
MASTERARBEIT

Herr
Frank Heinrich

**Markenpositionierung –
Stand und neue
Entwicklungsansätze vor dem
Hintergrund internet-
geprägter Mediennutzung und
Markenkommunikation**

2012

MASTERARBEIT

Markenpositionierung – Stand und neue Entwicklungsansätze vor dem Hintergrund internet- geprägter Mediennutzung und Markenkommunikation

Autor:
Herr Frank Heinrich

Studiengang:
Information and Communication Science

Seminargruppe:
IC09w1-M

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Michael Hösel

Einreichung:
Hamburg, 30. Mai 2012

MASTER THESIS

Brand positioning – current status and new development concepts in view of internet-based media usage and brand communication

author:

Mr. Frank Heinrich

course of studies:

Information and Communication Science

seminar group:

IC09w1-M

first examiner:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

second examiner:

Prof. Dr. Michael Hösel

submission:

Hamburg, 30 May 2012

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Heinrich, Frank

Thema der Masterarbeit: Markenpositionierung – Stand und neue Entwicklungsansätze vor dem Hintergrund internet-geprägter Mediennutzung und Markenkommunikation.

Topic of thesis: Brand positioning – current status and new development concepts in view of interest-based media usage and brand communication.

145 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Masterarbeit, 2012

Abstract

Die Arbeit zeigt die neuen Anforderungen an die Markenpositionierung und -kommunikation auf, gibt einen Überblick über die Entwicklung des Verbraucherverhaltens, den grundlegenden Stand von Positionierungen und die Grundlagen der Markenpolitik. Es werden aktuell eingesetzte Methoden der verbraucherorientierten Zielgruppenbestimmung und Markenpositionierung aufgezeigt (Sinus-Milieus/Limbic Map). Bezogen auf die Frage der Form des künftigen Dialogs mit den Verbrauchern werden die wichtigen Kommunikationsinstrumente beschrieben, die Vernetzte Kommunikation (Integrierte Kommunikation und Cross Media) auf ihre Aktualität untersucht sowie neue Entwicklungsansätze der Markenpositionierung und -kommunikation beispielhaft vorgestellt (Markenbedeutungsspiel, Crowdsourcing).

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Vorwort	X
1 Einleitung	1
2 Markenpositionierung im Wandel	3
2.1 Marke aus Konsumentensicht	5
2.2 Grundlagen der Positionierung	9
2.3 Positionierungsorientierter Prozess	13
3 Grundlagen der Markenpolitik	22
3.1 Markenwert	22
3.2 Aufgabe und Funktion	27
3.3 Marken und Positionierungen	28
3.3.1 Markenidentität.....	28
3.3.2 Markenpositionierung	30
3.3.3 Nutzen (Benefit)	33
3.3.4 Positionierungsmodelle	35
3.3.5 Markenimage.....	37
3.3.6 Markenpersönlichkeit	38
3.3.7 Creative-Brief	39
3.4 Beispiele für Positionierungen	41
4 Entwicklung von Positionierungen	46
4.1 Positionierung aus Zielgruppensicht.....	50
4.1.1 Sinus-Milieus	51
4.1.2 Neuromarketing/Limbic Map	55
4.1.3 Fallbeispiel Mineralwasser	62
5 Markenkommunikation	66
5.1 Instrumente der Markenkommunikation	71
5.1.1 Klassische Werbung.....	72
5.1.2 Öffentlichkeitsarbeit.....	85
5.1.3 Verkaufsförderung	89
5.1.4 Persönlicher Verkauf	89
5.2 Online-Kommunikation	90
5.2.1 Online-Werbung	90

5.2.2	Suchmaschinen-Marketing	93
5.2.3	Virales Marketing	97
5.2.4	Direktmarketing	98
5.2.5	Öffentlichkeitsarbeit und Social Media	100
5.3	Vernetzte Kommunikation	102
5.3.1	Integrierte Kommunikation	103
5.3.2	Cross Media	107
5.3.3	Vernetzte Kommunikation	112
5.3.4	Forschungsbeispiel Otto Group	114
6	Neue Ansätze für Positionierungen	125
6.1	Markenbedeutungsspiel	127
6.1.1	Fallbeispiel Markenbedeutungsspiel	130
6.1.2	Crowdsourcing	134
7	Schlussbemerkung	144
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XXIII

