



Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 17

Christoph Burmann / Katharina Schaefer

Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Bremen, Mai 2005

Impressum:

Stiftungslehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

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

ISSN: 1613-0936

Copyright 2005



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann und Katharina Schaefer

Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Arbeitspapier Nr. 17

- Ziel:** Erarbeitung eines theoretisch fundierten Rahmenkonzeptes zur Erklärung der Beeinflussung des Unternehmensmarkenimages durch das Branchenimage. Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements
- Methodik:** Literaturgestützte Analyse der betriebswirtschaftlichen Forschung mit direktem und indirektem Erklärungsgehalt für die Beeinflussung des Unternehmensmarkenimages durch das Branchenimage
- Zentrale Ergebnisse:** Das Branchenimage beeinflusst als übergeordnetes Einstellungskonstrukt das Unternehmensmarkenimage
1. Bislang liegen zum Verhältnis von Branchenimage und Unternehmensmarkenimages keine ausreichenden theoretisch-konzeptionellen oder empirischen Forschungsergebnisse vor
 2. Auf Basis von Erkenntnissen aus anderen Forschungsgebieten kann jedoch ein theoretisches Modell abgeleitet werden, das den Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage in Abhängigkeit vom Involvement, dem Wissen und den zu beurteilenden Markeneigenschaften konzeptionell erfasst

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Das Branchenimage als Determinante des Unternehmensmarkenimages	1
1.1 Das Zielsystem der Unternehmung und seine Erreichung durch Verhaltensbeeinflussung	1
1.2 Markenimages als Auslöser von Verhalten.....	6
1.3 Entstehung und Beeinflussung von Markenimages	9
1.4 Definitiorische Abgrenzung des Begriffs Branchenimage.....	14
1.5 Forschungsfragen zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage	17
2 Stand der Forschung zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage	19
2.1 Forschungsarbeiten mit direktem Erklärungsgehalt zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage	19
2.1.1 Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Branchen- und Arbeitgebermarkenimage	20
2.1.1.1 Untersuchungen von KIRCHGEORG et al. am Lehrstuhl für Marketingmanagement der Handelshochschule Leipzig	21
2.1.1.2 Branchenimage und Arbeitgebermarkenimage nach TEUFER.....	24
2.1.1.3 Die Bedeutung des Branchenimages für die Arbeitgeberwahl nach FOPP.....	27
2.1.1.4 Die Bedeutung des Branchenimages für die Arbeitgeberwahl nach SÜß.....	28
2.1.1.5 Kommerzielle Marktforschungsstudien zum Arbeitgebermarkenimage	30
2.1.1.6 Abschließende Betrachtungen der Untersuchungen zum Arbeitgebermarkenimage	31
2.1.2 Untersuchungen zum Zusammenhang von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage auf dem Kapitalmarkt.....	32
2.1.2.1 Frühe Untersuchungen von MARGULIES und STANCILL	32
2.1.2.2 Neuere Veröffentlichungen zum Investor Marketing von SIMON sowie TOMCZAK und COPPETTI	34
2.1.2.3 Internationale Untersuchungen zum Zusammenhang von Brancheneffekten und Profitabilität.....	36

2.1.3	Abschließende Betrachtung der Forschungsgebiete mit direktem Erklärungsgehalt für den Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage	38
2.2	Forschungsarbeiten mit indirektem Erklärungsgehalt für den Zusammenhang von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage	39
2.2.1	Art der Informationsverarbeitung/Eigenschaften des Informationsverarbeitenden Individuums: Die Modelle von PETTY/CACIOPPO (1986) und CHAIKEN (1987)	40
2.2.2	Effekte von übergeordneten Markenimages: Wirkung der Markenherkunft	44
2.2.3	Effekte der Beurteilbarkeit der Eigenschaften des Unternehmensmarkenimages: Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.....	48
2.3	Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage	50
3	Implikationen und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen	52
3.1	Implikationen des Einflusses des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage für Unternehmen.....	52
3.2	Handlungsoptionen für Unternehmen bei negativem Einfluss des Branchenimages.....	53
3.2.1	Änderung des Images der Branche (Quadrant 1 und 2).....	55
3.2.2	Änderung der Branchenwahrnehmung der Unternehmung	56
3.2.2.1	Objektive Veränderung der Branchenzugehörigkeit (Quadrant 3) .56	
3.2.2.1.1	Anpassung der strategischen Geschäftsfelder	56
3.2.2.1.2	Einsatz von Markentransferstrategien	57
3.2.2.2	Änderung der Wahrnehmung der Branchenzugehörigkeit (Quadrant 4)	58
3.2.2.2.1	Markenarchitekturgestaltung	58
3.2.2.2.2	Co-Branding	60
3.2.2.2.3	Kommunikationsaktivitäten	61
3.2.3	Abschließende Beurteilung der Handlungsoptionen für Unternehmen	63
4	Ausblick.....	64
5	Literaturverzeichnis.....	65

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unternehmensebenen und korrespondierende Markenhierarchie	4
Abb. 2: Unternehmensmarke und Unternehmensbereichsmarken des Bertelsmann-Konzerns	5
Abb. 3: Beeinflussung des Markenimages durch Markenidentität, personen-individuelle Determinanten und externe Faktoren	13
Abb. 4: Netzwerk von Images nach DOWLING (2001)	20
Abb. 5: Konzeptualisierung des Arbeitgebermarkenimages nach TEUFER (1998)	25
Abb. 6: Phasen der Arbeitsplatzwahl nach SÜß (1996)	29
Abb. 7: Die beliebtesten Branchen bei BWL-Studenten	30
Abb. 8: Überblick über den aufgestellten Bezugsrahmen.....	51
Abb. 9: Implikationen aus dem Zusammenhang von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage für Unternehmen	52
Abb. 10: Handlungsalternativen bei negativen Branchenimages	54

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ermittelte Wichtigkeit von Arbeitgeberanforderungen in den Untersuchungen am Lehrstuhl für Marketingmanagement 2002/2003	24
Tab. 2: Gewichte der Dimensionen des Arbeitgebermarkenimages nach TEUFER (1999)	26
Tab. 3: Übersicht über Studien zu Brancheneffekten und unternehmensspezifischen Effekten auf die Profitabilität	37

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
al.	alii
Aufl.	Auflage
BEC	Broad Economic Categories
BIO-Ansatz	Brand-Identity-Origin-Ansatz
d. h.	das heißt
durchges.	durchgesehene
eng.	englisch
erw.	erweiterte
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
NAICS	North American Industry Classification System
n/a	not available
p/e-Ratio	Price-Earnings Ratio
S.	Seite
SBU	Strategic Business Unit
SGE	Strategische Geschäftseinheit
Tab.	Tabelle
überarb.	überarbeitete
UN	United Nations
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
z. B.	zum Beispiel
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

1 Das Branchenimage als Determinante des Unternehmensmarkenimages

1.1 Das Zielsystem der Unternehmung und seine Erreichung durch Verhaltensbeeinflussung

Nach KOTLER besteht die zentrale unternehmensstrategische Aufgabe darin, Absatz und Gewinn zu steigern.¹ NIESCHLAG et al. definieren den grundsätzlichen Nutzen der Unternehmung differenzierter:

"Üblicherweise wird er [der Nutzen der Unternehmen] in Gewinn, Rentabilität, Bestand oder Wachstum des Unternehmens, in Sicherheit, Kapazitätsauslastung und Prestige gesehen." (NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN (1997), S. 9).

So ist Gewinn ein wichtiges, aber keinesfalls das einzige Ziel der Unternehmensführung.²

Ob das Zielsystem nach KOTLER ausschließlich gewinnbezogen oder umfassender nach NIESCHLAG et al. definiert wird, eines bleibt den Definitionen gemein:³ Die Unternehmung kann die gesetzten ökonomischen oder nicht-ökonomischen Ziele nur erreichen, wenn sie ein bestimmtes Verhalten bei den verschiedenen Anspruchsgruppen,⁴ wie beispielsweise Käufern, Mitarbeitern und Investoren, erreicht. Unmittelbar einsichtig ist dies bei der Anspruchsgruppe der Käufer. Sofern bei dieser Gruppe kein Kaufverhalten ausgelöst wird, ist kein Absatz und Gewinn zu erreichen.⁵ Aber auch bei den anderen Anspruchsgruppen muss zur Erreichung der ökonomischen Ziele ein spezifisches Verhalten ausgelöst werden, da sonst beispielsweise Restriktionen im Bereich der Rohstoffe, Maschinen, Kapitalmittel, und Mitarbeiter auftreten können, die einer Erreichung der ökonomischen Finalziele der Unternehmung entgegenstehen.

¹ Vgl. KOTLER (1999), S. 127.

² Vgl. FRITZ/VON DER OELSNITZ (1998); MEFFERT (2000); RAFFÉE/FRITZ (1992) sowie THOMMEN/ACHLEITNER (2003) und DOMSCHKE/SCHOLL (2003).

³ So ist die Definition bei gemeinnützigen Unternehmen und Organisationen weiter zu fassen, da hier meist nicht der Gewinn, sondern ein anderes Ziel im Vordergrund steht (THOMMEN/ACHLEITNER (2003). Auch in diesem Fall gilt aber, dass zur Erreichung dieses Ziels spezifisches Verhalten bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen ausgelöst werden muss.

⁴ Den Begriff der Anspruchsgruppe definiert MEFFERT (2000) wie folgt: "Anspruchsgruppen sind Interessengruppen, die aus gesellschaftlichen oder marktbezogenen Ansprüchen mehr oder weniger konkrete Erwartungen an die Unternehmung ableiten und entweder selbst oder durch Dritte auf die Unternehmensziele oder die Art und Weise der Zielerreichung Einfluss ausüben" (MEFFERT (2000), S. 31).

⁵ Der Begriff Kaufverhalten wird dabei weit gefasst. Er bezieht sich auf alle Verhaltensweisen, die auf die Nutzung wirtschaftlicher Güter oder Dienstleistungen gerichtet sind (MAYER/ILLMANN (2000), S. 13).

mung im Weg stehen.⁶

Sehr unterschiedliche Verhaltensweisen der Anspruchsgruppen sind für den Erfolg der Unternehmung notwendig. Während die Presse vorteilhaft berichten soll, müssen die Kunden die angebotenen Produkte und Dienstleistungen abnehmen und die Investoren Kapital zur Verfügung stellen. Diese Aufzählung ließe sich für die weiteren Anspruchsgruppen, wie z. B. den Gesetzgeber oder Lieferanten, weiter fortführen. Neben den unterschiedlichen Formen des Verhaltens auf dem Absatzmarkt, reicht das gewünschte Verhalten vom Investitionsverhalten bis zur Annahme eines Arbeitsplatzes und zufrieden stellenden Ausführung der übertragenen Aufgaben durch Mitarbeiter.⁷ Alle diese Verhaltensweisen sollen im Folgenden unter dem Verhaltensbegriff subsumiert werden.

Zusätzlich kann sich das Verhalten auf unterschiedliche Hierarchieebenen der Unternehmen beziehen. Unterschiedliche Anspruchsgruppen haben häufig eine spezifische Beziehung zu einer Unternehmenshierarchieebene.⁸ "So setzen sich Konsumenten insbesondere mit der SGE- [Strategische Geschäftseinheits-] bzw. Absatzmarktebene eines Unternehmens auseinander, während beispielsweise Investoren überwiegend mit der Top-Management-Ebene interagieren".⁹ Dabei sind die unterschiedlichen Ebenen der Unternehmung Ursprung für unterschiedliche Formen von Marken,¹⁰ auf die Individuen mit einem bestimmten Verhalten reagieren.

Den Begriff Marke definieren wir im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagements als *"ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [...], die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert"*.¹¹ Der Begriff kann sich auf Produkte und Dienstleistungen aber auch auf Unternehmen und Unternehmensteile beziehen.

⁶ Vgl. NIESCHLAG et al. (1997), S. 23.

⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen von MAYER/ILLMANN (2000) zur Definition von Konsumentenverhalten auf dem Absatzmarkt. Diese Definition lässt sich auf das Verhalten anderer Anspruchsgruppen auf anderen Märkten generalisieren.

⁸ Vgl. MEFFERT et al. (2002a), S. 177.

⁹ MEFFERT et al. (2002a), S. 177.

¹⁰ Vgl. MEFFERT et al. (2002a), S. 180.

¹¹ BURMANN et al. (2003), S. 3.

Nachfolgend soll dies an der Struktur eines Konzerns mit drei Hierarchieebenen verdeutlicht werden.¹² Auf oberster Ebene befindet sich das *Top-Management*. Auf dieser Ebene müssen insbesondere das Investitionsverhalten der Anleger oder positive Berichte vom Unternehmen in der Wirtschaftspresse erreicht werden.¹³ Die Marke, der gegenüber dieses Verhalten gezeigt wird, ist die Unternehmensmarke (Corporate Brand).¹⁴ Diese wird analog zur aufgeführten Markendefinition im identitätsbasierten Markenmanagement definiert.¹⁵

Unterhalb der Top-Management-Ebene befindet sich die *Unternehmensbereichsebene*. Zu dieser Ebene gehören die rechtlich selbständigen Unternehmen innerhalb des Konzerns aber auch weitgehend autonom geführte Unternehmensbereiche, die unterschiedliche strategische Geschäftsfelder bedienen.¹⁶ Im Fall des Bertelsmann-Konzerns sind dies beispielsweise Random House und Gruner&Jahr.¹⁷ Auf dieser Ebene sind Unternehmensbereichsmarken (auch Company-Brands oder Strategic Business Unit Brands (SBU-Brands) genannt) angesiedelt.¹⁸

Die unterste Ebene des hier beispielhaft analysierten Konzerns ist die Ebene der Produkte und Dienstleistungen. Auf dieser Ebene werden Produkt- und Leistungsmarken eingesetzt.¹⁹ Die Unternehmensebenen, korrespondierenden Markenkonzep- te und eine erste Zuordnung der Anspruchsgruppen zu Unternehmens- und

¹² Das Bezugsobjekt Konzern wurde als Beispiel gewählt, da ca. 90% der deutschen Aktiengesellschaften und weit über 50% der Personengesellschaften in Konzern- oder konzernähnlichen Beziehungen stehen (THOMMEN/ACHLEITNER (2003), S. 87).

¹³ Vor allem bezüglich der betrachteten Anspruchsgruppen lassen sich die Ebenen aber nicht eindeutig trennen. So kann auch für Konsumenten die Unternehmens- und Konzernmarke ausschlaggebend sein oder eine attraktive Produktmarke zu positiven Effekten bezüglich des Investitionsverhaltens von Anlegern führen. Die beispielhaft angeführten Anspruchsgruppen auf den einzelnen Ebenen können daher nur ein Hinweis auf mögliche Schwerpunkte sein. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass auch die Anspruchsgruppen an sich nicht klar voneinander zu trennen sind. So kann ein Mitarbeiter ebenfalls zur Gruppe der Investoren gehören (SIMON et al. (1995)).

¹⁴ Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER (2003); BIERWIRTH (2003).

¹⁵ In Anlehnung an BURMANN et al. (2003), S. 3. Diese Definition weicht von der durch BIERWIRTH (2003) vorgenommenen Definition ab, der Unternehmensmarke als Vorstellungsbild der Zielgruppen von einer Unternehmung definiert. Diese Definition pflichtet der neuere identitätsorientierte Markenmanagementansatz nicht bei, sondern definiert die Wahrnehmung bei internen Zielgruppen als Markenidentität und die Wahrnehmung bei externen Zielgruppen als Branchenimage (BURMANN et al. (2003)). Da diese Sichtweise eine weit differenziertere Betrachtung erlaubt, wird sie in diesem Arbeitspapier favorisiert.

¹⁶ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 166ff. sowie THOMMEN/ACHLEITNER (2003), S. 914 zu strategischen Geschäftsfeldern.

¹⁷ Vgl. OLFERT/RAHN (1997); Abschnitt 510: Konzern.

¹⁸ Vgl. KELLER (1998).

¹⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 166f.

Markenebenen stellt Abbildung 1 dar.

Besonders Unternehmensmarken haben in der letzten Zeit in Wissenschaft und Praxis immer größere Bedeutung gewonnen.²⁰ Dies liegt zum einen daran, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen nicht mehr nur auf den Absatzmärkten ausgetragen wird, sondern auf Beschaffungs- und Arbeitsmärkte ausgedehnt wurde. Auf diesen Märkten können besonders durch Unternehmensmarken Vorteile generiert werden. So kann eine Unternehmensmarke auf den Kapital- und Finanzmärkten beispielsweise wertvolle Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz bieten, indem sie vom Wettbewerb differenziert und die eigenen Vorteile betont.²¹

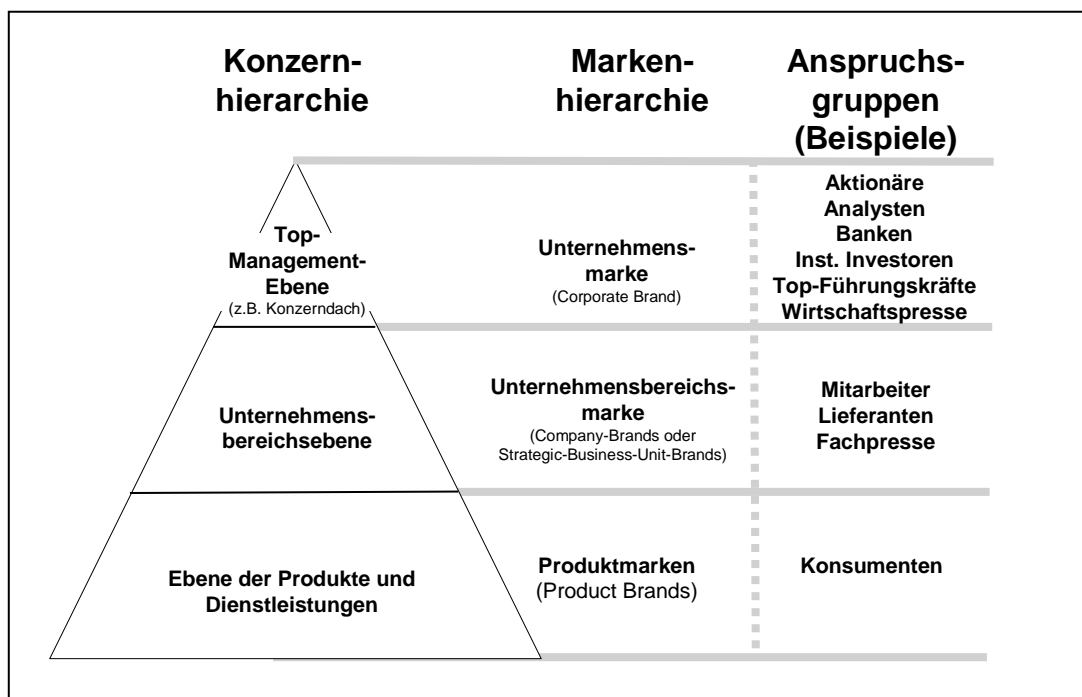


Abb. 1: Unternehmensebenen und korrespondierende Markenhierarchie
 Quelle: In Anlehnung an BURMANN/MEFFERT (2005a) sowie BIERWIRTH (2003)

Zum anderen hat die Unternehmensmarke im Markenportfolio eines Unternehmens eine herausragende Bedeutung, da sie zur Unterstützung aller Marken des Markenportfolios dient. Sie kann so zur Profilierung gegenüber allen Anspruchsgruppen

²⁰ Vgl. LANGNER/ESCH (2004), S. 102ff.; MEFFERT/BIERWIRTH (2005), S. 144, sowie aktuelle Publikationen beispielsweise von ARGENTI/DRUCKENMILLER (2004); BIERWIRTH (2003); BROOKS et al. (2003); BURMANN/SPICKSCHEN (2004); DOWLING (2004); EBERL/SCHWAIGER (2003); GÜRHAN-CANLI/BATRA (2004); HSIEH et al. (2004); LEMMINK et al. (2003); MARKWICK (1997); RITTERHOFF (2004); SLAUGHTER et al. (2004); VENABLE et al. (2003); VIGODA-GADOT/BEN-ZION (2004).

²¹ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2005), S. 144, MEI-POCHTLER (2001), OTTE (2001); PIERSCHKE (2001); SIMON et al. (2002).

beitragen, während die Produktmarken allein auf die Kunden ausgerichtet sind.²² Außerdem zeichnen sich Unternehmensmarken in aller Regel durch eine höhere Lebensdauer als Produktmarken aus. In Zeiten kürzer werdender Produktlebenszyklen kann es daher auch gegenüber Kunden sinnvoll sein, einen stärkeren Fokus auf Unternehmensmarken zu legen.²³

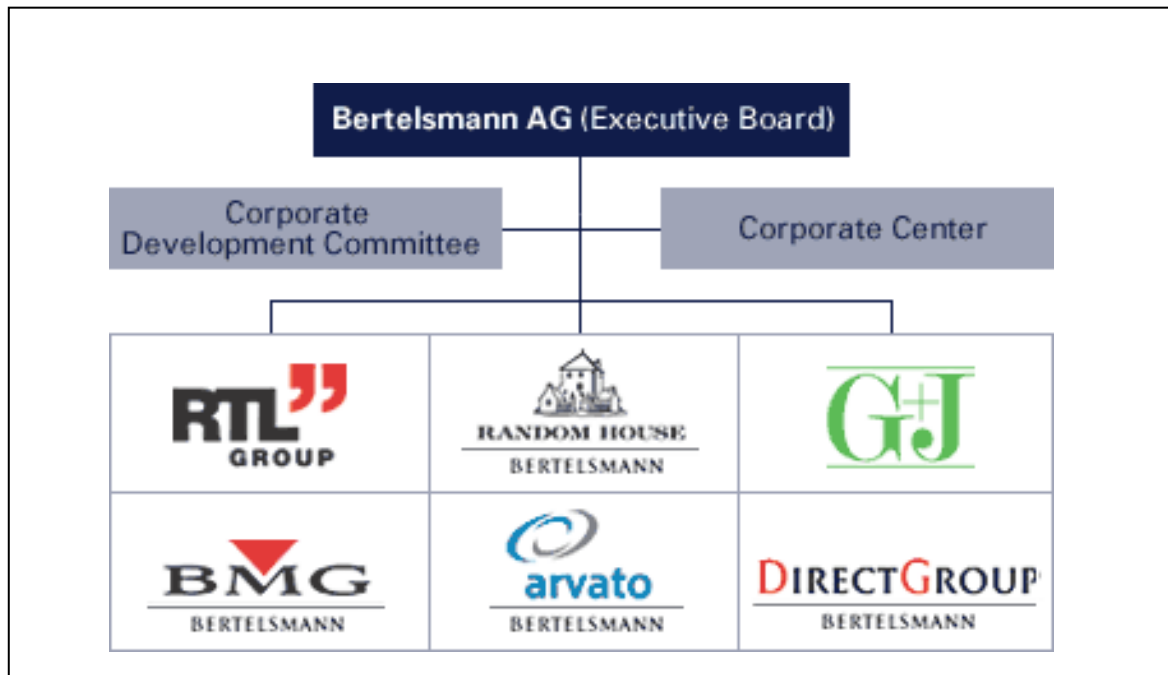


Abb. 2: Unternehmensmarke und Unternehmensbereichsmarken des Bertelsmann-Konzerns
Quelle: www.bertelsmann.de (21.04.2005)

Zur Rolle der Unternehmensbereichsmarke im Markenportfolio liegen bislang nur wenige Erkenntnisse vor. Da sowohl Unternehmensbereichsmarken als auch Unternehmensmarken durch organisationale Assoziationen gekennzeichnet sind, weisen BURMANN/MEFFERT (2005a) Unternehmensbereichsmarken die Vertiefung bestimmter Assoziationen der Unternehmensmarke, die beispielsweise auf einzelne Märkte zugeschnitten werden können, als Rolle zu. Insbesondere bei großen Konzernen werden die Aufgaben der Unternehmensmarke häufig von Unternehmensbereichsmarken übernommen, um möglichst vielen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Ein Beispiel ist der Bertelsmann-Konzern, der nur in einigen Bereichen (z. B. Random House) seine Unternehmensmarke nutzt und in anderen auf starke Unternehmensbereichsmarken setzt (z. B. bei dem Sender RTL, der keinen Hinweis

²² Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2005), S. 147ff.

²³ Vgl. MARKWICK (1997), S. 396.

auf Bertelsmann im Namen führt). So wird eine Differenzierung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen auf dem Arbeitsmarkt und den Absatzmärkten erreicht.

