

Strategie, Marketing und
Informationsmanagement

Hrsg.: Klaus-Peter Wiedmann

Bastian Körber

Buchungsfristigkeit bei Pauschalreisen

Einflussfaktoren und Steuerung



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

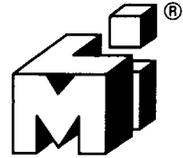
Mathias Kullmann

Strategisches Mehrmarkencontrolling

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Innovatives Markenmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Christoph Burmann,
Universität Bremen,
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)



Professor Dr. Manfred Kirchgeorg,
HHL – Leipzig Graduate School of Management,
Lehrstuhl für Marketingmanagement



Marken sind in vielen Unternehmen mittlerweile zu wichtigen Vermögenswerten geworden, die zukünftig immer häufiger auch in der Bilanz erfasst werden können. Insbesondere in reiferen Märkten ist die Marke heute oft das einzig nachhaltige Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund kommt der professionellen Führung von Marken eine sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Dabei müssen zukünftig innovative Wege beschritten werden. Die Schriftenreihe will durch die Veröffentlichung neuester Forschungserkenntnisse Anstöße für eine solche Neuausrichtung der Markenführung liefern.

Mathias Kullmann

Strategisches Mehrmarkencontrolling

Ein Beitrag zur integrierten
und dynamischen Koordination
von Markenportfolios

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Burmann

Deutscher Universitäts-Verlag

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

Dissertation Universität Bremen, 2006

1. Auflage Juli 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



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

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

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0414-X

ISBN-13 978-3-8350-0414-6

**Meinem Vater (†)
und
meiner Mutter**

Geleitwort

Obwohl die Marke und ihre Erforschung seit vielen Jahrzehnten zum festen Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere der Marketingwissenschaft gehört, sind fundierte Publikationen zum Markencontrolling bisher sehr selten zu finden. Dies mag daran liegen, dass in den langen Zeiten des „ungezügelter“ Wachstums und der ständigen Eroberung neuer Märkte die Frage nach der „Accountability“ des Marketing und der Markenführung obsolet erschien und nicht gestellt wurde. Angesichts nachlassender Wachstumsdynamik und eines zunehmenden Effizienzdruckes in vielen Märkten hat sich diese Situation in den letzten Jahren dramatisch verändert. Auch bei Investitionen im Marketing und der Markenführung wird heute immer öfter der Nachweis einer angemessenen Profitabilität gefordert. Immer öfter wird in diesem Zusammenhang vom „Marketing ROI“ bzw. dem „Brand ROI“ gesprochen.

Vor diesem Hintergrund hat Herr Dr. Mathias Kullmann ein theoretisch fundiertes Konzept für ein identitätsbasiertes Controlling von Mehrmarkenstrategien erarbeitet und anhand einer umfassenden empirischen Studie einer anspruchsvollen Überprüfung unterzogen. Ihm ist es dabei auch gelungen, die praktische Relevanz seines Konzeptes anhand eines Simulationsmodells und konkreter Handlungsempfehlungen für den Süßwarenmarkt zu belegen.

Diese Dissertation ist der **fünfte Band** der **Buchreihe zum „innovativen Markenmanagement“** des Deutschen Universitäts-Verlags (DUV). Diese Reihe dokumentiert die Forschungsarbeiten am deutschlandweit ersten und einzigen Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) an der Universität Bremen und des Lehrstuhls für Marketingmanagement (LMM) an der privaten Handelshochschule Leipzig. Gleichzeitig sollen dadurch weitere Forschungsbemühungen zum innovativen Markenmanagement motiviert und ein reger Erfahrungsaustausch angestoßen werden. Als Gründungsherausgeber dieser Buchreihe freue ich mich über jede Art von Feedback zu dieser Buchreihe und dem hier vorliegenden fünften Band (Email: burmann@uni-bremen.de). Es ist geplant, mindestens drei Dissertationen pro Jahr in dieser Reihe zu veröffentlichen, um in kurzen Abständen immer wieder mit neuen Ideen das wachsende Interesse am Thema „innovatives Markenmanagement“ zu beleben.