Abbildungsverzeichnis

Die Marke als Pyramide	7
Die Marke als Market Cube	8
Vor- und Nachteile klassischer Positionierung	12
Positionierungsorientierter Managementprozess im strategischen Marketing	15
Strategisches Marketing-Management/Strategische Analyse	17
Strategisches Kommunikationskonzept auf Unternehmensebene	19
Managementprozess des Marketings	20
Pepsi und Coca-Cola: Die Wirkung von Marken im Blindtest	23
Ein baugleiches Auto aus dem gleichen Werk: Alhambra vs. Sharan	23
<i>Werbung mit einem Bruch: Eins, Zwei, Drei</i>	24
Die Liste der 15 wertvollsten Marken	25
Marlboro steht für Abenteuer, Männlichkeit und Freiheit	26
BMW: Freude	30
Lucky Strike: Playful Intelligence	30
Beispiele Gillette, Asperin	34
Beispiele Merci (Verbundenheit), Lenor (Wohlfühlen, Geborgenheit)	34
Beispiele Gucci (sündig sein), Gauloises Blondes (frei sein)	35
Markenpyramide: Ignite Partnership	36
Markenstewerrad von Icon Added Value	36
Marke-Kunden-Beziehung	37
Über 30 Querdenker posierten für die Print-Kampagne, u.a. der Dalei Lama	42
Davidoff: Kommunikation alt und neu	44
Einbeziehung aller Einflussfaktoren ins Marketing	46
Der Mensch und seine Motive	47
Der Mensch und seine Marken zwischen Veränderung und sich selbst sein	48
Positionierungsmodell im Premium Pilsmarkt	49
Zwei Familienväter gleichen Alters mit Übereinstimmungen	50
Sinus-Milieus neu strukturiert	52
Sinus-Milieus 2010	52
Zuordnungen mit Sinus 2007: Wer würde ein Hybrid-Auto fahren?	55
Der Effekt der kortikalen Entlastung	56
Die Limbic Map im Überblick	57
Der Emotions- und Werteraum am Beispiel von Frauen und Männern	59
Käufertypen auf Basis der drei Antriebe?	59
Wer konsumiert die Marken Müller, Landleibe, Weihenstephan?	60
Beck's-Markenkern: Freiheit, Individualität, Genuss, Freundschaft	61
Biertrinker im Vergleich: Beck's im Vergleich zu Krombacher	61

Produktkategorien und ihre eigenen Bedürfnis- und Motivstrukturen	61
Die Fokusgruppe bestimmt das Gesamtprofil	62
Die Profile der Mitbewerber im Vergleich	63
Die Sinus-Milieus im Strategieansatz B	64
Der Beck's-Dreimaster	65
Modell der Unternehmensumwelt	67
Das Theoretische Schichten-Modell	69
Das Schichten-Modell am Beispiel Berentzen	70
Von dem Markenkern zur Kommunikation	71
Zielgrößen der Werbung	73
Kriterien der Werbeträgerbewertung	76
Mediaplanung: Ökonomische und außerökonomische Kontrolle	77, 78
Leistungsprofil TV	78
Leistungsprofil Funk	79
Leistungsprofil Tageszeitungen	79
Leistungsprofil Publikumszeitschriften	80
Leistungsprofil Plakat	80
Leistungsprofil Kino	81
Live und Virtual Communication ergänzen sich ideal	84
Abgrenzung Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	87
Online-Marketing	94
Google-Index	95
Snippet: Title, Description, ULR	95
On-Page-Checklist	96
SEO-Pyramide	97
Leistungsprofil Online – Vorteile und Nachteile	99
Produktinformationen, denen Internetnutzer vertrauen	99
Formen der Integrierten Kommunikation	104
Funktionenmatrix der Kommunikationsinstrumente	105, 106
Kommunikation: Planungsordnung	106
Belohnungssignale steuern die Aufmerksamkeit	107
Das Kommunikationsmodell	110
Organisation von Gedächtnisinhalten: duale Kodierung	111
Aktive Nutzerführung zur Zielgruppenübergabe: Audience Flow WebEvent	113
Versandhäuser: Bekanntheit in Prozent (alle Befragten/Wellen)	115
Junge Zielgruppen: Awareness in Prozent (alle Befragten/Wellen)	116
Medien: Awareness in Prozent/Nutzung der Angebote: häufig/manchmal	117
Anwendung Internet: Fernsehen und/oder Live-Sendungen = häufig	117
Bekanntheit von Bunte Live über alle Wellen	118
Anzeige 1 (Wellen 1 bis 4), Anzeige 2 (Wellen 5 bis 6)	118
Awareness von Bunte Life-Anzeigen	119