Aufgrund ihrer übergreifenden Relevanz für viele Anspruchsgruppen wird in diesem Arbeitspapier der Fokus auf die Unternehmensmarke gelegt. Da die Unternehmensbereichsmarken teilweise die Funktion von Unternehmensmarken übernehmen bzw. diese ergänzen, wird das Verhalten ihnen gegenüber ebenfalls in die Untersuchung einbezogen.²⁴

1.2 Markenimages als Auslöser von Verhalten

Das Verhalten gegenüber einer Unternehmensmarke wird nicht direkt von dieser selbst ausgelöst, sondern von ihrer Repräsentanz in den Köpfen der Anspruchsgruppen – dem Unternehmensmarkenimage.²⁵ Es ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale.²⁶

Während es sich bei der Markenidentität um die wesensprägenden Merkmale einer Marke handelt, für die die Marke nach innen steht,²⁷ stellt das Markenimage die Sicht der externen Anspruchsgruppen auf die Marke dar und ist damit ein "in der Psyche relevanter, externer Zielgruppen [Anspruchsgruppen] fest verankertes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke".²⁸

Das Unternehmensmarkenimage ist ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, dessen Komponenten die Markenattribute und der aus ihnen abgeleiteten funktiona-

²⁴ Zudem steht das Verhalten gegenüber Produktmarken schon seit längerer Zeit im Fokus der Marketingwissenschaft und ist weit umfassender erforscht. Diesbezüglich sei hier nur auf einige Grundlagenwerke verwiesen, wie z. B. KOTLER (1999); MEFFERT (2000); MEFFERT et al. (2002b); NIESCHLAG et al. (1997).

²⁵ Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 50; LASSAR et al. (1995), S. 11 und KELLER (1993) bezüglich der Wahrnehmung bei Zielgruppen als Basis für den Markenwert. Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 6 bezüglich der Markenimagedefinition.

²⁶ Vgl. BURMANN et al. (2003), 6f.; KAPFERER (1992), S. 45.

²⁷ Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 5.

²⁸ BURMANN et al. (2003), S. 6.

len und symbolischen Nutzen sind.²⁹ Die Markenattribute stellen sämtliche von den jeweiligen Anspruchsgruppen der Marke zugeschriebenen Eigenschaften dar. Dies sind technisch-funktionale aber auch bildhafte und emotionale Eigenschaften.³⁰ Ebenso gehört die Wahrnehmung typischer Käufer oder Verwender der Marke dazu, die das Markenimage deutlich prägen kann.³¹ Man denke diesbezüglich beispielhaft an die vielfach preisgekrönte Imagekampagne der Frankfurter Allgemeinen Zeitung "Dahinter steckt immer ein kluger Kopf", die das Markenimage stark geprägt hat.³² Das Ergebnis der Verdichtung und Bewertung der Markenattribute ist der von den jeweiligen Anspruchsgruppen wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen einer Marke, d. h. der Grad der Befriedigung verschiedener Bedürfnisse, die durch die Markenattribute, bzw. die durch sie ausgezeichneten Objekte, erreicht werden kann.³³ Der funktionale Nutzen entsteht dabei aus den physisch-funktionalen Markenattributen einer markierten Leistung sowie aus der Informationsfunktion und Vertrauensfunktion bzw. Risikoreduktionsfunktion der Marke.³⁴ Wichtig ist aber auch der symbolische Nutzen eines Markenimages. Der symbolische Nutzen ist der Nutzen, der über den funktionalen Nutzen hinausgeht, z. B. durch die Vermittlung von Prestige, Identifikation mit dem Produkt oder auch den Erlebniswert, wie z. B. der Verknüpfung der Marke mit individuell wichtigen Erlebnissen und Erinnerungen.³⁵ Dabei nimmt die Verhaltensrelevanz der Imagekomponenten von den Markenattributen über den funktionalen Nutzen zum symbolischen Nutzen in der Regel zu.³⁶

²⁹ Vgl. VERSHOFEN (1940); BURMANN et al. (2003), S. 7; vgl. zum Image als Einstellung auch KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 196.

³⁰ Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 7.

³¹ BURMANN et al. (2003), S. 7; vgl. zu Persönlichkeitseigenschaften und Markenimages auch AAKER (1997); FANDERL (2004); HIERONIMUS (2003); SLAUGHTER et al. (2004).

³² So wurde die von Scholz & Friends gestaltete Kampagne vom Art Directors Club für Deutschland (ADC) e.V. auch 2005 wieder als eine der besten länger laufenden Kampagnen ausgezeichnet (www.adc.de am 22. April 2005).

³³ Vgl. BURMANN et al. (2003), sowie frühe Arbeiten zum Markennutzen von MELLEROWICZ (1963); VERSHOFEN (1940) und DOMIZLAFF (1939).

³⁴ Vgl. BURMANN et al. (2003) sowie FISCHER et al. (2004). Die Informationsfunktion einer Marke hilft dem Nachfrager, die zu verarbeitende Information zu reduzieren und so die Informationskosten im Rahmen einer Transaktion zu senken. Das Markenimage stellt also eine Art Hilfe bei der Informationsbeschaffung dar (vgl. zu Vorgängen bei der Wahrnehmung KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 268ff.) Die Vertrauens- bzw. Risikoreduktionsfunktion helfen wahrgenommene Risiken insbesondere im Bereich der Vertrauenseigenschaften zu reduzieren. Dabei kann es sich beispielsweise um die Prophylaxefähigkeit einer Zahnpasta oder die Sicherheit eines Fahrzeugs im Falle eines Unfalls handeln.

³⁵ Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 8; FISCHER et al. (2004), S. 339; KAPFERER (1992).

³⁶ Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 7.

Ein häufig im Marketing verwendeter Begriff ist die Unternehmensreputation. Da die Begriffe Unternehmensmarkenimage und Unternehmensreputation in der wissenschaftlichen Literatur teils bedeutungsäquivalent, teils unterschiedlich definiert werden, ist es notwendig, sie an dieser Stelle voneinander abzugrenzen.³⁷

Zur Unternehmensreputation hat insbesondere im englischsprachigen Raum die Definition von FOMBRUN (1996) und weite Verbreitung gefunden.³⁸ Danach ist die Unternehmensreputation zu definieren:

"Perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals." (FOMBRUN (1996), S. 72)

Diese Definition zeigt große Parallelen zur bereits dargestellten Markenimagedefinition. SCHWAIGER definiert die Unternehmensreputation als ein Einstellungskonstrukt mit affektiven und kognitiven Komponenten und rückt sie dadurch begrifflich noch näher an das oben definierte Markenimagekonstrukt. Die Abgrenzung zwischen den Begriffen Unternehmensmarkenimage und Unternehmensreputation nimmt er durch die Integration von konnotativen Attributen (also zusätzlichen emotionalen und expressiven Attribute, wie beispielsweise "wie in meiner Kindheit" für das Unternehmensmarkenimage von Ferrero) in das Imagekonstrukt vor, die seiner Ansicht nach im Konstrukt Unternehmensreputation nicht enthalten sein können.³⁹

Da beide Definitionen keine befriedigende Abgrenzung zum Imagekonstrukt erreichen, folgt das vorliegende Arbeitspapier der Auffassung von DOWLING (2001) sowie KERNSTOCK/SCHUBIGER (2004),⁴⁰ die im Kern den vorgestellten Definitionen von FOMBRUN und SCHWAIGER folgen, aber die beiden Konstrukte durch ihre Ebene in der Einstellungshierarchie sowie die sie konstituierenden Markenattribute abgrenzen. Das Unternehmensmarkenimage ist nach dieser Definition das breitere Konstrukt, das die Basis für die Bildung der Unternehmensreputation darstellt.⁴¹ Dabei beruht

³⁷ SCHWAIGER (2004), DOWLING (2001) und WARTICK (2002) verweisen auf die häufige synonyme Verwendung der Begriffe. Beispiele für die synonyme Verwendung von Unternehmensimage und Unternehmensreputation finden sich bei BERENS/VAN RIEL (2004) sowie BROMLEY (1993).

³⁸ Vgl. auch KERNSTOCK/SCHUBIGER (2004); WARTICK (2002); FOMBRUN gibt unter anderem auch die Zeitschrift *Corporate Reputation Review* heraus.

³⁹ Vgl. SCHWAIGER (2004), S. 49f.

⁴⁰ Vgl. KERNSTOCK/SCHUBIGER (2004), S. 296.

⁴¹ Vgl. DOWLING (2001); KERNSTOCK/SCHUBIGER (2004). Dabei können die enthaltenen Merkmale je nach Industrie unterschiedlich sein, wie eine Untersuchung von SCHWAIGER/EBERL (2004) zeigt.

die Unternehmensreputation nur auf einem Teil der Attribute, die in das Unternehmensmarkenimage eingehen. Während das Unternehmensmarkenimage alle Wahrnehmungen bezüglich des Unternehmens enthält, beinhaltet die Unternehmensreputation nur Attribute, die für jedes Unternehmen Bedeutsamkeit besitzen und mittels derer alle Unternehmen miteinander verglichen werden können. Beispielsweise Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, gesellschaftspolitische Engagement oder Umweltschutzorientierung.⁴²

Die Verhaltensrelevanz von Markenimages wurde in verschiedenen Studien für unterschiedliche Bereiche belegt, wie beispielsweise AAKER (1991) in seinem Grundlagenwerk zu Marken und FARQUHAR (1990) darstellen.⁴³ Eine umfassende und sehr aktuelle Untersuchung zur Verhaltenswirkung von Markenimages in unterschiedlichen Produktbereichen nahmen FISCHER et al. (2004) vor. Weitere Nachweise für die Verhaltensrelevanz von Markenimages stammen aus dem weiten Feld der Einstellungsforschung, zu dem das Markenimage als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt gehört. Hier ist ein Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten vielfach in verschiedenen Bereichen des menschlichen Verhaltens belegt.⁴⁴

1.3 Entstehung und Beeinflussung von Markenimages

Die Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimages ist die Bekanntheit der betreffenden Marke. Ohne die Fähigkeit potentieller Nachfrager, sich an ein Markenzeichen zu erinnern oder es wieder zu erkennen, entstehen keine Markenimages.⁴⁵

Markenimages werden durch Lernprozesse des Individuums gebildet und modifiziert,⁴⁶ d. h. sie entstehen durch Informationsaufnahme und -verarbeitung⁴⁷ und sind

⁴² Vgl. KERNSTOCK/SCHUBIGER (2004), S. 296.

⁴³ Weitere Darstellungen des Zusammenhangs von Markenimage und Verhalten finden sich bei SWAIT et al. (1993), BAUER et al. (2002), YOO et al. (2000), LASSAR et al. (1995), FAIRCLOTH et al. (2001); MARGULIES (1979); LEMMINK et al. (2003) und BELT/PAOLILLO (1982).

⁴⁴ Vgl. SIX/ECKES (1996); BAGOZZI et al. (1989); FAZIO (1990); AJZEN (1991); AJZEN/FISHBEIN (1977).

⁴⁵ Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 6.

⁴⁶ So handelt es sich bei Einstellungen und damit auch bei Images um relativ stabile Konzepte. Sie werden aber angepasst, sofern die wahrgenommenen Gegebenheiten nicht mehr in das gebildete Image integriert werden können (SIX (1994)). Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn ein Konsument ständig mit der schlechten Qualität eines Markenproduktes konfrontiert wird, von dem er

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung aller von der Marke ausgesendeten Signale.⁴⁸ Diese Prozesse können sowohl unmittelbar in Kontakt mit der Marke ablaufen, z. B. im Rahmen der Bewerbung eines Absolventen bei einem Unternehmen, und damit auf eigenen Erfahrungen beruhen, oder durch Medien und soziale Kontakte vermittelt werden.⁴⁹ Das Lernen der Markenimages ist ein stark subjektiv geprägter Prozess, den AAKER treffend wie folgt beschreibt:

"Customers often discount or disbelieve factual information. Worse they usually lack the interest and ability to process it, and, thus, never really even get exposed to it. They cope by using signals or indicators – one attribute or association can imply others." (AAKER (1991), S. 164)

Diese Signale oder Indikatoren wirken beispielsweise durch Attributdominanz, Irradiation oder Halo-Effekte auf das Markenimage ein und bewirken so ein verzerrtes Bild der Unternehmung.

Mit *Attributdominanz* wird der Schluss von einem einzelnen Markenattribut auf alle Markenattribute bezeichnet.⁵⁰ Beispielsweise könnte vom Preis einer Leistung auf alle anderen Leistungsmerkmale geschlossen werden. Damit erhalten einzelne Markenattribute den Charakter von Schlüsselinformationen, die der Erleichterung der Beurteilung dienen, auch wenn der Schluss von einem Teil auf die Gesamtheit logisch nicht zulässig ist.⁵¹

Bei der *Irradiation* wird von einem einzelnen Markenattribut auf ein zweites Markenattribut geschlossen, d. h. es entsteht ein subjektiver Zusammenhang zwischen zwei Attributen, der nicht logisch zwingend ist.⁵² So könnte z. B. ein Bewerber bei der BMW AG von den hohen Preisen der Produkte auf ein hohes Einstiegsgehalt schließen, obwohl diese beiden Attribute objektiv keinen Zusammenhang zeigen. Ein weiteres Beispiel ist auch der Schluss deutscher Autofahrer vom Ton beim Zuklap-

bislang ein gutes Qualitätsimage hatte.

⁴⁷ Vgl. MEFFERT (2000).

⁴⁸ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 53.

⁴⁹ Dabei ist es ungleich häufiger, dass Unternehmensimages nicht durch direkte Erfahrung, sondern durch mittelbare Erfahrungen, wie durch werbliche, mediale oder interpersonelle Kommunikation, entstehen (SÜß (1996), S. 56; TEUFER (1999), S. 113).

⁵⁰ Vgl. NIESCHLAG et al. (1997), S. 177.

⁵¹ Vgl. AAKER (1991), S. 164; BAUER (1993); TEUFER (1999), S. 133; ein Beispiel für die Nutzung von Indikatoren bei der Beurteilung von Unternehmensimages ist beispielsweise die Untersuchung von NGUYEN/LEBLANC (2002).

⁵² Vgl. TEUFER (1999), S. 133; SÜß (1996), S. 66; NIESCHLAG et al. (1997), S. 177.

pen der Autotür auf die Qualität eines Automobils.

Mit dem Begriff *Halo-Effekt* (Halo = engl.: Heiligenschein) wird der Schluss von der Gesamtheit der Markenimageattribute auf ein einzelnes Markenimageattribut bezeichnet.⁵³ So könnte beispielsweise ein Bewerber, der bislang nur überdurchschnittlich gute Attribute eines Arbeitgebers kennen gelernt hat, schließen, dass auch die Karriereaussichten überdurchschnittlich gut sind. Bekannt ist der Halo-Effekt insbesondere aus dem Produktmarkenbereich. Hier zeigt sich häufig, dass Marktführer auf allen Dimensionen besser beurteilt werden, auch wenn sie objektive Schwächen haben.⁵⁴

Darüber hinaus gehen in das Unternehmensmarkenimage bzw. das Image des Unternehmensbereichs nicht nur durch die Unternehmung kontrollierbare Faktoren⁵⁵ ein, sondern es wirken zahlreiche, die Imagebildung beeinflussende Faktoren, in der Imagebildung zusammen, die im Folgenden erläutert werden.⁵⁶ Die Faktoren können nach der Beeinflussbarkeit durch die Unternehmung in drei Kategorien eingeteilt werden: Direkt von der Unternehmung beeinflussbar ist nur die *Markenidentität*. Während unternehmensexterne Faktoren noch teilweise von der Unternehmung beeinflussbar sind, hat die Unternehmung auf die personen-individuellen Determinanten, die durch interne Informationsverarbeitungsprozesse des Individuums aber auch Motive und Bedürfnisse gekennzeichnet sind, keinen Einfluss.⁵⁷

Bei der **Markenidentität** handelt es sich um die "raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen" (BURMANN et al. (2003), S. 5). Es handelt sich um ein Aussagenkonzept, dessen Wirkung sich in dem Akzeptanzkonzept – dem Marken-

⁵³ Vgl. NIESCHLAG et al. (1997), S. 177; TEUFER (1999), S. 134; SÜß (1996), S. 66.

⁵⁴ Vgl. DILLON et al. (2001).

⁵⁵ Kontrollierbar durch das Unternehmen ist im engeren Sinne nur die Markenidentität (Boyle (1996), S. 58).

⁵⁶ "Corporate image is the product of a multi-faceted impression formation process in which multiple factors can combine in various ways to construct one individual's image or images of an organization." (WILLIAMS/MOFFITT (1997) S. 241).

⁵⁷ Vgl. WILLIAMS/MOFFITT (1997) und FOPP (1975). Diese Kategorisierungen wurden zu der vorliegenden Kategorisierung zusammengeführt und auf Basis weiterer theoretischer und empirischer Forschungsergebnisse aus der Literatur um zusätzliche Faktoren erweitert (z. B. BURMANN et al. (2003)).

image – manifestiert.⁵⁸ Die Markenidentität besteht aus sechs konstitutiven Komponenten: Markenherkunft, Markenkompetenz, Art der Markenleistungen, Markenvision, Markenwerte und Markenpersönlichkeit. Die Markenherkunft ist die Grundlage der Markenidentität. Dabei können nicht nur die geographische Markenherkunft, sondern auch die kulturelle und die institutionelle Markenherkunft sowie die Markenhistorie in die Markenherkunft eingehen.⁵⁹ Die Markenherkunft als konstitutive Komponente der Markenidentität greift nur einzelne Facetten der Markenhistorie, der regionalen, institutionellen und kulturellen Herkunft heraus und betont sie auf besondere Weise, um sie in die Markenidentität eingehen zu lassen.⁶⁰ Die Markenkompetenz, die auf den Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens beruht, begründet den spezifischen Wettbewerbsvorteil einer Marke und sichert ihn ab. Die Art der Markenleistungen determiniert, wie eine Marke für ihre Anspruchsgruppen nutzbar wird. Die Gestaltung der Identität wird durch die Markenvision geleitet. Die Markenwerte geben wieder, woran die Marke und ihre Repräsentanten glauben. Die Markenpersönlichkeit bestimmt den Kommunikationsstil der Marke.⁶¹

Auch **personen-individuelle Determinanten** auf der Seite des Informationsempfängers gehen in die Imagebildung ein. Zu diesen Determinanten gehören die Einflussfaktoren auf das Markenimage, die nicht direkt von der Umwelt des Informationsempfängers ausgehen, sondern durch ihn selbst bedingt sind. Ausführlich beschrieben haben diese Faktoren FOPP (1975) sowie später WILLIAMS/MOFFITT (1997). Sie zählen die folgenden Einflussfaktoren auf Markenimages zu den personen-individuellen Determinanten:

- Persönlichkeit,
- Erfahrungen,
- Motive und Bedürfnisse,
- Lern- und Denkfähigkeit,
- kultureller Hintergrund sowie

⁵⁸ KAPFERER (1992), S. 44ff.

⁵⁹ Die in die Markenherkunft eingehenden Faktoren gehören auch zu den im Folgenden beschriebenen Kontextfaktoren. Als Kontextfaktoren wirken diese Faktoren direkt auf das Markenimage.

⁶⁰ BURMANN et al. (2003)S. 17.

⁶¹ BURMANN et al. (2003), S. 17.

- Gruppenzugehörigkeit.⁶²

Dabei sind die Faktoren nicht unabhängig voneinander. So sind beispielsweise die Erfahrungen, die ein Informationsempfänger macht, von seinem kulturellen Hintergrund, seiner Gruppenzugehörigkeit und der vorherrschenden Norm abhängig. Ebenso erscheint die oben aufgeführte Liste nicht erschöpfend. So ist es beispielsweise durchaus möglich, dass auch vegetative Reaktionen des Informationsempfängers auf die Imagebildung mit einwirken. Personen-individuelle Determinanten sind durch das Unternehmen insbesondere im Bereich der Persönlichkeit, der grundlegenden Bedürfnisse sowie der Lern- und Denkfähigkeit nicht oder nur durch hohen Aufwand zu beeinflussen und können daher nur zur Zielgruppensegmentierung und zur Auswahl spezifischer Zielgruppen dienen.

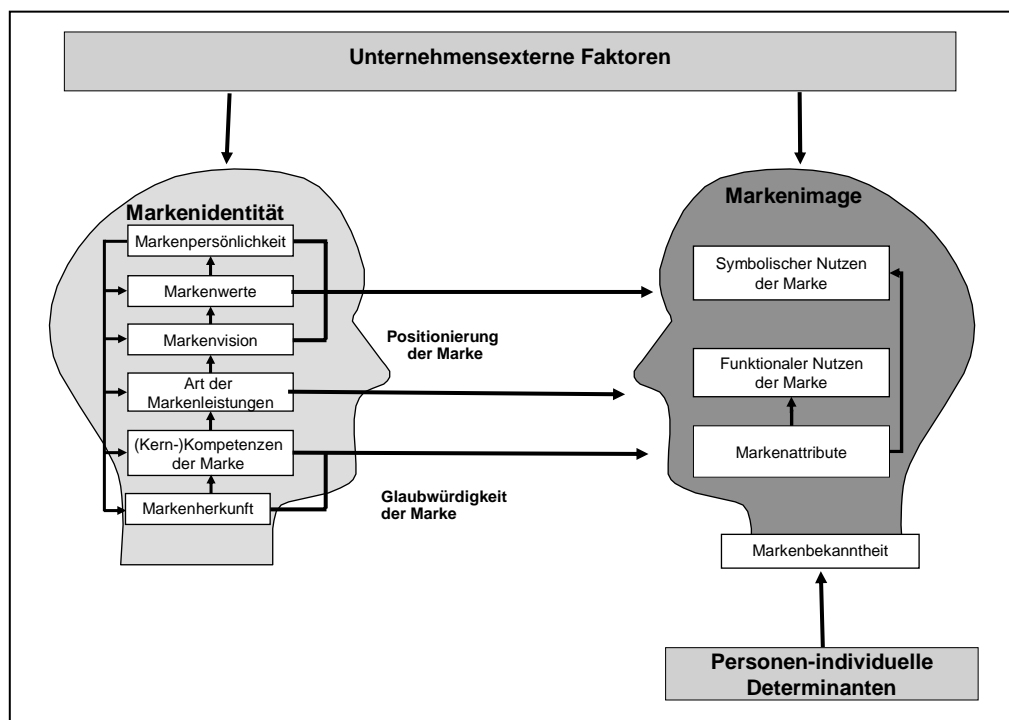


Abb. 3: Beeinflussung des Markenimages durch Markenidentität, personen-individuelle Determinanten und unternehmensexterne Faktoren
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BURMANN/MEFFERT (2005b)

Die dritte Faktorengruppe sind die **unternehmensexternen Faktoren**. Mit diesem Oberbegriff werden Faktoren bezeichnet, die zum Umfeld der Unternehmensmarkenimages gehören und gemeinsam mit diesen vom Individuum wahrgenommen werden. Diese Faktoren sind vom Unternehmen nur eingeschränkt beeinflussbar. Zu

⁶² Vgl. FOPP (1975); WILLIAMS/MOFFITT (1997), S. 238.

ihnen gehören beispielsweise die geographische und kulturelle Markenhistorie,⁶³ gesellschaftliche Trends und die Gesetzeslage.

Ein wichtiger unternehmensexterner Faktor ist das Branchenimage, das neben anderen Faktoren auch vom Verhalten der Wettbewerber in der jeweiligen Branche abhängig ist.⁶⁴ Als zentraler Begriff des vorliegenden Arbeitspapiers wird der Begriff Branchenimage im Folgenden definiert.

1.4 Definitiorische Abgrenzung des Begriffs Branchenimage

Der Begriff Markenimage wurde bereits in Abschnitt 1.3 als definiert.⁶⁵ Daraus abgeleitet kann der Begriff Branchenimage als ein in der Psyche relevanter, externer Zielgruppen [Anspruchsgruppen] fest verankertes, wertendes Vorstellungsbild von einer Branche definiert werden.

Die Definition des Begriffs Branche ist nicht trivial. So finden sich weder bei FOPP (1975) noch bei SÜß (1996) und TEUFER (1999), in deren Arbeiten Branchenimages eine bedeutsame Rolle spielen, Definitionen zu diesem Begriff.

Laut Gablers Wirtschaftslexikon wird Branche als Wirtschaftszweig definiert.⁶⁶ Wirtschaftszweige wiederum werden wie folgt definiert:

"Gruppen von wirtschaftlichen Institutionen mit gleicher oder ähnlicher wirtschaftlicher Tätigkeit."⁶⁷

Solche Wirtschaftszweige sind laut Statistischem Bundesamt beispielsweise Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht, Bergbau oder verarbeitendes Gewerbe.⁶⁸ Diese werden weiter in Untergruppen eingeteilt und die darin beinhalteten

⁶³ Vgl. die Arbeit von BLINDA (2003), die einen sehr guten Überblick über die verschiedenen Forschungsrichtungen und Erkenntnisse zur Markenherkunft sowie zur Brand-of-Origin-Forschung bietet. Wie oben beschrieben, gehen diese Faktoren auch in die Markenidentität ein.

⁶⁴ Vgl. DOWLING (1993) sowie DOWLING (2001); vgl. bezüglich der gleichzeitigen Wahrnehmung SIMON et al. (2002) für den Einfluss des Branchenimages im Rahmen des Investor Marketing und SÜß (1996) und FOPP (1975), die den Einfluss des Branchenimages auf die Arbeitsplatzwahl beschreiben.

⁶⁵ BURMANN et al. (2003), S. 6.

⁶⁶ Vgl. GABLER WIRTSCHAFTS-LEXIKON (1988), S. 922.

