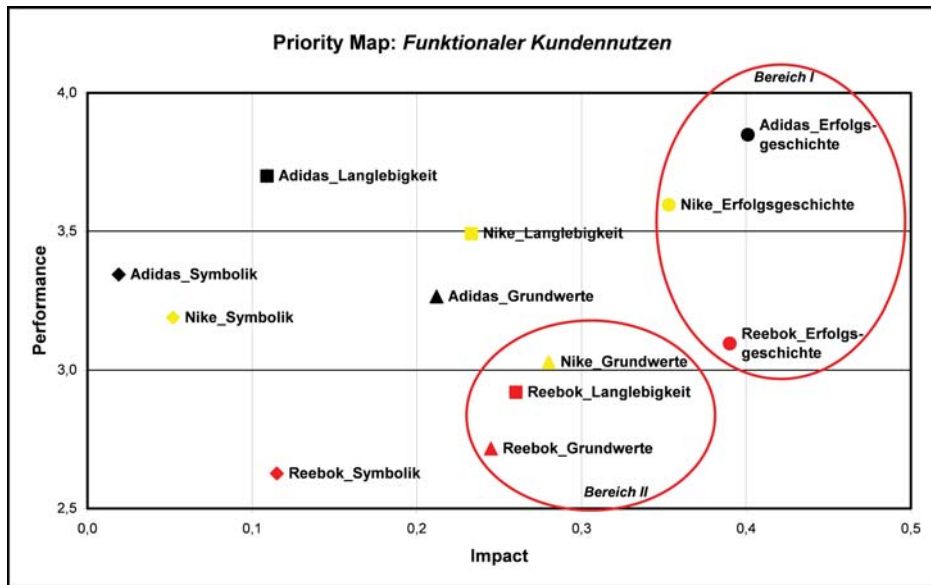


Abbildung 4.19: Priority Map in Bezug auf den funktionalen Kundennutzen;
Quelle: Eigene Darstellung

auf die Performance der untersuchten Marken zu erkennen ist. Diese Feststellung ist über alle Dimensionen gültig. Dies ergibt sich aus der zuvor postulierten Analyse der Indexwerte der jeweiligen Markentraditionen. Zusätzlich wird in der Priority Map nun die Wirkungsstärke dimensionsabhängig in die Betrachtung integriert. Dabei lassen sich zwei besonders diskussionswürdige Bereiche herausstellen, die im Folgenden beschrieben werden. Zum einen ist die in **Bereich I** zusammengefasste markenübergreifende Wichtigkeit der Dimension der Erfolgsgeschichte einer Marke in Bezug auf die Erzeugung eines funktionalen Nutzens herauszustellen. Alle drei Marken werden also von den Probanden als sehr wichtig bei der Wahrnehmung der eigenschaftsbezogenen Nutzendimension erachtet. Dennoch ergibt sich eine deutliche Abstufung im Hinblick auf die Performance der jeweiligen Markentradition. Die Marke Adidas ist in der Lage, die hohe Bedeutung der Dimension einer Erfolgsgeschichte mit einer hohen Performance (3,85) zu hinterlegen, so dass hier von einer sehr zielführenden Ausprägung dieser Dimension gesprochen werden kann. In Bezug auf die beiden anderen untersuchten Marken ist diese Feststellung jedoch nur eingeschränkt zu sehen: Nike liegt mit einem guten Performancewert (3,60) noch in einem akzeptablen Bereich.

Speziell jedoch bei der Marke Reebok muss eine starke Diskrepanz bei den beiden Dimensionen festgestellt werden, da die Performance (3,10) hier nicht mit dem relativ hohen Impact der Erfolgsgeschichte Schritt halten kann. Zum anderen muss im dargestellten **Bereich II** eine erschwerte Ausgangslage konstatiert werden. Die hier angesiedelten Impact-Performance-Punkte beziehen sich auf die Marken Nike (Grundwerte: 3,03) und Reebok (Langlebigkeit: 2,92 und Grundwerte: 2,72), jedoch liegen diese lediglich in einem mittleren Wertebereich. Der relativen Wichtigkeit ausgehend von den Impact-Werten kann somit im Hinblick auf die Performance nicht entsprochen werden.

Ergebnisse hinsichtlich des emotionalen Kundennutzens Bezüglich der Dimension eines emotionalen Kundennutzens auf Basis der Stichprobe der Marke Adidas kann ein dem Anspruchsniveau genügender R^2 -Wert von 0,364 festgestellt werden. Bei dieser erklärten Varianz sind die Einflüsse, welche von den Traditionsdimensionen Erfolgsgeschichte und Langlebigkeit ausgehen, zu vernachlässigen. Beide weisen – abgesehen von der Reebok-Stichprobe, wo die Markenlanglebigkeit einen geringen Einfluss hat – keine signifikanten Wirkungseffekte auf den emotionalen Kundennutzen auf. Entsprechend sind wesentliche Treiber des Nutzenaspekts der Emotionalität die Symbolik (0,308) und die Markengrundwerte (0,212). Die Symbolik vermittelt eine besondere Strahlkraft, welche die emotionalen Bedürfnisse in den Augen der Kunden zu befriedigen in der Lage ist. Die Grundwerte fokussieren zusätzlich Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsaspekte der Marke und stärken so die Dimension des emotionalen Kundennutzens. Die einzelnen Ergebnisse bei der Betrachtung des emotionalen Kundennutzens sind in Abbildung 4.20 veranschaulicht.

Bei einer **Betrachtung der beiden weiteren Teilstichproben** ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier wirkt die Symbolik am stärksten auf die emotionale Wahrnehmung von Nutzenaspekten, daneben stellen die Markengrundwerte einen weiteren starken Treiber dar. Die R^2 -Werte der Dimension des emotionalen Kundennutzens liegen bei 0,501 (Nike) und 0,375 (Reebok). Mit der Stärkung der Markengrundwerte und der Etablierung einer wirksamen Symbolik der Marke geht also eine Steigerung der emotionalen Wahrnehmung einher. Entsprechend sind dies die Aspekte, welche im Markenmanagement zum Aufbau eines größeren emotionalen Kundennutzens zu fokussieren sind.

4.3. Quantitative Untersuchung: Ergebnisse der Datenanalyse

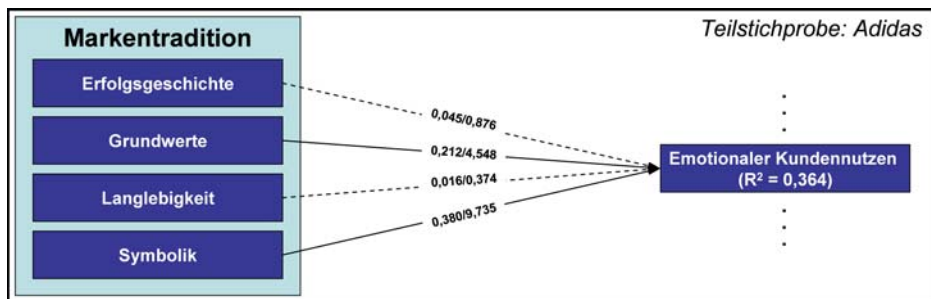


Abbildung 4.20: Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des emotionalen Kundennutzens; Quelle: Eigene Darstellung

Integriert man diese Erkenntnisse in Bezug auf die Traditionsmarke Adidas in eine weiterführende Gesamtbetrachtung, so gelangt man zu einer weiteren **Priority Map** der Wirkungsdimension des emotionalen Kundennutzens. Diese ist in Abbildung 4.21 dargestellt.

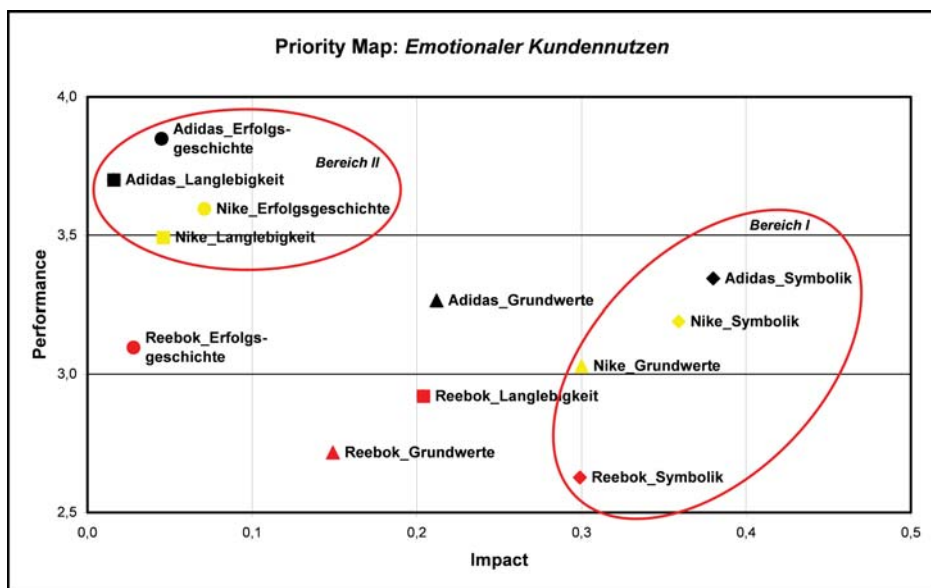


Abbildung 4.21: Priority Map in Bezug auf den emotionalen Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

Bei einer ersten Betrachtung dieser veranschaulichten Analyseergebnisse offenbart sich erneut eine klare Abstufung der vier Nutzendimensionen in Bezug auf die Performance der untersuchten Markentradition. Jedoch ergibt sich speziell

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

bei den Ausprägungen der einzelnen Impact-Werte ein erheblich heterogeneres Bild: Bspw. hat die Dimension der Langlebigkeit bei Adidas lediglich eine kleine Wirkung, bei Reebok dagegen ein relativ große. Bei genauerer Betrachtung der Impact-Performance-Punkte, können zunächst diejenigen untersucht werden, welche in **Bereich I** zu finden sind und entsprechend über ein relativ hohes Maß an Bedeutung für die Erzielung eines emotionalen Kundennutzens verfügen. Dabei ist besonders die Dimension der Symbolik herauszuheben. Auffällig hierbei ist, dass die Kraft der Symbolik der Marke Reebok der relativen Wichtigkeit dieses Einflusses auf den emotionalen Kundennutzen keineswegs entspricht. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf, um der Einflussstärke gerecht zu werden. Zum anderen muss im dargestellten **Bereich II** von einer grundlegenden Überkompensation der hier zu findenden Dimensionen ausgegangen werden. Einerseits liegt eine sehr ausgeprägte Performance der Markentradition vor, andererseits jedoch sind bei der Erzielung eines emotionalen Nutzens die einzelnen Einflüsse als relativ unwichtig zu betrachten. Weitere Investitionen durch die Entwicklung geeigneter Maßnahmen sind somit hier nicht zu forcieren.

Ergebnisse hinsichtlich des finanziellen Kundennutzens Bei der näheren Untersuchung der Analyseergebnisse im Bereich des finanziellen Kundennutzens auf Basis der Markenstichprobe Adidas kann ein R^2 -Wert von 0,342 festgestellt werden. Damit liegt die erklärte Varianz im Rahmen des geforderten Anspruchsniveaus. Sie ist vor allem durch die Grundwerte der Marke beeinflusst, die eine Ladung von 0,315 aufweisen. Das ausgeprägte Leben starker Grundwerte stiftet demzufolge einen ökonomischen Nutzen durch die positive Stimulierung der finanziellen Dimension des Kundennutzens. Dies wird unterstützt von der Erfolgsgeschichte (0,175) und der Symbolik (0,155) einer Marke. Kunden unterliegen geringeren Anforderungen und nehmen einen hohen ökonomischen Nutzen einer authentischen und erfolgreichen Marke mit ausgeprägter Symbolik wahr. Das Markentraditionsmanagement kann also den finanziellen Kundennutzen besonders durch eine Verbesserung der genannten Bestimmungsindikatoren erhöhen. Die einzelnen Ergebnisse bei der Betrachtung des finanziellen Kundennutzens sind in Abbildung 4.22 veranschaulicht.

Einschränkend sei angemerkt, dass die **Betrachtung der beiden weiteren**

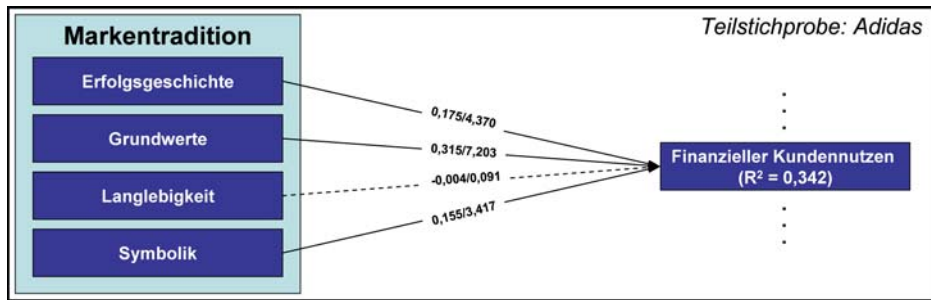


Abbildung 4.22: Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des finanziellen Kundennutzens; Quelle: Eigene Darstellung

Teilstichproben ein teilweise leicht abweichendes Bild ergibt. Hinsichtlich der untersuchten Marke Nike (R^2 -Wert von 0,384) können zunächst den voranstehenden Werten sehr ähnliche Wirkungseffekte postuliert werden. Einzig dominiert hier die Markensymbolik als stärkster Einfluss. In Bezug auf die Stichprobe der Marke Reebok (R^2 -Wert von 0,298) – also der traditionsschwächsten der untersuchten Marken – zeigen sich jedoch andere Wirkungszusammenhänge. Außerdem liegt die erklärte Varianz knapp unterhalb des Anspruchsniveaus, was allerdings zu vernachlässigen ist, da die Unterschreitung minimal ist. Die Erfolgsgeschichte stellt keinen signifikanten Einfluss dar, wohingegen die Langlebigkeit die stärkste Wirkung entfaltet (R^2 -Wert von 0,222). Dieses veränderte Bild kann auf die Wahrnehmung der Marke Reebok als relativ „traditionsneutral“ zurückzuführen sein.

Den voranstehenden Ausführungen entsprechend, kann durch die Gesamtbeurteilung mittels der **Priority Map-Analyse** die Wirkungsdimension des finanziellen Kundennutzens ganzheitlicher untersucht werden. Dies ist in Abbildung 4.23 grafisch dargestellt.

Die ganzheitliche Analyse dieser veranschaulichten Ergebnisse zeigt auf, dass lediglich die Dimension der Grundwerte bei der Marke Adidas die Impact-Grenze von 0,3 zur Erzielung eines finanziellen Kundennutzens überschreitet. Die bereits zuvor festgestellte Abstufung der Ausprägungen aller Impact-Performance-Werte im Hinblick auf die drei untersuchten Marken ist auch in diesem Untersuchungsbereich gegeben. Bei einer tieferen Analyse im **Bereich I** ist der Impact-Performance-Punkt der Grundwerte der Marke Adidas aufzugreifen. In Relation

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

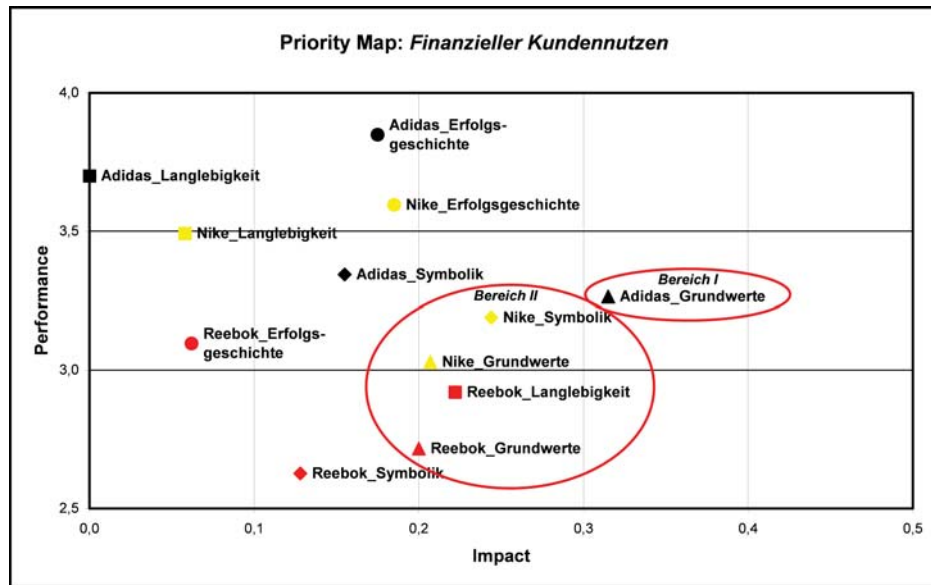


Abbildung 4.23: Priority Map in Bezug auf den finanziellen Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

zur Wichtigkeit dieses Einflusses liegt die Performance der Markentradition recht niedrig (3,26). Der herausgestellte **Bereich II** greift insbesondere die mit einer relativ starken Bedeutung bzgl. der Impact-Werte versehenen Punkte auf. Dies betrifft die Marken Nike (Symbolik: 3,19 und Grundwerte: 3,03) und Reebok (Langlebigkeit: 2,92 und Grundwerte: 2,72). Hier ist jeweils ausgehend von der aufgezeigten Priority Map eine Verbesserung der jeweiligen Performance-Werte vonnöten, um der relativen Wichtigkeit gerecht zu werden. Die ermittelten Werte im Bereich II der Marke Reebok liegen sogar hinsichtlich der Markentraditions-Performance noch unterhalb der Mittelwert-Grenze von 3,0. Damit ist speziell hier von einer tendenziell negativen Sicht auf die Dimensionen auszugehen, woraus sich ein starker Handlungsbedarf ableiten lässt.

Ergebnisse hinsichtlich des symbolischen Kundennutzens Die Untersuchung im Bereich des symbolischen Kundennutzens ergab, dass bei der Analyse der Stichprobe Adidas der R^2 -Wert von 0,275 das vorgegebene Anspruchsniveau knapp unterschreitet. Dennoch sind entsprechende Wirkungen vorhanden. Der wesentliche Treiber des symbolischen Kundennutzens ist die Dimension der Sym-

bolik einer Markentradition mit einem Koeffizienten von 0,352. Dieser Einfluss ist also relativ stark, was die ursprüngliche Annahme bestätigt. Durch eine stark fokussierte Symbolik im Markenmanagement kann somit auch ein entsprechender symbolischer Kundennutzen erzeugt werden. Ein zweiter signifikanter Einfluss ist in diesem Zusammenhang in den Markengrundwerten zu finden (0,218). Die Wirkungspfade der Dimensionen Erfolgsgeschichte und Langlebigkeit üben keinen nennenswerten Einfluss auf den symbolischen Nutzenaspekt aus und sind darüber hinaus auch nicht signifikant. Die einzelnen Wirkungspfade einer Markentradition auf den symbolischen Kundennutzen sind in Abbildung 4.24 grafisch veranschaulicht zu finden.

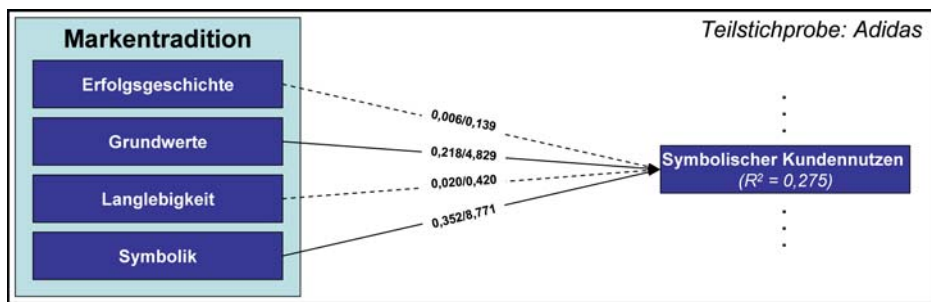


Abbildung 4.24: Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des symbolischen Kundennutzens; Quelle: Eigene Darstellung

Nachfolgend kann ein **Einbezug der weiteren Teilstichproben** vorgenommen werden. Bei der Betrachtung der Teilstichprobe Nike kann ein das Anspruchsniveau erfüllender R^2 -Wert von 0,362 ermittelt werden. Hinsichtlich der Stichprobe Reebok lag dieser bei 0,270. Auch hier ist die Unterschreitung sehr gering, so dass den entsprechenden Wirkungszusammenhängen trotzdem Beachtung geschenkt wird. Als konstant hoher Einfluss auf den symbolischen Nutzenaspekt erweist sich annahmegemäß wieder die Symbolik einer Marke. Hier sind durchgängig signifikante wie starke Wirkungseffekte messbar. Des Weiteren herrscht jedoch auf Basis der Ergebnisse ein heterogenes Bild in Bezug auf diese Kundennutzendimension vor, da bspw. bei der Marke Nike signifikante Wirkungen von Erfolgsgeschichte und den Grundwerten ausgehen, bei der Marke Reebok dagegen nicht. Die Marke Reebok hingegen stiftet über ihre Langlebigkeit einen symbolischen Nutzen, dies gelingt Nike nicht. Schlussfolgernd können diese Un-

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

terschiede durch die verschiedenen Markentraditionsstärken erklärt werden.

Im Lichte der ganzheitlichen Betrachtung von entsprechenden Wirkungsdimensionen hinsichtlich des symbolischen Kundennutzens ermöglicht auch in diesem Untersuchungsbereich die Bildung einer Priority Map eine genauere Analyse. Demzufolge findet sich in Abbildung 4.25 eine grafische Veranschaulichung dieser Analyseform.

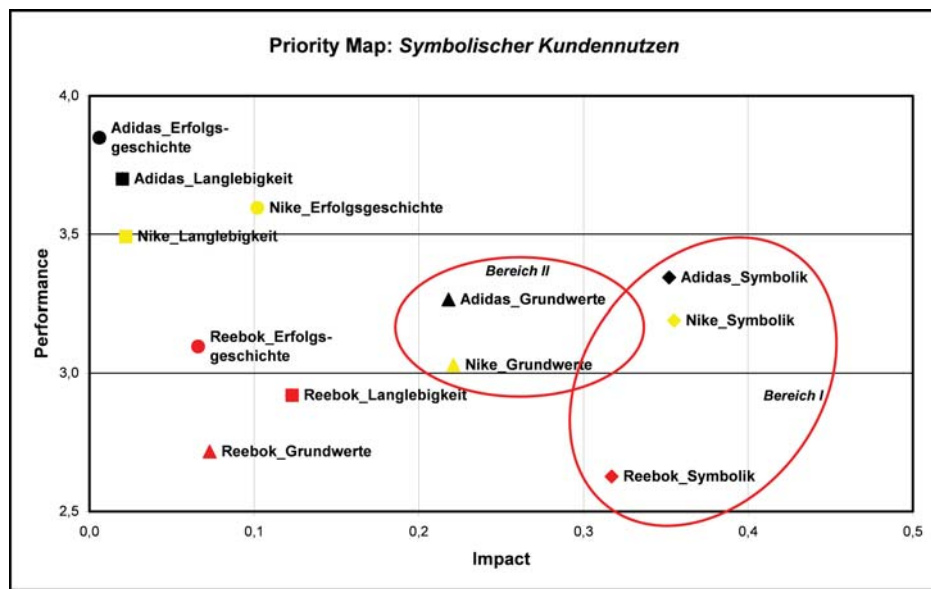


Abbildung 4.25: Priority Map in Bezug auf den symbolischen Kundennutzen; Quelle: Eigene Darstellung

Die Priority Map zeigt die vermutete große Bedeutung der Dimension der Symbolik für die Erzielung eines symbolischen Kundennutzens auf. Bei allen drei Marken liegen die Impact-Werte hier über der Grenze von 0,3. In **Bereich I** sind diese genannten Impact-Performance-Kombinationen zusammengefasst. Auffällig ist jedoch die große Diskrepanz in der Markentraditions-Performance: Liegen die Marken Adidas (3,34) und Nike (3,19) noch im positiven Bereich, muss bei Reebok (2,63) eine negative Performance konstatiert werden. Hieraus leiten sich vor allem im Hinblick auf die ausgeprägte Wichtigkeit der Einflüsse entsprechend aufzugreifende Handlungsimplicationen ab. Im herausgegriffenen **Bereich II** sind insbesondere die mit einer mittelstarken Bedeutung versehenen Punkte aufgezeigt. Dies betrifft die Dimension der Grundwerte bei den Marken Adidas

(3,26) und Nike (3,03). Ausgehend hiervon ergibt sich eine deutliche Notwendigkeit, die Ausprägung der Impact-Werte durch eine entsprechende Steigerung der Performance zu berücksichtigen.

Aus diesen einzelnen Schritten der verschiedener Analyseformen auf Basis der Priority Map im Feld der einzelnen Dimensionen des Kundennutzens – und speziell in den jeweils herausgegriffenen Bereichen – ergeben sich entsprechend abzuleitende Handlungsintentionen, welche in Kapitel 5 aufgegriffen werden.

4.3.6.2 Prüfung der Forschungshypothesen

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die einzelnen Struktur- und Messmodelle detailliert vor dem Hintergrund der jeweiligen Gütekriterien analysiert wurden, sollen nun die zuvor aufgestellten Hypothesen überprüft werden. Dazu erfolgt zunächst in 4.3.6.3 die Hypothesenprüfung im Bereich des Gesamtstrukturmodells. Anschließend werden die Unterhypothesen in den Bereichen der Markentradiation 4.3.6.4, des Kundennutzens 4.3.6.5, der Markenpersönlichkeit 4.3.6.6 und des Markenwerts 4.3.6.7 diskutiert.

4.3.6.3 Prüfung der Hypothesen im Bereich des Gesamtstrukturmodells

H₁: Die Markentradiation wirkt positiv auf den Kundennutzen.

H₂: Die Markentradiation wirkt positiv auf die Markenpersönlichkeit.

H₃: Die Markentradiation leistet einen positiven Beitrag auf den Markenwert.

H₄: Die Markenpersönlichkeit wirkt positiv auf den Kundennutzen.

H₅: Die Markenpersönlichkeit erzeugt positive Effekte auf den Markewert.

H₆: Der Markenwert wirkt positiv auf den Kundennutzen.

