

Fachgebiet: Kommunikationswissenschaften

Der Marken Optimizer:
Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer
bestehenden Markenerweiterung unter besonderer
Berücksichtigung der Familienmarke am Beispiel NIVEA und
NIVEA Beauté

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades

der

Philosophischen Fakultät

der

Westfälischen Wilhelms-Universität

zu

Münster (Westf.)

vorgelegt von

Claudia Bünte

aus Osnabrück

2005

Tag der mündlichen Prüfung: 18. und 19. Juli 2005

Dekan: Prof. Dr. Dr. h.c. Wichard Woyke

Referent: Prof. Dr. Klaus Merten

Koreferent: Prof. Dr. Joachim Westerbarkey

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	7
1. Einleitung	8
1.1 Problemstellung	8
1.2 Fragestellung	15
1.2.1 Die Aufgabe.....	15
1.2.2 Operationalisierung als Fragestellung	15
1.3 Gang der Untersuchung.....	15
2. Stand der Forschung	17
2.1 Marke	17
2.1.1 Definition Marke	17
2.1.2 Definition Familienmarke und Erweiterungsmarke	29
2.1.2.1 Familienmarke	30
2.1.2.2 Erweiterungsmarke.....	32
2.1.3 Ziel, Chancen und Grenzen von Markenerweiterungen	34
2.2 Zusammenspiel von Erweiterungsmarke und Stamm-Marke.....	36
2.2.1 Wechselwirkungen von Erweiterungsmarke und Stamm-Marke	36
2.2.1.1 Positive Wirkungen der Stamm-Marke auf die Erweiterungsmarke.....	36
2.2.1.2 Positive Wirkungen der Erweiterung auf die Stamm-Marke.....	37
2.2.1.3 Negative Wirkungen der Stamm-Marke auf die Erweiterungsmarke	39
2.2.1.4 Negative Wirkungen der Erweiterung auf die Stamm-Marke	40
2.2.1.5 Fazit zu Markenerweiterungsmodellen und ungeklärte Fragen	42
2.2.2 Bedingungen für den Erfolg von Markenerweiterungen.....	45
2.2.3 Fazit: Implikationen der Markenerweiterungstheorie	49
2.3 Positionierung	50
2.3.1 Einordnung der mit der Positionierung verbundenen Begriffe	50
2.3.1.1 Markenidentität	50
2.3.1.2 Markenimage	54
2.3.1.3 Vertrauen	58
2.3.1.4 Beziehung von Identität, Image, Vertrauen und Kaufverhalten.....	59
2.3.2 Aufgabe der Positionierung.....	61
2.3.3 Definition Markenpositionierung.....	62
2.3.4 Systematisierung von Markenpositionierungen	65
2.3.5 Markenmodelle der Positionierung.....	66
2.3.6 Fazit: Implikationen der Positionierungstheorie	70
2.4 Zusammenfassung und Forschungsbedarf	71
3. Entwicklung des Marken Optimizer zur Imageoptimierung einer Marke.....	73
3.1 Markenmodell des Marken Optimizer	73
3.2 Anforderungen an die Methoden	74
3.3 Auswahl der Methode für das Teilmodell: POSITIONIERUNGSSCHANCEN	75
3.3.1 Erhebungsziel.....	75
3.3.2 Anforderungen an die Methode.....	75
3.3.3 Vergleich der Eigenschaften möglicher Analysemethoden und Auswahl der geeigneten Methode	76
3.3.4 Auswahl des Rechenprogramms für das Strukturgleichungsmodell	78
3.3.5 Theoretischer Aufbau des Strukturgleichungsmodells.....	78
3.3.6 Arbeitsschritte eines Strukturgleichungsmodells	83
3.3.7 Überarbeitung des Modells bei schlechten Gütekriterien	85
3.3.8 Experten-Delphi-Befragung.....	86
3.3.9 Zusammenfassung und schematische Darstellung	87
3.4 Auswahl der Methode für das Teilmodell: TRAGFÄHIGKEITS-TEST STAMM-MARKE	88
3.4.1 Erhebungsziel.....	88

3.4.2 Anforderungen an die auszuwählende Methode	89
3.4.2.1 Anforderungen an die Methode durch die Mitwirkenden.....	89
3.4.2.1.1 Exploratives versus konfirmatorisches Vorgehen.....	89
3.4.2.1.2 Mitwirkende an der Erhebung.....	90
3.4.2.1.3 Bedingungen für die Auswahl der Methode.....	90
3.4.2.1.4 Zusammenfassung Anforderungen an die Methode durch Mitwirkende	96
3.4.2.2 Anforderungen an die Methode durch inhaltliche Gegebenheiten	98
3.4.2.2.1 Fit zum Gesamtbild der Marke.....	98
3.4.2.2.2 Offenheit gegenüber mehreren Imagedimensionen	98
3.4.2.2.3 Umgang mit Komplexität.....	99
3.4.2.2.4 Ursachenforschung.....	99
3.4.2.2.5 Modellierung zukünftiger Imagedimensionen	99
3.4.2.2.6 Praktikable Erhebung der Daten.....	100
3.4.2.3 Zusammenfassung der Bedingungen	101
3.4.3 Übersicht über mögliche Erhebungsmethoden.....	101
3.4.4 Vorstellung der wichtigsten Methoden	103
3.4.4.1 Beobachtung.....	103
3.4.4.2 Das Interview	104
3.4.4.3 Die Gruppendiskussion	104
3.4.4.3.1 Beschreibung der Methode.....	104
3.4.4.3.2 Möglicher Erkenntnisgewinn durch die Methode	105
3.4.4.3.3 Grenzen der Methode	106
3.4.4.3.4 Fazit: Gruppendiskussion	107
3.4.4.4 Assoziative Verfahren.....	107
3.4.4.4.1 Beschreibung der Methode.....	107
3.4.4.4.2 Möglicher Erkenntnisgewinn der Methode.....	108
3.4.4.4.3 Grenzen der Methode	108
3.4.4.4.4 Fazit	109
3.4.4.5 Projektive Verfahren	109
3.4.4.5.1 Beschreibung der Methode.....	109
3.4.4.5.2 Möglicher Erkenntnisgewinn der Methode.....	111
3.4.4.5.3 Fazit	112
3.4.4.6 Zuordnungsverfahren	112
3.4.4.6.1 Beschreibung der Methode.....	112
3.4.4.6.2 Verbale versus visuelle Zuordnungstests	113
3.4.4.6.3 Möglicher Erkenntnisgewinn der Methode.....	114
3.4.4.6.4 Grenzen der Methode	115
3.4.4.6.5 Fazit	115
3.4.5 Auswahl der Erhebungsmethode	116
3.4.6 Auswahl der Auswertungsmethode.....	118
3.4.7 Zusammenfassung und schematische Darstellung	120
3.5 Vorbereitungen für den Marken Optimizer	120
3.5.1 Voraussetzungen für die Phase POSITIONIERUNGSSCHANCEN	120
3.5.2 Voraussetzungen für die Phase TRAGFÄHIGKEITS-TEST STAMM-MARKE.....	122
3.5.3 Voraussetzungen für die strategischen Empfehlungen	122
3.5.4 Methoden für die Vorbereitungsphase.....	123
3.5.5 Zusammenfassung und schematische Darstellung	124
3.6 Hinweise für die praktische Durchführung	124
3.7 Systematik des Marken Optimizer	126
4. Anwendung des Marken Optimizer am Beispiel NIVEA Beauté	128
4.1 Überblick über den Ablauf der Analysen	128
4.2 Vorstellung der empirischen Untersuchung.....	128
4.2.1 Der Auftraggeber.....	128
4.2.2 Die Ausgangslage	129
4.3 Vorbereitungsphase des Marken Optimizer	130
4.3.1 Herleitung der Imagedimensionen für das Strukturgleichungsmodell	130
4.3.1.1 Herleitung relevanter Imagedimensionen aus der Literatur	131
4.3.1.2 Abgleich und Ergänzung der theoretischen Grundlage um Sekundärmaterial NIVEA Beauté	134

4.3.1.3 Abgleich der bisher generierten Imagedimensionen mit dem Expertenwissen	138
4.3.2 Herleitung der abhängigen Variable für das Strukturgleichungsmodell.....	139
4.4 Phase 1 des Marken Optimizer: Teilmodell POSITIONIERUNGSSCHANCEN	141
4.4.1 Schritt 1: Modellbildung.....	141
4.4.2 Erhebung der Daten.....	143
4.4.2.1 Erarbeitung manifester Variablen zur Erhebung latenter Dimensionen	143
4.4.2.2 Design der Erhebung.....	146
4.4.2.3 Aufbau Fragebogen.....	148
4.4.2.4 Auswertungsdesign	150
4.4.3 Schritt 2: Parameterschätzung.....	152
4.4.4 Schritt 3: Beurteilung der Prüfergebnisse	157
4.4.5 Abgeleitete Empfehlung an die Markenführung.....	158
4.4.6 Expertenauswahl.....	159
4.5 Phase 2 des Marken Optimizer: Teilmodell TRAGFÄHIGKEITSTEST STAMM-MARKE	159
4.5.1 Forschungsdesign	160
4.5.2 Rekrutierung.....	161
4.5.3 Aufbau der Studie	162
4.5.3.1 Erfordernisse der Konzeption durch die Art der Erhebung	162
4.5.3.2 Konzeption der Studie	163
4.5.3.3 Konzeption der einzelnen Elemente.....	165
4.5.3.3.1 Projektives Spiel: Bildauswahl	165
4.5.3.3.2 Assoziatives Spiel: Schnelldiktat	168
4.5.3.3.3 Projektives Spiel: Berater.....	169
4.5.3.3.4 Projektives Spiel: Vorstellen der Bilder	170
4.5.4 Auswertung der erhobenen Daten	171
4.5.5 Ergebnisse	174
4.5.5.1 Schönheit.....	174
4.5.5.2 Exklusivität.....	179
4.5.5.3 Leitfaden zur Inszenierung von Schönheit und Exklusivität	183
4.5.6 Kritische Würdigung des Teilmodells TRAGFÄHIGKEITSTEST STAMM-MARKE	185
4.5.7 Zusammenfassung.....	185
4.6 Zeitlicher und finanzieller Bedarf	186
4.7 Der Marken Optimizer in der Praxis.....	187
4.8 Nächste Schritte für die Praxis	188
5. Schlussbetrachtungen und Ausblick.....	191
6. Anhang	198
6.1 Fragebogen wie in Deutschland erhoben	198
6.2 Übersicht Benennung der Variablen in AMOS/Strukturgleichungsmodell.....	215
6.3 Test auf Normalverteilung der manifesten Variablen	216
6.4 Ergebnisse Strukturgleichungsmodell	217
6.5 Schnelldiktatvorlagen für den Gruppendiskussions-Moderator	237
6.6 Literatur- und Quellenverzeichnis	239
6.7 Interviews und Vorträge	260
6.8 Studien	261
6.9 Lebenslauf	262

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eine der ersten Anzeigen für NIVEA.....	8
Abbildung 2: Umsatzentwicklung NIVEA weltweit.....	9
Abbildung 3: Entwicklung Angebote von Zahncremes in Großbritannien (1950-1995).....	10
Abbildung 4: Modellentwicklung unter Marke Volkswagen (1970-2005).....	11
Abbildung 5: Marktanteilsentwicklung NIVEA Deodorant und NIVEA Beauté.....	13
Abbildung 6: Spannungsfeld der Praxis.....	14
Abbildung 7: Systematisierung von Marken.....	31
Abbildung 8: Markendehnungen.....	32
Abbildung 9: Einordnung NIVEA Beauté in die Markenbegrifflichkeit.....	34
Abbildung 10: Positive Wechselwirkungen zwischen Stamm- und Erweiterungsmarke.....	39
Abbildung 11: Negative Wechselwirkungen zwischen Stamm- und Erweiterungsmarke.....	42
Abbildung 12: Wechselwirkungen zwischen Stamm- und Erweiterungsmarke.....	43
Abbildung 13: Eigen- und Fremdwahrnehmung der Identität.....	51
Abbildung 14: Wechselwirkung von Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung.....	53
Abbildung 15: Identität im sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Kontext.....	54
Abbildung 16: Beziehung von Markenidentität, Vertrauen und Markentreue.....	60
Abbildung 17: Monomarkenmodell.....	67
Abbildung 18: Mehrmarkenmodell.....	67
Abbildung 19: Wettbewerbs-Image-Struktur-Modell.....	68
Abbildung 20: Markenmodell nach Trommsdorff.....	69
Abbildung 21: Markenmodell des Marken Optimizer.....	73
Abbildung 22: Teilmodelle des Strukturgleichungsmodell.....	79
Abbildung 23: Vollständiges Strukturgleichungsmodell.....	82
Abbildung 24: Vollständiges Strukturgleichungsmodell am Beispiel einer Automarke.....	82
Abbildung 25: Arbeitsschritte des Strukturgleichungsmodells.....	83
Abbildung 26: Phase 1 des Marken Optimizer.....	88
Abbildung 27: Phase 2 des Marken Optimizer.....	120
Abbildung 28: Vorbereitungsphase des Marken Optimizer.....	124
Abbildung 29: Schematische Darstellung des Marken Optimizer.....	127
Abbildung 30: Gesamtes Vorgehen zur Ableitung der Imagedimensionen des Strukturgleichungsmodells.....	131
Abbildung 31: Prozess und endgültige Festlegung der Imagedimensionen für die Erhebung.....	139
Abbildung 32: Kaufprozessstufen.....	140
Abbildung 33: Theoretisches Strukturmodell NIVEA Beauté.....	142
Abbildung 34: Vollständiges theoretisches Strukturgleichungsmodell NIVEA Beauté.....	146
Abbildung 35: Aufbau des Fragebogen für die Erhebung.....	148
Abbildung 36: Empirisches Strukturgleichungsmodell NIVEA Beauté.....	156
Abbildung 37: Konzeptübersicht Gruppendiskussionen.....	160
Abbildung 38: Auswahlprozess der Bilder für die Gruppendiskussion.....	168
Abbildung 39: Beispiel ausgewählte Bilder einer Gruppendiskussion beim Spiel "Bildauswahl" – passendes Bild für NIVEA.....	172
Abbildung 40: Beispiel Begründung Bildauswahl einer Probandin – passendes Bild für NIVEA.....	172
Abbildung 41: Beispiel ausgewählte Bilder einer Gruppendiskussion beim Spiel "Bildauswahl" – nicht passendes Bild für NIVEA.....	173
Abbildung 42: Beispiel Begründung Bildauswahl einer Probandin – nicht passend für NIVEA.....	173
Abbildung 43: Zusammenfassung Bilderauswahl für Dimension "Schönheit".....	178
Abbildung 44: Zusammenfassung Ergebnisse "Schönheit".....	178
Abbildung 45: Zusammenfassung Bilderauswahl Dimension "Exklusivität".....	182
Abbildung 46: Zusammenfassung Ergebnisse "Exklusivität".....	182
Abbildung 47: Leitfaden Inszenierung "Schönheit".....	184
Abbildung 48: Leitfaden Inszenierung "Exklusivität".....	184

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Markendefinitionen.....	19
Tabelle 2: Übersicht über Ansätze Markenverständnis.....	20
Tabelle 3: Eigenschaften in Frage kommender Analysemethoden.....	77
Tabelle 4: Zeichensprache des Strukturgleichungsmodells.....	80
Tabelle 5: Beziehungen der Größen im Strukturgleichungsmodell zueinander.....	80
Tabelle 6: Alle Zeichen des Strukturgleichungsmodells.....	81
Tabelle 7: Gütekriterien für Strukturgleichungsmodelle.....	85
Tabelle 8: Nennung qualitativer Markforschungsmethoden nach Autoren.....	102
Tabelle 9: Zusammenfassung der Eignung der einzelnen Erhebungsmethoden.....	116
Tabelle 10: Überblick manifeste Variablen zur Abbildung latenter Dimensionen.....	144
Tabelle 11: Anforderungen und Eigenschaften verschiedener iterativer Schätzverfahren.....	151
Tabelle 12: Auszug theoretische Faktoren und deren manifeste Variable im Fragebogen.....	154
Tabelle 13: Gesamteffekt der Treiber auf die Kaufbereitschaft.....	156
Tabelle 14: Gütekriterien des errechneten Strukturgleichungsmodells.....	158
Tabelle 15: Konzeption Gruppendiskussionen.....	164
Tabelle 16: Zeitaufwand des Marken Optimizer.....	186

Abkürzungsverzeichnis

BDF	Beiersdorf AG
etc.	et cetera
i.d.R.	in der Regel
m.E.	mit Einschränkung
Min	Minuten
NB	NIVEA Beauté
u.a.	unter anderem
u.s.w.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Beginn des 20. Jahrhunderts war von Innovationen im Konsumgüterbereich geprägt, die in den folgenden Jahren zu großen Marken führten und die uns teilweise heute noch bekannt sind. *KNORR* entwickelte 1889 die berühmte Erbswurst,¹ die erste dehydrierte Suppe, die die effiziente Versorgung deutscher Soldaten fernab der Nachschublinien erlaubte. *HENKEL* kombinierte 1907 Natriumsilikat und Natriumperborat zum ersten selbsttätigen Waschmittel ohne Handwalken.² Und Oskar Tropolowitz, der Besitzer von Beiersdorf, der Chemiker Isaac Lifschütz und der Dermatologe Paul Unna entwickelten 1911 eine neue Hautpflegecreme: Sie war dank des innovativen Wasser-in-Öl-Emulgators Eucerin die erste stabile Fettcreme. *NIVEA* war geboren. Vor *NIVEA* wurden Hautpflegeprodukte aus Pflanzenöl oder Tierfett hergestellt, die sehr schnell ihre Konsistenz verloren, wenn das Fett älter wurde. Mit *NIVEA* war es möglich, eine stabile Hautcreme anzubieten, die sich nicht nur, wie bisher, die höheren Gesellschaftsschichten, sondern fast jeder leisten konnte.³

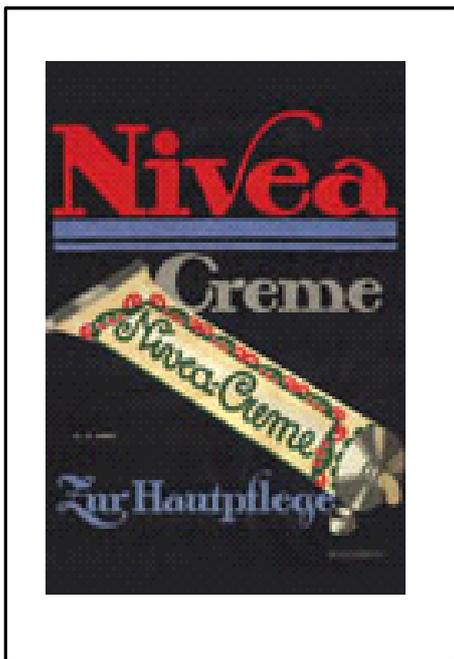


Abbildung 1: Eine der ersten Anzeigen für NIVEA.

Quelle: Beiersdorf AG unter O.V. (Beiersdorf), <http://www.beiersdorf.de/controller.aspx?n=55&l=1> vom 2.2.2005.

¹ O.V. (Knorr), <http://www.knorr.de> vom 3.2.2005.

² O.V. (Persil), <http://www.persil.de> vom 3.2.2005.

³ O.V. (NIVEA), <http://www.nivea.de> vom 2.2.2005.

NIVEA entwickelt sich in darauf folgenden Jahrzehnten zur erfolgreichsten Körperpflegemarke der Welt.⁴ In über 150 Ländern kann man die blaue Dose mit der weißen Creme heute kaufen und 2003 wurde sie zur Marke mit dem größten Vertrauen in Europa gewählt.⁵ NIVEA Crème erreicht mit 85,0 Prozent gestützter Bekanntheit den Spitzenwert unter allen relevanten Marken im deutschen Kosmetikmarkt, das Gleiche gilt für die Zielgrößen Sympathie (48,1 Prozent) und Verwendung (38,8 Prozent).⁶ Allein der weltweite Umsatz von NIVEA stieg von 1989 bis 1999 um über 250 % auf rund 3,5 Milliarden DM an, umgerechnet rund 1,8 Milliarden Euro (vgl. Abbildung 2).

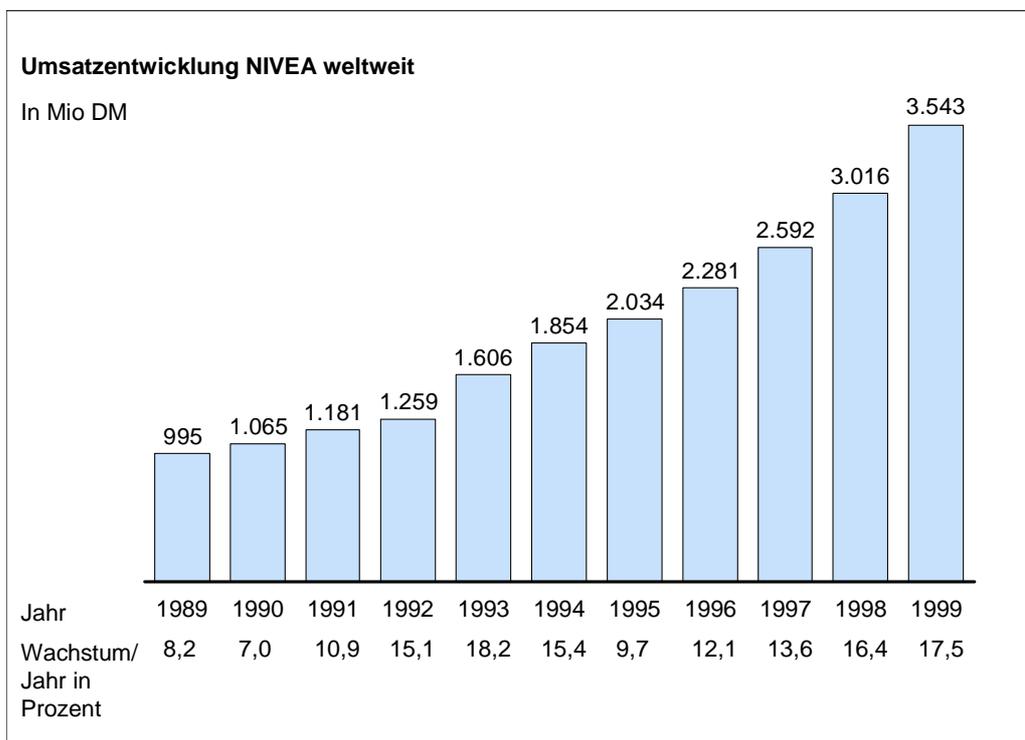


Abbildung 2: Umsatzentwicklung NIVEA weltweit.
Quelle: Beiersdorf Unternehmenspräsentation, Stand 2000.

Dieses Wachstum konnte zunächst noch aus der reinen Innovation der Creme erzielt werden, die mit einem Relaunch 1924 sowohl ihre heute noch aktuelle blaue Dose als Verpackung erhielt als auch eine Erweiterung der Zielgruppe eines bisher ausschließlichen Frauenprodukts auf die ganze Familie erfuhr. Zur weißen Creme kamen außerdem bereits in den 1920er- und 1930er-Jahren Sonnenpflegeprodukte, Puder, Kinderprodukte, Shampoo und Seife.⁷ Diese Erweiterung des Produkt-

⁴ O.V. (Beiersdorf), <http://www.beiersdorf.de> vom 2.2.2005.

⁵ Beiersdorf, Geschäftsbericht 2003, S. 2.

⁶ O.V. (Stern) Markenprofile 10, http://www.gujmedia.de/_components/markenprofile/mapro10/download/datein/branchen/MarkenProfile_10_Kosmetik.pdf vom 2.2.2005, S. 24. Basis der Untersuchung des Stern sind 10.115 Interviews in Deutschland 2003, die repräsentativ in der Altersgruppe der 14-64-Jährigen erhoben wurden.

⁷ O.V. (Beiersdorf), <http://www.beiersdorf.de> vom 1.2.2005.

sortiments erscheint aus heutiger Sicht zwar weitgehend unsystematisch, war aber von Erfolg gekrönt und bereits in den 1920er-Jahren exportierte Beiersdorf die ersten Produkte ins Ausland. Um Wachstum zu generieren, ging die Markenführung von NIVEA in den 1960er-Jahren im Zuge des Wandels vom Verkäufer- hin zum Käufermarkt dazu über, zusätzliche Produkte unter dem NIVEA-Dach zu entwickeln und zunehmend strategischer, also bewusst gesteuert auf den Markt zu bringen. Die Markenführung von Beiersdorf wählte diese Erweiterung der ursprünglichen Einzelproduktmarke NIVEA, um die Kosten für die Einführung und den Unterhalt neuer Einzelproduktmarken zu sparen und Synergien mit der bereits etablierten Marke NIVEA zu nutzen.⁸ Damit lag Beiersdorf durchaus im Markttrend. Eine Analyse des britischen Zahnpastamarkts zeigt ein ähnliches Bild. So erweiterte COLGATE in der Zeit von 1950 bis 1995 das eigene Angebot von einer Zahnpasta auf zehn verschiedene Produkte und konkurrierte dabei mit dem ebenfalls wachsenden Angebot der Wettbewerber (vgl. Abbildung 3).

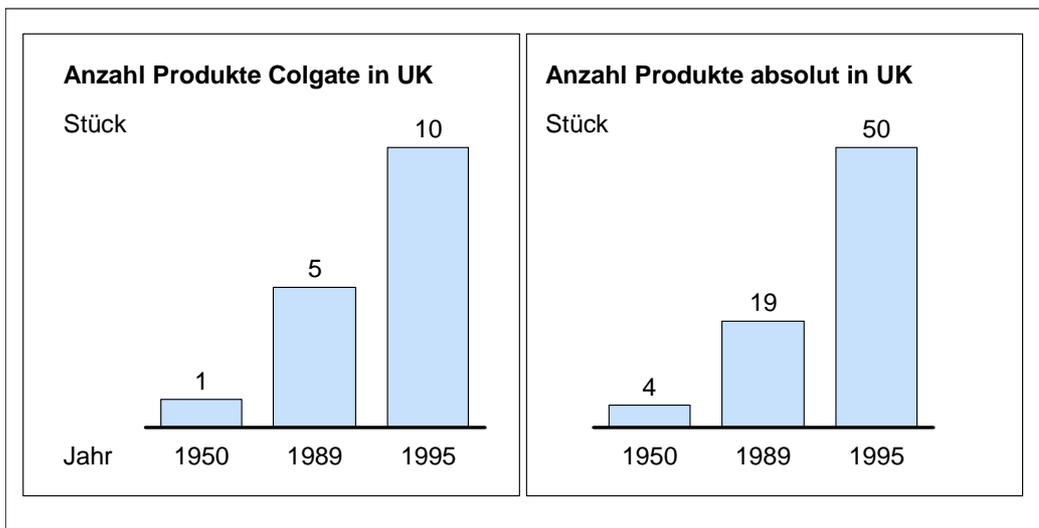


Abbildung 3: Entwicklung Angebote von Zahncremes in Großbritannien (1950-1995).
Quelle: in Anlehnung an Andresen, Nickel, Führung von Dachmarken, S. 586.

Dass die Nutzung der Familienmarkenstrategie keinesfalls auf kurzlebige Konsumgüter beschränkt ist, zeigt ein Blick in das Produktportfolio der Marke *VOLKSWAGEN*. Hier stieg die Anzahl der Automodelle von fünf im Jahr 1970 auf zwölf in 2004 (vgl. Abbildung 4).

⁸ Einzelproduktmarken verursachen für das Marketing höhere Kosten als die Erweiterung des Produktangebots unter einer den Konsumenten bereits bekannten Markenklammer. Vgl. exemplarisch Homburg, Krohmer, Marketingmanagement, S. 525; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679; Keller, Strategic Brand Management, S. 457.

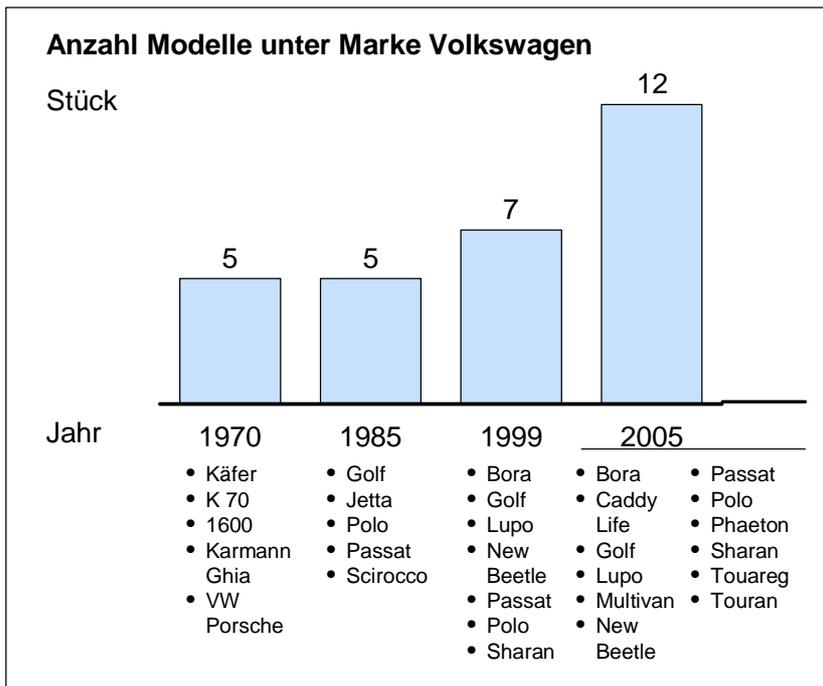


Abbildung 4: Modellentwicklung unter Marke Volkswagen (1970-2005).

Quelle: in Anlehnung an Andresen, Nickel, Führung von Dachmarken, S. 578 und Volkswagen AG. Modellanzahl 1970-1999 entnommen von Andresen, Nickel, Führung von Dachmarken, S. 578; Modellzahl 2005 entnommen von Volkswagen unter o.V. (Volkswagen), <http://www.volkswagen.de> vom 2.2.2005.

Die Markenführer von NIVEA erweiterten bereits in den 1960er-Jahren das Spektrum der NIVEA Creme um die Produkte NIVEA Milk, Lip Care, in den 1980-er und frühen 1990er-Jahren folgten die Produktlinien For Man, Visage, Hand, Hair Styling, Baby, Soft und Vital.⁹ Vergleicht man den Anstieg des Aktienkurses der Beiersdorf AG, deren Hauptumsatzträger nach wie vor NIVEA ist,¹⁰ wird der Erfolg dieser Strategie deutlich. Der Aktienkurs stieg allein von 1998 von rund 35 Euro auf über 80 Euro in 2005.¹¹ Da der Name NIVEA seit 1911 im Kern für milde Hautpflege steht¹² und vom Konsumenten gelernt war, wählte die Markenführung bis 1990 nur solche neuen Produktkategorien aus, die in engem Zusammenhang mit der Pflege der Haut standen. In der Benennung der Linien Bath Care, Lip Care und Hair Care manifestierte Beiersdorf diesen Pflegeanspruch sogar im Namen. Ein konsistentes Markenimage¹³ und eine starke Marke¹⁴ beweisen den Erfolg dieser konsistenten Pflege des Markenkerns.

⁹ O.V. (Beiersdorf), <http://www.nivea.de> vom 2.2.2005.

¹⁰ NIVEA trug im Geschäftsjahr 2001 mit 55 Prozent zum Umsatz von Beiersdorf bei. Vgl. Beiersdorf AG Geschäftsbericht 2002.

¹¹ Vgl. O.V. (Comdirect Bank), <http://www.comdirect.de> vom 6.2.2005.

¹² Markenmonitor NIVEA, Welle 1, Welle 2 und Welle 3. Monitore sind bei Beiersdorf Panelbefragungen zum Image der Marken. Sie finden regelmäßig mit möglichst identischem Fragebogen statt.

¹³ Die Markenmonitore NIVEA, Welle 1, Welle 2 und Welle 3 zeigt die Stabilität der Imagedimensionen im Zeitverlauf.

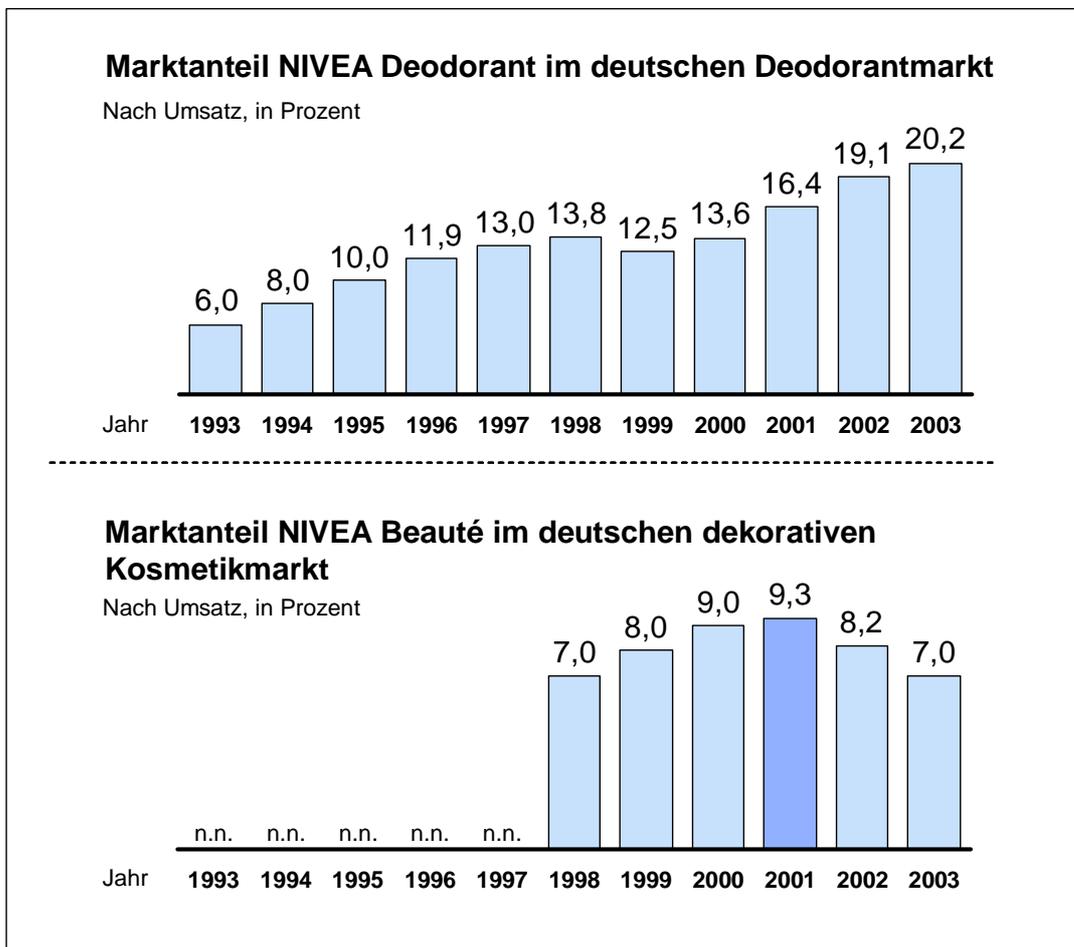
Zu Beginn der 1990er-Jahre war NIVEA in fast allen Hautpflegemärkten mit eigenen Produkten präsent, ein weiteres Wachstum war in Deutschland deshalb auf lange Sicht kaum zu erzielen. Die Markenführung orientierte sich deshalb im nächsten Schritt auf Märkte, die zumindest mit Körperpflege zu tun hatten, und betrat mit NIVEA Deodorant 1991 den ersten Markt, der nicht primär ein Hautpflegemarkt war. Damit stellte sich NIVEA erstmals auch der neuen Herausforderung, den speziellen Anforderungen dieser Märkte gerecht zu werden, die, da es sich nicht primär um Hautpflegemärkte handelte, andere Produktversprechen als milde Pflege forderten. So muss beispielsweise ein Deodorant in erster Linie gegen Geruchsbildung wirken und im dekorativen Kosmetikmarkt stehen Farbkompetenz und Schönheitsversprechen vor der ausschließlichen Pflege der Haut. NIVEA musste zwar auf der einen Seite mit der Produktlinie dem neuen Markt gerecht werden, durfte aber auf der anderen Seite nicht die eigene Kernkompetenz der milden Pflege verlassen, um weiterhin konsistent zu erscheinen und die Marke nicht zu erodieren. Bei der Einführung von NIVEA Deodorant setzten die Markenführer deshalb auf die Kombination von Pflege als Kernkompetenz von NIVEA und einem Wirkversprechen; sie entwickelte ein Deodorant, das keinen Alkohol enthielt, um die Mildheit auch für das Produkt zu untermauern, und zeigte in der Einführungskampagne dessen Sanftheit durch die Anwendung direkt nach der Entfernung von Achselhaaren mit einer Rasierklinge. NIVEA gelang es damit, das bis dahin nicht vorhandene neue Produktsegment der milden Deodorants zu eröffnen und zu besetzen. Innerhalb kürzester Zeit erreichte NIVEA Deodorant die gesetzten Umsatzziele¹⁴ und erreichte 2003, zwölf Jahre nach Markteintritt, einen Marktanteil von über 20 Prozent (vgl. Abbildung 5). NIVEA hatte es geschafft, die Kernwerte der Marke NIVEA mit den Anforderungen des Markts an ein Produkt zu kombinieren, und konnte so einen nicht ursprünglich zum Kernwert der Marke passenden Markt betreten und dort erfolgreich agieren.

Dieselbe Strategie verfolgte NIVEA auch mit Eintritt in den dekorativen Kosmetikmarkt 1997. Unter dem Namen NIVEA Beauté und dem Slogan "Die Farben der Pflege" bot NIVEA erstmals Make-up-Produkte an und baute in der Positionierung auf Pflege und Farbkompetenz, wobei anfänglich ein eindeutiger Fokus auf der Pflegeleistung der Produkte lag. Nach den ersten sehr schnellen

¹⁴ NIVEA erhält im Brand Asset Valuator von Young & Rubicam den dritten Platz innerhalb Deutschlands bezogen auf die Markenstärke. Vgl. Esch, Strategien und Technik der Markenführung, S. 22. In der Markenbewertung von McKinsey & Company erhält NIVEA den 10. Platz und ist die erste Marke aus dem Bereich kurzlebige Verbrauchsgüter. Vgl. Riesenbeck, Perrey, Mega-Macht Marke, S. 325.

¹⁵ Annette Kielholz, Vortrag über NIVEA Beauté, veranstaltet vom MTP am 25.1.2000 in Berlin.

Erfolgen in Bezug auf Bekanntheit, Sympathie und Marktanteilsgewinne pendelte sich etwa drei Jahre nach Markteinführung in Deutschland der Marktanteil von NIVEA Beauté auf rund 9 Prozent ein (vgl. Abbildung 5).



Legende: n.n. = nicht erhoben

Abbildung 5: Marktanteilsentwicklung NIVEA Deodorant und NIVEA Beauté.
Quelle: Euromonitor und Gruner & Jahr Branchenbild Dekorative Kosmetik.

Da die Marke NIVEA Beauté weiter wachsen sollte, stellte sich die Frage, wie dieses Wachstum zu erreichen sein sollte. Die Markenführung von NIVEA Beauté ging davon aus, dass die Marke NIVEA für Pflege, aber nicht im selben Maße für dekorative Kosmetikwerte wie Jugendlichkeit, Schönheit, Frische, Modernität, Mode, Exklusivität und Farbkompetenz stand,¹⁶ hier war der Hauptgrund für den nicht weiter wachsenden Marktanteil zu sehen. Das Image musste also konkret auf die speziellen Anforderungen des dekorativen Kosmetikmarkts eingestellt werden. NIVEA Beauté befand sich damit in einem Spannungsfeld (vgl. Abbildung 6): Einerseits hätte eine

¹⁶ Interview mit Ulrike Vollmoeller, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 15.8.2000; Bettina Oesterreich, Marktforscherin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 17.8.2000; Klaus Wecker, Leiter der Marktforschung Cosmed, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 6.9.2000.

Umpositionierung von NIVEA Beauté auf eher "schwungvolle" Komponenten im Image den Marktanteil des eigenen, dekorativen Kosmetikmarkts vermutlich erhöht, andererseits durfte sich die Erweiterungsmarke nicht allzu sehr von der Stamm-Marke entfernen, um keine Markenerosion der Stamm-Markenwerte zu verursachen. Damit wären Marktanteilsverluste nicht nur für NIVEA Beauté und NIVEA Creme zu erwarten gewesen, sondern auch für alle mit dem Namen NIVEA erkennbar verbundenen Erweiterungsmarken. Es stellte sich für die Markenführung die Frage, wie das Image der Markenerweiterung geändert werden sollte, um mehr Marktanteile zu erlangen und gleichzeitig das Image der Familienmarke nicht zu verletzen.

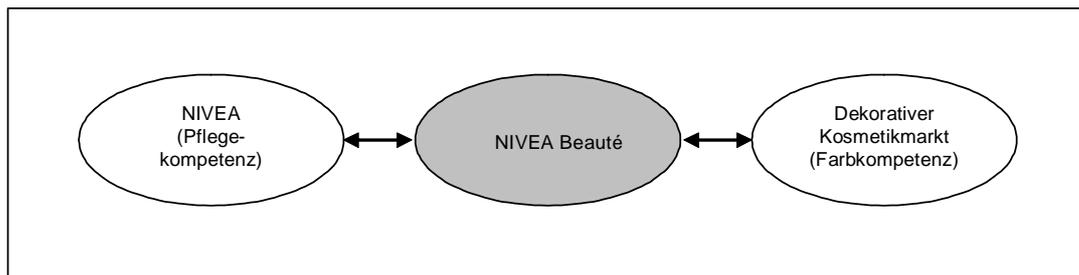


Abbildung 6: Spannungsfeld der Praxis.
Quelle: eigene Darstellung.

Dieses Spannungsfeld der Markenführung von Markenerweiterungen wird auch in der Literatur beschrieben.¹⁷ Bei Durchsicht der vorhandenen Literatur zum Thema Markenerweiterung und Imagepositionierung fällt auf, dass dieses Problem kaum aufgegriffen wird. So gibt es zwar zum Themenkomplex „Markenerweiterung“ die Fragestellung, wie Dach- und Erweiterungsmarken sich gegenseitig beeinflussen. Allerdings wird diese Frage hauptsächlich mit Blick auf eine neu einzuführende Markenerweiterung betrachtet. In der Folge werden Auswirkungen einer Erweiterung für die Familienmarke und deren Markenkern, nicht aber für das bereits bestehende Image der Erweiterungsmarke selbst bearbeitet. Eine ähnliche Feststellung lässt sich auch für die Literatur zum Thema „Imagepositionierung“ treffen. Zwar existieren hier auch Modelle zur Untersuchung von Repositionierungen, allerdings bleiben diese auf einer Ebene, d.h. sie untersuchen die Auswirkungen einer Repositionierung einer Marke für eben diese Marke und die relevanten Wettbewerber im Markt. Eine Untersuchung der übergeordneten Ebene, also die Familienmarkenebene, lässt sich ebenfalls nicht ausfindig machen.¹⁸ Damit besteht in der Praxis ein Problem, für das die wissenschaftliche Theorie bisher nur unzureichende Lösungen anzubieten hat. Die Praxis fordert eine ganzheitliche Perspektive, nämlich die Analyse der Markenerweiterung im Kontext der Familienmarke bei einer Repositionierung der Markenerweiterungen, die Theorie aber bietet bisher lediglich Teilschritte auf dem

¹⁷ Aaker, Building Strong Brands, S. 182 f.

¹⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.5.

Weg dorthin. Eine ganzheitliche Betrachtung, eine Systematik zur Erarbeitung der verbesserten neuen Imageposition der Erweiterungsmarke bei gleichzeitiger Betrachtung der Konsequenzen für die Erweiterungsmarke und die Stamm-Marke, fehlt bisher.

1.2 Fragestellung

1.2.1 Die Aufgabe

Die Aufgabe, die es hier deshalb zu lösen gilt, ist die Entwicklung einer praktikablen Systematik zur optimalen Marken-Image-Positionierung einer bereits am Markt eingeführten Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen der Markenerweiterung und der Familienmarke am Beispiel von NIVEA und NIVEA Beauté.

Unter „praktikabel“ soll in diesem Zusammenhang verstanden werden, dass die Umsetzung dieser Systematik in der Praxis möglich ist, d.h. dass der Zeit- und Kostenbedarf in einem für die Praxis möglichen Rahmen bleibt. Eine „optimale Marken-Image-Positionierung“ soll hier verstanden werden als eine Positionierungssystematik, die höhere Marktanteile für die Markenerweiterung im eigenen Markt generiert und dem Image der Familienmarke mindestens nicht schadet.

1.2.2 Operationalisierung als Fragestellung

Die Aufgabe lässt sich sinnvollerweise operationalisieren in die beiden Teilfragen:

1. Welche Imagefaktoren sind die für die zukünftige Kaufbereitschaft¹⁹ der Markenerweiterung relevant? Damit ist der Bereich der Positionierung angesprochen.
2. Wie müssen diese Imagefaktoren modelliert, also in ihrem Auftritt aufgeladen werden, damit sie zum Image der Familienmarke passen? Damit ist der Bereich der Markenerweiterungstheorie angesprochen.

1.3 Gang der Untersuchung

In Kapitel 2 werden zur Abgrenzung zunächst die für die Untersuchung relevanten Begriffe vorgestellt, insbesondere die in der Aufgabenstellung enthaltenen Begriffe

¹⁹ Die Kaufbereitschaft ist ein in der Literatur und praktischen Marktforschung üblicher Indikator für spätere Marktanteile. Vgl. dazu Abschnitt 4.3.2.

Marke, Markenerweiterung, Familienmarke und Positionierung. Danach wird der Forschungsstand in den Bereichen der Markenerweiterung und Positionierung dahingehend untersucht, ob bereits Ansatzpunkte zur Bearbeitung der Fragestellung enthalten sind. Nach der Vorstellung des jeweiligen aktuellen Diskussionsstands und der Identifikation der Forschungslücken werden die Implikationen für die Untersuchung abgeleitet.

In Kapitel 3 wird dann auf Basis der identifizierten Forschungslücken ein neues Markenmodell vorgeschlagen und eine neue Systematik zur empirischen Lösung der Fragestellung entwickelt. Diese neue Systematik wird "Marken Optimizer" genannt, der die Position der Erweiterungsmarke am Markt verbessert. Das dabei vorgeschlagene Zwei-Phasen-Vorgehen orientiert sich an der Zweitteilung der Fragestellung: In Phase 1 wird die Systematik zur optimalen Positionierung der Erweiterungsmarke und in Phase 2 der Tragfähigkeitstest der Familienmarke bezüglich der neuen Imagedimensionen der Erweiterungsmarke entwickelt. Für beide Phasen werden die jeweils gebräuchlichsten Erhebungs- und Auswertungsmethoden vorgestellt, ihre Vor- und Nachteile diskutiert und eine geeignete Methode ausgewählt. Darüber hinaus werden die weiteren Voraussetzungen zur Durchführung des Marken Optimizer erarbeitet.

In Kapitel 4 findet sich ein Anwendungsbeispiel des Marken Optimizer. Die Beispielmarken NIVEA als Familienmarke und NIVEA Beauté als Erweiterungsmarke werden zunächst vorgestellt. Anschließend werden das theoretische Strukturgleichungsmodell der Phase 1 entwickelt, die Datenerhebung definiert, die Auswertung und deren Ergebnisse gezeigt und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die strategische Markenführung von NIVEA Beauté dargelegt. In der Beschreibung der Phase 2, dem Tragfähigkeitstest der Familienmarke, wird das Forschungsdesign, die Rekrutierung der für die Erhebung notwendigen Gruppendiskussionen und der Ablauf der Diskussionen sowie die Ergebnisse dargestellt. Da innerhalb der Aufgabenstellung ein Augenmerk auf die zeitlich und finanziell praktikable Handhabung gelegt wird, findet sich in diesem Kapitel auch eine Darstellung der Kosten und des Zeitbedarfs für den Marken Optimizer wieder. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse für NIVEA und NIVEA Beauté sowie einer Darstellung der möglichen nächsten Schritte für die Markenführung von NIVEA Beauté auf Basis der Ergebnisse.

Kapitel 5 schließt die Untersuchung mit einer Diskussion der Chancen und Risiken und der kritischen Würdigung des Marken Optimizer.

2. Stand der Forschung

Zunächst ist es sinnvoll, in einem Überblick den Stand der bisherigen Forschung zum Thema darzustellen, bevor entschieden werden kann, welche Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage sinnvoll ist. Dazu ist es angezeigt, zunächst die relevanten Begriffe zu klären.

2.1 Marke

2.1.1 Definition Marke

Obwohl der Marke in praktischer Hinsicht eine hohe Relevanz beigemessen werden kann²⁰, zeigt sich in der wissenschaftlichen Diskussion ein sehr heterogenes Bild bezüglich der Definition des Begriffs Marke.²¹ Diese Heterogenität macht es notwendig, die relevanten Markendefinitionen und das dahinter liegende Verständnis²² bezüglich der Marke vorzustellen, zu diskutieren und abschließend eine Arbeitsdefinition als übergeordneten Rahmen der weiteren Untersuchung von Erweiterungsmarken und Familienmarken anzubieten.

Marken sind keine Erfindung der Neuzeit. Bereits 2000 Jahre vor Christus markieren Krughersteller in Kanaan ihre Produkte.²³ Die Anfänge der Markenbildung im neuzeitlichen Sinn sind eng verbunden mit der industriellen Revolution, in deren Verlauf die bis dahin übliche persönliche Beziehung zwischen dem Hersteller der Ware (z.B. dem Bauern) und seinen Kunden (z.B. der Hausfrau) durch Massenproduktion aufgelöst wird. Durch diese Anonymisierung des Kaufaktes ist es aus Herstellersicht notwendig, die Waren zu markieren, um so die eigenen Produkte von denen der Konkurrenz eindeutig abzugrenzen und erfolgreich zu verkaufen.²⁴ Mit diesem zunehmenden Erfolg geht das Bedürfnis einher, die Grundsätze des Markts und der Marke zu verstehen, um den Erfolg systematisch zu steuern. Das Verständnis von Marken entwickelt sich zum "Schlüsselthema der marktorientierten

²⁰ Meffert, Burmann, Koers, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, S. 4; Meffert, Marketing, S. 784; Esch, Wicke, Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, S. 5.

²¹ Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 1, S. 26.

²² Unter "Markenverständnis" soll hier das grundsätzliche Verständnis über Ziel und Funktion einer Marke verstanden werden.

²³ Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S. 1.

²⁴ Berndt, Sander, Der Wert von Marken, S. 1354; Merten führt weiter aus, dass die Markenentstehung nur möglich war durch die gleichzeitige Entstehung der Mediengesellschaft, die eine Verschmelzung von Fakten und Fiktionen zu einer "dritten Welt", einer so genannten transklassischen Welt, erlaubte. Vgl. Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 2, S. 14 ff.

Unternehmensführung".²⁵ Im Zuge dieses Bedürfnisses entstehen in den folgenden Jahren eine Vielzahl von Definitionen.²⁶ Tabelle 1 zeigt eine Auswahl.

Autor	Jahr	Quelle	Definition
Domizlaff	1939	Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens.	Ein Markenartikel ist eine Fertigware, die mithilfe eines Zeichens markiert ist und die dem Konsumenten mit konstantem Auftritt und Preis in einem größeren Verbreitungsraum dargeboten wird.
Thurmann	1961	Grundformen des Markenartikels, S. 21.	"Markenartikel sind Waren, die der Verbraucher mit Vertrauen auf eine mit ihnen verbundene Marke als dem sinnbildlichen Qualitätsversprechen des Markeninhabers erwirbt."
Mellerowicz	1964	Markenartikel, S. 39.	"Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleich bleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)."
Kapferer	1992	Die Marke, S. 17.	"Die Marke soll das Angebot differenzieren und für den Verbraucher übersichtlich strukturieren ."
Otte	1993	Marke als System, S. 95.	"Marke sei damit zunächst als soziale Wesenheit, als ganzheitliches, im Austausch mit der Umwelt befindliches System beschrieben, mit dem erkennbaren Drang, sich selbst zu erhalten, auszudehnen und alle Beteiligten in ihrem Verhalten gleichzurichten. Seine Richtung bekommt das Gesamt dabei wesentlich durch das Wechselspiel von Eigenschaften des Systems mit solchen der Individuen."
Gerken	1994	Die fraktale Marke, S. 143.	"Die neue Marke ist eine Mixtur. Der zukünftige Markenartikel benötigt eine Stabilität im Sinne eines Memo-Systems (z.B. Logo). Zugleich benötigt er die Vibrationen des Zeitgeistes, also die evolutionäre Energie der Kontingenz. Darüber hinaus benötigt er die Kraft von kollektiven Mythen, also die All-Energie."
Berekoven	1995	Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, S. 133.	"Ob eine Markenware tatsächlich eine >Marke< im vorab beschriebenen Sinne ist, hängt folglich nicht von der Selbsteinschätzung ihres Anbieters ab, sondern allein von entsprechend positiven Einstellungen bzw. Bewertungen der (potentiellen) Abnehmer."
Aaker	1996	Building Strong Brands, S. 72.	"A brand is more than a product."
Meffert	1998	Marketing, S. 785.	"Im Folgenden soll eine Marke zweckmäßiger Weise als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung beschrieben werden. Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum

²⁵ Meffert, Burmann, Koers, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, S. 4.

²⁶ Diese Diskussion ist noch nicht abgeschlossen, vielmehr setzt sich die Wissenschaft weiter mit der Marke auseinander.

			in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten."
Deutsches Patentamt	1999	Definition des Markenbegriffs aus: www.deutsches-patentamt.de vom 15.11.1999.	„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“
Biel	2001	Grundlagen zum Markenaufbau, S. 63.	"Eine Marke unterscheidet ein Produkt oder eine Dienstleistung von ähnlichen Angeboten auf der Basis einzigartiger Eigenschaften, die vom Verbraucher wahrgenommen werden."
Merten	2003	Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 3, S. 17.	"Eine Marke ist eine ultrastabile Fiktion, die auf Grund nachhaltiger Kommunikation in Bezug zu assoziierbaren Produkten die Kraft besitzt, Komplexität von Entscheidungskonflikten beim Konsumenten zu reduzieren, dass das jeweils assoziierte Produkt gegenüber konkurrierenden Produkten nachhaltige Konsumentenpräferenz gewinnt."

Tabelle 1: Ausgewählte Markendefinitionen.
Quelle: eigene Darstellung.

Dabei ist die Ausbildung einer jeweils neuen Definition von Marke auch gekoppelt an wirtschaftliche Veränderungen, die eine neue Einstellung der Hersteller von Waren gegenüber ihren Produkten und Kunden bedingt.²⁷ Identische wirtschaftliche Rahmenbedingungen können auch mehrere Markendefinitionen hervorbringen, die unabhängig voneinander parallel existieren.

Sechs Markenansätze²⁸ seit Beginn des 20. Jahrhunderts werden heute hauptsächlich genannt (vgl. Tabelle 2), und sollen hier vorgestellt und diskutiert werden. Dabei werden der instrumentelle Ansatz, der funktionsorientierte Ansatz, der verhaltens- und imageorientierte Ansatz, der technokratisch-strategieorientierte Ansatz, der fraktale Ansatz und der integrierte, identitätsorientierte Ansatz nebeneinander gestellt. Einige dieser Ansätze sind heute noch aktuell.²⁹ Innerhalb der verschiedenen Ansätze ist im Zeitverlauf eine Entwicklung von den angebotsorientierten über die nachfrageorientierten Definitionen hin zu eher auf die Beziehung zwischen Marken und Konsumenten orientierten Definitionen zu beobachten:

²⁷ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 18 ff.; Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 2, S. 12.

²⁸ Unter einem "Markenansatz" soll hier das grundsätzliche Verständnis über Ziel und Funktion einer Marke verstanden werden. Der Markenansatz ist damit synonym zum Begriff "Markenverständnis" verwendbar.

Beschreibung Ansatz	Zeitraum	Wirtschaftlicher Rahmen	Markenverständnis	Grad der Aktualität Ansatz
Instrumenteller Ansatz "Markentechnik"	Anfang 20. Jhd. bis Mitte der 1960er-Jahre	Wirtschaftliches Wachstum, hohe Nachfragerzahl, zahlreiche technische Innovationen, Verkäufermärkte	Warenfokus, Marke als Merkmalskatalog	Nicht mehr aktuell
Funktionsorientierter Ansatz	Mitte 1960er- bis Mitte 1970er-Jahre	Rezession/1. Ölkrise, Aufhebung der Preisbindung, Käufermärkte	Produktions- und Vertriebsmethode	Nicht mehr aktuell
Verhaltens- und imageorientierter Ansatz	Mitte 1970er- bis Ende 1980er-Jahre	Gesättigte Märkte, hohe Imitationsgeschwindigkeit,	Nachfragergewinnung, subjektive Markenbestimmung	Aktuell
Technokratisch-strategieorientierter Ansatz	Mitte 1970er bis Ende 1980er-Jahre	"Information Overload", Qualität als K.O.-Kriterium		Aktuell
Fraktaler Ansatz	1990er-Jahre	Informationsgesellschaft, Multimedia, Positionierungsenge, Verantwortungsverlagerung von Einzelzu (Unternehmens-) Dachmarken	Markenbildung als sozialpsychologisches Phänomen, Vertrauen und Identität als markenprägende Eigenschaften	Nicht mehr aktuell
Integrierter, identitätsorientierter Ansatz	1990er-Jahre			Aktuell

Tabelle 2: Übersicht über Ansätze Markenverständnis.

Quelle: in Anlehnung an Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 19.

Der instrumentelle Ansatz bildet sich als Folge der zunehmenden Industrialisierung aus. Der zunächst nicht systematischen Kennzeichnung von Waren im 19. Jahrhundert folgt im 20. Jahrhundert eine deutlich stärker durch die Hersteller gesteuerte Führung der Markierung. Die Hersteller verstehen die Markierung zunehmend als ein Instrument, "indirekt wieder mit dem Verbraucher in Kontakt zu treten und ihren Einfluss auf den Verkauf ihrer Waren im Handel deutlich zu vergrößern."³⁰ Dieser so genannte instrumentelle Markenansatz³¹ folgt der Logik, dass eine Marke unabhängig von spezifischen Marktbedingungen bestimmte festgelegte Merkmale aufweisen muss, um erfolgreich zu sein. Er findet sich deshalb auch unter der Bezeichnung "merkmalsorientierter Ansatz" wieder.³² Nach Mellerowicz handelt es sich um die folgenden Merkmale: 1. markierte Fertigware, 2.

²⁹ Merten ergänzt diese erste Übersicht im Detail noch um den ontogenetischen Ansatz und den Ansatz der Selbstähnlichkeit. Vgl. Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 1, S. 27.

³⁰ Meffert, Burmann, Koers, Wandel in der Markenführung, S. 20 f.

³¹ Dieser instrumentelle Ansatz wird auch als "klassisches Markenartikelkonzept" bezeichnet. Vgl. Meffert, Burmann. Wandel in der Markenführung, S. 20.

³² Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 1, S. 27 ff.

gleich bleibende Qualität, 3. gleich bleibende Menge, 4. gleich bleibende Aufmachung, 5. großer Absatzraum, 6. starke Verbraucherwerbung, 7. hohe Anerkennung im Markt.³³ Das Hauptaugenmerk liegt in dieser Zeit auf der Gestaltung der Verpackung, dem Namen und der klassischen Werbung.³⁴ Da die Wirtschaft dieser Zeit geprägt ist von einem Verkäufermarkt, in dem der Verkäufer über ein knappes Angebot an Waren verfügt, vernachlässigte dieser Ansatz aber die Wirkung der Marke auf den Konsumenten und ist ausschließlich auf den Absatz des hinter der Marke stehenden Produktes konzentriert. So geht man in dieser Zeit davon aus, dass sich bei strikter Befolgung der Merkmalskriterien der Markenliste der Erfolg, also der Absatz der Produkte, automatisch einstellen würde.³⁵ Bei den heute vorherrschenden Käufermärkten moderner Industrienationen wäre dieser Ansatz deshalb nicht mehr erfolgreich. Der instrumentelle Ansatz ist nicht mehr zeitgemäß,³⁶ und daher als Markenansatz für diese Untersuchung nicht umfassend genug.

Als erste Reaktion der Hersteller auf den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und der ersten Rezession nach 1945 bildete sich der so genannte funktionsorientierte Ansatz aus. Vor dem Hintergrund eines wachsenden Warenangebots und einer einsetzenden Sättigung der Märkte wird nun der Absatz zum zentralen Engpass.³⁷ Berekoven³⁸ lehnt als einer der ersten Autoren im deutschsprachigen Raum in den 1960er-Jahren die ausschließliche Merkmalsmarkierung vorangegangener Tage ab und bemerkt dazu:

„Es wäre naiv anzunehmen, eine entsprechende Markierung ... sei bereits der Mechanismus zum Markenerfolg. Letztere ist vielmehr die Summe bzw. das Ergebnis von entsprechend effizienten Marketinganstrengungen der verschiedensten Art.“³⁹

Im Mittelpunkt des neuen Markenansatzes steht die Frage, welche Funktionen des Unternehmens genutzt werden können, um die Marke im Markt erfolgreich zu machen. Er nutzt als Instrumente erstmals nicht nur Werbung, Produktgestaltung und Namensgebung, sondern bezieht auch weitere Unternehmensinstrumente wie z.B. die Marktforschung mit ein, die der instrumentelle Ansatz noch nicht nutzte. Der

³³ Mellerowicz, Markenartikel, S. 7.

³⁴ Meffert, Burmann, Koers, Wandel in der Markenführung, S. 21.

³⁵ Meffert, Burmann, Koers, Wandel in der Markenführung, S. 21.

³⁶ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 3 ff.; Bruhn, Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken, S. 9.

³⁷ Meffert, Marketing Management, S. 4.

³⁸ Thurmman entwickelte unabhängig von Berekoven einen ähnlichen Ansatz. Vgl. Thurmman, Grundformen des Markenartikels, 1961.

³⁹ Berekoven, Von der Markierung zur Marke, S. 38.

funktionsorientierte Ansatz ist damit auch die "eigentliche Geburtsstunde des Marketing"⁴⁰, allerdings mit einem deutlichen Schwerpunkt auf der Distributionspolitik.⁴¹ Auch dieser Ansatz betrachtet noch nicht ausreichend die Konsumentenseite, sondern konzentriert sich auf den optimalen Einsatz aller Unternehmensinstrumente zur Steuerung des Absatzes. Vielmehr konzentriert man sich bei der Markenführung auf die Koordination der wichtigsten Funktionen des Unternehmens. Damit kann er den Herausforderungen der sich weiterentwickelnden Märkte nicht mehr ausreichend gerecht werden:

Diese Weiterentwicklung ist seit den 1970er-Jahren von einer weiteren Sättigung und Internationalisierung der Märkte, kritischeren, preisbewussteren Konsumenten, einem wachsenden Informationsangebot, einem zeitlich immer geringer werdenden Abstand von Innovation zu Imitation, der Abnahme objektiver Unterscheidungsmerkmale innerhalb der Produkte sowie einer wachsenden Zahl von Produkten und Marken geprägt,⁴² eine Entwicklung, die ihren Abschluss auch heute noch nicht gefunden hat. Damit einher geht auch eine große Floprate bei Markteinführungen von neuen Produkten von rund 85 Prozent.⁴³ Das Produkt mit seinen objektiven Merkmalen an sich reicht nicht mehr aus, um Verbraucher zu Kunden zu machen. Da durch den Wandel vom Verkäufer zum Käufermarkt der Konsument den Erfolg des Unternehmens bestimmt, rückt er ins Zentrum der Markenführung.⁴⁴ Im Mittelpunkt steht die Frage, wie der Konsument eine Marke wahrnimmt. Dadurch bewegt sich das Markenverständnis weg von der bisherigen Absatzorientierung hin zu einer Nachfrageorientierung. Eine Marke ist fortan alles, was der Verbraucher als solche versteht.⁴⁵ Dichtl bemerkt: „Image ist heute besonders wichtig, weil kaum objektive Qualitätsunterschiede mehr möglich sind. Der Kunde kauft nach Image.“⁴⁶ Es setzt sich also die Einsicht durch, die Fremdwirkung der Marke, also das Image der Marke beim Konsumenten, sei prägend für den Kauf.

Dieser neu entstehende imageorientierte Ansatz ist auf die Wahrnehmung der Marke beim Konsumenten und sein Kaufverhalten ausgerichtet. Deshalb sind alle Äußerungen der Kunden gegenüber der Marke für die Markenführung von hoher Relevanz. Zum ersten Mal steht die Frage nach der Wirkung der Marke auf den

⁴⁰ Meffert, Marketing Management, S. 4.

⁴¹ Meffert, Marketing Management, S. 4.

⁴² Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 23 ff.; Voss, Modellgestützte Markenpolitik, S. V.

⁴³ Esch, Wicke, Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, S. 12ff.

⁴⁴ Als "Markenführung" soll hier die systematische Steuerung einer Marke durch das Unternehmen verstanden werden.

⁴⁵ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 24.

Konsumenten im Mittelpunkt. Die Marketingliteratur untersucht in dieser Zeit deshalb verstärkt Fragestellungen nach der Entstehung und der gezielten Beeinflussung des Markenimages. Die Aktivitäten des Unternehmens werden auf ein prägnantes Image und eine hohe Bekanntheit ausgerichtet.⁴⁷ Im Gegensatz zum vorhergehenden funktionsorientierten Ansatz werden nun alle Marketingelemente gleichermaßen genutzt, um das Image einer Marke aufzubauen und zu steuern. Damit ist die Marke der zentrale Begriff im Marketing.⁴⁸ Auch Dienstleistungen werden in dieser Phase erstmalig zu den Marken gezählt, obwohl dieses komplexere Verständnis nur zögerlich an Einfluss gewinnt. So definiert der Deutsche Markenverband noch 1983 eine Marke ausschließlich als Produkt: „Der Markenartikel ist ein Produkt, das die Marke des Herstellers trägt und stets gleichbleibende oder verbesserte Qualität und Ausstattung bietet.“⁴⁹

Der Vorteil des imageorientierten Ansatzes liegt theoretisch in der Gleichstellung von Marketing und Markenführung. Dadurch können alle Kräfte des Marketings gezielt für den Erfolg der Marke eingesetzt werden. Der Nachteil dieses Ansatzes ist, dass er hauptsächlich auf Produkteigenschaften bezogen ist, die den Vorstellungen der Konsumenten angeglichen werden müssen und damit die Beziehung zwischen Konsument und Marke weitgehend außer Acht lässt. Eine Marke wird weniger als Identität oder Selbstverständnis aufgebaut, sondern ist ein sich ständig wandelndes Gebilde, das der Zielgruppe gefallen soll, um Erfolg zu haben.⁵⁰ Demgegenüber steht die Ansicht vieler Autoren, dass Marken über einen gewissen Zeitraum möglichst konstant auftreten müssen, damit Konsumenten positive Erfahrungen sammeln und Vertrauen aufbauen können.⁵¹ Dieses Vertrauen wiederum ist ihrer Auffassung nach Voraussetzung für Kundenbindung und Markentreue⁵² und damit für den langfristigen Markterfolg der Marke. Zusätzlich werden in dieser Phase methodische Gesichtspunkte betont und eine ganzheitliche Betrachtung und Integration anderer Unternehmensebenen als der Marketingebene vernachlässigt.⁵³ So konstatieren Meffert und Burmann bezüglich der großen Anzahl von Forschungsarbeiten im Bereich des imageorientierten Markenansatzes: "Die spezifischen Stärken und

⁴⁶ Dichtl, Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, S. 19.

⁴⁷ Dichtl, Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, S. 19.

⁴⁸ Goodyear, Marke und Markenpolitik, S. 60.

⁴⁹ Deutscher Markenverband, zitiert nach Sandler, Bedingungen erfolgreicher Markenstrategien, S. 327.

⁵⁰ Deichsel, Markensoziologie, S. 115.

⁵¹ Vgl. dazu exemplarisch Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, S. 10 ff.; Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 28 f.; Kapferer, Die Marke, S. 10 ff.

⁵² Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 28.

⁵³ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung, in: Der Markenartikel, S. 377.

Schwächen des Markenunternehmens und die funktionsübergreifende Abstimmung und Vernetzung einzelner Maßnahmen zur Imagegestaltung blieben als Folge der zumeist partialanalytisch-methodischen Vorgehensweise unberücksichtigt.⁵⁴ Dieses Markenverständnis ist deshalb nur mit Einschränkung als Markendefinition geeignet.

Um diese Integrationsmängel zu überwinden, entwickelte sich etwa zeitgleich der technokratisch-strategische Ansatz aus denselben wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie der verhaltens- und imageorientierte Ansatz.⁵⁵ Er ist im Unterschied zum imageorientierten Ansatz von einer starken strategischen Ausrichtung der Marke und einer prozessoralen Perspektive geprägt.⁵⁶ Zielgröße bleibt auch hier das Image der Marke beim Konsumenten; im Unterschied zum imageorientierten Ansatz wird die Marke hier aber als das größte Kapital des Unternehmens verstanden⁵⁷ und der Begriff "Markenwert" erstmals als Summe der Images von Produkt, Nutzer und Hersteller⁵⁸ gesehen. Damit bringt der technokratisch-strategische Ansatz verstärkt Markensteuerungs- und Markenkontrollsysteme hervor, die es ermöglichen, den größten Wert des Unternehmens strategisch optimal zu steuern. Die Markenführung wird nicht mehr nur dem Marketing überlassen, sondern gilt als Chefsache.⁵⁹ Ein Vorteil dieses Ansatzes kann in der schnellen Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen gesehen werden, da die Markenführung von der Unternehmensführung gesteuert wird und hier direkt entschieden werden kann. Kritischer gesehen werden muss, dass durch das strategische Verständnis eine sehr schematische Herangehensweise⁶⁰ an die Marke und ihre Führung festzustellen ist, die rein nachfragerorientiert bleibt. Dieser Ansatz berücksichtigt jedoch nicht die Beziehung zwischen Konsument und Marke, bei der die Marke dem Konsumenten das Gefühl von Unsicherheit nehmen kann.⁶¹ Er ist deshalb nur mit Einschränkung als Definitionsansatz geeignet. Diese Nachteile führen in der Folgezeit, in der sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter veränderten, zur Entwicklung von zwei neuen Markenverständnissen, zum fraktalen und zum identitätsorientierten Ansatz, die die rein absatzorientierten und die rein nachfragerorientierten Ansätze vorangegangener Markenverständnisse weiter-

⁵⁴ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 24.

⁵⁵ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 25.

⁵⁶ Haedrich, Tomczak: Strategische Markenführung, S. 5.

⁵⁷ Kapferer, Die Marke, S. 9.

⁵⁸ Vgl. Biel, Grundlagen zum Markenwertaufbau, S. 62ff.; Die Unternehmensberatung McKinsey & Company, Inc. bescheinigt beispielsweise auf Basis des von ihr entwickelten sog. Brand Equity Meter der Marke *MERCEDES* mit 8,6 Milliarden Euro den höchsten Wert einer deutschen Marke. Vgl. Riesenbeck, Perrey, Mega-Macht Marke, S. 325.

⁵⁹ Adjouri, Die Marke als Botschaft, S. 5; Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 25.

⁶⁰ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 29.

⁶¹ Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 3, S. 17.

entwickelt und die Beziehung zwischen Konsument und Marke in den Vordergrund gerückt haben.

Die wirtschaftliche Entwicklung, die bereits in den 1970er-Jahren eingesetzt hatte, intensiviert sich: Stichworte wie weitere Angleichung der Produktqualitäten, Globalisierung, Fusionen und Outsourcing machen deutlich, dass das Überleben eines Unternehmens in den späten 1990er-Jahren noch schwieriger ist als noch 20 Jahre zuvor. Unternehmen reagieren mit der zunehmenden Zahl von immer neuen Produkten, um die Absatzzahlen zu erhöhen. So wurden vom Deutschen Patent- und Markenamt allein in Deutschland von 1996 bis zum Jahr 2003 jährlich mehr als 50.000 Markenneuanmeldungen registriert.⁶² Darüber hinaus verstärkt sich die Informationsüberflutung des Konsumenten. So wuchs allein die Zahl der Werbespots im deutschen Fernsehen zwischen 1992 und 2002 von 405.000 auf etwa 2,5 Millionen⁶³ und die Werbeinvestitionen in Deutschland nahmen allein von 1993 auf 2003 von umgerechnet 24,6 Milliarden Euro auf 28,9 Milliarden Euro um 17,5 Prozent zu.⁶⁴ Diese zunehmende Fülle an Informationen überlasten einerseits den Konsumenten, weshalb es für die Hersteller immer schwieriger wird, überhaupt bewusst wahrgenommen zu werden,⁶⁵ andererseits verursacht dieser Kampf um die Wahrnehmung des Konsumenten immer Werbeausgaben. Verbraucher suchen verstärkt nach Ankern, die ihnen Sicherheit geben. Im Rahmen dieser Entwicklung ist auch das Vordringen von Dachmarkenstrategien zu sehen, die insbesondere "die Durchsetzung und Positionierung im >Dschungel< der Markeninflation"⁶⁶ erleichtern und dazu führen, dass die Unternehmen von Einzelmarkeneinführungen Abstand nehmen.⁶⁷ Zusätzlich zu diesen Rahmenbedingungen werden durch neue Kommunikationsmöglichkeiten wie Internet und Telekommunikation die Märkte für Konsumenten transparenter. Preisvergleiche rund um den Globus sind möglich und werden genutzt. Damit erweitert sich das Konkurrenzumfeld eines Herstellers in erheblichem Maß und eine Abgrenzung allein durch das Produkt wird immer schwieriger. Diese Entwicklung lässt sich in vielen Bereichen feststellen und führt sogar zu einer Abblockhaltung der Konsumenten, sich mit Informationen und Neuerungen überhaupt noch auseinanderzusetzen.⁶⁸ Das Mehrangebot an Produkten, Informationen und Transparenz führt zu einer Unsicherheit der

⁶² Deutsches Patent- und Markenamt, Jahresbericht 2003, <http://www.dpma.de/veroeffentlichungen/jahresbericht03/jb2003.pdf>, vom 7.12.2004, S. 24.

⁶³ Fanderl, Hölscher, Hupp, Der Charakter der Marke, S. 28.

⁶⁴ Angaben des Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft in Werbung in Deutschland 1994, S. 5 und 2004, S. 9. In dieser Zahl sind alle Honorare, Werbemittelproduktionskosten und Medienschaltkosten enthalten.

⁶⁵ Fanderl, Hölscher, Hupp, Der Charakter der Marke, S. 28.

⁶⁶ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 26.

⁶⁷ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 26.

⁶⁸ Keller, Das CI Dilemma, S. 64.

Konsumenten bei der Auswahl der Produkte und rückt den Begriff der Verlässlichkeit und des Vertrauens in eine Marke in den Mittelpunkt der Markenbetrachtung.⁶⁹ Diese Herausforderungen bewirken, dass sich das Markenverständnis wandelt vom reinen Imageansatz vorangegangener Tage zu einem stärker sozialpsychologischen Aspekt,⁷⁰ der emotionale Aspekte in der Beziehung zwischen Konsument und Marke stärker betont.⁷¹ Es entstehen sowohl der Ansatz der fraktalen Marke als auch der integrierte, identitätsorientierte Markenansatz.

Marke im fraktalen Sinn nach Gerken bildet einen Anker für die Zielgruppe, indem sie sich ständig wandelt und damit immer neue Spannungen aufbaut. Gerken versteht die Marke als einen Trend, einen Mythos, der durch ständigen Wandel ein Profil entwickelt. Er argumentiert, dass Identitäten immer kürzere Lebensphasen haben müssen, um sich in neuen Erlebniswelten für den Konsumenten immer wieder neu zu definieren.⁷² Damit trennt sich der fraktale Ansatz von allen Prinzipien der Markenführung wie Nutzenversprechen, Vertrauen, Positionierung und Kontinuität. Gerken bemerkt: "Benötigt wird eine neuartige Marken-Technik, die der Dynamik der Evolution folgt und nicht den Prinzipien der Garantie."⁷³ Zwar kann die auf diesem Markenansatz aufbauende Markenführung zügig neue Strömungen in der Gesellschaft aufnehmen und in den Markenauftritt integrieren. Kritischer gesehen werden muss, dass die fraktale Markenführung den Markenkern eher erodieren lässt, als die Marke nachhaltig zu stärken. Erfolgreiche Versuche der Zigarettenmarke *WEST*, fraktal aufzutreten, bestätigen diese Kritik anhand von Praxiserfahrungen.⁷⁴ Esch spricht in diesem Zusammenhang von einem „Wort- und Bildsalat“, der nicht nur nicht zum Erfolg, sondern sogar zur Markenkernerosion geführt habe.⁷⁵ Auch Meffert/Burmann kommen zu dem Schluss, dass "in der Summe ... vieles dafür" spricht, "dass die fraktale Markenführung eher zu einem Verfall denn zu einer Stärkung der Marke führt."⁷⁶ Da dieser Ansatz vor einem ökonomischen Gesichtspunkt wenig Erfolg hat, nimmt seine Bedeutung in den letzten zehn Jahren immer mehr ab. Als Definitionsoption scheidet er für diese Arbeit besonders vor dem Hintergrund der Gefährdung der Marke aus.

⁶⁹ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 25 ff.; Ein Beispiel dafür ist die Öffnung des Telekommunikationsmarkts in Deutschland Mitte der 1990er-Jahre. Plötzlich war der eine oder andere Konsument überfordert, unter rund 30 neuen Anbietern zu wählen.

⁷⁰ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 27.

⁷¹ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 27.

⁷² Vgl. Gerken, Der magische Code; Gerken, Die fraktale Marke.

⁷³ Gerken, Die fraktale Marke, S. 141.

⁷⁴ Paulus, fraktale Marke, S. 80ff.

⁷⁵ Esch, Wicke, Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, S. 42.

⁷⁶ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 28.

Der identitätsorientierte Ansatz folgt der Überlegung, dass eine starke Bindung zwischen Konsument und Marke durch eine kontinuierliche und damit einschätzbare und verlässliche Marke entsteht, weil der Konsument wegen der empfundenen Verlässlichkeit eine Sicherheit bezüglich der Produkte der Marke empfindet und Vertrauen aufbaut.⁷⁷ Damit legt der identitätsorientierte Ansatz einen deutlichen Schwerpunkt auf die Beziehung zwischen Konsument und Marke und entwickelt ein Markenbild, das diese Beziehung ermöglicht: Der Ansatz unterscheidet in Anlehnung an die Sozialpsychologie zwischen dem Selbstbild der Marke und ihrem Fremdbild, die zusammen eine Identität der Marke formen, die wiederum Voraussetzung für die starke Beziehung zum Konsumenten sei.⁷⁸ Das Markenimage ist dabei das Fremdbild einer Marke aus Sicht externer Anspruchsgruppen wie z.B. Kunden und Händler. Das so genannte Selbstbild der Marke entsteht aus der Sicht interner Anspruchsgruppen wie z. B. Mitarbeiter, Eigentümer und Führungskräfte.⁷⁹ Kapferer bezeichnet das Selbstbild der Marke als so genanntes Aussagekonzept, weil es die Aussage der Marke an seine externen Bezugsgruppen enthält, und das Fremdbild der Marke als so genanntes Akzeptanzmodell, weil es den Grad der Akzeptanz der Aussage der Marke bei den externen Bezugsgruppen darstellt.⁸⁰ Eine starke Markenidentität entsteht nach diesem Markenverständnis, wenn Fremd- und Selbstbild sich über einen längeren Zeitraum hinweg austauschen können und Selbstbild und Fremdbild der Marke als Folge dieses Austauschs möglichst deckungsgleich sind. Diese starke Markenidentität ist wiederum eine Basis für das Vertrauen der Verbraucher in die Marke, die in der Folge zum Kauf der Marke und damit zum Markterfolg führt.⁸¹ Dabei ist entscheidend, dass beim Verbraucher der Eindruck entsteht, die Marke würde unter keinen Umständen verändert,⁸² um Verlässlichkeit zu signalisieren und Vertrauen aufzubauen. Eine starke Marke entsteht danach nicht nur wirkungsbezogen in den Köpfen der Konsumenten oder objektbezogen im Unternehmen, sondern durch das Zusammenspiel dieser beiden Komponenten. Das Führungskonzept der identitätsorientierten Markenführung ist der Versuch, dieses Zusammenspiel der Identität gezielt und im Sinn des Unternehmens zu lenken. Da sowohl interne als auch externe Faktoren zu steuern sind, wird die

⁷⁷ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 25 ff.

⁷⁸ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 25 ff.

⁷⁹ Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 49 f.

⁸⁰ Kapferer, Die Marke, S. 44.

⁸¹ Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 40 ff.; Zur genaueren Einordnung des Vertrauensbegriffs siehe Abschnitt 2.4.1.4. Vgl. auch Hellmann, Soziologie der Marke, S. 87. Die ökonomische Relevanz des Identitätskonstrukts, das umfassend in der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung analysiert wurde, belegen verschiedene Abhandlungen. Vgl. exemplarisch: Bonus, Europäische Identität aus ökonomischer Sicht, S. 2 ff.; Erlei, Leschke, Sauerland, Neue Institutionenökonomie, S. 1 ff.

⁸² Hellmann, Soziologie der Marke, S. 87.

Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten auch über Unternehmensgrenzen hinaus angestrebt. Auch die Mitarbeiter rücken deshalb in den Mittelpunkt der Markenführung.⁸³ Diesem Ansatz folgt z.B. die Marke NIVEA.⁸⁴ Dabei gibt es noch keine Einigkeit über eine abschließende Definition der Marke im identitätsorientierten Sinn: Die folgende Definition von Aaker beschreibt vor allem das Eigenbild, das der Markenführer entwickelt und steuert, das Image der Marke wird nicht explizit erwähnt:

"Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members."⁸⁵

Meffert/Burmann/Koers definieren die Marke im identitätsorientierten Sinn als "ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung."⁸⁶ Sie zielt damit auf das Vorstellungsbild, das die Marke bei den Verbrauchern erzeugt, also auf das Image der Marke. Das Eigenbild der Marke wird nicht erwähnt. Die folgende Definition dagegen umfasst diese beiden Aspekte der identitätsorientierten Marke. Sie stammt von Meffert und Burmann:

"Die Markenidentität stellt eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke dar, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet. Die Markenidentität entsteht erst in der wechselseitigen Beziehung zwischen internen und externen Bezugsgruppen der Marke und bringt die spezifische Persönlichkeit einer Marke zum Ausdruck. Auf Grund der Wechselseitigkeit muss bei der Markenidentität zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild der Identität unterschieden werden. Die Stärke der Markenidentität ist ganz wesentlich vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild abhängig."⁸⁷

⁸³ Sandler, Bedingungen erfolgreicher Markenstrategien, S. 326 ff. Vortrag Annette Kielholz, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, 25.1.2000; Interview Thomas Doetz, Brand-Manager Siemens AG München, vom 7.2.2000.

⁸⁴ Interview mit Annette Kielholz, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG Hamburg, vom 25.1.2000.

⁸⁵ Aaker, Building Strong Brands, S. 68.

⁸⁶ Meffert, Burmann, Koers, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, S. 6.

⁸⁷ Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 47.

Diese Definition enthält sowohl die interne Betrachtung (Selbstbild) also auch die externe Betrachtung (Fremdbild) und spiegelt das vorgestellte Identitätskonzept geeignet wider. Dieses Konzept wird von allen dargestellten Markenansätzen den derzeitigen dargestellten wirtschaftlichen Herausforderungen am ehesten gerecht. Es hat weder eine nur angebotsorientierte Sichtweise wie der funktionsorientierte und der instrumentelle Ansatz, noch ist er zu stark auf die nach außen gerichtete Komponente dem Image beim Konsumenten abgestellt wie der verhaltens- und imageorientierte und der technokratisch-strategische Ansatz, sondern stellt die Beziehung zum Konsumenten in den Vordergrund. Er nutzt damit alle Instrumente des Unternehmens, die Marke zu führen, berücksichtigt die Wirkung dieser Aktivitäten auf die externen Anspruchsgruppen und justiert die weiteren Maßnahmen aufgrund dieser Wirkung. Er ist deshalb ein geeigneter Ansatz, um den Konsumenten Sicherheit im Umfeld von immer weiter zunehmenden Produktangeboten und Informationen bezüglich dieser Produkte zu geben und wird deshalb unter den derzeit herrschenden Marktbedingungen am ehesten zu einem Markterfolg des Unternehmens führen. Der identitätsorientierte Ansatz der Marke soll deshalb als Markenverständnis dieser Arbeit zugrunde liegen.⁸⁸ Das systematische Führen einer identitätsorientierten Marke wird im Folgenden als identitätsorientierte Markenführung bezeichnet.

2.1.2 Definition Familienmarke und Erweiterungsmarke

Nach der grundsätzlichen Klärung der für diese Arbeit geltenden Definition der Marke sollen nun die beiden in der Problemstellung enthaltenen Begriffe Familienmarke und Markenerweiterung geklärt werden. Beide Begriffe müssen ebenfalls abgegrenzt werden, da sie nicht eindeutig umrissen sind. So werden z.B. Familienmarken und Dachmarken sowohl synonym⁸⁹ als auch unterschiedlich⁹⁰ verwendet. Begriffe wie Markenerweiterungen, *Line-Extensions*, *Brand Extension*, Monomarken, Produktmarken, Sortimentsmarken, Produktgruppenmarken, Rangemarken etc. werden eingesetzt, ohne sie von anderen verwandten Begriffen abzugrenzen. Andresen/Nickel kritisieren, dass sich die einschlägige Literatur bis auf wenige Ausnahmen bei Familienmarken im Wesentlichen auf die metasprachlichen Regelungen, also die Diskussion von Begriffen und deren Verdeutlichung durch Beispiele, beschränkt.⁹¹ Solange es in der Literatur noch keine einheitliche Verständigung über die

⁸⁸ Da der Markenansatz eng gekoppelt ist an die wirtschaftlichen Entwicklungen, werden sich auch in Zukunft im Zuge der Veränderung der Märkte weitere Markendefinitionen ausbilden. Die Diskussion wird also weniger stagnieren als vielmehr weitergehen. So regt Merten derzeit eine Diskussion des Markenbegriffs aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht an. Vgl. Tabelle 1.

⁸⁹ Andresen, Nickel, Führen von Familienmarken, S. 577 ff.

⁹⁰ Sattler, Markenstrategien für neue Produkte, S. 348 f.; Braun, Markenbereinigung, S. 659.

⁹¹ Andresen, Nickel, Führen von Familienmarken, S. 578.

Grundbegriffe gibt, sollen hier im Überblick die wesentlichen Begriffe geklärt werden, die in der Arbeit Anwendung finden. Auf eine detaillierte Darstellung aller Definitionsansätze zur Markenerweiterung wird dagegen aufgrund der gebotenen Kürze der Arbeit verzichtet. Die Begriffe Familienmarke und Erweiterungsmarke sind Elemente der so genannten Markenstrategie eines Unternehmens, mit der es seine Marken strategisch, also gezielt, steuern kann.⁹² Sie befinden sich auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb dieser Strategien. Während die Familienmarke eine grundlegende Option der Architektur der Marken eines Unternehmens ist, ist der Markenerweiterungsbegriff an die Strategie der Erweiterung von Marken gebunden.

2.1.2.1 Familienmarke

Vereinfacht lassen sich folgende drei Markenorganisationsformen, so genannte Markenarchitekturoptionen unterscheiden,⁹³ die als strategische Optionen zur Führung von Marken zur Verfügung stehen: die Einzelmarke, die Dachmarke und die Familienmarke. Abbildung 7 zeigt diese Systematisierung im Überblick. Bei der Einzelmarkenstrategie werden für unterschiedliche Produkte eines Herstellers jeweils einzelne Marken aufgebaut, die unabhängig voneinander gleichwertig gesteuert werden. Dabei bleibt der Hersteller des Produkts (z.B. Henkel für *PERSIL*) im Hintergrund.⁹⁴ Damit wird vor allem der Zweck verfolgt, die Marke unabhängig vom Unternehmen zu führen, um so beispielsweise mehrere, auch sehr unterschiedliche Marken gleichzeitig zu führen. Diese Strategie wird häufig gewählt, wenn ein Unternehmen über ein heterogenes Produktprogramm verfügt.⁹⁵ Beiersdorf etwa ist so in der Lage, die Marken *HANSAPLAST*, *TESA* und *8x4* nebeneinander zu führen. Der Konsument verbindet mit diesen Marken starke Einzelmarken, die nicht durch eine gemeinsame Kompetenz des herstellenden Unternehmens miteinander verbunden sind. Beiersdorf könnte z.B. *HANSAPLAST* an einen Konkurrenten verkaufen, ohne dass die anderen Marken in ihrem Markterfolg von diesem Verkauf beeinflusst wären. Das Prinzip der Familienmarkenstrategie besteht dagegen darin, für eine bestimmte Produktgruppe eine einheitliche Marke zu wählen, die so genannte Familienmarke, und alle Produkte der Linie unter dieser Marke mit einheitlichen Grundzügen (*Kernwerten*) am Markt zu positionieren und zu

⁹² Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S. 267.

⁹³ Vgl. dazu Becker, Einzel-, Dach- und Familienmarken als grundlegende Handlungsoptionen, S. 271 ff.; Sattler, Markenstrategien für neue Produkte, S. 339 ff.; Homburg, Krohmer, Marketingmanagement, S. 526 ff.

