

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Arbeitspapiere  
Nr.: M 088

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, Hans H.*

### **Nutzenorientierte Markenführung im Internet**

Mannheim 2004  
ISBN 3-89333-302-9

*Prof. Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## ABSTRACT

Die virtuelle Welt wird immer realer und das Internet wird mehr und mehr zum Massenmedium. Das Internet verändert die Welt und damit auch die Marken als Ausdrucksformen des modernen Lebens. Die neuen Medien und der dynamische Wandel vom klassischen Marketing zum Marketing im Internet haben daher auch Konsequenzen für die Markenführung. Es entstehen einerseits neue E-Brands (virtuelle Welt), andererseits werden die klassischen R-Brands (reale Welt) durch den Einfluss der digitalen Ökonomie vor neue Herausforderungen gestellt.

In dem vorliegenden Beitrag wird zunächst der allgemeine Nutzen der Marke aus Nachfrager- und Anbietersicht dargestellt und anschließend die Markenpräsentation im Internet mit der in den klassischen Medien verglichen, wobei die Eigenschaften des Internet als Marketinginstrument bzw. Instrument der Markenführung näher erläutert werden. Des Weiteren wird ein vollständiges Stufenmodell der Markenführung entwickelt, das sich auch auf E-Brands übertragen lässt, wobei die empirisch fundierten Erfolgsfaktoren der Markenführung im Internet speziell herausgearbeitet werden. Abschließend wird ausblickartig auf die wesentlichen Trends, Problembereiche und Besonderheiten des E-Branding eingegangen.

## Inhalt

<b>1. Vom Marketing zum Marketing im Internet.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Dimensionen des Markennutzens .....</b>	<b>2</b>
2.1 Der Nutzen der Marke aus Nachfragersicht .....	2
2.2 Der Nutzen der Marke aus Anbietersicht.....	3
<b>3. Zentrale Aspekte der Markenführung im Internet.....</b>	<b>4</b>
3.1 Markenpräsentation in klassischen Medien vs. im Internet .....	4
3.2 Besonderheiten des Internet als Marketing-Instrument.....	5
3.3 Markenführung als Schaffung von Markenidentität .....	8
3.4 Das vollständige Modell der Markenführung im Internet .....	10
3.5 Die Ausgestaltung der Marke im Internet .....	13
3.6 Empirische Ergebnisse zur Markenführung im Internet.....	15
3.7 Probleme der Markenführung im Internet.....	18
3.8 Trends der Markenführung im Internet.....	19
<b>4. Fazit: Problembereiche und Besonderheiten des E-Branding .....</b>	<b>20</b>

## 1. Vom Marketing zum Marketing im Internet

Im Rahmen eines Marketing-Konzeptes sind normalerweise fünf Arbeitsschritte erforderlich. Zunächst müssen die Bedürfnisse der Nachfrager eruiert und evaluiert sowie ein attraktives Zielsegment ausgewählt werden. Zweitens ist es wichtig, ein einzigartiges und unverwechselbares Wertversprechen bezüglich der Produktfunktionen zu definieren und umschließende Leistungen zu konzipieren. Das Konzept muss drittens stimmig und systematisch in ein Marketing-Mix-Angebot umgesetzt werden. Anschließend muss man viertens die Zielkunden mit diesem Mix effizient und effektiv erreichen und fünftens durch Markenaufbau einen dauerhaften und prägnanten Platz in den Köpfen und Herzen der Nachfrager erzielen. Dies macht deutlich, dass der Markenaufbau essentiell ist. Betrachtet man das Marketing insgesamt als „Eisberg“, dann kann die Markenführung sozusagen als Spitze des Eisbergs, also das besonders Sichtbare, angesehen werden. Markenführung erfordert ein systematisches, informationsbasiertes, konzeptionelles, kontrolliertes und auf Dauer angelegtes Vorgehen; kurz gesagt, Markenführung heißt Kontinuität. Wenn man rückblickend die hektische Gründerphase der E-Ökonomie betrachtet, dann zeigt sich meist ein ganz anderes Bild. Zwar verfügten viele Start-ups über reichlich Venture Capital und noch mehr Visionen, häufig aber über wenig systematisches Wissen über Markt- und Konsumentenverhalten. Diese Pionieranbieter trafen dann auf Pioniernachfrager, die auch noch nicht wussten, was sie eigentlich wollen sollen. Das ist aber auch heute noch der Fall, wenn E-Commerce Lösungen zu Problemen generiert werden, die den Nachfragern noch gar nicht bewusst sind. Das Gefährliche an dieser Situation ist dabei, dass die Nachfrager noch keine Kriterien für ihre Entscheidungen entwickelt haben, da sie eben nicht wissen, was sie wollen sollten. Somit kann eine systematische Markenkernentwicklung nicht gelingen.

Ferner herrschen im E-Marketing auch heute immer noch andere Regeln, die eine kontinuierliche und systematische Markenführung behindern. So verfährt man eher nach dem Trial-and-Error-Prinzip (*try it - fix it*) als Konzepte zu entwickeln. Es gilt das First- oder mindestens Fast-Mover-Prinzip, und dem Marktanteil wird Vorrang vor dem Deckungsbeitrag eingeräumt. Alle Prozesse sollen gleichzeitig ablaufen und für komplexe Informations- und Analyseinstrumente ist meist kein Platz (*no sophistication*). Hinzu kommt noch, dass, wenn eine Marke schließlich anfängt, sich im Internet zu etablieren und erste Markenwirkungen absehbar sind, oft die finanziellen Mittel bereits verbraucht sind, die Werbung dementspre-



chend zurückgenommen werden muss und die positiven Effekte folglich wieder vertrocknen. In dieser Situation bleibt meist nur noch das Prinzip Hoffnung übrig, da auch die Markenkraft nicht per Definition helfen kann. Sie entsteht nämlich weder schnell und von Anfang an noch durch bloße Bekanntgabe, mit chaotischem Marketing und durch Werbegeld allein.

Was schließt man also daraus? Provokativ könnte man folgern, dass es deshalb im Internet eigentlich noch keine großen Marken im klassischen Sinn und demnach auch keine erfolgreiche Markenführung gibt. Faktisch stimmt das auch überwiegend. Es gibt zwar Marken, die auf einem guten Weg sind und bereits einige Merkmale einer großen Marke besitzen (z. B. *AOL*, *Google*, *E-bay*), allerdings sind sie noch keinesfalls mit den ganz großen Marken im Konsumgüterbereich, wie z.B. *Nivea* oder *Persil*, zu vergleichen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann es Marken einer solchen Stärke im Internet auch noch gar nicht geben. In der jetzigen Phase besteht zunächst einmal die Forderung, eine strategische Markenführung im Internet aufzubauen, d.h. jetzt im Internet mit Hilfe der spezifischen Merkmale der E-Ökonomie die Grundlagen zu legen, um neuen und alten Marken zu größerer Markenstärke in der Zukunft zu verhelfen.

## **2. Dimensionen des Markennutzens**

### **2.1 Der Nutzen der Marke aus Nachfragersicht**

Hinsichtlich der Etablierung einer strategischen Markenführung stellt sich zunächst einmal die Frage des Nutzens der Marke für den Nachfrager. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Marke heute durchaus von Zwiespältigkeit, von Anziehung und Ablehnung, gekennzeichnet ist. Die Marke steht einerseits für Qualität, sie bietet eine Hilfestellung und Kauforientierung beim Einkaufen und schenkt Vertrauen. Markenbesitz und Markenkonsum sind ferner eine Art soziale Visitenkarte und beinhalten auch Macht (bei Prestige- und Statusmarken). Die Marke stellt für den Nachfrager ein Werkzeug der Identitätsbildung dar, eventuell sogar einen „Mosaikstein des Selbst“, und dient der Kommunikation von Werthaltungen wie Konservatismus, Fortschrittlichkeit etc. (Bauer, Huber 1997, S. 2ff.).