Bei der **Hypothese H₁** gelangt man in allen drei Stichproben zu einem einheitlichen Ergebnis. Diese Hypothese kann als vorläufig bestätigt angesehen werden. Dementsprechend wirkt das Vorliegen einer Markentradiation hinsichtlich aller drei untersuchten Marken positiv auf den wahrgenommenen Kundennutzen (0,267 bis 0,338; t-Werte: 6,573 bis 7,862).

Die **Hypothese H₂** fokussiert die Wirkungspotentiale der Markentradiation im Hinblick auf die Persönlichkeit einer Marke. Diese Hypothese kann ebenfalls als

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

vorläufig bestätigt angesehen werden, es ergeben sich starke Wirkungen in allen drei Teilstichproben (0,813 bis 0,850; t-Werte: 68,084 bis 81,849).

Des Weiteren wird in **Hypothese H₃** der von der Markentradition ausgehende Effekt auf den Markenwert untersucht. Die Hypothese kann dabei in allen Teilstichproben vorläufig bestätigt werden. Demzufolge wirkt die Markentradition positiv auf den Wert einer Marke (0,582 bis 0,715; t-Werte: 18,508 bis 22,434).

Diese Effekte der Markenpersönlichkeit können als signifikant eingestuft werden, weshalb **Hypothese H₄** vorläufig bestätigt wird. Entsprechend kann ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit einer Marke und dem Kundennutzen festgestellt werden (0,179 bis 0,323; t-Werte: 4,623 bis 8,181).

Die **Hypothese H₅** untersucht das Wirkungspotential der Markenpersönlichkeit auf den Markenwert. Dieser Zusammenhang kann als vorläufig bestätigt angesehen werden. Folglich wirkt die Persönlichkeit positiv auf den Wert einer Marke (0,197 bis 0,319; t-Werte: 5,539 bis 9,843).

Schließlich werden bei der untersuchten **Hypothese H₆** die postulierten Effekte des Markenwerts auf den wahrgenommenen Kundennutzen analysiert. Es kann auch hier von einem signifikanten Wirkungspotential des Markenwerts auf den Kundennutzen ausgegangen werden (0,285 bis 0,345; t-Werte: 5,922 bis 9,224).

In Tabelle 4.31 werden die zuvor analysierten Forschungshypothesen des Bereichs des Gesamtstrukturmodells nochmals überblicksartig dargestellt.

Hypothese	Zusammenhang	Beurteilung <i>Adidas</i>	Beurteilung <i>Nike</i>	Beurteilung <i>Reebok</i>
H₁:	MT→KN	+	+	+
H₂:	MT→MP	+	+	+
H₃:	MT→MW	+	+	+
H₄:	MP→KN	+	+	+
H₅:	MP→MW	+	+	+
H₆:	MW→KN	+	+	+

Tabelle 4.31: Prüfung der Hypothesen im Bereich des Gesamtstrukturmodells;
Quelle: Eigene Darstellung

Es gilt somit festzuhalten, dass alle Hypothesen dieses Untersuchungsbereichs ohne Einschränkung angenommen werden können, da in sämtlichen Teilstichpro-

ben – also bei allen drei untersuchten Marken unabhängig von der jeweiligen Traditionsstärke – die postulierten strukturellen Wirkungszusammenhänge zwischen den latenten Konstrukten signifikant sind. Damit werden in der Gesamtmodellbeurteilung alle Hypothesen vorläufig bestätigt. Dies führt zu der Aussage, dass das untersuchte Strukturmodell gültig ist und die in den Hypothesen H_1 bis H_6 untersuchten Beziehungen Bestand haben.

4.3.6.4 Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markentradition

H_{MT1} : Die Erfolgsgeschichte einer Marke leistet einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

H_{MT2} : Die Grundwerte einer Marke leisten einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

H_{MT3} : Die Langlebigkeit einer Marke leistet einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

H_{MT4} : Die Symbolik einer Marke leistet einen positiven Beitrag zum Vorliegen einer Markentradition.

In der theoretischen Konzeptualisierung wird die Erfolgsgeschichte einer Marke als ein wesentlicher Treiber der Wahrnehmung als Traditionsmarke herausgearbeitet. Die untersuchte **Hypothese H_{MT1}** fokussiert nunmehr genau diese Wirkungen. Dabei ergibt die kausalanalytische Betrachtung, dass hierbei ein starker Zusammenhang mit deutlicher Signifikanz vorherrscht (0,302 bis 0,362; t-Werte: 11,017 bis 11,993).

Darüber hinaus stellen die fest verankerten Grundwerte einer Marke einen zentralen Bezugspunkt für eine nachhaltige Traditionswahrnehmung dar. Ihre Relevanz in diesem Feld wird in der Untersuchung zur **Hypothese H_{MT2}** deutlich. Diese kann als vorläufig bestätigt angesehen werden, da die statistische Analyse hier einen signifikanten Zusammenhang aufzeigt (0,364 bis 0,432; t-Werte: 10,969 bis 12,526).

Der Behauptung, dass den Marken, welche über einen langen Zeitraum hinweg am Markt bestehen, eine Tradition zugesprochen wird, wird in **Hypothese H_{MT3}** Rechnung getragen. Dies kann auf Basis der statistischen Erkenntnisse vorläufig bestätigt werden. Die Wirkungspfade von den Markengrundwerten auf das

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

Konstrukt einer Markentradition lassen sich entsprechend nachweisen (0,169 bis 0,376; t-Werte: 5,598 bis 12,320).

Schließlich werden in **Hypothese H_{MT4}** auch die Effekte einer ausgeprägten Symbolik von Traditionsmarken untersucht. Dabei kann von entsprechenden Wirkungen ausgegangen werden, wenngleich diese einerseits relativ gering und im Falle der Markenstichprobe Reebok nicht signifikant sind. Dennoch spielt die Symbolik eine gewisse Rolle bei der statistischen Beschreibung des Konstrukts der Markentradition (0,153 bis 0,020; t-Werte: 5,513 bis 0,642). In Tabelle 4.32 werden die Forschungshypothesen des Bereichs der Markentradition überblicksartig dargestellt.

Hypo- these	Zusammen- hang	Beurteilung <i>Adidas</i>	Beurteilung <i>Nike</i>	Beurteilung <i>Reebok</i>
H_{MT1} :	Erfolgsgeschichte	+	+	+
H_{MT2} :	Grundwerte	+	+	+
H_{MT3} :	Langlebigkeit	+	+	+
H_{MT4} :	Symbolik	+	+	–

Tabelle 4.32: Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markentradition; Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Dimensionen Erfolgsgeschichte, Grundwerte und Langlebigkeit können die Hypothesen für alle drei Marken vor dem Hintergrund der ermittelten Werte der Kausalanalyse angenommen werden. Bei der Symbolik-Dimension konnte für die Teilstichprobe Reebok kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden, während sich für die untersuchten Marken Adidas und Nike ein signifikanter Einfluss der Symbolik auf die Markentradition ergab. Unter Berücksichtigung der ermittelten geringen Ausprägung der Markentradition im Hinblick auf die Marke Reebok sowie der ermittelten Faktorenstruktur kann dennoch die Aussage getroffen werden, dass das dargestellte Messmodell des Konstrukts Markentradition gültig ist. Homburg (2000) folgend kann ungeachtet aller diskutierten statistischen Kriterien und Anforderungen auch das Gesamtbild der Messung für eine hohe Qualität sprechen und so über eine geringfügige Verletzung einzelner Kriterien hinweg gesehen werden (vgl. Homburg, 2000, S. 93). Somit können die Hypothesen H_{MT1} bis H_{MT4} dementsprechend grundsätzlich angenommen werden.

4.3.6.5 Prüfung der Hypothesen im Bereich des Kundennutzens

Das Konstrukt des wahrgenommenen Kundennutzens wird aus den Beiträgen der Autoren Smith und Colgate (2007) abgeleitet. Demzufolge wird hier auf eine bestehende und validierte Skala zurückgegriffen, welche im Zusammenhang mit der Analyse in der vorliegenden Arbeit als zentrale Wirkungsgröße fokussiert wird. Die einzelnen Dimensionen des Kundennutzens aus Kundensicht werden dabei im Kontext eines Gesamtkausalmodells geprüft. Das Ergebnis dieser Prüfung wird dabei im Folgenden beschrieben.

H_{KN1}: Ein emotionaler Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

H_{KN2}: Ein finanzieller Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

H_{KN3}: Ein funktionaler Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

H_{KN4}: Ein symbolischer Nutzenaspekt hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen.

Eine wichtige Dimension des wahrgenommenen Kundennutzens ist der Nutzenaspekt der Emotionalität. In der kausalanalytischen Gesamtbetrachtung kann dieser als signifikant und damit die **Hypothese H_{KN1}** vorläufig bestätigt werden. Der aus der emotionalen Ansprache durch eine Traditionsmarke resultierende Nutzen kann somit als ein Treiber des Kundennutzens betrachtet werden (0,199 bis 0,403; t-Werte: 2,883 bis 9,228).

Als weitere Einflussdimension des wahrgenommenen Kundennutzens wird der Teilaspekt des finanzielle Nutzens fokussiert. Auch die entsprechend entwickelte zweite **Hypothese H_{KN2}** aus diesem Bereich kann im Lichte der statistischen Analyse als vorläufig bestätigt angesehen werden. Traditionsmarken stiften demzufolge ein gewisses Maß an finanziellen Nutzenaspekten in der Wahrnehmung der Kunden (0,115 bis 0,263; t-Werte: 3,102 bis 7,461).

Als zentraler Einfluss des wahrgenommenen Kundennutzens im Kontext der Untersuchung von Traditionsmarken kann der für die Kunden resultierende funktionale Nutzen herausgestellt werden. Die durch die **Hypothese H_{KN3}** postulierten Wirkungen dieser Dimension auf das übergeordnete Konstrukt können als statis-

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

tisch signifikant angesehen werden. Traditionsmarken stiften demnach einen starken funktionalen Nutzen (0,579 bis 0,679; t-Werte: 18,910 bis 24,077).

Die schließlich ebenfalls erfolgte Untersuchung der symbolischen Dimension eines wahrgenommenen Kundennutzens von Traditionsmarken in **Hypothese H_{KN4}** ergibt vor dem Hintergrund der statistischen Ergebnisse ein genaueres Bild. Bei keiner der drei Teilstichproben war diese Wirkung bei einer Gesamtbetrachtung statistisch signifikant. Somit muss die vierte Hypothese bei dieser Gesamtbetrachtung abgelehnt werden (-0,003 bis 0,048; t-Werte: 0,068 bis 0,916). Die nachfolgende Tabelle 4.33 stellt die überprüften Hypothesen des Bereichs des wahrgenommenen Kundennutzens anschaulich dar.

Hypo- these	Zusammen- hang	Beurteilung <i>Adidas</i>	Beurteilung <i>Nike</i>	Beurteilung <i>Reebok</i>
H_{KN1} :	Emotional	+	+	+
H_{KN2} :	Finanziell	+	+	+
H_{KN3} :	Funktional	+	+	+
H_{KN4} :	Symbolisch	-	-	-

Tabelle 4.33: Prüfung der Hypothesen im Bereich des Kundennutzens; Quelle: Eigene Darstellung

Festzuhalten bleibt, dass die im Rahmen des Kausalmodells untersuchten Dimensionen des emotionalen, des finanziellen und des funktionalen Kundennutzens durchweg signifikante Wirkungsbeziehungen aufweisen, da alle entsprechenden t-Werte oberhalb des kritischen Anspruchsniveaus liegen. Demzufolge können die Hypothesen H_{KN1} bis H_{KN3} angenommen werden.

Hinsichtlich der Hypothese H_{KN4} ergibt sich jedoch ein anderes Bild, da die in der Faktorenanalyse ermittelte Wirkungsbeziehung zwischen der Dimension des symbolischen Kundennutzens und dem entsprechenden latenten Konstrukt aufgrund der Unterschreitung des Grenzwerts in allen Markenstichproben nicht signifikant ist. Daher muss Hypothese H_{KN4} abgelehnt werden. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass das Gesamtbild der Messung für eine hohe Qualität spricht und so über eine geringfügige Verletzung einzelner Kriterien hinweg gesehen werden kann (vgl. Homburg, 2000, S. 93). Daher wird die Dimension des symbolischen Kundennutzens aus inhaltlichem Grund im weiteren Verlauf der Analyse in der Gesamtstruktur des wahrgenommenen Kundennutzens belassen.

4.3.6.6 Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markenpersönlichkeit

Zur Abbildung des latenten Konstrukts der Markenpersönlichkeit wird die Brand Personality Scale herausgegriffen. Die einzelnen Dimensionen der Persönlichkeit von Traditionsmarken werden einer übergreifenden Prüfung vor dem Hintergrund des ermittelten Gesamtkausalmodells unterzogen. Das Ergebnis dieser Analyse wird im folgenden Text erläutert.

H_{MP1}: Die Aufrichtigkeit einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP2}: Die durch eine Marke ausgelöste Erregung und Spannung hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP3}: Die Kompetenz einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP4}: Die Kultiviertheit einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

H_{MP5}: Die Robustheit einer Marke hat eine positive Wirkung auf die Markenpersönlichkeit.

Die mit der **Hypothese H_{MP1}** verbundene Untersuchung der Dimension der Aufrichtigkeit einer Marke – im Zuge der übergreifenden kausalanalytischen Betrachtung – prüft, inwiefern die Aufrichtigkeit einen Persönlichkeitstreiber von Traditionsmarken darstellt. Dabei kann den Ergebnissen zufolge von einem statistisch signifikanten Zusammenhang (0,207 bis 0,321; t-Werte: 7,263 bis 11,041) ausgegangen werden. Die Aufrichtigkeit stellt somit ein zentrales persönlichkeitsbildendes Merkmal dar.

Eine weitere wichtige Einflussdimension der Markenpersönlichkeit stellt die von einer Marke erzeugte Erregung und Spannung dar. Dies schlägt sich in der Formulierung der **Hypothese H_{MP2}** nieder. Sie kann bei der Analyse der statistischen Prüfung ebenfalls als vorläufig bestätigt angesehen werden. Die Erregung und Spannung einer Marke hat somit im Kontext der Gesamtanalyse einen signifikanten Einfluss auf ihre Persönlichkeit (0,197 bis 0,285; t-Werte: 5,783 bis 11,046).

In der formulierten **Hypothese H_{MP3}** wird der Aspekt der Markenkompetenz als Einflussgröße einer Markenpersönlichkeit untersucht. Dabei ergibt die statistische Untersuchung einen starken Wirkungszusammenhang. Die einer Traditions-

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

marke zugeschriebene Kompetenz hat entsprechend hohen signifikanten Einfluss (0,563 bis 0,630; t-Werte: 17,765 bis 20,868).

Die Analyse der Dimension der Kultiviertheit einer Marke, welche von **Hypothese H_{MP4}** aufgegriffen wird, ergibt ein uneinheitliches Bild. Bei der statistischen Analyse können nur geringe und teils nicht signifikante Wirkungszusammenhänge ermittelt werden. Entsprechend muss die Hypothese tendenziell abgelehnt werden (-0,002 bis 0,090; t-Werte: 0,094 bis 3,528).

Die fünfte Dimension der Markenpersönlichkeit schließlich fokussiert den Aspekt der Robustheit einer Marke. Dies schlägt sich in der Formulierung von **Hypothese H_{MP5}** nieder. Auch hier kann kein einheitliches Bild beschrieben werden, da die ermittelten Wirkungspfade nur sehr gering und teilweise nicht signifikant sind. Entsprechend muss auch diese Hypothese im Rahmen dieser Untersuchung tendenziell abgelehnt werden (0,008 bis 0,065; t-Werte: 0,338 bis 2,238). Tabelle 4.34 veranschaulicht die Hypothesenprüfung im Bereich der Untersuchung des Konstrukts der Markenpersönlichkeit.

Hypo- these	Zusammen- hang	Beurteilung <i>Adidas</i>	Beurteilung <i>Nike</i>	Beurteilung <i>Reebok</i>
H_{MP1} :	Aufrichtigkeit	+	+	+
H_{MP2} :	Erregung/Spannung	+	+	+
H_{MP3} :	Kompetenz	+	+	+
H_{MP4} :	Kultiviertheit	–	+	–
H_{MP5} :	Robustheit	–	–	+

Tabelle 4.34: Prüfung der Hypothesen im Bereich der Markenpersönlichkeit; Quelle: Eigene Darstellung

Festzuhalten bleibt, dass die drei untersuchten Dimensionen der Aufrichtigkeit, der Erregung/Spannung sowie der Markenkompetenz durchgehend signifikante Zusammenhänge auf Basis der Analyse der jeweiligen t-Werte aufweisen. Damit können die Hypothesen H_{MP1} bis H_{MP3} angenommen werden.

Dagegen ergibt sich bei näherer Betrachtung der Dimensionen der Kultiviertheit und der Robustheit ein anderes Bild. Hier konnte jeweils in lediglich einer von drei untersuchten Markenstichproben ein signifikanter Zusammenhang ermittelt werden. Beide Dimensionen werden jedoch mit Verweis auf Homburg (2000)

aus inhaltlichen Gründen für die weitere Untersuchung in der Struktur belassen.⁷⁰

4.3.6.7 Prüfung der Hypothesen im Bereich des Markenwerts

Im Zusammenhang mit der Operationalisierung des resultierenden Markenwertes wird in der vorliegenden Arbeit der Brand Potential Index (BPI) herangezogen, um ein praktikables Messkonstrukt zu verwenden. Die Ergebnisse dieses Analysebereichs im Gesamtstrukturmodell werden im Folgenden nochmals geblockt aufgezeigt.

H_{MW1}: Eine grundsätzliche Weiterempfehlungsbereitschaft hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW2}: Eine generelle Kaufabsicht bezüglich einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW3}: Eine vorhandene Mehrpreisakzeptanz in Bezug auf eine Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW4}: Eine vorliegende Identifikation mit einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW5}: Eine grundsätzliche Markensympathie hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW6}: Ein vorhandenes Markenvertrauen hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW7}: Eine vorliegende Einzigartigkeit einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW8}: Eine gelungener Werbeauftritt einer Marke hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

H_{MW9}: Eine vorhandene Markenloyalität hat eine positive Wirkung auf den Markenwert.

Bei der Betrachtung der **Hypothesen H_{MW1}-H_{MW9}** soll auf einzelne Auffälligkeiten hingewiesen werden. Zunächst muss hinsichtlich der Hypothesen **H_{MW2}** (-0,091 bis 0,014; t-Werte: 0,422 bis 2,481) und **H_{MW3}** (0,053 bis 0,128; t-Werte: 1,832 bis 4,944) von einer Ablehnung ausgegangen werden, da in beiden Fällen teils keine signifikanten Wirkungszusammenhänge ermittelt werden können.

Alle übrigen Hypothesen sind dagegen anzunehmen, da bei ihnen die t-Werte das kritische Anspruchsniveau erfüllen. Hierbei sind drei Dimensionen eines Mar-

⁷⁰Bei Homburg (2000) finden sich ausführliche Ausführungen hierzu (vgl. Homburg, 2000, S. 93).

4. EMPIRIE: Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

kenwerts im Kontext der durchgeführten Analyse hervorzuheben. Vor dem Hintergrund der kausalanalytischen Betrachtung von Traditionsmarken sind dies neben der zentralen Einflussdimension des Markenvertrauens (0,284 bis 0,350; t-Werte: 9,291 bis 14,213) vor allem die Weiterempfehlungsbereitschaft (0,157 bis 0,239; t-Werte: 5,727 bis 7,572) sowie die Markenloyalität (0,182 bis 0,193; t-Werte: 5,643 bis 6,245). Diese drei Aspekte des resultierenden Markenwerts sind die entsprechend wichtigsten Bestimmungsgrößen in Bezug auf diesen Analysebereich.

Tabelle 4.35 veranschaulicht abschließend die Hypothesenprüfung im Bereich der Untersuchung des Konstrukts des Markenwerts nochmals zusammenfassend.

Hypo- these	Zusammen- hang	Beurteilung <i>Adidas</i>	Beurteilung <i>Nike</i>	Beurteilung <i>Reebok</i>
H_{MW1} :	Weiterempfehlung	+	+	+
H_{MW2} :	Kaufabsicht	–	–	+
H_{MW3} :	Mehrpreisakzeptanz	–	–	+
H_{MW4} :	Identifikation	+	+	+
H_{MW5} :	Sympathie	+	+	+
H_{MW6} :	Vertrauen	+	+	+
H_{MW7} :	Einzigartigkeit	+	+	+
H_{MW8} :	Werbeauftritt	+	+	+
H_{MW9} :	Loyalität	+	+	+

Tabelle 4.35: Prüfung der Hypothesen im Bereich des Markenwerts; Quelle: Eigene Darstellung

Die Dimensionen der generellen Kaufabsicht und der Mehrpreisakzeptanz in Relation zu einer anderen Marke bzw. eines No-Name-Produkts weisen bei den Markenstichproben Adidas und Nike keine signifikanten Zusammenhänge auf. Lediglich bei der Teilstichprobe Reebok konnte bei beiden Dimensionen ein signifikanter Zusammenhang ermittelt werden. Allerdings werden alle genannten Bestandteile aus inhaltlichen Gründen in der Struktur belassen, da das Gesamtbild der Messung dennoch für eine hohe Qualität spricht (vgl. Homburg, 2000, S. 93).

Die übrigen Dimensionen weisen vor dem Hintergrund der t-Wert-Analyse ebenfalls signifikante Beziehungen auf. Dementsprechend können die Hypothesen H_{MW1} sowie H_{MW4} – H_{MW9} angenommen werden.

4.4 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der Untersuchung

Vor dem Hintergrund einer immer stärker werdenden Produkthomogenisierung nimmt das **zielgerichtete Management von Marken** einen immer größeren Raum im Marketing ein. Das an Relevanz gewinnende Sicherheits- und Orientierungsstreben der Menschen, hat in der Marketingpraxis für die Verankerung des nachfolgend beschriebenen Phänomens gesorgt, welches die traditionellen Aspekte von Marken betont. Unternehmen versuchen über deren Herausbildung und kommunikative Betonung das Markenvertrauen zu steigern, um so erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können. Sie stärken über die Traditionsdimension ihre Markenidentität und erzielen dadurch ein größeres Vertrauen seitens der Kunden.

Das **Markentraditionsmanagement** stellt demnach ein immer wichtiger werdendes Feld dar, welches zwar praxisseitig höchst relevant erscheint, jedoch in der Wissenschaft bis dato vernachlässigt wird. Dieser Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit wurde in wissenschaftlichen Beiträgen bislang hauptsächlich konzeptionell untersucht, lediglich vereinzelt finden sich Ansätze einer theoretischen Dimensionalisierung. Es sind jedoch keine Forschungsbemühungen bekannt, die das Konstrukt der Markentradition einer validen und reliablen Messung unterzogen haben. Demzufolge existiert kein geeignetes Messkonzept, welches das eingangs beschriebene Praxisphänomen der Traditionsmarken umfassend abbildet. Diese Forschungslücke aufgreifend wurde in der vorliegenden Arbeit eine Operationalisierung der Markentradition entwickelt, um die Lücke eines wissenschaftlich fundierten Konzepts auf der Messmodellebene zu schließen. Weiterhin bedürfen auch die Determinanten der entsprechenden Wirkungsweisen einer Markentradition einer tiefgehenden Untersuchung, um ein professionelles Managen von Traditionsmarken zu ermöglichen.

Die vorliegende Arbeit fokussiert folglich das latente Konstrukt der Markentradition, um die in der Marketingwissenschaft vorherrschende **Operationalisierungslücke** zu schließen und die **resultierenden Wirkungen im Markenmanagement** zu analysieren. Ein wesentliches Ziel dieser Arbeit ist in der Entwicklung einer Messskala zu sehen. Neben diesem Ziel sollen Wirkungspotentiale auf andere Erfolgsgrößen des Markenmanagements untersucht werden. Dabei steht die

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

eingehende Untersuchung der Wirkungspotentiale von Traditionsmarken auf die kundengerichtete Größe des wahrgenommenen Kundennutzens im Zentrum.

Zur Realisierung dieses Forschungsvorhabens wurde mit einer Aufarbeitung der relevanten Grundlagen begonnen, welche in der **Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens** mündete. Dieser beinhaltet zum einen die marketingrelevanten Einflussfaktoren, welche auf den Charakter und die Ausgestaltung einer Marke wirken. Zum anderen wurden die marketingrelevanten Wirkungsfaktoren fokussiert und so entsprechende Outputgrößen beschrieben. Anschließend wurden die für die durchgeführte Untersuchung wesentlichen Konstrukte konzeptualisiert. Im Falle der **Outputgröße des wahrgenommenen Kundennutzens** wurde – ausgehend von einem Überblick über den State of the Art der Messung von Kundennutzen in der Wissenschaft – ein vor dem Hintergrund der Arbeit praktisches Konstrukt zur Messung herausgegriffen. Konkret wurde das von Smith und Colgate (2007) vorgeschlagene Modell eines Customer Perceived Value (CPV) ausgewählt. Die weiteren Outputgrößen der im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur späteren Kausalanalyse herangezogenen Modellbestandteile des Markenwerts und der Markenpersönlichkeit wurden bereits zuvor eingehend beschrieben.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt jedoch in erster Linie auf dem **Einflussfaktor einer Markentradition**. Bei dessen eingehender Beschreibung anhand verschiedener wissenschaftlicher Beiträge konnte die theoretische Dimensionalisierung von Urde et al. (2007) verwendet werden, welche als Grundlage der weiteren Analyse dieses latenten Konstrukts diente. Dabei wurde die Konzeptualisierung der Markentradition anhand der fünf zentralen Dimensionen vorgenommen. Dies sind die Erfolgsgeschichte, die Langlebigkeit, die Symbolik, die Grundwerte und die Identitätsrelevanz⁷¹ einer Marke. Entsprechend wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt, der als Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung diente.

⁷¹Als unternehmensinterne Dimension einer Markentradition ist die Identitätsrelevanz in der vorliegenden Arbeit als nicht messbare betrachtet worden. Daher wurde sie in der empirischen Studie nicht integriert.