⁹⁴ Becker, Einzel-, Dach- und Familienmarken als grundlegende Handlungsoptionen, S. 278.

⁹⁵ Homburg, Krohmer, Marketingmanagement, S. 526. Die Autoren weisen auf den Nachteil des sehr hohen finanziellen und zeitlichen Aufwands für die Markenführung der unterschiedlichen Marken hin.

kommunizieren. Auch hierbei bleibt der Hersteller der Produkte (z.B. Beiersdorf für NIVEA) im Hintergrund.

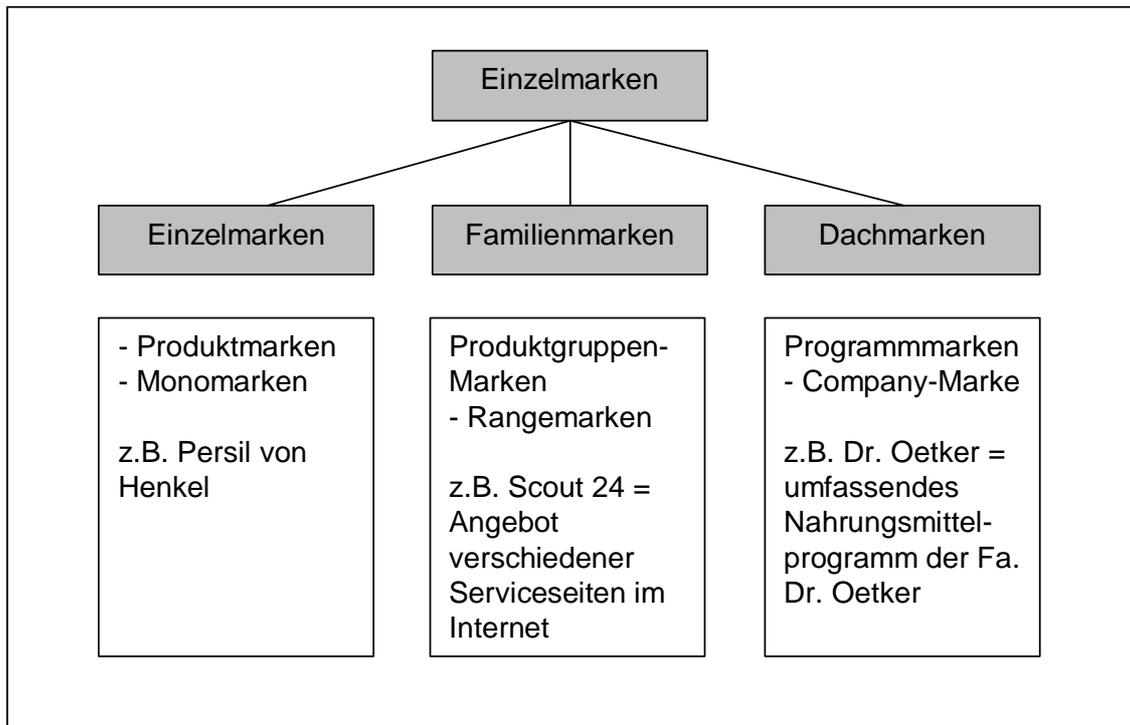


Abbildung 7: Systematisierung von Marken.

Quelle: in Anlehnung an Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S. 266 ff.

Das Prinzip der Dachmarkestrategie zielt darauf ab, alle Produkte unter einem Unternehmensdach zu kommunizieren. Ziel dieser Markenführung ist es, das Unternehmen zu profilieren. Im Gegensatz zur Familienmarke tritt das Unternehmen hier deutlich in den Vordergrund.⁹⁶ Das Unternehmen Frosta nutzt diese Strategie bei der Führung ihre Marke *FROSTA*. Das Unternehmen ist die Marke. Dieser eher schematischen Unterscheidung von Dach- und Familienmarke kann zugestimmt werden, wenn man zusätzlich davon ausgeht, dass die Übergänge fließend sind und es eine Reinform gerade der Dachmarke in der Praxis kaum geben wird, bedenkt man den derzeitigen Trend, durch Akquisitionen das Spektrum einzelner Unternehmen zu erweitern.⁹⁷ Folgt man der dargestellten Systematik, so ist die Marke NIVEA eine Familienmarke, da der Hersteller Beiersdorf im Hintergrund bleibt. Im Folgenden wird deshalb näher auf die Markenerweiterungen von Familienmarken

⁹⁶ Sattler, Markenstrategien für neue Produkte, S. 342; Becker, Einzel-, Dach- und Familienmarken als grundlegende Handlungsoptionen, S. 278.

⁹⁷ Sattler, Markenstrategien für neue Produkte, S. 348.

Dieser Überlegung folgend verstehen beispielsweise Meffert, Perrey Marken bereits als Dachmarken, wenn sie eine große Anzahl verschiedener Produkte unter sich vereinen - ohne dass das Unternehmen im Vordergrund steht. Ihr Beispiel bezieht sich auf den Volkswagenkonzern, dessen Marken VW, Audi, Seat und Skoda sie als Dachmarken

eingegangen und auf die nähere Betrachtung der Einzelmarken und Dachmarken verzichtet.

2.1.2.2 Erweiterungsmarke

Innerhalb der Familienmarkenarchitektur wiederum bestehen aus Markenführungssicht zwei Optionen, neue Produkte auf den Markt zu bringen, wenn die Familienmarke also gedehnt werden soll: Diese Optionen sind die Produktlinienerweiterung und die Markenerweiterung.⁹⁸ Meffert/Burmann/Koers systematisieren diese beiden Optionen und sprechen von einer Markenausdehnung als Überbegriff, wenn die Werte einer bestehenden Marke auf ein Produkt übertragen werden. Die Ursprungsmarke bezeichnen sie als Stamm-Marke.⁹⁹ Bleiben die Produkte in derselben Produktkategorie, sprechen sie von einer Line-Extension. Werden die Produkte dagegen in eine neue Produktkategorie eingeführt, nennen sie diese Markendehnungsstrategie „Markentransfer“, „Brand Extension“ oder „Markenerweiterung“.¹⁰⁰

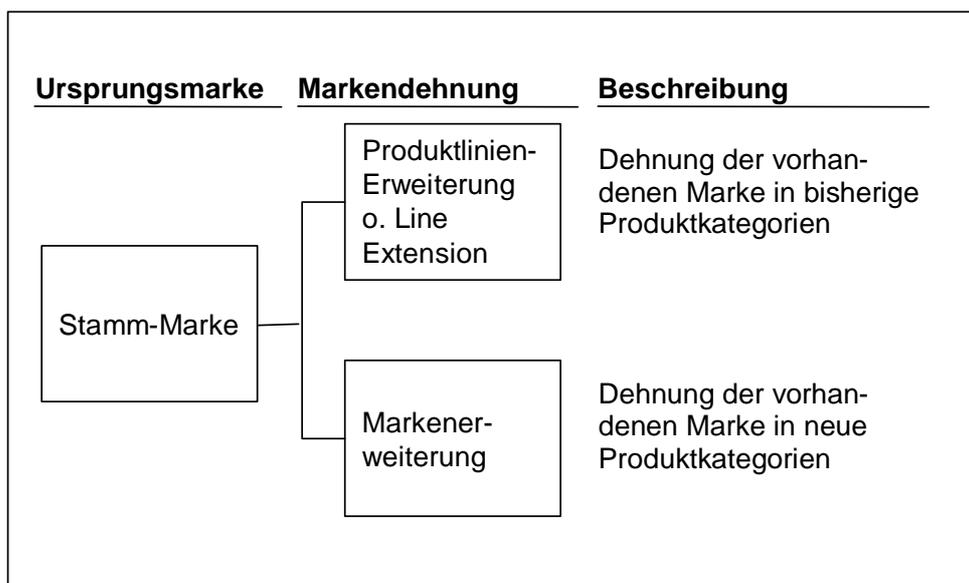


Abbildung 8: Markendehnungen.

Quelle: in Anlehnung an Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S. 267 ff.

bezeichnen und deren Automodelle als Einzelmarken. Vgl. Meffert, Perrey, Mehrmarkenstrategien, Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, S. 627.

⁹⁸ Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S. 267 ff.

⁹⁹ Meffert, Burmann, Koers, Wandel in der Markenführung, S. 19 ff.

¹⁰⁰ Caspar, Markenausdehnungsstrategien, S. 235; vgl. außerdem die Begriffe „Markentransfer“ und „Markendehnung“ bei Meffert, Perrey, Mehrmarkenstrategien, Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, S. 622; „Brand Extension“ bei Sattler, Markenstrategien für neue Produkte, S. 339.

Abbildung 8 zeigt eine ganz ähnliche Systematisierung von Esch.¹⁰¹ Unter einer Markenerweiterung verstehen Esch/Fuchs/Bräutigam „die Verwendung eines etablierten Markennamens für den Eintritt in eine neue Produktkategorie“.¹⁰² Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal zwischen einer Produktlinienerweiterung und einer Markenerweiterung ist die Nähe des neuen Markts zum Kernmarkt der Stamm-Marke. Sind beide Märkte identisch, spricht man von Produktlinienerweiterung, sind die Märkte unterschiedlich, spricht man von einer Markenerweiterung. Ausgangspunkt für alle Ansätze ist eine bereits bestehende Marke, die gedehnt wird, um ein neues Produktfeld zu erobern oder ein neues Produkt auf den Markt zu bringen. Da alle genannten Definitionen aber nicht ausreichend die Möglichkeit berücksichtigen, dass eine Markenerweiterung nicht nur ein neues Produkt, sondern eine ganze Produktrange beinhalten kann, sollte sich diese Möglichkeit auch in der Definition wiederfinden. Aus diesem Grund soll folgende Arbeitsdefinition gelten:

Die Markenerweiterung ist die Erweiterung einer bestehenden Marke um ein neues Produkt oder eine neue Produktrange in eine neue Produktkategorie. Dabei wird bewusst an Elemente der Stamm-Marke angeknüpft.

In diese Logik wird beispielsweise NIVEA Visage als Gesichtspflegeangebot von NIVEA eine Produktlinienerweiterung eingeordnet (vgl. Abbildung 9), da NIVEA mit diesem Angebot weiter im Markt der Hautpflege aktiv ist. NIVEA Beauté dagegen ist anders als die meisten der Markendehnungen von NIVEA eine Markenerweiterung, da der dekorative Kosmetikmarkt primär kein Hautpflegemarkt ist. Damit ist NIVEA Beauté eine Markenerweiterung der Familienmarke NIVEA im Markt der dekorativen Kosmetik.¹⁰³ NIVEA Beauté wird im Folgenden deshalb als Markenerweiterung bezeichnet, NIVEA aus Gründen der Konsistenz als Stamm-Marke.

¹⁰¹ Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S. 267 ff.

¹⁰² Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 673. Auch für Keller ist die Markenerweiterung eine Form von Unternehmenswachstum durch Neuprodukte und so definiert auch er eine Markenerweiterung als den Gebrauch einer bereits bestehenden Marke: „A *brand extension* is when a firm uses an established brand name to introduce a new product.“ Keller, Strategic Brand Management, S. 451.

¹⁰³ Neben NIVEA Beauté sind auch noch NIVEA Deo und NIVEA Hair Care Markenerweiterungen, da die Märkte Deodorant und Haarpflege, genau wie Make-up, nicht zum Bereich der Hautpflege gehören.

Einordnung NIVEA Beauté

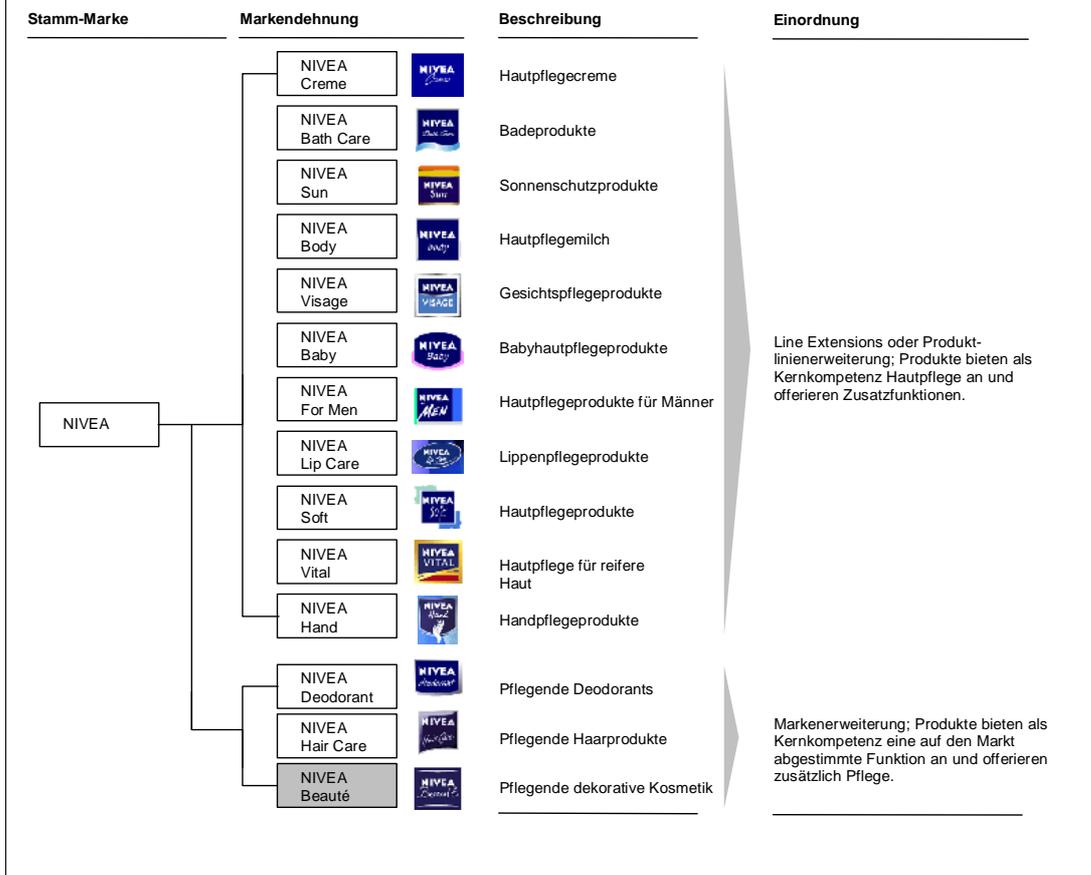


Abbildung 9: Einordnung NIVEA Beauté in die Markenbegrifflichkeit.

Quelle: eigene Darstellung.

2.1.3 Ziel, Chancen und Grenzen von Markenerweiterungen

Da der Fokus der Aufgabenstellung auf der optimalen Positionierung der Markenerweiterung NIVEA Beauté liegt, soll im Folgenden näher auf Ziel und Funktion von Markenerweiterungen eingegangen werden. Das Ziel einer Markenerweiterungsstrategie ist es, vom Image einer bereits etablierten Marke zu profitieren und Teile des Images oder das gesamte Image auf ein neues Produkt oder eine neue Produktkategorie in einem neuen Markt zu übertragen. Diese Strategie hat wesentliche Chancen gegenüber der anderen möglichen Alternative, der Einzelmarkenstrategie, bei der die neuen Produkte unter einer völlig neuen Einzelmarke ohne erkennbaren Zusammenhang mit der bereits bestehenden Stamm-Marke in den Markt gebracht werden. Diese Chancen und die Grenzen der Markenerweiterung gegenüber eine Einzelmarke sollen im Überblick deshalb dargestellt werden. Markenerweiterungen haben gegenüber Einzelmarken erhebliche

monetäre und das Image betreffende Vorteile für das Unternehmen:¹⁰⁴ Die Nutzung einer Markenerweiterung kann die Effizienz für die Werbung erhöhen und damit die Ausgaben insgesamt reduzieren.¹⁰⁵ Dieser Effekt tritt dadurch ein, dass für die Erweiterung geringere Aufwendungen notwendig sind, die Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft erzeugen als bei einer komplett neuen Einführung, bei der die Konsumenten zunächst das Angebot wahrnehmen und den neuen Namen lernen müssen. Eine Markenerweiterung führt außerdem zu einer Kostensenkung für den *Launch*,¹⁰⁶ da auf Erfahrungen, Ressourcen und Handelsbeziehungen der Stamm-Marke zurückgegriffen werden kann. Außerdem können Ausgaben in Bezug auf die durchaus kostenintensiven Namens-, Logo- und Verpackungsdesign-Entwicklungen eingespart werden.¹⁰⁷ Mit der Markenerweiterung kann das Unternehmen neue, bisher noch nicht interessierte Zielgruppen erreichen,¹⁰⁸ ein Vorteil, den die Erweiterung mit den Einzelmarken teilt und unter Umständen dazu bewegt, die bislang nicht genutzten anderen Angebote der Stamm-Marke auszuprobieren, was wiederum zu höheren Umsätzen führen kann – ein Synergieeffekt, den die Monomarkete nicht aufweist.¹⁰⁹ Durch die Erweiterung der Unternehmenskompetenz in dem Markt des Erweiterungsprodukts und durch die damit verbundene Akzeptanz der Konsumenten sind weitere Vorstöße des Unternehmens in andere Produkt- und Marktkategorien möglich.¹¹⁰ Es ist gegebenenfalls eine Chance für das Unternehmen, strategisch weiter zu wachsen. Als Ergebnis aus diesen Vorteilen erhoffen sich die Unternehmen einen größeren Umsatz und gegebenenfalls auch einen höheren Gewinn durch die Erweiterung im Gegensatz zur Einzelmarke, deren Kosten höher sind als die der Erweiterung.¹¹¹ Nicht zuletzt aufgrund dieser Vorteile erlebt die Markenerweiterung als strategische Option aktuell eine Blütezeit.¹¹²

Im Vergleich zur Einzelmarke stößt die Markenerweiterungsstrategie aber auf Grenzen, die vor allem mit dem bereits etablierten Markenkern der Stamm-Marke

¹⁰⁴ Vgl. dazu etwa Becker, Einzel-, Dach- und Familienmarken als grundlegende Handlungsoptionen, S. 276 ff.

¹⁰⁵ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679; Keller, Strategic Brand Management, S. 457.

¹⁰⁶ Keller, Strategic Brand Management, S. 457.

¹⁰⁷ Keller, Strategic Brand Management, S. 458; wobei davon ausgegangen wird, dass die Neuentwicklung eines Logos mit höheren Kosten verbunden ist als die Adaption eines bestehenden Logos.

¹⁰⁸ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679.

¹⁰⁹ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679.

¹¹⁰ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679; Becker, Einzel-, Dach- und Familienmarken als grundlegende Handlungsoptionen, S. 277 ff.

¹¹¹ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679.

¹¹² Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 25 f.

zusammenhängen:¹¹³ Nicht jede Markenerweiterung ist in jedem neuen Markt einführbar. So wäre etwa ein Flugzeug unter dem Dach von *DUNLOP* noch denkbar, weil der Markenkern Mobilität und Sicherheit verspricht – eine Zahnbürste oder Zahncreme würde dagegen vermutlich ein Flop, weil die Gummikompetenz des *DUNLOP*-Markenkerns und damit auch das Bild von schmutzigen Reifen eher gegen Sauberkeit und weiße Zähne stehen. Bei Abkehr von den Werten der Ursprungsmarke droht die Gefahr der Markenverwässerung oder Markenüberdehnung, die dann feststellbar ist, wenn die Konsumenten bei Befragungen keinen gemeinsamen Kern der verwandten Marken mehr erkennen – die übergeordnete Marke wird beliebig und nutzt sich ab. Ein disziplinierter Umgang mit dem Markenkern ist deshalb eine der Bedingungen für die erfolgreiche Steuerung von mehreren Marken unter einer gemeinsamen Markierung. Nicht zuletzt wegen dieser Gefahr entsteht diese Arbeit: NIVEA Beauté soll so nachjustiert werden, dass die Markenerweiterung Beauté im eigenen Markt erfolgreicher wird, gleichzeitig müssen aber die mit der Kernmarke gemeinsamen Werte erhalten bleiben.

2.2 Zusammenspiel von Erweiterungsmarke und Stamm-Marke

Eine Markenerweiterung steht zum einen unter dem Druck des eigenen Markts, der eigenen Zielgruppe und der eigenen Wettbewerber, zum anderen übt auch die Stamm-Marke einen Einfluss auf die Markenerweiterung aus. Für die Klärung der Fragestellung, mit welchen Anforderungen bei einer bestehenden Erweiterung gegenüber der Stamm-Marke zu rechnen ist, ist es notwendig, einen Überblick über mögliche bestehende Wechselwirkungen von Erweiterung und Stamm-Marke zu erarbeiten. Die Literatur zur Markenerweiterung beschäftigt sich auch empirisch eingehend mit der Frage der Wechselwirkungen, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.

2.2.1 Wechselwirkungen von Erweiterungsmarke und Stamm-Marke

2.2.1.1 Positive Wirkungen der Stamm-Marke auf die Erweiterungsmarke

Auf Konsumenten- und Händlerseite wird generell die Akzeptanz durch die Zugehörigkeit der Erweiterung zur Stamm-Marke erhöht: Diese auch als *Goodwill* bezeichneten Effekte¹¹⁴ sind im Einzelnen weniger Lernaufwand, mehr Spannung und Sicherheit für den Kunden sowie eine höhere Akzeptanz der Marke durch den Handel: Die Anlehnung der Erweiterung an eine bereits bekannte Marke führt bei den

¹¹³ Vgl. dazu etwa Becker, Einzel-, Dach- und Familienmarken als grundlegende Handlungsoptionen, S. 276 ff.

¹¹⁴ Meffert, Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, S. 186.

Konsumenten zu einer besseren gedanklichen Speicherung und Verarbeitung der Informationen zum Erweiterungsprodukt, da der Absender bereits gelernt ist.¹¹⁵ Darüber hinaus ist der Lernaufwand für eine Markenerweiterung grundsätzlich geringer als bei einer Neueinführung unter einem anderen Namen.¹¹⁶ Eine Markenerweiterung kann vom Kunden als spannend empfunden werden und ihre Benutzung Spaß machen, ohne dabei die bewährte Marke verlassen zu müssen und zu verstärktem Kauf der Produkte der Erweiterung führen.¹¹⁷ Auf Händlerseite kann die Zugehörigkeit einer Erweiterung an eine bekannte Stamm-Marke zu einer höheren Akzeptanz führen.¹¹⁸ Die Markenerweiterung verringert das Kaufrisiko,¹¹⁹ das der Konsument bei jedem Kauf eines neuen Produkts empfindet, das er noch nicht selbst ausprobiert hat. Dieser Effekt rührt daher, dass der Konsument eine bekannte und bereits ausprobierte Marke als Sicherheit akzeptiert und deren Qualität und Produktversprechen auf das Erweiterungsprodukt überträgt. Dadurch ergeben sich in der Folge höhere Erstkaufsraten als bei einer neuen Marke ohne den Schutz der Stamm-Marke. Claycamp und Liddy fanden bereits 1969 heraus, dass die Kaufbereitschaft und Erstkaufsrate für das Erweiterungsprodukt umso höher ist, je stärker der Familienname eingebunden ist.¹²⁰ Der Handel verlässt sich in einem solchen Fall ebenso wie der Kunde auf die bekannten und bewährten Eigenschaften der Stamm-Marke und überträgt diese auf die neue Erweiterung. Die Folge können bessere Listung, Platzierung und Regalplatzsicherung sowie ein geringerer Akquisitionsaufwand für das Unternehmen sein.¹²¹ Damit unterstützt die Stamm-Marke zu einem erheblichen Teil die Distributionstiefe der neuen Erweiterungsmarke und letztlich ihre Marktdurchdringung.

2.2.1.2 Positive Wirkungen der Erweiterung auf die Stamm-Marke

Die im Folgenden beschriebenen Effekte der Erweiterungsmarke auf die Stamm-Marke können zusammengefasst als „Rückkopplungseffekte“ bezeichnet werden.¹²² In der Literatur werden folgende Formen beschrieben: Die Erweiterung der Markenbedeutung, die Hervorhebung der Markenbedeutung der Stamm-Marke, die Erweiterung der Kundschaft, die Revitalisierung und Aktualisierung der Stamm-Marke, die Stärkung des Markenkerns und die Steigerung der Beweglichkeit der

¹¹⁵ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 678.

¹¹⁶ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 678.

¹¹⁷ Keller, Strategic Brand Management, S. 458.

¹¹⁸ Keller, Strategic Brand Management, S. 456; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679.

¹¹⁹ Keller, Strategic Brand Management, S. 456; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 678.

¹²⁰ Claycamp, Liddy, Prediction of New Product Performance, S. 418.

¹²¹ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679.

¹²² Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 667.

Stamm-Marke. Eine Erweiterung der Markenbedeutung kann dazu führen, dass die Werte, für die die Stamm-Marke bisher stand, erweitert werden, d.h. Konsumenten trauen der Stamm-Marke nach der Erweiterung mehr zu als vorher - ihr Fähigkeitsradius erweitert sich.¹²³ Dieser Fall liegt beispielsweise vor, wenn die Existenz von *PAMPERS* Babytüchern den Markenkern von *PAMPERS* von der Kernkompetenz des Windelexperten hin zum Experten für Babypflege lenkt. Mit einer Markenerweiterung kann die Stamm-Marke die existierenden eigenen Markenassoziationen stärken oder etablieren.¹²⁴ Wenn etwa der Baugerätehersteller *CATERPILLAR* das Sortiment um feste, haltbare Schuhe erweitert, kann die Kernkompetenz der Stamm-Marke in Richtung „Stärke“, „Ausdauer“, „hohe Qualität“ und „für echte Männer“ gestärkt werden. Mit einer Markenerweiterung kann unter Umständen der Kundenkreis erweitert werden. So könnte ein Unternehmen, das bislang nur Schmerzmittel in Tablettenform angeboten hat, mit der Einführung eines flüssigen Schmerzmittels neue Kunden erreichen, nämlich diejenigen Kunden, die eine Abneigung gegen Medikamente in Tablettenform haben.¹²⁵ Das Modell *PHAETON* erweitert den Kundenstamm des Autoherstellers *VOLKSWAGEN* um eine ganz neue, anspruchsvollere Kundenklasse. Eine Markenerweiterung kann zur Revitalisierung der Stamm-Marke führen¹²⁶ und deren Lebenszyklus verlängern,¹²⁷ indem sie sie in der Vorstellung der Konsumenten aktualisiert.¹²⁸ Nach Aaker/Keller erfolgt diese Aktualisierung dadurch, dass die Konsumenten zunächst den Zusammenhang zwischen Neuprodukt und Stamm-Marke erkennen, sich ein Urteil über das neue Produkt bilden und dieses Urteil dann auf die Stamm-Marke übertragen. Dadurch wird sie aktualisiert und möglicherweise auch verändert.¹²⁹ Ein Beispiel ist der *SMART* oder die A-Klasse von *MERCEDES-BENZ*, die der Gesamtmarke *MERCEDES-BENZ* ein jüngeres Image gegeben haben dürfte.

¹²³ Keller, *Strategic Brand Management*, S. 459; Boush, *Marken als Kategorien*, S. 732; Schiele, *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*, S. 214 f.

¹²⁴ Keller, *Strategic Brand Management*, S. 461, Schiele, *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*, S. 214.

¹²⁵ Keller, *Strategic Brand Management*, S. 461.

¹²⁶ Esch, Fuchs, Bräutigam, *Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen*, S. 679; Keller, *Strategic Brand Management*, S. 461; Kapferer, *Brand Extension in Practise*, S. 45, Schiele, *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*, S. 215.

¹²⁷ Esch, Fuchs, Bräutigam, *Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen*, S. 679.

¹²⁸ Schiele, *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*, S. 213.

¹²⁹ Aaker, Keller, *The Effects of Sequential Introducing of Brand Extensions*, S. 39; Müller, *Dachmarkenstrategien*, S. 507.

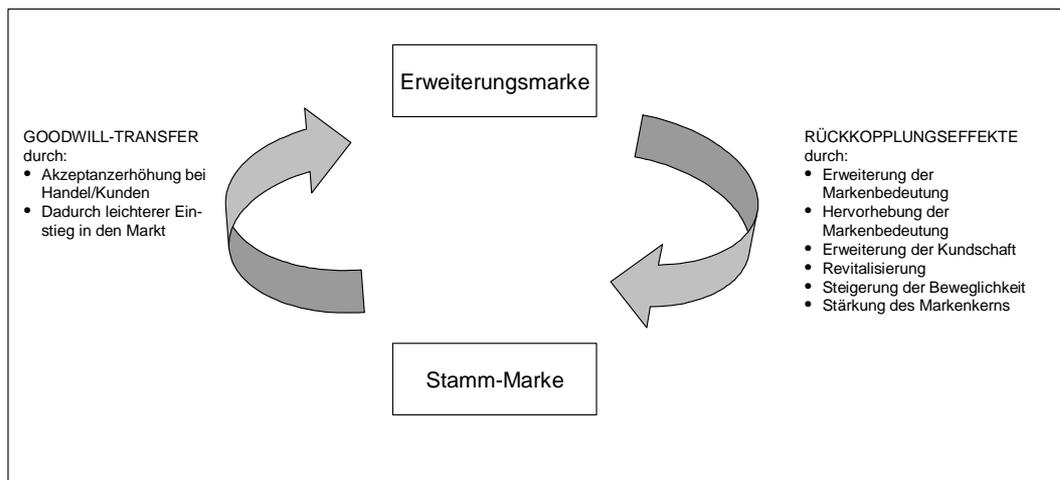


Abbildung 10: Positive Wechselwirkungen zwischen Stamm- und Erweiterungsmarke.
Quelle: in Anlehnung an Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 667. Vgl. auch Kapferer, Die Marke, S. 129 ff. und S. 135 ff.

Darüber hinaus kann eine Markenerweiterung die Stamm-Marke stärken. Diese Wirkung bezeichnet man als so genannten *Spill-over-Effekt* oder „re-loading“, bei dem positive Imagebestandteile der Markenerweiterung auf die Stamm-Marke zurückwirken und diese stärken.¹³⁰ Wenn beispielsweise *APPLE* den *I-POD* in einem ästhetischen Design entwickelt, kann diese Designkompetenz auf die Stamm-Marke *APPLE* zurückwirken. Markenerweiterungen können außerdem bewirken, dass durch die Dehnung auch die Kompetenz der Stamm-Marke steigt. Dadurch werden der Markenkern um bestimmte Werte erweitert und Imagemodifikationen vom Konsumenten in der Folge eher mitgetragen als ohne eine Erweiterung.¹³¹ So bedeutet die Erweiterung auf die Marke *NIVEA Visage* für den Kern der Stamm-Marke *NIVEA* eine kosmetische Kompetenz und einen gehobenen Anspruch als neue Kriterien. Auf diese Kompetenzen wiederum konnte Beiersdorf dann bei der Einführung von *NIVEA Beauté* zurückgreifen. Parallel dazu akzeptieren die Konsumenten heute einen etwas höheren Preis für kosmetische Produkte (wie z.B. die „Seidenschimmer Lotion“ von *NIVEA Body*) von *NIVEA* als vor Einführung von *NIVEA Visage*. Abbildung 10 fasst die Vorteile zusammen.

2.2.1.3 Negative Wirkungen der Stamm-Marke auf die Erweiterungsmarke

Die hauptsächlichen Probleme, die bei einem Erweiterungsprodukt auftreten können, sind eine fehlende Akzeptanz beim Kunden und damit ein ausbleibender Markterfolg. Dieser Schaden entsteht vor allem durch die mangelnde Unterstützung der Stamm-Marke in drei entscheidenden Punkten: bei einer zu schwachen Übertragung, einer

¹³⁰ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 680.

¹³¹ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 679.

unpassenden Übertragung oder bei einer ungestützten Übertragung. Bei der zu schwachen Übertragung hat die Stamm-Marke kein ausreichendes Übertragungspotenzial, so dass die Konsumenten die Erweiterung unter der Stamm-Marke nicht ausreichend akzeptieren.¹³² *BISTRO BAGUETTES* von *KNORR* beispielsweise werden unter Knorr als Absender unter Umständen weniger akzeptiert als unter dem Absender *DR. OETKER*, weil *KNORR* die Kompetenz für Saucen und Suppen, aber unter Umständen nicht ausreichend für Backwaren hat, die der Konsument eher *DR. OETKER* zuschreibt. Bei der unpassenden Übertragung sind die übertragenen Eigenschaften in der neuen Kategorie nicht relevant oder unpassend.¹³³ *SIEMENS*, im Markenkern für ausgereifte Technik stehend, hatte bei Eintritt in den Markt für Mobiltelefone, der auch durch das Design der Produkte beeinflusst wird, zunächst Schwierigkeiten, mit einer allein auf Technik basierten Produktpalette eine ausreichende Anzahl an Käufern zu finden. Erst nach der Überarbeitung der technisch sehr guten Mobiltelefone in Bezug auf das Design erhöhten sich die Verkaufszahlen. Das Erweiterungsprodukt wurde mit Eigenschaften gestaltet, die in dem neuen Markt als nicht kaufentscheidend empfunden werden. Bei der ungestützten Übertragung werden die Synergieeffekte durch die verwandtschaftliche Beziehung zwischen Stamm-Marke und Erweiterungsmarke überschätzt und die neue Marke in der Folge mit einer zu geringen Unterstützung im Werbe- und Promotionetat ausgerüstet; daraus kann eine zu geringe Marktdurchdringung folgen.¹³⁴ Möglicherweise wird die Erweiterung von den Konsumenten nicht ausreichend wahrgenommen und nicht akzeptiert. Die Erweiterung stößt damit an ihre Grenzen.

2.2.1.4 Negative Wirkungen der Erweiterung auf die Stamm-Marke

Bei den ersten Markenerweiterungen ging man in der Literatur noch davon aus, dass eine Erweiterung der Stamm-Marke generell schade: Es herrschte allgemein die Meinung, dass jede Erweiterung um zusätzliche Produkte eine Verklärung der Prägnanz des Stamm-Markenimages bedeute.¹³⁵ So sprechen Ries/Trout vom so genannten „*Rubber Effect*“¹³⁶ und Devin vom „*Wear-Out Effect*“.¹³⁷ Aaker befasste sich als einer der ersten Autoren systematisch mit den Konsequenzen der Wirkung einer Erweiterungsmarke auf die Stamm-Marke. Er konnte die These empirisch belegen, dass nämlich eine Erweiterungsmarke auch positive Effekte auf die Stamm-

¹³² Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 680.

¹³³ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 680.

¹³⁴ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 680.

¹³⁵ Schiele, Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, S. 213.

¹³⁶ Vgl. Schiele, Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, S. 213.

¹³⁷ Devin, Wann Brand Extension die Marke schwächt, S. 536.

Marke haben kann,¹³⁸ sich beide also durchaus befruchten können. Seither beschäftigt sich die Markenerweiterungsliteratur in Bezug auf negative Aspekte damit, Bedingungen für negative Aspekte zu untersuchen, um sie in der Folge vorhersehen und verhindern zu können. Hierbei ist auffällig, dass negative Auswirkungen der Erweiterung auf die Stamm-Marke nicht nur bei erfolglosen Erweiterungen beobachtet werden, sondern genauso bei erfolgreichen Erweiterungen.¹³⁹ Das Risiko für die Stamm-Marke ist also weitaus größer als das für die Erweiterung. Als Risiken werden vor allem die Kannibalisierung und die Markenerosion genannt: Auch bei einer erfolgreichen Erweiterung kann der Einsatz eines neuen Produkts dazu führen, dass Konsumenten es nicht zusätzlich kaufen, sondern anstelle des Stammprodukts.¹⁴⁰ In diesem Fall spricht man vom so genannten Kannibalisierungseffekt. Dieser tritt vor allem auf, wenn sich Stammprodukt und Erweiterungsprodukt sehr ähnlich sind, wie etwa bei den Produkten *COCA-COLA* und *DIET COKE*. In diesem Fall führte die Einführung von *DIET COKE* zu einem Rückgang der Umsätze von *COCA-COLA*. Allerdings ist zu vermuten, dass bei Nichteinstieg von *COCA-COLA* in den Diätsoftdrink-Markt die Umsätze ebenfalls gesunken wären, allerdings durch Abwanderung der Kunden zur Konkurrenz, die in diesem Markt ebenfalls tätig war.¹⁴¹ Das würde bedeuten, das Unternehmen hätte durch die Kannibalisierung eine weitere Abwanderung der Kunden zur Konkurrenz verhindert. Weitaus gefährlicher für den langfristigen Erfolg der Stamm- und Erweiterungsmarke ist dagegen die Möglichkeit der Markenerosion, die auch auftreten kann, obwohl die Erweiterung durchaus erfolgreich im Markt agiert. Diese Markenerosion kann zwei Effekte haben, den Verlust der Trennschärfe und die unbeabsichtigte Veränderung des Images. Die Trennschärfe des Stamm-Markenkerns geht verloren, wenn Konsumenten nicht mehr exakt sagen können, für welche Stärken und Werte die Marke eigentlich steht. Dieser Effekt kann auch bei Erweiterungen erfolgen, die erfolgreich sind, wenn sie als zu weit entfernt von der Stamm-Marke wahrgenommen werden, das Image der neuen Marke sich also zu wenig deckt mit dem Image der Stamm-Marke.¹⁴² Konsumenten neigen dazu, in neuen Erweiterungen nach Gemeinsamkeiten mit der bekannten Stamm-Marke zu suchen, um vor allem Komplexität zu verringern.¹⁴³ Finden sie keine ausreichenden Zusammenhänge, kann dieser Mangel auch zurückwirken auf die Stamm-Marke und

¹³⁸ Aaker, Management des Markenwertes, S. 243; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 703.

¹³⁹ Vgl. Keller, Strategic Brand Management, S. 463 ff.; Park, McCarthy, Milberg, The Effects of Direct and Associated Brand Extension Strategies on Consumer Response to Brand Extensions, S. 31.

¹⁴⁰ Keller, Strategic Brand Management, S. 466.

¹⁴¹ Keller, Strategic Brand Management, S. 466.

¹⁴² Keller, Strategic Brand Management, S. 466; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 680.

diese ebenfalls als „verschwommen“ erscheinen lassen. Sind dagegen die Assoziationen der (auch erfolgreichen) Erweiterung und der Stamm-Marke inkongruent, kann sich die Einstellung der Kunden gegenüber der Stamm-Marke verändern; das Image wird verändert, ohne dass dies strategisch vom Markeninhaber gewünscht wird.¹⁴⁴ Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Stamm-Marke für Ökologie steht, das (erfolgreiche) Erweiterungsprodukt aber aus Kundensicht nicht nach ökologischen Gesichtspunkten verpackt ist. Der Konsument könnte dazu übergehen, diese mangelnde ökologische Orientierung auf die Stamm-Marke zu übertragen, was der Gesamtmarke möglicherweise sehr schadet. Eine Markenerosion ist deshalb so schädlich für die Marke, weil das Vertrauen der Konsumenten notwendig ist, damit sie die Marke kaufen. Vertrauen¹⁴⁵ basiert auf der positiven Einschätzung der Marke durch den Konsumenten, der weiß, wofür die Marke steht. Geht das Vertrauen verloren, weil der Markenkern erodiert, hat das einen negativen Effekt auf die Kaufentscheidung für die eigene Marke.

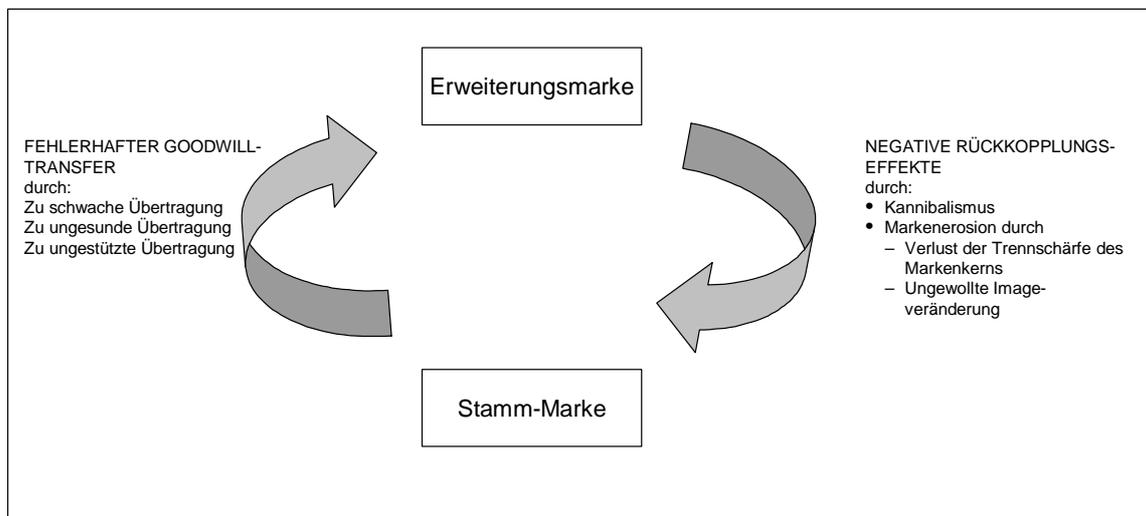


Abbildung 11: Negative Wechselwirkungen zwischen Stamm- und Erweiterungs-Marke.
Quelle: in Anlehnung an Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 677. Vgl. auch Kapferer, Die Marke, S. 129 ff. und S. 135 ff.

2.2.1.5 Fazit zu Markenerweiterungsmodellen und ungeklärte Fragen

Nach dieser Aufstellung kann festgestellt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Image der Stamm-Marke und dem der Erweiterungs-Marke gibt, sowohl positive als auch negative Rückkopplungs- und Goodwill-Effekte (vgl. Abbildung 12).

¹⁴³ Park, Milberg, Lawson, Beurteilung von Markenerweiterungen, S. 741.

¹⁴⁴ Keller, Strategic Brand Management, S. 467.

¹⁴⁵ Zur Definition von Vertrauen siehe Abschnitt 2.3.1.3.

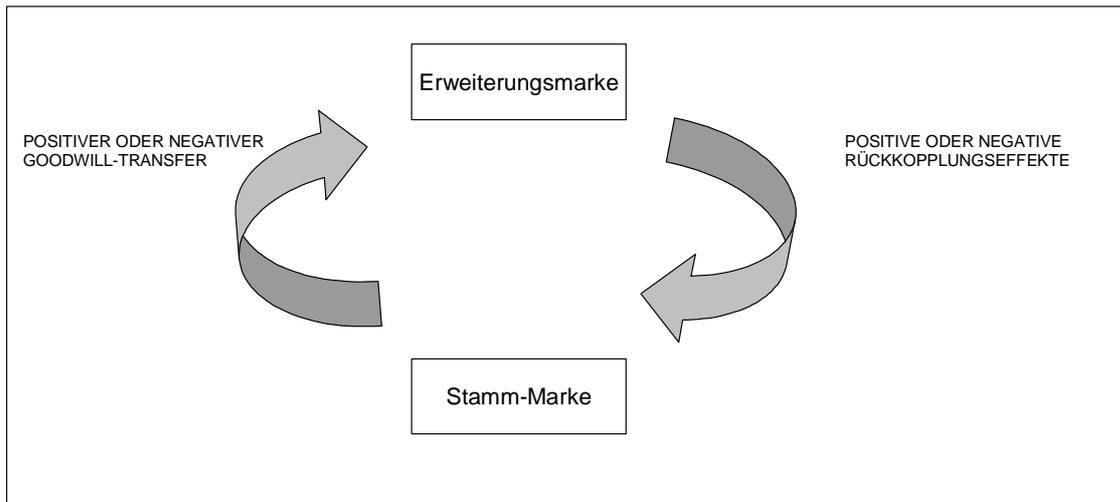


Abbildung 12: Wechselwirkungen zwischen Stamm- und Erweiterungs-marke.
 Quelle: in Anlehnung an Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 667ff.

Ob eine Erweiterung eine positive oder negative Wirkung erzeugt, hängt dabei von der Exekution ab. Diese Wechselwirkungen bestehen weiter, auch wenn die Markenerweiterung bereits am Markt etabliert ist.¹⁴⁶ Daraus folgt auch, dass im weiteren Verlauf der Arbeit auch auf die Beziehungen der Stamm-Marke und der Markenerweiterung eingegangen werden muss. Auf diesen Zusammenhang zwischen Stamm-Marke und Markenerweiterung geht bislang aber keiner der in Abschnitt 2.2.1 genannten Autoren ein. Ausgangspunkt für alle Autoren ist die Annahme, dass es sich bei dem zu untersuchenden Forschungsobjekt um eine neue Erweiterungs-marke handelt.¹⁴⁷ Viele sprechen in ihren Ausführungen sogar von der Einführung neuer Produkte statt von Markenerweiterung und implizieren damit eine weitaus weniger aufwändige Markenführung für diese neuen Erweiterungs-marken.¹⁴⁸ Aaker beispielsweise geht davon aus, dass Marken erweitert werden können, also neue Markenerweiterungen entstehen können und dass auch bestehende Marken noch umpositionierbar sind, beschäftigt sich aber nicht mit der Problematik der

¹⁴⁶ Experteninterviews mit Ulrike Vollmoeller, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 15.8.2000; Hilde Cambier, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 23.5.2002; Bettina Oesterreich, Marktforscherin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 17.8.2000 und Klaus Wecker, Leiter der Marktforschung Cosmed, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 6.9.2000; vgl. außerdem Ergebnisse Impact Studie, Beiersdorf AG, Wellen 2, 3, 4 und 5 für Deutschland und Welle 2 für Frankreich. In dieser internen Beiersdorf-Studie konnte die Autorin zusammen mit Axel Bichler den Einfluss der Markenerweiterung NIVEA Beauté auf das Image der Familienmarke NIVEA nachweisen und über einen Zeitraum von vier Jahren verfolgen.

¹⁴⁷ Vgl. dazu exemplarisch Sattler, Markenstrategien für neue Produkte, S. 337 ff.; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 669 ff.; Keller, Strategic Product Management, S. 449 ff.; Casper, Markendehnungsstrategien, S. 234 ff.

¹⁴⁸ Kapferer, Die Marke, S. 134 ff.; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 669 ff.

Repositionierung einer bestehenden Markenerweiterung.¹⁴⁹ Esch/Bräutigam/Schiele erweitern eine Marke zwar um ein Produkt in einer neue Kategorie, setzen sich dann aber nicht mit den Auswirkungen einer bestehenden Markenerweiterung auf die Markenerweiterung und die Familienmarke auseinander.¹⁵⁰ Schiele nennt die Effekte von Erweiterungsmarken auf die Stamm-Marke, bezieht sich dabei aber ebenfalls auf neue Erweiterungsmarken.¹⁵¹ Keiner der angeführten Autoren berücksichtigt dagegen die Frage der Folgen einer langfristigen Marktpräsenz und Markenführung der Erweiterungsmarken für die Stamm-Marken und Erweiterungsmarken, also die Auswirkungen der Erweiterungsmarke über einen längeren Zeitraum. Dabei lässt sich vermuten, dass diese Folgen besonders für die Stamm-Marke nicht unerheblich sind: Bereits für die Anfangsphase der Markenerweiterung, mit denen sich die genannten Autoren vorwiegend beschäftigen, wird vor der Gefahr gewarnt, zu viele, zu schnelle Markendehnungen könnten die Stamm-Marke wie ein Gummiband zerreißen lassen.¹⁵² Es gibt derzeit keine Hinweise darauf, dass diese Gefahr der Markenerosion nicht auch noch bei älteren Erweiterungsmarken besteht, insbesondere dann, wenn diese Erweiterungsmarken die bei Markteinführung vorgegebenen Imagepfade der Stamm-Marke verlassen wollen.¹⁵³ Damit ist ein mögliches Untersuchungsfeld bisher ausgeklammert: Die kontinuierliche Markenführung von Markenerweiterungen mit ihren Anforderungen wie z.B. Umpositionierung, Reaktionen auf den Markt, Umgang mit geänderten Wünschen der Zielgruppen, Erfahrungen der Markenerweiterung durch die Präsenz auf dem Markt und die weiteren Auswirkungen der Markenerweiterung auf die Stamm-Marke sowie die der Stamm-Marke auf die Markenerweiterung. Denn auch die Stamm-Marke kann Markenführungsaktivitäten durchführen, die positiv oder negativ auf die Markenerweiterung wirken. Hier besteht eine Lücke in der bisherigen Forschung, die damit zusammenhängen könnte, dass die Idee der Markenerweiterung verstärkt erst seit den frühen 1990er-Jahren in der Praxis angewandt wird und die Notwendigkeit, Richtlinien für länger am Markt agierende Markenerweiterungen zu entwickeln, deshalb erst seit kurzem besteht. Es stellt sich also die Frage, welche Bedingungen eingehalten werden müssen, damit eine geplante Imageaktion der Erweiterungsmarke keine negativen Folgen für die Stamm-Marke hat. Es darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass diese Aktivitäten für die Markenerweiterung selbst auch einen Nutzen darstellen oder ihr schaden können.

¹⁴⁹ Aaker, Building Strong Brands, S. 5 ff.

¹⁵⁰ Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 669 ff.

¹⁵¹ Schiele, Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, S. 5 ff.

¹⁵² Kapferer, Die Marke, S. 131.

¹⁵³ Das bestätigen auch die Experteninterviews bei Beiersdorf: Interview mit Ulrike Vollmoeller, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 15.8.2000; Bettina Oesterreich, Marktforscherin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 17.8.2000; Klaus Wecker, Leiter der Marktforschung Cosmed, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 6.9.2000.

2.2.2 Bedingungen für den Erfolg von Markenerweiterungen

Markenerweiterungen haben eine Wirkung auf die Stamm-Marke, und Stamm-Marken haben einen Einfluss auf die Erweiterung. Diese Wirkungen können sowohl positive als auch negative Effekte nach sich ziehen. Da diese Effekte für die Praxis von großer Bedeutung sind, beschäftigt sich die empirische Forschung mit der Frage, welche Bedingungen geschaffen werden müssen, damit eine Markenerweiterung positive Effekte hat. Diese Effekte sollen hier nachfolgend untersucht werden, denn aus ihrer Analyse kann erarbeitet werden, welche Bedingungen beachtet werden müssen, um die Justierung der Erweiterungsmarke erfolgreich durchführen zu können. Bei Durchsicht der empirischen Befunde fällt auf, dass der Faktor Nähe und Konzeptähnlichkeit von Stamm-Marke und Erweiterung eine entscheidende Rolle spielt.¹⁵⁴ Außerdem steht die Wirkung der Erweiterungsmarke auf die Stamm-Marke im Mittelpunkt der Forschung. Im Folgenden werden exemplarisch einige empirische Ergebnisse zu den Wirkungen der Markenerweiterung auf die Stamm-Marke dargestellt und das Praxisbeispiel NIVEA und NIVEA Beauté eingeordnet. Nach Park/Milberg/Lawson stellen sich Erfolge dann ein, wenn das neue Konzept als kongruent zum alten wahrgenommen wird.¹⁵⁵ In ihrer Untersuchung von 1991 fanden sie heraus, dass die Ähnlichkeit von Produkteigenschaften und die Konsistenz von Markenkonzepthen die entscheidenden Faktoren bei der Markenbewertung einer Erweiterungsmarke durch die Konsumenten sind.¹⁵⁶ Auch Hupp kommt zu dem Ergebnis, dass die Kaufbereitschaft und damit auch das Erfolgspotenzial eines Neuprodukts umso stärker zurückgeht, je weniger das Neuprodukt zum Image des dahinter stehenden Stammprodukts passt.¹⁵⁷ Er analysierte 20 deutsche Marken, für die er in je drei Gruppen fiktive Neuprodukte beschrieb, die in ihrer Passgenauigkeit zum Image der jeweiligen Marke abnahm. Bei NIVEA, die ebenfalls untersucht wurde, waren z.B. in der Produktklasse 1 eine Selbstbräunungscreme, in Produktklasse 2 ein Eau de Toilette und in Produktklasse 3 Taschentücher, wobei davon ausgegangen wurde, dass Selbstbräunungscremes näher an der Kompetenz von NIVEA sind als Taschentücher. Hupp konnte mithilfe einer Regressionsanalyse nachweisen, dass auch die Kaufbereitschaft dieser Produkte von Produktklasse 1 zu 3 abnahm, also linear zur Abnahme des Fits der Produkte mit dem Image der Marke.¹⁵⁸ Park/McCarthy/Milberg konnten belegen, dass die Imagekomponenten der

¹⁵⁴ Broniarczyk, Alba, The Importance of the Brand in Brand Extensions, S. 214; Meffert, Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, S. 189; Park, Milberg, Lawson, Beurteilung von Markenerweiterungen, S. 753; Hupp, Wovon hängen die Erfolgchancen von Markentransfers ab?, S. 16; Aaker, Keller, Consumer Evaluation of Brand Extensions, S. 27.

¹⁵⁵ Park, Milberg, Lawson, Beurteilung von Markenerweiterungen, S. 741.

¹⁵⁶ Park, Milberg, Lawson, Beurteilung von Markenerweiterungen, S. 737ff.

¹⁵⁷ Hupp, Wovon hängen die Erfolgchancen von Markentransfers ab?, S. 16.

¹⁵⁸ Hupp, Wovon hängen die Erfolgchancen von Markentransfers ab?, S. 14 ff.

Stamm-Marke verwässern, wenn die Befragten die Eigenschaften des Erweiterungsproduktes als nicht zu den Eigenschaften der Stamm-Marke passend empfanden.¹⁵⁹ Anders ausgedrückt wird eine Markenerweiterung möglicherweise positiv aufgenommen und hat keine negativen Rückwirkungen auf die Stamm-Marke, sobald der Konsument die Erweiterungseigenschaften als passend wahrnimmt. Außerdem sind bei inkonsistenten Markenerweiterungen die negativen Effekte der Erweiterungsmarke größer, je näher die Erweiterung der Stamm-Marke steht,¹⁶⁰ je größer die erkennbaren Verwandtschaftsbeziehungen der beiden Marken sind, umso eher neigen Konsumenten dazu, die negativen Erfahrungen der Erweiterung auch auf die Stamm-Marke zu übertragen. Einen ähnlich negativen Effekt kann die Erweiterung ausüben, wenn ihre Produktkategorie eine nur geringe Ähnlichkeit mit der etablierten Marke aufweist.¹⁶¹ Diese Gefahr bestand auch bei der Einführung von NIVEA Beauté, da die neue Kategorie „dekorative Kosmetik“ nach dem Urteil der Konsumenten als eher weiter entfernt von den sonstigen Betätigungsfeldern der Stamm-Marke NIVEA wahrgenommen wurde.¹⁶² NIVEA war bis zu diesem Zeitpunkt, bis auf wenige Ausnahmen immer im Pflegebereich der Creme geblieben. Deshalb wurden vor der Einführung sehr viele Ressourcen investiert, das Konzept von NIVEA Beauté so zu gestalten, dass eine weitgehende Ähnlichkeit zu den Werten der Stamm-Marke entstand. So wurde z.B. ein enger Bezug zur Pflegekompetenz von NIVEA hergestellt, was sich in dem Einführungsclaim von NIVEA Beauté „Die Farben der Pflege“ manifestiert. Erst im Verlauf der weiteren Markenführung und Etablierung im dekorativen Markt wurde verstärkt auf die Kernkompetenzen des eigenen Markts, wie z.B. Schönheit eingegangen. Auch diese Entwicklung spiegelt erneut der Claim wider, der „Die Farben der Pflege“ ablöste. Er heißt nun: „Meine Art der Schönheit“.

Aaker/Keller drücken es positiv aus und stellen fest, dass das Wohlwollen der Konsumenten für eine neue Erweiterung höher ist, wenn die Produktklassen der Stamm-Marke und Erweiterungsmarke als „passend“ empfunden werden und eine hohe Bewertung der originalen Stamm-Marke erfolgt.¹⁶³ Bezogen auf NIVEA Beauté stellte sich bei Neueinführung also die Frage, wie weit entfernt die Produktkategorie „dekorative Kosmetik“ vom pflegenden Kosmetikmarkt empfunden wird, um den Erfolg der neuen Marke vorhersagen zu können. Es ist also für den Erfolg einer Erweiterungsmarke wichtig, dass sowohl die Markenassoziation der

¹⁵⁹ Park, McCathy, Milberg, The Effects of Direct and Associative Brand Extension Strategies on Consumer Response to Brand Extensions, S. 28 ff.

¹⁶⁰ Esch, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 703; Loken, Roedder-John, The Negative Impact of Extensions, S. 81.

¹⁶¹ Esch, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 703.

¹⁶² Interview mit Ulrike Vollmoeller, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG Hamburg, vom 15.8.2000.

¹⁶³ Aaker, Keller, Consumer Evaluation of Brand Extension, S. 27.

Erweiterungsmarke und der Stamm-Marke als auch die Produktkategorien beider Marken als ähnlich von der Zielgruppe wahrgenommen werden. Es hat den Anschein, als suchten die Konsumenten nach einer Bestätigung der verwandtschaftlichen Beziehung zwischen Stamm- und Erweiterungsmarke und als akzeptierten sie beide Marken umso mehr, je stärker sie sie als verwandt ansehen. Die hier beschriebenen empirischen Ansätze untersuchen zwar entweder fiktive oder neue Markenerweiterungen, nicht jedoch bereits länger am Markt bestehende Beziehungen zwischen der Stamm- und Erweiterungsmarke. Dennoch belegen die Praxiserfahrungen von NIVEA und NIVEA Beauté, dass die Konsumenten auch bei längerer Anwesenheit einer Erweiterungsmarke weiterhin nach Gemeinsamkeiten der beiden Marken suchen – und sie nur kaufen, wenn sie weiter als passend empfunden werden.¹⁶⁴ Es ist in den weiteren Ausführungen dieser Arbeit deshalb unbedingt darauf zu achten, dass die neue Positionierung der Erweiterungsmarke weiterhin als passend zur Stamm-Marke empfunden wird.

Auch die Anzahl der Produkte unter einer Marke hat einen Einfluss auf die Rückwirkungsgefahr einer Markenerweiterung. Whitney stellte fest, dass Marken mit einer großen Anzahl von Produkten größeren Rückwirkungsgefahren durch die Erweiterungsmarke ausgesetzt sind als solche mit kleineren Produktportfolios.¹⁶⁵ Für NIVEA besteht deshalb eine größere Gefahr, unter negativen Folgen von NIVEA Beauté zu leiden als andere Marken, da NIVEA insgesamt 14 Produktlinien-erweiterungen und Markenerweiterungen mit insgesamt mehreren hundert Produkten anbietet. Roedder/Loken/Joiner weisen in drei aufeinander aufbauenden Studien darauf hin, dass bei inkonsistenten Markenerweiterungen die so genannten Flaggschiffprodukte, also solche, die als Stellvertreter für die gesamte Markenfamilie wahrgenommen werden, noch am ehesten immun sind gegenüber negativen Auswirkungen, ganz im Gegensatz zu anderen Produkten unter dem Markendach.¹⁶⁶ Sie nennen dabei das Beispiel NIVEA, bei dem die Creme als Flaggschiffprodukt am wenigsten unter einer „schlechten“ Markenerweiterung leiden würde, und empfehlen deshalb, bei der Überlegung zu Markenerweiterungen den Familiennamen und sogar individuelle Produkte mit einzubeziehen.¹⁶⁷ Erfolgreiche Markenerweiterungen können darüber hinaus der Stamm-Marke erheblich schaden und zwar durch die Verletzung der Attribute, die die Konsumenten mit der Stamm-Marke verbinden.¹⁶⁸ Dies führt zu

¹⁶⁴ Interview mit Ulrike Vollmoeller, Brand-Managerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG Hamburg, vom 15.8.2000; Klaus Wecker, Leiter der Marktforschung Cosmed, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 6.9.2000.

¹⁶⁵ Vgl. Esch, *Moderne Markenführung*, S. 703.

¹⁶⁶ Roedder-John, Loken, Joiner, *Can Flagship Products be Diluted?*, S. 19ff.

¹⁶⁷ Roedder-John, Loken, Joiner, *Can Flagship Products be Diluted?*, S. 19.

¹⁶⁸ Loken, Roedder-John, *Diluting Brand Beliefs*, S. 79.

einer Markenerosion. Der Schädigungsgrad ist dabei abhängig von der jeweiligen Situation¹⁶⁹ und kann deshalb nicht pauschaliert werden. Aaker und Keller untersuchten den Einfluss der Produktqualität bei der Übertragung des Images von der Stamm-Marke auf die Erweiterungsmarke. Sie stellten in ihrer empirischen Studie fest, dass negative Rückwirkungen der Erweiterung auf die Stamm-Marke größer sind, wenn die Marken qualitativ hochwertige Produkte anbieten, als wenn sie ein mittleres oder gar niedriges Qualitätsversprechen suggerieren.¹⁷⁰ Da NIVEA eine sehr hohe Produktqualität verspricht, ist sie also eher gefährdet als Marken mit einer geringeren Qualitätswahrnehmung. Kirmani/Sood/Bridges untersuchten die Fragestellung, inwieweit sich Markenbesitzer - also Käufer anderer Produkte der Markenfamilie - bei der Rezeption einer neuen Erweiterung von Nichtbesitzern unterscheiden. Sie stellten fest, dass Markenbesitzer das neue Produkt besser annehmen und vermuten, dass diese höhere Annahmefähigkeit mit der besseren Kenntnis, größeren Sympathie und einer höheren Involviertheit der Kunden zusammenhängt.¹⁷¹ Ihre Ergebnisse lassen deshalb den Schluss zu, dass auch im Fall der Erweiterung NIVEA Beauté vor allem von den Markenbesitzern stärkere und positivere Effekte zu erwarten sind. Es ist deshalb notwendig, bei der empirischen Untersuchung sowohl die Verwender der Marke als auch die Nichtverwender mit einzubeziehen. Die dargestellten Ergebnisse sind eine Auswahl der wichtigsten Ergebnisse aus einer großen Anzahl von empirischen Studien zum Thema Markenerweiterung. Wie sie zeigen, existieren erhebliche Beziehungen zwischen Erweiterungsmarke und Stamm-Marke, die dazu führen können, dass die Stamm-Marke Schaden nimmt.

NIVEA und NIVEA Beauté stehen – wendet man diese Ergebnisse auf sie an – dabei in einer direkten Wechselbeziehung und laufen Gefahr, sich gegenseitig zu schaden, besonders durch die große Produktanzahl der Stamm-Marke, die aus Zielgruppensicht relativ weit voneinander entfernten Kategorien¹⁷² (dekorative Kosmetik für NIVEA Beauté und pflegende Kosmetik für NIVEA) und das hohe Qualitätsversprechen der gesamten NIVEA-Familie. Es ist aus diesem Grund wichtig, bei einer Nachjustierung der Erweiterungsmarke auch die Nähe der beiden Marken zu beachten und im weiteren Verlauf die neuen Imagewerte von NIVEA Beauté so zu modellieren, dass sie als passend zu NIVEA wahrgenommen werden.

¹⁶⁹ Loken, Roedder-John, Diluting Brand Beliefs, S. 79.

¹⁷⁰ Keller, Aaker, The Effects of Sequential Introducing of Brand Extensions, S. 35ff.

¹⁷¹ Kirmani, Sood, Bridges, The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches, S. 88ff.

¹⁷² Dies belegen eine Vielzahl von Studien, die Beiersdorf in den vergangenen Jahren erstellt hat.

Wie bei den bereits im letzten Abschnitt dargestellten theoretischen Überlegungen zur Wechselwirkung von Stamm- und Erweiterungsmarke fällt auch bei den empirischen Untersuchungen auf, dass im Mittelpunkt der Untersuchungen die Entwicklung von neuen Markenerweiterungen steht, die entweder gerade erst auf den Markt gebracht wurden oder entwickelt werden sollen, sowie ihre Auswirkungen vor allem auf die Stamm-Marke. Alle genannten Autoren beschäftigen sich mit dieser Art der Markenerweiterung.¹⁷³ Dagegen fehlt eine systematische Herangehensweise an die Frage, wie die Auswirkungen sind, wenn eine Markenerweiterung länger am Markt besteht. Denn dann hat der Markenführer es nicht mehr nur mit einer Stamm-Marke zu tun, sondern mit zwei Marken, nämlich der Stamm-Marke und der Markenerweiterung. Das bedeutet, sowohl die Auswirkungen einer weiteren Steuerung der Erweiterungsmarke auf die Stamm-Marke als auch die Auswirkungen dieser Steuerung auf die Erweiterungsmarke müssen aus Markenführungssicht mit berücksichtigt werden. Deshalb wird es in der Praxis zunehmend wichtiger, ein Werkzeug, ein integriertes Modell zur Steuerung beider Marken zu haben. Diese Frage ist empirisch noch nicht ausreichend untersucht und der zusätzliche Komplexitätsgrad in der Literatur noch nicht ausreichend diskutiert worden.

2.2.3 Fazit: Implikationen der Markenerweiterungstheorie

Die Markenerweiterungstheorie und ihre empirischen Ergebnisse beschäftigen sich derzeit überwiegend mit der Einführung von Markenerweiterungen und verfolgen damit die Grundsatzfrage: Wie muss eine neue Markenerweiterung modelliert werden, damit sie der Stamm-Marke nicht schadet? Die Nachjustierung einer bestehenden Markenerweiterung im eigenen Markt und der angemessenen Modellierung, damit sie als passend zur Stamm-Marke und zum eigenen Auftritt wahrgenommen wird, wird dagegen bisher nicht systematisch in der Literatur verfolgt. Damit bieten die Theorien der Markenerweiterung Methoden zur Modellierung der Markenerweiterung auf die Erfordernisse der Stamm-Marke an. Wie gezeigt ist diese Anpassung an die Stamm-Marke eine notwendige Bedingung für

¹⁷³ Vgl. exemplarisch Kapferer, Die Marke, S. 134 ff.; Aaker, building strong brands, S. 1 ff.; Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 669 ff.; Schiele, Markenstrategien wachstums-orientierter Unternehmen, S. 5 ff.

Aaker, building strong brands, S. 1 ff.: Aaker geht davon aus, dass Marken erweitert werden können, also neue Markenerweiterungen entstehen können, auch bestehende Marken noch umpositionierbar sind, beschäftigt sich aber nicht mit der Problematik einer Repositionierung einer bestehenden Markenerweiterung.

Esch, Fuchs, Bräutigam, Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, S. 669 ff.: Die Autoren erweitern eine Marke zwar um ein Produkt in eine neue Kategorie, setzen sich dann aber nicht mit den Auswirkungen einer bestehenden Markenerweiterung auf die Markenerweiterung und die Familienmarke auseinander.

den Erfolg der Markenerweiterung. Mithilfe der Ergebnisse bezüglich der Markenerweiterungen lässt sich der Punkt zwei der operationalisierten Forschungsfrage erfüllen; sie bietet Lösungen an, wie die Imagedimensionen der Markenerweiterung zu modellieren sind, damit sie als passend zum Image der Stamm-Marke empfunden werden. Die Markenerweiterungstheorie löst nicht ausreichend die Erfordernisse, die entstehen, wenn eine am Markt bereits bestehende Markenerweiterung auf die Bedingungen des eigenen Markts feinjustiert werden muss. Punkt 1 der operationalisierten Forschungsaufgabe erfüllt sie also nicht. Deshalb wird im nächsten Abschnitt geklärt, ob die Positionierungstheorie diesen "Mangel" der Markenerweiterungstheorie für die Aufgabenstellung beheben kann.

2.3 Positionierung

Der Begriff "Positionierung" ist eng verbunden mit den Begriffen Identität, Image, und Vertrauen. Deshalb soll in diesem Abschnitt zunächst geklärt werden, was mit diesen Begriffen im Rahmen der Arbeit gemeint ist und welcher Zusammenhang zwischen ihnen besteht.

2.3.1 Einordnung der mit der Positionierung verbundenen Begriffe

2.3.1.1 Markenidentität

Eine große Anzahl von wissenschaftlichen Disziplinen versucht, sich dem Begriff der Identität zu nähern und eine Definition abzuleiten.¹⁷⁴ Die jeweilige Herangehensweise scheint dabei auch davon abhängig zu sein, auf welche Forschungsobjekte die jeweilige Disziplin fokussiert.¹⁷⁵ Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist die Imagepositionierung einer Erweiterungsmarke mit Rücksicht auf die dazugehörige Stamm-Marke. Innerhalb der Markentheorie wird derzeit auch das Konzept der Identität einer Marke ausführlich diskutiert (vgl. Abschnitt 2.1.1). Die Markentheorie lehnt sich dabei vor allem an das sozialwissenschaftliche Verständnis

Schiele, Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, S. 5 ff.:Schiele nennt die Effekte von Erweiterungsmarken auf die Stamm-Marke, bezieht sich dabei aber ebenfalls auf neue Erweiterungsmarken.

¹⁷⁴ U.a. findet sich in der Soziologie, der Psychologie, der Philosophie und Psychiatrie Identitätsdefinitionen. Vgl. Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 41; Drewes, Identität, S. 1 f. Fischer, Wiswede, Grundlagen der Sozialpsychologie, S. 331 ff.; Berger, Luckmann, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, S. 185 ff.; Auch Marx und Weber befassen sich in ihren Schriften mit der Identität.

¹⁷⁵ Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 41. Die Soziologie nähert sich dem Begriff der Marke im Sinne einer Mensch-Marke-Beziehung. Vgl. Otte, Marke als System, S. 20.

der Identität an.¹⁷⁶ Deshalb soll dieses Verständnis hier nachgezeichnet werden und für den weiteren Verlauf der Arbeit gelten: Aufbauend auf dem Behaviorismus beschreibt George H. Mead zu Beginn des 20. Jahrhunderts als erster den Begriff der Identität. Ihm zufolge entsteht eine Identität im Interaktionsprozess zwischen einer Person und der Umwelt (eine oder mehrere andere Personen). Erst durch die Reaktion der Umwelt auf eine Aktion der Person und die Reflexion der Person auf diese Reaktion bildet sich das Selbst aus.¹⁷⁷

"Identität entwickelt sich; sie ist bei der Geburt anfänglich nicht vorhanden, entsteht aber innerhalb des gesellschaftlichen Erfahrungs- und Tätigkeitsprozesses, das heißt im jeweiligen Individuum als Ergebnis seiner Beziehungen zu diesem Prozess als Ganzes und zu anderen Individuen innerhalb dieses Prozesses."¹⁷⁸

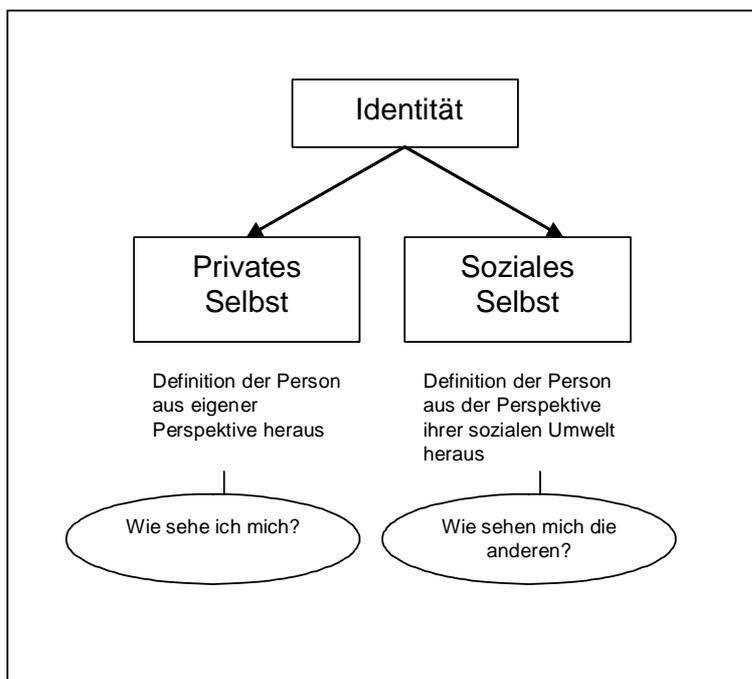


Abbildung 13: Eigen- und Fremdwahrnehmung der Identität.

Quelle: in Anlehnung an Frey, Stigma und Identität, S. 47. Vgl. auch Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 41 ff.

Eine Person bildet ihre Identität, indem sie interpretiert, wie sie sich selbst wahrnimmt (privates Selbst oder Eigenwahrnehmung) und wie sie annimmt, dass sie von der Umwelt wahrgenommen wird (soziales Selbst oder Interpretation der

¹⁷⁶ Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 41.

¹⁷⁷ Mead, Geist, Identität und Gesellschaft, S. 177 ff.; vgl. auch Berger, Luckmann, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, S. 185 f.

¹⁷⁸ Mead, Geist, Identität und Gesellschaft, S. 177.

Fremdwahrnehmung). Das soziale Selbst und das private Selbst sind Teile der Person und bilden ihre Persönlichkeit und Identität (vgl. Abbildung 13).¹⁷⁹

Beide Wahrnehmungen stehen Mead zufolge in einer Wechselwirkung zueinander (vgl. Abbildung 14). Die Identität einer Person ist umso stärker, je widerspruchslöser alle Merkmale ihrer Persönlichkeit nach außen und innen sind.¹⁸⁰ Eine starke Identität ist Voraussetzung für Verlässlichkeit und Vertrauen nach außen.¹⁸¹ Eine solche Übereinstimmung von privatem und sozialem Selbst ist selten deckungsgleich,¹⁸² eine starke Identität entsteht also eher selten. Die Sozialforschung unterscheidet weiter zwischen zwei Identitätsarten: die Identität von Individuen einerseits und Gruppen andererseits (vgl. Abbildung 15).¹⁸³ Die Ich-Identität bezeichnet dabei die Identität einer einzelnen Person. Bei der so genannten Gruppenidentität bezieht sich diese nicht auf ein Individuum, sondern auf die Gesamtheit einer bestimmten Menge von Individuen. Eine Fußballmannschaft oder eine Familie sind z.B. solche Gruppen von Menschen mit eigener Identität, die zusammen eine gemeinsame, kollektive Identität ausbilden.¹⁸⁴ Mead bezeichnet diese Gruppenidentität als "organisierte Identität" und bemerkt dazu:

"Die organisierte Identität ist die Organisation von Haltungen, die einer Gruppe gemeinsam ist. Ein Mensch hat eine Persönlichkeit, weil er einer Gemeinschaft angehört, weil der die Institutionen dieser Gemeinschaft in sein eigenes Verhalten hereinnimmt." ¹⁸⁵

Die Wirtschaftswissenschaften übernehmen den Identitätsbegriff erst seit relativ kurzer Zeit.¹⁸⁶ Auslöser für die Auseinandersetzung der Wirtschaftswissenschaften mit einem sozialwissenschaftlichen Begriff ist die zunehmende Erkenntnis innerhalb der Unternehmen, dass die Beziehung zwischen Unternehmen (respektive Marke) und Konsument ein relevanter Faktor für den Markterfolg ist. Die Wirtschaftswissenschaften unterscheiden in Anlehnung an die Sozialwissenschaften zwei Arten von Identitäten: die Unternehmensidentität, die analog zur Gruppe ein Unternehmen

¹⁷⁹ Frey, Stigma und Identität, S. 47 ff.; Vgl. auch Drewes, Identität, S. 10 ff.

¹⁸⁰ Vgl. auch Mead, Geist, Identität und Gesellschaft, S. 184.

¹⁸¹ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 24.

¹⁸² Frey, Stigma und Identität, S. 49.

¹⁸³ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung, Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 23.

¹⁸⁴ Frey, Stigma und Identität, S. 49.

¹⁸⁵ Vgl. auch Mead, Geist, Identität und Gesellschaft, S. 204 f.

¹⁸⁶ Kammerer, Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity, S. 8.

als Identitätsträger hat, und die Markenidentität, die parallel zum Individuum eine Marke als Identitätsträger hat.¹⁸⁷

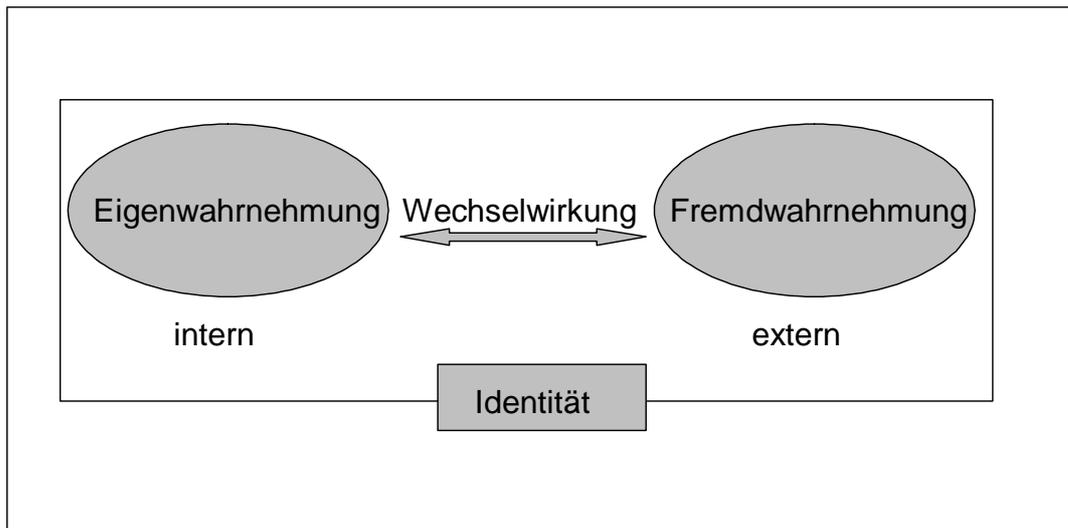


Abbildung 14: Wechselwirkung von Eigen- und Fremdwahrnehmung.
Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 15 zeigt diese Analogie. Diese Übertragung folgt dem Grundgedanken, dass der Gruppenidentitätsbegriff übertragbar sei auf Unternehmen, da deren Mitarbeiter als Gruppe von Menschen, ähnlich wie eine Fußballmannschaft, eine gemeinsame Identität bilden, die sie als Gruppe ausmacht. Das Corporate-Identity-Konzept z.B. folgt seit den 1970er-Jahren dieser Annahme.¹⁸⁸ Noch relativ jung dagegen ist der Versuch, das Identitätsverständnis auf eine Marke zu übertragen.¹⁸⁹ Dahinter steht die Überlegung, dass auch Marken so angelegt sein können, dass sie eine Persönlichkeit¹⁹⁰ und damit eine Identität haben, die aus der Wechselwirkung von Fremdwahrnehmung der externen Bezugsgruppen wie Konsumenten und Lieferanten sowie der Eigenwahrnehmung durch die Mitarbeiter des Unternehmens entsteht.¹⁹¹

¹⁸⁷ Dingler, Wie baut man eine starke Marke auf? S. 44 ff., Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 24; Kapferer, Die Marke, S. 40 f.

¹⁸⁸ Keller, Das CI Dilemma, S. 15 ff.; Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 28.

¹⁸⁹ Dingler, Wie baut man eine starke Marke auf?, S. 44 ff., Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 24; Kapferer, Die Marke, S. 40 f.

¹⁹⁰ Kapferer, Die Marke, S. 51; Aaker, Building Strong Brands, S. 141 f.

¹⁹¹ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 28 und S. 38. Außerdem ist aus der Praxis bekannt, dass Konsumenten Marken wie Personen beschreiben. Vgl. Biel, Grundlagen zum Markenwertaufbau, S. 72.

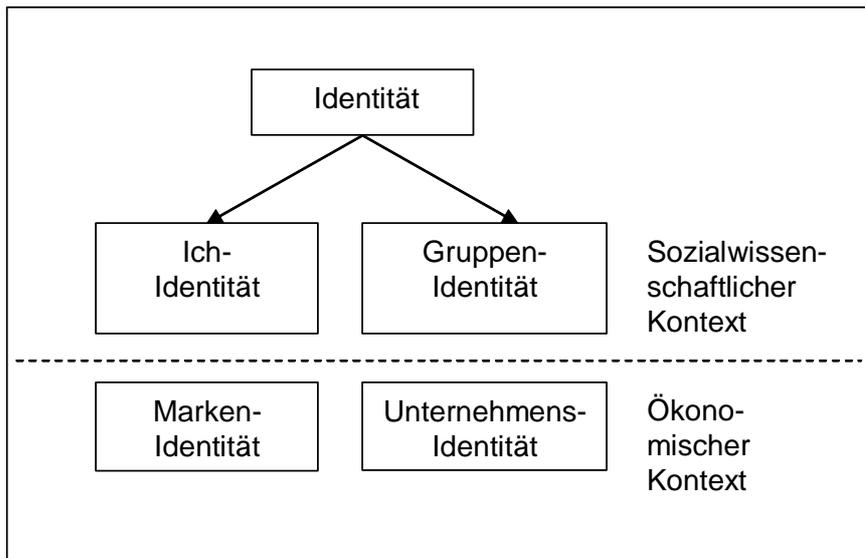


Abbildung 15: Identität im sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Kontext.

Quelle: in Anlehnung an Meffert/Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 24 ff.

2.3.1.2 Markenimage

Der Imagebegriff wird bereits seit den 1970er-Jahren in den Wirtschaftswissenschaften sowohl für Unternehmen als auch für Marken diskutiert. In Anlehnung an die Sozialwissenschaften wird das Image definiert als „die Gesamtheit aller Gefühlsäußerungen, die in einer öffentlichen Meinung ihrem Gegenstand (z.B. Produkt, Person, Idee) entgegengebracht werden.“¹⁹² Das Imagemodell besteht also aus der Komponente der Fremdwahrnehmung eines Objektes, bei Marken ist dies die Fremdwahrnehmung einer Marke.¹⁹³ Kroeber-Riel definiert weiter: „Ein Image gibt die subjektiven Ansichten und Vorstellungen von einem Gegenstand wieder.“¹⁹⁴ Image ist also nicht per se objektiv, sondern vielmehr geprägt von der subjektiven Wahrnehmung Außenstehender, von der Persönlichkeit der Gruppe oder einer Einzelperson. Die Wirtschaftswissenschaften gehen davon aus, dass nicht nur Menschen Images ausbilden, sondern auch Marken bzw. Unternehmen, und zwar in ähnlicher Art und Weise.¹⁹⁵ Auf Unternehmensebene spricht man hier vom so genannten Gruppenimage oder Corporate Image, auf Markenebene vom Markenimage oder Brand Image. Auch eine Marke bildet also nach diesem Ansatz ein Image aus. Dieses so genannte Markenimage kann wie folgend definiert werden:

¹⁹² Hoffmann, Psychologie der Werbekommunikation, S. 76; vgl. auch Becker, Markenartikel und Verbraucher, S. 122.

¹⁹³ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 34; Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 65 ff.

¹⁹⁴ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 191.

¹⁹⁵ Schmitt, Simonson, Marketing-Ästhetik, S. 14.

„Images sind Folgen eines Bewertungsprozesses aufgrund der gespeicherten Gedächtnisinhalte. Diese Bewertung erfolgt auch in Relation zu anderen Marken. Es handelt sich somit nicht um eine direkte, sondern um eine relative Umsetzung von Gedächtnisinhalten.“¹⁹⁶

Mit der Frage, wer Images ausbildet und von wem Images gesteuert werden, beschäftigt sich auch die Kommunikationswissenschaft. Folgt man ihren Ansätzen, werden Images zum einen nicht von Einzelpersonen ausgebildet, sondern sind eine kollektive Größe, da jede Einzelperson davon ausgeht, dass die eigene Vorstellung eines Objektes identisch mit der Vorstellung eines anderen Menschen ist. Images sind also immer an Öffentlichkeit¹⁹⁷ gebunden und damit abgegrenzt von der Meinung einer Person zu einem Objekt, die subjektiv und einzigartig sein kann. Images dagegen sind immer kollektive Interpretationen und Konstruktionsprozesse.¹⁹⁸ Da Menschen heute in einer so genannten offenen Welt¹⁹⁹ leben, die zu groß für ein direktes, persönliches Erleben aller Elemente ist, bilden sie so genannte Stellvertreter der Wirklichkeit aus, die vor allem durch die Berichte in den Medien ausgebildet und gesteuert werden. Damit wird die Komplexität der Welt reduziert. Diese Stellvertreter sind unter anderem Images. Merten spricht in diesem Zusammenhang von "medialen Stellvertretern".²⁰⁰ Da Marken über die Medien durch Werbung und produktbezogene Berichte kommuniziert werden, kann dieses Imageverständnis auf Marken angewendet werden. Es geht also bei Marken genau wie bei Personen weniger um das Abbild der Realität als vielmehr um die kollektiven Interpretations- und Konstruktionsprozesse dieser Realität.²⁰¹ Die Funktion der Bildung von Images liegt in der Reduktion der Denk- und Entscheidungsprozesse beim Empfänger.²⁰² Indem er Images ausbildet, spart er Zeit und Aufwand im Entscheidungsfindungsprozess. Dieser automatische Prozess folgt nach Hoffmann dem so genannten Trägheitsprinzip, so wenig Energie wie notwendig in eine komplexe Entscheidung zu investieren. Diese Tendenz ist ihm zufolge ein

¹⁹⁶ Sommer, Die Psychologie der Marke, S. 149; vgl. auch Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 34.

¹⁹⁷ Vgl. zum kommunikationswissenschaftlichen Verständnis des Öffentlichkeitsbegriffs Merten, Öffentlichkeit in systemtheoretischer Perspektive, S. 49 ff; Westerbarkey, Öffentlichkeit und Nicht-Öffentlichkeit, S. 147 ff.

¹⁹⁸ Merten, Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1, S. 250.

¹⁹⁹ Merten, Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1, S. 245.

²⁰⁰ Merten, Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1, S. 244.

²⁰¹ Wiswede, Die Psychologie des Markenartikels, S. 72 f.

²⁰² Herbst, Public Relations, S. 16.

Abwehrmechanismus gegen Überlastungen²⁰³ um den Preis der Vereinfachung und Verzerrung.²⁰⁴ Das folgende Beispiel verdeutlicht diesen subjektiven Reduktionsprozess: Stellen wir uns vor, wir essen einen grünen Apfel. Der Apfel stellt sich als sehr sauer heraus. Wir bilden das Image „grüner Apfel gleich sauer“ aus. Bei nächster Gelegenheit werden wir den nächsten grünen Apfel schon mit etwas Skepsis betrachten, wenn wir keine sauren Äpfel mögen. Gesetzt den Fall, wir probieren auch diesen Apfel und er ist wieder sehr sauer, verfestigt sich das Image des Apfels: „grüner Apfel gleich immer sauer“. Den nächsten grünen Apfel werden wir vermutlich nicht mehr essen, um nicht wieder feststellen zu müssen, dass er sauer ist, was wir nicht mögen. Wir sparen also die Zeit des erneuten Ausprobierens, um eine weitere Enttäuschung zu vermeiden. Das ist eine Sicherheit, die wir zwar mit dem Verlust der Möglichkeit erkaufen, dass weitere grüne Äpfel vielleicht lecker und süß sind; aber die Zeit des Ausprobierens haben wir definitiv gespart und die Möglichkeit des Enttäuschtwerdens ausgeschlossen. Das ist das beschriebene Prinzip der Trägheit und die Funktion von Images.

Während das Image das subjektive Bild ist, das sich der Konsument in einem kollektiven Interpretations- und Konstruktionsprozess von einer Marke macht, können Einstellungen zu einer Marke verstanden werden als die Bereitschaft, auf diese Marke als Einzelperson mehr oder weniger positiv oder negativ zu reagieren.²⁰⁵ Einstellungen fungieren damit als Filter, der "Wahrnehmung und Verhalten nicht mehr instinkt- oder reflexhaft, sondern nach kognitiven und affektiven, im Verlauf der Sozialisation aufgebauten Kriterien steuert."²⁰⁶ Allerdings ist der Begriff Einstellung sehr diffus.²⁰⁷ Image und Einstellung sind damit eng miteinander verwandt und werden teilweise sogar synonym verwandt. So führen beispielsweise von Rosenstiel/Kirsch aus, dass vor einem psychologischen Hintergrund beide Begriffe identisch seien:

„Analysiert man den Imagebegriff unter einem psychologischen Blickwinkel, stellt sich heraus, daß das mit Image gemeinte Vorstellungsbild eines Produkts letztlich deckungsgleich mit dem ist, was in der Psychologie als >Einstellung< gezeichnet wird.“²⁰⁸

²⁰³ Hoffmann, Psychologie der Werbekommunikation, S. 78; Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 3, S. 17.

²⁰⁴ Merten, Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1, S. 246.

²⁰⁵ Vgl. dazu Trommsdorff, Produktpositionierung, S. 336; Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 168.

²⁰⁶ Merten, Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1, S. 335.

²⁰⁷ Merten, Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1, S. 335.

²⁰⁸ Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 158.

Den beiden Autoren zufolge haben Einstellungen und Images mehr Gemeinsamkeiten als trennende Eigenschaften. Beide Begriffe verbinden folgende Elemente:²⁰⁹

- Sie werden erworben und sind nicht angeboren.
- Einstellungen und Images sind zeitlich relativ stabil und verändern sich nur langsam.
- Sie sind wertender Natur, d.h. sie beschreiben keine objektiven Tatsachen, sondern subjektive Erlebnisse derjenigen, die Images oder Einstellungen ausbilden.
- Sie sind objektbezogen.

