

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

„Über den Erfolg von Marken außerhalb des Netzes gibt es ziemlich viel Wissen. Über den Erfolg von Marken innerhalb des Netzes gibt es ziemlich viel Glauben.“¹

Das Internet ist das am schnellsten wachsende Medium aller Zeiten. Es ist innerhalb von nur fünf Jahren zum Massenmedium geworden, das in Deutschland mittlerweile von über 16 Millionen und weltweit von über 300 Millionen Menschen genutzt wird.² Das Internet gewinnt damit als strategisches Instrument zur Führung von Marken zunehmend an Bedeutung.³

Zum entscheidenden Erfolgsfaktor der Markenführung ist der Bereich der Kommunikationspolitik geworden. In einer Zeit, in der sich die objektive Qualität von Produkten immer mehr angleicht und Verbraucher die vielen verschiedenen Marken zunehmend als austauschbar empfinden, gelingt eine Differenzierung von den Wettbewerben zum großen Teil nur noch über subjektive Kriterien. Ein Wandel vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb ist zu beobachten und das Image eines Produkts ist zum wichtigen Unterscheidungsmerkmal geworden.⁴ Ein spezifisches Image läßt sich vorwiegend über kommunikative Maßnahmen aufbauen und vermitteln. Unternehmen setzen daher das gesamte Spektrum der Kommunikationspolitik ein, um ihre Marken erfolgreich im Markt zu positionieren. Während dabei beispielsweise für Werbung in TV, Radio oder Print-Medien enorme Summen aufgewendet werden und erfahrene Werbeagenturen mit großer Sorgfalt und Professionalität die Marke betreuen, wird das Medium Internet noch sehr zurückhaltend eingesetzt. Dies liegt zum großen Teil daran, daß die Frage, wodurch Marken-Auftritte im Netz erfolgreich werden und wie sich das Internet optimal als Instrument der Markenführung nutzen läßt, weitgehend unbeantwortet ist. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Frage zu beantworten und aufzuzeigen, welchen Beitrag das Internet zu einer erfolgreichen Markenführung leisten kann.

¹ Pixelpark, Brandpark-Monitor, 1999, S. 3.

² Vgl. Nua Internet Surveys, Europa, 2000 und Nutzerzahlen, 2000.

³ Vgl. Paulsen, H./Mayer, T., Internet, 2000, S. 66.

⁴ Vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 1997, S. 72.

1.2. Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei Teile:

Im ersten Teil (Kapitel 2 und 3) erfolgt die Erläuterung des Konzepts der Markenführung. In Kapitel 2 werden zunächst die der Arbeit zugrundeliegenden Begrifflichkeiten definiert, wichtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Markenführung erläutert sowie die Funktionen von Marken dargestellt. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 die einzelnen Elemente der Markenführung beschrieben.

Im zweiten Teil (Kapitel 4 und 5) der Arbeit erfolgt die Zusammenführung der Thematiken Internet und Markenführung. In Kapitel 4 werden zunächst die technischen Grundlagen des Internet erläutert sowie die Gruppe der Internet-Nutzer näher betrachtet. Kapitel 5 wendet sich schließlich den Einsatzmöglichkeiten des Internet im Rahmen der Markenführung zu. Es wird aufgezeigt, welchen Beitrag das Internet zu einer erfolgreichen Markenführung leisten kann und welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind.

Kapitel 6 faßt die Ergebnisse der Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick über die weitere Entwicklung des Internet als Instrument der strategischen Markenführung.

2. Grundlagen der Markenführung als strategischer Erfolgsfaktor

Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen der Markenführung als strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen erläutert. Ausgehend von den Definitionen der Begriffe Marke, Markenführung und strategischer Erfolgsfaktor, werden relevante Rahmenbedingungen für die Markenführung erläutert sowie die verschiedenen Funktionen der Marke aus Hersteller- und Konsumentensicht dargestellt.

2.1. Definitionen

2.1.1. Marke

In der Literatur existieren verschiedene Definitionen des Begriffs Marke bzw. Markenartikel.⁵ Hierbei lassen sich u.a. folgende Definitionsansätze unterscheiden:

⁵ Nach Meinung von Bruhn ist es nicht zweckmäßig, eine begriffliche Trennung der Begriffe Marke und Markenartikel vorzunehmen. Er hält die Unterscheidung allenfalls für graduell und von den Konsumenten ohnehin kaum wahrgenommen. Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 9. Die Begriffe werden aufbauend auf dieser Argumentation im folgenden Synonym verwendet.

- Merkmalsorientierter Ansatz,
- funktionsorientierter Ansatz und
- wirkungsbezogener Ansatz.

Die klassische, merkmalsorientierte Definition der Marke stammt von Mellerowicz. Für ihn sind Markenartikel „die für den privaten Bedarf geschaffenen Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender 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)“.⁶ Bei dieser Definition wird die Marke nur anhand von konstituierenden Merkmalen bestimmt. Fehlt eine der genannten Eigenschaften, handelt es sich strenggenommen nicht mehr um eine Marke. Da nur Fertigwaren nach dieser Definition Markenartikel sind, könnten Investitionsgüter, Vorprodukte und Dienstleistungen nicht als Marke bezeichnet werden. Dienstleistungsmarken wie Lufthansa oder Mc Donalds und markierte Vorprodukte⁷ wie Computer-Chips des Unternehmen Intel machen deutlich, daß diese Definition überholt ist.

Merkmalsorientierte Definitionsansätze neuerer Zeit verstehen unter Markenartikeln Güter, „die durch ein Markenzeichen gekennzeichnet sind und sich durch einen zeitlich relativ stabilen und prägnanten Eigenschaftskatalog auszeichnen“.⁸ Pepels zählt zu diesem Eigenschaftskatalog die Markierung, die gleichbleibend hohe Qualität, die Aufmachung, den Preis, die Ubiquität⁹, die standardisierte Massenfertigung sowie die Inhalte der Produktkommunikation.¹⁰ Auch diese Definitionen sind nicht umfassend genug. So erfüllen beispielsweise viele Luxusmarken¹¹ nicht das Erfordernis der Ubiquität, weil ihr Konzept gerade keine Überallerhältlichkeit vorsieht und durch die Erschwerung des Zugangs zu ihren Produkten deren Exklusivität unterstrichen werden soll.¹²

Funktionsorientierte Definitionsansätze stellen insbesondere die Identifizierungs- und Differenzierungsfunktion von Marken heraus. Marken werden über die Möglichkeit definiert, sich mit ihrer Hilfe von den Konkurrenzangeboten zu unterscheiden und so von den Konsumenten differenziert wahrgenommen zu werden. So schreiben beispielsweise Haedrich und Tomczak: „Die

⁶ Mellerowicz, K., Markenartikel, 1963, S. 39.

⁷ Zum sogenannten Ingredient Branding vgl. Baumgarth, C./Freter, H./Schmidt, R., Ingredient, 1996.

⁸ Weinberg, P./Diehl, S., Erlebniswelten, 1999, S. 188.

⁹ Unter Ubiquität wird in diesem Zusammenhang die Eigenschaft der Überallerhältlichkeit von Produkten verstanden. Vgl. Dörtelmann, T., Marke, 1997, S. 139.

¹⁰ Vgl. Pepels, W., Markenmanagement, 1990, S. 433f.

¹¹ Zum Konzept der Luxusmarke vgl. Kapferer, N.J., Luxusmarken, 1999, S. 319ff.

¹² Vgl. Dichtl, E., Funktionen, 1992, S. 20.

Produktkennzeichnung (Markierung) stellt eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Identifizierung und Differenzierung des eigenen Angebots dar.¹³ Einer der bekanntesten Markenforscher aus den USA, David Aaker, definiert den Markenartikel ebenfalls über seine Identifizierungs- und Differenzierungsfunktion: „A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors.“¹⁴ Die Legaldefinition stellt ebenfalls die unterscheidende Funktion der Marke in den Mittelpunkt der Betrachtung. Rechtlich können daher solche Eigenschaften (Zeichen, Wörter, Zahlen, etc.) eines Guts als Marken geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denen anderer Unternehmen zu unterscheiden.¹⁵

Der wirkungsbezogene Definitionsansatz interpretiert den Markenbegriff nicht aus der Perspektive des Herstellers oder Gesetzgebers, sondern berücksichtigt das Vorstellungsbild und die subjektiven Wahrnehmungen der Konsumenten.¹⁶ Bei diesem Ansatz ist daher „alles, was die Konsumenten als einen Markenartikel bezeichnen oder – besser – empfinden, tatsächlich ein solcher.“¹⁷ Meffert und Burmann definieren die Marke ebenfalls aus Sicht der Konsumenten als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“.¹⁸

Diese Definitionen machen deutlich, daß es nicht nur Merkmale oder Funktionen sind, die eine Marke ausmachen. Eine Marke ist mehr als die Summe ihrer Teile.¹⁹ Das Konzept der Marke läßt sich nur erklären, wenn auch die mit einer Marke verbundenen Gefühle und Erfahrungen berücksichtigt werden.²⁰ Darüber hinaus ist nur der wirkungsbezogene Ansatz dazu in der Lage, Veränderungen von Marken in der Wahrnehmung der Kunden zu erfassen.²¹

¹³ Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 37.

¹⁴ Aaker, D.A., Equity, 1991, S. 7.

¹⁵ Vgl. § 3, Abs. 1, MarkenG.

¹⁶ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 8.

¹⁷ Berekoven, L., Markenwesen, 1978, S. 43.

¹⁸ Meffert, H./Burmann, C., Nutzungsdauer, 1998, S. 81.

¹⁹ Vgl. Esch, F.R., Kommunikation, 1999, S. 537.

²⁰ Vgl. Esch, F.R./Wicke, A., Herausforderungen, 1999, S. 11.

²¹ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 9.

2.1.2. Markenführung

Wie für den Begriff der Marke existieren auch zum Begriff der Markenführung²² unterschiedliche Definitionsansätze in der Fachliteratur. Als Markenführung im engeren Sinne können sämtliche mit der Markierung von Produkten verbundenen Entscheidungen und Maßnahmen (Namen, Symbole, Zeichen) verstanden werden.²³ Dieser enge Definitionsansatz ordnet die Markenführung dem Unternehmensbereich Produkt- bzw. Leistungspolitik zu.²⁴

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird, wie in Marketingtheorie und -praxis üblich, auf die Definition der Markenführung im weiteren Sinne Bezug genommen. Sie umfaßt den Markenaufbau und die Pflege von eingeführten Marken sowie den spezifischen Markenartikelvertrieb. Markenführung ist folglich als übergreifendes und integriertes Marketingkonzept zu verstehen, bei dem sich alle Instrumentalentscheidungen im Rahmen des Marketing-Mix an der Marke orientieren.²⁵

Praktisch umgesetzt wird die Markenführung in verschiedenen Strategien zum Aufbau und zur Pflege von Marken. Diese Markenstrategien sind nach Meffert „längerfristige, bedingte Verhaltenspläne der Markengestaltung zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen“.²⁶ Den Ausgangspunkt bilden dabei die Kundenbedürfnisse, da jeder Wettbewerbsvorteil letztlich nur über den wahrgenommenen Kundennutzen definiert und realisiert werden kann.²⁷

2.1.3. Strategische Erfolgsfaktoren

In einer allgemein gehaltenen Definition sind strategische Erfolgsfaktoren Elemente, Determinanten und Bedingungen, die den Erfolg des Unternehmens nachhaltig beeinflussen und in der Umwelt des Unternehmens sowie im Unternehmen selbst wirksam sind.²⁸ Haedrich und Tomczak engen den Begriff ein und bezeichnen strategische Erfolgsfaktoren als die wesentlichen, langfristig gültigen Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges, die einen direkten Einfluß auf die Umwelt des Unternehmens haben und durch deren Beherrschung das Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile erringen kann.²⁹

²² In der Literatur synonym verwendete Begriffe für Markenführung sind Markenstrategie, Markenwesen, Markentechnik und Markenpolitik.

²³ Vgl. Ahlert, D., Marketing, 1984, S. 76.

²⁴ Vgl. Meffert, H., Marketing, 1991, S. 409.

²⁵ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 18.

²⁶ Meffert, H., Strategien, 1992, S. 135.

²⁷ Vgl. Meffert, H., Strategien, 1992, S. 153.

²⁸ Vgl. Grimm, U., Faktoren, 1983, S. 26.

²⁹ Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 65.

Der Begriff der strategischen Erfolgsfaktoren ist also eng verbunden mit dem Begriff der strategischen Wettbewerbsvorteile. Aus einem strategischem Erfolgsfaktor kann bei entsprechendem Vorgehen ein strategischer Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen werden. Porter unterscheidet zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: Kostenführerschaft und Differenzierung.³⁰ Eine mögliche Differenzierungsstrategie ist das Verfolgen einer Markenstrategie, denn diese dient eben genau dem Zweck, sich von Konkurrenten abzuheben und Präferenzen für das eigene Angebot zu schaffen.³¹

Backhaus hat den Begriff des komparativen Konkurrenzvorteils (KKV) geprägt. Dieser ist im Kern mit dem Begriff des strategischen Wettbewerbsvorteils identisch.³² Backhaus fügt allerdings in die Definition des Begriffs zusätzlich die Kundenperspektive ein. Ein Unternehmen verfügt demnach über einen KKV, wenn es in seinem Leistungsangebot von den Nachfragern in ihrer subjektiven Wahrnehmung gegenüber allen relevanten Konkurrenzangeboten als überlegen erscheint.³³ Um einen KKV zu begründen, müssen demnach die folgenden drei Einflußgrößen betrachtet werden:³⁴

- die Bedürfnisse und Probleme der potentiellen Nachfrager,
- die eigene Position in der Wahrnehmung der Nachfrager und
- die Position der relevanten Konkurrenten in der Wahrnehmung der Nachfrager.

Für die Erringung eines KKV müssen also eine ausgeprägte Kunden- und Konkurrenzorientierung im Unternehmen vorhanden sein. Denn wenn es darum geht, ein im Vergleich zu Konkurrenten höher geschätztes Angebot zu machen, reicht Kundenorientierung alleine nicht aus. Für das Vorliegen eines wirksamen KKV bzw. USP müssen darüber hinaus drei Bedingungen erfüllt sein:³⁵

³⁰ Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile, 1999, S. 37.

³¹ Vgl. Becker, J., Konzeptionen, 1998, S. 182.

³² Backhaus weist ausdrücklich darauf hin, daß der Begriff des KKV ebenfalls identisch mit dem Begriff der Unique Selling Proposition (USP) ist. Ein USP ist für ihn ein einzigartiger Verkaufsvorteil, der in der Wahrnehmung des Kunden über eine nicht nachahmbare Profilierung gegenüber Konkurrenzprodukten sichergestellt wird. Ein USP begründet damit zwangsläufig das Vorliegen eines KKV und umgekehrt. Vgl. Backhaus, K., Industriegütermarketing, 1997, S. 24. Die Begriffe werden daher im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwendet.

³³ Vgl. Backhaus, K., Industriegütermarketing, 1997, S. 21ff.

³⁴ Vgl. Backhaus, K., Industriegütermarketing, 1997, S. 23.

³⁵ Vgl. Aaker, D.A., Market, 1998, S. 143f.

- Der Wettbewerbsvorteil muß bedeutsam sein. Dies bedeutet, daß es sich um einen entscheidenden Vorteil bei einem für die Konsumenten entscheidenden Produktmerkmal handeln muß. Die Überlegenheit bei Produktmerkmalen, die nicht kaufentscheidend sind, kann keinen USP begründen.
- Der Wettbewerbsvorteil muß dauerhaft sein. Der Vorteil muß also für eine gewisse Zeit aufrecht erhalten werden können (z.B. durch Patente oder Know-how Vorsprung). Eine leicht zu imitierende Produktinnovation kann also ebenfalls keinen USP begründen.
- Der Wettbewerbsvorteil muß wahrnehmbar sein. Der Vorteil, den ein Unternehmen gegenüber seinen Konkurrenten hat, muß von den Nachfragern auch als solcher wahrgenommen werden, bzw. der Nachfrager muß subjektiv davon überzeugt sein, daß der Anbieter über einen Leistungsvorteil bei für ihn bedeutsamen Merkmalen verfügt.

Sind alle diese Bedingungen erfüllt, verfügt das Unternehmen bzw. die Marke über eine USP. Ziel der strategischen Markenführung ist es, durch den zielgerichteten und abgestimmten Einsatz aller im Marketing-Mix zur Verfügung stehenden Instrumente, der Marke einen solchen einzigartigen Verkaufsvorteil zu verschaffen.

2.2. Relevante Rahmenbedingungen der Markenführung

2.2.1. Marktbedingungen

Viele Märkte, speziell im Bereich der Konsumgüter, haben mittlerweile ihre Sättigungsphase erreicht, was bedeutet, daß das Marktpotential weitgehend ausgeschöpft ist. Ein Zuwachs von Marktanteilen für den einen Anbieter kann nur noch auf Kosten eines anderen Anbieters erreicht werden.³⁶ Gesättigte Märkte zeichnen sich darüber hinaus durch sich angleichende objektive Produktqualitäten aus. Die Produkte verschiedener Hersteller unterscheiden sich in ihrer Funktionalität und Qualität kaum noch und sind daher objektiv austauschbar.³⁷

Die Anbieter auf gesättigten Märkten versuchen daher, Wettbewerbsvorteile durch eine immer stärkere Marktdifferenzierung im Hinblick auf die Befriedigung von Bedürfnissen bestimmter Kundengruppen und Marktsegmente zu erreichen.³⁸ Diese Entwicklung läßt sich anhand der gestiegenen Produkt- und

³⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W., Werbung, 1993, S. 20.

³⁷ Als Gründe für diese als Qualitätshomogenisierung bezeichnete Entwicklung nennt Meffert die schnelle Diffusion von Forschungs-, Entwicklungs- und Produktions-Know-how sowie ausgereizte Innovationsspielräume. Vgl. Meffert, H., Grundlagen, 1998, S. 788.

³⁸ Vgl. Lamprecht, C./Gömann, S., Erfolgsfaktoren, 1997, S. 26.

Markenvielfalt der letzten Jahre verfolgen.³⁹ Durch die gestiegene Produkt- und Markenvielfalt hat sich auch das Werbeaufkommen stark erhöht. Auf die Auswirkungen der damit verbundenen Informationsüberlastung der Konsumenten wird im nächsten Abschnitt eingegangen. Ausdruck des intensiven Wettbewerbs ist die hohe Zahl der Flops unter den Neueinführungen. Jährlich werden etwa 15.000 neue Produkte auf den Markt gebracht, von denen nur 2.000 die Einführungsphase überstehen.⁴⁰

2.2.2. Konsumentenbedingungen

Die Anforderungen der Konsumenten an Produkte haben sich im Laufe der Zeit gewandelt. Es fand und findet ein Wertewandel statt.⁴¹ Anhand der Bedürfnispyramide von Maslow läßt sich dies anschaulich verdeutlichen. Maslow unterscheidet die Motive menschlichen Handelns in fünf hierarchisch angeordnete Motivklassen:⁴² die unterste Stufe bilden die physiologischen Motive (überlebensnotwendige Bedürfnisse wie Nahrung und Schlaf), auf der zweiten Motivstufe stehen die Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Schutz vor physischen Gefahren). Die dritte Stufe bilden die sozialen Motive (z.B. persönlicher Kontakt und Freundschaft), und auf der vierten Stufe folgen die Wertschätzungsmotive (z.B. Bedürfnis nach Anerkennung). Die oberste Motivklasse bilden die Selbstverwirklichungsbedürfnisse (Bedürfnis nach Realisierung und Weiterentwicklung der individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten). Sind die unteren Motivstufen der Pyramide erfüllt, was in allen westlichen Gesellschaften weitgehend der Fall ist, verlangt es den Konsumenten nach Erfüllung der oberen Motivstufen. Bedeutende Wertetrends der heutigen Gesellschaft sind daher Individualisierung, Hedonismus und Persönlichkeitsentfaltung.⁴³

Individualisierung bezeichnet den Wunsch nach individuellen, identitätsvermittelnden Formen des Konsums. Hedonismus bezeichnet den Trend nach Freizeit-, Genuß- und Erlebnisorientierung. Der Konsument verlangt nach einem individuellen und emotional ansprechendem Produkt. Dem Wunsch nach Individualisierung und Persönlichkeitsentfaltung sowie dem Trend zum Hedonismus stehen jedoch Budgetrestriktionen bezüglich Geld und zunehmend auch Zeit gegenüber.⁴⁴

³⁹ So stieg zum Beispiel die Zahl der neu angemeldeten Marken zwischen 1989 und 1997 um fast 100%, von 30.191 auf 56.992 pro Jahr. Vgl. Bugdahl, V., Marken, 1998, S. 7.

⁴⁰ Vgl. Stolz, M., Zukunft, 1995, S. 60., 1999, S. 7.

⁴¹ Vgl. Simon, H.-J., Marke, 1994, S. 43ff.

⁴² Vgl. Schierenbeck, H., Betriebswirtschaftslehre, 1993, S. 58ff.

⁴³ Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, 1992, S. 20f.

⁴⁴ Vgl. Tiedtke, D., Kommunikationspolitik, 1998, S. 78.

Aufgrund der begrenzten Geldmittel lässt sich eine Polarisierung der Produkt- bzw. Markennachfrage beobachten. Der wechselhafte Konsument tendiert dazu, bei Low-Involvement-Produkten⁴⁵ preisgünstige Alternativen auszuwählen. Bei High-Involvement-Produkten steigen dagegen das Informationsbedürfnis, die Qualitätsansprüche und die Bereitschaft, mehr Geld auszugeben.⁴⁶ Es wird also bei Gütern des täglichen Bedarfs, die in der Regel wenig Involvement erzeugen, auf den Preis geachtet, um sich in anderen Produktbereichen mit höherem Involvement mehr leisten zu können.⁴⁷ Mit dieser Entwicklung geht der steigende Anteil der Billig- und Premium-Marken einher.⁴⁸ Hinsichtlich des beschränkten Zeitbudgets vieler Konsumenten gewinnt der Wunsch nach Bequemlichkeit immer mehr an Bedeutung. Der Kauf eines Produkts sollte mit möglichst geringem (zeitlichen) Aufwand verbunden sein.⁴⁹

Die in Abschnitt 2.2.1. bereits beschriebene Marktsättigung und die daraus resultierende Markenvielfalt haben zu einer starken Ausweitung des Informationsangebots für Konsumenten geführt. Informationen können vom Menschen jedoch nur in begrenztem Umfang verarbeitet werden. Das Verhältnis nicht beachteter Informationen in Relation zum gesamten Informationsangebot steigt kontinuierlich. Nach Schätzungen von Kroeber-Riel betrug dieses Verhältnis in Deutschland bereits 1987 etwa 98%.⁵⁰ Es wird für die Träger von Marken also zunehmend schwieriger, den Endabnehmer mit der eigenen Botschaft zu erreichen. Dazu hat neben der Informationsflut, die auf Konsumenten einwirkt, auch die zunehmende Fraktionierung der Zielgruppen durch eine ständig steigende Medienvielfalt⁵¹ beigetragen.⁵² Als Folge dieser Entwicklungen hat klassische Werbung im TV oder in Print-Medien in den letzten Jahren immer mehr an Effizienz und Effektivität verloren.⁵³ Die Investitionen in Werbung haben sich dagegen in den letzten zehn Jahren um mehr als 75% erhöht, wie Abbildung 1 zeigt.

⁴⁵ Involvement bezeichnet den Grad der Aktivierung und Aufmerksamkeit der Konsumenten gegenüber bestimmten Sachverhalten und Aufgaben. Innerhalb der Kaufverhaltensforschung dient der Begriff der Kategorisierung von Kaufentscheidungsprozessen. Low-Involvement-Käufe sind für den Konsumenten nur wenig wichtig und risikoreich (in finanzieller, sozialer und psychologischer Hinsicht). Sie führen daher nur zu begrenzten Entscheidungsprozessen und damit auch zu einem geringen Informationsbedürfnis. Vgl. Pepels, W., Käuferverhalten, 1995, S. 61.

⁴⁶ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 16.

⁴⁷ Konsumenten die in das beschriebene Kaufschema passen, werden auch als hybride Konsumenten bezeichnet. Vgl. Esch, F.R./Wicke, A., Herausforderungen, 1999, S. 15.

⁴⁸ Vgl. Litzenroth, H.A., Konsumenten, 1997, S. 11.

⁴⁹ Vgl. Tiedtke, D., Kommunikationspolitik, 1998, S. 77f.

⁵⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W., Informationsüberlastung, 1987, S. 258f.

⁵¹ So stieg beispielsweise die Zahl an TV-Programmen zwischen 1993 und 1998 um 40%. Vgl. ZAW, Werbung, 1999, S. 207.

⁵² Vgl. Szeliga, M., Markenpolitik, 1996, S. 2.

⁵³ Vgl. Sealey, P., E-Commerce, 1999, S. 171f.

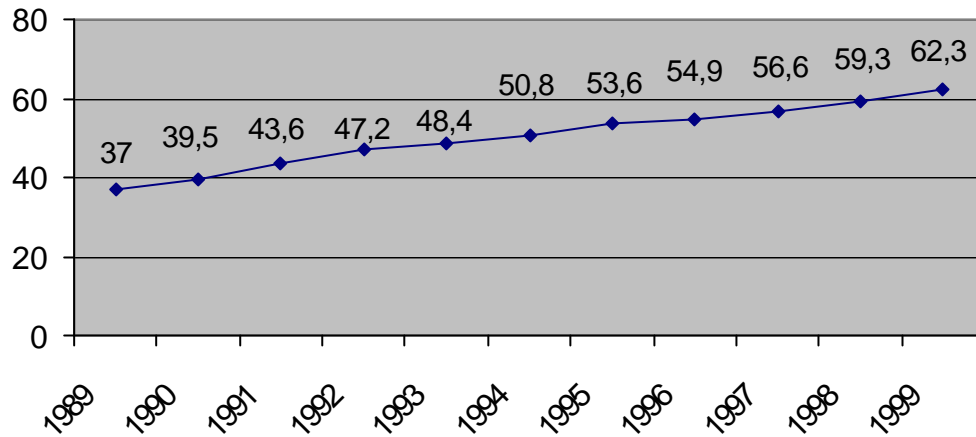


Abbildung 1: Investitionen in Werbung 1989-1999 in Milliarden DM

Quelle: eigene Darstellung nach Zahlen des Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, (ZAW), Werbung, 1999, S. 11.

2.3. Funktionen von Marken

2.3.1. Funktionen von Marken aus Herstellersicht

Differenzierung von Konkurrenzprodukten

Die Zahl der angebotenen Produkte und Marken ist in den letzten Jahren über alle Branchen hinweg stark angestiegen. Als Beispiel sei hier nur der Zahnpasta-Markt genannt: Gab es im Jahr 1950 in einem Verbraucher-Markt maximal 14 Zahncrememarken, sind es heute bereits 93.⁵⁴ Bei einer solchen Marktfülle wird es für Unternehmen immer schwieriger, die angebotenen Güter über sachliche Produkteigenschaften zu differenzieren und damit für den Konsumenten überhaupt wahrnehmbar zu machen. Die Marke ermöglicht die positive Abgrenzung des eigenen Angebots von denen der Konkurrenz. Diese Differenzierung geschieht gerade nicht über objektive Produktkennzeichen, sondern über die subjektive Wahrnehmung des Produktnutzens für den Konsumenten.⁵⁵

Möglichkeit des Markentransfer

Eine starke Marke eignet sich für Markentransfers (Line-Extensions). Darunter wird die Übertragung eingeführter und bekannter Marken auf neue Produktbereiche verstanden. Markentransfers können

⁵⁴ Vgl. Esch, F.R./Wicke, A., Herausforderungen, 1999, S. 13.

⁵⁵ Vgl. Pepels, W., Produktmanagement, 1998, S. 171.

dazu beitragen das Markteintrittsrisiko für neue Produkte senken.⁵⁶ Jedes Jahr gelangen eine Fülle von neuen Produkten in den Handel. Sie alle versuchen sich als Marke in den Köpfen der Verbraucher zu etablieren. Die Flop-Rate bei diesem Unterfangen ist wie bereits in Abschnitt 2.2.1. beschrieben sehr hoch. Das Aufbauen einer neuen Marke ist darüber hinaus mit hohen Investitionen verbunden. Aus diesem Grund ist das Erweitern der Produktpalette um eine bereits existierende Marke herum immer populärer geworden.⁵⁷ Dadurch eröffnen sich „Markenartikelunternehmen neue und lukrative Absatzpotentiale auch in angebotsübersättigten Märkten“.⁵⁸

Schutz vor Krisen und Einflüssen der Wettbewerber

Marken werden Fehler eher verzeihen als nicht markierten Produkten. Marken erhalten vom Verbraucher eine zweite Chance. Als Beispiel seien hier nur die Probleme von Mercedes-Benz mit der A-Klasse (Stichwort Elchtest) genannt, die der starken Marke Mercedes-Benz keinen langfristigen Schaden zufügen konnte.⁵⁹ Darüber hinaus zeigen sich Markenartikel generell weniger anfällig für Marktschwankungen.⁶⁰ Zwar kann der Absatz von Markenartikeln durch aggressive Preiskampagnen der Konkurrenz beeinträchtigt werden, Statistiken belegen jedoch eindeutig, daß der daraus resultierende Absatzrückgang bei starken Marken weniger gravierend ist als bei ihren schwächeren Mitbewerbern. Des weiteren erholen sich starke Marken schneller von Marktanteilsverlusten.⁶¹

Aufbau von Markenloyalität

Die Marke ermöglicht das Aufbauen von Markentreue.⁶² Voraussetzung für den wiederholten Kauf eines Produkts ist in der Regel die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistung. Kundenzufriedenheit tritt dann ein, „wenn erwartete und erlebte Qualität eines Angebotes übereinstimmen“.⁶³ Ist der Kunde mit der Leistung zufrieden, gibt es für ihn keinen erkennbaren Anlaß, Qualitätsrisiken mit dem Kauf eines anderen Produktes einzugehen.⁶⁴ Der Aufbau eines treuen Kundenstammes kann in einem immer härter werdenden Wettbewerb ein langfristiger Wettbewerbsvorteil sein.⁶⁵

⁵⁶ Vgl. Häty, H., Markentransfer, 1989, S.1ff.