Abschließend wünsche ich der Arbeit von Herrn Dr. Mathias Kullmann aufgrund ihrer hervorragenden konzeptionellen und empirischen Qualität eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Vorwort

Marken werden heute vielfach als eine der zentralen Wertschöpfungsquellen im globalen Wettbewerb verstanden. Die Wahl der „richtigen“ Markenstrategie zur Steuerung der Ressource Marke wird aus dieser Perspektive zu einem Kernthema der Unternehmensleitung. Vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Fragmentierung der Märkte und einem gleichzeitig steigendem Kostendruck der Markenanbieter gewinnen dabei Mehrmarkenstrategien zunehmend an Bedeutung.

Den mit dieser Form der Marktbearbeitung verbundenen Chancen, z.B. Optimierung von Marktabdeckung und -durchdringung sowie der Realisierung von Synergiepotenzialen durch das Markenportfolio, stehen allerdings nicht unerhebliche Risiken gegenüber. Insbesondere droht die Kannibalisierung der Marken eines Portfolios durch gegenseitige Marktanteilssubstitution. Die Vermeidung konkurrierender Leistungsangebote bei gleichzeitiger Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der Marktbearbeitung stellt somit die zentrale Herausforderung an das Management von Mehrmarkenstrategien dar.

An dieser Fragestellung setzt die vorliegende Arbeit an. Ziel ist es, einen Beitrag zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios im Sinne eines systematischen Mehrmarkencontrollings zu leisten. Zu diesem Zweck wird aufbauend auf den theoretischen Grundlagen und der Analyse der Determinanten, Ziele und Anforderungen an ein derartiges System, ein integriertes Analyse- und Steuerungsmodell konzeptionell entwickelt. Dieses Modell wird anschließend am Beispiel des Markenportfolios eines deutschen Süßwarenanbieters mittels realer Daten empirisch validiert.

Die vorliegende Arbeit wurde im März 2006 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bremen als Dissertationsschrift angenommen. Ihre Erstellung wurde durch die Unterstützung zahlreicher Personen und Institutionen begleitet, denen ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen möchte. Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, der mich als externer Doktorand umfassend gefördert hat. Durch seine intensive und konstruktive Betreuung und seine wichtigen inhaltlichen Impulse hat er entscheidend zur erfolgreichen Fertigstellung dieser Arbeit beigetragen. Herrn Prof. Dr. Jochen Zimmermann gilt mein herzlichster Dank für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Die Datenbasis des empirischen Teils dieser Arbeit stützt sich auf eine Befragung von über 1.000 Konsumenten, deren Durchführung ohne McKinsey & Company, Inc. nicht möglich gewesen wäre. Stellvertretend möchte ich hierfür meinem Berater-Kollegen Dr. Jesko Perrey danken, der sich in den letzten vier Jahren zudem als wichtiger Mentor meiner beruflichen Entwicklung erwiesen hat. Meinem Freund und Kollegen Dr. Fabian Hieronimus danke ich sowohl für die wertvollen inhaltlichen Diskussionen als auch für seine Unterstützung außerhalb der wissenschaftlichen Arbeit. Schließlich möchte ich mich in meinem Kollegenkreis bei der "Fellow-im-Leave-Community" des 19. Stockwerks des Frankfurter Büros bedanken. Insbesondere mein "Roommate" Dr. Markus Schuster erwies sich nicht nur als kompetenter Diskussionspartner sondern auch als Wegbegleiter außerhalb wissenschaftlicher Themen und Bürozeiten.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen besten Freunden aus dem schönen Ruhrgebiet. Sie haben durch ihre Unterstützung in schwierigeren Zeiten der Arbeit sowie durch den Spaß und die erlebnisreichen Tage abseits der Dissertation entscheidend zu ihrem erfolgreichen Gelingen beitragen. Außerdem danke ich meinen Geschwistern Barbara und Victoria, insbesondere für die unermüdliche Unterstützung beim Korrekturlesen der diversen Manuskriptversionen. Darüber hinaus möchte ich vor allem meiner Freundin Lorraine danken, die mir mit ihrer Liebe und Herzlichkeit während der Dissertation zur Seite stand und so mein Leben entscheidend bereichert hat.