Da die beiden Begriffe also sehr ähnlich sind, werden sie in der hier vorliegenden Arbeit synonym verwandt. Von Rosenstiel/Kirsch sprechen im Zusammenhang von Images bzw. dem synonym verwendeten Begriff Einstellung von so genannten Einstellungsdimensionen, die Elemente einer Einstellung seien.²¹⁰ Übertragen auf den Imagebegriff, der weitgehend identisch mit dem Einstellungsbegriff verwendet wird, sollen unter Imagedimensionen deshalb in dieser Arbeit alle Teilelemente eines Images verstanden werden. So ist z.B. die Vorstellung von Autofahrern, ein *BMW* sei besonders sportlich, eine Imagedimension des Markenimages von *BMW*, „Milde Pflege“ z.B. ist in diesem Zusammenhang eine Imagedimension von *NIVEA* und „Preisgünstigkeit“ eine Dimension des Discounters *ALDI*.

Relativ häufig werden Identität und Image nur ungenau voneinander abgegrenzt, manchmal sogar deckungsgleich verwendet,²¹¹ oder es wird bereits bei der Eigenwahrnehmung von einer Identität gesprochen.²¹² Das erscheint insofern nicht differenziert genug, als die Sozialwissenschaft (von der der Identitätsansatz in der Wirtschaftswissenschaft abgeleitet wird) davon ausgeht, dass Identität erst im Wechselspiel von Fremd- und Eigenwahrnehmung entsteht²¹³ und beide Begriffe unterschiedliche Phänomene²¹⁴ beschreiben: Der Imagebegriff umfasst die

²⁰⁹ Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 158 f.

²¹⁰ Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 158.

²¹¹ Birkigt, Stadler, Funk, Corporate Identity, S. 23; Kapferer, Die Marke, S. 57; Homburg, Krohmer, Marketingmanagement, S. 523.

²¹² Kammerer, Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity, S. 109; Pepels, Einführung in das Dienstleistungsmarketing, S. 33 ff.

²¹³ Keller, Das CI Dilemma, S. 1 f.; Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 28 und S. 38; Frey, Stigma und Identität, S. 45.

²¹⁴ Aaker, Building Strong Brands, S. 69 f.; Auch Westerbarkey geht von einem Unterschied zwischen Image und Identität aus, wenn er ausführt, dass wir "nach einem annehmbaren Image" streben, "hinter dessen Fassade sensible Aspekte unseres Selbst verborgen werden können." Westerbarkey, Das Geheimnis, S. 218.

Fremdwahrnehmung, die Identität dagegen die Fremdwahrnehmung und die Eigenwahrnehmung. Aus diesem Grund wird hier im Folgenden von einer „Fremdwahrnehmung“ oder „externen Wahrnehmung der Identität“ oder dem „Image“ gesprochen und von einer „Eigenwahrnehmung“ oder „internen Wahrnehmung“ der Identität. Erst beide Komponenten zusammen werden als „Identität“ bezeichnet.

2.3.1.3 Vertrauen

Der Vertrauensbegriff gewinnt innerhalb der Markenüberlegungen an Bedeutung, weil davon ausgegangen wird, dass für den Erfolg der Marke, also den Kauf seiner Produkte, das Vertrauen auf Seiten der Konsumenten eine entscheidende Voraussetzung ist.²¹⁵ Für die Marke ist die Vertrauensgrundlage zu ihren Konsumenten also von existenzieller Bedeutung. Die Wirtschaftswissenschaften lehnen sich damit an das Vertrauensverständnis der Sozialwissenschaften an und adaptieren diesen auf Menschen bezogenen Vertrauensbegriff auf Marken. Im Zentrum des Vertrauens stehen nach dem sozialwissenschaftlichen Verständnis Verlässlichkeit und Sicherheit. Vertrauen entsteht, wenn bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, die es möglich machen, dass sich die Außenwelt auf ein Individuum verlassen kann.²¹⁶ Die Voraussetzungen hierfür sind die Identitätsmerkmale Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität.²¹⁷ Demnach besteht in dem Fall zu einer Person Vertrauen, wenn eine Wechselseitigkeit besteht, wenn bestimmte, für die Person charakteristische Merkmale über einen längeren Zeitraum anhalten, wenn die Person konsistent, d.h. feststehend und nicht widersprüchlich erscheint und wenn sie Persönlichkeitsmerkmale hat, die sie einzigartig und unverwechselbar machen.²¹⁸ Nach Luhmann ist das Vertrauen ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität²¹⁹ und kann als riskante Vorleistung verstanden werden, da Vertrauen auf der Überziehung von Informationen aus der Vergangenheit beruht und linear in die Zukunft übertragen wird.²²⁰ Damit kann Vertrauen auch enttäuscht werden, wenn sich die Person in der Zukunft anders verhält, als ihr Verhalten in der Vergangenheit hätte vermuten lassen.

²¹⁵ Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 42 f.

²¹⁶ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 24.

²¹⁷ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 23 ff.; Meffert, Burmann, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 45 ff.

²¹⁸ Vgl. zur Bedeutung der einzelnen Merkmale Bünthe, Strategische Markenführung für Dienstleister, S. 63 f.

²¹⁹ Luhmann, Vertrauen, S. 23 ff.; vgl. auch Merten, Die Marke in der Mediengesellschaft, Heft 2, S. 12 f.; Merten rückt den Vertrauensbegriff in die Nähe des Glaubensbegriffs. Vgl. Merten, Erzeugung von Fakten und Reflexivisierung von Fiktionen, S. 41.

²²⁰ Luhmann, Vertrauen, S. 20.

Der Vertrauensbegriff wird auch in der Wirtschaftswissenschaft diskutiert: Kotler/Bliemel beispielsweise sprechen vom "Vertrauenkapital" eines Unternehmens, das „in Form von Markenbewusstsein mehr wert ist als sämtliche Produktionseinrichtungen zuzüglich aller sonstigen in der Bilanz ausgewiesenen Kapitalkosten“.²²¹ Man geht heute davon aus, dass auch Marken²²² und Unternehmen²²³ genau wie Personen und Gruppen Vertrauen erzeugen können.²²⁴ Das ist die Voraussetzung für die Markentreue der Kunden,²²⁵ und tritt deshalb in den Mittelpunkt der identitätsorientierten Markenführung.²²⁶ Das ist insofern erstrebenswert, als sich wesentliche Vorteile aus einem Vertrauensverhältnis zwischen Marke und Bezugsgruppe ausmachen lassen.²²⁷ Auf Unternehmensseite führt der Vertrauensaspekt zur Einsparung erheblicher Kosten, die andernfalls für die Gewinnung immer neuer, nur kurzfristiger Kunden anfallen würden, da Vertrauen die Grundlage für eine konstante Beziehung zwischen der Marke und den Käufern ist und den ökonomischen Erfolg der Marke sichert. Auf Kundenseite reduziert das Vertrauen zu einer Marke das Risiko der falschen Kaufentscheidung und senkt Transaktionskosten.

2.3.1.4 Beziehung von Identität, Image, Vertrauen und Kaufverhalten

Zwischen der Identität und dem Image einer Marke, dem Vertrauen der Konsumenten gegenüber dieser Marke und dem tatsächlichen Kaufverhalten besteht ein enger Zusammenhang (vgl. Abbildung 16): Aus der internen und externen Wahrnehmung der Identität bildet sich die Markenidentität.²²⁸ Diese ist umso stärker, je ähnlicher sich beide Identitätswahrnehmungen sind. Im Idealfall sind diese Wahrnehmungen deckungsgleich. Eine starke Markenidentität ist wiederum Voraussetzung für das Ausbilden von Vertrauen der Konsumenten gegenüber der

²²¹ Kotler, Bliemel, Marketing Management, S. 642.

²²² Biel, Grundlagen zum Markenwertaufbau, S. 69, Karmasin, Produkte als Botschaften, S. 504 ff.; Herbst, E-Branding, S. 38.

²²³ Keller, Das CI Dilemma, S. 22; Herbst, E-Branding, S. 38.

²²⁴ Zum Vertrauensbegriff in der Kommunikation vgl. beispielsweise Westerbarkey, Täuschung oder zur Untrüglichkeit ungeschminkter Wirklichkeiten, S. 56 f.

²²⁵ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 13. Unter **Markentreue** oder „brand loyalty“ versteht man „the resistance to switching“ (Aaker, Strategic Market Management, S. 211), also das Festhalten an einer bestimmten Marke. Es gibt verschiedene Ausprägungen dieser Treue. (Wisede, Die Psychologie des Markenartikels, S. 84 f.; Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 378) Gründe für Markentreue können Gewohnheit, bestimmte Vorlieben oder hohe Wechselkosten zu anderen Marken sein. (Aaker, Strategic Market Management, S. 211). Vgl. auch Aaker, Management des Markenwertes, S. 57 ff.

²²⁶ Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 28.

²²⁷ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 27.

²²⁸ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 14.

Marke²²⁹ und Markenvertrauen ist eine notwendige Voraussetzung für den Kauf und Wiederkauf der Marke, der so genannten Markentreue.²³⁰

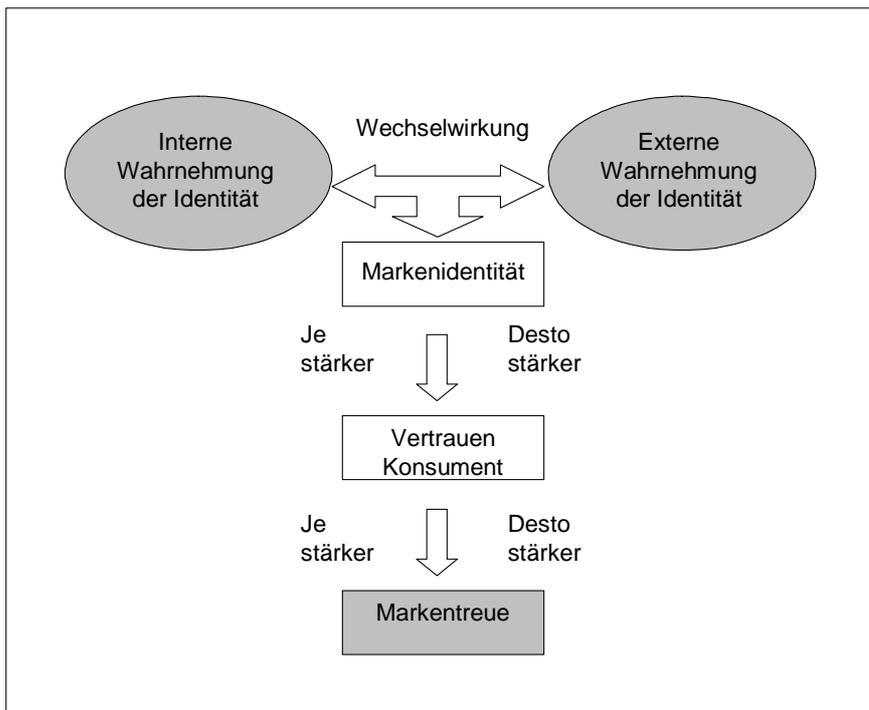


Abbildung 16: Beziehung von Markenidentität, Vertrauen und Markentreue.

Quelle: in Anlehnung an Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 13 f.

Nahezu synonym für den Begriff der Markentreue kann der Begriff des Marktanteils²³¹ verstanden werden, denn Markentreue manifestiert sich in einer verstärkten Verwendung und einem regelmäßigen Nachkauf der Marke, so dass der Marktanteil der Marke eine direkte Folge der Markentreue der Kunden ist. Die konsequente Pflege von Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung führt demnach also zu einem stärkeren Vertrauen der Zielgruppe zur Marke, zu einer größeren Markentreue und einem höheren Marktanteil. Besonders beim Image, gemeint im psychologischen Kontext also die Einstellung zu einer Marke, kann ein Zusammenhang zum Kaufverhalten nachgewiesen werden:

²²⁹ Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 13 und S. 24.

²³⁰ Herbst, E-Branding, S. 39; Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 13.

²³¹ Unter "Marktanteil" soll hier der prozentuale Anteil der Marke am Gesamtjahresabsatz verstanden werden, der insgesamt mit diese Marke abgesetzt wird. Ein Marktanteil auf Basis

„Empirisch lässt sich für Konsumgüter tatsächlich ein Zusammenhang zwischen Einstellung und Kaufverhalten feststellen, der dahingehend interpretiert werden kann, daß die Einstellungen eine Teilursache für das Verhalten sind.“²³²

Keller etwa führt aus, dass Konsumenten bestimmte Marken auswählen und kaufen, weil sie sich mit ihnen ausdrücken können und das Image und die Persönlichkeit der Marke dabei eine entscheidende Rolle spielt.²³³ Dieser Zusammenhang besteht umso stärker, je stärker der betrachtete Markt von affektiven Kaufhandlungen gesteuert wird, in denen also die Kaufentscheidung direkt am Regal stattfindet. Bei kognitiven Kaufhandlungen dagegen geben eher die konkreten Produktattribute den Ausschlag zur Kaufentscheidung, die bereits vor dem eigentlichen Kauf getroffen wird.²³⁴ Deshalb gilt auch in der Markenführungspraxis das Aufladen des Images der Marke mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen als entscheidend für den Kauf und Marktanteil der Marke.²³⁵ Das Instrument zur bewussten Steuerung der Markenimages und damit des Markterfolgs ist die Positionierung.²³⁶

2.3.2 Aufgabe der Positionierung

Die so genannte Positionierungsstrategie ist Anfang der 1970er-Jahre²³⁷ aus der Notwendigkeit heraus entstanden, die eigenen Produkte oder Marken gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen. Hintergrund dieser Notwendigkeit sind gesättigte Märkte, die dazu geführt haben, dass eine Präferenz des Kunden nicht mehr allein über das reine Produktangebot gebildet werden kann, da die Produkte an sich zu austauschbar geworden sind. Auswahlkriterien wie Verfügbarkeit, Qualität und Preis sind nicht mehr die entscheidenden Kriterien für den Kauf.²³⁸ Um in diesen

²³² des Umsatzes soll hier als "Umsatzmarktanteil", ein Marktanteil auf Basis des Volumens (also beispielsweise verkaufte Packungseinheiten) soll als "Volumenmarktanteil" verstanden werden. Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 160 ff.; vgl. auch Belk, Possessions and the Extended Self; Malhotra, A Scale to Measure Self-Concepts, Personal Concepts and Product Concepts; Aaker, Dimensions of Brand Equity.

²³³ Keller, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brands, S. 4 ff.

²³⁴ Millar, Tesser, Effects of Affective and Cognitive Focus on the Attitude-Behavior-Relation in Aaker, Brand Personality, S. 183.

²³⁵ Halliday, Chrysler Brings out Brand Personality with '97 Ads; Experteninterviews mit Cordula Cordula Krüger, Geschäftsführerin von "&Equity", Hamburg, vom 10.1.2002 und 17.2.2002, Bettina Oesterreich, Marktforschung NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, Interview vom 15.1.2002 und Ulrike Vollmoeller, Markenführerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, Interview vom 15.8.2000.

²³⁶ Vgl. exemplarisch Homburg, Krohmer: Marketingmanagement, S. 523 ff.; Becker, Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung, S. 12 ff.; Meffert, Marketing, S. 343 ff.; Kotler, Grundlagen des Marketing, S. 403 ff.; Tomczak, Roosdorf, Positionierung, S. 26 ff.

²³⁷ Meffert, Marketing, S. 343.

²³⁸ Diekhof, Der Markt schreibt die Gesetze der Marke um, S. 28 ff.; Ries, Trout, Positioning, S. 19 ff.

gesättigten Märkten mit hohem Konkurrenzdruck und austauschbaren Produkten bestehen zu können, ist es für Markenführer notwendig geworden, sich vom Wettbewerb abzuheben und ein klares Bild des eigenen Angebots bei den Konsumenten zu erzeugen. Sie müssen eine klare Position beziehen, wofür die Marke steht und was ihr Angebot ist, mit dem Ziel, für die Zielgruppe relevant zu erscheinen und gekauft zu werden.

2.3.3 Definition Markenpositionierung

Eine Idealposition ist dabei diejenige, die exakt die Eigenschaften der Marke kommuniziert, die die Zielgruppe wünscht und die sich vom Wettbewerb abhebt. Das bewusste, strategische Steuern einer Marke hin zu dieser Idealposition bezeichnet man als Positionierung: „Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands.“²³⁹ In der einschlägigen Literatur wird der Begriff wie folgt beschrieben: „Positionierung ist aber nicht das, was man mit einem Produkt tut. Positionierung ist vielmehr das, was man in den Köpfen der Konsumenten anstellt. Das heißt, man platziert, positioniert ein Produkt in den Köpfen der potentiellen Kunden.“²⁴⁰ Die Positionierung steuert damit also das Image, das Bild der Zielgruppe über die Marke hin zu einer von der Marke gewünschten Position. Für den deutschsprachigen Raum legt Esch folgenden Definitionsvorschlag vor:

„Unter einer Markenpositionierung versteht man die Abgrenzung der eigenen Marke von Konkurrenzmarken. Die gewählten Positionierungseigenschaften müssen dabei den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen und für diese relevant sein ... Abgrenzung von der Konkurrenz heißt, dass eine Marke in der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten ein eigenständiges und unverwechselbares Profil gewinnt.“²⁴¹

Die Positionierung ist nicht zu verwechseln mit der Position einer Marke.²⁴² Die Position einer Marke bezeichnet den derzeitigen Standort des Images aus Sicht der Zielgruppe im Vergleich zum relevanten Wettbewerb innerhalb vorher festgelegter Dimensionen. Sie bezeichnet also die Ist-Position. Die Positionierung dagegen ist die

²³⁹ Aaker, *Building Strong Brands*, S. 176; Aaker, Joachimsthaler, *Brand Leadership*, S. 41.

²⁴⁰ Ries, Trout, *Positioning*, S. 19.

²⁴¹ Esch, *Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung*, S. 235; vgl. auch Aaker, Joachimsthaler, *Brand Leadership*, S. 41 f.; Herrmann, *Produktmanagement*, S. 442; Herrmann, *Die Zukunft der Marke*, S. 51 f.

aktive strategische Steuerung der Position einer Marke hin zu einer vorher definierten gewünschten Position, der so genannten Soll-Position, die die strategische Markenführung nach einer ausgiebigen Analysephase langfristig festlegt. Durch diese Art des Vorgehens ist es der Markenführung möglich, die notwendigen Maßnahmen zu planen, die die neue gewünschte Position für die Zielgruppen erreichbar macht, sie zielgerichtet durchzuführen und sie auf ihren Erfolg hin zu kontrollieren.²⁴³ Die Positionierung ist damit ein wichtiges Instrument der Markenführung, denn sie legt im Sinn der strategischen Planung die Ziele fest, die es auf der Seite des Markenimages zu erreichen gilt. Dabei wird in aktuellen Diskussionsbeiträgen darauf hingewiesen, dass Positionierung nicht nur einmalig zur Feststellung einer Position der Marke am Markt sein sollte, sondern ein kontinuierlicher Prozess zur strategischen Steuerung des Lebenszyklus' der Marke.²⁴⁴

In der Literatur werden mehrere Positionierungsstrategien nebeneinander oder in Konkurrenz zu einander dargestellt.²⁴⁵ Zusammenfassend können drei Hauptstrategien identifiziert werden, innerhalb derer die Markenführer die Positionierungsrichtung bestimmen können: Bei der bedürfnisorientierten Positionierungsstrategie wird die Position der Marke der Idealvorstellung der Konsumenten angepasst. NIVEA Beauté erfuhr beispielsweise etwa zwei Jahre nach Einführung in den deutschen Markt eine Justierung der Positionierung weg von einem Pflegeversprechen hin zu einem stärker auf Schönheit fokussierten Versprechen, weil festgestellt worden war, dass das Hauptkaufkriterium im dekorativen Markt das sichtbare Ergebnis der Produkte ist, nämlich, schöner zu machen. Bei der wettbewerbsorientierten Positionierungsstrategie wird der Abstand der eigenen Position zu den Konkurrenzmarken mit dem Ziel vergrößert, zu große Ähnlichkeiten und damit Austauschbarkeiten zu verringern. Diese Strategie verfolgten die Markenführer von *ELLEN BETRIX*, die bis zur Markteinführung von NIVEA Beauté mit dem Claim "The Care Company" und anschließend einen nicht auf Pflege fokussierten Claim wählten, da die Pflegekompetenz in dekorativen Markt mit Eintritt von NIVEA deutlich besetzt war. *DANONE* wählte für *FRUCHTZWERGE* dieselbe Strategie, die in Abgrenzung zum Wettbewerb neuerdings Fruchtzucker statt Kristallzucker enthält und in den TV-Spots explizit darauf hinweist, dass

²⁴² Vgl. Esch, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, S. 238.

²⁴³ Esch, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, S. 238 ff.

²⁴⁴ Kotler, Grundlagen des Marketing, S. 403; Becker, Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung, S. 22; Tomczak, Roosdorp, Positionierung, S. 26 ff.

²⁴⁵ Vgl. beispielsweise Esch, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, S. 238 ff. zur bedürfnis- versus produktorientierten Positionierungsstrategie; vgl. Trommsdorff, Paulssen, Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, S. 1050 f. zur wettbewerbs- versus konsumentenorientierten Positionierungsstrategie.

Fruchtzwerge damit das einzige Milchprodukt für Kinder sei, dass diese Zuckerart verwende.²⁴⁶ Bei der produkteigenschaftsorientierten Positionierungsstrategie wird diese Position nach den Eigenschaften der Produkte der Marke bestimmt. Die Einführung von *LC1* von *NESTLE* war eine solche Positionierung, die mithilfe der neuen Produkteigenschaft "probiotisch" den Joghurt als sehr gesund positionierte. Diese drei Strategien richten sich jeweils nach einem der drei Akteure im Markt und wählen diese als *Benchmark*. So kann sich die Positionierungsstrategie erstens an den Konsumenten („Was erwarten die Konsumenten von meiner Marke?“), zweitens an den Wettbewerbern („Wie kann ich mich sinnvoll von meinen Wettbewerbern abheben?“) und drittens an den Produktvorteilen der eigenen Marke („Kann ich mit bestimmten Produktvorteilen einen Positionierungsansatz wählen?“) orientieren. Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte mit vielen Botschaften bzw. Sendern werden allerdings neue Eigenschaften von Produkten einer Marke kaum mehr wahrgenommen, so dass eine Positionierung ausschließlich über Produktvorteile heute immer seltener von Erfolg gekrönt sind.²⁴⁷ Es findet sich in der Praxis deshalb viel häufiger eine bedürfnisorientierte oder eine wettbewerbsorientierte Positionierung oder eine Kombination davon. Sinnvollerweise sollte die Markenführung bestrebt sein, beide Positionierungsrichtungen zu verbinden, denn eine eindeutige Position erreicht eine Marke in der Vorstellung der Konsumenten nur in Abgrenzung zu anderen Marken - und ohne ein annähernd relevantes, also auch auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmtes Angebot wird die Marke nicht gekauft. Eine Kombination der beiden Formen ist deshalb sinnvoll, um eine möglichst einzigartige und lukrative Marktposition zu besetzen. Außerdem muss die Eigenwahrnehmung der Marke berücksichtigt werden, um ein ganzheitliches, in sich konsistentes Bild der Marke zu erhalten. Die emotionalen Bindungen der Konsumenten, die Herkunft der Marke und der bisherige "Lebenslauf" der Marke müssen mit in die Positionierung einbezogen werden, um die gewünschte Vertrauensbasis zu erarbeiten oder zu halten.

Es existiert also wie gezeigt ein sehr enges Beziehungsgeflecht innerhalb der Positionierung zwischen der Markenidentität, dem Markenimage, dem Vertrauen der Zielgruppe zur Marke und ihrem Marktanteil. Unter Positionierung soll im Zusammenhang dieser Arbeit deshalb Folgendes verstanden werden:

Die Positionierung einer Marke ist die strategische Steuerung einer Marke hin zur gewünschten Soll-Image-Position in Übereinstimmung mit der Markenidentität.

²⁴⁶ O.V. (Fruchtzwerge), <http://www.fruchtzwerge.de> vom 5.2.2005.

²⁴⁷ Esch, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, S. 238 ff.; Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 17.

Aufgabe der Positionierung ist es, durch die Justierung des Images der Marke auf die relevanten Konsumentenwünsche in Übereinstimmung mit der Eigenwahrnehmung der Marke und durch deutliche Abgrenzung vom Angebot des Wettbewerbs eine eindeutige Imageposition bei den Konsumenten zu erreichen. Ihr Ziel ist der Aufbau von Vertrauen und Markentreue durch die möglichst große Übereinstimmung von Eigen- und Fremdwahrnehmung.

2.3.4 Systematisierung von Markenpositionierungen

In der Literatur werden drei verschiedene Optionen unterschieden, für die die Positionierungsstrategien angewandt werden können:²⁴⁸ Bei der so genannten Neupositionierung wird die Position einer neuen Marke gesteuert. *LC1* von *NESTLE*, der *SMART* und *o2* sind solche Einführungen neuer Marken. Bei der so genannten Umpositionierung steht die strategische Veränderung der bisherigen Position einer bestehenden Marke im Mittelpunkt der Überlegungen. Anlass einer solchen Umpositionierung kann z.B. sein, dass die derzeitige Markenposition von der Idealvorstellung der Zielgruppe abweicht. Diese Strategie wählte kürzlich *FROSTA* der Hersteller von Tiefkühlkost, die ihre Produkte bisher auf Geschmack durch professionelle Kochkunst positionierte. Seit 2002 addiert der Hersteller das Element "Gesundheit" durch Lebensmittel ohne künstliche Zusatzstoffe, Aromen oder Farbstoffe dazu, um so seine Produkte zielgruppengerechter und in besserer Abgrenzung zum Wettbewerb zu positionieren. Nach eigenen Angaben überarbeitete das Unternehmen über 50 Produkte und investierte mehr als 25.000 Arbeitsstunden in diese Umpositionierung, die es unter dem Motto "das Frosta Reinheitsgebot" in der Werbung kommuniziert.²⁴⁹ Gleichzeitig erhöhte das Unternehmen den Endverbraucherpreis. Es bleibt noch abzuwarten, ob die seitdem sinkenden Verkaufszahlen²⁵⁰ einen Fehlschlag dieser Positionierungsstrategie ankündigen. Die Option trifft auch auf *NIVEA Beauté* zu, wobei wesentliche Idealvorstellungen der Zielgruppe, wie etwa die Pflegeleistung der Produkte, bereits erfüllt werden; die Frage ist also weniger, ob die Marke umpositioniert werden muss, als vielmehr, in welchen Teilbereichen das Erscheinungsbild der Marke nachjustiert werden sollte.

Der so genannte Relaunch einer Marke als dritte Option ist der Grenzfall zwischen Neu- und Umpositionierung. Dabei wird eine bestehende Marke so verändert, dass

²⁴⁸ Esch, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung; Haedrich, Tomczak, Strategische Markenführung, S. 105.

²⁴⁹ Ahlers, Das Frosta Reinheitsgebot, S. 17.

²⁵⁰ Laut Geschäftsbericht fiel der Umsatz von 299 Millionen Euro in 2001, also ein Jahr vor der Einführung des Reinheitsgebots, auf 262 Millionen Euro in 2003. Vgl. Frosta Geschäftsbericht 2001 und 2003.

sie im Extremfall nicht mehr als vorher bestehende Marke erkannt wird, weil sie mit neuen oder anderen als den bisherigen Werten aufgeladen dargestellt wird. Diese Option wählte *MARLBORO* 1954.²⁵¹ Bis zu diesem Zeitpunkt war Marlboro noch als reine Frauenzigarette positioniert. Da der Anteil der rauchenden Männer aber größer als der der Frauen war, entschied man sich, mit *MARLBORO* künftig bewusst die Männer anzusprechen. Diese Umpositionierung erforderte einen kompletten Relaunch aller bisher gelebten und gelernten Werte der Marke, angefangen vom Geschmack, über das Aussehen der Verpackung bis hin zum werblichen Auftritt. Der Markterfolg gibt dieser Strategie Recht.²⁵²

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Fragestellung geht von einer Umpositionierung einer bereits am Markt bestehenden Marke aus. Den Methoden der Umpositionierung gilt deshalb im Folgenden eine besondere Aufmerksamkeit, da mithilfe einer solchen Positionsfestlegung das Image einer Marke dauerhaft verändert und gesteuert werden kann. Die Positionierungsmodelle und Methoden dieses Themenkomplexes könnten deshalb auch Aufschluss geben über die Wirkungen einer Imageumpositionierung einer Markenerweiterung auf die Stamm-Marke.

2.3.5 Markenmodelle der Positionierung

Hinter jeder Positionierung steht ein bestimmtes Modell, eine Vorstellung davon, wie Marken, Images und Positionen zusammenhängen und wie diese Konstrukte die Konsumenten in ihrer Kaufentscheidung beeinflussen. In der Literatur zeigt sich derzeit eine Evolution des so genannten „Mono-Marken-Modells“ (vgl. Abbildung 17). Woodside und Clokey entwickelten in den 1970er-Jahren dieses Modell, nach dem der Marktanteil einer Marke durch sein Image bestimmt wird.²⁵³ Die Existenz und Aktivität der Wettbewerbsmarken²⁵⁴ dagegen haben im Mono-Marken-Modell keinen Einfluss auf die betrachtete Marke – hier als „eigene Marke“ bezeichnet.

²⁵¹ <http://de.biz.yahoo.com/040919/345/47ouu.html> vom 2.2.2005; Séguéla, Hollywood wäscht weicher, S. 66 ff.

²⁵² Marlboro hält in Deutschland seit 1988 konstant einen Marktanteil von über 25 Prozent, während der Konkurrenz Camel bei unter 10 Prozent liegt. Vgl. Riesenbeck, Perrey, Mega-Macht Marke, S. 33.

²⁵³ Weber, Strategische Marktforschung, S. 54 f.

²⁵⁴ Unter "Wettbewerbsmarken" sollen hier die Marken verstanden werden, die mit einem ähnlichen Produktangebot die gleiche Zielgruppe wie die betrachtete Marke ansprechen.

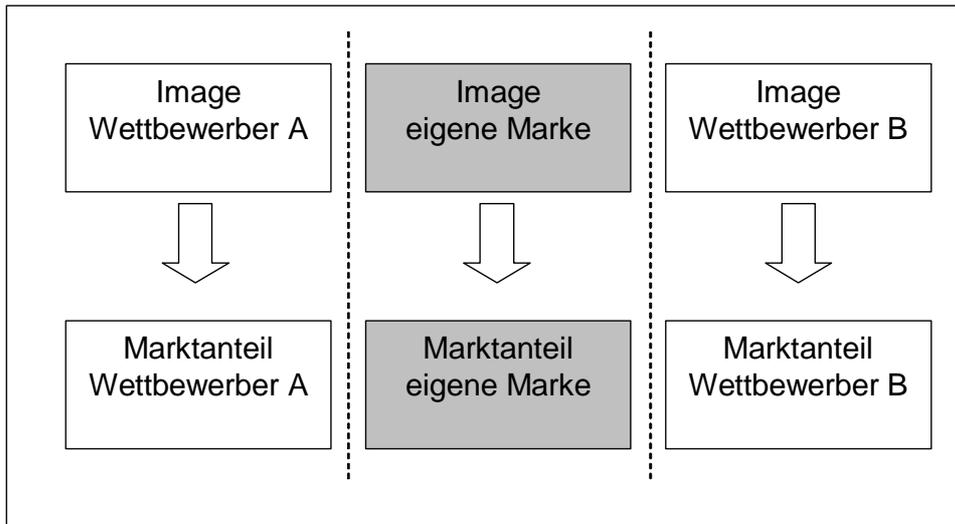


Abbildung 17: Monomarkenmodell.

Quelle: in Anlehnung an Weber, Strategische Marktforschung, S. 54 f.

Dieses Modell wurde von Laroche und Brisoux in den 1980er-Jahren durch die Annahme ergänzt, dass für den Marktanteil einer Marke nicht nur das eigene Bild in der Vorstellung der Konsumenten, sondern auch das Bild relevanter Mitbewerber verantwortlich ist.²⁵⁵ Sie taufte ihr Modell „Mehr-Marken-Modell“ und ergänzte die ursprüngliche Annahme um diese Wettbewerber (vgl. Abbildung 18).

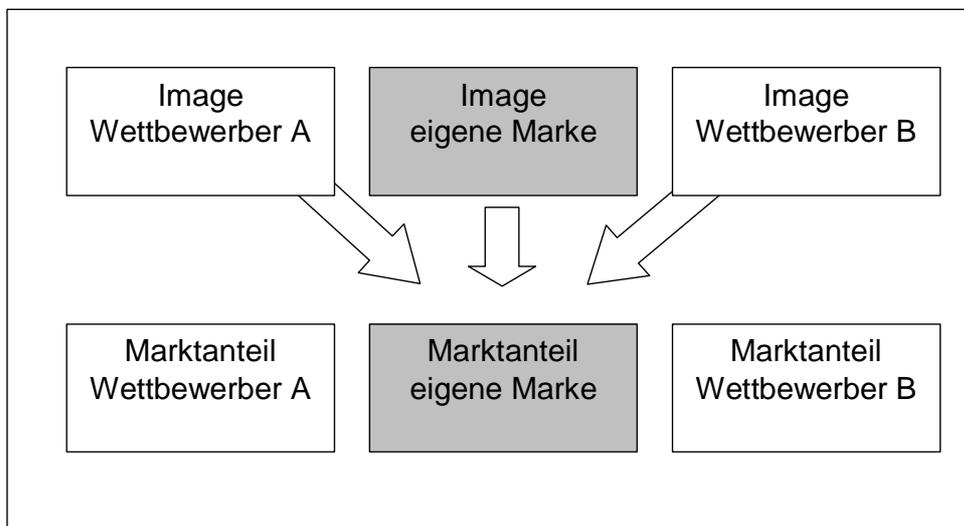


Abbildung 18: Mehrmarkenmodell.

Quelle: in Anlehnung an Weber, Strategische Marktforschung, S. 55 ff.

Bei beiden Modellen bleibt allerdings die Beobachtung der relevanten Images aller Marken auf einer Ebene, d.h. nur die Wettbewerber eines identischen, homogenen Markts werden untersucht. Mögliche zu den einzelnen Marken gehörende Stamm-Marken werden nicht mit betrachtet. Trommsdorff entwickelte dieses Mehr-Marken-

²⁵⁵ Weber, Strategische Marktforschung, S. 55 ff.

Modell erneut weiter. Er integrierte die These, dass sich nicht alle Wettbewerber eines Markts durch dieselben Imagedimensionen definieren, sondern sich vielmehr auf unterschiedlichen Dimensionen eines Markts positionieren würden, um so als möglichst einzigartig wahrgenommen zu werden. Diese Positionierungen in unterschiedlichen Imagedimensionen manifestierten sich nach Trommsdorffs Ansatz auch in den Images der Verbraucher.

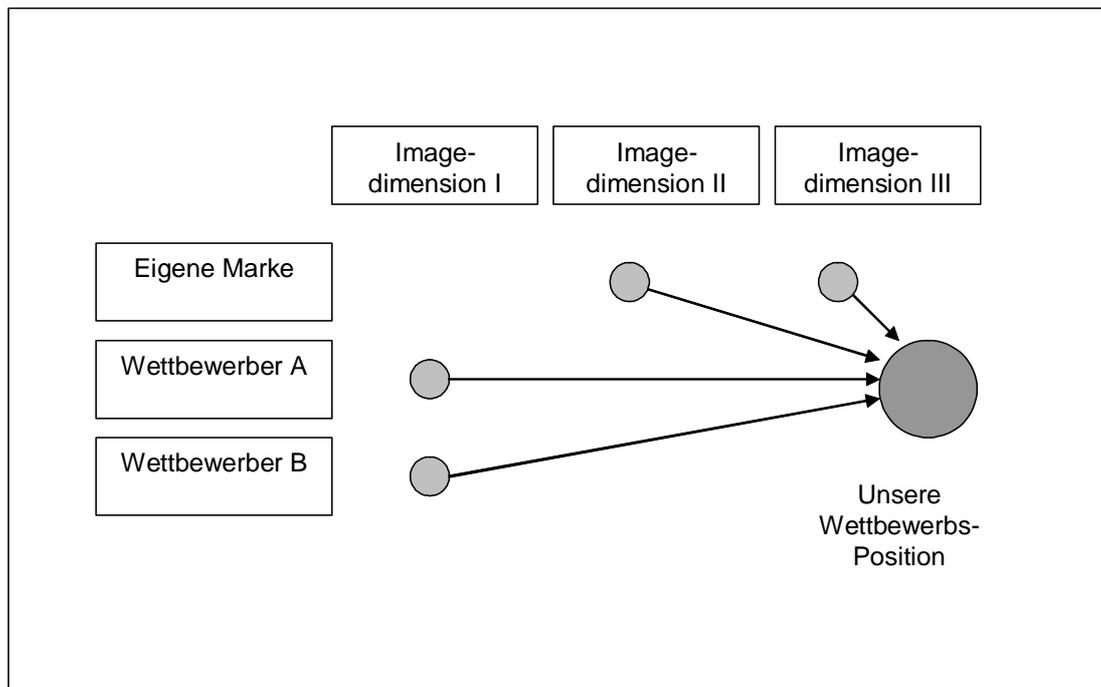


Abbildung 19: Wettbewerbs-Image-Struktur-Modell.
Quelle: Weber, Strategische Marktforschung, S. 51.

Sein Ansatz sieht deshalb vor, zunächst jede Marke einzeln (vgl. Abbildung 19) bezüglich der sie bestimmenden Imagedimensionen zu analysieren, um festzustellen, welche der Dimensionen für diese Marke relevant sind. Durch das Durchführen derselben Analyse auch für die Wettbewerbsmarken ergebe sich dann ein Gesamtbild zur Positionierung der eigenen Marke. Im Beispiel der Abbildung 19 wird die eigene Marke durch die Dimensionen II und III, die Konkurrenzmarken A und B vor allem durch die Dimension I in der Vorstellung der Konsumenten bestimmt. Die Kombination dieser Vorstellungen über alle drei Marken definiert die Wettbewerbsposition der eigenen Marke. Im praktischen Beispiel bedeutet das, dass ein *MERCEDES* am ehesten für seine Sicherheit gekauft wird, während ein *BMW* dagegen eher wegen seiner Sportlichkeit Käufer findet. Mercedes und *BMW* bedienen also ganz unterschiedliche Dimensionen und haben demnach auch unterschiedliche Positionen. Eine Darstellung von *BMW* im Positionierungsraum nur unter dem Aspekt "Sicherheit" würde dieser Marke nicht gerecht werden. Trommsdorff zufolge gehe es um eine Diagnose der unterschiedlichen Image-

dimensionen, um deren Einfluss auf die Marktposition der untersuchten Marke festzulegen. Zu diesem Zweck entwickelte Trommsdorff deshalb das so genannte Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse-Modell (WISA-Modell) und den dazugehörigen empirischen Ansatz.²⁵⁶ Das WISA-Modell untersucht die Position der Wettbewerber also konsequenterweise nicht in einem gemeinsamen Raum (wie alle bisherigen Ansätze), sondern zunächst für die jeweilige Marke. Erste Analysen mit der WISA zeigen, dass durch die Justierung der Imagedimensionen auf die Kaufgründe der Kunden die Marktanteile tatsächlich erhöht werden können.²⁵⁷ Eine von Meffert angesprochene mögliche Gefahr der Angleichung der Marketingaktivitäten statt der angestrebten Differenzierung²⁵⁸ bei Betrachtung identischer Positionierungsdimensionen im Mehr-Marken-Modell wird mit Trommsdorffs Ansatz reduziert. Übertragen auf das Mehrmarkenmodell ergibt sich damit das Markenmodell nach Trommsdorff, das nicht alle Marken gleichermaßen betrachtet und positioniert, sondern im Rahmen ihrer relevanten Imagedimensionen (vgl. Abbildung 20).²⁵⁹

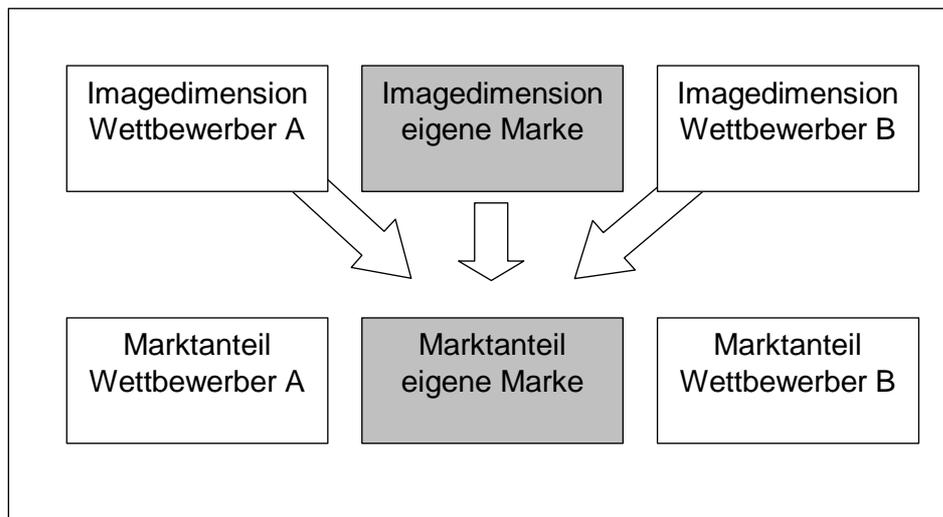


Abbildung 20: Markenmodell nach Trommsdorff.

Quelle: in Anlehnung an Weber, Strategische Marktforschung, S. 51 ff.

Aber auch hier gilt es zu beachten, dass alle betrachteten Marken auf einer Ebene, also im selben Markt agieren. Eine modellhafte Auseinandersetzung mit einer übergeordneten Ebene, etwa der der Familienmarken, ist in der Positionierungstheorie noch nicht aufgegriffen worden. Dass aber eine solche Beziehung zwischen

²⁵⁶ Weber, strategische Marktforschung, S. 51 ff.; WISA-Methode von Trommsdorff in Trommsdorff, Produktpositionierung, 332 ff.; Trommsdorff, Paulssen, Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, S. 1045 ff.; Weber, Positionierungsanalyse im Premium-Pilsmarkt, S. 73 ff.; Trommsdorff, Bookhagen, Hess, Produktpositionierung, S. 785 ff.

²⁵⁷ Trommsdorff, Paulssen, Produktpositionierung, S. 346; Weber, Positionierungsanalyse im Premium-Pilsmarkt, S. 73 ff.

²⁵⁸ Meffert, Marketing, S. 349.

²⁵⁹ Vgl. auch Trommsdorff, Produktpositionierung, 332 ff.; Trommsdorff, Paulssen, Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, S. 1045 ff.; Weber, Positionierungsanalyse im Premium-Pilsmarkt, S. 73 ff.; Trommsdorff, Bookhagen, Hess, Produktpositionierung, S. 785 ff.

dem Image und der Einstellung von Familien- und Erweiterungsmarken besteht und diese Beziehung ebenfalls Einfluss auf die Images der einzelnen Marken hat, zeigt Abschnitt 2.2. Vielmehr bleiben alle Autoren auf derselben Ebene, sei es nun bei der Beschreibung einer Neupositionierung oder bei der Beschreibung der Folgen einer Repositionierung auf die eine Marke im eigenen Markt.²⁶⁰ Dabei wird ausführlich auf Gründe für Umpositionierungen eingegangen,²⁶¹ welche Gefahren solche Imageänderungen haben können²⁶² und welche Analysemethoden²⁶³ anzuwenden sind. Unter anderem ist die Forschung mithilfe einiger empirischer Methoden in der Lage, vor der Neu- oder Umpositionierung der Marke Aussagen über diejenigen Imagefaktoren zu machen, die für den Markterfolg verantwortlich sein könnten²⁶⁴ und kann auch feststellen, wie sich mögliche Positionierungskonzepte auf die Kaufwahrscheinlichkeit der entsprechenden Marke auswirken können.²⁶⁵ Es handelt sich um Fähigkeiten, die auch für NIVEA Beauté hilfreich sein könnten. Es erfolgt dagegen keine theoretische Auseinandersetzung mit möglichen Auswirkungen einer Umpositionierung der Erweiterungsmarke in ihrem Markt auf die Stamm-Marke. Damit mangelt es auch an geeigneten Methoden, die eine strategische, also gezielt gesteuerte Markenimageänderung im Vorfeld zur Positionierung auf Erfolg oder Misserfolg für Erweiterungs- und Stamm-Marke untersuchen könnten.

2.3.6 Fazit: Implikationen der Positionierungstheorie

Mit den Instrumenten der Positionierung ist die Forschung also in der Lage, den ersten Punkt der Arbeitsaufgabe zu lösen, nämlich festzustellen, welche Imagefaktoren für den Erfolg einer Markenerweiterung verantwortlich sind, und zu empfehlen, welche Soll-Position im Markt für diese Marke erfolgversprechender wäre. Sie ist mit ihren Mitteln allerdings nicht in der Lage, auch die Auswirkungen auf die Stamm-Marke mit zu betrachten. Sie löst die Teilfragestellung 1, aber nicht 2.

²⁶⁰ Vgl. exemplarisch Aaker, Building Strong Brands; Hermann, Produktmanagement; Weber, Positionierungsanalyse im Premium-Pilsmarkt; Weber, Strategische Marktforschung; Trommsdorff, Produktpositionierung; Trommsdorff, Paulssen, Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, Trommsdorf, Bookhagen, Hess, Produktpositionierung.

²⁶¹ Aaker, Building Strong Brands, S. 216 ff. Der Autor beschreibt neben anderen Gründen für eine Umpositionierung auch das Vorhandensein eines begrenzten Markts bzw. Marktsegments, der ein weiteres Wachstum der Marke verhindert; dieser Grund ist auch Ausgangspunkt für die Überlegungen von NIVEA Beauté, eine optimale Position im Markt zu suchen.

²⁶² Aaker, Building Strong Brands, S. 185.

²⁶³ Vgl. exemplarisch die Methoden PERCEPTOR, PROPOSAL, HORSKY & NELSON und TRINODAL bei Hermann, Produktmanagement, S. 450 ff.; Faktoranalyse, MDS und Conjoint Analyse bei Trommsdorff, Produktpositionierung, S. 343 ff.; MDS und Verfahren der Eigenschaftsbeurteilung bei Meffert, Marketing, S. 346 ff.

²⁶⁴ WISA-Methode von Trommsdorff in Trommsdorff, Produktpositionierung, 347 ff.; Trommsdorff, Paulssen, Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, S. 1059 ff.; Weber, Positionierungsanalyse im Premium-Pilsmarkt, S. 78; Trommsdorf, Bookhagen, Hess, Produktpositionierung, S. 785 ff.

Damit kann mit den Mitteln der Positionierung allein die hier gestellte Aufgabe nicht erfüllt werden.

2.4 Zusammenfassung und Forschungsbedarf

Folgende Fragestellung gilt es zu lösen:

1. Welche Imagefaktoren sind für die zukünftige Kaufbereitschaft der Markenerweiterung relevant?
2. Wie müssen diese Imagefaktoren modelliert werden, damit sie zum Image der Stamm-Marke und der Markenerweiterung passen?

Diese Aufgabe ist von hoher Relevanz für die Praxis, da nach dem Trend zur Markenerweiterung der 1980er- und 1990er-Jahre diese damals neuen Markenerweiterungen langsam in die Jahre kommen und vor der Frage einer Um- oder Neupositionierung stehen. Eine Bearbeitung wird immer wichtiger, da der Druck der Märkte auf die einzelnen Marken weiter zunimmt und Markenführer gezwungen sind, ihre Marken optimal auf die Wünsche der Kunden einzustellen. Deshalb müssen in der Folge die Positionierungen überarbeitet werden. Diese neuen Anforderungen werden von der Theorie derzeit noch nicht ausreichend aufgenommen: In der Diskussion bezüglich der Markenerweiterungen beschäftigt man sich zur Zeit vor allem mit der Einführung von Markenerweiterungen und ihren Einfluss auf die dazugehörige Stamm-Marke. Im Mittelpunkt der Betrachtung ist dabei aber vor allem die Steuerung einer neuen Erweiterungsmarke, nicht die Umpositionierung einer bereits bestehenden Marke. Sowohl die Literatur als auch zahlreiche Experteninterviews mit Markenführern und eine Wechselwirkungsstudie von Beiersdorf²⁶⁶ zeugen aber davon, dass Wechselwirkungen zwischen Stamm-Marke und Erweiterungsmarke auch noch nach Einführung der Markenerweiterung vorhanden sind und damit als Herausforderung für die Steuerung der Stamm- und Erweiterungsmarke weiter relevant bleiben, wenn die Erweiterungsmarke älter wird. Die Ergebnisse der Markenerweiterungsdiskussion können damit Punkt 2 der Fragestellung lösen, nicht aber Punkt 1 der Fragestellung. Innerhalb der Diskussion bezüglich der Positionierungen dagegen beschäftigt man sich sowohl mit der Positionierung von neuen als auch mit der Umpositionierung bereits bestehender Marken. Hier finden sich also Modellansätze und Methoden zur Umpositionierung einer Marke innerhalb ihres Positionierungsraumes auch bei älteren Marken. Im Gegensatz zur Markenerweiterungstheorie bleibt die Positionierungstheorie aber in

²⁶⁵ What if-Analyse in Trommsdorff, Produktpositionierung, S. 349; Homburg, Krohmer, Marketingmanagement, S. 525.

²⁶⁶ Vgl. IMPACT-Studie, Welle 2-5 Deutschland.

dem für die fokussierte (Erweiterungs-) Marke relevanten Markt und bietet keine Ansätze für die Integration übergeordneter Marken, wie sie die Stamm-Marke NIVEA darstellt. Die Positionierungsliteratur bietet also Lösungen für den Punkt 1, nicht aber für den Punkt 2. Die Fragestellung kann damit nicht per se mit einer bereits vorhandenen Theorie und entsprechend ausgearbeiteten Methoden beantwortet werden.

In dieser Arbeit soll deshalb eine Systematik entwickelt werden, die eine bereits bestehende Markenerweiterung auf die Erfordernisse des eigenen Markts einstellt und zwar mit Rücksicht auf die Stamm-Marke. Mithilfe dieser Systematik soll die Praxis in die Lage versetzt werden, vor der Umpositionierung der Markenerweiterung dessen Wirkungen auch auf die Stamm-Marke zu überprüfen. Damit ist es möglich, strategisch diejenige Position für die Erweiterungsmarke auszuwählen, die sich zumindest neutral gegenüber ihrer Stamm-Marke verhält. Im besten Fall wirkt sich die Erweiterungsmarke sogar positiv auf die Kernwerte der Stamm-Marke aus. Obwohl bisher keine Systematik zur Hand ist, die komplette Aufgabe zu erfüllen, liegen aber, wie gezeigt, Lösungsansätze im Bereich der Positionierung und Markenerweiterung vor, sobald man die Aufgabe in zwei Teile, in einen Positionierungsteil und einen Markenerweiterungsteil aufsplittet. Deshalb steht bei der neu zu erarbeitenden Systematik nicht die Neuentwicklung von Methoden im Mittelpunkt; vielmehr gilt es, die vorhandenen Methoden aus den Bereichen Positionierung und Erweiterung so zu kombinieren, dass die Aufgabenstellung sinnvoll - also methodisch, zeitlich und finanziell durchführbar - gelöst werden kann. Diese Systematik wird hier theoretisch entwickelt und soll dann auf das Praxisbeispiel NIVEA Beauté und NIVEA angewandt werden. Sie wird damit das Praxisproblem der Imageoptimierung einer bereits am Markt eingeführten Markenerweiterung unter Berücksichtigung der Stamm-Marke zu lösen versuchen. Dieses Modell wollen wir ab sofort Marken Optimizer²⁶⁷ nennen, denn es optimiert die Marken in ihrem Marktauftritt und ihrer Beziehung zur Stamm-Marke.

²⁶⁷ Der Begriff "Marken Optimizer" wurde daraufhin überprüft, ob er in einem anderen Zusammenhang bereits verwendet wird. Dabei konnte festgestellt werden, dass er weltweit noch nicht angewendet wurde.

3. Entwicklung des Marken Optimizer zur Imageoptimierung einer Marke

3.1 Markenmodell des Marken Optimizer

Im letzten Abschnitt konnte gezeigt werden, dass es für die Umpositionierung der Erweiterungsmarke nicht nur notwendig ist, die Erweiterungsmarke und die Wettbewerbsmarken im Markt der Erweiterungsmarke zu beachten, sondern darüber hinaus auch die Wechselwirkungen zwischen dieser Marke und der Stamm-Marke. Im Sinn der Anforderungen an die Markenerweiterung, eine Image-Umpositionierung auch unter Berücksichtigung der Stamm-Marke durchzuführen, ist eine Kombination dieser beiden Wirkungsgefüge notwendig. Diese Kombination vereinigt das Markenmodell des Marken Optimizer:

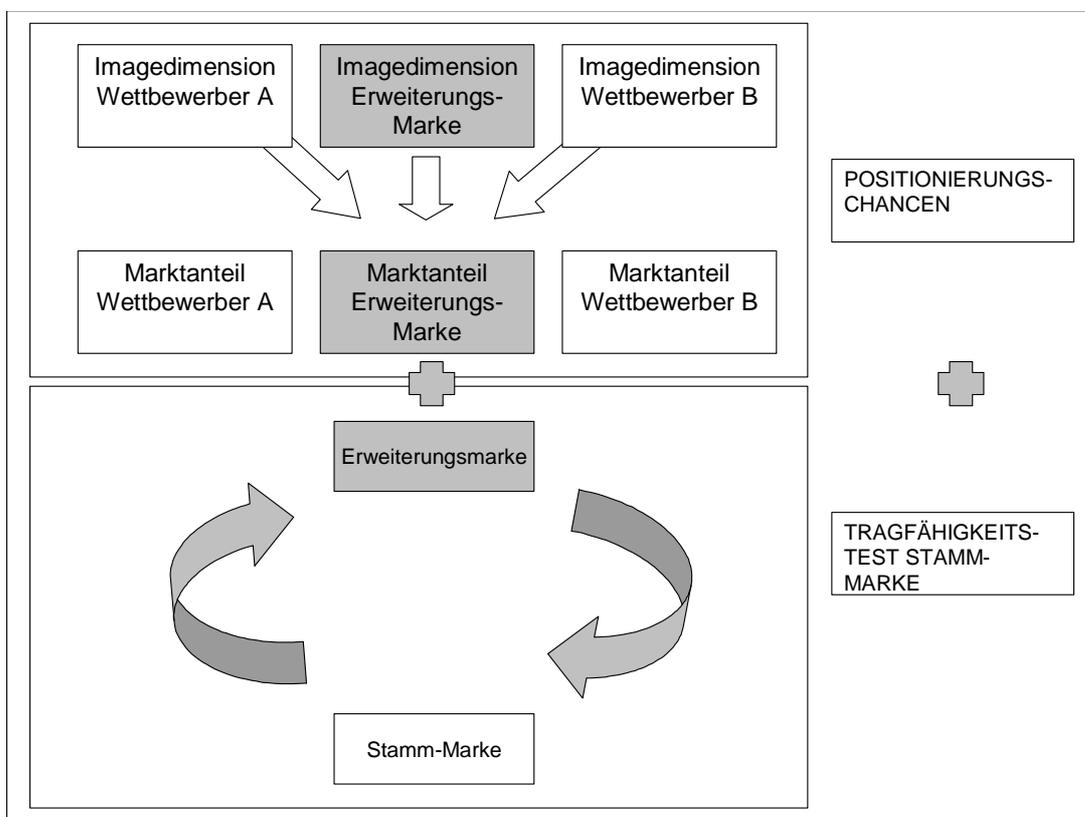


Abbildung 21: Markenmodell des Marken Optimizer.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Abbildung 12 und 20.

Dieses Markenmodell berücksichtigt zum einen, dass die Erweiterungsmarke im Wettbewerb mit den in ihrem Markt relevanten Konkurrenzmarken steht, hier stehen also die Positionierungschancen im Mittelpunkt. Zum anderen berücksichtigt es die Wechselwirkungen der Erweiterungsmarke mit ihrer Stamm-Marke, hier steht also die Tragfähigkeit²⁶⁸ der Stamm-Marke für die Positionierungsoptionen der

²⁶⁸ Der Begriff „Tragfähigkeit“ soll die Eigenschaft einer Marke bezeichnen, die vorgenommenen Veränderungen zu tragen, ohne dabei Nachteile in Kauf zu nehmen.

Erweiterungsmarke in ihrem Markt im Mittelpunkt. Mit diesem Markenmodell des Marken Optimizer gilt es nun, eine entsprechende Methode, ein Tool zu entwickeln, das beide Aspekte sinnvoll für eine bestehende Marke erarbeitet.

3.2 Anforderungen an die Methoden

Da für die Fragestellung bereits Methoden existieren, diese aber bislang noch nie kombiniert wurden, ist es notwendig, eine sinnvolle Kombination der bereits bestehenden Methoden der Positionierung und Markenerweiterung zu erarbeiten. Folgenden Anforderungen müssen die Methoden gerecht werden:

- a) Erste Teilaufgabe ist es, die kaufbereitschaftstreibenden Positionen für die Erweiterungsmarke in ihrem Markt zu entdecken. Das gesuchte Tool muss in der Lage sein, die kaufbereitschaftstreibenden Imagedimensionen der Erweiterungsmarke zu erkennen – damit wird also ein Imagepositionierungs-Analyse-Tool gesucht, das Teilmodell: POSITIONIERUNGSSCHANCEN. Dieses Tool bleibt dabei zunächst bewusst akzeptanzorientiert, da in dieser Phase die Dimensionen gesucht werden sollen, für die die größten Chancen auf eine Erhöhung der Kaufbereitschaft bestehen. In einem weiteren Schritt wird dann die Eigenwahrnehmung der Markenführung integriert.
- b) Die zweite Teilaufgabe besteht darin, diese neuen Positionierungsoptionen inhaltlich so zu entwickeln, dass sie der Stamm-Marke nicht schaden. Das zweite gesuchte Tool muss deshalb in der Lage sein, die Positionierungspositionen familienkompatibel zu modellieren. Es wird im Folgenden deshalb als Teilmodell TRAGFÄHIGKEITS-TEST STAMM-MARKE bezeichnet. Es wurde bereits erarbeitet, dass das Ziel diese Modellierung sein muss und die Positionierungsoptionen für die Erweiterungsmarke als zur Stamm-Marke passend von der Zielgruppe empfunden werden müssen.

Die Methoden für die beiden Teilmodelle 1 und 2 sollen im folgenden Verlauf ausgewählt werden. Die Fragestellung fordert außerdem, dass die beiden Teiltools auch danach ausgesucht werden müssen, dass sie zeitlich und hinsichtlich der Kosten praxistauglich sind. Diese Rahmenbedingungen müssen bei der Auswahl beachtet werden.

3.3 Auswahl der Methode für das Teilmodell: POSITIONIERUNGSSCHANCEN

3.3.1 Erhebungsziel

Die Positionierungspraxis bietet eine Vielzahl von Methoden an, mit deren Hilfe die Positionierung der untersuchten Marke und der relevanten Wettbewerbsmarken analysiert und strategisch gesteuert werden kann. Von vornherein scheiden solche Ansätze aus, die die Images nicht in Abhängigkeit zur Kaufbereitschaft abbilden, denn sie ist Bestandteil der Fragestellung und damit Bedingung für die auszuwählende Methode. Einfache Imagedarstellungsformen wie etwa Image-Differenziale²⁶⁹ scheiden damit aus. Folgende Anforderungen muss die auszuwählende Analyseverfahren erfüllen:

3.3.2 Anforderungen an die Methode

In diesem Teil des Marken Optimizer geht es darum, festzustellen, welche Imagedimensionen die Kaufbereitschaft treiben. Dabei ist davon auszugehen, dass nicht nur eine, sondern mehrere Imagedimensionen für die Kaufbereitschaft der Marke NIVEA Beauté verantwortlich sind. Die auszuwählende Methode muss deshalb in der Lage sein, mehrere Variablen zu analysieren, sie muss multivariat sein. Damit scheiden alle univariaten Analyseverfahren aus.²⁷⁰ Wir wissen aus den vorherigen Überlegungen, dass die Kaufbereitschaft die abhängige Variable ist und von mehreren unabhängigen Variablen gesteuert wird. Das Ziel der Analyse ist es, den Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable zu beschreiben und zu analysieren. Deshalb sollte sich die Methode dafür eignen, mit unabhängigen und abhängigen Variablen umzugehen. Damit ist die auszusuchende Analyseverfahren aus den so genannten Dependenzanalysen auszuwählen, bei denen vor der Analyse festgelegt werden kann, welche Variablen die unabhängigen und welche die abhängigen Variablen sind.²⁷¹ Außerdem existiert vor Beginn der Analyse aufgrund des hypothetischen Wissens über NIVEA Beauté, den Markt und NIVEA bereits eine Vorstellung vom Zusammenhang der Variablen. Deshalb sind solche Analyseverfahren sinnvoll, die einer prüfenden Systematik folgen, wogegen die suchenden Methoden ausscheiden.²⁷² Es muss weiter davon ausgegangen werden, dass viele der Imagedimensionen, die es abzufragen gilt, nicht direkt beobachtbar sind, sondern latente Konstrukte. Die Dimension "Schönheit" ist beispielsweise eine solche Dimension, die kaum durch eine einfache und einzelne Frage im Fragebogen valide

²⁶⁹ Image-Differenziale sind beispielsweise semantische Gegensatzpaare, die Eigenschaften eines Images abtesten. Das Gegensatzpaar „alt-jung“ testet beispielsweise das empfundene Alter einer Marke aus Sicht der Befragten ab.

²⁷⁰ Vgl. Berekoven, Eckert, Ellenrieder, Marktforschung, S. 191.

²⁷¹ Vgl. Berekoven, Eckert, Ellenrieder, Marktforschung, S. 202 f.

erhebbar sein würde. Besonders emotionale Dimensionen sind nicht direkt beobachtbar. Die dekorative Kosmetik wird, das ergaben erste Voranalysen, von sehr vielen emotionalen und damit nicht offen liegenden Image- und Kaufmotiven geprägt. Deshalb ist damit zu rechnen, dass gerade für diesen Markt sehr viele latente Variablen vorhanden sind. Die auszuwählende Analyseverfahren muss also in der Lage sein, auch latente Konstrukte abzubilden. Der dekorative Kosmetikmarkt erscheint nach den ersten Analysen sehr komplex. Ein einfacher Zusammenhang zwischen den Imagedimensionen und der Kaufbereitschaft ist danach eher unwahrscheinlich. Wahrscheinlicher ist es dagegen, dass eine Imagedimension die Wahrnehmung einer zweiten Dimension beeinflusst, die wiederum die Kaufbereitschaft steuert. Ein Beispiel könnte sein, dass im dekorativen Kosmetikmarkt die "Qualität der Produkte" (Imagedimension Ebene 1) die Wahrnehmung der "Exklusivität der Marke" (Imagedimension Ebene 2) lenkt und wegen der "Exklusivität" die Marke dann gekauft wird. Die auszuwählende Methode muss also mehrstufige Abhängigkeiten abbilden können. Bei bereits vorliegenden Daten wäre zusätzlich die Analyseverfahren nach der Art der Skalierung der Daten (nichtmetrisch, metrisch) auszuwählen, denn die Methoden haben unterschiedliche Anforderungen an die Skalierung der Daten. Da für den hier beschriebenen Ansatz auf jeden Fall ein neuer Datensatz erhoben wird, kann das Design der Erhebung und damit auch die Skalierung der Items im Fragebogen an die Erfordernisse der optimalen Analyseverfahren angepasst werden. Eine Vorauswahl der Methode auf Basis der Skalierung der Variablen ist hier nicht erforderlich.

3.3.3 Vergleich der Eigenschaften möglicher Analyseverfahren und Auswahl der geeigneten Methode

Wenn man die suchenden Methoden und die univariaten Methoden nicht mehr mit einbezieht, weil sie per se als Methoden nicht in Frage kommen, sind die gebräuchlichsten Methoden den Standardwerken zur Marktforschung von Berekoven/Eckert/Ellenrieder²⁷³ und zu multivariaten Analyseverfahren von Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber²⁷⁴ zufolge die Regression, die Regression mit Dummies, die logistische Regression, die Varianzanalyse, die Diskriminanzanalyse, die Kontingenzanalyse und die Strukturgleichungsmodelle.²⁷⁵ Ihre Fähigkeit in Bezug auf die vorab aufgestellten Anforderungen beschreibt Tabelle 3.

²⁷² Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analyseverfahren*, S. 7 ff.

²⁷³ Berekoven/Eckert/Ellenrieder, *Marktforschung*, S. 204 ff.

²⁷⁴ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analyseverfahren*, S. 8 ff.; vgl. auch Herrmann, Homburg, *Marktforschung*, S. 104 ff.

²⁷⁵ Auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Autoren kann hier verzichtet werden, da in der Literatur bezüglich der multivariaten Analyseverfahren eine breite Übereinstimmung im Verständnis und in der Darstellung der einzelnen Methoden besteht.

Analyse- methode	Multi- variante Methode	Struktur- prüfende Dependenz- methode	Fähigkeit zum Umgang mit latentem Konstruk- ten ²⁷⁶	Fähigkeit zum Umgang mit mehrstufigen Modellen	Anforderungen an die Skalierung der Daten	
Regression	ja	ja	nein	nein	m	m
Regression mit Dummies	ja	ja	nein	nein	m	n
Logistische Regression	ja	ja	nein	nein	n	m
Varianz- analyse	ja	ja	nein	nein	m	n
Diskriminanz- analyse	ja	ja	nein	nein	n	m
Kontingenzt- analyse	ja	ja	nein	nein	n	n
Struktur- gleichungs- modelle	ja	ja	ja	ja	m	m

Legende: n = nominal skalierte Daten / m = metrisch skalierte Daten

Tabelle 3: Eigenschaften in Frage kommender Analysemethoden.

Quelle: Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 204 ff.

Wie die Darstellung zeigt, können zwar alle Methoden multivariat arbeiten, sie sind strukturprüfend und gehören zu den Dependenzanalysen. Allerdings erfüllen nur die Strukturgleichungsmodelle die Anforderung, mit latenten Variablen umzugehen und mehrstufige Modelle abzubilden. Auch alle anderen Methoden sind in der Lage, mit latenten Konstrukten zu arbeiten, wenn das Erhebungsdesign entsprechend ausgestaltet und vor der eigentlichen Analyse zunächst eine Faktorenanalyse durchgeführt wird, die die beobachteten Items des Fragebogens zu so genannten Faktoren mit latenter Natur zusammenfasst. Die Anforderung, mehrstufige Modelle abzubilden, erfüllen dagegen ausschließlich die Strukturgleichungsmodelle. Sie sind als einzige Methode in der Lage, die Zusammenhänge der einzelnen Stufen simultan zu schätzen, also in einer einzigen Schätzung, während z. B. die Regression zwar mehrstufig durchgeführt werden könnte, aber eben nur als Aneinanderreihung mehrerer Stufen von Regressionen, also sequenziell. Dadurch entstehen Messfehler, die bei Strukturgleichungsmodellen nicht entstehen. Als zusätzlichen Vorteil verfügen die Strukturgleichungsmodelle über die Fähigkeit, bei der Mehrstufigkeit der Modelle neben den direkten Effekten der einzelnen Imagedimensionen auch die indirekten Effekte der nachgelagerten Imagedimensionen auf die Kaufbereitschaft zu berechnen und auszuweisen.²⁷⁷ So ist ein Ranking der Imagedimensionen nach Bedeutung für die Wirkung auf die Kaufbereitschaft möglich und demnach auch in

²⁷⁶ Dieser Einschätzung folgen auch Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 11.

²⁷⁷ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 399 f.

mehrstufigen Modellen identifizierbar, welche Imagedimensionen am stärksten auf diese Variable wirken. Eine geeignete Methode für die hier vorliegende Fragestellung ist demnach die Methode der Strukturgleichungsmodelle.

3.3.4 Auswahl des Rechenprogramms für das Strukturgleichungsmodell

Bei Strukturgleichungsmodellen kommen hauptsächlich²⁷⁸ drei Analyseprogramme zum Einsatz, und zwar PLS, LISREL und AMOS. Partial Least Square (PLS) zeichnet sich besonders dadurch aus, sowohl mit reflexiven als auch formativen Variablen umgehen zu können und mit wenig Datensätzen bereits stabile Ergebnisse zu erarbeiten. Er hat gegenüber den beiden anderen Methoden den Nachteil, dass er in der Marktforschungspraxis in Deutschland noch sehr jung und deshalb noch sehr wenig getestet worden ist. So existiert zum einen im Vergleich zu den anderen beiden Methoden kaum Literatur, zum anderen ist das dazugehörige Computerprogramm derzeit in einer Beta-Version erhältlich und wird noch weiter entwickelt. Linear Structural Relationship (LISREL) dagegen ist bereits seit mehreren Jahren erprobt, allerdings ist der Umgang mit dem dazugehörigen Programm weniger benutzerfreundlich als die grafische Oberfläche von Analysis of Moment Structures (AMOS). AMOS erlaubt dem Benutzer das Aufzeichnen des theoretischen Strukturgleichungsmodells und macht das Aufstellen von mathematischen Gleichungen überflüssig. Da diese Art der Anwendung sehr benutzerfreundlich strukturiert ist, soll hier mithilfe AMOS das theoretisch aufgestellte Wirkungsmodell zwischen Imagedimensionen und Kaufbereitschaft überprüft werden.

Der folgende Abschnitt zeigt eine Übersicht über den Aufbau und die Analyse von Strukturgleichungsmodellen. Das Design der Erhebung ist im praktischen Teil dieser Arbeit in Abschnitt 4.4.4 beschrieben, da es neben diesen hier aufgezeigten grundsätzlichen Anforderungen auch solche erfüllen muss, die von praktischen Problemen abhängen und deshalb sinnvollerweise am Beispiel der Erhebung für NIVEA Beauté dargestellt werden sollte.

3.3.5 Theoretischer Aufbau des Strukturgleichungsmodells

Im Folgenden wird die vollständige Anwendung eines Strukturgleichungsmodells theoretisch beschrieben, um später die Ergebnisse im Praxisteil interpretieren zu können. Dazu ist es sinnvoll, die für das Modell typischen Größen, Beziehungen dieser Größen zueinander und die für ein solches Modell typische Symbolik kurz zu

²⁷⁸ Gefen, Straub, Boudreau, *Struktural Equation Modeling and Regression*, S. 6 f.

erklären. Diese Erklärung vereinfacht die spätere Interpretation der Ergebnisse. Danach erfolgen im selben Schema die tatsächlichen Berechnungen für NIVEA Beauté. Auf die Darstellung der mathematischen Formeln soll an dieser Stelle zu Gunsten eines kompakten Gesamtgerüsts verzichtet werden, da die Methode an sich in dieser Arbeit nicht entwickelt wird, sondern bereits eingehend in der Literatur beschrieben ist. Bei weiter führendem Interesse bieten sich unter anderem das Grundsatzwerk von Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate Analysemethoden*²⁷⁹ oder Byrne, *Structural Equation Modeling with AMOS* an. Hier finden sich auch weiter führende Literaturhinweise.

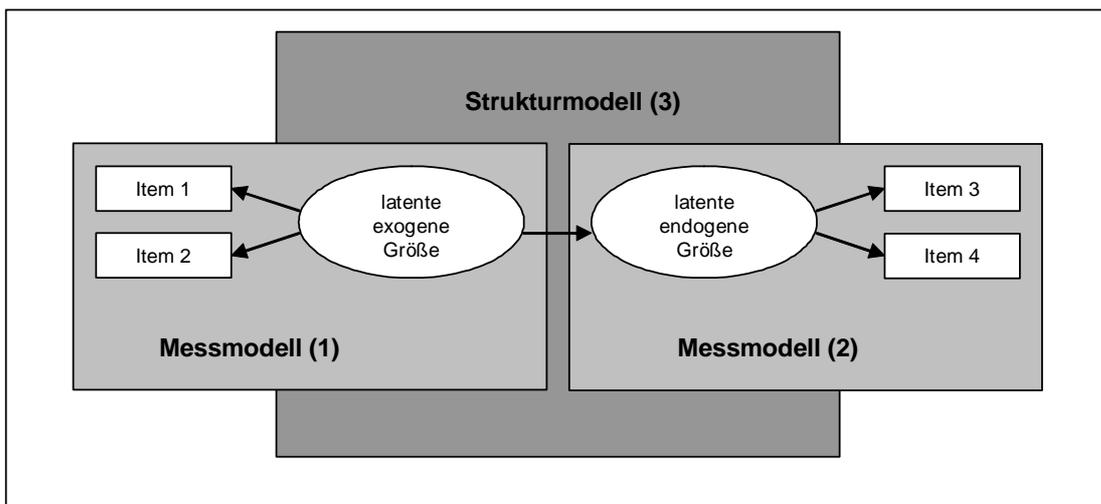


Abbildung 22: Teilmodelle des Strukturgleichungsmodell.

Quelle: Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 333 ff.; Riedel, *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung*, S. 55.

Ein komplettes Strukturgleichungsmodell besteht aus drei Teilmodellen:²⁸⁰ Teilmodell (1) und (2) sind die Messmodelle für die latenten Variablen, also die nicht beobachtbaren Variablen, wobei eines der Modelle die abhängigen, also endogenen Variablen modelliert und das andere die unabhängigen, also die exogenen Variablen. Beide Teilmodelle werden aus den erhobenen Items mithilfe einer Faktorenanalyse errechnet. Das Teilmodell (3) ist das Strukturgleichungsmodell und modelliert mithilfe von Regressionsanalysen simultan die Beziehungen zwischen den latenten endogenen und exogenen Variablen.

²⁷⁹ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 336 ff.

²⁸⁰ Vgl. zu Strukturgleichungsmodellen Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 333 ff.; Riedel, *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung*, S. 55.

Abkürzung	Bedeutung
η_i	Latente endogene Größe, die im Modell erklärt wird
ξ_i	Latente exogene Größe, die im Modell erklärt wird
X_i	Indikatorgröße für die latente endogene Größe
Y_i	Indikatorgröße für die latente exogene Größe
ε_i	Residualgröße für eine y-Indikatorgröße
δ_i	Residualgröße für eine x-Indikatorgröße
ζ_i	Residualgröße für eine latente endogene Größe

Tabelle 4: Zeichensprache des Strukturgleichungsmodells.

Quelle: Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analysemethoden, S. 344.

Ein vollständiges Modell arbeitet dabei mit insgesamt sieben Größen: zwei latenten Größen, die miteinander in Beziehung treten, zwei Indikatoren, je einen für das Messmodell der endogenen und einen für das Messmodell der exogenen Variablen, und drei Residualgrößen. Diese geben die Messfehler der Indikatoren und die nicht durch die latente exogene Größe erklärte Restvarianz der latenten endogenen Variablen an. Diese Größen werden im Strukturgleichungsmodell zueinander in Beziehung gesetzt. Während die Beziehungen fast aller Größen zueinander kausaler Natur sind, sind die latenten exogenen Größen zueinander von einer Korrelationsbeziehung gekennzeichnet.

Größen	Latente endogene Größen (η_i)	Latente exogene Größen (ξ_i)
Latente endogene Größen (η_j)	Kausale Beziehungen (β_{ji})	Kausale Beziehungen (γ_{ji})
Latente exogene Größen (ξ_j)	Kausale Beziehungen (γ_{ij})	Korrelationen (ϕ_{ji})
Indikatoren (X_j / Y_j)	Kausale Beziehungen (λ_{ji})	Kausale Beziehungen (λ_{ji})

Tabelle 5: Beziehungen der Größen im Strukturgleichungsmodell zueinander.

Quelle: Riedel, Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, S. 57.

Für die grafische Darstellung ist eine Systematik entwickelt worden, die die Interpretation der Ergebnisse vereinfacht. Auch diese sollen hier kurz erläutert werden. Folgende fünf Standardsymbole werden verwendet.

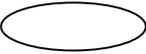
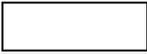
Elemente	Symbol	Bedeutung
$\xi \eta$		Latente Größen werden oval eingefasst.
$X Y$		Indikatoren werden eckig eingefasst.
$\varepsilon \delta \zeta$		Residualgrößen werden rund eingefasst oder bleiben ohne Einfassung.
$\lambda_x \lambda_y \beta \gamma$		Kausale Beziehungen werden als gerader Pfeil dargestellt. Die Pfeilspitze weist auf die beeinflusste Größe.
ϕ	Gebogener Pfeil mit zwei Enden	Nicht kausal interpretierte Beziehungen zwischen Paaren von Variablen, also Kovarianzen oder Korrelationen werden durch einen runden Doppelpfeil dargestellt.

Tabelle 6: Alle Zeichen des Strukturgleichungsmodells.

Quelle: Riedel, Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, S. 57.

Latente Größen werden oval eingefasst, Indikatorvariablen erhalten eine eckige Einfassung. Die dazugehörigen Residuen werden als Kreis eingefasst, teilweise gibt es auch Darstellungen, bei denen die Residualelemente keine Umrandung erhalten. Ein Pfeil markiert eine kausale Beziehung zwischen zwei Elementen. Die Pfeilspitze weist dabei immer auf die abhängige Größe. Ein gebogener Kreis mit zwei Enden markiert eine nicht kausale Beziehung zwischen den Variablen. Mit diesen fünf Elementen kann jedes Element und jede Beziehung zwischen den Elementen graphisch ausgedrückt werden.

Damit sind alle Größen, Beziehungen der Größen zueinander und Symbole für ein vollständiges Modell erklärt. Das vollständige Strukturgleichungsmodell zeigt Abbildung 23. Diese theoretische Darstellung kann an einem einfachen Beispiel (Abbildung 24) verdeutlicht werden: Angenommen, die Daten einer empirischen Erhebung zum Zusammenhang von Imagedimensionen und Kaufbereitschaft einer Automarke würden das dargestellte Modell mit den entsprechenden Pfadstärken ergeben. Aus der vereinfachten Abbildung 24²⁸¹ lässt sich erkennen, dass die empfundene Sicherheitskompetenz des Autos sich mittelstark auf das Vertrauen der Befragten in die Marke (Pfadstärke 0,3, der höchste mögliche Wert ist eine 1,0; der kleinste eine 0,0) auswirkt. Dieses Vertrauen wiederum wirkt sich positiv mit einer

²⁸¹ Auf die Darstellung der Residuen der manifesten Variablen und der latenten endogenen Variablen sowie der Korrelationen zwischen den latenten exogenen Variablen wurde zu Gunsten der Übersichtlichkeit des Beispiels verzichtet.

Stärke von 0,2 auf die Kaufbereitschaft aus. Die beiden Imagekompetenzen „Sicherheit“ und „Vertrauen“ haben für die untersuchte Marke einen Einfluss auf die Kaufbereitschaft, wobei das Vertrauen in die Marke durch die Sicherheitskompetenz des Autos gestärkt wird.

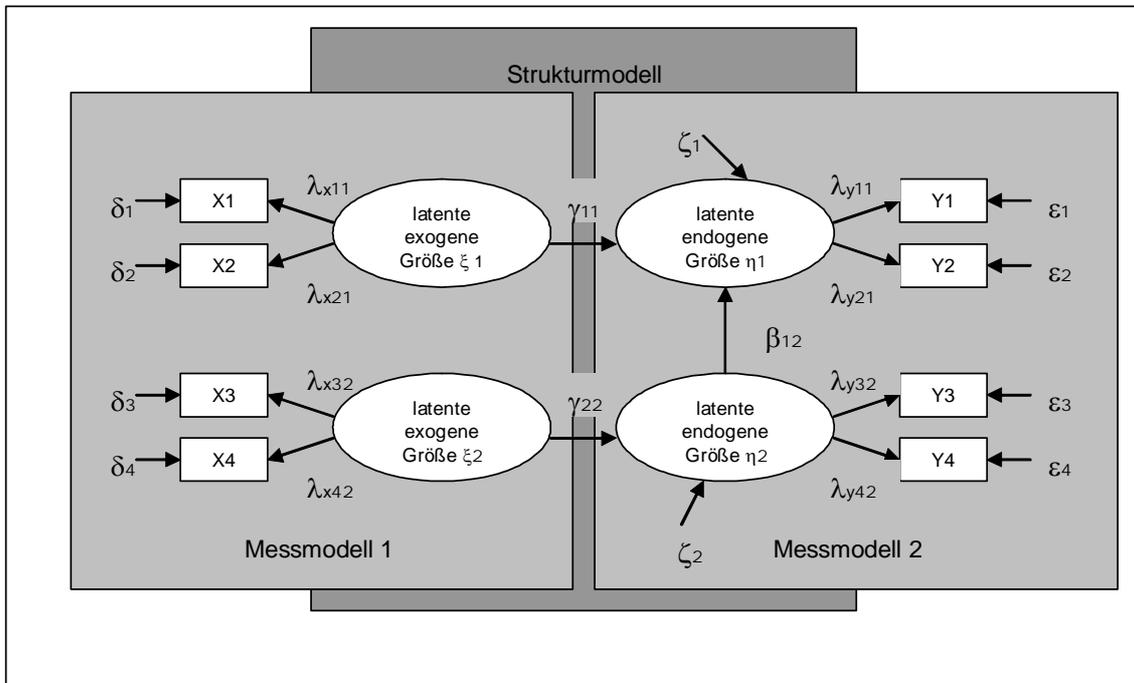


Abbildung 23: Vollständiges Strukturgleichungsmodell.

Quelle: Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analysemethoden, S. 333 ff.

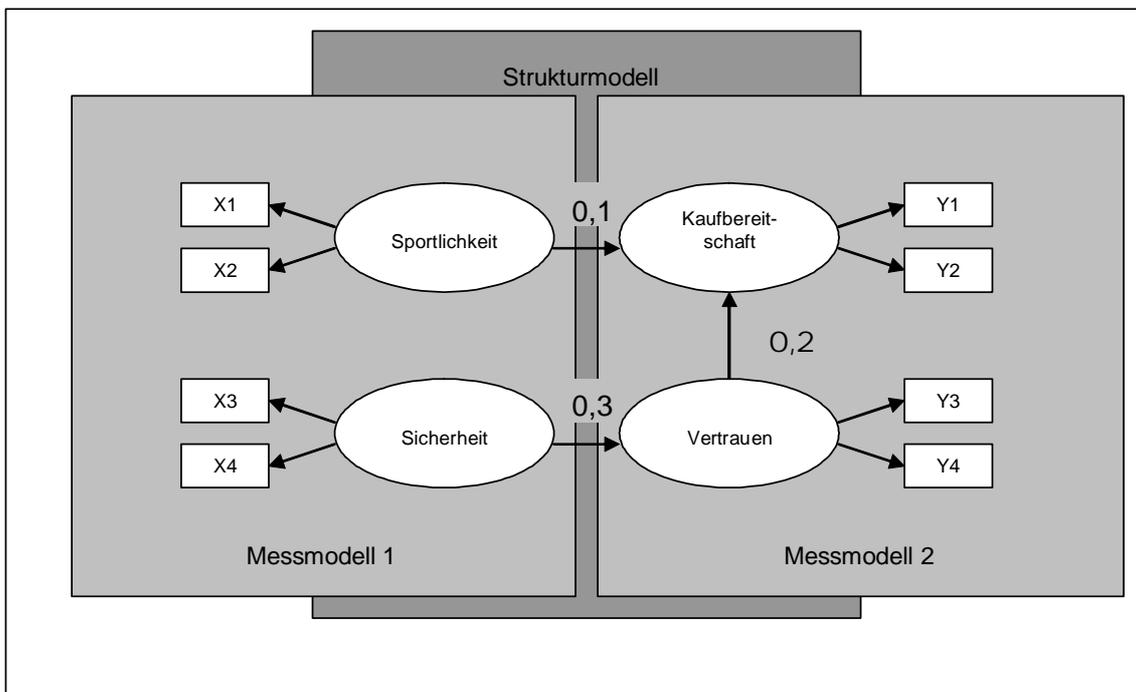


Abbildung 24: Vollständiges Strukturgleichungsmodell am Beispiel einer Automarke.

Quelle: eigene Darstellung.

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass jede positive Vergrößerung der Sicherheitswahrnehmung durch die Konsumenten das Vertrauen in die Marke stärkt und damit auch einen direkten Einfluss auf den Anstieg der Kaufbereitschaft ausübt. Die Markenführung könnte nach diesem fiktiven Beispiel entscheiden, verstärkt auf Sicherheitsaspekte einzugehen, um diese Imagedimension in der Wahrnehmung der Zielgruppen zu stärken. So kann sie Einfluss auf den Anstieg der Kaufbereitschaft nehmen.

3.3.6 Arbeitsschritte eines Strukturgleichungsmodells

Das Programm AMOS versucht, die empirischen Daten so weit wie möglich an das theoretische Modell anzupassen. Dieser Anpassungsprozess folgt der Formel: Daten = Modell + Residuen.²⁸² Das heißt, das theoretische Modell und die Messfehler aller manifesten Variablen und der latenten endogenen Variablen müssen die empirischen Daten widerspiegeln. Drei Arbeitsabläufe sind für diese Anpassung notwendig (Abbildung 25).²⁸³

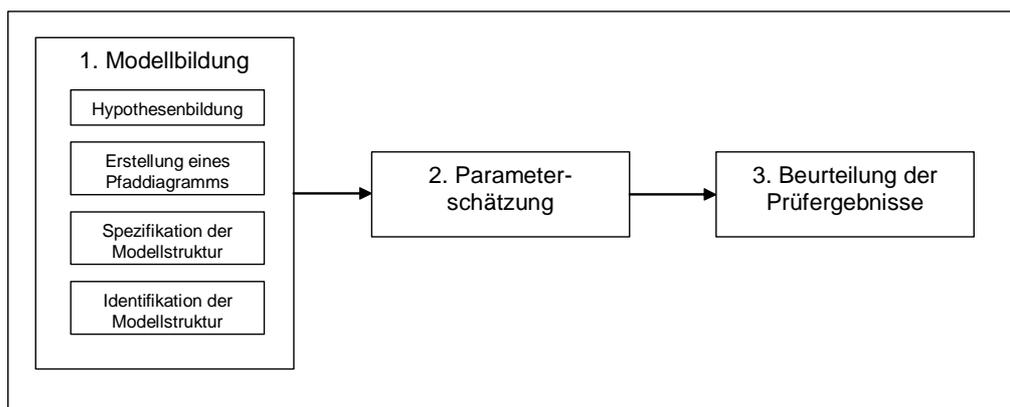


Abbildung 25: Arbeitsschritte des Strukturgleichungsmodells.

Quelle: in Anlehnung Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analyseverfahren, S. 353 ff.

Schritt 1: Modellbildung

In der Phase der Modellbildung werden zunächst theoretisch, also vor der Datenerhebung, die Hypothesen aufgestellt, die mit den zu erhebenden Daten geprüft werden sollen. Dieser Teil erfordert den größten Zeitaufwand, da die Strukturgleichungsmodelle confirmatorischer, also theorieprüfender und nicht theorieaufspürender Natur sind. Sie müssen deshalb sorgfältig entwickelt werden. Stehen diese Hypothesen fest, werden aus ihnen im nächsten Teilschritt der Modellbildung die Pfaddiagramme erstellt, die Hypothesen werden dabei in die

²⁸² Byrne, Structural Equation Modeling with AMOS, S. 7.

²⁸³ Vgl. auch Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analyseverfahren, S. 353 ff.

Sprache der Strukturmodelle übersetzt. In der folgenden Spezifikation der Modellstruktur werden die im Pfaddiagramm dargestellten Strukturen dann in mathematische Gleichungen überführt. Bei Analyse der Daten mit AMOS wird diese Überführung durch das Programm übernommen, der Anwender selber zeichnet auf der Grafikoberfläche lediglich das theoretisch aufgestellte Modell. Bei der abschließenden Identifikation der Modellstruktur wird geprüft, ob die empirischen Daten ausreichen, das Modell zu identifizieren, d.h., ob die aufgestellten Gleichungen mithilfe der erhobenen empirischen Daten eindeutig lösbar sind.

Schritt 2: Parameterschätzung

Wenn eindeutig lösbare Gleichungen vorliegen, werden während der Parameterschätzung die einzelnen Parameter, d.h. die Pfadstärken zwischen den Variablen geschätzt. Diese Schätzung erfolgt mithilfe der empirisch erhobenen Daten. Dazu muss vom Anwender das Schätzverfahren ausgewählt werden. AMOS bietet fünf verschiedene Schätzer an, die je nach Verteilung der manifesten Variablen, der Skaleninvarianz und der Stichprobengröße festzulegen sind. Die Auswahl des konkreten Schätzers für den NIVEA Beauté Datensatz ist im Praxisteil beschrieben. Bei der Schätzung werden in einem ersten Schritt so genannte Startwerte, also Näherungswerte für die einzelnen Parameter, geschätzt. Diese werden in einem zweiten, iterativen Prozess dann endgültig geschätzt. Dabei ist das Ziel, die Differenzen zwischen der theoretisch aufgestellten und der empirischen Varianz-Kovarianz-Matrix zu minimieren.²⁸⁴

Schritt 3: Beurteilung der Schätzergebnisse

Im dritten und letzten Schritt der Strukturgleichungsmodellanalyse werden die Ergebnisse geprüft. Dahinter steht die Frage, wie gut das theoretische Modell fittet, also wie gut das Modell die empirischen Daten wirklich abbildet. In der Literatur werden drei Gruppen von Gütekriterien und ihre Mindestwerte beschrieben, die die Güte des Modells anzeigen.²⁸⁵ Tabelle 7 zeigt diese Kriterien im Überblick. Wie zuverlässig die Schätzungen tatsächlich sind, wird mit den ersten drei dargestellten Kriterien überprüft. Die Güte des gesamten Modells wird mit den Kriterien unter Punkt 2 der Darstellung überprüft. Die unter Punkt 3 zusammengefassten Gütekriterien stellen fest, ob alle Teilmodelle eine ausreichende Güte haben. Zur Identifizierung der zu überarbeitenden Teile bei einem schlechten Gesamtmodell müssen alle drei Teilstrukturkriterien überprüft werden.