Neben diesen für den Nachfrager positiven Funktionen der Marke gibt es allerdings auch einige negative Aspekte. So vermittelt eine Marke in den Augen vieler Nachfrager ein nur

aufgesetztes Lebensgefühl. Manche Konsumenten fühlen sich durch die Markenwelt eingengt und bedroht und verbinden bestimmte Marken, vor allem sehr bekannte, niedrigpreisige Marken, sogar mit einem „sozialen Brandzeichen“. Durch den Kauf bestimmter Marken wird man schnell kategorisiert, d. h. in eine Schublade gesteckt, wie z. B. in die der prestigeorientierten Käufer. Oft sind Marken auch nur schöner Schein, hinter dem sich gar keine Qualität verbirgt. Sie fordern vom Nachfrager eine kritiklose Hingabe und stellen eine einzwängende Fassade dar. Insgesamt bleibt also zu sagen, dass die Wahrnehmung von Marken selbst in der realen Welt nicht immer eindeutig ist. Generell sind ungefähr ein Drittel der Nachfrager markenavers (es gibt natürlich produktspezifische Unterschiede). Sie kaufen nicht marken-, sondern z.B. preisorientiert. Ein weiteres Drittel ist ambivalent und kauft je nach Produktgattung und Situation teils Markenprodukte, teils nicht. Das letzte Drittel besteht aus denjenigen markenorientierten Nachfragern, die das Markenwesen grundsätzlich eher positiv beurteilen und sich entsprechend verhalten. Man muss sich also darüber im Klaren sein, dass man mit einer Marke immer nur ganz bestimmte Segmente erreicht und eine Marke bzw. Markenführung nie ein Allheilmittel sein kann.

## **2.2 Der Nutzen der Marke aus Anbietersicht**

Wenn ein Unternehmen sich auf die markenorientierte Zielgruppe konzentriert, kann eine Marke aus Unternehmenssicht natürlich erhebliche Werte generieren. So kann eine starke Marke ein Preispremium durchsetzen und die Preiselastizität verringern. Die Marke fördert auch die Markentreue und damit die Kundenbindung. Die markenorientierten Käufer, für die der Markenwert eine größere Rolle spielt als der Preis, sind stabiler als die preisorientierten und damit die wertvolleren Kunden. Des Weiteren bildet die Marke die einzige Gegenmacht zur Handelsmacht, denn wenn die Marke so stark ist, dass die Kunden sie nachfragen, dann müssen die Händler sie in die Regale, Ordersätze und Listen aufnehmen. Eine starke Marke birgt ebenfalls die Chance, sich besser zu profilieren und gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Sie verkörpert auch eine Markteintrittsbarriere gegenüber potentiellen Wettbewerbern, da - wenn der Markt bereits stark profiliert ist, d.h. schon viele Marken in diesem Markt vorhanden sind - neue Anbieter Schwierigkeiten haben, dort mit einer weiteren Marke Fuß zu fassen. Da Marken zum Teil weltbekannt sind, erleichtern sie außerdem die Globalisierung. Haben sie ein positives Image, dann wirken sie sich auch positiv auf andere Faktormärkte und im Meinungsumfeld aus. So lässt sich z.B. eine deutliche Korrelation

zwischen dem Markenimage und dem Unternehmensimage als Arbeitgeberimage feststellen. Die Marke stellt auch hinsichtlich des Markentransfer- und Lizenzpotentials sowie hinsichtlich des Co-Branding-Potentials einen großen Wert dar, der sich letztlich in einem erhöhten monetären Markenwert manifestiert. Marken liefern also Nutzen sowohl für die Nachfrager als auch für die Unternehmen, vorausgesetzt es handelt sich um starke, positive Marken und eine markenelastische Zielgruppe.

### **3. Zentrale Aspekte der Markenführung im Internet**

#### **3.1 Markenpräsentation in klassischen Medien vs. im Internet**

Marken werden in erster Linie durch Kommunikation erzeugt, wobei natürlich im Sinn des klassischen Markenverständnisses, das Marke mit Qualität gleichsetzt, auch die Produktpolitik eine entscheidende Rolle spielt. Die klassischen Kommunikationsmedien wie Printmedien und TV präsentieren Marken „bigger than life“, d.h. mit der in der Markenwerbung üblichen Übertreibung. Die Marke tritt auf, indem sie Emotionen schürt, einen zum Passivsein verführt und den Nachfrager regelrecht „anplärt“. Die klassischen Medien wie Zeitschriften und Fernsehen genießen allerdings im Gegensatz zu den neuen Medien (Internet) in Bezug auf Werbung einen gewissen Vertrauensbonus, was allerdings nichts daran ändert, dass kommerzielle Werbung grundsätzlich immer an einem angeborenen Glaubwürdigkeitsdefizit leidet. Anders als die klassischen Medien bringt das Internet die Marken wieder zu den Menschen („down to earth“) und fördert ihre Aktivität und Kognitionen. Das Internet animiert die Nachfrager zum Selbermachen und dialogischen Kommunizieren, ist jedoch als relativ neues Medium immer noch mit den allgemeinen Risiken von Innovationen behaftet. In der praxisorientierten Literatur wird von den meisten Autoren die Meinung vertreten, dass das Internet bei der Markenführung insgesamt einen anderen, positiveren Zugang als die klassischen Medien bietet und deshalb für diese besonders geeignet ist. Diese Andersartigkeit und besondere Stellung des Mediums gegenüber anderen Medien lässt sich in 15 Besonderheiten des Internet als Marketing-Instrument ausdifferenzieren, die zwar einzeln, nicht aber in dieser Bündelung auch bei anderen Medien vertreten sind. Diese Besonderheiten werden im Folgenden dargestellt.

### 3.2 Besonderheiten des Internet als Marketing-Instrument

Die vorrangigste Eigenschaft des Internet ist die (1) Interaktivität. Die Nachfrager können sowohl mit den Anbietern als auch mit anderen Nachfragern in Dialog treten, weshalb man auch von dem Dialogeffekt des Internet spricht. Die (2) Individualisierbarkeit, also der Personalisierungseffekt, ist in den Massenmedien gar nicht möglich. Im Internet können Anbieter und Nachfrager personalisiert in einer 1-zu-1-Beziehung kommunizieren. Zielgruppen werden so zu Ziel-Individuen. Das Internet zeichnet sich drittens durch (3) Multimedialität, den sog. sensorischen Effekt, aus, der sich in dem Zeichenreservoir von Print-, Hör-, Filmmedien widerspiegelt. Die (4) Integrierbarkeit ist ebenfalls ein wichtiger Punkt, da das Internet sowohl mit anderen Kommunikationsmedien als auch mit anderen Funktionen (Verkauf, Kundenbindungs-Management, Marktforschung, PR, Informationssysteme) verbunden werden kann und so Synergie-Effekte realisiert werden können. Eine weitere Eigenschaft des Mediums ist die (5) Initiierbarkeit. Darunter versteht man, dass Nachfrager alle Funktionen (z.B. Kommunikation, Datenspeicherung, Absatzimpulse durch Aktionen) von sich aus beginnen, abrechnen und steuern können, d.h. der erste Schritt der Initiierung von ihnen ausgeht. Sie äußern z.B. die Bereitschaft, in einen Dialog mit einer Marke zu treten oder erteilen die Erlaubnis, dass ihnen E-Mails zugeschickt werden. So erhalten sie eben nur bei Interesse die Information zu einer Produktgattung. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Permission-Marketing.