⁶⁷ Vgl. GABLER WIRTSCHAFTS-LEXIKON (1988), S. 2807.

⁶⁸ Vgl. GABLER WIRTSCHAFTS-LEXIKON (1988), S. 2807.

wirtschaftlichen Tätigkeiten genau definiert.⁶⁹ Neben dieser amtlichen deutschen Klassifikation existieren noch weitere internationale und institutionsspezifische Klassifikationen, die unter Umständen zu anderen Einordnungen führen (zu nennen sind hier beispielhaft die Klassifikationen BEC⁷⁰ der United Nations bzw. NAICS⁷¹ der USA).

Bei der obigen Branchendefinition ergibt sich allerdings ein definitorisches Problem. Es stellt sich die Frage, wie zu definieren ist, welche Unternehmen einer *gleichen oder ähnlichen wirtschaftlichen Tätigkeit* nachgehen.

PORTER (1984) versucht dieses Problem dadurch zu lösen, dass er Branche als Gruppe von Unternehmen definiert, die Produkte/Dienstleistungen bereitstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können.⁷² Auch bei dieser Definition bleibt allerdings offen, wie eng die Ersetzbarkeit definiert sein muss. Fraglich bleibt hier beispielsweise, ob ein Verlag und ein Fernsehsender gegenseitig ersetzbare Produkte herstellen oder ob dies nur für zwei Fernsehsender gilt.⁷³ Eine Annäherung an die Lösung dieses Problems stellt die Branchendefinition von ABELL (1980) dar. Er definiert Branchen anhand der angesprochenen Kundengruppen,⁷⁴ der Funktionen der Produkte/Dienstleistungen für den Kunden und der zur Erbringung der Leistungen verwendeten Technologien.⁷⁵

Diese Definition macht aber auch deutlich, wie sehr die individuelle Wahrnehmung der Brancheneinteilung wissensabhängig ist, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Personen gleichermaßen großes Wissen über verwendete Technologien und Kundengruppen haben. So teilt beispielsweise das Statistische Bundesamt die Branchen in 17 Abschnitte, 31 Unterabschnitte, 60 Abteilungen, 222 Gruppen, 513 Klassen und 1.041 Unterklassen ein und folgt bei dieser Einteilung weitgehend

⁶⁹ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2003).

⁷⁰ BEC = Broad Economic Categories.

⁷¹ NAICS = North American Industry Classification System.

⁷² Vgl. PORTER (1984), S. 27.

⁷³ Porter selbst weist auf dieses Problem hin, geht aber für seine weiteren Ausführungen von einfach abgrenzbaren Branchen aus (PORTER (1984), S. 27).

⁷⁴ Damit können beispielsweise Geschäfts- und Privatkunden abgegrenzt werden, ebenso ist aber eine weitere Eingrenzung nach demographischen oder sozioökonomischen Merkmalen möglich.

⁷⁵ Vgl. ABELL (1980), S. 170-173.

der Definition von ABELL.⁷⁶ Grundsätzlich ist also mindestens eine Einteilung in Branchen bis zu dem Detaillierungsgrad von 1.041 Unterklassen möglich. Dieser ausführlichen und detaillierten Klassifikation werden insbesondere in weniger bekannten Branchen nur einzelne Individuen folgen können (so ist wahrscheinlich auf der Ebene der 222 Gruppen die Gruppe "NE-Metallerzbergbau" nicht allen Individuen ein Begriff). In Branchen, die einem Individuum bekannt sind, z. B. durch Nutzung der Produkte oder eine Tätigkeit in dieser Branche, ist aber wahrscheinlich eine differenzierte Einteilung in unterschiedliche Branchen möglich. So kann z. B. davon ausgegangen werden, dass Zulieferer eines bestimmten Produktes die Branche, der ihr Produkt angehört, differenzierter klassifizieren als der Durchschnitt der Bevölkerung. Ebenso können hoch qualifizierte Studenten der Betriebswirtschaft den Unterabschnitt "Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen" wahrscheinlich weiter differenzieren und durchaus zwischen Softwareberatung und Unternehmensberatung trennen. Eine Zuordnung zu Branchen muss also, auch wenn sie der Definition von ABELL folgt, in ihrer Aggregationstiefe bzw. ihrem Differenzierungsgrad an das Wissen der jeweiligen Anspruchsgruppe angepasst werden. Dies erfordert im Falle einer Untersuchung zunächst die Feststellung der Branchenwahrnehmung bei der zu untersuchenden Unternehmung.

Des Weiteren ist das Phänomen zunehmender Branchenerosion zu betrachten. Aufgrund unternehmerischer Diversifikationsbestrebungen und der geänderten Verhaltensweisen der Nachfrager sind immer mehr Unternehmen in mehr als einer Branche tätig.⁷⁷ So ist beispielsweise der Siemens-Konzern in vielen unterschiedlichen Branchen tätig und objektiv nur schwer einer Branche zuzuordnen.⁷⁸ Wie oben beschrieben, handelt es sich bei dem Branchenimage jedoch nicht um eine objektive Zuordnung von Unternehmen zu Branchen, sondern um das Vorstellungsbild von der Branche in der Psyche der jeweiligen Anspruchsgruppe. Trotz zunehmender Branchenerosion ist es daher möglich, anhand beispielsweise der Unternehmensgeschichte, der Kernprodukte und der Unternehmenskommunikation, ein Unternehmen mit mehreren Tätigkeitsfeldern von einem Individuum subjektiv einer spezifischen

⁷⁶ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2003).

⁷⁷ Vgl. SÜß (1996), S. 85.

⁷⁸ Eine Recherche am 06.12.2004 unter www.siemens.de ergab, dass Siemens zu diesem Zeitpunkt angab, in mindestens sechs verschiedenen Branchen tätig zu sein.

Branche zuordnen zu lassen.

Zusammenfassend wird Branche im vorliegenden Arbeitspapier auf Basis der vorausgehenden Überlegungen und der Definition von ABELL (1980) wie folgt definiert:

Eine Gruppe von Unternehmen, die aus Sicht eines Individuums dieselben Kundengruppen mit denselben Technologien zur Erfüllung derselben Kundenfunktionen bedienen.

Nachdem der Begriff Image und der Begriff Branche getrennt definiert wurden, können diese Begriffe zum Begriff Branchenimage zusammengesetzt werden:

Das Branchenimage ist ein in der Psyche relevanter, externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild einer Gruppe von Unternehmen, die aus Sicht eines Individuums dieselben Kundengruppen mit denselben Technologien zur Erfüllung derselben Kundenfunktionen bedienen.

Damit wird das *Branchenimage* analog zum Unternehmensmarkenimage vereinfacht als die Fremdwahrnehmung der Branche bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen definiert.

Als Vorstellungsbild über eine Gruppe von Unternehmen ist das Branchenimage dem Unternehmensmarkenimage übergeordnet und stellt so den Rahmen für die Wahrnehmung des Images der Unternehmensmarke dar.⁷⁹

1.5 Forschungsfragen zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage

Wenn der Einfluss des Branchenimages als externer Faktor auf das Unternehmensmarkenimage zur Markenprofilierungen und Markendifferenzierung genutzt werden soll, müssen einige Fragen bezüglich der Art des Einflusses des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage geklärt werden. Zunächst stellt sich die Frage, ob überhaupt ein Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage theoretisch-konzeptionell und empirisch nachgewiesen werden kann. Daran an-

⁷⁹ Vgl. DOWLING (1993) sowie DOWLING (2001); vgl. bezüglich der gleichzeitigen Wahrnehmung SIMON et al. (2002) für den Einfluss des Branchenimages im Rahmen des Investor Marketings und SÜß (1996), der den Einfluss des Branchenimages auf die Arbeitsplatzwahl beschreibt.

schließlich ist zu betrachten, ob es Faktoren gibt, die den Einfluss des Branchenimages verstärken oder verringern, also als Moderatoren wirken. Dies könnten zum einen dauerhafte personen-individuelle Faktoren sein, aber auch die Eigenschaften und Ausprägung des jeweiligen Markenimages oder die Art der Informationsverarbeitung betreffen. Im Folgenden wird zur Klärung dieser Forschungsfragen zunächst auf die bereits vorhandene Literatur zum Zusammenhang von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage eingegangen. Im Anschluss werden dann mittels Forschungsbereichen mit indirektem Erklärungsgehalt weitere Hypothesen zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage entwickelt.

2 Stand der Forschung zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage

2.1 Forschungsarbeiten mit direktem Erklärungsgehalt zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage

Zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage liegen bislang wenige differenzierte Untersuchungen vor. Einige Autoren, wie BOYLE und MARKWICK, berichten über einen möglichen Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage. Dieser wird aber nicht theoretisch ausgearbeitet oder überprüft.⁸⁰ Darüber hinaus gibt es Untersuchungen, die das Image einzelner Branchen feststellen, wie z. B. von MARTEN und SCHMÖLLER. Da sie aber nicht feststellen, inwieweit das Branchenimage das Unternehmensmarkenimage beeinflusst, sondern diesen Zusammenhang implizit annehmen, sind diese Arbeiten für die vorliegende Untersuchung nur begrenzt aussagekräftig.⁸¹

Die ausführlichste Konzeptualisierung des Zusammenhangs von Unternehmensmarken- und Branchenimages stammt von DOWLING,⁸² der sich in seinem Grundlagenwerk "Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance" der Entstehung und Veränderung von Unternehmensmarkenimages und der Unternehmensreputation widmet. Er integriert das Branchenimage in ein Netzwerk aus Länderimage, Unternehmensmarkenimage und Produktmarkenimage (siehe Abb. 4) und nimmt eine gegenseitige Beeinflussung aller Markenimages an. Die Stärke der gegenseitigen Beeinflussung der Markenimages ist seiner Ansicht nach abhängig davon, ob der Zusammenhang zwischen den Images in der Anspruchsgruppe bekannt, wichtig und sinnvoll ist. Auch DOWLING stellt fest, dass zum Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage bislang erst wenige Untersuchungen vorliegen und nennt keine Erkenntnisse oder Untersuchungen zu Art und Stärke des Zusammenhangs. Auch theoretisch-konzeptionell geht er nicht tiefer auf den Zusammenhang zwischen Unternehmensmarkenimage und Branchen-

⁸⁰ Vgl. BOYLE (1996); MARKWICK (1997).

⁸¹ Vgl. MARTEN/SCHMÖLLER (1999). Hier sei auch auf das Herausgeberwerk von TSCHUELIN/HELMIG (2001) mit dem Titel "Branchenspezifisches Marketing" hingewiesen. Dieses beinhaltet, anders als der Titel vermuten lässt, keine Untersuchungen zum Zusammenhang von Branchen- und Unternehmensmarkenimage, sondern widmet sich allein anderen das Marketing beeinflussenden Faktoren in den verschiedenen Branchen, wie z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen und Eigenschaften der betreffenden Produkte.

⁸² DOWLING (2001).

image ein.

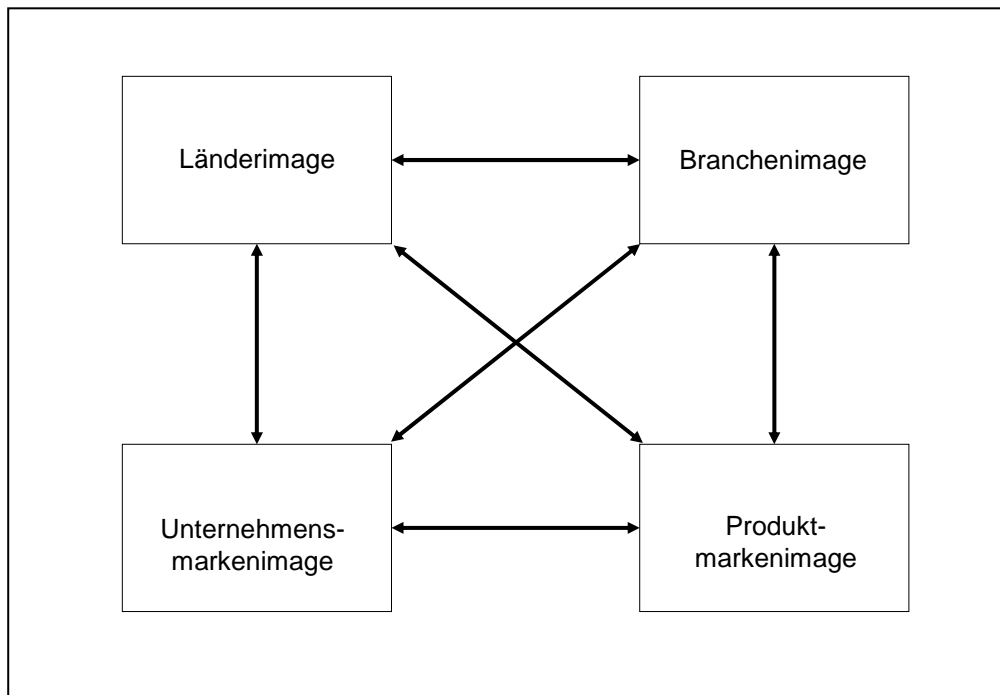


Abb. 4: Netzwerk von Images nach DOWLING (2001)

Quelle: Nach DOWLING (2001), S. 189

Zusätzlich zu den genannten konzeptionellen Forschungsarbeiten liegen aus den Bereichen Personalmarketing und der Kapitalmarktforschung einige Untersuchungen zu Teilgebieten des Forschungsbereichs vor. Diese werden im Folgenden dargestellt und auf ihre Aussagekraft für den generellen Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage hin untersucht.

2.1.1 Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Branchen- und Arbeitgebermarkenimage

Eine Facette des Unternehmensmarkenimages ist das Image der Unternehmung als Arbeitgeber bei Mitarbeitern und potentiellen Mitarbeitern.⁸³ Im Vergleich zu Images bei anderen Anspruchsgruppen, z. B. dem Image einer Unternehmensmarke bei Lieferanten, ist das Arbeitgebermarkenimage relativ häufig untersucht worden. Es liegen eine Reihe von deutschen und internationalen Studien zum Arbeitgeberimage vor. Diese Studien streifen den Zusammenhang zwischen Branchen- und Arbeitge-

⁸³ Vgl. GROBE (2003), S. 1-9.

bermarkenimage allerdings kaum.⁸⁴

Ausnahmen sind die Untersuchungen von KIRCHGEORG und seinen Mitarbeitern an der Handelshochschule Leipzig und von TEUFER, SÜß sowie FOPP, die im Folgenden ausführlich dargestellt werden.⁸⁵ Im Anschluss wird zusätzlich auf einige von kommerziellen Marktforschungsinstituten erstellte Analysen des Arbeitgebermarkenimages eingegangen.

2.1.1.1 Untersuchungen von KIRCHGEORG et al. am Lehrstuhl für Marketingmanagement der Handelshochschule Leipzig

Bereits seit dem Jahr 2000 beschäftigen sich KIRCHGEORG und seine Mitarbeiter mit Anforderungen von besonders qualifizierten Studenten, den so genannten High Potentials, an Unternehmen. In diesem Zusammenhang untersuchten sie wiederholt in sehr differenzierter Form Arbeitgebermarkenimages.

Bereits in der ersten von KIRCHGEORG und LORBEER 2002 veröffentlichten Untersuchung wird das Branchenimage als mitbestimmend für die Arbeitgeberwahl erfasst.⁸⁶ In dieser Untersuchung wurden 1.020 Studenten nach ihren Anforderungen bezüglich eines möglichen Arbeitgebers befragt. Als branchenbezogenes Attribut war die Zukunftsorientierung der Branche in der Befragung enthalten. Ihr wurde von den Studenten ein mittlerer Wichtigkeitswert zugesprochen.⁸⁷ Ein Überblick über die erreichten Wichtigkeitswerte ist in Tabelle 1 dargestellt. Am wichtigsten ist die Zukunftsorientierung der Branche den Studenten der Ingenieurwissenschaften.

Eine explorative Faktorenanalyse der Wichtigkeitswerte aller Anforderungen an Arbeitgeber ergab, dass die Zukunftsorientierung der Branche auf einen Faktor lädt, der außerdem die Attribute "Guter Ruf des Arbeitgebers", "Größe des Unternehmens

⁸⁴ Beispiele für deutsche Studien: HINZDORF et al. (2003); RITTERHOFF (2004); SIMON (1984). Beispiele für internationale Studien sind: HIGHHOUSE et al. (1999); LEMMINK et al. (2003); MAURER (1992); SUTHERLAND et al. (2002); TRANK et al. (2002).

⁸⁵ Vgl. GROBE (2003); TEUFER (1999); SÜß (1996); FOPP (1975).

⁸⁶ Vgl. KIRCHGEORG/LORBEER (2002).

⁸⁷ Vgl. KIRCHGEORG/LORBEER (2002), die in der Untersuchung verwendeten Werte von 1=sehr wichtig bis 6=gar nicht wichtig, wurden für die hier gewählte Darstellung linear transformiert (1=gar nicht wichtig bis 6=sehr wichtig), um sie mit den folgenden Untersuchungen von GROBE (2003) und KIRCHGEORG/GROBE (2005), die am selben Lehrstuhl erstellt wurden, vergleichbar zu machen. Der in der vorliegenden Untersuchung ermittelte Wert von 2,1 wird also transformiert zu einem Wert von 4,9 und ist so mit dem 2003 ermittelten Wert vergleichbar.

und Bekanntheitsgrad" sowie "Hohes Gehalt" enthielt. Dieser Faktor wurde von KIRCHGEORG und LORBEER als Arbeitgeberimage bezeichnet.

Auch die 2003 veröffentlichte Folgeuntersuchung beschäftigt sich mit dem Anforderungsprofil von High Potentials und befragte dafür 2.821 Studenten aus dem Stipendiatenpool von e-fellows.net.⁸⁸ In dieser Umfrage wird der Zukunftsfähigkeit der Branche mit einem Wert von 4,9 (1=gar nicht wichtig und 6=äußerst wichtig) und einem Rangplatz von 9 (unter 47 Items) eine relativ hohe Wichtigkeit im Vergleich zu den anderen Items zugesprochen. Leider wurde aber die Zukunftsfähigkeit der Branche nicht in der Detailbeurteilung der unterschiedlichen Unternehmensmarkenimages abgefragt, so dass über die Branchenimages einzelner Arbeitgeber keine Aussagen gemacht werden können.

Die neueste Untersuchung "Employer Branding 2005" erfasst ebenfalls Arbeitgebermarkenimages und geht erstmalig tiefer auf die Branchenattraktivität ein.⁸⁹ Für diese Untersuchung wurden 2.188 Studenten befragt, die wie in den vorhergehenden Jahren aus der Gruppe der e-fellows.net-Stipendiaten rekrutiert wurden. Neben der Erfassung der wichtigsten Arbeitgeberereigenschaften wurde auch die Branchenattraktivität der unterschiedlichen Branchen ermittelt. Es zeigten sich dabei sehr große Unterschiede in der Attraktivität der Branchen. Während 27% der Studenten die Unternehmensberatungsbranche als sehr attraktiv einschätzen, sind dies bei der Chemischen Industrie nur 3%. Ein differenzierender Einfluss der Branchenattraktivität auf die Arbeitgeberattraktivität erscheint also durchaus möglich. Da die ausführliche wissenschaftliche Auswertung dieser Untersuchung noch bevorsteht und weitere Teile der Untersuchung bislang nur kostenpflichtig erworben werden können, kann auf diese hier nicht näher eingegangen werden.

⁸⁸ Vgl. GROBE (2003).

⁸⁹ Vgl. KIRCHGEORG/GROBE (2005)

Anforderungen an den idealen Arbeitgeber	2002	2003
Freundschaftliches Arbeitsklima	5,6	5,5
(Gute) Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,5	5,3
Herausfordernde Aufgaben	n/a	5,3
Freiräume für selbständig kreatives Arbeiten	5,4	5,2
Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten	5,5	5,1
Teamkultur (Teamorientierung, -kultur)	5,1	5,0
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit möglich (Flexible Arbeitszeiten)	5,0	5,0
Einen guten Vorgesetzten haben	n/a	5,0
Zukunftsfähigkeit (Zukunftsorientierung) der Branche	4,9	4,9
Unternehmenskultur passt zu meinen Werten	n/a	4,9
Aufgaben entsprechen genau Vorstellungen	n/a	4,7
Sichere Arbeitsverhältnisse	n/a	4,7
Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten	5,0	4,6
Arbeit in internationalen Teams	n/a	4,6
Regelmäßige Leistungsbeurteilung	n/a	4,5
Hohe Identifikation mit dem Unternehmen	n/a	4,5
Schnelle Projektverantwortung	n/a	4,5
Unternehmen gilt als innovativ und kreativ	n/a	4,5
Unternehmen übernimmt gesellschaftliche Verantwortung	n/a	4,4
Flexibilität/Einsatzbereitschaft wird erwartet	n/a	4,4
Guter Ruf als (des) Arbeitgeber(s)	4,6	4,3
Möglichkeiten zum Standort-(Niederlassungs-)wechsel	4,4	4,3
Unternehmen zielt auf langfristige Gewinnerzielung	n/a	4,3
Schnelle Gehaltsprogression	n/a	4,2
Karriere ist mit Sabbatical/Teilzeit vereinbar	n/a	4,2
Arbeit in einer Fremdsprache	n/a	4,2
Gute Referenzen durch ehemalige Mitarbeiter	n/a	4,1
Unternehmen praktiziert aktiven Umweltschutz	n/a	4,1
Hohe Sozialleistungen	n/a	4,1
Regelmäßige Auslandsreisen	n/a	4,0
Schnelle Budget-, Personalverantwortung	n/a	4,0
Flache Hierarchien	4,5	3,9
Hohes Einstiegsgehalt	n/a	3,9
Viele (Ferien- und) Urlaubstage	4,0	3,8
Kinderbetreuung wird durch Unternehmen sichergestellt	n/a	3,6
Unternehmen fördert Freizeit-, Kultur-, Sportaktivitäten	n/a	3,6
Börsen-/Markterfolg des Unternehmens	n/a	3,3
Zusatzleistungen (Auto, Handy, Laptop etc.)	n/a	3,3
Persönlichkeit des Inhabers/CEOs des Unternehmens	n/a	3,3
Mitarbeiter des Unternehmens gelten als Elite	n/a	3,1
Unternehmen führt bekannte und erfolgreiche Marken	n/a	3,1
Geregelte Arbeitszeiten	3,0	3,0
Großes Unternehmen	n/a	2,9
Unternehmenskultur orientiert sich am Shareholder Value	n/a	2,8
Gute Bewertung des Unternehmens durch Analysten	n/a	2,8
Aktienoptionen	n/a	2,7
Freiraum für die persönliche Entfaltung	5,5	n/a
Flexible, abwechslungsreiche Aufgabengestaltung	5,5	n/a
Balance zwischen Berufs- und Privatleben	5,2	n/a
Schnelle Verantwortungsübernahme	5,1	n/a
Eigene Identifikation mit den Firmenprodukten	4,8	n/a
Hohes Gehalt	4,7	n/a
Ethisches Verhalten wichtiger als Gewinnorientierung	4,6	n/a
Attraktiver Unternehmensstandort (Attraktiver Standort des Unternehmens)	4,6	n/a

Stabiles Arbeitsverhältnis	4,5	n/a
Hohe Sozialleistungen	4,0	n/a
Größe des Unternehmens und Bekanntheitsgrad	3,5	n/a

Tab. 1: Ermittelte Wichtigkeit von Arbeitgeberanforderungen in den Untersuchungen am Lehrstuhl für Marketingmanagement 2002/2003 (1=gar nicht wichtig; 6=äußerst wichtig).⁹⁰
Quelle: Nach KIRCHGEORG/LORBEER (2002) und GROBE (2003)

Die Untersuchungen von KIRCHGEORG und Mitarbeitern zeigen, neben ihrer Relevanz für die Untersuchung des Arbeitgebermarkenimages, deutlich die Bedeutung der Branche für die Wahl eines Arbeitgebers, sei es in Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Branche oder in Hinblick auf die generelle Branchenattraktivität. Auf den Einfluss, den das Branchenimage auf die Aspekte des Unternehmensmarkenimages hat und unter welchen Umständen diese wirken, gehen die Untersuchungen allerdings nicht ein.

2.1.1.2 Branchenimage und Arbeitgebermarkenimage nach TEUFER

Die zentralen Forschungsanliegen der Untersuchung von TEUFER bestehen in der Berücksichtigung von Unsicherheit im Rahmen der Arbeitgeberwahl sowie der Operationalisierung und Konzeptualisierung des Arbeitgebermarkenimages, das seinen Untersuchungen zufolge zur Reduzierung von Unsicherheit geeignet ist.⁹¹ Dabei betrachtet er auch das Branchenimage.