Schließlich und nicht zuletzt möchte ich meinen Eltern zutiefst danken, die einen weitaus größeren Anteil am Gelingen dieser Arbeit haben, als sie vielleicht vermuten! Sie haben mich in allen Phasen meines Lebens liebevoll gefördert und unterstützt und damit die Grundlage für die erfolgreiche Erstellung dieser Arbeit geschaffen – ich weiß, dass diese Unterstützung nicht immer einfach war. Ihr steter Rückhalt verbunden mit der Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen und meine Interessen zu verfolgen, gaben mir einerseits eine gesunde Gelassenheit und andererseits zugleich den nötigen Ansporn. Euch widme ich diese Arbeit.

Mathias Kullmann

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
A. Das Controlling von Markenportfolios im Rahmen des strategischen Markenmanagements	1
1. Mehrmarkenmanagement als eine der zentralen Herausforderungen an das Top-Management	1
2. Notwendigkeit eines integrierten und dynamischen Ansatzes zum Mehrmarkencontrolling	17
3. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	29
B. Identitätsorientiertes Markenportfoliomanagement als konzeptioneller Bezugsrahmen des Mehrmarkencontrollings	33
1. Grundlagen der Markenführung	33
1.1 Gegenstand des Markenmanagements	33
1.2 Absatzmarktbezogene Ansätze der Markenführung	37
1.3 Grundkonzept des identitätsorientierten Markenmanagements	41
2. Konzeption von Markenportfolios	48
2.1 Grundlagen der klassischen Portfoliotheorie	48
2.2 Konzeptualisierung von Markenportfolios und Mehrmarkenstrategien	50
2.3 Ziele von Mehrmarkenstrategien	57
3. Das Management identitätsorientierter Mehrmarkenstrategien	64
3.1 Situationsanalyse zur marktstrategischen Standortbestimmung	65
3.2 Strategisches Mehrmarkenmanagement	68
3.3 Operatives Mehrmarkenmanagement	74

C.	Konzeption des identitätsorientierten Mehrmarkencontrollings	79
1.	Theoretische Grundlagen des Markencontrollings.....	79
1.1	Terminologische Abgrenzung des Markencontrollings	79
1.2	Gegenstand und Ziele des Markencontrollings	80
2.	Identifikation des spezifischen Controllingbedarfs im Rahmen von Mehrmarkenstrategien	82
2.1	Komplexität als zentrale Determinante des Controllingbedarfs von Mehrmarkenstrategien.....	82
2.2	Marktseitige Komplexität als Determinante des Controllingbedarfs... 86	
2.3	Unternehmensinterne Komplexität als Determinante des Controllingbedarfs	89
3.	Charakteristika eines Mehrmarkencontrollingsystems	94
3.1	Anforderungen an das Mehrmarkencontrolling.....	94
3.2	Zielsystem des strategischen Mehrmarkencontrollings	96
3.3	Kennzahlensystem eines strategischen Mehrmarkencontrollings	99
	3.31 Steuerungsgrößen der Markenstärke bei internen Zielgruppen.....	99
	3.32 Steuerungsgrößen der Markenstärke bei externen Zielgruppen.....	102
	3.33 Steuerungsgrößen der ökonomischen Markenbewertung	105
4.	Instrumente des Mehrmarkencontrollings	108
4.1	Systematisierung des Controllinginstrumentariums.....	108
4.2	Ökonomisch orientierte Instrumente: Wanderungsanalysen	109
4.3	Psychographisch orientierte Instrumente: Markenprofil- und Markenpositionierungsanalysen	114
4.4	Psychographisch und ökonomisch orientierte Instrumente: Integrierte Mehrmarken-Controllingmodelle.....	120
	4.41 Integrierte Markenbewertungsmodelle.....	120
	4.42 Integrierte Customer-Equity Modelle.....	123