Im Kontext der **qualitativen Vorstudie** wurden schließlich zwei Zielstellungen verfolgt: Einerseits galt es, eine geeignete Branchenauswahl zu treffen sowie entsprechende Marken für die Konkretisierung der in der Fragebogenstruktur abgefragten Items auszuwählen. Andererseits sollte eine Indikatorenentwicklung erfolgen, um die Markentradition zu messen.

Somit wurden – vor dem Hintergrund des ersten Ziels – insgesamt 51 Studierende befragt, die in Form von Gruppendiskussionen eine in zwei Phasen untergliederte qualitative Gruppenarbeit durchführten. Dabei kamen standardisierte Fragebögen als Diskussionsgrundlage zum Einsatz. Hinsichtlich der Auswahl einer geeigneten Branche für die anschließende quantitative Untersuchung wurden mehrere Wirtschaftsbereiche vorgeschlagen und diskutiert. Schließlich wurde die Sportartikelbranche als eine vor allem in Deutschland geeignete Traditionsbranche herausgegriffen. Als Vorteil dieser Branche konnte u.a. ihr hoher Bekanntheitsgrad angesehen werden. In gleicher Weise wurde die nachfolgende Auswahl von drei konkreten Marken durchgeführt. Der quantitativen Studie wurde durch die Beantwortung der einzelnen Fragebogenitems so eine grundlegende Kundenverhaltensrelevanz verliehen. Konkret wurden die drei Marken Adidas, Nike und Reebok ausgewählt, da ihnen eine auf Basis der qualitativen Vorstudie vermutete Abstufung hinsichtlich ihrer Traditionsstärke für den Untersuchungsraum Deutschland zuzuschreiben war. So sollte die Einbettung der Markentradition auf verschiedenen Niveaus erfolgen.

Das zweite Teilziel der qualitativen Vorstudie widmete sich der Auswahl geeigneter Indikatoren für die empirische Untersuchung. Dabei wurden im Rahmen von Gruppendiskussionen auf Grundlage eines offenen Fragenkatalogs entsprechende Indikatoren entwickelt. Diese flossen in die Ausgestaltung der im weiteren Verlauf durchgeführten quantitativen Studie ein.

Im Kontext der **Bildung von forschungsleitenden Hypothesen** wurde die im konzeptionellen Bezugsrahmen postulierte Wirkungsstruktur des Untersuchungsbereichs aufgegriffen. Es ließen sich für die einzelnen Messmodelle der latenten Konstrukte entsprechende Einfluss hypothesen aufstellen. Im Kernbereich des übergreifenden Strukturmodells wurden sechs Hypothesen (H_1 - H_6) entwickelt, die im Zentrum der weiteren Betrachtung stehen sollten. Insbesondere die vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit als grundlegend anzusehende Hypothese H_1 , welche die Wirkungspotentiale einer Markentradition auf den wahrgenom-

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

menen Kundennutzen fokussiert, wurde im weiteren Verlauf der Analyse näher konkretisiert.

Anschließend wurden die **empirische Untersuchung** durchgeführt und insgesamt 1.538 Probanden befragt. Die Stichprobe gliederte sich dabei in drei Teilstichproben für die genannten Marken. Entsprechend wurden in der Stichprobe Adidas 509, in der Nike-Stichprobe 523 und bei der Marke Reebok 506 Probanden befragt. In allen drei Teilen konnte ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Probanden erreicht werden. Ferner wurde eine „zu junge“ Stichprobe vermieden, indem der Anteil der unter 30jährigen Befragten auf etwa 50% festgelegt wurde. Das somit zum Einsatz kommende Quotenverfahren wurde bei der Erhebung durch die Befragungshelfer weitestgehend eingehalten.

Auf Basis einer **Faktorenanalyse** konnte zunächst die vierdimensionale Struktur der Markentradition bestätigt werden und mit entsprechenden Indikatoren hinterlegt werden. Die fünfte Dimension der Identitätsrelevanz wurde nicht operationalisiert, da diese eine unternehmensspezifische Dimension darstellt, welche kundenseitig keine Wirkung entfaltet. Die Gütekriterien dieser Untersuchung wurden eingehend untersucht. Die Faktorenstruktur konnte schließlich als Voruntersuchung für die Kausalanalyse bestätigt werden.

Als wesentliches **Ergebnis der Faktorenanalyse** konnte die erfolgreiche Überprüfung der aus der Literatur abgeleiteten Dimensionalisierungen herausgestellt werden. Die vier untersuchten Messmodelle wurden durch eine Faktorenanalyse untersucht. Die Operationalisierung der Markentradition ergab so ein vierfaktorielles Einflussbild. Es ließen sich die theoretischen Bereiche Erfolgsgeschichte, Grundwerte, Langlebigkeit und Symbolik bestätigen. Als zentrale Einflussgrößen stellten sich die beiden erstgenannten heraus. Die weiteren untersuchten Messmodelle der drei endogenen Konstrukte fanden ebenso grundsätzlich Bestätigung.

Bei der anschließenden **Kausalanalyse** konnte für alle drei Stichproben die Gültigkeit des Kausalmodells bestätigt werden, welches zum einen die einzelnen Messmodelle adäquat abbildet und zum anderen die Wirkungspotentiale einer Markentradition beschreibt. Durch das Strukturmodell wurden die aufgestellten forschungsleitenden Hypothesen H_1 - H_6 untersucht. Die postulierte Struktur ist

dabei als durchgängig gültig anzusehen, die einzelnen Wirkungspfade sind signifikant. Somit konnten die von der Markentradition ausgehenden Effekte eingehend auf der Modellebene beschrieben werden.

Als zentrales **Ergebnis der Kausalanalyse** ließ sich folglich die Bestätigung der im konzeptionellen Bezugsrahmen postulierten Hypothesen herausstellen. Die Tradition einer Marke hat demzufolge starke Wirkungspotentiale im Markenmanagement. Dies bezieht sich nicht nur auf die naheliegenden Outputgrößen der Markenpersönlichkeit und des Markenwerts. Vielmehr erzeugt die Tradition einer Marke auch einen positiven Einfluss auf den Kundennutzen. Diese Ergebnisse ergaben sich hinsichtlich aller Koeffizienten im Strukturmodell und lassen sich auf Basis aller drei Teilstichproben statistisch bestätigen. Allerdings soll an dieser Stelle auch angemerkt werden, dass das Untersuchungsergebnis in verschiedener Hinsicht eingeschränkt werden muss.⁷²

In einem zweiten Schritt wurde eine **kausalanalytische Detailanalyse** des Beziehungsgeflechts zwischen den Dimensionen der Markentradition und des wahrgenommenen Kundennutzens als Outputgröße durchgeführt. Hierbei konnte auf Dimensionsebene eine Verfeinerung der vorherigen Kausalanalyse vorgenommen werden. Es ergab sich insgesamt ein aussagekräftiges Bild der dimensional Wirkungsstruktur.

Wichtige **Ergebnisse der kausalanalytischen Detailanalyse** im Zuge der Spezifikation der Betrachtungsweise sind die unterschiedlichen Einflussbereiche einer Markentradition auf den wahrgenommenen Kundennutzen. Hierbei war die durch einen in allen Teilstichproben hohen R^2 -Wert ausgedrückte erklärte Varianz hinsichtlich der Stiftung eines funktionalen Nutzens die wesentliche Wirkungsgröße. Besonders die Markengrundwerte und die Erfolgsgeschichte einer Marke waren als zentrale Treiber dieser Nutzendimension zu charakterisieren. Daneben ergaben sich ebenfalls signifikante und starke Effekte in den weiteren Dimensionen. Die Tradition einer Marke konnte somit auch in diesem zweiten kausalanalytischen Schritt als elementare Basis im Markenmanagement bestätigt werden.

Schließlich konnten die Ergebnisse der beiden Analysestufen der empirischen Untersuchung eingeordnet werden. Ferner wurde eine **Überprüfung der eingangs entwickelten Hypothesen** vorgenommen. Dabei wurde festgestellt, dass

⁷²Vgl. zu dieser Einschränkung und der Notwendigkeit weiterer Analysen Abschnitt 5.2.

4. **EMPIRIE:** Analyse auf Basis einer empirischen Untersuchung

nicht alle Hypothesen vorläufig bestätigt werden konnten, jedoch konnte den grds. unterstellten Zusammenhängen zugestimmt werden. Folglich besitzt auch der aufgestellte konzeptionelle Bezugsrahmen mit seinen postulierten Determinanten, Messmodellen und Wirkungen Gültigkeit.

Als **zentrales Ergebnis der Untersuchung** kann festgehalten werden, dass in der vorliegenden Arbeit erstmalig ein valides und reliables Messinstrument in Bezug auf die Markentradition operationalisiert wurde. Ferner wurden Wirkungspotentiale der Markentradition evaluiert und bestätigt. Die Stichprobe von insgesamt 1.538 Probanden stellt hierbei eine umfangreiche Basis dar. Ergo kann zusammenfassend von der Entwicklung eines fundierten Messmodells gesprochen werden. In der empirischen Analyse zeigte sich zudem, dass starke und weitreichende Wirkungspotentiale von einer Markentradition ausgehen, die als sehr wichtig im Sinne von marketingrelevanten und letztlich ökonomischen Wirkungsgrößen anzusehen sind. Entsprechend der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit soll nunmehr im folgenden Kapitel 5 auf die von den Analyseergebnissen berührten Anwendungsfelder und Implikationen für die Marketingpraxis und -theorie eingegangen werden.

Kapitel 5

GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Zusammenfassende Würdigung und Implikationen

*„Who controls the past controls the future.
Who controls the present controls the past.“*

George Orwell

(brit. Schriftsteller und Journalist)

Ausgehend von der durchgeführten Untersuchung können in zweierlei Hinsicht Gestaltungsoptionen abgeleitet werden. Zum einen können Rückschlüsse auf wichtige Implikationen für die Marketingpraxis gezogen werden, was in Abschnitt 5.1 geschieht. Dabei werden entsprechende Gestaltungsperspektiven für das praktische Markentritionsmanagement aufgezeigt. Zum anderen ist ausgehend vom analysierten Themenfeld – als Teilbereich des Markenmanagements – der zukünftige Forschungsbedarf für die Marketingwissenschaft abzuleiten. Dem widmet sich Abschnitt 5.2.

5.1 Gestaltungsperspektiven für die Praxis des Markenmanagements

In Kenntnis der zuvor dargestellten zentralen Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Arbeit stellt sich die Frage nach den daraus zu gewinnenden **Implikationen für die Praxis des Markenmanagements**. Dabei steht die Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich ihrer generellen Verwendbarkeit für die unternehmerische Wirklichkeit im Fokus der Betrachtung. Diesbezüglich werden zuerst allgemeingültige Implikationen abgeleitet und beschrieben. Anschließend sollen diese auf konkrete Anwendungsfelder der Markenführung im Hinblick auf Markenkunden bezogen werden. Insbesondere der erkenntnistheoretische Mehrwert der Analyseergebnisse für das Brand Heritage Marketing im globalen Markenmanagement steht dabei im Zentrum.

Es muss jedoch eine grundlegende **Einschränkung des Erkenntnisgehalts der Untersuchungsergebnisse** vorangestellt werden, die sich aus dem exploratorischen Charakter der Forschungsanstrengung in der vorliegenden Arbeit ergibt. Die durchgeführte Studie stellt einen ersten Forschungsschritt der aus der literarischen Basis abgeleiteten Dimensionalisierung des Konstrukts der Markentradition dar, welcher im Sinne einer strukturentdeckenden Funktion eine erste Operationalisierung zum Ziel hat. Die Ausgestaltung der auf dieser Basis ermittelten kausalen Struktur bildet ferner nur einen Teilbereich ab. Dies gilt für die Einfluss- wie auch für die Wirkungsseite.

Die entwickelte Skala kann also – wie bereits zuvor in Abschnitt 4.4 angedeutet – eine wichtige Funktion im Management von Markentradition leisten. Dennoch sei angemerkt, dass nicht in in Bezug auf jede Branche und Marke entsprechende Investitionen in den Auf- und Ausbau von Tradition geeignet ist.¹ Im Kontext der nachfolgenden Ausführungen zur Praxis des Markenmanagements muss also grundlegend die Notwendigkeit angemerkt werden, dass **Tradition in der jeweiligen Branche** auch eine faktische Bedeutung inhärent ist. Um dies beurteilen zu können, sind weitere vorgeschaltete Untersuchungen zu ergänzen. Die

¹Grundlegende Ausführungen zum Verallgemeinerungspotential der Ergebnisse auf andere Branchen finden sich ergänzend in Abschnitt 5.1.4.

vorliegende Arbeit unterstellt diese Bedeutung und analysiert entsprechende Ausprägungen in Form der Auswertung des empirischen Materials.

Auf der Seite der Einflussgrößen stellt die Markentradition ausgehend von den empirischen Ergebnissen einen wichtigen Einfluss auf marketingrelevante Erfolgsgrößen dar.² Jedoch muss betont werden, dass die Untersuchung – aufgrund ihres explorativen Charakters im Bezug auf das zu untersuchende Traditionskonstrukt – von weiteren Einflussfaktoren abstrahiert. Dies schränkt den Erkenntnisgehalt für die Marketingpraxis insofern ein, als dass sie bei der Berechnung der kausalen Strukturen entsprechend unberücksichtigt blieben. Konkret wirken neben der Tradition einer Marke weitere Bestimmungsgrößen auf die Persönlichkeit oder den Wert einer Marke. Selbstverständlich wird auch der resultierende Kundennutzen nicht allein durch die Tradition determiniert. Vielmehr sind Kreuzeffekte zu vermuten, welche zu einer **Beeinflussung der Wahrnehmung von Traditionsaspekten** führen. Dennoch untermauert der untersuchte Teilausschnitt die Wirkungszusammenhänge des Modells und damit die grundlegende Bedeutung der Markentradition als Einflussfaktor im Markenmanagement.

Die Ableitung genereller von der Arbeit ausgehender Implikationen für die Markenmanagementpraxis kann nunmehr in einem ersten Schritt strukturiert bzw. konkret in einzelne **Fokusbereiche** untergliedert betrachtet werden. Sie werden im Folgenden dargestellt:

- **Operationalisierung:** Durch die Operationalisierung der Markentradition in der vorliegenden Untersuchung steht der Praxis des Markenmanagements ein Messmodell zur Verfügung, anhand dessen die jeweilige Traditionsausprägung einer Marke evaluiert werden kann. Diese Möglichkeit der konkreten Messung ermöglicht erst eine zielgerichtete Gestaltung im Markentraditionsmanagement. Im Markenmanagement sollte folglich neben der Evaluation des Markenwert verstärkt auch auf die Messung einer Markentradition Wert gelegt werden, um eine entsprechende Steuerung der Marke über die relevanten Dimensionen und Instrumente zu ermöglichen.
- **Kausalmodell:** Im Rahmen der Entwicklung und Interpretation der Kausalanalyse konnte aufgezeigt werden, welche fundamentale Bedeutung der

²Dies gilt bspw. für die Markenpersönlichkeit wie auch für den Markenwert.

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

Tradition im Markenmanagement zugeschrieben werden kann. In der Praxis werden bisher oftmals verbreitete Markensteuerungskonzepte wie das Markenimage und die Markenbekanntheit sowie verschiedene Messmodelle hinsichtlich des Markenwerts bzw. der Markenpersönlichkeit benutzt. Im Rahmen der vorliegenden Ergebnisse zeigt sich, dass diese Größen von der Tradition einer Marke wesentlich beeinflusst werden. Die statistisch signifikanten Wirkungen der Markentradition implizieren, dass mittels einer gezielten traditionsrelevanten Steuerung im Markenmanagement positive Effekte in Bezug auf die Kundenwahrnehmung (B2C) erreicht werden können. Es sei jedoch angemerkt, dass die durchgeführte Studie für drei ausgewählte Marken und in einer spezifischen Branche durchgeführt wurde. Dieser Umstand sollte bei Verallgemeinerungen entsprechend berücksichtigt werden.

Mit den skizzierten signifikanten Effekten des Einflusses auf die Markenpersönlichkeit sind noch keine direkten ökonomischen Effekte verbunden. Spätestens jedoch bei der Betrachtung der **Wirkungspotentiale einer Markentradition** auf den Markenwert können monetäre Impulse angenommen werden. Letztlich liegt in den Wirkungen, welche im Hinblick auf die Zielgröße des wahrgenommenen Kundennutzens abgebildet werden konnten, ein ebensolches ökonomisches Potential: Eine Steigerung des Kundennutzens bringt direkte ökonomische Vorteile mit sich und führt schlussendlich zu einer Steigerung des Umsatzes.

Das entwickelte Kausalmodell stellt diese Beziehungen anschaulich dar und unterstützt die angesprochene grundlegende Bedeutung von Markentraditionen im Markenmanagement. Die dem Studiendesign zugrunde liegende Dreiteilung bzgl. der Marken Adidas, Nike und Reebok führte dazu, dass auch drei Kausalmodelle aufgestellt werden konnten. In allen drei Modellen konnte ein signifikanter Einfluss der Markentradition auf die genannten Konstrukte der Markenpersönlichkeit und des Markenwerts ermittelt werden. In Konsequenz sollten Unternehmen bei der Steuerung ihrer Marken einen erweiterten Kontext berücksichtigen, da sonst die Gefahr besteht, dass wichtige Einflussstreiber entsprechend nicht berücksichtigt werden. Die vor-

liegende Studie kann dennoch keineswegs den Anspruch erheben, dass alle Treiber und Größen des Markenmanagements abgebildet wurden, sondern vielmehr nur ein als relevant erachteter Teilausschnitt untersucht wurde.

Der Erkenntnisgehalt der in Abschnitt 4.4 dargelegten zentralen Ergebnisse der vorliegende Arbeit ist somit vor dem Hintergrund des praktischen Markenmanagements zu prüfen. Dazu wurde in Abschnitt 4.3.6.1.2 bereits eine grundlegende Einordnung der Ergebnisse vorgenommen, die auf Basis der aufgestellten Priority Maps erste Analysebereiche aufgezeigt hat. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen nun durch die Beschreibung des **Gesamtsystems eines ganzheitlichen Markentraktionsmanagements** aufgegriffen werden. Die grundlegenden Elemente dieses Ansatzes sind in Abbildung 5.1 dargestellt.



Abbildung 5.1: Ausgestaltung eines Gesamtsystems eines ganzheitlichen Markentraktionsmanagement; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedmann (1981, 1994)

Die drei zentralen **Ebenen dieses traditionsadäquaten Marketingsystems** gliedern sich in das normative, das strategische und das operative Markenmanagement. Diese drei Bereiche sollen vor dem Hintergrund der Ableitung von Ge-

staltungsperspektiven – welche die Tradition adäquat berücksichtigen – für die Praxis des Markenmanagements im Detail betrachtet werden.

5.1.1 Gestaltungsperspektiven im normativen Markentraditionsmanagement

Das normative Management setzt sich grundlegend mit der Unternehmensvision und -philosophie auseinander, welche im Kontext einer zielgerichteten Ausgestaltung der im Inneren vorherrschenden Basisüberlegungen und Grundüberzeugungen das Fundament für das Handeln und Fühlen aller im Unternehmen tätigen Personen bildet (vgl. Wiedmann, 1988, S. 25f.).³ Dabei erfordert ein umfassendes Traditionsmanagement zusätzlich eine erfolgreiche Implementierung von Strukturen und Grundsätzen, die eine **traditionsadäquate Ausgestaltung** der Markensteuerung erst ermöglichen. Die somit zu erreichenden Marketingziele kennzeichnen die gesetzten marketingrelevanten Zielgrößen, die es durch abgestimmte Marketingstrategien und den Einsatz von Marketinginstrumenten zu erreichen gilt. Sie erfüllen somit eine grundlegend wichtige Steuerungs- und Koordinationsfunktion (vgl. Becker, 2002, S. 60f.).

Auch die Erfolgswirksamkeit der Anstrengungen eines kundennutzengerichteten Traditionsmanagements ist im Wesentlichen davon abhängig, ob die entsprechende Kundenorientierung als Grundphilosophie im Unternehmen verankert worden ist. Ein zentraler Baustein ist hier in der unternehmensinternen Mitarbeiterkommunikation zu sehen, welche die erarbeiteten Grundsätze entsprechend weitertragen soll. Dem kann über schriftlich fixierte Grundsätze und **traditionsbejahende Leitmaximen**, aber auch durch das aktive Vorleben auf allen Führungsebenen eines Unternehmens Rechnung getragen werden. Ausdruck können Mythen und entsprechende Symbole im Unternehmen sein. Die vorliegende Arbeit hat auf Basis des kausalanalytischen Modells gezeigt, dass speziell diese Bereiche wesentliche Einflüsse auf die Wahrnehmung von Markentraditionen haben.

Auch die in der theoretischen Konzeptualisierung der Markentradition nach

³Weitere Ausführungen zur grundlegenden Ausgestaltung des normativen Managements finden sich bei Wiedmann (1989a); Bleicher (1991); Ulrich und Fluri (1995); Kotler und Bliemel (2001) sowie Klee (2000).

Urde et al. (2007) als fünfte Dimension zu findende Identitätsrelevanz einer Marke („History important to Identity“) schlägt sich im Bereich des normativen Managements nieder. Traditionsmarken erkennen die Bedeutungskraft ihrer Geschichte, welche wiederum die heutigen und zukünftigen Entscheidungen beeinflusst (vgl. Urde et al., 2007, S. 11). Diese im internen Bereich eines Unternehmens in Bezug auf ihre Traditionsmarke wahrgenommenen Identitätsrelevanz fördert also die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten vor dem Hintergrund der eigenen Geschichte und Tradition.

Zusammenfassend sei angemerkt, dass die Implementierung eines Traditionsbewusstseins im Bereich des normativen Managements vor allem eine Grundmentalität zu schaffen in der Lage ist, auf deren Basis die weitere Ausgestaltung grundlegender Strategien und konkreter Marketingmaßnahmen erfolgen kann. Dies schlägt sich in allen weiteren Bereichen nieder: Die zuvor diskutierte Dimension der Identitätsrelevanz als Ausdruck dieser traditionsbewussten Verankerung ist somit ein grundlegender Aspekt einer Traditionsmarke, der konkrete Auswirkungen auf die strategische und operative Managementebene entfaltet. Diese werden nachfolgend thematisiert.

5.1.2 Gestaltungsperspektiven im strategischen Markentraditionsmanagement

Zur Ableitung zentraler Gestaltungsperspektiven im Bereich des strategischen Markenmanagements empfiehlt es sich, zunächst eine Definition von entsprechenden Suchfeldern als strukturebene Übersicht über die verschiedenen Kontexte zu liefern. In Abbildung 5.2 sind die resultierenden Bereiche zu finden, welche für die Implikationen als wesentlich anzusehen sind: Die Betrachtung der internen Unternehmens- sowie der externen Wettbewerbs- und Kundenperspektive.

Die Verankerung der **Denkrichtung im strategischen Dreieck** zur Ableitung von strategischen Gestaltungsoptionen erfordert eine Einbettung in die grundlegenden Orientierungslinien einer Kunden-, Potential-, Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung (vgl. Raffée, 1998, S. 18). Vor diesem Hintergrund lassen sich dabei aus der Betrachtung und Analyse der drei untersuchten Marken – Adidas, Nike und Reebok – Rückschlüsse ziehen, welche im Hinblick ihrer Eignung zur

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen



Abbildung 5.2: Entwicklungspfade eines strategischen Markentraditionsmanagements; Quelle: Eigene Darstellung

Verallgemeinerung zu prüfen sind. Wie zuvor beschrieben, wurden alle Teilstichproben auf ihre Wirkungspotentiale hin untersucht, um die generelle Wirkungsweise einer Markentradition beschreiben zu können und sie gleichzeitig verstehen zu lernen. Nunmehr soll ein letzter Analyseschritt folgen, indem grundlegende Strategieoptionen für ein kundennutzengerichtetes Markentraditionsmanagement aufgezeigt werden.

Dazu erfolgt eine **Indexbetrachtung** der drei Marken hinsichtlich ihrer – auf Basis der empirischen Studie errechneten – Globalwerte⁴ für den wahrgenommenen Kundennutzen und die Markentradition, die in einem Koordinatenkreuz abgetragen werden. Abbildung 5.3 stellt das resultierende grafische Ergebnis dar und benennt die im weiteren Text beschriebenen Normstrategien. Dabei werden für die **Ableitung von Normstrategien für die Positionierung** der einzelnen Marken zwei Dimensionen betrachtet, nämlich zum einen die zugeschriebenen Markentradition auf Basis des Datenmaterials und zum anderen der resultieren-

⁴Die Berechnung dieser Globalwerte erfolgt dabei über die gewichtete Normierung der einzelnen Einflüsse eines Konstrukts auf Basis der Kausalanalyse zu einem Indexwert.

de Kundennutzen. Die beiden Werte werden auf einer Skala von -100 bis +100 normiert, um eine größere Zugänglichkeit und Praktikabilität in der Interpretation zu gewährleisten. Es ergeben sich somit vier Quadranten ober- und unterhalb des Nullwerts, welche entsprechend die Ableitung von vier Strategieoptionen für ein kundennutzengerichtetes strategisches Markentraditionsmanagement ermöglichen.⁵

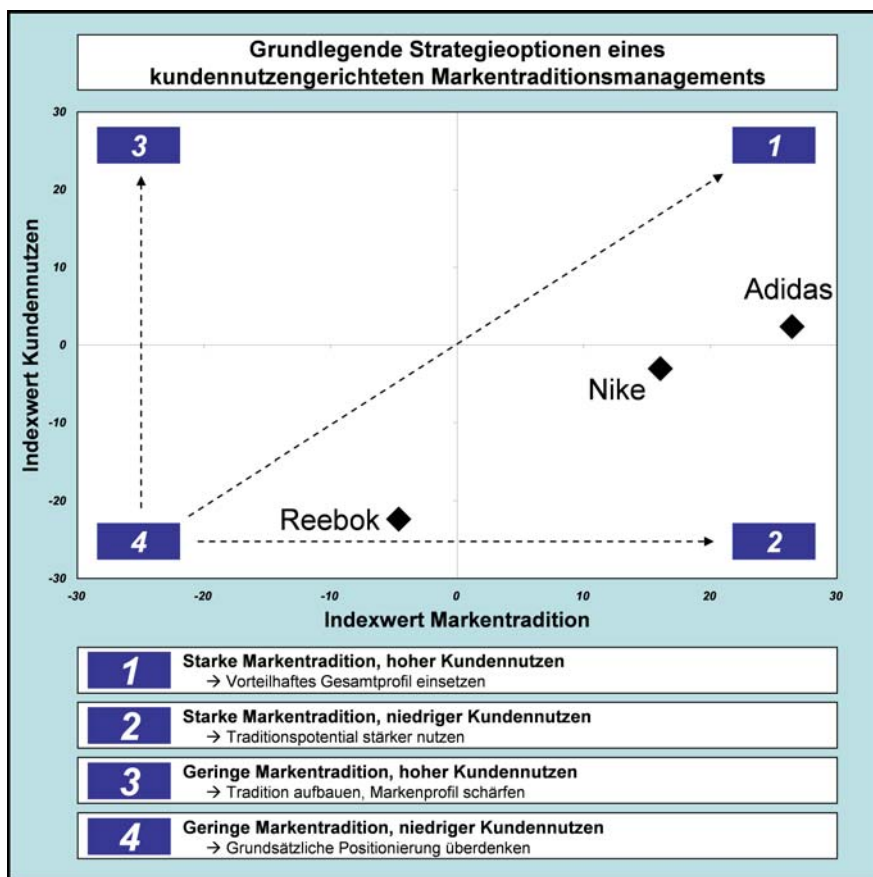


Abbildung 5.3: Strategieoptionen für das strategische Markentraditionsmanagement; Quelle: Eigene Darstellung

1. Strategieoption 1: Vorteilhaftes Gesamtprofil einsetzen

(„Starke Markentradition, hoher Kundennutzen“; Adidas)

Die in Quadrant 1 positionierten Marken verfügen über eine ausgeprägte Markentradition. Ferner sind sie in der Lage, ihren Kunden – u.a. über

⁵Vom angegebenen Wertebereich wird in Abbildung 5.3 lediglich auf Gründen der Übersichtlichkeit ein jeweiliger Ausschnitt von -30 bis +30 dargestellt.