TEUFER konzipiert das Branchenimage als Teil des Arbeitgebermarkenimages, das neben dem Unternehmensmarkenimage, dem Standortimage, dem "Feel-good-Faktor" und personalpolitischen Parametern das Image der Arbeitgebermarke konstituiert (siehe Abbildung 5). Das Branchenimage wiederum setzt sich seiner Ansicht nach aus Umweltverhalten und Wachstumsaussichten der Branche zusammen. Dabei hält TEUFER das Branchenimage nur zu Beginn des Bewerbungsprozesses für relevant. Befindet sich der Bewerber bereits im fortgeschrittenen Bewerbungsprozess, hat das Branchenimage seiner Meinung nach keine differenzierende Wirkung mehr zwischen Unternehmen.⁹² Er führt allerdings keine Untersu-

⁹⁰ Die Werte für 2002 wurden linear umkodiert von 1=sehr wichtig bis 6=gar nicht wichtig zu 1=gar nicht wichtig bis 6=äußerst wichtig.

⁹¹ Vgl. TEUFER (1999), S. 4.

⁹² Vgl. TEUFER (1999), S. 168.

chungen an, die diese Aussage empirisch belegen.

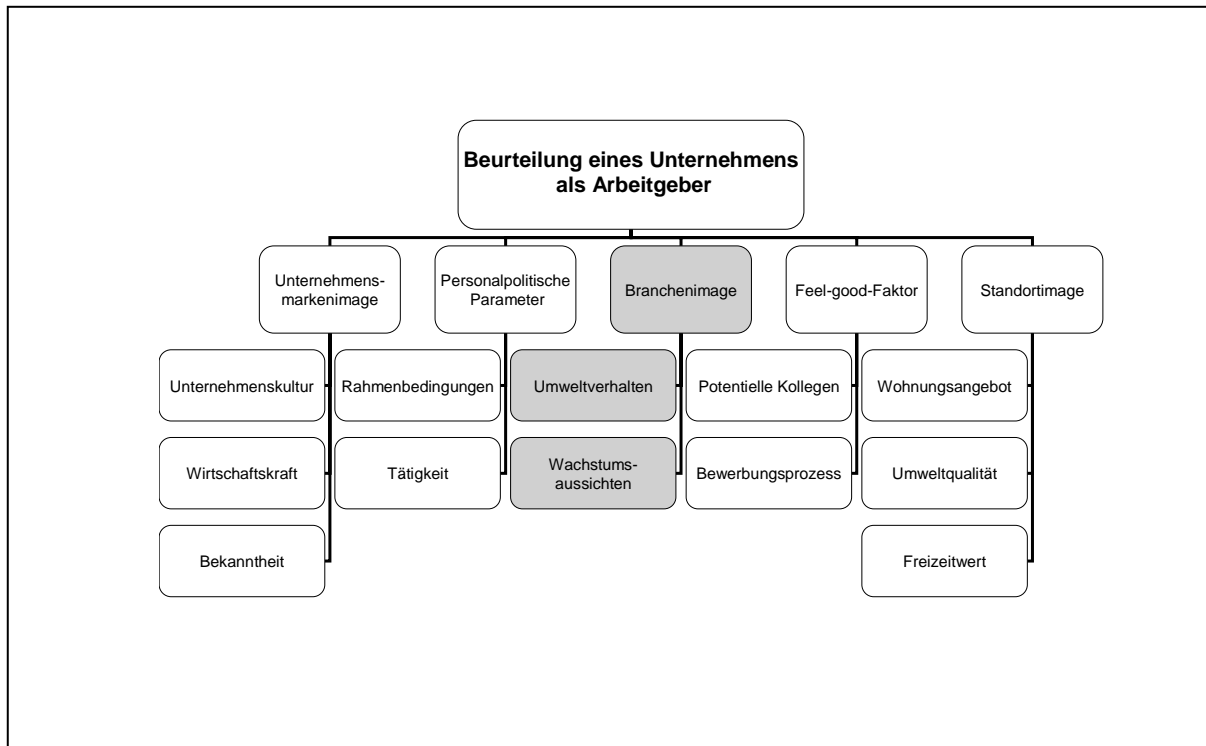


Abb. 5: Konzeptualisierung des Arbeitgebermarkenimages nach TEUFER
 Quelle: TEUFER (1999), S. 206

In einer empirischen Untersuchung an 121 Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen und Universitäten ermittelt TEUFER die Wichtigkeit der einzelnen Komponenten des Arbeitgeberimages mit Hilfe von Paarvergleichen. Die von ihm aufgestellte Struktur des Arbeitgeberimages überprüft er dabei nicht.

Tabelle 2 stellt die von TEUFER ermittelten Wichtigkeiten für die von ihm aufgestellten Dimensionen des Arbeitgeberimages dar. Das Branchenimage, wie von ihm konzipiert, erhält dabei insgesamt nur eine relativ geringe Wichtigkeit im Vergleich zu den anderen Faktoren. Bei näherer Betrachtung der in die Faktoren eingehenden Dimensionen wird aber offensichtlich, dass insbesondere die Wachstumsaussichten einer Branche (Gewicht 0,081) durchaus wichtig sind. So erhalten beispielsweise die Wirtschaftskraft und die Bekanntheit eines Unternehmens geringere Wichtigkeitswerte als die Wachstumsaussichten einer Branche. Die von TEUFER ermittelten Wichtigkeitswerte sind im Überblick in Tabelle 2 dargestellt. Nach der von TEUFER angewendeten Methodik⁹³ werden die Wichtigkeitswerte für die Faktoren und die

⁹³ Es handelt sich bei dem von ihm verwendeten Verfahren um den Analytic Hierarchy Process, der 1980 von SAATY entwickelt wurde (SAATY (1980)).

eingehenden Attribute nicht durch eine einfache Abfrage der Wichtigkeit ermittelt, sondern es werden Paarvergleiche durchgeführt, durch die die Wichtigkeit der Faktoren und der in sie eingehenden Dimensionen bestimmt wird. Dieses Verfahren hat vor allem den Vorteil, dass eine Anspruchsinflation ausgeschlossen wird. Zwei große Nachteile bestimmen aber die eingeschränkte Nutzbarkeit des Verfahrens für die hier untersuchte Frage: Zum einen ist die ermittelte Wichtigkeit von den ansonsten in die Untersuchung einbezogenen Attributen abhängig, d. h. wenn wichtige Attribute nicht mit untersucht werden, erhalten alle eingehenden Attribute eine zu hohe Wichtigkeit. Zum anderen kann mittels des von TEUFER verwendeten Verfahrens die hierarchische Struktur des Arbeitgeberimages nicht überprüft werden,⁹⁴ sondern geht als zwingende Voraussetzung in die Ergebnisse ein. Zweifel am theoretisch aufgestellten Modell können so nicht beseitigt werden und zur völligen Verwerfung der Wichtigkeitswerte führen.⁹⁵

Personalpolitische Parameter	0,335	Tätigkeit	0,207
		Rahmenbedingungen	0,128
Feel-good-Faktor	0,245	potentielle Kollegen	0,193
		Bewerbungsprozess	0,051
Unternehmensimage	0,183	Unternehmenskultur	0,089
		Wirtschaftskraft	0,054
		Bekanntheit	0,040
Branchenimage	0,121	Wachstumsaussichten	0,081
		Umweltverhalten	0,039
Standortimage	0,116	Freizeitwert	0,052
		Umweltqualität	0,038
		Wohnungsangebot	0,026

Tab. 2: Gewichte der Dimensionen des Arbeitgebermarkenimages nach TEUFER (1999)
Quelle: TEUFER (1999), S. 186

Über einen möglichen Einfluss des Branchenimages auf die anderen in das Arbeitgebermarkenimage eingehenden Faktoren, wie das Unternehmensmarkenimage oder den von ihm gebildeten Faktor *Personalpolitische Parameter*, macht TEUFER keine Angaben. Die Überprüfung dieses Zusammenhangs steht also noch aus.

⁹⁴ Dies wäre bei einer anderen Befragungsmethodik beispielsweise mit kausalanalytischen Verfahren möglich.

⁹⁵ Die dargestellte Methodik erscheint aber in anderen Forschungszusammenhängen durchaus sinnvoll. So kann sie beispielsweise im Rahmen der Unternehmensstrategieselektion erfolgreich angewendet werden, da sie den Anwender zwingt, Strategie-Wirkungs-Zusammenhänge aufzuzeigen und zu analysieren (MEFFERT (2000), S. 309f.). Da diese Strategie-Wirkungs-Zusammenhänge nicht im Fokus der Untersuchung von TEUFER stehen, sind die Gründe für die Verwendung dieser Methodik unklar.

Neben den genannten Arbeiten von KIRCHGEORG et al. und TEUFER gibt es Untersuchungen, die sich allein mit der Auswirkung des Branchenimages auf die Arbeitgeberwahl befassen und keine Untersuchungen zum Arbeitgebermarkenimage durchführen. Am ausführlichsten sind diesbezüglich die Untersuchungen von SÜß und FOPP, die im Folgenden dargestellt werden.⁹⁶

2.1.1.3 Die Bedeutung des Branchenimages für die Arbeitgeberwahl nach FOPP

FOPP beschäftigte sich bereits Mitte der siebziger Jahre mit der Bedeutung der Branchenimages für Stellenwahl und Stellenwechsel.⁹⁷ In seiner empirischen Arbeit geht er auf die Versicherungs- und Bankenbranche sowie den Maschinenbau und teilweise die Chemieindustrie ein. Er bezieht damit sowohl Dienstleistungs- als auch produzierende Industrie ein, beschränkt sich aber auf einen sehr kleinen Ausschnitt von Branchen. Seine Stichprobe besteht aus insgesamt 282 Personen aus der Schweiz, bei denen es sich zum Teil um Gymnasiasten und zum Teil um Mitarbeiter aus den untersuchten Branchen handelt.

Seine empirische Untersuchung der Branchenimages umfasst zum einen die Eigeneinschätzung der Kenntnis der vier genauer untersuchten Branchen sowie die Erfassung der Branchenimages mittels eines semantischen Differentials. Daran anschließend ermittelt er die Bewerbungsintention für die abgefragten Branchen. In der Untersuchung bleiben alle Branchenimages hinter den Anforderungen an einen idealen Arbeitgeber zurück. Die Branchenimages zeigen klar Stärken und Schwächen der einzelnen Branchen gegenüber den anderen Branchen des Arbeitsmarktes auf. So wird beispielsweise von den Bankmitarbeitern die Versicherungsbranche als am bürokratischsten beurteilt, im Ausgleich werden in dieser Branche aber auch die besten Aufstiegsmöglichkeiten vermutet.⁹⁸ Die Bewerbungsintention unterscheidet sich deutlich zwischen Branchen. So können sich nur knapp 6% der Gymnasiasten vorstellen, in der Versicherungsbranche zu arbeiten, während die Bankenbranche für

⁹⁶ Vgl. SÜß (1996) sowie FOPP (1975).

⁹⁷ Hier und im Folgenden FOPP (1975).

⁹⁸ Vgl. FOPP (1975), S. 226ff.

fast 11% der Gymnasiasten attraktiv ist.⁹⁹

Die von FOPP durchgeführte Untersuchung liefert einen weiteren Beleg dafür, dass eindeutige Branchenimages bei Mitarbeitern und Bewerbern existieren und dass diese durchaus verhaltensrelevant sein können. FOPP verknüpft die von ihm ermittelten Branchenimages allerdings nicht mit dem Image spezifischer Arbeitgebermarken und der Bewerbungsintention gegenüber einem spezifischen Arbeitgeber. Dadurch können zum Einfluss des Branchenimages auf das Arbeitgebermarkenimage auf Basis seiner Untersuchung keine Aussagen gemacht werden. Ebenfalls ist aufgrund des 30 Jahre zurückliegenden Erhebungszeitraums und den seitdem zu verzeichnenden gesellschaftlichen Veränderungen nicht auszuschließen, dass die von ihm erhobenen Branchenimages und Bewerbungsintentionen bis heute signifikante Veränderungen erfahren haben.

2.1.1.4 Die Bedeutung des Branchenimages für die Arbeitgeberwahl nach Süß

Ein ähnliches Vorgehen wie FOPP wählt Süß mehr als 20 Jahre später.¹⁰⁰ Er entwickelt ein Modell der Arbeitsplatzwahl, das die Arbeitsplatzwahl in drei kritische Phasen einteilt. In jeder dieser Phasen ist seiner Ansicht nach das Branchenimage von Bedeutung (siehe Abb. 6).¹⁰¹

In seiner empirischen Untersuchung an 293 Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen und Universitäten ermittelt er zunächst die attraktivsten Branchen anhand der Bewerbungsintention (siehe Abb. 6) und bestimmt anschließend die Images von fünf unterschiedlichen Branchen (Wehrtechnikbranche, Tabakindustrie, Chemie-Industrie, Entsorgungsbranche, Automobilindustrie) sowie die Gründe für und gegen eine Bewerbung in einer Branche.

Süß kommt zu dem Schluss, dass unterschiedliche Branchen deutlich unterschiedlich attraktiv sind (siehe Abb. 7) und auf den verschiedenen Dimensionen unterschiedlich bewertet werden. So wird beispielsweise die Chemie-Industrie internationaler

⁹⁹ Vgl. FOPP (1975), S. 244.

¹⁰⁰ Vgl. Süß (1996).

¹⁰¹ Vgl. Süß (1996), S. 74ff.

eingeschätzt als die Entsorgungsbranche, dafür erwarten die Studenten in der Entsorgungsindustrie den moderneren Führungsstil.¹⁰² Die von den Probanden genannten Gründe für die Präferenz von verschiedenen Branchen sind dabei weniger ideologischer Natur, als durch persönliche Interessen und Perspektiven begründet. Ethisch-moralische Gründe sind unter den häufigsten Gründen für starke Ablehnung einer Branche, können aber durch interessante Aufgabenstellungen oder ein hohes Gehalt ausgeglichen werden.

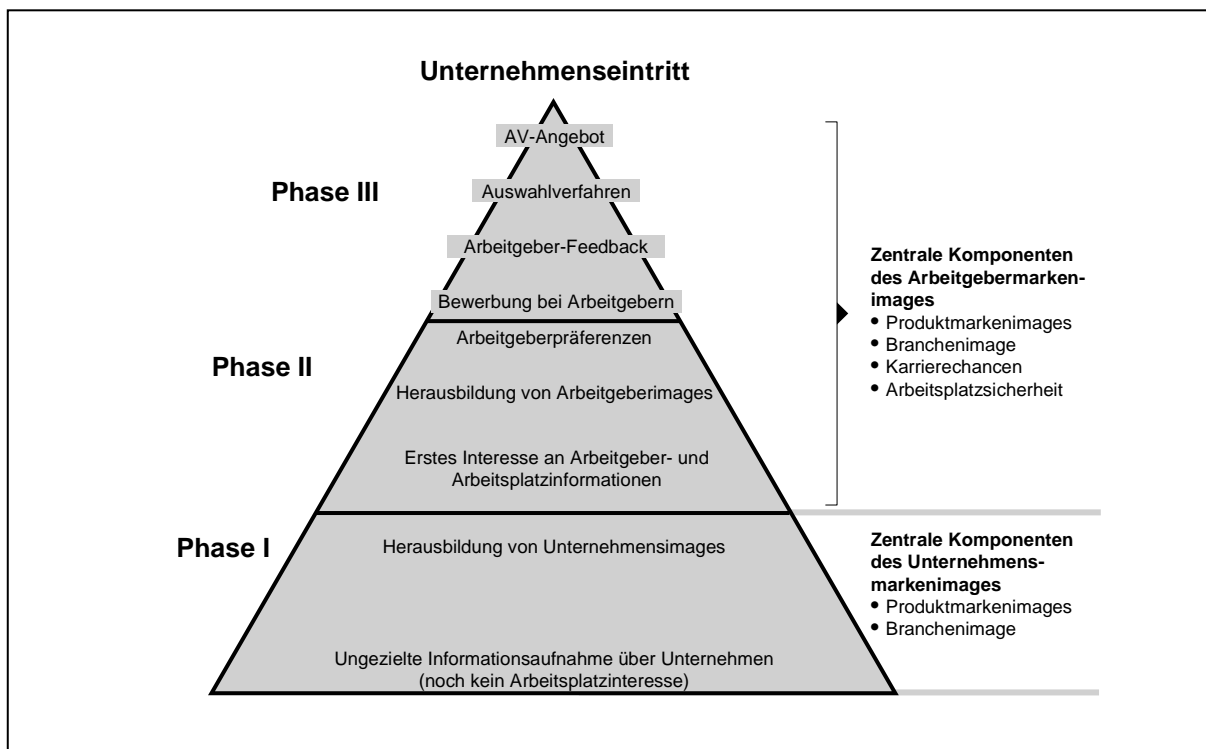


Abb. 6: Phasen der Arbeitsplatzwahl nach Süß (1996)

Quelle: Süß (1996), S. 74 ff.

Obwohl Süß feststellt, dass "das Branchenimage [...] zu einem Großteil die spezifischen Unternehmensgegebenheiten zu verdecken" scheint (Süß (1996), S. 2) und er das Branchenimage als wesentliche Determinante des Unternehmensimages auffasst,¹⁰³ geht er nicht den Schritt weiter und bestimmt, welche Unternehmensmarkenattribute konkret verdeckt werden und welche Attribute vom Branchenimage unbeeinflusst bleiben. Ebenso wie FOPP verknüpft er die ermittelten Branchenimages nicht mit spezifischen Arbeitgebermarkenimages oder Bewerbungsintention gegen-

¹⁰² Vgl. Süß (1996), S. 164.

¹⁰³ Vgl. Süß (1996), S. 85.

über einem spezifischen Arbeitgeber. Dadurch können zum Einfluss des Branchenimages auf spezifische Arbeitgebermarkenimages auf Basis seiner Untersuchung keine Aussagen gemacht werden.

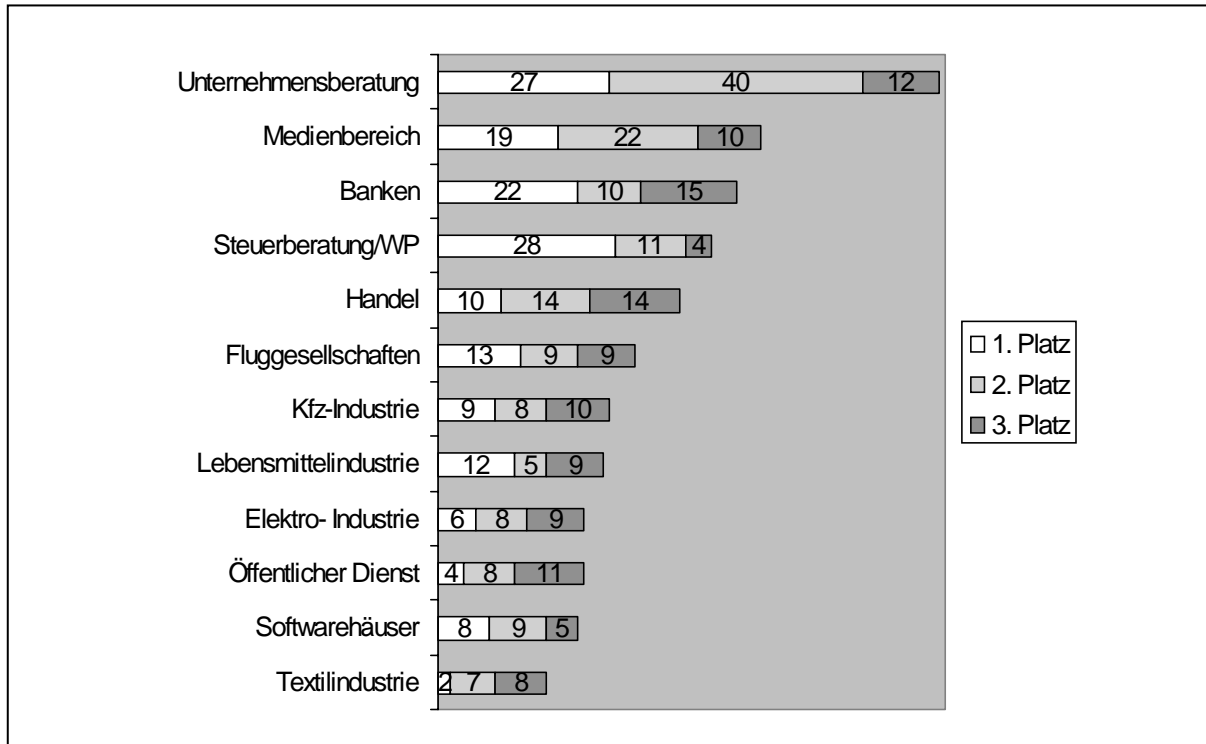


Abb. 7: Die beliebtesten Branchen bei BWL-Studenten
 Quelle: Süß (1996), S. 149

2.1.1.5 Kommerzielle Marktforschungsstudien zum Arbeitgebermarkenimage

Nur erwähnt werden soll hier die schon seit einigen Jahren intensiv betriebene kommerzielle Marktforschung zum Unternehmensmarkenimage und speziell dem Arbeitgebermarkenimage, da diese nur selten und am Rande das Branchenimage streift. Häufig werden ausschließlich Ranglisten der Beliebtheit der bewerteten Unternehmen als Arbeitgeber veröffentlicht. Wegen ihrer hohen Bekanntheit oder ihrer Methodik zu nennen sind hier für Deutschland beispielhaft die Studien "Corporate Branding – das Unternehmen als Marke" und "Deutschlands beste Arbeitgeber" des Magazins Capital,¹⁰⁴ Studien der Personalberatung Kienbaum,¹⁰⁵ die von

¹⁰⁴ Vgl. <http://www.wuv.de/daten/studien/062002/547> am 17.05.2005 sowie CAPITAL (2004).

Access¹⁰⁶ veröffentlichten Studien und die verschiedenen Studien des Trendence Instituts für Personalmarketing.¹⁰⁷ Da diese Studien keinen Erklärungsgewinn bezüglich des Zusammenhangs von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage liefern, werden sie im Folgenden nicht weiter betrachtet.

2.1.1.6 Abschließende Betrachtungen der Untersuchungen zum Arbeitgebermarkenimage

Abschließend lässt sich anhand der vorhandenen Untersuchungen feststellen, dass es hinreichende Indizien für die Wichtigkeit des Branchenimages bei der Bewertung von potentiellen Arbeitgebern und die Bewerbungsintention gibt. Auch wenn das Branchenimage unterschiedlich interpretiert wurde: bei GROBE und TEUFER als Teil des Arbeitgebermarkenimages, bei FOPP und SÜß getrennt vom Arbeitgebermarkenimage, bleibt die Relevanz in allen Untersuchungen unbestritten. Die Untersuchungen sind aber aus mehreren Gründen noch zu unbefriedigend, um eine branchenorientierte Markenprofilierung zu erlauben. Zum einen betrachtet keine der Untersuchungen, welchen Einfluss das Branchenimage auf die verschiedenen Aspekte des Unternehmensmarkenimages hat. Das Branchenimage wird höchstens als eine Dimension des Arbeitgebermarkenimages dargestellt.¹⁰⁸ Zum anderen liefern die verschiedenen Untersuchungen keine Erkenntnisse darüber, unter welchen Bedingungen das Branchenimage einen besonders hohen oder niedrigen Einfluss auf das Unternehmensmarkenimage hat. Eine differenzierte Betrachtung des Einflusses des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage steht daher noch aus.

¹⁰⁵ Vgl. KIENBAUM (2004).

¹⁰⁶ Beispielsweise SCHELTWOL (2004).

¹⁰⁷ Beispielsweise TRENDENCE INSTITUT FÜR PERSONALMARKETING (2004).

¹⁰⁸ Und wendet sich damit gegen die Forschungsauffassung, das Branchenimage sei dem Unternehmensimage übergeordnet, die ansonsten weite Verbreitung erfahren hat (z. B. DOWLING (2004); SÜß (1996); SIMON et al. (2002)).

2.1.2 Untersuchungen zum Zusammenhang von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage auf dem Kapitalmarkt

Auch auf Kapitalmärkten sind Markenimages bedeutsam. Institutionelle und besonders private Anleger lassen sich durch Markenimages in ihren Investitionsentscheidungen beeinflussen.¹⁰⁹ So stellt eine Studie der Boston Consulting Group bereits 2000 fest, dass teilweise signifikante Markenprämien für Aktien gezahlt werden und weiche Faktoren wie das Branchenimage bis zu 40% der Investitionsentscheidung erklären können.¹¹⁰ Dies führt dazu, dass Aktien und nicht am Aktienmarkt gehandelte Unternehmen heute vielfach gegenüber den Investoren wie Markenartikel vermarktet werden – man denke nur an den Börsengang der Deutschen Telekom.¹¹¹ Das Ziel dieser Bemühungen ist es, den Cash-Out für Eigenkapital zu reduzieren, die Fremdkapitalkosten zu senken und die Erfolgsaussichten bei einer Kapitalerhöhung zu steigern.¹¹²

Obwohl die Bedeutung von Markenimages vielfach erkannt wurde und insbesondere im Anlagenbereich häufig eine Differenzierung nach Branchen vorgenommen wird, wurde der Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage bei Banken, Aktionären und Analysten bislang wenig untersucht. Dennoch liegen einige Untersuchungen vor, die einen Zusammenhang vermuten lassen. Diese Untersuchungen werden im Folgenden dargestellt.