²⁸⁴ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 362.

²⁸⁵ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 370 ff.

Name des Kriteriums	Prüfziel des Kriteriums	Grenzwert für ein gutes Modell
1. Prüfung auf Zuverlässigkeit der Schätzung		
SE (Standardfehler der Schätzung)	Angabe der Streuung der jeweiligen Parameterschätzung	Je kleiner, desto besser
Reliabilität (Quadierte multiple Korrelationskoeffizienten)	Grad der Unabhängigkeit der Messung von zufälligen Messfehlern, also ob eine weitere Messung zu denselben Ergebnissen kommen würde	Wert an sich liegt zwischen 0 und 1- je größer, je besser. Empfohlener Wert in der Praxis 0,4 - 1
Korrelationen zwischen Parameter-schätzungen	Unabhängigkeit einzelner Parameter voneinander	Je kleiner, desto besser. Werte unter 0,9 in der Praxis üblich
2. Prüfung Güte des Gesamtmodells		
Chi-Quadrat/Freiheitsgrad	Validitätstest des Modells Nur anwendbar bei normalverteilten manifesten Variablen	Unter oder gleich 2,5
GFI (Goodness-of-Fit-Index)	Varianz- und Kovarianz-Test	Über oder gleich 0,9
AGFI (Adjusted-Goodness-of-Fit-Index)	Varianztest unter Einbeziehung der Komplexität des Datensatzes mithilfe von Freiheitsgraden	Über oder gleich 0,9
NFI (Normed-Fit-Index)	Berechnet den Minimalwert der Diskrepanzfunktion eines schlechten Basismodells und eines perfekten Modells und gibt die Position des aktuellen Modells zwischen diesen Polen an	Über oder gleich 0,9 (Dann sehr nah am perfekten Modell)
CFI (Comparative-Fit-Index)	NFI unter zusätzlicher Berücksichtigung der Komplexität des Modells mithilfe von Freiheitsgraden	Über oder gleich 0,9
RMSEA (Root-Mean-Square-Error of Approximation)	Prüft, ob die Schätzung die Realität ausreichend gut abbildet	Unter oder gleich 0,05
3. Beurteilung der Teilstruktur		
Unstandardisierte Residuen	Bestimmung der durch das Modell nicht erklärten Messfehler der einzelnen Items	Unter oder gleich 0,1
CR (Critical Ratio)	Prüfung der Nullhypothese, dass die geschätzten Werte sich nicht signifikant von 0 unterscheiden. Ablehnung der Nullhypothese bei Signifikanzniveau von 5 % bei Ergebnissen über oder gleich 1,96	Über oder gleich 1,96

Tabelle 7: Gütekriterien für Strukturgleichungsmodelle.

Quelle: in Anlehnung an Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analyseformen, S. 371 ff.

3.3.7 Überarbeitung des Modells bei schlechten Gütekriterien

Schlechte Gütekriterien können dazu führen, dass das theoretisch aufgestellte konfirmatorische Modell überarbeitet werden muss. Anhand der Gütekriterien muss dann ein explorativer Ansatz diejenigen Teilstrukturen aufdecken, die für den schlechten Fit verantwortlich sind und das Modell anpassen. Bei einer zusätzlichen Aufnahme von Parametern werden dabei besonders die Residuen und die Modifikationsindizes zu Rate gezogen, bei einer Vereinfachung eines zu komplexen

Modells die Standardfehler der Schätzung und der Critical Ratio.²⁸⁶ In einem solchen Fall wird empfohlen, das neue Modell anhand eines neu zu erhebenden Datensatzes zu überprüfen.²⁸⁷

3.3.8 Experten-Delphi-Befragung

Die Anzahl der strategischen Optionen, die aus dieser Analyse der Strukturgleichungsmodelle entstehen, ist quantitativ nicht durch die Analyse selbst begrenzt. Je nach Imagelage können unter Umständen deshalb sehr viele strategische Optionen entwickelt werden. Der nächste Schritt zur Modellierung dieser strategischen Optionen, die Tragfähigkeit der Stamm-Marke, ist sehr zeit- und kostenintensiv. Ohne auf die weitere Methodenauswahl vorgreifen zu wollen, ist die dort ausgewählte Methode in der Lage, je zwei Dimensionen pro Methodeneinheit zu modellieren. Bei vier strategischen Optionen hätte man damit bereits den doppelten, bei sechs den dreifachen Aufwand. Deshalb ist es sinnvoll, die Anzahl der strategischen Optionen an dieser Stelle auf diejenigen zu begrenzen, die die besten Optionen für die entsprechende Marke sind. Außerdem sollte an dieser Stelle der bisher ausschließlich akzeptanzorientierte Blickwinkel zu Gunsten des integrierten Markenführungsansatzes erweitert und es sollte diejenigen Treiber ausgewählt werden, die zum Ist-Selbstbild oder noch besser zum Soll-Selbstbild der Marke passen.

Die auswählenden Personen sind sinnvollerweise diejenigen, die die Marke führen, da es um die Entscheidung strategischer Markenführungselemente geht, also das Marketing, die beteiligten Marktforscher, und falls vorhanden, unter Umständen die Werbeagentur und je nach Marke und Situation noch andere Funktionsträger. Für die Auswahl der Optionen stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Auswahl, die Expertenauswahl und die Experten-Delphi-Befragung. Eine Delphi-Befragung ist eine anonymisierte und standardisierte Befragung von Experten. Die Experten erhalten zunächst einen Fragebogen zu dem entsprechenden Sachverhalt, den sie anonym ausfüllen. In einem zweiten Schritt, der Gruppenbefragung, werden dann alle Teilnehmer mit dem Ergebnis (dem Mittelwert) der Gesamtgruppe konfrontiert und so zur erneuten Reflexion der Lösung animiert. Diese Befragungsrunden werden mehrmals wiederholt. Ziel ist eine möglichst kongruente Einschätzung zum Sachverhalt.²⁸⁸ Bei der Expertenauswahl sind alle Beteiligten von Anfang an in die Untersuchung eingebunden und entscheiden gemeinsam, während bei der Delphi-Befragung die Experten zu Beginn nicht zusammen entscheiden, sondern nach

²⁸⁶ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 378 ff.

²⁸⁷ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 378 ff.

einem vorher festgelegten Design jeder für sich einzeln.²⁸⁹ Welche Methode im Einzelfall ausgewählt wird, hängt von der räumlichen Flexibilität der Entscheider ab. Die Delphi-Befragung ist für den Forscher mit einem höheren Aufwand verbunden, weil dieser Methode eine komplexere Planung und Durchführung zugrunde liegt. Außerdem stehen die Entscheidungen mit einem entsprechenden Zeitverzug zur Verfügung, da es einige Zeit in Anspruch nimmt, alle Entscheidungen aller Experten zu erhalten, auszuwerten und ein Ergebnis daraus zu bilden.²⁹⁰ Demgegenüber entsteht ein etwas geringerer Aufwand bei der Expertenauswahl, da hier Entscheidungen unmittelbar und in einer Sitzung getroffen werden können. Aber auch dieser Prozess kann Zeit in Anspruch nehmen, je nachdem, in welcher Situation sich die Marke und in welcher Konstellation sich die Entscheider befinden. Beide Methoden sind grundsätzlich geeignet, so dass anhand der spezifischen Situation die angezeigte Methode gewählt werden muss. Da auch die Experten-Delphi-Befragung eine Auswahl von Optionen ist, werden beide Methoden in der folgenden Abbildung als „Expertenauswahl“ bezeichnet.²⁹¹ Die Experten sollten dabei solche Dimensionen auswählen, die zur bisherigen Markenidentität passen, damit eine Konsistenz zwischen interner und externer Wahrnehmung weiter bestehen bzw. aufgebaut werden kann. Diese Konsistenz ist notwendig zum Aufbau von Vertrauen zwischen der Marke und der Zielgruppe, die wiederum Voraussetzung für den Aufbau von Markentreue und Marktanteil ist.

3.3.9 Zusammenfassung und schematische Darstellung

Die Feststellung der Positionierungschancen besteht also aus zwei Teilschritten: Zuerst wird mithilfe eines Strukturgleichungsmodells analysiert, welche Imagedimensionen die Kaufbereitschaft treiben. Anschließend werden aus diesen Treibern diejenigen ausgewählt, die das größte Potenzial haben, die Kaufbereitschaft zu erhöhen. Aus diesen Optionen wählen die Experten dann im zweiten Schritt diejenigen Optionen aus, die aus ihrer Sicht die besten Chancen haben. Sie verringern die Anzahl der möglichen Optionen für die weitere Modellierung, die eine Zeit- und Kostenreduktion zur Folge hat. Grafisch ist die Phase POSITIONIERUNGSCHANCEN des Marken Optimizer in Abbildung 26 noch einmal zusammengefasst.

²⁸⁸ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 178.

²⁸⁹ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 178 f.

²⁹⁰ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 178 f.

²⁹¹ Vgl. zur detaillierteren Beschreibung der Experten-Delphi-Befragung Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 178 f.

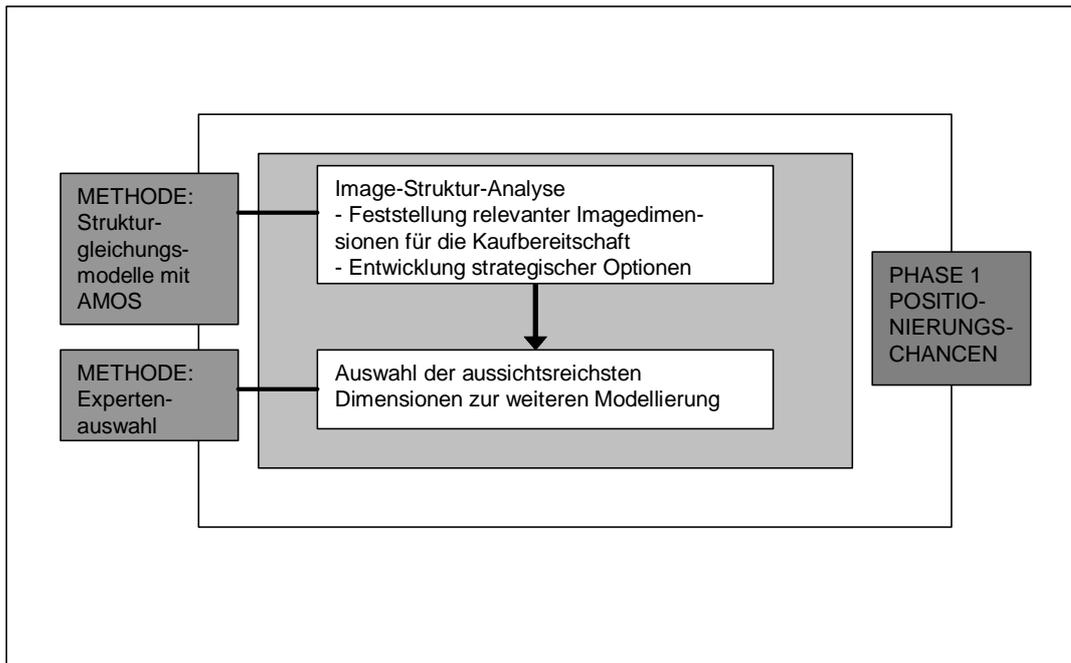


Abbildung 26: Phase 1 des Marken Optimizer.
Quelle: eigene Darstellung.

3.4 Auswahl der Methode für das Teilmodell: TRAGFÄHIGKEITS-TEST STAMM-MARKE

3.4.1 Erhebungsziel

Mit der folgenden Analyse soll festgestellt werden, wie die Imagedimensionen, die für die Markenerweiterung erfolgversprechend sind, modelliert werden müssen, damit sie zur Stamm-Marke und Markenerweiterung passen, also von ihr getragen werden. Unter Modellierung soll hier verstanden werden, wie die unter Umständen für die entsprechende Marke noch neuen Imagedimensionen aufgeladen werden müssen, damit sie für die Zielgruppe als passend zur Erweiterungs- und Stamm-Marke empfunden werden können. Konkret geht es um die Frage, mit welchen Bildern, Gefühlen, Erlebniswelten u.s.w. die Imagedimensionen transportiert werden sollen. Dieser Fit ist der entscheidende Faktor für den späteren Erfolg oder Misserfolg der Justierung der Markenerweiterung. Es soll davon ausgegangen werden, dass eine Stamm-Marke dann die Veränderungen des Markenerweiterungsimager „trägt“, wenn diese Markenerweiterungsveränderungen zu keinen negativen Veränderungen der Wahrnehmung des Images der Stamm-Marke führen und damit zu einer negativen Einstellungsänderung gegenüber der Familienmarke. Denn eine solche negative Veränderung der Einstellung²⁹² für die Stamm-Marke würde bedeuten, dass

²⁹² Dass Einstellungen bis zu einem gewissen Grad Aussagen über das künftige Verhalten ableiten lassen, steht dabei in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Image und Einstellung genauso außer Frage wie die Einsicht, dass diese Aussagen nie exakt sind, aber immer eine Tendenz vorgeben. Vgl. Witte, Sozialpsychologie, S. 395. Hier lautet das Postulat Nr. 8 zum

die Sympathie und damit die Kaufbereitschaft und unter Umständen in diesem Kontext auch der tatsächliche, spätere Kauf verhindert oder zumindest behindert wird. Denn Sympathie gilt als Indikator für die Kaufbereitschaft, wie unter anderem die Untersuchung von Lavidge/Steiner zeigt (vgl. Abbildung 32).²⁹³ Das Erhebungsziel lautet folglich: Wie sind die Imagedimensionen aus der ersten Phase zu modellieren, damit sie für die Zielgruppe als noch zur Stamm-Marke passend empfunden werden? Es ist bei dieser Modellierung der Dimensionen auch darauf zu achten, dass die neue Entwicklung auch zur Markenerweiterung passt; der Fokus liegt aber eindeutig auf dem speziellen Fit zur Familienmarke, da die Erfahrung zeigt, dass Probanden bei der betrachteten Markenerweiterung per se nach Ähnlichkeiten suchen.²⁹⁴ An dieser Stelle soll zunächst theoretisch die Erhebungs- und Analyseverfahren ausgewählt werden, mit der die Tragfähigkeit der Stamm-Marke untersucht werden kann.²⁹⁵ Im praktischen Teil wird dann die konkrete Konzeption für NIVEA Beauté und NIVEA auf Basis der Hypothesen aus dem praktischen Teil der Phase 1 erarbeitet und dargestellt. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, weil anzunehmen ist, dass das konkrete Forschungsdesign eng an die konkrete Situation angelehnt sein muss, das heißt an die konkrete Beziehung von Markenerweiterung und Stamm-Marke in der Praxis. Von einem allgemeingültigen Design ist deshalb eher abzuraten, da es nicht grundsätzlich allen denkbaren Anforderungen gerecht werden könnte. Die hier entwickelte Untersuchungsgrundlage sollte und kann je nach Aufgabenstellung weiter ausgebaut werden. So ist sie abgestimmt auf die jeweilige Anforderung. Damit ist der Marken Optimizer auch anwendbar auf alle anderen Marken, die in der Konstellation „Markenerweiterung/Familienmarke“ vorliegen.

3.4.2 Anforderungen an die auszuwählende Methode

3.4.2.1 Anforderungen an die Methode durch die Mitwirkenden

3.4.2.1.1 Exploratives versus konfirmatorisches Vorgehen

Die Markenführer der Erweiterungsmarke haben noch keine genaue Vorstellung davon, welche Merkmale für die Zielgruppe als passend empfunden werden könnten und können somit auch keine Vorlagen für einen Test mit der Zielgruppe entwickeln.

Thema Einstellungen sinngemäß: Aus Einstellungen lassen sich nur Handlungstendenzen über verschiedene Situationen oder Zeitpunkte vorhersagen.

²⁹³ Lavidge, Steiner, A Model für Predictive Measurement of Advertising Effectiveness, S. 51 ff.

²⁹⁴ Vgl. Gestaltprinzip und Homöostase-Prinzip in Abschnitt 3.4.4.6.1. Danach ist der Proband geneigt, Einzelelemente einer Marke als Ganzes zu sehen, und sucht automatisch nach Gemeinsamkeiten innerhalb der vorgegebenen Elemente der Marke. Da noch nicht klar ist, ob er diese Neigung auch ebenso automatisch aktiviert in Bezug auf die Familienmarke, sollte der Fokus der Überprüfung des Fits von neuen Dimensionen der Markenerweiterung und Familienmarke deshalb auf der Familienmarke liegen.

Der Forschungsansatz ist deshalb an dieser Stelle ein suchender, ein entwickelnder Ansatz (explorativ) und weniger ein testender Ansatz bereits vorhandener Optionen (konfirmatorisch), da diese erst ausgearbeitet werden müssen.

3.4.2.1.2 Mitwirkende an der Erhebung

Theoretisch bieten sich zwei Vorgehensweisen an, diese Modellierung explorativ zu entwickeln: die konsumentenorientierte und die expertenorientierte Vorgehensweise. Nach ihrer Auswahl richten sich auch die auszuwählenden Methoden. Bei der expertenorientierten Vorgehensweise modellieren die Markenexperten unterschiedliche Konzepte für die Dimensionen selbst und legen sie in einem zweiten Schritt den Konsumenten zur Beurteilung vor. Der zweite Schritt ist dann eher testender Natur. Das expertenorientierte Vorgehen setzt voraus, dass die Experten ein bestimmtes Bild über die passenden Dimensionen haben. Beim konsumentenorientierten Vorgehen entwickeln die Zielgruppen selbst ein Bild der Imagedimensionen, das ihrer Meinung nach zu dem eigenen Bild der Stamm-Marke passt. Dieses Vorgehen bietet sich an, wenn die Markenführung zunächst eine Vorstellung erarbeiten möchte, welche Merkmale die Zielgruppen überhaupt zu den Elementen einer passenden Imagedimension zählen. Im vorliegenden Fall entspricht dieses Vorgehen genau der Aufgabenstellung. Die Markenführung von NIVEA Beauté untersuchte 2002 die Frage, wie sie die einzelnen Imagedimensionen, die die Kaufbereitschaft treiben, entwickeln muss, damit sie von der Zielgruppe als passend empfunden werden. Zu diesem Zweck hatte sich die Markenführung 2002 auch tatsächlich diejenigen Dimensionen für den zweiten Teil des Marken Optimizer ausgesucht, von denen einerseits ein hohes Potenzial angenommen wurde, die Kaufbereitschaft zu steigern. Andererseits waren die Dimensionen aber noch so abstrakt bzw. neu für NIVEA Beauté, dass die Markenführung nicht automatisch wusste, wie sie diese Dimensionen aufladen mussten, damit sie für die Zielgruppe als passend für die beiden Marken wahrgenommen werden. Für diesen „suchenden“ Ansatz ist die direkte Entwicklung mit den Zielgruppen also hilfreicher als eine Entwicklung mit Experten.

3.4.2.1.3 Bedingungen für die Auswahl der Methode

Eine aktive Einbindung der Konsumenten in die Entwicklung der Dimensionen knüpft bestimmte Bedingungen an die auszuwählende Methode. Es muss zunächst geklärt werden, wie Konsumenten Images speichern, um die Studie so anlegen zu können, dass sie das für die Zielgruppe der Studie richtige „Handwerkszeug“ bereithält, sich mit der Materie auseinanderzusetzen. Wie nehmen Konsumenten Bilder der Marke

²⁹⁵ Die Auswahl der Methode erfolgt dabei auch mit Nutzung des Wissens der Autorin nach

auf, wie speichern sie sie und wie kann dieses Bild, das Markenimages während der Untersuchung so aktiviert werden, dass die Konsumenten adäquat an neuen Dimensionen arbeiten können? Dazu liefern die Ansätze der noch relativ neuen Bildkommunikationsforschung hilfreiche Hinweise. Grundsätzlich lassen sich Informationen bildlich oder sprachlich kodiert im Gedächtnis speichern. Die Theorie, die sich mit der verbalen Speicherung beschäftigt, wird dabei als kognitive Theorie der Konsumentenforschung bezeichnet, die visuellen Ansätze finden sich dagegen in der Bildkommunikationstheorie der Konsumentenforschung wieder. Die Konsumentenforschung befindet sich in diesem Punkt derzeit in einem Paradigmenwechsel weg von der Vorherrschaft der kognitiven Theorien und Methoden hin zu den eher verstehenden (interpretativen) Ansätzen der Konsumentenforschung. Dieser Paradigmenwechsel ist noch nicht abgeschlossen.²⁹⁶ Nach Kroeber-Riel messen kognitive Theorien und Methoden einen aktiven gedanklichen Vorgang des Konsumenten.²⁹⁷ Vorgänge, die nicht bewusst vollziehen, werden mit diesen Methoden nicht abgebildet. Verstehende Ansätze der Konsumentenforschung stellen dagegen das bildhafte Fühlen und Denken in den Mittelpunkt.²⁹⁸

Während jahrelang die kognitiven Theorien und Methoden vorherrschten,²⁹⁹ nimmt die Zahl der Forscher zu, die der Ansicht sind, dass mit diesen Methoden bestimmte Bereiche im Konsumentenverhalten nicht ausreichend erforscht werden können. Kroeber-Riel etwa argumentiert, dass z.B. die so genannte „zweite Wirklichkeit“³⁰⁰ der Konsumenten mit den kognitiven Methoden nicht zu untersuchen sei. Die „zweite Wirklichkeit“ sind die inneren Bilder der Konsumenten, die nicht durch eigene aktive Erfahrungen, sondern durch den Konsum von Medien ausgebildet werden. Es handelt sich sozusagen um konstruierte Wirklichkeiten. Der Konsument selbst hat sie nicht erlebt, bildet aber Images und Einstellungen gegenüber diesen Situationen aus. Diese Images entstehen nicht aktiv, sondern unbewusst und werden in Form von Bildern gespeichert und wieder abgerufen. Konsumenten bilden also innere Bilder aus. Die Erforschung dieser Bilder durch quantitative Methoden erscheint eher aussichtslos. Es ist davon auszugehen,

„daß Bilder im Gehirn völlig anders als Sprache verarbeitet werden
und daß sie auf das Verhalten in anderer Weise durchschlagen als

²⁹⁶ mehrjähriger Tätigkeit in der Marketing- und Markenforschung.
Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 22 ff.; Kroeber-Riel, Meyer-Hentschel, Werbung, S. 57.

²⁹⁷ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 22.

²⁹⁸ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 26.

²⁹⁹ Kroeber-Riel spricht von einer „ideologischen Ausrichtung der Forschung“. Vgl. Kroeber-Riel, Bildkommunikation, S. 20; Kroeber-Riel, Meyer-Hentschel, Werbung, S. 57.

³⁰⁰ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 25.

sprachliche und numerische Informationen. Das liegt unter anderem daran, daß Bilder weniger bewußt und rechtshemisphärisch (mehr in der rechten Gehirnhälfte) verarbeitet werden und zahlreiche spontane und gefühlsmäßige Verhaltenswirkungen entfalten.³⁰¹

Mit bisherigen Forschungsmethoden können diese Bilder nicht hinreichend abgebildet werden.³⁰² Auf der Suche nach neuen Methoden zeigt sich, dass bei der immer noch vorherrschenden Dominanz des Lagers, das auf kognitive Verfahren setzt, dieser neue Zweig noch kaum geeignete Methoden hervorgebracht hat, die hinreichend empirisch belegt worden sind.³⁰³ Hier liegt eine Forschungslücke vor, so dass die im Folgenden genannten Methoden noch nicht so ausführlich empirisch angewandt worden sind wie die Methoden der kognitiven Theorien. Diesen Hinweis gilt es zu berücksichtigen, denn auch Images sind innere Bilder von Marken, die sich der Konsument einprägt. Vor diesem Hintergrund ist es auch für Images sinnvoll, diese weniger mit kognitiven, sondern vielmehr mit interpretativen und damit qualitativen Ansätzen der Konsumentenforschung zu ermitteln. Darüber hinaus belegen neuere Untersuchungen, dass Marken selbst dann die rechte Gehirnhälfte aktivieren, wenn sie lediglich als Wort, also als Markenname in Erscheinung treten.³⁰⁴ Die rechte Gehirnhälfte ist aber die Hemisphäre des Gehirns, die hauptsächlich für die bildliche Speicherung der Informationen verantwortlich ist. Marken werden folglich auch bildhaft als Referenz abgespeichert. Da für Marken also nicht nur verbale, sondern auch visuelle Speicherungen wichtig sind, darf sich das Forschungsdesign nicht nur auf die verbalen Methoden der Empirie verlassen. Deshalb sollte hier auch die wenig untersuchte visuelle Form der Speicherung vorgestellt werden.

Erkenntnisse über die Bildkommunikation liegen interdisziplinär vor. Die Verhaltensbiologie, hier speziell die Hemisphärenforschung, beschäftigt sich mit der

³⁰¹ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 26.

³⁰² Eine dieser Methoden ist beispielsweise die Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), die mithilfe der Kombination verschiedener Disziplinen und mithilfe von Bildern Images von Marken abbildet. Vgl. Engeser, Emotionale Visitenkarte, S. 67.

Zu den einzelnen Methoden und Nachteilen der klassischen Igemessungen vgl. Esch, Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, S. 263 ff.; Kroeber-Riel, Konsumentenforschung, S. 26.

³⁰³ Kroeber-Riel führt dazu aus, dass der Anteil der kognitiven Methoden, also solche Methoden, die mittels Befragung und anderer verbaler Messmethoden durchgeführt werden, in der Konsumentenforschung 80-90 Prozent ausmachen. Damit würden von vornherein hauptsächlich kognitiv kontrollierte Verhaltensweisen erfasst, also solche Verhaltensweisen und Einstellungen, die den kognitiven Erklärungen zugänglich sind. Verhaltensweisen, die nicht kognitiv zu erklären seien, würden danach also gleich ausgeblendet. Das wiederum schütze die kognitiven Theorien vor widersprüchlichen Befunden und Überraschungen. Vgl. Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 23. Vgl. außerdem Kroeber-Riel, Bildkommunikation, S. 21; Kroeber-Riel, Innere Bilder: Signale für das Kaufverhalten, S. 50 ff.

³⁰⁴ Schröder, Markennamen zünden in der rechten Hirnhälfte, o. S.

Frage: „Wo wird gespeichert?“. Die Psychologie, besonders die *Imagery-Forschung* beschäftigt sich mit der Frage: „Wie wird gespeichert?“ Die Zeichensprache, besonders die Bildsemiotik, beschäftigt sich mit der Frage: „Was wird gespeichert“. Aus den Erkenntnissen dieser drei Forschungsbereiche lassen sich Schlussfolgerungen für das hier zu entwickelnde Forschungsdesign herleiten.

Die Hemisphärenforschung untersucht, welche Regionen des Gehirns wann aktiv sind und leitet aus diesen Beobachtungen Schlussfolgerungen für die Art der Speicherung ab:

a) Das Gehirn besteht aus zwei Hälften, den so genannten Hemisphären. Bei der Verarbeitung von verbalen und bildlichen Zeichen sind beide Seiten aktiv. Allerdings lässt sich erkennen, dass bei verbalen Informationen die linke Gehirnhälfte noch aktiver ist als die rechte Hälfte, bei Bildzeichen ist die rechte Hälfte aktiver.³⁰⁵ Die Hemisphärenforschung stellt weiter fest, dass der größere Teil der Bevölkerung³⁰⁶ zur bildhaften Informationsverarbeitung neigt. Aus diesen beiden Ergebnissen lässt sich ableiten, dass es wahrscheinlicher ist, dass Informationen über eine Marke, die bei den meisten Menschen aus Bild- und Textzeichen bestehen, in Form von Bildern verarbeitet und gespeichert werden. Darüber hinaus aktivieren Marken in Kombination von Wort und Bild das limbische System stärker als nur Worte. Das limbische System wiederum ist der Teil des Gehirns, der für Emotionen und Motivation des Menschen verantwortlich ist.³⁰⁷

b) Aktivitäten der rechten, bildverarbeitenden Gehirnhälfte rücken weniger in das Bewusstsein, das heißt, sie werden gedanklich weniger kontrolliert. Kroeber-Riel kommt deshalb zu dem Ergebnis, dass Bilder eine stärkere Überzeugungswirkung haben, sie aber auch ungleich schwerer reproduzierbar sind, da sie weniger bewusst abgespeichert wurden.³⁰⁸ Vor diesem Hintergrund ist eine Hilfestellung zur Reproduktion der gespeicherten Bildinformationen sinnvoll, um so dem Probanden zu erleichtern, neue Imagedimensionen passend zu seinen bereits abgespeicherten Images zu erarbeiten.

Die Imagery-Forschung beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Information gespeichert wird. Folgende Definition von Imagery wird dabei angenommen: „Die gedankliche Entstehung, Verarbeitung und Speicherung von inneren Bildern wird als

³⁰⁵ Konert, Vermittlung emotionaler Erlebniswerte, S. 66 f.; Kroeber-Riel, Bildkommunikation, S. 22 f.

³⁰⁶ Kroeber-Riel, Bildkommunikation, S. 22 ff.

³⁰⁷ O.V., Gehirnforschung zeigt Logenplätze im Kopf des Konsumenten, S. 86.

³⁰⁸ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 344.

Imagery bezeichnet. Es handelt sich also um die Kodierung von Informationen im Gedächtnis in einer nicht-verbalen Form.³⁰⁹ Die für unsere Fragestellung wichtigsten Erkenntnisse sind folgende Annahmen der Imagery-Forschung:

a) Verbale und visuelle Informationen werden in unterschiedlichen Systemen gespeichert, die in einer gewissen Eigenständigkeit ablaufen.³¹⁰ Paivio, einer der ersten Autoren, der sich mit den verbalen und visuellen Zeichenspeicherungen beschäftigte, stellte in den 1970er-Jahren dazu folgende Hypothesen innerhalb seiner Theorie der „doppelten Kodierung“ auf:³¹¹

1. Der verbale Kode kann in einen bildhaften Kode übersetzt werden und umgekehrt.
2. Inwieweit diese Übersetzung erfolgt, hängt davon ab, wie konkret die verbale oder bildliche Information ist.

Nach dieser Theorie wird jede bildliche und jede verbale Information potenziell zweifach gespeichert, je einmal als Bild und einmal als Wort. Ob diese Übersetzung allerdings tatsächlich erfolgt, ist abhängig von ihrer Konkrettheit. Dabei kann ein abstraktes Wort wie z.B. „Freiheit“ nicht in ein Bild kodiert, also übersetzt und gespeichert werden, da ein entsprechendes Bild dafür fehlt, während der Begriff „Sonnenuntergang“ als Bild gespeichert werden kann. Bei der Speicherung von Bildern können konkrete Bilder in Worte gespeichert werden, wie z.B. das Bild eines Autos als „Auto“, ein Bild, das z.B. aus vielen Teilinformationen besteht, ist dagegen kaum in Worte speicherbar. Außerdem stellt Paivio die Regel auf, dass ein Bild, je abstrakter es ist, umso eher als Bild denn als Text abgespeichert wird. Außerdem bemerkt Kroeber-Riel, dass sich Bilder im Gedächtnis besser doppelt kodieren lassen als Worte, da sie leichter in verbale Codes übersetzt werden können als umgekehrt.³¹² Daraus ergibt sich eine Überlegenheit der Gedächtnisleistung in bezüglich Bildern gegenüber Worten. Diese Hypothesen werden nicht unkritisch diskutiert, insbesondere, wenn es um die Eigenständigkeit bzw. den Verbund der Systeme der verbalen und visuellen Speicherung geht.³¹³ Kroeber-Riel spricht deshalb auch von einem „Verarbeitungsverbund“,³¹⁴ ohne allerdings festzulegen, wie stark dieser Verbund tatsächlich ist. Einigkeit besteht allerdings darin, dass bildhafte

³⁰⁹ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 344.

³¹⁰ Kroeber-Riel, Bildkommunikation, S. 25 f.

³¹¹ Paivio, Imagery and Verbal Processes, S. 7 ff.; Paivio, Images in Mind, S. 27 ff.

³¹² Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 347.

³¹³ Vgl. dazu die Überblicke über den Stand der Diskussion in Ruge, Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse, S. 58 ff.; Konert, Vermittlung emotionaler Erlebniswerte, S. 60 ff.

³¹⁴ Kroeber-Riel, Bildkommunikation, S. 26.

Vorstellungen bevorzugt durch konkrete Bilder und verbale Vorstellungen durch Worte angeregt werden.³¹⁵ Offenbar gilt zunächst das Prinzip: Ähnliches wird als Ähnliches abgespeichert. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich aus dieser Erkenntnis der Imagery-Forschung ableiten: Marken senden ihre Botschaft sowohl mit Worten als Text als auch in Bildern, z.B. als Fernsehspot oder als Logo, Verpackungsdesign etc. Da beide Arten von Zeichen ausgesandt werden, ist anzunehmen, dass beide Zeichen auch gespeichert werden. Das hier auszuwählende Untersuchungsdesign soll diese gespeicherten Informationen aktivieren und mit ihnen arbeiten. Es geht weniger darum, festzustellen, ob und wie stark sich verbale und visuelle Zeichen bei der Speicherung beeinflussen. Die angeführte Diskussion ist also vor dem Hintergrund des Marken Optimizer von geringer Relevanz, solange darauf geachtet wird, dass zur Aktivierung der gespeicherten Vorstellungen beide Zeichenarten und nicht nur eine verwendet werden, etwa nur die verbale oder nur die visuelle. Die beschriebene Regel „Je abstrakter ein Bild, umso eher ist es als Bild denn als Text kodiert gespeichert“, legt die Vermutung nahe, dass die Ist-Vorstellung der hier zu justierenden Imagedimensionen als innere Bilder der Konsumenten vorliegen. Denn die beiden hier zu modellierenden Imagedimensionen sind von abstrakter Bedeutung. Es ist deshalb kaum sinnvoll, die inneren Bilder der Konsumenten mithilfe verbaler Methoden abzufragen. Die Probanden wären schlicht nicht in der Lage, ihre inneren Bilder in eine verbale Sprache zu übersetzen.³¹⁶ Geeigneter erscheint es, den Probanden eine Auswahl von Bildern vorzulegen, um ihr Gedächtnisbild in ein Wahrnehmungsbild zu überführen. Die Probanden werden versuchen, ein zu ihrer inneren Vorstellung passendes Bild zu wählen und können dann eher beschreiben, warum sie der Meinung sind, dass das gewählte Bild zu ihrer Vorstellung passt.

b) Außerdem ist die Erkenntnis der Imagery-Forschung weitgehend anerkannt, dass durch Bilder vermittelte Informationen besser und damit länger behalten und erinnert werden. Diese Überlegenheit wird auch als Bildüberlegenheitswirkung³¹⁷ bezeichnet. Zahlreiche Experimente belegen diese Hypothese.³¹⁸ Hintergrund dieser Bildüberlegenheit ist die unterschiedliche Speicherabfolge der Informationen. Während nämlich Texte in der Form gespeichert werden, in der sie gelesen oder gesprochen werden, also sequenziell, werden Bilder eher räumlich, also als Ganzes wahrgenommen und deshalb auf einmal gespeichert. Diese Art der Speicherung ist

³¹⁵ Ruge, Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse, S. 66.

³¹⁶ Vgl. dazu auch Kroeber-Riel, Innere Bilder: Signale für das Kaufverhalten, S. 51.

³¹⁷ Ruge, Aufbau von Markenbildern, S. 169; Kroeber-Riel, Bildkommunikation, S. 26; Felser, Werbe- und Konsumentenpsychologie, S. 160 f.

³¹⁸ Eine Auswahl dieser Experimente findet sich bei Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 345 ff.

länger zu behalten als die sequenzielle Speicherung. Auch Messungen von Kroeber-Riel stützen diesen Ansatz.³¹⁹ Für von Rosenstiel/Kirsch liegt diese Bildüberlegenheit unter anderem darin, dass Bilder besser wahrgenommen werden, Probanden sie schneller verarbeiten und länger behalten.³²⁰ Wenn angenommen werden kann, dass Bilder eine höhere Chance haben, länger im Gedächtnis zu bleiben als Worte, ist es wahrscheinlicher, dass die Vorstellung der Probanden vom Image der Marke eher in Bildern als in Worten vom Gedächtnis kodiert vorliegt. Daraus ergibt sich weiter zwingend, dass diese Art der Speicherung auch mit Bildern wieder aktiviert werden sollte. Auf Bildmaterial sollte für einschlägige Untersuchungen auf jeden Fall zurückgegriffen werden.

Der dritte Bereich der Forschung zum Thema Informationsspeicherung und Verarbeitung ist die Semiotik, die Lehre von den Zeichen. Sie analysiert mit ihren drei Teilbereichen die formalen Beziehungen der Zeichen (Syntaktik), den Inhalt der Zeichen (Semantik) und schließlich die Wirkung der Zeichen auf den Empfänger (Pragmatik). Die Pragmatik geht dabei davon aus, dass der Kontext einen Einfluss auf die Wirkung der Zeichen hat. Je nach Kontext wirkt eine Information unterschiedlich auf den Empfänger. Der Anblick einer in Schwarz gekleideten Frau in einem Café könnte mit dem Wissen, dass es einen Todesfall in der Familie gegeben hat, vermutlich eine andere Reaktion beim Beobachter auslösen als das Wissen, dass Schwarz eine Modefarbe ist. Die Pragmatik lehrt, dass nicht nur das Zeichen zu untersuchen ist, sondern auch der Interpretationszusammenhang der Empfänger des Zeichens beachtet werden muss. Geht es um Bilder als Zeichen, betrifft es die Bildsemiotik. Für das hier zu entwickelnde Forschungsdesign ist es also nicht nur wichtig, den Probanden die Möglichkeit zu geben, die gespeicherten inneren Bilder der Marke zu aktivieren, und zwar sowohl mithilfe verbaler als auch bildlicher Hilfestellung. Es ist darüber hinaus ebenfalls wichtig, nach der Interpretation zu fragen, also etwa, warum ein Proband das entsprechende Bild ausgewählt hat und welche Bedeutung es für ihn im Zusammenhang mit der Aufgabe hat. Auf diese Weise kann der Forscher sicher sein, die Ergebnisse der Studien richtig zu interpretieren.

3.4.2.1.4 Zusammenfassung Anforderungen an die Methode durch Mitwirkende

Festgestellt werden kann zunächst einmal, dass es sinnvoll ist, die Konsumenten direkt in die Entwicklung des Aussehens der neuen Dimensionen mit einzubeziehen. Aus dieser speziellen Vorgabe heraus stellt sich die Frage, wie Konsumenten

³¹⁹ Kroeber-Riel, Meyer-Hentschel, Werbung, S. 57 f.

³²⁰ Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 233.

Images abspeichern, um ihnen im Verlauf der Forschung alle notwendigen Hilfsmittel an die Hand geben zu können, die sie benötigen, um ihre Images der Marken zu aktivieren und die neuen Imagedimensionen zu entwickeln. Aus den Ergebnissen der Hemisphärenforschung, der Imagery-Forschung und der Semiotik können die Erkenntnisse zusammengefasst werden, die für diese Hilfestellung notwendig sind: Es wurde erarbeitet, dass für die Anlage des Forschungsdesigns zur Aktivierung der Vorstellungen der Probanden zur Marke sowohl textliche als auch visuelle Mittel eingesetzt werden sollten. Auf die in der Forschung noch relativ neuen Methoden der Bildvorlage sollte auf keinen Fall verzichtet werden, da Marken als Bilder gespeichert werden, Bilder länger im Gedächtnis gespeichert werden als Worte und Bilder schwieriger reproduzierbar sind, so dass eine bildlich unterstützte Hilfestellung zur Aktivierung notwendig ist.

Bilder sind als Hilfsmittel in dieser Phase der Erhebung ein geeignetes Mittel, um den Probanden zu ermöglichen, mit der sehr komplexen Materie „Marke“ umzugehen und die inneren Vorstellungen der Marke darzustellen. Danach ist das Design der Studie anzulegen.³²¹ Die Forschung zur visuellen Verarbeitung im Gedächtnis ist aber noch relativ neu, so dass es in der Folge auch an ausreichend erprobten Methoden mangelt, die zur Erarbeitung des Forschungsdesigns, insbesondere für die konkrete Auswahl der Bilder für diese Untersuchung herangezogen werden könnten.³²² Die Kriterien für die Auswahl der Bilder werden für das Forschungsdesign dieser Arbeit deshalb neu entwickelt. Aber auch auf den verbalen Input sollte nicht verzichtet werden, da Marken sowohl visuelle als auch verbale Informationen senden und die Regel „Ähnliches wird als Ähnliches gespeichert“ auch eine verbale Kodierung nahe legt. Die auszuwählende Methode muss folglich zwei grundsätzliche Bedingungen erfüllen: Sie muss in der Lage sein, mit verbalen und visuellem Material als Vorlage für die Probanden umzugehen, sie muss also offen sein für visuelle und verbale Materialien. Darüber hinaus ist beim Design der Studie darauf zu achten, dass nicht nur die Zeichen selbst untersucht werden, sondern auch der Kontext für den Probanden, um die Interpretation im Sinn der Probanden durchzuführen. Die auszuwählende Methode muss in der Lage sein, dem Forscher Nachfragen nach Motiven der gewählten verbalen und visuellen Äußerungen der Probanden zu ermöglichen. Damit sind die ersten zwei Kriterien zur Auswahl einer geeigneten Methode abgeleitet und definiert.

³²¹ Konert, Vermittlung emotionaler Erlebniswelten, S. 90.

³²² Eine Auswahl möglicher Messmethoden findet sich bei Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 344; Kroeber-Riel, Innere Bilder, Signale für das Kaufverhalten, S. 50 ff.

3.4.2.2 Anforderungen an die Methode durch inhaltliche Gegebenheiten

Neben diesen grundsätzlichen Überlegungen zu inneren Bildern gilt es, die Methode nach weiteren wichtigen Anforderungen auszusuchen. Diese Anforderungen sollen im Folgenden dargestellt werden.

3.4.2.2.1 Fit zum Gesamtbild der Marke

Die Methode muss die Zielgruppe in die Lage versetzen, diejenigen Komponenten der Imagedimensionen zu entwickeln, die aus ihrer Sicht zur Erweiterungs- und Stamm-Marke passen. Die Anforderung einer passenden Modellierung für die bisherigen Images ist deshalb von entscheidender Bedeutung für die positive Wirkung der neuen Dimensionen auf die Erweiterungs- und die Stamm-Marke, weil ein diffuses Markenbild zu einer Einschränkung der Wirkung auf das Verhalten (z.B. die Kaufbereitschaft) des Konsumenten führen kann. Diffuse Markenbilder können entstehen, wenn die Zeichen nicht in Übereinstimmung mit dem inneren Markenbild des Konsumenten stehen.³²³ Es besteht dann die Gefahr, dass sie das eigentlich klare Vorstellungsbild der Marke überlagern und es dadurch aufweichen. Bei der Modellierung einer neuen Dimension, die mit neuen Zeichen dargeboten wird, ist also darauf zu achten, dass die Zeichen zwar neu sind, das grundsätzliche Bild der Marke als inneres Vorstellungsbild des Konsumenten aber stabil bleibt.³²⁴ Dieser Fit sollte sowohl für die Erweiterungs- als auch für die Stamm-Marke beachtet werden, wobei der Fokus auf der Stamm-Marke liegt. Sie wird deshalb in die Aufgabenstellung und Konzeption des Tragfähigkeitstests aufgenommen. Der Begriff „Tragfähigkeit“ bezeichnet die Eigenschaft einer Marke, die vorgenommenen Veränderungen zu tragen, ohne dabei Schaden zu nehmen. Als Indikator für die Tragfähigkeit der Marke soll hier der empfundene Fit der Veränderungen zum bisherigen Image der Marke bei den Probanden herangezogen werden. Die auszuwählende Methode muss in der Lage sein, festzustellen, ob eine neue Imagedimension zur Stamm-Marke und zur Erweiterungsmarke passt.

3.4.2.2.2 Offenheit gegenüber mehreren Imagedimensionen

Da damit zu rechnen ist, dass aus dem ersten Teil der Erhebung mehrere neue Imagedimensionen als Optionen hervorgehen, die getestet werden sollen, muss die auszuwählende Methode ebenfalls in der Lage sein, mehrere neue Imagedimensionen möglichst gleichzeitig abzutesten. Nur so ist es möglich, einen negativen Effekt auf die Ergebnisse durch das Verstreichen der Zeit zwischen den

³²³ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 345.

³²⁴ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 345.

einzelnen Tests zu verhindern. Dadurch ist eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Tests einzelner neuer Imagedimensionen möglich. Die auszuwählende Methode muss folglich das gleichzeitige Abtesten mehrerer neuer Dimensionen erlauben.

3.4.2.2.3 Umgang mit Komplexität

Marken und ihre Images sind komplexe, ineinander verschachtelte Gebilde, die sich aus vielen Einzelaspekten zusammensetzen. Die auszuwählende Methode sollte deshalb in der Lage sein, mit dieser Komplexität umzugehen und zu erkennen, zu welchem Zeitpunkt das Bild einer bestimmten Imagedimension als eine zur Stamm-Marke passende Eigenschaft empfunden wird.

3.4.2.2.4 Ursachenforschung

Es geht in diesem Stadium der Forschung nicht nur um die Fragestellung, wie etwas ist, also um das Messen eines Wahrnehmungswerts, sondern vor allem auch um die Frage, aus welchen Gründen etwas wahrgenommen wird. Die entscheidende Frage an dieser Stelle lautet: Warum wird das von der Zielgruppe zu entwickelnde Image als passend zur Erweiterungs- und Stamm-Marke empfunden? Nur mit diesem Wissen um das „Warum“ ist es möglich, die Konzepte so weiterzuentwickeln, dass sie am Ende tatsächlich für eine Einführung geeignet sind, ohne der Stamm-Marke zu schaden. Die auszuwählende Methode sollte deshalb in der Lage sein, Nachfragen zu ermöglichen, um so die Motive für die geäußerten Meinungen, Einstellungen und Motive zu erarbeiten. Diese Forderung deckt sich mit der bereits beschriebenen Erkenntnis aus der Bildkommunikation, genauer der Semiotik, die die Nachfragemöglichkeit des Forschers einfordert, um die ausgewählten Bilder und Worte nicht falsch zu interpretieren. Die auszuwählende Methode muss folglich das Kriterium erfüllen, dem Forscher das Nachfragen nach Motiven für die Auswahl und Interpretation der Bilder zu ermöglichen.

3.4.2.2.5 Modellierung zukünftiger Imagedimensionen

Letztlich gilt es festzustellen, wie eine Imagedimension, die es in der Wirklichkeit noch nicht oder nur in Ansätzen gibt, als passend zur Familien- und Markenerweiterung wahrgenommen wird. Diesbezüglich ist es wichtig, dass der Forscher Antworten erhält, die ihm einen Einblick in die Gedanken und Motive der Probanden in Bezug auf die Marken und Imagedimensionen geben. So kann er Hypothesen für die weitere Modellierung bilden. Die auszuwählende Methode benötigt eine gewisse Prognosekompetenz. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass diese Modellierung zukünftiger Imagedimensionen nicht absolut sein

kann, da zu viele Determinanten, die die Einstellungen zu einer Marke beeinflussen, sich in der Zukunft verändern können. So ist es z.B. möglich, dass ein Mitbewerber seine Aktivitäten so stark ändert, dass sich auch die Einstellung der Konsumenten zur eigenen Marke neu einstellen. Deshalb sollte man

„jedoch daran erinnern, daß *jegliche* Prognose zukünftiger Ereignisse in gewissem Sinn >Glaubensbekundungen< dafür sind, daß wahrgenommene Gleichmäßigkeiten der Vergangenheit auch in Zukunft andauern.“³²⁵

Die auszuwählende Methode muss in der Lage sein, mit Fragestellungen, die zukünftige Zustände betrifft, umzugehen, sie muss das Modellieren zukünftiger Imagedimensionen erlauben.

3.4.2.2.6 Praktikable Erhebung der Daten

Die in der Aufgabe formulierte Anforderung an das Gesamttool lautete, eine zeitlich und finanziell durchführbare Abfolge zu konzipieren. Diese Gesamtanforderung gilt damit auch für die Auswahl der Methode. Sie mag vor einem wissenschaftlich orientierten Ziel eher ungewöhnlich anmuten, die Erfordernisse der Marketingpraxis, praxisrelevante Daten zu erhalten, aus denen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können, führen allerdings dazu, dass eine solche Anforderung auch in der wissenschaftlichen Diskussion als durchaus legitim und sinnvoll angesehen wird: Dieser Auffassung folgt beispielsweise Kroeber-Riel, wenn er beschreibt, dass das verhaltenswissenschaftliche Forschungsparadigma der Marketingforschung interdisziplinär, empirisch im engeren Sinn und eben pragmatisch sei.³²⁶ Demnach wird

„die Übernahme und Entwicklung von verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen ... auf die Lösung von Marketing abgestimmt. Dem verhaltenswissenschaftlichen Forscher wird dadurch mehr als einem Modelltheoretiker nahe gelegt, sich mit den sozialen Auswirkungen seiner Problemlösungen auseinanderzusetzen.“³²⁷

Die Kosten-Nutzen-Abwägung ist folglich auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Forschungsmethoden legitim. Auswahlkriterien der passenden Methode sind demnach auch ihre zeitlichen und finanziellen Implikationen. Die Datenerhebung muss durch die Methode praktikabel sein.

³²⁵ Green, Tull, Methoden und Techniken der Marketingforschung, S. 471.

³²⁶ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 22.

³²⁷ Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 21.

3.4.2.3 Zusammenfassung der Bedingungen

Die auszuwählende Methode muss also die dargestellten sieben Anforderungen erfüllen, um die Aufgabenstellung adäquat zu erfüllen: Sie muss in der Lage sein, mit verbalen und visuellen Materialien zu arbeiten, die Tragfähigkeit der Erweiterungs- und Stamm-Marke für die zu testenden Dimensionen und den Test mehrere Imagedimensionen gleichzeitig ermöglichen. Darüber hinaus soll sie mit der komplexen Welt der Marken umgehen können, dem Forscher das Nachfragen nach Gründen für die Bild- bzw. Wortauswahl ermöglichen, in die Zukunft gerichtet sein und zusätzlich noch finanziell und zeitlich handhabbar bleiben. Damit sind die Anforderungen an die auszuwählende Methode definiert. Nun folgt die Darstellung möglicher Methoden und die anschließende Auswahl der besten Methode für das Forschungsvorhaben.

3.4.3 Übersicht über mögliche Erhebungsmethoden

Eine Methode kann als "systematisches Datenerhebungsverfahren"³²⁸ verstanden werden. Die am häufigsten eingesetzten Methoden sind die Beobachtung und die Befragung (Interview).³²⁹ Nach Merten erfolgt bei der Befragung eine Unterscheidung entweder nach standardisierter, strukturierter oder wenig-standardisierter Befragung.³³⁰ Die standardisierte Befragung, die in der Regel mit geschlossenen und einigen wenigen offenen Fragen und zumeist schriftlich stattfindet, scheidet hier bereits als geeignete Methode aus, da sie die Möglichkeit des Forschers zum Nachfragen nach Beweggründen und den Einsatz visueller Materialien zwar nicht ausschließt, aber doch erheblich einschränkt. Die noch verbleibenden Methoden können eher der qualitativen Marktforschung zugeordnet werden und sollen im Folgenden im Überblick genauer dargestellt werden. Zwar hat sich die qualitative Forschung langsam, aber stetig zu einem anerkannten Forschungsbereich entwickelt und in unterschiedlichste Disziplinen und Fächer Einzug gehalten,³³¹ mit dieser im Vergleich zur quantitativen noch jungen Forschungsrichtung einher geht aber noch immer eine Uneinheitlichkeit und Unübersichtlichkeit.³³² So werden die qualitativen Erhebungsverfahren in der Literatur teilweise sehr unterschiedlich bezeichnet. Dies kann ein Indikator dafür sein, wie wenig homogen dieser Bereich offenbar noch ist. Im Folgenden soll anhand einer Übersicht von fünf Autoren deshalb zunächst

³²⁸ Merten, Empirische Kommunikationsforschung, S. 101.

³²⁹ Merten, Empirische Kommunikationsforschung, S. 101: Die hier ebenfalls dargestellte Inhaltsanalyse ist nach der oben dargestellten Interpretation weniger eine Datenerhebungsmethode als vielmehr eine Datenauswertungsmethode.

³³⁰ Merten, Empirische Kommunikationsforschung, S. 111 ff.

³³¹ Flick, von Kardorff, Steinke, Was ist qualitative Forschung?, S. 13.

³³² Vgl. dazu etwa Flick, von Kardorff, Steinke, Was ist qualitative Forschung?, S. 13.

exemplarisch dargestellt werden, welche qualitativen Erhebungsverfahren existieren. Nach der Auswahl der gängigsten Methoden werden diese anschließend im Detail vorgestellt und ihre Eignung für das hier zu entwickelnde Design diskutiert. Abschließend soll dann diejenige Methode ausgewählt werden, die dem vorliegenden Forschungsvorhaben gerecht wird.

Methode	Autor	Flick ³³³	Mayring ³³⁴	Lamnek ³³⁵	Salcher ³³⁶	Kepper ³³⁷
Interview		+	+	+	+	+
Gruppendiskussion		+	+	+	+	+
Beobachtung		+	+	+	+	+
Film/Fotomaterialauswertung		+				
Einzelfallstudie				+		
Projektive Verfahren					+	+
Assoziative Verfahren					+	+
Zuordnungsverfahren					+	
Experiment					+	
Gelenkte Kreativgruppe						+
Experten-Delphi						+
Biographische Methode				+		

Legende: + = vom Autor erwähnt

Tabelle 8: Nennung qualitativer Marktforschungsmethoden nach Autoren.
Quelle: eigene Darstellung.

Für die Übersicht der gängigsten Erhebungsmethoden wurden die Autoren Flick, Mayring, Lamnek, Salcher und Kepper untersucht. Alle fünf nennen das Interview,³³⁸ die Gruppendiskussion und die Beobachtung³³⁹ als qualitative Methoden. Die

³³³ Flick, von Kardorff, Steinke, Was ist qualitative Forschung?, S. 13.

³³⁴ Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 99.

³³⁵ Lamnek, Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, S. 4 ff.

³³⁶ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 3 ff.; Salcher nähert sich der qualitativen Marktforschung aus Sicht der psychologischen Marktforschung. Er definiert diese Methoden als solche, die nicht nur ein Verhalten messen oder beschreiben, sondern auch das Verhalten erklären können (S. 18). Diese Definition ähnelt damit der qualitativen Marktforschung. Auch bei ihr geht es darum, einen Bereich dahingehend zu untersuchen, warum etwas ist wie es ist, und weniger darum, die Menge zu quantifizieren. Psychologische und qualitative Marktforschung können also nach diesem Verständnis als synonym angesehen werden.

³³⁷ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 201.

³³⁸ Innerhalb der Interviews nennen die Autoren teilweise noch detailliert die besonderen Interviewformen wie Tiefeninterview oder narratives Interview. Für eine erste Auswahl der relevanten Methoden genügt an dieser Stelle aber die übergeordnete Betrachtung der Interviews.

³³⁹ Auch hier unterscheiden einige Autoren spezifisch die teilnehmende und die nichtteilnehmende Beobachtung, vgl. Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 99; Flick, Qualitative Forschung, S. 146 ff. Genau wie bei den Interviews reicht zum Zweck der Auswahl der wichtigsten Methoden die übergeordnete Ebene der Beobachtung.

assoziativen und projektiven Verfahren werden von Kepper und Salcher gemeinsam benannt. Diese Methoden sind folglich relevant und sollen deshalb im folgenden Abschnitt näher darauf geprüft werden, ob sie als Methode für den Erhebungsansatz geeignet sind. Außerdem werden zusätzlich in diese Prüfung die Zuordnungsverfahren mit aufgenommen, obwohl sie nur von Salcher benannt wurden. Aus der praktischen Erfahrung der Autorin heraus könnten Zuordnungsverfahren aber dennoch für die Fragestellung geeignet sein und sollen deshalb diskutiert werden.

3.4.4 Vorstellung der wichtigsten Methoden

Für die Auswahl der Methode gilt es zu beachten, dass sie die unter 3.4.2 genannten Bedingungen erfüllt. Diese sind die Fähigkeit, mit visuellen und verbalen Materialien umgehen zu können, Nachfragen zu ermöglichen, die Tragfähigkeit der Markenerweiterung und der Stamm-Marke zu testen, mit Komplexität umzugehen, zukünftige Imagedimensionen modellieren zu können und die nötigen Daten praktikabel zu erheben. Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen scheiden die Beobachtung und das Interview aus. Folgende Gründe lassen diese beiden Methoden ungeeignet erscheinen.

3.4.4.1 Beobachtung

Die Beobachtung ist im weitesten Sinn die Bezeichnung „für zielgerichtete und methodisch kontrollierte Wahrnehmung von Objekten, Ereignissen und Prozessen.“³⁴⁰ Im engeren Sinn der Marktforschung wird darunter in der Regel die Beobachtung des Verhaltens einer Person oder von Personengruppen verstanden. Die qualitative Beobachtung zeichnet sich vor allem durch ihre Ursachenforschung aus.³⁴¹ Der Kosten- und Zeitaufwand ist nach Erfahrung der Autorin je nach Erhebungsdesign höher als bei den anderen Methoden. Die Erhebung von Einstellungen und Meinungen ist außerdem nur möglich, wenn die Beobachtung eingebettet wird in eine anschließende Befragung der Beobachtungspersonen, da sie für sich alleine genommen eine nichtreaktive Methode ist, d.h. die Versuchsperson kooperiert während der Beobachtung nicht mit dem Forscher, um eine möglichst ungestörte Atmosphäre zu schaffen. Ein direktes Nachfragen während der Interaktion würde die Beobachtungssituation stören und eine realitätsnahe Messsituation verhindern. Da es in der hier zu findenden Methode aber auch gerade um die Erhebung der Gründe für das Verhältnis der Befragten zur Stamm-Marke geht, ist die Methode der qualitativen Beobachtung nicht geeignet.

³⁴⁰ Dorsch, Psychologisches Wörterbuch, S. 87.

3.4.4.2 Das Interview

Vor dem Hintergrund der praktikablen Erhebung der Daten verfügt vor allem die Methode des Interviews nicht über die Vorteile der anderen noch zu nennenden Methoden: Bei Einzelinterviews gilt es nämlich zu beachten, dass jedes Interview eine relativ große Menge an Auswertungsmaterial generiert, das zunächst pro Proband und später noch einmal im Überblick in Bezug auf alle Interviews analysiert werden muss.³⁴² Diese so genannte horizontale und vertikale Auswertung ist schon bei einer kurzen, also z.B. zweistündigen Gruppendiskussion sehr umfangreich. Hier kann man mit etwa 40-50 Seiten Mitschrifttext rechnen.³⁴³ Es kann davon ausgegangen werden, dass bei einem zweistündigen Interview mit einer Einzelperson in etwa dieselbe Menge an Material anfällt, die ausgewertet werden muss. Bei den zehn Teilnehmern einer Gruppendiskussion wären das in Einzelinterviews umgerechnet bereits 400-500 transkribierte Seiten. Deshalb sind Einzelbefragungen im Verhältnis von Aufwand und Erkenntnisgewinn zumindest im Vergleich zur Gruppendiskussion eher ungeeignet.

Wie ausgeführt scheiden die Beobachtung und die Einzelbefragung bei als Methode aus. Nachfolgend werden nun die noch verbleibenden vier Methoden vorgestellt und entlang der aufgestellten Kriterien auf ihre Eignung als Methode untersucht. Tabelle 9 zeigt die Eignung entlang der aufgestellten Kriterien.

3.4.4.3 Die Gruppendiskussion

3.4.4.3.1 Beschreibung der Methode

Unter einer Gruppendiskussion versteht man in der Regel eine Diskussion mit ca. 8-10 Teilnehmern, die möglichst homogen in Bezug auf die Fragestellung zusammengestellt werden.³⁴⁴ Ein Moderator führt mit einem Leitfaden durch die etwa dreistündige Veranstaltung. Seine Aufgabe ist es, die Diskussion in die für die Fragestellung wichtigen Bereiche zu führen und durch Nachfragen und Hinterfragen Motive und Gründe für bestimmte Einstellungen zu erfahren.³⁴⁵ „Die Gruppendiskussion ist eine Erhebungsmethode, die Daten durch das Interagieren

³⁴¹ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 201.

³⁴² Dabei spielt es für den Auswertungsaufwand keine Rolle, um welche Form des Interviews es sich handelt, also beispielsweise Tiefeninterview, narratives Interview, problemzentriertes Interview etc., da bei einem Interview immer eine Person einzeln befragt wird und die Antworten der Probanden sowohl einzeln als auch zusammen ausgewertet werden müssen.

³⁴³ Lamnek, Gruppendiskussionen, S. 160.

³⁴⁴ Die genaue Anzahl ist abhängig von der Fragestellung und der zur Verfügung stehenden Zeit. Näheres dazu findet sich bei Lamnek, Gruppendiskussion, S. 101 ff.

³⁴⁵ Lamnek, Gruppendiskussion, S. 80 ff.

der Gruppenmitglieder gewinnt, wobei die Thematik durch das Interesse des Forschers bestimmt wird.³⁴⁶ Die Gruppendiskussion legt also den Schwerpunkt auf die Diskussion von Sachverhalten innerhalb einer Gruppe. Sie wird deshalb häufig mit der Fokusgruppe gleichgesetzt, bei der eine Gruppe von Personen verschiedenen Sachverhalten ausgesetzt wird und die Personen in Einzel- oder Teamarbeit dazu Aufgaben ganz unterschiedlicher Natur erfüllen sollen.³⁴⁷

3.4.4.3.2 Möglicher Erkenntnisgewinn durch die Methode

Die Gruppendiskussion gilt in der Forschung als sehr vielseitiges und flexibel einsetzbares Instrument.³⁴⁸ Die Gruppendiskussion ermöglicht den Test von verschiedenen Imagedimensionen auf das Image der Familienmarke. Durch das Vorlesen der neuen Konzepte und die anschließende Diskussion können Vorlieben und Abneigungen gebildet, besprochen und auch hinterfragt werden. Gruppendiskussionen können damit die Tragfähigkeit der Marken abtesten. Die Gruppendiskussion ermöglicht es, die beim Image vorherrschende Komplexität abzubilden. Denn gerade durch das Nachfragen des Moderators und die Diskussion innerhalb der Gruppe ist es möglich, die vielen Facetten des Images zu beleuchten. Die Gruppendiskussion erweist sich als geeignet, mit verbalen wie auch visuellen Materialien umzugehen. Den Probanden können Bilder und Texte vorgelegt werden, über die im weiteren Verlauf gesprochen werden kann. Gruppendiskussionen können sich außerdem mit zukünftigen Imagedimensionen befassen, denn eine Gruppendiskussion hat nach Lamnek³⁴⁹ je nach Ansatz folgenden Ziele:

- Erkundung von Meinungen und Einstellungen *einzelner Teilnehmer*. Hier ersetzt die Gruppendiskussion die Befragung mehrerer Einzelpersonen.
- Erkundung von Meinungen und Einstellungen einer *ganzen Gruppe*.
- Untersuchung der *Prozesse*, die zur Meinungsbildung in Gruppen führen (Gruppendynamik, Kleingruppenforschung).
- Erkundung *öffentlicher Meinungen und Einstellungen*. Hier werden die Teilnehmer der Gruppendiskussion als Stellvertreter einer ganzen Bevölkerungsschicht verstanden.

Mit der Gruppendiskussion ist es nach Lamnek möglich, Meinungen und Einstellungen zu erforschen. Damit ist die Gruppendiskussion als Methode geeignet,

³⁴⁶ Morgen, Focus Groups as Qualitative Research, London, 2. Auflage, 1997, ohne Seitenangabe, zitiert nach Lamnek, Gruppendiskussion, S. 27.

³⁴⁷ Vgl. dazu auch Lamnek, Gruppendiskussion, S. 27.

³⁴⁸ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 179.

³⁴⁹ Lamnek, Qualitative Sozialforschung, Band 2, S. 127.

Prognose- und Ursachenforschung zu betreiben.³⁵⁰ Denn mit der Möglichkeit, einer Ansicht so auf den Grund gehen zu können, dass sich das dahinter liegende System, das Prinzip darstellt, kann der Marktforscher eine Hypothese entwickeln, wie das Verhalten auf weitere neue Imagedimensionen aussehen kann. Eine Prognosequalität erreicht die Gruppendiskussion dadurch, dass mithilfe der Befragten aufgrund der wiederholten Aufforderungen des Moderators, über die Hintergründe der geäußerten Einstellung nachzudenken, im Lauf der Gruppendiskussion Handlungs- und Einstellungsmuster herausgearbeitet werden können, die eine Prognose für ein zukünftiges Verhalten zulassen. Außerdem ist sie vor dem Hintergrund der Kosten (ein Raum, zehn Personen, ein Moderator und geringe Auswertungskosten) relativ erschwinglich - insbesondere verglichen mit der Beobachtung und der Einzelbefragung. Auch bezüglich der Zeit gewinnt die Gruppendiskussion weitere Vorteile, da sich zehn Personen auf einmal befragen lassen, während beispielsweise Einzelinterviews immer nur mit jeweils einer Person durchgeführt werden können. Zehn Interviews dauern entsprechend länger.

3.4.4.3.3 Grenzen der Methode

Innerhalb einer Gruppendiskussion können hintereinander mehrere Imagedimensionen getestet werden. Darin liegt auch eine Herausforderung an den Marktforscher. Durch die Möglichkeit der Befragten, die Konzepte rational zu erfassen, wird im Lauf der Zeit eine Vergleichsneigung zu den bereits vorgestellten Konzepten eintreten. Äußerungen in Richtung von „besser als Konzept 1, aber noch nicht das, was es sein soll“ werden im Verlauf der Gruppendiskussion vermutlich zunehmen. Ein gewisser Ordnungseffekt könnte hier unter Umständen ebenfalls einsetzen: Je nachdem, an welcher Stelle ein Konzept vorgestellt wird, besteht die Tendenz, dass das Konzept stärker oder weniger stark akzeptiert würde. Diese Vermutung wird einerseits gestützt durch die Erfahrung³⁵¹ und andererseits durch die Tatsache, dass diese Ordnungseffekte in der quantitativen Forschung empirisch nachgewiesen wurden. Hier geht man dazu über, im Random- also Zufallsverfahren die Antwortmöglichkeiten rotieren zu lassen.³⁵² Deshalb ist damit zu rechnen, dass ein solcher Ordnungseffekt auch bei der Vorgabe von mehreren Dimensionen in

³⁵⁰ Auch Kepper, stellt die Gruppendiskussion als eine Methode dar, die Prognosen und Ursachenforschung erlaubt. Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 201.

³⁵¹ Experteninterview Cordula Krüger, Geschäftsführerin von "&Equity", Hamburg, vom 10.1.2002; Bettina Oesterreich, Marktforschung NIVEA Beauté, Beiersdorf AG, Hamburg, vom 15.1.2002

³⁵² Die empirische Studie „Spurenlese: Das Antwortverhalten PAPI – CAPI – CATI“ des Marktforschungsinstituts INRA GmbH, Mölln beschäftigt sich mit diesen Ordnungseffekten in der quantitativen Forschung und belegt empirisch, dass die Ordnung von Items innerhalb einer Befragung einen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisse haben, wenn sie nicht rotiert werden.

einer Gruppendiskussion zu erwarten ist. Es ist anzunehmen, dass dieser Effekt mit der Anzahl der vorgestellten Konzepte zunimmt. Da eine qualitative Gruppendiskussion aus Kosten- und Zeitgründen nicht den Anspruch einer Repräsentativität erreichen kann, können aber die Hilfsmittel der qualitativen Forschung, nämlich die Positionen der Konzepte innerhalb der vielen hundert Fragebögen rotieren zu lassen, nicht eingesetzt werden. Diese Einschränkung der Offenheit für mehrere neue Imagedimensionen ist damit ein Mangel der Methode, der umso stärker ist, je mehr neue Imagedimensionen in einer Gruppendiskussion abgetestet werden sollen. Eine Grenze erfährt die Gruppendiskussion außerdem durch die Anwesenheit der anderen Teilnehmer. Damit werden sozial unerwünschte Themen nur schwer abfragbar, wie etwa sexuelle, moralische oder andere Themen, bei denen der Befragte dazu neigen könnte, sozial erwünscht statt aus Überzeugung zu antworten. Für solche Fragestellungen eignen sich die projektiven Methoden wesentlich besser.

3.4.4.3.4 Fazit: Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion erfüllt damit fast alle Anforderungen. Lediglich für den gleichzeitigen Test mehrerer neuer Imagedimensionen eignet sie sich nicht. Darüber hinaus sollte man sie nicht bei moralisch schwierigen Themen einsetzen.

3.4.4.4 Assoziative Verfahren

3.4.4.4.1 Beschreibung der Methode

Assoziative Techniken gelten, genau wie die projektiven Verfahren, als indirekte Befragungstechniken mit testähnlichem Charakter.³⁵³ Sie sind „spontan und un gelenkte (automatische) Verbindungen einzelner Gedächtnis- und Gefühlsinhalte“.³⁵⁴ Ein Beispiel einer solchen Assoziationskette wäre etwa: Hase – Ostern – Ostereier – Kaffeetrinken am Sonntag – guter Kaffee – Jacobs. Die Assoziationstheorie folgt dabei drei Gesetzmäßigkeiten:³⁵⁵ Nach dem Kontingenzgesetz ist die Erinnerung eines Begriffs in Verbindung mit einem anderen Begriff umso stärker, je fester beide miteinander verbunden sind. Nach dem Ähnlichkeitsgesetz werden zwei Inhalte umso leichter erinnert, je ähnlicher sie sich sind. Nach dem Gesetz der Sinnhaftigkeit des Inhalts wird sinnhaft Verstandenes leichter reproduziert als sinnlos Erscheinendes. Ziel der Assoziationstechniken ist es, den Gesamtzusammenhang eines Gegenstands oder einer Fragestellung herauszuarbeiten. Sie dienen damit vor allem der Strukturierung von Sachverhalten.

³⁵³ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 183.

³⁵⁴ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 74.

Nach Salcher³⁵⁶ stehen sie damit am Anfang jeder Motiv- und Imageanalyse, da sie den Erlebnisrahmen abstecken können, in dem sich die spontanen Vorstellungen zu einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Fragestellung bewegen.³⁵⁷ Inhaltlich kann unterschieden werden zwischen freier, gelenkter und eingeschränkter Assoziation.³⁵⁸

3.4.4.4.2 Möglicher Erkenntnisgewinn der Methode

Assoziative Verfahren erforschen das spontane, unreflektierte Erlebnisumfeld einer Marke.³⁵⁹ Sie dienen damit vor allem der Strukturierung der Marke. Demzufolge erfüllen assoziative Verfahren die Voraussetzungen für den Test der Komplexität einer Marke. Assoziative Verfahren ermöglichen außerdem das direkte Nachfragen zu den gerade erarbeiteten Assoziationen. Damit können sie bis zu einem gewissen Grad, nämlich sobald dem Befragten die Motive direkt zugänglich sind und nicht moralisch/sozial gefiltert werden müssen, zur Ursachenforschung herangezogen werden.³⁶⁰ Den Probanden können außerdem zu Beginn der Assoziationsübungen Bilder oder Textmaterialien gegeben werden, um die Vorstellungen der Teilnehmer zu aktivieren. Die Assoziationstechniken sind ein ideales Mittel, die Komplexität einer Marke bildlich darzustellen. Der Proband ist in der Lage, Zusammenhänge zu nennen, die ihm etwa in einer Diskussionsrunde nicht unbedingt einfallen. Die Kosten dieser Erhebungsverfahren und damit die praktische Umsetzung hängen entscheidend davon ab, in welchem Rahmen sie stattfinden. So sind sie z.B. eingebunden in eine Gruppendiskussion ähnlich kosten- und zeitgünstig wie die Gruppendiskussion selbst. Bei Einzelinterviews mit anschließender Auswertung ergeben sich dagegen aus Erfahrung der Verfasserin schon weitaus höhere Kosten.

3.4.4.4.3 Grenzen der Methode

Assoziative Verfahren sind in erster Linie dafür geeignet, Bilder, Vorstellungen und Wünsche abzufragen, die im Gedächtnis der Probanden bereits vorhanden sind. Damit ist die Methode nicht geeignet, den Einfluss von neuen Imagedimensionen direkt und unmittelbar abzufragen und zu testen, wie tragfähig die Imagedimensionen

³⁵⁵ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 75 f.

³⁵⁶ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 81.

³⁵⁷ Teilweise wird der Assoziationstest auch als „vorgeblicher Wissenstest“ bezeichnet. Dahinter stehen Satzergänzungen wie beispielsweise „Der Opel Astra ist ein ... Auto. Er wird hauptsächlich von ... gefahren“ vgl. Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 188 f. Diese Art von Tests sind eine Mischform aus assoziativen und projektiven Verfahren, da sie sowohl die Assoziation zu einer Marke aktivieren als auch mit den Mitteln der Projektion arbeiten.

³⁵⁸ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 76 ff.

³⁵⁹ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 189.

³⁶⁰ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 201.

für die Stamm-Marke sind. Die Assoziation hat außerdem kein Potenzial für Prognosen.³⁶¹ Sie dient dazu, das abzufragen, was bereits in der Vorstellung der Befragten vorhanden ist, nicht das, was sich noch entwickeln muss. Sie dient damit der Darstellung des Ist-Zustands eines Objekts und kann kaum für realistische Einschätzungen über das „was wäre, wenn“ herangezogen werden.

3.4.4.4.4 Fazit

Assoziative Verfahren ermöglichen es also, einige der gestellten Anforderungen zu erfüllen: Sie erlauben den Umgang mit verbalen und visuellen Materialien, können mit Komplexität umgehen, erlauben das Nachfragen des Forschers und sind eine praktikable Erhebungsform, da sie eingebunden als Gruppenverfahren relativ günstig im Vergleich zu anderen Erhebungsformen sind. Sie sind insgesamt also für die Abbildung des Ist-Zustands eines Images geeignet. Sie werden eingesetzt, wenn es gilt, sich ein Gesamtbild über die Situation der Konsumentenseite zu verschaffen, also etwa als Einstieg in eine Gruppendiskussion oder in weiter führende projektive Verfahren. Nicht geeignet sind diese Verfahren für die Modellierung zukünftiger und mehrerer Imagedimensionen, außerdem geben sie keine Hinweise auf die Tragfähigkeit der Marken.

3.4.4.5 Projektive Verfahren

3.4.4.5.1 Beschreibung der Methode

Genau wie die assoziativen Methoden gelten auch die projektiven Verfahren als indirekte Befragung mit testähnlichem Charakter.³⁶² Sie arbeiten mit der Präsentation mehrdeutiger, nicht konkret umgrenzter Situationen oder ungewohnter Aufgaben. Sinn und Ziel dieser Aufgaben sind dem Befragten nicht ersichtlich.³⁶³ Mithilfe der Projektion (z.B. Bild-Erzähl-Test) auf eine andere Person oder Situation werden die gestellten Aufgaben gelöst. Bei Projektiven Verfahren geht der Forscher davon aus,

„daß sich der Pb [Proband, C.B.] in der Deutung und Gestaltung, die er bei dem Test vorzunehmen hat, projiziert. Der Diagnostiker erschließt dann aus den in die Testvorlagen projizierten Inhalten die Eigenschaften, Probleme, Bedürfnisse etc. des Pb.“³⁶⁴

³⁶¹ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 201.

³⁶² Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 183; Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 188.

³⁶³ Hoffmann, Werbepsychologie, S. 76; Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 188 f.

³⁶⁴ Dorsch, Psychologisches Wörterbuch, S. 508.

Damit können je nach Problemstellung zwei Ziele verfolgt werden,³⁶⁵ die Ausschaltung der rationalen Kontrolle und die Hilfestellung bei komplexen Fragen: Es können Fragen getestet werden, die bei einer direkten Befragung einer rationalen Kontrolle unterliegen. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Problemstellung moralische Fragen oder Tabuthemen berührt, so dass dem Befragten eine Beantwortung eher unangenehm ist oder von der rational kontrollierten Antwort direkte Vorteile durch den Befragten erwartet werden, wie etwa bei sozial erwünschten Antworten. Projektive Fragen umgehen diese subjektive Verantwortung und rationale Kontrolle der Befragten. Ziel ist es, eine möglichst ungefilterte Einstellung zu bestimmten problembehafteten Fragestellungen zu erhalten. Eine mögliche Frage wäre z.B.: „Was würde Ihre Nachbarin dazu sagen, wenn sie die neuen Kondome der Marke XY sehen würde?“ Der Proband kann die eigene Meinung und Einstellung nun ohne Gesichtsverlust auf die Nachbarin projiziert äußern. In der Regel nehmen Probanden dieses Projektionsangebot sehr bereitwillig an und offenbaren so eigene Meinungen einfacher als in einer direkten Frage.³⁶⁶ Projektive Verfahren bieten eine Hilfestellung bei komplexen, unbewussten Fragestellungen. Hier ist es durch die Projektion möglich, dem Befragten durch eine einfache Übertragung in einen anderen als dem ihn bekannten Kontext eine Fragestellung abzuheben und sie so aus einer anderen Perspektive betrachten zu können. In der Regel können Befragte solche Fragen besser beantworten als die direkte Abfrage – die Projektion nimmt dem Befragten quasi die Komplexität der eigenen Situation und ermöglicht es ihm, die Fragestellung aus der Perspektive eines Dritten unkomplizierter zu sehen. So kann es für den Probanden leichter sein, darzustellen, welche Dinge er auf eine Insel mitnehmen würde (projektives Spiel), als direkt zu erklären, welche Gegenstände für ihn sehr wichtig sind.

„Projektive Verfahren dienen also dazu, unangenehme Fragen so zu stellen, daß es für die Testperson möglich ist, sie zu beantworten, ohne daß sie bloßgestellt oder in Konflikte gestürzt wird und sie dienen dazu, Inhalte dem Bewußtsein zugänglich zu machen, die von dem Befragten sonst nicht hätten erinnert werden können (Inhalte des >Vorbewussten<“).³⁶⁷

Nach Kepper³⁶⁸ sind projektive Fragen deshalb unbestimmt, ungewohnt und spielerisch, um den Befragten zu fordern, eine Interpretationsleistung zu erbringen,

³⁶⁵ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 182 ff.

³⁶⁶ Diesen Vorteil der projektiven Methode beschreiben auch Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 156.

³⁶⁷ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 65.

³⁶⁸ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 184.

die er nur auf Basis eigener Einstellungen und Erfahrungen einbringen kann. Dadurch erhalten die Äußerungen zur Projektion einen dem Befragten eigenen Charakter, der ausgewertet werden kann, ohne dass der Befragte diese direkt rational kontrolliert hätte. Formen projektiver Verfahren sind z.B. Ergänzungstechniken, Konstruktionstechniken und expressive Verfahren. Dabei ist es „dem Einfallsreichtum des Untersuchers überlassen, sich zu dem jeweiligen Problem ein möglichst aufschlussreiches indirektes Verfahren auszudenken.“³⁶⁹ Die verschiedenen Formen werden bei der tatsächlichen Entwicklung der Forschungsdesigns näher beschrieben. Allen gemeinsam sind die Uneinsichtigkeit des Befragungsziels für den Befragten, das Erschweren der rationalen Zensur der Antworten und das Ermöglichen von Einblicken in die tatsächlichen Wünsche, Einstellungen, Erwartungen, Motive und Imagevorstellungen der Versuchspersonen.³⁷⁰ Dies erfolgt i.d.R. spielerisch, um die Probanden noch mehr zu motivieren, sich mit dem zunächst ungewohnt anmutenden projektiven Design auseinanderzusetzen.

3.4.4.5.2 Möglicher Erkenntnisgewinn der Methode

Die projektiven Verfahren als Methoden der indirekten Befragung ermöglichen eine Erforschung der Meinungen und Einstellungen. Sie eignen für Fragestellungen, zu denen der Befragte aus z.B. moralischen oder sozialen Gründen heraus eine direkte Befragung ablehnen würde oder dazu durch die Komplexität des Fragegegenstands nicht ohne Hilfestellung in der Lage wäre. Der Test komplexer Sachverhalte ist also gerade mit diesen Methoden möglich. Sie ermöglichen außerdem das Nachfragen, können also zur Ursachenforschung herangezogen werden.³⁷¹ Da die Erhebungsart die weitgehende Ausschaltung des rationalen Verstands zum Ziel hat, ist es mit projektiven Verfahren möglich, mehrere verschiedene Imagedimensionen parallel zu testen, ohne dass der Befragte an einer Stelle „aussteigt“ oder die neuen Konzepte in Relation zu den bereits getesteten setzt. Damit ist es auch möglich, den Fit der neuen Imagedimension auf das Image der Stamm-Marke, also deren Tragfähigkeit abzubilden. Die Kosten dieser Erhebungsverfahren hängen entscheidend davon ab, in welchem Rahmen sie stattfinden. So sind sie z.B. eingebunden in eine Gruppendiskussion ähnlich kosten- und zeitgünstig wie die Gruppendiskussion selbst, als Einzelinterviews mit anschließender Auswertung ergeben sich dagegen – wie schon bei den assoziativen Methoden - weitaus höhere Kosten. Projektive Verfahren können folglich praktikabel gehandhabt werden. Genau wie bei der Gruppendiskussion ist es dem Moderator/Interviewer auch hier möglich, weitere

³⁶⁹ Hoffmann, Werbepsychologie, S. 75.

³⁷⁰ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 67.

³⁷¹ Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 201.

Fragen zu stellen, um das System hinter der geäußerten Einstellung zu erforschen. Anders als z.B. bei assoziativen Methoden eignen sich Projektionsmethoden dazu, in der Projektion bleibend die Situation fortzusetzen. Die Frage: „Was würde diese Person tun, wenn die Markenerweiterung plötzlich mehr Farben anbieten würde, also mehr Kompetenz auf dem Gebiet der Farben hätte...?“, ist gerade hier geeignet, dem Befragten Einschätzungen über sein zukünftiges (eigenes) Verhalten zu "entlocken", die er direkt nicht unbedingt hätte beantworten können. Zukünftige Imagedimensionen können daher mithilfe projektiver Verfahren untersucht werden. Die projektiven Verfahren können neben verbalen Aufgaben auch visuelle Spiele aufnehmen. Ein Beispiel für visuelle Spiele ist das Bilder-Erzähl-Spiel. Hier werden den Probanden einige Bilder vorgelegt, z.B. zwei Frauen beim Einkaufen, die sich über ein Thema unterhalten. Die Probanden sollen nun äußern, was die beiden Frauen über das Gesprächsthema denken. So erarbeitet man projektiv die Welt um das Gesprächsthema, ohne dass der Proband selbst zugeben muss, dass es sich um eigene Gedanken handelt. Projektive Verfahren sind damit in der Lage, alle aufgestellten Kriterien an die Methode zu erfüllen, und weisen für das hier zu entwickelnde Untersuchungsdesign keinen Grenzen auf.

3.4.4.5.3 Fazit

Projektive Verfahren ermöglichen es also, alle gestellten Anforderungen zu erfüllen, denn auch die Kosten können bei dem Verfahren in Grenzen gehalten werden, wenn sie innerhalb von Gruppendiskussionen eingesetzt werden, so dass diese Methode eine praktikable Erhebung ermöglicht.

3.4.4.6 Zuordnungsverfahren

3.4.4.6.1 Beschreibung der Methode

Zuordnungsverfahren zeigen dem Probanden eine Anzahl von Wahlmöglichkeiten, aus denen er die für ihn zutreffenden Elemente wählt. Im Gegensatz zu den direkten Befragungsmethoden wie Interviews oder Gruppendiskussionen sind (genau wie bei den projektiven Verfahren) Sinn und Zweck der Zuordnungstests für den Probanden kaum nachzuvollziehen. Sie unterbinden damit bestimmte Antworttendenzen der Probanden, die häufig geneigt sind, sozial erwünschte Antworten zu geben.³⁷² Alle vorliegenden Zuordnungsverfahren basieren zunächst auf zwei wesentlichen Erkenntnissen der Psychologie:³⁷³ dem Gestaltprinzip und dem Homöostaseprinzip:

³⁷² Rosenstiel, Kirsch, Psychologie der Werbung, S. 188.

³⁷³ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 83 f.

1. Nach dem Gestaltprinzip werden einzelne Elemente eines Ganzen von Probanden nicht isoliert betrachtet, sondern in ihrer Abhängigkeit, d.h. als Erlebnisganzes. Übertragen auf den Imagebegriff bedeutet diese Aussage, dass ein Image nicht von einem einzelnen Merkmal geprägt wird, z.B. von der Farbkompetenz, sondern vom Zusammenspiel aller Elemente mit dem Gesamtimage, z.B. auch dem Fit zur Familienmarke. D. h. ein Image ist mehr als die Summe seiner Elemente. 2. Hinter dem Homöostaseprinzip steht die Erkenntnis, dass der Mensch bestrebt ist, dissonante Zustände in harmonische Zustände zu überführen. Zuordnungsverfahren ermöglichen dem Probanden, diese Harmonie durch Kombination von Einzelementen herzustellen, z.B. etwa die Kombination verschiedenen Bildelementen einer Anzeige, um sie harmonisch erscheinen zu lassen. Mit Zuordnungsverfahren lässt sich testen, ob ein Zeichen zu einem bestehenden Bild passt, also unter anderem auch, ob ein neues Image der Markenerweiterung zur Stamm-Marke passt.

3.4.4.6.2 Verbale versus visuelle Zuordnungstests

Zuordnungsverfahren können unterteilt werden in klassische Zuordnungsverfahren – etwa die Kombination von Einzelaspekten zu einem dem Probanden gefallenden Ganzen, wie z.B. Listentests - und Bildzuordnungstests: Hinter den Listentests verbergen sich Verbalisierungshilfen zur besseren Strukturierung von Wahrnehmungs- und Erlebnisräumen.³⁷⁴ Dieses Vorgehen ist immer dann sinnvoll, wenn zu vermuten ist, dass der Befragte nicht über genügend und entsprechend differenzierte Beschreibungskategorien verfügt.³⁷⁵ Listentests „überbrücken also Verbalisierungsprobleme und gewährleisten, daß die Befragten nicht nur mit wenigen oberflächlichen Beschreibungskategorien einen Gegenstand, ein (Geschmacks-) Erlebnis oder eine (Kauf-) Entscheidung definieren müssen.“³⁷⁶ Relativ neu dagegen sind so genannte Bildzuordnungstests, die auch Bilderskalentests genannt werden. Sie wurden schon verschiedentlich angewandt.³⁷⁷ Sie sind besonders geeignet, wenn Probanden die gespeicherte Information nur schwer aktivieren können, die Verbalisierung also schwierig ist.³⁷⁸ Bilderskalen werden gegenüber den verbalen Skalen sehr schnell aufgenommen und ohne besondere gedankliche Anstrengung verstanden.³⁷⁹ Dabei werden den Probanden eine Reihe von Bildern gezeigt, welche die Eigenschaften metaphorisch, also indirekt widerspiegeln. Zum Beispiel werden verschiedene Bilder eines Autos angeboten, eines bei klarem Wetter und eines im

³⁷⁴ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 81.

³⁷⁵ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 85.

³⁷⁶ Salcher, Psychologische Marktforschung, S. 86 f.

³⁷⁷ Kroeber-Riel, Innere Bilder: Signale für das Kaufverhalten, S. 52.

³⁷⁸ Weinberg, Nonverbale Marktkommunikation, S. 33.

³⁷⁹ Weinberg, Nonverbale Marktkommunikation, S. 33.

Nebel. Die Probanden werden dann aufgefordert, ein Bild auszuwählen, das ihrer inneren Vorstellung zur Marke des Autos entspricht. Mithilfe der Befragung wird dann erforscht, warum dieses Bild zum inneren Bild passt. Der Proband erkennt zwar nicht den Sinn dieser Methode, was besonders für schwierige Fragestellungen sehr positiv ist, er ist aber dennoch in der Lage, seine inneren Bilder zu verbalisieren und so dem Forscher zugänglich zu machen.³⁸⁰ Diese Tests folgen der neuen Forderung der Konsumentenforschung, weniger kognitive als vielmehr verstehende Verfahren einzusetzen, um die inneren Bilder der Zielgruppe adäquat abzurufen.³⁸¹

3.4.4.6.3 Möglicher Erkenntnisgewinn der Methode

Bildzuordnungsverfahren gewähren die Möglichkeit, den Probanden vorgefertigte Materialien zu geben, und dabei zu testen, ob ein Zeichen zu einem bestimmten Bild passt. Damit ist die erste Bedingung für die Auswahl der Methode erfüllt: Zuordnungsverfahren können testen, ob eine neue Imagedimension zum Gesamtbild des Images passt, diese also tragfähig ist. Zuordnungsverfahren erlauben außerdem das Vorlegen von visuellen und verbalen Materialien als Hilfsmittel. Mit den Zuordnungsverfahren kann der gleichzeitige Test mehrerer Imagedimensionen als Bedingung erfüllt werden. Hier können sehr schnell hintereinander mehrere Konzepte auf ihre Stimmigkeit getestet werden.