⁵⁷ So handelte es sich in 95% der Fälle von Produktneuheiten im Lebensmittelhandel um Produktlinien- bzw. Markenerweiterungen etablierter Marken. Vgl. Esch, F.R./Andresen, T., Marken, 2000, S. 16.

⁵⁸ Halstenberg, V., Kommunikation, 1996, S. 81.

⁵⁹ Biel nennt als weitere Beispiele die Fehlentwicklung Betamax von Sony oder fehlerhafte Chips von Intel, die den jeweiligen Marken ebenfalls keinen langfristigen Schaden zufügen konnten. Vgl. Biel, A.L., Markenwertaufbau, 1999, S. 68.

⁶⁰ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 21.

⁶¹ Vgl. Biel, A.L., Markenwertaufbau, 1999, S. 69.

⁶² Vgl. Nolte, H., Markentreue, 1976, S. 14.

⁶³ Backhaus, K., Industriegütermarketing, 1997, S. 27.

⁶⁴ Vgl. Pepels, W., Produktmanagement, 1998, S. 173.

⁶⁵ Als Vorteile loyaler Kunden nennt Aaker zum einen die bekannte Relation, daß es bis zu fünf mal billiger ist einen Kunden zu halten als einen neuen Kunden zu gewinnen. Zum anderen stellt ein treuer Kundenstamm Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber dar. Vgl. Aaker, D.A., Brands, 1996, S. 21.

Schaffung eines preispolitischen Spielraums

Marken kosten in der Regel mehr als, von der objektiven Produktleistung her, vergleichbare, nicht markierte Produkte. Zwei Faktoren ermöglichen es den Herstellern von Markenartikeln dieses höhere Preisniveau durchzusetzen:⁶⁶

- Markenartikel haben eine qualitätssichernde Funktion⁶⁷ und mindern dadurch das Beschaffungsrisiko für den Verbraucher. Der Preisaufschlag kann als Entgelt für diese Funktion angesehen werden.
- In vielen Märkten finden sich Preisunterschiede zwischen Markenartikeln und nicht markierter Ware, die so groß sind, daß sie sich allein durch Qualitätsunterschiede und die Minderung des damit verbundenen Qualitätsrisikos nicht erklären lassen. Die Image- bzw. Prestigefunktion⁶⁸ der Marke ermöglicht dem Unternehmen das Ausschöpfen dieses großen preispolitischen Spielraums. Durch den Kauf von Markenartikeln versprechen sich Konsumenten eine bestimmte Reputation in ihrem sozialen Umfeld. Für diese Zusatzfunktion sind Konsumenten bereit, einen Preis zu bezahlen, der weit oberhalb der Preise von Produkten mit identischem Grundnutzen liegt.

2.3.2. Funktionen von Marken aus Konsumentensicht

Qualitätssicherung

Konsumenten haben im Vorfeld ihrer Kaufentscheidung verschiedene Informationsbedürfnisse. Einen potentiellen Käufer interessiert vor allem die Preis-Qualitäts-Relation eines Guts im Verhältnis zu alternativen Angeboten.⁶⁹ Um die Rolle des Markenartikels in dieser Situation zu verstehen, ist die Unterteilung von Gütern in Such- und Erfahrungsgüter zweckmäßig:⁷⁰

- Suchgüter sind Produkte, deren Qualitätseigenschaften dem Konsumenten schon vor dem Kauf ohne nennenswerte Informationskosten ersichtlich sind.
- Erfahrungsgüter sind Produkte, deren Qualitätseigenschaften sich erst durch Gebrauch nach dem Kauf feststellen lassen.

Bei Erfahrungsgütern besteht also im Vorfeld des Kaufs Unsicherheit über die Qualität des Produkts. Diese Unsicherheit wird durch Markenartikel abgebaut, die eine gewisse Mindestqualität versprechen

⁶⁶ Vgl. Schmidt, I./Elber, S., System, 1992, S. 61f.

⁶⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

⁶⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

⁶⁹ Vgl. Schmidt, I./Elber, S., System, 1992, S. 49.

⁷⁰ Vgl. Schneider, D., Entscheidungstheorie, 1995, S. 171f.

und Vertrauen vermitteln. Dies bestätigt eine Umfrage der Gesellschaft für Konsumentenforschung (GfK).⁷¹ Laut dieser Umfrage ist der wichtigste Grund für den Kauf von Markenprodukten die mit der Marke assoziierte hohe Qualität.

Orientierungshilfe

Die Marke stellt für Konsumenten eine Orientierungshilfe in der zunehmenden Angebotsvielfalt dar, indem sie den Beschaffungsvorgang erleichtert.⁷² Marken helfen dem Verbraucher Entscheidungen zu routinisieren und damit deren Komplexität zu reduzieren.⁷³ Der Verbraucher kann auf bewährte Produkte zurückzugreifen, und dies, dank der gewöhnlich sehr breiten Distribution von Markenartikeln, an fast jedem Ort. Auch bei Erstkäufen in Produktkategorien, bei denen der Verbraucher noch über keinerlei Erfahrungen verfügt, erleichtern bekannte Marken die Entscheidungsfindung.⁷⁴

Image- bzw. Prestigegewinn

Der Kauf einer Marke hat häufig auch eine psychologische und soziale Komponente.⁷⁵ Das Produkt wird dabei nicht primär zur Erfüllung des Grundnutzens gekauft, sondern in erster Linie spielt das mit dem Produkt verbundene Image als immaterielle Zusatzleistung eine Rolle.⁷⁶ Diesem Punkt ist in immer stärkerem Maße Bedeutung beizumessen, denn es fehlt heutzutage vielen Menschen an der Zeit für eine intensive Beschäftigung mit ihrem sozialen Umfeld. Zur Einordnung ihrer Mitmenschen sind sie daher in zunehmenden Maße auf Schlüsselsignale angewiesen, die scheinbar eine genauere Beschäftigung ersparen.⁷⁷ Bekannte Marken können als Schlüsselsignale an das soziale Umfeld gesehen werden.

Wenn die Beurteilung der eigenen Person durch andere meist nur anhand solcher Schlüsselsignale erfolgt, kann dies genutzt werden, um mit den entsprechenden Produkten genau die Signale auszusenden, die dem Selbstbild entsprechen. Mit der Wahl eines Markenartikels „sendet der Besitzer spezifische Signale an die Umwelt, welche die von ihm intendierten Wirkungen, nämlich die gewünschte Imagezuordnung, wahrscheinlicher machen“.⁷⁸ Geeignete Marken erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, in einer gewünschten Art und Weise von den Mitmenschen eingeschätzt zu werden und sind somit zu unersetzlichen Utensilien im sozialen Umfeld geworden.

⁷¹ Vgl. GfK, Sicherheitsfunktion, 1995, S. 395.

⁷² Vgl. Bismarck, W.B./Baumann, S., Markenmythos, 1995, S. 40.

⁷³ Vgl. Karmasin, H., Botschaften, 1993, S. 245.

⁷⁴ Vgl. Rüschen, G., Funktionen, 1994, S. 124f.

⁷⁵ Vgl. Latour, S., Marken, 1996, S. 135.

⁷⁶ Vgl. Pepels, W., Produktmanagement, 1998, S. 166.

⁷⁷ Vgl. Pepels, W., Marketing, 1998, S. 51.

⁷⁸ Pepels, W., Leistungen, 1997, S. 30.

3. Markenführung als strategischer Erfolgsfaktor

Wie in Abschnitt 2.1.3. erläutert, sind strategische Erfolgsfaktoren die Schlüsselemente des Unternehmenserfolgs. Strategische Erfolgsfaktoren können durch entsprechendes Management zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen. Unter den ebenfalls bereits geschilderten Marktbedingungen, die durch Sättigungstendenzen und sich objektiv angleichende Produktqualitäten geprägt sind, ist eine starke Marke dazu in der Lage, ein Produkt in der Masse der Angebote sichtbar zu machen. Marken sind daher als strategische Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs zu sehen. Die Marke bestimmt alle weiteren Marketing-Aktivitäten und stellt somit ein wichtiges Instrument der Marktbeeinflussung und -lenkung dar. Markenführung als Managementaufgabe, die das Ziel hat, starke, unverwechselbare Marken, die über einen USP verfügen, aufzubauen oder solche bereits aufgebauten Marken zu pflegen, ist zu einer Kernaufgabe für Unternehmen und damit zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden.⁷⁹

In den folgenden Abschnitten werden die in Abbildung 2 dargestellten Schritte der strategischen Markenführung im einzelnen dargestellt: Zunächst sind ausgehend von einer Situationsanalyse die Ziele der Markenführung zu definieren. Anschließend ist zu entscheiden, welcher Markentyp verwendet wird, d.h. wie viele Produkte unter einer Marke geführt werden. Auf dieser Basisentscheidung aufbauend ist die Positionierung und damit das Image der Marke festzulegen bzw. zu überprüfen. Umgesetzt und ausgestaltet wird die Positionierung der Marke durch die verschiedenen zur Verfügung stehenden Maßnahmen und Instrumente im Rahmen des Marketing-Mix. Abschließend wird durch die Bestimmung des Markenwerts die Zielerreichung überprüft.

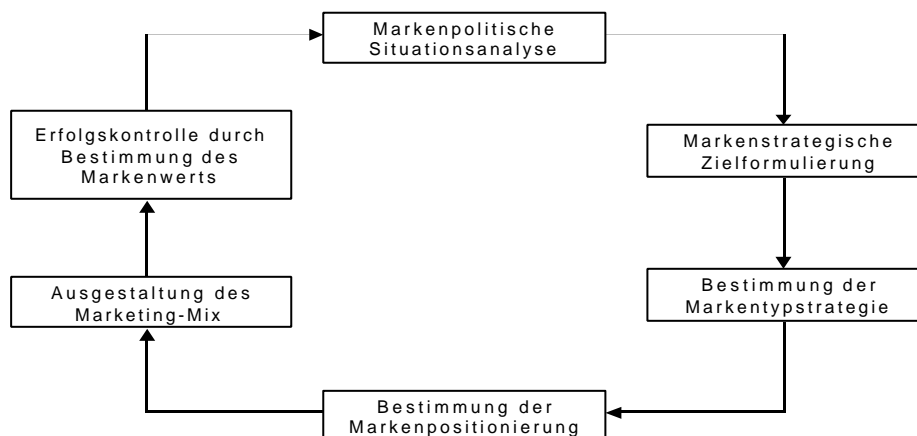


Abbildung 2: Regelkreislauf der Markenführung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an F1 Marketing- und Kommunikationsberatung, Präsentation, 2000

⁷⁹ Vgl. Becker, J., Markenstrategien, 1994, S. 466.

3.1. Markenpolitische Situationsanalyse

Die markenpolitische Situationsanalyse ist Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen und Entscheidungen im Rahmen der Markenführung. Ziel ist es, die relevanten Einflußfaktoren für das Unternehmen zu analysieren und zu prognostizieren. Als Ergebnis werden den externen Chancen und Risiken des Unternehmens die internen Stärken und Schwächen gegenübergestellt.⁸⁰

Da es bei Mehrproduktunternehmen für jeden Produktbereich und damit für jede Marke eigene Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen gibt, empfiehlt es sich, zunächst Strategische Geschäftseinheiten (SGE) abzugrenzen. Bruhn versteht unter SGE voneinander abgegrenzte heterogene Tätigkeitsfelder eines Unternehmens, die eigenständige Marktaufgaben erfüllen.⁸¹ SGE müssen über eigenständige Erfolgspotentiale und Chancen verfügen, die sich nicht mit denen anderer SGE überschneiden sollten.⁸²

Die folgende Analyse des externen und internen Unternehmensumfelds kann sowohl auf ganze Unternehmen bezogen werden als auch bei entsprechend diversifizierten Unternehmen nur auf einzelne SGE.

3.1.1. Externe Chancen-Risiken-Analyse

Im Rahmen der Analyse des externen Unternehmensumfelds sind die relevanten externen Einflußgrößen auf den Unternehmenserfolg zu bestimmen. Im einzelnen ist eine genaue Analyse der Kunden, der Konkurrenz, der Branchenstruktur und der Umwelt durchzuführen.⁸³ Aus der Analyse dieser unternehmensexternen Einflußfaktoren sind Chancen und Risiken für das Unternehmen abzuleiten. Diese können anschließend nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und den Auswirkungen auf das Unternehmen in eine Rangfolge gebracht werden.⁸⁴ Sinn und Zweck einer Chancen-Risiken-Analyse ist allerdings nicht nur das Erkennen von zukünftigen Bedrohungen und Potentialen für das Unternehmen. Die Analyse sollte auch Maßnahmen aufzeigen, wie Chancen zu nutzen und Risiken abzuwenden sind.⁸⁵

⁸⁰ Vgl. Bruhn, M., Marketing, 1999, S. 41.

⁸¹ Vgl. Backhaus, K., Industriegütermarketing, 1997, S. 192.

⁸² Vgl. Pepels, W., Marketing, 1998, S. 722.

⁸³ Zur expliziten Ausgestaltung einer Analyse der vier genannten Komponenten vgl. Aaker, D.A., Management, 1989, S. 22ff.

⁸⁴ Vgl. Pepels, W., Marketing, 1998, S. 708.

⁸⁵ Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing, 1995, S. 152.

3.1.2. Interne Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse, auch als Ressourcenanalyse bezeichnet, versucht festzulegen, welche Aktivitäten das Unternehmen unter Berücksichtigung der gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcensituation strategisch sinnvoll ergreifen kann. Ressourcen können dabei finanzieller, organisatorischer oder technologischer Natur sein. Diese gilt es zu erfassen und zu bewerten.⁸⁶ Die Ressourcen sind dabei in Relation zu den Hauptkonkurrenten zu beurteilen, denn Stärken und Schwächen sind stets relative Größen.⁸⁷ Aus dieser Bewertung ergibt sich ein Stärken-Schwächen-Profil, das die eigenen Fähigkeiten mit denen von Konkurrenzunternehmen vergleicht. Als Schwäche gilt dabei ein nur schwer einholbarer Ressourcenvorsprung der Konkurrenz und als Stärke wird ein von der Konkurrenz nur schwer aufzuholender Vorteil gesehen.⁸⁸

3.1.3. SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) ist die Verknüpfung der internen Stärken-Schwächen-Analyse mit der externen Chancen-Risiken-Analyse. In Form einer Matrix werden den internen Stärken und Schwächen die externen Chancen und Risiken gegenübergestellt.⁸⁹ Aus der Matrix ergeben sich vier mögliche Alternativen mit entsprechenden Handlungsempfehlungen für das Unternehmen:⁹⁰

- Unternehmensstärke trifft auf Umfeldchance: Diese Kombination eröffnet die Möglichkeit, einen KKV aufzubauen, denn ein nur schwer einholbarer Vorteil gegenüber der Konkurrenz trifft auf eine Marktchance im Unternehmensumfeld. Daher gilt es, diesen Geschäftsbereich zu forcieren, um alle sich bietenden Chancen zu nutzen.
- Unternehmensstärke bei Umfeldrisiko: Es sollte versucht werden, die gegenwärtige Position abzusichern, um Rückschlägen vorzubeugen.
- Unternehmensschwäche bei Umfeldchance: Um die sich bietenden Chancen nicht zu vergeben, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die geeignet sind, den Rückstand gegenüber der Konkurrenz aufzuholen.
- Unternehmensschwäche trifft auf Umfeldrisiko: Dieser Markt sollte gänzlich gemieden bzw. aufgegeben werden.

⁸⁶ Vgl. Meffert, H., Marketing, 1991, S. 60.

⁸⁷ Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A., Management, 1999, S. 275.

⁸⁸ Vgl. Pepels, W., Marketing, 1998, S. 699.

⁸⁹ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 1997, S. 124.

⁹⁰ Vgl. Pepels, W., Marketing, 1998, S. 710.

3.2. Markenstrategische Zielformulierung

Die Ziele der Markenführung, die sich unter anderem aus den in Abschnitten 2.3.1. und 2.3.2. genannten Funktionen der Marke ableiten lassen, sollen Entscheidungs-, Koordinations-, Motivations- und Kontrollfunktion für die Markenführung ausüben.⁹¹ Wie Abbildung 3 zeigt, können die Ziele der Markenführung in drei sich gegenseitig beeinflussende Gruppen eingeteilt werden. Die Durchsetzung der ökonomischen Ziele und damit die Erfüllung des Globalziels, der Existenzsicherung des Unternehmens, lassen sich dabei zumeist nur mittelbar erreichen.⁹² Um Konsumenten zum Kauf der Marke zu bewegen, sind zunächst die verhaltenswissenschaftlichen Ziele zu erfüllen.⁹³ Voraussetzung für die Einbeziehung einer Marke in den Kaufentscheidungsprozeß eines Konsumenten ist, daß dieser die Marke überhaupt kennt und daß seine Kenntnis über die Produkteigenschaften der Marke dazu ausreicht, die Marke zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses in Erwägung zu ziehen.⁹⁴ Die Erreichung einer hohen Markenbekanntheit ist damit die Grundvoraussetzung für die Erreichung aller anderen Ziele der Markenführung. Weiteres zentrales Ziel der Markenführung ist die Schaffung von Markenpräferenzen über den Aufbau eines individuellen Markenimages. Wurde die Präferenz für eine Marke bei einem Teil der Konsumenten geschaffen und sind diese zufrieden mit dem Produkt, besteht die Möglichkeit, Markentreue bei den Kunden aufzubauen, worin ein weiteres verhaltenswissenschaftliches Ziel der Markenführung besteht.⁹⁵

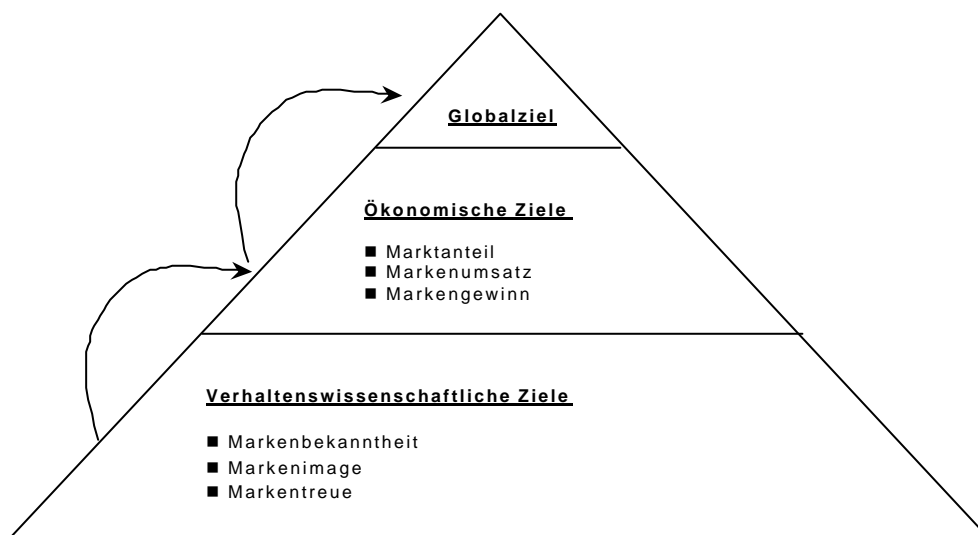


Abbildung 3: Ziele der Markenführung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.R./Wicke, A., Herausforderungen, 1999, S. 43.

⁹¹ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 23f.

⁹² Vgl. Esch, F.R./Wicke, A., Herausforderungen, 1999, S. 43.

⁹³ Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 177.

⁹⁴ Vgl. Tolle, E./Steffenhagen, H., Meßmethoden, 1994, 1295.

⁹⁵ Vgl. Erichson, B./Twardada, W., Konsumentenforschung, 1994, S. 290.

3.3. Bestimmung der Markentypstrategie

Ein wesentlicher Bestimmungsfaktor der Markenpolitik eines Anbieters ist die Entscheidung, ob ein oder mehrere Produkte unter einer Marke geführt werden sollen.⁹⁶ Im folgenden werden die Einzel-, die Familien- und die Dachmarkenstrategie als grundlegende Strategiealternativen vorgestellt sowie deren jeweilige Vor- und Nachteile diskutiert.

3.3.1. Einzelmarkenstrategie

Das Grundprinzip der Einzelmarkenstrategie⁹⁷ besteht darin, für jedes Produkt eines Herstellers eine eigene Marke aufzubauen, die jeweils nur ein Marktsegment besetzt.⁹⁸ Bestandteil dieser Strategie ist es, in der werblichen Kommunikation den Hersteller des Produktes nicht in den Vordergrund zu stellen, sondern die einzelne Marke in den Mittelpunkt zu rücken.⁹⁹ In vielen Fällen bleibt der Hersteller des Produktes dem Konsumenten sogar gänzlich verborgen. Eine Einzelmarkenstrategie ist für ein Unternehmen empfehlenswert, das heterogene Produkte herstellt bzw. Produkte, die unterschiedlich positioniert werden sollen, um damit verschiedene Marktsegmente ansprechen zu können.¹⁰⁰

Der Vorteil einer solchen Strategie liegt vor allem in der Möglichkeit zum Aufbau einer unverwechselbaren Markenpersönlichkeit für jedes einzelne Produkt. Für vorhandene Marktsegmente kann jeweils eine eigene Marke kreiert werden. Damit ist die Einzelmarke sehr präzise im Markt zu positionieren.¹⁰¹ So hat beispielsweise Henkel eine Reihe von Produkten auf dem Waschmittelmarkt, die jeweils ein anderes Segment abdecken. Während Persil als Vollwaschmittel positioniert ist, deckt Fewa das Feinwaschmittel- und Wipp das Kaltwaschmittelsegment ab. Durch die eigenständige Positionierung der einzelnen Marken werden darüber hinaus negative Ausstrahlungseffekte zwischen den einzelnen Marken vermieden.¹⁰² Ein Qualitätsproblem mit Persil müßte so beispielsweise nicht auch zwangsläufig zu Umsatzeinbußen bei Fewa führen. Das gleiche gilt für Flops bei Produktneueinführungen, wo der Image-Schaden für das ganze Unternehmen in Grenzen gehalten werden kann, da der Mißerfolg von den Konsumenten nicht mit dem gesamten Unternehmen

⁹⁶ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Markenstrategien, 1984, S. 16.

⁹⁷ In der Fachliteratur synonym verwendete Begriffe für Einzelmarke sind Produktmarke oder Monomarke. Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 39.

⁹⁸ Vgl. Meffert, H., Strategien, 1992, S. 137.

⁹⁹ Vgl. Bruhn, M., Markenpolitik, 1992, S. 644.

¹⁰⁰ Vgl. Becker, J., Handlungsoptionen, 1999, S. 275.

¹⁰¹ Vgl. Becker, J., Markenstrategien, 1994, S. 471.

¹⁰² Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing, 1995, S. 692.

assoziiert wird, sondern nur mit dem spezifischen Produkt.¹⁰³ Dies wiederum senkt die Risikoscheu und erhöht die Innovationsfreude.¹⁰⁴

Den genannten Vorteilen stehen auch einige Nachteile gegenüber: Da die Einzelmarke in allen Phasen des Produktlebenszyklus sämtliche Marketingaufwendungen alleine zu tragen hat, ergeben sich im Vergleich zu Familien- oder Dachmarkenstrategien deutlich höhere Kosten.¹⁰⁵ Darüber hinaus sind die Kosten zum Aufbau einer neuen Marke auch aufgrund der in Abschnitt 2.2.2. beschriebenen Informationsüberlastung von Konsumenten enorm gestiegenen.¹⁰⁶ Da zusätzlich die Produktlebenszyklen tendenziell immer kürzer werden¹⁰⁷, ist die Amortisation der hohen Investitionen, die mit dem Aufbau einer neuen Einzelmarke verbunden sind, nur schwer zu erreichen.¹⁰⁸ Aus diesen Gründen wird bei der Markteinführung von Neuprodukten in den letzten Jahren immer seltener zur Einzelmarkenstrategie gegriffen.¹⁰⁹ Einzelmarkenstrategien rentieren sich aufgrund der hohen Kosten nur noch für die Einführung echter Innovationen mit hohem Markt- und Ertragspotential.¹¹⁰

3.3.2. Familienmarkenstrategie

Eine erfolgreiche Einzelmarke kann Ausgangspunkt für weitere Varianten dieser Marke sein und sich damit zur Familienmarke¹¹¹ entwickeln.¹¹² Grundprinzip der Familienmarke ist es, für eine bestimmte Produktgruppe bzw. -linie eine einheitliche Marke zu wählen.¹¹³ Voraussetzungen für die Wahl dieser Markenstrategie sind ein ähnlicher Marketing-Mix für alle Produkte innerhalb der Familie sowie ein gleichwertiges Qualitätsniveau.¹¹⁴ Die Familienmarke hat sich inzwischen stark durchgesetzt, insbesondere im Konsumgüterbereich. Die Familienmarke „Du darfst“ von Unilever mit unterschiedlichen Produkten (Margarine, Käse, Salami, Konfitüre, Säfte, etc.) im Marktsegment der

¹⁰³ Vgl. Koppelman, U., Produktmarketing, 1993, S. 297.

¹⁰⁴ Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 185.

¹⁰⁵ Vgl. Koppelman, U./Welbers, G., Einzelmarke, 1996, S. 18.

¹⁰⁶ Vgl. Andresen, T./Nickel, O., Dachmarken, 1999, S. 577.

¹⁰⁷ Als Gründe für die zunehmende Verkürzung von Produktlebenszyklen nennt Krehl den schnellen technologischen und modischen Wandel. Vgl. Krehl, O.R., Branding, 1996, S. 6.

¹⁰⁸ Vgl. Becker, J., Handlungsoptionen, 1999, S. 275.

¹⁰⁹ Vgl. Meffert, H., Strategien, 1992, S. 139.

¹¹⁰ Vgl. Becker, J., Handlungsoptionen, 1999, S. 276.

¹¹¹ In der Fachliteratur synonym verwendete Begriffe für Familienmarke sind Produktgruppenmarke und Rangemarke. Vgl. Becker, J., Handlungsoptionen, 1999, S. 273.

¹¹² Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 40.

¹¹³ Vgl. Pepels, W., Produktmanagement, 1998, S. 215.

¹¹⁴ Vgl. Meffert, H., Strategien, 1992, S. 142.

kalorienreduzierten Lebensmittel oder Nivea von Beiersdorf¹¹⁵ mit einer Vielzahl von Körperpflege-Produkten sind erfolgreiche Beispiele einer Familienmarkenstrategie.¹¹⁶

Der Vorteil der Familienmarkenstrategie liegt zum einen in der Aufteilung der Marketingausgaben auf mehrere Produkte.¹¹⁷ Zum anderen partizipieren neue Produkte innerhalb der Produktfamilie von dem bereits aufgebauten Image bzw. dem Goodwill, den die Konsumenten der Marke entgegenbringen.¹¹⁸ Damit lassen sich die Kosten für die Einführung neuer Produkte senken und deren Marktdurchdringung beschleunigen.¹¹⁹

Der Nachteil einer Familienmarkenstrategie liegt in der Gefahr der Markenüberdehnung bzw. – verwässerung.¹²⁰ Dazu kommt es, wenn um das Kernprodukt zu viele verschiedene Produkte positioniert werden. Dadurch schwimmt die einst klare Positionierung der Marke. Um dies zu vermeiden, muß bei jedem neu eingeführten Produkt Rücksicht auf die Basispositionierung genommen werden.¹²¹ Eine weitere Gefahr liegt in der Möglichkeit des negativen Image- bzw. Badwill-Transfers. Erfüllt ein Produkt aus der Familie nicht die Erwartungen des Kunden, wird er diese negative Erfahrung mit der gesamten Produktfamilie assoziieren.¹²²

3.3.3. Dachmarkenstrategie

Bei der Dachmarkenstrategie¹²³ werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefaßt, die häufig mit dem Namen des Unternehmens identisch ist.¹²⁴ Dadurch wird das Kompetenzversprechen des Unternehmens auf alle Produkte übertragen.¹²⁵ Die Dachmarkenstrategie ist vor allem im Nicht-Konsumgüterbereich stark verbreitet.¹²⁶ Bekanntestes Beispiel einer konsequenten Dachmarkenstrategie ist Siemens, das seine äußerst heterogenen Produkte vom Kernkraftwerk bis zum Mobiltelefon unter dem einheitlichen Unternehmensnamen vermarktet. Im

¹¹⁵ Zur Entwicklung der 1911 eingeführten Einzelmarke Nivea-Creme zur weltweit größten Haut- und Körperpflegemarke vgl. Brenneiser, M./Köhler, R., Nivea, 1998, S. 21ff.

¹¹⁶ Vgl. Becker, J., Konzeptionen, 1998, S. 199.

¹¹⁷ Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 188.

¹¹⁸ Vgl. Becker, J., Markenstrategien, 1994, S. 475.

¹¹⁹ Vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, 1988, S. 125.

¹²⁰ Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 40.

¹²¹ Vgl. Becker, J., Markenstrategien, 1994, S. 475.

¹²² Vgl. Meffert, H., Strategien, 1992, S. 143.

¹²³ In der Fachliteratur finden sich die Begriffe Programmarke und Company-Marke als Synonyme für Dachmarke. Vgl. Becker, J., Handlungsoptionen, 1999, S. 273.

¹²⁴ Vgl. Müller, G.M., Dachmarkenstrategien, 1994, S. 501.

¹²⁵ Vgl. Pepels, W., Produktmanagement, 1998, S. 220.

¹²⁶ Vgl. Becker, J., Handlungsoptionen, 1999, S. 278.

Dienstleistungsbereich sind ca. 80% aller angemeldeten Marken Dachmarken.¹²⁷ Als Beispiele sind Lufthansa oder Allianz zu nennen.