2.1.2.1 Frühe Untersuchungen von MARGULIES und STANCILL

Bereits 1977 erkannte MARGULIES, wie wichtig das Unternehmensimage für die Wahrnehmung und anschließende Bewertung eines Unternehmens durch Analysten, Investoren und sonstige Kapitalgeber ist.¹¹³ Eine besonders große Rolle spielt dabei seiner Meinung nach das Branchenimage der Unternehmung, das nicht den objektiven Gegebenheiten entsprechen muss.¹¹⁴

MARGULIES stellt in seiner Veröffentlichung dar, wie viele Unternehmen auf Basis

¹⁰⁹ Vgl. MEI-POCHTLER (2001); KERNSTOCK et al. (2004), 8f.; ESCH/BRÄUTIGAM (2004), S. 133.

¹¹⁰ Vgl. MEI-POCHTLER (2001).

¹¹¹ Vgl. SATTLER (2001), S. 49; SCHMIDT (2000).

¹¹² Vgl. MEI-POCHTLER (2001), S. 11; SATTLER (2001), S. 50.

¹¹³ Vgl. MARGULIES (1977).

¹¹⁴ Vgl. MARGULIES (1977) sowie MARGULIES (1979).

ihrer ursprünglichen Geschäftsfelder in Branchenkategorien eingeteilt werden. Diese Einteilung wird nicht nur von der Masse der Bevölkerung vorgenommen, sondern auch von der Finanzwelt, die weiterhin Unternehmen in Branchenkategorien einordnet, auch wenn diese Zuordnungen nicht mehr passend sind:

"There seems to be a conditioned compulsion in the financial community to pigeonhole companies by industrial category even though they may no longer fit the classification." (MARGULIES (1979), S. 16)

Dies kann für die Unternehmen natürlich sehr positiv sein, wenn die ursprüngliche Branchenzuordnung zu einer positiveren Bewertung führt. Aber auch negative Effekte sind möglich, beispielsweise wenn das Unternehmen Altria nach wie vor der Tabakindustrie zugerechnet wird, obgleich es seit der Akquisition von Kraft Foods auch in der Lebensmittelindustrie tätig ist.¹¹⁵

So kann die Branchenzuordnung dazu führen, dass der Unternehmenswert signifikant niedriger angesetzt und von einer Investitionsentscheidung abgeraten wird:

"Research showed, that brokers were routing customers away from Extencicare simply because of the industry it was in." (MARGULIES (1977), S. 69)

Ein weiteres von MARGULIES angeführtes Beispiel ist das Unternehmen United Aircrafts, das aufgrund seines Namens weiterhin der Flugzeugindustrie zugerechnet wurde, obgleich das Unternehmen längst in vielen anderen Bereichen tätig war. Dies führte zu einer niedrigen Bewertung durch Analysten und damit vermindertem Wachstumspotential.

Für die Unternehmen gibt es nach MARGULIES viele Möglichkeiten, einer unvoreilhaftesten Branchenzuordnung zu begegnen. Die erste und offensichtlichste ist die Veränderung des Unternehmensnamens. So änderte Extencicare seinen Namen in Humana und aus United Aircrafts wurde United Technologies. Eine rein kosmetische Änderung des Unternehmensauftritts kann dabei aber nur wenig bewirken. Nur wenn sie mit der Unternehmensmarkenidentität und allen ihren Komponenten, wie den Markenwerten, der Markenvision und der Markenkommunikation, konform ist, können

¹¹⁵ Vgl. SMITH/MALONE (2003).

langfristige Änderungen der Branchenwahrnehmung hervorgerufen werden.¹¹⁶

Unterstützt werden die Untersuchungen von MARGULIES durch die einige Jahre später veröffentlichten Arbeiten von STANCILL.¹¹⁷ Auch er erkannte die Wichtigkeit des Unternehmensmarkenimages auf den Kapitalmärkten für börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen und der Positionierung des Unternehmens in einer Branche mit vorteilhaftem Image. Insbesondere der Unternehmensname ist dabei für ihn bedeutsam für die Branchenwahrnehmung und sollte daher an die Branche, in der sich das Unternehmen repräsentiert sehen möchte, angepasst werden.

Die Arbeiten von MARGULIES und STANCILL stellen die Wichtigkeit des Branchenimages für das Unternehmensmarkenimage dar. Leider fehlt bei beiden Autoren aber eine schlüssige theoretisch-konzeptionelle Erarbeitung des Einflusses des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage ebenso wie eine strukturierte empirische Überprüfung, da sie sich auf einzelne Fallstudien stützen. Das schränkt die Nutzbarkeit ihrer Erkenntnisse für die vorliegenden Forschungsfragen ein.

2.1.2.2 Neuere Veröffentlichungen zum Investor Marketing von SIMON sowie TOMCZAK und COPPETTI

SIMON et al. wenden die klassischen Konzepte des strategischen Marketings, wie z. B. Positionierung und Segmentierung, sowie die Instrumente des taktischen Marketing-Mix auf das so genannte "Investor Marketing" an.¹¹⁸

Für die Positionierung und Profilierung von Unternehmensmarken bei Investoren sehen sie die Branche in einer besonderen Rolle. So stellen SIMON et al. (2002) fest, dass Anleger bei der Bewertung von Unternehmen sehr stark auf die Branche, in der die Unternehmen tätig sind, achten. Sie kann sowohl positive als auch negative Impulse auf die Kaufentscheidung ausüben. Dies führt dazu, dass einige Unternehmen in positiv beurteilten Branchen, wie High-Tech, Pharma, Biotechnologie und Logistik, diese Branchen als besonderen Vorteil herausstellen. Die Branchenzugehörigkeit kann aber auch ein Nachteil sein, wenn es sich um weniger attraktive Bran-

¹¹⁶ Vgl. MARGULIES (1977); MARGULIES (1979); BURMANN et al. (2003).

¹¹⁷ Vgl. STANCILL (1984).

¹¹⁸ Vgl. SIMON et al. (2002).

chen handelt, wie z. B. den Einzelhandel oder die Automobilindustrie. Trotz guter Kennzahlen kann es für Unternehmen, die einer solchen negativ bewerteten Branche angehören, schwierig sein, eine gute Bewertung zu erreichen.¹¹⁹

Es ergeben sich laut SIMON et al. durch die Branchenzugehörigkeit Grenzen für die Positionierung des Unternehmens gegenüber dem Kapitalmarkt, über die sich das Unternehmen bewusst sein sollte.¹²⁰ Das Branchenimage kann aber auch zum Aktionsparameter für das Investor Marketing werden. So können bei diversifizierten Unternehmen attraktive Branchen in den Vordergrund gestellt werden (ein Beispiel hierfür ist das Herausstellen der Logistikbranche bei Stinnes)¹²¹ sowie die Akquisitionsstrategie und der Verkauf von Unternehmensteilen an die Attraktivität der Branchenimages angepasst werden, wie z. B. durch die Akquisition von Kraft Foods durch Philipp Morris oder durch den Verkauf aller Nichtpharma-Bereiche durch das Unternehmen Hoechst (später Aventis).¹²²

TOMCZAK/COPPERTI (2004) unterstützen in einer neueren Veröffentlichung die Aussagen von SIMON et al. Auch sie stellen fest, dass sich Investoren, Aktionäre und andere Kapitalgeber von Marken beeinflussen lassen. Es ist daher auch aus ihrer Sicht notwendig, die Unternehmensmarke klar und differenziert gegenüber Anlegern zu positionieren. Dieser Positionierung steht das Branchenimage der Unternehmung allerdings ihrer Meinung nach entgegen, da Anleger Unternehmen einer Branche häufig gleich behandeln und somit Probleme eines Unternehmens häufig eine ganze Branche belasten. Unternehmen haben allerdings Handlungsoptionen bezüglich des Branchenimages. Gezeigt hat dies beispielsweise der ehemalige Preussag-Konzern mit der Umbenennung seiner Aktie in TUI AG und der damit erfolgten stärkeren Demonstration der Zugehörigkeit zur Tourismusbranche.¹²³

Für die Untersuchungen von SIMON sowie TOMCZAK und COPPERTI gilt ähnliches wie für die früheren Untersuchungen von MARGULIES und STANCILL. Obwohl sie die Wichtigkeit der Branchen betonen, ist die Aussagekraft ihrer Arbeiten wegen der

¹¹⁹ Es ist aber durchaus nicht unmöglich, wie das Beispiel von Porsche aus der Automobilindustrie zeigt.

¹²⁰ Näher geht er auf diese Gründe allerdings nicht ein.

¹²¹ Vgl. hierzu auch SCHMIDT (2000), S. 165.

¹²² Vgl. SIMON et al. (2002).

¹²³ Vgl. TOMCZAK/COPPERTI (2004).

geringen theoretisch-konzeptionellen Ausarbeitung sowie der fehlenden empirischen Untersuchung für die Untersuchung des Einflusses des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage eher gering.

2.1.2.3 Internationale Untersuchungen zum Zusammenhang von Brancheneffekten und Profitabilität

Neben den oben dargestellten Untersuchungen, die einen Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage herstellen, sind insbesondere im englischsprachigen Raum viele Untersuchungen veröffentlicht worden, die sich auf Basis des Konzeptes von PORTER (1984) der Frage widmen, wie wichtig Brancheneigenschaften für die Profitabilität von Unternehmen sind. Während sich diese Forschung in früheren Jahren fast ausschließlich auf den US-amerikanischen Markt bezog, sind in der neueren Zeit viele Studien aus dem europäischen Raum hinzugekommen.

Diese Untersuchungen sind für die vorliegenden Forschungsfragen eher am Rande interessant, da sie nicht den Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage betreffen, sondern den Einfluss aller auf die Profitabilität einwirkenden Faktoren auf die Unternehmen einer Branche untersuchen. Trotzdem sollen die Untersuchungen im Folgenden kurz dargestellt werden, da sie zeigen, in welchem Ausmaß Unternehmen von Branchegegebenheiten abhängig sind. Daraus lässt sich dann beispielsweise ableiten, inwiefern ein Schluss von Branchenattributen auf Unternehmensmarkenattribute zulässig ist.

Nachdem SCHMALENSEE (1985) die Wichtigkeit von Brancheneffekten auf die Profitabilität dargestellt hat,¹²⁴ haben weitere Untersuchungen, so beispielsweise von RUMELT (1991), MCGAHAN/PORTER (1997), MAURI/MICHAELS (1998), MCGAHAN (1999), BRUSH/BROMILEY/HENDRICKX (1999) und in neuerer Zeit RUEFLI/WIGGINS (2003) für

¹²⁴ SCHMALENSEE (1985) ermittelt, dass unternehmensspezifische Effekte keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dieses Ergebnis ist allerdings wahrscheinlich dadurch begründet, dass er den Unternehmenserfolg rein durch Marktanteile operationalisiert und dadurch einen weiteren Brancheneffekt – nämlich die Wettbewerbskonzentration – als abhängige Variable verwendet.

den US-amerikanischen Markt gezeigt, dass, obwohl branchenspezifische Effekte¹²⁵ bestehen, unternehmensspezifische Effekte eine etwa doppelt so hohe Prädiktionskraft aufweisen.

Autoren	Größeres Gewicht von:		Anmerkungen
	Branchen- effekten	Unter- nehmens (bereichs)- effekten	
SPANOS/ZARALIS/LIOUKAS (2004)		x	Der Einfluss der Unternehmenseffekte ist mehr als doppelt so hoch wie der Einfluss von Brancheneffekten
RUEFLI/WIGGINS (2003)		x	Branchenspezifische Einflüsse sind nicht signifikant
BUNKE/DROGE/SCHWALBACH (2002)		x	Unternehmenseffekte sind signifikant größer als Brancheneffekte. Dabei sind Brancheneffekte allerdings etwas höher als in vergleichbaren in den USA durchgeführten Studien.
BRUSH et al. (1999)		x	Es wird großer Wert auf den Vergleich von unternehmens- und unternehmensbereichs-spezifischen Effekten gelegt
MCGAHAN (1999)		x	
MAURI/MICHAELS (1998)		x	
MCGAHAN/PORTER (1997)		x	
RUMELT (1991)		x	Unternehmensspezifische Effekte sind doppelt so wichtig wie branchenspezifische Effekte
SCHMALENSEE (1985)	x		Ergebnisse wurden in keiner der nachfolgenden Untersuchungen repliziert

Tab. 3: Übersicht über Studien zu Brancheneffekten und unternehmensspezifischen Effekten auf die Profitabilität
Quelle: Eigene Darstellung

Eine der neuesten Veröffentlichungen für den europäischen Markt stammt von SPANOS ET AL. (2004), die Unternehmen in Griechenland untersuchten. Sie fanden heraus, dass unternehmensspezifische Aspekte, wie z. B. Kostenstrategie, Ausmaß an Werbedruck sowie Differenzierung vom Wettbewerb, einen mehr als doppelt so hohen Einfluss auf die Profitabilität haben als branchenspezifische Determinanten, wie Wettbewerbskonzentration, Einstiegsbarrieren und Branchenwachstum. Unternehmens- und branchenspezifische Einflüsse waren signifikant. Eine Untersuchung in Deutschland wurde von BUNKE et al. (2002) veröffentlicht. Auch sie ermittelten einen größeren Einfluss des Unternehmens als der Branche, wobei der Brancheneffekt etwas höher ausfiel als in den genannten amerikanischen Untersuchungen.

¹²⁵ Diese Effekte konnte nur die Untersuchung von RUEFLI/WIGGINS (2003) nicht als signifikant nachweisen.

Obwohl die genannten Untersuchungen für die USA und Europa nicht in allen Fällen zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen, werden in der überwiegenden Anzahl der Untersuchungen größere Unternehmens- als Brancheneffekte auf die Profitabilität nachgewiesen. Diese Untersuchungen zeigen, wie wichtig die Branche für die Unternehmensprofitabilität ist. Sie zeigen aber auch, dass durch die größeren unternehmensspezifischen Effekte ausreichend Handlungsoptionen für Unternehmen über die Branche hinaus gegeben sind. Für die vorliegenden Forschungsfragen zeigen diese Untersuchungen, dass der Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage ein Effekt ist, der wenigstens zum Teil auf Heuristiken der Informationsverarbeitung zurückgeht.¹²⁶

2.1.3 Abschließende Betrachtung der Forschungsgebiete mit direktem Erklärungsgehalt für den Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage

Abschließend bleibt festzustellen, dass obwohl über das Unternehmensmarkenimage bereits viele Studien in verschiedenen Bereichen veröffentlicht wurden, keine ausreichenden Erkenntnisse über den Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage verfügbar sind. Die Gründe dafür sind unklar. Ein Grund könnte sein, dass das Branchenimage auf dem Absatzmarkt nur im Falle von Co-Brandings, Allianzen und Transfermarkenstrategien relevant ist und damit nicht im Fokus der Forschung steht.

Die vorliegenden Erkenntnisse über den Arbeits- und Kapitalmarkt geben allerdings positive Hinweise auf eine Wirkung des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage. Das Branchenimage scheint wichtig für die Arbeitgeberwahl und Anlageentscheidungen zu sein. Dies führt zur Haupthypothese des vorliegenden Arbeitspapiers:

H1: Das Branchenimage hat einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmensmarkenimages

¹²⁶ Vgl. zu Heuristiken in der Betriebswirtschaft BERENS (1992)

In welcher Form und Stärke es das Image eines Arbeitgebers oder eines Anlageobjektes determiniert und unter welchen Umständen es besonders wirksam ist, bleibt dabei zunächst offen.

2.2 Forschungsarbeiten mit indirektem Erklärungsgehalt für den Zusammenhang von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage

Trotz der Relevanz des Unternehmensmarkenimages und der Bedeutung des Branchenimages für das Unternehmensmarkenimage ist, wie im vorangehenden Abschnitt beschrieben, der Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage bisher kaum untersucht worden. Einige angrenzende Forschungserkenntnisse aus den Bereichen der Markenforschung, der allgemeinen Psychologie und der Sozialpsychologie können jedoch herangezogen werden, um ein Modell zu entwickeln, das den Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage theoretisch-konzeptionell erfasst und einem gezielten Management zugänglich macht.

Dazu wird in den folgenden Kapiteln ein kurzer Überblick über die Bereiche mit möglichem Erklärungsgehalt gegeben und ihre Anwendungsmöglichkeit auf die Erklärung des Zusammenhangs zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage dargestellt.

Für die Auswahl der betrachteten Forschungsbereiche wird die Forschungsfrage in 3 Teilbereiche aufgeteilt: Informationsverarbeitung, struktureller Zusammenhang zwischen Markenimages und Eigenschaften des Markenimages. Damit ergeben sich für die Suche nach Forschungserkenntnissen mit möglichem Erklärungsgehalt für den Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage die folgenden Forschungsgebiete:

- Eigenschaften des informationsverarbeitenden Individuums bzw. des Informationsverarbeitungsprozesses, d. h. welche Prozesse der Entstehung von Markenimages in der Psyche der Anspruchsgruppen können den Einfluss von Branchenimages verstärken oder verringern.
- Eigenschaften des Zusammenhangs zwischen Markenimage und übergeordnetem Image, d. h. welche Erkenntnisse liegen bereits zu Images und über-

geordnetem Markenimage, wie z. B. zwischen Unternehmensmarkenimage und Länderimage, vor, die sich auf die vorliegenden Forschungsfragen übertragen lassen.

- Eigenschaften des Unternehmensimages, d. h. welche der Eigenschaften des Unternehmensimages können den Einfluss des Branchenimages potentiell verstärken oder abmildern.

Da die oben dargestellten Forschungsbereiche jeweils ein sehr breites Spektrum an Veröffentlichungen hervorgebracht haben, werden explizit nur Arbeiten behandelt, die die folgenden Kriterien erfüllen:

- Beitrag zu der in diesem Arbeitspapier betrachteten Fragestellung, d. h. die Übertragbarkeit der ermittelten Erkenntnisse auf den Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage
- Umfangreiche Forschung zur theoretischen und empirischen Fundierung, d. h. Verbreitung in der wissenschaftlichen Literatur und vielfältige Validierung

Im Anschluss an die Darstellung des Forschungsgebiets werden Implikationen für den Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage dargestellt und in Form von Hypothesen formuliert.

2.2.1 Art der Informationsverarbeitung/Eigenschaften des Informationsverarbeitenden Individuums: Die Modelle von PETTY/CACIOPPO (1986) und CHAIKEN (1987)

Markenimages werden durch Lernprozesse des Individuums gebildet und verändert und entstehen somit durch Informationsaufnahme und -verarbeitung. Diese Prozesse verlaufen aber nicht immer in gleicher Intensität und führen häufig zu unterschiedlichen Ergebnissen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Art der Informationsverarbeitung auch für den Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage eine Rolle spielt. Im Folgenden wird das Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell von PETTY/CACIOPPO (1986) zur Informationsverarbeitung

vorgestellt, das in der Literatur eine weite Verbreitung gefunden hat.¹²⁷ Anschließend wird kurz auf das Heuristic Systematic Model von CHAIKEN (1987) eingegangen, das ähnliche Schlussfolgerungen ermöglicht, allerdings weit weniger Resonanz in der wissenschaftlichen Forschung gefunden hat.

Das Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell wurde von PETTY/CACIOPPO (1986) zur Vorhersage und Erklärung des Informationsverhaltens entwickelt. Kernannahme des Modells sind zwei verschiedene Routen der Informationsverarbeitung: die zentrale und die periphere Route der Informationsverarbeitung. Diese Routen der Informationsverarbeitung stellen die Extrempunkte der Verarbeitung von Informationen dar. Sofern Informationen über die zentrale Route verarbeitet werden, werden alle verfügbaren Informationen gesammelt und rational verarbeitet bevor ein Markenimage verändert wird. Es handelt sich also um einen sehr aufwendigen Informationsverarbeitungsprozess. Die Güte der Informationen hat dabei einen weit höheren Einfluss auf die Markenimagebildung oder Markenimageänderung als Kontextfaktoren, wie die Quelle der Nachricht und die Art der Präsentation der Informationen.

Wird die periphere Route der Informationsverarbeitung angewendet, nimmt das Individuum keine ausführliche rationale Evaluation des Einstellungsgegenstands vor. Stattdessen verlässt es sich auf Hinweisreize und Heuristiken, die ihm eine Beurteilung des Imageobjektes erlauben. Solche Hinweisreize und Heuristiken können die Art der Informationspräsentation, die Quelle der Information oder auch andere Images, wie das Branchenimage, sein, die bei dieser Form der Informationsverarbeitung größere Wichtigkeit erlangen. Einige wichtige Heuristiken, nämlich der Halo-Effekt, die Attributdominanz und die Irradiation wurden bereits in Abschnitt 1.3. beschrieben.

Grundlage des Modells ist die Annahme, dass Menschen grundsätzlich bestrebt sind, über richtige Einstellungen und Markenimages zu verfügen, da nur diese es erlauben, richtige Entscheidungen zu treffen. Da auf jedes Individuum jedoch eine große Menge an Informationen einströmt und nicht alle Informationen extensiv verarbeitet

¹²⁷ Vgl. ANDREWS et al. (1990); BREHM/KASSIN (1996); BUCK/CHAUDHURI (1994); MAYER/ILLMANN (2000); MAZURSKY/SCHUL (1992); MÜHLBACHER (1988); WILLIAMS/MOFFITT (1997); ZAICHKOWSKY (1985).

werden können, ist es notwendig, eine – möglicherweise auch unbewusste – Selektion der Informationen durchzuführen und nur einen Teil über die zentrale Route der Informationsverarbeitung gründlich zu verarbeiten.

Welche Art der Informationsverarbeitung gewählt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z. B. der Komplexität der zur verarbeitenden Informationen und der Problemlösefähigkeit des Individuums. Einer der wichtigsten Faktoren ist das Involvement des Individuums in die Entscheidung. So wird bei hohem Involvement und entsprechender Fähigkeit die zentrale Route und bei niedrigem Involvement die periphere Route der Informationsverarbeitung gewählt.¹²⁸ Fähigkeiten sind insofern bedeutsam für die Wahl der Route der Informationsverarbeitung, als die zentrale Route der Informationsverarbeitung ein hohes Maß an Fähigkeiten erfordert und daher nur von Personen angewendet werden kann, die diese Fähigkeiten auch besitzen. So kann sich auch bei hohem Involvement ein Laie kurzfristig kein rationales Bild über einen Gebrauchtwagen machen, sondern wird sich auf Heuristiken, wie beispielsweise die Person des Verkäufers, verlassen müssen. Ein Automechaniker hingegen wird sich nicht auf diese Art von Heuristiken verlassen müssen, sondern kann die Informationen über die zentrale Route rational verarbeiten.¹²⁹

Das Involvement-Konstrukt wird auf viele unterschiedliche Arten definiert.¹³⁰ Grundsätzlich stimmen diese Definitionen aber darin überein, dass es sich bei dem Involvement um eine Motivation zur Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung zu einem bestimmten Zeitpunkt handelt.¹³¹ Diese Definition klärt allerdings noch nicht, wie es zu Involvement kommt. Über die Ursachen von Involvement liegen unterschiedliche Annahmen vor, die häufig auch zu unterschiedlicher Benennung unterschiedlicher Involvementarten bzw. Facetten des Involvements geführt haben. Grundsätzlich entsteht Involvement, wenn vom Individuum eine Relevanz des Objektes oder der Kaufentscheidung wahrgenommen wird.¹³² Mögliche Gründe für eine Wahrnehmung von Relevanz und damit mögliche Determinanten des Involvements sind *personenspezifische Faktoren* (personenspezifisches

¹²⁸ Vgl. BREHM/KASSIN (1996).

¹²⁹ Vgl. BREHM/KASSIN (1996); PETTY/CACIOPPO (1986).

¹³⁰ Vgl. beispielsweise KAPFERER/LAURENT (1985); MÜHLBACHER (1988); RATCHFORD (1987); ZAICHKOWSKY (1985).

¹³¹ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 56; MÜHLBACHER (1988), S. 86.

¹³² Vgl. RATCHFORD (1987); ZAICHKOWSKY (1985), S. 342.