Die Vorbereitung von Bildauswahltests ist relativ einfach, dadurch sind Bildauswahltests sehr praktikabel. Je nach Fragestellung können die unterschiedlichsten Bilder angeboten werden, die sich die Probanden als Beispiele aussuchen können. Diese Beispiele dienen als Hilfestellung für alle weiteren Fragen. Solche Zuordnungstests können in Gruppendiskussionen stattfinden.

Anders als die klassischen Zuordnungsverfahren, die deshalb in vielen Veröffentlichungen zu diesem Thema bereits zu den quantitativen Verfahren gezählt werden,³⁸² bieten die Bildzuordnungsmethoden die Möglichkeit, eine neue zukünftige Imagedimension zu entwickeln. Der Proband wird in die Lage versetzt, zu artikulieren, wie die Dimension aufgeladen werden muss. Sie erlaubt dabei das Nachfragen nach den Gründen für die Auswahl und ermöglicht es dem Probanden, sein bisher nur diffuses Bild der Gesamtmarke anhand des Bildes zu beschreiben. Damit kann der Forscher nach einiger Zeit Hypothesen entwickeln, welche weiteren Aufladungen passen können.

³⁸⁰ Kroeber-Riel, Innere Bilder: Signale für das Kaufverhalten, S. 52.

³⁸¹ Weinberg, Nonverbale Marktkommunikation, S. 35.

³⁸² Vgl. exemplarisch Kepper, Methoden der qualitativen Marktforschung, S. 183.

Bilderauswahltests sind eine Verbalisierungshilfe für den Probanden, denn sie ermöglichen es ihm, statt eine Frage zum Image direkt zu beantworten, ein Bild als Leitfaden für das eigene gespeicherte Image aussuchen zu dürfen. Damit steuert die Methode den Befragten durch eine Vielzahl differenzierter Beschreibungsbegriffe und Imagevorstellungen, die er sich als Nichtexperte sonst kognitiv nur schwer erarbeiten könnte. Allerdings ist es wichtig, dass der Proband nicht nur ein Bild auswählt, das er einem bestimmten Image zuordnet, sondern auch, dass er eine Begründung für seine Auswahl nennt. Andernfalls besteht die Gefahr der Fehlinterpretation durch den Forscher. Bildauswahltests können mit der Komplexität eines Images umgehen, weil sie ein Hilfsmittel für die Probanden sind, diese Komplexität auszudrücken.

3.4.4.6.4 Grenzen der Methode

Bei dieser Methode würde der Proband gebeten werden, sich zu seiner Imagevorstellung einer Marke ein passendes Bild auszusuchen und hinterher zu begründen, warum er diese Auswahl getroffen hat. Bei diesem Vorgehen könnte der Proband dazu neigen, nicht das tatsächlich für ihn passende Bild auszuwählen, sondern ein Bild, das entweder dem Interviewer gefällt oder sozial erwünscht ist, wie z.B. bei Tabuthemen. Damit ist diese Erhebungsmethode reaktiv, weil sie selbst die Ergebnisse ihrer Erhebung beeinflusst.³⁸³ Dieses Problem kann einerseits dadurch minimiert werden, dass im vorliegenden Fall das Image der Marken NIVEA und NIVEA Beauté nicht problembehaftet oder tabuisiert wird, sondern im Gegenteil Kosmetik an sich und die Traditionsmarke NIVEA von den Probanden als durchaus positiv und angenehm empfunden wird. Eine negative Beeinflussung der Ergebnisse durch das Thema ist kaum wahrscheinlich. Andererseits kann durch das Design der Erhebung ein gewisser Lerneffekt der Probanden, was dem Interviewer "gefallen" könnte, vermieden werden, und zwar indem man die Probanden zunächst die Bilder auswählen lässt und erst nach deren Auswahl kommuniziert, dass die Gründe für die Auswahl der Bilder zu schildern sind. Ein "Lerneffekt" der Probanden ist damit ausgeschlossen. Bei der Konzeption des Designs sollte also auf diese Abfolge geachtet werden.

3.4.4.6.5 Fazit

Zuordnungsverfahren ermöglichen es also, alle Anforderungen zu erfüllen: Mit Zuordnungsverfahren, insbesondere den Bildzuordnungsverfahren der Imagery-Forschung können die Tragfähigkeit der Marken geprüft, verbale und visuelle Materialien eingesetzt und neue und zukünftige Dimensionen modelliert werden; Sie

erlauben dem Forscher das Nachfragen und können mit der Komplexität von Markenimages umgehen. Dabei ermöglichen sie eine praktikable Erhebung der Daten.

3.4.5 Auswahl der Erhebungsmethode

Methode Anforderung Methode muss fähig sein, ...	Gruppen- diskussion	Assoziative Verfahren	Projektive Verfahren	Bildzu- ordnungs- verfahren
...verbale und visuelle Materialien zu testen	+	+	+	+
...Tragfähigkeit abzutesten	+	-	+	+
... mehrere Imagedimensionen gleichzeitig zu prüfen	-	-	+	+
... mit Komplexität umzugehen	+	+	+	+
... Nachfragen zu ermöglichen	+	+	+	+
... zukünftige Dimensionen zu modellieren	+	-	+	+
... praktikabel zu erheben	+	O	O	+
Spezifische Grenzen der Methode	Soziale Kontrolle	/	/	/

Legende: + = geeignet - = ungeeignet o = abhängig vom Forschungsdesign / = nicht vorhanden

Tabelle 9: Zusammenfassung der Eignung der einzelnen Erhebungsmethoden.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Auswertung in Tabelle 9 zeigt, dass projektive Verfahren und Bildzuordnungsverfahren dem Untersuchungsziel dieser Arbeit am ehesten gerecht werden. Mit den beiden Verfahren lässt sich feststellen, ob ein neues Konzept zum Gesamtbild der Marke passt. Sie sind offen für mehrere neue Konzepte in einer Erhebung, können Komplexität abbilden, unterstützen die Ursachenforschung und ermitteln Prognosen. Außerdem erlauben sie den Einsatz von visuellen und verbalen Materialien, die für die Aktivierung der inneren Images der Probanden wichtig sind. Damit erfüllen sie alle erarbeiteten Anforderungen an eine geeignete Methode. Mit den beiden Verfahren wird deshalb das Forschungsdesign für die zweite Phase aufgebaut. Da das Design von der konkreten Situation abhängt, wird es im Praxisteil exemplarisch am Beispiel der konkreten Situation von NIVEA Beauté entwickelt und dargestellt. Es bleibt nun noch zu klären, in welcher Form und damit zu welchen Kosten und in welchem zeitlichen Umfang die projektiven und Bildzuordnungsverfahren für die vorliegenden Fragestellung konzipiert werden sollten. Beide Verfahren können in Einzelinterviews oder in Gruppendiskussionen erhoben werden. Da die Einzel-

interviews weitaus aufwändiger und teurer sind als Gruppengespräche, liegt es nahe, hierfür die Form der Gruppenerhebung zu favorisieren.

Darüber hinaus erscheint es notwendig zu sein, innerhalb der Gruppe zu Beginn der Erhebung einen kurzen *Scan* des Ist-Zustands der beiden Images, der Stamm-Marke und der aktuellen Markenerweiterung durchzuführen, damit für die Auswertung auch Erkenntnisse darüber vorliegen, welches Image den Teilnehmern bekannt ist. Damit soll abgesichert werden, dass die Images in Frankreich und Deutschland einerseits und zwischen Verwendern und Nichtverwendern von NIVEA Beauté andererseits so ähnlich sind, dass eine gemeinsame Auswertung der Daten für die zu modellierenden Dimensionen und die Ableitung von Modellierungsempfehlungen möglich ist. Zwar sollte bereits in den Voranalysen zum Marken Optimizer der Ist-Zustand des Images vorliegen, zur korrekten Einschätzung des Images am Tag der Erhebung ist ein weiterer Image-Scan bei den anwesenden Probanden allerdings sinnvoll. Die hier dargestellten assoziativen Verfahren würden sich für diese Feststellung des Ist-Zustands eignen. Die gewählte Kombination unterschiedlicher Methoden darf durchaus vorgenommen werden: Nach Mayring erlaubt gerade das Mischen der Methoden den größtmöglichen Erkenntnisgewinn.³⁸⁴ Ein weiterer Indikator für die Eignung der Kombination qualitativer Methoden, gerade auch bei der Erforschung von Markenimages, sind die Erfahrungen von Cordula Krüger. Sie entwickelte die so genannte APIA, die Analyse Projektiver InterAktion. Dahinter verbirgt sich eine Gruppenerhebung, die die unterschweligen Bedürfnisse und unbewussten Empfindungen der Konsumenten in Bezug auf eine Marke mithilfe projektiver, assoziativer und expressiver Methoden erforscht. „Mit diesen Techniken durchbricht die APIA die Fassade der sozialen Kontrollen und deckt scheinbar spielerisch die wahren Empfindungen und geheimen Neigungen auf.“³⁸⁵ Diese Erfahrungen lassen darauf schließen, dass die Kombination der verschiedenen qualitativen Methoden Fragen des Markenimages in geeigneter Form erforschbar machen.³⁸⁶ Eine umfangreiche wissenschaftliche Abhandlung zu dieser Methodenkombination liegt indes noch nicht vor, da die Forschung der Bildkommunikation noch relativ jung ist – die oben angeführten Begründungen lassen diese Kombination der Methoden aber sinnvoll erscheinen.

³⁸⁴ Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 97 und S. 107; Flick, Qualitative Forschung, S. 148.

³⁸⁵ O.V. (Stern), Erfolg durch Resonanz, S. 19.

³⁸⁶ Experteninterview mit Cordula Krüger, Geschäftsführerin von "&Equity", Hamburg, vom 27.02.2002; o.V. Absatzwirtschaft, Marken 2002, S. 92; O.V. (Stern), Erfolg durch Resonanz, S. 19.

Zusammengefasst wird die Hauptmethode aus den genannten Gründen aus den projektiven Verfahren und Bildzuordnungsverfahren bestehen, die sinnvollerweise ergänzt wird durch die Feststellung des Ist-Images mithilfe assoziativer Fragen.

3.4.6 Auswahl der Auswertungsmethode

Für die Auswertung der Ergebnisse der Gruppengespräche bieten sich grundsätzlich drei klassische Methoden an: die Globalanalyse, die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und die Grounded Theory.³⁸⁷ Die Unterschiede der Methoden liegen nach Bortz/Döring vor allem in der Tiefe der Auswertung.³⁸⁸ Ziel der Globalanalyse ist der schnelle Überblick über die erhobenen Daten. Sie wird deshalb für Material von bis zu 20 Seiten angewandt. Anwender verzichten auf eine tiefer greifende Analyse zu Gunsten einer übersichtlichen und schnellen Auswertung. Die Methode nach Mayring ist eine Anleitung zur „regelgeleiteten intersubjektiv nachvollziehbaren Durcharbeit umfangreichen Textmaterials.“³⁸⁹ Das Ziel der Auswertung ist die Erarbeitung eines Kategorienschemas, das die Basis für die zusammenfassende Deutung des Materials bildet. Im Unterschied zur Globalauswertung ist diese Analyse aufwändiger, weil sie Feinanalysen enthält. Sie verarbeitet das Material allerdings deshalb auch auf einem detaillierteren Niveau. Dementsprechend sind auch die Ergebnisse aussagekräftiger. Das Ziel der Grounded Theory ist die Identifikation der Kernkategorie oder Schlüsselkategorie des untersuchten Textes. Dafür ist es sinnvoll, mehrere Kodierungsvorgänge durchzuführen. Sie ist deshalb viel aufwändiger als die Inhaltsanalyse nach Mayring. Nach Bortz/Döring hat diese Methode neben der genauen und deshalb aufwändigen Analyse auch den Nachteil, dass sie sehr viel zusätzliches Material generiert, statt das vorhandene zu verdichten. Damit ist der Umgang mit dem gesamten Material sehr aufwändig.³⁹⁰

Die Grounded Theory erscheint für die vorliegende Untersuchung nicht geeignet, da sie einen zeitlich und finanziell hohen Aufwand verursacht. Gleichzeitig sollen die Ergebnisse der Untersuchung strukturerarbeitend sein, d.h., der Forscher fordert Erkenntnisgewinn über die Einstellung der Probanden zu den untersuchten Marken, um so weitere Hypothesen für die Modellierung der Imagedimensionen zu erarbeiten. Das nur sehr grobe Auswertungsniveau der Globalauswertung ist deshalb nicht tiefgreifend genug für diesen Anspruch. Außerdem wertet es Texte bis etwa 20 Seiten sinnvoll aus. Im hier vorliegenden Gruppendesign ist mit weitaus mehr Material zu rechnen. Mit der Inhaltsangabe nach Mayring erfolgt zwar keine tiefgreifende Analyse, aber sie bleibt in ihrer Anlage der zusammenfassenden

³⁸⁷ Bortz, Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, S. 306.

³⁸⁸ Bortz, Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, S. 302.

³⁸⁹ Bortz, Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, S. 307.

Ergebnisdarstellung immer noch praktikabel. Deshalb wird sie hier als Auswertungsmethode ausgewählt.

Die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gliedert sich in drei Teilschritte.³⁹¹

Im ersten Schritt, der so genannten zusammenfassenden Inhaltsanalyse, wird das Ausgangsmaterial auf eine operationalisierte Kurzversion gebracht. Geeignete Verfahren sind das der Paraphrasierung, also das Weglassen von Ausschmückungen, die Generalisierung, also Verallgemeinern der Aussagen, und die Reduktion, also der Zusammenfassung von ähnlichen Eigenschaften. Im zweiten Schritt, der so genannten expliziten Inhaltsanalyse, werden unklare Passagen durch das Hinzuziehen von zusätzlichem Material über die Person oder Filmmaterial der Diskussion oder die Notizen des Moderators/Helfers während der Gruppendiskussion verständlich gemacht. Im dritten Schritt, der so genannten strukturierenden Inhaltsanalyse, wird der nun vollständig verständliche und vorbereitete Text strukturiert analysiert, d.h. es erfolgt eine Strukturierung des Textes nach theoretischen Fragestellungen. Dazu ist es notwendig, Kategorienschemata zu bilden. Drei Varianten der Strukturierung können dabei unterschieden werden: Im Rahmen der inhaltlichen Strukturierung werden bestimmte Themen und Inhalte herausgearbeitet, bei der typisierenden Strukturierung werden häufig vorkommende Merkmalsausprägungen identifiziert und bei der skalierenden Strukturierung werden Einschätzungen auf Ordinalskalen abgetragen. Für die hier zu konzipierende Gruppendiskussion liegen durch die Voranalyse der Vorbereitungsphase bereits Kategorien vor, so dass Inhalte und Themen in der Hypothesenbildung zur Gruppendiskussion bereits vorgegeben sind. Die Version der inhaltlichen Strukturierung ist damit der geeignete Ansatz für die Strukturierung der Auswertung. Die Methode ist geeignet, das Ausgangsmaterial systematisch auszuwerten, ohne dabei in vorschnelle Quantifizierungen abzurutschen. Die Stärke der Methode ist es, dass sich das Material schrittweise auswerten lässt, so dass auch Dritte in der Lage sind, die Interpretationen nachzuvollziehen. Damit sind die Ergebnisse der Methode auch reliabel.³⁹²

³⁹⁰ Bortz, Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, S. 309.

³⁹¹ Vgl. dazu die Darstellungen von Bortz, Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, S. 307 f.; Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 85 ff.; Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse S. 49; Lamnek, Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, S. 202.

³⁹² Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 86.

3.4.7 Zusammenfassung und schematische Darstellung

Die Daten für die Phase des Tragfähigkeitstests werden also (vgl. Abbildung 27) mithilfe von projektiven Verfahren und Zuordnungsverfahren (verbal und visuell) erhoben, die die Probanden in die Lage versetzen, ihr inneres Bild der Marken zu beschreiben. Beide Methoden erfüllen alle Voraussetzungen, um die Fragestellung in dieser Phase zu beantworten. Sie werden flankiert von assoziativen Fragen, um das Ist-Image der Erweiterungs- und der Stamm-Marke am Erhebungstag festzustellen.

Aus Kostengründen wird dafür die Erhebungsform der Gruppendiskussion gewählt, bei der gleichzeitig acht bis zehn Probanden zu einer Fragestellung befragt werden können. Ziel der Gruppendiskussion ist die Ausarbeitung der Elemente, mit denen die Imagedimensionen aufgeladen werden sollten, damit sie zur Stamm-Marke und zur Markenerweiterung passen. Als Auswertungsmethode wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt.

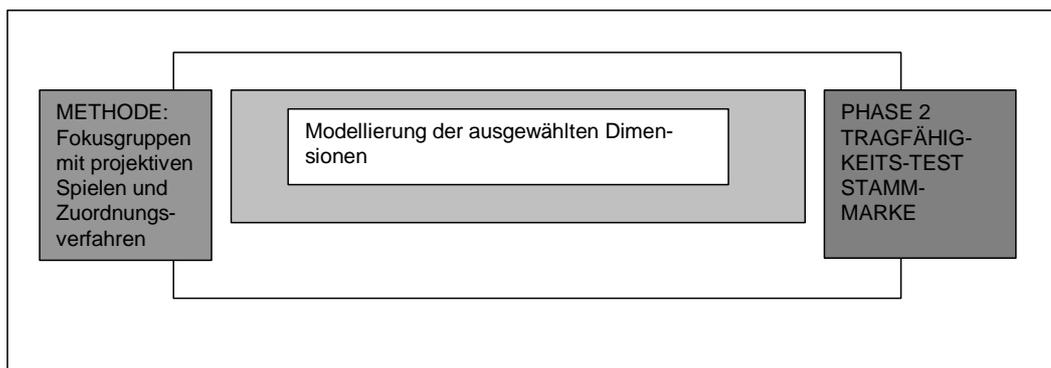


Abbildung 27: Phase 2 des Marken Optimizer.
Quelle: eigene Darstellung.

3.5 Vorbereitungen für den Marken Optimizer

Für den Marken Optimizer sind zusätzlich bestimmte Voraussetzungen und Vorarbeiten notwendig, die sich aus den beiden Phasen und deren Methoden zwingend ergeben. Hier sollen zunächst die Vorbereitungen für den quantitativen Teil des Marken Optimizer, das Strukturgleichungsmodell des Marken Optimizer erarbeitet werden.

3.5.1 Voraussetzungen für die Phase POSITIONIERUNGSSCHANCEN

Stichprobengröße

Die Größe der Stichprobe spielt eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse. Nur eine ausreichende Stichprobe garantiert sichere Informationen. Für die Strukturgleichungsmodelle richtet sich die Anzahl der zu

Befragenden vor allem nach dem Schätzer, mit dem später die Auswertung erfolgen soll. So fordern die Schätzer Maximum Likelihood (ML), Generalized Least-Square (GLS), Unweighted Least Square (ULS) und Scale Free Least Square (SLS) in AMOS in der Praxis jeweils eine Mindestanzahl von 100 Fällen, während der Asymptotically Distribution Free (ADF) je nach Anzahl der manifesten Variablen variable Mindestanforderungen hat. Die Formel zur Berechnung der Stichprobe beim ADF lautet: $1,5p*(p + 1)$, wobei p die Anzahl der manifesten Variablen ist.³⁹³ Vor der Datenerhebung sollte sich der Forscher also auch Gedanken über die vermutete Art seiner Daten machen, denn von ihr hängt die Auswahl des Schätzers ab und von dieser der Umfang der benötigten Stichprobe.

Vorabinformationen

Vor der Durchführung der eigentlichen empirischen Untersuchung in Phase 1 gilt es, einige Vorabinformationen zu erarbeiten: Strukturgleichungsmodelle sind grundsätzlich so genannte kausalanalytische Verfahren, d.h. sie prüfen Kausalitäten wie den Einfluss bestimmter Imagefaktoren auf die Kaufbereitschaft. Kausalanalysen wiederum sind konfirmatorischer Natur, d.h. sie prüfen theoretische Überlegungen, also vorher angestellte Hypothesen³⁹⁴ mithilfe des Datenmaterials aus der Erhebung. Deshalb ist es bei diesem Verfahren angezeigt, dass vor der Erhebung theoretische Überlegungen angestellt werden über die möglichen Imagefaktoren und die latenten Variablen und deren Beziehungen zueinander. Nur so kann der Fragebogen alle Kriterien erheben, und die Strukturgleichungsmodellanalyse feststellen, ob die Theorien stimmen. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber schlagen deshalb vor, dass so viele Informationen wie möglich in die Analyse eingehen, wobei diese Informationen theoretischer Natur sein können oder von vorherigen empirischen Analysen stammen.³⁹⁵

Da das Strukturgleichungsmodell im Marken Optimizer die Positionierungschancen der Erweiterungsmarke in ihrem Markt aufzeigt, ist es im Fall des Marken Optimizer notwendig, vor der eigentlichen Erhebung und Prüfung Informationen über den für die Erweiterungsmarke wichtigen Markt zu erhalten. Zu diesen Informationen gehören vor allem das Ist-Image der Erweiterungsmarke und deren Wettbewerbsmarken sowie deren jeweilige strategische Entwicklungsrichtungen. Außerdem sind Informationen über die Marktbedingungen und die Entwicklungsrichtung von Bedeutung.

³⁹³ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 365 und S. 410.

³⁹⁴ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 334.

³⁹⁵ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, S. 338.

3.5.2 Voraussetzungen für die Phase TRAGFÄHIGKEITS-TEST STAMM-MARKE

Auch für den Aufbau der Tragfähigkeitstests mit der Stamm-Marke sind einige Vorüberlegungen hilfreich, wie die Erfassung des Ist-Images der Stamm-Marke und deren strategische Richtung sowie die Wechselwirkungen zwischen Stamm-Marke und Erweiterungsmarke. Hier sind der Einfluss der Stamm-Marke auf das Image der Erweiterungsmarke, der Einfluss der Erweiterungsmarke auf das Image der Stamm-Marke und der Fit der beiden Markenkern zueinander wichtig. Mit diesen Angaben können die Gruppendiskussionen nach dieser Systematik aufgebaut werden, die auf Gemeinsamkeiten und Wechselwirkungen Rücksicht nimmt.

3.5.3 Voraussetzungen für die strategischen Empfehlungen

Bei der strategischen Empfehlung aus dem Marken Optimizer ergeben sich zwei Möglichkeiten:

- a) Es erfolgt eine neutrale Empfehlung. Dazu sind keine Informationen über die derzeitige Strategierichtung von Stamm- und Erweiterungsmarke notwendig.
- b) Die Empfehlung erfolgt auf Basis der derzeitigen Strategierichtungen der Erweiterungsmarke und Stamm-Marke. In diesem Fall sind diejenigen Optionen für die Imagedimensionen höher zu bewerten, die besser mit den derzeitigen Strategien übereinstimmen. Diese Optionen müssen nicht zwingend auch das größte Potenzial in Bezug auf die Kaufbereitschaft haben.

Ob eine neutrale oder eine nach derzeitiger Strategie gewichtete Empfehlung abgegeben wird, hängt davon ab, welche Anforderungen die jeweilige Markenführung an den Forscher stellt. Im Fall der gewichteten Empfehlung sind also Informationen über die Strategie notwendig.

Es müssen für den Marken Optimizer also eine Vielzahl von Voranalysen durchgeführt werden, die deshalb sinnvollerweise in einem Extraschritt in den Ablauf des Marken Optimizer zusammengefasst werden sollten und der eigentlichen Primärforschung der beiden Teilmodelle vorgeschaltet sind. Folgende Informationen sollten in dieser Vorbereitungsphase des Marken Optimizer gesammelt werden: Bezüglich der Erweiterungsmarke sind ihr Ist-Image und ihre strategische Entwicklungsrichtung, das Ist-Image der relevanten Wettbewerbsmarken und deren strategische Richtung sowie die herrschenden Marktbedingungen und deren Entwicklungsrichtung von Bedeutung. Diese Elemente sind in Abbildung 28 in unter dem Begriff „Aktuelle Situation Erweiterungsmarke“ zusammengefasst. Für die

Stamm-Marke sind innerhalb der Voranalysen das Ist-Image und die strategische Richtung von Bedeutung. Je nach Bedarf können für diese Analyse noch Erweiterungen um die Markt- und Wettbewerbsbedingungen der Stamm-Marke mit einbezogen werden. Diese Analyse findet sich in Abbildung 28 unter der Bezeichnung „Aktuelle Situation Stamm-Marke“. Auch die Wechselwirkungen zwischen Stamm- und Erweiterungsmarke sind für eine sinnvolle Konzeption der empirischen Analysen von Bedeutung. In der Voranalyse sollte deshalb auch festgestellt werden, welches Wissen im Unternehmen bereits bezüglich des Einflusses der Erweiterungsmarke auf das Image der Stamm-Marke vorliegt und wie die Markenkernbeide Marken derzeit zueinander passen. Diese Wirkungen werden in der Grafik als „Wechselwirkungen“ bezeichnet. Es soll an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass diese Aufstellung nicht als gegeben zu verstehen ist. Sie ist vielmehr ein flexibler Leitfaden. Je nach Bedarf und Problemstellung der jeweiligen Marke kann diese Liste erweitert oder reduziert werden.

3.5.4 Methoden für die Vorbereitungsphase

Die Methodenauswahl richtet sich danach, welche Informationen im Unternehmen über die relevanten Marken bereits vorliegen. Für den Fall, dass alle Informationen bereits vorhanden sind, müssen sie in einer Sekundäranalyse nur ausgewertet werden. In der Regel wird aber die eine oder andere Information noch nicht erhoben worden sein. Dann richtet sich die Auswahl der Methode entscheidend danach aus, welches Wissen erforderlich ist. Grundsätzlich stehen Primär- und Sekundärstudien zur Auswahl. Bei den Primärstudien kann sich die Auswahl an quantitativen Fragebogenerhebungen und qualitativen Studien wie etwa Gruppendiskussionen oder Experteninterviews orientieren. Die Auswahl ist dabei vom Einzelfall abhängig. Fehlen beispielsweise Informationen über das Markenimage der eigenen Marke, bieten sich Gruppendiskussionen mit Verwendern und Nichtverwendern der Marke an, um ein Image nachzeichnen zu können. Die Nichtverwender sollten sinnvollerweise mit einbezogen werden, da es sein kann, dass sie ein gänzlich anderes Bild von der Marke als die Verwender haben. Mit diesen unterschiedlichen Images können auch die Barrieren für eine „Kaufverweigerung“ der Nichtverwender identifiziert werden – das ist etwa der Fall, wenn eine Marke bei den Nichtverwender einen Mangel bei einer für sie wichtigen und kaufentscheidenden Dimension aufweist. Würde man nun nur die Verwender der Marke befragen, würde diese Imagedimension, die für den Kauf über die gesamte Zielgruppe wichtig ist, nicht mit berücksichtigt. Die Einbeziehung der Nichtverwender innerhalb der Zielgruppe gerade bei den Voranalysen ist folglich sehr wichtig. In der Praxis ist im Einzelfall zu

entscheiden, welche Informationen fehlen und wie sie eingeholt werden sollen. Der Abschnitt 4.3.1.2 bietet einen Überblick über die Vorbereitungen, die für NIVEA und NIVEA Beauté für diese Arbeit durchgeführt wurden.

3.5.5 Zusammenfassung und schematische Darstellung

Die Voranalysen sind eine notwendige Voraussetzung für die Positionierungschancen und den Familienmarkencheck und können auch Grundlagen für die Auswahl der empfohlenen Strategie liefern. Grafisch fügen sich diese Voranalysen als VORBEREITUNG in den Marken Optimizer-Prozess wie folgt ein:

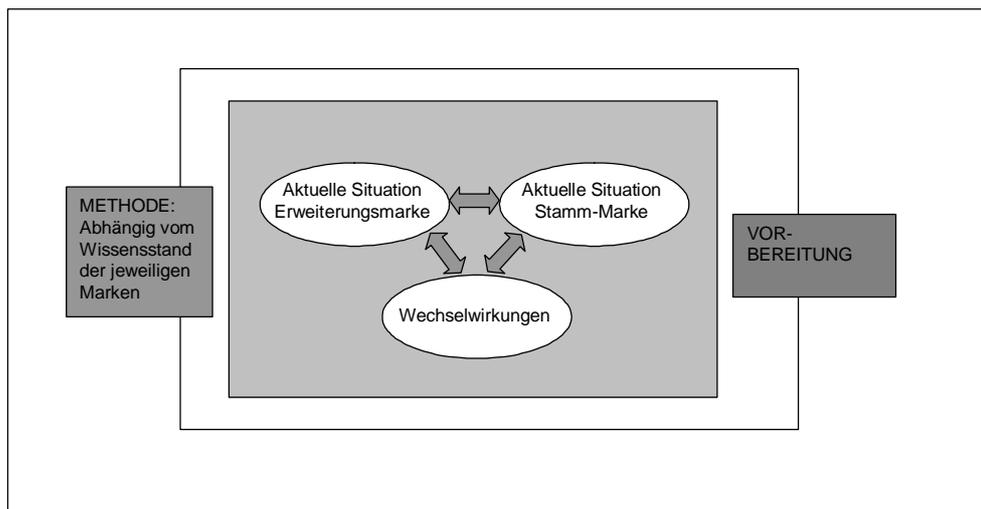


Abbildung 28: Vorbereitungsphase des Marken Optimizer.
Quelle: eigene Darstellung.

3.6 Hinweise für die praktische Durchführung

Wie in den jeweiligen Abschnitten bereits ausführlich diskutiert wurde, gilt es bei der Verwendung der Ergebnisse des Marken Optimizer aufgrund des Forschungsdesigns einige Punkte zu beachten, die hier im Überblick noch einmal beschrieben werden.

Die erste Phase des Marken Optimizer, die Phase POSITIONIERUNGSSCHANCEN verläuft confirmatorisch, d.h. vor Durchführung der Analyse müssen bereits Hypothesen über die Art der Ergebnisse vorliegen. Diese Hypothesen können nur aufgestellt werden, wenn der Forscher bereit ist, die aufwändigen Vorarbeiten sehr genau und gewissenhaft durchzuführen. Dies ist eine der wesentlichen Anforderungen an den Forscher.

Untersuchungen über das Speichern und Abrufen der inneren Bilder von Konsumenten sind in der Wissenschaft noch relativ neu. Deshalb sind auch die Erhebungsmethoden noch nicht so häufig angewandt worden wie andere Methoden, etwa die hier angewandten Strukturgleichungsmodelle. Dies muss bei der

Interpretation der Ergebnisse in der Phase 2, dem TRAGFÄHIGKEITSTEST STAMM-MARKE beachtet werden. Allerdings sind die Methoden der Imagery-Forschung am besten geeignet, sich dem Konstrukt „Markenimage“ zu nähern. Deshalb werden diese Methoden dem Untersuchungsobjekt am ehesten gerecht.

Für die Phase 2, dem TRAGFÄHIGKEITSTEST STAMM-MARKE, werden die Konsumenten in den Prozess der Entwicklung des Aussehens der Dimensionen mit eingebunden. Konsumenten neigen dazu, von dem Bild auszugehen, das sie sich bisher von der Marke gemacht haben und werden versuchen, die fragliche Dimension passend dazu zu entwickeln. Sie werden weniger in der Lage sein, Zukunftsvisionen der Marke zu entwickeln, wie das i.d.R. Markenführer tun. Die Ergebnisse der Phase 2, also die des Tragfähigkeitstests, werden deshalb eher geprägt sein von dem Ist-Image der Zielgruppen als von einer Soll-Positionierung. Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt, weil die Forschungsfrage die Anforderung stellt, die Dimensionen passend zur Stamm-Marke/Markenerweiterung zu entwickeln; deshalb wurde die Zielgruppe als teilnehmender Entwickler ausgewählt. Für die Beurteilung der Ergebnisse ergibt sich daraus, dass der Forscher das Minimum des tatsächlich Möglichen für die Marken aus Sicht der Zielgruppen erhält. Es bleibt weiter Aufgabe der strategischen Markenführung, aus diesen Erkenntnissen eine weiter führende Soll-Position zu entwickeln. Diese Soll-Position kann durchaus weiter entfernt von dem derzeitigen Ist-Image der Marke aus Konsumentensicht sein, da die Soll-Position zukunftsorientiert, also für einige Jahre im Voraus, passend entwickelt werden muss. Hier kommen die vorher erwähnten Zukunftsvisionen der Markenführer ins Spiel, die die Konsumenten nur eingeschränkt mitbringen. Die Markenführer werden außerdem ihr Selbstbild der Marke mit einbeziehen und die Marke so identitätsorientiert weiterentwickeln. Da es ebenfalls wichtig sein wird, zu wissen, welches öffentliche Auftreten der Dimensionen für die Zielgruppe auf keinen Fall als zu beiden Marken passend wahrgenommen werden würde, sollte das Design der Studie in Phase 2 auch die nicht zur Marke passenden Bilder und Vorstellungen der Dimensionen mit untersuchen.

Gruppendiskussionen haben gegenüber Einzelinterviews den Nachteil, dass sich die Teilnehmer gegenseitig in ihrer Meinung gegenüber den Marken beeinflussen lassen könnten. Einzelinterviews sind aber in finanzieller und zeitlicher Hinsicht aufwändiger als die Gruppendiskussionen, so dass die Entscheidung auf Gruppendiskussionen als Erhebungsverfahren fiel. Es ist deshalb notwendig, das Design der Gruppen so anzulegen, dass die gegenseitige Beeinflussung so gering wie möglich gehalten wird. Dies muss bei der Entwicklung des konkreten Designs mit berücksichtigt werden. Für NIVEA Beauté findet sich das daraus abgeleitete Design in Abschnitt

4.5. Diese Implikationen aus der Anlage des Forschungsdesigns muss bei der Analyse der Untersuchungsergebnisse beachtet werden.

3.7 Systematik des Marken Optimizer

Es ist damit die Systematik entwickelt worden, die in der Lage ist, die geeignet ist, die hier gestellte Aufgabe zu erfüllen. Mit dem Marken Optimizer können die Dimensionen des Images identifiziert werden, die für die Kaufbereitschaft der Markenerweiterung verantwortlich sind. Es lassen sich daraus strategische Optionen ableiten, welche Dimensionen in die Positionierungsstrategie aufgenommen werden sollten. Der Forscher ist in der Lage, diese zuvor ausgewählten Dimensionen so zu modellieren, dass sie in ihrer Fremdwahrnehmung durch den Konsumenten als passend zur Familien- und Markenerweiterung empfunden werden. Der Marken Optimizer ist so entwickelt, dass er in der Praxis durchgeführt werden kann, weil er aus einer Kombination von quantitativen Fragebögen mit einfach zu handhabenden AMOS-Auswertungen und qualitativen Gruppendiskussionen mit projektiven und Zuordnungsverfahren besteht. Genau diese Erhebungsarten liegen im Rahmen der zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten eines Wirtschaftsunternehmens. Die genauen Kosten und Zeiten orientieren sich dabei an der konkreten Praxisaufgabe. Deshalb findet sich eine Übersicht über den tatsächlichen zeitlichen und finanziellen Bedarf für NIVEA Beauté in Abschnitt 4.6.

Fügt man die drei Phasen des Marken Optimizer in einer Grafik zusammen, ergibt sich folgender Ablauf des Marken Optimizer (vgl. Abbildung 29): Er beginnt mit der Phase VORBEREITUNG, in der die aktuelle Situation der Erweiterungs- und Stamm-Marke und deren Wechselwirkungen analysiert werden. Je nach Datenlage des Unternehmens sind dazu Sekundärauswertungen bestehender Studien oder das Erheben neuer Daten notwendig. Die Erkenntnisse dieser Voranalyse werden verwendet, um in der Phase 1, der Phase POSITIONIERUNGSSCHANCEN die Hypothesen für die Strukturgleichungsmodellen zu bilden. Ziel dieser Phase ist die Identifizierung der Imagedimensionen, die für den Erfolg der Erweiterungsmarke in ihrem spezifischen Markt relevant sind. Mithilfe von Experten werden aus den möglichen Imagedimensionen die aussichtsreichsten für die weitere Modellierung in Phase 2 ausgewählt. In dieser Phase 2, dem TRAGFÄHIGKEITSTEST STAMM-MARKE, wird zusammen mit Konsumenten erarbeitet, wie die für die Erweiterungsmarke erfolversprechenden Imagedimensionen optisch ausgestaltet werden müssen, damit sie als passend zur Stamm-Marke und dem bisherigen Image der Erweiterungsmarke wahrgenommen werden. Als Ergebnis aus den Phasen Vorbereitung, Positionierungschancen und Tragfähigkeit stehen der Markenführung der Erweiterungsmarke strategische Empfehlungen zur Auswahl und Gestaltung der

Imagedimensionen der Erweiterungsmarke zur Verfügung, die einerseits den Markterfolg der Erweiterungsmarke steigern können und andererseits weiter zur Stamm-Marke und zur Erweiterungsmarke passen.

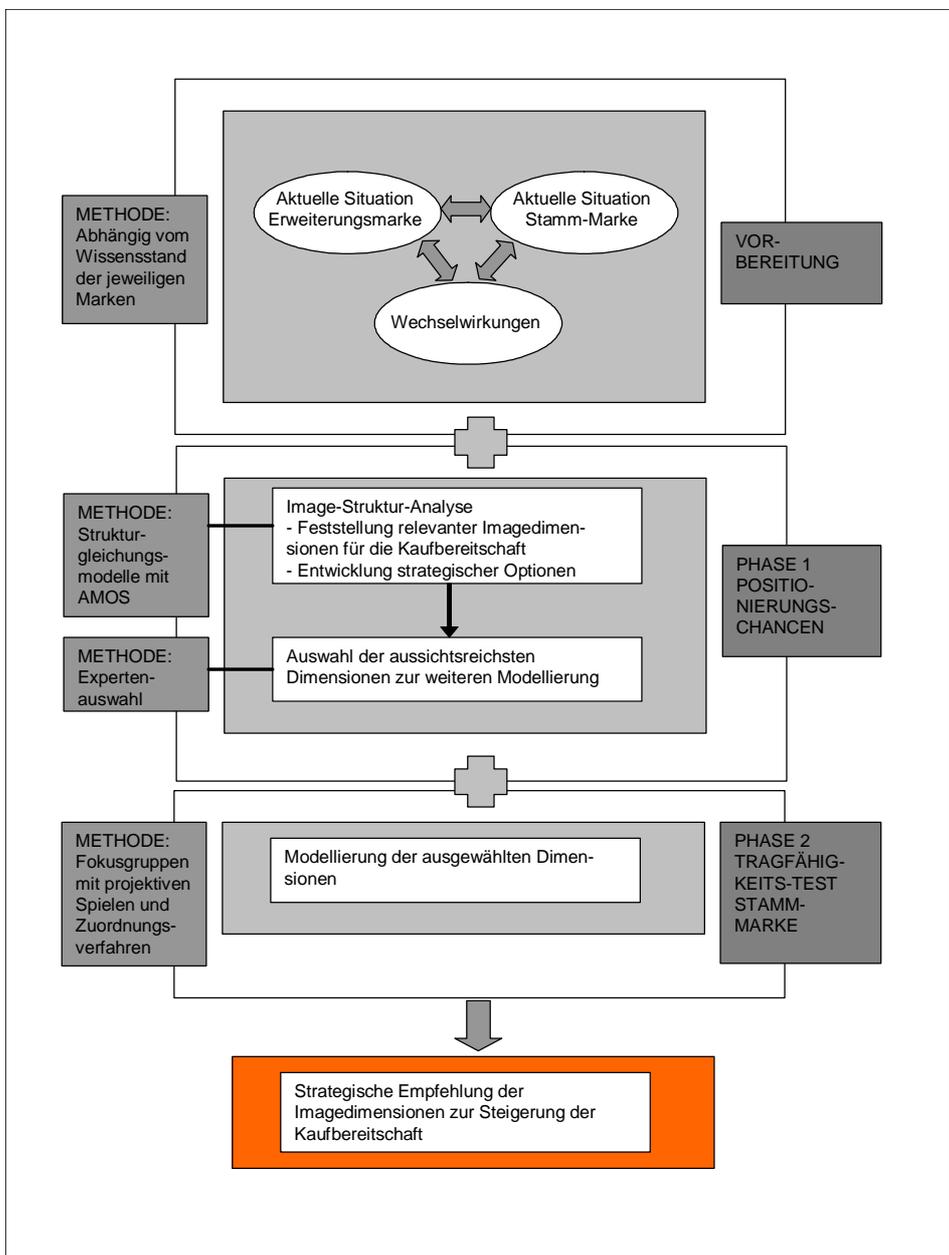


Abbildung 29: Schematische Darstellung des Marken Optimizer.
Quelle: eigene Darstellung.

4. Anwendung des Marken Optimizer am Beispiel NIVEA Beauté

4.1 Überblick über den Ablauf der Analysen

In diesem Abschnitt wird ausführlich das konkrete Vorgehen der Analyse der Praxisaufgabe beschrieben. Im Einzelnen wurden zunächst die für das Wirkungsmodell relevanten Imagedimensionen aus einer Kombination von Literaturanalyse, Sekundärquellen von Beiersdorf und diverser Expertenbefragungen entwickelt. Diese Dimensionen wurden dann für den Fragebogen in eine für die Probanden verständliche und anschauliche Sprache überführt und der Fragebogen auf Verständlichkeit und Praktikabilität getestet. Nach der Datenerhebung wurde zur ersten Überprüfung der Items dann in SPSS eine Faktorenanalyse durchgeführt, deren Erkenntnisse in die Prüfung des theoretischen Strukturgleichungsmodells und später auch in seine Modifikation übernommen wurden. Die Modellprüfung wurde mit AMOS durchgeführt. Am Ende dieser Analysen stand ein stabiles, auch vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen sinnvolles Modell mit allen für die Marke NIVEA Beauté relevanten Treibern der Kaufbereitschaft. Diese wurden gemäß dem Prozess des Marken Optimizer von den Experten dahingehend strukturiert, ob diese Treiber zur Stamm-Marke NIVEA als passend oder unpassend wahrgenommen werden. Die als eher unpassend ausgewählten Dimensionen wurden dann in einem dritten Schritt des integrierten Systems daraufhin untersucht, wie deren Ausgestaltung aussehen müsste, damit sie aus Konsumentensicht zu NIVEA und NIVEA Beauté passen.

4.2 Vorstellung der empirischen Untersuchung

4.2.1 Der Auftraggeber

Der Auftraggeber ist die Beiersdorf AG (BDF) mit Hauptsitz in Hamburg. Zum Markenportfolio des Unternehmens gehören unter anderem die Marken *NIVEA*, *8 x 4*, *LABELLO*, *JUVENA*, *TESA* und *HANSAPLAST*. Diese Arbeit befasst sich mit der Markenerweiterung *NIVEA BEAUTÉ*. Beiersdorf beschäftigte zum Start der Untersuchung 2001 weltweit etwa 17.500 Mitarbeiter und erreichte im Jahr einen Umsatz von 4,542 Milliarden Euro.³⁹⁶ Laut dem aktuellsten Geschäftsbericht erzielte Beiersdorf 2003 einen Umsatz von 4,673 Milliarden Euro und hat 18.250 Mitarbeiter.³⁹⁷

³⁹⁶ Geschäftsbericht der Beiersdorf AG von 2001.

³⁹⁷ Geschäftsbericht der Beiersdorf AG von 2003.

4.2.2 Die Ausgangslage

Die Markenerweiterung NIVEA Beauté wurde 1997 im Testmarkt Belgien und später in Frankreich eingeführt. Die Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz folgten dann 1998. Heute findet sich Kosmetik von NIVEA Beauté in zahlreichen europäischen Regalen sowie in Übersee wie zum Beispiel in Brasilien. Mit diesen zahlreichen Neueinführungen ging ein stetiger Marktanteilszuwachs in der Launchphase einher. Inzwischen befand sich die Marke allerdings in einer Konsolidierungsphase, d.h. die Marktanteile Beautés in den meisten Ländern stagnierten (vgl. Abbildung 5) bzw. legten auch aufgrund ihres relativ hohen Niveaus nur noch leicht zu. Demgegenüber war es das erklärte Ziel der Unternehmensführung von Beiersdorf, die jüngste Markenerweiterung von NIVEA trotz der kostspieligen Launches in neuen Ländern weiter wachsen zu lassen. Diesem Ziel stand ein Wettbewerbsumfeld entgegen, das international extrem hohe Ausgaben erforderte, um gegen die sehr starken Konkurrenten bestehen zu können. Dies galt für nahezu alle Länder, in denen NIVEA Beauté angeboten wurde. Das Ziel des Marketings von Beauté war es deshalb, weiterhin für steigende Umsätze zu sorgen, um einerseits die hohen Kosten des Markts abzufangen und andererseits weiter zu wachsen. Das Beauté-Marketing musste 2001 also klären, welche Faktoren für die momentane, in Teilen bestehende Stagnation der Umsätze und damit der Marktanteile verantwortlich waren. Möglicherweise ließ das vorhandene Image keine höhere Kaufbereitschaft zu. Die bisherigen Studien, die Beiersdorf zum Thema Image für Beauté international durchgeführt hatte, zeigten eine Nähe zur Pflegekompetenz von NIVEA: Die Verwender und Nichtverwender von Beauté attestierten der Make-Up-Marke von NIVEA eine hohe Pflegefähigkeit. Darüber hinaus schien es so etwas wie eine mangelnde Modernität zu geben. Die Befragten übertrugen offenbar das Image der Familienmarke, der weißen Creme, die für Pflege steht, auf die Erweiterungsmarke Beauté und „verweigerten“ letzterer deshalb eine Kompetenz für moderne Farben. Gerade aber diese Eigenschaft schien wichtig für eine dekorative Marke, denn ein Lippenstift wird vor allem gekauft, weil er eine schöne, aktuelle Farbe hat. Farbkompetenz schien also aufgrund dieses Zusammenhangs ein wichtiger Aspekt auch für Beauté zu sein. Ob aber auch Beauté wegen dieses Kriteriums gekauft wurde (unter Umständen war dieser Aspekt nur für die Konkurrenten wichtig) oder wegen des Pflegeaspekts und ob andere relevante Imagedimensionen noch wichtig für die Kaufbereitschaft waren, blieb dabei bislang weitgehend offen.

Die Aufgabe lautete also: Wie muss das Image verändert werden, damit die Kaufbereitschaft weiter steigt? Da ein sehr enger Zusammenhang mit den Werten

von NIVEA festgestellt worden war, galt es bei dieser Imagejustierung von NIVEA Beauté, auch die Folgen vor allem für NIVEA, aber auch für das bereits etablierte Image von NIVEA Beauté mit zu beachten. Dabei sollten die zeitlichen und finanziellen Mittel im Rahmen der Möglichkeiten eines international tätigen Wirtschaftsunternehmens bleiben. Diese Aufgabe wurde der Autorin übertragen, die im Hause Beiersdorf bereits erfolgreich ein Tool³⁹⁸ entwickelt hatte, mit dessen Hilfe der Einfluss der Bekanntheit von NIVEA Beauté auf das Image der Stamm-Marke NIVEA zum ersten Mal quantitativ festgestellt werden konnte.

4.3 Vorbereitungsphase des Marken Optimizer

4.3.1 Herleitung der Imagedimensionen für das Strukturgleichungsmodell

Eine Bedingung für den Marken Optimizer ist es, ein sehr genaues Bild von der aktuellen Imagesituation zu haben. Diese Prämisse fordert unter anderem der confirmatorische Ansatz des Strukturgleichungsmodells der Phase 1. Deshalb waren umfangreiche Voranalysen notwendig, um folgende Bereiche so weit wie möglich kennen zu lernen: Die Marktbedingungen des dekorativen Markts, die Kaufgründe für dekorative Kosmetik, die für den Kauf möglicherweise relevanten Eigenschaften der einzelnen Marken, alle relevanten Wettbewerber, die Zielgruppen, das Image der Erweiterungsmarke NIVEA Beauté, das Image der Wettbewerber und das Image der Stamm-Marke NIVEA. Damit sollten folgende Fragen untersucht werden, um anschließend die einzelnen abzufragenden Dimensionen und Items für die Kaufbereitschaft sowie die Hypothesen für die Entwicklung des Fragebogens der Phase 1 gewinnen zu können:

- Welche Imagedimensionen sind relevant für den dekorativen Markt?
- Welche Imagedimensionen bestimmen die Kaufbereitschaft von NIVEA Beauté?
- Welche Imagedimensionen bestimmen die Kaufbereitschaft der wichtigsten Konkurrenzmarken?
- Wie ist die Imagebeziehung von NIVEA Beauté zu den Konkurrenzmarken und zur Stamm-Marke NIVEA?

Die Vorgehensweise für die Herleitung der Imagedimensionen des Strukturgleichungsmodells ist in Abbildung 30 wiedergegeben.

³⁹⁸ Diese Studie entwickelten Axel Bichler (Doktorand an der TU Berlin) und Claudia Bünthe unter dem Namen „Impact -Studie“ speziell für die Beiersdorf AG.

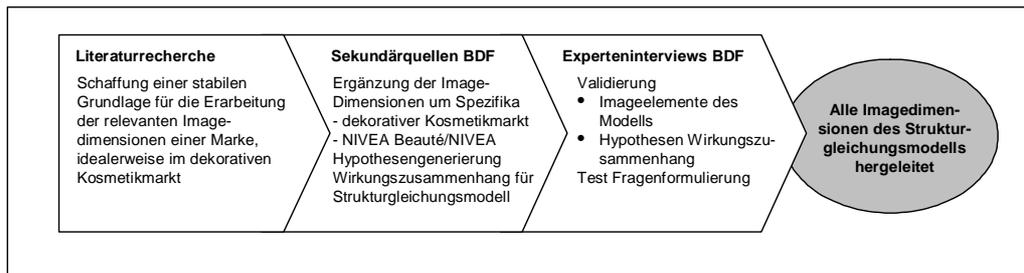


Abbildung 30: Gesamtes Vorgehen zur Ableitung der Imagedimensionen des Strukturgleichungsmodells.

Quelle: eigene Darstellung.

Zunächst sollte auf Basis der Literatur festgestellt werden, mit welchen Imagedimensionen eine Marke idealerweise im dekorativen Kosmetikmarkt zu beschreiben sind. Diese Imagedimensionen sollten dann mithilfe der vorhandenen Studien zum Thema NIVEA Beauté dahingehend überprüft werden, ob sie für den dekorativen Kosmetikmarkt und NIVEA Beauté und die vorher festgelegten Hauptwettbewerber relevant sind. Mit dieser Auflistung möglicher Befragungsinhalte wurden mehrere Befragungsrunden mit den Markenführern von NIVEA und NIVEA Beauté durchgeführt, um festzustellen, ob alle relevanten Dimensionen enthalten waren. In den letzten beiden Runden wurden die den festgelegten Dimensionen zugeordneten Items für die Befragung erarbeitet. Eine zusätzliche Befragung der Zielgruppe beispielsweise mithilfe von Gruppendiskussion zur Validierung der ansonsten sekundäranalytisch bzw. mit Experten entwickelten Hypothesen war nicht erforderlich, da die Sekundärquellen von Beiersdorf eine so hohe Aussagekraft besaßen, dass eine zusätzliche Primärerhebung nicht zwingend notwendig war.

Die Ergebnisse der gesamten Analyse sind in den folgenden drei Abschnitten dargestellt und in Abbildung 31 zusammengefasst.

4.3.1.1 Herleitung relevanter Imagedimensionen aus der Literatur

Wie in Abschnitt 2.3.1.4 dargelegt besteht ein konkreter Zusammenhang zwischen der Markenpersönlichkeit bzw. dem Image und dem Kauf der jeweiligen Marke, besonders in Märkten mit affektiver Kaufentscheidung, wozu der Bereich dekorative Kosmetik gehört,³⁹⁹ in denen intangible Attribute der Marke genauso wichtig sind wie tangible Attribute des Produkts⁴⁰⁰ und die Markenpersönlichkeit deshalb von großer

³⁹⁹ Experteninterview mit Ulrike Vollmoeller, Markenführerin NIVEA Beauté, Beiersdorf AG Hamburg, vom 15.8.2000.

⁴⁰⁰ Tenerelli, The Beauty of Branding, S. 51.

Bedeutung ist.⁴⁰¹ Deshalb stellte sich zunächst die Frage, aus welchen Merkmalen eine Markenpersönlichkeit besteht. Jennifer L. Aaker hat erstmalig diesbezüglich ein Konzept aufgestellt und validiert.⁴⁰² In dem Konzept werden Parallelen zwischen den Markenpersönlichkeitsdimensionen und den aus der Psychologie bekannten so genannten "Big Five" der menschlichen Persönlichkeitsmerkmale gezogen; Aaker weist in ihrer Studie nach, dass die folgenden Persönlichkeitsdimensionen ebenfalls auf Marken angewandt werden können und diese vollständig beschreiben:⁴⁰³

- Sincerity
- Exitement
- Competence
- Sophistication
- Ruggedness.

In der deutschen Übersetzung bietet der Artikel "Dimensionen der Markenpersönlichkeit" dafür folgende Bezeichnungen mit den dahinter stehenden Attributen an:⁴⁰⁴

- Aufrichtigkeit (bodenständig, ehrlich, gesund, heiter)
- Erregung/Spannung (gewagt, temperamentvoll, phantasievoll, modern)
- Kompetenz (zuverlässig, intelligent, erfolgreich)
- Kultiviertheit (vornehm, charmant)
- Robustheit (naturverbunden, zäh).

Aakers Test umfasst insgesamt sieben Branchen, so dass ihre Ergebnisse als marktübergreifende bzw. branchenunabhängige Dimensionen angesehen werden können. Da sie neben Bier, Kaffee, Limonade und Wein auch die Bereiche Shampoo, Seife und Parfüm, also Pflegeprodukte erhoben hat, können die evaluierten Markendimensionen einerseits als Vorlage für den dekorativen Kosmetikmarkt herangezogen werden. Andererseits unterliegt der dekorative Kosmetikmarkt, anders als der Shampoo- und Seifenmarkt, einigen spezifischen Gesetzmäßigkeiten. Darüber hinaus sind die fünf aufgeführten Markenpersönlichkeitsdimensionen für den amerikanischen Raum validiert worden, während der Untersuchungsfokus der vorliegenden Arbeit auf Deutschland und Frankreich lag. Deshalb musste ein Abgleich der Dimensionen nach Aaker mit den Sekundärstudien

⁴⁰¹ Echaudemaison, Every Brand has to have its Own Personality, S. 21; Upshaw, Building Brand Identity, S. 66 ff.

⁴⁰² Aaker, Dimensions of Brand Personality, S. 347 ff.

⁴⁰³ Aaker, Dimensions of Brand Personality, S. 351 ff.

⁴⁰⁴ Aaker, Dimensionen der Markenpersönlichkeit, S. 98.

und Experten erfolgen, um die für den dekorativen Markt und für NIVEA Beauté relevanten Dimensionen in die Erhebung zu integrieren. Die Recherche nach Ansätzen, die die Kaufbereitschaft oder Imagedimensionen speziell im dekorativen Kosmetikmarkt empirisch untersuchen, blieb dagegen erfolglos. Zwar beschäftigt sich eine erhebliche Zahl von Veröffentlichungen mit dem Zusammenhang zwischen ausgesagter Kaufbereitschaft und tatsächlichem späteren Kauf (vgl. Abschnitt 4.3.2) - dies auch im Bereich *Fast Moving Consumer Goods* - die einzigen Artikel, die sich jedoch mit den hinter dieser Kaufbereitschaft liegenden Dimensionen beschäftigt, bearbeitet das Segment Schokolade⁴⁰⁵ und Bier.⁴⁰⁶ Da Schokolade und Bier als Lebens- bzw. Genussmittel anderen Regeln der Positionierung und des Konsums folgen als dekorative Kosmetik, konnten die in diesen Artikeln entwickelten Dimensionen nicht angewandt werden. Deshalb wurden die empirisch hergeleiteten Dimensionen von Aaker erweitert um Abhandlungen,⁴⁰⁷ die von Praktikern des dekorativen Markts verfasst wurden und die ebenfalls in die Prüfung durch Sekundärquellen und Experteninterviews eingehen sollten, da diese die einzigen Quellen waren, die sich konkret mit dem dekorativen Kosmetikmarkt auseinandersetzen: Demnach sind für den Schönheitsmarkt zusätzlich die Dimensionen "Einfache Handhabung",⁴⁰⁸ "Schönheitsversprechen",⁴⁰⁹ und "Exklusivität"⁴¹⁰ von Wichtigkeit, wobei die Dimension "Exklusivität" der Dimension "Sophistication" bzw. "Kultiviertheit" von Aaker per Definition der Autoren gleichgesetzt werden konnten. Das Ergebnis der Literaturlauswertung sind die folgenden sieben Dimensionen, die mit den Sekundärstudien im Bereich dekorative Kosmetik und NIVEA Beauté abgeglichen werden sollten:

- Aufrichtigkeit
- Erregung/Spannung
- Kompetenz
- Exklusivität
- Robustheit
- Schönheit
- Einfache Handhabung.

⁴⁰⁵ Januszewska, Viaene, Verbeke: Market Segmentation for Chocolate in Belgium and Poland, S. 1 ff.

⁴⁰⁶ Weber, Positionierungsanalyse im Premium-Pilsmarkt, S. 73 ff.

⁴⁰⁷ Every Brand has to have its Own Personality, S. 21; Tenerelli, The Beauty of Branding, S. 50 ff.

⁴⁰⁸ Echaudemaison, Every Brand has to have its Own Personality, S. 21.

⁴⁰⁹ Echaudemaison, Every Brand has to have its Own Personality, S. 21.

⁴¹⁰ Tenerelli, The Beauty of Branding, S. 50 ff.

4.3.1.2 Abgleich und Ergänzung der theoretischen Grundlage um Sekundärmaterial NIVEA Beauté

Diese Phase diente dem Vergleich der theoretisch erarbeiteten Markendimensionen mit den Erfordernissen des dekorativen Markts und NIVEA bzw. NIVEA Beauté. In dieser Analyse ging es um die beiden Fragen, ob es aus Sicht der Sekundärdaten noch zusätzliche Dimensionen gab, die in das Wirkungsmodell aufgenommen werden sollen und wie die branchenübergreifend entwickelten Dimensionen von Aaker konkret für NIVEA Beauté zu verstehen waren. Zu diesem Zweck wurden die bei Beiersdorf seit 1995 erstellten internen Marktforschungsstudien für NIVEA und NIVEA Beauté analysiert. 1995 wurde gewählt, weil in diesem Jahr die Launchvorbereitungen für Beauté starteten. Im Mittelpunkt der Reanalyse standen vor allem deutsche und französische Daten, weil in diesen Ländern die späteren Primärstudien durchgeführt werden sollten. Darüber hinaus wurden aber auch Ergebnisse aus Belgien, Österreich und der Türkei mit einbezogen. Das untersuchte Material bestand aus folgenden Quellen:

Interne Studien:

- drei internationale BDF-Studien für NIVEA Beauté
- 17 BDF Studien auf nationaler Basis für NIVEA Beauté
- vier Monitore⁴¹¹ NIVEA Beauté in Deutschland, zwei Monitore in Frankreich
- zwei internationale BDF-Studien für NIVEA
- vier Monitore NIVEA in Deutschland, zwei Monitore in Frankreich
- selbst konzipierte Experteninterviews mit insgesamt neun internationalen und nationalen Markenführern bei NIVEA, drei Beratern und Geschäftsführern der betreuenden Werbeagenturen sowie mit drei Beratern beteiligter Marktforschungsinstitute.

Externe Studien:

- Typologie der Wünsche TDWI Intermedia 2000-2002
- Trend Topics des Axel Springer Verlags
- Nielsen Daten 2000-2002.

Diese Reanalyse erarbeitete ein genaues Bild über die relevanten Dimensionen, Kaufgründe, Wettbewerber etc. Dabei wurden z.B. auch solche Imagedimensionen mit berücksichtigt, die aus derzeitiger interner Sicht für Beauté nicht relevant und nicht in den regelmäßig stattfindenden Image-Monitoren der Marke enthalten waren.

⁴¹¹ Monitore sind bei Beiersdorf Panelbefragungen zum Image der Marken. Sie finden regelmäßig mit einem möglichst identischen Fragebogen statt.

Diese Dimensionen, die nicht typisch für NIVEA waren, wurden mit berücksichtigt, weil sie für die Wettbewerber relevant schienen. Denn ein Vorteil des Marken Optimizer ist es, alle für den Markt wichtigen Kaufkriterien mit einzubeziehen und ihren Einfluss auf die Kaufbereitschaft jeweils für jede Marke zu untersuchen. Der Marken Optimizer durchbricht mit seinem Ablauf damit bewusst die nach innen gerichtete Sicht der Markenführung und ersetzt sie durch eine weitaus stärker auf die Wettbewerber gerichtete Sicht. Es stellte sich heraus, dass zwei dieser neu für NIVEA Beauté aufgenommenen Dimensionen zwischenzeitlich eine hohe Relevanz für die Kaufbereitschaft entwickelt hatten und bislang noch nicht explizit in den Standardmonitoren enthalten waren. Ein regelmäßiger Imagecheck unter Einbeziehung der Konkurrenz ist also durchaus sinnvoll, um die Monitore zum regelmäßigen Scan der Marken aktuell zu halten und ständig weiter zu entwickeln, selbst wenn die Fragen von Monitoren möglichst konstant gehalten werden sollen, um sie über die Jahre hinweg miteinander vergleichbar zu machen.

Die Ergebnisse dieser Analysen erbrachten drei neue Erkenntnisse: Erstens wurden fast alle bisher theoretisch erarbeiteten Dimensionen für den dekorativen Kosmetikmarkt als relevant eingestuft, zweitens konnten zwei Dimensionen (Erregung/Spannung und Kompetenz) inhaltlich für den Kosmetikmarkt weiter konkretisiert werden und drittens ergaben sich aus den Sekundärdaten zwei zusätzliche Dimensionen und zwar "Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis" und "Werbung". Das Ergebnis der Sekundärforschung waren insgesamt 15 Dimensionen, die mithilfe einer Expertenbefragung weiter ausgearbeitet werden konnten. Diese Dimensionen sind nachfolgend detailliert aufgeführt, wobei die jeweilige Bezeichnung der Dimensionen in Anführungszeichen und einer Nummer kenntlich gemacht ist:

Aufrichtigkeit

Es ergaben sich für die Dimension "Aufrichtigkeit" die an dekorative Kosmetik angepasste Dimension (1) "Verlässlichkeit", da für die Konsumenten die Produkte einer Marke, die auf die Haut aufgetragen werden, in ihrer Qualität verlässlich sein müssen, um der Haut nicht zu schaden.

Erregung/Spannung

Erregung bzw. Spannung wird bei dekorativer Kosmetik für die Konsumentin durch zwei Dimensionen erzeugt: Zum einen will sie Spaß daran haben, sich zurecht zu machen, kleine Schönheitsfehler zu verdecken und daraufhin attraktiver zu wirken. Der Bereich (2) "Vergnügen" ist deshalb ein wichtiges Attribut einer dekorativen Kosmetikmarke. Zum anderen erzeugen Make-up-Artikel dadurch Spannung, dass sie ständig Produkte mit neuen Inhaltsstoffen, neuen Applikationsformen oder

Wirkversprechen auf den Markt bringen. Deshalb ist der dekorative Kosmetikmarkt einer der Märkte mit den kürzesten Produktlebenszyklen im Bereich Fast Moving Consumer Goods. Die Ausgestaltung der Dimension "Spannung" im dekorativen Bereich heißt deshalb (3) "Innovation".

Kompetenz

Für diese Dimension ergaben sich die meisten Ausprägungen. Der dekorative Kosmetikmarkt ist sehr eng gebunden an den Modemarkt, da sich Konsumentinnen jeweils passend zu einem neuen Kleidungsstück das Make-up oder den Nagellack kaufen. Dies gilt in Bezug auf Farben (z.B. Pastelltöne bei Lippenstift und Kleidung) und optische Effekte (z.B. matt versus schimmernd). Eine dekorative Kosmetikmarke erscheint den Konsumenten kompetent, wenn sie Modekompetenz und Farbkompetenz hat, für Modernität steht und möglichst vor anderen Marken die neuesten Trends erkennt, ihre Produkte darauf abstimmt und schnell auf den Markt bringt. Aufgrund der Schnelllebigkeit des Markts ist es den Konsumenten aber auch wichtig, dass dabei gute Produkte entstehen, die sie sich bedenkenlos auf Augen und Haut auftragen können und die bei Lippenstiften sogar essbar sein müssen. (4) "Modekompetenz", (5) "Modernität", (6) "Farbkompetenz" und (7) "Gute Produkte" sind also Ausprägungen der Kompetenz einer dekorativen Marke.

Für NIVEA Beauté zeichneten sich durch die Tradition der Marke NIVEA noch die Kompetenzbereiche (8) "Milde Pflege" und (9) "Natürlichkeit" ab, die die Konsumentinnen mehr von NIVEA Beauté als von anderen Marken erwarteten, da diese Dimensionen Bestandteile der Positionierung von NIVEA sind. In den analysierten Gruppendiskussionen wurde sehr häufig der Zusammenhang zwischen der angenommenen milden Pflege von NIVEA und der tatsächlich im Sortiment vorhandenen Pastelltöne von NIVEA Beauté hergestellt. Die Dimension (10) "Pastellfarbkompetenz" wurde aufgenommen, um festzustellen, ob sie ein für NIVEA Beauté spezifischer Treiber der Kaufbereitschaft sein könnte.

Exklusivität

Diese Dimension wurde von den Sekundärdaten uneingeschränkt bestätigt. Dekorative Kosmetik wird unter anderem gekauft, in der Handtasche mitgeführt und verwendet, um sich in öffentlichen Situationen mit einem Hauch von (11) "Exklusivität" zu umgeben.

Robustheit und Schönheit

Die Dimension "Robustheit" ließ sich dagegen anhand der Sekundärdaten nicht bestätigen. Make-up wird verwendet, um sich selbst schöner zu machen, attraktiver

zu wirken und sich zu pflegen. Die Attribute "naturverbunden" und "zäh" von Aaker kamen in keiner Kosmetikstudie vor. Dieser Bereich wurde im dritten Schritt der Herleitung, den Expertenbefragungen, deshalb explizit auf Relevanz untersucht und dort für den dekorativen Bereich eindeutig abgelehnt. Dagegen muss eine dekorative Marke vielmehr ein Schönheitsversprechen abgeben, um gekauft zu werden, denn eine der Hauptverwendungsgründe für alle Konsumentinnen neben vielen weniger wichtigen, die individuell unterschiedlich sein können, ist Schönheit. Diese spezielle Dimension (12) "Schönheit" des dekorativen Markts musste aus Konsumentensicht also in das Modell aufgenommen werden.

Einfache Handhabung

Aus Sicht der Zielgruppe ist der Umgang mit Make-up eine Kunst, die man sich im Lauf seines Lebens beibringen muss. Der Grad zwischen einem gekonnt und einem nicht gekonnt geschminkten Äußeren ist aus ihrer Sicht sehr schmal und die Unsicherheit, besonders bei den jüngeren Frauen bis etwa 30 Jahre, sehr groß. Eine Dimension dekorativer Markenpersönlichkeit ist deshalb aus Konsumentensicht die (13) "einfache Handhabung" der Produkte, die ihnen vermittelt "hiermit kann ich nichts falsch machen und sehe nach dem Schminken noch schöner aus".

Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis

Die Ergebnisse dieser Analyse erbrachten außerdem eine zusätzliche Dimension, die besonders aus der Reanalyse der Gruppendiskussionen hervorging und mit (14) "Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis" bezeichnet werden kann. Diese Dimension wurde zusätzlich aufgenommen.

Werbung

Aus den Gruppendiskussionen war außerdem hervorgegangen, dass die Konsumentinnen Werbespots und Printanzeigen nutzten, um sich über Innovationen und Handhabung der Produkte zu informieren. Da (15) "Werbung" als eine Orientierungshilfe betrachtet wurde, sollte diese mögliche Dimension mit den Experten diskutiert werden. Zusammengefasst ergab sich aus der Analyse der Sekundärdaten eine Modifikation und Ergänzung der aus der Literatur herausgearbeiteten Dimension von insgesamt 15 potenziellen Dimensionen zum Abgleich mit den Experten (siehe folgende Liste).

- Verlässlichkeit (1)
- Vergnügen (2)
- Innovation (3)
- Modekompetenz (4)

- Modernität (5)
- Farbkompetenz (6)
- Gute Produkte (7)
- Milde Pflege (8)
- Natürlichkeit (9)
- Pastellfarbkompetenz (10)
- Exklusivität (11)
- Schönheit (12)
- Einfache Handhabung (13)
- Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis (14)
- Werbung (15).

4.3.1.3 Abgleich der bisher generierten Imagedimensionen mit dem Expertenwissen

Die Expertenbefragung erbrachte eine weitere Überarbeitung der Imagedimensionen für die Erhebung:

Robustheit

Die Experten bestätigten die Vermutung aus der Sekundäranalyse der Studien von Beiersdorf, dass die Dimension Robustheit für den dekorativen Markt nicht relevant ist. Auf ihre Aufnahme konnte also verzichtet werden.

Gutes-Preis-Leistungs-Verhältnis

Diese für die Konsumenten wichtige Dimension war auch aus Expertensicht für die Kaufbereitschaft der Zielgruppe von hoher Bedeutung, so dass sie in das Strukturgleichungsmodell aufgenommen wurde.

Werbung

Der Abgleich der neuen möglichen Dimension "Werbung" mit den Experten erbrachte, dass Werbung von den Markenführern als wichtig zur Steuerung des Images und der Käufe angesehen wird. Gerade im dekorativen Kosmetikmarkt ist es wichtig, dass Innovationen nicht nur auf den Markt gebracht werden, sondern sowohl beworben und auch durch Öffentlichkeitsarbeit in Frauenzeitschriften und Magazinen vorgestellt werden. Diese beiden Marketingmaßnahmen sind entscheidend für den Marktanteil des jeweiligen Produkts. Deshalb wurde die Dimension "Werbung" mit in das Strukturgleichungsmodell aufgenommen. Alle übrigen theoretisch erarbeiteten Dimensionen wurden durch die Experteninterviews bestätigt. Alle beschriebenen Stufen der Ableitung der Dimensionen zeigt Abbildung 31. Die für die Erhebung der

Dimensionen notwendigen Imageitems wurde ebenfalls mit den Experten erarbeitet. Die entsprechende Vorgehensweise ist in Abschnitt 4.4.2.1 dargestellt.

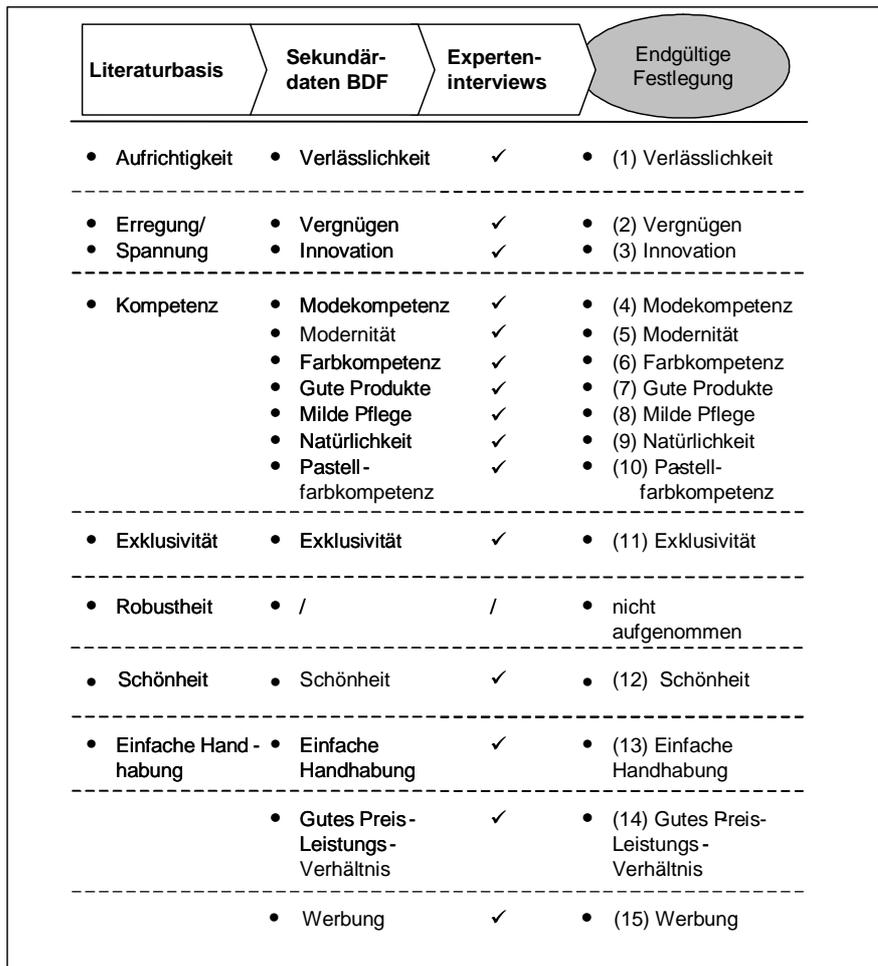


Abbildung 31: Prozess und endgültige Festlegung der Imagedimensionen für die Erhebung.
Quelle: eigene Darstellung.

4.3.2 Herleitung der abhängigen Variable für das Strukturgleichungsmodell

Es existiert ein Zusammenhang zwischen dem Image, bzw. der Persönlichkeit einer Marke und der Bereitschaft der Konsumenten, diese Marke zu kaufen (vgl. Abschnitt 2.3.1.). Diese Arbeit hatte zum Ziel, diejenigen Imagedimensionen zu identifizieren, die die Kaufbereitschaft für die Marke NIVEA Beauté erhöhen sollten. Es musste daher ein Konzept entwickelt werden, das den Marktanteil in die empirische Untersuchung integriert. Der Nachteil des Marktanteils ist, dass er Verkäufe in der Vergangenheit abbildet und so nur schwer direkt für eine Prognose der Veränderung der Käufe durch Veränderung von Imagedimensionen herangezogen werden kann. Allenfalls durch Zeitreihenvergleiche wäre dies möglich gewesen. Allerdings sind diese Zeitreihenvergleiche zum einen sehr zeitaufwändig, zum anderen sind sie keine Kausalanalysen sondern lediglich deskriptive Analysen. Der Kauf ließ sich also kaum für die Vorhersage der zukünftigen Käufe heranziehen. Ein Vergleich der

gängigsten Kaufprozessmodelle der Konsumentenforschung von Colley, Lavidge/Steiner, Fischerkoesen, Batra/Meyers/Aaker und Kroeber-Riel/Weinberg (vgl. Abbildung 32) zeigt als Vorstufe des Kaufs jeweils eine dem Kauf vorgelagerte Stufe, die mit "Kauferwägung" oder "Kaufbereitschaft" umschrieben werden kann. Diese Stufe ist in der Abbildung jeweils grau markiert.

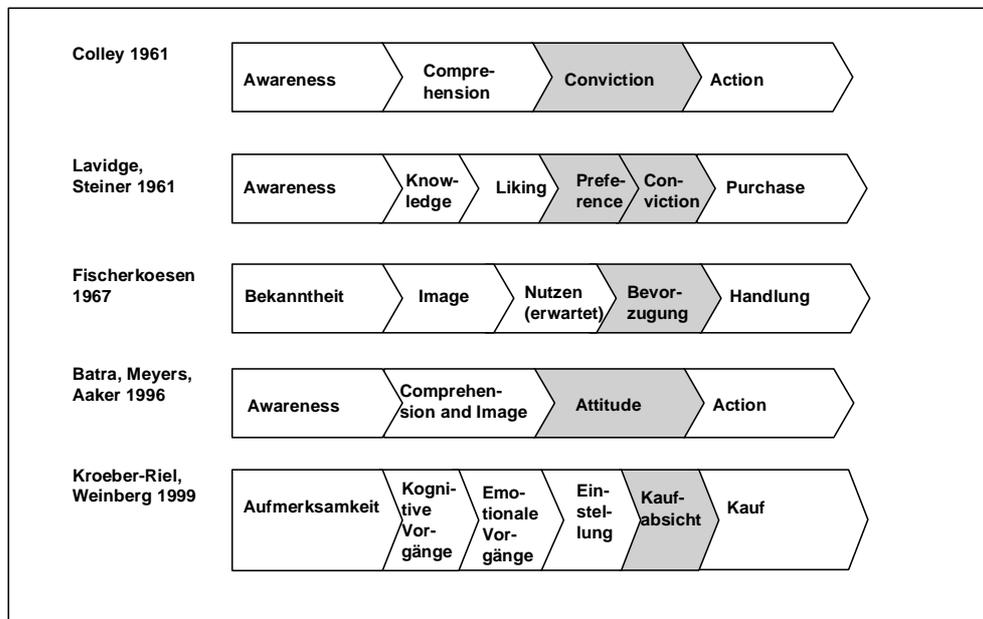


Abbildung 32: Kaufprozessstufen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Colley, Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results, S. 61; Lavidge, Steiner, A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness, S. 51ff.; Fischerkoesen, Experimentelle Werbeerfolgskontrolle, S. 24; Batra, Meyers, Aaker, Advertising Management, S. 131; Kroeber-Riel, Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 588.

In der Regel wird in der Praxis bei Prognosen des Marktanteils tatsächlich auf das "Hilfskonstrukt" der so genannten Kaufbereitschaft zurückgegriffen.⁴¹² Sie ist eine Variable, über die die Probanden Auskunft geben können. Deshalb konstatiert Fischbein "the best single predictor of an individual's behavior will be a measure of his intention to perform that behavior."⁴¹³ Die Kaufbereitschaft ist deshalb ein in der Literatur gängiger Indikator für das spätere Kaufverhalten der Zielgruppe und damit auch für den Marktanteil der Marke. „Die Kaufbereitschaft ist ein Maß, das sehr nah an dem tatsächlichen Kaufverhalten liegt und sich daher besonders gut eignet, dieses vorauszusagen.“⁴¹⁴ Von Rosenstiel/Kirsch bestätigen diesen engen Zusammenhang zwischen der abgefragten Kaufbereitschaft und dem tatsächlichen Kaufverhalten. Sie stellen eine empirische Studie vor, die nachweist, dass die

⁴¹² Vgl. Newberry, Klemz, Boshoff, Managerial Implications of Predicting Purchase Behavior from Purchase Intentions, S. 619; Morris, Purchase Intentions and Purchase Behavior, S. 65.

⁴¹³ Fischbein, Ajzen, Belief, Attitude, Intention and Behavior, S. 369.

⁴¹⁴ Rosenstiel, Kirsch, Psychologie in der Werbung, S. 189; Vgl. auch Keller, Kundenorientierte Messung des Markenwertes, S. 982; Hupp, Wovon hängen die Erfolgsfaktoren von

Vorhersage der Kaufbereitschaft nahezu deckungsgleich mit dem späteren tatsächlichen Kaufverhalten der Probanden ist.⁴¹⁵ Dieser Zusammenhang wird von vielen weiteren Studien untersucht und belegt,⁴¹⁶ so dass es in der derzeitigen Auseinandersetzung nicht mehr um den generellen Nachweis des Zusammenhanges als vielmehr um die Klärung der Frage geht, wovon im Detail eine gute Korrelation zwischen Käuferwägung und Kauf abhängt.⁴¹⁷ Im vorliegenden Fall konnte die Kaufbereitschaft also als valider Indikator für den späteren Kauf der Marke durch die Probanden gewählt werden. In Abschnitt 4.4.2.1 wird erläutert, mit welchen Items diese Kaufbereitschaft im Fragebogen erhoben wurde.

4.4 Phase 1 des Marken Optimizer: Teilmodell POSITIONIERUNGSSCHANCEN

Für das Praxisbeispiel NIVEA Beauté wurden dieselben drei Schritte der Analyse hintereinander durchgeführt, die in Abschnitt 3.3.5.6 theoretisch dargelegt worden sind. Die Durchführung der Feldarbeit übernahm dabei Research International GmbH in Hamburg, die Auswertung der deutschen und französischen Strukturgleichungsmodelle mit LISREL für die erste Präsentation bei Beiersdorf sowie das Ranking der Treiber, die Erstellung der Ergebnispräsentation und den Berichtsband erarbeiteten Demske Bichler Marketing in Berlin. Die hier dargestellten Ergebnisse wurden von der Autorin mit AMOS auf Basis desselben Datensatzes in einem anderen Zielgruppenschnitt erstellt (vgl. Abschnitt 4.4.2.4).

4.4.1 Schritt 1: Modellbildung

Aus den Voranalysen wurden für diese Phase des Marken Optimizer auch die Hypothesen generiert, die mithilfe der Daten aus Phase 1 überprüft werden sollten. Abbildung 33 zeigt diese in ein Pfadmodell überführten Hypothesen über den Wirkungszusammenhang zwischen den Dimensionen und der Kaufbereitschaft. Da die Dimensionen die Kaufbereitschaft positiv beeinflussen, werden sie hier als Treiber bezeichnet. Folgende Hypothesen sind mit den Marktforschern von NIVEA Beauté und NIVEA entwickelt worden: Die Treiber "Schönheit", "Milde Pflege", "Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis", "Werbung" und "Verlässlichkeit" wirken direkt

Markentransfers ab?; S. 13 ff. Alle drei Veröffentlichungen gehen von diesem Zusammenhang aus und halten die Kaufbereitschaft für einen validen Indikator für den späteren Kauf.

⁴¹⁵ Rosenstiel, Kirsch, Psychologie in der Werbung, S. 190 f.

⁴¹⁶ Vgl. die Übersicht von Miniard, Obermiller, Page, Predicting Behavior with Intentions, S. 461 und die Studien von Fischbein, Ajzen, Belief, Attitude, Intention and Behavior, S. 268 ff.

⁴¹⁷ Vgl. beispielsweise die Veröffentlichungen von Newberry, Klemz, Boshoff, Managerial Implications of Prediction Purchase Behavior from Purchase Intention, S. 609 ff.; Bemmaor, Predicting Behavior From Intention-To-Buy Measures, S. 176 ff.; Bonfield, Attitude, Social Influence, Personal Norm, and Intention Interactions as Related to Brand Purchase Behavior, S. 379 ff.; Miniard, Obermiller, Page, Predicting Behavior with Intentions, S. 461 ff.

und positiv auf die Kaufbereitschaft. Außerdem wird der Treiber "Schönheit" positiv von den Treibern "Vergnügen", "Modernität", "Modekompetenz", "Farbkompetenz", "Innovation" und "Pastellfarbkompetenz" beeinflusst. Der Treiber "Milde Pflege" wird positiv zusätzlich getrieben von "Einfache Handhabung", "Exklusivität", "Gute Produkte" und "Natürlichkeit". Außerdem wurden Kovarianzen zwischen allen exogenen latenten Variablen zugelassen. Die Herleitung der Items zur Erhebung der Treiber für die Messmodelle der exogenen und endogenen Dimensionen werden in Abschnitt 4.4.2.1 dargestellt. Die Hypothesen wurden im nächsten Teilschritt der Modellbildung in ein Pfadmodell in AMOS überführt. Das fertige, theoretische Strukturmodell (noch ohne Messmodelle) zeigt Abbildung 33.

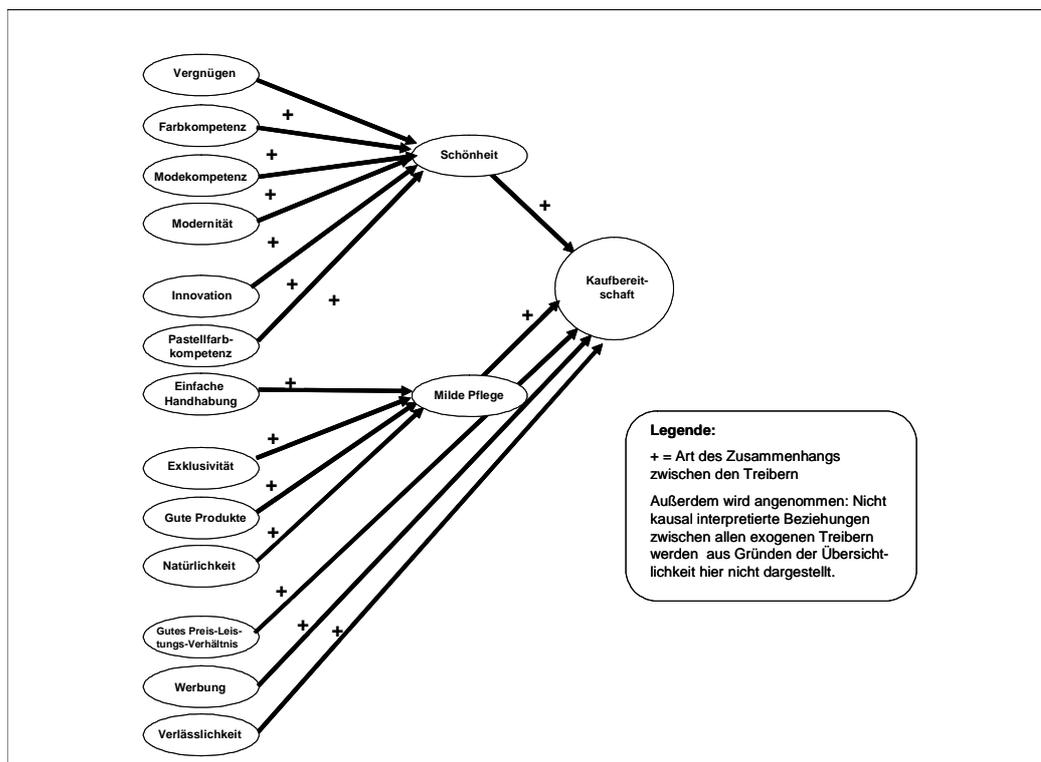


Abbildung 33: Theoretisches Strukturmodell NIVEA Beauté.
 Quelle: eigene Darstellung.

Die anschließende Spezifikation der Modellstruktur übernahm AMOS automatisch im Hintergrund, hier war vom Anwender nichts einzustellen. Da der letzte Teilschritt der Modellbildung, die Identifikation der Modellstruktur, erst anhand der erhobenen Daten erfolgen konnte, beschreiben die nun folgenden Abschnitte zunächst das Design der Erhebung.

4.4.2 Erhebung der Daten

4.4.2.1 Erarbeitung manifester Variablen zur Erhebung latenter Dimensionen

Sowohl die abhängige Variable "Kaufbereitschaft" als auch die 15 erarbeiteten Imagedimensionen waren latenter Natur, d.h. sie konnten nicht direkt mithilfe eines Fragebogens erhoben werden, sondern nur durch Abfrage über so genannte Indikatorvariablen. Indikatorvariablen sind Items, die mittels Befragung erhoben werden können (so genannte manifeste Variablen) und die gleichzeitig die latenten Variablen abbilden. In Zusammenarbeit mit Demske Bichler Marketing, Research International und den beiden Marktforscherinnen von NIVEA Beauté in Deutschland und Frankreich wurden zunächst mögliche Formulierungen entwickelt, um die manifesten Variablen im Fragebogen abfragen zu können, die die latenten Variablen möglichst eindeutig abbilden sollten. Zur Abbildung eines Treibers wurden jeweils mindestens zwei, in bestimmten Fällen drei Items in den Fragebogen aufgenommen, um die Faktoren sicher bilden zu können. Die Messung erfolgte jeweils auf einer Sechser-Ratingskala von 6 "stimme voll und ganz zu" bis 1 "stimme überhaupt nicht zu", durchgehend verbalisiert erhoben, da diese eine problemlose Überführung in die multivariaten Verfahren der Datenanalyse ermöglichen.⁴¹⁸ Wichtig war bei der Gestaltung der manifesten Variablen, die Image-Item-Batterie auch im Wortlaut so genau wie möglich daraufhin festzulegen, dass die Markenführung aus den Ergebnissen später aktive Handlungsempfehlungen ableiten konnten. Allgemeine Aussagen wie z.B. „ist eine Marke, die ich toll finde“ erlauben keine spätere Aussage, was genau damit gemeint ist, während etwa ein Item „ist sehr einfach anzuwenden“ eine konkrete Vorstellung davon liefert, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die dahinter liegende Dimension „Einfache Handhabung“ der Marke weiter voranzubringen. Es ist ebenfalls ein Unterschied, ein Item „ist besonders günstig“ oder „ist billig“ zu nennen, denn beide Items haben eine unterschiedliche Bedeutung, obwohl sich beide mit dem Preis der Marke beschäftigen. Bei „ist besonders billig“ schwingt latent mit, dass die Qualität der Marke nicht besonders hoch ist, so dass die Marke billig ist, während bei „günstig“ eher die positive Assoziation „gute Qualität, vernünftiger Preis = günstig“ mitschwingt. Aus diesen

⁴¹⁸ In der empirischen Forschung werden auf Ratingskalen erhobene Daten zumeist unter der Annahme einer vorliegenden Intervallskalierung verarbeitet. Streng genommen muss allerdings von lediglich ordinalskalierten Daten ausgegangen werden, wenn die für intervallskalierte Daten notwendige Voraussetzung gleicher Skalenabstände nicht bestätigt wird. Die vorliegende Untersuchung folgt jedoch der in der Literatur üblichen Vorgehensweise und unterstellt eine Intervallskalierung. Vgl. dazu Meffert, Marketingforschung und Käuferverhalten, S. 185; Borg, Staufenbiel, Theorien und Methoden der Skalierung, S. 4; Ratingskalen finden deshalb auch bei Strukturgleichungsmodellen eine breite Anwendung. Vgl. Homburg, Pflesser, Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, S. 637; Backhaus, Erichson, Plinke,

Gründen war der Aufbau und die Wortwahl des Fragebogens von entscheidender Bedeutung für die Qualität späterer Ergebnisse. Die Imageitems wurden von den bestehenden Imageitems der Monitore⁴¹⁹ übernommen, sofern der entsprechende Bereich im Monitor bereits bestand.