Unter (6) Konstruierbarkeit bzw. dem sog. symbiotischen Effekt versteht man die Möglichkeit, die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager seitens der Nachfrager stärker zu gestalten. Die Nachfrager können Chats organisieren, Profilüberlassung veranlassen, Produkte konfigurieren, die Schaffung von Markenwelten unterstützen etc. Das Internet ist ferner besonders durch seine (7) Intensität gekennzeichnet. So kann die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager intensiver, erlebnisdichter und spannender werden und bis zur völligen „Versunkenheit“ (Flow-Effekt) reichen. Diese Versunkenheit kann z.B. aus der Lernphase des Umgangs mit dem Internet oder aus der diesem Medium innewohnenden (8) Dynamik und ständigen Aktualisierbarkeit (sog. Speed-Effekt) resultieren, die ebenfalls zu den Charakteristika des Internet zählen. Außerdem ist der (9) Ubiquitätseffekt, d.h. die Allgegenwärtigkeit, zu erwähnen. Nach vollständiger Diffusion der technischen Voraussetzungen ist das Instrument zeitlich und örtlich allgegenwärtig. Als (10) Kommunalität

bezeichnet man zehntens den Gemeinschaftseffekt im Internet, der dadurch entsteht, dass man mit anderen Individuen an virtuellen Diskussionsrunden und Marken-Chats teilnehmen kann. Es wird eine Kommunalität simuliert, die in der realen Welt sonst nur in gut funktionierenden Kundenclubs erreicht wird, wo sich die Menschen tatsächlich treffen. Mittels Animationen kann im Internet sehr schnell und kostengünstig (11) Virtualität erreicht werden. Es wird so ein Phantasieeffekt erzeugt, der wiederum zur Versunkenheit und zum Flow-Effekt des Users beiträgt, den man beispielsweise mit Print-Medien schlechter erzielen kann. Eine weitere Besonderheit des Internet ist zwölftens die (12) Ikonizität bzw. der Selbstähnlichkeitseffekt. Damit ist gemeint, dass das Medium aufgrund seiner Technologie, seiner historisch-gesellschaftlichen Bewertung und seiner Anwendungsvisionen selbst als Ikone, d.h. als stellvertretendes Zeichen, für ganz bestimmte Haltungen und Einschätzungen steht, die aktuell von Bedeutung sind. So ist das Internet eine Ikone und selbstreferenziell für Science Fiction, für die Aspekte des Phantastischen und des messianisch gesellschaftlichen Fortschrittsglaubens. Angesichts des Selbstähnlichkeitseffekts ist das Internet besonders zur Präsentation und zum Verkauf von Produkten aus diesen Bereichen geeignet, wobei dies vor allem für fortschrittliche Produkte gilt.

Das Internet fördert mit Hilfe der bewegten Bilder, der Diffusion (innovatives Medium), der Zuwendungssituation (Flow-Erlebnis), der Dialog- und Personalisierungsfähigkeit ebenfalls die Übermittlung emotionaler und aktivierender Reize (Aktivierungseffekt). Ohne (13) Emotionalität und Aktivierung funktioniert die menschliche Informationsaufnahme und -verarbeitung nicht. Allerdings muss das Medium zusätzlich auch die kognitiven Aspekte bei der Informationsvermittlung unterstützen. Durch verschiedene Möglichkeiten wie die Übertragung größerer Informationsmengen, eine erhöhte Transparenz, Lexikonfunktionen, effiziente Suchroutinen, Markierungs- und Notizfunktionen, mediale Didaktik usw. kann die (14) Kognitivität (Rationalitätseffekt) im Internet gesteigert werden. Als letzte typische Eigenschaft des Internet sei die (15) Vernetztheit genannt. Durch die Verlinkung und fraktale Präsenz einer Marke in den verschiedensten Kontexten, z.B. auf Informationsplattformen anderer Markenanbieter, und durch die entsprechende Verlinkung wird in der Wahrnehmung der Nutzer eine Art Keiretsu-Effekt erzielt. Das bedeutet, dass die Aufmerksamkeit bzw. die Möglichkeit, mit einer Marke in Kontakt zu treten, potenziert wird und weit über die Wirkung hinausgeht, die früher durch Verbund- oder Huckepackwerbung erreicht worden ist.

Tab. 1 fasst die Besonderheiten des Internet als Marketing-Instrument noch einmal zusammen.

Besonderheit	Charakterisierung	Effektbezeichnung
1. Interaktivität	Nachfrager können sowohl mit Anbietern als auch mit anderen Nachfragern in Dialog treten.	Dialog-Effekt
2. Individualisierbarkeit	Anbieter und Nachfrager können in einer 1 zu 1-Beziehung kommunizieren, und zwar personalisiert. Von Zielgruppen zu Ziel-Individuen.	Personalisierungseffekt
3. Multimedialität	Internet hat das Zeichenreservoir von Print-, Hör- und Filmmedien.	Sensorischer Effekt
4. Integrierbarkeit	Internet kann sowohl mit anderen Kommunikationsmedien (Telefon, Katalog) als auch mit anderen Funktionen (Verkauf, Kundenbindungs-Management, Marktforschung, PR, Informationssysteme) verbunden werden.	Synergie-Effekt
5. Initiierbarkeit	Nachfrager können alle Funktionen (Kommunikation, Datenspeicherung, Absatzimpulse i. F. v. Aktionen etc.) von sich aus beginnen, abbrechen, steuern.	Permission-Effekt
6. Konstruierbarkeit	Die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager ist seitens der Nachfrager stärker gestaltbar: Chats, Profilüberlassung, Konfiguration von Produkten, Unterstützung bei der Schaffung von Markenwelten durch Einbringungen seitens der Nachfrager und anderer Anbieter.	Symbiotischer Effekt
7. Intensität	Die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager kann intensiver, erlebnisdichter, spannender etc. werden, bis zur „Versunkenheit“ reichen.	Flow-Effekt
8. Dynamik	Aktualisierungen sind ad-hoc möglich. Die rein elektronischen Vorgänge geschehen in Sekunden.	Speed-Effekt
9. Allgegenwärtigkeit	Nach vollständiger Diffusion der technischen Voraussetzungen ist das Instrument zeitlich und örtlich allgegenwärtig.	Ubiquitätseffekt
10. Kommunalität	Andere Individuen können mitmachen (Marken-Chats) oder können Reflektoren der Marke-Konsument-Beziehung sein.	Gemeinschaftseffekt
11. Virtualität	Das Medium kann wegen der Möglichkeiten der sog. Animation einfach virtuelle Zeichen nutzen.	Fantasie-Effekt
12. Ikonizität	Das Medium ist wegen seiner Technologie, historisch-gesellschaftlichen Bewertung und seiner Anwendungsvisionen hochgradig selbstreferenziell für die Aspekte Fantastisches, mesianische gesellschaftliche Funktion/Fortschritt und Science Fiction.	Selbstähnlichkeitseffekt

Besonderheit	Charakterisierung	Effektbezeichnung
13. Emotionalität	Sowohl das Zeichenreservoir (bewegte Bilder etc.) als auch die Diffusionssituation (innovatives Medium) als auch die Zuwendungssituation (Flowerlebnis) als auch die Dialogfähigkeit als auch die Personalisierungsfähigkeit verkörpern einen besonders fruchtbaren Boden für die Übermittlung emotionaler und aktivierender Reize.	Aktivierungseffekt
14. Kognitivität	Zusätzlich (und nicht als Gegensatz gedacht) liefert dieses Medium für die kognitiven Aspekte der Informationsaufnahme und -verarbeitung ein besonderes Potenzial. Quantitativ durch größere Informationsmenge und erhöhte Transparenz, qualitativ durch Lexikonfunktion, effiziente Suchfunktion, individuelle Markierungs- und Notizfunktion, mediale Didaktik, etc. kann die Effizienz der kognitiven Prozesse gesteigert werden.	Rationalitätseffekt
15. Vernetztheit	Durch Verlinkung und fraktale Präsenz wird eine Vernetztheit erzielt.	Keiretsu-Effekt

Tabelle 1: Zusammenfassung der Besonderheiten des Internet als Marketing-Instrument

### 3.3 Markenführung als Schaffung von Markenidentität

Auf Basis des Markennutzens sowohl aus Nachfragersicht als auch aus Unternehmenssicht der spezifischen Möglichkeiten des Mediums Internet ist es notwendig zu klären, wie dieses Wissen für die Markenführung im Internet eingesetzt werden kann. Deshalb soll an dieser Stelle zunächst einmal auf die Bedeutung der Markenführung im Allgemeinen eingegangen werden.