Involvement), wie subjektive Bedürfnisse, Werte und Ziele, *situationsspezifische Faktoren* (Situationsinvolvement oder Kaufinvolvement), wie z. B. Nähe der Entscheidung, und *stimuluspezifische Faktoren* (Produktartinvolvement, Markeninvolvement, Medieninvolvement, Botschaftsinvolvement), wie die Art des beurteilten Produkts, die jeweilige Botschaft und das verwendete Medium.¹³³ KAPFERER und LAURENT weisen mit Ihren Untersuchungen nach, warum die dargestellten Faktoren Involvement auslösen können.¹³⁴ Je nach Ausprägung der Faktoren, d. h. beispielsweise auf welche Art von Objekt sich das Involvement bezieht oder in welcher Situation sich das Individuum befindet, verändern sich die persönliche Bedeutsamkeit, die Größe und Wahrscheinlichkeit des wahrgenommenen Risikos, der hedonistische sowie der symbolische Wert (z. B. im Sinne des vermittelten Prestiges) des Involvement-Objektes. Diese Veränderung wiederum wirkt auf die Relevanz des Objektes für das Individuum und damit auf das Involvement ein.¹³⁵

Ein weiteres Modell der Informationsverarbeitung ist das Heuristic Systematic Model von CHAIKEN (1987), das allerdings bislang nur von wenigen anderen Forschungsgruppen, abgesehen von der Forschungsgruppe im Umkreis von CHAIKEN, aufgenommen wurde.¹³⁶ Auch dieses Modell postuliert zwei Routen der Informationsverarbeitung ähnlich der zentralen und der peripheren Route von PETTY und CACIOPPO. Diese Routen werden in diesem Modell als heuristische und systematische Informationsverarbeitungsstrategien bezeichnet. Abhängig von der gewünschten Sicherheit der Richtigkeit der Einstellungsbildung, die wiederum vom Involvement abhängt, werden entweder die heuristische oder die Kombination aus heuristischer und systematischer Informationsverarbeitungsstrategie angewendet. Der größte Unterschied zwischen diesem Modell und dem Modell von PETTY und CACIOPPO ist, dass bei hohem Involvement sowohl die heuristische als auch die systematische Informationsverarbeitungsstrategie herangezogen wird, anstatt die Enden eines Kontinuums zu bilden. Allerdings ist es auch in diesem Modell so, dass bei hohem Involvement die systematische Informationsverarbeitungsstrategie überwiegt.

¹³³ Vgl. DAY et al. (1995); MAYER/ILLMANN (2000); MÜHLBACHER (1988); TROMMSDORFF (2004); WEINBERG (1994); ZAICHKOWSKY (1985).

¹³⁴ Vgl. KAPFERER/LAURENT (1985); LAURENT/KAPFERER (1985).

¹³⁵ Vgl. KAPFERER/LAURENT (1985); LAURENT/KAPFERER (1985).

¹³⁶ Vgl. CHAIKEN (1987); EAGLY/CHAIKEN (1993).

Für die Wirkung des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage bieten sowohl das Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell von PETTY und CACIOPPO als auch das Heuristic Systematic Model von CHAIKEN gute Anhaltspunkte, da sie für die Anwendung auf eben solche Einstellungsentwicklungen und Veränderungen konzipiert wurden. Das Involvement und die Fähigkeit des Individuums bestimmen, welche Art der Informationsverarbeitung gewählt wird. Abhängig von der Tiefe der Informationsverarbeitung haben Heuristiken wie das Branchenimage einen höheren oder geringeren Einfluss auf die Entstehung und Veränderung von Markenimages.

Aus den Modellen lässt sich daher ableiten, dass bei hohem Involvement und hoher Informationsverarbeitungsfähigkeit des Individuums der Kontextfaktor Branchenimage eine relativ geringere Bedeutung hat als bei niedrigem Involvement.

Dies führt zu den folgenden Hypothesen:

H2: Der Grad des Involvements beeinflusst die Stärke des Zusammenhangs zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage negativ

H3: Je umfassender die Fähigkeit eines Individuums ist, Informationen über eine Unternehmensmarke zu verarbeiten, desto geringer ist der Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage

2.2.2 Effekte von übergeordneten Markenimages: Wirkung der Markenherkunft

Bevor auf die Wirkung der Markenherkunft auf Markenimages und die mögliche Übertragbarkeit der Wirkungsbeziehungen auf den Zusammenhang von Branchen- und Unternehmensmarkenimage eingegangen werden kann, muss zunächst der Begriff der Markenherkunft eindeutig definiert werden.¹³⁷ Die verschiedenen Stränge der Herkunftsforschung, wie der Country-of-Origin-Ansatz, der Brand-of-Origin-Ansatz, der Culture-of-Brand-Origin-Ansatz sowie der Brand-Identity-Origin-Ansatz,

¹³⁷ An dieser Stelle soll kein ausführlicher Überblick über die Markenherkunftsforschung gegeben werden. Dieser ist nachzulesen bei BLINDA (2003) sowie bei STRENZKE (2003) und wird daher in diesem Arbeitspapier nicht weiter ausgeführt.

haben dabei unterschiedliche Definitionen geprägt.¹³⁸ Da es sich bei dem Brand-Identity-Origin-Ansatz (BIO-Ansatz) um den umfassendsten und aktuellsten Ansatz handelt und dieser die wichtigsten Aspekte aller früheren Definitionen enthält, wird dieser Ansatz für das vorliegende Arbeitspapier gewählt.

Der BIO-Ansatz definiert die Markenherkunft wie folgt:

Die Markenherkunft stellt die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse dar, die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt." (BLINDA (2003), S. 38)

Durch diese Definition können mit diesem Ansatz komplexere Herkunftszusammenhänge erfasst werden als mit den anderen Ansätzen, die sich meist nur auf die geographische Herkunft beziehen.¹³⁹ Außerdem wird die Markenherkunft von einem ein- zu einem mehrdimensionalen Konstrukt.¹⁴⁰

Studien über verschiedene Branchen, Länder und Produktgruppen hinweg belegen, dass die Markenherkunft das Markenimage beeinflusst.¹⁴¹ Dies geschieht zum einen über die Markenidentität, die mit durch die Markenherkunft determiniert wird, und zum anderen durch die Beeinflussung des Markenimages im Sinne eines übergreifenden Images.¹⁴² Beispielsweise kann die Markenherkunft so die Funktion eines aggregierten Qualitätsindikators für die Konsumenten erfüllen.¹⁴³

Die Wirkung der Herkunft auf das Produktmarkenimage wird von HAN (1989) durch Halo-Effekte und das Summary-Konstrukt erklärt. Im Rahmen des Halo-Effekts werden Eigenschaften der Herkunft, vermittelt über Überzeugungen zu Produktmerkmalen, auf das Markenimage übertragen. Im Falle des Summary-Effekts werden die Erfahrungen mit bestimmten Produkten eines Landes zu einem Landesimage verallgemeinert und beeinflussen so die Einstellung gegenüber einer Marke. Eine Kombination beider Effekte ist möglich, wie beispielsweise NEBENZAHL/JAFFE (1996) darstellen.

¹³⁸ Vgl. BLINDA (2003), S. 51; CATEORA/GRAHAM (2002), S. 369; THAKOR/KOHLI (1996), S. 27; LIM/O`CASS (2001), S. 123.

¹³⁹ Das müssen allerdings nicht unbedingt Länder sein, sondern können auch Regionen oder Landeskulturen sein (Vgl. LIM/O`CASS (2001)).

¹⁴⁰ Vgl. BLINDA (2003).

¹⁴¹ Vgl. BLINDA (2003); SCHWEIGER/FRIEDERS (1994); HSIEH et al. (2004); STRENZKE (2003).

¹⁴² Vgl. DOWLING (1993); BLINDA (2003); AAKER/JOACHIMSTHALER (2000); STRENZKE (2003).

¹⁴³ Vgl. HAN/TERPSTRA (1988) sowie NEBENZAHL/JAFFE (1996).

Nach BLINDA (2003) wirkt die Markenherkunft auf den funktionalen und den symbolischen Nutzen des Markenimages. Auf den funktionalen Nutzen wirkt sie insbesondere dann, wenn mit der Markenherkunft (objektive oder wahrgenommene) Kompetenzen verknüpft sind, die die Erfüllung des funktionalen Nutzens begünstigen.¹⁴⁴ Auf den symbolischen Nutzen einer Marke kann die Markenherkunft insofern wirken, als sie die Funktionen der symbolischen Aspekte der Marke, die Vertrauens-, Identifikations- und Prestigefunktionen unterstützt. So kann beispielsweise die wahrgenommene deutsche Herkunft des Unternehmens Bayer das Vertrauen gegenüber der Marke erhöhen und damit ein Gefühl der Sicherheit hervorrufen.¹⁴⁵ Ebenso kann es die Markenherkunft vereinfachen, sich mit der Marke zu identifizieren. So steht beispielsweise die Modemarke Gudrun Sjöden durch ihre schwedische Herkunft für Freiheit und Naturverbundenheit und erleichtert es damit Konsumenten, sich mit ihr zu identifizieren. Des Weiteren kann die Markenherkunft auf die Prestigefunktion einwirken.¹⁴⁶

Ihren Einfluss bekommt die Markenherkunft dadurch, dass sie die Funktion eines "Information Chunks" übernimmt und die Konsumenten dadurch bei ihrer Informationsbeschaffung bezüglich der funktionalen und symbolischen Bedeutung einer Marke entlastet.¹⁴⁷ Dies erklärt, warum die Herkunft für Konsumenten mit geringerem Wissen in dem jeweiligen Produktbereich von größerer Relevanz ist.¹⁴⁸ Diesen Konsumenten liegen nicht genügend andere "direkte" Informationen über die Marke vor, um diese zu beurteilen, oder ihnen fehlt die Kompetenz oder die Motivation, diese zu verarbeiten, so dass der Markenherkunft eine größere Bedeutung für die Kaufentscheidung zukommt.¹⁴⁹

Zwischen der durch die Konsumenten wahrgenommenen Markenherkunft und dem Branchenimage gibt es Übereinstimmungen, die für eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse zur Markenherkunft auf den Einfluss des Branchenimages auf das

¹⁴⁴ So z. B. wenn bei Präzisionsgeräten auf die deutsche Herkunft verwiesen wird.

¹⁴⁵ Vgl. BLINDA (2003).

¹⁴⁶ Vgl. bezüglich der Vertrauens-, Identifikations- und Prestigefunktion von Marken BLINDA (2003), S. 69ff.

¹⁴⁷ Vgl. BLINDA (2003); SCHWEIGER/FRIEDERS (1994); BEVERLAND/LINDGREEN (2002), S. 149.

¹⁴⁸ Der Begriff Wissen findet insbesondere in der Verhaltenswissenschaft Anwendung und bezeichnet das Ergebnis von Informationsaufnahme und -verarbeitung (KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003)).

¹⁴⁹ Vgl. MÜHLBACHER et al. (1999); SCHWEIGER/FRIEDERS (1994).

Unternehmensmarkenimage sprechen. Zum einen handelt es sich bei beiden Konstrukten zum Teil (im Bereich der geographischen Herkunft) um unternehmens-externe Faktoren, die auf das Unternehmensmarkenimage einwirken und die zum Teil auf Basis von Informationen, die außerhalb des Unternehmens liegen, gebildet werden. Dies können z. B. Informationen über ein Land, aber auch Informationen über verschiedene Wettbewerber in einer Branche sein.

Zum anderen können sowohl die Markenherkunft als auch das Branchenimage auf die Markenidentität einwirken und damit das Akzeptanzkonzept der Markenidentität, das Markenimage beeinflussen. Das Branchenimage könnte somit zusätzlich zur geographischen, kulturellen und institutionellen Herkunft als ein weiterer Aspekt der Herkunft verstanden werden. Dieser neue Aspekt der Herkunft wäre dann als *wirtschaftliche Herkunft* der Marke zu definieren.

Bei Übertragung der vorhandenen Erkenntnisse zur Markenherkunft auf das Branchenimage kann gefolgert werden, dass ein Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage besteht, der sich für funktionale und symbolische Attribute des Markenimages nachweisen lässt. Dieser Zusammenhang sollte umso stärker sein, je geringer das Wissen über das Unternehmen bei den betreffenden Anspruchsgruppen ist. Es zeigt sich dabei eine gewisse Überschneidung zu den oben dargestellten Theorien zur Informationsverarbeitung. Da mit geringerem Wissen wahrscheinlich auch die Fähigkeit sinkt, komplexe Informationen zu verarbeiten, würden auch die Theorien von PETTY und CACIOPPO in diesem Fall eine Dominanz der peripheren Route der Verarbeitung und damit auch einen höheren Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage vorhersagen. Da diese Theorien allerdings noch nicht auf das Wissen angewendet wurden, und das Wissen eine potentiell durch das Marketing manipulierbare Facette der Fähigkeit darstellt, wird diese Hypothese trotzdem zusätzlich aufgenommen. Es ergeben sich also die folgenden Hypothesen für das vorliegende Arbeitspapier:

H4: Das Branchenimage hat Einfluss auf die Wahrnehmung des symbolischen Nutzens des Unternehmensmarkenimages

H5: Das Branchenimage hat Einfluss auf die Wahrnehmung des funktionalen Nutzens des Unternehmensmarkenimages

H6: Je umfassender das Wissen über ein Unternehmen ist, desto geringer ist der Einfluss des Branchenimages auf das Image der Unternehmensmarke

2.2.3 Effekte der Beurteilbarkeit der Eigenschaften des Unternehmensmarkenimages: Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften

Der informationsökonomische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre hat die Einteilung von Markenattributen in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften geprägt.¹⁵⁰ Die Definition von Such- und Erfahrungseigenschaften geht auf NELSON (1970) zurück. Später wurden von DARBY/KARNI (1973) Vertrauenseigenschaften zu dem Konzept hinzugefügt. **Sucheigenschaften** (auch Inspektionseigenschaften genannt) lassen sich problemlos vor Entscheidung für eine Marke durch die jeweilige Anspruchsgruppe beurteilen. **Erfahrungseigenschaften** können erst nach der Auswahl der Unternehmensmarke beurteilt werden. Im Gegensatz zu Such- und Erfahrungseigenschaften können **Vertrauenseigenschaften** auch nach Auswahl des Unternehmens nicht oder nur unter unverhältnismäßig hohen Kosten von der Anspruchsgruppe bewertet werden. Ob das Unternehmen im Hinblick auf diese Eigenschaften die in es gesetzten Erwartungen erfüllt hat, muss daher offen bleiben.¹⁵¹

Die Einteilung der Markenattribute in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ist dabei weder ausschließlich objektiv noch rein subjektiv. Die Beurteilung der Markenattribute ist zum Teil durch die subjektiven Kenntnisse des Individuums und die ihm zur Verfügung stehenden Informationen bedingt. So kann ein Automechaniker sicher die Qualität eines Gebrauchtwagens besser beurteilen (für ihn handelt es sich um eine Sucheigenschaft) als ein Laie, der im Zweifelsfall auf die Aussagen des Verkäufers vertrauen muss (für ihn handelt es sich um eine Erfahrungseigenschaft, wenn nicht gar Vertrauenseigenschaft). Ebenso kann die Verfügbarkeit aktueller Crash-Tests die Sicherheit eines Autos zum Teil von einer Erfahrungseigenschaft zu einer Sucheigenschaft

¹⁵⁰ Vgl. KAAS/BUSCH (1996); MEFFERT (2000), S. 24; PERREY (1998), S. 18; MITTAL (2004); TROMMSDORFF (2004), S. 317; vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2005) für eine Anwendung des Konzeptes der Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften auf Unternehmensimages.

¹⁵¹ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 317.

machen.¹⁵²

Die Wahrnehmung der Markenattribute ist allerdings nicht vollständig von solchen subjektiven Faktoren abhängig, da es neben den subjektiven Faktoren auch Eigenschaften gibt, die ähnlich gut oder schlecht durch die verschiedenen Anspruchsgruppen beurteilt werden können. So fällt es beispielsweise nur wenigen Personen schwer, den Zustand des Lacks eines Gebrauchtwagens zu beurteilen, es handelt sich also für die meisten Personen um eine Sucheigenschaft, während der Zustand des Motors wohl für die meisten Personen eine Vertrauenseigenschaft bleibt.¹⁵³

Je schwieriger es ist, die Eigenschaften eines Unternehmensmarkenimages zu beurteilen (also aufsteigend von Such- über Erfahrungs- zu Vertrauenseigenschaften), desto höher ist das wahrgenommene Kaufrisiko, und zur Beurteilung werden zunehmend Heuristiken, Word-of-Mouth (Empfehlungen) und Stellvertreter-Informationen,¹⁵⁴ wie z. B. auch Branchenimages, herangezogen.¹⁵⁵ Zwei Untersuchungen aus dem Bereich der Produktbewertung von GÜRHAN-CANLI/BATRA (2004) weisen für Produktmärkte nach, dass bei steigendem wahrgenommenen Risiko und damit höherem Anteil an Vertrauenseigenschaften, die Bedeutung von Attributen der Unternehmensmarke als Stellvertreter-Information für die Produktbewertung ansteigt.¹⁵⁶

Die Einteilung von Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bzw. Markenattributen kann auch auf Unternehmensmarkenimages angewendet werden. Wenn aufgrund der geringeren Beurteilbarkeit von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften Heuristiken zur Beurteilung des Markenimages herangezogen werden, kann das Branchenimage als Heuristik dienen und damit einen höheren Einfluss auf die Unternehmensmarke ausüben. Es zeigt sich auch hier eine Überschneidung zur oben genannten Theorie von PETTY und CACIOPPO, die bislang nicht auf Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften angewendet wurde. Da bei Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften die Fähigkeiten des Individuums zur

¹⁵² Vgl. MITTAL (2004).

¹⁵³ Vgl. KAAS/BUSCH (1996).

¹⁵⁴ Bei Stellvertreter-Informationen handelt es sich um Schlüsselinformationen, die als Indikatoren für andere Informationen herangezogen werden. Andere Stellvertreter-Informationen können beispielsweise Markennamen, Gütesiegel oder Testurteile sein (vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 318).

¹⁵⁵ Vgl. MITTAL (2004); TROMMSDORFF (2004), S. 318.

¹⁵⁶ Vgl. GÜRHAN-CANLI/BATRA (2004).

Beurteilung geringer sind, würde auch nach der Theorie von PETTY und CACIOPPO in diesem Fall eher die periphere Route der Informationsverarbeitung gewählt und daher ein höherer Einfluss des Branchenimages vermutet. Da es sich auch bei der Einteilung in Such-, Erfahrungs-, und Vertrauenseigenschaften um eine Facette handelt, die im Umfeld der genannten Informationsverarbeitungstheorien und dem Einfluss des Branchenimages neu ist, wird dieser Zusammenhang zu den Hypothesen hinzugefügt:

H7: Je niedriger die Erfahrbarkeit der Attribute des Unternehmensmarkenimages ist, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimage

2.3 Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens zum Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage

Die auf Basis des Forschungsstands aufgestellten Hypothesen werden in einen theoretischen Bezugsrahmen integriert, der die abgeleiteten Determinanten auf den Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage darstellt. Der in Abbildung 8 dargestellte Bezugsrahmen zeigt das Unternehmensmarkenimage als abhängige Variable¹⁵⁷ und das Branchenimage als unabhängige Variable. Der Zusammenhang wird sowohl für funktionale als auch für symbolische Attribute des Unternehmensmarkenimages angenommen und durch unterschiedliche Einflussfaktoren moderiert. Das Involvement wirkt negativ auf den Zusammenhang ein. Je geringer das Involvement ist, desto stärker ist der Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage. Ähnlich wirken das Wissen und die Fähigkeiten des Individuums. Hat das Individuum nur ein geringes Wissen oder eine eingeschränkte Fähigkeit zur Informationsverarbeitung, steigt der Einfluss des Branchenimages an. Als letzter moderierender Faktor sind die Eigenschaften der Markenattribute zu nennen. Sind diese schwer zu beurteilen, wie z. B. im Falle von Vertrauenseigenschaften, steigt der Einfluss des Branchenimages ebenfalls an.

¹⁵⁷ Auch als Ergebnisvariable bezeichnet.

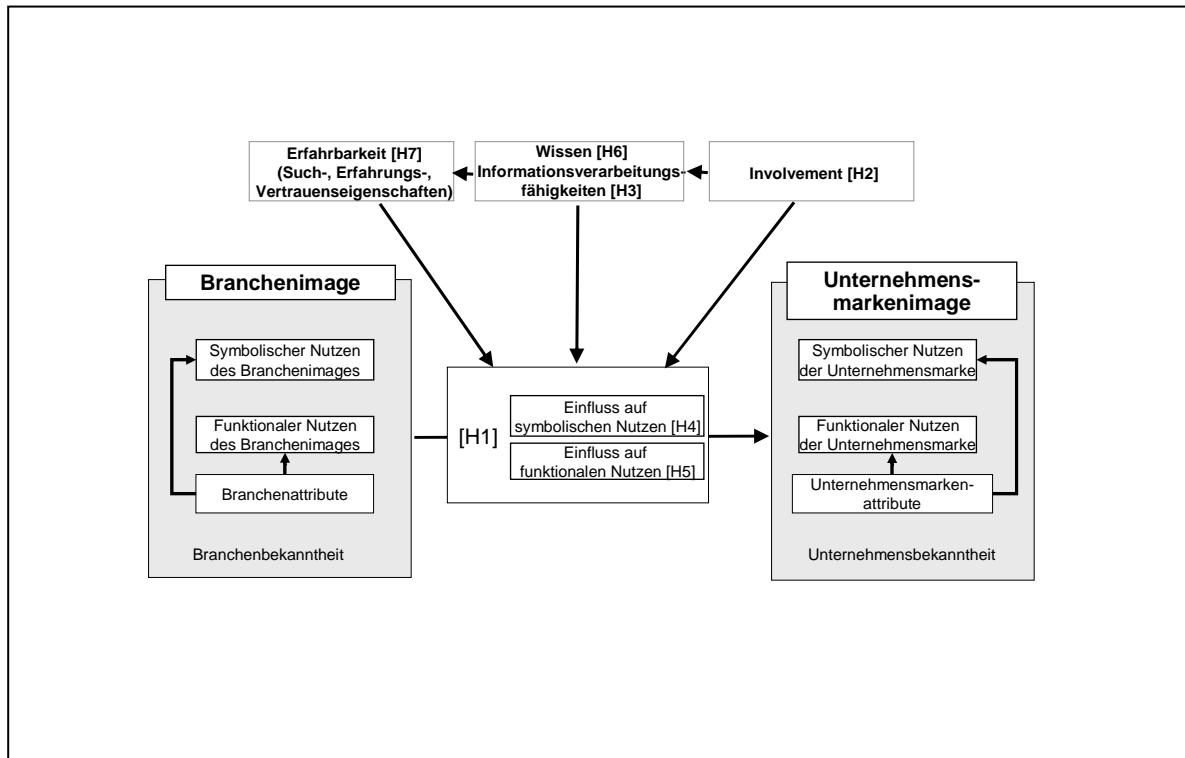


Abb. 8: Bezugsrahmen der Untersuchung
 Quelle: Eigene Darstellung

3 Implikationen und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen

3.1 Implikationen des Einflusses des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage für Unternehmen

Für die Unternehmen hat der Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage je nach ihrer Situation unterschiedliche Implikationen. Diese Implikationen hängen zum einen davon ab, ob das Branchenimage einen positiven oder negativen Einfluss auf das Unternehmensmarkenimage hat und zum anderen davon, ob die vom Branchenimage beeinflussten Markenattribute und daraus abgeleitete symbolische und funktionale Nutzen des Markenimages für die Zielgruppe wichtig oder weniger wichtig sind. So kann ein positiver Einfluss des Branchenimages auf wichtige Attribute des Markenimages helfen, sich vom Wettbewerb vorteilhaft zu differenzieren. Andererseits ist es aber auch möglich, dass ein negatives Branchenimage für ein Unternehmen negative Konsequenzen hat. Dies gilt besonders, wenn es sich um für die Anspruchsgruppen wichtige Attribute handelt. Ein Überblick über die verschiedenen Implikationen des Zusammenhangs von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage wird in Abbildung 9 dargestellt.

		Bewertung des Branchenmerkmals	
		Positiv	Negativ
Wichtigkeit des Attributs und des abgeleiteten Nutzen für die Anspruchsgruppen	Hoch	I Positive Kombination Kann zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb genutzt werden	II Negative Kombination Bewirkt Schwächen gegenüber dem Wettbewerb
	Niedrig	III Unbedeutende positive Kombination Kann zur eingeschränkten Differenzierung genutzt werden	IV Unbedeutende negative Kombination Eventuell vernachlässigbar

Abb. 9: Implikationen aus dem Zusammenhang von Branchenimage und Unternehmensmarkenimage für Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Beispielsweise entstehen aus der Kombination aus positivem Branchenimage und hoher Wichtigkeit der Attribute sowie des aus ihnen abgeleiteten Nutzens (Quadrant I) Möglichkeiten für die Unternehmung das Branchenimage als differenzierenden Wettbewerbsfaktor zu nutzen. So könnte ein Unternehmen aus der Biotech-Branche beispielsweise seine Branchenzugehörigkeit nutzen, um sich gegenüber möglichen Investoren zukunftsorientierter und innovativer als andere Unternehmen auf dem Kapitalmarkt zu positionieren.

Wirkt sich ein negatives Branchenimage auf für die Anspruchsgruppen wichtige Unternehmensmarkenattribute aus (Quadrant II), kann dies wiederum zu Schwächen gegenüber dem Wettbewerb führen. So wird es beispielsweise ein Unternehmen aus der Versicherungsbranche schwer haben, sich gegenüber Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, da der Versicherungsbranche vergleichsweise geringe Werte auf wichtigen Attributen zugesprochen werden.¹⁵⁸

Liegen negative oder positive Einflüsse des Branchenimages auf weniger wichtige Markenattribute vor (Quadrant III und Quadrant IV), sind die Implikationen für die Unternehmen weniger gravierend, können aber trotzdem (beispielsweise bei nur sehr geringem Abstand der Wettbewerber zueinander) entscheidend sein.