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

dieses Traditionspotential – einen positiven Nutzen zu stiften. Diese Marken können dementsprechend als Traditionsmarken beschrieben werden, die einen hohen Kundennutzen generieren. Die in der empirischen Studie evaluierte Marke Adidas ist annahmegemäß in diesem Quadrant 1 beheimatet, sie verfügt über eine solche ausgeprägte Markentradition, die durch verschiedene kommunikative Maßnahmen und ihre strategische Positionierung geprägt ist. Der Indexwert der Marke Adidas hinsichtlich ihrer Markentradition beträgt 26,459 und der entsprechende Indexwert für den wahrgenommenen Kundennutzen misst 2,355.

Als grundlegende Normstrategie für den Quadrant 1 – und somit auch für die Marke Adidas – kann die Empfehlung ausgesprochen werden, das sich aus den hohen Indexwerten ergebende vorteilhafte Gesamtprofil einzusetzen. Dies bezieht sich zum einen auf die intensive Kommunikation der traditionsrelevanten Aspekte sowie deren Ausbau und Pflege. Zum anderen fokussiert diese Normstrategie auch darauf, den strategische Wettbewerbsvorteil eines hohen wahrgenommenen Kundennutzens zu erhalten.

2. Strategieoption 2: Traditionspotential stärker nutzen

(„*Starke Markentradition, niedriger Kundennutzen*“; Nike)

In Quadrant 2 sind Marken positioniert, die eine hohe Markentradition verkörpern, jedoch im Vergleich zu Quadrant 1 einen geringeren Kundennutzen erzeugen. Diese Marken können als Traditionsmarken oder – der Typologie von Urde et al. (2007) folgend – zumindest als Marken mit Tradition beschrieben werden. Nach der Evaluation in der durchgeführten empirischen Studie konnte die Marke Nike diesem zweiten Quadranten zugeordnet werden. Ihr wird eine gewisse Tradition zugeschrieben, die jedoch in Relation zur Marke Adidas schwächer ist. Der Indexwert der Marke Nike hinsichtlich ihrer Markentradition beträgt 16,051; der entsprechende Indexwert für den wahrgenommenen Kundennutzen misst -3,051.

Eine abzuleitende grundlegende Normstrategie für die Marke Nike und entsprechend für den Quadrant 2 kann lauten, dass diese Marken ihr Tradi-

tionspotential, welches ihnen zugeschrieben wird, besser nutzbar machen sollten. Dies kann durch die gesamte Palette der Instrumente des strategischen Markenmanagements erfolgen: Die Betonung der Tradition in der Kommunikation einerseits und die traditionsgemäße Pflege der Markentraditionsdimension, welche in der Lage ist, einen hohen Kundennutzen zu erzeugen, andererseits.

3. Strategieoption 3: Tradition aufbauen, Markenprofil schärfen („*Geringe Markentradition, hoher Kundennutzen*“)

In Quadrant 3 positionierten Marken besitzen eine geringe Markentradition, jedoch verbunden mit der Fähigkeit, einen hohen Kundennutzen zu stiften. Diese Marken können zwar keineswegs als Traditionsmarken gelten, dennoch sind sie in der Lage, diesen Umstand über andere Produktattribute in Bezug auf den Kundennutzen zu kompensieren. Als Ergebnis der durchgeführten Studie konnte keine der drei untersuchten Marken in diesem Quadranten verortet werden.

Als generelle Normstrategie für die hier positionierten Marken kann abgeleitet werden, dass die Entwicklung schärferer Abgrenzungseigenschaften und der langfristige Aufbau einer starken Markenstellung ein grundlegendes Ziel der in Quadrant 3 positionierten Marken sein sollte. So kann die gute Position im Hinblick auf die Fähigkeit, Kundennutzen zu stiften, noch weiter ausgebaut werden. Eine stärkere Positionierung als Traditionsmarke und Profilierung als etablierte Marke im Wettbewerb kann so zu einer verbesserten Marktposition führen.

4. Strategieoption 4: Grundsätzliche Positionierung überdenken („*Geringe Markentradition, niedriger Kundennutzen*“; *Reebok*)

In Quadrant 4 sind diejenigen Marken positioniert, welche weder eine hohe Markentradition ausstrahlen, noch über hohe Werte bezüglich des wahrgenommenen Kundennutzens verfügen. Vielmehr sind hier Marken zu finden, welche ihr Markenprofil noch deutlich schärfen müssen. Sie können keineswegs als Traditionsmarken angesehen werden und sind nicht in der Lage, ausgeprägte Nutzenaspekte bei den Kunden zu wecken. Der Evaluation der

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

durchgeführten empirischen Studie folgend, konnte die Marke Reebok diesem vierten Quadranten zugeordnet werden. Dieser Marke wird kein ausgeprägtes Traditionspotential zugeschrieben. Die ermittelten Indexwerte liegen hinsichtlich der Markentradition und auch des wahrgenommenen Kundennutzens unter denen der Marken Adidas und Nike. Reebok kommt auf einen Indexwert hinsichtlich der Markentradition von -4,614. Der entsprechende Indexwert für den wahrgenommenen Kundennutzen misst -22,349.

Im Zuge der Ableitung grundlegender Normstrategien für die Marke Reebok und weiterer in Quadrant 4 aufzufindender Marken muss geraten werden, dass diese Marken ihr Traditionspotential deutlich schärfen sollten. Dies kann nur über den langfristigen Aufbau einer starken und ausgeprägten Markenwahrnehmung funktionieren, bei dem die verschiedenen konstituierenden Dimensionen einer Markentradition berücksichtigt werden. So kann es auf Dauer gelingen, auch die Einschätzung des wahrgenommenen Kundennutzens zu verbessern und entsprechend den Positionierungsquadranten 4 zu verlassen.

Einschränkend muss im Kontext der Ableitung von Normstrategien jedoch auch auf die Notwendigkeit einer erweiterten Sichtweise hingewiesen werden, da die alleinige Betrachtung von Markentradition und Kundennutzen nicht das gesamte Spektrum der zu beachtenden Wirkungs- und Ergebnisgrößen abbilden kann. Vielmehr ist eine **ganzheitliche Betrachtung marketing- und unternehmensrelevanter Outputvariablen** vonnöten. In der vorliegenden Arbeit wurden die latenten Konstrukte der Markenpersönlichkeit und des Markenwerts in die Analyse integriert. Dabei konnten signifikante und zum Teil starke Wirkungen im Kontext der kausalanalytischen Betrachtung empirisch bestätigt werden. Neben diesen beiden sind jedoch – im Sinne der Abbildung eines vollständigen Bildes zur zielgerichteten Steuerung der Markentradition – weitere ökonomische Größen sowie generelle Ergebnisgrößen des Unternehmenserfolgs in die Analyse zu integrieren.

Unterschiedliche Marken – dies gilt auch und insbesondere für die drei untersuchten Sportartikelmarken – haben **verschiedene Markensteuerungsansätze**, die unabhängig voneinander zum gewünschten Ziel führen können. So muss eine

ausgeprägte Tradition nicht zwingend das alleinige bzw. zentrale Erfolgsmerkmal bei der Erzeugung eines hohen kundenseitigen Nutzens sein. Vielmehr würde ein hoher Kundennutzen bei einer schwachen Markentradition (Quadrant 3) eher für einen schwächeren Wirkungszusammenhang sprechen. Aus diesem Beispiel kann grundlegend abgeleitet werden, dass die Tradition einer Marke dann genutzt werden sollte, wenn sie einen spezifischen Wettbewerbsvorteil darstellt. Dieses Nutzungspotential bezieht sich nicht allein auf die Verankerung im normativen und strategischen Bereich, sondern auf die Ausgestaltung sämtlicher Instrumente des operativen Marketing.

Im Sinne eines **nachhaltigen und langfristig angelegten strategischen Markentraditionsmanagements** sei jedoch angemerkt, dass der Aufbau einer Markentradition stets ein sinnvolles Investment darstellt. Dies gilt auch für junge Marken, die über keinerlei Tradition verfügen: Ihnen eröffnet sich durch den Aufbau einer spezifischen Tradition die Chance, durch heutige Anstrengungen bereits ein Grundpotential für die künftige Nutzung derselben zu schaffen. Bedacht werden sollte ferner, dass Traditionen über einen gewissen Zeitraum hinweg entstehen, so dass Heritage-Investments stets langfristig angelegt sind.

5.1.3 Gestaltungsperspektiven im operativen Markentraditionsmanagement

Nachdem im Vorstehenden die Gestaltungsperspektiven der normativen und strategischen Ebene eines Markentraditionsmanagements differenziert betrachtet worden sind, sollen nunmehr die konkreten Möglichkeiten der Maßnahmengestaltung im Bereich des operativen Marketing-Managements dargelegt werden. Zu diesem Zwecks wird die Betrachtung in diesem Feld entsprechend der von McCarthy (1978) entwickelten „4 P’s“ der Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik und Preispolitik analysiert und vorgestellt.

5.1.3.1 Maßnahmen der Produktpolitik

Eine essentielle Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg von Traditionsmarken über einen entsprechend langen Zeitraum bilden die Entscheidungen der Produktpolitik. Dabei sind alle im Zusammenhang mit der Produkt- und Leistungsge-

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

staltung stehenden Maßnahmen eingeschlossen, welche die Markenproduktgestaltung bedingen (vgl. Bruhn, 2004b, S. 123). Dieses Leistungsprogramm setzt sich dabei aus verschiedenen Aspekten zusammen, die sich nicht einzig auf die originäre Produktentwicklung und -gestaltung konzentrieren. Vielmehr ist bei Traditionsmarken auch ein entsprechendes Serviceangebot rund um die Marke – vor dem Hintergrund einer zusätzlichen Nutzenstiftung eines Markenprodukts – vonnöten.

Eine grundlegende Reaktanzgefahr liegt im Management von Markentraditionen beim **Trade-off zwischen Tradition und Innovation**: Das Markentraditionsmanagement steht vor der Herausforderung, einerseits die Bewahrung der traditionsadäquaten Merkmale zu fördern, andererseits aber auch innovativ sein zu müssen, um den Marktgegebenheiten gerecht zu werden. Dabei müssen Traditionsmarken stets die großen Erwartungshaltungen bspw. an ihre Qualität bestätigen, aber dennoch moderne Aspekte in die Produktpolitik einfließen lassen. Die Suche nach der richtigen Balance stellt hierbei eine wesentliche Herausforderung an die Produktpolitik dar.

5.1.3.2 Maßnahmen der Kommunikationspolitik

Tradition im Allgemeinen stellt „in der Regel keinen eigenständigen Attraktionswert dar, dessentwegen ein Produkt gekauft wird“ (Diez, 2006, S. 192). Dennoch dient die Kommunikation von Traditionsaspekten einer Marke vor dem Hintergrund der Ansprache entsprechend traditionsaffiner Kunden als Multiplikator und bedarf daher einer besonderen Aufmerksamkeit bei der Ableitung von Maßnahmen in der Kommunikationspolitik.

Dabei greift die in der Praxis anzutreffende Form von Traditionskommunikation oftmals zu kurz. Gründe hierfür liegen in der Notwendigkeit, dass ein **zielführendes Instrumentarium von traditionsadäquaten Kommunikationsmaßnahmen** breiter anlegt sein sollte, als auf eine reine Bekanntheits- und Imagesteigerung zu fokussieren (vgl. Diez, 2006, S. 192). Entsprechend müssen die einzelnen Instrumente und Maßnahmen in der unternehmerischen Kommunikationspolitik stets vor dem Hintergrund ihrer Einbindung von Traditionsrelevanz geprüft und ausgestellt werden. Abbildung 5.4 stellt die direkten und indirekten Instrumente der Traditionskommunikation übersichtlich dar.



Abbildung 5.4: Direkte und indirekte Instrumente der Traditionskommunikation; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Diez (vgl. Diez, 2006, S. 192)

Grundsätzlich ist durch die traditionsadäquate Ausgestaltung der Kommunikationspolitik speziell im von Informationsüberlastung und Markenhomogenität geprägten Wettbewerbsumfeld eine große Chance zu sehen, „Prozesse der Selbstorganisation auszulösen, indem in die Privatkommunikation einzelner Austauschpartner jeweils gezielt Signale eingebracht werden, die sich dann wechselseitig verstärken“ (Wiedmann, 1989b, S. 70). Somit kann durch diese Maßnahmen die Gefahr reaktanter Kundenreaktionen eingedämmt werden. Ein kundengerichtetes Beschwerdemanagement kann ferner einen Beitrag zur Erfüllung von Kundenerwartungen an Traditionsmarken liefern.

Von besonderer Bedeutung sind auch die Möglichkeiten des Online Marketing. Dennoch muss hier stets die zentrale Frage einer möglichen Überreizung gestellt werden, da für einige traditionsbewusste Kunden die neuen Möglichkeiten der Online-Kommunikation unter Umständen negativ auf die Markenwahrnehmung einzahlen könnten. Eine **kommunikationspolitische Fokussierung auf die Übermittlung von Werten** sollte bei Traditionsmarken der aggressiven Preiswerbung vorgezogen werden, um reaktante Strömungen einzudämmen und die Markentradition nicht zu verwässern.

Weitere Nutzenpotentiale der Kommunikationspolitik im Rahmen einer gezielten Traditions-Kommunikation liegen in der Vermittlung eines grundlegen-

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

den Wir-Gefühls durch die Teilnahme an Kundenveranstaltungen, auf dem der Heritage-Kontext entsprechend initiiert wird. So kann unter Umständen eine Wertschätzung der Kunden als Quasi-Unternehmensmitglieder gefördert werden. Auch die – bereits im Feld des normativen Managements angedeutete – Wichtigkeit der internen Kommunikation muss im Rahmen der durchgehenden **Umsetzung einer traditionsgerechten Unternehmenskultur** gefördert werden.

5.1.3.3 Maßnahmen der Distributionspolitik

Die Vertriebspolitik orientiert sich grundsätzlich an Entscheidungen, die einen direkten oder indirekten Versorgungsbezug der Kunden fokussieren (vgl. Bruhn, 2004b, S. 245). Eine traditionsgerechte Distribution der Marke kann dabei erreicht werden, wenn der distributionspolitische Spielraum mit einer effektiven Verknüpfung zur Kommunikationspolitik versehen wird, um so auch bei der Bearbeitung der einzelnen Kanäle das markeneigene Traditionspotential zu berücksichtigen.

Speziell bei der Information von Händlern sind Traditionsmarken gefordert, die eine umfassende vertikale Kooperation sicherstellen, da die entsprechenden Regalplätze hiervon abhängen können. Dabei sind Traditionsmarken in besonderem Maße ihrem Markenerbe verpflichtet, was sich in dem Aufbau und der **Pflege von langjährigen Beziehungen** auch zu den entsprechenden Händlern niederschlägt. Bei den Distributionsoptionen von Traditionsmarken sollten klassische Kanäle nicht außer Acht gelassen werden, da der direkte Kontakt am Point of Sale (POS) in der traditionsgerechten Wahrnehmung eine wichtige Rolle spielen kann.

5.1.3.4 Maßnahmen der Preispolitik

Die Preispolitik trifft grundlegende preisbildende Entscheidungen, weshalb ihr auch im Kontext von Traditionsmarken eine wichtig Funktion zukommt. Preisentscheidungen wirken direkt auf ökonomische Erfolgsgrößen wie Umsatz oder Gewinn (vgl. Bruhn, 2004b, S. 165). Bei den oftmals hochpreisigen Traditionsmarken ist somit die Funktion der Preispolitik ein Bereich von besonderer Bedeutung.

Bezogen auf die Preisgestaltung dieser Traditionsmarken sind generell **beziehungsorientierte Ansätze** zu verfolgen, die in der Lage sind, die Markenbindung

der Kunden zu steigern. Dabei kommen bspw. Bonusprogramme und Preisstaffelungen infrage. Außerdem können preispolitische Maßnahmen auch mit der Kommunikation verknüpft werden, wenn im Rahmen der Traditionskommunikation entsprechende Nostalgie-Preise verlangt werden, die unter dem aktuellen Preisniveau liegen, aber die Traditionswahrnehmung seitens der Kunden stärken. Dies kann mittelfristig zu einer höheren Preisbereitschaft führen.

Dennoch liegt gerade in der Preispolitik ein großer **Gefahrenpunkt für Traditionsmarken**, da eine aggressive Preispolitik eine Aufweichung der starken Markenwahrnehmung verursachen kann. Deshalb sollten Traditionsmarken ihre starke Marke in der Form ausnutzen, dass sie sich über einen entsprechenden Preis positionieren.

5.1.4 Würdigung der Branchenspezifika und abschließende Verallgemeinerung

Ausgehend von den zuvor dargestellten Gestaltungsperspektiven für das Marketingmanagement lassen sich ebenso entsprechende **Spezifika der untersuchten Branche** herausstellen. Der Sportartikelmarkt wurde als zentraler Untersuchungsgegenstand herausgegriffen, da er eine hohe Popularität genießt. Ferner erlangen die im Sportartikelbereich tätigen Marken oftmals ein hohes Maß an Bekanntheit. Diese Grundüberlegung lässt sich in Bezug auf die untersuchten Marken Adidas, Nike und Reebok auf Basis des erhobenen Datenmaterials bestätigen.

Traditionen lassen sich dabei grundsätzlich im Sport selbst verorten: Sport ist seit jeher mit Mythen und Ritualen verbunden, die zum einen bei aktiv Sporttreibenden zum anderen aber auch bei sportbegeisterten Zuschauern zu **traditionsrelevanten Wahrnehmungsaspekten** führen.⁶ So ist die Sportbranche speziell in Deutschland seit langem ein fester gesellschaftlicher Bestandteil, die über eine überaus große Branchentradition verfügt. Diverse Produktinnovationen gehen auf verschiedene Sportartikelhersteller zurück, die – auch im internationalen Ver-

⁶Ein weit reichendes Beispiel für Traditionen im Sport kann in den Olympischen Spielen gesehen werden, die jeweils in einem sehr traditionellen Rahmen durchgeführt werden und dabei etliche sehr traditionsreiche Disziplinen wie bspw. den Marathonlauf umfassen.

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

gleich – über einen langen Zeitraum hinweg zu einer starken Stellung geführt hat. Gleichmaßen hat sich hinsichtlich verschiedener Marken eine ausgeprägte Wahrnehmung der jeweiligen Markentradition ergeben.

In diesem Umfeld der Sportbranche, welcher also eine grundlegend **hohe traditionelle Bedeutung** inhärent ist, haben sich über die Jahrzehnte auch entsprechend Traditionsmarken entwickeln können. Diese sind oftmals verknüpft mit herausragenden oder besonders prägenden Ereignissen im Sport. Sie haben aber gleichzeitig die dauerhafte Aufgabe zu bewältigen, ihren Markterfolg durch eine ständige Innovationskraft aufrecht zu erhalten. Grundsätzlich lässt sich so das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation beschreiben, in dem sich speziell die Sportartikelhersteller befinden: Die Notwendigkeit einer ständigen Innovationsfähigkeit sollte jedoch speziell in der Sportartikelbranche mit der generellen Berücksichtigung traditionsrelevanter Aspekte erfolgen, um mit dieser Potentialbündelung einen nachhaltigen Markterfolg erzielen zu können.

Auf Basis der einzelnen Ergebnisse der durchgeführten Studie konnte exemplarisch anhand der Kundennutzenanalyse als einem dem Kaufverhalten vorgeschalteter Bereich die Bedeutung des Branchenbezugs verdeutlicht werden. Die Gewichtung der einzelnen Einflüsse weist – exemplarisch anhand der Teilstichprobe Adidas dargestellt – eine starke Bedeutung des funktionalen Kundennutzens auf, hier wird der höchste R^2 -Wert von 0,550 ausgewiesen. Dies leuchtet für Sportartikelhersteller intuitiv ein, da ihre Produkte i.d.R. ihren Funktionen entsprechend genutzt werden. Allerdings sind die Wirkungseffekte und -stärken in diesem speziellen Bereich gerade **im Kontext unterschiedlicher Branchen** näher zu hinterfragen. Die Strahlkraft der Erfolgsgeschichte besitzt eine große Relevanz im Sportartikelmarkt. Entsprechend liegt hier – neben der Rückbesinnung auf die Grundwerte und deren dauerhafter Kommunikation – ein strategischer Erfolgsfaktor in diesem Feld.

Diese Bedeutung der markeneigenen Grundwerte im Rahmen der generellen Traditionswahrnehmung lässt sich auf Basis der Studienergebnisse ebenso herausstellen. Sie sind in Bezug auf den Kundennutzen in der Sportartikelbranche hochwirksam: Im Hinblick auf sämtliche Nutzendimensionen liegt Ihre Einflussstärke in der kausalanalytischen Detailanalyse bei $>0,2$. Diese Bedeutungskraft lässt sich vor dem Hintergrund der Branchenspezifika manifestieren. Marken mit

einer **klaren und zeitkonsistenten Wertkommunikation** – untermauert durch die Übernahme von gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung (CSR) – schaffen so die Grundlage eines erfolgreichen Markenmanagements. Kunden können diese der Markepersönlichkeit zugeschriebenen Werte auf ihre eigene Persönlichkeit übertragen, woraus ihnen ein positiver Nutzen erwächst.

Auffällig ist, dass die Langlebigkeit einer Marke in der Sportartikelbranche offenbar eine untergeordnete Rolle bei der Erzielung eines Kundennutzens zuzuschreiben ist. In allen Dimensionen des Kundennutzens – abgesehen vielleicht von der funktionalen Nutzendimension, wo der Wirkungseffekt von 0,109 noch eine gewisse Bedeutung hat – stellt sie keinen gewichtigen Einfluss dar. Die Symbolik einer Marke dagegen ist sehr geeignet, auf die **psychologischen Nutzenaspekte** einzuzahlen: Die symbolische und emotionale Kundennutzendimension wird maßgeblich durch die von einer Marke ausgehende symbolische Strahlkraft beeinflusst. Auch hier kann ein Erklärungsansatz in der Sportbranche an sich verortet werden, da diese ein hochemotionales Feld darstellt, in dem die Kleidung auch zum generellen Ansehen und Prestige beiträgt.

Die vor dem Hintergrund der Sportartikelbranche gewonnenen Ergebnisse bedürfen in einer erweiterten Sichtweise einer Verallgemeinerung. So ist die grundlegende Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Branchen infrage zu stellen. Ausgehend von dem besonderen Betrachtungswinkel der Sportartikelbranche und den im Voranstehenden dargestellten und entsprechend resultierenden Spezifika können also weitere Implikationen im Sinne einer **Verallgemeinerung der Untersuchungsergebnisse** ausgewiesen werden.

Die Spezifika der Sportartikelbranche wurden in den vorstehenden Passagen eingehend beschrieben. Speziell im Untersuchungsraum Deutschland haben diese weitreichende Auswirkungen auf die Traditionsrelevanz im Markenmanagement. Auch in anderen Branchen kann diese **Bedeutung von Traditionsaspekten für die Wahrnehmung von Marken** festgestellt werden. So sind besonders in der Konsumgüterbranche gewisse Marken mit einer großen Traditionsstrahlkraft hinterlegt. Beispiele hierfür sind die Marken Persil und Storck, die in der Markenkommunikation jeweils bewusste Reizpunkte in dieser Hinsicht setzen. Ferner kommt der Tradition in der Automobilbranche eine große – auch mit dem

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

Standort Deutschland und der entsprechenden historisch-technischen Innovationskraft verbundene – Bedeutung zu. Es stellt sich somit die Frage, inwieweit die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse auf diese genannten Branchen übertragbar sind.

In Abschnitt 5.1 wurde dazu bereits angemerkt, dass eine grundlegende Notwendigkeit besteht, **Tradition in Abhängigkeit der Bedeutung in der jeweiligen Branche** zu sehen. In einigen neueren Wirtschaftszweigen bspw. stellt der Aufbau von Tradition keinen Werttreiber dar. Über diese limitierende Sichtweise auf einen möglichen Branchenübertrag hinaus muss ferner konstatiert werden, dass in der vorliegenden Studie die Evaluation dreier ausgewählter Marke zu einer weiteren Übertragungsgrenze führt. Dennoch ermöglicht die in der qualitativen Vorstudie erfolgte Markenauswahl eines heterogenen Markenportfolios für die Untersuchung hier eine generelle Verallgemeinerung.