Markenführung heißt, alle Marken Aspekte so zu gestalten, dass die Marke bei den Nachfragern jene Wirkungen in Wissensstruktur, Entscheidungsprozeß und Selbstverständnis zeigt, die letztlich dem Unternehmen strategische und monetäre Markenerträge bringen. Die Markenführung hat das Ziel, eine Markenidentität zu schaffen, um letztlich eine strategische, monetäre Markenerlössituation herbeizuführen und damit einen hohen Markenwert zu schaffen. Wenn man als Beispiel das Unternehmen Ford betrachtet, das für Jaguar 12 Milliarden DM bezahlt hat, dann stellt sich die Frage, warum diese Marke Ford soviel Geld wert gewesen ist. Ein derart hoher Markenwert lässt sich dadurch erklären, dass Wissensstrukturen vorliegen, die man ökonomisieren kann, d.h. dass eine Markenidentität vorhanden



ist, die die Nachfrager dazu bewegt, einen höheren Preis zu akzeptieren, der Marke treu zu sein, sie immer wieder zu kaufen und weiterzuempfehlen. Diese Markenidentität muss vier entscheidende Zielgrößen der Markenführung bewirken. Erstens muss ein sog. *Mind Share* im Kopf des Nachfragers erreicht werden (rationale, kognitive Ebene), zweitens muss aber auch eine bestimmte emotionale Einstellung gegenüber der Marke, d.h. ein *Heart Share*, erzielt werden. Drittens muss die Markenidentität einen *Buying Intention Share* auslösen, also die Absicht beim Verbraucher, die Marke zu kaufen. Schließlich muss die Markenidentität viertens zum sog. *Self Share* beitragen. Das bedeutet, dass die Marke als Demonstranz der Selbstdarstellung „auf der Bühne des sozialen Lebens“ fungiert. Besonders im Konsumgüterbereich, aber durchaus auch im Business-to-Business-Bereich, dienen Marken der Selbstdarstellung und Präsentation, wobei im Business-to-Business-Bereich „die Bühne des sozialen Lebens“ lediglich durch die „Bühne des Unternehmens in seinen Funktionen“ ersetzt wird.

Angesichts dieser Zielgrößen der Markenidentität lässt sich die Aussage mancher Kulturoziologen, nämlich „Markenführung sei Gottesdienst am Kunden“, nachvollziehen. Natürlich ist diese Aussage etwas überzogen formuliert, gemeint ist aber, dass den Menschen mit Hilfe von Marken die Möglichkeit gegeben wird, eine Position, eine Kultur und einen gewissen Mythos in ihrer sozialen Umwelt zu finden und sich dadurch abzugrenzen. Ein Stammkunde ist nicht in erster Linie ein treuer Kunden, sondern ein Kunde, der sich zu einem „Stamm“, einer Gruppe zugehörig fühlt (Bsp.: *Porsche*-Kunden). Das Ziel einer Marke ist in diesem Zusammenhang das Erreichen von Kommunalität (siehe oben).

Die Frage ist nun, welchen Beitrag das Internet bei der Markenführung, insbesondere bei der Schaffung von Markenidentität, leisten kann. Die wechselseitige Mimesis bzw. der wechselseitige Identifikationsprozess zwischen Marke und Konsumenten (Marke sagt zum Konsumenten: Ich bin so wie Du. Konsument sagt zur Marke: Du bist so wie ich) erfordert ein emotional angetriebenes, permanentes Aufeinandereingehen, eine phantasievolle Zuordnung von Bedeutungen, gegenseitiges selbstreferenzielles Zeichengeben und Berührtwerden sowie die Inszenierung und Reflektierung dieser Beziehung in der sozialen Umwelt. Hat eine Marke bereits die Ebene dieses wechselseitigen Identifikationsprozesses erreicht und ist sozusagen zu einer Art Kult- oder Mythosmarke geworden, ist es sehr schwierig, diese Marke zu führen. Die Gefahr des Absturzes für solche Marken ist enorm groß, weil das Risiko, den Kundestamm zu enttäuschen bzw. Teile aus dem Stamm auszuschließen, extrem groß ist. Deshalb



können diese Marken auch nur behutsame Änderungen in Produkt- und Kommunikationspolitik vornehmen.

Das Internet vermag den sympraktischen Prozess der Schaffung von Markenidentität durch seine Interaktivität, Individualisierbarkeit, Konstruierbarkeit, Kommunalität und Virtualität besonders gut zu unterstützen. Das Internet ist das virtuelle Gegenstück zu dem, was in der privaten, persönlichen Situation wichtig und notwendig ist. Dadurch, dass Marken diskutiert, gefeiert, kritisiert und publiziert werden, entsteht eine „Marken-Szene“. Am Beispiel *Nike* wird deutlich, dass dies zum einen im realen Point of Sale (*Nike*-Kaufhaus) passieren kann, wo die markenbewussten *Nike*-Anhänger die Produkte kaufen, die dort von Sportlern präsentiert werden, als auch durch den Internetauftritt der Marke, der ebenfalls die „*Nike*-Welt“ repräsentiert.

Zusammenfassend gilt, dass das Internet durch die Summe seiner besonderen Eigenschaften ein hervorragendes Unterstützungspotential für die verschiedenen Stufen der Markenführung bietet.

### **3.4 Das vollständige Modell der Markenführung im Internet**

Die verschiedenen Stadien der Markenführung können anhand eines 5-stufigen Modells (vgl. Abb. 1) der Markenführung dargestellt werden. Bei der ersten Stufe, über die die meisten Marken hinaus sind, handelt es sich um eine rein formale Perspektive der Markenware, d.h. eine Ware mit Markierung. Die Markierung dient hier als Herkunftsangabe und damit als eine Qualitätsgarantie des Herstellers. Dadurch wird die Marke sozusagen zur „Geisel“ in der Hand der Nachfrager, da der Nachfrager durch die Markierung jede Qualitätsschwäche eindeutig dem Hersteller zuordnen kann. Die Markierung bezeichnet ein Markenzeichen, das Verkehrsgeltung besitzt und im einfachsten Fall lediglich die Herstellerangabe darstellt.

Auf der zweiten Stufe der Markenführung spricht man aus einer erfolgskriterienbezogenen Perspektive von einem Markenartikel. Unter einem Markenartikel versteht man nicht mehr nur eine Herstellerangabe, sondern eine Marke, die überall erhältlich ist, eine große Bekanntheit besitzt und für die viel Werbung gemacht wird. Diese Eigenschaften gehen einher mit einem großen Marketingeinsatz, hohem Werbedruck und einer breiten Distribution. Um von der bloßen Markenware zum Markenartikel zu werden, benötigt eine Marke statt eines einfachen Markenzeichens also ein Markenstatuszeichen, z.B. einen Bekanntheitsgrad von

90% oder eine Distributionsquote im Handel von 80%, das den Nachfragern zusätzliche Informationen gibt und die Geiselnwirkung der Marke dadurch verstärkt, dass die Nachfrager wissen, dass ein Markenhersteller mit einem ausgeprägten Qualitätsstandard seine Marktstatusposition nicht leichtfertig aufs Spiel setzen wird.

Auf der zweiten Stufe der Markenführung spricht man aus einer erfolgskriterienbezogenen Perspektive von einem Markenartikel. Unter einem Markenartikel versteht man nicht mehr nur eine Herstellerangabe, sondern eine Marke, die überall erhältlich ist, eine große Bekanntheit besitzt und für die viel Werbung gemacht wird. Diese Eigenschaften gehen einher mit einem großen Marketingeinsatz, hohem Werbedruck und einer breiten Distribution. Um von der bloßen Markenware zum Markenartikel zu werden, benötigt eine Marke statt eines einfachen Markenzeichens also ein Markenstatuszeichen, z.B. einen Bekanntheitsgrad von 90% oder eine Distributionsquote im Handel von 80%, das den Nachfragern zusätzliche Informationen gibt und die Geiselnwirkung der Marke dadurch verstärkt, dass die Nachfrager wissen, dass ein Markenhersteller mit einem ausgeprägten Qualitätsstandard seine Marktstatusposition nicht leichtfertig aufs Spiel setzen wird.