Als Vorteil der Dachmarkenstrategie ist die Aufteilung des finanziellen und personellen Markenaufwands auf alle Produkte zu sehen.¹²⁸ Des Weiteren findet ein Image- bzw. Goodwill-Transfer von einer starken Unternehmensmarke auf alle Produkte statt.¹²⁹ Dies erleichtert und beschleunigt die Einführung neuer Produkte, da das bekannte Unternehmen mit seinem Namen für die Qualität des neuen Produkts bürgt.¹³⁰ Darüber hinaus entfällt die immer aufwendigere Suche nach neuen, rechtlich schutzfähigen Markennamen.¹³¹

Als Nachteil dieser Strategie ist wie auch bei der Familienmarkenstrategie die Gefahr von negativen Transfereffekten zu sehen.¹³² Ebenso problematisch ist die klare Positionierung sehr unterschiedlicher Produkte unter einer Marke. Die einzelnen Produkte sind eher schwach profiliert und haben es schwer, sich individuell im Konkurrenzumfeld durchzusetzen.¹³³ Als weitere Gefahr ist die Markenerosion zu sehen. Wird der Kompetenzanspruch des Unternehmens vom Konsumenten nicht mehr für alle Produkte akzeptiert, führt dies zu einem diffusen Markenbild.¹³⁴ Es ist also darauf zu achten, welche Produkte unter das Markendach passen und bei welchen Produkten der Konsument dem Unternehmen unter Umständen keine Kompetenz zuspricht.

3.4. Bestimmung der Positionierungsstrategie

Die Produktpositionierung als Teil der strategischen Marketing-Planung ist eine Schlüsselaufgabe der Markenführung. Sie liefert die Vorgaben für die spätere Ausgestaltung des Marketing-Mix.¹³⁵ Ziel der Positionierung muß es sein, das eigene Angebot so zu gestalten, „daß es im Bewußtsein des Zielkunden einen besonderen und geschätzten Platz einnimmt.“¹³⁶ Positionierung stellt immer darauf ab, ausgewählte Nutzenmerkmale so zu erfüllen, daß daraus bei den anvisierten Zielgruppen, ein klares, positives Produktimage entsteht.¹³⁷ Der Maßstab einer erfolgreichen Produktpositionierung ist

¹²⁷ Vgl. Meffert, H., Strategien, 1992, S. 144.

¹²⁸ Vgl. Becker, J., Markenstrategien, 1994, S. 473.

¹²⁹ Vgl. Dichtl, E., Funktionen, 1992, S. 21.

¹³⁰ Vgl. Koppelman, U., Produktmarketing, 1993, S. 296.

¹³¹ Vgl. Vgl. Sattler, H., Markenstrategien, 1999, S. 344.

¹³² Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 188.

¹³³ Vgl. Pepels, W., Produktmanagement, 1998, S. 222.

¹³⁴ Vgl. Meffert, H., Strategien, 1992, S. 144.

¹³⁵ Vgl. Marks, U.G., Neuproduktpositionierung, 1994, S. 6.

¹³⁶ Kotler, P./Bliemel, F., Marketing, 1995, S. 489.

¹³⁷ Vgl. Köhler, R., Markenartikel, 1994, S. 445.

also immer die subjektive Wahrnehmung des Produktnutzens durch die Konsumenten.¹³⁸ Keegan formuliert diesen Sachverhalt treffend: „Positioning is what happens in the mind of the customer.“¹³⁹

Die konzeptionelle Zielsetzung der Positionierung liegt damit in der Schaffung eines USP.¹⁴⁰ Denn wie in Abschnitt 2.1.3. erläutert, liegt ein USP genau dann vor, wenn in der subjektiven Wahrnehmung der Nachfrager das eigene Angebot über einen einzigartigen Verkaufsvorteil verfügt. Eben dies meinen Kotler und Bliemel mit ihrer Forderung nach einer exponierten Stellung, die ein Produkt in der Wahrnehmung des Konsumenten einnehmen soll.

Im folgenden wird zunächst das klassische Positionierungsmodell erläutert. Dieses in der Praxis häufig verwendete Modell hat jedoch gewisse Schwächen, die es zu benennen gilt. Darauf aufbauend wird das aktive Positionierungsmodell vorgestellt, das in der Lage ist, auch in gesättigten Märkten Differenzierungsmöglichkeiten zu eröffnen.

3.4.1. Klassisches Positionierungsmodell

Zunächst ist der für das Positionierungsmodell relevante Markt abzugrenzen. Nach Backhaus umfaßt der relevante Markt alle für die Kauf- und Verkaufentscheidungen bedeutsamen Austauschbeziehungen zwischen Produkten in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Zur Abgrenzung des relevanten Markts sind folgende Fragen zu beantworten:¹⁴¹

- Sollen die Produkte eines Anbieters auf einem lokalen, regionalen, nationalen, internationalen oder globalen Markt angeboten werden (sachliche Abgrenzung)?
- Mit welchen Produkten tritt das Unternehmen in Wettbewerb (räumliche Abgrenzung)?
- Existieren für die angebotenen Produkte zeitliche Restriktionen (zeitliche Abgrenzung)?

Durch die Abgrenzung des relevanten Markts erfolgt eine die Einteilung des Gesamtmarkts aus Unternehmenssicht. Innerhalb des relevanten Markts existieren jedoch sehr unterschiedliche Nachfragegruppen mit verschiedenen Vorstellungen, Wünschen und Bedürfnissen.¹⁴² Der relevante Markt ist daher zu segmentieren. Marktsegmentierung bedeutet die Einteilung der Zielkunden eines Markts in Gruppen, die in sich homogen und untereinander heterogen sind.¹⁴³ Die Aufteilung des

¹³⁸ Vgl. Esch, F.R., Markenpositionierung, 1999, S. 235.

¹³⁹ Vgl. Keegan, W.J., Global, 1999, S. 210.

¹⁴⁰ Vgl. Becker, J., Konzeptionen, 1998, S. 248.

¹⁴¹ Vgl. Backhaus, K., Industriegütermarketing, 1997, S. 179.

¹⁴² Vgl. Bickerton, P/Bickerton, M/Partdesi, U., Cybermarketing, 1996, S. 78.

¹⁴³ Vgl. Freter, H., Marktsegmentierung, 1992, S. 733ff.

relevanten Markts geschieht über verschiedene Segmentierungskriterien, die entweder demographischer (Alter, Einkommen, Beruf, geographische Kriterien etc.) oder psychographischer (Werte, Einstellungen, Lifestyle etc.) Natur sein können.¹⁴⁴ Die auf diesem Weg ausgewählten Zielgruppen werden über einen spezifischen Marketing-Mix angesprochen.¹⁴⁵

Nachdem der relevante Markt abgegrenzt und segmentiert worden ist, kann nun ein Positionierungsmodell für diesen Markt aufgebaut werden. Dazu wird in einen sogenannten Positionierungsraum die subjektiv wahrgenommene Stellung der eigenen Marke und der Konkurrenzmarken im Verhältnis zu einem vom Kunden zu definierenden Idealprodukt eingetragen.¹⁴⁶ In der Praxis werden häufig zwei- bzw. dreidimensionale Positionierungsmodelle verwendet, d.h. die Konsumenten müssen die eigene Marke sowie die Konkurrenzmarken anhand von zwei bzw. drei Produkteigenschaften in den Positionierungsraum einordnen sowie ein Idealprodukt definieren. Je näher eine Marke sich dabei am Idealprodukt befindet, desto höher ist ihre Kaufwahrscheinlichkeit. Und je enger zwei Konkurrenzmarken beieinander liegen, desto größer ist die von den Konsumenten wahrgenommene Ähnlichkeit und damit die Austauschbarkeit der beiden Marken.¹⁴⁷ Kroeber-Riel weist ausdrücklich darauf hin, daß für die Positionierung nur solche Produkteigenschaften maßgebend sind, die für den Konsumenten kaufentscheidend sind und zugleich das Produkt von der Konkurrenz abheben können.¹⁴⁸ Ausschließlich Produkteigenschaften, die diese beiden Voraussetzungen erfüllen, dürfen Eingang in das Positionierungsmodell finden. Produkteigenschaften können die sachliche und funktionale Produktqualität betreffen.¹⁴⁹ In den gesättigten Märkten von heute sind nahezu alle aus der reinen, objektiven Produktleistung abgeleiteten Positionierungen bereits besetzt.¹⁵⁰ Es fällt immer schwerer, eine USP allein über objektive Funktionskriterien zu erreichen. Daher erfolgt die Differenzierung verstärkt über das Image des Markenartikels.¹⁵¹

Das Image eines Produkts ist eine Mischung aus vielerlei Faktoren – dem Namen, der Positionierung selber, der Verpackung, dem Preis, der Werbung etc.¹⁵² Allgemein ist Image als die „Gesamtheit aller subjektiven Ansichten und Vorstellungen, (...) die sich ein Konsument von einem Beurteilungsgegenstand macht“, definiert.¹⁵³ Imagepolitik zielt darauf ab, durch die Ausgestaltung der

¹⁴⁴ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 1997, S. 102ff.

¹⁴⁵ Vgl. Waltermann, B., Marktsegmentierung, 1994, S. 376.

¹⁴⁶ Vgl. Esch, F.R., Markenpositionierung, 1999, S. 236.

¹⁴⁷ Vgl. Trommsdorff, V./Zellerhof, C., Markenpositionierung, 1994, S. 353.

¹⁴⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 1992, S. 207.

¹⁴⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Werbung, 1993, S. 45.

¹⁵⁰ Vgl. Breidenbach, T., Targeting, 1998, S. 139.

¹⁵¹ Vgl. Brandmeyer, K., Marke, 1990, S. 17.

¹⁵² Vgl. Ogilvy, D., Werbung, 1984, S. 14.

¹⁵³ Knoblich, H., Image, 1992, S. 434f.

oben genannten Faktoren, einer Marke ein bestimmtes Image zu verleihen bzw. ein vorhandenes Image zu verändern. Das Image der Marke sollte dabei in möglichst hohem Maße mit dem Selbstimage des Konsumenten übereinstimmen, um ein hohes Identifikationspotential aufzubauen.¹⁵⁴ In einer Zeit in der Konsumenten die verschiedenen Marken und Produkte zunehmend als identisch und damit austauschbar empfinden¹⁵⁵, bietet das Image einer Marke die wirksamste Differenzierungsmöglichkeit von den Konkurrenten. Konsumenten kaufen immer weniger Produktleistungen, sondern immer mehr Produktimages. Damit ist das Image einer Marke zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden und muß in das Positionierungsmodell einfließen.¹⁵⁶

Durch das Aufstellen des Positionierungsmodells wurde die Ist-Position für das eigene Produkt ermittelt. Nun muß die angestrebte Soll-Position innerhalb des Positionierungsraums festgelegt werden. Die Ist-Position beschreibt die aktuelle Wahrnehmung der Konsumenten und damit die momentane Positionierung des Produkts im gewählten Eigenschaftsraum. Die Soll-Position ist die vom Unternehmen angestrebte Position im Positionierungsraum und stellt damit die erwünschte Wahrnehmung durch die Konsumenten dar.¹⁵⁷ Für die Neu- bzw. Repositionierung einer Marke bieten sich zwei grundlegende Alternativen an, die auch als Hauptziele der Positionierung bezeichnet werden können:¹⁵⁸

- Im Rahmen der Marktpotentialstrategie wird eine Position im Wahrnehmungsraum angestrebt, die das eigene Produkt möglichst nahe ins Zentrum der Idealvorstellungen der Konsumenten rückt.
- Bei der Differenzierungs- bzw. Profilierungsstrategie wird eine Position im Wahrnehmungsraum der Konsumenten gewählt, die möglichst weit entfernt von den Konkurrenzprodukten liegt.

Marktpotentialziel und Differenzierungsziel stehen dabei regelmäßig in Konflikt miteinander, da auch Wettbewerber eine Position anstreben werden, die möglichst nahe am Idealprodukt der Konsumenten liegt. Durch mathematische Optimierung läßt sich in dieser Situation eine Position im Modell berechnen, die den größtmöglichen Marktanteil verspricht.¹⁵⁹

Die ermittelte Soll-Positionierung, also die gewünschte Wahrnehmung der eigenen Marke durch die Konsumenten, findet ihre Umsetzung in der spezifischen Ausgestaltung des Marketing-Mix.¹⁶⁰ Durch

¹⁵⁴ Vgl. Koppelman, U., Imagepolitik, 1992, S. 435ff.

¹⁵⁵ Im Durchschnitt erleben 72% der Konsumenten Marken in unterschiedlichen Produktgruppen als austauschbar. Vgl. Esch, F.R./Wicke, A., Herausforderungen, 1999, S. 19.

¹⁵⁶ Vgl. Simon, H.-J., Marke, 1994, S. 66.

¹⁵⁷ Vgl. Faix, A./Köhler, R., Markenstrategien, 1998, S. 4.

¹⁵⁸ Vgl. Erichson, B./Twardada, W., Konsumentenforschung, 1994, S. 291.

¹⁵⁹ Vgl. Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, 1998, S. 155.

¹⁶⁰ Vgl. Becker, J., Konzeptionen, 1998, S. 246f.

den abgestimmten und zielgerichteten Einsatz aller im Rahmen des Marketing-Mix zur Verfügung stehenden Instrumente wird versucht, die Wahrnehmung des eigenen Produkts durch die Konsumenten im Verhältnis zur Idealmarke und zu den Konkurrenzmarken in gewünschter Weise zu beeinflussen und so die Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen.¹⁶¹

3.4.2. Schwächen des klassischen Positionierungsmodells

Haedrich und Tomczak weisen insbesondere auf vier Mängel des klassischen Positionierungsmodells hin.¹⁶²

- Da heutzutage nahezu alle Wettbewerber in einem Markt über dieselben Informationen verfügen, kommen sie damit folglich auch zu ähnlichen Schlußfolgerungen bezüglich der zukünftigen Marketing- und Wettbewerbsstrategien. Dies führt zu einer Homogenisierung der Angebote sowohl in funktionaler als auch in emotionaler Hinsicht.
- Das Modell ist vergangenheitsorientiert, während hingegen sowohl Wettbewerbs- als auch Kundenbedürfnisse dynamischer Natur sind. Das klassische Positionierungsmodell liefert durchaus wertvolle Erkenntnisse über bestehende Imagedefizite, die beseitigt werden sollten. Dieses Vorgehen ist jedoch Ausdruck eines reaktiven Marketings und ersetzt kein strategisches Konzept. Werden vom Unternehmen lediglich aktuell ermittelte Imagedefizite beseitigt, führt dies nicht zu einer klaren Positionierung.
- Die auf dem Wege der Kundenbefragung ermittelten Präferenzen und Idealvorstellungen der Kunden sind maßgeblich durch das in der Vergangenheit betriebene Marketing geprägt. Eine Positionierung, die sich an zukünftigen Marktpotentialen orientiert, kann so nicht erreicht werden.
- Beim klassischen Positionierungsmodell werden alle Wettbewerber nach den gleichen Kriterien in einem gemeinsamen Positionierungsraum bewertet. In der Realität jedoch sind viele erfolgreiche Produkte auf eigenen, nur von ihnen besetzten Eigenschaftsdimensionen positioniert. Es werden also durchaus nicht alle Wettbewerber nach denselben Kriterien beurteilt.

Esch weist darüber hinaus darauf hin, daß eine Vielzahl von relevanten Positionierungseigenschaften in einem zwei- bzw. dreidimensionalen Modell unberücksichtigt bleiben.¹⁶³ Mit dem klassischen Positionierungsmodell ist in den gesättigten Märkten von heute kaum noch eine erfolversprechende Positionierung zu finden.¹⁶⁴

¹⁶¹ Vgl. Marks, U.G., Neuproduktpositionierung, 1994, S. 5f.

¹⁶² Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 141f.

¹⁶³ Vgl. Esch, F.R., Markenpositionierung, 1999, S. 236.

¹⁶⁴ Vgl. Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, 1998, S. 156.

3.4.3. Aktives Positionierungsmodell

Vor dem Hintergrund der oben diskutierten Schwächen des klassischen, reaktiven Positionierungsmodells hat in vielen Unternehmen ein von Ries und Trout¹⁶⁵ geprägtes Positionierungsmodell namens Positioning an Bedeutung gewonnen. Ries und Trout beschreiben in ihrem Modell, wie es relativ gleichartigen Marken gelingen kann, sich auch unter den Bedingungen homogener, informations- und werblich überfluteter Märkte voneinander abzuheben.¹⁶⁶ Beim Positioning geht es darum, eine neue, dem Kunden bislang unbewusste, für seine Kaufentscheidung aber wichtige Eigenschaftsdimension in einzigartiger Weise zu besetzen.¹⁶⁷ Im Unterschied zur beschriebenen Differenzierungsstrategie wird beim Positioning also nicht eine Nische innerhalb des bekannten Wahrnehmungsraums der Konsumenten gesucht, sondern es wird angestrebt, das Produkt über eine neue Dimension aus dem gegebenen Wahrnehmungsraum herauszupositionieren.¹⁶⁸ Aufgrund der Tatsache, daß sich in vielen gesättigten Märkten kaum noch Möglichkeiten bieten, innerhalb eines mit den Wettbewerbern gemeinsam besetzten Positionierungsraums eine Marktnische zu finden, ist das Positioning mitunter die einzige Möglichkeit für eine erfolgreiche Markenprofilierung und -differenzierung.¹⁶⁹ Da bei diesem Modell nicht passiv auf Marktforschungsergebnisse reagiert, sondern aktiv nach neuen Positionierungsmöglichkeiten gesucht wird, kann diese Strategie auch als aktive Positionierung bezeichnet werden.

Für die Verfolgung einer solchen aktiven Positionierungsstrategie ist es notwendig, latente oder zukünftig relevante Bedürfnisse der Konsumenten zu antizipieren, da das Produkt auf Basis dieser bislang unerfüllten Bedürfnisse positioniert werden soll. Dies können die klassischen Methoden der Marktforschung nicht leisten. Haedrich und Tomczak entwickeln daher zwei Ansatzpunkte, um an diese Informationen zu gelangen:¹⁷⁰

- **Outside-In-Orientierung:** Bei diesem Verfahren wird versucht, durch eine sehr enge Zusammenarbeit mit den Konsumenten sowie durch deren Beobachtung latent vorhandene bzw. zukünftig relevante Bedürfnisse von Zielgruppen zu finden. Anschließend wird nach innovativen Problemlösungen für diese Bedürfnisse gesucht.
- **Inside-Out-Orientierung:** Hier werden ausgehend von einzigartigen Fähigkeiten bzw. Ressourcen des Unternehmens innovative Produkte entwickelt. Auf Basis dieses technischen Konzepts erhält

¹⁶⁵ Vgl. Ries, A./Trout, J., Positioning, 1986.

¹⁶⁶ Vgl. Trommsdorff, V./Zellerhof, C., Markenpositionierung, 1994, S. 355.

¹⁶⁷ Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 143.

¹⁶⁸ Vgl. Trommsdorff, V./Paulssen, M., Markenpositionierung, 1999, S. 1073.

¹⁶⁹ Vgl. Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, 1998, S. 156.

¹⁷⁰ Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Produktpolitik, 1996, S. 144ff.

dann der potentielle Anwender die Möglichkeit, eine Vorstellung vom Produktgebrauch und vom Produktnutzen zu bekommen.

Als Beispiel für eine durch Outside-In-Orientierung gefundene Marktnische nennen Esch und Andresen die Kosmetik-Kette Body-Shop. Bei der Entwicklung des Geschäftskonzepts für Body-Shop wurde ein in dieser Form noch nicht befriedigtes Bedürfnis nach mehr Natürlichkeit aufgenommen und erfolgreich umgesetzt. Die Internet Suchmaschine Yahoo ist für die Autoren Beispiel eines durch Inside-Out-Orientierung entstandenen Produkts, da die technische Innovation dem Bedürfnis nach einer Suchmaschine zeitlich vorausging.¹⁷¹

3.5. Ausgestaltung des Marketing-Mix

Wie bereits in Abschnitt 2.1.2. erläutert, ist Markenführung als integriertes Marketing-Konzept zu verstehen. Dies bedeutet, daß sich alle Instrumentalentscheidungen des Marketing-Mix an dem zentralen Nutzenversprechen der Marke zu orientieren haben.¹⁷² Dem Marketing-Mix kommt die Aufgabe zu, die Zielerreichung der getroffenen Entscheidungen zu Positionierung und Image durch Umsetzung der Strategien in operative Maßnahmen sicherzustellen. Die klassischen Elemente des Marketing-Mix, Produktpolitik, Distributionspolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik, müssen dabei zu einem schlüssigen Gesamtkonzept vereint werden.¹⁷³ Denn eine Marke ist um so prägnanter und stärker, je schlüssiger und einheitlicher sie über alle Marketing-Instrumentarien hinweg den Konsumenten präsentiert wird.¹⁷⁴

3.5.1. Produktpolitik

Unter Produktpolitik wird ein Entscheidungs- und Handlungssystem verstanden, das sich mit der Planung, Realisierung, Erweiterung und Steuerung einer Absatzleistung beschäftigt.¹⁷⁵ Im einzelnen sind im Rahmen der Produktpolitik Entscheidungen über Neuentwicklung, Differenzierung, Änderung sowie Eliminierung von Produkten zu fällen.¹⁷⁶ Die Absatzleistung besteht heute immer mehr in Leistungsprogrammen, die sich aus dem physischen Produkt und den um das Produkt herum angebotenen Dienstleistungen zusammensetzen.¹⁷⁷ Ausgehend von einem festgelegtem Produktkern

¹⁷¹ Vgl. Esch, F.R./Andresen, T., Marken, 2000, S. 16f.

¹⁷² Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 192.

¹⁷³ Vgl. Rüschen, G., Funktionen, 1994, S. 129.

¹⁷⁴ Vgl. Becker, J., Konzeptionen, 1998, S. 502.

¹⁷⁵ Vgl. Halstenberg, V., Kommunikation, 1996, S. 69.

¹⁷⁶ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., Marketing, 1997, S. 252.

¹⁷⁷ Vgl. Meffert, H., Marketing, 1991, S. 117.

schlägt Bruhn ein dreistufiges Verfahren vor, um das Leistungsprogramm bzw. den Leistungsmix zu bestimmen.¹⁷⁸

- Definition der Einzigartigkeit des Produkts: Es geht um die Definition des USP eines Produkts, also jener Eigenschaft, die ein Produkt von den Wettbewerbern differenziert und daher im Mittelpunkt aller kommunikativer Maßnahmen stehen sollte.
- Gestaltung des Produkts: Nachdem der USP definiert worden ist, kann sich das Produktmanagement um die Produktgestaltung kümmern. Im Mittelpunkt dieser Aufgabe steht, den spezifischen Kundennutzen des Produkts durch Maßnahmen bezüglich der Produktbeschaffenheit, des Produktdesigns sowie der Verpackungsgestaltung sicherzustellen.
- Festlegung von Serviceleistungen: Produktbegleitende Serviceleistungen sollen den Kundennutzen durch weitere Leistungsmerkmale unterstreichen. Zu diesen Serviceleistungen zählen beispielsweise Garantieleistungen oder Kundendienstpolitik.

Ausgehend von der am Anfang der Arbeit in Abschnitt 2.1.1. vorgestellten merkmalsorientierten Definition des Markenartikels wird klar, daß die Produktpolitik von zentraler Bedeutung für die Markenpolitik ist, da die dort genannten Grundvoraussetzungen für das Vorliegen einer Marke, beispielsweise gleichbleibend hohe Qualität und kontinuierliche Produktverbesserungen, Aufgabe der Produktpolitik sind.¹⁷⁹ Produktpolitische Maßnahmen sind allerdings immer weniger dazu in der Lage, die angestrebte Differenzierung von den Wettbewerbern herzustellen. Diese Aufgabe übernimmt in zunehmendem Maße die Kommunikationspolitik.

3.5.2. Distributionspolitik

Die Distributionspolitik hat die Aufgabe, die zeitliche und räumliche Distanz zwischen Produktion und Konsumtion zu überbrücken. Ziel der Distributionspolitik muß es sein, die Erzeugnisse in schnellstmöglicher Zeit, in der richtigen Menge und zum richtigen Preis an die Orte zu bringen, an denen eine lukrative Nachfrage danach besteht.¹⁸⁰ Im Rahmen der Distributions- oder Vertriebspolitik sind insbesondere drei Fragen zu beantworten:¹⁸¹

- Auf welchem Weg gelangt das Produkt zum Kunden (Auswahl des Absatzkanals)?
- Wie wird die Ware am Ende des Vertriebswegs der Zielgruppe präsentiert (Vertriebspolitik am Point of Sale)?

¹⁷⁸ Vgl. Bruhn, M., Marketing, 1999, S. 128f.

¹⁷⁹ Vgl. Haedrich, G./Tomczak, T., Markenführung, 1990, S. 150.

¹⁸⁰ Vgl. Halstenberg, V., Kommunikation, 1996, S. 135.

¹⁸¹ Vgl. Jepp, H., Vertriebspolitik, 1994, S. 1224.

- Wie stellt der Hersteller sicher, daß die Produkte über den gewählten Absatzkanal die Kunden auch erreichen und dort entsprechend präsentiert werden (Vertriebsorganisation, -steuerung und -kontrolle)?

Die gesamte Ausrichtung der Vertriebspolitik hat dabei den Vorgaben der Marke zu folgen. Insbesondere die Wahl des Absatzkanals muß mit der gewählten Positionierungsstrategie und allen anderen Elementen des Marketing-Mix übereinstimmen. Soll eine Marke also beispielsweise hochwertig positioniert werden, muß die Vertriebspolitik dafür sorgen, daß die Ware dort verkauft wird, wo die angestrebte Zielgruppe ein entsprechendes Angebot erwartet. Dieser sogenannte selektive Vertrieb erfolgt vorwiegend in der gehobenen Preisklasse der jeweiligen Produktkategorien (bsp. Mont-Blanc, Rolex, Boss, etc.).¹⁸² Im Gegensatz dazu besteht für klassische Markenartikel aus der Konsumgüterindustrie die Zielsetzung darin, eine hohe Distributionsdichte zu erreichen, um für die Konsumenten möglichst überall verfügbar zu sein.¹⁸³

3.5.3. Preispolitik

Die Preispolitik umfaßt sämtliche Entscheidungen und Handlungen, die mit der Festlegung von Konditionen für Unternehmensleistungen in Zusammenhang stehen.¹⁸⁴ Es geht bei der Preispolitik also nicht ausschließlich um die Preishöhe, sondern auch um weitere vertragsrelevante Bedingungen wie Zahlungs- und Lieferbedingungen oder Rabatte.¹⁸⁵ Daher wird in der Literatur auch der Ausdruck Kontrahierungspolitik verwendet.¹⁸⁶ Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich jedoch auf den Bereich der Preishöhe.

Eine starke Marke, die über einen USP verfügt, erhöht die Preisbereitschaft der Kunden. Es gilt, diese erhöhte Preisbereitschaft abzuschöpfen, um die Kosten für die Markenprofilierung zu egalisieren oder möglichst überzukompensieren. Der Qualitätsanspruch an einen Markenartikel verlangt darüber hinaus nach einem relativ hohen Preis. Aufgrund des Phänomens der preisorientierten Qualitätsbeurteilung, bei dem der Abnehmer mit einem höheren Preis auch höhere Qualität verbindet, ist es für Markenartikel angebracht, einen Preis oberhalb vergleichbarer, nicht markierter Produkte zu wählen.¹⁸⁷

¹⁸² Vgl. Tillack, R., Vertrieb, 1994, S. 1240.

¹⁸³ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 37.

¹⁸⁴ Vgl. Halstenberg, V., Kommunikation, 1996, S. 113.

¹⁸⁵ Vgl. Bruhn, M., Marketing, 1999, S. 169.

¹⁸⁶ Vgl. Meffert, H., Marketing, 1991, S. 118.

¹⁸⁷ Vgl. Diller, H., Preismanagement, 1994, S. 1166f.

Die kurzfristige Einsetzbarkeit und Wirksamkeit preispolitischer Maßnahmen veranlaßt Unternehmen oft dazu, den Preis als taktisches Instrument zu sehen. Dieser Sichtweise ist insbesondere bei Marken zu widersprechen. Der Aufbau und die Pflege von Marken ist ein Prozeß, der Kontinuität von den Instrumenten des Marketing-Mix verlangt.¹⁸⁸ Daher muß sich auch die Preispolitik einer strategischen Orientierung unterwerfen.¹⁸⁹ Problematisch erweist sich dabei das gesetzliche Verbot der vertikalen Preisbindung. Seit diesem Verbot können nachgelagerte Handelsstufen die Preise für die Produkte der Hersteller selbst bestimmen und dem Hersteller ist es lediglich noch gestattet, eine unverbindliche Preisempfehlung abzugeben.¹⁹⁰ Trotz dieser Einschränkung für die Durchführbarkeit einer kontinuierlichen Preispolitik ist eine strategische Sichtweise der Preispolitik zu verfolgen. Bruhn unterscheidet dabei:¹⁹¹

- Strategien der Preispositionierung (Hochpreisstrategie, Mittelpreisstrategie, Niedrigpreisstrategie),
- Strategien des Preiswettbewerbs (Preisführerschaft, Preiskampf, Preisfolgerschaft),
- Strategien der Preisabfolge (Penetrationsstrategie, Skimmingstrategie) und
- Strategien der Preisdifferenzierung (zeitlich, räumlich, personell).

Welche der vorgestellten Preisstrategien zu wählen ist, sollte unter Berücksichtigung der Positionierung und anderer absatzpolitischer Instrumente entschieden werden, um der Marke einen möglichst geschlossenen Marktauftritt zu verschaffen.¹⁹² Wurde also beispielsweise eine Positionierung im Luxus-Segment gewählt und diese Positionierung wird den Kunden in der Folgezeit durch kommunikative Maßnahmen vermittelt, muß sich diese Strategie auch im Preis widerspiegeln. In einem solchen Fall wäre eine konsequente Hochpreisstrategie zu wählen, die den Kunden signalisiert, daß es sich um ein exklusives Produkt handelt.

3.5.4. Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der bewußten Gestaltung der auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen eines Unternehmens zum Zweck der Steuerung von Kenntnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer.¹⁹³ Die klassischen Instrumente des Kommunikations-Mix sind Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit (PR).¹⁹⁴ In den

¹⁸⁸ Vgl. Simon, H.-J., Marke, 1994, S. 78f.

¹⁸⁹ Vgl. Kelz, A., Weltmarke, 1989, S. 397.

¹⁹⁰ Vgl. Tillack, R., Vertrieb, 1994, S. 1247.

¹⁹¹ Vgl. Bruhn, M., Marketing, 1999, S. 175ff.

¹⁹² Vgl. Diller, H., Preismanagement, 1994, S. 1175.

¹⁹³ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 1994, S. 37.