Awareness-Entwicklung Otto bei Print (Alle Befragten)	119
Entwicklung der Otto-Eigenschaften	120
Steigende Bekanntheit von Bunte Life (In Prozent/Basis: alle Befragten)	121
Otto: Werbeerinnerung Print und Online	121
Print und Online: Otto ist fortschrittlich	122
Kampagne: Awareness über Kalenderwochen 2008/2009	122
Nielsen Media Research Spendings im Kampagnenzeitraum	123
Markenmodell-Chart von Scholz & Friends	125
MBS: Der Außen- und Innenraum	129
Externes Crowdsourcing nach Howe	135
Configure your watch	139
Design-Entwürfe (Beispiele) von Amateuren	139
Insights der Amateure	140
Rekrutierung neuer Designer	140
Osram: Ergebnisse aus dem Osram-Wettbewerb	141
Osram zog eine positive Bilanz des Wettbewerbs	142
Siemens-Nachhaltigkeits-Wettbewerb	142

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Masterstudienganges Information and Communication Science erstellt. Die Thematik ist in meinem persönlichen Interesse an der Markenpositionierung und -kommunikation sowie meinem beruflichen Hintergrund begründet.

Ich möchte diese Gelegenheit wahrnehmen, um mich bei den Personen zu bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben.

Mein Dank gilt dem Erstprüfer Prof. Dr. Ludwig Hilmer und dem Zweitprüfer Prof. Dr. Michael Hösel.

Zu den Themen Markenpositionierung und Suchmaschinenmarketing gibt es leider wenig aktuell veröffentlichte Quellen. Die Markenpositionierung findet meist fern der Marketingliteratur in internen Agentur- oder Unternehmenszirkeln statt, und Fallbeispiele oder Markenmodelle werden aufgrund von Wettbewerbssituationen kaum veröffentlicht. Das Online-Marketing ist teilweise noch zu jung, um einen umfassenden Niederschlag in der Literatur gefunden zu haben.

Ich war deshalb zum Teil auf die unveröffentlichten Manuskripte und einzelne Informationen ausgewiesener Experten angewiesen. Mein Dank für die Zurverfügungstellung von Informationen gilt deshalb Kim Birtel, M.A. (Geschäftsführer KCB Planning und ehemaliges Mitglied des Think Tank von BBDO), dem strategischen Planer Andreas Kullack, Patrick Klingberg (Geschäftsführer Wirkungsvoll) sowie Christian Wagner (Direktor Business Development Scholz & Friends).

Darüber hinaus danke ich Dr. Sven Dierks (Geschäftsführer IFcom) für die Bereitstellung von Daten und Auswertungen zum Forschungsbeispiel Vernetzte Kommunikation. Auch auf diesem Gebiet gibt es bislang nur wenige veröffentlichte Studien.

1 Einleitung

Die marktgerechte Positionierung und die entsprechende Markenkommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Marke. Das hat sich auch unter den Voraussetzungen des Web 2.0 nicht geändert. Der vagabundierende und durch herkömmliche Zielgruppensegmentierungen kaum noch zu erfassende Verbraucher sucht bei seiner Markenwahl nach wie vor Lösungen zu Fragen nach Bedeutung, Identifikation, Darstellung und Sinnstiftung. Allerdings findet diese Suche unter veränderten Bedingungen statt. Vor dem Hintergrund der digitalen Medienentwicklung ist die Gesellschaft mitten in einem Entwicklungsprozess, von der analogen, mechanischen in die prozessorientierte, systemische Welt.