Die dritte Stufe bezeichnet eine starke, positionierte Marke, bei der bereits ein *Mind Share*, *Heart Share* und *Buying Intention Share* gemessen werden kann. So kann man die Frage stellen, wie oft bei der gestützten oder ungestützten Evoked-Set-Abfrage für Tafelschokolade eine bestimmte Marke genannt wird. In diesem Fall nehmen bei der ungestützten Abfrage z.B. *Milka* und *Ritter Sport* eine prägnante Position ein, da sie in ca. 90% der Evoked Sets der Nachfrager enthalten sind. Obwohl *Alpia* immerhin der viertgrößte Schokoladenhersteller am Markt ist, hat die Marke eine deutlich schwächere Position. Sie besitzt keinen *Mind* und *Heart Share*, d.h. keine feste Prägung in den Köpfen und Herzen der Nachfrager, da der Inhaber die Marke in der Vergangenheit zu wenig geworben hat (Imhoff, ehemaliger Firmenchef von *Alpia*: „Wir haben nur geworben, wenn wir mal gerade keine Fabrik gekauft haben.“). Dies hatte zur Folge, dass *Alpia* pro Tafelschokolade 0,20 DM weniger erlöst als *Milka* oder *Ritter Sport*. Die jüngsten Marketing- und Werbemaßnahmen von *Alpia* zeigen, dass das Unternehmen in Zukunft wohl versuchen will, eine größere Markenstärke aufzubauen.

Die vierte Stufe der Markenführung bezeichnet schließlich die Verschmelzungsperspektive, bei der die Marke eine Markenidentität besitzt, welche mit der Selbstidentität der Nachfrager

zusammenfällt. In dieser Phase definiert sich sowohl der Konsument aus der Marke als auch die Marke aus ihrem Konsumentenstamm (Mimese). Auf dieser Stufe der Markenführung befinden sich die großen Marken wie *Ferrari*, *Porsche*, *Harley-Davidson* etc. Diese identitätsstiftenden Marken müssen einerseits sehr aufpassen, ihren Kundenstamm nicht zu vergraulen, andererseits haben sie bei guter Pflege die „besten“ Nachfrager überhaupt, also diejenigen mit der höchsten Preisbereitschaft, der geringsten Preiselastizität, der höchsten Wiederkauftrate und der größten Begeisterungsquote.

Auf der fünften Stufe der Markenführung erreicht eine Marke einen Mythosstatus bzw. einen *Legend Share*. Eine „Mythos-Marke“ dient auf dieser Stufe, wie auch bei der Identitätsstiftung, der sozialen, aber insbesondere auch einer metaphysischen Orientierung der Kunden. Die Marke wird mit einem wertvermittelnden Mythos ausgestattet. Sie übernimmt zunehmend die Funktion eines Anbieters von Deutungshilfen und Erklärungen über den Sinn des Lebens, mit deren Hilfe Konsumenten das Soziale und Metaphysische besser strukturieren können und Unterstützung bei der Einordnung in das „kollektive Selbst“ erhalten. Die Marke besitzt somit schon fast religiösen Charakter. In diesem Zusammenhang ist ein Stammkunde ein Kunde, der sich zu einem „Stamm“, einer Gemeinschaft zugehörig fühlt, und nicht nur ein treuer, wiederkaufender Kunde. Über eine Marke wird ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl erzeugt, d.h. eine Community aufgebaut. Für diese fünften Entwicklungsstufe lassen sich keine Markenwerttreiber benennen, da hier ein extrem langer Zeithorizont bei der Markenentwicklung und besondere gesellschaftliche Ereignisse vorliegen müssen. Dieser Markenstatus ist nicht für alle Marken erstrebenswert und wird auch nur von vereinzelt Marken erreicht. Eine Marke auf dieser Stufe mit beinahe „religiösem“ Kult- oder Markenstatus ist schwierig zu führen, da die Gefahr eines Absturzes auf dieser Stufe durch das Risiko, die Anhängerschaft zu enttäuschen oder Teile auszugrenzen, extrem groß ist. Zusätzlich ist eine solche Marke möglichen Werteschwankungen innerhalb einer Gesellschaft ausgesetzt, die sich vollkommen dem Einflußbereich der Unternehmen entziehen.

Dieses Stufenmodell der Markenführung ist zum Teil historisch zu verstehen, ist zum Teil aber auch unabhängig von der historischen Zeitachse. Betrachtet man die E-World, dann findet man leicht Markenzeichen für bestimmte E-Brands, die allerdings noch nicht einmal in der potentiellen Nutzergruppe einen *Mind Share* besitzen. Es gibt aber auch Marken wie *Amazon*, die sich sicherlich schon auf der zweiten oder dritten Stufe des Markenmodells

befinden. Grundsätzlich können auch die E-Brands in allen vier Stadien angetroffen werden. Allerdings besteht das Problem, dass E-Brands, aber auch ganz allgemein Dienstleistungen, von den Menschen meist nicht als Markenartikel wahrgenommen werden. So verstehen die meisten Menschen z.B. unter der *Deutschen Bank* als Dienstleister keine Marke, sondern verbinden die Idee der Marke und den Begriff des Markenartikels überwiegend mit Sach- und Konsumgütern. Daher haben es Dienstleistungen und vor allem elektronische Anbieter von Dienstleistungen äußerst schwer, von privaten Abnehmern als Markenartikel perzipiert zu werden, wohingegen gewerbliche Abnehmer ein ganz anderes Markenverständnis haben und Dienstleister viel eher als Marke begreifen.

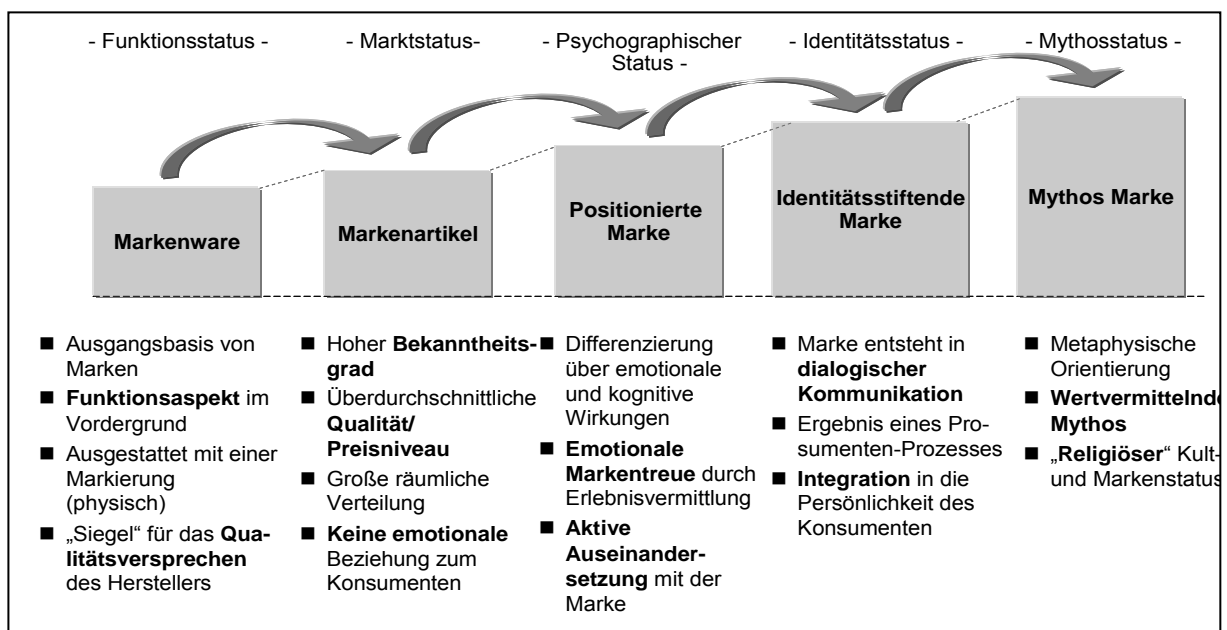


Abbildung 1: Das 5-Stufen-Modell der Markenführung nach Bauer

Quelle: Zimmermann et al. (2001), S. 16.