3.2 Handlungsoptionen für Unternehmen bei negativem Einfluss des Branchenimages

Sofern der Einfluss des Branchenimages einen negativen Effekt auf den Erfolg eines Unternehmens hat (wie in den im Quadranten II sowie eingeschränkt im Quadranten IV dargestellten Fällen), muss das Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um das Ausmaß an negativem Einfluss zu verringern.

Zur Lösung solcher marketingbezogener Problemstellungen stellt der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre eine gute Strukturierungs- und Problemlösungshilfe dar.¹⁵⁹ Laut dieses Ansatzes ist die Lösung dieser Art von

¹⁵⁸ Vgl. FOPP (1975); für andere Branchen auch Süß (1996).

¹⁵⁹ Vgl. HEINEN (1971).

Problemen ein Entscheidungsprozess, der durch Ziele, Alternativen, Umweltzustände und Resultate definiert ist.¹⁶⁰ Für den hier bezeichneten Entscheidungsprozess mit dem Ziel der Veränderung des Branchenimages müssen also geeignete Handlungsalternativen gefunden werden. Diese Handlungsalternativen können in vier unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden, die sich anhand von zwei Merkmalen in eine Vier-Felder-Matrix einteilen lassen (Abb. 10). Zum einen unterscheiden sich die Alternativen dadurch, ob die Alternativen die Branche oder das Unternehmen betreffen, d. h. ob das übergreifende Image der Branche oder ausschließlich das Unternehmensmarkenimage verändert wird. Zum anderen unterscheiden sich die Alternativen dadurch, ob eine objektive Veränderung und dadurch eine Veränderung der Wahrnehmung oder ausschließlich eine Veränderung der Wahrnehmung angestrebt wird.

Objekt der Veränderung ...		1)	
		<ul style="list-style-type: none"> • Verbandsaktivitäten z.B. freiwillige Selbstverpflichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit von Branchenverbänden etc.
Unternehmung		3)	
		<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der strategischen Geschäftsfelder • Transfermarkenstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Markenarchitektur • Co-Branding • Kommunikationsstrategien
		Objektive Veränderung	Ausschließlich wahrgenommene Veränderung

Abb. 10: Handlungsalternativen bei negativen Branchenimages
Quelle: Eigene Darstellung

So kann sich beispielsweise eine Unternehmung dafür entscheiden, zur Verminderung des negativen Einflusses des Branchenimages, das Branchenimage selbst zu verändern. Dafür wiederum gibt es zwei Möglichkeiten: Einerseits die Veränderung der Branchenattribute (Quadrant 1), z. B. durch Branchenverpflichtungen zum

¹⁶⁰ Vgl. HEINEN (1992); HEINEN (1971); WERHAHN (1980).

Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Lehrstellen, und andererseits die ausschließliche Veränderung der Wahrnehmung der Branche (Quadrant 2). Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit nicht den wirklichen Branchengegebenheiten entspricht. So wäre in diesem Fall beispielsweise eine Imagekampagne möglich, die darstellt, wie interessant und innovativ die Arbeit in der spezifischen Branche ist.

Neben der Veränderung des Images der Branche hat die Unternehmung auch die Möglichkeit, die eigene Branchenzugehörigkeit oder die Wahrnehmung der Branchenzugehörigkeit zu verändern. So kann sie beispielsweise durch den gezielten An- und Verkauf von Unternehmensteilen die Branchenzugehörigkeit steuern (Quadrant 3). Ein Beispiel hierfür ist der Konzern Philipp Morris, der Kraft Foods erworben hat.¹⁶¹ Ebenso kann aber auch durch die Gestaltung der Markenarchitektur und Betonung einzelner Branchen allein die Wahrnehmung der Branchenzugehörigkeit verändert werden (Quadrant 4). Dies könnte beispielsweise eine Überlegung bei der Umbenennung der Aktie des Preussag-Konzerns in TUI AG gewesen sein.

Auf die Handlungsoptionen bezüglich des Branchenimages wird im Folgenden weiter eingegangen.

3.2.1 Änderung des Images der Branche (Quadrant 1 und 2)

Das Unternehmen hat verschiedene Alternativen, um das Image der gesamten Branche zu verändern. Dies erfolgt meist durch Verbands- und Lobbyarbeit. Nur so kann beispielsweise eine Veränderung des Verhaltens vieler für die Branchenwahrnehmung verantwortlicher Unternehmen erreicht¹⁶² oder größere Kommunikationskampagnen durchgeführt werden. Am Beispiel der Lebensversicherungsindustrie zeigt beispielsweise MOYSE (1994) auf, wie das Image einer Branche durch die beteiligten Unternehmen verbessert werden kann. Untersuchungen über das jeweilige Branchenimage können dabei hilfreiche Ansatzpunkte bieten.¹⁶³ Da die Änderung

¹⁶¹ Vgl. SMITH/MALONE (2003).

¹⁶² Z. B. durch freiwillige Selbstverpflichtung und brancheninterne Schiedsstellen.

¹⁶³ Vgl. beispielsweise STREETER (1994) zum Branchenimage der Banken, FOPP (1975) und SÜß (1996) zum Image verschiedener Branchen auf dem Arbeitsmarkt, MARTEN/SCHMÖLLER (1999) zum Image der Wirtschaftsprüfer. Bei allen diesen Untersuchungen bleibt aber zu bedenken, dass sie

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

des gesamten Branchenimages aber hohe Investitionen erfordert,¹⁶⁴ hohen Abstimmungsaufwand mit sich bringt und die Ergebnisse auch Konkurrenten zugute kommen, ist dies nur selten die im Vergleich zu den anderen Handlungsoptionen optimale Option.¹⁶⁵

3.2.2 Änderung der Branchenwahrnehmung der Unternehmung

3.2.2.1 Objektive Veränderung der Branchenzugehörigkeit (Quadrant 3)

3.2.2.1.1 Anpassung der strategischen Geschäftsfelder

Die Entscheidung über die strategischen Geschäftsfelder ist die grundlegendste Entscheidung, die bezüglich des Branchenimages getroffen werden kann, da diese Entscheidung fundamental die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bestimmt.

Jede Entscheidung über Fusionen, Teilverkäufe und Unternehmenskäufe sowie sonstige Ausweitungen des Geschäftsfelds führt potentiell eine Änderung des Branchenimages nach sich. Bei diesen Entscheidungen hat die Unternehmung aktiv die Möglichkeit, Branchen auszuwählen. So kann das Unternehmen Konsistenz zwischen Branchenimage und Unternehmensmarkenimages sicherstellen oder durch ein positiv belegtes Branchenimage eine vorteilhafte Veränderung der eigenen Branchenimagewahrnehmung herbeiführen.

Die große Bedeutung, die das Branchenimage haben kann, zeigen zwei in der Literatur belegte Beispiele. So zeigte sich beispielsweise bald, dass die Prudential Insurance Company (Prudential), die Mitte der 80er Jahre durch Zukäufe unterschiedlicher Immobilienagenturen in die Immobilienmaklerbranche eingestiegen war, sehr unter dem Branchenimage der Immobilienbranche litt. Die Prudential konnte ihr positives, vertrauenerweckendes Image nicht auf die Immobilienagenturen übertragen. Im Gegenteil, das Markenimage der Immobilienbranche als schnelllebig, wenig

das Branchenimage nicht mit dem Unternehmensmarkenimage in Beziehung setzen. Eine Untersuchung des Zusammenhangs von Unternehmensmarken- und Branchenimage muss daher vorgehen, um die für das Unternehmensmarkenimage relevanten Merkmale des Branchenimages definieren zu können.

¹⁶⁴ Dies betrifft sowohl Geldmittel als auch den erforderlichen Zeitbedarf.

¹⁶⁵ Vorschläge in diese Richtung gibt es allerdings. So wurde von SMITH (2003) ein Vorschlag gemacht, wie durch lokale Kommunikation das Image der Baubranche in Großbritannien zu verbessern sei.

professionell und wenig vertrauenserweckend bekannt, drohte sich auf das Unternehmensmarkenimage der Prudential zu übertragen. Dies führte dazu, dass das Immobiliengeschäft sehr schnell wieder abgestoßen wurde.¹⁶⁶

Ein weiteres Beispiel ist das Unternehmen Philipp Morris. Das Unternehmen kaufte in kurzen Abständen relativ große Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie auf. So wurden beispielsweise General Foods (1985) und Kraft (1988) zum Unternehmen hinzugefügt. Mit diesen Käufen wurde neben der Diversifizierung der Unternehmensstrategie ebenfalls der Versuch unternommen, das Unternehmen auch in der Lebensmittelbranche zu positionieren und eine Abwendung vom negativen Branchenimage der Tabakindustrie zu erreichen.¹⁶⁷ Leider liegen bislang keine Daten darüber vor, wie erfolgreich diese Strategie war.

3.2.2.1.2 Einsatz von Markentransferstrategien

Mit Markentransferstrategie werden Markenstrategien bezeichnet, bei denen positive Markenimagekomponenten einer etablierten Marke eines bestehenden Produktbereichs auf ein Transferprodukt aus einer neuen Warengruppe oder Branche übertragen werden.¹⁶⁸ Es handelt sich dabei um eine Markenausdehnungsstrategie.¹⁶⁹ Die Strategie weist einige Parallelen zur oben genannten Änderung der Geschäftsfelder auf, da es auch hier möglich ist, dass sich das Unternehmen mit dieser Strategie einen neuen Geschäftsbereich aufbaut. Die Strategien weisen allerdings einige Unterschiede auf. So können Markentransferstrategien durchaus auch über die Unternehmensgrenzen hinweg durchgeführt werden, wenn die Marke beispielsweise von einem Unternehmen in einer anderen Branche genutzt wird. Ein Beispiel hierfür sind Camel Boots, die durch das Unternehmen Salamander produziert werden. Es sind aber nicht alle Ausweitungen der strategischen Geschäftsbereiche Markenausdehnungsstrategien. Während das oben dargestellte Beispiel der Prudential ebenfalls ein Beispiel für eine Markenausdehnungsstrategie ist, da die aufgekauften Unternehmen unter dem Namen Prudential neu markiert wurden, ist dies bei dem

¹⁶⁶ Vgl. BOYLE (1996).

¹⁶⁷ Vgl. BOYLE (1996).

¹⁶⁸ Vgl. MEFFERT (2000), S. 865.

¹⁶⁹ Vgl. BURMANN et al. (2005), 200ff.

Philipp Morris betreffenden Beispiel nicht der Fall, da die Marke Philipp Morris nicht auf die gekauften Unternehmen übertragen wurde, sondern die alten Marken bestehen blieben. Es handelt sich dabei also nicht um eine Markentransferstrategie.

Beim Einsatz von Transfermarkenstrategien sind positive oder negative Ausstrahlungseffekte des Branchenimages des Transferproduktes auf das Unternehmensmarkenimage möglich.¹⁷⁰ Diese können eine Veränderung der gesamten Branchenwahrnehmung nach sich ziehen. Das oben genannte Beispiel der Prudential zeigt dies für die Finanzdienstleistungs- und Immobilienbranche. Ähnliche Effekte sind aber auch bei anderen Markentransfers zu vermuten. So beispielsweise im Fall Camel Boots, wo neben der zusätzlichen Markenwerbung wahrscheinlich auch positive Transfers von der Modeindustrie auf die eher negativ bewertete Tabakindustrie erwartet werden können.¹⁷¹

3.2.2.2 Änderung der Wahrnehmung der Branchenzugehörigkeit (Quadrant 4)

Anders als bei der faktischen Veränderung der Unternehmenstätigkeit wird bei den in diesem Abschnitt behandelten Alternativen eine reine Änderung der Wahrnehmung der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens angestrebt.

3.2.2.2.1 Markenarchitekturgestaltung

Bei Unternehmen, die in mehreren Branchen tätig sind, bietet die Markenarchitekturgestaltung eine Möglichkeit auf das Branchenimage einzuwirken. Die Markenarchitekturgestaltung bezeichnet dabei die Entscheidung über die auf den einzelnen Unternehmensebenen zu verwendenden Marken, ihre Positionierung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen sowie die Definition der zwischen den Marken gewünschten Beziehungen.¹⁷²

Durch die Entscheidung, auf welchen Unternehmenshierarchieebenen dominante Marken entwickelt werden,¹⁷³ kann bei unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit der

¹⁷⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002) S. 64. sowie MEFFERT (2000), S. 867.

¹⁷¹ Vgl. SÜß (1996) zum negativen Image der Tabakindustrie.

¹⁷² Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 135.

¹⁷³ Vgl. MEFFERT/BIERWIRTH (2005).

verschiedenen Unternehmensteile der Einfluss des Branchenimages für die betroffenen Anspruchsgruppen beeinflusst werden. Verschiedene strategische Optionen der Markenarchitekturgestaltung sind im Hinblick auf das Branchenimage möglich. Im Folgenden werden zwei mögliche Strategien beschrieben, wie das Branchenimage in die Markenarchitekturgestaltung eingehen kann, um die Bandbreite möglicher Entscheidungen aufzuzeigen. Natürlich sind aber auch verschiedene Mischformen der Strategien möglich.

Zum einen können für jede Branche (bzw. die in dieser Branche tätigen Unternehmensteile) eigene dominante Marken entwickelt werden. Das bedeutet zwar, dass auf die Vorteile einer starken Gesamtunternehmensmarke verzichtet werden muss, hat aber den Vorteil, dass potentiell negative Einflüsse einzelner Branchenimages nicht auf alle Markenimages übertragen werden. Diese Strategie wird insbesondere dann angewendet werden, wenn die Branchenimages der einzelnen Unternehmensteile nicht miteinander vereinbar sind (wie z. B. im Falle der Unterhaltungs- und der Finanzdienstleistungsbranche) oder wenn eines der Branchenimages so negativ ist, dass die positiven Effekte der anderen Branchen den negativen Effekt nicht aufwiegen (so beispielsweise im Falle der Rüstungsindustrie).

Wird in der Markenarchitektur eine dominante Unternehmensmarke geschaffen, die in allen Unternehmensteilen und damit auch in allen Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist, verwendet wird, beeinflussen sich potentiell alle Branchenimages gegenseitig. Es sind somit sowohl positive als auch negative Effekte der Branchenimages möglich. Daher wird diese Strategie nur von Unternehmen gewählt werden, für die die positiven Effekte des Branchenimages eines Unternehmensteils die negativen Effekte überwiegen. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn der Gewinn des Unternehmensteils mit negativem Branchenimage den des Unternehmensteils mit positivem Branchenimage signifikant übersteigt, da in diesem Fall der negative Einfluss des negativer beurteilten Branchenimages einen weniger großen Einfluss auf das Geschäftsergebnis hat.¹⁷⁴

Ein Beispiel für diese Strategie ist das bereits als Beispiel genannte Unternehmen Philip Morris. Nachdem zunächst neue Unternehmensteile hinzugekauft wurden

¹⁷⁴ Dies ist z. B. bei dem Unternehmen Altria/Philip Morris der Fall, das 2004 etwa zwei Drittel seines Umsatzes und Gewinns in der Tabakindustrie erwirtschaftete (www.altria.com, am 17.05.2005).

und damit eine Änderung der Geschäftsfelder herbeigeführt wurde, erfolgte 2003 – also fast 10 Jahre nach der ersten Akquisition – eine Umgestaltung der Markenarchitektur. Es wurde die neue Unternehmensmarke Altria geschaffen, die auf Konzernebene die Marke Philip Morris ersetzt und alle Unternehmensteile umfasst. Die Unternehmensmarke Altria wurde entwickelt, um das Unternehmensmarkenimage noch mehr als durch die Zukäufe von Kraft und General Foods bereits erreicht, bei den Anspruchsgruppen vom negativen Einfluss des Branchenimages der Tabakindustrie zu befreien. Eine firmeninterne Untersuchung bei Kunden, Meinungsführern und Mitarbeitern hatte gezeigt, dass die neue Unternehmensmarke wahrscheinlich zu einer signifikanten Verbesserung des Unternehmensmarkenimages führen würde.¹⁷⁵ Die Schaffung der neuen Unternehmensmarke und damit die stärkere Dominanz der anderen zugekauften Unternehmensbereiche erschien insbesondere daher sinnvoll, da die Einschätzung des Unternehmensmarkenimages von Kraft in der Stichprobe nur geringfügig zurückging.¹⁷⁶ Ob diese Strategie erfolgreich ist, wird sich in den nächsten Jahren zeigen.

3.2.2.2.2 Co-Branding

Eine weitere Option für die Veränderung des Branchenimages ist das Co-Branding. Co-Branding bezeichnet die für den Verbraucher wahrnehmbare systematische Markierung eines Produktes oder einer Dienstleistung durch mindestens zwei Marken, die durch Kooperation ein gemeinsames Leistungsbündel schaffen. Dabei müssen beide Marken weiterhin einzeln fortbestehen.¹⁷⁷

Beispiele für Co-Brands sind die Zusammenarbeit von Alessi und Philipps im Bereich Elektrogeräte, die Entwicklung einer neuen Eisgeschmacksrichtung von Langnese und Milka sowie von Häagen-Dasz und Baileys.

Da beim Co-Branding zwei Marken kombiniert werden, wirkt auch das Branchenimage der jeweils anderen Marke auf das Markenimage ein und kann dieses positiv

¹⁷⁵ Vgl. PHILIPP MORRIS/WIRTHLIN GROUP (2004).

¹⁷⁶ Vgl. SMITH/MALONE (2003) und PHILIPP MORRIS/WIRTHLIN GROUP (2004).

¹⁷⁷ Vgl. BURMANN et al. (2005), S. 183; sowie MEFFERTS kurze Definition des Co-Brandings als strategische Option der Markenführung (MEFFERT (2002)).

oder negativ verändern. Bei der Wahl des Partners für ein Co-Branding sollte daher gründlich analysiert werden, welche Effekte durch die Branchenimages für das Unternehmensmarkenimage entstehen, um negative Effekte zu vermeiden und positive Effekte im Sinne der Veränderung des eigenen Branchenimages zu nutzen.

So dürfte das Co-Branding von Philips und Nivea for men auch aus Branchensicht für beide Unternehmen Vorteile mit sich gebracht haben. Das technikorientierte Unternehmensmarkenimage von Philips profitierte im Bereich Rasierapparate vom eher pflegenden Image der Kosmetikindustrie, während insbesondere für eine auf Männer ausgerichtete Pflegeserie das Branchenimage der Elektro- und Technologiebranche auch für Nivea Vorteile gebracht haben dürfte. Ebenso wird der techniklastige Siemens-Konzern im Bereich Mobiltelefone vom Co-Branding mit der Modemarke Bogner (Bogner Sonderedition des Siemens M45) von der stärkeren Assoziation mit der Modebranche profitiert haben.

Die Co-Branding-Strategie wurde im vorliegenden Arbeitspapier in den vierten Quadranten eingeordnet, der die ausschließlich wahrgenommene Veränderung der Branchenzugehörigkeit der Unternehmung kennzeichnet. Diese Einteilung wurde vorgenommen, da viele Co-Brandings zeitlich begrenzt sind, sich auf eine starke, rein kommunikative Komponente stützen und nur selten Fähigkeiten aus der jeweils anderen Branche im Unternehmen aufgebaut werden. So wird das Unternehmen Beiersdorf trotz des Co-Brandings mit Philips wenige Kompetenzen im Elektro- und Technologiebereich aufgebaut haben. Sofern Unternehmen langfristige extensive Bindungen im Rahmen des Co-Brandings eingehen, wäre diese Strategie allerdings eher dem dritten Quadranten "Objektive Veränderung" zugehörig.

3.2.2.2.3 Kommunikationsaktivitäten

Auch durch die Kommunikationsstrategie kann die Branchenwahrnehmung verändert werden, sofern das Unternehmen in unterschiedlichen Branchen tätig ist. So können in der Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen einzelne Branchen betont und andere vernachlässigt werden, um so die Branchenwahrnehmung zu

verändern.¹⁷⁸ Positiv belegte Branchen werden dann stärker kommunikativ betont als negativ belegte.

Beispiele, wie durch rein kommunikative Aktivitäten die Branchenwahrnehmung geändert wurde, gibt es sowohl aus den USA als auch aus Deutschland. Ein bereits genanntes Beispiel ist das Unternehmen United Aircrafts. Während sich das Unternehmen in den ersten Jahren fast ausschließlich im Flugzeugbau betätigt hatte, weitete sich das Geschäftsfeld des Unternehmens bereits zu Beginn der 70er Jahre in viele Bereiche aus. Dazu gehörten neben Generatoren und Industrieelektronik auch Kommunikationstechnologie und Instrumente für die Seefahrt. Trotz dieser großen Zahl an unterschiedlichen Produkten und seiner Listung im Dow Jones Index war das Unternehmen nur wenigen Personen bekannt und wurde wegen seines Namens nach wie vor mit der Flugzeugbranche identifiziert. Die Folge war, dass das Unternehmen die aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Rüstung relativ niedrige p/e-Ratio der Unternehmen der Flugzeugindustrie teilte. Dies verringerte das Wachstumspotential substantiell. Durch einen Namenswechsel in United Technologies Corporation und eine klare Kommunikation der Unternehmensstrategie konnte die Branchenwahrnehmung verändert und so das Unternehmensmarkenimage verbessert werden. Das Unternehmen wurde nicht mehr von Analysten aus der Flugzeugbranche bewertet und als Folge verbesserte sich die p/e-Ratio substantiell.¹⁷⁹

Ein weiteres populäres Beispiel ist die Preussag AG bzw. TUI AG. Das ehemals vor allem in der Stahlindustrie tätige Unternehmen verschob seit Mitte der 90er Jahre seinen Fokus immer mehr von der Stahlindustrie hin zur Tourismus- und Logistikbranche. Im Jahr 2004 erwirtschaftete das Geschäftsfeld Tourismus bereits mehr als zwei Drittel des Konzernumsatzes.¹⁸⁰ Um sich auch kommunikativ als Unternehmen der Tourismusbranche gegenüber dem Kapitalmarkt zu positionieren, benannte sich der Konzern, obwohl er nach wie vor mehrere Branchen unter seinem Dach vereint, 2002 in TUI AG um und vollzog so einen deutlichen Schnitt der Branchenwahrnehmung in der Öffentlichkeit.¹⁸¹

¹⁷⁸ Vgl. SIMON et al. (2002), S. 130.

¹⁷⁹ Vgl. MARGULIES (1977), S. 69.

¹⁸⁰ Vgl. www.tui.com, am 17.05.2005.

¹⁸¹ Vgl. TOMCZAK/COPPERTI (2004), S. 279; www.TUI.com am 17.05.2005; SIMON et al. (2002)S. 130 (hier finden sich auch weitere Beispiele für diese Strategie).

Das Unternehmen PSI – ein börsennotiertes Softwarehaus – zeigt, dass auch kleinere Unternehmen versuchen, durch kommunikative Maßnahmen die Wahrnehmung der Branchenzugehörigkeit zu verändern. Im Rahmen seines Börsengangs 1998 konzentrierte sich das Unternehmen mit dem Produktgeschäft nur auf einen Teil seines Geschäftsfelds, obgleich das Produktgeschäft nur einen geringen Teil des Umsatzes des Unternehmens erwirtschaftete (und noch keinen Gewinn abwarf). Der Grund dafür war, dass für das Systemgeschäft (Energiemanagement, Produktion und Logistik), bei dem es sich um das Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens handelte, ein schlechteres Branchenimage angenommen wurde. Diese Strategie trug mit zu dem erfolgreichen Börsenstart des Unternehmens in einem schwierigen Umfeld bei.¹⁸²

3.2.3 Abschließende Beurteilung der Handlungsoptionen für Unternehmen

Die vorangehenden Abschnitte haben gezeigt, dass die in den vier Quadranten der Abbildung 10 dargestellten Optionen, Möglichkeiten für das Unternehmen darstellen, das Branchenimage für die Markenprofilierung zu nutzen oder negative Einflüsse des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage zu vermeiden. Während die Veränderung des Branchenimages an sich für ein einzelnes Unternehmen aufwendig ist, können Branchenverbände und sonstige Vereinigungen hier viel erreichen. Unternehmen wiederum können durch die Beeinflussung der strategischen Geschäftsfelder und der Wahrnehmung der Branchenzugehörigkeit den Einfluss des Branchenimages verändern.

Die Unternehmen sind ihrem jeweiligen Branchenimage also nicht ausgeliefert, sondern können es im Sinne ihrer Unternehmensstrategie zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen nutzen. Bislang nutzen dies erst wenige Unternehmen, allerdings sind diese, wie die Beispiele gezeigt haben, dabei recht erfolgreich.

¹⁸² Vgl. PIERSCHKE (2001).