¹⁹⁴ Vgl. Meffert, H., Marketing, 1991, S. 119ff.

letzten Jahren hat das Direktmarketing, unterstützt durch die schnelle Verbreitung des Internet, immer mehr an Bedeutung gewonnen und wird daher als viertes Instrument dem Kommunikationsmix hinzugefügt.¹⁹⁵ Die Ziele der Kommunikationspolitik sind:¹⁹⁶

- Das Bedürfnis nach einem Produkt oder einer Produktkategorie zu wecken,
- Markenbekanntheit zu erzeugen,
- die Einstellung der Konsumenten zur Marke zu beeinflussen,
- die Kaufabsicht der Konsumenten zu beeinflussen und
- die Kaufentscheidung der Konsumenten zu erleichtern.

Der Kommunikationspolitik kommt bei der Markenführung eine zentrale Rolle zu, da den Konsumenten nur über die kommunikative Maßnahmen die Markenpersönlichkeit, die unverwechselbare Identität der Marke, vermittelt werden kann.¹⁹⁷ In einer Zeit, in der die wahrgenommene Ähnlichkeit von Produkten immer mehr steigt, bietet Kommunikation eine Möglichkeit, die Marke zu differenzieren und zu profilieren. Es ist daher ein Wandel vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb zu beobachten.¹⁹⁸ Auf gesättigten Märkten ist Kommunikation damit für viele Unternehmen zu einem wichtigen strategischen Erfolgsfaktor geworden, da sie eine erfolgreiche Differenzierung von den Wettbewerbern ermöglicht.¹⁹⁹

Traditionell ist die klassische Werbung vor allem im Fernsehen aber auch im Radio oder in Print-Medien der wichtigste Bestandteil des Kommunikations-Mix. Nur über diese Massenmedien läßt sich eine große Gruppe von Konsumenten in kurzer Zeit erreichen.²⁰⁰ Klassische Werbung in Massenmedien sieht sich unter den heutigen Kommunikationsbedingungen jedoch einer Vielzahl von Problemen gegenüber gestellt: Die bereits mehrfach angesprochene Informationsüberlastung der Konsumenten stellt ein großes Problem klassischer Werbung über Massenmedien dar. Die Werbung versucht, diesem flüchtigen Informationsverhalten durch verstärkte Bildkommunikation entgegenzuwirken.²⁰¹ Ein weiteres Problem ist die zunehmende Reaktanz gegenüber Werbung, ausgelöst durch eine stark angestiegene Zahl von Medien und der damit gestiegenen Fülle von werblichen Informationen. Reaktanz beschreibt durch Kommunikation ausgelöste Widerstände gegen die versuchte Beeinflussung der Konsumenten. Fühlen die Konsumenten sich durch aggressive Werbung in ihrer Verhaltensfreiheit eingeschränkt, reagieren sie mit Widerstand gegen diese

¹⁹⁵ Vgl. Jostock, H., Direktmarketing, 1994, S. 1111.

¹⁹⁶ Vgl. Rossiter, J.R./Percy, L., Kommunikation, 1999, S. 497.

¹⁹⁷ Vgl. Zuberbier, I., Werbeagenturen, 1994, S. 1057.

¹⁹⁸ Vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 1997, S. 72.

¹⁹⁹ Vgl. Unger, F./Fuchs, W., Marktkommunikation, 1999, S. 7.

²⁰⁰ Vgl. Rossiter, J.R./Percy, L., Kommunikation, 1999, S. 496.

²⁰¹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Werbung, 1993, S. 11ff.

subjektiv wahrgenommene Einschränkung ihrer Freiheit.²⁰² Werbung, insbesondere solche, die den Konsumenten zu offensichtlich beeinflussen will, ist vielfach also kontraproduktiv. Aufgrund dieser Probleme mit Werbung in Massenmedien sollten Unternehmen verstärkt Medien der Individualkommunikation, insbesondere das Internet, nutzen.²⁰³

Unabhängig davon, auf welchem Weg der Kunde angesprochen wird, ob durch Fernsehen, PR-Aktionen, Internet etc., muß die Selbstähnlichkeit der Marke immer gewahrt bleiben. Pogoda versteht unter Selbstähnlichkeit, „daß jedes Element der Marke das Ganze erkennen läßt“.²⁰⁴ Dies ist nur durch ein integriertes Kommunikationskonzept zu gewährleisten. Unter integrierter Kommunikation wird die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation verstanden, wobei das Ziel darin liegt, die durch die Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken.²⁰⁵ Die Notwendigkeit der Integration aller kommunikationspolitischen Maßnahmen ergibt sich insbesondere durch die bereits beschriebenen Entwicklungen des steigenden Werbedrucks und der Informationsüberlastung der Konsumenten. In einer solchen Situation des Kommunikationswettbewerbs ist es unerlässlich, den Konsumenten durch aufeinander abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen ein prägnantes und unverwechselbares Bild der Marke zur vermitteln.²⁰⁶ In der Praxis sind integrierte Kommunikationsauftritte aber eher die Ausnahme.²⁰⁷

Neben der Notwendigkeit, die verschiedenen Instrumente des Kommunikations-Mix zu integrieren, ist auch auf eine gewisse Kontinuität im Werbeauftritt zu achten.²⁰⁸ Viele Unternehmen werben mit häufig wechselnden Aussagen, Bildern und formalen Auftritten. Als Folge dieser wenig strategischen Ausrichtung des Kommunikations-Mix kommt es zu unterschiedlichen Eindrücken der Marke im Gedächtnis der Konsumenten. Ihnen wird damit nicht die Zeit gegeben, die für den Aufbau eines klaren inneren Bilds einer Marke notwendig ist.²⁰⁹ Die Mehrzahl der verantwortlichen Marken-Manager scheint dies mittlerweile erkannt zu haben. So gaben bei einer Umfrage unter mehr als 300 Praktikern aus dem Bereich der Markenführung 54,5% der Befragten an, daß Kontinuität und Geradlinigkeit das Wichtigste bei der Markenführung sind.²¹⁰

²⁰² Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 1992, S. 213ff.

²⁰³ Kapitel 5 wird sich ausführlich mit dieser Thematik auseinandersetzen.

²⁰⁴ Pogoda, A., Marke, 2000, S. 85.

²⁰⁵ Vgl. Esch, F.R., Kommunikation, 1999, S. 541.

²⁰⁶ Vgl. Unger, F./Fuchs, W., Marktkommunikation, 1999, S. 5.

²⁰⁷ Vgl. Esch, F.R./Andresen, T., Botschaften, 2000, S. 52.

²⁰⁸ Vgl. Rüschen, G., Funktionen, 1994, S. 129.

²⁰⁹ Vgl. Esch, F.R., Kommunikation, 1999, S. 542.

²¹⁰ Vgl. Plewe, H., Marken, 2000, S. 9.

3.6. Markenwert als Kontroll- und Steuerungsgröße der Markenführung

Die Messung des Werts einer Marke kann als zentrale Kontroll- und Steuerungsgröße der Markenführung gesehen werden.²¹¹ In der Literatur existieren eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs Markenwert bzw. Brand Equity²¹². Allen Definitionen gemeinsam ist die Sichtweise, daß es sich beim Wert einer Marke um einen Nettowert handelt, d.h. gemessen wird nicht der Wert des Produkts als solcher, sondern der Wert mit dem die Marke das Produkt anreichert.²¹³ Ziel aller Bemühungen im Rahmen der Markenführung muß es sein, eine starke Marke mit hohem Markenwert aufzubauen und zu erhalten.²¹⁴ Anders ausgedrückt ist die „Voraussetzung für einen hohen Markenwert eine gute Markenführung, auf deren Qualitätsmessung es hier ankommt“.²¹⁵

Durch die zunehmende Anzahl von Unternehmenskäufen und –verkäufen ist die monetäre Bestimmung des Markenwerts immer wichtiger geworden. Die Motivation des Kaufs von Unternehmen und ihren zugehörigen Marken liegt häufig darin, daß es unter den heutigen Marktbedingungen mit hohen Kosten und hohem Risiko verbunden ist, eine neue Marke aufzubauen.²¹⁶ Daher ist der Erwerb etablierter Marken immer populärer geworden. Die monetäre Bewertung von Marken ist dabei oftmals problematisch, da Marken aufgrund von unterschiedlichen Bilanzierungsrichtlinien in den einzelnen Ländern oftmals gar nicht oder nicht mit einem angemessenen Wert in der Bilanz auftauchen. Ein Großteil der Differenz zwischen dem gezahlten Kaufpreis und dem Nettovermögen des übernommenen Unternehmens zum Zeitpunkt des Kaufs ist daher auf den Wert der Marke zurückzuführen.²¹⁷

Zur Messung des monetären Markenwerts hat sich international vor allem der Ansatz des Unternehmens Interbrand durchgesetzt.²¹⁸ Die Ermittlung des Markenwerts erfolgt dabei in drei Schritten:²¹⁹

²¹¹ Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 193.

²¹² In der Literatur wird häufig der englische Begriff brand equity als synonym für Markenwert verwendet. Dieser Begriff entstand in den achtziger Jahren in den USA, als es dort zu einer großen Zahl von Fusionen und Unternehmenskäufen kam. Dabei wechselten Tausende von Marken den Besitzer und mußten daher bewertet werden. Vgl. Kaas, K.P., Markenwert, 1992, S. 647.

²¹³ Vgl. Berndt, R./Sander, M., Wert, 1994, S. 1355.

²¹⁴ Vgl. Esch, F.R./Wicke, A., Herausforderungen, 1999, S. 44.

²¹⁵ Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F., Markenbewertung, 1994, S. 1378.

²¹⁶ Vgl. Berndt, R./Sander, M., Wert, 1994, S. 1356.

²¹⁷ Bei der Übernahme von Kraft durch Philipp Morris waren ca. 90% des Kaufpreises von 12,9 Milliarden Dollar für die Marke zu entrichten. Nestlé zahlte für den Kauf von Rowntree das Dreifache des Börsenwerts. Vgl. Esch, F.R., Messung, 1999, S. 963.

²¹⁸ Zu anderen Modellen zur Bestimmung des Markenwerts, z.B. von Nielsen oder Young&Rubicam vgl. Pepels, W., Produktmanagement, 1998, S. 299ff.

²¹⁹ Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 194.

1. Ermittlung der Markenstärke (Verdichtung von über achtzig unterschiedlich gewichteten Beurteilungskriterien mit Hilfe der Scoringmethode).
2. Ableitung des Gewinnmultiplikators (mittels einer Transformationsfunktion wird die errechnete Markenstärke in einen Multiplikator überführt).
3. Berechnung des Markenwerts (Verknüpfung der auf die Marke zurückzuführenden Gewinne mit dem Gewinnmultiplikator).

Durch die Einbeziehung von über achtzig Beurteilungskriterien beruht das Markenbewertungssystem von Interbrand auf einem breiten Ansatz, der die Komplexität des Markenbegriffs berücksichtigt. Die Auswahl dieser Kriterien und insbesondere die Gewichtung der einzelnen Faktoren ist dabei allerdings subjektiven Beeinflussungen unterworfen.²²⁰

Tabelle 1 zeigt die laut Interbrand zehn wertvollsten Marken der Welt und den Anteil des Markenwerts an deren Marktkapitalisierung. Im Fall von Coca-Cola, Ford und McDonald's liegt dieser Anteil bei über 50%. Die wertvollsten Deutschen Marken liegen in der von Interbrand veröffentlichten Liste von 75 Marken, die mehr als eine Milliarde Dollar wert sind, auf den Plätzen 12 (Mercedes-Benz), 23 (BMW), 31 (VW) und 53 (Adidas).²²¹

Platz	Marke	Markenwert 2000 (in Millionen USD)	Veränderung des Markenwerts 1999/2000	Anteil des Markenwerts an der Marktkapitalisierung 2000
1	Coca-Cola	72.537	-13%	51%
2	Microsoft	70.197	24%	17%
3	IBM	53.184	21%	27%
4	Intel	39.049	30%	9%
5	Nokia	38.528	86%	16%
6	General Electric	38.128	14%	7%
7	Ford	36.368	10%	75%
8	Disney	33.553	4%	42%
9	McDonald's	27.859	6%	63%
10	AT&T	25.548	6%	22%

Tabelle 1: Die zehn wertvollsten Marken der Welt

Quelle: eigene Darstellung nach Zahlen von Interbrand, Brands, 2000.

²²⁰ Vgl. Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F., Markenbewertung, 1994, S. 1382.

²²¹ Vgl. Interbrand, Brands, 2000.

Zum Zweck der Steuerung und Kontrolle der Markenführung sind Markenwertbegriffe zweckmäßiger, die weniger eine finanzwirtschaftliche- als vielmehr eine Marketingperspektive einnehmen. Aus Marketingsicht steht nicht die monetäre Bewertung der Marke im Mittelpunkt des Interesses, sondern die Art und Weise, wie der Wert der Marke entsteht, d.h. es geht um das Verständnis der Markenfunktion aus Konsumentensicht.²²² Bei dieser konsumentenorientierten Bestimmung des Markenwerts liegt der Wert der Marke nicht im Unternehmen, sondern er spiegelt sich in den Köpfen der Konsumenten wider. Diesem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz liegt die Erkenntnis zugrunde, daß alle Marketingaktivitäten eines Unternehmens zu markenspezifischem Wissen und Vorstellungen beim Konsumenten führen. Dieses Vorstellungsbild stellt das Fundament des Markenwerts dar.²²³

Ein weit verbreiteter Ansatz zur Messung dieses verhaltenswissenschaftlich orientierten Markenwerts ist das von Icon-Brand-Navigation entwickelte Modell des Markeneisbergs. Bei diesem in Abbildung 4 dargestellten Modell bestimmt sich der Markenwert über die zwei Faktoren Markenbild (Markeniconographie) und Markenguthaben.²²⁴

- In Analogie zu einem Eisberg stellt das Markenbild den sichtbaren Teil des Markenwerts dar. Das Markenbild wird geprägt durch die Markenbekanntheit, die Klarheit und Attraktivität des Markenbilds, die Eigenständigkeit des Markenauftritts, die Einprägsamkeit der Werbung und den subjektiv wahrgenommenen Werbedruck. Das Markenbild hängt also vor allem von den aktuellen Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen des Marketing-Mix ab.
- Im Gegensatz zu dem kurzfristig veränderbaren Markenbild stellt das Markenguthaben das langfristig aufgebaute Vertrauen sowie die der Marke entgegengebrachte Sympathie und Loyalität dar. Das Markenbild repräsentiert die vergangenen Marketingbemühungen, als langfristige Investitionen in die Marke, die als Guthaben unter der Wasseroberfläche schlummern. Um positive Veränderungen des Markenguthabens zu erreichen, muß gezielt in ein attraktives Markenbild investiert werden, das die rationale und emotionale Basis für Sympathie, Vertrauen und Loyalität liefert.

²²² Vgl. Kapferer, J.N., Marke, 1992, S. 291.

²²³ Vgl. Meffert, H./Burmam, C., Nutzungsdauer, 1998, S. 9.

²²⁴ Vgl. Andresen, T./Esch, F.R., Markeneisberg, S. 1013ff.

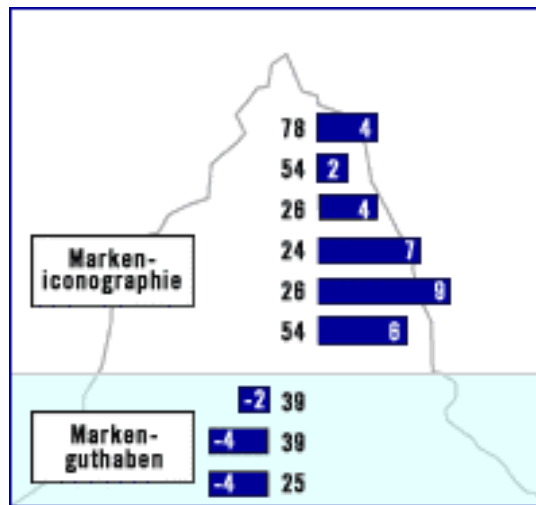


Abbildung 4: Markeneisberg

Quelle: Icon-Brand-Navigation, Produkte, 2000.

Abbildung 4 zeigt ein Beispiel für die Bestimmung des Markenwerts mit Hilfe des Markeneisberg. Nach einem Punktesystem werden die oben genannten Bestimmungsfaktoren für das Markenbild und das Markenguthaben bewertet und in Relation zu Referenz-Marken gesetzt. Die Marke im vorliegenden Beispiel wird von den Konsumenten in allen Kategorien schwächer eingeschätzt als ihre Konkurrenten und hat darüber hinaus besondere Defizite im Bereich des Markenguthabens. Es mangelt also an Vertrauen und Sympathie für die Marke.

Dieses Modell eignet sich nicht zur Messung eines monetären Markenwerts im klassischen Sinne, es liefert jedoch hoch relevante Ergebnisse für die Markenführung.²²⁵ Im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs für die verschiedenen Bestimmungsfaktoren des Markenwerts können Schwächen bei einzelnen Aspekten der Markenführung aufgedeckt werden.²²⁶ Insbesondere wird sichtbar, ob Probleme eher in der mangelnden Akzeptanz aktueller Marketing-Maßnahmen oder in generellen Defiziten bei den Aspekten Markenvertrauen und Markensympathie begründet sind. Regelmäßig durchgeführte Untersuchungen des Markenwerts ermöglichen die Erfolgskontrolle der Markenführung im Zeitablauf.²²⁷

²²⁵ Vgl. Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F., Markenbewertung, 1994, S. 1383.

²²⁶ Vgl. Meffert, H., Markenpolitik, 1994, S. 194.

²²⁷ Vgl. Esch, F.R., Messung, 1999, S. 987.

4. Grundlagen des Internet

Bevor in Kapitel 5 die Einsatzmöglichkeiten des Internet im Rahmen der Markenführung erläutert werden, sollen in den folgenden Abschnitten die technischen Grundlagen des Internet, die Dienste des Internet, Barrieren der Internet-Nutzung und Merkmale der Internet-Nutzer vorgestellt werden.

4.1. Entwicklung und Struktur des Internet

Der Grundstein für das Internet wurde in den sechziger Jahren durch das amerikanische Verteidigungsministerium gelegt. Es sollte ein Netzwerk zur Kommunikation ohne Zentrale geschaffen werden, damit im Falle einer teilweisen Zerstörung des Netzwerks durch kriegerische Aktionen weiterhin Kommunikation möglich wäre.²²⁸ Das Internet stellt heute einen freien Zusammenschluß weltweiter Computernetzwerke dar, die auf einem gemeinsamen Standard (Protokoll) beruhen, um die Kommunikation der unterschiedlichen Computersysteme zu ermöglichen. Diesen gemeinsamen Standard stellt seit 1983 das Transmission Control Protocol/Internetworking Protocol (TCP/IP-Protokoll) dar.²²⁹

4.2. Dienste des Internet

Die elektronische Post (E-Mail) ermöglicht das Versenden von Nachrichten zwischen einem Sender und einem Empfänger. Neben Textdokumenten können als Anlage beliebige Dateien versendet werden. Die Übertragung kann praktisch ohne Zeitverzögerung oder auch zeitversetzt erfolgen.²³⁰ Mit der Nutzung des E-Mail-Dienstes lassen sich Dokumente wesentlich kostengünstiger versenden als auf herkömmlichem Wege (Briefe, Telefax). Da die Kosten unabhängig von der Entfernung anfallen, lassen sich insbesondere bei der Überbrückung großer Entfernungen Kosten- und Zeitvorteile erzielen.²³¹

Grundstein für die heutige Bedeutung des Internet war die Implementierung des World Wide Web (WWW) im Jahre 1992.²³² Das WWW basiert auf Multimedia, Hypertext und Hypermedia und ermöglicht dadurch eine einfache und strukturierte Benutzerführung.²³³ Multimedia ist die computergestützte Integration digitalisierter statischer und dynamischer Medien (Text, Graphik, Audio, Foto und Video), die einen interaktiven Dialog zwischen Mensch und elektronischem Medium

²²⁸ Vgl. Alpar, P., Internet, 1998, S. 13f.

²²⁹ Vgl. Krause, J., Zukunft, 1998, S. 55f.

²³⁰ Vgl. Hoppe, U./Kracke, U., Internet, 1998, S. 391.

²³¹ Vgl. Gömann, S., Medien, 1996, S. 14.

²³² Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T., Information, 1998, S. 325

²³³ Vgl. Oenicke, J., Online-Marketing, 1996, S. 30.

erlauben.²³⁴ Hypertextdokumente sind Textdateien, die über Schlüsselworte (links) mit anderen Dokumenten verbunden sind. Werden genauere Informationen zu einem Thema gewünscht, muß nur der entsprechende Hyperlink aktiviert werden, um zu dem gewünschten Dokument zu gelangen. Diese Verzweigungen können nicht nur den Weg zu anderen Textdateien weisen, sondern auch zu Bild-, Ton- und Videodateien (Hypermedia).²³⁵

Jedes Dokument im WWW ist weltweit unter einer eindeutigen Adresse, der Uniform Resource Locator (URL) abrufbar. Um diese Dokumente auf dem Bildschirm darstellen zu können, ist ein Browser²³⁶ notwendig. Durch das WWW und moderne Browser wird dem Nutzer eine graphische Benutzeroberfläche zur Verfügung gestellt. Aufgrund der hohen Benutzerfreundlichkeit hat sich das WWW als Internet-Standard²³⁷ durchgesetzt.²³⁸

4.3. Barrieren der Internet-Nutzung

Da es sich beim Internet um ein offenes Netzwerk handelt, existieren nur technische Beschränkungen bei der Mediennutzung. Aus dieser offenen Struktur ohne regelnde Instanz mit Sanktionsmöglichkeiten ergibt sich für die Marktteilnehmer auf der einen Seite eine hohe Flexibilität bei der Nutzung, andererseits resultiert aus dieser Struktur auch der mangelnde Schutz der transaktionsrelevanten Daten vor dem Zugriff Dritter (z.B. bei Zahlungsvorgängen oder der Übertragung persönlicher Daten).²³⁹ Dieses fehlende Vertrauen in die Sicherheit des Internet stellt nach wie vor für die meisten Personen das größte Problem im täglichen Umgang mit dem Internet dar.²⁴⁰ Es ist jedoch damit zu rechnen, daß in absehbarer Zeit neue Sicherheitsstandards entwickelt werden (z.B. Verfahren zur Feststellung der Authentizität²⁴¹ und der Datenverschlüsselung), die das Vertrauen in die Sicherheit des Internet verstärken werden.²⁴²

²³⁴ Vgl. Bruhn, M., Multimedia, 1997, S. 7.

²³⁵ Vgl. Alpar, P., Internet, 1998, S. 101.

²³⁶ Browser sind Software-Programme zur einfachen Navigation und graphischen Darstellung von Inhalten im WWW. Die bekanntesten Browserprogramme sind der Netscape Navigator und der Microsoft Internet Explorer. Vgl. Krause, J., Zukunft, 1998, S. 567.

²³⁷ Tiedtke weist darauf hin daß Internet und WWW im allgemeinen Sprachgebrauch synonym verwendet werden, auch wenn genau genommen das Internet den Rechnerverbund darstellt und das WWW die grafische, multimediale Oberfläche. Vgl. Tiedtke, D., Kommunikationspolitik, 1998, S. 80. Dieser technische Unterschied ist für die vorliegende Arbeit jedoch nicht weiter relevant. Deswegen werden die Begriffe Internet und WWW im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwendet.

²³⁸ Vgl. Hoppe, U./Kracke, U., Internet, 1998, S. 392.

²³⁹ Vgl. Gerpott, T.J./Heil, B., Wettbewerbssituationsanalyse, 1998, S. 734.

²⁴⁰ Vgl. Strauss, J./Frost, R.D., Internet, 1999, S. 67.

²⁴¹ Durch Verfahren zur Feststellung der Authentizität wird sichergestellt, daß die abgesandten Daten auch tatsächlich vom Absender stammen. Vgl. Heise, G., Online-Distribution, 1996, S.135.

²⁴² Vgl. Hoppe, U./Kracke, U., Internet, 1998, S. 392.

Eine weitere Nutzungseinschränkung (insbesondere für Multimedia Anwendungen), stellt die Übertragungsgeschwindigkeit vieler Internet-Zugänge dar. Die maximale Übertragungsgeschwindigkeit beträgt derzeit bei der Nutzung eines Modems 56 Kbit/s und bei der Nutzung des Integrated Services Digital Network (ISDN)-Netz 64 Kbit/s pro Kanal. Bei Multimedia Anwendungen wie der Darstellung komplexer Grafiken, Video- und Audio-Sequenzen kommt es aufgrund der großen Datenmenge zu langen Übertragungszeiten.²⁴³ Auch diese Einschränkungen werden in einigen Jahren wahrscheinlich überwunden sein. Neue Übertragungstechnologien wie beispielsweise die Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL)-Technologie erreichen Übertragungsgeschwindigkeiten von bis zu 768 Kbit/s. Diese neue Technologie ist bereits in einigen deutschen Großstädten verfügbar und soll bis zum Jahr 2002 in über 70 Städten den Zugang ins Internet ermöglichen. Andere Zugangstechnologien wie Kabelmodems, Satellitenübertragung oder das Surfen über das Stromnetz werden ebenfalls bereits getestet.²⁴⁴ Langfristig das größte Potential besitzt sicherlich der Internet-Zugang mittels einer sogenannte Set-Top-Box über herkömmliche Fernsehgeräte.²⁴⁵ Da praktisch jeder deutsche Haushalt über einen Fernsehanschluß und ein Fernsehgerät verfügt, würde diese technische Innovation die Zahl der Internet-Nutzer sprunghaft erhöhen. Es ist noch nicht abzusehen, welche Zugangstechnologie sich durchsetzen wird, doch mit Sicherheit wird die Übertragungsgeschwindigkeit der meisten Internet-Zugänge in einigen Jahren deutlich höher sein. Dies eröffnet Multimedia-Anwendungen im Internet neue Möglichkeiten.

4.4. Merkmale der Internet-Nutzer

Für die Planung der Internet-Präsenz von Unternehmen ist es unerlässlich zu wissen, wie viele Menschen dieses Medium überhaupt nutzen, wie die demographische Nutzerstruktur im WWW aussieht und welche Nutzungsabsichten die Anwender verfolgen. Nur über die Kenntnis dieser Daten kann das Unternehmen feststellen, inwieweit die Zielgruppen des Unternehmens über das Medium Internet überhaupt erreichbar sind. Entsprechende Zahlen können aufgrund der rasanten Entwicklung des Internet nur eine Momentaufnahme der gegenwärtigen Situation sein.²⁴⁶ Da die Untersuchungen und Studien jedoch im Internet laufend aktualisiert werden, ist die weitere Entwicklung für den Leser einfach zu überprüfen.

²⁴³ Vgl. Reim, F., Anbieterstrategien, 1997, S. 44ff.

²⁴⁴ Vgl. Link, J./Tiedtke, D., Online, 1999, S. 13f.

²⁴⁵ Vgl. Loos, C., Online-Vertrieb, 1998, S. 32f.

²⁴⁶ Vgl. Tiedtke, D., Kommunikationspolitik, 1998, S. 82.

4.4.1. Entwicklung der Nutzerzahlen

Aufgrund der dezentralen Struktur und Verwaltung des Internet kann die Zahl der Nutzer nicht exakt bestimmt werden.²⁴⁷ Fest steht jedoch, daß sich keine technische Innovation in der Geschichte jemals mit so einer Geschwindigkeit ausgebreitet hat wie das Internet.²⁴⁸ Nach Schätzungen von Nua Internet Surveys waren im Juni 2000 weltweit 332,73 Millionen online.²⁴⁹ Diese Zahl hat sich damit innerhalb von nur fünf Jahren mehr als verzehnfacht.²⁵⁰ Abbildung 5 zeigt, wie sich die aktuelle Gesamtzahl der Internet-Nutzer auf die einzelnen Regionen der Welt verteilt. Darin wird deutlich, daß in den USA und Kanada am meisten Menschen das Internet nutzen, gefolgt von Europa und Asien. Diese drei Wirtschaftsräume vereinen zusammen über 95% aller WWW-Nutzer auf sich. Insofern ist die propagierte Globalität des WWW nur in bestimmten geographischen Regionen vorhanden. Insbesondere in Afrika und im mittleren Osten ist die Zahl der Internet-Nutzer sehr gering.

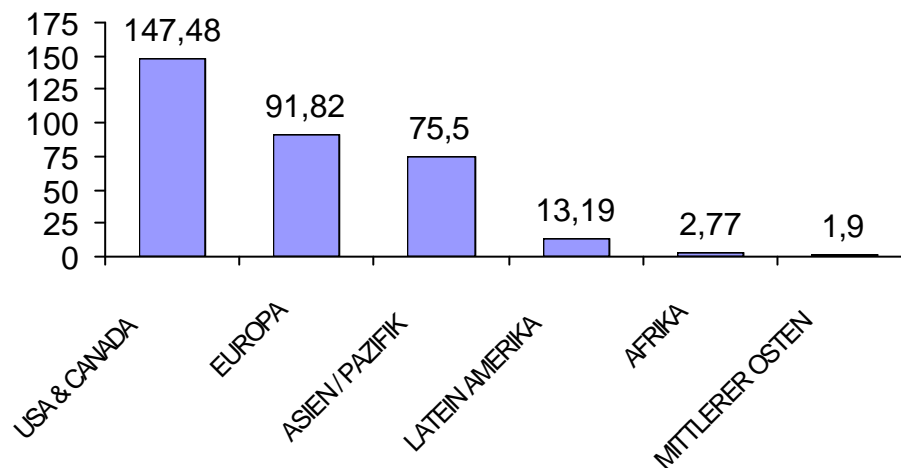


Abbildung 5: Internet-Nutzer in Millionen aufgeteilt nach Regionen (Stand Juni 2000)

Quelle: eigene Darstellung nach Zahlen von Nua Internet Surveys, Nutzerzahlen, 2000

Die Zahl der WWW-Nutzer in Deutschland hat sich innerhalb der letzten drei Jahre von 4 Millionen auf 15,9 Millionen gesteigert. Damit liegt Deutschland innerhalb der Europäischen Union (EU) auf Platz zwei hinter dem Vereinigten Königreich mit 19,36 Millionen WWW-Nutzern. Demnach nutzen 19,37% der Gesamtbevölkerung Deutschlands zumindest gelegentlich das Internet und verfügen zu Hause oder im Büro über einen Internet-Zugang. Mit dieser Zahl liegt Deutschland innerhalb der EU nur vor Portugal (5,7%), Spanien (9,26%), Griechenland (12,42%) und Frankreich (15,26%).²⁵¹

²⁴⁷ Vgl. Lampe, F., Electronic, 1997, S. 40.