### 3.5 Die Ausgestaltung der Marke im Internet

Was muss nun vor dem Hintergrund des dargestellten Markenverständnisses beim Internetauftritt berücksichtigt werden? Zunächst einmal ist auf der Ebene des Markenzeichens (siehe Modell der Markenführung) anzusetzen. Trotz des einfachen Konzeptes des Markenzeichens, passieren an dieser Stelle bereits viele Fehler. Das Markenzeichen ist ein Zeichen für alle Sinne, das Stimmigkeit, Ganzheitlichkeit und Konsistenz vermitteln sollte. Es soll kreativ und einzigartig wahrgenommen werden, vor allem aber Kontinuität besitzen, d.h. gleichartig, gleichbleibend und anhaltend sein. So hat z.B. *Nivea* erst fünfmal in über 100 Jahren sein

Markenzeichen modernisiert und das mit aller Vorsicht. Denn wenn etwas geändert wird, wird etwas Altes entwertet und etwas Neues muss erst aufgebaut werden. Das gilt sowohl für die grafische als auch für die inhaltliche Ebene. *Harley-Davidson* könnte sich z.B. inhaltlich nie zu einer Rennmaschine positionieren, da die alte inhaltliche Ebene schlagartig entwertet werden würde und die neue Position erst akzeptiert werden müsste (dass dies tatsächlich passiert, kann nicht garantiert werden). Um Prägnanz und Unverwechselbarkeit zu gewährleisten, sollten Farbgebung, Markenzeichen etc. beibehalten und vollständig in den verschiedenen Medien transportiert werden, so dass jeder Kontakt mit der Marke beim Verbraucher sozusagen als „Schuss ins Gehirn“ wirkt und es bei der Wahrnehmung des Markenzeichens nicht zu Verwechslungen kommt. Hierbei spielen natürlich auch die Ubiquität und die Häufigkeit des Markenkontakts eine wichtige Rolle. Je häufiger ein Konsument eine bestimmte Marke wahrnimmt und je prägnanter und unverwechselbarer diese dabei ist, desto größer sind nämlich auch die Aufnahmeschnelligkeit der Botschaft und die Aufmerksamkeitsstärke. Bei der immer weiter zunehmenden Informations- und Reizüberflutung in der Werbung sind diese Faktoren von entscheidender Bedeutung.

Neben der Gestaltung des Markenzeichenkonzepts muss die Markenführung zweitens die Ausformung der Wissensstruktur berücksichtigen. Die Wissensstruktur setzt auf der Ebene der Zeichen an. Die Zeichen sollen Inhalte und Bedeutungen transportieren, die dann in die Wissensstruktur gelangen. Zeichen spielen eben nicht nur im Hinblick auf Wiedererkennung, Speicherung und Lernen eine Rolle, sondern dienen mittels der über sie transportierten Botschaften auch dem Aufbau konnotativer und denotativer Assoziationen im Bereich der kognitiven Strukturen. So werden in den Botschaften Informationen über Eigenschaften, Funktionen, Nutzenstiftungen, Produkte, Wunschvorstellungen, Erfahrungen, Erlebnisse, sowie Einstellungen einer Marke vermittelt. Die Ausformung der Wissensstruktur geschieht ebenfalls im Bereich der emotionalen Strukturen, nämlich durch die Aktivierung bzw. Vermittlung von Motiven, Gefühlen, Stimmungen, Sympathie, Werten oder Lifestyles.

Der dritte Aspekt der Markenführung ist die Funktionserfüllung der Marke im Informations- und Entscheidungsprozeß. Zunächst einmal muss die Marke als Identifikationshilfe dienen und damit die spontane Erinnerung, die schemainduzierte Wiedererkennung, die Einfügung in das Evoked Set, die „Prägung“ im Gedächtnis und die Prototypen-Kennzeichnung (z.B. Tempo steht prototypisch für die gesamte Produktgattung Papiertaschentücher) unterstützen

bzw. erleichtern. In ihrer Funktion als Entscheidungshilfe stiftet die Marke Nutzen, vermittelt Glaubwürdigkeit, sendet Kompetenzsignale aus, ist ein Verlässlichkeitspfand, ein Sicherheitszeichen und ein Gütesiegel und trägt zur Risikoreduktion bei. So empfindet ein Entscheider, der eine Marke kauft, die Tatsache, dass diese Marke auch von 70% oder 80% der anderen Entscheider gekauft wird, als eine erhebliche Risikoreduktion. Zudem stellt die Marke, wie bereits erwähnt, eine Geisel in der Hand des Nachfragers dar, so dass jeder Hersteller, der über eine starke Marke diese Position aufgebaut hat, diese sicherlich nicht durch Qualitätsmängel aufs Spiel setzen und so sein Vertrauenskapital zerstören wird. Deshalb weiß der Verbraucher auch, dass er sich bei einem Markenhersteller in der Regel auf die Qualität verlassen kann. Als Zusatznutzenlieferant fungiert die Marke schließlich sowohl als Nutzenstifterin für individualpsychologische Ansprüche wie Ästhetik, Selbstverwirklichung und Selbstdarstellung als auch als Erlebnisbühne für sozialpsychologische Ansprüche wie Prestige, Status, Lebensstil, soziale Normen usw. Eine erfolgreiche Markenführung zeichnet sich dadurch aus, dass die Marke diese genannten Funktionen im Informations- und Entscheidungsprozeß bestmöglich erfüllt.

### **3.6 Empirische Ergebnisse zur Markenführung im Internet**

Nach den theoretischen Ausführungen zu den verschiedenen Aspekten einer erfolgreichen Markenführung soll nun ein kurzer Überblick über empirische Untersuchungen zu den Determinanten der Markenführung im Internet gegeben werden. Es gibt inzwischen eine gewisse Anzahl von Studien bzw. Jury-Verfahren, die Hinweise auf Kriterien für eine erfolgreiche Markenführung im Internet liefern. Die Autoren dieser Untersuchungen kommen sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis, wobei es sich dabei häufig um Markenführungs-, Werbe- und Marktforschungsagenturen handelt. Es gibt bereits eine Reihe von Möglichkeiten, über die Qualität von E-Brands zu diskutieren. Die Ergebnisse sind allerdings schwer generalisierbar, da unterschiedlichste Arten von Websites untersucht worden sind. So macht es einen Unterschied, ob es sich z.B. um eine reine Informations-, Kommunikations- und Imagesite oder um eine E-Commerce-Site handelt (Bauer, Hammerschmidt 2003; Bauer, Hammerschmidt, Elmas 2003). Ferner ist es von Bedeutung, ob diese Selling-Site eine Safety-Funktion besitzt oder nicht, da die Sicherheit und mit ihr verbundene Fulfillment-Probleme ebenfalls einen positiven oder negativen Einfluss auf die Markenwahrnehmung ausüben (Bauer, Falk, Hammerschmidt 2003). Bei einer reinen Kommunikationsmarkenseite

stehen hingegen andere Funktionen im Vordergrund. Das einzige zum gegenwärtigen Zeitpunkt vollständig generalisierbare Ergebnis, das bereits theoretisch vermutet und dann auch empirisch belegt werden konnte, ist, dass Markenführung online den gleichen Prinzipien zu folgen hat wie offline, dass aber das Internet zusätzlich noch spezifische Erfolgsfaktoren aufweist. Diese empirisch fundierten Erfolgsfaktoren von Markenführung im Internet werden im Folgenden kurz dargestellt.

Als wichtiger Erfolgsfaktor kann die Nutzerfreundlichkeit bezeichnet werden, die sich in Übersichtlichkeit, einer standardisierten Menüführung, Personalisierung, Verständlichkeit, einem strukturierten und sprunghierarchischen möglichen Informationsbedarf, einer schnellen Ladezeit und geringen Kosten ausdrückt. Zweitens ist die selbstbestimmte Interaktivität entscheidend. Eine Website muss dem User Feedback, Dialogmöglichkeiten, individuelle Suchfunktionen, aktive Selektionsmöglichkeiten, Spiele, Preisausschreiben etc. bieten, es ihm dabei aber immer ermöglichen, aktiv alle Vorgänge kontrollieren, eingreifen und abrechnen zu können. Eine völlige „Vereinnahmung“ des Nutzers ist zu vermeiden. Drittens muss dem Nutzer ein nützlicher Inhalt geboten werden, d.h. ein zielgruppenadäquater Informationsgehalt, Aktualität, Exklusivität und Qualität der Informationen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die distanzwahrende Emotionalisierung und Aktivierung. Das bedeutet, dass der Informationsempfänger nicht zu stark emotionalisiert werden darf, um sich nicht eingeengt und zu etwas gedrängt zu fühlen, was ihm zwar emotional gut tut, kognitiv aber nicht von ihm gewollt wird. Wenn die Umgehung des kognitiven Kontrollapparates durch eine zu starke Emotionalisierung nämlich wahrgenommen wird, kann ein Reaktanzeffekt ausgelöst werden. Deshalb ist es ratsam, eine gewisse Distanz bei der Aktivierung zu wahren. Die visuelle Wiedererkennbarkeit stellt fünftens ebenfalls einen wichtigen Erfolgsfaktor im Internet dar. Durch Key Visuals, einen markenaffinen Farbcode, Schlüsselsignale, Animationen, Logos und vor allem die Übereinstimmung von Online- und Offline-Markenzeichengestaltung kann diese erreicht werden. Allerdings werden gerade hierbei in der Realität die meisten Fehler gemacht. Das führt unmittelbar zum sechsten Faktor, nämlich der Stimmigkeit in graphischer, inhaltlicher und stilistischer Hinsicht von Online- und Offline-Auftritten. Alle Medien müssen „auf das gleiche Markenkonto einzahlen“, d.h. die gleiche Wissensstruktur in den Köpfen der Nachfrager aktivieren. Der „genetische Code“ der Marke darf nicht verwaschen werden. Alle zeichenmäßigen und inhaltlichen Signale müssen online und offline übereinstimmen, und Stimmigkeit muss auch in bezug auf das ganze Unternehmen herrschen.