Ausgehend von den Ergebnissen der empirischen Untersuchung können also **Rückschlüsse auf eine weiter reichende Verwendbarkeit** gezogen werden, die jeweils vor dem Hintergrund der entsprechenden Branche zu sehen sind. Dieses Verallgemeinerungspotential ist jedoch im Kontext der Marketingwissenschaft von Überlegungen hinsichtlich möglicher Implikationen zu betrachten, die im anschließenden Abschnitt 5.2 thematisiert werden.

5.2 Implikationen für die Marketingwissenschaft

Im Kontext der voranstehenden Ausführungen kann festgestellt werden, dass im Hinblick auf weitere forschungstheoretische Bemühungen ein erheblicher Entwicklungsbedarf besteht. Die vorliegende Untersuchung deckt das weite Feld der Markentraditionsforschung nicht umfassend ab, vielmehr wurde durch die vorliegende Untersuchung nur ein Ansatzpunkt geliefert, welcher als **erster Schritt weiterer intensiver Forschungsbemühungen** zu sehen ist. Vor diesem Hintergrund muss der Ansatz zur Messung einer Markentradition verfeinert und weiterentwickelt werden.

Die vorliegende Untersuchung entwickelt ein Modell zur Messung von Markentraditionen anhand einer Weiterentwicklung des von Urde et al. (2007) vorgeschlagenen HQ-Konzepts. Dabei ergeben sich in Bezug auf weiterführende Forschungsarbeiten ausgehend von den Ergebnissen grundlegende Implikationen:

- **Weiterführende Validierung:** In der durchgeführten Studie wurden drei Marken einer spezifischen Branche herausgegriffen, um in diesem Zusammenhang eine Analyse der Beschaffenheit von Markentraditionen – also die Durchführung einer Operationalisierung – zu leisten und diese in einem zweiten Schritt hinsichtlich ihrer Wirkungspotentiale zu untersuchen. Dabei bildet diese lediglich Teilausschnitte des Gesamtbilds ab: Eine erweiterte Validierung der Untersuchungsergebnisse durch nachfolgende Forschungsanstrengungen ist somit – bspw. im Sinne einer im Folgenden thematisierten Erweiterung der Marken- und Branchenauswahl – erforderlich.
- **Stärkere Fokussierung:** Die Determinanten der Markentradition wurden in der vorliegenden Arbeit aus früheren theoretisch-konzeptionellen Arbeiten abgeleitet und in Form von greifbaren Indikatoren operationalisiert. Dabei wurden insgesamt fünf Indikatoren pro Dimension ermittelt, um so schließlich die vier Markentraditionsdimensionen über 20 Indikatoren geeignet abzubilden. Es ist folglich anzunehmen, dass dieses Vorgehen dazu führt, dass weitere Determinanten, die einen direkten oder indirekten Effekt haben können, nicht in das Messmodell einbezogen wurden. Für weitere Forschungsarbeiten liegt hierin die grundlegende Herausforderung der Verfeinerung, um schließlich ein fokussiertes und mehrfach validiertes Messmodell für die Evaluation von Markentraditionen als Voraussetzung für deren zielgerichtete Steuerung zu schaffen. Die vorliegende Arbeit kann hierbei nur als ein erster Schritt angesehen werden, dem weitere folgen müssen, damit das Brand Heritage Marketing künftig durch die Kenntnis eines detaillierten Mix von direkten und indirekten Determinanten effizient und effektiv gesteuert werden kann.
- **Gesteigerte Detaillierung:** Die durchgeführte Studie widmete sich der Evaluation einer Markentradition anhand von drei herausgegriffenen Marken. Diese Untersuchungsweise berücksichtigt entsprechend nur einen Teilausschnitt und muss in künftigen Forschungsanstrengungen – wie bereits beschrieben – auch in anderen Zusammenhängen einer Validierung unterzo-

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

gen werden. Außerdem ist hierbei auf die Notwendigkeit einer gesteigerten Detaillierung des Untersuchungsfeld der Markentradition hinzuweisen. Dies könnte einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn durch die stärkere Verfeinerung des Untersuchungsdesigns liefern. So könnte zum Beispiel die Evaluation des Kundennutzens aus Konsumentensicht stärker von störenden Einflüssen separiert werden, um eine noch direktere Zuordnung zu Traditionseffekten zu ermöglichen.

Wie zuvor beschrieben wurde für die vorliegende Untersuchung ein originärer Ansatz zur Messung von Markentradition entwickelt, da in der relevanten Literatur zu diesem Themenfeld bis dato kein validiertes Messinstrument existiert. Dies stellt sowohl einen Beitrag auf dem Gebiet der Markentraditionsforschung als auch für das übergreifende Feld des Markenmanagements dar, da die aufgezeigten Wirkungspotentiale so künftig auch hier als grundlegender Baustein Berücksichtigung finden können. Diesbezüglich lassen sich weitere Bezugsobjekte identifizieren, welche als wesentliche Determinanten für künftige Forschungsarbeiten in diesem Bereich dienen können:

- **Cross-Cultural-Studien:** Durch den grundlegenden Bezug der durchgeführten Untersuchung auf den geografischen Raum Deutschland bietet sich für zukünftige Forschungsarbeiten eine Erweiterung an. So kann die ermittelte Struktur auch in internationalen Kontexten überprüft werden. Besonders interessant dürfte hierbei die Frage sein, inwiefern sich bei einem interkulturellen Vergleich entsprechende Unterschiede in der Wahrnehmung einer Markentradition ergeben und ob diese zu andersartigen Wirkungseffekten führen. Dabei wäre ebenfalls vorab zu klären, inwiefern der Operationalisierung einer Markentradition auch im internationalen Zusammenhang ein gewisses Maß an Gültigkeit zugesprochen werden kann, oder ob einzelne Items variiert werden müssen.
- **Auswahl der Probanden:** Hinsichtlich der Auswahl von Probanden wurde im Kontext der durchgeführten Studie auf die Evaluation im Rahmen der vom Autor betreuten Lehrveranstaltung „Praktikum Marktforschung“ im WS 2007/08 zurückgegriffen. Dabei kamen die beteiligten Studierenden als sogenannte Befragungshelfer zum Einsatz. Die abgefragten Marken

hatten den Zweck, die Beantwortung der Statements des Fragebogens greifbar und somit zugänglicher zu machen. Es wurde dabei eine breite Stichprobe von insgesamt 1.538 Probanden erhoben, die nahezu gleich viele weibliche wie männliche sowie über und unter 30jährige Probanden umfasst. In diesem Zusammenhang könnten künftige Forschungsbemühungen die Auswahl der Probanden noch weiter nach anderen Eingeschaftskriterien der Probanden unterteilen. Denkbar wäre eine deutlichere Fokussierung auf tatsächliche Markenkunden oder Personen, die grundsätzlich durch ihre Persönlichkeitsstruktur ein gewisses Maß an Traditionsorientierung mitbringen. Hierbei wäre es spannend zu sehen, ob die nachgewiesenen Wirkungen auch in diesem Zusammenhang bestätigt werden können.

- **Variation der Branchen- und Markenauswahl:** In der vorliegenden Untersuchung wurden drei in Deutschland relativ bekannte Marken der Sportartikelbranche für die Untersuchung der latenten Konstrukte und kausalen Zusammenhänge herausgegriffen. Diese Markenwahl erfolgte vor dem Hintergrund einer qualitativen Vorstudie, in der die Eignung verschiedener Branchen und Marken diskutiert wurde. Schließlich wurden die genannten Marken herausgegriffen, da sie bestimmte grundlegende Anforderungskriterien wie Bekanntheit und eine vermutete Traditionsabstufung erfüllten. Die ermittelten Ergebnisse und Schlussfolgerungen beziehen sich entsprechend auf diesen wirtschaftlichen Teilausschnitt und bedürfen einer folgerichtigen Überprüfung auch in anderen Märkten. Für zukünftige Forschungsbemühungen der Marketingwissenschaft und der Markentraditionsforschung wäre ein wesentlicher Ansatzpunkt dementsprechend die Überprüfung der gewonnenen Erkenntnisse in anderen Zusammenhängen. Hierbei kann es als zentrale Aufgabe angesehen werden, die Operationalisierung des latenten Konstrukts der Markentradition auch in anderen Branchen und anhand von anderen herauszugreifenden Marken zu überprüfen. Dies könnte die in dem entsprechenden Land vorherrschende Traditionswahrnehmung fokussieren und so die Entwicklung einer länderspezifischen Skala für die Messung von Markentradition voran treiben.

Diese generellen Weiterentwicklungspotentiale der vorliegenden Untersuchung lassen sich vor dem Hintergrund der Outputgrößen näher konkretisieren. Dabei

5. GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN: Würdigung und Implikationen

können weiterführende Forschungsfelder zu den einzelnen Wirkungsvariablen identifiziert werden:

- **Markenpersönlichkeit:** Die Markenpersönlichkeit wurde als Wirkungsgröße herausgegriffen, welche den Charakter einer Marke ganzheitlich abbildet. Dabei wurde die Persönlichkeit von Marken als die Gesamtheit der menschlichen Charakteristika angesehen, die mit einer Marke assoziiert werden können (vgl. Aaker, 1997, S. 347). Auf Basis dieser Sichtweise wurde die Markenpersönlichkeit evaluiert. Dazu wurde die Brand Personality Scale (BPS) von Aaker (1997) herausgegriffen (vgl. Aaker, 1997, S. 348f.). Eine Erweiterung dieses Untersuchungskontexts wäre hier durch die Adaption einer deutschen Skala möglich.
- **Markenwert:** Die Messung eines resultierenden Markenwerts in der Analyse erfolgte durch das Herausstellen des Brand Potential Index (BPI) (vgl. vertiefend Högl et al., 2001, S. 39). Dieser diente als Grundlage der Wertmessung der evaluierten Marken. Dabei ist anzumerken, dass im Kontext der Markenwertmessung eine Vielzahl verschiedener Messkonzepte existiert. Dieser Fundus unterschiedlicher Messverfahren kann im Zuge der weiterführenden Forschung genutzt werden, um so auch alternative Verfahren in die Untersuchung der Wirksamkeit von Markentraditionen einfließen zu lassen.
- **Wahrgenommener Kundennutzen:** Als zugrunde liegendes Messkonzept eines wahrgenommenen Kundennutzens wurden im Zuge der Untersuchung verschiedene Ansätze vorgestellt und schließlich der von Smith und Colgate (2007) postulierte Messansatz eines Perceived Customer Value herausgegriffen. Die Praktikabilität und Relevanz dieser Skala stellten wesentliche Entscheidungskriterien der Auswahl dar. Jedoch kann auch hier eine Skalavariation zu neuen Erkenntnissen führen.
- **Weitere potentielle Wirkungsgrößen:** Wie im Vorstehenden dargestellt, widmete sich die durchgeführte Untersuchung vor allem den von einer Markentradition ausgehenden positiven Wirkungen auf die Konstrukte der Mar-

kenpersönlichkeit, des Markenwerts und letztlich auch des wahrgenommenen Kundennutzens. Jedoch könnte diese Untersuchungsweise erweitert werden, indem weitere Outputvariablen hinzugezogen werden, die positiv von der starken Tradition einer Marke beeinflusst werden. Hier sind vor allem detaillierte Wirkungsanalysen in Richtung des Kundenvertrauens zu nennen. Ferner könnten künftige Forschungsarbeiten die durch traditionsrelevante Aspekte hervorgerufene Markenakzeptanz untersuchen. Schlussendlich sind die von markenorientierten Entscheidungsfeldern ausgehenden Reputationswirkungen zu betrachten. Im Kontext der weiterführenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Markentradiation und seinen entsprechenden Wirkungspotentialen sind so besonders auch die Effekte auf die Reputation von Marken und Unternehmen – bspw. mittels des Reputation Quotient (RQ) (vgl. hierzu vertiefend Fombrun und Wiedmann (2001)) – zu evaluieren. Hieraus können wertvolle Erkenntnisse für das Markenmanagement in einer übergreifenden Perspektive gewonnen werden.

Abschließend kann eine holistische⁷ Betrachtung des entwickelten Gesamtmodells Bezugspunkte für künftige Forschungsarbeiten aufdecken und so Raum im Hinblick auf weiterführende Forschungsarbeiten öffnen. Dabei handelt es sich um Aspekte und Forschungsziele, die bei dieser ersten Quantifizierung der Markentradiation noch nicht geleistet werden konnten:

- **Zeitbezug:** Die vorliegende Arbeit fußt auf eine Zeitpunkt Betrachtung; die zugrunde liegenden Daten wurden im Wintersemester 2007/08 erhoben. Dagegen sind die verwendeten Konstrukte in ihrer Gesamtheit als dynamische Größen anzusehen. Der Markenwert ist eine solche sich im Zeitablauf verändernde Größe, gleiches gilt im besonderen Maße auch für die Markenpersönlichkeit und den Kundennutzen. Letztlich ist der Kernpunkt der vorliegenden Arbeit – die Untersuchung des Konstrukts der Markentradiation – ebenfalls eine sich im Zeitablauf entwickelnde und weiterentwickelnde Größe. Es bietet sich somit für künftige Forschungsanstrengungen eine

⁷Der Holismus wird auch als Ganzheitslehre bezeichnet und geht von der vollständigen Bestimmung aller Elemente eines ganzen Systems durch die Strukturbeziehungen aus. Vgl. vertiefend hierzu Smuts (1926).

grundlegend dynamische Betrachtungsweise an, die bspw. durch den Einsatz von Zeitreihenanalysen eine Dynamisierung der durchgeführten Analyse bewirken könnte. Somit wären Steuerungsoptionen für das Management durch entsprechende Möglichkeiten der dynamischen Messung eröffnet. Zusätzlich würden die entwickelte Operationalisierung und das aufgestellte Kausalmodell eine weiterführende Validierung durch die Betrachtung im Zeitablauf erfahren. Dabei können Panel-Studien helfen, durch entsprechende „Fixed-Effects-Modelle“ zeitkonstante Variablen aus dem Modell herauszurechnen, um bessere Kausalitätsaussagen treffen zu können.

- **Weitere Moderatoren:** Das aufgestellte Kausalmodell untersucht auf der Ebene des Gesamtstrukturmodells die vier latenten Konstrukte der Markentradition, der Markenpersönlichkeit, des Markenwerts und des wahrgenommenen Kundennutzens. Als zentrale Untersuchungsbereiche wurden vor dem Hintergrund der maßgebenden Forschungsfragen die Wirkungseffekte einer Markentradition auf den Kundennutzen fokussiert. Dabei wurde nach den drei Teilstichproben der einzelnen untersuchten Marken separiert und die entwickelte Operationalisierung einerseits sowie die Wirkungen andererseits untersucht.

Dieses Vorgehen erwies sich im Kontext der vorliegenden Arbeit als praktikabel und stellt somit einen grundlegenden Schritt in der Markentraditionsforschung dar. Dennoch kann das Vorgehen im Zusammenhang mit künftigen Forschungsanstrengungen verfeinert werden. So liegt eine denkbare Verfeinerung in der Aufspaltung der einzelnen Stichproben nach persönlichkeitsbildenden Merkmalen.

Kapitel 6

FAZIT UND AUSBLICK

*„God cannot alter the past,
though historians can.“*

Samuel Butler

(engl. Autor und Komponist)

Markentraditionen haben in der heutigen Markenführung eine erhebliche Relevanz – die vorliegende Arbeit zeigt dies in ihrem Kernbereich der empirischen Untersuchung auf. Eine Vielzahl verschiedener Unternehmen profitiert ebenso bereits über die **zielgerichtete Positionierung als Traditionsmarke** von positiven Wirkungseffekten der Markentradition. Dabei verpasste es die wissenschaftliche Marketingforschung lange Zeit, mit dieser Entwicklung Schritt zu halten. Nur vereinzelt und sehr oberflächlich wurden Forschungsanstrengungen unternommen, um Markentraditionen zu beschreiben. Diese Forschungslücke wird in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen. Sie soll somit einen ersten Ansatzpunkt darstellen, der als Grundlage für künftige Bemühungen der Marketingtheorie dient. Zentrale Zielstellungen der vorliegenden Arbeit waren dabei zum einen die Operationalisierung des latenten Konstrukts der Markentradition und zum anderen die Messung relevanter Wirkungspotentiale im Hinblick auf Erfolgsgrößen im Marketing-Management.

Vor diesem Hintergrund wurden zu Beginn der Ausführungen zunächst fünf grundlegende Forschungsfragen aufgeworfen, anhand derer die einzelnen Schritte der Arbeit aufgebaut wurden. Im Rahmen der Suche nach Antworten auf die-

se Forschungsfragen wurden einzelne Basisannahmen auf Grundlage einer theoretischen Konzeptualisierung entwickelt, welche in entsprechenden Hypothesen mündeten, die schließlich in der empirischen Studie vertiefend untersucht wurden. An dieser Stelle sollen nunmehr die erwähnten Forschungsfragen aufgegriffen und zusammenfassend beantwortet werden.

Forschungsfrage 1: *Wie lässt sich das latente Konstrukt der Markentradition im Rahmen einer Operationalisierung abbilden und beschreiben?*

Zur Beantwortung dieser ersten Forschungsfrage erfolgte zunächst eine kritische Auseinandersetzung mit vorliegenden Konzeptualisierungen zum theoretischen Konstrukt der Markentradition. Nach dieser Bestandsaufnahme des Status Quo in der wissenschaftlichen Forschung wurde eine theoretisch fundierte Abgrenzung des Gegenstandsbereichs vorgenommen und wesentliche Grundlagen erörtert. Ein empirisch überprüfbarer Operationalisierungsansatz konnte auf Basis einer empirischen Untersuchung und der entsprechenden umfassenden Analyse generiert werden. Dabei wurden insgesamt vier messbare Dimensionen der Markentradition operationalisiert und durch dezidierte Faktorenanalysen bestätigt.

Forschungsfrage 2: *Welche zentralen Wirkungspotentiale auf wesentliche marketingrelevante Erfolgsgrößen (bspw. Kundennutzen, Markenwert und -persönlichkeit) lassen sich auf Konstruktebene ausgehend von der Markentradition ermitteln?*

Diese zweite Forschungsfrage konnte im Rahmen der Datenanalyse mit der Aufstellung eines Kausalmodells beantwortet werden. Zu diesem Zweck wurde mittels SmartPLS 2.0 ein kausalanalytischer Gesamtansatz verfolgt, der zum einen die einzelnen Messmodelle der latenten Konstrukte und zum anderen ein Strukturmodell ermittelte, welches die aufgeworfene Fragestellung beantwortete. Die Wirksamkeit der Markentradition in Bezug auf marketingrelevante Ergebnisgrößen konnte aufgezeigt werden. Eine Markentradition wirkt nicht nur auf die Persönlichkeit einer Marke, sondern darüber hinaus auf weitere ökonomische Erfolgsgrößen wie bspw. den Markenwert. Ferner konnten Effekte auch im Hinblick des wahrgenommenen Kundennutzens festgestellt werden. Dabei konnten

Gesamtwirkungseffekte des Markentraditionskonstrukts auf die drei Ergebnisgrößen und somit eine signifikante ökonomische Relevanz nachgewiesen werden.

Forschungsfrage 3: *Welche Wirkungen auf Dimensionsebene gehen von einer Markentradition in Bezug auf den wahrgenommenen Kundennutzen aus?*

Nachdem zuvor bereits die Wirkungseffekte einer Markentradition im kausalanalytischen Gesamtstrukturmodell beschrieben wurden, folgten die Analyseschritte zur Beantwortung dieser dritten Forschungsfrage. Im Rahmen einer Detailanalyse als nachfolgendem Analyseschritt wurden die zunächst auf Gesamtmodellebene ermittelten Ergebnisse im Kontext der Fragestellung verfeinert. So wurde auf Dimensionsebene hinsichtlich der Hypothese H₁ eine weitere Kausalanalyse durchgeführt, um die spezifischen – von einer Markentradition ausgehenden – Wirkungen in Richtung des wahrgenommenen Kundennutzens als zentrale Ergebnisgröße zu ermitteln. Zudem konnten signifikante Wirkungseffekte festgestellt werden.

Forschungsfrage 4: *Lassen sich die auf Basis der Forschungsfragen 1 bis 3 gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Zusammenhänge durch die Entwicklung eines ganzheitlichen Kausalmodells abbilden?*

Diese vierte Forschungsfrage wurde mit den Ausführungen bzgl. der Forschungsfragen 2 und 3 bereits beantwortet: Es ist möglich, im Zuge einer kausalanalytischen Betrachtung die entsprechenden Wirkungspotentiale der Markentradition zu modellieren. Die sich ergebenden Wirkungen auf die Outputgrößen der Markenpersönlichkeit, des Markenwerts und des wahrgenommenen Kundennutzens sind dabei bereits eingehend thematisiert worden.

Forschungsfrage 5: *Welche Gestaltungsperspektiven ergeben sich auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse in Bezug auf zukünftige Forschungsarbeiten der Marketingwissenschaft sowie hinsichtlich relevanter prognostischer Implikationen für die Marketingpraxis?*

Nachdem die einzelnen Analyseschritte vollzogen waren, wurde zur Beantwortung der fünften Forschungsfrage eine weitergehende aggregierte Gesamtbetrachtung der drei untersuchten Sportartikelmarken Adidas, Nike und Reebok vorgenommen. Dabei wurden die einzelnen Positionierungsstrategien der Marken hinsichtlich ihrer jeweiligen Markentradition und des resultierenden gemessenen Kundennutzens betrachtet. Es ergaben sich die zuvor auf Basis der qualitativen Studie erwarteten Ergebnisse, weshalb die theoretischen Vorüberlegungen bestätigt werden konnten. Inwiefern den einzelnen gemessenen Ergebnissen der drei konkreten Marken auch im Kontext einer Verallgemeinerung Gültigkeit zugesprochen werden kann, wurde ferner in Kapitel 5 eingeschränkt.

Als zentrales Ergebnis der vorliegenden Arbeit kann die **theoretisch fundierte und empirisch überprüfte Operationalisierung des Konstrukts der Markentradition** angesehen werden. Somit konnten Wirkungen evaluiert werden, die einer Markentradition zugeschrieben werden können: Sie wirkt im entwickelten Modell auf marketingrelevante Zielgrößen. Diese Wirkungspfade sind von großer ökonomischer Relevanz, weshalb die Praxis ihre Bemühungen des Aufbaus von Traditionsmarken weiter verfolgen wird. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse kann diese strategische Markenführung künftig zielgerichteter erfolgen, da Wirkungspotentiale nunmehr gemessen und somit effektiver und effizienter genutzt werden können. Als weiteres Ergebnis kann das Aufzeigen von vier grundlegenden Strategieoptionen gesehen werden, die sich durch die Gegenüberstellung von globalen Indexwerten für die Markentradition und den wahrgenommenen Kundennutzen ergaben. In diesem Feld kann dem Aufbau und der Pflege einer traditionsadäquaten Markenwahrnehmung eine grundlegende Wichtigkeit zugesprochen werden.

Auch für die wissenschaftliche Forschung ergeben sich auf Grundlage der vorliegenden Arbeit weitere Ansatzpunkte. Da mit der vorliegenden Arbeit nur ein **erster empirischer Schritt der Analyse von Markentraditionen** gemacht wurde, besteht eine große Notwendigkeit für künftige Forschungsanstrengungen, um die gewonnenen Basiserkenntnisse zu bestätigen und weiterzuentwickeln. Es ist somit äußerst wünschenswert, dass weitere Arbeiten diese Erkenntnisse aufgreifen, überprüfen und vertiefen.

Die vorliegenden Ergebnisse der Studie haben eines deutlich gezeigt: Die Tradition einer Marke, welche ihr kundenseitig zugesprochen wird, ist ein wertvolles Asset für ein Unternehmen. Sie muss gepflegt werden, damit sie ihr gesamtes Wirkungspotential entfalten kann. Ferner muss nicht nur im Unternehmen ein Verständnis für diesen wichtigen Vermögensgegenstand der Markentradition vorherrschen, vielmehr sind methodische und wissenschaftlich fundierte Kenntnisse unumgänglich, um ein **professionelles und zielgerichtetes Markentraditionsmanagement** implementieren zu können. Dieser Anforderung Rechnung tragend, kann die vorliegende Arbeit als ein grundlegender Ansatzpunkt angesehen werden, die einen ersten Forschungsbeitrag der Operationalisierung des komplexen Konstrukts liefert. Das Eingangszitat dieser Arbeit zeigt zwei grundlegende Optionen auf, wie dabei mit einer Tradition umgegangen werden kann. Dabei konnte gezeigt werden, dass es im Kontext der Markenführung sinnvoll ist, den Glauben an die Tradition zu bewahren. Wird das Markentraditionsmanagement seiner Aufgabe gerecht, so kann das Potential einer Markentradition im ökonomischen Sinne nutzbar gemacht werden.

Literaturverzeichnis

- D.A. Aaker. *Building Strong Brands*. New York, 1996.
- D.A. Aaker. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(8):347–356, 1997.
- D.A. Aaker. *Managing Brand Equity – Capitalizing and the Value of a Brand Name*. New York, 2001.
- D.A. Aaker. *Brand Portfolio Strategy – Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. New York, 2004a.
- D.A. Aaker. Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3/Spring):6–18, 2004b.
- D.A. Aaker, R. Batra und J.G. Myers. *Advertising Management*. Englewood Cliffs/NJ, 4. Auflage, 1992.
- D.A. Aaker und E. Joachimsthaler. *Brand Leadership*. New York, 2000.
- D.A. Aaker und J. Myers. *Advertising Management*. Englewood Cliffs, 2. Auflage, 1982.
- J.L. Aaker. Dimensionen der Markenpersönlichkeit. In F.-R. Esch, Herausgeber, *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Seiten 165–176. Wiesbaden, 4. Auflage, 2005.
- Adidas. „Auf einen Blick“ – Die Geschichte der adidas Gruppe. 2009. URL <http://www.adidas-group.com/de/overview/history/History-d.pdf>.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adidas-Salomon. *Geschäftsbericht 2002*. Herzogenaurach, 2003.
- N. Adjouri. *Die Marke als Botschafter: Markenidentität bestimmen und entwickeln*. Wiesbaden, 2002.
- S. Albers und L. Hildebrandt. Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung: Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und Wahl des Strukturgleichungs-Modells. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(1):2–33, 2006.
- H. Albert. *Traktat über kritische Vernunft*. Tübingen, 1968.
- S. Albert und D. Whetten. Organisational identity. In L.C. Cummings und B.M. Staw, Herausgeber, *Research in Organisational Behaviour*, Seiten 263–295. Greenwich, 1985.
- M. Alt und S. Griggs. Can a Brand be Cheeky? *Marketing Intelligence and Planning*, 6(4):9–16, 1988.
- J.C. Anderson. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(4):411–423, 1984.
- J.C. Anderson und D.W. Gerbing. Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5):732–740, 1991.
- J.C. Anderson, C. Jain und P.K. Chintagunta. Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1):3–29, 1993.
- J.C. Anderson und J.A. Narus. Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76(6):53–65, 1998.
- J.C. Anderson und J.B.I. Thomson. *Combining Value and Price to Make Purchase Decisions in Business Models*. Working Paper 3-1997, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, University Park, 1997.