²⁴⁸ Vgl. Schneider, D., Erfolgsstrategien, 1999, S. 27.

²⁴⁹ Vgl. Nua Internet Surveys, Nutzerzahlen, 2000.

²⁵⁰ Vgl. Nua Internet Surveys, Entwicklung, 2000.

²⁵¹ Vgl. Nua Internet Surveys, Europa, 2000.

Daraus läßt ein nach wie vor großes Wachstumspotential für die Zahl der Internet-Nutzer in Deutschland ableiten.

4.4.2. Demographische Merkmale der Internet-Nutzer

Das Hamburger Marktforschungs- und Beratungsunternehmen für interaktive Medien Fittkau&Maaß führt seit 1995 halbjährlich eine Umfrage unter deutschen WWW-Benutzern durch. Diese W3B genannten Umfragen stellen mittlerweile die größte kontinuierliche Untersuchung über die Zusammensetzung und die Verhaltensweisen von deutschen WWW-Benutzern dar. Die Durchführung der Umfrage erfolgt online, d.h. über Fragebögen, die per E-Mail an die Teilnehmer der Studie verschickt werden.²⁵² Die folgenden Aussagen zur Nutzerstruktur des WWW beziehen sich auf die Ergebnisse der ersten, fünften, neunten und zehnten W3B-Umfrage im Zeitraum 1995 bis 2000.²⁵³

- Die Dominanz von Männern im WWW geht zurück. Waren bei der ersten W3B-Umfrage im Jahre 1995 noch 93,8% der befragten Nutzer Männer, ist dieser Anteil bis zur zehnten W3B-Umfrage im Jahre 2000 auf 73,9% zurückgegangen.²⁵⁴
- Die Alterspyramide der WWW-Benutzerschaft wird flacher. Die prozentuale Bedeutung der einst stärksten Altersgruppe der 20- bis 29-jährigen nimmt kontinuierlich ab und liegt aktuell bei 30,4%. Im Gegenzug ist der Anteil von WWW-Nutzern die 50 Jahre und älter sind mittlerweile auf 12,4% gestiegen. Die am stärksten vertretene Altersgruppe bei der zehnten W3B-Umfrage war die Gruppe der 30- bis 39-jährigen mit einem Anteil von 33,9%. Unterrepräsentiert ist dagegen die Gruppe der unter 20-jährigen mit einem Anteil von nur 4,8%.²⁵⁵
- Der Bildungsstand der deutschsprachigen WWW-Benutzer sinkt, liegt aber immer noch deutlich über dem Bevölkerungsdurchschnitt. Konnten Ende 1995 bei der ersten W3B-Umfrage noch 94,5% der befragten Nutzer ein abgeschlossenes Abitur vorweisen, ist dieser Anteil bis zur zehnten W3B-Umfrage im Jahr 2000 auf 62,3% gesunken. Der Anteil der Nutzergruppe mit Real- oder Hauptschulabschluß stieg in demselben Zeitraum von 5,4% auf 35,5%.²⁵⁶
- Wie Abbildung 6 illustriert, sind die Zeiten in denen das Internet hauptsächlich von Studenten genutzt wurde vorüber. Der Studentenanteil ist von 48,2% im Jahr 1995 auf 13,1% im Jahr 1999 bei der neunten W3B-Umfrage gesunken. Die mit Abstand stärkste Nutzergruppe bilden die

²⁵² Vgl. Schleuning, C./Wetzig, R., Zahlen, 1998, S. 37.

²⁵³ Teile der Ergebnisse der W3B-Umfragen sind im Internet unter www.w3b.de abrufbar. Den getroffenen Aussagen liegen diese frei zugänglichen Auszüge der W3B-Umfragen zugrunde. Ausführliche Auswertungen und die vollständigen Untersuchungsergebnisse können gegen Entgelt unter www.fittkaumaas.de bestellt werden.

²⁵⁴ Vgl. Fittkau&Maaß, Demographische, 1995 und Basisdaten, 2000.

²⁵⁵ Vgl. Fittkau&Maaß, Basisdaten, 2000.

²⁵⁶ Vgl. Fittkau&Maaß, Demographische, 1995 und Internet-Nutzerschaft, 2000.

Angestellten mit einem Anteil von 49%, gefolgt von Selbständigen mit einem Anteil von 15,1%.²⁵⁷

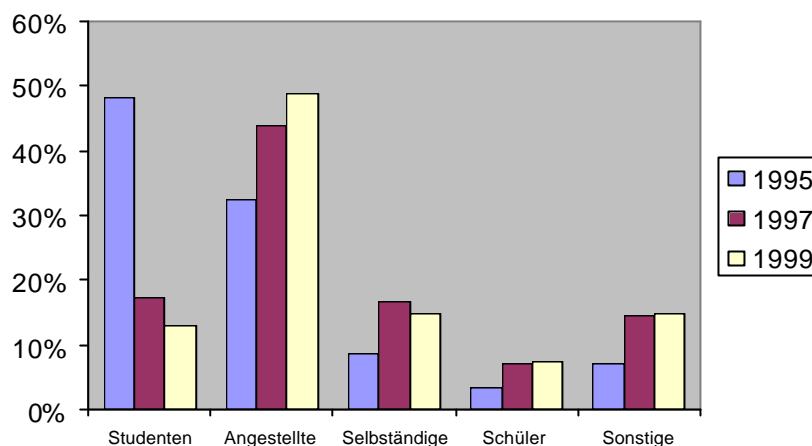


Abbildung 6: Berufliche Tätigkeiten der Internet-Nutzer

Quelle: eigene Darstellung nach Zahlen von Fittkau&Maaß, Demographische, 1995, Tätigkeit, 1997 und Bildungsstand, 1999

Zusammenfassend deuten alle diese Zahlen darauf hin, daß sich die demographische Zusammensetzung der Internet-Nutzer immer mehr derjenigen der Gesamtbevölkerung Deutschlands anpaßt. Das Internet ist zum Massenmedium geworden, das in nahezu allen Bevölkerungsschichten zu finden ist.²⁵⁸

4.4.3. Nutzungsabsichten der Internet-Nutzer

Für die meisten WWW-Nutzer ist das Internet ein Informations-Medium. Die Mehrzahl der Nutzer gab daher bei der fünften W3B-Umfrage an, das Internet zum Abrufen aktueller Informationen und Nachrichten zu verwenden. Des weiteren wird das WWW laut dieser Umfrage häufig zum Download von Software, zur Unterhaltung, zur beruflichen oder wissenschaftlichen Recherche, zum Abrufen von Produktinformationen, zum Kommunizieren sowie zur Aus- und Weiterbildung genutzt.²⁵⁹ Auf die Frage, ob die Teilnehmer der Studie beabsichtigen, das WWW im nächsten halben Jahr zum Einkaufen zu nutzen, antworteten 55,3% der Teilnehmer der zehnten W3B-Umfrage mit „Ja, bestimmt“ und 34,8% mit „Vielleicht“.²⁶⁰

²⁵⁷ Vgl. Fittkau&Maaß, Demographische, 1995 und Bildungsstand, 1999.

²⁵⁸ Vgl. o.V., Surfer, 2000, S. 81.

²⁵⁹ Vgl. Fittkau&Maaß, WWW-Nutzung, 1997.

²⁶⁰ Vgl. Fittkau&Maaß, Nutzer, 2000.

Die Akzeptanz des E-Commerce²⁶¹ ist damit seit dem Herbst 1997 stark angestiegen, denn in der fünften W3B-Studie wollten nur 27,6% der Befragten mit Sicherheit im nächsten halben Jahr etwas online einkaufen.²⁶² Nach Zahlen der fünften Untersuchungswelle des GfK Online-Monitors²⁶³ haben im letzten Jahr ca. 30% der WWW-Nutzer etwas online bestellt bzw. gekauft. Die meistgekauften Produkte waren dabei Bücher, CDs sowie Hard- und Software. Die favorisierten Dienstleistungen waren Bahn- und Flugtickets, Bankdienstleistungen und Telekommunikationsdienstleistungen, die online bestellt bzw. gekauft wurden.²⁶⁴

5. Beitrag des Internet zur Markenführung

Im folgenden Kapitel wird der Beitrag des Internet zu einer erfolgreichen Markenführung dargestellt. Zunächst erfolgt die Einordnung des Internet in den Marketing-Mix sowie die Erläuterung der Bedeutung des Internet für die Kommunikationspolitik von Unternehmen. Anschließend werden die Erfolgsfaktoren von Internet-Auftritten benannt und darauf aufbauend ein konzeptioneller Rahmen für Markenführung im Internet entwickelt. Abschließend werden der Pull-Charakter des Mediums Internet, und die Auswirkungen auf Online- und Offline-Werbung die sich daraus ergeben, erläutert.

5.1. Einordnung des Internet in den Marketing-Mix

In Marketingliteratur und -praxis werden ständig neue Begrifflichkeiten rund um das Thema Internet entwickelt. Die meisten Begriffe haben entweder ein „E“ im Titel oder beginnen mit dem Wort Online.²⁶⁵ Besondere Bedeutung hat der Begriff des Online-Marketing erlangt, wie zahlreiche Publikationen zu diesem Thema belegen.²⁶⁶ Definiert wird Online-Marketing als interaktives Marketing über elektronische Netzwerke.²⁶⁷ Diese und ähnliche Definitionen legen nahe, daß es sich

²⁶¹ Unter E-Commerce wird die „elektronisch realisierte Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Wirtschaftssubjekten“ verstanden. Schoder, D./Strauß, R.E., Electronic, 1998, S. 55.

²⁶² Vgl. Fittkau&Maaß, Online-Shopping, 1997.

²⁶³ Dies ist neben der W3B-Umfrage von Fittkau & Maaß die zweite große, ebenfalls halbjährlich durchgeführte Studie zur Thematik Internet in Deutschland. Im Unterschied zur W3B-Umfrage wird der GfK Online-Monitor offline mit Hilfe von Telefoninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse sind daher repräsentativ für die Gruppe der 14- bis 59-jährigen Personen in privaten Telefonhaushalten. Dies sind innerhalb der Bundesrepublik Deutschland 44,3 Millionen.

²⁶⁴ Die zentralen Ergebnisse der fünften Untersuchungswelle des GfK Online-Monitors können unter www.gfk.de heruntergeladen werden. Vgl. GfK, Online-Monitor, 2000.

²⁶⁵ Als Beispiele nennt Disch die Begriffe E-Bank, E-Logistics, E-Finance, E-CRM etc. Vgl. Disch, W.K.A., E-, 2000, S. 63.

²⁶⁶ Vgl. z.B. Huly, H.R./Raake, S., Marketing, 1995 ; Pawlowitz, N., Internet, 1999 ; Hanson, W., Principles, 2000 ; Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000 ; Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000 ; Hoffmann, S., Online-Marketing, 1998.

²⁶⁷ Vgl. Link, J., Online, 1998, S. 5.

beim Online-Marketing um ein gänzlich neues Marketing-Konzept handelt. De facto hat jedoch auch das Internet nichts an den Grundlagen des Wirtschaftsprozesses und damit des Marketing verändert. Nach wie vor stehen sich Verkäufer, die Produkte oder Dienstleistungen aus eigener oder fremder Produktion anbieten, und Käufer, die diese Produkte oder Dienstleistungen erwerben möchten, gegenüber.²⁶⁸

Ob die Verbindung zwischen diesen beiden Gruppen nun online über Internet oder offline über andere Instrumente der Kommunikationspolitik hergestellt wird, ist zunächst nicht von entscheidender Bedeutung. Ein Unterschied zwischen Marketing und Online-Marketing besteht also nur auf instrumenteller Ebene. Wie Abbildung 7 zeigt, ist das Internet ein Instrument im Rahmen der Kommunikationspolitik von Unternehmen, das es gilt, so effektiv wie möglich zur Zielerreichung einzusetzen.²⁶⁹ Dazu darf das Internet nicht isoliert betrachtet werden, sondern muß seinen Platz im Rahmen der Kommunikationspolitik erhalten. Die Aufgabe für das Management von Unternehmen muß lauten, das Internet voll in die Kommunikationspolitik zu integrieren und die besonderen Möglichkeiten, die das Internet bietet, zu nutzen.

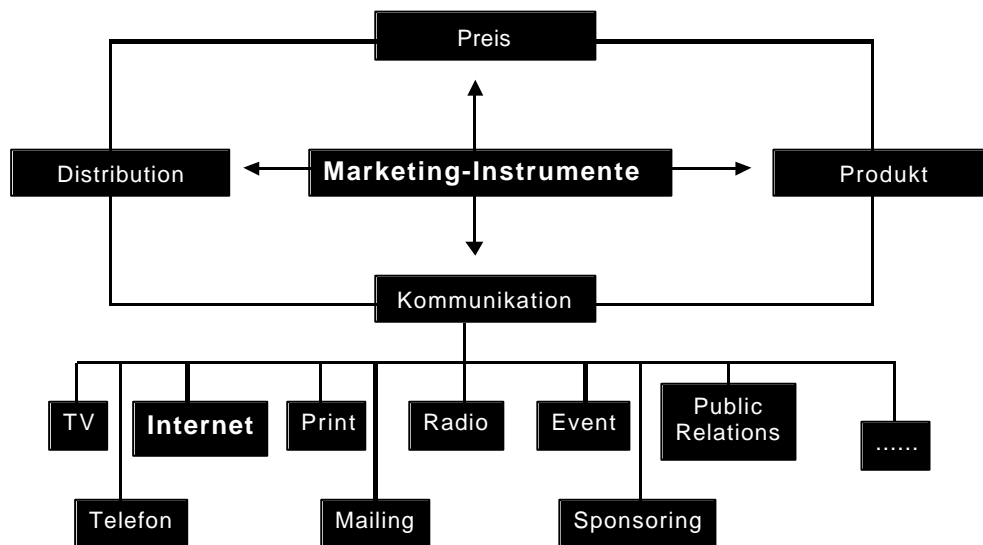


Abbildung 7: Einordnung des Internet in den Marketing-Mix

Quelle: F1 Marketing- und Kommunikationsberatung, Präsentation, 2000

²⁶⁸ Vgl. Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 7.

²⁶⁹ Vgl. Oenicke, J., Online-Marketing, 1996, S. 174.

5.2. Bedeutung des Internet für die Kommunikationspolitik

Das Internet eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, auf gänzlich neue Weise mit seinen Austauschpartnern zu kommunizieren. Die klassischen Instrumente der Kommunikationspolitik wie Werbung in TV- oder Print-Medien bieten keine direkte Reaktionsmöglichkeit für den Empfänger der Botschaft.²⁷⁰ Direktwerbung in Form von adressierten Werbesendungen können zwar über Antwort-Coupons dem Empfänger die Möglichkeit bieten, auf die Botschaft zu reagieren, dies jedoch lediglich mit zeitlicher Verzögerung.²⁷¹ Abbildung 8 zeigt, wie das lineare Sender-Empfänger Modell, welches die Kommunikation von Unternehmen mit ihren Austauschpartnern bisher bestimmte, durch das Internet erweitert wird.

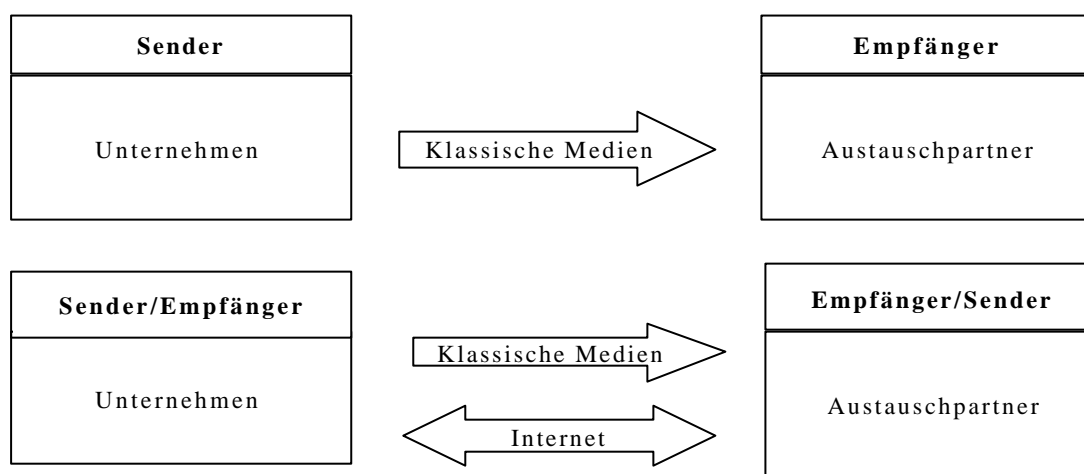


Abbildung 8: Erweiterung des Sender-Empfänger-Modell durch das Internet

Quelle: eigene Darstellung

Das Internet hebt das klassische Sender-Empfänger Modell auf und bietet Unternehmen die Möglichkeit, in direkten Kontakt mit seinen Austauschpartnern und insbesondere mit seinen Kunden zu treten. Informationen, die bei einem linearen Kommunikationsmodell einseitig vom Unternehmen zum Kunden übertragen werden, können nun in beiden Richtungen ausgetauscht werden, und es entsteht ein interaktiver²⁷² Dialog zwischen Unternehmen und Kunde.²⁷³

²⁷⁰ Vgl. Hildebrand, V.G., Kundenbindung, 1998, S. 65f.

²⁷¹ Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 29.

²⁷² Interaktivität im Rahmen eines laufenden Kommunikationsprozeß liegt vor, wenn jeder der Partner die Möglichkeit hat, wechselseitig und verzögerungsfrei Botschaften zu senden und zu empfangen. Diese Situation liegt regelmäßig bei persönlichen Gesprächen vor, kann aber auch am Telefon oder über Internet hergestellt werden. Vgl. Link, J./Schleuning, C., Direktmarketing, 1999, S. 75.

²⁷³ Vgl. Krafft, M., Kundenbindung, 1999, S. 166.

- Der Kunde kann ohne großen zeitlichen oder finanziellen Aufwand zum Sender von Informationen für das Unternehmen werden. Er kann seine Meinung äußern, von Problemen berichten, Vorschläge machen und so zu einer Informationsquelle von großem Wert für das Unternehmen werden.²⁷⁴
- Über das Internet kann das Unternehmen im Gegenzug vierundzwanzig Stunden täglich an 365 Tagen im Jahr für seine Kunden präsent sein. Informationen stehen ständig für den Kunden bereit, und dieser kann sie abrufen, wenn sie für ihn wichtig werden. Im Internet bestimmt also der Nutzer den Kommunikations- und Informationsfluß, nicht das Unternehmen.²⁷⁵

Allein schon diese einzigartigen Möglichkeiten machen die Bedeutung des Internet für die Kommunikationspolitik deutlich. Ein von der Firma Icon-Webmax durchgeführter Intermediavergleich unterstreicht noch einmal die besondere Stellung des Internet innerhalb des Kommunikations-Mix. Untersucht wurde bei dieser Studie, welchen Einfluß das Internet im Vergleich zu den Medien Print und TV auf die Markenwertfaktoren hat. Dazu wurden die Print-Anzeigen und TV-Spots sowie der Internet-Auftritt von elf Marken aus sechs verschiedenen Branchen in ihrer Wirkung auf die Kriterien Markenvertrauen, Markenloyalität und Markensympathie analysiert.²⁷⁶ Ergebnis der Studie ist, daß das Internet generell als glaubwürdiger, innovativer und überzeugender als die klassischen Werbemedien Print und TV wahrgenommen wird. Ein gut gestalteter Internet-Auftritt ist daher stärker als TV und Print in der Lage, den Markenwert zu steigern. Umgekehrt wurde auch herausgefunden, daß sich ein schlechter Internet-Auftritt negativ auf den Markenwert auswirkt.²⁷⁷

Eine Studie der Firma Pixelpark zum Thema vernetzte Markenführung kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Auch hier schätzen die Teilnehmer der Untersuchung das Internet als glaubwürdiges Medium als TV ein.²⁷⁸ In Ergänzung zu den bereits festgestellten negativen Auswirkungen eines schlechten Internet-Auftritts auf den Markenwert fand diese Studie heraus, daß sich das Fehlen eines Internet-Auftritts ebenfalls negativ auf den Markenwert auswirkt. Internet-Nutzer erwarten von bekannten Marken einen eigenen Internet-Auftritt und fühlen sich durch die fehlende Internet-Präsenz

²⁷⁴ Vgl. Göttgens, O./Sengpiehl, J., Gewinner, 2000, S. 42.

²⁷⁵ Das Internet wird daher auch als Pull-Medium bezeichnet. Vgl. Abschnitt 5.5.

²⁷⁶ Icon-Webmax ist ein Tochterunternehmen von Icon-Brand-Navigation. Die untersuchten Kriterien Markenvertrauen, Markenloyalität und Markensympathie entsprechen daher den drei Bestimmungsfaktoren des Markenguthabens innerhalb des Markeneisberg-Modell. Vgl. Abschnitt 3.6.

²⁷⁷ Die genannten Teilergebnisse des Intermediavergleichs sind auf der Web-Seite von Icon-Webmax veröffentlicht. Vgl. Icon-Webmax, Intermediavergleich, 2000.

²⁷⁸ Vgl. Pixelpark, Brandpark-Monitor, 1999, S. 23.

vom Unternehmen ignoriert. Es gibt für Unternehmen also keine Möglichkeit mehr, nicht über das Internet zu kommunizieren, denn auch die Abwesenheit wird von den Nutzern als Signal gewertet.²⁷⁹

Die Bedeutung des Internet im Rahmen der Kommunikationspolitik ist also kaum hoch genug einzuschätzen. Es sollte für Unternehmen genauso selbstverständlich sein, das Internet als Kommunikationsinstrument für die Markenführung einzusetzen, wie die Nutzung von TV- und Print-Medien.

5.3. Erfolgsfaktoren für Internet-Auftritte

Das Internet ist, wie in Abschnitt 4.4.1. beschrieben, innerhalb von nur fünf Jahren zum Massenmedium geworden. Es gibt daher bisher kaum gesicherte Erkenntnisse darüber, welche Faktoren einen Internet-Auftritt erfolgreich machen und welche Anforderungen Kunden an einen Internet-Auftritt von Marken haben. Um diese Wissenslücke zu schließen, beschäftigen sich Theorie und Praxis intensiv damit, die entscheidenden Erfolgsfaktoren für einen Internet-Auftritt zu bestimmen. Im folgenden werden Ansätze von verschiedenen Autoren und Firmen zusammengetragen, um einen möglichst breiten Überblick über diese Faktoren zu geben.

Die bereits erwähnte Pixelpark-Studie Brandpark-Monitor stellt den Versuch dar, durch Online- und Offline-Befragungen von Internet-Nutzern die Erfolgsfaktoren von Internet-Auftritten zu bestimmen. Kritisch anzumerken ist, daß im Rahmen der Studie lediglich 200 Internet-Nutzer befragt wurden. 120 Nutzer aus dem gesamten Bundesgebiet nahmen über E-Mail-Fragebogen an der Studie teil, weitere 80 Personen, vorwiegend aus dem Großraum Berlin, wurden persönlich und in Fokusgruppen interviewt.²⁸⁰ Aufgrund der sehr intensiven Befragung von 80 der 200 Teilnehmer sind die Ergebnisse der Studie qualitativ als hochwertig einzustufen. Aus den Befragungen der Teilnehmer der Studie kristallisierten sich insgesamt elf Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Internet-Auftritt heraus, die in Tabelle 2 dargestellt sind. Die Reihenfolge entspricht dabei der Bedeutung der einzelnen Faktoren.

²⁷⁹ Vgl. Pixelpark, Brandpark-Monitor, 1999, S. 72.

²⁸⁰ Vgl. Pixelpark, Brandpark-Monitor, 1999, S. 8.

Hoher Informationsgehalt
Übersichtlichkeit
Klare, ansprechende Grafik
Schnelligkeit, funktionale Technik
Nutzen, Dienstleistung, Service
Aktualität, Überarbeitung, Neuheiten
Auftritt entspricht Markenimage
Interaktivität, Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Anbieter
Anspruchsvolle Unterhaltung, witzig
Zusatzservice zu bekannter Marke
Einfacher Domain-Name

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren eines Internet-Auftritts

Quelle: Pixelpark, Brandpark-Monitor, 1999, S. 61.

Für die Markenforscher von Icon-Webmax sind, aufbauend auf den Erfahrungen aus ihrer Beratertätigkeit, insbesondere vier Faktoren für den Markenerfolg im Netz entscheidend.²⁸¹

Übersichtlichkeit des Auftritts:

- Strukturierte Informationen
- Symbole und Farben erleichtern die Informationsaufnahme

Relevanz für den Nutzer:

- Bedürfnisorientiertes Informations- und Serviceangebot
- Breites Informationsangebot für mehrere Zielgruppen

Involvement schaffen und stärken:

- Dialogfähigkeit des Webs nutzen
- Relevante Informationen sollten aktiv selektiert werden können

Identifikation der Marke:

- Elemente und Schlüsselsignale aus der Offline Markenwelt müssen ins Netz übertragen (Farbgestaltung, Logo etc.)

²⁸¹ Vgl. o.V., Marke, 2000, S. 26.

Es zeigt sich, daß die Ergebnisse der Pixelpark-Studie und die Erfahrungswerte von Icon-Webmax sehr ähnlich sind: Entscheidender Erfolgsfaktor eines Internet-Auftritts ist demnach ein gut strukturiertes und für die Zielgruppen relevantes Informationsangebot. Der Nutzer erwartet von einer Internet-Seite echten Mehrwert, der in sehr unterschiedlichen Dienstleistungen liegen kann. Aufgrund des interaktiven Charakters des Mediums muß auch der Internet-Auftritt vielfältige Möglichkeiten zum Dialog zwischen Anbieter und Kunde bieten. Darüber hinaus ist es unbedingt erforderlich, daß der Internet-Auftritt das Image und die formalen Gestaltungselemente (Logo, Farben, etc.) der Marke wiedergibt.

Andreas Pogoda, Mitarbeiter am Institut für Markentechnik in Genf, weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß die Grundregeln der Markenführung auch im Internet berücksichtigt werden müssen. Das Internet ist für ihn nicht mehr als ein Mittler zwischen Anbieter und Nachfrager, das keinerlei Abweichungen von den markentechnischen Grundregeln erlaubt.²⁸² Viele Unternehmen verleiten jedoch die technischen Möglichkeiten des Mediums zum Markenbruch.²⁸³

Oliver Busch, Consultant bei BBDO Consulting in Düsseldorf und Dozent für Marke und Markenführung an der Tertia-Akademie für Werbung und Kommunikation in Düsseldorf, unterstützt diese Sichtweise. Für ihn ist Markenführung im Internet „zunächst nichts anderes als klassische Markenführung unter erschwerten Bedingungen“.²⁸⁴ Busch hält vor allem die vollkommene Kundenorientierung für erfolgsentscheidend im Internet. Die Beziehung zwischen Marke und Kunde tritt für ihn als wesentlichen Erfolgsfaktor neben das Image der Marke. Für Busch verknüpft sich die strategische Markenführung zunehmend mit dem Konzept des Customer Relationship Management (CRM).²⁸⁵ CRM beschreibt ein umfassendes Unternehmenskonzept zur Integration von Vertrieb, Marketing, Kundendienst und Kundenservice mit dem Ziel der Kundengewinnung und -bindung.²⁸⁶ Voraussetzung für das Aufbauen einer Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde ist die genaue Kenntnis der Kundenwünsche und -bedürfnisse. Über die Kenntnis der Kundenwünsche kann die Kundenzufriedenheit und damit auch die Markentreue erhöht werden.²⁸⁷ Im Zeitalter der Massenkommunikation, in der Informationen nur in einer Richtung fließen konnten, war es für Unternehmen nicht möglich, mit einer großen Zahl von Kunden auf individueller Basis zu kommunizieren. Das Internet bietet die Chance zu individueller Massenkommunikation mit den Kunden und damit die Möglichkeit, ein Profil über Kunden zu erstellen, das mit jedem Kontakt

²⁸² Vgl. Pogoda, A., Marke, 2000, S. 84ff.

²⁸³ Vgl. Obermeier, B., Marken, 2000, S. 34.

²⁸⁴ Vgl. Busch, O., Marken-ABC, 2000, S. 24.

²⁸⁵ Vgl. Busch, O., Markenführung, 2000, S. 24f.

²⁸⁶ Vgl. Huldi, C., Wissen, 2000, S. 84.

²⁸⁷ Vgl. Götgens, O./Sengpiel, J., Gewinner, 2000, S. 42.

zwischen Unternehmen und Kunde konkretisiert werden kann.²⁸⁸ Mit den gesammelten Daten können den Kunden individualisierte Angebote²⁸⁹ gemacht werden und eine intensive Marke-Kunde-Beziehung aufgebaut werden.²⁹⁰

5.4. Konzeptioneller Rahmen für Markenführung im Internet

Aufbauend auf den in Abschnitt 5.3. genannten Erfolgsfaktoren wird im folgenden der in Abbildung 9 dargestellte konzeptionelle Rahmen²⁹¹ für Markenführung im Internet entwickelt: Ausgangspunkt dieses Modells bildet die Definition der Zielgruppen, da die Relevanz der Inhalte der Web-Seite für die Zielgruppe ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Die übersichtliche und strukturierte Darstellung der Informationen für die einzelnen Zielgruppen wird innerhalb des konzeptionellen Rahmens ebenfalls unter dem Punkt Zielgruppe subsumiert. Eine weitere zentrale Anforderung an einen Internet-Auftritt, das Bieten von Nutzen und Mehrwert, wird unter dem Punkt Services zusammengefaßt. Darunter werden alle Inhalte und Leistungen des Internet-Auftritts verstanden, die in der Lage sind, Nutzen für die Besucher zu generieren. Die Aktualität dieser Inhalte stellt den dritten Baustein des konzeptionellen Rahmens dar, da Relevanz und Nutzen des Internet-Angebots für die Zielgruppen entscheidend davon abhängen, welchen Grad an Aktualität sie aufweisen. Unter diesen drei Punkten, Zielgruppe, Services und Aktualität, sind damit die entscheidenden Erfolgsfaktoren aus Abschnitt 5.3. zusammengefaßt. Grundlage aller Internet-Aktivitäten muß darüber hinaus die Integration des Internet in die Unternehmensorganisation sein. Ohne entsprechende Implementierung des Internet in die Unternehmensprozesse ist jedes Online-Engagement zum Scheitern verurteilt.