Ein Punkt, der bis jetzt noch nicht allzu sichtbar geworden ist, sich aber bereits abzeichnet, ist siebtens die Vermeidung einer „Übernutzung der Web-Möglichkeiten“, wenn es nicht zum Markenkern passt. Es hat sich für die Beurteilung einer Website als nicht gut erwiesen, wenn der Auftritt zu „webbisch“ ist, d.h. eine Überlastung der Seite mit Spielen, dreidimensionalen Animationen, Abkürzungen, Jugendlichkeit etc. stattfindet. Dies wirkt häufig übertrieben und führt erneut zu einem Reaktanzeffekt. Außerdem muss im Web die Vermeidung der üblichen Fehler wie Tippfehler, Fulfillment-Fehler, Low-Tech-Lösungen usw. noch entschiedener betrieben werden als in der Offline-Welt, da sie online aufgrund der großen Ubiquität sofort potenziert und überallhin transportiert werden.

Die *Icon Brand Navigation-Studie* hat untersucht, inwieweit das Internet als Auftrittsmedium in bezug auf die Steigerung des Markenwerts geeignet ist. Hierbei wurde der Webauftritt von 11 Marken mit dem Auftritt in anderen Kanälen wie Print und TV verglichen und von 1600 Probanden bewertet (ICON Brand Navigation, 2000, S. 26). Als Zielgrößen zur Operationalisierung des Markenwerts wurden Markenguthaben (Sympathie, Loyalität, Vertrauen) und inneres Markenbild (Klarheit, Attraktivität, Uniqueness) ausgewählt. Die Ergebnisse zeigten, dass das Internet im Vergleich zur Pre-Messung, welche den jeweiligen Ist-Brand-Status-Wert einer Marke (ermittelt durch Befragung) angibt, zu einer deutlichen Steigerung des Markenguthabens führt. Audi besitzt z.B. ein mittleres Markenguthaben und eine mittlere Qualität des inneren Markenbildes. Es zeigte sich, dass das Internet zwar hinsichtlich einer Verbesserung des inneren Markenbildes nicht viel bewirken kann, aber in bezug auf das Markenguthaben zu einer erheblichen Steigerung beitragen kann. Am Beispiel Audi wird ebenfalls deutlich, dass die reale Markenwelt, die vor allem aus dem Produkt selbst und aus dem Erleben des Produktes (welches besonders gut im Internet vermittelt werden kann) entsteht, der Darstellung in Print und TV bei weitem überlegen ist. Das bedeutet, dass die Werbung - mit Ausnahme des Internet im Hinblick auf die Dimension Markenguthaben - nicht so viel leisten kann, wie das Produkt selbst. Insgesamt liefert die Icon Brand Navigation-Studie das Ergebnis, dass das Internet den Markenwert stärkt.

Eine Studie von *Bauer/Mäder/Fischer* (Bauer, Mäder, Fischer 2002) untersuchte den Zusammenhang zwischen der Einstellung einer Marken-Website und der Einstellung zur Marke selbst. Als theoretische Grundlage diente hierbei das *Attitude-Toward-the-Ad-Modell* von *MacKenzie/Lutz* (MacKenzie, Lutz 1989, S. 48ff.), das die Einstellung zu einer Werbe-



maßnahme als zentrale vermittelnde Variable zwischen den direkten Auswirkungen der Werbemaßnahme und der Einstellung gegenüber der beworbenen Marke beschreibt (Bauer, Mäder, Fischer, 2001, S. 3). Die Hypothese war, dass bei einer positiven Einstellung gegenüber dem Internetauftritt einer Marke, auch die Einstellung gegenüber der Marke positiv ist. Am Beispiel der Coca Cola-Site wurde dieser Zusammenhang anhand eines LISREL-Modells untersucht und eine relativ hohe Korrelation zwischen der Einstellung gegenüber der Site und der Einstellung gegenüber der Marke festgestellt. Außerdem wurde ermittelt, dass einige Dimensionen wie Vergnügen, Stimmung, Explorationsverhalten und wahrgenommene Informationsqualität die Einstellung zur Website in hohem Maße mitbestimmen. Da das Medium Internet für viele Usergruppen immer noch die Faszination des Neuen birgt, wird es auch immer noch stärker mit Aspekten wie Vergnügen und Unterhaltung verbunden als andere Medien wie z.B. Zeitschriften. Deshalb bietet es sich besonders für Low-Involvement Produkte, die wenig Emotionalität und wenig Kognitionen generieren, an, die positive Markeneinstellung der Nachfrager über einen ansprechenden Internetauftritt zu erzeugen.

Die Studie der *Pixelpark AG* (Pixelpark GmbH 1999), eines Anbieters integrierter Internet-Dienstleistungen, fasst die Erfolgsfaktoren von Markenführung im Internet in einer frageartigen Checkliste zusammen. Für den Erfolg einer Website muss erstens nach dem Nutzen gefragt werden, d.h. ist der Auftritt aktuell, informativ, interaktiv, gibt es netzspezifische Nutzer und gibt es Vergleichsinformationen. Die zweite Frage bezieht sich auf die Kosten für den Nutzer, d.h. ist der Auftritt leicht und schnell zu finden, ist die Technik Hilfe oder Ballast, ist die Navigation nutzerfreundlich und die Graphik informativ. Drittens wird gefragt, ob die Marke wiedererkennbar ist, d.h., ob das äußere und innere Markenbild beim Internetauftritt getroffen wird. Ferner muss man sich fragen, ob alle Möglichkeiten genutzt werden, also die Aufmachung und der Inhalt für das Internet adaptiert sind. Außerdem sollte die Frage nach der Einhaltung von Distanz gestellt werden, zum einen hinsichtlich persönlicher Daten, zum anderen hinsichtlich der emotionalen, werblichen Beeinflussung. Schließlich ist noch die Frage von Bedeutung, ob der User akzeptiert ist bzw. sich akzeptiert fühlt, d.h. ist er auf der Website willkommen, wird er verstanden, ernst genommen und ist er gefragt.

### **3.7 Probleme der Markenführung im Internet**

Neben den Erfolgsfaktoren soll an dieser Stelle auch auf die Probleme bei der Markenführung im Internet eingegangen werden. So sind erstens technische Unzulänglichkeiten (z.B. beim

Abspielen von Filmen) und Diffusionsdefizite (98% der Haushalte haben TV, ca. 20% Internet-Anschlüsse) dafür verantwortlich, dass zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht von einer absoluten Blütezeit des Internet gesprochen werden kann. Das zu euphorisch aufgebaute Image eines „Zaubermediums“ sowie die von allen Beteiligten zu verantwortenden „Schludrigkeiten“ und Fulfillment-Probleme müssen zwangsläufig zu Frust statt Lust der User führen. Im Web erzeugte Markenwelten erweisen sich im Offline- und Online-Fulfillment häufig als Seifenblasen. So wird eine eventuell aufkeimende Markenidentität durch die Entlarvung des Markenanspruches als Scheinwelt nachhaltig zerstört. Die Vertrauenswürdigkeit wird ferner durch unausgeschöpfte bzw. unstimmmige oder gar falsche Integration von Offline- und Online-Marketing beeinträchtigt. Den Segmentierungsstudien zufolge stellt das E-Medium in den Augen der Nutzer außerdem immer noch eher eine Informationsquelle und einen Beschaffungskanal dar als eine dialogische und szenische Kommunikationsbühne. Unüberschaubarkeit und mangelhafte Orientierungshilfen lassen starke Zweifel am kommunikativen Mehrwert des Mediums für die Nachfrager aufkommen und verstärken so dieses Ergebnis (McKinsey&Company 2000, S. 7ff; Busch 2000, S. 24f.).