Im Zeitalter der sozialen Netzwerke werden die Gespräche von und über Marken häufig zwischen deren Verbrauchern geführt. Die klassische Markenpositionierung verliert damit zunehmend an Bedeutung, weil das statische Korsett ihrer Vorgaben von dem Wunsch nach Integration, Interaktion und Partizipation potenzieller und tatsächlicher Kunden abgelöst wird. Eine Anforderung an die Markenpositionierung 2.0 ist, sowohl eine klare Haltung bzw. Positionierung zu formulieren, als dabei auch intelligent die passenden Trends innerhalb der Gesellschaft zu integrieren. Diese Spannung zwischen Statik und Dynamik wird in der Markenführung bislang wenig berücksichtigt. Nur sehr wenigen Marken gelingt es aktuell, mitreden zu können.

Die vorliegende Arbeit soll die neuen Anforderungen an die Markenpositionierung aufzeigen, einen generellen Überblick über den Stand und die Bedeutung der Markenpositionierung geben und neue Entwicklungsansätze für Positionierungen vor dem Hintergrund internet-geprägter Mediennutzung und Markenkommunikation sowie deren Möglichkeiten beispielhaft darstellen. Die Vorgehensweise wird kurz zusammengefasst:

Der erste Teil der Arbeit gibt einen Überblick über die Entwicklung des Verbraucherverhaltens und den grundlegenden Stand der Markenpositionierung. Zudem wird ein positionierungsorientierter Managementprozess entwickelt bzw. vorgeschlagen. Im Weiteren werden Grundlagen und Bedeutung der Markenpolitik anhand von Begriffserläuterungen und skizzierten Beispielen für Positionierungen dargestellt. Des Weiteren werden an den Beispielen der Sinus-Milieus und Limbic Map (Neuromarketing) aktuell eingesetzte Methoden der verbraucherorientierten Zielgruppenbestimmung und Markenpositionierung aufgezeigt. Dazu wird ein Beispiel gegeben.

Der mittlere Teil der Arbeit widmet sich der Markenkommunikation und der Darstellung der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Dies unter besonderer Berücksichtigung des Online-Marketings und vor dem Hintergrund der Frage nach neuen Anforderungen

im Dialog mit dem Konsumenten aufgrund der neuen Marktbedingungen. Dabei wird vor dem gleichen Hintergrund die Frage nach der Aktualität der Vernetzten Kommunikation (hier als Oberbegriff von Integrierter Kommunikation und kommunikationsorientierter Cross Media) gestellt und ein Forschungsbeispiel für Vernetzte Kommunikation gegeben.

Im dritten Teil der Arbeit werden bezogen auf die aktuellen Anforderungen an die Markenpositionierung und -kommunikation neue Ansätze beispielhaft vorgestellt. Als neuer Ansatz wird das Markenbedeutungsspiel mit Fallbeispiel aufgezeigt, welches die Prozesse und Interaktionen der Realität in spielerischer Form aufnimmt und daraus Informationen für die Markenpositionierung und -kommunikation schöpft, sowie das sogenannte Crowdsourcing, das bei der Wertschöpfung auf die breite Expertise anstelle von singulärem Wissen setzt.

2 Markenpositionierung im Wandel

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich der ehemalige Verkäufermarkt in einen Käufermarkt gewandelt. Hintergrund ist die steigende Anzahl der angebotenen Marken und Produkte. Im Jahr 2007 waren 764.472 Marken in Deutschland registriert, im selben Jahr kamen alleine 76.165 Neuanmeldungen hinzu.¹ Dabei gleichen sich seit den 1990er-Jahren Produkte und Dienstleistungen konkurrierender Unternehmen vor allem in Qualität und Preis zunehmend an, sodass es inzwischen weniger um den Wettbewerb der eigentlichen Produkte geht als stattdessen um einen Kommunikationswettbewerb.²