Damit ergeben sich vier zentrale Fragestellungen, über die der konzeptionelle Rahmen für Markenführung im Internet definiert wird:

- Welche Zielgruppen sollen mit dem Internet-Auftritt erreicht werden?
- Welche Services und damit welche Mehrwerte werden den Zielgruppen geboten?
- Wie aktuell ist der Internet-Auftritt?
- Wie ist die Integration der Internet-Aktivitäten in die Unternehmensorganisation zu bewerten?

²⁸⁸ Vgl. Tiedtke, D., Kommunikationspolitik, 1998, S. 81.

²⁸⁹ Zu dem mit dem CRM-Konzept eng verbundenen Ansatz des 1:1 Marketing vgl. Abschnitt 5.4.1.

²⁹⁰ Vgl. Rapp, R./Giehler, M., Relationship, 1999, S. 275ff.

²⁹¹ Vgl. F1 Marketing- und Kommunikationsberatung, Präsentation, 2000.

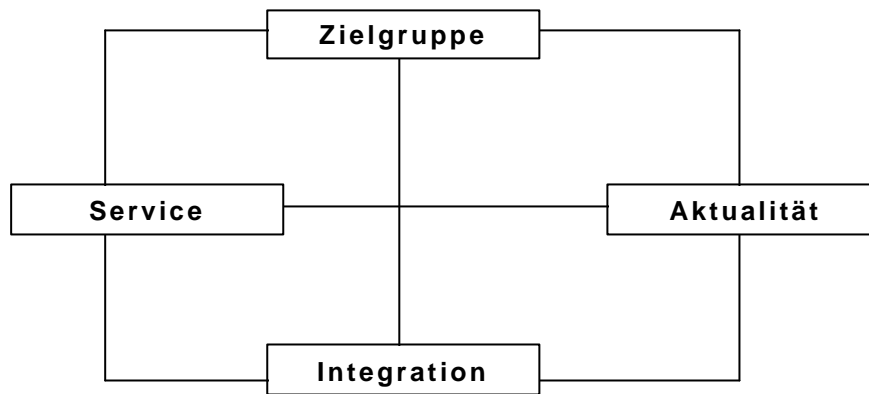


Abbildung 9: Konzeptioneller Rahmen für Markenführung im Internet

Quelle: F1 Marketing- und Kommunikationsberatung, Präsentation, 2000

Wie in Abbildung 9 deutlich wird, sind alle Elemente des konzeptionellen Rahmen interdependent, d.h. sie beeinflussen sich gegenseitig und hängen von einander ab. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Elemente des konzeptionellen Rahmen näher erläutert.

5.4.1. Zielgruppe

Im Zentrum aller Internet-Aktivitäten steht die zielgruppengerechte Informationsbereitstellung. Das Aussehen und die Gestaltung des Internet-Auftritts müssen sich konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren.²⁹² Eine Strategie, die lediglich Endverbraucher als mögliche Zielgruppe für den Internet-Auftritt sieht, ist nicht umfassend genug und überträgt lediglich klassische Werbemodelle, die sich ausschließlich an den Konsumenten richten, auf das Internet. Über das Internet ist es jedoch auch möglich, neben der Gruppe der Konsumenten, Mitarbeiter und Handelspartner als zwei weitere wichtige Anspruchsgruppen gezielt anzusprechen.

Kunden, Mitarbeiter und Handelspartner haben sehr unterschiedliche Informationsbedürfnisse, denen es Rechnung zu tragen gilt. So stehen für Kunden, wie bereits erwähnt, Informationen über das Unternehmen und seine Produkte im Mittelpunkt des Interesses. Für Mitarbeiter sind sehr viel spezifischere Informationen über das Unternehmen von Nutzen. Händler wiederum haben vor allem Interesse daran, Geschäftsprozesse wie Bestellungen oder Reklamationen über das Internet abzuwickeln, um diese Prozesse effizienter gestalten zu können. Die Internet-Technologie bietet die Voraussetzungen, um diesen sehr unterschiedlichen Informations- und Transaktionsbedürfnissen gezielt gerecht werden zu können. Ohne auf den technischen Aspekt näher eingehen zu wollen, sei hier nur auf die Möglichkeit verwiesen, für die Kommunikation innerhalb des Unternehmen ein

²⁹² Vgl. Krause, J., Online-Marketing, 1999, S. 227.

Intranet²⁹³ aufzubauen und für die externe Kommunikation mit Handelspartnern und Lieferanten ein Extranet²⁹⁴.

Da sowohl über die eigenen Mitarbeiter als auch über Handelspartner ausreichend Informationen zur Verfügung stehen, sind die Informationsbedürfnisse dieser Zielgruppen weitgehend bekannt. Die Zielgruppe der Kunden muß näher betrachtet werden, da es im Gegensatz zu klassischen Marketing-Maßnahmen, wo der einzelne Kunde nur Bestandteil einer Masse ist, im Internet darauf ankommt, sich aktiv um jeden einzelnen Kunden zu bemühen, ihn in einen Dialog zu verwickeln und durch individuelle Interaktion an die Marke zu binden.²⁹⁵ In diesem Zusammenhang wird von einem Paradigmenwechsel innerhalb des Marketing, vom Massenmarketing zum 1:1-Marketing, gesprochen.²⁹⁶ Unter 1:1-Marketing bzw. Individualmarketing wird die Differenzierung der Zielgruppe über die traditionelle Segmentierung hinaus bis auf das einzelne Individuum verstanden.²⁹⁷ Bisherige Massenmedien adressierten immer nur Gruppen von Kunden, aber nie den einzelnen Kunden direkt.²⁹⁸ Das Internet als interaktives Medium hat es technisch möglich gemacht, in großem Umfang mit Kunden individuell zu kommunizieren und diesen Kunden auf Basis der im Kommunikationsprozeß gesammelten Daten individuelle Angebote zu machen.²⁹⁹ Grundlage des 1:1 Marketing ist eine gut geführte Datenbank, in der die Online und Offline gesammelten Kundendaten für alle Unternehmensbereiche zur Verfügung stehen.³⁰⁰ Ziel des 1:1-Marketing ist die laufende Verbesserung der Kundenbeziehungen. Durch die mit jeder Interaktion zwischen Anbieter und Kunde größer werdenden Kenntnisse über den Kunden, ist eine immer weitere Individualisierung der Angebote und damit eine ständige Verbesserung der Kundenbeziehungen möglich.³⁰¹

Als Beispiel für eine zielgruppenorientierte Web-Seite und ein individuelles Angebot kann der Computer-Hersteller Dell³⁰² dienen. Dell hat seine Kunden in drei grundlegende Zielgruppen eingeteilt. Die erste Zielgruppe stellen Privatkunden dar, die zweite Firmenkunden mit bis zu 500

²⁹³ Intranets sind geschlossene Computernetzwerke auf der Basis der Internet-Technologie, die nur innerhalb eines Unternehmens für die Mitarbeiter verfügbar sind. Vgl. Alpar, P., Internet, 1998, S. 133ff.

²⁹⁴ Extranets sind ebenfalls geschlossene Computernetze auf Basis der Internet-Technologie, in dem registrierte Benutzer nach dem Login spezifische Informationen abrufen können. Extranets sind im Gegensatz zu Intranets außerhalb des Unternehmen erreichbar, erlauben aber im Vergleich zum Internet nur registrierten Benutzern den Zugang. Vgl. Deutsch, M., Electronic, 1999, S. 17

²⁹⁵ Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 29.

²⁹⁶ Vgl. Allen, C./Kania, D./Yaeckel, B., Web, 1998, S. 3f.

²⁹⁷ Vgl. Paul, C./Runte, M., Communities, 1999, S. 158.

²⁹⁸ Vgl. Kauffels, F.-J., E-Business, 1998, S. 41.

²⁹⁹ Vgl. Albers, S., Medien, 1999, S. 11.

³⁰⁰ Vgl. Huldi, C., Wissen, 2000, S. 84.

³⁰¹ Vgl. Muther, A., Customer, 2000, S. 55.

³⁰² Dell (www.dell.com bzw. www.dell.de) ist einer der führenden PC-Hersteller weltweit und vertreibt seine Produkte nahezu ausschließlich direkt über Telefon und Internet. Vgl. Clement, M./Peters, K./Preiß, F.J., Electronic, 1999, S. 58f.

Mitarbeitern und die dritte Gruppe sind Großkunden ab 500 Mitarbeitern und öffentliche Auftraggeber.³⁰³ Diese Einteilung wird auf der ersten Seite einer jeden nationalen Seite klar dargestellt. So dirigiert Dell die Interessenten direkt in einen Bereich, in dem nur noch die für die entsprechende Zielgruppe relevanten Informationen vorhanden sind. Innerhalb der jeweiligen Zielgruppen wird anschließend weiter selektiert: Zunächst kann beispielsweise der Privatkunde entscheiden, ob er sich für einen Desktop, ein Notebook oder Zubehör interessiert.³⁰⁴ Ist er an einem Notebook interessiert, kann er sich auf der nächsten Seite zwischen einem preisgünstigen Modell und einem Hochleistungsmodell entscheiden.³⁰⁵ Wiederum eine Seite weiter kann der Kunde seinen Computer selbst konfigurieren.³⁰⁶ Damit ist Dell nicht nur ein Beispiel für zielgruppengerechte Webseiten, sondern hat auch das Prinzip des Mass Customization³⁰⁷ perfektioniert. Sämtliche PCs werden bei Dell nach den Spezifikationen der Kunden zusammengesetzt (sogenanntes built-to-order-Verfahren) und den Kunden anschließend zugeschickt.³⁰⁸

Durch ein solches zielgruppenorientiertes System, in dem der Interessent Schritt für Schritt zu den für ihn relevanten Informationen geführt wird, können Zielgruppen sehr spezifische Informationen angeboten werden.³⁰⁹ Für unterschiedliche Zielgruppen werden unterschiedliche Bereiche innerhalb des Web-Auftritts erstellt, die Kunden teilen sich selbst der entsprechenden Zielgruppe zu und erhalten so nur noch die für ihre Bedürfnisse relevanten Informationen.³¹⁰ Ein solches System ist vergleichbar mit einem in der zivilen Luftfahrt entstandenem Modell namens Hub und Spoke.³¹¹ Bei einem solchen System werden Passagiere von vielen verschiedenen Zubringer-Flughäfen zu einem zentralen Flughafen, dem Hub, transportiert, wo die Passagiere umsteigen und zu den verschiedensten Zielen, den Spokes, geflogen werden. Auf der Internet-Seite eines Unternehmens kommen die Besucher ebenfalls von sehr unterschiedlichen Seiten an. Das Ziel des Unternehmens muß es sein, die

³⁰³ Vgl. Dell, Zielgruppen, 2000.

³⁰⁴ Vgl. Dell, Privatkunde, 2000.

³⁰⁵ Vgl. Dell, Notebook, 2000.

³⁰⁶ Vgl. Dell, Konfiguration, 2000.

³⁰⁷ Mass Customization verbindet die Vorteile einer massenhaften Produktion mit denen einer kundenindividuellen Einzelfertigung. Möglich wird die Verbindung zwischen Massenproduktion und individueller Einzelfertigung durch flexible Fertigungssysteme und die kostengünstige Integration des Kunden in den Fertigungsprozeß über das Internet. Der Kunde kann im Internet seine eigene Produktkonfiguration entwerfen und dem Hersteller schnell und kostengünstig übermitteln. Bei entsprechender technologischer Ausstattung des Unternehmens fließt diese Konfiguration direkt in den Fertigungsprozeß ein. Vgl. Henn, H., Implementierung, 1999, S. 104ff.

³⁰⁸ Dell ist durch sein perfektes built-to-order System in der Lage einen Computer nach den individuellen Hard- und Software Vorgaben der Kunden innerhalb von vier Stunden zu konfigurieren und zu verschicken. Vgl. Hanson, W., Principles, 2000, S. 380.

³⁰⁹ Vgl. Bickerton, P/Bickerton, M/Partdesi, U., Cybermarketing, 1996, S. 173.

³¹⁰ Vgl. o.V., Marke, 2000, S. 26.

³¹¹ Hub und Spoke heißt übersetzt Nabe und Speiche. Wie die Speichen eines Rades auf die Nabe zulaufen, so sind beim Hub und Spoke Streckennetz auch die Verbindungen (Spokes) auf das zentrale Drehkreuz (Hub) ausgerichtet. Vgl. Weinhold, M.D., Computerreservierungssysteme, 1995, S. 29.

Besucher mit ihren verschiedenen Bedürfnissen und Interessen so schnell wie möglich zu den für sie relevanten Informationen zu führen. Gelingt dies nicht, ist der nächste Anbieter nur einen Klick weit entfernt, und die Chance zur Kontaktaufnahme wurde nicht genutzt.

5.4.2. Service

Der Begriff des Service wird innerhalb des konzeptionellen Rahmens weit gefaßt. Hierunter sollen alle Maßnahmen, die der Zielgruppe einen Nutzen bringen können, verstanden werden. Entscheidend ist, wie in Abschnitt 5.3. bereits erwähnt, daß die angebotenen Leistungen für die Zielgruppe relevant sind und zur Marke passen. Mögliche Services eines Internet-Auftritts könnten zum Beispiel detaillierte Produktinformationen (inklusive Preisangabe), Interaktivität, Gewinnspiele, Chat-Räume, Online-Kundendienst, Händlernachweise, Bestellmöglichkeiten oder die Personalisierung des Angebots sein.³¹² Welche dieser Elemente von den Internet-Nutzern erwartet werden und mit welchen Angeboten es möglich ist, dem Besucher einen Zusatznutzen zu bieten, hängt sehr stark von der jeweiligen Branche ab.³¹³

- Aktuelle und detaillierte Produktinformationen werden von den Nutzern in praktisch allen Branchen verlangt. Nur bei Unternehmen aus der Zigarettenindustrie besteht kein Verlangen nach Produktinformationen, da Zigaretten für Konsumenten kein erklärungsbedürftiges Gut darstellen. Bei Produkten wie Kosmetika oder Arzneimitteln verlangen die Internet-Nutzer nach genauen Angaben über die Inhaltsstoffe, und bei technischen Produkten erwarten sie detaillierte technische Daten.
- Die Interaktivität gilt ebenso als Basisanforderung an einen Internet-Auftritt. Bietet das Unternehmen dem Internet-Nutzer nicht die Möglichkeit, auf verschiedenen Wegen mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, ist der Nutzer enttäuscht, und das Unternehmen hat die Chance nicht genutzt, mehr über den Besucher zu erfahren.
- Insbesondere in den Bereichen Tourismus, Telekommunikation, Unterhaltungselektronik/EDV und Automobile wird das Internet zum Preisvergleich genutzt. Daher verlangen die Besucher bei diesen Branchen nach Preisangaben auf der Web-Seite.
- Die Möglichkeit, direkt online einzukaufen wird vor allem bei Reisedienstleistern und Unternehmen im Bereich der Unterhaltungselektronik/EDV sowie Mode erwartet. In anderen Branchen stellt E-Commerce bisher einen Zusatznutzen dar.

³¹² Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 207ff.

³¹³ Vgl. Pixelpark, Brandpark-Monitor, 1999, S. 46ff.

- Unterhaltungsangebote wie Gewinnspiele, Chats oder Spiele werden vor allem von Marken der Nahrungsmittel- und Zigaretten-Branche³¹⁴ erwartet.
- Die Personalisierung von Web-Seiten und Produkten gilt in allen Branchen als hoch geschätzter Zusatznutzen, wird aber noch nicht erwartet.
- In den Bereichen Telekommunikation und Unterhaltungselektronik/EDV ist der Wunsch nach Online-Kundendienst-Angeboten³¹⁵ sehr groß und geeignet, einen Zusatznutzen zu generieren.
- Insbesondere in den sehr visuellen Bereichen Mode und Automobile ist der Wunsch nach optisch ansprechenden Produktpräsentationen sehr groß. Hier erwarten die Nutzer das volle Ausschöpfen der multimedialen Möglichkeiten in bezug auf Ton, Bild und Video, beispielsweise durch dreidimensional dargestellte Produkte.

5.4.3. Aktualität

Das Internet ist ein schnelles und direktes Medium. Daher erwarten die Internet-Nutzer vom Internet-Auftritt eines Unternehmens ein hohes Maß an Aktualität.³¹⁶ Dies bezieht sich zum einen auf die Inhalte der Web-Seite selber, aber auch auf die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens im Kommunikationsprozeß. Zunächst wird auf die Notwendigkeit der ständigen Aktualisierung von Internet-Auftritten eingegangen.

Da es das Ziel eines jeden Unternehmens im Internet sein muß, daß seine Seite von den Nutzern wiederholt aufgesucht wird, um wiederholt mit ihnen in Kontakt treten zu können und so sukzessive mehr über sie zu erfahren, ist es notwendig, die Inhalte der Web-Seite ständig zu aktualisieren. In regelmäßigen Abständen sollte die Internet-Seite nicht nur inhaltlich sondern auch optisch überarbeitet werden. Dieses Engagement zeigt dem Besucher, daß das Internet und seine Nutzer von Unternehmensseite ernst genommen wird.³¹⁷ Hat sich zwischen dem ersten und zweiten Besuch einer Seite nichts verändert, wird der Nutzer diese Seite mit hoher Wahrscheinlichkeit kein drittes Mal

³¹⁴ Die Zigaretten-Marke West beispielsweise hat unter www.west.de siebzehn Chat-Räume zu verschiedenen Themen eingerichtet.

³¹⁵ Die einfachste Form des Online-Kundendienst sind sogenannte Frequently Asked Questions (FAQ)-Listen, in denen die häufigsten Probleme beschrieben und Fragen beantwortet werden. Es besteht die Möglichkeit, komplette Bedienungsanleitungen ins Netz gestellt werden. Die bei den meisten Herstellern vorhandenen Telefon-Hotlines können teilweise ins Internet verlegt werden, so daß Probleme per E-Mail oder im Chat mit dem Kundendienst gelöst werden können. Das Unternehmen kann den Kunden so vierundzwanzig Stunden täglich Unterstützung anbieten. Dabei spart das Unternehmen Personalkosten und die Kunden Telefonkosten ein. Vgl. Muther, A., Customer, 2000, S. 74f.

³¹⁶ Vgl. Krause, J., Online-Marketing, 1999, S. 285.

³¹⁷ Vgl. Krause, J., Online-Marketing, 1999, S. 225.

aufrufen.³¹⁸ Ebenso negativ wirkt es sich aus, wenn beim erstmaligen Besuch einer Seite anhand des Datums der letzten Aktualisierung festgestellt wird, daß die Seite über einen längeren Zeitraum hinweg nicht überarbeitet wurde. Eine Seite ins Netz zu stellen, diese dann aber nicht entsprechend zu pflegen und zu aktualisieren, wird dem Unternehmen und damit der Marke mehr schaden als nützen. „Dabei sein ist nicht alles“ lautet daher auch das Fazit der bereits erwähnten Studie von Icon-Webmax.³¹⁹

Welchen Grad an Aktualität die Nutzer erwarten, hängt wiederum von der Branche und der grundsätzlichen Ausrichtung des Internet-Engagements ab. Unternehmen, die das Internet auch als Vertriebskanal nutzen, müssen ihre Seiten nicht nur täglich, sondern ständig aktualisieren, um die Preise und die Verfügbarkeit der Waren immer richtig darstellen zu können. Im Gegensatz zu einem Katalog, der einmal gedruckt zumindest für einen gewissen Zeitraum das Sortiment und die Preise eines Unternehmens bestimmt, können im Internet laufend Veränderungen vorgenommen werden, ohne daß dadurch hohe zusätzliche Kosten entstehen.³²⁰ Zumindest Tagesaktualität ist bei Medienseiten wie Spiegel-Online oder Focus-Online Pflicht. Aber auch Unternehmen, die nicht im E-Commerce aktiv sind und keine aktuellen Nachrichten verbreiten, sollten ihre Seiten regelmäßig überarbeiten.

Die zweite Dimension, auf die sich Aktualität in diesem Zusammenhang bezieht, ist wie, bereits oben erwähnt, die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens im Kommunikationsprozeß. Wird den Besuchern der Web-Seite die Möglichkeit gegeben, über E-Mail, Kontaktformulare oder ähnliches mit dem Unternehmen direkt in Kontakt zu treten, erwarten die Interessenten auch eine direkte Antwort. Für die meisten Nutzer ist es nicht mehr akzeptabel, wenn sie mehr als vierundzwanzig Stunden auf eine Antwort warten müssen.³²¹ Bei einer komplexeren Anfrage besteht beim Absender sicherlich Verständnis dafür, daß bis zur Beantwortung mehr als ein Tag vergeht. Das Unternehmen sollte dann jedoch innerhalb dieser Zeitspanne zumindest mitteilen, daß es die Anfrage erhalten hat und sich um eine schnelle Beantwortung bemüht. Der Internet-Nutzer muß das Gefühl haben, daß das Unternehmen wirklich daran interessiert ist, mit ihm zu kommunizieren.

³¹⁸ Vgl. Clement, M./Peters, K./Preiß, F.J., Electronic, 1999, S. 62.

³¹⁹ o.V., Marke, 2000, S. 26.

³²⁰ Vgl. Berres, A., Internet, 1997, S. 85f.

³²¹ Vgl. Brauer; W./Saborowski, J., Markenführung, 2000.

5.4.4. Integration

Im engen sachlichen Zusammenhang mit der soeben erläuterten Notwendigkeit von Aktualität steht die Forderung nach einer organisatorischen Einbindung der Internet-Aktivitäten in die Unternehmensorganisation.³²² Zunächst müssen die Zuständigkeiten für die Internet-Aktivitäten des Unternehmens klar geregelt sein. Dabei ist es nicht empfehlenswert, die Verantwortung für den Internet-Auftritt allein der EDV-Abteilung zu überlassen. Markenführung im Internet ist, ebenso wie der gesamte Bereich des sogenannten E-Business³²³, kein Technologieprojekt. Technologie schafft lediglich die technischen Voraussetzungen, entscheidend sind jedoch die Inhalte.³²⁴ Daher versprechen interdisziplinäre gebildete Teams mit Experten aus verschiedenen Unternehmensbereichen den größten Erfolg.³²⁵ Den Umstand, daß in vielen Unternehmen die Verantwortung für den Internet-Auftritt immer noch in den Händen von technischen Abteilungen liegt, bezeichnet Thomas Andresen, Geschäftsführer von Icon-Webmax, in einem Interview mit der Zeitschrift Horizont als eines der Hauptprobleme von Markenführung im Internet.³²⁶

Neben der Zuständigkeit für die Web-Seite ist die generelle Zielsetzung des Marken-Auftritts im Internet festzulegen. Liegt die Zielsetzung vor allem darin, den Konsumenten eine einfache und kostengünstige Möglichkeit zu geben mit dem Unternehmen bzw. der Marke in Kontakt zu treten, müssen die organisatorischen Strukturen geschaffen werden, um auf die Anfragen der Konsumenten schnell reagieren zu können. Dies beginnt damit, daß eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern zur Verfügung stehen muß, um die über Internet an das Unternehmen herangetragenen Anfragen schnell bearbeiten zu können.³²⁷ In diesem Zusammenhang ist zu klären ob alle eingehenden Anfragen an eine zentrale Stelle im Unternehmen geleitet werden, oder ob den Besuchern die Möglichkeit gegeben wird, sich anhand ihres Informationsbedürfnisses direkt an die zuständige Stelle bzw. Person zu wenden.

Beabsichtigt ein Unternehmen das Internet nicht nur zum direkten Dialog mit den Kunden sondern auch zum Direktvertrieb zu nutzen, sind auch dafür die entsprechenden Organisationsstrukturen

³²² Vgl. Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 106.

³²³ E-Business ist ein Oberbegriff für die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch die Informations- und Kommunikationstechnologie. E-Business umfaßt die gesamte Wertschöpfungskette innerhalb und außerhalb eines Unternehmens. E-Commerce ist als ein Teilbereich des E-Business zu verstehen. Vgl. Günther, Johann, E-Commerce, 2000, S. 104.

³²⁴ Vgl. o.V., Marke, 2000, S. 26.

³²⁵ Vgl. Busch, O., Marken-ABC, 2000, S. 24.

³²⁶ Vgl. Andresen, T., Interview, 2000, S. 26.

³²⁷ Vgl. Riedl, J., Online-Kommunikation, 1999, S. 269.

innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Wichtig ist dabei, daß die Organisation von Anfang an möglichst reibungslos funktioniert. Die Einstellung, zuerst die Web-Seite zu erstellen und den Besuchern die Möglichkeit zu geben Online zu bestellen, sich aber erst dann wirklich darum zu kümmern, wie das daraus resultierende Arbeitsaufkommen zu bewältigen ist, kann nur zum Scheitern der Internet-Vertriebs-Strategie führen. Im Internet erhält das Unternehmen keine zweite Chance. Wird der erste Auftrag nicht korrekt oder zu langsam abgewickelt, steht eine Vielzahl von Mitbewerbern, die für den Kunden genauso leicht zu erreichen sind wie das eigene Unternehmen, bereit.³²⁸

5.5. Das Internet als Pull-Medium

Das Internet ist grundsätzlich ein Pull- und kein Push-Medium³²⁹, d.h. der Internet-Nutzer entscheidet bewußt, ob er die Web-Seite eines Unternehmens besucht oder nicht. Da mittlerweile im Internet eine unüberschaubar große Zahl von Anbietern vertreten sind, müssen Online- und Offline-Werbemaßnahmen ergriffen werden, um die Web-Seite überhaupt bekannt zu machen.³³⁰ Gelingt es nicht, genügend Besucher auf die Seite zu locken, ist auch eine Internet-Seite, die alle beschriebenen Erfolgsfaktoren berücksichtigt, eine Verschwendung von Ressourcen in finanzieller und zeitlicher Hinsicht.³³¹ Von besonderer Bedeutung ist die gegenseitige Abstimmung und Unterstützung von Online- und Offline-Werbung, denn nur so können beide Medienformen effektiv und effizient eingesetzt werden.

5.5.1. Online-Werbung

Online-Werbung bezeichnet die Gestaltung von werblichen Ausdrucksformen im Internet. Online-Werbung findet überwiegend jenseits der eigenen Homepage statt und dient vor allem der Bekanntmachung des eigenen Web-Angebots.³³² Der Markt für Werbung im Internet ist mit geschätzten 150 Millionen DM für das Jahr 1999 noch relativ gering in Deutschland, verglichen mit den Werbeaufwendungen von ca. 2 Milliarden USD in den USA im gleichen Zeitraum.³³³ Die Prognosen sagen aber ein starkes Wachstum dieses Bereichs voraus, denn aufgrund der großen Vorteile von Online-Werbung gegenüber den klassischen Werbeformen räumen Unternehmen der

³²⁸ Vgl. Carpenter, P., eBrands, 2000, S. 150.

³²⁹ Unter Push wird das vom Sender kontrollierte Aussenden von Informationen verstanden (bsp. im TV). Pull beschreibt dazu im Gegensatz die empfängerinduzierte Informationsnachfrage (bsp. im Internet). Vgl. Hünnerberg, R., Direktmarketing, 1998, S. 117.

³³⁰ Vgl. Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 29f.

³³¹ Vgl. Hanson, W., Principles, 2000, S. 256.

³³² Vgl. Pawlowitz, N., Internet, 1999, S. 47.

³³³ Vgl. Kleindl, T., Werbung, 1999, S. 288f.

Online-Werbung in ihrem Kommunikations-Mix eine immer bedeutendere Stellung ein.³³⁴ Im WWW werden vor allem Suchmaschinen, E-Mail, Banner und Sponsoring für die Online-Werbung genutzt.

Suchmaschinen

Um die eigene Web-Seite in der großen Angebotsfülle des Internet auffindbar zu machen, ist die Eintragung in nationale und internationale Suchmaschinen unerlässlich.³³⁵ Daneben sollte natürlich auch ein Domain-Name³³⁶ für das eigene Angebot gewählt worden sein, der von den Nutzern möglichst einfach aus dem Unternehmens- oder Produktnamen abgeleitet werden kann.³³⁷ Nach wie vor stellen Suchmaschinen für viele Internet-Nutzer den Ausgangspunkt ihrer Web-Aktivitäten dar, weswegen sie vielfach auch als Portalseiten bezeichnet werden.³³⁸ Suchmaschinen sind in der dezentralen Struktur des Internet ein wichtiges Hilfsmittel auf der Suche nach Informationen für die Internet-Nutzer. Die Wirkung der Eintragung in eine Suchmaschine darf jedoch nicht überschätzt werden. Suchmaschinen liefern heute zu vielen Suchbegriffen eine unüberschaubar große Anzahl von Treffern, von denen in den meisten Fällen nur die ersten zwanzig Treffer überhaupt in Betracht gezogen werden.³³⁹ Es kann also nicht erwartet werden, daß durch den bloßen Eintrag in eine Suchmaschine viele Besucher auf der Seite zu verzeichnen sind. Wurde jedoch durch andere Werbemaßnahmen das Interesse an der Seite geweckt, der Nutzer weiß jedoch die exakte Adresse nicht mehr, ist die Eintragung in Suchmaschinen sehr wichtig, damit der Interessent die Seite überhaupt findet.³⁴⁰

E-Mail

Der meistgenutzte Dienst im Internet ist das Senden und Empfangen von E-Mails.³⁴¹ Die großen Vorteile von E-Mail im Rahmen der Online-Werbung liegen vor allem in der Geschwindigkeit, den

³³⁴ So rechnet beispielsweise der Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft rechnet mit einer Verdreifachung der Erlöse aus Online-Werbung für das Jahr 2000. Vgl. ZAW, Werbung, 1999, S. 274.

³³⁵ Vgl. Tiedtke, D., Kommunikationspolitik, 1998, S. 89.