Latente Dimension	Formulierung Items im Fragebogen	Kurzform für Darstellung im Strukturgleichungsmodell
Vergnügen	"Bereitet mir viel Vergnügen" "Macht mir Spaß"	Vergnügen Spaß
Farbkompetenz	"Bietet besonders aktuelle Farben" "Bietet eine besonders breite Farbpalette"	Aktuell Breite Palette
Modekompetenz	"Farben liegen voll im Trend" "Bietet Produkte, die zu den neuesten Modetrends passen"	Farbtrend Modetrend
Modernität	"Ist jung" "Ist sehr lebendig" "Ist besonders modern"	Jung Lebendig Modern
Innovation	"Bietet interessante innovative Produkte" "Basiert auf den neuesten Forschungsergebnissen"	Innovativ Forschung
Pastellfarbkompetenz	"Bietet besonders viele dezente Farben" "Bietet schöne Pastellfarben"	Dezent Pastellfarben
Einfache Handhabung	"Ist sehr unkompliziert" "Ist sehr einfach anzuwenden"	Unkompliziert Einfach
Exklusivität	"Ist exklusiv" "Ist luxuriös" "Ist für anspruchsvolle Frauen"	Exklusiv Luxuriös Anspruch
Gute Produkte	"Bietet Produkte, die den ganzen Tag halten" "Produkte haben eine sehr angenehme Textur"	Anhaltend Angenehm
Natürlichkeit	"Ist sehr natürlich" "Hat nur natürliche Inhaltsstoffe"	Natürlich Inhaltsstoffe
Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	"Ist sehr günstig" "Bietet ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis"	Günstig Gute P/L
Werbung	"Wird viel beworben" "Wird oft in den Medien erwähnt"	Viel beworben Oft erwähnt
Verlässlichkeit	"Ist eine Marke, auf die ich mich immer verlassen kann" "Ist sehr vertrauenswürdig" "Bietet hohe Qualität"	Verlässlich Vertrauen Hohe Qualität
Schönheit	"Unterstützt meine Schönheit" "Bietet Produkte, die mir helfen, schöner auszusehen"	Schönheit Aussehen
Milde Pflege	"Bietet milde Pflege" "Ist für empfindliche Haut geeignet" "Schützt die Haut besonders"	Milde Pflege Sensible Haut Schutz

Tabelle 10: Überblick manifeste Variablen zur Abbildung latenter Dimensionen.
Quelle: eigene Darstellung.

⁴¹⁹ Weiber, Multivariate Analysemethoden, S. 261; Die ordinalskalierte Abfrage im Beispielfragebogen wird an anderer Stelle (S. 381) sogar als "metrische Skalierung" bezeichnet. Monitore heißen bei Beiersdorf die jährlich stattfindenden Imagebefragungen zu NIVEA und allen Erweiterungsmarken; sie sind das Standard-Markentrackingtool dieser Marken.

Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um die Ergebnisse des Marken Optimizer mit denen der Monitore vergleichbar zu machen. Da einige Imagedimensionen allerdings nicht in den Monitoren abgefragt werden, wurden die entsprechenden Imageitems für den Fragebogen neu entwickelt. Die jeweiligen Formulierungen der Items wurden dann mit den Markenführern von NIVEA Beauté in Deutschland und Frankreich abgestimmt und deren Fachwissen integriert. Die 15 hypothetisch generierten Dimensionen wurden dabei in insgesamt 34 Items übersetzt (vgl. Tabelle 10).

Der im Anhang dargestellte Fragebogen enthält in Frage 21 noch fünf weitere Items (vgl. Anhang 6.1), die aus folgenden Gründen nicht im Strukturgleichungsmodell ausgewertet wurden: Das Item "Ist teuer" sollte zunächst als drittes Item die Dimension "Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis" bilden. Da die Items aber reflexiv angelegt wurden, sollte ihre Formulierung jeweils so festgelegt werden, dass sie die Dimension abbilden können. "Ist sehr günstig" und "Bietet ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis" folgt dieser Regel, "Ist teuer" dagegen ist negativ formuliert, wodurch sich für alle drei Items kein gemeinsamer Faktor bilden ließ. "Ist teuer" wurde deshalb nicht in die Auswertung einbezogen. Da trotz dieser Eliminierung noch zwei Items zur Bildung des Faktors vorhanden waren, führte diese Veränderung zu keinem Informationsverlust innerhalb des theoretischen Strukturgleichungsmodells. Die Items "Ist bodenständig" und "Meine Freunde verwenden sie" wurde auf Wunsch der französischen Marktforschung von NIVEA Beauté aufgenommen und ergab sich nicht aus den Recherchen für den deutschen Markt. Da es bei der hier dargestellten Untersuchung ausschließlich um eine deutsche Zielgruppe ging, wurden die beiden Items aus Frankreich nicht mit in die Analyse gegeben. Die letzten beiden Items "Ist eine Marke, die ich besonders gerne mag" und "Ist genau die Marke, die zu mir passt" wurden zur Sicherheit als Derivat der Kaufbereitschaft mit aufgenommen und nur aus Gründen derselben Abfrageart innerhalb der Frage 11 mit abgefragt.

Als abhängige Variable wurde die Kaufbereitschaft gewählt. Sie ist ein in der Praxis gängiger Indikator für die später zu erwartenden Marktanteile. (vgl. Abschnitt 4.3.2). Die abhängige Variable „Kaufbereitschaft“ wurde im Fragebogen mittels der beiden Items "Wahrscheinlichkeit des zukünftigen Kaufs der Marke" und "Bereitschaft, die Marke an eine gute Freundin weiterzuempfehlen" erhoben⁴²⁰ (vgl. Frage 19a und 19b des Fragebogens im Anhang Abschnitt 6.2) und mithilfe einer Faktorenanalyse zum Faktor „Kaufbereitschaft“ zusammengefasst.

Das vollständige Strukturgleichungsmodell inklusive der beiden Messmodelle ist aus Abbildung 34 zu entnehmen:

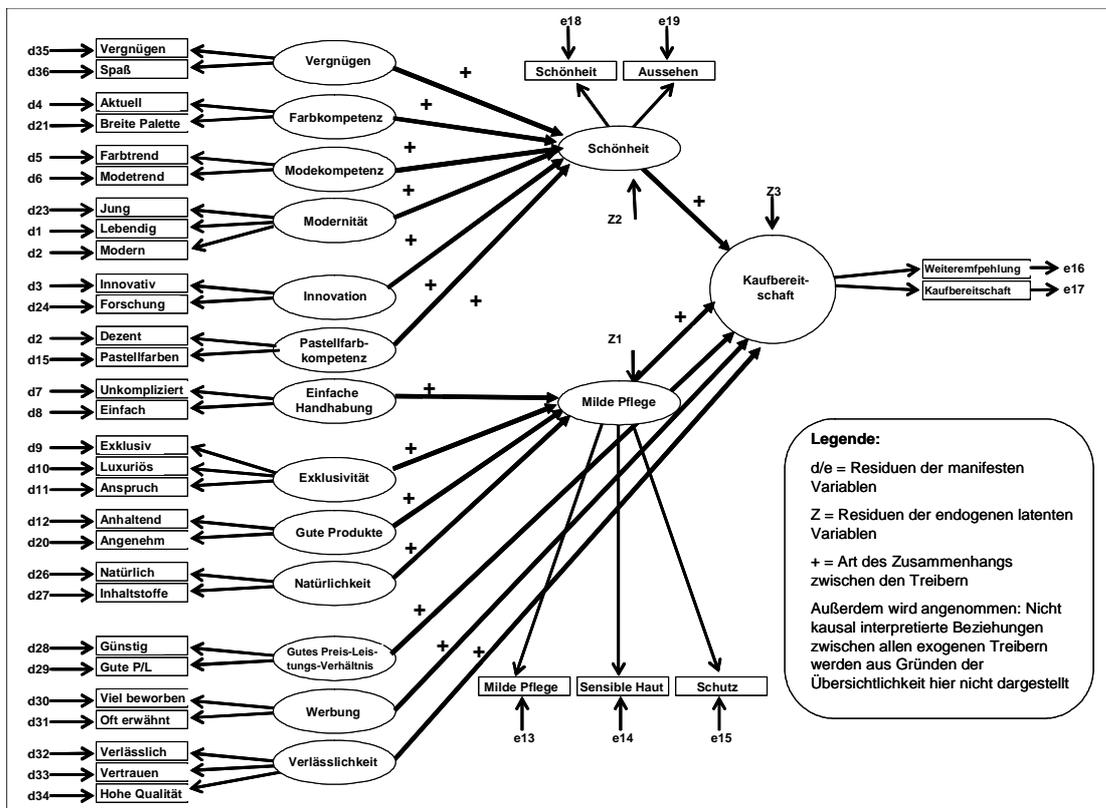


Abbildung 34: Vollständiges theoretisches Strukturgleichungsmodell NIVEA Beauté.
Quelle: eigene Darstellung.

4.4.2.2 Design der Erhebung

Insgesamt wurden im Frühjahr 2002 in Deutschland 421 Personen und in Frankreich 510 Personen durch das Institut Research International befragt. In Deutschland wurden die Marken NIVEA Beauté, L'Oréal, Jade/Maybelline und Manhattan integriert, da diese Marken von der deutschen Marketingabteilung von NIVEA Beauté als die Hauptkonkurrenten identifiziert wurden. In Frankreich wurde zusätzlich zu den Konkurrenzmarken der deutschen Befragung noch Yves Rocher mit aufgenommen. Als Mindestanzahl an Befragten gilt, dass die Zahl der untersuchten Objekte größer sein sollte als die der erhobenen Indikatorvariablen.⁴²¹ Da jede abgefragte Marke einzeln ausgewertet werden sollte und das Modell insgesamt 36 Indikatorvariablen enthält, hätte zwar eine Anzahl von mehr als 36 Befragten pro Marke gereicht. Aus Sicherheitsgründen wurden aber in Abstimmung mit der Markenführung von NIVEA Beauté diese Zahl aber überhöht, um in jedem Fall genügend auswertbare Antworten

⁴²⁰ Die Skalierung erfolgte ebenfalls verbal mit den maximalen Ausprägungen 6 = "absolut sicher" bis 1 = "auf gar keinen Fall". Vgl. Abschnitt 6.2.

⁴²¹ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analyseformen, S. 361.

zu erhalten. Um das für Beauté größte Potenzial an zusätzlichen Käufern im Sample zu haben, wurden die Befragten nach folgenden Kriterien rekrutiert:⁴²²

- Alter: 15-49 Jahre alt
- Geschlecht: weiblich
- Häufige Verwender von dekorativer Kosmetik (Verwendung von mindestens drei verschiedenen Arten dekorativer Kosmetik-Produkte einmal pro Woche oder häufiger)
- Gestützte Bekanntheit NIVEA Beauté.

In folgenden Eigenschaften wurde dann repräsentativ für die weibliche Bevölkerung des jeweiligen Landes rekrutiert:

- Anzahl der Personen im Haushalt
- Beruf der Befragten
- Beschäftigungsstatus des Haushaltsvorstands (für Frankreich sozialer Status des Haushaltsvorstands)
- Bildungsstand (nur Deutschland)
- Ortsgröße
- Bundesland.

Auf diese Weise entstand ein repräsentatives Sample, das sich im Vergleich zur Gesamtbevölkerung nur in der Häufigkeit der Verwendung dekorativer Kosmetik, in der Bekanntheit von NIVEA Beauté und im Geschlecht unterschied.

Die Erhebung erfolgte als so genanntes CAPI-Interview (computer aided personal interview) im Haus der Befragten. Der Fragebogen entsprach einer Beantwortungsdauer von 35 Minuten und beinhaltete im Hauptteil der Imagebewertung 39 Items (34 Imageitems und die beschriebenen 5 weiteren nicht im Strukturgleichungsmodell analysierten Items). Ein Pretest wurde in den Teststudios in Hamburg und Paris mit je acht Probanden in Hinblick auf die Funktionalität des Fragebogens und der Eindeutigkeit der Image-Bezeichnungen vorgenommen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse führten zu einer geringfügigen Überarbeitung des Fragebogens und zu einer detaillierten Intervieweranweisung für die Feldarbeit.

⁴²² Diese Rekrutierung wurde von der internationalen Markenführung von NIVEA Beauté in Abstimmung mit der Autorin vorgegeben.

4.4.2.3 Aufbau Fragebogen

Der Fragebogen wurde aufgrund der Voranalysen in Zusammenarbeit mit Demske, Bichler Marketing und Research International in deutscher, französischer und englischer Sprache erstellt und mit der deutschen und der französischen Marktforscherin von NIVEA Beauté abgestimmt. Er befindet sich in vollständiger Länge im Anhang. Den Aufbau des Fragebogens für deutsche Probanden zeigt Abbildung 35. Der Fragebogen bestand aus insgesamt sechs Teilen, die hier vorgestellt werden sollen:

	Ziel	Fragen
A: Screeningfragen	Sicherstellung der Befragung der festgelegten Zielgruppe und Gewährleistung Repräsentativität der übrigen Merkmale über die Quotierung	Alter, Familienstand, Personenanzahl im Haushalt, Arbeitsstatus, Beschäftigung des Haushaltsvorstandes, Ortsgröße, Bundesland
B: Verwendung dekorativer Kosmetik	Segmentierungsmöglichkeit	Verwendungshäufigkeit dekorativer Kosmetik, Kaufort, Verwendungsgrund für dekorative Kosmetik
C: Markenpräferenz	- Segmentierungsmöglichkeit - Erhebung der Kaufbereitschafts-Items für Strukturgleichungsmodell	Gestützte Bekanntheit, Vertrautheit, zukünftiger Kauf/Nichtkauf und Weiterempfehlungsbereitschaft, Kauf innerhalb der letzten 12 Monate, offene Frage nach Gründen für Ablehnung eines zukünftigen Kaufs
D: Markenimage NIVEA Beauté	Imagebewertung NIVEA Beauté und Wettbewerber entlang der vorgegebenen Imageitems für Strukturgleichungsmodell sowie Segmentierung	Beurteilung Markenimage entlang 34 Imageitems zuzüglich 5 nicht in Strukturgleichungsmodell aufgenommener weiterer Items
E: Markenimage NIVEA	Vergleich Imagebewertung NIVEA mit anderen internen Erhebungen zur Feststellung der Reliabilität der Befragung	Beurteilung Markenimage entlang 18 standardisierter Imageitems
F: Segmentierung	Segmentierungsmöglichkeit	Verwendungshäufigkeit NIVEA Produkte

Abbildung 35: Aufbau des Fragebogens für die Erhebung.
Quelle: eigene Darstellung.

Der Teil A umfasste alle Screeningfragen, die notwendig waren, um diejenigen Personen zu befragen, die sowohl NIVEA Beauté zumindest dem Namen nach kannten, als auch Verwenderinnen dekorativer Kosmetik waren. Außerdem diente dieser Teil dazu, festzustellen, ob die Befragten der vorgegebenen Quotierung entsprachen. So konnte sichergestellt werden, dass das erzeugte Sample bis auf die drei Kriterien "Verwendung von Make-up" und "Bekanntheit NIVEA Beauté" und "weibliches Geschlecht" repräsentativ in der Bevölkerung war.

Teil B sollte eine spätere Segmentierung nach Kaufort und Verwendungsgrund auf Branchenebene ermöglichen. Teil B wurde in zwei Teile, einen Teilbereich B1 und einen Teilbereich B2 gesplittet. Zwischen B1 und B2 wurde der Teil C, die Markenpräferenz, eingeschoben. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Markenpräferenz zu einem möglichst frühen Zeitpunkt der Erhebung abzutesten; so sollte eine mögliche Reaktivität der Erhebung bezüglich der für die spätere Auswertung wichtigen Fragen nach dem derzeitigen Status der Markenpräferenz⁴²³ weitgehend unterbunden werden.

In Teil C wurden die Segmentierungskriterien auf Markenebene erfragt, und zwar in Bezug auf die Bekanntheit, Vertrautheit mit den einzelnen Marken und auf das Kaufverhalten innerhalb der letzten zwölf Monate. Außerdem wurde auf Wunsch der deutschen Markenführung von NIVEA Beauté in diesem Teil erfasst, aus welchen Gründen eine Befragte den Kauf einer Marke ablehnt. Diese Frage wurde später ausgewertet und der Markenführung unabhängig von der eigentlichen Fragestellung dieser Arbeit zur Verfügung gestellt. Es waren hier auch die beiden Fragen integriert, die zur Bildung der späteren Kaufbereitschaft als endogene Variable herangezogen wurden.

Teil D umfasste die Imagebewertung von NIVEA Beauté auf Markenebene, die zur Herleitung der Faktoren und des Strukturmodells herangezogen wurde. Insgesamt befanden sich in diesem Teil 39 Items.

Teil E wurde auf Wunsch der Markenführung von NIVEA mit aufgenommen, um die Ergebnisse dieser Befragung mit weiteren Erhebungen für NIVEA vergleichen zu können. Es sollte festgestellt werden, ob die Ergebnisse der Befragungen weitgehend übereinstimmten und die Markenimageerhebung reliabel war. Die Auswertung dieses Teils und der Vergleich mit den Ergebnissen anderen Erhebungen zu NIVEA-Produkten bestätigte diese Annahme.

In Teil F wurde abschließend die Verwendungshäufigkeit von Produkten der Dachmarke NIVEA, also nicht nur dekorativer Kosmetik ermittelt. Die Fragen dienten der weiteren Segmentierung der Befragten in so genannte *Heavy User*, *Light User* und *Non-User*⁴²⁴ innerhalb der einzelnen Unterkategorien von NIVEA.

⁴²³ Die Antworten auf die Fragen zur Markenpräferenz enthalten die Filterfragen zur Festlegung der Datenbasis für die Strukturgleichungsmodellanalyse.

⁴²⁴ So genannte *Heavy User* sind Vielverwender einer Marke, so genannte *Light User* solche Kunden, die die Marke zwar verwenden, in ihrer Häufigkeit allerdings geringer als die *Heavy User* und die so genannten *Non-User* sind solche Konsumenten, die zwar Produkte der Kategorie verwenden, diese aber nicht von der betrachteten Marke, sondern von

4.4.2.4 Auswertungsdesign

Für die Analyse der Daten aus Deutschland und Frankreich, die Demske Bichler Marketing erarbeiteten, wurden alle Befragten mit in die Analyse aufgenommen, die die Marke NIVEA Beauté im so genannten *Relevant Set* hatten, sich also vorstellen konnten, die Marke zu kaufen. Dieser Analyseschnitt wurde gewählt, um zu erarbeiten, welche Dimensionen angepasst werden konnten, um möglichst schnelle Markterfolge zu erzielen. Dabei wurde die Annahme unterstellt, dass Konsumentinnen, die sich grundsätzlich vorstellen können, eine Marke zu kaufen, diese bei optimaler Positionierung auch tatsächlich kaufen. Bei diesen Analysen wurde festgestellt, dass das hypothetisch aufgestellten Strukturgleichungsmodell keine zufrieden stellenden Gütekriterien erzeugten, so dass eine weitere Anpassung des Modells an die Daten vorgenommen werden musste. Die Ergebnisse der Analyse sind also explorativ erzeugt worden und müssten mit einem neu zu erzeugenden Datensatz überprüft werden. Für die Darstellung in dieser Arbeit wurden die deutschen Daten zum Zwecke eines anderen Zielgruppenschnitts von der Autorin mithilfe von AMOS erneut analysiert. Es wurden dieses Mal alle Personen mit einbezogen, die NIVEA Beauté mehr als nur kannten, denen die Marke also zumindest vertraut war. Damit wurde eine breitere Basis von möglichen Konsumentinnen analysiert als bei dem von Demske/Bichler gewählten Zielgruppenschnitt. Es ging hier um die Frage, wie die Positionierung zu gestalten sei, um nicht nur die Frauen zu erreichen, die bereits eine Käuferwägung für NIVEA Beauté hatten, sondern auch die Frauen mit anzusprechen, die die Marke nur kannten, unabhängig davon, ob sie sie für einen Kauf bereits in Erwägung gezogen hatten oder nicht. Würde man die Positionierung von NIVEA Beauté auf Basis dieser Ergebnisse neu justieren, hätte man die Chance, dass damit die angesprochene Zielgruppe größer wäre als bei der von Demske/Bichler gewählten Stichprobe - natürlich immer vorausgesetzt, diese neue Position wäre konform mit der Stamm-Marke. Insgesamt waren 346 Befragte mit NIVEA Beauté vertraut, so dass das analysierte Sample aus $n = 346$ einzelnen Datensätzen bestand.

Anhand der Auswertung mit AMOS sollte überprüft werden, ob das theoretisch aufgestellte Modell mit den empirisch erhobenen Daten übereinstimmte. Dazu

Wettbewerbermarken. Die genaue Definition der Verwendungshäufigkeit wird in Abhängigkeit des jeweiligen Markts und der jeweiligen Marke festgelegt. Bei NIVEA Beauté sind Heavy User per Definition beispielsweise solche Verwenderinnen, die mindestens drei verschiedene Produkte mindestens einmal pro Woche verwenden.

musste zunächst der iterative Schätzer ausgewählt werden. Folgende Kriterien müssen laut Adler dabei beachtet werden:⁴²⁵

- Multinormalverteilung der manifesten Variablen
- Skaleninvarianz der Fitfunktion
- Erforderliche Stichprobengröße
- Verfügbarkeit der Inferenzstatistiken, insbesondere Chi-Quadrat.

Das Programm AMOS bietet insgesamt fünf verschiedene Schätzer an, die je nach Gegebenheiten des Datensatzes auszuwählen sind:⁴²⁶ Die Überprüfung der Normalverteilung der manifesten Variablen im Datensatz mithilfe des für diese Zwecke empfohlenen Kolmogoroff-Smirnov-Anpassungstests⁴²⁷ erbrachte eine Ablehnung der Hypothese der Normalverteilung aller getesteten Items mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p = 0,00$. Die vollständigen Ergebnisse dieses Tests finden sich im Anhang. Damit schieden die Schätzer ML und GLS aus. Der ADF-Schätzer war ebenfalls nicht angezeigt, da die für ihn notwendige Stichprobengröße bei über 600 gelegen hätte, im vorhanden Datensatz aber nur 346 Datensätze vorhanden waren.

Kriterium	ML (maximum-likelihood)	GLS (generalized least-square)	ULS (un-weighted least-square)	SLS (scale free least-square)	ADF (asymptotically distribution-free)
Annahme der Multinormalverteilung	ja	ja	nein	nein	nein
Skaleninvarianz	ja	ja	nein	ja	ja
Stichprobengröße	>100	>100	>100	>100	$1,5 \times p(p+1)$
Inferenzstatistiken	ja	ja	nein	nein	ja

Legende: p = Anzahl der manifesten Variablen im Modell.

Tabelle 11: Anforderungen und Eigenschaften verschiedener iterativer Schätzverfahren.

Quelle: Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analyseformen, S. 365.

Die verbleibenden beiden Schätzer unterscheiden sich nur noch in ihrem Umgang mit der Skalierung des Datensatzes. Während der SLS mit unterschiedlichen Skalierungen innerhalb einer Schätzung umgehen kann, also skaleninvariant ist, ist der ULS skalenabhängig. Im vorliegenden Datensatz wurden alle manifesten Variablen mit derselben Skala erhoben, so dass der ULS verwendet werden

⁴²⁵ Adler, Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen, S. 191 ff.

⁴²⁶ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analyseformen, S. 365.

⁴²⁷ Adler, Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen, S. 169.

konnte.⁴²⁸ Die folgende Diskrepanzfunktion zur Abbildung der Differenz zwischen empirisch erhobenen und theoretischer Varianz-Kovarianz-Matrix ist beim ausgewählten Schätzer ULS gegeben:⁴²⁹

$$F_{\text{ULS}} = 1/2\text{tr}(\text{S}-\text{E})^2$$

Wobei gilt:

tr: Summe der Diagonalelemente einer quadratischen Matrix

S: Empirische Kovarianzmatrix

E: Modelltheoretische Kovarianzmatrix

Der ULS weist zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der Schätzung, der Güte des Gesamtmodells und der Beurteilung der Teilstrukturen die Kriterien Reliabilität, Korrelationen, GFI, AGFI, NFI und Residuen auf (vgl. Tabelle 7).⁴³⁰ Da der ML als einziger Schätzer in AMOS mit fehlenden Werten umgehen kann, hier aber nicht zum Einsatz kam, wurde im nächsten Schritt der Datensatz auf fehlende Werte hin überprüft und um die Datensätze von insgesamt acht Befragten bereinigt, die bei den relevanten Fragen nach der Einschätzung der Marke NIVEA Beauté so genannte *missing values* hatten, also eine oder mehr Fragen mit "weiß ich nicht" beantwortet hatten. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse entstammen deshalb aus insgesamt n = 338 Datensätzen und wurden mit ULS geschätzt.

4.4.3 Schritt 2: Parameterschätzung

Eine als erster Test der Hauptanalyse vorgelagerte Faktorenanalyse ergab bereits den Hinweis darauf, dass einige Konstrukte zu modifizieren waren. So wurden die Dimensionen "Verlässlichkeit" und "Vergnügen" aus dem Strukturmodell entfernt, da sie zu lediglich zwei diskriminierenden Faktoren führten. Aus Expertensicht waren zwei die Kaufbereitschaft steuernde Faktoren aber zu wenig, um die Wirklichkeit möglichst genau abzubilden. Es handelte sich unter Umständen um so genannte Hygienekriterien, d.h. ihr Vorhandensein wurde von den Befragten als Voraussetzung erwartet, die Marke überhaupt in Erwägung zu ziehen. Diese beiden Kriterien waren deshalb vermutlich so stark, dass sie in einer Faktorenanalyse alle anderen Kriterien überdeckten. Außerdem ergaben sich aus den theoretisch aufgestellten Dimensionen "Modernität", "Farbkompetenz", "Innovation" und

⁴²⁸ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analyseformen*, S. 364. Wie von den Autoren empfohlen, wurde der Datensatz in dieser Arbeit zusätzlich standardisiert.

⁴²⁹ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analyseformen*, S. 363.

⁴³⁰ Die anderen Gütekriterien errechnet der ULS laut einer E-Mail-Auskunft von Edward Rigdon, Georgia State University, Atlanta, USA vom 12.2.2004 nicht.

"Modekompetenz" nicht wie vermutet vier, sondern nur ein gemeinsamer Faktor "Modernität". Diese erste Analyse bestätigte sich auch in den anschließenden Rechnungen mit AMOS, die ebenfalls nur einen diskriminierenden Faktor erbrachten.

Darüber hinaus ergaben sich zwar noch einige Änderungen auf Itemebene, die das Gesamtmodell der latenten Dimensionen jedoch nicht veränderten. Damit war die anschließende Überprüfung des nun modifizierten Strukturgleichungsmodells kein confirmatorisches Vorgehen mehr, sondern eine explorative Analyse, die eine erneute Überprüfung der Hypothesen anhand eines neuen Datensatzes erfordert hätte. Das theoretisch aufgestellte Modell erzielte tatsächlich keine zufriedenstellenden Gütekriterien, so dass das Modell dem empirischen Datensatz angepasst werden musste. Damit verließ die Auswertung den confirmatorischen Weg, wurde explorativ und hätte theoretisch mit einem neu zu erhebenden Datensatz überprüft werden müssen. Zur Feststellung der Dimensionen und Items, die für die schlechten Gütekriterien verantwortlich waren, also keinen Erklärungsbeitrag leisteten, wurde auf die von Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber vorgeschlagene Methode zurückgegriffen, bei Reduktion der Komplexität eines Modells die Standardfehler der Schätzung und die Critical-Ratio-Werte heranzuziehen,⁴³¹ wobei der Schätzer ULS nur die Standardfehler der Schätzung ausweist.⁴³² So konnte das Modell verbessert werden.

Das so auf Basis von 338 Datensätzen⁴³³ entstandene, explorativ erarbeitete und identifizierte Modell wies gegenüber dem hypothetischen Modell einige Abweichungen auf (vgl. Abbildung 36): Insgesamt fällt auf, dass das empirische Strukturgleichungsmodell reduzierter ist als das hypothetisch angenommene Modell. Vor allem der Treiber "Modernität" erfuhr eine Änderung innerhalb seiner manifesten Variablen; er wurde im empirischen Modell gebildet aus den ursprünglich für die hypothetisch den Dimensionen "Modernität", "Innovation", "Farbkompetenz" und "Modekompetenz" zugeordneten Items (vgl. Tabelle 12).

⁴³¹ Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, *Multivariate Analyseformen*, S. 378 f.

⁴³² Die Items "Modetrend" und "Luxuriös" sind in dem folgenden Modell nicht aufgeführt, da sie bei der Prüfung der Teilstrukturen zu einem schlechteren Gesamtfit des Modells geführt haben und in der abschließenden Optimierungsphase deshalb entfernt wurden.

⁴³³ Zur Auswahl der 338 Datensätze vgl. Abschnitt 4.4.2.4.

Latente Dimension	Formulierung Items im Fragebogen	Kurzform für Darstellung im Strukturgleichungsmodell
Farbkompetenz	" Bietet besonders aktuelle Farben " "Bietet eine breite Farbpalette"	Aktuell Breite Palette
Modekompetenz	" Farben liegen voll im Trend " "Bietet Produkte, die zu den neuesten Modetrends passen"	Farbtrend Modetrend
Modernität	"Ist jung" " Ist sehr lebendig " " Ist besonders modern "	Jung Lebendig Modern
Innovation	" Bietet interessante innovative Produkte " "Basiert auf den neuesten Forschungsergebnissen"	Innovativ Forschung

Legende: Die fett markierten Items bilden im empirischen Modell die Dimension Modernität.

Tabelle 12: Auszug theoretische Faktoren und deren manifeste Variable im Fragebogen.
Quelle: eigene Darstellung.

Das Ergebnis zeigt, dass die vorher theoretisch aufgesplittete Aakersche Dimension "Kompetenz" in die drei Unterdimensionen "Modekompetenz", "Farbkompetenz" und "Modernität" (vgl. Abschnitt 4.3.1.2) aus Sicht der Zielgruppe nicht notwendig gewesen wäre. Für sie manifestiert sich die Kompetenz einer dekorativen Marke offenbar in ihrer Modernität, die sich ableitet aus den Aussagen

- Besonders aktuelle Farben
- Farben voll im Trend
- Lebendig
- Modern
- Innovative Produkte (aus der Dimension "Innovation").

Die noch verbleibenden Items für die Dimensionen Farbkompetenz, Innovation und Modekompetenz allein bildeten keine weiteren diskriminierenden Faktoren aus, so dass sie im empirischen Modell entfielen. Außerdem lud der Treiber "Milde Pflege" nicht direkt auf die Kaufbereitschaft, sondern über den Treiber "Schönheit" nur indirekt.⁴³⁴ Das komplette Modell ist in Abbildung 36 dargestellt.

Interpretation der direkten Effekte der Treiber auf die Kaufbereitschaft

Betrachtet man die direkten Effekte der Treiber auf die Kaufbereitschaft, kann man zu folgender Interpretation kommen: Insgesamt wirkte nur ein Treiber direkt auf die

⁴³⁴ Das Modell ist dem von Bichler Demske Marketing mit LISREL errechneten Modell für den anderen Zielgruppenschnitt nicht unähnlich, allerdings sind die zu den latenten Variablen gehörenden Items teilweise unterschiedlich; außerdem verschlechtert eine Dimension die Gütekriterien des Modells der hier zugrunde liegenden Befragten, so dass sie nicht mit aufgenommen wurde.

Kaufbereitschaft und zwar der Treiber "Schönheit" mit einer standardisierten Pfadstärke von 0,65.⁴³⁵ Diese Zahl bedeutete, dass bei einer Verbesserung der Wahrnehmung des Treibers "Schönheit" auf einer Skala von 1-6 um eine Stufe durch die Zielgruppe die Kaufbereitschaft dieser Gruppe um 0,65 Skalenstufen erhöht werden könnte. Der Treiber "Schönheit" wiederum wurde direkt getrieben von den Treibern "Modernität" und "Milde Pflege". "Schönheit" konnte also sowohl durch die Verbesserung der Beantwortung der eigenen manifesten Variablen als auch durch die Verbesserung der Wahrnehmung der Treiber "Modernität" und "Milde Pflege" gesteuert werden. Der Treiber "Milde Pflege" wurde außerdem selbst beeinflusst durch die Treiber "Einfache Handhabung", "Exklusivität" und "Gute Produkte". Bei der Betrachtung der direkten Einflüsse auf die Kaufbereitschaft war also "Schönheit" der stärkste Treiber. Für die Empfehlung an die Markenführung, welcher Treiber insgesamt der wichtigste war und in welcher Reihenfolge die weiteren Treiber die Kaufbereitschaft absolut steuern, war zusätzlich eine Analyse der totalen Effekte notwendig.

AMOS gibt nicht nur die Pfadstärken der einzelnen Treiber (*Direct Effects*) auf den jeweils direkt von ihnen abhängigen Treiber aus, sondern auch deren indirekte Effekte auf vorgelagerte Treiber (die so genannten *Indirect Effects*). So wirkte im empirischen Modell z.B. der Treiber "Modernität" nicht nur direkt auf den Treiber "Schönheit", sondern auch indirekt auf die Kaufbereitschaft über die Stärke der Wirkung des Treibers "Schönheit" auf die Kaufbereitschaft. Die Multiplikation der direkten und indirekten Pfadstärken eines Treibers ergeben dessen totalen Effekt auf die letzte abhängige Variable, hier die Kaufbereitschaft. Um für die Markenführung diejenigen Treiber identifizieren zu können, die insgesamt den stärksten Effekt hatten, mussten die Gesamteffekte der einzelnen Treiber ausgewertet werden.

⁴³⁵ Insgesamt sind Werte von 0 bis -1 oder von 0 bis +1 möglich. Je näher der errechnete Wert an +1 oder -1 liegt, umso stärker treibt diese Dimension die Kaufbereitschaft. Ein Wert von +1 würde bedeuten, dass eine Zunahme der Wahrnehmung der Dimension um einen Punkt auf der Erhebungsskala die Kaufbereitschaft ebenfalls um einen Punkt in der Skala der Kaufbereitschaft steigen würde. Bei einem Wert von -1 würde die Zunahme der Wahrnehmung der Dimension um einen Skalenwert die Abnahme der Kaufbereitschaft um einen Skalenwert bedeuten.

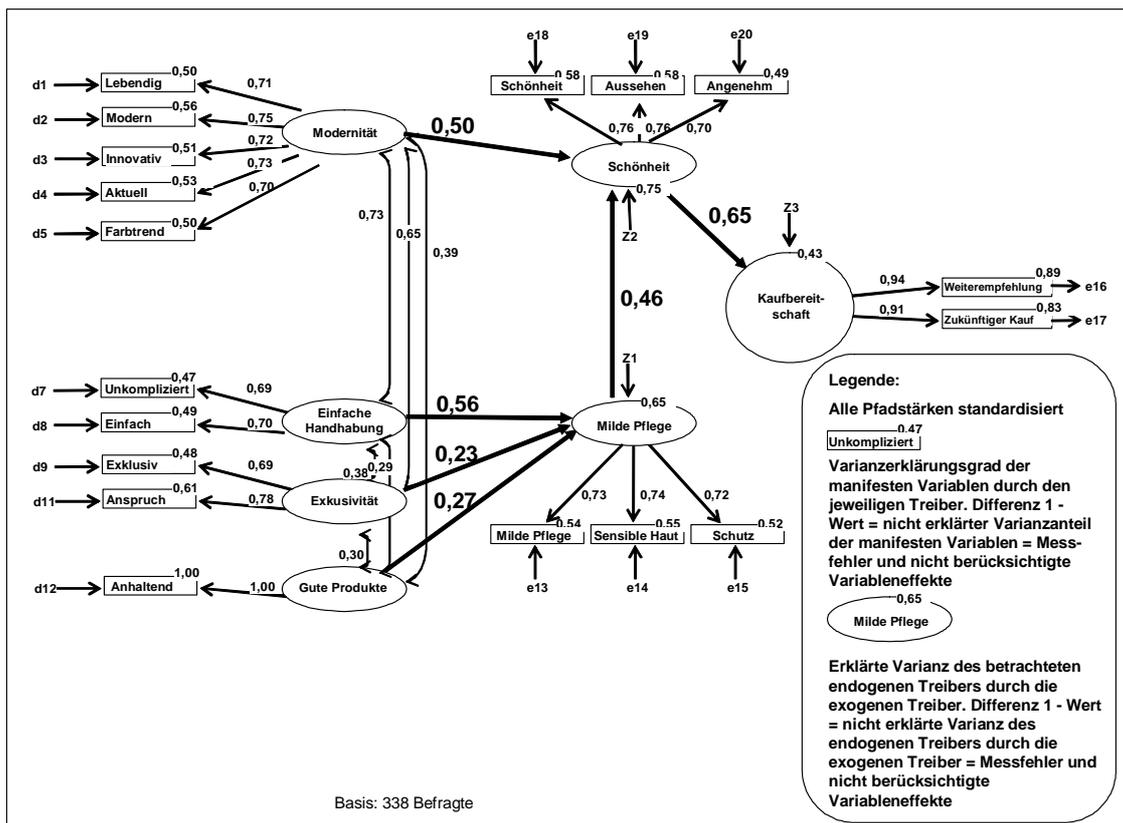


Abbildung 36: Empirisches Strukturgleichungsmodell NIVEA Beauté.
 Quelle: eigene Darstellung.

Aus der Multiplikation der einzelnen Pfadstärken ergab sich folgende Reihenfolge der Treiber auf die Kaufbereitschaft (vgl. Anhang "Standardized Total Effects"):

Treiber	Gesamteffekt auf die Kaufbereitschaft
Treiber "Schönheit"	0,65
Treiber "Modernität"	0,32
Treiber "Milde Pflege"	0,30
Treiber "Einfache Handhabung"	0,17
Treiber "Gute Produkte"	0,08
Treiber "Exklusivität"	0,07
Mittel	0,35

Tabelle 13: Gesamteffekt der Treiber auf die Kaufbereitschaft.
 Quelle: eigene Darstellung.

Der stärkste Treiber war der Treiber "Schönheit", erst mit deutlichem Abstand gefolgt von den Treibern "Modernität" und "Milde Pflege". Der Treiber "Einfache Handhabung" lag in seiner Bedeutung für die Steuerung der Kaufbereitschaft von NIVEA Beauté in Deutschland im Mittelfeld. Die Treiber "Gute Produkte" und "Exklusivität" dagegen waren von vergleichsweise geringerer Bedeutung, aber immerhin noch in ihrer Wirkung nachweisbar. Zur effektivsten Steuerung der

Kaufbereitschaft in der hier analysierten Zielgruppe der Frauen, die NIVEA Beauté mehr als nur dem Namen nach kennen, sollten nach diesen Ergebnissen also die Treiber "Schönheit", "Modernität" und "Milde Pflege" herangezogen werden.

4.4.4 Schritt 3: Beurteilung der Prüfergebnisse

Als letzten Schritt sieht der Ablauf eines Strukturgleichungsmodells die Prüfung der Gütekriterien vor, um festzustellen, ob ein gutes Modell vorliegt. Abbildung 14 zeigt die Gütekriterien im Überblick. Die von ULS ausgewiesenen Gütekriterien lagen bei dem dargestellten explorativ erstellten Modell durchweg jeweils über den geforderten Minimalwerten (vgl. Abschnitt 3.3.5.6 für die Minimalwerte und den Anhang für die errechneten Gütekriterien, insbesondere die Anhänge "Squared Multiple Correlations", "Sample Correlations", "Fit Measures", "Residual Covariances" sowie "Standardized Residual Covariances"):

Die endogenen latenten Variablen in diesem Modell wurden sehr gut abgebildet, da ihre Reliabilität jeweils deutlich über 0,4 lag, d.h., dass mindestens 40 Prozent der Varianz aller manifesten Variablen durch den dahinter stehenden Faktor erklärt wurde. Speziell die erklärte Varianz der endogenen Treiber "Schönheit", "Milde Pflege" und der Kaufbereitschaft war mit 0,75, 0,65 und 0,43 sehr hoch. So waren z.B. $1 - 0,43$ (also 0,57) oder 57 Prozent der Kaufbereitschaft nicht von den latenten Variablen des Modells erklärt; dieser Wert ist im Vergleich zwar relativ gering. Im Fall des Treibers "Schönheit" waren aber nur 25 Prozent und bei Treiber "Milde Pflege" nur 35 Prozent der Kaufbereitschaft nicht durch das Modell erklärt. Auch der Varianzerklärungsanteil der manifesten Variablen lag jeweils mindestens über 0,45, was einer erklärten Varianz der manifesten Variablen von mehr als 45 Prozent durch ihren jeweiligen Treiber gleich kommt. Die Korrelationen zwischen den Parameterschätzungen blieb ebenfalls jeweils deutlich unter dem angegebenen Grenzwert von 0,9, so dass die jeweiligen Parameter wie gewünscht unterschiedliche Sachverhalte anzeigten. Die beiden Gütekriterien Reliabilität und Korrelation belegten damit, dass die Parameterschätzung zuverlässig war.

Die vom ULS-Schätzer errechneten Gütekriterien GFI, AGFI und NFI für das Gesamtmodell waren ebenfalls deutlich über den geforderten 0,9 (vgl. Tabelle 14). Damit war die Anpassungsgüte der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten sehr gut. Da aufgrund der Gütekriterien für das Gesamtmodell noch keine Aussage über die Güte der einzelnen Teilmodelle getroffen werden konnte, mussten auch diese Kriterien mit zur Prüfung herangezogen werden. Das einzige von ULS ausgewiesene Kriterium für Teilstrukturen erfüllte ebenfalls die gewünschten Anforderungen an gute Teilstrukturen: Alle unstandardisierten Residuen blieben

unter dem Höchstwert von 0,1. Damit war auch die Güte der Teilstrukturen sehr gut. Nach Betrachtung aller zur Verfügung stehenden, beschriebenen Gütekriterien lag ein sehr gutes theoretisches Modell vor, dass das empirisch erhobene Modell sehr gut abbildete. Das Modell fittete also in ausreichendem Maße, so dass die Ergebnisse tatsächlich zur weiteren Analyse im Marken Optimizer verwendet werden konnten.

Name des Kriteriums	Wert des berechneten Modells mit ULS	Grenzwert für gutes Modell
1. Prüfung auf Zuverlässigkeit der Schätzung		
Reliabilität (Quadrierte multiple Korrelationskoeffizienten)	Alle Werte > 0,4	Wert an sich liegt zwischen 0 und 1 Je größer, je besser Empfohlener Wert in der Praxis 0,4 - 1
Korrelationen zwischen Parameterschätzungen	Alle Werte < 0,9	Je kleiner, desto besser Werte unter 0,9 in der Praxis üblich
2. Prüfung Güte des Gesamtmodells		
GFI (Goodness-of-Fit-Index)	0,995	Über oder gleich 0,9
AGFI (Adjusted-Goodness-of-Fit-Index)	0,993	Über oder gleich 0,9
NFI (Normed Fit Index)	0,993	Über oder gleich 0,9 (dann sehr nah am perfekten Modell)
3. Beurteilung der Teilstrukturen		
Residuen	Alle Werte < 0,1	Unter oder gleich 0,1

Tabelle 14: Gütekriterien des errechneten Strukturgleichungsmodells.

Quelle: Werte des berechneten Modells aus eigener Berechnung; Grenzwerte für gutes Modell aus Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, Multivariate Analyseformen, S. 371 ff.

4.4.5 Abgeleitete Empfehlung an die Markenführung

Die vorangestellte Frage, welche Imagedimensionen die Kaufbereitschaft in Deutschland steuern und wie stark sie im Einzelnen sind, konnte nun aufgrund der Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells beantwortet werden. Von den theoretisch entwickelten insgesamt 15 Imagedimensionen hatten nur sechs einen nachweisbaren Einfluss auf die Kaufbereitschaft, von denen die Treiber "Schönheit", "Modernität" und "Milde Pflege" am stärksten waren und deshalb im Vordergrund der Markenführung stehen sollten, um die Steigerung der Kaufbereitschaft von NIVEA Beauté zu ermöglichen. Aber auch die verbleibenden Treiber "Einfache Handhabung", "Exklusivität" und "Gute Produkte" hatten einen so nachweisbar großen Einfluss auf die Kaufbereitschaft, dass sich ihre bewusste Steuerung lohnte.

4.4.6 *Expertenauswahl*

Diese Ergebnisse hätten nun theoretisch mit den Experten bei NIVEA Beauté dahingehend analysiert werden müssen, inwieweit ihre Tragfähigkeit für NIVEA als Dachmarke hätte überprüft werden sollen. Im tatsächlichen Fall wurde die Expertenbefragung bei NIVEA mit den deutschen und französischen Ergebnissen der Befragten, die sich vorstellen konnten, NIVEA Beauté in Zukunft zu kaufen, durchgeführt, also mit den Ergebnissen der Auswertung von Demske Bichler Marketing. Dadurch sah das Ranking der Wichtigkeit der Treiber etwas anders aus, da beide Länder in die Bewertung mit einfließen. So war z.B. der Treiber "Exklusivität" in Frankreich noch wesentlich wichtiger für die Kaufbereitschaft als in Deutschland und bekam dadurch einen höheren Stellenwert im Gesamtranking über beide Länder.

Da es in der dritten Phase darum ging, die Treiber so zu modellieren, dass sie aus Zielgruppensicht kompatibel mit der Familienmarke waren, fiel die Wahl auf die beiden Treiber, von denen die Markenführung nähere Modellierungsempfehlungen haben wollte und von denen sie der Meinung waren, dass sie zur Eigenwahrnehmung der Marke passen könnten – also die Treiber "Schönheit" und "Exklusivität". Die anderen vier Treiber zeichneten sich durch so großen Nähe zu den Kernwerten der Familienmarke aus, dass die Markenführung hier eine sehr klare Vorstellung von der weiteren Modellierung hatte; deshalb konnte auf eine weitere Ausgestaltung in den folgenden Gruppendiskussionen verzichtet werden. Diese Vorgehensweise reduziert die notwendigen Gruppendiskussionen pro Zielgruppe von zwei auf eine, so dass in einer Gruppendiskussion je zwei Dimensionen bearbeitet werden konnten.

Die folgende Darstellung dieser Gruppendiskussionen wurde auf Basis der gemeinsamen Ergebnisse aus Deutschland und Frankreich erstellt.

4.5 Phase 2 des Marken Optimizer: Teilmodell TRAGFÄHIGKEITEST STAMM-MARKE

In diesem Abschnitt geht es nun abschließend darum, wie diese von den Experten ausgewählten beiden Imagedimensionen modelliert werden sollten, damit sie zum Image der Stamm-Marke und zum bisherigen Image der Markenerweiterung passten.

4.5.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign bestand aus einem zweiteiligen Aufbau:

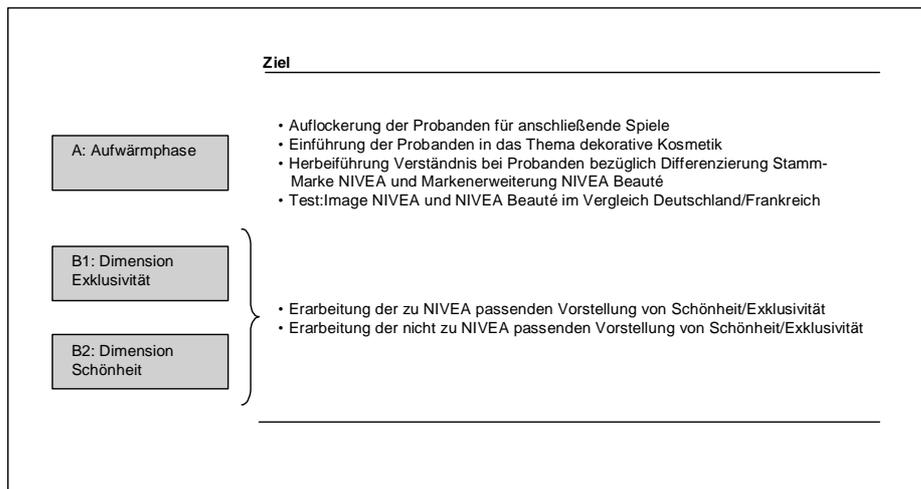


Abbildung 37: Konzeptübersicht Gruppensitzungen.

Quelle: eigene Darstellung.

A) Aufwärmphase

In der Aufwärmphase, die den eigentlichen Fragen in Gruppensitzungen⁴³⁶ vorausgeht, ging es zunächst darum, die Probanden an die Situation zu gewöhnen, in einer größeren Runde über dekorative Kosmetik zu sprechen. Außerdem war es sinnvoll, die Probanden in dieser frühen Phase auf den Unterschied zwischen NIVEA Beauté als Markenerweiterung und NIVEA als Dachmarke hinzuweisen. Hintergrund dieser Unterscheidung war die Erfahrung von Beiersdorf aus diversen anderen Gruppenbefragungen, dass Probanden Markenerweiterungen von NIVEA kaum als solche wahrnehmen und generell von NIVEA sprechen, auch wenn sie eine der Markenerweiterungen meinen. Da es hier im weiteren Verlauf der Befragung auf eine klare Differenzierung ankam, war diese Unterscheidung notwendig. Die abschließende Aufgabe der Aufwärmphase bestand in einem Test, bei dem es um die Frage ging, ob sich die Images von NIVEA und NIVEA Beauté in den beiden Ländern Deutschland und Frankreich so ähnlich waren, dass eine spätere gemeinsame Auswertung der Ergebnisse möglich war. Alle Voranalysen führten zwar zu der Annahme, dass die Images nahezu identisch waren; da Beiersdorf aber bislang keinen expliziten Imagecheck in Gruppensitzungen durchgeführt hatte, war dieser Vorabtest notwendig. Als Forschungsmethode boten sich die assoziativen

⁴³⁶ Die Begründung zur Wahl der Erhebungsmethode "Gruppensitzung" findet sich in Abschnitt 4.5.3.1.

und projektiven Verfahren an. Der genaue Ablauf dieser Phase findet sich in Abschnitt 4.5.3.2

B) Modellierung der Dimensionen

Im Hauptteil der Gruppendiskussion sollte erarbeitet werden, wie die Dimensionen aussehen mussten, damit sie einerseits immer noch zu NIVEA Beauté passten, andererseits aber auf jeden Fall als zur Stamm-Marke NIVEA passend wahrgenommen werden konnten. Da hier Images abgefragt und weiterentwickelt werden sollten, war es sinnvoll, projektiv zu arbeiten, da eine direkte Befragung der Zielpersonen zu kaum aussagekräftigen Ergebnissen geführt hätte. Als ausführender Moderator wurde eine weibliche Person gewählt, weil Beiersdorf in der Vergangenheit bereits die Erfahrung gemacht hatte, dass die Probandinnen gerade zum Thema Make-up eher Frauen als Moderatorinnen akzeptieren als Männer, deren eigene Schminkerfahrungen sie als eher gering einschätzen.

4.5.2 Rekrutierung

Auch die Gruppendiskussionen wurden, genau wie die CAPI-Befragung, in Deutschland und Frankreich durchgeführt. Da getestet werden sollte, wie die ausgewählten Imagedimensionen von NIVEA Beauté aufzuladen sind, damit sie vor allem zu NIVEA passen, wurden solche Personen ausgesucht, die eine Beziehung zu NIVEA als Stamm-Marke hatten. Aus diesem Grund gab es jeweils eine Gruppe pro Land mit NIVEA-Fans und eine Gruppe mit Low-Usern von NIVEA. In jeder Gruppe waren acht Probandinnen. Diese Zahl wurde festgelegt einerseits aufgrund der Erfahrungen von Cordula Krüger, die ähnliche Gruppendiskussionen mit dem hier vorliegenden Fragenumfang durchführt,⁴³⁷ andererseits findet sich eine Empfehlung für diese Gruppengröße auch bei Lamnek in der Literatur wieder.⁴³⁸ Darüber hinaus war es auch wichtig, dass die neuen Dimensionen auch zur Markenerweiterung NIVEA Beauté passten, so dass allen Probanden zusätzlich die Marke NIVEA Beauté bekannt sein musste. Da außerdem zunächst eine getrennte Auswertung der Ergebnisse der Nichtverwender von NIVEA Beauté und ihrer Verwender erfolgen sollte, war Vorgabe, in jeder Gruppe zur Hälfte Verwender und Nichtverwender von Beauté zu haben. Diese wurden während der Sitzung mit der Gruppendiskussion getrennt voneinander platziert, damit eine spätere individuelle Auswertung anhand der Videomitschnitte möglich war. Die getrennte Auswertung sollte feststellen, ob das Image der Marken zwischen Verwender und

⁴³⁷ Experteninterview Cordula Krüger, Geschäftsführerin von "&Equity" GmbH, Hamburg, vom 10.1.2002.

⁴³⁸ Lamnek, Gruppendiskussion, S. 101 ff.

Nichtverwender von NIVEA Beauté unterschiedlich war. In diesem Fall hätten die Ergebnisse für die Ausgestaltung der Dimensionen unter Umständen ebenfalls unterschiedlich interpretiert und verwendet werden müssen.

Die weitere Rekrutierung erfolgte parallel zur Rekrutierung der Phase 1, also:

- 20-49 Jahre alt
- weiblich
- Häufige Verwender von dekorativer Kosmetik (Verwendung von mindestens drei verschiedenen Produkten mindestens einmal pro Woche)
- Gestützte Bekanntheit NIVEA Beauté

Auf die Einladung von 15–19-Jährigen wurde verzichtet, obwohl diese Gruppe in Phase 1 enthalten war, weil es eine Voraussetzung von Gruppendiskussionen ist, eine in Bezug auf die Fragestellung möglichst homogene Gruppe zu bilden. Bei der Verwendung von dekorativer Kosmetik ist aber der Unterschied zwischen einem 15-jährigen Mädchen und einer 49-jährigen Frau sehr groß: Ein 15-jähriges Mädchen etwa ändert innerhalb weniger Jahre noch einige Male die Einstellung zu dekorativer Kosmetik, während Frauen ab dem 20. Lebensjahr wesentlich stabiler in ihrer Einstellung dazu sind.⁴³⁹ Um eine annähernd homogene Gruppe zu erzeugen, wurden also bewusst keine 15-19-jährigen Mädchen eingeladen. Zur exakten Rekrutierung wurde ein Rekrutierungsfragebogen entwickelt und in den beiden Ländern angewandt.

4.5.3 Aufbau der Studie

4.5.3.1 Erfordernisse der Konzeption durch die Art der Erhebung

Gemäß der Aufgabenstellung von Beiersdorf galt es, die Datenerhebung in einem zeitlichen und finanziell angemessenen Rahmen zu halten. Die entwickelte Konzeption hätte in Einzelinterviews und Gruppeninterviews durchgeführt werden können. Die Einzelinterviews sind den Gruppenbefragungen in Hinblick auf die gegenseitige Beeinflussung der Probanden in der Gruppe auf der einen Seite zwar vorzuziehen. Auf der anderen Seite kosten Einzelinterviews aber erheblich aber mehr Geld und Zeit. Vor diesem Hintergrund wurde für NIVEA Beauté die Form der Gruppenbefragung gewählt. Der Nachteil der gegenseitigen Beeinflussung wurde dabei bewusst in Kauf genommen und das Design der Studie so angelegt, dass die Beeinflussungsgefahr so gering wie möglich gehalten wurde. So wählten die Frauen zunächst jede für sich aus einem Angebot von Bildern ihr Referenzbild für die

⁴³⁹ Das belegen die Erfahrungen von Beiersdorf im dekorativen Markt.

jeweilige Aufgabenstellung aus und beantworteten dazu, ebenfalls für sich, bestimmte vorstrukturierte Fragen. Erst danach stellte jede Frau ihr Bild der Gruppe vor, wobei von der Moderatorin darauf zu achten war, dass es zu keinen größeren Diskussionen zu den einzelnen Bildern und Auswahlbegründungen kam, bevor alle Bilder vorgestellt worden waren. Dadurch konnte die mögliche Beeinflussung der Probandinnen und eine damit verbundene Reaktivität der Erhebung auf ein Minimum reduziert werden. Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass die Gefahr einer Restbeeinflussung nicht ganz ausgeschlossen werden kann. Diese Einschränkung ist bei der kritischen Würdigung der Gesamttools zu berücksichtigen.

4.5.3.2 Konzeption der Studie

Der Ablauf der Studie wird in Tabelle 15 dargestellt. Dieser Ablauf war mit einer Pause auf insgesamt 130 Minuten terminiert. Da bei Erhebungen in Gruppen mit freier Meinungsäußerung gearbeitet wird, ist hier bewusst ein zusätzlicher Puffer von 50 Minuten eingeplant worden, so dass die Probandinnen für 180 Minuten, also drei Stunden, eingeladen wurden.

Min	Aufgabe	Inhalt/Ziel	Erkenntnisgewinn
Aufwärmphase			
5	Brainstorming Schminken/Schminkmotive	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwärmen der Probanden: - Wortmeldungen üben (Jeder soll hier schon einmal etwas sagen.) - Kopf freimachen („Was ich schon immer sagen wollte.“) 	Ist-Image NIVEA Beauté
5	Brainstorming NIVEA Beauté		
5	Bild wählen: Gesicht für NIVEA Beauté	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwärmen - Erarbeitung Ist-Image NIVEA Beauté - Welt der NIVEA Beauté: Welche Personen passen aus welchen Gründen zu NIVEA Beauté? 	
5	Schnelldiktat NIVEA Beauté (Liste 1) ⁴⁴⁰		
10	Vorstellen in der Runde: Warum passt das Bild zu NIVEA Beauté?		
5	Brainstorming: Produkte NIVEA	<ul style="list-style-type: none"> - Hinführung auf den Gedanken der Stamm-Marke und Trennung von der Markenerweiterung NIVEA Beauté 	Ist-Image NIVEA (Auf diese Werte muss NIVEA Beauté bei der Gestaltung der Dimensionen achten.)
5	Brainstorming: Markenwerte NIVEA	<ul style="list-style-type: none"> - Kernwerte von NIVEA 	
5	Bild wählen: Symbol NIVEA	<ul style="list-style-type: none"> - Welt der NIVEA: Welche Symbole passen zu NIVEA und warum? 	
Konzept Schönheit			
5	Einleitung: projektives Spiel „Berater“ erklären		Welchen Bild von Schönheit passt/passt

⁴⁴⁰ Zur Einsicht der vollständigen Liste vgl. Abschnitt 6.5

10	Zwei Bilder wählen: 1 Gesicht: Schönheit passend zu NIVEA und NIVEA Beauté 1 Gesicht: Schönheit nicht passend zu NIVEA und NIVEA Beauté		nicht zu NIVEA Beauté und NIVEA und warum?
10	Schnelldiktat Schönheit Mit Gesicht vor Augen, das zu NIVEA und NIVEA Beauté passt (Liste 2) ⁴⁴¹	- Verbale Vorstellung der Schönheit, die zu NIVEA Beauté und NIVEA passt	
15	Vorstellen der Bilder: Bildnummer Passendes Bild: - Warum ist das eine Art von Schönheit? - Warum passt es zu NIVEA und NIVEA Beauté? Nicht passendes Bild: - Warum ist das eine Art von Schönheit? - Warum passt es nicht zu NIVEA und NIVEA Beauté?	- Visuelle Vorstellung der Schönheit, die zu NIVEA Beauté und NIVEA passt/nicht passt. - Ausloten der Grenzen zwischen „passt“ und „passt nicht“ zu NIVEA Beauté und NIVEA. - Begründungen sammeln	
5	Pause		
Konzept Exklusivität			
5	Einleitung: projektives Spiel „Berater“ erklären		Welches Bild von Exklusivität passt/passt nicht zu NIVEA Beauté und NIVEA und warum?
10	Zwei Bilder wählen: 1 Gesicht: Exklusivität passend zu NIVEA und NIVEA Beauté 1 Gesicht: Exklusivität nicht passend zu NIVEA und NIVEA Beauté		
10	Schnelldiktat Exklusivität Mit dem Gesicht vor Augen, das zu NIVEA und NIVEA Beauté passt (Liste 3) ⁴⁴²	- Verbale Vorstellung der Exklusivität, die zu NIVEA Beauté und NIVEA passt	
15	Vorstellen der Bilder: Bildnummer Passendes Bild: - Warum ist das eine Art von Exklusivität? - Warum passt es zu NIVEA und NIVEA Beauté? Nicht passendes Bild: - Warum ist das eine Art von Exklusivität? - Warum passt es nicht zu NIVEA und NIVEA Beauté?	- Visuelle Vorstellung der Exklusivität, die zu NIVEA Beauté und NIVEA passt/nicht passt. Ausloten der Grenzen zwischen „passt“ und „passt nicht“ zu NIVEA Beauté und NIVEA. - Begründungen sammeln	
Gesamtdauer 130 Minuten			

Tabelle 15: Konzeption Gruppendiskussionen.
Quelle: eigene Darstellung.

⁴⁴¹ Zur Einsicht der vollständigen Liste vgl. Abschnitt 6.5

⁴⁴² Zur Einsicht der vollständigen Liste vgl. Abschnitt 6.5

4.5.3.3 Konzeption der einzelnen Elemente

Die Elemente zur Erarbeitung der Dimensionen im Hauptteil der Gruppendiskussionen, dem Teil B, die im folgenden Verlauf "Spiele" genannt werden, sind das Bildauswahlspiel, das Schnelldiktat, das Spiel "Berater" und das Vorstellen der Bilder. Diese Hauptspiele sind folgend inhaltlich beschrieben.

4.5.3.3.1 Projektives Spiel: Bildauswahl

Images sind abstrakte Gebilde, für die Probandinnen eine Hilfestellung benötigen, um ihre Vorstellung bezüglich des Markenimages überhaupt zu verbalisieren. Bei dieser Hilfestellung handelt es sich um Bilder, weil Images ähnlich wie Bilder im Gedächtnis gespeichert werden und anzunehmen ist, dass sie auch auf diese Weise am besten wiedergegeben werden.

In der Konzeptionsphase des Spiels musste die Frage geklärt werden, welches Bildmaterial vorgelegt werden sollte, damit das Markenbild dem inneren Bild entsprechend erhoben werden konnte. Das innere Markenbild eines Probanden ist recht komplex und deshalb für ihn schwer ohne weitere Hilfe zu aktivieren. Auszuwählen waren solche Bilder, die den Probanden eine aktive Hilfe bieten, mit dem komplexen Konstrukt der Marke umzugehen. An der Konstruktion des Markenbildes wiederum sind zwei Seiten beteiligt, die Senderseite, also die Marke selbst und die Empfängerseite, der Konsument. Aus Empfängersicht betrachtet werden muss die Beziehung zwischen Marken und Menschen. Diese wird in der neueren Markenführungsliteratur mit zwischenmenschlichen Beziehungen verglichen. Dahinter steht die Vorstellung von einer persönlichkeitsbezogenen Marke.⁴⁴³ Sie folgt der Überlegung, dass Marken ebenso wie Menschen eine Persönlichkeit und Identität besitzen und in Beziehung zu Menschen treten.⁴⁴⁴ Danach dekodieren die Konsumenten jede Sendung von Zeichen durch die Marke als eine Regung einer vermenschlichten Marke, die eine Beziehung mit ihnen eingegangen ist. Ein Beleg für die Relevanz und Richtigkeit dieses Markenverständnisses ist die Praxiserfahrung, dass Probanden das Bedürfnis haben, eigentlich leblosen Marken menschliche Züge zu geben und das Angebot der Marktforschung, Marken wie Menschen zu beschreiben, bereitwillig annehmen.⁴⁴⁵ Forunier folgert, dies zeige „die

⁴⁴³ Vgl. Bunte, Strategische Markenführung für Dienstleistungen, S. 16 ff. und 28 ff.; Meffert, Burmann, Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, S. 5 ff.; Meffert, Burmann, Wandel in der Markenführung, S. 28 ff.

⁴⁴⁴ Herrmann, Huber, Braunstein, Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, S. 110 f.; Fournier, Markenbeziehungen - Konsumenten und ihre Marken, S. 139; Hoffmann, Psychologie der Werbekommunikation, S. 80.

⁴⁴⁵ Fournier, Markenbeziehung – Konsumenten und ihre Marken, S. 139.

Bereitschaft, Marken wie lebendige Beziehungspartner zu behandeln“.⁴⁴⁶ Es war vor diesem Hintergrund sinnvoll, den Probanden deshalb Bilder von Menschen als Hilfsmittel an die Hand zu geben, ihr inneres Bild der Marke zu formulieren und zu modellieren, da sie offenbar keine Probleme hatten, sich das abstrakte Gebilde „Marke“ als konkreten Menschen vorzustellen. Deshalb waren Bilder von Menschen ein geeignetes Mittel.

Auch aus Sendersicht ist die Vorlage von Bildern mit menschlichen Motiven die geeignete Wahl. Die hier speziell betrachteten Marken NIVEA und NIVEA Beauté sendeten – da sie sich im Markt der pflegenden und dekorativen Kosmetik an eine weibliche Zielgruppe wenden – ihre Botschaften an die Konsumenten hauptsächlich mithilfe der Bilder junger Frauen. Unterstellt man nun, dass die von den Marken gesendeten verbalen und visuellen Zeichen mindestens in visueller Form als inneres Bild der Marke kodiert abgespeichert wurden, lag die Annahme nahe, dass die Probandinnen ihr inneres Bild von NIVEA und NIVEA Beauté mithilfe von Frauenbildern kodiert speicherten. Deshalb und aus dem im vorherigen Abschnitt genannten Grund war es sinnvoll, ihnen zur Aktivierung dieser inneren Bilder eine Auswahl an Abbildungen von Frauen zu zeigen. Aus diesem Grund wurde ein Pool von Bildern mit Motiven unterschiedlicher Frauen entwickelt. Der Pool dieser Bilder war in den beiden Ländern identisch. Die Bilder wurden aus verschiedenen Quellen zusammengestellt, unter anderem aus den Bilderdatenbanken der beiden Beiersdorf betreuenden Werbeagenturen und aus etwa 300 Publikums- und Fotografiemagazinen.

Folgende Prämissen wurden bei der Anzahl der angebotenen Bilder eingehalten: Insgesamt wählten die Probandinnen in den Gruppendiskussionen dreimal aus vorgegebenen Bildern ein ihrer Meinung nach zur Aufgabenstellung passendes Bild aus. Es galt also, dreimal eine angemessene Auswahl zu zeigen, wobei darauf geachtet wurde, dass jedes Bild nur jeweils innerhalb einer Bildergruppe zu sehen war, damit sich die Probandinnen nicht unterbewusst an bestimmte Bilder gewöhnen und sie dann in einem späteren Bildauswahlspiel auswählen, was das Ergebnis verfälscht hätte. Außerdem waren die tatsächlich zu untersuchenden Dimensionen „Schönheit“ und „Exklusivität“ inhaltlich so weit voneinander entfernt, dass es sinnvoll war, verschiedene Bilder auszuwählen. Drei Bedingungen waren notwendig für die Entscheidung bezüglich der Anzahl der angebotenen Bilder pro Auswahlspiel: Sie mussten zahlenmäßig so ausreichend sein, dass die Probandinnen ein für sie passendes Bild entdecken konnten; zweitens war es wichtig, dass dies in einer

⁴⁴⁶ Fournier, Markenbeziehung – Konsumenten und ihre Marken, S. 139.

angemessenen Zeit erfolgen konnte (etwa 10 Minuten) und drittens war die Anzahl der angebotenen Bilder durch räumliche Begebenheiten begrenzt, da sie in einem normal großen Gruppendiskussionsraum im DIN A 4-Format ausgelegt werden sollten. Nach der Durchführung eines Konzept-Pretests mit einer Probegruppe in Berlin wurde eine Anzahl von 100 Bildern pro Auswahlspiel als geeignet festgestellt.

Im nächsten Schritt wurde geprüft, welche Bilder angeboten werden sollten, denn durch die bloße Auswahl der Bilder kann der Forscher das Ergebnis der Studie bis zu einem gewissen Grad beeinflussen. Diese Gefahr wurde durch vier Maßnahmen verhindert: durch die Anzahl der Auswähler, durch die Größe des Pools, aus dem ausgewählt werden konnte, durch einen vorher festgelegten Auswahlmodus und durch einen Test der Bildauswahl mit der Zielgruppe. Die einzelnen Maßnahmen sind in Abbildung 38 zusammengefasst: Die Auswähler bestanden aus einem Expertenteam, zusammengesetzt aus einer Produktmanagerin von NIVEA Beauté, der durchführenden Moderatorin und der Verfasserin. Damit waren beide Seiten „Markenführung“ und „Gruppenführung“ in den Auswahlprozess integriert. Der Pool der Bilder, aus denen die 3 x 100 finalen Bilder ausgewählt werden konnte, bestand aus insgesamt 2.500 Bildern von Frauen. Der Auswahlmodus wurde wie folgt festgelegt: Von den insgesamt 100 Bildern pro Auswahlspiel durften die Experten 50 auswählen. Diese Bilder wurden wiederum in zwei Gruppen unterteilt: 25 Bilder sollten nach Meinung der Experten zu NIVEA Beauté in Bezug auf die Fragestellung passen, 25 Bilder sollten nicht passen. Diese Trennung war notwendig, weil es als Auswahlaufgaben für die Probandinnen jeweils eine Teilaufgabe gab, die vorsah, dass das gewählte Bild zu NIVEA Beauté passen sollte und eine, die besagte, dass es nicht passen sollte. Das Bildmaterial musste also beiden Aufgaben entsprechen. Die verbleibenden 50 Bilder wurden per Zufall im Randomverfahren zugeführt. Diese Art der Aufteilung wurde gewählt, weil auch die Experten ein Image von NIVEA Beauté haben und deshalb in ihrer Auswahl der Bilder nicht neutral sind. Durch die 50 per Zufall zugemischten Bilder wurde gewährleistet, dass alle Altersgruppen und alle Typen von Frauen, also nicht nur junge, attraktive, die einem bestimmten Schönheitsideal entsprachen, theoretisch vorhanden sein konnten. Die nach diesem Verfahren ausgewählten 100 Bilder pro Spiel wurden anschließend mithilfe einer Testgruppe geprüft. Dabei wurde getestet, ob alle notwendigen Bilder vorhanden waren, um die Aufgaben zu lösen. Erst danach wurden die Bilder endgültig freigegeben.

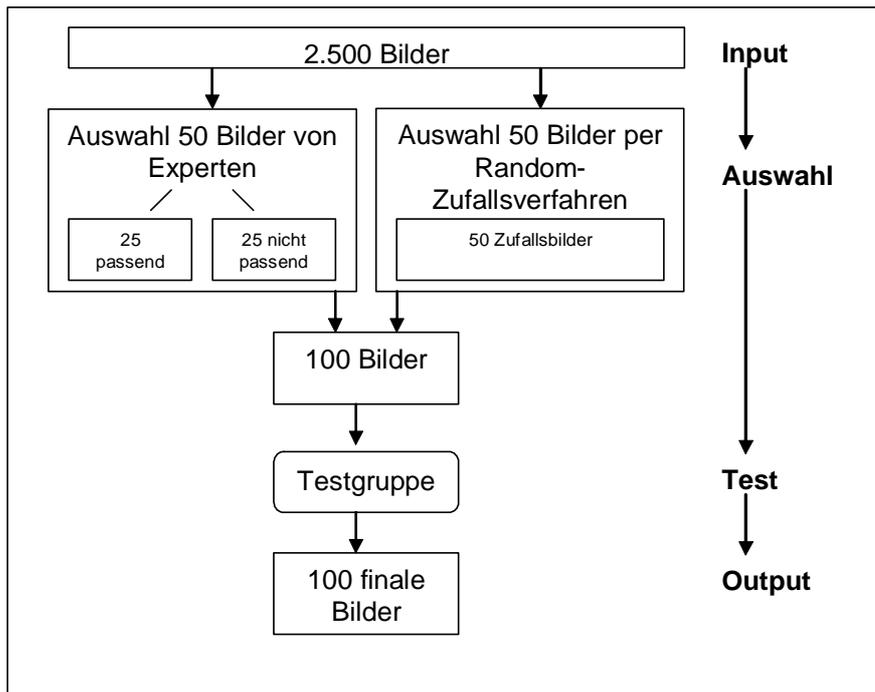


Abbildung 38: Auswahlprozess der Bilder für die Gruppendiskussion.
Quelle: eigene Darstellung.

Außerdem musste gewährleistet sein, dass die Probandinnen wirklich das Bild finden konnten, das ihrer Vorstellung entsprach. Es gehörte zu den Vorgaben des Spiels, dass die Probandinnen sich auch störende oder fehlende Elemente des Bildes selbst modellieren durften, d.h. sie konnten sich ein Bild aussuchen und bei der Begründung der Auswahl (Vorstellungsrunde) sagen, wie es sein müsste, damit es ihrer Meinung nach wirklich passt. Es war ebenfalls erlaubt, sich ein Bild zu wünschen, das bereits eine andere Probandin ausgewählt hatte. So wurde verhindert, dass ein Zweit-Wahl-Bild ausgesucht wurde, obwohl ein Idealbild vorhanden gewesen wäre. Aufgrund dieses Forschungsdesigns konnte das vorhandene Risiko der unbewussten Beeinflussung der Ergebnisse durch die Vorgabe der Bilder so gering wie möglich gehalten werden. Dennoch bleibt eine nicht quantifizierbare Restunsicherheit übrig, die es bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt. Es muss an dieser Stelle aber auch darauf hingewiesen werden, dass die Bilder nur als Hilfestellung für die anschließenden Schnelldictate und Vorstellungsrunden dienen sollten, sie waren also mehr Hilfsmittel für die eigentliche Datenerhebung als das eigentliche Ergebnis.

4.5.3.3.2 Assoziatives Spiel: Schnelldictat

Das Schnelldictat ermöglichte es, schriftliche Beschreibungen des Images von NIVEA Beauté und der Imagedimensionen „Schönheit“ und „Exklusivität“ in einem

sehr frühen Stadium der Gruppendiskussion zu erhalten. Folgende Fragen sollten diesbezüglich geklärt werden:

- Welches Alter hat die Marke?
- Welche Persönlichkeit (Lebensgefühl, Charaktermerkmale, Ausstrahlung u.s.w.) liegt der Marke zugrunde?
- Welche Rolle spielt die dekorative Kosmetik für die ausgewählte Frau?
- Über welche Stärken und Schwächen verfügt die Marke?
- Welche Kernwerte liegen der Marke zugrunde?
- Wie ist das Verhältnis zu NIVEA?

Die drei zuletzt genannten Fragen in Bezug auf das Ist-Image dienten zur besseren Vergleichbarkeit des Images in Deutschland und Frankreich. Die vollständige Liste der Schnelldiktatfragen findet sich im Anhang unter 6.5. Die Probandinnen wurden gebeten, ihre Bildauswahl vor sich hinzulegen und die auf einem Papier vorgefertigten assoziativen und projektiven Halbsätze zu beantworten. Für diese Aufgabe hatten die Probandinnen je Halbsatz nur ca. 30 Sekunden Zeit, sie wurden bewusst unter Zeitdruck gesetzt. Auf diese Weise wurde erreicht, dass sie nur Zeit hatten, ihre ersten spontanen Gedanken aufzuschreiben, ohne dass sie zeitlich in der Lage waren, diese spontanen Eindrücke noch vor einem sozial oder moralisch erwünschten Hintergrund zu filtern. Der Forscher erhält so ein relativ reines, klares Bild vom der Vorstellung (dem Image) der einzelnen Probanden in Bezug auf die Fragestellung. Zwei Beispiele für die vorbereiteten Fragen zur Feststellung des Ist-Images sind:

1. „Manche Menschen mögen NB, weil...“
2. „Manche Menschen mögen NB nicht so gerne, weil...“

Ziel dieser beiden Aussagen war es, Stärken und Schwächen des Images von NIVEA Beauté zu erheben. Die Probandinnen ergänzten anschließend unter dem beschriebenen Zeitdruck die projektiven Fragen.

4.5.3.3 Projektives Spiel: Berater

Ziel dieses Spiels war es, die Probandinnen in die Lage zu versetzen, die sehr abstrakte Aufgabenstellung bearbeiten zu können. Die Aufgabenstellung lautete: Wie muss "Schönheit" und "Exklusivität" aussehen, damit sie zu NIVEA und NIVEA Beauté passt. Zu diesem Zweck wurde das projektive Spiel „Berater“ entwickelt. Als Einführung in das Spiel wurde den Probandinnen erklärt, sie mögen sich vorstellen,

sie seien erfolgreiche Beraterinnen auf dem Gebiet der Kosmetik und hätten bei der Entwicklung neuer Marken mitgearbeitet. Nun komme NIVEA zu ihnen und bitte sie, ihr bei einer bestimmten Fragestellung zu helfen. NIVEA sei mit ihrer Erweiterungsmarke NIVEA Beauté sehr zufrieden, allerdings höre NIVEA von Zeit zu Zeit, Beauté könnte noch etwas "schöner" und "exklusiver" auftreten. NIVEA würde NIVEA Beauté gerne in dieser Hinsicht weiter entwickeln, müsse aber eine Form finden, die auch weiter zu NIVEA und NIVEA Beauté passe. Dabei sollte die Beraterin ihr helfen. Aufgabe der Probandin war es dann, sich ein Bild von dem Vorschlag zu machen, den die Beraterin NIVEA unterbreitet. Mit diesem Bild vor Augen sollte die Beraterin dann jeweils ein Bild aussuchen, das zu NIVEA Beauté und NIVEA passt und das nicht passt.⁴⁴⁷ Diese Bilder waren eine Vorlage für die folgenden Spiele „Schnelldiktat“ und „Vorstellen der Bilder“.

4.4.3.3.4 Projektives Spiel: Vorstellen der Bilder

Mithilfe der Vorstellung der Bilder sollte herausgearbeitet werden, aus welchen Gründen die jeweilige Probandin das entsprechende Bild ausgewählt hatte; es ging also darum, die Imagevorstellung der neuen Dimension zu entschlüsseln. Dieses Nachfragen nach den Motiven der Bilderauswahl ist wichtig, damit der Forscher nicht die eigene Interpretation der Bilder für die Zuordnung nutzt. Die Gefahr der Reaktivität in dieser Phase der Erhebung wurde dadurch minimiert, dass die Probandinnen erst nach der Auswahl der Bilder mitgeteilt bekamen, dass sie ihre Auswahl begründen sollten. Damit wurde die Beeinflussung der Ergebnisse der Methode durch die Reaktionen der Moderatorin und der Gruppe auf die Gründe der Bildauswahl auf ein Minimum reduziert. Eine gewisse Restreaktivität kann allerdings nicht ganz ausgeschlossen werden, da jeweils zwei Imagedimensionen pro Gruppendiskussion getestet wurden und sich ein Lerneffekt nach der Vorstellung der Bildauswahl für die erste Imagedimension eingestellt haben könnte. Um keine zusätzlichen Reiheneffekte zu erzielen, wurde deshalb pro Land in der ersten Gruppendiskussion zunächst die Dimension "Exklusivität" abgetestet und anschließend die Dimension "Schönheit", während bei jeweils der zweite Gruppendiskussion in jedem Land nach umgekehrte Reihenfolge vorgegangen wurde. Die Imagedimensionen wurden also rotiert.

Ablauf am Beispiel der Dimension Schönheit:

Jede Probandin präsentierte das zu NIVEA und NIVEA Beauté passende Bild, das sie NIVEA zum Thema "Schönheit" empfehlen würde, so dass alle anderen

⁴⁴⁷ Da es sich in dieser Phase des Marken Optimizers hauptsächlich um den Test der Tragfähigkeit der Stamm-Marke handelt, lag der Schwerpunkt auf dem Fit zu NIVEA.

Probandinnen es sehen konnte. Anschließend sollte sie erklären, welche Eigenschaften des Bildes "Schönheit" symbolisieren und welche Gründe dafür sprechen, dass das ausgewählte Bild zu NIVEA und NIVEA Beauté passt. Mit dem nicht passenden Bild wurde genauso verfahren. Die Moderatorin war angehalten, darauf zu achten, dass jeweils erklärt wurde, warum das Bild die entsprechende Dimension repräsentiert, und dass mögliche Diskussionen erst entstanden, nachdem alle Probanden ihre Bilder vorgestellt hatten. So sollte eine Beeinflussung der Wortbeiträge der noch folgenden Probanden unterbunden werden. Bei der Dimension "Exklusivität" wurde anschließend genauso vorgegangen.

4.5.4 Auswertung der erhobenen Daten⁴⁴⁸

Bezüglich der zu modellierenden Dimensionen wurden die Äußerungen über das Ist-Image von NIVEA (Brainstorming NIVEA Markenwerte) die Schnelldiktate, die ausgewählten Bilder und die Argumente der Probandinnen bei der Vorstellung der Bilder ausgewertet (Einzelauswertung, vgl. Abbildung 40 und 42). Bei den Bildauswahlergebnissen wurden zusätzlich alle ausgewählten Bilder zu einer Fragestellung noch einmal im Gesamtzusammenhang betrachtet (Sammelauswertung, vgl. Abbildung 39 und 41). Dabei wurden Aspekte wie Inszenierung, Kameraeinstellung, Tonalität der Bilder, Gemeinsamkeiten der Models, Hintergründe, Farbigkeit der Bilder etc. mit einbezogen, die die Probandinnen in dieser Ausführlichkeit nicht genannt hatten, da sie keinen Überblick über alle Bilder hatten, sondern nur über das selbst ausgewählte Bild. Diese generierten Rohdaten der Gruppendiskussionen sollen zum besseren Verständnis beispielhaft gezeigt werden.

⁴⁴⁸ Die Auswertung erfolgte zunächst für jedes Land getrennt. Erst im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse miteinander verglichen. Zunächst galt es zu klären, ob das Ist-Image von NIVEA Beauté in Frankreich und Deutschland und zwischen Verwendern und Nichtverwender ähnlich war. Bei einem ähnlichen Image konnten diese Ergebnisse zusammengefasst dargestellt und gemeinsame Handlungsoptionen abgeleitet werden. In der Auswertung wurden deshalb die Wortmeldungen, Schnelldiktate und ausgewählten Bilder einmal getrennt nach Ländern und einmal getrennt nach Verwendern und Nichtverwendern ausgewertet und verglichen. Die Ergebnisse zeigten, dass es nur marginale Unterschiede im Image innerhalb der Länder und Verwender/Nichtverwender gab, so dass in Absprache mit der Marktforschung von Beiersdorf die nachfolgenden Analysen und Ableitungen gemeinsam erfolgen konnten.



Abbildung 39: Beispiel ausgewählte Bilder einer Gruppendiskussion beim Spiel "Bildauswahl" – passendes Bild für NIVEA.
Quelle: eigene Darstellung.

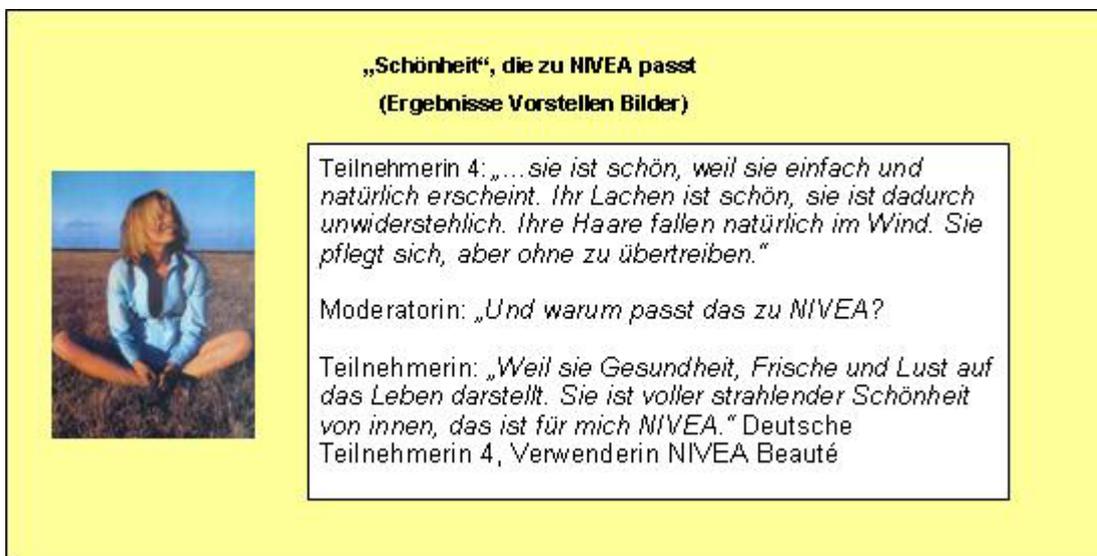


Abbildung 40: Beispiel Begründung Bildauswahl einer Probandin – passendes Bild für NIVEA.
Quelle: eigene Darstellung.



Abbildung 41: Beispiel ausgewählte Bilder einer Gruppendiskussion beim Spiel "Bildauswahl" – nicht passendes Bild für NIVEA.
Quelle: eigene Darstellung.



Abbildung 42: Beispiel Begründung Bildauswahl einer Probandin – nicht passend für NIVEA.
Quelle: eigene Darstellung.

Aus quantitativer Sicht galt es, alleine für die Spiele mit Fokus auf die Dimensionen insgesamt 640 Äußerungen bei den Schnelldiktaten⁴⁴⁹ und 96 Einzelbegründungen pro Bildauswahl zu transkribieren, auszuwerten und zusammenzufassen sowie

⁴⁴⁹ Das entspricht 8 Personen pro Dimension x 2 Dimensionen, die als passend wahrgenommen werden x 4 Gruppendiskussionen x 10 Schnelldiktatfragen.

insgesamt 128 Bilder in der Gesamtübersicht⁴⁵⁰ zu analysieren. Die Ergebnisse dieser Analyseschritte wurden als Detailauswertung, als Zusammenfassung der ausgewählten Bilder und Äußerungen und als Leitfaden für die Inszenierung der Dimensionen für die Markenführung und die exekutierende Werbeagentur pro Dimension ausgearbeitet. Alle Ergebnisse werden im Folgenden gezeigt. Die Detailauswertungen enthalten Aussagen über die Schönheit bzw. Exklusivität, die zu NIVEA passt, die Beschreibung der Frau, die dieses Ideal verkörpert und die Inszenierung der Darstellung dieser Frau. Diese Inszenierung wurde als einzige nicht direkt mit den Probandinnen erarbeitet sondern innerhalb der Sammelauswertung nach Abschluss der Gruppendiskussionen aus den ausgewählten Fotos erstellt. Der Leitfaden für die Inszenierung wurden bewusst plakativ gehalten, damit er eingängig war und nachhaltig umgesetzt werden konnten. Er entspricht der in der Praxis üblichen "Do's and Don'ts"-Darstellung.

4.5.5 Ergebnisse

4.5.5.1 Schönheit

Schönheit, die zu NIVEA passt

Eine zu NIVEA passende Schönheit umschrieben die Probandinnen als natürlich, mit leichten Farben, leichter, luftiger Kleidung, diskretem Make-up und einem gepflegten Erscheinungsbild. Wichtig war das harmonische Gesamtbild, bei dem Make-up, Kleidung und Umgebung zueinander passten. Direkte Zitate aus den Gruppendiskussionen dazu waren:

Teilnehmerin: „... sie ist schön, weil sie einfach und natürlich erscheint. Ihr Lachen ist schön, sie ist dadurch unwiderstehlich. Ihre Haare fallen natürlich im Wind. Sie pflegt sich, aber ohne zu übertreiben.“ *Moderatorin:* „Und warum passt das zu NIVEA?“ *Teilnehmerin:* „Weil sie Gesundheit, Frische und Lust auf das Leben darstellt. Sie ist voller strahlender Schönheit von innen, das ist für mich NIVEA.“ Deutsche Teilnehmerin 4, Verwenderin NIVEA Beauté.

"Sie ist natürlich geschminkt" Deutsche Teilnehmerin 1, Nichtverwenderin NIVEA Beauté.

"Das Bild ist luftig, natürlich schön, sie sieht aus, als ob es ihr sehr gut geht, sie ist nicht zu sehr geschminkt, nicht angemalt. Das Bild ist

⁴⁵⁰ Das entspricht 32 Seiten mit je 8 Bildern der jeweiligen Gruppendiskussion für eine Fragestellung. Vgl. Abbildung 39 und 41.

pastellfarben, sehr sanft. Sie hat so eine glückliche, fröhliche Art, das Bild transportiert eine Wohlfühlatmosphäre, sie sieht sehr schön aus." Deutsche Teilnehmerin 2, Nichtverwenderin NIVEA Beauté.