Kennzeichnend für Konsumenten von heute ist dabei ein hybrides Kaufverhalten, bei dem sich „der Konsument in manchen Fällen völlig gegensätzlich verhält. Einerseits werden Produkte des täglichen Bedarfs möglichst preisgünstig eingekauft, andererseits besteht bei demselben Konsumenten ein Bedarf an Luxusgütern“.³ Wesentlich für diesen hybriden Konsumenten ist eine schwindende Produkt- und Einkaufsstätten-Loyalität. Der Handel kann also durch die Führung bestimmter Marken allein die Kunden nicht mehr an sich binden.⁴ Dieser Käufertyp wird in der Literatur auch als vagabundierender Konsument bezeichnet.⁵

Das Kaufverhalten des vagabundierenden Konsumenten wird dabei von einem Involvement gesteuert, das je nach individueller Bedürfnislage oder auch Interesse bei verschiedenen Produkten und Marken völlig unterschiedlich ausfallen kann. Schmalen verweist darauf, dass das Kaufverhalten zwar noch von Vernunft geprägt ist und sich daran orientiert, a) wie wichtig der jeweilige Produktkauf und b) welches merkliche Risiko mit dieser Entscheidung verbunden ist.⁶ Beeinflusst wird dieses Urteil aber durch den Zeitpunkt der Konsumententscheidung, das momentane soziale Umfeld sowie den Produktbereich selbst.⁷ Es scheint so, als ob auch hier die Höhe des jeweiligen Involvements eine Rolle spielt, wobei die in der Wahrnehmungs- und Entscheidungssituati-

¹ Vgl. www.markenmagazin.de/marken-in-zahlen/, 12.12.2011

² Vgl. Grauel, 2001: 40-41

³ Meffert 2000: 107

⁴ Vgl. Gierl, 1989: 422

⁵ Vgl. Müller, 2001: 33

⁶ Vgl. Schmalen, 1999: 387

⁷ Vgl. Esch, 2000: 26

on auftretenden Konflikte und Risiken (situatives Involvement) verstärkt werden.⁸ Bei Vorgabe der genannten Faktoren lassen sich zwei typische Käufer- bzw. Kaufftypen unterscheiden: Wird ein Produkt als wichtig eingestuft und empfindet der Konsument in der Kaufsituation ein hohes Risiko (mangelnde Informationen und wenig Erfahrung mit dem Produkt), so äußert sich das in einem „komfortorientierten“ Markenkauf (Teuerkauf). Ist der Produktkauf zwar von hoher Wichtigkeit, wird dabei aber kein Risiko empfunden, weil wesentliche Eigenschaften bekannt sind (z.B. durch soziale Referenzen), dann wird versucht, den Markenartikel besonders preiswert zu kaufen.

Letztendlich lässt sich das (mögliche) Kaufverhalten des vagabundierenden Konsumenten nur sehr schwer im Rahmen einer Zielgruppensegmentierung beschreiben. Denn Konsumenten aus „einfachen Verhältnissen“ kaufen nicht mehr automatisch nur bei Discountern, wie auch wohlhabende Konsumenten nicht mehr automatisch nur Kunden von Boutiquen und exklusiven Fachgeschäften sind. Heute sind „selbst Verbraucher mit hohem Einkommen (...) zu gespaltenen Persönlichkeiten geworden, die den Sport der Schnäppchenjagd ebenso beherrschen wie das Verschwenden“.⁹ Der vagabundierende Konsument vergleicht und kauft in einem, aus seiner Sicht besten Geschäft. Das führt dazu, dass der Konsument seinen Bedarf, den er bis vor 15 Jahren in nur fünf Geschäften gedeckt hat, heute in einer Vielzahl von Läden deckt.¹⁰

Das Verhalten setzt sich ebenso in der Nutzung von Medien und Kommunikation fort. Auf der einen Seite kann sich ein Werbungtreibender nicht mehr sicher sein, wann und wo der Verbraucher einer bestimmten Zielgruppe mit Werbung zu erreichen ist. Auf der anderen Seite ist insbesondere der Einzug des Internets in einen Großteil der Haushalte mit einer Machtverschiebung verbunden, die Einfluss auf viele Bereiche der Kommunikation hat: Der Verbraucher ist nicht mehr nur Konsument, sondern ist über das Internet und hier über Social Media Networks, Blog, Bewertungsportale und andere Tools Multiplikator und Produzent von unter anderem meinungsbildenden Inhalten. Der Medienmogul Rupert Murdoch beschrieb die Entwicklung im Jahr 2006 so: „Technology is shifting the power away from the editors, the publishers, the establishment, the media elite. Now it's the people who are in control.“¹¹