³³⁶ Der Domain-Name ist die Adresse des Unternehmens im Internet. Für jede Top-Level-Domain wie .com für kommerzielle Organisationen oder Länderkürzel wie .de für Deutschland kann es nur einen gleich lautenden Domain-Namen geben. Vgl. Alpar, P., Internet, 1998, S. 29ff.

³³⁷ Die URL sollte für deutsche Unternehmen möglichst nach dem Schema www.unternehmensname.de aufgebaut sein. Ist dieser Domain-Name nicht mehr verfügbar ist zu prüfen, ob der Name zu einem vertretbaren Preis zu kaufen ist. Besteht dazu keine Möglichkeit, muß ein alternativer Domain-Name gewählt werden. Für Unternehmen mit mehreren Einzelmarken im Portfolio ist es sinnvoll, für jede Marke eine eigene Domain einzurichten, da nur wenige Kunden beispielsweise Persil unter www.henkel.de suchen würden. Vgl. Deil, C., Implementierung, 1999, S. 273.

³³⁸ Vgl. Krause, J. Online-Marketing, 1999, S. 293.

³³⁹ Es gibt zwar verschiedene Techniken, die eine möglichst hohe Platzierung in Suchmaschinen versprechen, doch diese sind mittlerweile allgemein bekannt und verschärfen dadurch eher noch das Problem der zu großen Trefferzahl bei vielen Suchbegriffen. Vgl. Hanson, W., Principles, 2000, S. 269.

³⁴⁰ Vgl. Bürlimann, M., Web, 1999, S. 148.

³⁴¹ Vgl. Lutz, H., Ansprache, 1998, S. 44.

niedrigen Kosten sowie in der direkten Reaktionsmöglichkeit für den Empfänger.³⁴² Diese Vorteile lassen sich jedoch nur nutzen, wenn der Empfänger seine E-Mail Adresse an das Unternehmen freiwillig und wissentlich übertragen hat.³⁴³ Nach wie vor werden in großer Zahl unaufgefordert E-Mails zu Werbezwecken verschickt, d.h. ohne daß der Empfänger dies gestattet oder gewünscht hätte. Vor allem aufgrund rechtlicher Probleme³⁴⁴, aber auch wegen der ablehnenden Haltung von Konsumenten gegenüber diesem Vorgehen und nicht zuletzt aufgrund immer besserer Software-Programme, die solche E-Mails erst gar nicht zustellen bzw. sofort löschen, stellt diese Online-Werbeform für seriöse Unternehmen keine Alternative dar.³⁴⁵ Die Öffentlichkeit ist mittlerweile für dieses Thema sensibilisiert, so daß Unternehmen, die weiterhin unaufgefordert E-Mails verschicken, mit dem öffentlichen Protest der Nutzer und erheblichen Image-Schäden rechnen müssen.³⁴⁶

Um die Vorteile von E-Mail als direktes Kommunikationsinstrument nutzen zu können, ist es notwendig, daß Internet-Nutzer dem Unternehmen die E-Mail Adresse und nach Möglichkeit weitere persönliche Daten freiwillig übermitteln. Aus diesen persönlichen Daten können dann Kundenprofile erstellt werden, die für Personalisierung von Angeboten und Web-Seiten unerlässlich sind.³⁴⁷ Internet-Nutzer sind jedoch sehr zurückhaltend, wenn es darum geht, ihre persönlichen Daten preiszugeben. Untersuchungen des Unternehmens eTrust haben ergeben, daß 40% der Online Nutzer eine Web-Seite verlassen, wenn persönliche Angaben verlangt werden. Darüber hinaus gibt jeder vierte Teilnehmer falsche Daten an. Andererseits hat die Untersuchung auch gezeigt, daß 90% der Befragten bereit wären, persönliche Informationen herauszugeben, wenn sie dafür eine Gegenleistung erhalten.³⁴⁸

Diese Gegenleistungen können vielfältiger Natur sein. Die bekanntesten Beispiele sind Anbieter von kostenlosen, internetbasierten E-Mail Programmen wie Hotmail oder GMX. Um sich dort für das kostenlose E-Mail-Konto anzumelden und registrieren zu lassen, müssen eine Reihe von persönlichen Daten genannt werden (Name, Adresse, Alter, Geschlecht, Interessen etc.). Eine weitere Möglichkeit Kundendaten zu erhalten, ist, einen Internet-Bereich nur für Mitglieder zu schaffen, in dem exklusive Informationen bereitgestellt werden. Einzige Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist das

³⁴² Vgl. Schott, B., Internet, 1997, S. 45.

³⁴³ Vgl. Strauss, J/Frost, R.D., Internet, 1999, S. 203f.

³⁴⁴ Diese auch als bulk- oder junk-mail bezeichneten E-Mails sind rechtlich nicht zulässig. Sie sind mit unerwünschten Werbesendungen via Fax vergleichbar, die vom Bundesgerichtshof bereits 1988 (für Privatpersonen grundsätzlich und für gewerbliche Empfänger teilweise) für unzulässig erklärt wurden. Vgl. Gesmann-Nuissl, D. Rechtliche, 1999, S. 79.

³⁴⁵ Vgl. Hünerberg, R., Direktmarketing, 1998, S. 116.

³⁴⁶ Vgl. Tiedtke, D., Kommunikationspolitik, 1998, S. 89.

³⁴⁷ Vgl. Krause, J., Online-Marketing, 1999, S. 265.

³⁴⁸ Vgl. eTrust, Informationen, 2000.

Hinterlassen der wichtigsten Kundendaten.³⁴⁹ Andere mögliche Gegenleistungen für die Internet-Nutzer könnten die Personalisierung der Web-Seite bzw. von Teilen des Angebots sein oder auch die Teilnahme an einem Gewinnspiel sowie anderer auf der Seite zur Verfügung gestellte Unterhaltungselemente (z.B. Chat-Räume).³⁵⁰ Welche Gegenleistung auch immer das Unternehmen bietet, es sollte immer klar und deutlich kommunizieren, zu welchem Zweck die Daten erhoben werden und den Kunden versichern, daß ihre Daten nicht an Dritte weiter gegeben werden.³⁵¹ Gerade in der Anonymität des Internet stellt das der Marke entgegengebrachte Vertrauen einen gewichtigen Vorteil gegenüber weniger bekannten Anbietern dar.³⁵² Dieser Wettbewerbsvorteil sollte nicht durch den unverantwortlichen Umgang mit persönlichen Daten der Konsumenten zerstört werden.

Ist das Unternehmen auf seriösem und legalem Weg zu den E-Mail Adressen gekommen, kann es entsprechend klassischer Direktwerbung über den Postweg E-Mails in großer Zahl und zu niedrigen Kosten versenden und so auf das eigene Angebot und Sonderaktionen hinweisen. Im Gegensatz zu Direktwerbung per Post kann hier der Empfänger durch einen Klick auf den Link in der E-Mail auf die Seite des Absenders gelangen und so unmittelbar auf die Werbebotschaft reagieren. Moderne Software ist darüber hinaus in der Lage zu messen, an wie viele Personen die gleiche Mail geschickt wurde, welcher Anteil davon auf die Werbebotschaft in Form eines Klicks reagiert hat und wie viele Empfänger schließlich auch online etwas bestellt haben.³⁵³ Auf diese Weise ist eine sehr genaue Erfolgskontrolle der Werbemaßnahme möglich. Wie bei klassischer Direktwerbung auch, kann durch die persönliche Anrede des Empfängers die Aufmerksamkeit und die Kontaktwirkung des Schreibens wesentlich erhöht werden.³⁵⁴

Eine spezielle Form der E-Mail Werbung ist das Versenden von Newsletter. Für diese elektronische Variante einer Kundenzeitung kann sich der Besucher auf der entsprechenden Web-Seite anmelden und erhält dann regelmäßig Informationen zu einem bestimmten Thema.³⁵⁵ Es gibt Newsletter, die als Volltext an die E-Mail Adresse des Empfängers geschickt werden. Der Empfänger muß bei einem solchen Newsletter nicht die Homepage des Unternehmens besuchen, um die vollständigen Informationen zu bekommen. Die mittlerweile populärere Variante ist ein Newsletter, in dem die vorhandenen Informationen nur kurz beschrieben werden. Der Nutzer findet die weitergehenden

³⁴⁹ Vgl. Schneider, D., Erfolgsstrategien, 1999, S. 154.

³⁵⁰ Vgl. Krause, J., Online-Marketing, 1999, S. 265.

³⁵¹ Um das Vertrauen in den seriösen Umgang mit den Kundendaten zu stärken, sollten Unternehmen ihren Kunden jederzeit Zugriff auf ihre Profile gewähren und ihnen darüber hinaus die Möglichkeit geben, diese auch selber zu korrigieren. Vgl. Rahlenberg, E., Konsumenten, 2000, S. 72.

³⁵² Vgl. Busch, O., Marken-ABC, 2000, S. 24.

³⁵³ Vgl. Schwarz, T., Dialog, 2000, S. 22.

³⁵⁴ Vgl. Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 48f.

³⁵⁵ Vgl. Schwarz, T., Dialog, 2000, S. 19.

Informationen durch einen Link, der ihn auf der Web-Seite des Absenders führt.³⁵⁶ Erfolgsentscheidend ist, daß ein Newsletter den Lesern auch echten Mehrwert bringt und nicht nur bekannte Werbebotschaften in einem anderem Medium wiederholt. Spezielle Informationen, Exklusivangebote für Internet-Besteller, Verlosungen, zeitlich beschränkte Angebote oder Vorabinformationen haben sich in der Praxis bewährt, um den Abonnenten eines Newsletter Mehrwert zu bieten. Dem Interessenten sollte darüber hinaus bei der Anmeldung für den Newsletter die Möglichkeit gegeben werden, sein Informationsbedürfnis genau zu benennen und so den Newsletter zu individualisieren.³⁵⁷ Amazon-Kunden können beispielsweise bei der Anmeldung für den Newsletter genau spezifizieren, über welche Art von Büchern (Belletristik, Wissenschaft, Fantasy, etc.), CDs (Pop, Klassik, Jazz) und sonstigen Angeboten Informationen gewünscht werden.³⁵⁸ Mit diesen Informationen kann zum einen der Newsletter den Bedürfnissen des Empfängers angepaßt werden und so die Relevanz der Informationen für den Empfänger gesteigert werden. Zum anderen können die gewonnenen Daten genutzt werden, um das Nutzerprofil zu verfeinern, da der Interessent durch die Auswahl der gewünschten Informationen seine Interessensgebiete spezifiziert hat.

Banner

Bei Bannern handelt es sich um interaktive Werbeflächen auf vielfrequenzierten Seiten anderer Anbieter, die gegen Entgelt gemietet werden können.³⁵⁹ Durch das Anklicken des Banner gelangt der Interessent auf die Homepage des entsprechenden Anbieters. In der Interaktivität ist der große Vorteil von Bannerwerbung im Gegensatz zu klassischer Werbung in TV und Print-Medien zu sehen. Die Reaktion auf die Werbebotschaft kann direkt und vor allem ohne Medienbruch erfolgen.³⁶⁰ Abbildung 10 zeigt beispielhaft den Informationsfluß von Bannerwerbung im Vergleich mit dem eines Zeitungsinserats.

Die Gestaltung des Banner sollte den Internet-Nutzer neugierig machen und ihm das Gefühl geben, daß es sich lohnt, auf den Banner zu klicken.³⁶¹ Neugierig machen vor allem Banner mit verdeckten Inhalt, bei denen nicht klar ist, welches Unternehmen hinter der Werbung steckt. Bei Bannern mit offenem Inhalt, die also deutlich kommunizieren, wer hinter der Botschaft steht, muß der Kern der Werbebotschaft auf engsten Raum komprimiert werden, um den Nutzer zum Klicken zu animieren.

³⁵⁶ Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 170.

³⁵⁷ Vgl. Krafft, M., Kundenbindung, 1999, S. 176.

³⁵⁸ Vgl. Amazon, Newsletter, 2000.

³⁵⁹ Vgl. Kleindl, T., Werbung, 1999, S. 285.

³⁶⁰ Vgl. Bürlimann, M., Web, 1999, S. 72.

³⁶¹ Vgl. Krause, J., Online-Marketing, 1999, S. 296.

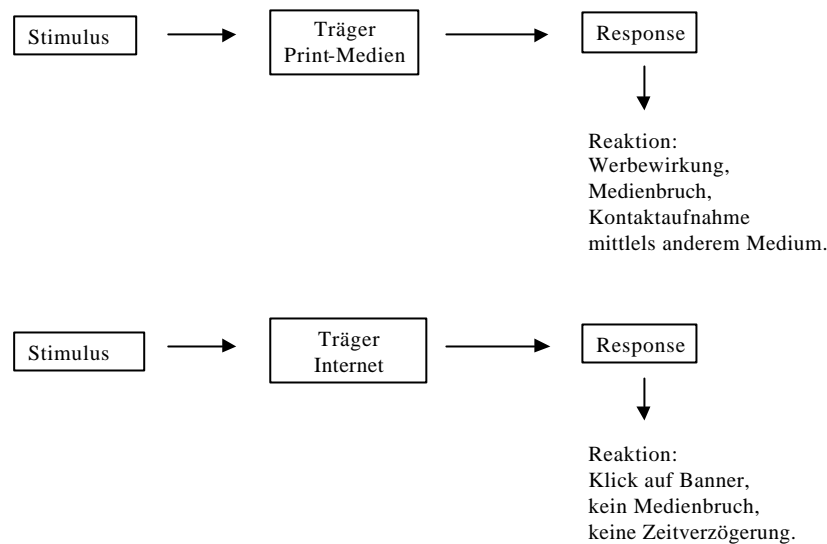


Abbildung 10: Stimulus-Response-Modell

Quelle: Bürlimann, M., Web, 2000, S. 139.

Die technischen Möglichkeiten des Internet machen eine sehr genaue Erfassung der Anzahl von Nutzern, die einen Banner anklicken und dadurch auf die Homepage des Anbieters gelangen, möglich. Die Bezeichnung für diese Maßzahl lautet Ad-Click.³⁶² Durch die sogenannte Click-through-Rate wird das Verhältnis zwischen der Gesamtzahl der Zugriffe auf eine Internetseite (Page-Views) und den Ad-Clicks ausgedrückt.³⁶³ Durch diese Meßkriterien läßt sich der Erfolg jedes einzelnen Banner exakt bestimmen, woraus sich ein weiterer großer Vorteil gegenüber traditionellen Werbemaßnahmen ergibt. Die Effektivität von Bannern ist, gemessen an der Click-through-Rate, als gering einzuschätzen, da die Click-through-Rate im Durchschnitt lediglich 2,6% beträgt.³⁶⁴ Eine Media-Transfer-Banner Studie von Gruner+Jahr kam jedoch zu dem Ergebnis, daß Werbebanner positive Effekte für die Marke erzielen, auch ohne angeklickt zu werden. Laut dieser Studie wird ein Banner von fünfmal mehr Personen gesehen als angeklickt. Der Sympathiewert einer Marke bei Testpersonen, die sich an einen Werbebanner der Marke erinnern haben, war darüber hinaus erkennbar höher als in der Kontrollgruppe ohne Werbeerinnerung.³⁶⁵ Die Wirkung von Bannern kann also nicht allein anhand der Click-through-Rate bestimmt werden.

Trotzdem versuchen Unternehmen durch immer neue Ideen bei der Gestaltung des Banner aufzufallen, um so den Response³⁶⁶ auf den Banner zu steigern. Der Banner wird beispielsweise wie

³⁶² Vgl. Bruhn, M., Multimedia, 1997, S. 112.

³⁶³ Vgl. Dastani, P., Mining, 1998, S. 227.

³⁶⁴ Vgl. Strauss, J/Frost, R.D., Internet, 1999, S. 209.

³⁶⁵ Vgl. o.V., Werbewirkung, 1998.

³⁶⁶ Response bezeichnet die unmittelbare Wirkung einer Marketingaktivität am Markt. Vgl. Diller, H., Response, 1992, S. 1013.

eine Systemmeldung in Windows aufgebaut, oder der Banner wird so programmiert, daß schon ein Klick ausgelöst wird, wenn der Nutzer nur mit der Maus über den Banner fährt.³⁶⁷ Diese Maßnahmen mögen zwar in der Lage sein, die Click through Rate zu steigern, doch die Gefahr, Verärgerung bei den getäuschten Nutzern hervorzurufen, ist groß. Aus solchen Besuchern werden anschließend mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Kunden, und das Image der Marke kann durch solche Maßnahmen beschädigt werden.³⁶⁸

Ein geeigneteres Vorgehen, um die Aufmerksamkeit für einen Banner zu steigern, ist die sogenannte Stichwortkoppelung. Bei diesem Service, den praktisch alle Suchmaschinen³⁶⁹ anbieten, kann das Erscheinen des Banner an ein oder zwei Suchbegriffe gekoppelt werden. Das bedeutet, daß der Banner nur gezeigt wird, wenn der entsprechende Suchbegriff eingegeben wird. Damit kann die Zielgruppe exakt angesprochen werden, und im Gegensatz zu klassischer Werbung kommt die Zielgruppe zum Werbenden und nicht umgekehrt.³⁷⁰

Eine ähnlich gezielte Ansprache der Zielgruppe kann erreicht werden, indem die Banner auf den Seiten von kostenlosen E-Mail Programmen wie Hotmail oder GMX geschaltet werden. Da hier durch den Anmeldeprozeß viele Daten über den Nutzer bekannt sind, kann aufbauend auf diesem Nutzerprofil ein individuelles Angebot an Bannern für jeden Teilnehmer zusammengestellt werden.³⁷¹ Durch diese Maßnahmen werden die Streuverluste in starkem Maße reduziert, ohne daß der Kunde sich dadurch belästigt oder in seiner Privatsphäre verletzt fühlt. Im Gegenteil, der Kunde hat den Vorteil, lediglich die Werbung zu sehen, die ihn nach seinem Nutzerprofil auch interessieren könnte.³⁷² Darüber hinaus bieten diese Seiten für Unternehmen den Vorteil, daß viele Internet-Nutzer ihr kostenloses E-Mail Konto täglich überprüfen und damit kontinuierlich beworben werden können.³⁷³

³⁶⁷ Zu diesen und anderen Tricks bei der Gestaltung von Bannern vgl. Krause, J., Online-Marketing, 1999, S. 298f.

³⁶⁸ Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 163.

³⁶⁹ So erschienen beispielsweise bei Eingabe des Suchbegriffs Marketing auf der deutschen Seite von Yahoo (www.yahoo.de) am 05.08.2000 nicht nur 52.100 Trefferanzeigen, sondern auch ein Banner von Amazon (www.amazon.de), der dem Interessenten Literatur zum Thema Marketing anbietet. Wird auf den Amazon-Banner geklickt, muß auf deren Web-Seite der Suchbegriff Marketing nicht mehr eingegeben werden, da sofort die ersten Treffer zum gesuchten Thema erscheinen.

³⁷⁰ Vgl. Bürlimann, M., Web, 1999, S. 117.

³⁷¹ Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 215f.

³⁷² Vgl. Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 24f.

³⁷³ Vgl. Schwarz, T., Dialog, 2000, S. 18.

Sponsoring

Sponsoring ist ein Instrument der Kommunikationspolitik, bei dem ein Förderer bzw. Sponsor einer Person, einer Organisation oder einer Gruppe Geld- bzw. Sachmittel zur Verfügung stellt und der Gesponserte als Gegenleistung Beiträge zur Erreichung der Marketingziele des Sponsors leistet.³⁷⁴ Da mittlerweile nahezu alle kommerziellen Seiten über eine Vielzahl von Bannern verfügen, wird verstärkt auch nach innovativen Sponsoringmodellen gesucht, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren.³⁷⁵ Die am weitesten verbreitete Art des Sponsoring im Internet ist die Unterstützung von Betreibern eines Internet-Angebots in Form von Hard- und Software. Bei dieser Form des Sach-Sponsoring stellen die entsprechenden Unternehmen Server und Leitungen zur Verfügung und übernehmen meist auch die Administration der Seite. Als Gegenleistung werden die mit einem Link versehen Logos der Sponsoren gut sichtbar auf der Seite plazierte.³⁷⁶ Das Sponsoring einer Seite ist um so attraktiver, desto mehr Besucher die Seite anzieht. In dieser Hinsicht sehr erfolgversprechend ist das Sponsoring von Web-Seiten zu sportlichen Großereignissen wie den Olympischen Spielen oder Fußball-Weltmeisterschaften. Diese Seiten werden innerhalb weniger Wochen von einer großen Zahl von Personen aus den unterschiedlichsten Regionen der Welt besucht. Für international agierende Unternehmen kann dies also ein sehr guter Weg sein, die eigene Web-Präsenz bekannt zu machen. Aber auch national oder regional tätige Unternehmen können Sponsoring einsetzen. Das Sponsoring von geographischen Plattformen³⁷⁷ kann gerade für regional tätige Unternehmen sehr interessant sein, denn diese Plattformen sprechen geographisch dieselbe Zielgruppe an wie das Unternehmen. Entscheidend für den Erfolg des Sponsoring ist der Verzicht auf werbliche Aussagen des Sponsors. Er muß sich im Gegensatz zur Werbung zurücknehmen und sich in den Dienst des gesponserten Projekts stellen.³⁷⁸

5.5.2. Offline-Werbung

Die zunehmende Informationsüberlastung der Konsumenten, die einzigartigen Möglichkeiten des Internet als dialogfähiges Kommunikationsmedium und die zunehmende Verbreitung des Internet werden langfristig dazu führen, daß die klassischen Formen der Massenkommunikation an Bedeutung

³⁷⁴ Vgl. Hermanns, A./Püttmann, M., Sponsoring, 1992, S. 1085ff.

³⁷⁵ Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 166.

³⁷⁶ Vgl. Bürlimann, M., Web, 1999, S. 158.

³⁷⁷ Geographische Plattformen spezialisieren sich auf die Informationsvermittlung in einem geographisch eng begrenzten Rahmen (eine Region oder eine Stadt). Eine sehr erfolgreiche Plattform dieser Art ist die von vier Berliner Zeitungen betriebene Seite Berlin-Online (www.berlinonline.de). Dort stehen für Besucher und Bewohner der Stadt eine große Zahl von Informationen (Kultur, Politik, Wirtschaft, Sehenswürdigkeiten etc.) und Services (Hotelreservierung, Stadtplan, Restaurantführer etc.) bereit. Aber auch in anderen Städten sind solche Modelle sehr erfolgreich (z.B. in Hamburg der Cityguide unter www.hamburgonline.de oder in München unter www.muenchenonline.de).

³⁷⁸ Vgl. Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 57.

verlieren.³⁷⁹ Sie werden jedoch durch das Internet nicht ersetzt, sondern im Sinn einer integrierten Kommunikationspolitik müssen klassische Werbemedien wie TV, Radio und Print mit dem Internet kombiniert eingesetzt werden, um die Effektivität von Online- und Offline-Werbung zu steigern.³⁸⁰

Aufgrund der deutlich höheren Reichweite sind Massenmedien dafür nach wie vor eher zum Aufbau von Markenbekanntheit geeignet als das Internet selber.³⁸¹ Daher setzen mittlerweile Internet-Marken wie Yahoo, Lycos oder Amazon verstärkt auf TV-, Radio-, oder Print-Kampagnen, um ihre Markenbekanntheit über die Zielgruppe der aktuellen Internet-Nutzer hinaus zu steigern.³⁸² Etablierte Marken, ob aus dem Konsumgüter-, dem Dienstleistungs-, oder dem Medienbereich, beschränken sich bisher darauf, in ihren Offline-Werbekampagnen lediglich die Internet-Adresse des Unternehmens einzublenden.³⁸³ Die Erwähnung der Internet-Präsenz nicht nur auf Werbematerialien, sondern auch auf Visitenkarten, Briefpapier, Rechnungen etc., sollte mittlerweile eine Selbstverständlichkeit sein. Die bloße Einblendung der Internet-Adresse in TV- und Print-Medien ist unter dem Gesichtspunkt einer gegenseitigen Unterstützung von Online- und Offline-Kommunikation jedoch nicht ausreichend. Offline werden so keinerlei Anreize vermittelt, die den Konsumenten dazu bringen könnten, die Internet-Seite des Unternehmens zu besuchen. Es wird lediglich kommuniziert, daß eine Web-Seite des Unternehmens existiert, nicht aber, warum es sich lohnen könnte die Seite aufzusuchen. Es gibt allerdings genug Möglichkeiten, um Offline- und Online-Werbung sinnvoll miteinander zu verknüpfen.

Die Verzahnung von unterschiedlichen Kommunikationsformen wird auch als Crossmedia bezeichnet. Dieser Begriff wird „als ein Bündel von kommunikativen Maßnahmen, die über synergistisch genutzte, unterschiedliche Medien der Zielerreichung dienen“ definiert.³⁸⁴ Sinnvolle Ansätze für Crossmedia-Aktivitäten zwischen Online- und Offline-Medien bieten sich viele: Es könnte beispielsweise Offline auf ein Gewinnspiel mit attraktiven Preisen hingewiesen werden, das auf der Homepage des Unternehmens stattfindet.³⁸⁵ Oder es wird Offline kommuniziert, daß nützliche Informationen auf der Web-Seite zu finden sind. Maggi könnte beispielsweise auf sein Online-Kochstudio mit vielen Rezepten, Tips und Tricks rund um die Maggi-Produktpalette hinweisen und Persil auf seinen Fleckenratgeber im Internet.³⁸⁶ Die Deutsche Telekom bietet einen monetären Anreiz

³⁷⁹ Vgl. o.V., Werbeträger, 2000.

³⁸⁰ Vgl. Fink, D.H., Customization, 1999, S. 147.

³⁸¹ Vgl. Raynovich, S.R., brand, 1999.

³⁸² Die deutsche Internet-Branche investierte allein im ersten Quartal 2000 258 Millionen Mark in klassische Werbung, hauptsächlich in TV und Publikumszeitschriften. Vgl. o.V., Internetfirmen, 2000, S. 37.

³⁸³ Vgl. Hoffmann, S., Online-Marketing, 1998, S. 86.

³⁸⁴ Barowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 54.

³⁸⁵ Vgl. Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 109.

³⁸⁶ Das Maggi-Kochstudio findet sich unter www.maggi.de und der Persil-Fleckenratgeber unter www.persil.de.

für den Besuch ihrer Web-Seite. In Radio- TV-Werbung wird darauf hingewiesen, daß Kunden zehn Mark sparen, wenn sie das Angebot AktivPlus im Internet bestellen.³⁸⁷ Insbesondere in der Medien-Branche kann Crossmedia sehr gut eingesetzt werden. Radiosender geben ihren Hörern schon lange die Möglichkeit, Musikwünsche online einzureichen und andere Services (Charts, Veranstaltungskalender, etc.) stehen auf der Internet-Seite bereit.³⁸⁸ Fernsehsendern bietet das Internet die Chance ihre Zuschauer stärker in ihre Programme zu integrieren. So finden beispielsweise im Anschluß an politische Diskussionsrunden Chat-Runden, an denen sich mitunter auch einer der prominenten Gäste beteiligt, statt.³⁸⁹ Es bieten sich vielfältige Optionen an, um die Zielgruppe davon zu überzeugen, daß ein Besuch auf der Web-Seite einen Mehrwert für sie bietet.

Der strategischen Markenführung eröffnen sich durch das Internet neue Möglichkeiten. Die Aufgabe an die Verantwortlichen in den Unternehmen muß lauten, daß Internet als gleichrangiges Marketing-Instrument in ihre strategische Markenführung zu integrieren, um die sich bietenden Chancen zu nutzen.³⁹⁰

³⁸⁷ Vgl. Deutsche Telekom, AktivPlus, 2000.

³⁸⁸ So zum Beispiel auf der Internet-Seite des Radiosenders Eins Live unter www.einslive.de.

³⁸⁹ Zum Beispiel im Anschluß an die ARD-Sendung Sabine Christiansen unter www.sabinechristiansen.de.

³⁹⁰ Vgl. Paulsen, H./Mayer, T., Internet, 2000, S. 66.

6. Zusammenfassung

Marken erfüllen für Hersteller und Konsumenten wichtige Funktionen. Insbesondere für Konsumenten sind Marken in einer immer komplexer werdenden Welt wichtige Orientierungspunkte, die Entscheidungsprozesse vereinfachen. Aber auch für Unternehmen stellen Marken im harten Wettbewerb ein wichtiges Gut dar. Starke Marken erlauben es dem Unternehmen, sich einem ruinösen Preiswettbewerb zu entziehen und eine treue Stammkundschaft aufzubauen. Starke Marken sind solche Marken, die in der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten über einen USP verfügen. Ziel der strategischen Markenführung ist es, der Marke einen solchen einzigartigen Verkaufsvorteil zu verschaffen. Der Aufbau und die Pflege von starken Marken ist damit zu einem strategischen Erfolgsfaktor von Unternehmen geworden.

Nach Meinung des Autors ist erfolgreiche strategische Markenführung ohne die vollständige Integration des Internet in den Kommunikations-Mix nicht mehr denkbar. Bereits heute ist nahezu ein Viertel der Bevölkerung Deutschlands über das Internet zu erreichen und die demographische Struktur der Internet-Nutzer nähert sich der Verteilung in der Gesamtbevölkerung immer mehr an. Wenn das Fernsehgerät erst flächendeckend den Zugang ins Internet ermöglicht, werden die Nutzerzahlen einen weiteren sprunghaften Anstieg erfahren. In naher Zukunft wird es also kaum noch Unternehmen geben, deren Zielgruppen nicht im Internet vertreten sind. Das Internet ist daher gleichberechtigt neben die anderen Instrumente der Kommunikationspolitik von Unternehmen zu stellen und der Internet-Auftritt sollte mit dem gleichen Aufwand und der gleichen Professionalität verbunden sein, wie Werbung im TV oder in Print-Medien.