- P.E. Anderson. Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. *Journal of Marketing*, 47(Fall):18–31, 1983.
- A. Azoulay und J.-N. Kapferer. Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality? *Journal of Brand Management*, 11(2):143–155, 2003.
- K. Backhaus, B. Erichson, W. Plinke und R. Weiber. *Multivariate Analysemethoden*. Berlin, 8. Auflage, 1996.
- K. Backhaus, B. Erichson, W. Plinke und R. Weiber. *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin, 10. Auflage, 2003.
- R.P. Bagozzi. Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles. In R.P. Bagozzi, Herausgeber, *Principles of Marketing Research*, Seiten 386–422. Cambridge, 1994.
- R.P. Bagozzi und C. Fornell. Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning. In C. Fornell, Herausgeber, *A Second Generation of Multivariate Analysis – Measurement and Validation*, Seiten 24–38. New York, Band 2, 1982.
- R.P. Bagozzi und L. Phillips. Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3):459–489, 1982.
- R.P. Bagozzi, Y. Yi und L.W. Phillips. Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3):421–458, 1991.
- A.L. Baldinger. Defining and Applying the Brand Equity Concept: Why the Researcher Should Care. *Journal of Advertising Research*, 30(June/July):2–5, 1990.
- R. Ballantyne, A. Warren und K. Nobbs. The evolution of brand choice. *Journal of Brand Management*, 13(4/5):339–352, 2006.
- J.M.T. Balmer. The BBC’s corporate identity: Myth, paradox and reality. *Journal of General Management*, 19(3):33–49, 1994.
- J.M.T. Balmer. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4):248–291, 2001.

LITERATURVERZEICHNIS

- J.M.T. Balmer. *Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix*. Working Paper No. 06/08, March, Bradford School of Management, Bradford, 2006.
- J.M.T. Balmer und S.A. Greyser. Corporate Marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8):730–741, 2006.
- J.M.T. Balmer, S.A. Greyser und M. Urde. *Monarchies as corporate brands*. Working Paper Series Nr. 4-24, Bradford University School of Management, Bradford, 2004.
- J.M.T. Balmer, S.A. Greyser und M. Urde. The crown as a corporate brand: Insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14(1/2):137–161, 2006.
- S. Banerjee. Strategic Brand-Culture Fit: A Conceptual Framework for Brand Management. *Journal of Brand Management*, 8 June:1–10, 2007.
- R. Batra, D. Lehmann und D. Singh. The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences. In D. Aaker und A. Biel, Herausgeber, *Brand Equity & Advertising – Advertising’s Role in Building Strong Brands*, Seiten 83–96. Hillsdale, 1993.
- H.H. Bauer, U. Klein-Bölting, T.M. Aga, B. Sander und A. Valtin. BBDO germany: Brand equity drivers modell, Band 3. 2004. URL <http://www.bbdo.de/de/home/studien.download.Par.0026.Link1Download.File1Title.pdf>.
- C. Baumgarth. *Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markenforschung*. Wiesbaden, 2001.
- C. Baumgarth. Erscheinungsformen von Markenstrategien. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 1, Seiten 677–697. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.

- W.O. Bearden, R.G. Netemeyer und J.E. Teel. Measurement of consumer susceptibility influence. *Journal of Consumer Research*, 15(March):473–481, 1989.
- J. Becker. Die Marke als strategischer Schlüsselfaktor. *Thesis*, 8(6):40–49, 1991.
- J. Becker. *Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. München, 7. Auflage, 2002.
- J. Becker. Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen. In F.-R. Esch, Herausgeber, *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Seiten 381–402. Wiesbaden, 4. Auflage, 2005.
- Beiersdorf. Nivea. 2008. URL <http://www.beiersdorf.de/DownloadDocument.aspx?id=5400>.
- S. Bekmeier-Feuerhahn. *Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*. Wiesbaden, 1998.
- R.W. Belk. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15(September):139–168, 1988.
- C. Belz und T. Bieger. *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. St. Gallen/Frankfurt a.M., 2004.
- C. Belz und T. Bieger. *Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. Landsberg am Lech, 2. Auflage, 2006.
- G. Bentele und J. Hoepfner. Markenführung und Public Relations. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1535–1564. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.
- L. Berekoven, W. Eckert und P. Ellenrieder. *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden, 10. Auflage, 2004.
- L. Berekoven, W. Eckert und P. Ellenrieder. *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden, 11. Auflage, 2006.

LITERATURVERZEICHNIS

- H. Berghoff. Vom Sinn und Nutzen der Unternehmensgeschichte: Wozu Geschichte? 2002. URL http://www.whu.edu/cms/fileadmin/redaktion/pr/signale/signale_2002-2.pdf.
- S. Bergvall. Brand ecosystems – Multilevel brand interaction. In J.E. Schroeder und M. Salzer-Mörling, Herausgeber, *Brand Culture*, Seiten 186–197. Routledge, 2006.
- Lexikon-Institut Bertelsmann. *Das moderne Lexikon in 20 Bänden*. Gütersloh, 1971.
- N. Beutin. *Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen*. Wiesbaden, 2000.
- H. Böhler. *Marktforschung*. Stuttgart et al., 2. Auflage, 1992.
- A.L. Biel. Grundlagen zum Markenaufbau. In F.-R. Esch, Herausgeber, *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Seiten 61–90. Wiesbaden, 3. Auflage, 2001.
- K. Birkigt und M.M. Stadler. Corporate Identity-Grundlagen. In K. Birkigt, M.M. Stadler und H.J. Funck, Herausgeber, *Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Seiten 13–64. München, 11. Auflage, 2002.
- K. Bleicher. *Das Konzept integriertes Management*. Frankfurt a.M., New York, 1991.
- K. Bleicher. *Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*. Frankfurt a.M., 7. Auflage, 2004.
- L. Blinda. *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*. LiM-Arbeitspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen, Bremen, 2003.
- K.A. Bollen. A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 17(3):303–316, 1989.

- K.A. Bollen und R. Lennox. Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2):305–314, 1991.
- R.N. Bolton und J.H. Drew. A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1):1–9, 1991a.
- R.N. Bolton und J.H. Drew. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4):375–384, 1991b.
- M.E. Boyce. Organizational story and storytelling: A critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5):5–26, 1996.
- A. Bracklow. *Markenarchitektur in der Konsumwelt: Branding zur Distinktion*. Wiesbaden, 2004.
- R. Brandejsky, L. Kempin und D. Bross. 75 Jahre Mazda – Verwendung von Traditionselementen in der klassischen Werbung. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 413–426. Stuttgart, 2006.
- R.W. Brislin. Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3):185–216, 1970.
- Brockhaus. *Brockhaus Enzyklopädie in 24 Bänden*. Mannheim, 19. Auflage, 1993.
- A.D. Brown. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, Mid-Winter:861–878, 1994.
- S. Brown, R.V. Kozinets und J.F. Sherry Jr. Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. *Journal of Marketing*, 67(July):19–33, 2003.
- M. Bruhn. Markenartikel. In H. Diller, Herausgeber, *Vahlens großes Markenlexikon*, Seiten 640–641. München, 1992.

LITERATURVERZEICHNIS

- M. Bruhn. Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In M. Bruhn, Herausgeber, *Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems*, Seiten 13–53. Bern u.a., 2001.
- M. Bruhn. Markenführung und Sponsoring. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1593–1630. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004a.
- M. Bruhn. *Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden, 7. Auflage, 2004b.
- M. Bruhn. Planung einer integrierten Markenkommunikation. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1441–1465. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004c.
- G.C. Bruner und P.J. Hensel. Multi-Item Scale Usage in Marketing Journals: 1980-1989. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(Fall):339–343, 1993.
- G.C. Bruner, K.E. James und P.J. Hensel. *Marketing Scales Handbook. A Compilation of Multi-Item Measures*. Chicago, 2001.
- E. Buß. Unternehmensgeschichte und Markenhistorie: Die heimlichen Erfolgsfaktoren des Markenmanagements. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 197–212. Stuttgart, 2006.
- E. Buß. Geschichte und Tradition – die Eckpfeiler der Unternehmensreputation, Eröffnungsvortrag anlässlich der VdW-Arbeitstagung am 7. Mai 2007 in München. *Archiv und Wirtschaft*, 40(2):72–85, 2007.
- R. Bultmann. Geschichte und Tradition. 2006. URL <http://www.holmespeare.de/tradition/etexte/zitate.html>.

- C. Burmann, L. Blinda und A. Nitschke. *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*. LiM-Arbeitspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen, Bremen, 2003.
- C. Burmann und H. Meffert. Gestaltung von Markenarchitekturen. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 163–182. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005a.
- C. Burmann und H. Meffert. Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 73–114. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005b.
- C. Burmann und H. Meffert. Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 37–72. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005c.
- C. Burmann, H. Meffert und L. Blinda. Markenevolutionsstrategien. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 183–212. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005a.
- C. Burmann, H. Meffert und C. Feddersen. Identitätsbasierte Markenführung. In A. Florack, M. Scarabis und E. Primosch, Herausgeber, *Psychologie der Markenführung*, Seiten 3–30. München, 2007.
- C. Burmann, H. Meffert und M. Koers. Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 3–17. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005b.
- C. Burmann und S. Zeplin. Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenma-*

LITERATURVERZEICHNIS

- gement: *Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 115–139. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005.
- C. Burmann und S. Zeplin. Erfolgspotenziale der Markenherkunft und Tradition für die innengerichtete Markenführung. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 213–237. Stuttgart, 2006a.
- C. Burmann und S. Zeplin. *Innengerichtetes Markenmanagement, Ansätze zur Schaffung und Erhaltung von Brand Commitment in markenorientierten Unternehmen*. Münster, 2006b.
- H.E. Butz Jr. und L.D. Goodstein. Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3):63–77, 1996.
- R.D. Buzzell und B.T. Gale. *The PIMS Principles – Linking Strategy to Performance*. New York, 1987.
- L.W. Tybout A.M. Calder, B.J. Phillips. Designing Research for Application. *Journal of Consumer Research*, 8(September):197–207, 1981.
- C. Caroll. Special edition on the strategic use of the past and future in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 15(6):556–562, 2002.
- A. Caruana, A.H. Money und P.R. Berthon. Service Quality and Satisfaction – the Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12):1338–1353, 2000.
- T.Z. Chang und A.R. Wildt. Price, Product Information and Purchase Intention – An Empirical Study. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(Winter):16–27, 1994.
- W.W. Chin. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G.A. Marcoulides, Herausgeber, *Modern Methods for Business Research*, Seiten 295–336. Mahwah, NJ, 1998.

- G.A. Churchill Jr. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(February):64–73, 1979.
- G.A. Churchill Jr. Better Measurement Practices are Critical to Better Understanding of Sales Management Issues. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(2):73–80, 1992.
- R. Cooper. *Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch*. New York, 2. Auflage, 1993.
- J. Cornelsen. *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*. Nürnberg, 2000.
- L. Cronbach. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3):297–334, 1951.
- A. Dahms und M. Ormeño. Tradition als Positionierungsmerkmal von Corporate Brands am Beispiel DaimlerChrysler. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 303–325. Stuttgart, 2006.
- R. Dahrendorf. *Homo Sociologicus*. Wiesbaden, 16. Auflage, 2006.
- L. de Chernatony und S. Cottam. Why are all financial services brands not great? *Journal of Product & Brand Management*, 15(2):88–97, 2006.
- L. de Chernatony und M. McDonald. *Creating Powerful Brands, in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford, 3. Auflage, 2005.
- W. DeSarbo, K. Jedidi und I. Sinha. Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market. *Strategic Management Journal*, 22(9):845–857, 2001.
- R. DeVellis. *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park, 1991.
- B.R. Devi und G. Ramya. *Adidas in the USA*. ICFAI Case Study Nr. 305-610-1, Bedford, Wellesley, 2005.

LITERATURVERZEICHNIS

- A. Diamantopoulos. Modelling with LISREL: A Guide for the Uninitiated. *Journal of Marketing Management*, 10(1):105–136, 1994.
- A. Diamantopoulos und J.A. Siguaw. *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. London, 2000.
- A. Diamantopoulos und J.A. Siguaw. *Formative vs. Reflective Indicators in Measure Development – Does the Choice of Indicators Matter?* Working Paper, Cornell School of Hotel Administration, Cornell, 2002.
- A. Diamantopoulos und H.M. Winklhofer. Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing*, 38(May):269–277, 2001.
- A. Diekmann. *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg, 19. Auflage, 2008.
- W. Diez. Interview mit Prof. Dr. Willi Diez. In A. Schug, Herausgeber, *History Marketing: Ein Leitfaden zum Umgang mit der Geschichte in Unternehmen*, Seiten 132–133. Bielefeld, 2003a.
- W. Diez. Tradition und Marke – Ergebnisse einer explorativen Befragung, Forschungsbericht Nr. 25/2003, Institut für Automobilwirtschaft. 2003b. URL <http://www.ifa-info.de/de/site/content/studien-und-projekte/>.
- W. Diez. Grundlegende Potenziale von Tradition im Markenmanagement. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 181–195. Stuttgart, 2006.
- H. Diller. Preismanagement in der Markenartikelindustrie. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1647–1677. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.

- K. Dittmann. Tradition und Verfahren – Philosophische Untersuchungen zum Zusammenhang von kultureller Überlieferung und kommunikativer Moralität. 2004. URL <http://www.holmespeare.de/tradition/etexte/vortrag.html#1>.
- W.B. Dodds, K.B. Monroe und D. Grewal. Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(August):307–319, 1991.
- H. Domizlaff. *Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens – Ein Lehrbuch der Markentechnik*. Hamburg, 1939.
- H. Domizlaff. *Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens – Ein Lehrbuch der Markentechnik*. Hamburg, 1992.
- N. Drees. *Markenbewertung*. Erfurt, 1999.
- J.K. Eastman, B. Frankenburger, D. Campbell und S. Calvert. The relationship between status consumption and materialism: A cross-cultural comparison of Chinese, Mexican, and American students. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(1):52–66, 1997.
- A. Eggert. *Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung, Operationalisierung, Verhaltenswirksamkeit*. Wiesbaden, 1999.
- A. Eggert. Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 22(2):119–130, 2000.
- A. Eggert. Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration. In B. Günter und S. Helm, Herausgeber, *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Seiten 41–59. Wiesbaden, 3. Auflage, 2006.
- A. Eggert und W. Ulaga. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets. *Journal of Business & Industrial Management*, 17(2/3):107–118, 2002.

LITERATURVERZEICHNIS

- I. Ellwood. *The Essential Brand Book: over 100 techniques to increase brand value*. London, 2. Auflage, 2002.
- T. Erdem. An Empirical Analysis of Umbrella Branding. *Journal of Marketing Research*, 35:339–351, 1998.
- F.-R. Esch. Durchsetzung einer integrierten Markenkommunikation. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1467–1489. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004a.
- F.-R. Esch. Umsetzung von Markenidentitäten. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 1, Seiten 771–798. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004b.
- F.-R. Esch. *Strategie und Technik der Markenführung*. München, 4. Auflage, 2007.
- F.-R. Esch und T. Andresen. Messung des Markenwertes. In MTP e.V. Alumni Ulrich Hauser, Herausgeber, *Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung*, Seiten 11–37. Wiesbaden, 1997.
- F.-R. Esch und C. Brunner. Markenhistorie und Markenidentität: Markenentwicklung im Zeitverlauf. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 327–341. Stuttgart, 2006.
- F.-R. Esch und P. Geus. Ansätze zur Messung des Markenwerts. In F.-R. Esch, Herausgeber, *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Seiten 1025–1057. Wiesbaden, 3. Auflage, 2001.
- F.-R. Esch, T. Langner und J.E. Rempel. Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In F.-R. Esch, Herausgeber, *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Seiten 103–129. Wiesbaden, 4. Auflage, 2005.

- F.-R. Esch und A. Wicke. Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In F.-R. Esch, Herausgeber, *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Seiten 3–55. Wiesbaden, 3. Auflage, 2001.
- G. Fassott und A. Eggert. Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler, Herausgeber, *Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Seiten 31–47. Stuttgart, 2005.
- FAZ.NET. Wer hat die ersten Stollen in die Schuhe geschraubt? 2006. URL <http://www.faz.net/s/Rub47986C2FBFBD461B8A2C1EC681AD639D/Doc%~EF2FCEC6F0A0846768CA904B41D470529~ATpl~Ecommon~Scontent.html>.
- W. Feldenkirchen. Kontinuität und Wandel – Geschichte als Element der Marken- und Unternehmensidentität der Siemens AG. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 265–285. Stuttgart, 2006.
- J.C. Fernandes und L.F. Lages. *The SERPVAL Scale: A Multi-Item Scale for Measuring Service Personal Values*. Arbeitspapier Nr. 423, Universität Nova de Lisboa, Lissabon, 2002.
- A. Finn und U. Kayande. Reliability Assessment and Optimization of Marketing Measurement. *Journal of Marketing Research*, 34(May):262–275, 1997.
- D.J. Flint, R.B. Woodruff und S. Gardial. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships – A Call for New Strategies and Research. *Industrial Marketing Management*, 26(1):163–175, 1997.
- C.J. Fombrun und C.B.M. van Riel. The reputational landscape. In J. M. T. Balmer und S.A. Greyser, Herausgeber, *Revealing the Corporation*, Seiten 223–233. London, 2001.

LITERATURVERZEICHNIS

- C.J. Fombrun und K.-P. Wiedmann. „*Reputation Quotient*“ (RQ): *Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf der Basis fundierter Erkenntnisse*. Schriftenreihe Marketing Management, Hannover, 2001.
- C. Fornell und J. Cha. Partial Least Squares. In R. Bagozzi, Herausgeber, *Advanced Methods of Marketing Research*, Seite 52. 1994.
- C. Fornell, M.D. Johnson, E.W. Anderson, J. Cha und B. Bryant. The American Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(October):7–18, 1996.
- O. Franzen und A. Reimann. Markenwert als Ziel- und Controllinggröße für die Unternehmensführung. In M. Bruhn, M. Lusti, W.R. Müller, H. Schierenbeck und T. Studer, Herausgeber, *Wertorientierte Unternehmensführung, Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel*, Seiten 213–229. Wiesbaden, 1998.
- O. Franzen, V. Trommsdorff und F. Riedel. Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenartikel*, Nummer 2, Seiten 1373–1401. Stuttgart, 1994.
- R.E. Freeman. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, 1984.
- G. Friederes und V. Priemer. Dachmarke versus Einzelmarke. *Der Markt*, 37:47–58, 1998.
- C. Frigge und A. Houben. Mit der Corporate Brand zukunftsfähiger werden. *Harvard Business Manager*, 24(1):28–35, 2002.
- B.T. Gale. *Managing Customer Value*. New York, 1994.
- B.B. Gardner und S.J. Levy. The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, 33(3/4):33–39, 1955.
- K. Gedenk. Markenführung und Verkaufsförderung. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1513–1533. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.

- D. Gefen, D.W. Straub und M. Bourdeau. Structural Equation Models and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7):1–79, 2000.
- D.W. Gerbing und J.C. Anderson. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(May):186–192, 1988.
- D.A. Gioia, K.G. Corley und T. Fabbri. Revising the past (while thinking about the future perfect tense). *Journal of Organizational Change Management*, 15(6):622–534, 2002.
- A. Graf und P. Maas. Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*, 58:1–20, 2008.
- D. Grewal, K.B. Monroe und R. Krishnan. The Effect of Price-Comparison Advertising on Buyers’ Perception of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 62(April):46–59, 1998.
- S.A. Greyser. Advancing and enhancing corporate reputation. In J. M. T. Balmer und S.A. Greyser, Herausgeber, *Revealing the Corporation*, Seiten 234–242. London, 2001.
- S.A. Greyser, J.M.T. Balmer und M. Urde. The monarchy as a corporate brand: Some corporate communication dimensions. *European Journal of Marketing*, 40(7/8):902–908, 2006.
- M. Grimm, S. Högl und O. Hupp. Target Positioning – Ein bewährtes Tool zur Unterstützung des strategischen Markenmanagements. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 46(1):4–18, 2000.
- D.B. Grisaffe und A. Kumar. *Antecedents and Consequences of Customer Value – Testing an Expanded Framework*. Marketing Science Institute Working Paper, Cambridge, Mass., 1998.
- C. Grönroos. Value-Driven Relational Marketing – from Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5):407–419, 1997.

LITERATURVERZEICHNIS

- O. Götz und K. Liehr-Gobbers. Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode. *Die Betriebswirtschaft*, 64(4):714–738, 2004.
- K. Gwinner, D. Gremler und M.J. Bitner. Relational Benefits in Service Industries: The Customer Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2):101–114, 1998.
- P. Hammann und B. Erichson. *Marktforschung*. Stuttgart et al., 3. Auflage, 1994.
- U. Hansen und J. Algermissen. *Handelsbetriebslehre*. Göttingen, Band 2, 1979.
- K.-W. Hansmann und C.M. Ringle. Strategische Erfolgswirkung einer Teilnahme an Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Untersuchung. *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 59(3):217–236, 2005.
- M.J. Hatch und M. Schultz. Relations between organizational culture. *European Journal of Marketing*, 31(5/6):356–365, 1997.
- C. Höck und C.M. Ringle. Analyse der Zufriedenheit von Besuchern moderner Multifunktionsarenen – Eine kausalanalytische Untersuchung und indexwertorientierte Ergebnisbeurteilung. *Marketing ZFP (Zeitschrift für Forschung und Praxis)*, 29(3. Quartal):181–193, 2007.
- S. Heintz. *Tradition, Wandel und Modernität*. Augsburg, 1979.
- S. Helm und B. Günter. Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In B. Günter und S. Helm, Herausgeber, *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Seiten 3–38. Wiesbaden, 3. Auflage, 2006.
- B. Helmig. *Variety-Seeking-Behaviour im Konsumgüterbereich – Beeinflussungsmöglichkeiten durch Marketinginstrumente*. Wiesbaden, 1997.
- D.T. Herbert. *Heritage, Tourism and Society*. London, 1995.

- N.O. Herbrand und S. Röhrig. History Management – Grundzüge eines umfassenden Ansatzes zur Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 549–595. Stuttgart, 2006.
- T. Herbrand. Emotionale Integration als Erfolgsfaktor für das History Marketing. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 473–500. Stuttgart, 2006.
- D. Herbst. *Praxishandbuch Markenführung: Vom anonymen Produkt zur starken Marke – Systematische Planung und Organisation – Wirkungsvolle Instrumente*. Berlin, 2005.
- D. Herbst. *Corporate Identity*. Berlin, 3. Auflage, 2006.
- A. Hermann und C. Homburg. Marktforschung – Ziele, Vorgehensweisen und Methoden. In A. Hermann und C. Homburg, Herausgeber, *Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Seiten 13–32. Wiesbaden, 1999.
- A. Herrmann und C. Homburg. Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden. In A. Herrmann und C. Homburg, Herausgeber, *Marktforschung*, Seiten 13–32. Wiesbaden, 2. Auflage, 2000.
- A. Herrmann, F. Huber und C. Braunstein. Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie. In F.-R. Esch, Herausgeber, *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Seiten 177–207. Wiesbaden, 4. Auflage, 2005.
- J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, E.W. Sasser Jr. und L.A. Schlesinger. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(March/April):164–174, 1994.

LITERATURVERZEICHNIS

- S. Högl und O. Hupp. Neue und weitergehende Wege in der Markensteuerung. *Markenartikel*, 63(4):22–27, 2001.
- S. Högl, W. Twardawa und O. Hupp. Key Driver starker Marken. In GWA, Herausgeber, *Key Driver starken Marken – Gibt es Regeln für erfolgreiche Marken*, Seiten 15–59. Frankfurt a.M., 2001.
- F. Hieronimus. *Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement – Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit*. Schriften zu Marketing und Management, Band 47, Frankfurt a.M. u.a., 2003.
- F. Hieronimus und C. Burmann. Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 366–385. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005.
- L. Hildebrandt. Kausalanalyse. In B. Tietz, R. Köhler und J. Zentes, Herausgeber, *Handwörterbuch des Marketing*, Seiten 1126–1135. Stuttgart, 2. Auflage, 1995.
- A. Hinterhuber. *Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung: ein konzeptionelles Rahmenmodell*. Wiesbaden, 2. Auflage, 2002.
- E. Hobsbawn und T. Ranger. *The Invention of Tradition*. Cambridge, 14. Auflage, 1983.
- M.B. Holbrook und K.P. Corfman. Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again. In J. Jacoby und J.C. Olson, Herausgeber, *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Seiten 31–57. Lexington, 1985.
- C. Homburg. *Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung*. Frankfurt a.M., 1989.
- C. Homburg. Die Kausalanalyse – Eine Einführung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 10(Oktober):499–544, 1992.