Die Gesamtaussage von Model, Produkt und Umgebung sollte dabei von einer positiven Stimmung geprägt sein, ein Gefühl von Glück, Fröhlichkeit, Lachen und Lächeln sollte vermittelt werden. Das Alter der zu wählenden Frau, die die neue Dimension für NIVEA Beauté passend für das bisherige Image von NIVEA Beauté und passend zur Stamm-Marke verkörperte, legten die Probandinnen deutlich auf unter 30 Jahre fest, wobei festzustellen war, dass es auch unterhalb des derzeitig wahrgenommenen Alters von NIVEA Beauté liegen sollte, das sie im Durchschnitt mit 28 Jahren angaben. Die Persönlichkeit wurde beschrieben als anspruchsvoll: Hier wurden dem Idealtyp im Schnelldiktat z.B. Autos zugeordnet, die über dem Mittelklassesegment positioniert waren. Ihr wurde zugestanden, sehr kommunikativ zu sein. Als Berufe wurden in den Schnelldiktaten durchweg Kontaktberufe genannt, wie z.B. Office Manager oder Stewardessen. Nach Aussage der Probandinnen war ihre Einstellung zu ihrer Schönheit von einem selbstbewussten Umgang mit ihrem Aussehen geprägt – kleine Schönheitsfehler wurden von ihr akzeptiert und unterstützten klar die eigene persönliche Ausstrahlung.

"Sie hat eine kleine Lücke zwischen ihren Zähnen, sie könnte ein nettes Mädchen von nebenan sein. Make-up sollte die Schönheit unterstützen. Sie ist natürlich geschminkt, kleine Schönheitsfehler sind sehr schön, perfekte Gesichter wie z.B. das von Claudia Schiffer sind einfach nur langweilig." Deutsche Teilnehmerin 1, Nichtverwenderin NIVEA Beauté.

Als Gegenpol wurden von den Probandinnen die üblichen Models genannt, die zwar alle schön seien, aber dabei ohne Persönlichkeit, so dass eine selbstbewusste Frau, die zu ihrem Aussehen stehe, für die Probandinnen die "wahre" Schönheit bedeutete. Die Einstellung der Frau zu dekorativer Kosmetik war den Befragten zufolge ein wichtiger Teil im Alltag, ihr Verwendungsgrund zielte aber eindeutig auf die Unterstreichung der schönen Teile des Gesichts ab, nicht der Vertuschung von Problemstellen; darüber hinaus verwendete der Idealtypus für "Schönheit" für NIVEA Beauté Make-up zur Erzeugung eines internen wie auch externen Effekts: In der Vorstellung der Probandinnen bedeutete mehr Schönheit für Beauté auch eine Abkehr von einer Verwendung, um sich nur selber besser zu fühlen, hin zu einer mehr expressiv gerichteten Wirkung auf das soziale Umfeld und insbesondere zu Männern.

Die zusätzliche Sammelauswertung der ausgewählten Bilder nach Ende der Gruppendiskussion erbrachte Gemeinsamkeiten bei der Inszenierung, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen (vgl. exemplarisch Abbildung 39). Wichtig war vor allem eine positive Gesamtausstrahlung der Frauen, die sich alle mit einem sympathischen Lächeln auf den ausgewählten Bildern präsentierten. Eine starke Beziehung zwischen Betrachter und Model entstand ebenfalls auf fast allen Bildern, vor allem erzeugt durch Augenkontakt und einer Kameraposition, die das Model auf dieselbe Ebene wie den Betrachter stellte. Nahezu alle Models besaßen lange, blonde Haare, ihr Teint war überwiegend hell, Make-up und Kleidung (vor allem Kleider) waren dezent und farblich aufeinander abgestimmt und die Umgebung (häufig waren es Außenaufnahmen) war jeweils luftig und leicht inszeniert, so dass man von einem natürlich aussehenden Gesamteindruck sprechen konnte. Diese Tendenz zur Natürlichkeit und Leichtigkeit als ein wesentlicher Punkt für einen Fit der neuer Schönheit von NIVEA Beauté und NIVEA zeichnete sich bereits bei der Auswertung der Begründung für die Auswahl der Bilder ab.

Schönheit, die nicht zu NIVEA passt

In vielen Bereichen waren die nicht zu NIVEA passenden Elemente das Gegenteil der passenden Elemente, teilweise ergaben sich aber auch neue Ausprägungen: Bei der Farbwahl der Kleidung bzw. Inszenierung der Bilder wurden von den Probandinnen selbst alle dunklen oder roten Töne abgelehnt: schwarz, weil die Farbe nach Meinung der Probandinnen nicht zur Fröhlichkeit und Reinheit von NIVEA passe und rot, weil diese Farbe für Aggressivität, Härte, Wärme und Sex stehe, Werte, die NIVEA nicht verkörpere.

"Sie ist eine sehr schöne Frau. Sie passt aber nicht zu NIVEA, weil die Farben zu warm sind, das passt nicht zur Frische von NIVEA. Die Farben im Bild sind aggressiv, irgendwie leicht sexy." Deutsche Teilnehmerin 8, Nichtverwenderin NIVEA Beauté.

In Bezug auf das Make-up monierten die Probandinnen jeweils, wenn es zu viel verwendet wurde und wenn die Konturen zu hart oder zu streng erschienen, da diese Eigenschaften ihre Meinung nach der Natürlichkeit von NIVEA entgegenstanden. Nach Aussage der Probandinnen hatten die ausgewählten, schönen, aber nicht zu NIVEA passenden Models ein etwas arrogantes, hartes und strenges Erscheinungsbild, was nach Meinung der Probandinnen dem positiven Lebensgefühl von NIVEA entgegenstehe.

"Das passt nicht, das Bild hat zu dunkle Farben, die Streng, das ist nicht NIVEA für mich" Deutsche Teilnehmerin 7, Verwenderin NIVEA Beauté.

"Ihr Gesicht ist wunderschön...aber der Ausdruck auf ihrem Gesicht ist dunkel und streng. Der Maskara ist zu dunkel. Man kann gar keine hellen Farben sehen." Deutsche Teilnehmerin 1, Nichtverwenderin NIVEA Beauté.

"Die Frau an sich ist sehr elegant, aber auch sehr kalt, da ist zuviel Distanz zwischen ihr und mir, um zu NIVEA zu passen. Das passt eher zu Chanel, Shiseido." Deutsche Teilnehmerin 5, Verwenderin NIVEA Beauté.

Einige der ausgewählten Bilder zeigten auch Frauen, die Alkohol und Zigaretten konsumierten, was aus Sicht der Probandinnen nicht zu NIVEA passe, da NIVEA Produkte für die ganze Familie anböte. Die Probandinnen sagten aus, dass Drogen der Schönheit auf Dauer schaden würden und die Verwenderinnen auch als Vorbild für andere Familienmitglieder dienten, besonders als Vorbild für die Kinder. Aus dem gleichen Grund wurden Bilder für NIVEA abgelehnt, die ihnen sexuell zu offenherzig vorkamen.

In der Gesamtbetrachtung der Inszenierung aller ausgewählten Bilder (vgl. exemplarisch Abbildung 41) wurde außerdem noch einmal deutlich, dass NIVEA für Nähe zum Verwender stand, denn viele nicht zu NIVEA passenden Bilder stellten keinen Augenkontakt zwischen Model und Betrachter her. Häufig stand das Model außerdem aus Sicht des Betrachters in einer erhöhten Position. Auch die von den Probandinnen in den Einzelbegründungen vorgebrachten Aussagen zur Kälte und Unpersönlichkeit der Bilder wurde bei der Gesamtbetrachtung unterstützt. Sämtliche Inszenierungen zeigten dunkle, starke Farben mit harten Kontrasten und kalter Atmosphäre und kein Lächeln oder Lachen.

Abbildung 43 und 44 zeigt noch einmal alle beschriebenen Ergebnisse der als passend wahrgenommenen Modellierungen im Überblick. Die erste Abbildung enthält alle Bilder, die in mindestens drei von vier Gruppen als passend oder nicht passend ausgewählt wurden. Die zweite Abbildung zeigt die inhaltliche Gesamtauswertung noch einmal in der Zusammenfassung.



Abbildung 43: Zusammenfassung Bilderauswahl für Dimension "Schönheit".
Quelle: eigene Darstellung.

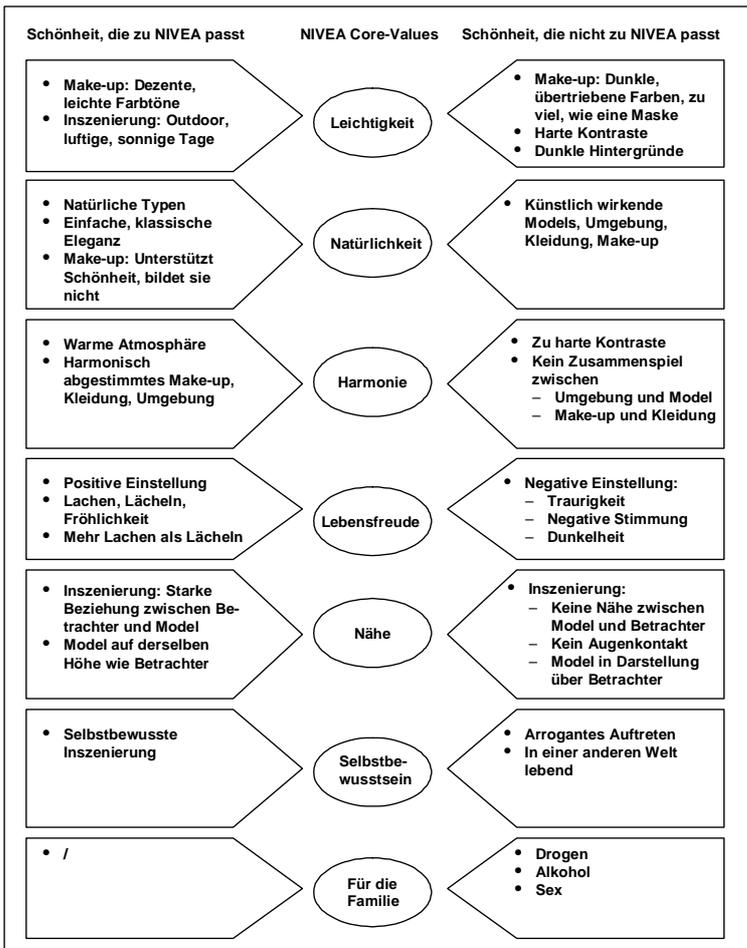


Abbildung 44: Zusammenfassung Ergebnisse "Schönheit".
Quelle: eigene Darstellung.

4.5.5.2 Exklusivität

Exklusivität, die zu NIVEA passt

Eine Exklusivität, die zu NIVEA passt, umschrieben die Probandinnen mit einem hohen Anspruch an die Qualität, einer gekonnten Harmonie in der Abstimmung der Farben, mit Eleganz, wenigen, aber exquisiten Accessoires und der Tatsache, dass Exklusivität mit Anspruch zusammenhängt, der wiederum geboren wird aus der Lebenserfahrung. So legten die Probandinnen das Alter der zu wählenden Frau, die die neue, exklusivere Seite von NIVEA Beauté repräsentieren konnte und dabei als zu NIVEA passend wahrgenommen worden wäre, auf zwar knapp unter 30 Jahren fest, allerdings war damit der Hinweis verbunden, dass die Dame etwas älter sein müsste im Vergleich zur Dame, "die Schönheit" repräsentiere. Hintergrund hierfür war die Feststellung der Probandinnen, dass die Haut einer etwas älteren Frau sehr viel anspruchsvoller als die einer jüngeren Frau sei und die Frau an sich mehr Lebenserfahrung habe, was zu mehr Anspruch bei der Auswahl der dekorativen Kosmetik führe. Die Persönlichkeit der Frau bezeichneten die Probandinnen als natürlich, aber anspruchsvoller als das bisherige Image von NIVEA Beauté hätte vermuten lassen und auch anspruchsvoller als die Dame, die die neue Schönheit für NIVEA Beauté verkörpern könnte. Dies manifestierte sich unter anderem in der Tatsache, dass ihr die Probandinnen eine höhere Schulbildung als der Dame für "Schönheit" zudachten, ihre Autos einem gehobeneren Fahrzeugsegment und die Berufe einer höheren Einkommensgruppe angehörten. Diese Repräsentantin von NIVEA Beauté wurde ebenfalls als stabil im Charakter beschrieben, sie hatte einen Partner, war selbstbewusst, freundlich, fröhlich und glücklich.

"Sie ist anspruchsvoll, das ist repräsentiert in der Art, wie sie dekorative Kosmetik verwenden. Sie benutzt sie jeden Tag, aber nicht zu viel. Deshalb passt das Bild perfekt für mich zu NIVEA. Sie ist auch ein bisschen älter, so um die 30." Deutsche Teilnehmerin 1 Nichtverwenderin NIVEA Beauté.

"Sie repräsentiert NIVEA perfekt. Sie hat Stil, weil sie aufrecht steht...Sie ist elegant, weil sie Seide trägt. Sie trägt einen Ring, ihre Nägel sind sehr sorgfältig gemacht. Sie ist geschminkt, sie sieht aus, als ob ihr gesamter Körper zurechtgemacht ist. Er schimmert. Gleichzeitig wirkt sie sehr natürlich, weil alles in derselben Tonalität gehalten ist, den gleichen Farben, auch die Seide ist beige...Ihre

Eleganz ist in der Harmonie, das ist NIVEA." Deutsche Teilnehmerin
4, Verwenderin NIVEA Beauté.

Ihre Beziehung zu Schönheit und Exklusivität beschrieben die Probandinnen als selbstbewussten Umgang mit ihrem Aussehen; ihren Anspruch und ihre Exklusivität drückte sie dabei mit kleinen, edlen Details in der Kleidung, den Accessoires oder im Make-up aus, die sie sorgsam aussuchte, in ihrem Erscheinungsbild aber keinesfalls ein Ungleichgewicht oder eine Disharmonie erzeugte. Ihr Motto war: "Weniger ist mehr." Die Eleganz kam dabei nach Aussage der Probandinnen immer von der Frau, niemals von den Accessoires, der Kleidung oder der Umgebung. Deutlich wurde auch, dass für die Probandinnen gewisse Signale wichtig waren, um Exklusivität auszudrücken, die in der Regel aus Accessoires wie Ringe, Ketten oder Ohrringe bestanden. Dabei war es ihnen jeweils wichtig zu bemerken, dass es zwar ein Zeichen sei, das notwendig war, um die Exklusivität zu erkennen, allerdings dürfte die Anzahl der Accessoires nicht so Überhand nehmen, dass die Harmonie, die bei NIVEA zum Ausdruck komme, hätte gestört werden können. Das Verhältnis der exklusiven NIVEA Beauté zu dekorativer Kosmetik sei dabei effektgetrieben, mit dem Ziel, harmonisch und elegant zu wirken. Die Probandinnen waren sich einig, dass das Model eine Expertin auf dem Gebiet des effektvollen Schminkens sei, alle Tricks kenne und dekorative Kosmetik selbstverständlich jeden Tag verwende.

Im Vergleich der Inszenierung aller ausgewählten Bilder (vgl. exemplarisch linke Seite in Abbildung 45) fiel auf, dass auch hier vor allem blonde Frauen mit langen Haaren gewählt wurden, deren Persönlichkeit sich eher als natürlich bezeichnen ließ. Die Farbgebung war dabei sehr harmonisch in Bezug auf das Make-up, die Kleidung und die Umgebung. Dominante Farbgebungen waren schimmerndes Gold, helle Brauntöne und Bronze. Die Models befanden sich bei den Aufnahmen immer innerhalb eines geschlossenen Gebäudes, die freie Natur, in der sich die für die Dimension Schönheit gewählten Models befanden, wurden nicht gewählt. Die Models selber waren lächelnd und fröhlich in Szene gesetzt. Verglichen mit den für die Schönheit ausgewählten Modellen lächelten sie mehr als dass sie lachten. Offensichtlich gehört zu einer gewissen Eleganz auch eher ein vornehmes Lächeln als ein fröhliches Lachen. Alle Bilder zeigen mindestens ein Accessoire, das schimmernd ins Bild gesetzt wurde, aber kein Bild zeigt mehr als zwei Accessoires. Die Einstellungen waren in der Regel mehr inszeniert als die Bilder für Schönheit: Es gab unterschiedliche Ebenen zwischen Model und Betrachter, die Models waren dann jeweils über dem Betrachter positioniert und vermittelte dadurch ein Gefühl der Erhabenheit. Es herrschte selbst bei diesen unterschiedlichen Ebenen aber häufig ein Blickkontakt. Es ist ein Zeichen dafür, dass die von den Probandinnen NIVEA

attestierten Nähe auch unbewusst bei der Fotoauswahl Pate stand. Auch bei diesen Models wurden vor allem Kleider gewählt, im Vergleich zur Schönheit allerdings besonders solche, die viel Haut und Dekolletée zeigten und wie Abendkleider wirkten.

Exklusivität, die nicht zu NIVEA passt

Es wurden alle unnatürlichen Darstellungen abgelehnt, weil sie als nicht zur Leichtigkeit und Fröhlichkeit NIVEA passend wahrgenommen wurden. Dabei wurden als "unnatürlich" solche Darstellungen gewählt, die zu viel Aufwand in der Auswahl der Kleidung oder des Make-ups zeigten, d. h., wenn das Make-up "wie eine Maske" wirkte, die Farben nicht harmonisch abgestimmt wirkten oder wenn die Kontraste als zu hart für die Weichheit von NIVEA wahrgenommen wurden. In Bezug auf dekorative Kosmetik lehnten die Probandinnen solche Bilder ab, die nach ihrer Einschätzung zu unharmonisch, zu dunkel und zu streng waren.

"Sie ist eine elegante Frau, mit wirklich schönen Augen, aber sie hat zuviel Make-up benutzt für ihre Augen. Schwarz und mit einem schwarzen Lippenstift, das passt nicht zu NIVEA. Der Kontrast zwischen hart und weich ist zu groß." Teilnehmerin 3, Nichtverwenderin NIVEA Beauté.

"Sie ist elegant, hat sehr feine Gesichtszüge, ist nur ein bisschen geschminkt, ihr Haar hat eine gute Struktur, ihr Schmuck ist leuchtend, ihre Nägel sind sehr gut gemacht, aber das passt nicht zu NIVEA, weil es zu künstlich aussieht, da ist zu viel Aufwand in der Erscheinung, das ist nicht natürlich genug." Deutsche Teilnehmerin 4, Verwenderin NIVEA Beauté.

Als wichtig wurde herausgestellt, dass NIVEA die Schönheit und Exklusivität der Frau unterstützt, so dass alle Bilder abgelehnt wurden, die eine künstliche Exklusivität durch zuviel oder zu grelles Make-up erzeugten. Auch hier wählten die Probandinnen bewusst Bilder, die Accessoires zeigten, allerdings verwiesen sie darauf, dass es nicht zu überdimensionierte und zu teure Accessoires sein dürften, oder solche, die sehr selten waren, wie z.B. Federn am Hut, da solche "Angebereien" nicht selbstbewusst seien und damit nicht zu NIVEA passen würden. Ebenfalls wurden Bilder abgelehnt, die zu viel nackte Haut oder erotische Unterwäsche zeigten, da NIVEA unschuldig sei und für die ganze Familie stehe. Die Persönlichkeit des Models dürfe nicht zu kalt oder unnahbar erscheinen, da NIVEA für Nähe stehe.



Abbildung 45: Zusammenfassung Bilderauswahl Dimension "Exklusivität".
Quelle: eigene Darstellung.

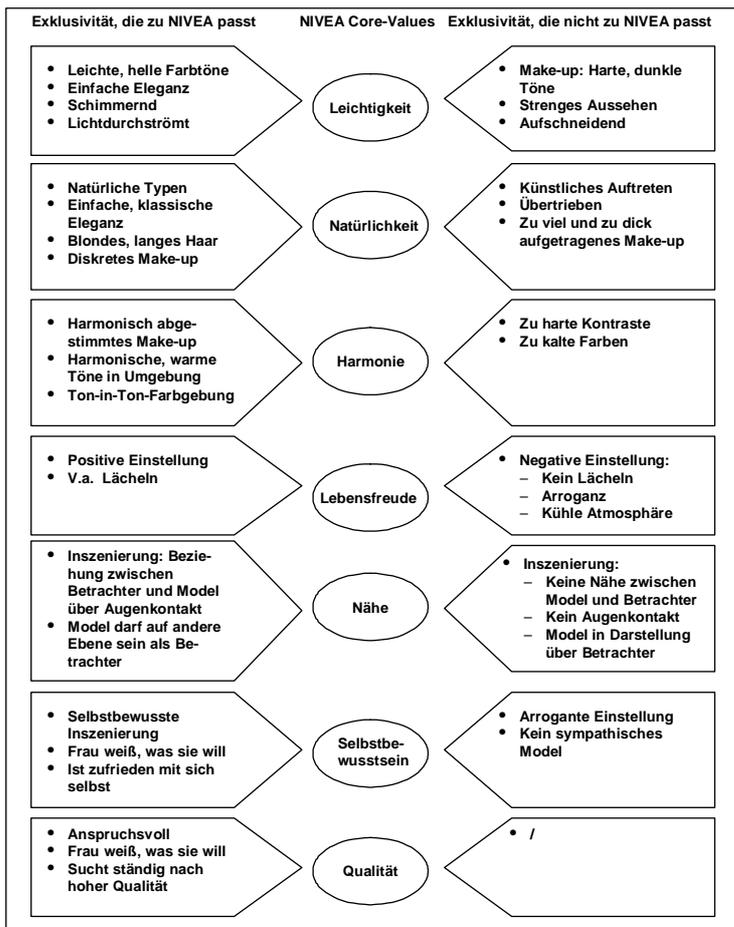


Abbildung 46: Zusammenfassung Ergebnisse "Exklusivität".
Quelle: eigene Darstellung.

Ältere Damen wurden als durchaus zu NIVEA passend wahrgenommen, allerdings durften sie ihr Alter nicht verstecken, sondern mussten selbstbewusst dazu stehen.

Im Vergleich der Inszenierung der Bilder fiel auf, dass Bilder gewählt wurden, bei denen die Models nur selten einen Augenkontakt zum Betrachter hatten, und die Kameraposition so gewählt worden war, dass sie über dem Betrachter zu stehen schien. Dadurch fehlte den Bildern die Nähe, die den Probandinnen wichtig erschien. Die Bilder zeichneten sich außerdem durchweg durch dunkle Töne, harte Farben, starke Kontraste und teilweise dunkles Augen-Make-up aus (vgl. exemplarisch die rechte Seite der Abbildung 45). Zusammen mit Gesichtern, die nicht lächeln oder lachen, entstand so eine düstere Stimmung. Abbildungen 45 und 46 zeigen die Bildauswahl und Ergebnisse noch einmal in der Zusammenfassung.

4.5.5.3 Leitfaden zur Inszenierung von Schönheit und Exklusivität

Zur einfachen Handhabung wurden die wichtigsten Ergebnisse und jeweils ein Referenzfoto zusammengestellt und dem Marketing und der ausführenden Werbeagentur als so genannte "Do's and Don'ts" zur Verfügung gestellt (vgl. Abbildung 47 und 48). Für die geeignete Inszenierung von Schönheit waren aus den Ergebnissen der Gruppendiskussionen lachende junge Models in einer warmen Atmosphäre erarbeitet worden, die eine starke Beziehung mit dem Betrachter durch Augenkontakt herstellen und sehr selbstbewusst auftreten. Ihr Typ sollte natürlich sein und die Farbwahl an leichten und warmen Farben orientiert sein. Das in Abbildung 47 gezeigte linke Foto war in jeder Fokusgruppe ausgewählt worden und diente deshalb als Referenzfoto für eine geeignete Inszenierung der Schönheit. Eine nicht passende Inszenierung dagegen würde arbeiten mit einem älteren Model, das künstlich in einer kalten Atmosphäre auftritt, die Traurigkeit oder Trostlosigkeit ausstrahlt, mit harten Kontrasten und dunklen Farben arbeitet und das Model ohne eine Beziehung zum Betrachter darstellt.

Die Inszenierungsempfehlung für Exklusivität bestand aus einem lächelnden, jungen Model, dass etwas älter sein sollte als das Model zur geeigneten Inszenierung der Schönheit. Die Bildgestaltung sollte mit einem Accessoire arbeiten, viele Braun-, Bronze- und Goldtöne verwenden, die Models in Abendkleider zeigen und eine starke Beziehung zwischen Model und Betrachter aufbauen. Das in Abbildung 48 gezeigte Foto war ebenfalls in allen Gruppendiskussionen einmal ausgewählt worden. Eine nicht geeignete Inszenierung würde ein zu altes oder zu junges Model zeigen, dass eine kalte Ausstrahlung hätte, harte Kontraste und zu starke Farben, es

wurde mit roten oder dunklen Tönen arbeiten, mit Accessoires überladen sein und keine Beziehung zwischen Betrachter und Model ermöglichen.

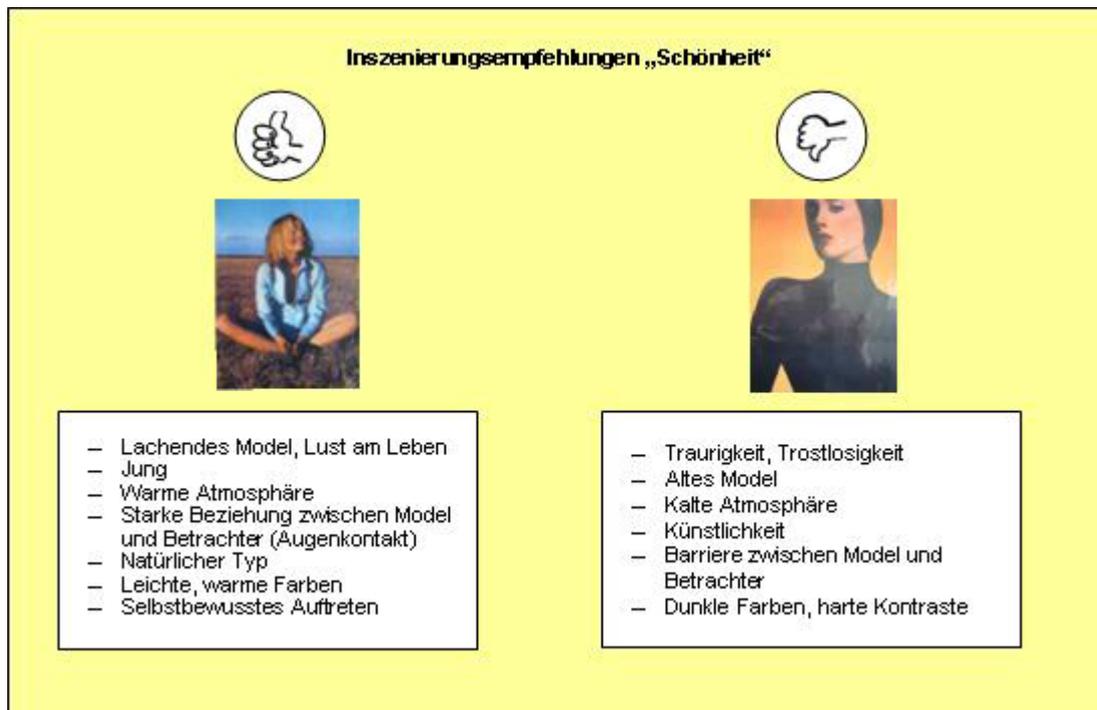


Abbildung 47: Leitfaden Inszenierung "Schönheit".
Quelle: eigene Darstellung.

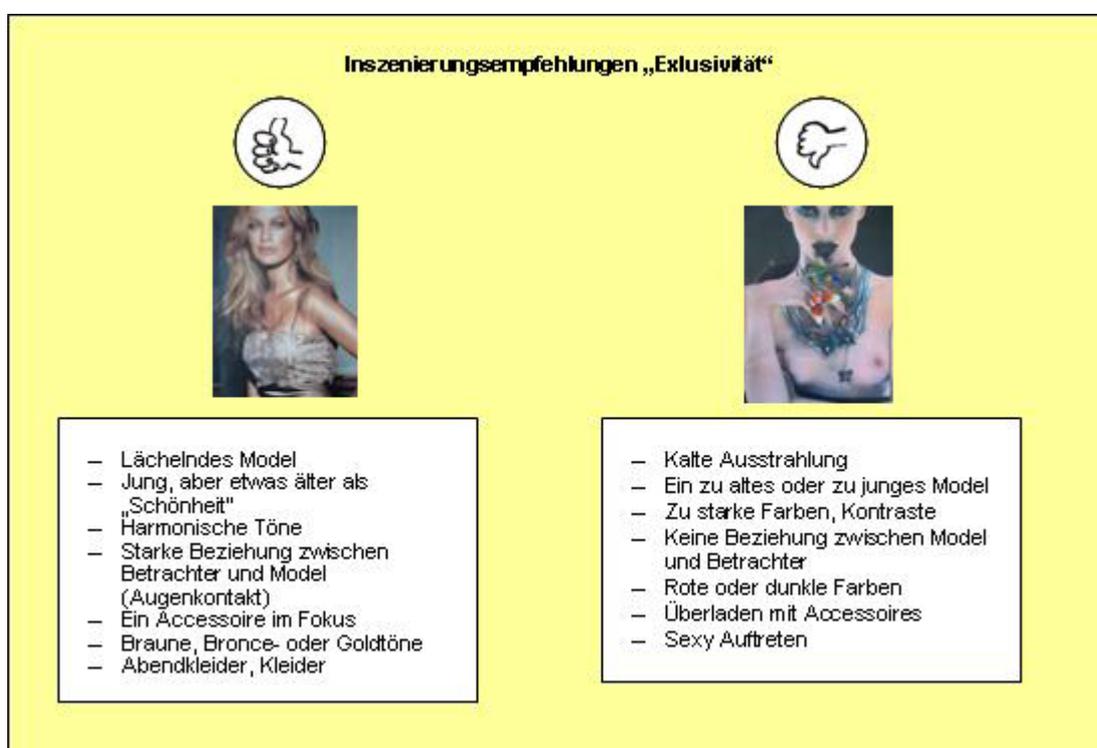


Abbildung 48: Leitfaden Inszenierung "Exklusivität".
Quelle: eigene Darstellung.

4.5.6 Kritische Würdigung des Teilmodells TRAGFÄHIGKEITSTEST STAMM-MARKE

In Bezug auf die Tragweite dieser Ergebnisse sollte festgehalten werden, dass sie mit der Zielgruppe entwickelt worden sind. D.h. es lag nun eine Analyse vor, die aus Zielgruppensicht die zu NIVEA und NIVEA Beauté passenden Konzepte und die unpassenden Konzepte vorstellte. Die Probandinnen waren als Konsumentinnen eingeschränkt in ihrem visionären Entwicklungspotenzial, d.h. sie ging bei der Entwicklung der Dimensionen von ihrem derzeitigen Bild der Marken aus und nicht wie die Markenführung von einem zukünftigen, visionären Bild der Marke. Deshalb wäre es ein Fehler anzunehmen, nur die passende Wahrnehmung wäre die einzig richtige Entwicklung der Dimensionen. Ein starres Festhalten an der Minimalvariante hätte nämlich auf Dauer von den Zielpersonen sogar als zu langweilig empfunden werden können, weil die Marke eben genau ihrem Image entsprach und keine Weiterentwicklung vorsah.

Der Markenführung und Werbeagentur kam im nächsten Schritt der Festlegung der Positionierungsstrategie deshalb die Aufgabe zu, den Raum zwischen dem aus Sicht der Probandinnen passenden und unpassenden Konzepten mit zu beachten, ihn gegebenenfalls in ihre Entwicklung der neuen Dimensionen mit einzubeziehen und dafür Konzeptideen auszuarbeiten. Dabei war allerdings darauf zu achten, dass solche neuen Konzepte unbedingt wieder mit der Zielgruppe getestet wurden, um nicht zu stark in die Richtung zu gehen, die die Probandinnen als unpassend empfunden hatten. Aufgabe der Markenführung war es deshalb, die Dimensionen so zu modellieren, dass sie auf der einen Seite noch annähernd zur Vorstellung der Zielgruppe passen, sie auf der anderen Seite aber auch die Marke insgesamt weiterentwickelten und zusätzlich zum eigenen Bild der Marken NIVEA und NIVEA Beauté passten.

4.5.7 Zusammenfassung

Aus der ersten Phase des Marken Optimizer waren insgesamt sechs Dimensionen hervorgegangen, die ein gutes Potenzial haben, die Kaufbereitschaft weiter zu steigern. Vier dieser Dimensionen waren so geartet, dass ihre Modellierung keine Probleme mit NIVEA oder NIVEA Beauté darstellten. Die beiden anderen Dimensionen "Schönheit" und "Exklusivität" dagegen waren für NIVEA so abstrakt, dass nicht per se klar war, wie sie zu bilden waren, damit sie zu NIVEA und NIVEA Beauté passten. Die zweite Phase des Marken Optimizer, die Tragfähigkeitsanalyse mit der Stamm-Marke hat nun gezeigt, wie diese beiden Dimensionen zu modellieren waren,

damit sie als zu NIVEA Beauté und NIVEA passend wahrgenommen werden konnten. Die strategische Markenführung konnte nun diejenigen wählen, die ihrer Meinung nach das größte Potenzial hatten, die Kaufbereitschaft weiter zu steigern. Ihre Aufgabe war es in den nächsten Schritten, die Dimensionen strategisch auszuwählen, ihre Imagepositionierung zu planen, umzusetzen und ihre Umsetzung zu kontrollieren.

4.6 Zeitlicher und finanzieller Bedarf

Eine der Vorgaben der Beiersdorf AG bestand darin, dass die zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen tragbar für einen internationalen Konzern blieben. Damit war im Detail gemeint: günstig und mit aller gebotenen Schnelligkeit. Rechnet man den Zeitbedarf, der notwendig war, den Ablauf des Marken Optimizer durchzuführen, ohne die eigentliche Entwicklungsphase des gesamten Tools zu berücksichtigen, so ergibt sich folgender zeitlicher Einsatz für Beiersdorf im Falle einer Wiederholung der Studie, die beim jetzigen Marken Optimizer von der Autorin aufgewandt wurde:

Phase	Durchgeführt von der Verfasserin	Zeitbedarf
Vorbereitung	- Studiauswertungen	300 Stunden
Phase 1: Positionierungschancen	- Konzeption - Steuerung der Datenerhebung/Analyse - Präsentationserstellung - Präsentation	110 Stunden
Phase 2: Tragfähigkeitstest Stamm-Marke	- Konzeption - Steuerung der Gruppendiskussionen - Auswertung - Präsentationserstellung - Präsentation	150 Stunden
Gesamtaufwand		560 Stunden = 14 Wochen

Tabelle 16: Zeitaufwand des Marken Optimizer.

Quelle: eigene Darstellung.

Der zeitliche Aufwand für einen Mitarbeiters betrug für Beiersdorf also 14 Wochen Arbeitszeit. Die Gesamtdauer der Phasen 1 und 2 betrug übrigens acht Monate; sie ging von Januar 2002 (Beginn der Konzeption des Fragebogens) bis August 2002 (Abschlusspräsentationen). Alle folgenden Arbeiten wurden an beauftragte Marktforschungsinstitute weitergeleitet. Diese waren:

- Research International GmbH, Hamburg, für die Programmierung des CAPI-Fragebogens, die beiden Pretests in Deutschland und Frankreich,

- die Datenerhebung, Vercodung und Eingabe in die Datenverarbeitung (Phase 1);
- Demske/Bichler Marketing, Berlin, für die Auswertung der Daten, die Präsentationserstellung und die Teilnahme an der Präsentation (Phase 1);
 - Answers GmbH, Hamburg, für die Durchführung der Gruppendiskussionen inklusive der Übersetzung der französischen Protokolle ins Deutsche (Phase 2);
 - ANNA Consulting, Berlin, für die Moderation der deutschen Gruppendiskussionen (Phase 2).

14 Wochen sind vor dem Hintergrund einer internationalen Studie mit quantitativen und qualitativen Schritten ein üblicher Rahmen. Dieser Zeitaufwand kann weiter reduziert werden, wenn auch die Auswertung der Gruppendiskussionen und die Präsentationserstellung von einem Institut erstellt wird. Im aktuellen Fall hat sie die Autorin selbst durchgeführt. Das würde den Zeitaufwand auf Seiten des Unternehmens um weitere zwei Wochen auf insgesamt 12 Wochen reduzieren. Die aufgeführten Fremdleistungen in 2002 umfassten Kosten von 95.000 Euro netto. Dieser Betrag entspricht den üblichen Kosten einer international angelegten quantitativen und qualitativen Studie mit 900 Interviews und vier Gruppendiskussionen exklusive ihrer Auswertung, die von der Verfasserin selbst durchgeführt wurde. Die aufzuwendenden finanziellen und zeitlichen Mittel liegen beim Marken Optimizer, wie gezeigt, also im üblichen Rahmen einer in dieser Größenordnung angelegten Studie. Die Bedingungen für eine zeitlich und finanziell tragfähigen Konzeption sind damit umfassend erfüllt.

4.7 Der Marken Optimizer in der Praxis

Am Anfang dieses Abschnitts stand die Frage, welche Elemente des Images man wie steuern sollte, um die Kaufbereitschaft der Markenerweiterung NIVEA Beauté weiter zu steigern, ohne der Stamm-Marke NIVEA zu schaden und dabei sowohl im zeitlichen als auch im finanziellen Rahmen tragbar zu bleiben. Zur Beantwortung dieser Frage hat die Autorin den Marken Optimizer konzipiert, der genau auf die Aufgabenstellung zugeschnitten ist. Während der Voranalysen erfolgte ein Scan aller vorhandenen Daten bei Beiersdorf über NIVEA und NIVEA Beauté. Die daraus gezogenen Erkenntnisse gingen als Input in die zweite Phase, die Positionierungschancen, ein. Als Ergebnisse lassen sich aus den 900 Interviews in Deutschland und Frankreich das Wissen um die kaufbereitschaftstreibenden Dimensionen von NIVEA Beauté, die Kenntnis der kaufbereitschaftstreibenden Dimensionen der wichtigsten Wettbewerber (diese wurden analysiert, hier aber nicht

weiter aufgeführt, da ihre Analyseart demselben Muster wie die Analyse der Kauftreiber von NIVEA Beauté folgte) und die Analyse der Stärke der einzelnen Treiber auf die Kaufbereitschaft ableiten. Diese erste Phase des Marken Optimizer lieferte sechs kaufbereitschaftstreibende Dimensionen, diejenigen Imagedimensionen also, die es sich lohnte zu steuern, da eine noch positivere Wahrnehmung die Kaufbereitschaft von NIVEA Beauté weiter erhöht hätte. Dabei war bei zwei Dimensionen ("Exklusivität" und "Schönheit") noch unklar, wie sie genau zu modellieren, also aufzuladen waren, damit sie zur Familien- und Erweiterungsmarke passten. Grundlegende Voraussetzung war dabei die Wahrnehmung der Konsumenten. Aus diesem Grund gingen die von Experten ausgewählten beiden Dimensionen in die zweite Phase des Marken Optimizer ein. Teilziel war hier das Ausloten der derzeit aus Zielgruppensicht passenden Erscheinungsformen dieser Dimensionen, die sowohl zu NIVEA Beauté als auch zu NIVEA passen sollten. Dabei wurde auch untersucht, welche Erscheinungsformen der beiden Imagedimensionen die Zielgruppe nicht mehr akzeptieren würden. Als Ergebnis dieser zweiten Phase war dann klar, dass das Ist-Image von NIVEA Beauté in Frankreich und Deutschland und zwischen Verwendern und Nichtverwendern nahezu identisch war, wie die Dimensionen zu modellieren waren, damit sie für die Zielgruppe als zu NIVEA und NIVEA Beauté passend empfunden wurden und wie die Dimensionen nicht aufgeladen werden durften.

Als Ergebnis lagen also sechs Dimensionen vor, die die Kaufbereitschaft von NIVEA Beauté weiter erhöhen würden und damit als Empfehlungen für die strategische Markenführung für Beauté weitergegeben wurden. Im nächsten Schritt konnte nun die Markenführung diejenige Dimension oder diejenigen Dimensionen auswählen, mit deren Hilfe sie die Marke strategisch weiter auf Erfolgskurs steuern wollte; sie hat dies vor dem Hintergrund der weiteren Unternehmens- und Markenziele getan. Dabei war auch eine Kombination aus mehreren Dimensionen möglich, da die empfohlenen Dimensionen sich inhaltlich teilweise unterstützten, wie z.B. "Modernität" und "Schönheit".

4.8 Nächste Schritte für die Praxis

Der Marken Optimizer fragt in der zweiten Phase danach, welches Aussehen der untersuchten Dimensionen zur Stamm-Marke und zur Markenerweiterung passt, er klärt also die passgenaue Exekution. Da diese Phase zusammen mit der Zielgruppe durchgeführt wird, ergeben sich aus dieser Phase im Ergebnis die beiden Pole „passt zu den Marken“ und „passt nicht zu den Marken“, die die Probandinnen mithilfe ihres derzeitigen Images der beteiligten Marken entwickelten. Zwischen diesen beiden

Polen entsteht ein Raum mit einer Vielzahl von Positionierungsmöglichkeiten. Je weiter die Positionierung in die Richtung der Merkmalsausprägung „passt“ tendiert, desto eher wird sie von der Zielgruppe akzeptiert und desto geringer ist ihr Gefährdungspotenzial für die Stamm-Marke. Je weiter sie in Richtung des Poles „passt nicht“ tendiert, desto eher schadet sie potenziell der Stamm-Marke. In der Regel sind die Vorstellungen der Probandinnen aber limitierter in Bezug auf die Ausarbeitung der Dimensionen als die der Markenführer, die auch mit Visionen über die Zukunft der Marke an die Markenarbeit herangehen. Deutlich werden nach diesem Schritt des Marken Optimizer nur die Minimalanforderungen der Probandinnen in Bezug auf den Fit zwischen den Dimensionen und der Erweiterungs- bzw. Stamm-Marke. Mithilfe der Probandinnen konnte auch ermittelt werden, welche Richtung nicht eingeschlagen werden darf. Zwischen diesen beiden Polen liegt aus Sicht der Markenführung der ideale Punkt, der einerseits in Bezug auf die Ausarbeitung der Dimensionen als passend wahrgenommen wird und andererseits der Weiterentwicklung der Marke aus strategischer Sicht dient. Eine weitere Aufgabe für die Entwicklungsarbeit der Markenführung ist deshalb die Festlegung der optimalen Soll-Position und des Aussehens der neuen Dimensionen. Diese Aufgabe kann ihnen nicht von Gruppendiskussionen mit Probandinnen abgenommen werden, denn dazu sind über das Wissen der Vorstellung der Probandinnen hinaus andere Kriterien wie z.B. die *Corporate Identity* des Unternehmens, die Ziele der Stamm-Marke und die strategische Ausrichtung sowie das Selbstbild der Markenerweiterungen von Bedeutung.

Da die strategische Markenführung bestrebt ist, über die derzeitigen Möglichkeiten der Marke hinaus die Marke auf zukünftige Belange einzustellen und auszurichten, wird sie deshalb nicht unbedingt darauf bestehen, die Marke exakt auf die heute bereits als passend wahrgenommene Ausbildung der Dimensionen auszurichten. Sie wird eher darauf hinarbeiten, der Zielgruppe über die für sie schon aktuell akzeptierten Eigenschaften hinaus neue Impulse zu geben, um die Marke langsam aber stetig weiter in Richtung der gewünschten Gesamtposition der Marke auszurichten. Denn nur, weil die Probandinnen der Gruppendiskussionen sich unter dem Auftritt der Dimensionen eine von ihrem derzeitigen Image der Marken determinierte Vorstellung gemacht haben, bedeutet dies nicht, dass sie sich einen etwas gewagteren Auftritt der Marke nicht auch vorstellen können. Folgende Schritte sind deshalb sinnvoll:

1. Festlegung der Soll-Positionen der Dimensionen und Festlegung der neuen Soll-Gesamtposition der Marke;
2. Entwicklung des Aussehens, also der Exekutionsansätze der neuen Dimensionen von Seiten der Markenführung und der Werbeagentur;
3. Testphase dieser Exekution mit Konzepttests in Gruppendiskussionen, um zu prüfen, ob sich die Probandinnen die ausgearbeitete Exekution unter dem Dach der Erweiterungs- und Stamm-Marke vorstellen können.

Falls die Exekution anschließend noch überarbeitet werden muss, sollte von Fall zu Fall entschieden werden, ob eine oder mehrere weitere Prüfphasen mit der Zielgruppe eingearbeitet werden. Der Marken Optimizer kann also um weitere nachfolgende Testphasen zur Ausarbeitung des Aussehens der Dimensionen erweitert werden.

5. Schlussbetrachtungen und Ausblick

Die zu Beginn der Untersuchung formulierte Aufgabenstellung lautete, eine praktikable Systematik zur optimalen Marken-Image-Positionierung einer bereits am Markt eingeführten Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen der Markenerweiterung und der Stamm-Marke am Beispiel NIVEA und NIVEA Beauté zu entwickeln.

Im Gang der Untersuchung wurden die beiden relevanten Forschungsbereiche der Positionierung und Markenerweiterung dahingehend untersucht, ob sie Lösungen für die Aufgabenstellung anbieten. Dabei wurde aufgezeigt, dass eine Forschungslücke existiert: Die Positionierungsliteratur beschäftigt sich eingehend mit der optimalen Marktpositionierung einer Marke im Verhältnis zur ihren Wettbewerbern. Dabei bleibt sie allerdings in einem Markt, d.h. Wechselwirkungen der zu positionierenden Marke mit ihrer Familien- oder ihren Erweiterungsmarken werden nicht mitberücksichtigt. Die Literatur zum Thema Markenerweiterung behandelt zwar diese Wechselwirkung, allerdings gehen die Autoren von einer am Markt neu zu etablierenden Erweiterungsmarke aus und untersuchen nicht das bereits vorhandene Image der Erweiterungsmarke. Dieses bestehende Image gilt es aber zu berücksichtigen, um die Erweiterungsmarke optimal umzupositionieren. Der im Verlauf der Untersuchung entwickelte Marken Optimizer schließt diese Lücke. Er erarbeitet innerhalb der ersten Phase, den POSITIONIERUNGSSCHANCEN, die optimale Position der Erweiterungsmarke anhand von Optionen der Imagedimensionen und entwickelt diese innerhalb der zweiten Phase, dem TRAGFÄHIGKEITSTEST STAMM-MARKE, so weiter, dass diese neue Position als passend zum Image der Stamm- und Erweiterungsmarke wahrgenommen wird. Dabei ist er im Hinblick auf die Aufgabenstellung so praktikabel entwickelt, dass Kosten und Zeitaufwand in einem vertretbarem Rahmen bleiben.

Der Marken Optimizer schließt damit eine Forschungslücke, die von hoher praktischer Relevanz ist, da im Zuge der zunehmenden Fokussierung der Markenführer auf Markenerweiterungssysteme auch der Anteil der Erweiterungsmarken zunimmt, die nicht mehr neu am Markt zu positionieren sind, sondern im Laufe ihres Lebenszyklus umpositioniert werden müssen. Der Marken Optimizer ist damit von hoher Relevanz für die Markenführungspraxis. Er bietet durch die Art seiner Anlage eine Reihe von Chancen für die Markenführung, die hier dargestellt werden sollen:

a) Analyse erfolgsrelevanter Faktoren

Die Markenführung steht vor einem Dilemma: Die Umsätze gehen zurück, die hohen Kosten für eine Markenartikel-Führung im Vergleich zu Handelswaren aber bleiben. Die Preis-Mengen-Strategie, also eine Reduktion der Preise mit dem Ziel der Absatzsteigerung, würde auf Dauer die Marke zerstören. Die beiden einzigen Chancen der Markenführung sind deshalb, die eigenen Kosten zu senken, ohne dabei die Kraft der Markensteuerung einzuschränken, oder bei gleichem Einsatz mehr Kaufbereitschaft zu generieren und damit die Absatzzahlen zu erhöhen. Die Markenführer werden deshalb nach Tools suchen, die Hinweise auf den Einfluss der Kaufbereitschaft geben. Mit dem Marken Optimizer lässt sich diese Kaufbereitschaft analysieren. Er unterstützt damit die Markenführung in Zeiten starker Konkurrenz und Konsum- bzw. Markenenthaltung, weil er die jeweiligen Handlungsoptionen entdeckt, die einen direkten Einfluss auf den Absatz der Marke haben. Dabei ist der Marken Optimizer bewusst vor den zeitlichen und auch gerade finanziellen Bedingungen einer solchen Problemstellung entwickelt worden und geeignet, auch in schweren Zeiten vom Markenführer zur Entscheidungsfindung herangezogen zu werden.

b) Strategisches Marktforschungs-Tool

Die Markenführung geht immer mehr dazu über, langfristig und strategisch angelegt zu sein. Versuche, eine Marke flexibel und ohne festen Plan zu führen, sind spätestens nach dem Ansatz der „fraktalen Marke“ von Gerd Gerkens in den 1990er-Jahren und dessen Scheitern bei *WEST* ad acta gelegt. Marken bilden Anker für die Zielgruppen, sie stehen für feste Werte. Gerade deshalb muss eine Marke langfristig entwickelt werden, die Vision muss so angelegt sein, dass sie auch auf zukünftige Erfordernisse der Zielgruppen und der Gesellschaft eine adäquate Antwort kennt. Deshalb werden Entscheidungshilfen weiter an Bedeutung gewinnen, die diese strategische Steuerung der Marken unterstützen. Der Marken Optimizer ist ein solches strategisches Tool und bietet der Markenführung marktforschungsgestützte Handlungsoptionen, auf deren Basis das Image langfristig positioniert werden kann.

c) Flexibilität

Außerdem ist der Marken Optimizer so angelegt, dass er sehr flexibel auf spezielle Fragestellungen hin eingestellt werden kann. Er wurde zwar für Beiersdorf entwickelt, seine Konzeption ist aber markenunabhängig, d.h. man kann ihn auch für andere Familienmarkenkonstrukte heranziehen. Außerdem lassen sich die drei Phasen unabhängig voneinander durchführen. So ist es z.B. möglich, gezielt die Dimensionen zu entdecken, die die Kaufbereitschaft einer Marke deutlich erhöhen würden. Die anschließende Modellierung dieser Dimensionen könnte wegfallen, wenn die Markenführung eine bereits deutliche Vorstellung des Aussehens dieser

Dimensionen hätte. Der umgekehrte Fall ist ebenfalls möglich: Die Markenführung weiß, welche Dimensionen sie in Zukunft deutlich stärker steuern will, möchte aber Sicherheit darüber haben, wie sie aussehen könnten, damit sie zum bisherigen Auftritt der Marke passen. Der Marken Optimizer kann auch für Einzelmarken ohne Familienmarke herangezogen werden. Die Voranalysen wären entsprechend geringer, Phase 1 wäre identisch mit dem hier gezeigten Umfang und bei der möglichen Modellierungsphase der Dimensionen stünde die Frage im Vordergrund, wie die neuen Dimensionen aufgeladen werden müssten, damit sie zum bisherigen Auftritt der Monomarkte passen. Damit würde auch der dritte Teil des Marken Optimizer in Bezug auf die Konzeption unaufwändiger und damit die Kosten deutlich geringer ausfallen.

d) Kontrollfunktion

Der Marken Optimizer kann außerdem hinzugezogen werden, wenn es darum geht, herauszufinden, wie sich die Repositionierungsmaßnahmen auf das Image und die Kaufbereitschaft auswirken. Phase 1 etwa würde einen negativen Einfluss einer Repositionierung einer Dimension auf die Wahrnehmung einer anderen Dimension entdecken und aufzeigen. Man kann die Phase 1 deshalb durchaus als Monitor im Sinn eines Panels aktiv in den Repositionierungsprozess integrieren und einen zuverlässigen Seismographen für die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten entwerfen.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass der Marken Optimizer ein geeignetes Tool ist, um die in der Praxis offenen Fragen nach der gemeinsamen Steuerung von Familienmarke und Erweiterungsmarke aus Sicht der Markenerweiterung zu beantworten, die weitere Konzentration der Markenführung zu unterstützen, da seine abhängige Größe die Kaufbereitschaft ist, sowie Fragen innerhalb einer strategischen Markenführung sinnvoll zu beantworten, den Zusammenhang zwischen Image und Kaufbereitschaft flexibel für alle Marken (Mono- und Familienmarken) zu untersuchen und die Auswirkungen der Repositionierung auf das empfindliche Imagegebilde der Marke zu kontrollieren. Diese zahlreichen Vorteile machen ihn zu einem starken strategischen Markenführungstool. Aber alles, was Vorteile hat, hat auch Grenzen: Bei der Darstellung des Konzepts wurde auf insgesamt fünf Einschränkungen bereits hingewiesen, die hier noch einmal im Überblick dargestellt werden sollen:

a) Vorbereitung

Die Phase 1 des Marken Optimizer ist ein konfirmatorischer Prozess, d.h. Hypothesen werden geprüft, nicht aus den Ergebnissen der Phase 1 gebildet. Das

bedeutet, dass eine sehr ausführliche und sorgfältige Vorarbeit notwendig ist, wenn die Ergebnisse von Nutzen sein sollen. Diese Bedingung erfordert deshalb von allen Beteiligten, auch von der jeweiligen Markenführung, die Bereitschaft, ihr Wissen in die erste Phase mit einzubringen. Eine „normale“ Befragung dagegen ist wesentlich einfacher in Hinblick auf das Briefing (Markenführung), die Konzeption (Marktforscher des Markenunternehmens und durchführendes Institut) und die Auswertung (Institut). Sie liefert aber auch längst nicht die komplexen und ausführlichen Ergebnisse des Marken Optimizer. Dies gilt es bei der Beauftragung zu beachten. Die exakte Formulierung der Items für den Fragebogen zur späteren empirischen Bildung der Faktoren ist besonders wichtig, wie das Praxisbeispiel NIVEA Beauté gezeigt hat.

b) Gruppendiskussionen

Die Phase 2 wurde bewusst mithilfe einer Gruppendiskussionen durchgeführt, und zwar deshalb, weil Gruppendiskussionen gegenüber den Einzelinterviews eindeutige zeitliche und finanzielle Vorteile haben. Damit einher geht allerdings ein empirisches Problem bei Gruppendiskussionen: Gruppendiskussionen bergen immer die Gefahr, dass die Teilnehmer sich im Lauf der Sitzung gegenseitig in ihren Meinungen beeinflussen. Diese Gefahr wurde zwar durch die spezielle Konzeption (sehr viel Einzelarbeit innerhalb der Gruppen, exaktes Briefing an die Moderatorin) minimiert, kann aber nicht ganz ausgeschlossen werden, so dass die Ergebnisse immer von diesem Faktor beeinflusst werden. Die Phase 2 kann auch mit Einzelinterviews durchgeführt werden. Dann würde die hier beschriebene Einschränkung zwar entfallen, der Zeit- und Kostenaufwand würde allerdings größer.

c) Bilderpool

Der Bilderpool als Hilfsmittel für die Gruppendiskussionen zur Modellierung der Imagedimensionen ist noch nicht gänzlich erforscht. Man nimmt an, dass Images wie Bilder abgespeichert werden und deshalb auch mithilfe von Bildern wieder aktiviert und verbalisiert werden können. Diese Annahme basiert aber eher auf praktischen Erfahrungen und entspringt weniger einem bereits validierten Forschungsergebnis. Es ist deshalb nicht definitiv klar, ob Bilder ein geeignetes Mittel sind, die Imagewelten der Zielperson abzufragen. Der Bilderpool ist zumindest ein Tool, das im Vergleich zu verbalen Hilfsmitteln geeigneter ist, der Zielperson eine adäquate Hilfestellung zu liefern. Das zeigt sich auch daran, dass die Probanden der Gruppendiskussionen kein Problem hatten, mit dieser Hilfestellung umzugehen. Solange es also kein noch besseres Tool gibt, sollte nicht auf diese Hilfestellung verzichtet werden. Es gilt aber, die weitere Entwicklung auf dem Gebiet der Markenpsychologie zu beobachten und die Bereitschaft zu haben, den Marken Optimizer gegebenenfalls in diesem Punkt weiterzuentwickeln.

d) Aktionsradius

Wie beschrieben, spannt die dritte Phase des Marken Optimizer einen Entscheidungsraum für die Markenführung auf, der sich zwischen den Polen „passt derzeit zu dem Image der Marken“ und „passt nicht zum derzeitigen Image der Marken“ bildet. Die Markenführung muss entscheiden, welche Sollposition der ausgewählten Dimensionen sie festlegen und in Zukunft erreichen möchte. Diese Aufgabe der strategischen Führung kann der Marken Optimizer nicht ersetzen. Er liefert aber die für die Entscheidung notwendigen Hilfestellungen, gibt Hinweise für die Exekution der Dimensionen und kann auch die Ausarbeitung der Dimensionen begleiten. Es ist sinnvoll, auch die weitere Konkretisierung des Aussehens der Dimensionen, wie also die Marke in diesen Dimensionen auf die Zielgruppen zugeht, mithilfe von weiteren Tests mit den Probanden für den Markterfolg zu testen. Nur so kann gewährleistet werden, dass das entwickelte Aussehen der Dimensionen wirklich zielgruppenadäquat ausgearbeitet und exekutiert wird. Nur so wird das Risiko, der Erweiterungs- und der Stamm-Marke zu schaden, so minimal wie möglich gehalten.

e) Grenzen der Wirkung

Zusätzlich zu den Einschränkungen, die man aufgrund der Konzeption machen sollte, muss noch festgestellt werden, dass der Marken Optimizer sich gezielt auf das Image bzw. die Imagepositionierung einer Marke ausrichtet und dessen Einfluss auf die Kaufbereitschaft untersucht. Neben dem Image haben aber auch weitere Faktoren einen mehr oder weniger erheblichen Einfluss auf die Kaufbereitschaft, wie z.B. die Preispolitik, die Distributionspolitik und die Produktpolitik des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund lässt sich festhalten, dass der Marken Optimizer kein Tool im ganzheitlichen Sinn des Marketings ist, sondern sich auf die Steuerungskraft des Images konzentriert. Allerdings können die Erkenntnisse des Marken Optimizer einen indirekten Einfluss auf die anderen Marketinginstrumente haben. Denn wenn z.B. eine der Dimensionen, die mit dem Marken Optimizer als strategische Option erarbeitet wurde, die Dimension „Einfache Handhabung“ wäre, so könnte die Soll-Position dieser Dimension auch mit einer einfacheren Verpackung des Produkts erreicht werden. Damit liefern die Ergebnisse des Marken Optimizer indirekt Handlungsempfehlungen auch für die anderen Marketinginstrumente, da das Image einer Marke eben nicht nur davon abhängig ist, welche Signale die Marke innerhalb des Kommunikationsmixes sendet, sondern auch davon, welche Signale sie mithilfe der anderen Instrumente kommuniziert.

Darüber hinaus ist das Image einer Marke der Bereich, in dem sich ein Produkt in der heutigen Zeit der Leistungsgleichheit - und damit Verwechselbarkeit von

Nachahmerprodukten - noch am ehesten differenzieren und abheben kann. Damit ist das Image bzw. die Identitätsfestlegung einer Marke einer der wichtigsten Steuermechanismen der Markenführung. Bei der Steuerung der Marke mithilfe der Daten des Marken Optimizer dürfen deshalb der ganzheitliche Aspekt und somit auch die anderen Steuerungsmechanismen der Kaufbereitschaft eines Produkts nicht außer Acht gelassen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der Konzeption des Marken Optimizer bestimmte Zugeständnisse gemacht werden müssen: So muss klar sein, dass die Vorbereitung relativ aufwändig ist, dass das Tool des Bilderpools noch nicht hinreichend erforscht wurde und die Konzeption mittels Gruppendiskussionen einige Einschränkungen an die Aussagekraft der Ergebnisse nach sich zieht. Zusätzlich dazu ist der Marken Optimizer ein gezieltes Tool zur Steuerung des Images, er beeinflusst auch die über die Marktkommunikation hinausgehenden anderen Marketinginstrumente.

Wenn man die hier aufgezeigten Einschränkungen des Optimizer nicht außer Acht lässt, bietet der Marken Optimizer eine für die Praxis sinnvolle und relevante Unterstützung bei der Steuerung von Marken. Er schließt eine Forschungslücke, die für die zukünftig an Bedeutung gewinnen wird, dann nämlich, wenn immer mehr Markenerweiterungen altern und die üblichen Probleme bei der Steuerung etablierter Marken auftreten, wie etwa die Steigerung der Kaufbereitschaft. Die vier folgenden Vorteile ergeben sich für die strategische Markenführung: Erstens liefert der Marken Optimizer alle notwendigen Informationen über das Image und dessen Potenzial, um die Marke optimal auf die für den Kauf entscheidenden Erfordernisse einstellen zu können. Damit ist es ein entscheidendes Tool zur strategischen, also zielgerichteten Markenführung. Zweitens liefert der Marken Optimizer über die Markenerweiterung hinaus wichtige Informationen über den Zusammenhang von Erweiterungs- und Stamm-Marke durch die Aufnahme der Stamm-Marke in den Prozess der Markensteuerung von etablierten Markenerweiterungen. Damit ist ein Hilfsmittel vorhanden, das in der Lage ist, der Markenführung zusätzliche Entscheidungsgrundlagen zur strategischen Führung der Erweiterungs- und Stamm-Marke zu liefern. Drittens erlaubt der Marken Optimizer die Kontrolle der bisherigen Maßnahmen der Markenführung. Der Markenführung steht damit ein Kontrollinstrument zur Verfügung, mit dem evaluiert werden kann, ob die Maßnahmen die gewünschten Imageeinwirkungen haben. Ein weiterer Vorteil des Marken Optimizer ist die interne Unterstützung, die das Tool dem Markenführer der Markenerweiterung liefern kann: Denn wenn er sich gezwungen fühlt, auf einen starken Konkurrenzdruck mit der Umpositionierung der Markenerweiterung zu

reagieren, hat er häufig Einwände innerhalb seines Unternehmens zu beachten, die Rücksicht auf die Stamm-Marke fordern und einer Umpositionierung der Erweiterungsmarke deshalb skeptisch gegenüber stehen. Mit den Ergebnissen des Marken Optimizer lässt sich der Entscheidungsprozess sinnvoll steuern, mit Fakten untermauern und so falls notwendig auch intern verteidigen.

Dabei ist der Marken Optimizer immer nur ein strategisches Hilfsmittel, das Handlungsoptionen und deren Auswirkung auf die Kaufbereitschaft liefert. Es lassen sich nicht die Entscheidungen für die richtige Positionierung und Strategie ersetzen, die passend zur Corporate Identity und den Zielen des Unternehmens, der Stamm-Marke und nicht zuletzt der Markenerweiterung getroffen werden müssen. Das bleibt weiter eine Aufgabe der Markenführung.

6. Anhang

6.1 Fragebogen wie in Deutschland erhoben

QUESTIONNAIRE: BRAND IMAGE IN THE MARKET FOR DECORATIVE COSMETICS GERMANY/ FRANCE

– Template for CAPI –

Endversion Deutsch mit Änderungen 30.1.2002 nach Pretest in Deutschland und Frankreich

Contact Claudia Bünte
Beiersdorf AG - 4540
Wiesinger Weg 25
20253 Hamburg
Tel. +49 (0) 40 - 49 09 66 31
E-Mail claudia.buente@beiersdorf.com

Germany: *N=400 Interviews*

France: *N=500 Interviews*

QUOTE → repräsentative Stichprobe

Geschlecht w

Nivea Beauté bekannt

Verwendung von mind. 3 dekorativen Kosmetikprodukten pro Woche

Deutschland repr. nach

Alter (von 15 – 49)

Haushaltsgröße

Beruf der Befragten

Beschäftigungsstatus des Haushaltsvorstands

Bildungsstand

Region

Ortsgröße

Frankreich repr. nach:

Alter (von 15 – 49)

Beruf der Befragten

Sozialer Status des Haushaltsvorstands

Region (UDA) + Ortsgröße

ABSCHNITT A - Screening

Guten Tag, mein Name ist ... Ich bin von Research International, einem unabhängigen Marktforschungsinstitut in Hamburg. Wir führen zur Zeit eine Untersuchung zu Produkten der dekorativen Kosmetik durch.

Es handelt sich hierbei nicht um ein Verkaufsgespräch. Ich versichere Ihnen, daß Ihre Angaben anonym behandelt werden und daß keine Angaben, aus denen Ihre Person hervorgeht, an Dritte weitergeleitet werden.

Sind Sie damit einverstanden, an diesem Interview teilzunehmen?

CAPI: ZU BEGINN DES INTERVIEWS FOLGENDE ANWEISUNGEN EINBLENDEN (IN POP-UP-FENSTER, DAS BESTÄTIGT WERDEN MUSS):

1. ANWEISUNG

“BITTE LESEN SIE VOR DER DURCHFÜHRUNG DES INTERVIEWS DIE SCHRIFTLICH BEIGEFÜGTE INTERVIEWERINFORMATION”.

2. ANWEISUNG

“BITTE FÜHREN SIE DAS GESAMTE INTERVIEW GEMEINSAM MIT DER BEFRAGTEN AM BILDSCHIRM DURCH. DIE BEFRAGTE SOLLTE WÄHREND DES GESAMTEN INTERVIEWS AUF DEN BILDSCHIRM SCHAUEN KÖNNEN.”

RECRUITMENT

1 Wie alt sind Sie?

Jünger als 15 Jahre		KEIN TREFF
15 – 19 Jahre	1	
20 – 24 Jahre	2	
25 – 29 Jahre	3	
30 – 34 Jahre	4	
35 – 39 Jahre	5	
40 – 44 Jahre	6	
45 – 49 Jahre	7	
50 Jahre und älter		KEIN TREFF

Quote beachten!

2 Wie ist Ihr Familienstand?

Single	1
Verheiratet	2
Mit Partner lebend	3
Geschieden/ getrennt lebend/ verwitwet	4

3 Wie viele Personen, Sie eingeschlossen, leben in Ihrem Haushalt?

1 Person	1
2 Personen	2
3 Personen	3
4 Personen	4
5 und mehr Personen	5

Quote beachten!

4 Wie sind Sie zur Zeit beschäftigt?

Ganztags berufstätig	1
Teilzeit berufstätig	2
In Schul-/ Berufsausbildung	3
Zur Zeit nicht berufstätig	4

Quote beachten!

5a **Only GERMANY:**
Beschäftigung des Haushaltsvorstands:
Fragestellung zur Quotierung aus VA übernehmen.

Selbständig / Freie Berufe	1
Leitender Angestellter/ leitender Beamter	2
Sonstiger Angestellter/ Beamter	3
Handwerker, Facharbeiter	4
Sonstiger Arbeiter, landwirtschaftlicher Arbeiter	5
Landwirt	6
Rentner/ Pensionär	7
Anderes/ zur Zeit nicht berufstätig	8

Quote beachten!

5b **Only FRANCE:**
What is the social class of the head of household?

Farmer	1
Shopkeeper or craftsman	2
Professional, upper executive	3
Intermediate profession	4
Employee	5
Manual worker	6
Retired	7
Others or not working	8

Respect quota!

6 Wie groß ist die Stadt, in der Sie leben?

	Politisch	Nach Boustedt (CAPI: NUR DEUTSCHLAND)
Weniger als 2.000 Einwohner	1	1
2.001 – 5.000 Einwohner	2	2
5.001- 20.000 Einwohner	3	3
20.001 – 50.000 Einwohner	4	4
50.001 – 100.000 Einwohner	5	5
100.001 – 500.000 Einwohner	6	6
Mehr als 500.000 Einwohner	7	7

7a **ONLY GERMANY**
Bundesland

Schleswig-Holstein	1
Hamburg	2
Niedersachsen	3
Bremen	4
Nordrhein-Westfalen	5
Hessen	6
Rheinland-Pfalz	7
Baden-Württemberg	8
Bayern	9
Saarland	10
Berlin (West)	11
Berlin (Ost)	12
Mecklenburg-Vorpommern	13
Sachsen-Anhalt	14
Brandenburg	15
Thüringen	16
Sachsen	17

7b **ONLY FRANCE**
UDA-région

Paris area	1
North	2
East	3
East parisian area	4
West parisian area	5
West	6
South-West	7
South-East	8
Mediterranean	9

Verwendung von dekorativer Kosmetik

Nun möchte ich gern mit Ihnen über dekorative Kosmetikprodukte sprechen. Wir sind besonders an Ihrer Meinung zu Produkten wie Lippenstift, Nagellack, Make-Up und ähnlichem interessiert.

8 Wie oft verwenden Sie die folgenden Produkte?

	Täglich/ mehrmals täglich	Einmal oder mehrmals pro Woche	Einmal oder mehrmals pro Monat	Seltener oder nie
Lippenstift, Lip-Gloss, Lip-Liner	1	2	3	4
Make-Up/ Foundation	1	2	3	4
Puder (lose oder Kompakt)	1	2	3	4
Rouge/Blush	1	2	3	4
Concealer/Abdeckstift	1	2	3	4
Lidschatten	1	2	3	4
Wimperntusche/ Maskara	1	2	3	4
Kajalstift, Augenbrauenstift	1	2	3	4
Nagellack	1	2	3	4

NUR WEITER, WENN MINDESTENS 3 PRODUKTE MINDESTENS EINMAL ODER MEHRMALS PRO WOCHE VERWENDET WERDEN (SONST → KEIN TREFF).

9 Hier sehen Sie eine Liste mit Einkaufsstätten, in denen Sie dekorative Kosmetikprodukte kaufen können. Bitte denken Sie nun daran, wo Sie Ihre dekorative Kosmetikprodukte innerhalb der letzten 12 Monate gekauft haben. Bitte verteilen Sie 100 Punkte so, wie Sie Ihre Einkäufe innerhalb der letzten 12 Monate zwischen diesen Einkaufsstätten verteilt haben. Wenn Sie zum Beispiel in Geschäft A meistens und in Geschäft B nur selten dekorative Kosmetikprodukte gekauft haben, könnte Ihre Punkteverteilung wie folgt aussehen:
A = 90 Punkte, B = 10 Punkte. Wenn Sie in einem Geschäft nie dekorative Kosmetikprodukte gekauft haben, geben Sie bitte 0 Punkte.
Bitte denken Sie daran, dass die Summe 100 ergeben muss.

CAPI: ITEMS ROTIEREN	Punkte
Drogerie, Drogeriemarkt	
Lebensmitteleinzelhandel, Supermarkt, Verbrauchermarkt	
Kaufhaus	
Fachgeschäft (Parfümerie)	
Versandhandel/Internet	
Sonstiges	
CAPI:	Summe: 100

SUMME MUSS 100 ERGEBEN !!! ÜBERPRÜFUNG EINBAUEN !!!

JEDE EINKAUFSTÄTTE MUSS BEURTEILT WERDEN!

ABSCHNITT C Markenpräferenz

Markenpräferenz

- 10 Hier sehen Sie eine Liste mit Marken, die dekorative Kosmetikprodukte anbieten. Welche dieser Marken kennen Sie, wenn auch nur dem Namen nach?

ONLY GERMANY:

INT.: JADE UND MAYBELLINE SIND EINE MARKE.

ONLY FRANCE:

INT.: Gemey kann auch als Gemey/ Maybelline bekannt sein.

LISTE MIT ALLEN MARKEN ZEIGEN (UNTERSCHIEDLICHE MARKEN FÜR DEUTSCHLAND UND FRANKREICH !)

-
- 11 **LISTE MIT IN FRAGE 10 AUSGEWÄHLTEN MARKEN ZEIGEN:**
Dies sind die Marken, von denen Sie gesagt haben, dass Sie sie zumindest dem Namen nach kennen.
Welche dieser Marken kommen für Sie bei zukünftigen Käufen in Frage?

WENN MEHR ALS EINE MARKE AUSGEWÄHLT

→ WEITER MIT FRAGE 12

WENN NUR EINE MARKE AUSGEWÄHLT

→ WEITER MIT FRAGE 13

-
- WENN IN FRAGE 11 MEHR ALS 1 MARKE AUSGEWÄHLT:
LISTE MIT IN FRAGE 11 AUSGEWÄHLTEN MARKEN ZEIGEN.
AUCH OPTION „BEVORZUGE KEINE DER GEZEIGTEN MARKEN“ EINFÜGEN.**
- 12 Hier sehen Sie die Marken, die Sie für einen Kauf in Betracht ziehen würden. Gibt es unter diesen eine, die sie gegenüber den anderen ausgewählten Marken deutlich bevorzugen würden? Wenn es so eine Marke gibt, geben Sie sie bitte an.

-
- NUR VERBLEIBENDE BEKANNTE MARKEN ZEIGEN (AUSGEWÄHLT IN FRAGE 10, NICHT AUSGEWÄHLT IN FRAGE 11).**
- 13 Welche dieser Marken kommen bei zukünftigen Käufen für sie auf keinen Fall in Frage?

-
- WENN NIVEA BEAUTÉ IN FRAGE 13 AUSGEWÄHLT.**
- 14 Warum kommt für Sie persönlich der Kauf von Produkten der Marke Nivea Beauté nicht in Frage?
-

15 **WENN L'ORÉAL IN FRAGE 13 AUSGEWÄHLT.**
Warum kommt für Sie persönlich der Kauf von Produkten der Marke L'Oréal nicht in Frage?

16a **ONLY GERMANY: WENN JADE/ MAYBELLINE IN FRAGE 13 AUSGEWÄHLT.**
Warum kommt für Sie persönlich der Kauf von Produkten der Marke Jade/Maybelline nicht in Frage?

16b **ONLY FRANCE: WENN GEMEY/ MAYBELLINE IN FRAGE 13 AUSGEWÄHLT.**
Warum kommt für Sie persönlich der Kauf von Produkten der Marke Gemey nicht in Frage?

16c **ONLY GERMANY: WENN MANHATTAN IN FRAGE 13 AUSGEWÄHLT.**
Warum kommt für Sie persönlich der Kauf von Produkten der Marke Manhattan nicht in Frage?

16d **ONLY FRANCE: WENN BOURJOIS IN FRAGE 13 AUSGEWÄHLT.**
Warum kommt für Sie persönlich der Kauf von Produkten der Marke Bourjois nicht in Frage?

16e **ONLY FRANCE: WENN YVES ROCHER IN FRAGE 13 AUSGEWÄHLT.**
Warum kommt für Sie persönlich der Kauf von Produkten der Marke Yves Rocher nicht in Frage?

17 **VERBLEIBENDE BEKANNTE MARKEN ZEIGEN (AUSGEWÄHLT IN FRAGE 10, NICHT AUSGEWÄHLT IN FRAGEN 11 ODER 13)**
Welche dieser Ihnen bekannten Marken kennen Sie mehr als nur dem Namen nach? Das heißt, Sie haben zumindest eine ungefähre Vorstellung von der Marke und ihren Produkten?

MARKENLISTE FÜR FRAGEN 10 - 17

ROTIEREN !!!							
	<i>Marke Germany</i>	<i>Marke France</i>	Frage 10 Bekannte Marken	Frage 11 Zum Kauf in Frage kommende Marken	Frage 12 Bevor- zugte Marke	Frage 13 Abgelehnte Marken	Frage 17 Vertraute Marken
a	Astor	Bourjois					
b	Ellen Betrix/ Max Factor	Gemey					
c	Chicogo	L'Oréal					
d	Jade/ Maybelline	Nivea Beauté					

e	L'Oréal	Yves Rocher				
f	Manhattan					
g	Nivea Beauté					
h						

BEKANNTE MARKEN LAUT FRAGE 10 ZEIGEN.

18a Von welchen der folgenden Marken haben Sie innerhalb der letzten 12 Monate dekorative Kosmetikprodukte gekauft?
Damit meine ich Produkte wie zum Beispiel Lippenstift, Maskara, Rouge, Puder und ähnliches.

**WENN MINDESTENS 2 MARKEN IN FRAGE 18A AUSGEWÄHLT:
LISTE DER INNERHALB DER LETZTEN 12 MONATE GEKAUFTEN MARKEN ZEIGEN (LT. FRAGE 18A).**

18b Nun möchte ich gern wissen, wie Sie Ihr Einkaufsvolumen innerhalb der letzten 12 Monate zwischen diesen Marken verteilt haben.
Bitte verteilen Sie 100 Punkte, um auszudrücken, wie sich Ihr Einkaufsvolumen auf diese Marken verteilt hat.
Beispiel: Wenn Sie hauptsächlich Produkte der Marke A und nur selten Produkte der Marke B gekauft haben, könnte die Verteilung wie folgt aussehen: A = 90 Punkte, B = 10 Punkte. Bitte denken Sie daran, dass die Summe der Punkte 100 ergeben muss!

WENN NUR EINE MARKE IN FRAGE 18A AUSGEWÄHLT, FRAGE 18B BEI DER MARKE = 100 PUNKTE SETZEN.

MARKENLISTE FÜR FRAGEN 18A UND 18B:

	<i>Marke Germany</i>	<i>Marke France</i>	Frage 18a Innerhalb der letzten 12 Monate gekauft	Frage 18b Punkte
a	Astor	Bourjois	<input type="checkbox"/>	
b	Ellen Betrix/Max Factor	Gemey	<input type="checkbox"/>	
c	Chicogo	L'Oréal	<input type="checkbox"/>	
d	Jade/Maybelline	Nivea Beauté	<input type="checkbox"/>	
e	L'Oréal	Yves Rocher	<input type="checkbox"/>	
f	Manhattan		<input type="checkbox"/>	
g	Nivea Beauté		<input type="checkbox"/>	
SUMME MUSS 100 ERGEBEN !!! ÜBERPRÜFUNG EINBAUEN !!!				Summe: 100

CAPI: WENN MÖGLICH, SUMME IMMER AKTUELL NACH EINGABE ANZEIGEN.

FÜR ALLE MARKEN DER LISTE, DIE IN FRAGEN 11, 13 ODER 17 GENANNT WURDEN:
 19a Wenn Sie einmal an zukünftige Einkäufe denken: Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie Kosmetikprodukte der Marke // **MARKE EINFÜGEN** // kaufen werden? Bitte nutzen Sie eine Skala von 1 – 6, bei der die 1 bedeutet „auf keinen Fall“ und die 6 „absolut sicher“. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

FÜR ALLE MARKEN DER LISTE, DIE IN FRAGEN 11, 13 ODER 17 GENANNT WURDEN:
 19b Würden Sie Produkte der Marke // **MARKE EINFÜGEN** // jemandem empfehlen, der Sie um eine Empfehlung bittet? Bitte nutzen Sie eine Skala von 1 – 6, bei der die 1 bedeutet „auf keinen Fall“ und die 6 „absolut sicher“. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

FÜR ALLE MARKEN DER LISTE, DIE IN FRAGEN 11, 13 ODER 17 GENANNT WURDEN:
 19c Können Sie sich vorstellen auch andere als dekorative Kosmetikprodukte der Marke // **MARKE EINFÜGEN** // zu kaufen? Wenn es von dieser Marke im Moment keine anderen Produkte gibt, stellen Sie sich bitte vor, dass es diese gäbe. Bitte nutzen Sie eine Skala von 1 – 6, bei der die 1 bedeutet „auf keinen Fall“ und die 6 „absolut sicher“. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

MARKENLISTE FÜR FRAGEN 19A, 19B, 19C					
MARKEN ROTIEREN!					
	<i>Marke Germany</i>	<i>Marke France</i>	Frage 19a kaufen	Frage 19b empfehlen	Frage 19c Andere Produkte kaufen
a	Jade/Maybelline	Bourjois			
b	Manhattan	Gemey			
c	L'Oréal	L'Oréal			
d	Nivea Beauté	Nivea Beauté			
e		Yves Rocher			

SKALA FÜR FRAGEN 19A – 19C:

- Absolut sicher 6
- Sehr wahrscheinlich 5
- Wahrscheinlich 4
- Unwahrscheinlich 3
- Sehr unwahrscheinlich 2
- Auf keinen Fall 1

ABSCHNITT B2 - Verwendung

20 Nun möchte ich mit Ihnen über die Gründe sprechen, warum Sie dekorative Kosmetikprodukte verwenden.

Im folgenden sehen Sie Aussagen, die andere Personen als Gründe dafür angegeben haben, warum sie dekorative Kosmetikprodukte benutzen. Bitte sagen Sie mir, wie wichtig diese Gründe für Sie persönlich sind. Nutzen Sie dazu bitte eine Skala von 1 – 5, wobei die 1 bedeutet „unwichtig“ und die 5 „entscheidend“. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

SKALA FÜR FRAGE 20:

- Entscheidend 5
- Wichtig 4
- Eher wichtig 3
- Eher unwichtig 2
- Unwichtig 1

ITEMS ROTIEREN!					
BILDSCHIRMAUFBAU:					
WENN ICH DEKORATIVE KOSMETIK VERWENDE, IST ES FÜR MICH PERSÖNLICH					
[SKALA EINSETZEN]					
[ITEM EINSETZEN].					
	1	2	3	4	5
a) ... frischer auszusehen					
b) ... attraktiver auszusehen					
c) ... kleine Fehler abzudecken					
d) ... ausdrucksstärker zu erscheinen					
e) ... jünger zu erscheinen					
f) ... gepflegter zu erscheinen					
g) ... mit neuestem Stil und Trend mitzuhalten					
h) ... modisch auszusehen					
i) ... meine eigenen ästhetischen Ideen umzusetzen					
j) ... meine Haut gegen Umwelteinflüsse zu schützen					
k) ... meine Haut zu pflegen					
l) ... mich selbstsicherer zu fühlen					
m) ... mich besser zu fühlen					
n) ... mich zu verwöhnen					
o) ... mein Erscheinungsbild selbst zu bestimmen					
p) ... meine Schminkgewohnheiten aufrecht zu erhalten					

ABSCHNITT D MARKENIMAGE

- 21 Im folgenden sehen Sie Aussagen, die auf Marken der dekorativen Kosmetik zutreffen können. Wie bewerten Sie diese folgenden Aussagen in Bezug auf die einzelnen Marken?

Wir sind an Ihrer ganz persönlichen Meinung interessiert, das heißt, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Wenn Sie sich bei einer Aussage unsicher sind oder keine Erfahrung mit der Marke haben, nutzen Sie bitte Ihre Vorstellungen und Eindrücke von der Marke. Nur wenn Sie wirklich überhaupt keine Vorstellung von der Marke haben, sollten Sie „weiß nicht“ wählen.

Nutzen Sie dazu eine Skala von 1 – 6, wobei die 1 bedeutet „stimme überhaupt nicht zu“ und die 6 „stimme voll und ganz zu“. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

CAPI: BITTE VOR DEN RADIOBUTTONS ZAHLEN EINBLENDEN.

SKALA FÜR FRAGE 21:

Stimme voll und ganz zu	6
Stimme zu	5
Stimme eher zu	4
Stimme eher nicht zu	3
Stimme nicht zu	2
Stimme überhaupt nicht zu	1

FRAGE FÜR ALLE MARKEN DER UNTEN STEHENDEN LISTE, WENN SIE IN DEN FRAGEN 11, 13 ODER 17 GENANNT WURDEN!

MARKEN DEUTSCHLAND:

NIVEA BEAUTÉ

L'OREAL

JADE/MAYBELLINE

MANHATTAN

MARKEN FRANKREICH:

NIVEA BEAUTÉ

L'OREAL

GEMEY

BOURJOIS

YVES ROCHER

! FRANKREICH !: WENN ALLE 5 MARKEN IN FRAGEN 11, 13 ODER 17 GENANNT WURDEN, BITTE WIE FOLGT VORGEHEN:

NIVEA BEAUTÉ AUSWÄHLEN UND 3 DER 4 ANDEREN MARKEN ZUFÄLLIG AUSWÄHLEN (INSGESAMT DÜRFEN MAXIMAL 4 MARKEN GEZEIGT WERDEN.)

CAPI: WENN ZWEI ODER MEHRERE MARKEN BEI EINER AUSSAGE ZUM ERSTEN MAL (UND NUR BEIM ERSTEN MAL) DIE GLEICHE BEWERTUNG BEKOMMEN, BITTE FOLGENDE MELDUNG ALS POP-UP-FENSTER DARSTELLEN:

“SIE HABEN MEHRERE MARKEN GLEICH BEWERTET. GLAUBEN SIE, DASS ES HINSICHTLICH DER AUSSAGE [ITEM EINBLENDEN] KEINE ODER FAST KEINE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DIESEN GLEICH BEWERTETEN MARKEN GIBT, ODER GLAUBEN SIE DAS NICHT?

INT: BITTE BEACHTEN SIE HIERZU DIE INTERVIEWERINFORMATION AUF SEPARATEM BLATT

ITEMS ROTIEREN! MARKEN (EINMALIG PRO BEFRAGTER) ROTIEREN!					
Wie bewerten Sie folgende Aussage in Bezug auf die dargestellten Marken?		Marke 1	Marke 2	Marke 3	Marke 4
a	Bietet milde Pflege				
b	Ist für empfindliche Haut geeignet				
c	Schützt die Haut besonders				
d	Ist sehr natürlich				
e	Hat nur natürliche Inhaltsstoffe				
f	Ist eine Marke, auf die ich mich immer verlassen kann				
g	Ist sehr vertrauenswürdig				
h	Bietet sehr hohe Qualität				
i	Ist teuer				
j	Ist sehr günstig				
k	Bietet ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis				
l	Ist jung				
m	Ist sehr lebendig				
n	Ist besonders modern				
o	Bereitet mir viel Vergnügen				
p	Macht mir Spaß				
q	Bietet interessante innovative Produkte				
r	Basiert auf den neusten Forschungsergebnissen				
s	Ist sehr unkompliziert				
t	Ist sehr einfach anzuwenden				
u	Ist bodenständig				
v	Bietet besonders aktuelle Farben				
w	Bietet eine besonders breite Farbpalette				
x	Bietet besonders viele dezente Farben				
y	Bietet schöne Pastellfarben				
z	Farben liegen voll im Trend				
aa	Bietet Produkte, die zu den neuesten Modetrends passen				
bb	Unterstützt meine Schönheit				
cc	Bietet Produkte, die mir helfen, schöner auszusehen				
dd	Ist exklusiv				

ee	Ist luxuriös				
ff	Ist für anspruchsvolle Frauen				
gg	Wird viel beworben				
hh	Wird oft in den Medien erwähnt				
ii	Meine Freunde verwenden sie				
jj	Bietet Produkte, die den ganzen Tag halten				
kk	Produkte haben eine sehr angenehme Textur				
ll	Ist eine Marke, die ich besonders gerne mag				
mm	Ist genau die Marke, die zu mir passt				

ABSCHNITT E – Markenimage NIVEA

- 22 In dieser Frage interessiert uns die Marke NIVEA insgesamt mit all ihren Produkten, wie zum Beispiel Sonnenmilch, Deodorant, Shampoo usw. Bitte denken Sie daher bei der nächsten Frage an die Gesamt-Marke NIVEA, und nicht nur an die Marke Nivea Beauté.

SKALA FÜR FRAGE 22:

Stimme voll und ganz zu	6
Stimme zu	5
Stimme eher zu	4
Stimme eher nicht zu	3
Stimme nicht zu	2
Stimme überhaupt nicht zu	1

Im folgenden sehen Sie Aussagen zur Gesamt-Marke NIVEA. Bitte geben Sie an, in welchem Maße Sie den Aussagen zustimmen. Wir sind dabei an Ihrer ganz persönlichen Meinung interessiert.

Wenn Sie noch keine Erfahrungen mit Produkten von NIVEA gemacht haben, nutzen Sie bitte Ihre Vorstellung von der Marke.

Nutzen Sie dazu eine Skala von 1 – 6, wobei die 1 bedeutet „stimme überhaupt nicht zu“ und die 6 „stimme voll und ganz zu“. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

ITEMS ROTIEREN!							
Wie sehr trifft diese Aussage auf die Gesamt-Marke Nivea zu?		Nivea					
a	Ist eine Marke, die ich besonders gern mag	1	2	3	4	5	6
b	Ist genau die Marke, die zu mir passt	1	2	3	4	5	6
c	Ich werde Produkte dieser Marke kaufen	1	2	3	4	5	6
d	Ich würde diese Marke weiterempfehlen	1	2	3	4	5	6
e	Bietet milde Pflege	1	2	3	4	5	6
f	Ist für empfindliche Haut geeignet	1	2	3	4	5	6

g	Schützt die Haut besonders	1	2	3	4	5	6
h	Bietet ein hervorragendes Preis-Leistungsverhältnis	1	2	3	4	5	6
i	Ist sehr günstig	1	2	3	4	5	6
j	Ist sehr unkompliziert	1	2	3	4	5	6
k	Ist bodenständig	1	2	3	4	5	6
l	Ist sehr einfach anzuwenden	1	2	3	4	5	6
m	Bietet sehr hohe Qualität	1	2	3	4	5	6
n	Ist sehr vertrauenswürdig	1	2	3	4	5	6
o	Ist jung	1	2	3	4	5	6
p	Ist sehr natürlich	1	2	3	4	5	6
q	Hat nur natürliche Inhaltsstoffe	1	2	3	4	5	6
r	Ist besonders für die Familie geeignet	1	2	3	4	5	6

ABSCHNITT F - Segmentierung

23	<p>Zum Schluss möchten wir gerne noch wissen, welche Produkte der Gesamt-Marke NIVEA Sie persönlich mindestens einmal im Monat verwenden.</p> <p>CAPI: ROTATE ITEMS</p> <p>Produkte für die Körperpflege (NIVEA creme, NIVEA soft, Body milk, Deo (etc) ja/nein</p> <p>Produkte zum Baden/Duschen (Seife, Badeöl, Duschgel, etc.) ja/nein</p> <p>Produkte zur Gesichtspflege (NIVEA Visage, Reinigungstücher, Gesichtscremes, Make-up-Entferner, NIVEA Vital) ja/nein</p> <p>Produkte der dekorativen Kosmetik (Lippenstift, Rouge, Lidschatten, etc.) ja/nein</p> <p>Produkte der Haarpflege/Haarstyling (Shampoo, Haarspray, Haargel etc.) ja/nein</p> <p>Andere Produkte von NIVEA (NIVEA Sun, NIVEA Baby, NIVEA for Men) ja/nein</p>
----	---

VIELEN DANK FÜR IHRE TEILNAHME AN DIESEM INTERVIEW.