Wie aber nun die Marke in die jeweiligen Einfluss bestimmenden Kategorien einordnen, um sich dadurch auf die Verhaltensweisen des vagabundierenden Konsumenten

⁸ Vgl. Kroeber-Riehl, 1996: 248

⁹ Schumacher, 1996, 72

¹⁰ Vgl. Schumacher, 1996, 72

¹¹ www.wired.com/wired/archive/14.07/murdoch.html, 12.12.2011

einstellen zu können?¹² Im klassischen Marketing ist dieser Prozess meist zielgruppenbezogen gestaltet, d.h. es werden bestimmte Erwartungen und Leitbilder mit einer Marke verbunden, mit denen auf die entsprechenden Käufersegmente Bezug genommen wird.¹³ Durch die Hybridität potenzieller Käufer ist die traditionelle Marketingregel „... aus der Gesamtmenge aller potenziellen Nachfrager eine Teilmenge zu bilden, die in sich homogen ist und sich andererseits heterogen zu anderen Teilmengen absetzt“, nur noch eingeschränkt gültig.¹⁴ Selbst Prognosen weisen beim vagabundierenden Konsumenten auf ein grundlegendes Verhaltensmuster hin: nämlich „seine wachsende Unberechenbarkeit“.¹⁵

Die Markenpositionierung wird damit zu einem dialogorientierten, interaktiven Prozess mit den Nutzern und ist vor dem Hintergrund der Entwicklungen von Kommunikation und Medien, als Zentrum der Marketingstrategie, in den Fokus gerückt. Um mit Marken nicht dem klassischen Produktlebensprozess (theoretische Absatzentwicklung eines Produktes mit den Phasen: Einführung, Wachstum, Reife und Abschwung) zu folgen, ist die Marke evolutionär zu begreifen, um der Umwelt entsprechend einen Aggregatzustand zu erreichen.¹⁶

„Marken müssen immer die Balance zwischen ihrer Tradition (Herkunft) und ihrer Zukunft (Innovation) halten, um Möglichkeiten zur Wiedererkennung als auch zur Neuentdeckung zuzulassen. Menschen leben in einem Erwartungsrahmen, der permanent überprüft wird. Dieser Rahmen determiniert die Grenzen in Richtung Innovation. Jedoch ist unser Gehirn auch zutiefst ökonomisch. Was sich nicht mehr ändert und uns irrelevant erscheint, wird einfach vergessen. Hier muss der Rahmen ab und zu gesprengt werden.“¹⁷

2.1 Marke aus Konsumentensicht

Marken entwickelten sich zunächst im ursprünglichen Sinne aus Markierungen in einer Zeit, in der noch der Analphabetismus verbreitet war. Menschen wollten immer dasselbe Produkt kaufen, z.B. weil es gut schmeckte, und konnten es an der Markierung wie-

¹² Vgl. Beyer/Micheel, 1999: 5

¹³ Vgl. Hünerberg, 1994: 237

¹⁴ Mattmüller, 2000: 206

¹⁵ Szallies 1991: 48

¹⁶ Vgl. Diller, 1992: 608

¹⁷ Birtel, 2009: Manuskript

dererkennen. Marken sind vor allem Problemlöser auf dem Weg zur Perfektion. Der Ursprung des Wortes Marke („marque“) stammt aus dem Französischen und bedeutet „angebrachtes Zeichen“. Eine Marke ist nach Kotler/Biemel ein „Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zweck der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“. ¹⁸ Die Marke ist dabei ein Versprechen, ein einzigartiges Produkt mit konstant dargebrachten Leistungen und Eigenschaften zu liefern. ¹⁹ Das Markenzeichen kann das bedeutendste Identifikationsmerkmal eines Produktes werden, das sämtliche wahrgenommenen Leistungsspezifika abbildet. ²⁰

„Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert.“ ²¹ Andere Definitionen verbinden Marken explizit mit Sinnstiftung, Sinnlichkeit, Chancen zur persönlichen Entwicklung und kollektiven Empfindungskonstrukten im menschlichen Bewusstsein. Nach Meffert/Burman/Koes ist der Begriff Marke nicht nur ein bloßes Identifizierungsmerkmal, sondern Markenbildung und vor allem ein sozialpsychologisches Phänomen. Danach ist die Marke „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“. ²²

Demzufolge müssen bei einem Markenbegriff die mit der Marke verbundenen Gefühle und Erfahrungen des Käufers betrachtet werden, sodass als Marke alles das erscheint, „was die Konsumenten als einen Markenartikel bezeichnen oder – besser – empfinden“. ²³ Marken werden danach vom Konsumenten verbunden mit gefühlsmäßigen Einschätzungen und subjektivem Wissen, das sich aus Bildern, Sachinhalten, Eigenschaften, Verwendungszusammenhängen und anderen Inhalten zusammensetzt. ²⁴ Nach Hans Domizlaff, einem der Väter des Marketings in der 1940er- und

¹⁸ Kotler, 1999: 679

¹⁹ Vgl. Meffert, 1998: 784 f

²⁰ Vgl. Pedergnana/Schneider/Vogler, 2003: 232

²¹ Meffert/Burmann/Koes, 2005: 3

²² Meffert/Burman/Koes, 2002: 6

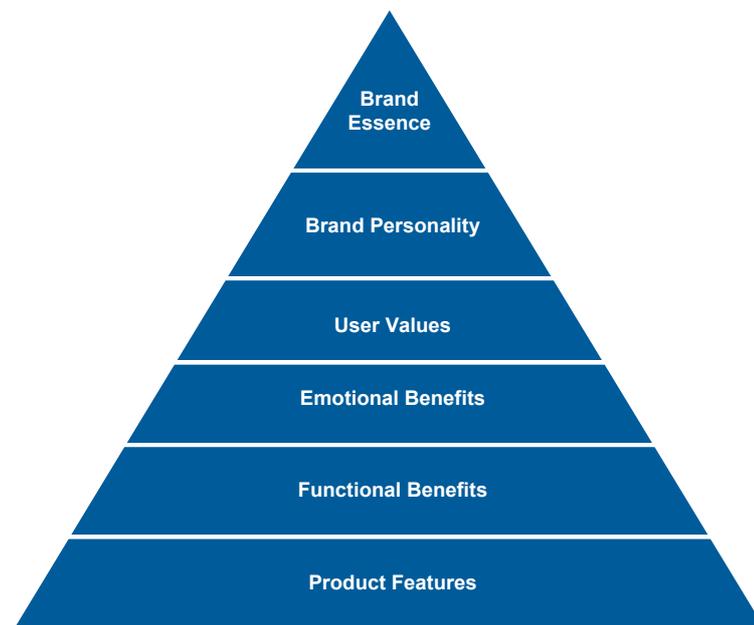
²³ Esch, 2000: 11

²⁴ Vgl. Esch, 2000: 11

1950er-Jahren ist „...das Ziel der Markentechnik die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher.“²⁵

Die Bedeutung der emotionalen Qualität von Marken hat dabei zugenommen.²⁶ Durch die Übertragung der jeweiligen Markenattribute auf den Konsumenten wird eine identitätsstiftende Funktion für dessen Selbstdarstellung möglich.²⁷ Der Käufer kann sich bestätigen und in seinem sozialen Umfeld über den geschaffenen Identitätsfaktor kommunizieren sowie eine soziale Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck bringen.²⁸

Das Verhältnis von Marke zu Produkt zeigt die im Folgenden abgebildete Markenpyramide. Das Produkt bildet das Fundament dieser Architektur, die originäre Problemlösung und den Ursprung jeder Marke.



Die Marke als Pyramide²⁹

Der Market Cube stellt den Kontext bzw. die Beziehung zwischen den Menschen und der Marke her.