- C. Homburg. *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*. Wiesbaden, 3. Auflage, 2000.
- C. Homburg und H. Baumgartner. Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17(3):162–176, 1995.
- C. Homburg und M. Bruhn. Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung. In M. Bruhn und C. Homburg, Herausgeber, *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Seiten 3–38. Wiesbaden, 3. Auflage, 2000.
- C. Homburg und A. Giering. Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1):5–24, 1996.
- C. Homburg und L. Hildebrandt. Die Kausalanalyse – Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder. In L. Hildebrandt und C. Homburg, Herausgeber, *Die Kausalanalyse – Ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung*, Seiten 15–43. Stuttgart, 1998.
- C. Homburg und H. Krohmer. *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden, 2003.
- C. Homburg und H. Krohmer. *Grundlagen des Marketingmanagements – Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung*. Wiesbaden, 1. Auflage, 2006.
- C. Homburg und C. Pflesser. Konfirmatorische faktorenanalyse. In A. Herrmann und C. Homburg, Herausgeber, *Marktforschung*, Seiten 413–438. Wiesbaden, 2000.
- M. Hüttner und U. Schwarting. Exploratorische Faktorenanalyse. In A. Herrmann und C. Homburg, Herausgeber, *Marktforschung*, Seiten 381–412. Wiesbaden, 2. Auflage, 2000.
- M. Hüttner und U. Schwarting. *Marktforschung – Grundzüge der Marktforschung*. München et al., 7. Auflage, 2002.

LITERATURVERZEICHNIS

- F. Huber, A. Herrmann, F. Meyer, J. Vogel und K. Vollhardt. *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares – Eine anwendungsorientierte Einführung*. Wiesbaden, 2007.
- F. Huber, A. Herrmann und S. Peter. Ein Ansatz zur Steuerung der Markenstärke. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73(4):345–370, 2003.
- S. Hunt. Truth in Marketing Theory and Research. *Journal of Marketing*, 54(July):1–15, 1990.
- S. Hunt. For reason and realism in marketing. *Journal of Marketing*, 56(April):89–102, 1992.
- J. Jacoby. Consumer Research: A State of the Art Review. *Journal of Marketing*, 42(April):87–96, 1978.
- C.B. Jarvis, S.B. Mackenzie und P.M. Podsakoff. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecifications in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(September):199–218, 2003.
- B.J. Jaworski und A.K. Kohli. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3):53–70, 1993.
- E. Joachimsthaler und M. Pfeiffer. Strategie und Technik von Markenportfolios. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 1, Seiten 723–746. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.
- K.G. Jöreskog. Testing a Simple Structure Hypothesis in Factor Analysis. *Psychometrika*, 31(2):165–178, 1966.
- K.G. Jöreskog. Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 32(4):183–202, 1967.
- K.G. Jöreskog. A General Approach to Confirmatory Factor Analysis. *Psychometrika*, 34(June):183–202, 1969.

- K.G. Jöreskog. Structural Equation Models in Social Sciences: Specification, Estimation and Testing. In P.R. Krishnaiah, Herausgeber, *Applications of Statistics*, Seiten 265–287. Ansterdam, 1977.
- K.P. Kaas. Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. *DBW*, 50(4):539–548, 1990.
- H.F. Kaiser. An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(4):31–36, 1974.
- H.F. Kaiser und J. Rice. Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34:111–117, 1974.
- J.-N. Kapferer. *Die Marke – Kapital des Unternehmens*. Landsberg/Lech, 1992.
- J.-N. Kapferer. *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London, 2. Auflage, 1998.
- J.-N. Kapferer. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London u.a., 3. Auflage, 2004.
- J.-N. Kapferer. *The new strategic brand management – creating and sustaining brand equity long term*. London u.a., 3. Auflage, 2007.
- R. Kaplan und D. Norton. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, 1996.
- K.L. Keller. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1/January):1–22, 1993.
- K.L. Keller. *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*. New York, 3. Auflage, 2008.
- J.P. Kellner. Lifestyle-Markenstrategien. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenartikel*, Seiten 619–643. Stuttgart, 1994.
- P. Kenning, H. Pläßmann, M. Deppe, H. Kugel und W. Schwindt. *Die Entdeckung der kortikalen Entlastung*. Neuroökonomische Forschungsberichte, Teilgebiet Neuromarketing, Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 2002.

LITERATURVERZEICHNIS

- R.A. Kerin, A. Jain und D.J. Howard. Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value Perceptions. *Journal of Retailing*, 68(4):376–397, 1992.
- W. Kern. Bewertung von Warenzeichen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 14(1):17–31, 1962.
- J. Kernstock, F.-R. Esch, T. Tomczak und T. Langner. Zugang zum Corporate Brand Management. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock und T. Langner, Herausgeber, *Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*, Seiten 1–52. Wiesbaden, 2004.
- K. Kilian. Markenlexikon. 2008. URL http://www.markenlexikon.com/glossar_m.html.
- W. Kirsch. *Entscheidungsprozesse, Band III: Entscheidungen in Organisationen*. Wiesbaden, 1971.
- A. Klee. *Strategisches Beziehungsmanagement: Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagements*. Aachen, 2000.
- R.E. Kleine, S.S. Kleine und J.B. Kernan. Mundane Consumption and the Self: A Social-Identity Perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 2(3):209–235, 1993.
- B. Klingenberg. *Kundennutzen und Kundentreue – Eine Untersuchung zum Treue-Nutzen aus Konsumentensicht*. München, 2000.
- J. Kloock und W. Bommers. Methoden der Kostenabweichungsanalyse. *Kostenrechnungspraxis (KRP)*, 26:225–237, 1982.
- S. Künzel und A. Riedel. Markenpersönlichkeit und emotionale Kundenbindung. *Bank und Markt und Technik*, 35(8):38–39, 2006.
- U. Koppelman. Physische Produktgestaltung und Markenpolitik. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1385–1409. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.

- P. Kotler und F. Bliemel. *Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart, 10. Auflage, 2001.
- P. Kotler und W. Pfoertsch. *B2B Brand Management – with 7 tables*. Berlin u.a., 2006.
- K. Kristensen, A. Martensen und L. Groenholdt. Customer satisfaction measurement at post denmark: Results of application of the european customer satisfaction index methodology. *Total Quality Management*, 11(7):1007–1015, 2000.
- W. Kroeber-Riel. *Bildkommunikation*. München, 1993.
- W. Kroeber-Riel und P. Weinberg. *Konsumentenverhalten*. München, 8. Auflage, 2003.
- W. Laatz. *Empirische Methoden – Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler*. Thun et al., 1993.
- S. Laforet und J. Saunders. Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do. *Journal of Advertising Research*, (1):51–66, 1994.
- A.W. Lai. Consumer Values, Product Benefits, and Customer Value: A Consumption Behavior Approach. *Advances in Consumer Research*, 22(5):381–388, 1995.
- A. Lambrecht. *Markennetze*. Weimar, 2003.
- C. Lange. Ritual in business: Building a corporate culture through symbolic management. *Industrial Management*, 33(4):21–23, 1991.
- J. Lapierre. *Development of Measures to Assess Customer Value in a Business-to-Business Context*. Working Paper, l’Université de Montreal, Montreal, 1997a.
- J. Lapierre. What Does Value Mean in Business-to-Business Professional Services? *Journal of Service Industry Management*, 8(5):377–397, 1997b.
- J. Lapierre. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3):122–140, 2000.

LITERATURVERZEICHNIS

- I. Lasslop. Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 469–494. Wiesbaden, 2. Auflage, 2005.
- H. Löbner und D. Markgraf. Markenführung und Werbung. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1491–1512. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.
- T. W. Leigh, C. Peters und J. Shelton. The Consumer Quest for Authenticity: The Multiplicity of Meanings Within the MG Subculture of Consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4):481–493, 2006.
- J. Lemmink, K. de Ruyter und M. Wetzels. The role of value in the delivery process of hospitality services. *Journal of Economic Psychology*, 19(April):159–177, 1998.
- S. Lengsfeld. *Kostenkontrolle und Kostenänderungspotentiale*. Wiesbaden, 1999.
- S. Lengsfeld und U. Schiller. Kostencontrolling – Kostenkontrolle in Teams. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Ergänzungsheft)*, (2):81–96, 2001.
- V. Liljander und T. Strandvik. Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Service Value. *International Journal of Service Industry Management*, 4(2):6–28, 1993.
- J. Link. Markenführung und Direct Marketing. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1565–1591. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.
- R. Linxweiler. *BrandScoreCard: ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung*. Groß-Umstadt, 2001.
- H.-P. Litz. *Multivariate Statistische Methoden*. München, 2000.

- A.H. Liu, K. Bernhardt und M.P. Leach. Examining Customer Value, Satisfaction, and Switching Costs in Multiple-Sourcing Purchase Decisions for Business Services. 1999. URL <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-130/6-1999.pdf>.
- J.-B. Lohmöller. *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Heidelberg, 1989.
- J.S. Long. *Confirmatory Factor Analysis*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in Social Sciences Nr. 07-33, Beverly Hills, 1983.
- D. Lowenthal. *The Heritage Crusade and the Spoils of History*. Cambridge, 1998.
- D. Ludewig. *Markenlizenzwert: Charakterisierung und Ebenenbetrachtung unter besonderer empirischer Berücksichtigung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen*. Göttingen, 2006.
- N.K. Malhotra. Self Concept and Product Choice: An Integrated Perspectives. *Journal of Economic Psychology*, 9:1–28, 1988.
- N.K. Malhotra. *Marketing Research – An Applied Orientation*. Englewood Cliffs, 1993.
- A. Martensen und L. Grounholdt. Improving Library Users' Perceived Quality, Satisfaction and Loyalty: An Integrated Measurement and Management System. *The Journal of Academic Librarianship*, 29(3):140–147, 2003.
- J. Martin, M.S. Feldman, M.J. Hatch und S.B. Sitkin. The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quaterly*, 3:438–453, 1983.
- A.H. Maslow. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50:370–396, 1943.
- C. Mast, S. Huck und K. Güller. *Kundenkommunikation*. Stuttgart, 2005.
- K. Matzler. Customer Value Management. *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 54(4):289–308, 2000.

LITERATURVERZEICHNIS

- T. Mazumdar. A Value-Based Orientation to New Product Planning. *Journal of Consumer Marketing*, 10(1):28–41, 1993.
- E.J. McCarthy. *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood/Illinois, 6. Auflage, 1978.
- G. McCracken. The Value of the Brand – An Anthropological Perspective. In D. Aaker und A. Biel, Herausgeber, *Brand Equity & Advertising – Advertising's Role in Building Strong Brands*, Seiten 125–139. Hillsdale, 1993.
- G.H.G. McDougall und T. Levesque. Customer Satisfaction with Services – Putting Perceived Value into Equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5):392–410, 2000.
- R. Mäder. *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit*. Wiesbaden, 2004.
- H. Meffert. Neuere Entwicklungen in Kommunikation und Vertrieb. In H. Meffert, T. Necker und H. Sihler, Herausgeber, *Märkte im Dialog – Die Messe der dritten Generation*, Seiten 32–55. Leipzig, 1997.
- H. Meffert. *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele; Mit neuer Fallstudie VW Golf*. Wiesbaden, 9. Auflage, 2000.
- H. Meffert. Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung – eine entscheidungsorientierte Perspektive. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 1, Seiten 293–320. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.
- H. Meffert. Was macht eine starke Marke aus? – Identitätsorientierte Markenführung als Fundament. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 125–149. Stuttgart, 2006.

- H. Meffert und C. Burmann. *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios*. Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster, 1996.
- H. Meffert und C. Burmann. Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In C. Burmann, H. Meffert und M. Koers, Herausgeber, *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien*, Seiten 35–72. Wiesbaden, 2002.
- T.C. Melewar. Determinants of the corporate identity construct. *Journal of Marketing Communications*, 9:195–220, 2003.
- K. Mellerowicz. *Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*. München u.a., 2. Auflage, 1963.
- P.W. Meyer und A. Hermanns. *Theorie der Wirtschaftswerbung – Ein Beitrag zum Wissenschafts-Praxis-Transfer*. Stuttgart u.a., 1981.
- P. Mikkilineni. *The Adidas-Reebok Merger*. ICFAI Case Study Nr. 305-610-1, Bedford, Wellesley, 2005.
- P. Mollerup. *Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks*. London, 1997.
- K.B. Monroe. *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York, 2. Auflage, 1990.
- R. Nieschlag, E. Dichtl und H. Hörschgen. *Marketing*. Berlin, 19. Auflage, 2002.
- Nike. History & heritage – a decade of transition and rededication. 2009a. URL http://www.nikebiz.com/company_overview/history/1980s.html.
- Nike. History & heritage – a decade of transition and rededication. 2009b. URL http://www.nikebiz.com/company_overview/history/1990s.html.
- Nike. History & Heritage – The birth of the Nike brand, and company. 2009c. URL http://www.nikebiz.com/company_overview/history/1960s.html.

LITERATURVERZEICHNIS

- J.N. Nommensen. *Die Prägnanz von Markennamen*. Heidelberg, 1990.
- W.T. Norman. Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attribute: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66:574–583, 1963.
- J.C. Nunnally. *Psychometric Theory*. New York, 2. Auflage, 1978.
- J.C. Nunnally und I.H. Bernstein. *Psychometric Theory*. New York, 3. Auflage, 1994.
- A. O’Cass. A psychometric evaluation of a revised version of the Lennox & Wolfe revised self-monitoring scale. *Psychology & Marketing*, 17(5):397–420, 2000.
- D. Ogilvy. *Speech to American Marketing Association*. AMA Proceedings, Chicago, 1951.
- W. Olins. *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*. Frankfurt a.M., 1990.
- W. Olins. *On Brand*. London, 2003.
- C.-S. Ooi. Persuasive histories: Decentering, recentering and the emotional crafting of the past. *Journal of Organizational Change Management*, 15(6):606–621, 2002.
- A. Ostrom und D. Iacobucci. Consumer tradeoffs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59(January):17–28, 1995.
- T.K. Panda. *Contemporary Marketing: The Changing Face of Marketing in 21st Century*. Nagarjuna Hills, Hyderabad, India, 2006.
- A. Parasuraman. Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2):154–161, 1997.
- A. Parasuraman und D. Grewal. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1):168–174, 2000.

- A. Parasuraman, V. Zeithaml und L.L. Berry. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall):41–50, 1985.
- A. Parasuraman, V.A. Zeithaml und L.L. Berry. SERVQUAL: A Multiple-Item-Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(March):12–40, 1988.
- J. Parker. Contesting histories: Unity and division in a building society. *Journal of Organizational Change Management*, 15(6):589–605, 2002.
- P. G. Patterson und R.A. Spreng. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, service context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5):414–434, 1997.
- J. Perrey. *Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*. Wiesbaden, 1998.
- Persil. Persil – 100 Jahre erfolgreiche Markenführung. 2007. URL <http://www.henkel.de/presse/presse-informationen-2007-13428/persil-100-jahre-erfolgreiche-markenfuehrung-7491.htm>.
- J.P. Peter. Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales. *Journal of Marketing Research*, 23(February):1–10, 1979a.
- J.P. Peter. Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 16(February):6–17, 1979b.
- J.P. Peter und G.A. Churchill Jr. Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales – A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 23(February):1–10, 1986.
- A.M. Pettigrew. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, (24):570–581, 1979.

LITERATURVERZEICHNIS

- M.-M. Peuser. *Kompetenzorientierte Markenkooperationen von Energieversorgungsunternehmen im B2B-Kundenbereich*. Hannover, 2008.
- P.M. Phillips und S.A. Greyser. Bank One: „The uncommon partnership“. In J.M.T. Balmer und S.A. Greyser, Herausgeber, *Revealing the Corporation*, Seiten 323–344. London, 2001.
- J. Pieper. *Über den Begriff der Tradition*. Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen Geisteswissenschaften, Köln und Opladen, 1958.
- P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.-Y. Lee und N. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5):879–903, 2003.
- K.R. Popper. *Logik der Forschung, Zur Erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaft*. Wien, 1934.
- H. Prießnitz. Mehr als ein Zeichen: Die Geschichte der Marke – Von der experimentellen Vermarktungsidee zur weltumspannenden Strategie. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 3–22. Stuttgart, 2006.
- H. Raffée. Gegenstand, Konzepte und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Herausgeber, *Band 1*, Seiten 1–46. München, 1984.
- H. Raffée. Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing. In H. Raffée und K.-P. Wiedmann, Herausgeber, *Strategisches Marketing*, Seiten 3–33. Stuttgart, 2. Auflage, 1989.
- H. Raffée. Kirchenmarketing – die Vision wird Wirklichkeit. In Arbeitskreis Evangelischer Unternehmen in Deutschland e. V. (AEU), Herausgeber, *Marketing – irrweg oder Gebot der Vernunft? Vom Nutzen des Marketing für die Kirche*, Seiten 11–54. Karlsruhe, 1998.

- RD. Trusted Brands 2009. 2009. URL <http://www.rdtrustedbrands.com/trusted-brands/results/tables/Brands%2520winning%2520in%25203%252B%2520countries.category.Skin%2520care.shtml>.
- Reebok. Reebok History. 2009. URL http://corporate.reebok.com/en/reebok_history/default.asp.
- L. Reinisch. *Vom Sinn der Tradition*. München, 1970.
- I. Richards, D. Foster und R. Morgan. Brand knowledge management: Growing brand equity. *Journal of Knowledge Management*, 2(1):47–54, 1998.
- H.-G. Ridder. *Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart u.a., 2. Auflage, 2007.
- F. Riedel. *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung*. Heidelberg, 1996.
- C.M. Ringle. *Kooperation in virtuellen Unternehmungen: Auswirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren der Partnerunternehmen*. Wiesbaden, 2004.
- C.M. Ringle, S. Wende und A. Will. SmartPLS 2.0. 2005. URL <http://www.smartpls.de>.
- J. Rositter. The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19:305–335, 2002.
- E. Rudolf-Sipötz und T. Tomczak. *Kundenwert in Forschung und Praxis*. Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St. Gallen, 2001.
- H.-D. Ruge. *Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse*. Heidelberg, 1988.
- B. Sander und D. Kartte. Rolle und Bedeutung der Markenbewertung. In O. Göttgens, A. Gelbert und C. Böing, Herausgeber, *Profitables Markenmanagement: Strategien – Konzepte – Best Practice*, Seiten 39–52. Wiesbaden, 2003.
- Jean-Paul Sartre. *L'existentialisme est un humanisme*. Paris, 7. Auflage, 1946.
- E.H. Schein. *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach, 2003.

LITERATURVERZEICHNIS

- J. Schemuth. *Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie*. Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing der Universität München, Band 74, FGM-Verlag, München, 1996.
- H.-O. Schenk. Funktionen, Erfolgsbedingungen und Psychostrategie von Handels- und Gattungsmarken. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handelsmarken im Wettbewerb – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*, Seiten 37–62. Stuttgart, 1995.
- A. Schimansky. Markenanalyse für die Markenführung: Überblick und Nutzenbeurteilung von Markenanalyseverfahren. In A. Florack, M. Scarabis und E. Priamosch, Herausgeber, *Psychologie der Markenführung*, Seiten 3–30. München, 2007.
- R. Schnell, P.B. Hill und E. Esser. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München et al., 6. Auflage, 1999.
- M. Scholl. Multi Channel Management – Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen. 2003. URL <http://madoc.bib.uni-mannheim.de/madoc/volltexte/2003/87/pdf/dissertation-scholl.PDF>.
- A. Schug. *History Marketing: Ein Leitfaden zum Umgang mit der Geschichte in Unternehmen*. Bielefeld, 2003.
- M. Schultz und M.J. Hatch. The Cycles of Corporate Branding: The case of the Lego company. *Californian Management Review*, 46(1):6–26, 2003.
- M. Schultz und M.J. Hatch. A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In J. E. Schroeder und M. Salzer-Mörling, Herausgeber, *Brand Culture*, Seiten 15–33. Routledge, 2006.
- R. Schulz und K. Brandmeyer. Die Markenbilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten. *Markenartikel*, (7):364–370, 1989.

- S.W. Schupisser. *Stakeholder Management: Beziehungen zwischen Unternehmen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklung und Einflussfaktoren*. Bern, 2002.
- G. Schweiger und G. Schratenecker. *Werbung: Eine Einführung*. Stuttgart, 2005.
- J.N. Sheth, B.I. Newman und B.L. Gross. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22:159–170, 1991.
- I. Sinha und W.S. DeSarbo. An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value. *Journal of Marketing Research*, 25(2):236–249, 1998.
- D.C. Smith, J. Andrews und T.R. Blevins. The Role of Competitive Analysis in Implementing a Market Orientation. *Journal of Services Marketing*, 6(1):23–26, 1992.
- J.B. Smith und M. Colgate. Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1):7–23, 2007.
- J.C. Smuts. *Die holistische Welt*. Berlin, 1926.
- C. Spengler und J. Müller. Marktkommunikation im Wandel: Welcher Markentouchpoint zählt? In H. Kaul und C. Steinmann, Herausgeber, *Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen*, Seiten 217–234. Stuttgart, 2008.
- R.K. Srivastava, T.A. Shervani und L. Fahey. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(January):2–18, 1998.
- Statista Das Statistik-Portal. Welche Kleidungsmarken kennen Sie? 2008.
URL <http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/80352/umfrage/bekanntheit-von-marken-bei-kleidung/>.
- C. Steinle. *Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden, 2005.

LITERATURVERZEICHNIS

- H. Steinmann und G. Schreyögg. *Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. Wiesbaden, 6. Auflage, 2005.
- J.C. Sweeney und G.N. Soutar. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, (77):203–220, 2001.
- B. Swoboda und J. Giersch. Markenführung und Vertriebspolitik. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1707–1732. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.
- B. Tabachnik und L. Fidell. *Using multivariate statistics*. New York, 3. Auflage, 1996.
- A. Tafertshofer. Corporate Identity – Magische Formel als Unternehmensideologie. *Die Unternehmung*, 23(1):99–131, 1982.
- T.A. Teichert. *Nutzenschätzung in Conjoint-Analysen – Theoretische Fundierung und empirische Aussagekraft*. Wiesbaden, 2001.
- G.J. Tellis und G.J. Gaeth. Best Value, Price-Seeking, and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices. *Journal of Marketing*, 54(2):34–45, 1990.
- M. Tenenhaus, V.E. Vinzi, Y.-M. Chatelin und C. Lauro. PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(4):159–205, 2005.
- M. Tewes. *Der Kundenwert im Marketing – Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden, 2003.
- M.V. Thakor und C.S. Kohli. Brand origin – conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing*, 13(3):27–42, 1996.
- J. Thiemer und A. Stejskal. Kommunikation der Markenhistorie am Point of Sale. Beispielhaft dargestellt an der Vertriebsorganisation von Mercedes-Benz. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition*

- für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 525–546. Stuttgart, 2006.
- T. Tomczak und J. Kerstock. Unternehmensmarken. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 1, Seiten 163–185. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004.
- V. Trommsdorff. *Konsumentenverhalten*. Stuttgart, 6. Auflage, 2004.
- W. Ulaga und S. Chacour. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, 30:525–540, 2001.
- P. Ulrich und E. Fluri. *Management – Eine konzentrierte Einführung*. Bern u.a., 7. Auflage, 1995.
- L.B. Upshaw. *Building Brand Identity – A strategy for success in a hostile marketplace*. New York u.a., 1995.
- J.E. Urbany, W.O. Bearden, A. Kaicker und M. Smith-de Borrero. Transaction Utility Effects when Quality is Uncertain. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1):45–55, 1997.
- M. Urde. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8):1017–1040, 2003.
- M. Urde, S.A. Greyser und J.M.T. Balmer. Corporate Brands With A Heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1):4–19, 2007.
- S. Van Gelder. *Global brand strategy: Unlocking brand potential across countries, cultures and markets*. London, 2003.
- S. Varki und M. Colgate. The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions. *Journal of Service Research*, 3(3):232–240, 2001.

LITERATURVERZEICHNIS

- P.W.J. Verlegh und J.-B.E.M. Steenkamp. A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5):521–546, 1999.
- Volkswagen. Volkswagen 60 Jahre. 2009. URL <http://www.volkswagen-60-jahre.de>.
- W. von Cube. Bemerkungen eines Dilettanten. In L. Reinisch, Herausgeber, *Vom Sinn der Tradition*, Seiten 163–175. München, 1970.
- N. Wachter. *Kundenwert aus Kundensicht: Eine empirische Analyse des Kundennutzens aus Sicht der Privat- und Geschäftskunden in der Automobilindustrie*. Wiesbaden, 1. Auflage, 2006.
- G. Walsh, K. Dinnie und K.-P. Wiedmann. How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of Services Marketing*, 20(6):412–420, 2006.
- J. Watin-Augouard. *Histoires de Marques*. Éditions d’Organisation, Paris, 2001.
- P. Weinberg. Markenartikel und Markenpolitik. In W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper und K. v. Wysocki, Herausgeber, *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft – Teilband 2 (I-Q)*, Seiten 2679–2690. Stuttgart, 5. Auflage, 1993.
- C. Weis und P. Steinmetz. *Marktforschung – Modernes Marketing für Studium und Praxis*. Ludwigshafen, 5. Auflage, 2002.
- M. Weis und F. Huber. *Der Wert der Markenpersönlichkeit – Das Phänomen der strategischen Positionierung von Marken*. Wiesbaden, 2000.
- S. Wetlaufer. The perfect paradox of Star Brands: An interview with Bernard Arnault of LVMH. *Harvard Business Review*, Oktober:116–123, 2001.
- G. Wöhe und U. Döring. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München, 2. Auflage, 2005.

- K.-P. Wiedmann. Strategisches Marketing. In H. Raffée, A. Toroslu und K.-P. Wiedmann, Herausgeber, *Kontaktstudium Marketing*, Seiten 211–241. Kontaktstelle für wissenschaftliche Weiterbildung und Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim, 1981.
- K.-P. Wiedmann. *Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels*. Mannheim, 1984.
- K.-P. Wiedmann. *Erweiterung des Marketingverständnisses als Grundlage einer effizienten Unternehmenspolitik in der Pharmaindustrie*. Mannheim, 1988.
- K.-P. Wiedmann. Gesellschaft und Marketing – Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels. In G. Specht, G. Silberer und W.H. Engelhardt, Herausgeber, *Marketing-Schnittstellen – Herausforderungen für das Management*, Seiten 227–245. Stuttgart, 1989a.
- K.-P. Wiedmann. Gesellschaftsorientiertes Marketing als Konzept strategischer Unternehmensführung in der Pharmaindustrie. In E. Dichtl, H. Raffée und M. Thiess, Herausgeber, *Innovatives Pharma-Marketing*, Seiten 39–81. Wiesbaden, 1989b.
- K.-P. Wiedmann. Markenpolitik und Corporate Identity. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht der Wissenschaft und Praxis*, Seiten 1033–1054. Stuttgart, 1994.
- K.-P. Wiedmann. *Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie*. Schriftenreihe Marketing Management, Hannover, 2. Auflage, 1996.
- K.-P. Wiedmann. *Visionen und Utopien als „Driving Forces“ für Unternehmen?* Schriftenreihe Marketing Management, Hannover, 2002.
- K.-P. Wiedmann. Managing A Company's Brand Leadership Activities: Framework and Discussion. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 2(2/August):64–77, 2004a.