### **3.8 Trends der Markenführung im Internet**

Aus den Erfolgsfaktoren und derzeitigen Probleme lassen sich einige Trends für die Markenführung im Internet ableiten. So kann man annehmen, dass sich das Internet in Zukunft immer mehr vom Mittel zum Zweck zum eigentlichen Selbstzweck entwickeln wird. Das Web wird nicht mehr nur beeindrucken, sondern von immer größeren Usergruppen auch tatsächlich benutzt werden. Der Konsument wird im Internet zum Prosumenten, der Prozesse aktiv mitgestaltet. Es wird zunehmend deutlich werden, dass es mit dem Einrichten einer Website nicht getan ist, sondern dass diese auch kontinuierlich gepflegt werden muss. Der Trend wird von bloßer Präsenz im Internet hin zu einem qualitativ hochwertigen Auftritt gehen, und die E-Brand wird sich zunehmend als Zweitmarke der R-Brand etablieren. Im Rahmen einer integrierten Markenführung wird es auch im Internet immer wichtiger werden gleichzeitig Global Player und Local Hero zu sein.

#### 4. Fazit: Problembereiche und Besonderheiten des E-Branding

Abschließend sollen die entscheidenden Problembereiche und Besonderheiten des E-Branding noch einmal zusammenfassend dargestellt werden.

- Das E-Branding leidet vor allem unter den Folgen des E-Business-Building, das sich in den folgenden vier Regeln widerspiegelt: „Try it-fix it“, „move fast“, „work simultaneously“ und „no sophistication“ (siehe S. 1f.). Diese schlagen auch bei der Fundierung und Entwicklung der Marketingkonzeption sowie ihrer sorgfältigen Umsetzung in die Internetgegebenheiten negativ durch.
- Grundsätzlich muss man beim E-Branding unterscheiden, ob es sich um eine reine E-Brand handelt, die nicht in der R-World vertreten ist, oder um eine R-Brand, die man als E-Brand ins Internet überträgt. Es ist z.B. aber auch denkbar, eine E-Brand als Subbrand einer R-Brand zu etablieren. Je nachdem, um welchen Fall es sich handelt, ergeben sich unterschiedliche Problemstellungen. Möchte man z.B. eine R-Brand lediglich für das Internet adaptieren, kann man dabei bereits auf das vorhandene Markenskapital aus der R-Welt zurückgreifen. Allerdings besteht hierbei die Problematik, die Offline- und die Online-Welt miteinander stimmig und mit Interaktionseffekten versehen zu gestalten. Bei einer reinen E-Brand fehlt hingegen die Substanzunterstützung durch die reale Welt. Daher versuchen auch viele E-Brands ebenfalls in die R-Welt zu gelangen. E-Brands bekommen zumindest derzeit nur den richtigen „Drive“, wenn sie auch in die Offline-Welt gehen. Das gilt nicht nur deshalb, weil man den Internet-User auch in der Offline-Welt erreicht, sondern auch weil die Markengeltung bei Offline-Nachfragern indirekt die Geltung dieser Marke bei Online-Nachfragern fördert (z.B. über Prestige).
- Bei den E-Brands handelt es sich überwiegend um Dienstleistungen (z.B. Buchen, Service, Shopping) mit Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften. Diese sind grundsätzlich nicht einfach kommunizierbar und in bezug auf die Funktionsqualität darstellbar. Hierfür sind ganz besondere Surrogat- und Qualitätssignale sowie Erfahrungs- und Referenzinformationen notwendig, also die wesentlichen Funktionen einer Marke. Gerade diese Aspekte kranken allerdings im E-Bereich, weil systembedingte technische und softwaremäßige Unzulänglichkeiten vorliegen („Kinderkrankheiten“) und

vor allem Personen als Quelle dieser Funktionen fehlen („Entmenschlichung“). E-Brands leiden auch an den Unfähigkeiten neuer Anwender des Mediums, die auf die Marke zurückstrahlen (negativer Instrumente-Spillover).

- Netzmarken stehen in einem gnadenlosen Kampf um Marktanteile, unter anderem deshalb, weil sie als funktionshomogen erlebt werden. Eine zeitliche Zusammenballung und eine riesenhafte Größe des virtuellen Marktplatzes machen die Beherrschung fast unmöglich. Weltweit buhlen rund 27 Millionen Websites um die Gunst der Nutzer (Schmitt 2001, S. 60). E-Brands müssen funktionieren, allerdings ist ihre Markenbekanntheit nicht gleichzusetzen mit dem Markenstärkeaufbau in der R-Welt. So gesehen handelt es sich bei E-Brands gar nicht um richtige Marken.
- Netzmarken brauchen ebenso wie R-Brands Kontinuität und Dauerhaftigkeit. Mit seiner Dynamik strahlt das Web aber auch Gegensätzliches aus, wodurch ein Wesensspagat entsteht (Bauer, Neumann, Hölzing, Huber, 2003).
- E-Brands können nur dann einen positiven Spill-over Effekt aus der Ikonizität des Internet erfahren, wenn der Markenkern der E-Brand an dessen Imagekern anknüpfen kann, d.h. z.B. zeitgeistig, dynamisch, jung, progressiv und phantastisch ist.

Sowohl für die erfolgreiche Inszenierung ursprünglich klassischer R-Brands im Web als auch für reine E-Brands gilt, dass die Markenführung als ganzheitlicher Prozess betrachtet werden muss, bei dem die Online- und Offline-Maßnahmen miteinander verbunden sind. Nur durch die Integration aller Kommunikationsmaßnahmen können Offline-Marken im Web und Online-Marken außerhalb des Web langfristig bestehen (Nickel 2001, S. 66). Dabei sind Markenidentität, Nutzen und einfache Handhabung für die Zielgruppe die Grundlage für einen erfolgreichen Markenauftritt im Internet.

## **Literaturverzeichnis**

- Bauer, H. H., Huber, F.: Der Wert der Marke, Management Know-How Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, M31, 1997.
- Bauer, H. H., Mäder, R., Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, Wissenschaftliches Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, W 50, Mannheim 2001.
- Bauer, H. H., Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition - Kundenbindung – Beziehungsmarketing, Management Know-how Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, M82, 2003.
- Bauer, H. H., Falk, T., Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, Wissenschaftliches Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, W64, 2003.
- Bauer, H. H., Hammerschmidt, M., Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internet-Portalen. Wissenschaftliches Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, W65, 2003.
- Bauer, H. H., Neumann, M., Hölzing, J. A., Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, Wissenschaftliches Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, W 66, Mannheim 2003.
- Busch, O.: Markenführung im Digital Age, in: asw marken, 1, 2000, S. 22-25.
- MacKenzie, S. B., Lutz, R.: An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context, in: Journal of Marketing, Vol. 53, April 1989, S. 48-65.
- McKinsey&Company (2000): Surfen oder Schnuppern – Wer nutzt das Internet wofür, Studie in Zusammenarbeit mit MMXI Europe, November 2000.
- Nickel, O.: Web folgt Marke, in: Horizontmagazin, 1, 2001, S. 66.
- ICON Brand Navigation: Icon-Webmax.com, in: Horizont, 15, 2000, S. 26.
- Pixelpark GmbH: Vernetzte Markenführung statt Markenführung im Netz, brandpark: monitor, August 1999.
- Schmitt, E.-M.: Pfad durch den Internet-Dschungel, in: Horizont, 16, 2001, S. 60.
- Zimmermann, R. et al.: Brand Equity Evaluator, Band 1: Brand Equity Review, Nov. 2001.