Ein gelungener Internet-Auftritt ist sogar in stärkerem Maß als TV- und Print-Werbung in der Lage, den Markenwert zu steigern. Während Werbung in klassischen Medien mit Informationsüberlastung und zunehmender Reaktanz zu kämpfen hat, herrscht im Internet der Wunsch nach Informationen vor. Im Internet entscheidet der Nutzer im Unterschied zu klassischen Werbeformen selber, welche Informationen er haben möchte und welche Seiten er aufsucht. Daher sind über unterstützende Werbemaßnahmen sowohl im Internet als auch in klassischen Medien, die Bekanntheit des Internet-Auftritts zu erhöhen und Anreize für den Besuch der Web-Seite zu schaffen. Damit ein Internet-Auftritt von den Zielgruppen wiederholt besucht wird, muß er den vier zentralen Anforderungen des konzeptionellen Rahmens für Markenführung im Internet gerecht werden: Den Zielgruppen sind relevante und vor allem aktuelle Services anzubieten, die in der Lage sind, einen Mehrwert für die Zielgruppen zu generieren. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die organisatorische Integration der Internet-Aktivitäten in die Unternehmensprozesse erforderlich.

Ist das Ziel erreicht und eine erfolgreiche von den Zielgruppen angenommene Web-Seite erstellt, eröffnen sich der Marke neue Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion mit den Zielgruppen. Das Internet ermöglicht den individuellen Dialog mit Verbrauchern in großem Umfang. Informationen fließen nicht wie bei herkömmlicher Massenkommunikation nur in einer Richtung, sondern es kann ein interaktiver Kommunikationsprozeß zwischen Marke und Kunde entstehen. Dadurch wird die Beziehung zwischen Marke und Kunde intensiviert und die Zufriedenheit der Kunden erhöht. Über das Internet ist es darüber hinaus möglich, in viel stärkerem Maße als bisher auf die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten einzugehen. Informationen und Produkte können auf die Vorstellungen der Kunden zugeschnitten werden und so in ihrer Wertigkeit für den Kunden deutlich erhöht werden.

Das Internet bietet für Unternehmen also große Chancen. Diese lassen sich allerdings nur nutzen, wenn zum einen die Besonderheiten des Internet berücksichtigt werden und zum anderen die Grundregeln strategischer Markenführung auch im Internet beachtet werden. Ein Internet-Auftritt, der diesen beiden Maximen nicht folgt, ist in der Lage, der Marke und dem Unternehmen Schaden zuzufügen. Ebenso negativ wirkt sich die fehlende Präsenz einer Marke im Internet aus. Der Internet-Auftritt ist daher nicht nur als Chance sondern auch als Verpflichtung für Unternehmen zu sehen.

Literaturverzeichnis

Aaker, David A. (1989): Strategisches Markt-**Management**: Wettbewerbsvorteile erkennen; Märkte erschließen; Strategien entwickeln, Wiesbaden 1989

Aaker, David A. (1991): Managing brand **equity**: capitalizing on the value of a brand name, New York 1991

Aaker, David A. (1996): Building strong **brands**, New York 1996

Aaker, David A. (1998): Strategic **market** management, 5. Auflage, New York 1998

Ahlert, Dieter (1984): Grundzüge des **Marketing**, 3. Auflage, Düsseldorf 1984

Albers, Sönke (1999): Besonderheiten des Marketing für Interaktive **Medien**, in: Albers, Sönke/Clement, Michael/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1999

Allen, Cliff/Kania, Deborah/Yaeckel, Beth (1998): Internet World Guide to One-To-One **Web** Marketing, New York 1998

Alpar, Paul (1998): Kommerzielle Nutzung des **Internet**: Unterstützung von Marketing, Produktion, Logistik und Querschnittsfunktionen durch Internet, Intranet und kommerzielle Online-Dienste, 2. Auflage, Berlin 1998

Amazon (2000): **Newsletter**, download am 21.08.2000, www.amazon.de/exec/obidos/subst/delivers/delivers-signup-combo.html/ref=v_h_a_10_t_brings/028-8593168-9680550

Andresen, Thomas/Esch, Franz-Rudolf (1999): Messung der Markenstärke durch den **Markeneisberg**, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999

Andresen, Thomas/Nickel, Oliver (1999): Führung von **Dachmarken**, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999

Andresen, Thomas (2000): **Interview**, in: Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien, 17. Jg., Nr. 15/2000

Backhaus, Klaus (1997): **Industriegütermarketing**, 5. Auflage, München 1997

Barowski, Mike/Müller, Achim (2000): **Online-Marketing**, Berlin 2000

Baumgarth, Carsten/Schmidt, Robert/Freter, Hermann (Hrsg.) (1996): **Ingredient** Branding, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing der Universität-GH-Siegen, Siegen 1996

Becker, Jochen (1994): Typen von **Markenstrategien**, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994

Becker, Jochen (1998): Marketing-**Konzeptionen**: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Auflage, München 1998

*Becker, Jochen (1999): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende **Handlungsoptionen**, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Berekoven, Ludwig (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des **Markenwesens**, in: Markenartikel heute, Wiesbaden 1978*

*Berndt, Ralph/Sander, Matthias (1994): Der **Wert** von Marken – Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994*

*Berres, Anita (1997): Marketing und Vertrieb mit dem **Internet** – Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen, Berlin 1997*

*Bickerton, Pauline/Bickerton, Matthew/Pardesi, Upkar (1996): **Cybermarketing** – How to use the Superhighway to market your products and services, Oxford 1996*

*Biel, Alexander L. (1999): Grundlagen zum **Markenwertaufbau**, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Bismarck, Wolf-Bertram/Baumann, Stefan: **Markenmythos** : Verkörperung eines attraktiven Wertesystems, Frankfurt/Main 1995*

*Brandmeyer, Klaus (1990): Unterwegs in Sachen **Marke** – Aufsätze & Vorträge zur Markenführung, Hamburg 1990*

*Brauer, Wolfgang/Saborowski, Jenk (2000): **Markenführung**: Internet-Branding, in: Absatzwirtschaft-Online, download am 23.08.2000, www.absatzwirtschaft.de/nf_frame_praxis.html*

*Breidenbach, Theo (1998): **Targeting** – Marken erfolgreich positionieren, Wiesbaden 1998*

*Brenneiser, Marc/Köhler, Richard (1998): Entwicklung einer internationalen Kommunikationsstrategie für eine Marke – der Fall **Nivea**, in: Köhler, Richard (Hrsg.): Fallstudien zur strategischen Markenführung, Institut für Markt- und Distributionsforschung, Universität zu Köln 1998*

*Bruhn, Manfred (1992): **Markenpolitik**, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992*

*Bruhn, Manfred (1994): **Begriffsabgrenzungen** und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994*

*Bruhn, Manfred (1997): **Multimedia**-Kommunikation: systematische Planung und Umsetzung eines interaktiven Marketinginstruments, München 1997*

*Bruhn, Manfred (1997): **Kommunikationspolitik**: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997*

*Bruhn, Manfred (1999): **Marketing**: Grundlagen für Studium und Praxis, 4. Auflage, Wiesbaden 1999*

*Bugdahl, Volker (1998): **Marken** machen Märkte: eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis, München 1998*

*Busch, Oliver (2000): **Markenführung** im Digital Age, in: Marken, Supplement der Zeitschrift für Marketing, Nr. 1/2000, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 43. Jg., Nr. 6/2000*

*Busch, Oliver (2000): Das **Marken-ABC** im digitalen Zeitalter, in: Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien, 17. Jg., Nr. 14/2000*

*Bürlimann, Martin (1999): **Web** Promotion – Professionelle Werbung im Internet, St. Gallen 1999*

*Carpenter, Phil (2000): **eBranding** – Building an Internet Business at Breakneck Speed, Boston 2000*

*Clement, Michael/Peters, Kay/Preiß, Friedrich J. (1999): **Electronic** Commerce, in: Albers, Sönke/Clement, Michael/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1999*

*Dallmer, Heinz (1997): Das System des **Direct** Marketing – Entwicklung und Zukunftsperspektiven, in : Dallmer, Heinz (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden 1997*

*Dastani, Parsis (1998): Online **Mining**, in: Link, Jörg (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing. Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin 1998*

*Deil, Carsten (1999): **Implementierung** einer Webpräsenz, in: Lampe, Frank (Hrsg.): Marketing und Electronic Commerce: Managementwissen und Praxisbeispiele für das erfolgreich expansive Marketing, Wiesbaden 1999*

*Dell (2000): **Zielgruppen**, download am 20.08.2000,
www.euro.dell.com/countries/de/deu/gen/default.html*

*Dell (2000): **Privatkunde**, download am 20.08.2000,
www.euro.dell.com/countries/de/deu/dhs/default.html*

*Dell (2000): **Notebook**, download am 20.08.2000,
www.euro.dell.com/countries/de/deu/dhs/products/line_notebooks.html*

*Dell (2000): **Konfiguration**, download am 20.08.2000,
www.euro.dell.com/countries/de/deu/dhs/products/series_inspn_notebooks.html*

*Deutsch, Markus (1999): **Electronic** Commerce – Zwischenbetriebliche Geschäftsprozesse und neue Marktzugänge realisieren, 2. Auflage, Wiesbaden 1999*

*Deutsche Telekom (2000): **AktivPlus**, download am 23.08.2000,
www.telekom.de/katalog-online/t-online/aktivplus/*

*Dichtl, Erwin (1992): Grundidee, Varianten und **Funktionen** der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Dichtl Erwin (Hrsg.)/Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992*

*Diller, Hermann (1992): **Interaktionstheorie**, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992*

*Diller, Hermann (1992): **Response**, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992*

*Diller, Hermann (1994): **Preismanagement** in der Markenartikelindustrie, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994*

Disch, Wolfgang K.A. (2000): E-, in: Marketing Journal, Nr. 2/2000

*Dörtelmann, Thomas (1997): **Marke** und Markenführung – Eine institutionstheoretische Analyse, Dissertation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1997*

*Erichson, Bernd/Twardawa, Wolfgang (1994): Bedeutung der **Konsumentenforschung** für die Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994*

*Esch, Franz-Rudolf (1999): Ansätze zur **Messung** des Markenwerts, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Esch, Franz-Rudolf (1999): Aufbau starker Marken durch integrierte **Kommunikation**, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Esch, Franz-Rudolf (1999): **Markenpositionierung** als Grundlage der Markenführung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas (1999): **Herausforderungen** und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Esch, Franz-Rudolf/Andresen, Thomas (2000): Gibt es keine neuen **Marken** mehr?, in: Marken, Supplement der Zeitschrift für Marketing, Nr. 1/2000, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 43. Jg., Nr. 6/2000*

*Esch, Franz-Rudolf/Andresen, Thomas (2000): Wie lassen sich **Botschaften** formal und inhaltlich integrieren?, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 43. Jg., Nr. 8/2000*

*eTrust (2000): **Informationen**, download am 12.07.2000, www.etrust.com/research/data/trust.html*

*F1 Marketing- und Kommunikationsberatung (2000): unveröffentlichte **Präsentation**, Düsseldorf 2000*

*Faix, Axel/Kemper, Anne C./Köhler, Richard (1998): Schwarzkopf & Henkel Cosmetics – Integration von **Markenstrategien** nach einer Akquisition, in: Köhler, Richard (Hrsg.): Fallstudien zur strategischen Markenführung, Institut für Markt- und Distributionsforschung, Universität zu Köln 1998*

*Fink, Dietmar H. (1999): Mass **Customization**, in: Albers, Sönke/Clement, Michael/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1999*

*Fittkau&Maaß (1995): **Demographische** Basisdaten – 1. W3B-Umfrage, download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b1/demographie.html*

*Fittkau&Maaß (1997): Berufliche **Tätigkeit** – 5. W3B-Umfrage, download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b5/demographie.html*

- Fittkau&Maaß (1997): **Online-Shopping** – 5. W3B-Umfrage,download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b5/shopping.html*
- Fittkau&Maaß (1997): Internet- und **WWW-Nutzung** – 5. W3B-Umfrage, download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b5/nutzung.html*
- Fittkau&Maaß (1999): Veränderungen bei Berufs- und **Bildungsstand** – 9. W3B-Umfrage, download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b9/demographie2.html*
- Fittkau&Maaß (2000): Demographische **Basisdaten** – 10. W3B-Umfrage, download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b10/demographie.html*
- Fittkau&Maaß (2000): Bildungsstand der **Internet-Nutzerschaft** – 10. W3B-Umfrage, download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b10/demographie2.html*
- Fittkau&Maaß (2000): Immer mehr **Nutzer** beabsichtigen einen Online-Einkauf – 10. W3B-Umfrage, download am 21.06.2000, www.w3b.de/ergebnisse/w3b10/shopping.html*
- Franzen, Ottmar/Trommsdorff, Volker/Riedel, Frank (1994): Ansätze zur **Markenbewertung** und Markenbilanz, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994*
- Freter, Hermann (1992): **Marktsegmentierung**, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992*
- Gerpott, Torsten J./Heil, Bertold (1998): **Wettbewerbssituationsanalyse** von Online-Diensteanbietern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50. Jg., Nr. 7-8/1998*
- Gesmann-Nuissl, Dagmar (1999): **Rechtliche** Aspekte des Electronic Commerce, in: Bliemel, Friedhelm (Hrsg.)/Fassott, Georg (Hrsg.)/Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce – Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1999*
- GfK (1995): Hohe Qualität und **Sicherheitsfunktion** – wichtigste Motive für Markenartikelkauf, in: Markenartikel – Zeitschrift für Markenführung, 57. Jg., Nr. 8/1995*
- GfK (2000): **Online-Monitor** – 5. Untersuchungswelle, download am 28.07.2000, http://194.175.173.244/gfk/gfk_studien/eigen/online5.pdf*
- Gömann, Steffen (1996): Interaktive multimediale **Medien** im Marketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 49 der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1997*
- Gomez, Peter (1993): **Wertmanagement**: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf 1993*
- Göttgens, Olaf/Sengpiehl, Jochen (2000): Disziplin für die **Gewinner** von morgen, in: Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien, 17. Jg., Nr. 17/2000*
- Grimm, Ulrich (1983): Analyse strategischer **Faktoren**, Wiesbaden 1983*
- Günther, Johann (2000): Wenn **E-Commerce** Wirklichkeit wird, in: Marketing Journal, Nr. 2/2000*
- Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten (1990): Strategische **Markenführung**: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, Stuttgart 1990*
- Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten (1996): **Produktpolitik**, Berlin 1996*

Halstenberg, Volker (1996): Integrierte Marken-Kommunikation: Psychoanalyse und Systemtheorie im Dienste erfolgreicher Markenführung, Frankfurt/Main 1996

Hanson, Ward (2000): Principles of internet marketing, Cincinnati 2000

Hätty, Holger (1989): Der Markentransfer, Heidelberg 1989

Heise, Gilbert (1996): Online-Distribution, in: Hünerberg, Reinhard (Hrsg.): Handbuch Online-Marketing, Landsberg/Lech 1996

Henn, Harald (1999): Customer-Value-Implementierung: Ansätze und Praxisbeispiele zur wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1999

Hermanns, Arnold/Püttmann, Michael (1992): Sponsoring, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlers großes Marketinglexikon, München 1992

Hildebrand, Volker G. (1998): Kundenbindung und Online Marketing, in: Link, Jörg (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing. Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin 1998

Hoffmann, Stefan (1998): Optimales Online-Marketing: Marketingmöglichkeiten und anwendergerechte Gestaltung des Mediums Online, Wiesbaden 1998

Hoppe, Uwe/Kracke, Uwe (1998): Internet und Intranet: Anwendungsperspektiven für Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50. Jg., Nr. 4/1998

Huldi, Christian (2000): Data-Mining – Mehr Wissen ist Macht, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 43. Jg., Nr. 8/2000

Huly, Heinz-Rüdiger/Raake, Stefan (1995): Marketing Online: Gewinnchancen auf der Datenautobahn, Frankfurt/Main 1995

Hünerberg, Reinhard (1998): Bedeutung von Online-Medien für das Direktmarketing, in: Link, Jörg (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing. Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin 1998

Icon-Webmax (2000): Intermediavergleich, download am 26.07.2000, www.icon-webmax.de/deutsch/aktuelles/konsum_data.html

Icon-Brand-Navigation (2000): Leistungen und Produkte, download am 15.08.2000, www.icon-brand-navigation.com/deutsch/leistungen/index.html

Interbrand (2000): The World's most Valuable Brands 2000, download am 26.07.2000, www.interbrand.com/league_chart.html

Jepp, Horst (1994): Markenpolitik und Vertriebspolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994

Jostock, Horst (1994): Markenpolitik und Direktmarketing, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994

*Kaas, Klaus Peter (1992): **Markenwert** (brand equity), in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992*

*Kapferer, Jean-Noel (1992): Die **Marke** – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992*

*Kapferer, Jean-Noel (1999): **Luxusmarken**, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Karmasin, Helene (1993): Produkte als **Botschaften** : individuelles Produktmarketing – konsumentenorientiertes Marketing – Bedürfnisdynamik – Produkt- und Werbekonzeptionen – Markenführung in veränderten Umwelten, Wien 1993*

*Kauffels, Franz-Joachim (1998): **E-Business**: Methodisch und erfolgreich in das E-Commerce-Zeitalter, Bonn 1998*

*Keegan, Warren J. (1999): **Global** marketing management, 6. Auflage, New Jersey 1999*

*Kelz, Andreas (1989): Die **Weltmarke**, Idstein 1989*

*Kleindl, Theobald (1999): **Werbung** im Internet, in: Bliemel, Friedhelm (Hrsg.)/Fassott, Georg (Hrsg.)/Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce – Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1999*

*Knobloch, Hans (1992): **Image**, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992*

*Köhler, Richard (1994): Planungs- und Entwicklungsprozeß neuer **Markenartikel**, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994*

*Koppelman, Udo (1992): **Imagepolitik**, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992*

*Koppelman, Udo (1993): **Produktmarketing**, Berlin 1993*

*Koppelman, Udo/Welbers, Georg (1996): Kelts – Die Einführung einer neuen **Einzelmarke**, in: Dichtl Erwin (Hrsg.)/Eggers, Walter (Hrsg.): Markterfolg mit Marken, München 1996*

*Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1995): **Marketing** Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart 1995*

*Krafft, Manfred (1999): Kundenwert und **Kundenbindung**, in: Albers, Sönke/Clement, Michael/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1999*

*Krause, Jörg (1998): Electronic Commerce – Geschäftsfelder der **Zukunft** heute nutzen, München 1998*

*Krause, Jörg (1999): Electronic Commerce und **Online-Marketing**: Chancen, Risiken und Strategien, München 1999*

*Krehl, Oliver R. (1996): Global **Branding**: Eine kritische Analyse für Markenartikel aus dem Konsumgüterbereich, 2. Auflage, München 1996*

Kroeber-Riel, Werner (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., Nr. 3/1987

Kroeber-Riel, Werner (1992): Konsumentenverhalten, 5. Auflage, München 1992

Kroeber-Riel, Werner (1993): Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 4. Auflage, Stuttgart 1993

Lampe, Frank (1997): Electronic Commerce: Marktplatz oder Spielplatz?, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 4/1997

Lamprecht, Christian/Gömann, Steffen (1997): Erfolgsfaktoren der Marketingkommunikation in Online-Medien, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 60 der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1997

Latour, Susanne (1996): Namen machen Marken: Handbuch zur Entwicklung von Firmen- und Produktnamen, Frankfurt/Main 1996

Link, Jörg (1998): Zur zukünftigen Entwicklung des Online Marketing, in: Link, Jörg (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Berlin 1998

Link, Jörg/Schleuning, Christian (1999): Das neue interaktive Direktmarketing: die neuen elektronischen Möglichkeiten der Kundenanalyse und Kundenbindung, Ettlingen 1999

Link, Jörg/Tiedtke, Daniela (1999): Von der Corporate Site zum Databased Online Marketing – Grundlagen und Entwicklungsperspektiven, in: Link, Jörg (Hrsg.)/Tiedtke, Daniela (Hrsg.): Erfolgreiche Praxisbeispiele im Online Marketing: Strategien und Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen, Berlin 1999

Litzenroth, Heinrich A. (1997): Vom „Otto-Normalverbraucher“ zum individualisierten multioptionalen Konsumenten, in: Planung & Analyse, 24. Jg., Nr. 6/1997

Loos, Christoph (1998): Online-Vertrieb von Konsumgütern, Wiesbaden 1998

Lutz, Harald (1998): Zielgenaue Ansprache per E-Mail, in: Media & Marketing, Nr. 8-9/1998

Marks, Ulf Gerold (1994): Neuproduktpositionierung in Wettbewerbsmärkten, Wiesbaden 1994

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1984): Markenstrategien im Wettbewerb. Empirische Untersuchungen zur Akzeptanz von Hersteller-, Handels- und Gattungsmarken (No Names), Wiesbaden 1984

Meffert, Heribert (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitrag zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988

Meffert, Heribert (1991): Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Wiesbaden 1991

Meffert, Heribert (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl Erwin (Hrsg.)/Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992

Meffert, Heribert (1994): Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1997): Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden 1997

*Meffert, Heribert (1998): Marketing. **Grundlagen** marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998*

*Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (1998): Abnutzbarkeit und **Nutzungsdauer** von Marken – Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen, in: Meffert, Heribert/Krawitz, Norbert (Hrsg.): Unternehmensrechnung und –besteuerung – Grundfragen und Entwicklung, Wiesbaden 1998*

*Meffert, Heribert/Perrey, Jesko (1999): **Mehrmarkenstrategien** – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Mellerowicz, Konrad (1963): **Markenartikel** – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Auflage, München 1963*

*Müller, Götz-Michael (1994): **Dachmarkenstrategien**, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994*

*Muther, Andreas (2000): Electronic **Customer Care** – Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, 2. Auflage, Berlin 2000*

*Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1997): **Marketing**, 18. Auflage, Berlin 1997*

*Nolte, Herbert (1976): Die **Markentreue** im Konsumgüterbereich, Dissertation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1976*

*Nua Internet Surveys (2000): **Entwicklung** der Nutzerzahlen weltweit, download am 26.07.2000, www.nua.ie/surveys/analysis/graphs_charts/comparisons/how_many_online.html*

*Nua Internet Surveys (2000): Nutzerzahlen für **Europa**, download am 26.07.2000, www.nua.ie/surveys/how_many_online/europe.html*

*Nua Internet Surveys (2000): **Nutzerzahlen**, download am 26.07.2000, www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html*

*Obermeier, Birgit (2000): Klassische **Marken** im Netz, in: Media & Marketing, Nr. 5/2000*

*Oenicke, Jens (1996): **Online-Marketing**: Kommerzielle Kommunikation im interaktiven Zeitalter, Stuttgart 1996*

*Ogilvy, David (1984): Über **Werbung**, Düsseldorf 1984*

*o. V. (1998): **Werbewirkung**: Wirkung ohne Klick, in: Absatzwirtschaft-Online, download am 23.08.2000, www.absatzwirtschaft.de/nf_frame_praxis.html*

*o. V. (2000): **Internetfirmen** setzen Werbegelder in den Sand, in: Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien, 17. Jg., Nr. 24/2000*

*o. V. (2000): Wenn die Technik die **Marke** konterkariert, in: Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien, 17. Jg., Nr. 15/2000*

*o. V. (2000): **Surfer** sind kritischer als der Rest der Welt, in: Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien, 17. Jg., Nr. 11/2000*

o.V. (2000): Internet wird wichtiger **Werbeträger**. Wirkung ohne Klick, in: Absatzwirtschaft-Online, download am 23.08.2000, www.absatzwirtschaft.de/nf_frame_home.html

Paul, Claudius/Runte, Matthias (1999): Virtuelle **Communities**, in: Albers, Sönke/Clement, Michael/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1999

Paulsen, Holger/Mayer, Thomas (2000): „Was macht meine Marke im **Internet?**“, in: Markenartikel – Zeitschrift für Markenführung, 62. Jg., Nr. 3/2000

Pawlowitz, Nina (1999): Marketing im **Internet**: Zielgruppenpotentiale, Einsatzmöglichkeiten, Nutzensvorteile, Leitfaden für Umsetzung und Implementierung, Wien 1999

Pepels, Werner (1990): Marketing als **Markenmanagement**, in: Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung, 1990

Pepels, Werner (1995): **Käuferverhalten** und Marktforschung: eine praxisorientierte Einführung, Stuttgart 1995

Pepels, Werner (1997): Die **Leistungen** des Markenartikels, in : Planung & Analyse, 24. Jg., Nr. 1/1997

Pepels, Werner (1998): **Produktmanagement**: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozeßorganisation, München 1998

Pepels, Werner (1998): **Marketing** – Lehr- und Handbuch mit Praxisbeispielen, 2. Auflage, München 1998

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung: **Information**, Organisation und Management, 3. Auflage, Wiesbaden 1998

Pixelpark (1999): **Brandpark-Monitor**: Vernetzte Markenführung statt Markenführung im Netz, Berlin 1999

Plewe, Heidrun (2000): **Marken**-Einmaleins: Kleinere Nischen bringen kleinere Erfolge, in: Marken, Supplement der Zeitschrift für Marketing, Nr. 1/2000, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 43. Jg., Nr. 6/2000

Pogoda, Andreas (2000): Auch im Internet **Marke** bleiben – Markentechnische Grundlagen für das elektronische Medium, in: Marketing Journal, Nr. 2/2000

Porter, Michael E. (1992): **Wettbewerbsstrategie**, 7. Auflage, Frankfurt/Main 1992

Rapp, Reinhold/Giehler, Miriam (1999): **Relationship** Marketing im Internet, in: Payne, Adrian (Hrsg.)/Rapp, Reinhold (Hrsg.): Handbuch Relationship-Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999

Rahlenberg, Eckhard (2000): Dorniger Weg zum **Konsumenten**, in: Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien, 17. Jg., Nr. 18/2000

Raynovich, Scott R. (1999): Forget **brand**, the Net's about spam, download am 08.06.2000, www.redherring.com/insider/1999/0817/news-jupiter.html

- Reim, Friedemann (1997): Anbieterstrategien im World Wide Web, in: Broßmann, Michael (Hrsg.)/Fieger, Ulrich (Hrsg.): Business Multimedia: Innovative Geschäftsfelder strategisch nutzen, Wiesbaden 1997*
- Riedl, Joachim (1999): Rahmenbedingungen der **Online-Kommunikation**, in: Bliemel, Friedhelm (Hrsg.)/Fassott, Georg (Hrsg.)/Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce – Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1999*
- Ries, Al/Trout, Jack (1982): **Positioning**: The battle for your mind, New York 1982*
- Rossiter, John R./Percy, Larry (1999): Aufbau und Pflege von Marken durch klassische **Kommunikation**, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*
- Rüschien, Gerhard (1994): Ziele und **Funktionen** des Markenartikels, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994*
- Sattler, Henrik (1999): **Markenstrategien** für neue Produkte, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*
- Schoder, Detlef/Strauß, Ralf E. (1998): **Electronic Commerce**, in: Hippner, Hajo (Hrsg.): Computer Based Marketing, Wiesbaden 1998*
- Schott, Barbara (1997): Kunden gewinnen im **Internet**: Grundlagen, Techniken, Strategien, Landsberg/Lech 1997*
- Schierenbeck, Henner (1993): Grundzüge der **Betriebswirtschaftslehre**, 11. Auflage, München 1993*
- Schleuning, Christian/Wetzig, Ralf (1998): Das Internet in **Zahlen**, in: Link, Jörg (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Berlin 1998*
- Schmidt, Ingo/Elßer, Stefan (1992): Die Rolle des Markenartikels im marktwirtschaftlichen **System**, in: Dichtl Erwin (Hrsg.)/Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992*
- Schneider, Dieter (1995): Informations- und **Entscheidungstheorie**, München 1995*
- Schneider, Dirk (1999): E-Shopping: **Erfolgsstrategien** im Electronic Commerce: Marken schaffen – Shops gestalten – Kunden binden, Wiesbaden 1999*
- Schwarz, Torsten (2000): E-Mail: Revolution für den **Dialog?**, in: Direkt Marketing, 36. Jg., Nr. 7/2000*
- Sealey, Peter (1999): How **E-Commerce** will trump brand management, in: Harvard Business Review, 77. Jg., Nr. 4/1999*
- Simon, Heinz-Joachim (1994): Die **Marke** ist die Botschaft, Hamburg 1994*
- Stolpmann, Markus (2000): **Online-Marketingmix** – Kunden finden, Kunden binden im E-Business, Bonn 2000*
- Stolz, Markus (1995): Die **Zukunft** gehört den Konsumenten, in: Werben & Verkaufen, 35. Jg., Nr.15/1995*

*Strauss, Judy/Frost, Raymond D. (1999): Marketing on the **Internet**: principles of online marketing, New Jersey 1999*

*Szeliga, Michael (1996): Push und Pull in der **Markenpolitik**: ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes, Frankfurt/Main 1996*

*Tiedtke, Daniela (1998): Bedeutung des Online Marketing für die **Kommunikationspolitik**, in: Link, Jörg (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing. Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin 1998*

*Tillack, Raimund (1994): Selektiver **Vertrieb** und Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994*

*Tolle, Elisabeth/Steffenhagen, Hartwig (1994): Kategorien des Markenerfolges und einschlägige **Meßmethoden**, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994*

*Trommsdorff, Volker/Zellerhof, Christoph (1994): Produkt- und **Markenpositionierung**, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994*

*Trommsdorff, Volker (1998): **Konsumentenverhalten**, 3. Auflage, Stuttgart 1998*

*Trommsdorff, Volker/Paulssen, Marcel (1999): Messung und Gestaltung von **Markenpositionierung**, in : Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Unger, Fritz/Fuchs, Wolfgang (1999): Management der **Marktkommunikation**, 2. Auflage, Heidelberg 1999*

*Waltermann, Bernd (1994): **Marktsegmentierung** und Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.1, Stuttgart 1994*

*Weinberg, Peter (1992): **Erlebnismarketing**, München 1992*

*Weinberg, Peter/Diehl, Sandra (1999): **Erlebniswelten** für Marken, in : Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, Wiesbaden 1999*

*Weinhold, M.D. (1995): **Computerreservierungssysteme** im Luftverkehr – Erfahrungen in den USA und Empfehlungen für Europa, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsforschung-Hamburg, Band 13, Baden-Baden 1995*

*Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (1999): Strategisches **Management**: Grundlagen – Prozesse – Implementierung, 2. Auflage, Wiesbaden 1999*

*ZAW (1999): **Werbung** in Deutschland 1999, Bonn 1999*

*Zuberbier, Ingo (1994): Aufgaben und Bedeutung der **Werbeagenturen** für die Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd.2, Stuttgart 1994*