4 Ausblick

In dem vorliegenden Arbeitspapier wurde der Einfluss des Branchenimages auf das Unternehmensmarkenimage mittels des bisherigen Forschungsstands und angrenzenden Forschungsgebieten theoretisch dargestellt. Zusätzlich wurden Implikationen und Handlungsoptionen für Unternehmen aufgezeigt und einzeln anhand von Beispielen beleuchtet. Das Branchenimage gehört bislang nur selten zu den betrachteten Determinanten der Markenprofilierung. Das vorliegende Arbeitspapier hat gezeigt, dass dieser geringe Fokus auf das Branchenimage keine Berechtigung hat. Das Branchenimage hat offenkundig einen wichtigen Einfluss auf das Unternehmensmarkenimage und sollte damit Teil der strategischen Überlegungen zur Führung der Unternehmensmarke sein. Die bislang nur theoretisch-konzeptionell ermittelten Zusammenhänge werden zurzeit in einer empirischen Untersuchung überprüft, um die Wichtigkeit des Branchenimages für das Unternehmensmarkenimage auch empirisch belegen zu können.

5 Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (1991)**, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York.
- AAKER, D. A./JOACHIMSTHALER, E. (2000)**, Brand Leadership, 1. Aufl., New York.
- AAKER, J. L. (1997)**, Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Jg. 34 (3), S. 347-356.
- ABELL, D. E. (1980)**, Defining the business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs.
- AJZEN, I. (1991)**, The Theory of Planned Behavior, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Jg. 50, S. 179-211.
- AJZEN, I./FISHBEIN, M. (1977)**, Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, in: Psychological Bulletin, Jg. 84 (5), S. 888-918.
- ANDREWS, J. C./DURVASULA, S./AKHTER, S. H. (1990)**, A Framework for Conceptualizing and Measuring the Involvement Construct in Advertising research, in: Journal of Advertising, Jg. 19 (4), S. 27-40.
- ARGENTI, P. A./DRUCKENMILLER, B. (2004)**, Reputation and the Corporate Brand, in: Corporate Reputation Review, Jg. 6 (4), S. 368-374.
- BAGOZZI, R. P./BAUMGARTNER, J./YI, Y. (1989)**, An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship, in: Journal of Economic Psychology, Jg. 10 (1), S. 35-62.
- BAUER, H. H. (1993)**, Imagepolitik für Banken, in: Bankinformation, Jg. 5, S. 6-13.
- BAUER, H. H./MÄDER, R./HUBER, F. (2002)**, Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, in: ZfbF, Jg. 54 (Dezember), S. 687-709.
- BELT, J. A./PAOLILLO, J. G. P. (1982)**, The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement, in: Journal of Management, Jg. 8 (1), S. 105-112.

- BERENS, G./VAN RIEL, C. B. M. (2004)**, Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature, in: Corporate Reputation Review, Jg. 7 (2), S. 161-178.
- BERENS, W. (1992)**, Beurteilung von Heuristiken. Neuorientierung und Vertiefung am Beispiel logistischer Probleme. Neue betriebswirtschaftliche Forschung 102, Wiesbaden.
- BEVERLAND, M./LINDGREEN, A. (2002)**, Using country of origin in strategy: The importance of context and strategic action, in: Journal of Brand Management, Jg. 10 (2), S. 147-167.
- BIERWIRTH, A. (2003)**, Die Führung der Unternehmensmarke, Frankfurt am Main.
- BLINDA, L. (2003)**, Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.
- BOYLE, E. (1996)**, An experiment in changing corporate image in the financial services industry in the UK, in: The Journal of Services Marketing, Jg. 10 (4), S. 56-69.
- BREHM, S. S./KASSIN, S. M. (1996)**, Social Psychology, 3rd., Boston.
- BROMLEY, D. B. (1993)**, Reputation, image, and impression management, Chichester.
- BROOKS, M. E./HIGHHOUSE, S./RUSSELL, S. S./MOHR, D. C. (2003)**, Familiarity, Ambivalence, and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double-Edged Sword?, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 88 (5), S. 904-914.
- BRUSH, T. H./BROMILEY, P./HENDRICKX, M. (1999)**, The relative influence of industry and corporation on business segment performance: An alternative estimate, in: Strategic Management Journal, Jg. 20 (6), S. 519-547.
- BUCK, R./CHAUDHURI, A. (1994)**, Affect, Reason, and Involvement in Persuasion: The ARI Model, in: Verhalten, F. K. u. (Hrsg.), Konsumentenforschung, München, S. 108-117.
- BUNKE, O./DROGE, B./SCHWALBACH, J. (2002)**, Die relative Bedeutung von Firmen- und Industriezweigeffekten für den Unternehmenserfolg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 72 (3), S. 275-294.

- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003)**, Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005a)**, Gestaltung von Markenarchitekturen, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden, S. 163-182.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005b)**, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden, S. 37-72.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./BLINDA, L. (2005)**, Markenevolutionsstrategien, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden, S. 183-243.
- BURMANN, C./SPICKSCHEN, J. (2004)**, Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.
- CAPITAL (2004)**, Deutschlands BESTE Arbeitgeber 2004,
- CATEORA, P. R./GRAHAM, J. L. (2002)**, International Marketing, 11. Aufl., New York.
- CHAIKEN, S. (1987)**, The heuristic model of persuasion, in: Zanna, M. P./Olson, J. M./Hermann, C. P. (Hrsg.), Social Influence: the Ontario Symposium, Hillsdale, NJ, S. 3-39.
- DARBY, M. R./KARNI, E. (1973)**, Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Jg. 16, S. 67-88.
- DAY, E./ROYNE STAFFORD, M./CAMACHO, A. (1995)**, Opportunities for Involvement Research: A Scale-Development Approach, in: Journal of Advertising, Jg. 24 (69-75).

- DILLON, W. R./MADDEN, T. J./KIRMANI, A./MUKHERJEE, S. (2001)**, Understanding What's in a Brand Rating: A Model for Assessing Brand and Attribute Effects and Their Relationship to Brand Equity, in: Journal of Marketing Research, Jg. 38 (November), S. 415-429.
- DOMIZLAFF, H. (1939)**, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 1. Aufl., Hamburg.
- DOMSCHKE, W./SCHOLL, A. (2003)**, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung aus entscheidungstheoretischer Sicht, 2. Auflage, Berlin.
- DOWLING, G. R. (1993)**, Developing Your Company Image into a Corporate Asset, in: Long Range Planning, Jg. 26 (2), S. 101-109.
- DOWLING, G. R. (2001)**, Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance, Oxford.
- DOWLING, G. R. (2004)**, Corporate Reputations: Should you compete on Yours?, in: California Management Review, Jg. 46 (3), S. 19-36.
- EAGLY, A. H./CHAIKEN, S. (1993)**, The psychology of attitudes, Fort Worth.
- EBERL, M./SCHWAIGER, M. (2003)**, Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance, in: Münchner Betriebswirtschaftliche Beiträge, Jg. 2003-2004 (Oktober 2003).
- ESCH, F. R./BRÄUTIGAM, S. (2004)**, Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren, in: Esch, F. R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 129-148.
- FAIRCLOTH, J. B./CAPELLA, L. M./ALFORD, B. L. (2001)**, The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity, in: Journal of Marketing theory and practice, S. 61-75.

- FANDERL, H. S. (2004)**, Emotionale Markenkommunikation mit Prominenten in der Werbung; Empirische Untersuchungen zur Messung, Rezeption und Wirkungsweise von Prominenten in der Werbung auf Basis der Markenpersönlichkeit aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive, Diss., Ludwig-Maximilians-Universität München.
- FARQUHAR, P. H. (1990)**, Managing Brand Equity, in: Journal of Advertising, Jg. 30 (Aug./Sep.), S. RC7 - RC11.
- FAZIO, R. H. (1990)**, Multiple Processes by which attitudes guide behavior: The mode model as an integrative framework, in: Advances in Experimental Psychology, Jg. 23, S. 75-109.
- FISCHER, M./MEFFERT, H./PERREY, J. (2004)**, Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64 (3), S. 333-356.
- FOMBRUN, C. J. (1996)**, Reputation: Realizing value from the corporate image, Boston.
- FOPP, L. (1975)**, Die Bedeutung des Branchen-Images für Stellenwahl und Stellenwechsel, Bern.
- FRITZ, W./VON DER OELSNITZ, D. (1998)**, Marketing: Elemente marktorientierter Unternehmensführung, 2. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart.
- GABLER WIRTSCHAFTS-LEXIKON (1988)**, Wirtschaftszweig, in: Sellien, R./Sellien, H. (Hrsg.), 12. vollst. überarbeitete und aktualisierte Aufl., Wiesbaden,
- GROBE, E. (2003)**, Corporate Attractiveness - eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials, HHL - Leipzig Graduate School of Management.
- GÜRHAN-CANLI, Z./BATRA, R. (2004)**, When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk, in: Journal of Marketing Research, Jg. 41 (May), S. 197-205.
- HAN, M. C. (1989)**, Country Image: Halo or Summary Construct?, in: Journal of Marketing Research, Jg. 16 (May), S. 222-229.

- HAN, M. C./TERPSTRA, V. (1988)**, Country-of-origin Effects for uni-national and bi-national products, in: Journal of International Business Studies, Jg. 19 (Summer), S. 235-255.
- HEINEN, E. (1971)**, Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 41 (7), S. 429-446.
- HEINEN, E. (Hrsg.) (1992)**, Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen - Strategien - Modelle; ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden.
- HIERONIMUS, F. (2003)**, Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement, Frankfurt am Main.
- HIGHHOUSE, S./ZICKAR, M. J./THORSTEINSON, T. J./STIERWALT, S. L./SLAUGHTER, J. E. (1999)**, Assessing Company employment image: an example in the fast food industry, in: Personnel Psychology, Jg. 52 (1), S. 151-172.
- HINZDORF, T./PRIEMUTH, K./ERLENKÄMPER, S. (2003)**, Employer-Branding ist messbar, in: Personalwirtschaft, (7), S. 48-50.
- HSIEH, M.-H./PAN, S.-L./SETIONO, R. (2004)**, Product-, Corporate and Country-Image Dimensions and Purchase Behavior a Multicountry Analysis, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 32 (3), S. 251-270.
- KAAS, K. P./BUSCH, A. (1996)**, Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, Jg. 18 (4), S. 243-252.
- KAPFERER, J.-N. (1992)**, Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech.
- KAPFERER, J.-N./LAURENT, G. (1985)**, Consumer Involvement Profiles: A New Practival Approach to Consumer Involvement, in: Journal of Advertising Research, Jg. 25 (6).
- KELLER, K. L. (1993)**, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Jg. 57 (January), S. 1-22.
- KELLER, K. L. (1998)**, Strategic Brand Management: building, measuring and measuring brand equity, London.

- KERNSTOCK, J./ESCH, F. R./TOMCZAK, T./LANGNER, T. (2004)**, Zugang zum Corporate Brand Management, in: Esch, F. R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 1-52.
- KERNSTOCK, J./SCHUBIGER, N. (2004)**, Öffentlichkeit durch Corporate Brand Management gewinnen, in: Esch, F. R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 293-311.
- KIENBAUM (2004)**, Kienbaum High Potentials - High Potentials-Studie 2004, Kienbaum Executive Consultants GmbH.
- KIRCHGEORG, M./GROBE, E. (2005)**, Employer Branding 2005: Summary, Handelshochschule Leipzig.
- KIRCHGEORG, M./LORBEER, A. (2002)**, Anforderungen von High Potentials an Unternehmen - eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern, Lehrstuhl für Marketingmanagement der Handelshochschule Leipzig.
- KOTLER, P. (1999)**, Grundlagen des Marketings, München.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003)**, Konsumentenverhalten, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, München.
- LANGNER, T./ESCH, F. R. (2004)**, Corporate Branding auf Handlungsoptionen abstimmen, in: Esch, F. R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 101-128.
- LASSAR, W./MITTAL, B./SHARMA, A. (1995)**, Measuring customer-based brand equity, in: Journal of Consumer Marketing, Jg. 12 (4), S. 11-19.
- LAURENT, G./KAPFERER, J.-N. (1985)**, Measuring Consumer Involvement Profiles, in: Journal of Marketing Research, Jg. 22, S. 41-53.

- LEMMINK, J./SCHUIJF, A./STREUKENS, S. (2003)**, The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions, in: *Journal of Economic Psychology*, Jg. 24 (1), S. 1-15.
- LIM, K./O`CASS, A. (2001)**, Consumer Brand Classifications: an assessment of culture-of-origin, in: *Journal of Product and Brand Management*, Jg. 10 (2), S. 120-136.
- MARGULIES, W. P. (1977)**, Make the most of your Corporate Identity, in: *HARVARD Business Review*, (July-August), S. 66-74.
- MARGULIES, W. P. (1979)**, Corporate Image and the p/e ratio: They often go hand in hand, in: *Management Review*, (October), S. 16-19.
- MARKWICK, N. (1997)**, Towards a framework for managing corporate identity, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 31 (5/6), S. 396-409.
- MARTEN, K.-U./SCHMÖLLER, P. (1999)**, Das Image der Wirtschaftsprüfer, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 69 (2), S. 171-193.
- MAURER, S. D. (1992)**, Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates, in: *Personnel Psychology*, Jg. 45, S. 807-833.
- MAURI, A. J./MICHAELS, M. P. (1998)**, Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 19 (3), S. 211-219.
- MAYER, H./ILLMANN, T. (2000)**, *Markt- und Werbepsychologie*, 3., überarb. und ergänzte Auflage, Stuttgart.
- MAZURSKY, D./SCHUL, Y. (1992)**, Learning form the Ad or Relying on Related Attitudes: The Moderating Role of Involvement, in: *Journal of Business Research*, Jg. 25, S. 81-93.
- MCGAHAN, A. M. (1999)**, The performance of US-Corporations, in: *Journal of Industrial Economics*, Jg. 47, S. 373-395.
- MCGAHAN, A. M./PORTER, M. E. (1997)**, How much does industry matter, really?, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 18 (Summer Special Issue), S. 15-30.

- MEFFERT, H. (Hrsg.) (2000)**, Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9., überarb. und erweitert. Auflage, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2002)**, Strategische Optionen der Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 1, Wiesbaden, S. 135-165.
- MEFFERT, H./BIERWIRTH, A. (2005)**, Corporate Branding - Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden, S. 143-162.
- MEFFERT, H./BIERWIRTH, A./BURMANN, C. (2002a)**, Gestaltung der Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 1, Wiesbaden, S. 167-179.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2002)**, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 1, Wiesbaden, S. 35-72.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.) (2002b)**, Marken-Management; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung: Mit Best Practice-Fallstudien, 1, Wiesbaden.
- MEI-POCHTLER, A. (2001)**, Sharebranding - Die Aktie zwischen objektiver and subjektiver Differenzierung, in: Knüppel, H./Lindner, C. (Hrsg.), Die Aktie als Marke: Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, Frankfurt am Main, S. 10-23.
- MELLEROWICZ, K. (1963)**, Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihre Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München.
- MITTAL, B. (2004)**, Lack of Attribute Searchability: Some Thoughts, in: Psychology & Marketing, Jg. 21 (6), S. 443-462.

- MOYSE, J. S. (1994)**, How can the life insurance industry improve its image, in: Journal of the American Society of CLU & ChFC, Jg. 48 (5), S. 92-24.
- MÜHLBACHER, H. (1988)**, Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung von Werbekontakten, in: Marketing ZFP, Jg. 10 (2), S. 85-94.
- MÜHLBACHER, H./DAHRINGER, L./LEIHS, H. (1999)**, International Marketing - A global perspective, 2, London.
- NEBENZAHL, I./JAFFE, E. E. (1996)**, Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products, in: International Marketing Review, Jg. 13 (4), S. 5-22.
- NELSON, P. (1970)**, Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Jg. 78 (2), S. 311-329.
- NGUYEN, N./LEBLANC, G. (2002)**, Contact personell, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 13 (3/4), S. 242-262.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1997)**, Marketing, 18. durchges. Aufl., Berlin.
- OLFERT, K./RAHN, H. J. (1997)**, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2. durchges. Auflage, Ludwigshafen.
- OTTE, M. (2001)**, Aktienmarketing im Internet - Eine zwingende Notwendigkeit für Shareholder-Value-orientierte Unternehmen, in: Knüppel, H./Lindner, C. (Hrsg.), Die Aktie als Marke: Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, Frankfurt am Main, S. 64-75.
- PERREY, J. (1998)**, Nutzenorientierte Marktsegmentierung: ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- PETTY, R. E./CACIOPPO, J. T. (1986)**, Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change, New York.
- PHILIPP MORRIS/WIRTHLIN GROUP (2004)**, Philipp Morris companies - a national opinion survey - Topline results,

- PIERSCHKE, K. (2001)**, Der weite Weg zur Aktienmarke - Zusätzliche Herausforderungen durch die Expansion des neuen Marktes, in: Knüppel, H./Lindner, C. (Hrsg.), Die Aktie als Marke: Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, Frankfurt am Main, S. 144-154.
- PORTER, M. E. (1984)**, Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 2. durchges. Aufl., Frankfurt.
- RAFFÉE, H./FRITZ, W. (1992)**, Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44 (4), S. 303-322.
- RATCHFORD, B. T. (1987)**, New Insights about the FCB grid, in: Journal of Advertising Research, (August/September), S. 24-38.
- RITTERHOFF, K. (2004)**, Positives Arbeitgeberimage durch Personal-PR, in: Personalwirtschaft, Jg. (1), S. 43-46.
- RUEFLI, T. W./WIGGINS, R. R. (2003)**, Industry, corporate, and segment effects and business performance: A non-parametric approach, in: Strategic Management Journal, Jg. 24, S. 861-879.
- RUMELT, R. (1991)**, How much does industry matter?, in: Strategic Management Journal, Jg. 12 (3), S. 167-185.
- SAATY, T. L. (1980)**, The Analytic Hierarchy Process. Planning, Priority Settings, Resource Allocation, New York.
- SATTLER, H. (2001)**, Marken und Markenbewertung in deutschen Unternehmen und deren Auswirkungen auf den Kapitalmarkt, in: Knüppel, H./Lindner, C. (Hrsg.), Die Aktie als Marke: Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen, Frankfurt am Main, S. 48-63.
- SCHELTWOL, S. (2004)**, Ein Job fürs Leben, in: Junge Karriere, Jg. 11, S. 18-30.
- SCHMALENSSEE, R. (1985)**, Do markets differ much?, in: American Economic Review, Jg. 75, S. 341-351.
- SCHMIDT, K. (2000)**, Sharebranding: Die Aktie als Marke, in: Kirchhoff, K. R. (Hrsg.), Sharebranding: Die Aktie als Marke, Neuwied, S. 162-170.

- SCHWAIGER, M. (2004)**, Components and Parameters of Corporate Reputation - An Empirical Study, in: Schmalenbachs Business Review, Jg. 56 (1), S. 47-71.
- SCHWAIGER, M./EBERL, M. (2004)**, Struktur und Parameter der Corporate Reputation: Die Branche als Determinante: Ein internationaler kausalanalytischer Modellvergleich am Beispiel der Versicherungsbranche, in: Albrecht, P./Lorenz, E./Rudolf, B. (Hrsg.), Risikoforschung und Versicherung, Karlsruhe, S. 623-654.
- SCHWEIGER, G./FRIEDERS, G. (1994)**, Die emotionale Wirkung der Produktherkunft, in: Verhalten, F. K. u. (Hrsg.), Konsumentenforschung, München, S. 157-169.
- SIMON, H. (1984)**, Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 54 (4), S. 324-346.
- SIMON, H./EBEL, B./POHL, A./HOFER, M. B. (2002)**, Investor Marketing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 72 (2), S. 117-140.
- SIMON, H./WILTINGER, K./SEBASTIAN, K.-H./TACKE, G. (1995)**, Effektives Personalmarketing: Strategien, Instrumente, Fallstudien, Wiesbaden.
- SIX, B. (1994)**, Einstellung, in: Dorsch, F./Häcker, H./Stapf, K. H. (Hrsg.), Psychologisches Wörterbuch, 12. überarb. und erw. Aufl., Bern, S. 185-186.
- SIX, B./ECKES, T. (1996)**, Metaanalysen in der Einstellungs-Verhaltens-Forschung, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 27, S. 7-17.
- SLAUGHTER, J. E./ZICKAR, M. J./HIGHHOUSE, S./MOHR, D. C. (2004)**, Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 89 (1), S. 85-103.
- SMITH, A. (2003)**, Community relations: How an entire industry can change its image through proactive local communications, in: Journal of Communication Management, Jg. 7 (3), S. 254-264.
- SMITH, E./MALONE, R. E. (2003)**, Altria means tobacco: Philip Morris's identity crisis, in: American Journal of Public Health, Jg. 93 (4), S. 553-556.

- SPANOS, Y. E./ZARALIS, G./LIOUKAS, S. (2004)**, Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece, in: Strategic Management Journal, Jg. 25, S. 139-165.
- STANCILL, J. M. (1984)**, Upgrade your company's image - and valuation, in: HARVARD Business Review, (January-February), S. 16-23.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2003)**, Klassifikation der Wirtschaftszweige, Statistisches Bundesamt.
- STREETER, W. W. (1994)**, Do banks have an image problem?, in: ABA Banking Journal, Jg. 86 (3), S. 40-44.
- STRENZKE, J.-H. (2003)**, The role of origin in international brand management, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.
- SÜß, M. (1996)**, Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München.
- SUTHERLAND, M. M./TORRICELLI, D. G./KARG, R. F. (2002)**, Employer-of-choice branding for knowledge workers, in: South African Journal of Business Management, Jg. 33 (4), S. 13-20.
- SWAIT, J./ERDEM, T./LOUVIERE, J./DUBELAAR, C. (1993)**, The Equalization Price: A measure of consumer-perceived brand equity, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 10 (1), S. 23-43.
- TEUFER, S. (1999)**, Arbeitgeberimage als Instrument zur Reduzierung der Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl von Hochschulabsolventen, Diss., Universität Mannheim.
- THAKOR, M. V./KOHLI, C. S. (1996)**, Brand origin: conceptualization and review, in: Journal of Consumer Marketing, Jg. 13 (3), S. 27-42.
- THOMMEN, J.-P./ACHLEITNER, A.-K. (2003)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus Managementorientierter Sicht, Wiesbaden.

- TOMCZAK, T./COPPERTI, C. (2004)**, Shareholder durch Corporate Brand Management überzeugen, in: Esch, F. R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.), Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 273-291.
- TRANK, C. Q./RYNES, S. L./BRETZ, R. D. J. (2002)**, Attracting Applicants in the War for Talent: Difference in Work Preference Among High Achievers, in: Journal of Business and Psychology, Jg. 16 (3), S. 331-345.
- TRENDENCE INSTITUT FÜR PERSONALMARKETING (2004)**, Das Absolventenbarometer 2004; Deutsche Business und Engineering Edition, Trendence: Institut für Personalmarketing.
- TROMMSDORFF, V. (2004)**, Konsumentenverhalten, 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- TSCHEULIN, D. K./HELMIG, B. (2001)**, Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen - Besonderheiten - Gemeinsamkeiten, Wiesbaden.
- VENABLE, B. T./ROSE, G. M./GILBERT, F. W. (2003)**, Measuring the Brand Personality of Non-Profit Organization, in: Advances in Consumer Research, Jg. 30, S. 379-380.
- VERSHOFEN, W. (1940)**, Handbuch der Verbrauchsforschung, Berlin.
- VIGODA-GADOT, E./BEN-ZION, E. (2004)**, Bright Shining Stars: the Mediating Effect of Organizational Image on the Relationship Between Work Variables and Army Officers' Intention to Leave the Service for a Job in High-Tech Industry, in: Public Personnel Management, Jg. 33 (2), S. 201-224.
- WARTICK, S. L. (2002)**, Measuring Corporate Reputation: Definition and Data, in: Business & Society, Jg. 41 (4), S. 371-392.
- WEINBERG, P. (1994)**, Emotionale Aspekte des Entscheidungsverhaltens. Ein Vergleich von Entscheidungskonzepten, in: Verhalten, F. K. u. (Hrsg.), Konsumentenforschung, München, S. 171-181.

WERHAHN, P. H. (1980), Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre: Faktortheoretischer Ansatz, entscheidungstheoretischer Ansatz und Systemansatz im Vergleich, Diss., Hochschule St. Gallen.

WILLIAMS, S. L./MOFFITT, M. A. (1997), Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors, in: Journal of Public Relations Research, Jg. 9 (4), S. 237-258.

Yoo, B./DONTHU, N./LEE, S. (2000), An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 28 (2), S. 195-211.

ZAICHKOWSKY, J. L. (1985), Measuring the Involvement Construct, in: Journal of Consumer Research, Jg. 12, S. 341-352.

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

LiM®-Arbeitspapiere

Der LiM® veröffentlicht im Rahmen seiner Dokumentations- und Arbeitspapierreihe (ISSN: 1613-0936) in unregelmäßigen Abständen Forschungsarbeiten. Diese behandeln primär Themen zu den Forschungsschwerpunkten des Lehrstuhls.

Sämtliche Arbeitspapiere des LiM® sind frei zugänglich und kostenfrei als pdf-Dokumenten auf der Homepage des Lehrstuhls downloadbar (<http://www.lim.uni-bremen.de>).

Bisher sind erschienen (Stand November 2004):

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004:

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Rolle der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien – Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarkenstrategien
- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness-Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema „Bewertung und Bilanzierung von Marken“
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling – Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse ?

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

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

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

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