INFORMATIONEN FÜR INTERVIEWER-BRIEFING

Frage	Information
	Das Interview wird gemeinsam am Bildschirm durchgeführt.
20	“Meine Schminkgewohnheiten aufrecht zu erhalten.” Bedeutet z. B., die Gewohnheit, sich morgens immer zu schminken, um auf den Tag vorbereitet zu sein.
21	<p>Int.: Bitte stellen Sie sicher, dass die Befragte bei so vielen Aussagen wie möglich die Bewertung auf der Skala von 1-6 vornimmt. Wenn notwendig, weisen Sie sie nochmals darauf hin, dass sie versuchen soll, ihre Vorstellung (das Image) der Marke zu nutzen, selbst wenn sie bisher keine Erfahrung mit einzelnen Marken gemacht hat.</p> <p>Int.: Wenn zwei Marken bei einer Aussage zum <u>ersten Mal</u> (und nur beim ersten Mal) die gleiche Bewertung bekommen, fragen Sie die Befragte bitte, ob sie glaubt, dass es hinsichtlich dieser Aussage (fast) keine Unterschiede zwischen diesen beiden Marken gibt. Erinnern Sie sie bitte daran, dass die Bewertung auch die empfundenen Unterschiede zwischen den gezeigten Marken ausdrücken soll.</p> <p>“Produkte haben eine sehr angenehme Textur” bedeutet z. B., lässt sich gut auftragen, hat hohen Tragekomfort (angenehm auf der Haut).</p>

6.2 Übersicht Benennung der Variablen in AMOS/Strukturgleichungsmodell

Benennung der Variablen wie im Text beschrieben ⁴⁵¹	Abfrage in Fragebogen	Position im Fragebogen	Kurzform für AMOS/Strukturgleichungsmodell ⁴⁵²	Art der Variablen
Schönheit	Unterstützt meine Schönheit	21bb	Schönhei	Manifest
Aussehen	Bietet Produkte, die mir helfen, schöner auszusehen	21cc	Aussehen	Manifest
Schutz	Schützt die Haut besonders	21c	Schutz	Manifest
Sensible Haut	ist für empfindliche Haut geeignet	21b	Sensible	Manifest
Milde Pflege	Bietet milde Pflege	21a	Milde	Manifest
Farbtrend	Farben liegen voll im Trend	21z	Farbtren	Manifest
Aktuell	Bietet besonders aktuelle Farben	21v	Aktuell	Manifest
Innovativ	Bietet interessante innovative Produkte	21q	Innovati	Manifest
Modern	Ist besonders modern	21n	Modern	Manifest
Lebendig	ist sehr lebendig	21m	Lebendig	Manifest
Einfach	Ist sehr einfach anzuwenden	21t	Einfach	Manifest
Unkompliziert	Ist sehr unkompliziert	21s	Unkompli	Manifest
Exklusiv	Ist exklusiv	21dd	Exklusiv	Manifest
Anhaltend	Bietet Produkte, die den ganzen Tag halten	21jj	Anhalten	Manifest
Anspruch	Ist für anspruchsvolle Frauen	21ff	Anspruch	Manifest
Angenehm	Produkte haben eine sehr angenehme Textur	21kk	Angenehm	Manifest
Weiterempfehlung	Wenn Sie einmal an zukünftige Einkäufe denken, für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie Kosmetikprodukte der Marke NIVEA Beauté kaufen würden?	19b	Empfehlu	Manifest
Zukünftiger Kauf	Würden Sie Produkte der Marke NIVEA Beauté jemandem empfehlen, der Sie um eine Empfehlung bittet?	19a	Kauf	Manifest
Kaufbereitschaft	/	/	KB	Latent
Schönheit	/	/	SH	Latent
Milde Pflege	/	/	MP	Latent
Modernität	/	/	MO	Latent
Einfache Handhabung	/	/	EH	Latent
Exklusivität	/	/	EX	Latent
Gute Produkte	/	/	GP	Latent

⁴⁵¹ Hier werden die im vorderen Teil dargestellten Variablen des empirischen Strukturgleichungsmodells aufgelistet. Daraus ergibt sich eine Reduktion der in Tabelle 10 dargestellten vollständigen Liste der Variablen des theoretischen Strukturgleichungsmodells.

⁴⁵² Diese Verkürzung der Worte ist notwendig, da AMOS die Restriktion von maximal acht Buchstaben pro Item hat.

6.3 Test auf Normalverteilung der manifesten Variablen

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		mit	SPSS	11.0							
		Kauf	Empfehl	Milde	Sensible	Schutz	Lebendig	Modern	Innovati	Unkompli	Einfach
N		346	346	341	341	340	338	340	340	342	342
Normal Parameters	Mean	4,70809	4,67052	5,23061	5,17426	4,94178	4,88969	5,04518	5,08798	5,23166	5,46309
	Std. Deviation	1,09216	1,10393	0,88658	0,90004	1,01883	1,09224	1,01946	1,01674	0,99441	0,77779
Most Extreme Differences	Absolute	0,19208	0,1838	0,28233	0,24577	0,21088	0,19739	0,24316	0,23905	0,27429	0,35734
	Positive	0,15491	0,16173	0,19275	0,17945	0,14948	0,15468	0,17448	0,18486	0,21986	0,245
	Negative	-0,1921	-0,1838	-0,2823	-0,2458	-0,2109	-0,1974	-0,2432	-0,2391	-0,2743	-0,3573
Kolmogorov-Smirnov Z		3,57284	3,41884	5,21348	4,53836	3,88849	3,62891	4,48369	4,40788	5,07249	6,6083
Asymp. Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a	Test distribution is Normal.										
b	Calculated from data.										

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Aktuell	Farbtren	Schönhei	Aussehen	Exklusiv	Anspruch	Anhalten	Angenehm
N		342	341	340	343	342	340	340	341
Normal Parameters	Mean	5,17665	5,24546	4,98529	5,15155	4,41095	4,81083	4,60529	5,05375
	Std. Deviation	0,93259	0,90076	1,07111	0,94789	1,33234	1,14583	1,29377	1,01475
Most Extreme Differences	Absolute	0,25579	0,27396	0,22827	0,26361	0,19419	0,22439	0,17279	0,24134
	Positive	0,18866	0,20111	0,17173	0,18537	0,1165	0,14967	0,14051	0,17554
	Negative	-0,2558	-0,274	-0,2283	-0,2636	-0,1942	-0,2244	-0,1728	-0,2413
Kolmogorov-Smirnov Z		4,73036	5,05907	4,20904	4,88216	3,59118	4,13755	3,18608	4,45665
Asymp. Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0	0	0
a	Test distribution is Normal.								
b	Calculated from data.								

6.4 Ergebnisse Strukturgleichungsmodell gerechnet mit AMOS 4.0

Title
Strukturgleichungsmodell mit ULS als Schätzer standardisierter Datensatz

Your model contains the following variables			
Empfehlung	observed	endogenous	
Kauf	observed	endogenous	
Schönheit	observed	endogenous	
Aussehen	observed	endogenous	
Schutz	observed	endogenous	
Sensible	observed	endogenous	
Milde	observed	endogenous	
Farbtrennung	observed	endogenous	
Aktuell	observed	endogenous	
Innovativ	observed	endogenous	
Modern	observed	endogenous	
Lebendig	observed	endogenous	
Einfach	observed	endogenous	
Unkompliziert	observed	endogenous	
Exklusiv	observed	endogenous	
Anhalten	observed	endogenous	
Anspruch	observed	endogenous	
Angenehm	observed	endogenous	
KB	unobserved	endogenous	
SH	unobserved	endogenous	
MP	unobserved	endogenous	
e16	unobserved	exogenous	
e17	unobserved	exogenous	
e18	unobserved	exogenous	
e19	unobserved	exogenous	
e15	unobserved	exogenous	
e14	unobserved	exogenous	
e13	unobserved	exogenous	
MO	unobserved	exogenous	
d5	unobserved	exogenous	
d4	unobserved	exogenous	
d3	unobserved	exogenous	
d2	unobserved	exogenous	

d1	unobserved	exogenous	
EH	unobserved	exogenous	
d8	unobserved	exogenous	
d7	unobserved	exogenous	
EX	unobserved	exogenous	
d9	unobserved	exogenous	
GP	unobserved	exogenous	
d12	unobserved	exogenous	
d11	unobserved	exogenous	
Z2	unobserved	exogenous	
Z3	unobserved	exogenous	
Z1	unobserved	exogenous	
E20	unobserved	exogenous	
Number of variables in your model:		46	
Number of observed variables:		18	
Number of unobserved variables:		28	
Number of exogenous variables:		25	
Number of endogenous variables:		21	

Summary of Parameters						
	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	1	0	0	29
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	6	24	0	0	47
Total	45	6	25	0	0	76

The model is recursive.

Sample size = 338

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments = 171

Number of distinct parameters to be estimated = 47

Degrees of freedom = $171 - 47 = 124$

Minimum was achieved

Discrepancy function = 55,466

Model: Default model	
Minimization History	
Iteration	Discrepancy
0	2976,496
1	1450,339
2	696,812
3	445,04
4	242,865
5	185,98
6	167,854
7	167,32
8	167,318
9	167,318

Model: Default model			
Regression Weights			
			Estimate
MP	<--	EH	0,572
MP	<--	EX	0,211
MP	<--	GP	0,194
SH	<--	MP	0,485
SH	<--	MO	0,538
KB	<--	SH	0,809
Empfehlung	<--	KB	1
Kauf	<--	KB	0,967
Schönheit	<--	SH	1
Aussehen	<--	SH	1
Schutz	<--	MP	1
Sensible	<--	MP	1,028
Milde	<--	MP	1,021
Farbtren	<--	MO	1
Aktuell	<--	MO	1,031
Innovativ	<--	MO	1,017
Modern	<--	MO	1,06
Lebendig	<--	MO	1,006
Einfach	<--	EH	1
Unkompliziert	<--	EH	0,982
Exklusiv	<--	EX	0,89
Anhalten	<--	GP	1
Anspruch	<--	EX	1
Angenehm	<--	SH	0,912

Standardized Regression Weights			
			Estimate
MP	<--	EH	0,555
MP	<--	EX	0,228
MP	<--	GP	0,27
SH	<--	MP	0,457
SH	<--	MO	0,496
KB	<--	SH	0,654
Empfehlung	<--	KB	0,945
Kauf	<--	KB	0,914
Schönheit	<--	SH	0,764
Aussehen	<--	SH	0,764
Schutz	<--	MP	0,72
Sensible	<--	MP	0,74
Milde	<--	MP	0,735
Farbtren	<--	MO	0,705
Aktuell	<--	MO	0,726
Innovativ	<--	MO	0,716
Modern	<--	MO	0,747
Lebendig	<--	MO	0,709
Einfach	<--	EH	0,699
Unkompliziert	<--	EH	0,686
Exklusiv	<--	EX	0,694
Anhalten	<--	GP	1
Anspruch	<--	EX	0,779
Angenehm	<--	SH	0,697

Covariances			
			Estimate
EX	<-->	GP	0,232
EH	<-->	GP	0,204
MO	<-->	GP	0,274
EH	<-->	EX	0,207
MO	<-->	EX	0,354
MO	<-->	EH	0,358

Variances		Estimate
	MO	0,495
	EH	0,487
	EX	0,605
	GP	0,999
	Z1	0,178
	Z2	0,143
	Z3	0,509
	d12	0
	e16	0,107
	e17	0,165
	e18	0,415
	e19	0,415
	e15	0,48
	e14	0,451
	e13	0,459
	d5	0,502
	d4	0,471
	d3	0,486
	d2	0,441
	d1	0,496
	d8	0,51
	d7	0,527
	d9	0,517
	d11	0,392
	E20	0,513

Correlations			Estimate
EX	<-->	GP	0,298
EH	<-->	GP	0,293
MO	<-->	GP	0,389
EH	<-->	EX	0,38
MO	<-->	EX	0,648
MO	<-->	EH	0,73

Squared Multiple Correlations	
	Estimate
MP	0,655
SH	0,754
KB	0,428
Angenehm	0,486
Anspruch	0,607
Anhalten	1
Exklusiv	0,481
Unkompli	0,471
Einfach	0,489
Lebendig	0,502
Modern	0,557
Innovati	0,513
Aktuell	0,528
Farbtren	0,496
Milde	0,54
Sensible	0,547
Schutz	0,518
Aussehen	0,583
Schönhei	0,584
Kauf	0,835
Empfehl	0,892

Model: Default model																		
Sample Covariances - Estimates																		
	Ange-nehm	An-spruch	Anhal-ten	Exklu-siv	Unkom-pli	Einfach	Leben-dig	Modern	Innovati	Aktuell	Farb-tren	Milde	Sensi-ble	Schutz	Ausse-hen	Schön-hei	Kauf	Empfeh-lu
Angenehm	0,997	0,258	0,348	0,281	0,358	0,371	0,43	0,377	0,426	0,399	0,363	0,365	0,426	0,442	0,472	0,522	0,393	0,438
Anspruch	0,258	0,997	0,2	0,533	0,25	0,165	0,411	0,417	0,345	0,324	0,307	0,323	0,327	0,32	0,391	0,339	0,212	0,233
Anhalten	0,348	0,2	0,997	0,236	0,186	0,209	0,249	0,251	0,323	0,269	0,277	0,342	0,323	0,398	0,298	0,33	0,283	0,295
Exklusiv	0,281	0,533	0,236	0,997	0,132	0,201	0,398	0,389	0,277	0,302	0,327	0,236	0,225	0,318	0,291	0,226	0,223	0,239
Unkompli	0,358	0,25	0,186	0,132	0,997	0,457	0,365	0,338	0,356	0,321	0,343	0,368	0,391	0,377	0,395	0,395	0,265	0,27
Einfach	0,371	0,165	0,209	0,201	0,457	0,997	0,379	0,355	0,363	0,441	0,37	0,379	0,36	0,31	0,404	0,369	0,249	0,274
Lebendig	0,43	0,411	0,249	0,398	0,365	0,379	0,997	0,515	0,483	0,484	0,496	0,352	0,345	0,366	0,401	0,381	0,339	0,32
Modern	0,377	0,417	0,251	0,389	0,338	0,355	0,515	0,997	0,497	0,564	0,519	0,362	0,363	0,344	0,464	0,457	0,387	0,409
Innovati	0,426	0,345	0,323	0,277	0,356	0,363	0,483	0,497	0,997	0,539	0,547	0,4	0,408	0,298	0,425	0,461	0,292	0,288
Aktuell	0,399	0,324	0,269	0,302	0,321	0,441	0,484	0,564	0,539	0,997	0,526	0,334	0,371	0,285	0,47	0,396	0,37	0,408
Farbtren	0,363	0,307	0,277	0,327	0,343	0,37	0,496	0,519	0,547	0,526	0,997	0,309	0,33	0,283	0,496	0,426	0,332	0,344
Milde	0,365	0,323	0,342	0,236	0,368	0,379	0,352	0,362	0,4	0,334	0,309	0,997	0,549	0,555	0,413	0,466	0,351	0,323
Sensible	0,426	0,327	0,323	0,225	0,391	0,36	0,345	0,363	0,408	0,371	0,33	0,549	0,997	0,527	0,389	0,446	0,368	0,339
Schutz	0,442	0,32	0,398	0,318	0,377	0,31	0,366	0,344	0,298	0,285	0,283	0,555	0,527	0,997	0,367	0,438	0,373	0,335
Aussehen	0,472	0,391	0,298	0,291	0,395	0,404	0,401	0,464	0,425	0,47	0,496	0,413	0,389	0,367	0,997	0,588	0,456	0,517
Schönhei	0,522	0,339	0,33	0,226	0,395	0,369	0,381	0,457	0,461	0,396	0,426	0,466	0,446	0,438	0,588	0,997	0,466	0,492
Kauf	0,393	0,212	0,283	0,223	0,265	0,249	0,339	0,387	0,292	0,37	0,332	0,351	0,368	0,373	0,456	0,466	0,997	0,861
Empfehl	0,438	0,233	0,295	0,239	0,27	0,274	0,32	0,409	0,288	0,408	0,344	0,323	0,339	0,335	0,517	0,492	0,861	0,997

Model: Default model

Sample Correlations - Estimates

	Angenehm	Anspruch	Anhalten	Exklusiv	Unkompli	Einfach	Lebendig	Modern	Innovati	Aktuell	Farbtren	Milde	Sensible	Schutz	Aussehen	Schönhei	Kauf	Empfehu
Angenehm	1	0,259	0,349	0,282	0,359	0,373	0,431	0,378	0,427	0,4	0,364	0,367	0,428	0,443	0,474	0,524	0,395	0,44
Anspruch	0,259	1	0,201	0,535	0,25	0,166	0,412	0,419	0,346	0,325	0,308	0,324	0,328	0,321	0,392	0,34	0,213	0,234
Anhalten	0,349	0,201	1	0,236	0,186	0,21	0,25	0,252	0,324	0,269	0,277	0,343	0,324	0,399	0,299	0,331	0,284	0,296
Exklusiv	0,282	0,535	0,236	1	0,133	0,202	0,399	0,39	0,278	0,303	0,328	0,237	0,226	0,319	0,292	0,227	0,224	0,24
Unkompli	0,359	0,25	0,186	0,133	1	0,458	0,366	0,339	0,357	0,322	0,344	0,369	0,392	0,378	0,396	0,397	0,265	0,271
Einfach	0,373	0,166	0,21	0,202	0,458	1	0,38	0,356	0,364	0,442	0,371	0,38	0,361	0,311	0,405	0,37	0,249	0,275
Lebendig	0,431	0,412	0,25	0,399	0,366	0,38	1	0,517	0,485	0,485	0,497	0,353	0,346	0,367	0,402	0,383	0,34	0,321
Modern	0,378	0,419	0,252	0,39	0,339	0,356	0,517	1	0,499	0,565	0,52	0,363	0,364	0,345	0,465	0,459	0,388	0,41
Innovati	0,427	0,346	0,324	0,278	0,357	0,364	0,485	0,499	1	0,541	0,549	0,401	0,41	0,298	0,426	0,462	0,293	0,289
Aktuell	0,4	0,325	0,269	0,303	0,322	0,442	0,485	0,565	0,541	1	0,528	0,335	0,372	0,286	0,472	0,397	0,371	0,409
Farbtren	0,364	0,308	0,277	0,328	0,344	0,371	0,497	0,52	0,549	0,528	1	0,31	0,331	0,284	0,497	0,427	0,333	0,345
Milde	0,367	0,324	0,343	0,237	0,369	0,38	0,353	0,363	0,401	0,335	0,31	1	0,551	0,557	0,415	0,468	0,352	0,323
Sensible	0,428	0,328	0,324	0,226	0,392	0,361	0,346	0,364	0,41	0,372	0,331	0,551	1	0,528	0,39	0,447	0,369	0,34
Schutz	0,443	0,321	0,399	0,319	0,378	0,311	0,367	0,345	0,298	0,286	0,284	0,557	0,528	1	0,368	0,439	0,374	0,336
Aussehen	0,474	0,392	0,299	0,292	0,396	0,405	0,402	0,465	0,426	0,472	0,497	0,415	0,39	0,368	1	0,59	0,458	0,519
Schönhei	0,524	0,34	0,331	0,227	0,397	0,37	0,383	0,459	0,462	0,397	0,427	0,468	0,447	0,439	0,59	1	0,467	0,493
Kauf	0,395	0,213	0,284	0,224	0,265	0,249	0,34	0,388	0,293	0,371	0,333	0,352	0,369	0,374	0,458	0,467	1	0,863

Model: Default model															
All Implied Covariances - Estimates															
	GP	EX	EH	MO	MP	SH	KB	Angenehm	Anspruch	Anhalten	Exklusiv	Unkompli	Einfach	Lebendig	Modern
GP	0,999	0,232	0,204	0,274	0,36	0,322	0,26	0,294	0,232	0,999	0,206	0,201	0,204	0,275	0,29
EX	0,232	0,605	0,207	0,354	0,291	0,332	0,268	0,303	0,605	0,232	0,539	0,203	0,207	0,356	0,376
EH	0,204	0,207	0,487	0,358	0,362	0,368	0,298	0,336	0,207	0,204	0,184	0,478	0,487	0,361	0,38
MO	0,274	0,354	0,358	0,495	0,333	0,428	0,346	0,39	0,354	0,274	0,316	0,352	0,358	0,498	0,524
MP	0,36	0,291	0,362	0,333	0,517	0,43	0,348	0,392	0,291	0,36	0,259	0,355	0,362	0,335	0,353
SH	0,322	0,332	0,368	0,428	0,43	0,582	0,471	0,531	0,332	0,322	0,295	0,362	0,368	0,43	0,453
KB	0,26	0,268	0,298	0,346	0,348	0,471	0,89	0,43	0,268	0,26	0,239	0,293	0,298	0,348	0,367
Angenehm	0,294	0,303	0,336	0,39	0,392	0,531	0,43	0,997	0,303	0,294	0,269	0,33	0,336	0,392	0,413
Anspruch	0,232	0,605	0,207	0,354	0,291	0,332	0,268	0,303	0,997	0,232	0,539	0,203	0,207	0,356	0,376
Anhalten	0,999	0,232	0,204	0,274	0,36	0,322	0,26	0,294	0,232	0,999	0,206	0,201	0,204	0,275	0,29
Exklusiv	0,206	0,539	0,184	0,316	0,259	0,295	0,239	0,269	0,539	0,206	0,997	0,181	0,184	0,317	0,334
Unkompli	0,201	0,203	0,478	0,352	0,355	0,362	0,293	0,33	0,203	0,201	0,181	0,997	0,478	0,354	0,373
Einfach	0,204	0,207	0,487	0,358	0,362	0,368	0,298	0,336	0,207	0,204	0,184	0,478	0,997	0,361	0,38
Lebendig	0,275	0,356	0,361	0,498	0,335	0,43	0,348	0,392	0,356	0,275	0,317	0,354	0,361	0,997	0,528
Modern	0,29	0,376	0,38	0,524	0,353	0,453	0,367	0,413	0,376	0,29	0,334	0,373	0,38	0,528	0,997
Innovati	0,278	0,36	0,364	0,503	0,338	0,435	0,352	0,397	0,36	0,278	0,321	0,358	0,364	0,506	0,533
Aktuell	0,282	0,365	0,37	0,51	0,343	0,441	0,357	0,402	0,365	0,282	0,325	0,363	0,37	0,513	0,541
Farbtren	0,274	0,354	0,358	0,495	0,333	0,428	0,346	0,39	0,354	0,274	0,316	0,352	0,358	0,498	0,524
Milde	0,367	0,297	0,369	0,34	0,527	0,439	0,355	0,4	0,297	0,367	0,264	0,363	0,369	0,342	0,36
Sensible	0,37	0,299	0,372	0,342	0,531	0,442	0,357	0,403	0,299	0,37	0,266	0,365	0,372	0,344	0,363
Schutz	0,36	0,291	0,362	0,333	0,517	0,43	0,348	0,392	0,291	0,36	0,259	0,355	0,362	0,335	0,353
Aussehen	0,322	0,332	0,368	0,428	0,43	0,582	0,471	0,531	0,332	0,322	0,295	0,362	0,368	0,43	0,453
Schönhei	0,322	0,332	0,368	0,428	0,43	0,582	0,471	0,531	0,332	0,322	0,295	0,362	0,368	0,43	0,453
Kauf	0,252	0,26	0,288	0,335	0,336	0,455	0,861	0,415	0,26	0,252	0,231	0,283	0,288	0,337	0,355
Empfehl	0,26	0,268	0,298	0,346	0,348	0,471	0,89	0,43	0,268	0,26	0,239	0,293	0,298	0,348	0,367

Model: Default model										
All Implied Covariances - Estimates										
	Innovati	Aktuell	Farbtren	Milde	Sensible	Schutz	Aussehen	Schönhei	Kauf	Empfehl
GP	0,278	0,282	0,274	0,367	0,37	0,36	0,322	0,322	0,252	0,26
EX	0,36	0,365	0,354	0,297	0,299	0,291	0,332	0,332	0,26	0,268
EH	0,364	0,37	0,358	0,369	0,372	0,362	0,368	0,368	0,288	0,298
MO	0,503	0,51	0,495	0,34	0,342	0,333	0,428	0,428	0,335	0,346
MP	0,338	0,343	0,333	0,527	0,531	0,517	0,43	0,43	0,336	0,348
SH	0,435	0,441	0,428	0,439	0,442	0,43	0,582	0,582	0,455	0,471
KB	0,352	0,357	0,346	0,355	0,357	0,348	0,471	0,471	0,861	0,89
Angenehm	0,397	0,402	0,39	0,4	0,403	0,392	0,531	0,531	0,415	0,43
Anspruch	0,36	0,365	0,354	0,297	0,299	0,291	0,332	0,332	0,26	0,268
Anhalten	0,278	0,282	0,274	0,367	0,37	0,36	0,322	0,322	0,252	0,26
Exklusiv	0,321	0,325	0,316	0,264	0,266	0,259	0,295	0,295	0,231	0,239
Unkompli	0,358	0,363	0,352	0,363	0,365	0,355	0,362	0,362	0,283	0,293
Einfach	0,364	0,37	0,358	0,369	0,372	0,362	0,368	0,368	0,288	0,298
Lebendig	0,506	0,513	0,498	0,342	0,344	0,335	0,43	0,43	0,337	0,348
Modern	0,533	0,541	0,524	0,36	0,363	0,353	0,453	0,453	0,355	0,367
Innovati	0,997	0,519	0,503	0,345	0,348	0,338	0,435	0,435	0,34	0,352
Aktuell	0,519	0,997	0,51	0,35	0,353	0,343	0,441	0,441	0,345	0,357
Farbtren	0,503	0,51	0,997	0,34	0,342	0,333	0,428	0,428	0,335	0,346
Milde	0,345	0,35	0,34	0,997	0,542	0,527	0,438	0,439	0,343	0,355
Sensible	0,348	0,353	0,342	0,542	0,997	0,531	0,442	0,442	0,346	0,357
Schutz	0,338	0,343	0,333	0,527	0,531	0,997	0,43	0,43	0,336	0,348
Aussehen	0,435	0,441	0,428	0,438	0,442	0,43	0,997	0,582	0,455	0,471
Schönhei	0,435	0,441	0,428	0,439	0,442	0,43	0,582	0,997	0,455	0,471
Kauf	0,34	0,345	0,335	0,343	0,346	0,336	0,455	0,455	0,997	0,861
Empfehl	0,352	0,357	0,346	0,355	0,357	0,348	0,471	0,471	0,861	0,997

Model: Default model

All Implied Correlations - Estimates

	GP	EX	EH	MO	MP	SH	KB	Angenehm	Anspruch	Anhalten	Exklusiv	Unkompli	Einfach	Lebendig	Modern
GP	1	0,298	0,293	0,389	0,501	0,422	0,276	0,294	0,232	1	0,207	0,201	0,205	0,276	0,291
EX	0,298	1	0,38	0,648	0,52	0,559	0,366	0,39	0,779	0,298	0,694	0,261	0,266	0,459	0,483
EH	0,293	0,38	1	0,73	0,721	0,692	0,453	0,482	0,296	0,293	0,264	0,686	0,699	0,517	0,545
MO	0,389	0,648	0,73	1	0,658	0,797	0,521	0,555	0,505	0,389	0,449	0,501	0,51	0,709	0,747
MP	0,501	0,52	0,721	0,658	1	0,784	0,513	0,546	0,405	0,501	0,361	0,495	0,504	0,467	0,492
SH	0,422	0,559	0,692	0,797	0,784	1	0,654	0,697	0,436	0,422	0,388	0,475	0,484	0,565	0,595
KB	0,276	0,366	0,453	0,521	0,513	0,654	1	0,456	0,285	0,276	0,254	0,311	0,316	0,37	0,389
Angenehm	0,294	0,39	0,482	0,555	0,546	0,697	0,456	1	0,304	0,294	0,27	0,331	0,337	0,394	0,415
Anspruch	0,232	0,779	0,296	0,505	0,405	0,436	0,285	0,304	1	0,232	0,54	0,203	0,207	0,358	0,377
Anhalten	1	0,298	0,293	0,389	0,501	0,422	0,276	0,294	0,232	1	0,207	0,201	0,205	0,276	0,291
Exklusiv	0,207	0,694	0,264	0,449	0,361	0,388	0,254	0,27	0,54	0,207	1	0,181	0,184	0,318	0,335
Unkompli	0,201	0,261	0,686	0,501	0,495	0,475	0,311	0,331	0,203	0,201	0,181	1	0,48	0,355	0,374
Einfach	0,205	0,266	0,699	0,51	0,504	0,484	0,316	0,337	0,207	0,205	0,184	0,48	1	0,362	0,381
Lebendig	0,276	0,459	0,517	0,709	0,467	0,565	0,37	0,394	0,358	0,276	0,318	0,355	0,362	1	0,529
Modern	0,291	0,483	0,545	0,747	0,492	0,595	0,389	0,415	0,377	0,291	0,335	0,374	0,381	0,529	1
Innovati	0,279	0,464	0,523	0,716	0,472	0,571	0,373	0,398	0,361	0,279	0,322	0,359	0,365	0,508	0,535
Aktuell	0,283	0,47	0,53	0,726	0,478	0,579	0,379	0,403	0,366	0,283	0,326	0,364	0,371	0,515	0,542
Farbtren	0,274	0,456	0,514	0,705	0,464	0,561	0,367	0,391	0,355	0,274	0,316	0,353	0,359	0,499	0,526
Milde	0,368	0,382	0,53	0,484	0,735	0,576	0,377	0,401	0,298	0,368	0,265	0,364	0,37	0,343	0,361
Sensible	0,371	0,385	0,534	0,487	0,74	0,58	0,379	0,404	0,3	0,371	0,267	0,366	0,373	0,345	0,364
Schutz	0,361	0,374	0,519	0,474	0,72	0,564	0,369	0,393	0,292	0,361	0,26	0,356	0,363	0,336	0,354
Aussehen	0,322	0,427	0,528	0,609	0,599	0,764	0,5	0,532	0,333	0,322	0,296	0,363	0,369	0,431	0,454
Schönhei	0,322	0,427	0,528	0,609	0,599	0,764	0,5	0,532	0,333	0,322	0,296	0,363	0,369	0,431	0,455
Kauf	0,252	0,334	0,414	0,476	0,468	0,598	0,914	0,417	0,26	0,252	0,232	0,284	0,289	0,338	0,356
Empfehl	0,261	0,346	0,428	0,493	0,484	0,618	0,945	0,431	0,269	0,261	0,24	0,293	0,299	0,349	0,368

Model: Default model										
All Implied Correlations - Estimates										
	Innovati	Aktuell	Farbtren	Milde	Sensible	Schutz	Aussehen	Schönhei	Kauf	Empfehl
GP	0,279	0,283	0,274	0,368	0,371	0,361	0,322	0,322	0,252	0,261
EX	0,464	0,47	0,456	0,382	0,385	0,374	0,427	0,427	0,334	0,346
EH	0,523	0,53	0,514	0,53	0,534	0,519	0,528	0,528	0,414	0,428
MO	0,716	0,726	0,705	0,484	0,487	0,474	0,609	0,609	0,476	0,493
MP	0,472	0,478	0,464	0,735	0,74	0,72	0,599	0,599	0,468	0,484
SH	0,571	0,579	0,561	0,576	0,58	0,564	0,764	0,764	0,598	0,618
KB	0,373	0,379	0,367	0,377	0,379	0,369	0,5	0,5	0,914	0,945
Angenehm	0,398	0,403	0,391	0,401	0,404	0,393	0,532	0,532	0,417	0,431
Anspruch	0,361	0,366	0,355	0,298	0,3	0,292	0,333	0,333	0,26	0,269
Anhalten	0,279	0,283	0,274	0,368	0,371	0,361	0,322	0,322	0,252	0,261
Exklusiv	0,322	0,326	0,316	0,265	0,267	0,26	0,296	0,296	0,232	0,24
Unkompli	0,359	0,364	0,353	0,364	0,366	0,356	0,363	0,363	0,284	0,293
Einfach	0,365	0,371	0,359	0,37	0,373	0,363	0,369	0,369	0,289	0,299
Lebendig	0,508	0,515	0,499	0,343	0,345	0,336	0,431	0,431	0,338	0,349
Modern	0,535	0,542	0,526	0,361	0,364	0,354	0,454	0,455	0,356	0,368
Innovati	1	0,52	0,505	0,346	0,349	0,339	0,436	0,436	0,341	0,353
Aktuell	0,52	1	0,512	0,351	0,354	0,344	0,442	0,442	0,346	0,358
Farbtren	0,505	0,512	1	0,341	0,343	0,334	0,429	0,429	0,336	0,347
Milde	0,346	0,351	0,341	1	0,543	0,529	0,44	0,44	0,344	0,356
Sensible	0,349	0,354	0,343	0,543	1	0,533	0,443	0,443	0,347	0,358
Schutz	0,339	0,344	0,334	0,529	0,533	1	0,431	0,431	0,337	0,349
Aussehen	0,436	0,442	0,429	0,44	0,443	0,431	1	0,583	0,457	0,472
Schönhei	0,436	0,442	0,429	0,44	0,443	0,431	0,583	1	0,457	0,472
Kauf	0,341	0,346	0,336	0,344	0,347	0,337	0,457	0,457	1	0,863
Empfehl	0,353	0,358	0,347	0,356	0,358	0,349	0,472	0,472	0,863	1

Model: Default model

Residual Covariances

	Angenehm	Anspruch	Anhalten	Exklusiv	Unkompli	Einfach	Lebendig	Modern	Innovati	Aktuell	Farbtren	Milde	Sensible	Schutz	Aussehen	Schönhei	Kauf	Empfehl
Angenehm	0	-0,044	0,054	0,012	0,028	0,035	0,037	-0,037	0,03	-0,004	-0,027	-0,035	0,023	0,05	-0,058	-0,009	-0,022	0,009
Anspruch	-0,044	0	-0,032	-0,006	0,047	-0,041	0,055	0,042	-0,015	-0,041	-0,047	0,026	0,028	0,029	0,06	0,007	-0,047	-0,035
Anhalten	0,054	-0,032	-0,002	0,029	-0,015	0,005	-0,026	-0,039	0,045	-0,014	0,003	-0,026	-0,047	0,038	-0,024	0,008	0,031	0,035
Exklusiv	0,012	-0,006	0,029	0	-0,048	0,017	0,081	0,055	-0,043	-0,024	0,011	-0,028	-0,041	0,059	-0,004	-0,069	-0,008	0
Unkompli	0,028	0,047	-0,015	-0,048	0	-0,022	0,011	-0,035	-0,002	-0,042	-0,009	0,005	0,026	0,022	0,033	0,034	-0,018	-0,023
Einfach	0,035	-0,041	0,005	0,017	-0,022	0	0,019	-0,025	-0,001	0,072	0,011	0,01	-0,012	-0,051	0,035	0,001	-0,039	-0,024
Lebendig	0,037	0,055	-0,026	0,081	0,011	0,019	0	-0,012	-0,023	-0,03	-0,002	0,01	0	0,031	-0,029	-0,049	0,002	-0,028
Modern	-0,037	0,042	-0,039	0,055	-0,035	-0,025	-0,012	0	-0,036	0,023	-0,006	0,002	0	-0,009	0,011	0,004	0,033	0,042
Innovati	0,03	-0,015	0,045	-0,043	-0,002	-0,001	-0,023	-0,036	0	0,021	0,044	0,055	0,061	-0,041	-0,009	0,026	-0,048	-0,064
Aktuell	-0,004	-0,041	-0,014	-0,024	-0,042	0,072	-0,03	0,023	0,021	0	0,016	-0,017	0,018	-0,058	0,03	-0,045	0,025	0,051
Farbtren	-0,027	-0,047	0,003	0,011	-0,009	0,011	-0,002	-0,006	0,044	0,016	0	-0,031	-0,012	-0,05	0,068	-0,002	-0,002	-0,002
Milde	-0,035	0,026	-0,026	-0,028	0,005	0,01	0,01	0,002	0,055	-0,017	-0,031	0	0,007	0,028	-0,025	0,028	0,008	-0,032
Sensible	0,023	0,028	-0,047	-0,041	0,026	-0,012	0	0	0,061	0,018	-0,012	0,007	0	-0,004	-0,053	0,004	0,022	-0,018
Schutz	0,05	0,029	0,038	0,059	0,022	-0,051	0,031	-0,009	-0,041	-0,058	-0,05	0,028	-0,004	0	-0,063	0,008	0,037	-0,012
Aussehen	-0,058	0,06	-0,024	-0,004	0,033	0,035	-0,029	0,011	-0,009	0,03	0,068	-0,025	-0,053	-0,063	0	0,006	0,001	0,046
Schönhei	-0,009	0,007	0,008	-0,069	0,034	0,001	-0,049	0,004	0,026	-0,045	-0,002	0,028	0,004	0,008	0,006	0	0,01	0,021
Kauf	-0,022	-0,047	0,031	-0,008	-0,018	-0,039	0,002	0,033	-0,048	0,025	-0,002	0,008	0,022	0,037	0,001	0,01	0	0
Empfehl	0,009	-0,035	0,035	0	-0,023	-0,024	-0,028	0,042	-0,064	0,051	-0,002	-0,032	-0,018	-0,012	0,046	0,021	0	0

Model: Default model

Standardized Residual Covariances

	Angenehm	Anspruch	Anhalten	Exklusiv	Unkompli	Einfach	Lebendig	Modern	Innovati	Aktuell	Farbtren	Milde	Sensible	Schutz	Aussehen	Schönhei	Kauf	Empfehu
Angenehm	0	-0,781	0,952	0,214	0,483	0,619	0,641	-0,627	0,505	-0,064	-0,468	-0,593	0,401	0,855	-0,95	-0,139	-0,374	0,152
Anspruch	-0,781	0	-0,572	-0,096	0,846	-0,743	0,946	0,721	-0,264	-0,707	-0,817	0,453	0,491	0,521	1,041	0,126	-0,842	-0,622
Anhalten	0,952	-0,572	-0,026	0,525	-0,273	0,084	-0,459	-0,687	0,79	-0,241	0,054	-0,442	-0,804	0,652	-0,42	0,138	0,557	0,619
Exklusiv	0,214	-0,096	0,525	0	-0,876	0,311	1,414	0,96	-0,76	-0,412	0,201	-0,503	-0,733	1,049	-0,071	-1,217	-0,139	0,004
Unkompli	0,483	0,846	-0,273	-0,876	0	-0,358	0,185	-0,602	-0,038	-0,718	-0,154	0,093	0,453	0,375	0,577	0,583	-0,324	-0,399
Einfach	0,619	-0,743	0,084	0,311	-0,358	0	0,322	-0,43	-0,023	1,236	0,194	0,169	-0,203	-0,891	0,612	0,019	-0,698	-0,417
Lebendig	0,641	0,946	-0,459	1,414	0,185	0,322	0	-0,203	-0,376	-0,486	-0,03	0,177	0,008	0,536	-0,496	-0,825	0,042	-0,493
Modern	-0,627	0,721	-0,687	0,96	-0,602	-0,43	-0,203	0	-0,583	0,369	-0,091	0,026	0,005	-0,148	0,177	0,07	0,565	0,727
Innovati	0,505	-0,264	0,79	-0,76	-0,038	-0,023	-0,376	-0,583	0	0,338	0,724	0,954	1,052	-0,712	-0,16	0,434	-0,838	-1,107
Aktuell	-0,064	-0,707	-0,241	-0,412	-0,718	1,236	-0,486	0,369	0,338	0	0,259	-0,287	0,32	-1,016	0,497	-0,762	0,439	0,887
Farbtren	-0,468	-0,817	0,054	0,201	-0,154	0,194	-0,03	-0,091	0,724	0,259	0	-0,536	-0,204	-0,874	1,151	-0,034	-0,041	-0,035
Milde	-0,593	0,453	-0,442	-0,503	0,093	0,169	0,177	0,026	0,954	-0,287	-0,536	0	0,117	0,455	-0,423	0,465	0,133	-0,561
Sensible	0,401	0,491	-0,804	-0,733	0,453	-0,203	0,008	0,005	1,052	0,32	-0,204	0,117	0	-0,067	-0,886	0,073	0,385	-0,32
Schutz	0,855	0,521	0,652	1,049	0,375	-0,891	0,536	-0,148	-0,712	-1,016	-0,874	0,455	-0,067	0	-1,061	0,139	0,645	-0,215
Aussehen	-0,95	1,041	-0,42	-0,071	0,577	0,612	-0,496	0,177	-0,16	0,497	1,151	-0,423	-0,886	-1,061	0	0,103	0,018	0,771
Schönhei	-0,139	0,126	0,138	-1,217	0,583	0,019	-0,825	0,07	0,434	-0,762	-0,034	0,465	0,073	0,139	0,103	0	0,176	0,354
Kauf	-0,374	-0,842	0,557	-0,139	-0,324	-0,698	0,042	0,565	-0,838	0,439	-0,041	0,133	0,385	0,645	0,018	0,176	0	0
Empfehu	0,152	-0,622	0,619	0,004	-0,399	-0,417	-0,493	0,727	-1,107	0,887	-0,035	-0,561	-0,32	-0,215	0,771	0,354	0	0

Model: Default model

Factor Score Weights - Estimates

	Angenehm	Anspruch	Anhalten	Exklusiv	Unkompli	Einfach	Lebendig	Modern	Innovati	Aktuell	Farbtren	Milde	Sensible	Schutz	Aussehen	Schönhei	Kauf	Empfehu
GP	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EX	0,012	0,374	0,01	0,252	-0,018	-0,019	0,035	0,041	0,036	0,038	0,034	0,021	0,022	0,02	0,016	0,016	0,004	0,006
EH	0,02	-0,025	-0,025	-0,017	0,215	0,226	0,041	0,048	0,042	0,044	0,04	0,057	0,059	0,054	0,027	0,027	0,006	0,01
MO	0,028	0,044	0,02	0,03	0,038	0,04	0,12	0,142	0,124	0,13	0,118	0,005	0,005	0,005	0,038	0,038	0,009	0,014
MP	0,035	0,024	0,076	0,016	0,048	0,05	0,004	0,005	0,005	0,005	0,004	0,185	0,189	0,173	0,048	0,048	0,011	0,017
SH	0,138	0,017	0,023	0,011	0,021	0,022	0,032	0,038	0,033	0,035	0,031	0,044	0,045	0,041	0,186	0,186	0,043	0,068
KB	0,013	0,002	0,002	0,001	0,002	0,002	0,003	0,004	0,003	0,003	0,003	0,004	0,004	0,004	0,017	0,017	0,35	0,556

Model: Default model							
Standardized Total Effects - Estimates							
	GP	EX	EH	MO	MP	SH	KB
MP	0,27	0,228	0,555	0	0	0	0
SH	0,124	0,104	0,254	0,496	0,457	0	0
KB	0,081	0,068	0,166	0,324	0,299	0,654	0
Angenehm	0,086	0,073	0,177	0,346	0,319	0,697	0
Anspruch	0	0,779	0	0	0	0	0
Anhalten	1	0	0	0	0	0	0
Exklusiv	0	0,694	0	0	0	0	0
Unkompli	0	0	0,686	0	0	0	0
Einfach	0	0	0,699	0	0	0	0
Lebendig	0	0	0	0,709	0	0	0
Modern	0	0	0	0,747	0	0	0
Innovati	0	0	0	0,716	0	0	0
Aktuell	0	0	0	0,726	0	0	0
Farbtren	0	0	0	0,705	0	0	0
Milde	0,199	0,168	0,408	0	0,735	0	0
Sensible	0,2	0,169	0,411	0	0,74	0	0
Schutz	0,195	0,164	0,4	0	0,72	0	0
Aussehen	0,094	0,08	0,194	0,379	0,349	0,764	0
Schönhei	0,094	0,08	0,194	0,379	0,349	0,764	0
Kauf	0,074	0,062	0,152	0,296	0,273	0,598	0,914
Empfehl	0,076	0,065	0,157	0,307	0,283	0,618	0,945

Model: Default model

Standardized Direct Effects - Estimates

	GP	EX	EH	MO	MP	SH	KB
MP	0,27	0,228	0,555	0	0	0	0
SH	0	0	0	0,496	0,457	0	0
KB	0	0	0	0	0	0,654	0
Angenehm	0	0	0	0	0	0,697	0
Anspruch	0	0,779	0	0	0	0	0
Anhalten	1	0	0	0	0	0	0
Exklusiv	0	0,694	0	0	0	0	0
Unkompli	0	0	0,686	0	0	0	0
Einfach	0	0	0,699	0	0	0	0
Lebendig	0	0	0	0,709	0	0	0
Modern	0	0	0	0,747	0	0	0
Innovati	0	0	0	0,716	0	0	0
Aktuell	0	0	0	0,726	0	0	0
Farbtren	0	0	0	0,705	0	0	0
Milde	0	0	0	0	0,735	0	0
Sensible	0	0	0	0	0,74	0	0
Schutz	0	0	0	0	0,72	0	0
Aussehen	0	0	0	0	0	0,764	0
Schönhei	0	0	0	0	0	0,764	0
Kauf	0	0	0	0	0	0	0,914
Empfehl	0	0	0	0	0	0	0,945

Model: Default model							
Standardized Indirect Effects - Estimates							
	GP	EX	EH	MO	MP	SH	KB
MP	0	0	0	0	0	0	0
SH	0,124	0,104	0,254	0	0	0	0
KB	0,081	0,068	0,166	0,324	0,299	0	0
Angenehm	0,086	0,073	0,177	0,346	0,319	0	0
Anspruch	0	0	0	0	0	0	0
Anhalten	0	0	0	0	0	0	0
Exklusiv	0	0	0	0	0	0	0
Unkompli	0	0	0	0	0	0	0
Einfach	0	0	0	0	0	0	0
Lebendig	0	0	0	0	0	0	0
Modern	0	0	0	0	0	0	0
Innovati	0	0	0	0	0	0	0
Aktuell	0	0	0	0	0	0	0
Farbtren	0	0	0	0	0	0	0
Milde	0,199	0,168	0,408	0	0	0	0
Sensible	0,2	0,169	0,411	0	0	0	0
Schutz	0,195	0,164	0,4	0	0	0	0
Aussehen	0,094	0,08	0,194	0,379	0,349	0	0
Schönhei	0,094	0,08	0,194	0,379	0,349	0	0
Kauf	0,074	0,062	0,152	0,296	0,273	0,598	0
Empfehl	0,076	0,065	0,157	0,307	0,283	0,618	0

Fit Measures					
Fit Measure	Default model	Zero model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	55,466	10547,087	0	7532,007	CMIN
Degrees of freedom	124				DF
P					P
Number of parameters	47	0	171	18	NPAR
Discrepancy / df					CMINDF
RMR	0,031	0,485	0	0,362	RMR
GFI	0,995	0	1	0,286	GFI
Adjusted GFI	0,993	0		0,202	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0,721	0		0,256	PGFI
Normed fit index	0,993		1	0	NFI
Relative fit index	0,991			0	RFI
Incremental fit index					IFI
Tucker-Lewis index					TLI
Comparative fit index					CFI
Parsimony ratio	0,81		0	1	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0,804		0	0	PNFI
Parsimony-adjusted CFI					PCFI
Noncentrality parameter estimate					NCP
NCP lower bound					NCPLO
NCP upper bound					NCPHI
FMIN					FMIN
F0					F0
F0 lower bound					F0LO
F0 upper bound					F0HI
RMSEA					RMSEA
RMSEA lower bound					RMSEALO
RMSEA upper bound					RMSEAH
P for test of close fit					PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)					AIC
Browne-Cudeck criterion					BCC
Bayes information criterion					BIC
Consistent AIC					CAIC
Expected cross validation index					ECVI
ECVI lower bound					ECVILO
ECVI upper bound					ECVIHI
MECVI					MECVI
Hoelter .05 index					HFIVE
Hoelter .01 index					HONE

6.5 Schnelldiktatvorlagen für den Gruppendiskussions-Moderator

Liste 1: NIVEA Beauté

Schnelldiktat NIVEA Beauté

Moderatorbogen

„Bitte denken Sie an Ihre Vorstellung von NIVEA Beauté und beantworten Sie die folgenden Fragen:“

1. Manche Menschen mögen NB⁴⁵³, weil...
2. Manche Menschen mögen NB nicht so gerne, weil...
3. Wenn NB eine Sache gut kann, dann ist es...
4. Wenn NB eine Sache besser machen sollte, dann ist es...
5. Wenn NB eine Blume wäre, wäre sie...
6. Wenn NB ein Auto wäre, wäre es ein... (Hinweis: Hier können Autofirmen oder Autotypen genannt werden)
7. Wenn NB eine Frau wäre, wäre Sie ... Jahre alt.
8. Die Schönheit, die NB mir bietet, finde ich ... weil ...
9. Die Exklusivität, die NB mir bietet, finde ich ..., weil...
10. Das Maß an Spaß, das mir NB bietet, finde ich ..., weil ...

Liste 2:

Schnelldiktat Schönheit

Moderatorbogen

„Sie wollen N⁴⁵⁴ nicht nur ein Bild geben, sondern diese Person auch etwas beschreiben, die Sie sich vorstellen könnten. Bitte beantworten Sie die Frage mit Blick auf das Gesicht, das Sie empfehlen würden.“

1. Wie alt könnte diese Person sein?
2. Welche höchste Schulbildung hat sie?
3. Welchen Beruf hat sie vermutlich?
4. Welches Auto steht vor ihrer Tür?
5. Wo könnte sie wohnen?
6. Welchen Familienstand könnte sie haben?
7. Welche Person steht ihr am nächsten?
8. Mit wem verbringt sie am liebsten ihre Freizeit?
9. Was unternehmen sie dann?
10. Wo hält sie sich am liebsten auf? Was ist ihr Lieblingsort?

„Bitte vervollständigen Sie die folgenden Sätze:“

1. Ihr Umgang mit Ihrer Schönheit ist ...
2. Sich morgens zu schminken, ist für sie ..., weil...
3. Beim Schminken bereitet ihr Vergnügen, ...

⁴⁵³ NB ist die Abkürzung für NIVEA Beauté.

⁴⁵⁴ N ist die Abkürzung für NIVEA.

(Hinweis: Anspruch, Exklusivität und Luxus sind gleichberechtigt. Falls sich die Probandinnen zu stark auf einen der Begriffe fixieren, wiederholen Sie bitte die anderen Ausdrücke noch mal.)

„Sie wollen N nicht nur ein Bild geben, sondern diese Person auch etwas beschreiben, die Sie sich vorstellen könnten. Bitte beantworten Sie die Frage mit Blick auf das Gesicht, das Sie empfehlen würden.“

1. Wie alt könnte diese Person sein?
2. Welche höchste Schulbildung hat sie?
3. Welchen Beruf hat sie vermutlich?
4. Welches Auto steht vor ihrer Tür?
5. Wo könnte sie wohnen?
6. Welchen Familienstand könnte sie haben?
7. Welche Person steht ihr am nächsten?
8. Mit wem verbringt sie am liebsten ihre Freizeit?
9. Was unternehmen sie dann?
10. Wo hält sie sich am liebsten auf? Was ist ihr Lieblingsort?

„Bitte vervollständigen Sie die folgenden Sätze:“

1. Ihren Anspruch zeigt sie auch bei dekorativer Kosmetik (Make-up/Schminke), indem ...
2. Exklusivität und Make-up gehören für sie zusammen, weil ...
3. Der gewisse Hauch von Luxus ist für sie beim Schminken, ...

6.6 Literatur- und Quellenverzeichnis

Aaker, David A.: Management des Markenwertes. Frankfurt am Main, New York 1992

Aaker, David A.: Strategic Market Management. 4. Auflage, New York 1995

Aaker, David A.: Building Strong Brands. 3. Auflage, New York 1996

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich: Brand Leadership. New York 1999

Aaker, David A.; Keller, Kevin Lane: Consumer Evaluations of Brand Extension, in: Journal of Marketing, Vol. 54 (1990), No. 4, S. 27-41

Aaker, Jennifer L.: Brand Personality. Conceptualization, Measurement and Underlying Psychological Mechanisms. Dissertation, gedruckt von Mikrofilm durch UMI, Ann Arbor, Michigan, 1997

Aaker, Jennifer L.: Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 92-102

Adjouri, Nicholas: Die Marke als Botschaft. Die kommunikative Funktion der Marke und ihre Interdependenzen zur Werbung. Münsterschwarzach 1994

Adler, Jost: Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen: Eine nachfrageorientierte Analyse. Wiesbaden 1996

Ahlers, Felix: Das Frosta Reinheitsgebot. Markterfahrungen mit Produkten ohne Zusatzstoffe. Vortrag auf der Konferenz Food Trends in Düsseldorf am 5.10.2004

Andresen, Thomas; Nickel, Oliver: Führen von Dachmarken, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 575-604

Arbuckle, James L, Wothke, Werner: Amos 4.0 User's Guide. Chicago 1999

Arnold, David: Modernes Markenmanagement. Geheimnisse erfolgreicher Marken - Internationale Fallstudien. Wien 1992

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 10. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2003

Batra, Rajeer, Meyers, John G., Aaker, David A.: Advertising Management. 5. Auflage, Upper Saddle River 1996

Becker, Jochen: Markenartikel und Verbraucher, in: Marke und Markenartikel - als Instrument des Wettbewerbs. Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.). München 1992, S. 98-125.

Becker, Jochen: Typen von Markenstrategien, in: Handbuch Markenartikel. Bruhn, Manfred (Hrsg.). Stuttgart 1994, S. 463-498

Becker, Jochen: Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung, in: Positionierung. Kernentscheidung des Marketing. Tomczak, Torsten (Hrsg.). St. Gallen 1996, S. 12-23

Becker, Jochen: Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6. Auflage, München 1998

Becker, Jochen: Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 269-288

Beiersdorf AG, Hamburg: Unternehmenspräsentation, 2000

Beiersdorf AG, Hamburg: Geschäftsbericht, Selbstverlag 2001

Beiersdorf AG, Hamburg, Geschäftsbericht, Selbstverlag 2003

Belk, Russel W.: Possessions and the Extended Self, in: Journal of Consumer Research, Vol. 15 (1988), No. 9, S. 139-168

Belz, Christian: Agile Markenführung, in: Markenmanagement für Dienstleistungen. Tomczak, Torsten; Schögel, Marcus; Ludwig, Eva (Hrsg.). St. Gallen 1998, S. 38-47

Bemmaor, Albert C: Prediction Behavior from Intention-to-Buy Measures: The Parametric Case, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32, (1995), No. 5, S. 176-191

Berekoven, Ludwig: Von der Markierung zur Marke, in: Marke und Markenartikel - als Instrument des Wettbewerbs. Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.). München 1992, S. 26-45

Berekoven, Ludwig: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2. Auflage, München 1995

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden 2001

Berger, Peter, L.; Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 20. Auflage, Frankfurt am Main 2004

Berndt, Ralph; Sander, Matthias: Der Wert von Marken. Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: Handbuch Markenartikel. Bruhn, Manfred (Hrsg.). Stuttgart 1994, S. 1353 - 1371

Biel, Alexander L.: Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S.62-90

Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus M.; Funck, Hans Joachim: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 5. Auflage, Landsberg, Lech 1998

Böhm, Andreas: Theoretisches Codieren. Textanalyse in der Grounded Theory, in: Qualitative Forschung - ein Handbuch. Flick, von Kardorff, Steinke (Hrsg.). Reinbek bei Hamburg 2000, S. 475 – 485

Bohnsack, Ralf: Gruppendiskussion, in: Qualitative Forschung - ein Handbuch. Flick; von Kardorff; Steinke (Hrsg.). Reinbek bei Hamburg 2000, S. 369-384

Bonfield, Eduard H.: Attitude, Social Influence, Personal Norm, and Intention Interactions as Related to Brand Purchase Behavior, in: Journal of Marketing Research, Vol. 11 (1974), No. 11, S. 379 – 389

Bonus, Holger: Europäische Identität aus ökonomischer Sicht. Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelm-Universität Münster, Beitrag Nr. 216, Münster 1995

Borg, Ingwer; Staufenbiel, Thomas: Theorien und Methoden der Skalierung: Eine Einführung. 2. Auflage, Göttingen 1993

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin, Heidelberg 1995

Boush, David M.: Marken als Kategorien, in: Moderne Markenführung. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 721-736

Brandmeyer, Klaus: Unterwegs in Sachen Marke. Aufsätze und Vorträge zur Markenführung. Hamburg 1990

Brandmeyer, Klaus; Deichsel, Alexander (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1995. Frankfurt am Main 1995

Brandmeyer, Klaus; Deichsel, Alexander (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997/98. Frankfurt am Main 1997

Braun, Ingolf: Markenbereinigung, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 647-665

Broniarczyk, Susan M.; Alba, Joseph W.: The Importance of the Brand in Brand Extension, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31 (1994), No. 5, S. 214-228

Bruhn, Manfred: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Bruhn, Manfred (Hrsg.). Stuttgart 1994, S. 3-41

Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel (Bd. 1-3). Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Stuttgart 1994

Bugdahl, Volker: Marken machen Märkte. Eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis. München 1998

Bühl, Achim; Zöfel, Peter: SPSS 11: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 8. Auflage, München 2002

Bünthe, Claudia: Strategische Markenführung für Dienstleistungen. Das Identitätsorientierte Modell. Unveröffentlichte Diplomarbeit Berlin, Universität der Künste, 2000

Byrne, Barbara M.: Structural Equation Modeling with AMOS. Mahwah, New Jersey, 2001

Caspar, Mirko: Markendehnungsstrategien. in: Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Esch, Franz-Rudolf; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.). Wiesbaden 2002, S. 233-259

Claycamp, Henry. J., Liddy, Lucien E.: Prediction of New Product Performance. An Analytical Approach, in: Journal of Marketing Research, Vol. 6 (1969), No. 11, S.414-420

Colley, Russel H. (Hrsg.): Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results, New York 1961

Deichsel, Alexander: Markensoziologie. Frankfurt am Main 2004

Demuth, Alexander: Erfolgsfaktor Image. So nutzen Sie den Imagevorteil für Ihr Unternehmen. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1994

Deutsches Patent- und Markenamt: Definition des Markenbegriffs, in: www.deutsches-patentamt.de, abgerufen am 15.11.1999

Deutsches Patent- und Markenamt: Jahres Bericht 2003, in: <http://www.dpma.de/veroeffentlichungen/jahresbericht03/jb2003.pdf>, S. 24. abgerufen am 7.12.2004

Devin, Barbara: Wann Brand Extension die Marke schwächt, in: Markenartikel, 55. Jg. (1993), Heft 11, S. 536-539

Dichtl, Erwin: Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels, in: Markenartikel heute – Marke, Markt und Marketing. Dichtl, Erwin, et.al. (Hrsg.). Wiesbaden 1978, S. 17 - 33

Dichtl, Erwin: Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Marke und Markenartikel - als Instrument des Wettbewerbs. Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.). München 1992, S. 2-22

Dichtl, Erwin: Strategische Optionen im Marketing. 3. Auflage, München 1994

Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrument des Wettbewerbs. München 1999

Diekhof, Rolf: Der Markt schreibt die Gesetze der Marke neu, in: Werben und Verkaufen, 41. Jg. (2003), Heft 1, S. 28-29

Diller, Hermann (Hrsg.): Marketingplanung. München 1980

Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon. München 1992

Dingler, Rolf: Wie baut man eine starke Marke auf? in: Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung. Hauser, Ulrich (Hrsg.). Wiesbaden 1997, S. 39-78

Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg, Berlin 1939

Dorsch, Friedrich: Psychologisches Wörterbuch. 11. Auflage, Bern, Stuttgart, Toronto 1987

Dörtelmann, Thomas: Marke und Markenführung. Eine institutionstheoretische Analyse. Bochum 1997

Drewes, Ralf: Identität. Der Versuch einer integrativen Neufassung eines psychologischen Konstruktes. Eine qualitative Untersuchung mit jungen Erwachsenen. Münster, New York 1993

Echaudemaison, Oliver: Every Brand has to have it's Own Personality, in: Soap, Perfume & Cosmetics, Vol. 75 (2002), No. 9, S. 21

Engeser, Manfred: Emotionale Visitenkarte, in: Wirtschaftswoche Nr. 29 vom 10.7.2003, S. 64-71

Erlei, Mathias; Leschke, Martin; Sauerland, Dirk: Neue Institutionenökonomie. Stuttgart, 1999

Esch, Franz-Rudolf: Markenposition als Grundlage der Markenführung, in: Modernes Markenmanagement; Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 233-265

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. 2. Auflage, München 2004

Esch, Franz-Rudolf; Fuchs, Markus; Bräutigam, Sören: Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Moderne Markenführung - Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 669-704

Esch, Franz-Rudolf; Wicke, Andreas: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 5-55

Euromonitor: Online-Datenbank, in: <http://www.Euromonitor.com/GMID> abgerufen am 3.2.2005

Fanderl, Harald S.; Hölscher, Ansgar; Hupp, Oliver: Der Charakter der Marke, in: Der Markenartikel, 65. Jg. (2003), Heft 3, S. 28-33

Feige, Stephan: Handelsorientierte Markenführung. Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel. 2. Auflage, Frankfurt am Main [u.a.] 1997

Felser, Georg: Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung. Heidelberg, Berlin, Oxford 1997

Fischer, Lorenz; Wiswede, Günter: Grundlagen der Sozialpsychologie. München, 1997

Fischbein, Martin; Ajzen, Icek: Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research. London et al. 1975

Fischerkoesen, H.M.: Experimentelle Werbeerfolgskontrolle, Wiesbaden 1967

Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaft. Hamburg 1995

Flick, Uwe; von Kardorf, Ernst; Steinke, Ines: Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Qualitative Forschung; ein Handbuch. Flick, Uwe; von Kardorf, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.). Hamburg 2000, S. 233-255

Fournier, Susan M.: Markenbeziehungen - Konsumenten und ihre Marken, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Wiesbaden 1999, S.135-163

Frey, Hans-Peter: Stigma und Identität. Eine empirische Untersuchung zur Genese und Änderung krimineller Identität bei Jugendlichen. Weinheim, Basel 1983

Frosta AG, Hamburg: Geschäftsbericht. Eigenverlag 2001

Frosta AG, Hamburg: Geschäftsbericht. Eigenverlag 2003

Gefen, David; Straub, Detmar W.; Boudreau, Marie-Claude: Structural Evaluation Modeling and Regression. Guidelines for Research Practice, in: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 4 (2000), November, S. 1-77

Gerken, Gerd: Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz der Werbung. Düsseldorf 1994

Gerken, Gerd: Der magische Code. Marken-Tuning. Düsseldorf 1995

Glöckler, Thomas: Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity. Aufbau und Nutzung. Wiesbaden 1995

Goodyear, Mary: Marke und Markenpolitik, in: Planung und Analyse, 21. Jg. (1994), Heft 3, S. 60-67

Grapentine, Terry: Path Analysis vs. Structural Equation Modeling, in: Marketing Research. Vol. 12 (2000), No. 3, S. 12-21

Green, Paul E.; Tull, Donald S.: Methoden und Techniken der Marketingforschung. Stuttgart 1982

Grey Werbeagentur (Hrsg.): Wie man Marken Charakter gibt. Düsseldorf 1993

Grossklaus, Peter: Die Stunde der Agenturen, in: Der Markenartikel, 58. Jg. (1996), Heft 2, S. 80

Haedrich, Günther: Strategische Markenführung. Planung und Realisation von Marketingstrategien für eingeführte Produkte. Bern, Stuttgart 1990

Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten: Strategische Markenführung. Bern, Stuttgart 1996

Halliday, Jean: Chrysler Brings Out Brand Personalities with '97 Ads, in: Advertising Age, 30.9.1997, S. 3

Hammann, Peter; Erichson, Bernd: Marktforschung. Stuttgart, New York 1978

Harms, Björn: Unterstützung strategischer Entscheidungen mithilfe von What-If-Analysen. Berlin, Technische Universität, Diss. 1998

Hätty, Holger: Markentransfer. Heidelberg 1989

Hätty, Holger: Markentransferstrategie, in: Handbuch Markenartikel, Bruhn, Manfred (Hrsg.). Band 1, Stuttgart 1994, S. 561-582

Häusler, Jürgen: Mit den Augen des Kunden. Grundsätzliches zur Entwicklung von Markenpersönlichkeiten, in: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Merten, Klaus; Zimmermann, Rainer (Hrsg.). Köln 1998, S. 169-177.

Heinrich, Dieter: Profit durch Profil. Identitäts-Management. Stuttgart 1990

Hellmann, Kai-Uwe: Soziologie der Marke. Frankfurt am Main, 2003

Herbst, Dieter: Public Relations. Berlin 1997

Herbst, Dieter: Corporate Identity. Berlin 1998

Herbst, Dieter: E-Branding. Starke Marken im Netz. Berlin 2002

Herrmann, Andreas: Produkt-Management. München 1998

Herrmann, Andreas; Homburg, Christian: Marktforschung. Ziele, Vorgehensweisen und Methoden, in: Marktforschung. Methoden, Anwendungen. Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.). 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 13-32

Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Braunstein, Christine: Gestaltung der Markenpersönlichkeit mithilfe der „means-end“-Theorie, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 103-133

Herrmann, Christoph: Die Zukunft der Marke. Brand Governance: Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg. Frankfurt am Main 1999

Herrmann, Christoph: Die Zukunft der Marke. Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markenerfolg. Frankfurt am Main 1999

Herzig, Oliver A.: Markenbilder, Markenwelten. Neue Wege in der Imageforschung. Wien 1991

Hill, Wilhelm; Riester, Ignaz: Marketing-Management. Stuttgart 1990

Hoffmann, Hans-Joachim: Werbepsychologie. Berlin, New York 1972

Hoffmann, Hans-Joachim: Psychologie der Werbekommunikation. 2. Auflage, Berlin, New York 1981

Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. Wiesbaden 2003

Homburg, Christian; Pflesser, Christian: Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Marktforschung. Methoden, Anwendungen. Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.). 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 633-659

Horx, Matthias: Markenkult. Wie Marken zu Ikonen werden. Düsseldorf 1995

Hupp, Oliver: Wovon hängen die Erfolgchancen von Markentransfers ab? in: Der Markenartikel, 63. Jg., (2001), Heft 2, S. 12-16

Hüttner, Manfred; Schwarting, Ulf: Explorative Faktorenanalyse, in: Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.). Wiesbaden, 1999, S. 381-411

Irmscher, Markus: Markenwertbegriffe, in: Der Markenartikel, 58. Jg. (1996), Heft 2, S. 58-61.

Irmscher, Markus: Markenwertmanagement. Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb. Frankfurt am Main 1996

Januszewska, Renata; Viaene, Jaques; Verbeke, Wim: Market Segmentation for Chocolate in Belgium and Poland, in: Journal of Euromarketing, Vol. 9 (2000), No. 3, S.1-25

Jary, Michael; Schneider, Dirk; Wilemann, Andrew: Marken-Power. Warum Aldi, Ikea, H & M und Co. so erfolgreich sind. Wiesbaden 1999

Johannsen, Uwe: Das Marken- und Firmenimage. Theorie, Methodik, Praxis. Berlin 1971

Jürgen Bortz; Nicola Döring: Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage, Berlin, Heidelberg 1995

Kammerer, Jürgen: Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity. München 1988

Kapferer, Jean-Noel: Die Marke. Kapital des Unternehmens. Landsberg am Lech 1992

Kapferer, Jean-Noel: Brand Extension in Practice, in: Thesis. Vol. 17 (2000), No. 2, S. 43-45

Karmasin, Helene: Produkte als Botschaften. Individuelles Produktmarketing, konsumentenorientiertes Marketing, Bedürfnisdynamik, Produkt- und Werbekonzeption, Markenführung in veränderten Umwelten. 2. Auflage, Wien 1998

Keller, Ingrid: Das CI Dilemma. Abschied von falschen Illusionen. 2. Auflage, Wiesbaden 1993

Keller, Kevin L.: Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57. (1993), No. 1, S. 1-22

Keller, Kevin L.: Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity. New York 1998

Keller, Kevin L.: Kundenorientierte Messung des Markenwertes, in: Modernes Markenmanagement; Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 967-987

Keller, Kevin Lane; Aaker, David A.: The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29 (1992), No. 2, S. 35-50

Kepper, Gabi: Methoden der Qualitativen Marktforschung, in: Marktforschung; Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.). 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 159-202

Kirmani, Anna; Sood, Sanjay; Bridges, Sheri: The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches, in: Journal of Marketing, Vol. 63 (1990), No. 1, S. 88-101

Klage, Jan P.: Vom Image zum Unternehmenserfolg, in: Markenartikel. 97. Jg. (1995) Heft 2, S. 67-68

Koerke, Harald (Red.); Grey Werbeagentur (Hrsg.): Wie man Marken Charakter gibt. Düsseldorf 1993

Konert, Franz-Josef: Vermittlung emotionaler Erlebniswerte. Eine Marketingstrategie für gesättigte Märkte. Heidelberg 1986

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm W.: Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 7. Auflage, Stuttgart 1994

Kotler, Philip (u.a.): Grundlagen des Marketing. 2. Auflage, München 2002

Kroeber-Riel, Werner: Innere Bilder. Signale für das Kaufverhalten, in: Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing. (1986), Heft 1, S. 50-57

Kroeber-Riel, Werner: Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. 2. Auflage, Stuttgart 1990

Kroeber-Riel, Werner: Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung. München 1993

Kroeber-Riel, Werner; Meyer-Hentschel, Gundolf: Werbung. Steuerung des Konsumentenverhaltens. Würzburg 1982

Kroeber-Riel; Werner, Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten. 6. Auflage, München 1996

Lavidge, Robert J.; Steiner, Gary H.: A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness, in: Journal of Marketing, Vol. 25 (1961), No. 10, S. 51-62

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München 1988

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. München 1989

Lamnek, Siegfried: Gruppendiskussion: Theorie und Praxis. München 1998

Loken, Barbara; Roedder-John, Deborah: Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions have a Negative Impact? in: Journal of Marketing, Vol. 57 (1993), No. 3, S. 71-84

Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1973

Malhotra, Naesh K: Self concept and Product Choice. An Integrated Perspective, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 9 (1988), No. 3, S. 1-22

Mayer, Anneliese; Mayer, Ralf Ulrich: Imagetransfer. Hamburg 1987

Mayer, Ralf Ulrich: Produktpositionierung. Köln 1984

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. München 1990

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 2. Auflage, Weinheim 1999

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, in: Qualitative Forschung - ein Handbuch. Flick; von Kardorff; Steinke (Hrsg.). Reinbek bei Hamburg 2000, S. 468-475

Mead, George H.: Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt am Main, 1973

Meffert, Heribert: Marketingforschung und Käuferverhalten. 2. Auflage, Wiesbaden 1992

Meffert, Heribert: Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: Handbuch Markenartikel. Band 1. Bruhn, Manfred (Hrsg.). Wiesbaden 1994, S. 173-198

Meffert, Heribert: Markenführung in der Bewährungsprobe. Markenartikel, 56. Jg. (1994), Heft 12, S. 478-481

Meffert, Heribert: Marketing Management. Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden 1994

Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 8. Auflage, Wiesbaden 1998

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph: Identitätsorientierte Markenführung, in: Der Markenartikel, 58. Jg. (1996), Heft 8, S. 373-380

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph: Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. Münster. Münster, Selbstverlag 1996

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph: Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken. Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen, in: Unternehmensrechnung und -besteuerung - Grundlagen und Entwicklung. Meffert Heribert; Krawitz, Norbert (Hrsg.). Wiesbaden 1998, S. 75-126

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement. Grundfragen der
252

identitätsorientierten Markenführung. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.). Wiesbaden 2002, S. 35-72

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph: Wandel in der Markenführung. Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.). Wiesbaden 2002, S. 17-33

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.). Wiesbaden 2002, S. 3-15

Meffert, Heribert; Perrey, Jesko: Mehrmarkenstrategien. Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 619-646

Mellerowicz, Konrad: Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Auflage, München, Berlin 1963

Merten, Klaus: Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1, Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Münster 1999

Merten, Klaus: Öffentlichkeit in systemtheoretischer Perspektive, in: Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Szyszka, Peter (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 49-66

Merten, Klaus: Erzeugung von Fakten zur Reflexivisierung von Fiktionen. Strukturen der Ausdifferenzierung des Kommunikationssystems, in: Fakten und Fiktionen. Baum, Achim; Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.). Konstanz 2002, S. 36-47

Merten, Klaus: Die Marke in der Mediengesellschaft, in: Der Markenartikel, 65. Jg. (2003), Heft 1, S. 26-30; Heft 2, S. 12-17; Heft 3, S. 10-17

Merten, Klaus, Teipen, Petra: Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. München 1991

Milberg, Sandra: Positive Effects of Brand Extensions. Expanding Product Category Associations and Boundaries. Georgetown University, Washington DC 1999

Milberg, Sandra, Park, C. Whang, McCarthy, Mike: Management Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions; the Impact of Alternative Branding Strategies, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 6 (1997), No. 2, S. 119-140

Millar, Murray G.; Tesser, Abraham in: Aaker, Jennifer L.: Brand Personality. Conceptualization, Measurement and Underlying Psychological Mechanisms. Dissertation, Ann Arbor, Michigan 1997

Miniard, Paul W; Obermiller, Carl; Page, Thomas J.: Predicting Behavior with Intentions. A Comparison of Conditional versus Direct Measures, in: Advanced in Consumer Research, Vol. 9 (1982), No. 11, S. 461-464

Morris, Donald G.: Purchase Intentions and Purchase Behavior, in: Journal of Marketing, Vol. 43 (1979), Spring, S. 65-74

Müller, Gernot: Das Image des Markenartikels. Opladen 1971

Müller, Götz Michael: Dachmarkenstrategien, in: Handbuch Markenartikel. Bruhn, Manfred (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 499-511

Müller, Stefan: Grundlagen der Qualitativen Marktforschung, in: Marktforschung; Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.). 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 127-157

Munzinger, Uwe; Musiol, Karl Georg; Szallies, Rüdiger (Hrsg.): Erfolgreiche Markenführung, Wiesbaden 1999

Nommensen, Jens N: Die Prägnanz von Markenbildern. Prüfung der Kommunikationsstrategie bei Produktrepositionierung. Heidelberg 1990

Newberry, C. Robert; Klemz, Bruce R.; Boshoff, Christo: Managerial Implications of Predicting Purchase Behavior from Purchase Intentions: A Retail Patronage Case Study, in: Journal of Services Marketing, Vol. 17 (2003), No. 6, S. 609-617

Otte, Thomas: Marke als System. Ihre Eigenkräfte regeln den Markt. Hamburg, 1993

- O.V. (Beiersdorf AG): In: <http://www.beiersdorf.de>, abgerufen am 1.2.2005
- O.V. (Beiersdorf AG): In: <http://www.beiersdorf.de/controller.aspx?n=55&l=1>, abgerufen am 2.2.2005
- O. V.: Capo. Spielerisch zum „Share of Soul“, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe Marken, 45. Jg. (2002), März, S. 92-95
- O.V. (Comdirect Bank): In: <http://www.comdirect.de>, abgerufen am 6.2.2005
- O.V. (Furchtzwerge): In: <http://www.fruchtzwerge.de>, abgerufen am 5.2.2005
- O.V.: Gehirnforschung zeigt Logenplätze im Kopf des Konsumenten, in: Absatzwirtschaft, 47. Jg. (2004), Heft 1, S. 86
- O.V. (Gruner & Jahr): Gruner & Jahr Branchenbild Dekorative Kosmetik, Gruner & Jahr Marktanalyse, Hamburg, Eigenverlag 2004
- O.V. (Knorr): In: <http://www.knorr.de>, abgerufen am 3.2.2005
- O.V. (NIVEA): In: <http://www.nivea.de>, abgerufen am 2.2.2005
- O.V. (Persil): In: <http://www.persil.de>, abgerufen am 3.2.2005
- O.V. (Stern): Erfolg durch Resonanz. Zur Wirkungsmechanik von Response-Anzeigen. Hamburg, Stern Bibliothek Eigenverlag 1998
- O.V. (Stern): Markenprofile 10, In: http://www.gujmedia.de/_components/markenprofile/mapro10/download/datein/branchen/MarkenProfile_10_Kosmetik.pdf, abgerufen am 2.2.2005, S. 24.
- O.V. (Volkswagen AG): In: <http://www.volkswagen.de>, abgerufen am 2.2.2005
- Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. 2. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1990
- Paivio, Allan: Imagery and Verbal Processes. New York 1971
- Paivio, Allan: Images in mind: the evolution of a theory. Exeter 1991

Park, C. Whan; Mc Carthy Mike; Milberg, Sandra: The Effects of Direct and Associated Brand Extension Strategies on Consumer Response to Brand Extensions, in: Advances in Consumer Research, Vol. 20 (1993), No. 3, S. 28-33

Park, C. Whan; Milberg, Sandra; Lawson, Robert: Beurteilung von Markenerweiterungen, in: Moderne Markenführung - Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 737-754

Paulus, Julius: Fraktale Marke. Verbrauchter Mythos, in: Werben & Verkaufen. 33. Jg. (1995), Heft 10, S. 80-86

Pepels, Werner: Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München 1995

Pepels, Werner: Produktmanagement. Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozeßorganisation. München [u.a.] 1998

Perzborn, Oliver: Chancen und Risiken der Identitätsorientierten Markenführung für Dienstleistungen am Beispiel Airplus Business Systems. Unveröffentlichte Diplomarbeit Berlin, Universität der Künste, 2000

Petermann, Franz: Psychologie des Vertrauens. 2. Auflage, München 1992

Peters, Maren: Die Versuchung ist billig, in: Der Tagesspiegel (Berlin), vom 20.10.2002, S. 14

Plötner, Olaf: Das Vertrauen des Kunden. Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten. Wiesbaden 1995

Popp, Manfred: Einführung in die Grundbegriffe der allgemeinen Psychologie. 5. Auflage, München, Basel 1995

Randall, Geoffrey: Branding. London 1997

Reidegeld, Hermann: Aufgaben und Anforderungen an Produktmanager und Key-Account-Manager, in: Handbuch des Marketing. Bruhn, Manfred (Hrsg.). München, 1989, S. 606-627

Riedel, Frank: Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung. Heidelberg 1996

Ries, Al; Trout, Jack: Positioning; die neue Werbestrategie. New York 1986

Riesenbeck, Hajo; Perrey, Jesko: Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen. Frankfurt, Wien 2004

Roedder-John Deborah; Loken, Barbara; Joiner, Christopher: The Negative Impact of Extensions. Can Flagship Products be Diluted? in: Journal of Marketing. Vol. 62 (1998), No. 1, S. 19-32

Rosenstiel, Lutz von: Psychologie der Werbung, Rosenheim 1969

Rosenstiel, Lutz von; Kirsch, Alexander: Psychologie der Werbung. Rosenheim 1996

Rosenstiel, Lutz von; Neumann, Peter: Einführung in die Markt- und Werbepsychologie. Darmstadt 1991

Rückriem, Georg; Stary, Joachim; Frank, Norbert: Die Technik des wissenschaftlichen Arbeitens. Eine praktische Anleitung. 7. Auflage, Paderborn 1992

Ruge, Hans-Dieter: Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse. Entwicklung und Test einer neuen Meßmethode. Heidelberg 1988

Ruge, Hans-Dieter: Aufbau von Markenbildern, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S.165-184

Salcher, Ernst F.: Psychologische Marktforschung. Berlin, New York 1978

Sandler, Guido: Bedingungen erfolgreicher Markenstrategien im Verbrauchsgütermarkt, in: Handbuch des Marketing. Bruhn, Manfred (Hrsg.). München 1989, S. 326-342

Sattler, Henrik: Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte. Stuttgart 1997

Sattler, Henrik: Markenstrategien für neue Produkte, in: Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 339-355

Schiele, Thomas Peter: Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen. Wiesbaden 1999

Schmitt, Bernd; Simonson, Alex: Marketing-Ästhetik. Strategisches Management von Marken, Identity und Image. München, Düsseldorf 1998

Schröder, Ernst F.: Familienmarkenstrategien, in: Handbuch Markenartikel. Band 1. Bruhn, Manfred (Hrsg.). Stuttgart 1994, S. 514-526

Schröder, Tim: Markennamen zünden in der rechten Gehirnhälfte. in: Spiegel online: www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0.1518.209394.00.html, abgerufen am 14.8.2002

Séguéla, Jaques: Hollywood wäscht weißer. Werbung mit dem Starsystem. Landsberg am Lech 1983

Summerauer-Bodensohn, Peter: Hans Domizlaff und der Ursprung der Markentechnik, in: Der Markenartikel, 58. Jg. (1996), Heft 2, S. 54-57

Tenerelli, Mary Jane: The Beauty of Branding, in: Global Cosmetic Industry, No. 165, September 1999, S. 50-54

Thiemann, Klaus: Brand Identity schafft Vertrauen in die Marke, in: Der Markenartikel. 57. Jg. (1995), Heft 3, S. 93-99

Thurmann, Peter: Grundformen des Markenartikels. Versuch einer Typologie. Berlin, 1961

Tomczak, Torsten; Roosdorp, Alexander: Positionierung - Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze, in: Positionierung. Kernentscheidung des Marketing. Tomczak, Torsten; Rudolph, Thomas; Roosdorp, Alexander (Hrsg.). St. Gallen 1996, S. 26-42

Trommsdorff, Volker: Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung. Köln et al. 1975

Trommsdorff, Volker: Konsumentenverhalten. Stuttgart 1989

Trommsdorff, Volker: Produktpositionierung, in: Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle. Albers, Sönke; Herrmann, Andreas (Hrsg.). Wiesbaden 2000, S. 332-354

Trommsdorff, Volker; Bookhagen, Andrea; Hess, Constanze: Produktpositionierung, in: Marktforschung; Methoden, Anwendungen. Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.). Wiesbaden 2000, S. 765-787

Trommsdorff, Volker, Paulssen, Marcel: Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in: Moderne Markenführung - Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung. Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 1047-1066

Upshaw, Lynn B.: Building Brand Identity. A Strategy for Success in a Hostile Marketplace. New York, 1995

Voss, Wolf-Dieter: Modellgestützte Markenpolitik. Wiesbaden 1983

Weber, Günter: Strategische Marktforschung. München, Wien 1996

Weber, Günter: Positionierungsanalyse im Premium-Pilsmarkt, in: Absatzwirtschaft. 40. Jg. (1997), Heft 5, S. 73-79

Weinberg, Peter: Nonverbale Marktkommunikation. Heidelberg 1986

Westerbarkey, Joachim: Öffentlichkeit und Nicht-Öffentlichkeit. Thesen, Paradoxien und Folgerungen, in: Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Szyszka, Peter (Hrsg.). Wiesbaden 1999, S. 147-155

Westerbarkey, Joachim: Das Geheimnis. Die Faszination des Verborgenen. Berlin 2000

Westerbarkey, Joachim: Täuschung oder zur Unerträglichkeit ungeschminkter Wirklichkeiten, in: Fakten und Fiktionen. Baum, Achim; Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.). Konstanz 2002, S. 48-62

Wiswede, Günter: Die Psychologie des Markenartikels, in: Marke und Markenartikel - als Instrument des Wettbewerbs. Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.). München 1992, S. 72-95.

Witte, Erich H.: Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch. München 1989

Wolf, Jakob: Marktforschung. Praktische Anwendung mit zahlreichen Arbeitsblättern, Checklisten und Fallbeispielen. Lech 1988

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.): Werbung in Deutschland. Bonn, 1994

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.): Werbung in Deutschland. Berlin, 2004

Young, Martin R.; DeSarbo, Wayne S.; Morwitz, Vicki G.: The Stochastic Modeling of Purchase Intention and Behavior, in: Management Science, Vol. 44, (1998), No. 2, S. 188-202

6.7 Interviews und Vorträge

Hilde Cambier, internationale Markenführerin von NIVEA Beauté; Beiersdorf AG, Hamburg, Interview vom 23.5.2002

Thomas Doetz, Brand-Manager Siemens AG, München, Interview vom 7.2.2000

Annette Kielholz, nationale Markenführerin von NIVEA Beauté; Beiersdorf AG, Hamburg, Vortrag über NIVEA Beauté, veranstaltet vom MTP am 25.1.2000 in Berlin

Cordula Krüger, Geschäftsführerin &Equity GmbH, Hamburg, Interviews vom 10.1.2002 und 17.2.2002

Bettina Oesterreich, Marktforschung NIVEA Beauté; Beiersdorf AG, Hamburg, Interviews vom 17.8.2000 und 15.1.2002

Edward Rigdon, Georgia State University, Atlanta, USA, Befragung per E-Mail vom 12.2.2004

Ulrike Vollmoeller, internationale Markenführerin von NIVEA Beauté; Beiersdorf AG, Hamburg, Interview vom 15.8.2000

Klaus Wecker, Leiter Marktforschung Cosmed; Beiersdorf AG, Hamburg, Interview vom 6.9.2000

6.8 Studien

Impact Studie Deutschland, Welle 2, 3 und 4 von 2001; Beiersdorf Studie

Impact Studie Deutschland, Welle 5 von 2002; Beiersdorf Studie

Impact Studie Frankreich, Well 2 von 2002; Beiersdorf Studie

INRA GmbH Mölln: Spurenlese: Das Antwortverhalten PAPI-CAPI-CATI Eigenverlag Mölln 2000

Markenmonitor Image NIVEA Deutschland, Welle 2 von 1998; Beiersdorf Studie

Markenmonitor Image NIVEA Deutschland, Welle 3 von 2000; Beiersdorf Studie

Markenmonitor Image NIVEA Deutschland, Welle 4 von 2001; Beiersdorf Studie

Markenmonitor Image NIVEA Deutschland, Welle 5 von 2002; Beiersdorf Studie

6.9 Lebenslauf

Ich wurde am 30. Mai 1972 in Osnabrück geboren und besuchte von 1984 bis 1991 das Gymnasium Bramsche, das ich mit der allgemeinen Hochschulreife erfolgreich abschloss.

In der Zeit von Oktober 1991 bis August 1992 studierte ich zwei Semester Lehramt Sekundarstufe 2 mit den Fächern Deutsch und Geschichte in Osnabrück. Während dieser Zeit arbeitete ich parallel als Projektmitglied im Marktforschungsinstitut Produkt und Markt GmbH. Anschließend absolvierte ich eine Ausbildung zur Werbekauffrau, zunächst bei der Osnabrücker Sonntagsblatt GmbH (1992-1993), anschließend bei der Drogies & Drogies Werbeagentur GmbH (1993-1994), beide in Osnabrück. Nach dem erfolgreichen Abschluss als Werbekauffrau arbeitete ich ein weiteres Jahr (1994-1995) bei Drogies und Drogies als Kundenberaterin und Projektmanagerin.

Von 1995 bis 2000 studierte ich dann in Berlin Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation (GWK) an der Universität der Künste, dort erwarb ich den akademischen Grad der Diplom-Kommunikationswirtin. Mein Studienschwerpunkt war hier die strategische Planung. Meine Diplomarbeit beschäftigte sich mit der Markenführung von Dienstleistern. Während des Studiums verbrachte ich im Rahmen des Erasmus-Austausch-Programms außerdem zwei Semester an der University of Derby (England) im Fachbereich "Films and Television". Parallel zum Studium arbeitete ich als Geschäftsführungsassistentin mit beratender Funktion in der Kommunikation und Markenführung bei der Zopfstil Wohndesign HandelsGmbH, Berlin, und als Assistentin des Pressesprechers in der Unternehmenskommunikation Presse der Siemens AG, Berlin (beides von 1995-2000). Bei Praktika in verschiedenen Werbeagenturen (z.B. Ammirati Puris Lintas GmbH, Hamburg, Pahnke Markenmacherei GmbH, Hamburg) lernte ich die strategische Markenführung in der Praxis kennen. Parallel erarbeite ich im Rahmen meiner eigenen Werbeagentur mit drei weiteren Kommilitonen (1998-2003) Kommunikationsauftritte unter anderem für die Schering AG, Berlin, die IIR Training GmbH, Frankfurt, und Apple Computer Deutschland GmbH, München, zum Teil verbunden mit umfangreicher Primärforschung.

Nach dem Studienabschluss arbeitete ich zunächst als freie strategische Planerin u.a. für die BBDO Berlin Werbeagentur GmbH (3 Monate in 2000). Von Mitte 2000 bis November 2002 war ich dann in Teilzeittätigkeit im International Brand Management von NIVEA Beauté der Beiersdorf AG Hamburg als Projektmitglied

verantwortlich unter anderem für die Produktentwicklung und das Trade Marketing. Parallel zu dieser Tätigkeit erstelle ich seit Mitte 2000 in Kooperation mit der Beiersdorf AG eine Dissertation zur Markenführung.

Seit Juni 2003 bin ich als Senior-Marken-Berater bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company für verschiedene Kunden in der Marketing- und Markenberatung international tätig und erarbeite dabei Marken- und Marktforschungsstudien.

Eine Lehrtätigkeit übe ich bin seit dem Sommersemester 2003 als Dozentin an der Designakademie Berlin im Studiengang "Kommunikationsmanagement" für das Fach "Global Marketing" mit je 2 x 2 Semesterwochenstunden aus.