LITERATURVERZEICHNIS

- K.-P. Wiedmann. Markenführung und Corporate Identity. In M. Bruhn, Herausgeber, *Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 2, Seiten 1411–1439. Wiesbaden, 2. Auflage, 2004b.
- K.-P. Wiedmann. Measuring brand equity for organising brand management in the energy sector: A research proposal and first empirical hints – [Part 1: The development of a theoretical concept and a research programme]. *Journal of Brand Management*, 12(2):124–139, 2004c.
- K.-P. Wiedmann. Die Rolle der Marke in der Gesellschaft. In N.O. Herbrand und S. Röhrig, Herausgeber, *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation – Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*, Seiten 23–51. Stuttgart, 2006.
- K.-P. Wiedmann und H. Buxel. Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study. *Corporate Reputation Review*, 8(2):145–163, 2005.
- K.-P. Wiedmann und C. Heckemüller. Corporate Finance Management – ein Orientierungsrahmen. In K.-P. Wiedmann und C. Heckemüller, Herausgeber, *Ganzheitliches Corporate Finance Management: Konzept – Anwendungsfelder – Praxisbeispiele*, Seiten 3–42. Wiesbaden, 2003.
- K.-P. Wiedmann und R. Kreutzer. Strategische Marketingplanung – Ein Überblick. In H. Raffée und K.-P. Wiedmann, Herausgeber, *Strategisches Marketing*, Seiten 61–141. Stuttgart, 2. Auflage, 1989.
- K.-P. Wiedmann und S. Meissner. *Grundlagen der Markenbewertung*. Schriftenreihe Marketing Management, Hannover, 2. Auflage, 2002.
- B. Wirtz und O. Göttgens. *Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement*. Wiesbaden, 2004.
- J. Wolf. *Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik*. Wiesbaden, 2003.

- T. Woodall. Conceptualisation 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. 2003. URL <http://www.amsreview.org/articles/woodall112-2003.pdf>.
- R.B. Woodruff. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2):139–153, 1997.
- V.A. Zeithaml. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(July):2–22, 1988.
- S. Zeplin. *Innengerichtetes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf*. LiM-Arbeitspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen, Bremen, 2004.
- S. Zeplin. *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden, 2006.
- W.G. Zikmund. *Exploring Marketing Research*. Fort Worth, 5. Auflage, 1994.

ANHANG:

Fragebogen der Studie

. ANHANG: FRAGEBOGEN DER STUDIE

Wissenschaftliche Studie: Management von Markentradition
Marke: _____ Fragebogennummer: _____



Gottfried Wilhelm Leibniz
Universität Hannover
Marketing & Management
Prof. Dr. K.-P. Wiedmann



**Sehr geehrte Teilnehmerin,
sehr geehrter Teilnehmer,**

das Management von Marken spielt im Marketing durch seine großen Nutzenpotenziale vielfach eine wesentliche Rolle. Dabei sind Marken als sehr umfassende Marketingobjekte zu sehen, deren Bedeutung weit über die bloße Gestaltung von Logos hinaus geht. Vielmehr besteht ein **umfassendes Markenmanagement** bspw. aus der professionellen Gestaltung von Markenstrategien sowie einer geeigneten Markenkommunikationsstrategie. In den letzten Jahren sind dabei immer stärker der Aufbau und das Management von **Markentraditionen** in den Fokus der Unternehmen gerückt.

Vor diesem Hintergrund führt das **Institut für Marketing und Management (M2)** der Leibniz Universität Hannover eine wissenschaftliche Studie zum Thema „**Management von Markentradition**“ durch.

Bitte unterstützen Sie als Konsument und Kunde von Markenprodukten dieses Forschungsprojekt, indem Sie sich nun ca. 15 Minuten Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zu beantworten und zurückzugeben. Die erhobenen Daten werden selbstverständlich **anonym** behandelt und **ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken** verwendet.

Wir sagen schon jetzt vielmals **Danke für Ihre Zeit und Unterstützung!**

Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

**Fragebereich A: Generelle Einstellung zur Tradition**

Traditionen haben in unserer Gesellschaft eine große Bedeutung, da viele Menschen immer wieder mit ihnen konfrontiert werden und gerne auf sie zurückgreifen. Ein gutes Beispiel hierfür sind all die Traditionen rund um das Weihnachtsfest.

Aber auch die **Markenunternehmen** die uns mit Ihren Produkten und Dienstleistungen oftmals täglich begegnen, können oftmals auf eine lange Geschichte zurückblicken. Teilweise haben diese Markenunternehmen sogar eine über die bloße Unternehmensgeschichte hinausgehende Tradition, also eine sogenannte **Markentradition**.

An dieser Stelle möchten wir gerne von Ihnen wissen, welche **Einstellung** Sie grundsätzlich zum Thema Tradition haben und wie Sie Traditionen in Bezug auf Marken sehen.

Bitte beantworten Sie die folgenden Aussagen mit dem jeweiligen Grad Ihrer Zustimmung durch eine farbliche Markierung bzw. ein Kreuzchen in der entsprechenden Spalte.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Traditionsbewusste Unternehmen versprechen <u>qualitativ absolut gleichbleibende Markenprodukte</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Eine gleichbleibende <u>Symbolik</u> kennzeichnet eine Marke sehr stark (bspw. das Unternehmenslogo).	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Stabile Werte</u> repräsentieren ein Unternehmen in besonderem Maße (bspw. die Übernahme sozialer Verantwortung).	☐	☐	☐	☐	☐
Eine <u>kontinuierliche Markenpolitik</u> ist ein zentrales Kennzeichen einer traditionsreichen Unternehmung.	☐	☐	☐	☐	☐
Ein sehr hoher Grad an <u>Kundentreue</u> drückt das Traditionsbewusstsein aus.	☐	☐	☐	☐	☐
Markentradition bedeutet für mich, dass eine <u>langjährige Erfahrung</u> die Produkte des Unternehmens charakterisieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsbewusste Marken stellen sich besonders flexibel auf sich verändernde <u>Kundenbedürfnisse</u> ein.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsreiche Marken reagieren flexibel auf sich verändernde <u>Marktsituationen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Eine traditionsreiche Marke ist sehr <u>glaubwürdig</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Eine Markentradition stärkt absolut das <u>Vertrauen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsreiche Marken versprechen eine besonders <u>hochwertige Qualität</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsreiche Marken nehmen ihre <u>gesellschaftliche Verantwortung</u> besonders gut wahr.	☐	☐	☐	☐	☐
Eine traditionsreiche Marke fungiert stets als absolutes <u>Statussymbol</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Generell bin ich ein sehr <u>traditionsbewusster Mensch</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich befürworte sehr die <u>generationsübergreifende Pflege</u> von Traditionen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mit dem Begriff Traditionen assoziiere ich grundsätzlich etwas besonders <u>Positives</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Das Vorhandensein einer Markentradition stellt für mich ein <u>absolutes Qualitätssignal</u> dar.	☐	☐	☐	☐	☐

ANHANG: FRAGEBOGEN DER STUDIE

Wissenschaftliche Studie: Management von Markentradition
 Marke: _____ Fragebogennummer: _____



Gottfried Wilhelm Leibniz
 Universität Hannover
 Marketing & Management
 Prof. Dr. K.-P. Wiedmann



Fragebereich B: Der Kundennutzen von Traditionsmarken

Im Marketing werden als **Traditionsmarken** solche Marken angesehen, die eine **besonders langjährige und kontinuierliche Erfolgsgeschichte** aufweisen. Das Vorhandensein dieser Markentradition spiegelt sich dabei in der **kontinuierlichen, kommunikativen Wahrnehmung der Marke** wieder.

Bitte beantworten Sie die folgenden Aussagen mit dem jeweiligen Grad Ihrer Zustimmung durch eine farbliche Markierung bzw. ein Kreuzchen in der entsprechenden Spalte.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
In meinen Augen stellen Traditionsmarken stets sehr <u>nützliche</u> Produkte her (bspw. dienen die Produkte absolut dem Zweck).	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass die Produkte von Traditionsmarken immer <u>korrekte Eigenschaften</u> haben (bspw. sind sie einwandfrei).	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken bestechen meiner Meinung nach durch <u>absolut überzeugende Leistungen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen sind die <u>Produkte</u> von Traditionsmarken stets vollkommen überzeugend.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken stellen stets einen sehr hohen <u>funktionellen Nutzen</u> her (bspw. dienen sie absolut dem Zweck).	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken sprechen besonders stark meine <u>wahrnehmenden Sinne</u> an.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken schaffen in meiner Wahrnehmung besonders <u>positive Emotionen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Die Nutzung bzw. der Konsum von Traditionsmarken erleichtert es mir, <u>soziale Beziehungen</u> zu anderen zu pflegen.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken bringen mir stets <u>neue Erkenntnisse</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken stellen stets einen sehr hohen <u>erfahrungsmäßigen Nutzen</u> her (bspw. erlebe ich mit ihnen sehr viel).	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken unterstützen meinen <u>Selbstwert</u> in positiver Weise.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Produkte von Traditionsmarken haben für mich eine <u>persönliche Bedeutung</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken fördern meine persönliche <u>Selbstverwirklichung</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Produkte von Traditionsmarken stiften mir einen besonderen Nutzen, da sie eine <u>kulturelle Bedeutung</u> haben.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Konsum von Traditionsmarken ermöglicht es mir besonders, <u>Events</u> zu zelebrieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken schaffen es stets, bei mir einen sehr hohen <u>symbolischen Produktnutzen</u> zu erzeugen.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken bieten mir einen sehr hohen <u>ökonomischen Wert</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken minimieren bei mir den Grad der <u>psychologischen Anforderungen</u> beim Produktkauf und Konsum.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken minimieren bei mir den Grad der <u>persönlichen Anforderungen</u> beim Produktkauf.	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken minimieren mein <u>persönliches Kundenrisiko</u> (bspw. weil ich mich auf die Produktqualität verlassen kann).	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionsmarken schaffen es stets, meine <u>Suchkosten</u> sehr klein zu halten (bspw. weil ich einfach gleich die Marke kaufe).	☐	☐	☐	☐	☐

Fragebereich C: Analyse der Markenpersönlichkeit

Die **Persönlichkeit einer Marke** hat im Marketing eine umfassende Bedeutung. Eine Marke wird in vielfacher Art und Weise von den Konsumenten wahrgenommen. Dabei ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, bestimmte **Assoziationen und Vorstellungsbilder bei den Kunden hervorzurufen**.

Bitte beantworten Sie die folgenden Aussagen mit dem jeweiligen Grad Ihrer Zustimmung durch eine farbliche Markierung bzw. ein Kreuzchen in der entsprechenden Spalte.

1. Bitte verraten Sie uns zunächst, inwiefern Ihnen die folgenden drei Unternehmensmarken bekannt sind und Sie die jeweilige Markentradition aus Ihrer ganz persönlichen Wahrnehmung heraus einschätzen.

		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
	Die Marke <i>Adidas</i> ist mir sehr gut bekannt.	☐	☐	☐	☐	☐
	Marke <i>Adidas</i> ist aus meiner Sicht eine besonders traditionsreiche Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
	Die Marke <i>Nike</i> ist mir sehr gut bekannt.	☐	☐	☐	☐	☐
	<i>Nike</i> ist aus meiner Sicht eine besonders traditionsreiche Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
	Die Marke <i>Reebok</i> ist mir sehr gut bekannt.	☐	☐	☐	☐	☐
	<i>Reebok</i> ist aus meiner Sicht eine besonders traditionsreiche Marke.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bitte antworten Sie nun kurz auf einige Fragen, die auf Ihre persönliche Affinität zum Thema Sport und Sportmarken abzielen.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Ich bin sehr <u>sportbegeistert</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Das Thema Sport <u>begleitet mich</u> jeden Tag.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich <u>treibe regelmäßig selber Sport</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Sport kann mich immer wieder sehr <u>begeistern</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich <u>kaufe regelmäßig Sportbekleidung</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Mit Sportbekleidung <u>kenne ich mich sehr gut aus</u> .	☐	☐	☐	☐	☐

ANHANG: FRAGEBOGEN DER STUDIE

Wissenschaftliche Studie: Management von Markentradition
Marke: _____ Fragebogennummer: _____



Gottfried Wilhelm Leibniz
Universität Hannover
Marketing & Management
Prof. Dr. K.-P. Wiedmann



Denken Sie bitte daran, dass Sie beim Setzen Ihrer Kreuzchen ruhig eine gewisse Intuition und Spontaneität walten lassen können. Es ist dennoch wichtig für die Auswertung des Fragebogens, dass Sie auf jede einzelne Frage antworten. – Vielen Dank!

3. Die folgenden Fragen im diesem Abschnitt des Fragebogens beziehen sich nun ausdrücklich nur auf die Marke X! Bitte antworten Sie jeweils entsprechend Ihrer ganz persönlichen Meinung und Einschätzung.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Wenn ich den Markennamen <i>Marke X</i> höre, habe ich sofort das entsprechende <u>Logo vor Augen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke, dass das Logo von <i>Marke X</i> sehr gut zum <u>Unternehmen passt</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke, dass das Logo von <i>Marke X</i> sehr gut zum <u>Produkt passt</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Das Logo von <i>Marke X</i> gefällt mir gut.	☐	☐	☐	☐	☐
Das Logo von <i>Marke X</i> wird stets <u>aktuell gehalten</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass das Logo von <i>Marke X</i> absolut <u>unverwechselbar</u> ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Das Logo von <i>Marke X</i> führt zu <u>keinerlei Verwechslung mit kulturell geprägten Symbolen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich weiß wie die <i>Marke X</i> aussieht.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erkenne <i>Marke X</i> zwischen anderen Marken <u>eindeutig wieder</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Die Marke X ist mir sehr stark im <u>Bewusstsein</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Einige der <u>wesentlichen Charakteristika</u> von <i>Marke X</i> fallen mir schnell ein.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann schnell die <u>Symbolik</u> von <i>Marke X</i> wieder erkennen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe <u>überhaupt keine Schwierigkeiten</u> mir <i>Marke X</i> vorzustellen.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> blickt auf eine <u>langjährige Erfolgsgeschichte</u> zurück.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> war <u>über Jahre hinweg erfolgreich</u> am Markt.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> schafft bei mir ein sehr großes Maß an <u>Vertrauen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Der <u>Wiedererkennungswert</u> von <i>Marke X</i> ist außerordentlich hoch.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann <i>Marke X</i> eindeutig einem bestimmten Markenbild <u>zuordnen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> bietet mir ein sehr großes Maß an <u>Orientierung</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> steht aus meiner Sicht für ein sehr großes Maß an <u>Wahrheit</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen ist der Außenauftritt von <i>Marke X</i> absolut <u>stimmig</u> .	☐	☐	☐	☐	☐



4. Bei den Fragen im folgenden Abschnitt des Fragebogens handelt es sich nun um Fragen nach der Markenpersönlichkeit der Marke Marke X!

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Marke X ist absolut <u>bodenständig</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass Marke X sehr <u>familienorientiert</u> ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Bei Marke X handelt es sich um eine besonders <u>kleinstädti-</u> <u>sche</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist in meinen Augen besonders <u>ehrflich</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke, dass sich Marke X besonders <u>aufrichtig</u> verhält.	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist absolut <u>echt</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X steht für <u>Gesundheit</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Bei Marke X handelt es sich um eine sehr <u>ursprüngliche</u> Mar- ke.	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist absolut <u>heiter</u> (d.h. eine sehr fröhliche Marke).	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass Marke X sehr <u>gefühlvoll</u> ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist eine sehr <u>freundliche</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke, dass Marke X sich stets sehr <u>gewagt</u> verhält (bspw. in der Werbung).	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist eine besonders <u>modische</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen ist Marke X im positiven Sinne sehr <u>aufre-</u> <u>gend</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass Marke X eine absolut <u>temperamentvolle</u> Marke ist	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist sehr <u>cool</u> (bspw. durch das Tragen der Marke in der Wahrnehmung von anderen Menschen).	☐	☐	☐	☐	☐
Bei Marke X handelt es sich in meinen Augen um eine beson- ders <u>junge</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist besonders <u>phantasievoll</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass Marke X absolut <u>einzigartig</u> ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist sehr <u>modem</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke, dass Marke X absolut <u>unabhängig</u> ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X ist besonders <u>zeitgemäß</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen ist Marke X sehr <u>zuverlässig</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Marke X kann man als sehr <u>hart arbeitend</u> bezeichnen (d.h. das ganze Unternehmen, welches hinter der Marke steht).	☐	☐	☐	☐	☐

ANHANG: FRAGEBOGEN DER STUDIE

Wissenschaftliche Studie: Management von Markentradition

Marke: _____ Fragebogennummer: _____



Gottfried Wilhelm Leibniz
Universität Hannover
Marketing & Management
Prof. Dr. K.-P. Wiedmann



	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Ich finde, dass <i>Marke X</i> sicher ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich halte <i>Marke X</i> für sehr <u>intelligent</u> (bspw. kann sich die Intelligenz in den Produkten ausdrücken)	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine besonders <u>technisch</u> orientierte Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen ist <i>Marke X</i> sehr <u>integrativ</u> (d.h. die Marke vereint bewusst verschiedene Funktionen)	☐	☐	☐	☐	☐
Bei <i>Marke X</i> handelt es sich in meinen Augen um eine absolut <u>erfolgreiche</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine stets <u>führende</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass <i>Marke X</i> eine stets <u>zuversichtliche</u> Marke ist.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine sehr <u>vornehme</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine sehr <u>glamouröse</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist sehr <u>gut aussehend</u> (bspw. in der äußerlichen Wahrnehmung der Markenprodukte).	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen ist <i>Marke X</i> besonders <u>charmant</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine sehr <u>weibliche</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass <i>Marke X</i> eine sehr <u>weiche</u> Marke ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Bei <i>Marke X</i> handelt es sich um eine besonders <u>naturverbundene</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine besonders <u>männliche</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist in meinen Augen im positiven Sinne eine sehr <u>abenteuerliche</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke, dass <i>Marke X</i> eine sehr <u>zähe</u> Marke ist.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine besonders <u>robuste</u> Marke.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Im folgenden Abschnitt werden Sie nun wiederum auf Fragen nach der allgemeinen Wahrnehmung der Marke X stoßen!

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
<i>Marke X</i> vermittelt mir eine sehr große <u>Sicherheit</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Für mich ist <i>Marke X</i> absolut <u>glaubwürdig</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist aus meiner persönlichen Sicht sehr <u>signifikant</u> wahrnehmbar.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> hat aus meiner Sicht ein eindeutiges <u>Profil</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen ist <i>Marke X</i> als absolut <u>original</u> zu beschreiben.	☐	☐	☐	☐	☐



	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Die <i>Marke X</i> ist eine sehr differenzierte Marke mit vielen <u>Facetten</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine <u>visuell</u> sehr erlebbare Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist eine <u>verbal</u> sehr erlebbare Marke.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> passt voll und ganz zu mir.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist für mich absolut <u>unverwechselbar</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist mir sehr <u>sympathisch</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> <u>vertraue</u> ich voll und ganz.	☐	☐	☐	☐	☐
Der <u>Werbeauftritt</u> von <i>Marke X</i> gefällt mir sehr gut.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mir sehr gut vorstellen, Produkte von <i>Marke X</i> zu <u>kaufen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin bereit, für ein Produkt von <i>Marke X</i> <u>mehr zu bezahlen</u> als für ein No-Name Produkt.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> würde ich ohne Bedenken sofort <u>weiterempfehlen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist in meinem Bekanntenkreis sehr <u>bekannt</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> steht für besonders hohe <u>Qualität</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass sich <i>Marke X</i> deutlich von gleichartigen Produkten anderer Hersteller <u>abhebt</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Die Serviceleistungen, die mit dem Kauf von <i>Marke X</i> verbunden sind, finde ich besonders <u>zufrieden stellend</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist <u>überall</u> und jederzeit <u>erhältlich</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Auf die guten Leistungen von <i>Marke X</i> kann ich mich immer <u>verlassen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Produkte von <i>Marke X</i> haben schon <u>meine Eltern</u> verwendet.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> hat eine besonders <u>lange Nutzungsdauer</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Mit <i>Marke X</i> verbinde ich durchweg sehr <u>positive Erinnerungen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Mit den Leistungen <i>Marke X</i> bin ich sehr <u>zufrieden</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> würde ich jederzeit <u>wiederkaufen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> verwende ich in sehr großer <u>Regelmäßigkeit</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Der Werbeslogan von <i>Marke X</i> ist sehr <u>einprägsam</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> ist mir sehr <u>wichtig</u> .	☐	☐	☐	☐	☐

ANHANG: FRAGEBOGEN DER STUDIE

Wissenschaftliche Studie: Management von Markentradition
 Marke: _____ Fragebogennummer: _____



Gottfried Wilhelm Leibniz
 Universität Hannover
 Marketing & Management
 Prof. Dr. K.-P. Wiedmann



Fragebereich D: Der Kundennutzen der Marke Adidas

Bitte beantworten Sie die folgenden Aussagen mit dem jeweiligen Grad Ihrer Zustimmung.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
In meinen Augen stellt <i>Marke X</i> stets sehr <u>nützliche</u> Produkte her (bspw. dienen die Produkte absolut dem Zweck).	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, dass die Produkte von <i>Marke X</i> immer <u>korrekte</u> Eigenschaften haben (bspw. sind sie einwandfrei).	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> besticht meiner Meinung nach durch absolut <u>angemessene Leistungen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
In meinen Augen sind die <u>Produktergebnisse</u> von <i>Marke X</i> stets vollkommen angemessen.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> schafft es meiner Meinung nach, stets einen sehr hohen <u>funktionellen Produktnutzen</u> herzustellen (bspw. dienen sie absolut dem Zweck).	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> spricht besonders stark meine <u>wahrnehmenden Sinne</u> an.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> schafft in meiner Wahrnehmung besonders <u>positive Emotionen</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Die Nutzung bzw. der Konsum von <i>Marke X</i> erleichtert es mir, <u>soziale Beziehungen</u> zu anderen zu pflegen.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> bringt mir stets <u>neue Erkenntnisse</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> schafft es stets, für mich einen sehr hohen <u>erfahrungsmäßigen Produktnutzen</u> herzustellen (bspw. erlebe ich mit ihnen sehr viel).	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> unterstützt meinen <u>Selbstwert</u> in positiver Weise.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Produkte von <i>Marke X</i> haben für mich eine <u>persönliche Bedeutung</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> fördert meine persönliche <u>Selbstverwirklichung</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
Produkte von <i>Marke X</i> stiftet mir einen besonderen Nutzen, da sie eine <u>kulturelle Bedeutung</u> haben.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Konsum von <i>Marke X</i> ermöglicht es mir besonders, <u>Events zu zelebrieren</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> schafft es stets, bei mir einen sehr hohen <u>symbolischen Produktnutzen</u> zu erzeugen.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> bietet mir einen sehr hohen <u>ökonomischen Wert</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> minimiert bei mir den Grad der <u>psychologischen Anforderungen</u> beim Produktkauf und Konsum.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> minimiert bei mir den Grad der <u>persönlichen Anforderungen</u> beim Produktkauf.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> minimiert mein <u>persönliches Kundenrisiko</u> (bspw. weil ich mich auf die Produktqualität verlassen kann).	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Marke X</i> schafft es stets, meine <u>Suchkosten</u> sehr klein zu halten (bspw. weil ich einfach gleich die Marke kaufe).	☐	☐	☐	☐	☐



Fragebereich E: Soziodemografika

Abschließend möchten wir Sie bitten, einige für die Auswertung wichtige persönliche Angaben zu machen.

Ihr Geschlecht?

männlich	☐	weiblich	☐
----------	--------------------------	----------	--------------------------

Wie alt sind Sie?

_____ Jahre

Ihr Familienstand?

Ledig	☐	Verwitwet	☐
Verheiratet	☐	Geschieden/getrennt lebend	☐

Welches ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie haben? (nur eine Nennung)

Hauptschulabschluss	☐	Abitur/Hochschulreife	☐
Mittlere Reife/Realschulabschluss	☐	Studium	☐
Fachabitur/Fachhochschulreife	☐	kein Abschluss	☐

Wie würden Sie den finanziellen Status der Familie, in der Sie aufgewachsen sind, beschreiben?

Sehr geringes Einkommen	☐	Gehobenes Einkommen	☐
Geringes Einkommen	☐	Sehr hohes Einkommen	☐
Mittleres Einkommen	☐	keine Angabe	☐

Welche Tätigkeit üben Sie derzeit hauptsächlich aus?

Vollzeit berufstätig	☐	Vorruhestand	☐	Student/in	☐
Teilzeit berufstätig	☐	Hausfrau/-mann	☐	Im Krankenstand	☐
Rentner/Pensionär	☐	Ausbildung	☐	Arbeit suchend	☐

Welche Stellung üben Sie in Ihrem Beruf aus bzw. haben Sie ausgeübt?

Selbständig	☐	Beamte/r	☐
Freiberufler	☐	Arbeiter/in	☐
Angestellte/r	☐	Student/in	☐
Leitende/r Angestellte/r	☐	Nicht berufstätig	☐

Welcher der folgenden Netto-Einkommensgruppen ist Ihr Haushalt zuzuordnen?

weniger als 500 Euro	☐	3.000 EUR bis unter 4.000 EUR	☐
500 EUR bis unter 1.000 EUR	☐	4.000 EUR bis unter 5.000 EUR	☐
1.000 EUR bis unter 2.000 EUR	☐	mehr als 5.000 EUR	☐
2.000 EUR bis unter 3.000 EUR	☐	keine Angabe	☐

**Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung,
 Sie haben uns sehr geholfen!**