4.43	Integrierte Marken-Scorecards.....	127
4.5	Fazit und kritische Würdigung	137
5.	Modellkonzeption als Beitrag zur integrierten und dynamischen Koordination von Mehrmarkenstrategien	138
5.1	Zielsetzung der Analyse	138
5.2	Ableitung der grundsätzlichen Modellstruktur.....	139
5.3	Methodische Grundlagen	143
5.4	Detaillierung der Modellkomponenten	146
5.41	Erweiterte statische Portfolioanalyse	146
5.42	Dynamische Portfolioanalyse.....	149
5.43	Ableitung der strategischen Stoßrichtung	154
5.5	Ergebnis der theoretisch-konzeptionellen Analyse	157
D.	Empirische Untersuchung zur Modellvalidierung.....	159
1.	Grundlagen zu Studienkonzeption und -auswertung	159
1.1	Der Produktmarkt Tafelschokolade als situativer Analysekontext ...	159
1.2	Datenerhebung und Datengrundlage	162
1.3	Programme der statistischen Datenauswertung.....	167
2.	Operationalisierung der Modellkomponenten.....	169
2.1	Methodische Grundlagen der Operationalisierung	169
2.2	Konkretisierung der Modellkomponenten	175
2.3	Ergebnis der Operationalisierung	178
3.	Basisanalysen zum Portfolio Status quo	181
3.1	Zielsetzung	181
3.2	Deskriptive Analysen zu Markenbekanntheit und Kaufverhalten	182
3.3	Disaggregierte deskriptive Markenimageanalysen	185
3.4	Multivariate Positionierungsanalysen	188

4.	Erweiterte statische Portfolioanalyse	193
4.1	Zielsetzung der Analysen	193
4.2	Wirkungsmodell zur Portfolioanalyse mittels Diskriminanzanalyse..	195
4.21	Methodische Grundlagen	195
4.22	Spezifikation des Schätzmodells.....	198
4.23	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse	201
4.3	Wirkungsmodell zur Portfolioanalyse mittels logistischer Regression	208
4.31	Methodische Grundlage	208
4.32	Spezifikation des Schätzmodells.....	212
4.33	Ergebnisse der logistischen Regressionsanalyse	214
4.4	Fazit und Methodenvergleich von Diskriminanzanalyse und logistischer Regression zur Portfolioanalyse	221
5.	Dynamische Portfolioanalyse	223
5.1	Zielsetzung der Analyse	223
5.2	Spezifikation des Simulationsmodells.....	224
5.3	Ableitung potenzieller Wettbewerbsszenarien	228
5.4	Ergebnisse der Wettbewerbsszenarien	233
E.	Schlussbetrachtung und Ausblick	239
1.	Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse	239
2.	Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten	246
3.	Implikationen für die Unternehmenspraxis	249
	Anhang	253
	Literaturverzeichnis	287

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wahrgenommene Markengleichheit in Deutschland 1987-2004	6
Abb. 2:	Markenportfolios in unterschiedlichen Produktmärkten	11
Abb. 3:	Bestimmung der optimalen Koordinationsintensität.....	20
Abb. 4:	Gang und Struktur der Untersuchung.....	32
Abb. 5:	Entwicklung der Markenführungsansätze im Zeitverlauf	37
Abb. 6:	Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagements: Beziehung zwischen Marke, Markenidentität und Markenimage	45
Abb. 7:	Dreidimensionaler Strukturierungsraum für Markenarchitekturtypen	55
Abb. 8:	Ziele von Mehrmarkenstrategien	58
Abb. 9:	Kundenbindung durch Wechselmöglichkeiten innerhalb des Markenportfolios am Beispiel des Volkswagen-Konzerns	61
Abb. 10:	Planungsprozess von Mehrmarkenstrategien	65
Abb. 11:	Ziele und Funktionen des Markencontrollings	81
Abb. 12:	Markenübergreifende Interdependenzen in Mehrmarkenstrategien ..	85
Abb. 13:	Portfoliointerne Kundenwanderungen im Markenportfolio der FORD MC-EUROPE 1999	89
Abb. 14:	Produktionskonzepte im Spannungsfeld von Kostenvorteilen und Differenzierung	92
Abb. 15:	Zielsystem des Mehrmarkencontrollings	98
Abb. 16:	Ausschnitt eines Kennzahlensystems zum strategischen Mehrmarkencontrolling	107
Abb. 17:	Überblick und Systematisierung ausgewählter Kennzahlen der Wanderungsanalyse.....	112
Abb. 18:	Analyse des ökonomischen Erfolgs der Mehrmarkenstrategie mittels Portfoliobilanz.....	113
Abb. 19:	Beispielhafte Imageprofilanalyse von drei Portfoliomarken eines globalen Automobilherstellers	116