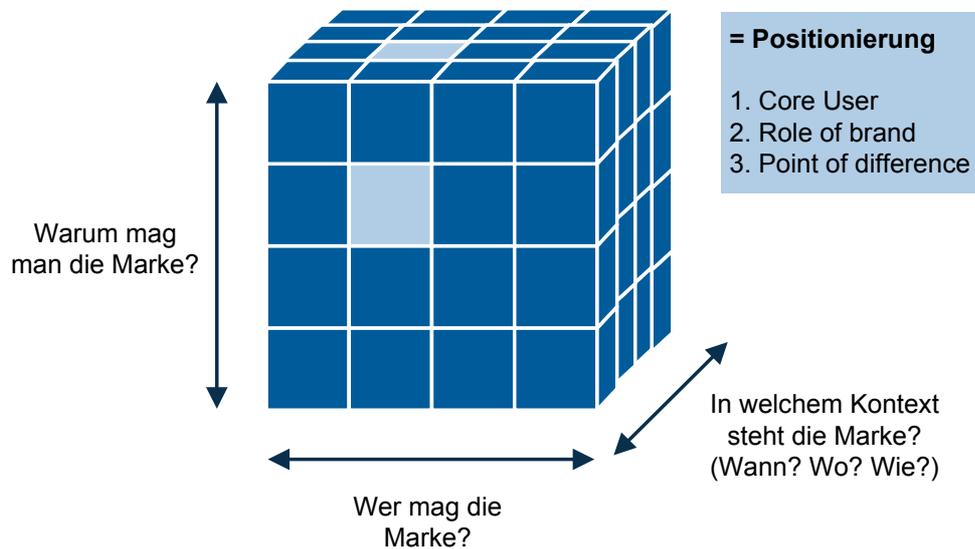
²⁵ Domizlaff, 1982: 75

²⁶ Vgl. Biel, 2001: 69

²⁷ Vgl. Biel, 2001: 69

²⁸ Vgl. Bugdahl, 1998: 6

²⁹ In Anlehnung an casium.fr/component/kashyap/bc_detail/73, 14.05.2012



Die Marke als Market Cube³⁰

Die grafische Darstellung macht die Bedingungen deutlich, die eine Marke erfüllen muss, um entsprechend Akzeptanz zu finden oder anders gesprochen, der Market Cube reflektiert die Positionierung der Marke: Wer sind die Nutzer der Marke? Welche Rolle spielt die Marke im Marktumfeld? Wo liegen die Abgrenzungsmerkmale zu anderen Marken? Aus Sicht des Konsumenten ermöglicht eine Marke Entscheidungssicherheit und Orientierungshilfe vor dem Kauf durch die Assoziation zu Bekanntem.³¹ Sofern der Kunde mit der einmal gekauften Marke zufrieden ist, entlastet ihn die Marke beim wiederholten Kauf des Produkts von einer oft komplexen und komplizierten Neuauswahl.³² Durch das der Marke entgegengebrachte Vertrauen kann der Kunde zudem das eigene Risiko eines Fehlkaufs und eine damit verbundene schlechte Erfahrung minimieren.³³

³⁰ In Anlehnung an www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionierung/v_-_Positionierungskubus.pdf, 14.05.2012/Birtel, 2009: Manuskript

³¹ Vgl. Meffert, 1979: 29

³² Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999: 265

³³ Vgl. Meffert/Burman/Koers, 2002: 9-10

2.2 Grundlagen der Positionierung

Der Ursprung von Positionierungsmodellen kann bis Anfang der 1960er-Jahre zurückverfolgt werden, als erste wissenschaftliche Veröffentlichungen von Kurt Lewin und Bernd Spiegel erschienen.³⁴ Anfang der 1970er-Jahre fanden Veröffentlichungen von Al Ries und Jack Trout zur Positionierung im Marketing eine breite Beachtung. Wesentlich für Positionierungen ist die räumliche Visualisierung als Positionierungskreuz bzw. als zwei- oder dreidimensionale Darstellung, bei der beispielsweise Eigenschaften der Produkte, Verhältnisse zu den Handelspartnern und Wettbewerbern dargestellt werden. Die Methode wurde im Laufe der Zeit zu einer wissenschaftlichen Absicherung von Positionierungen, z.B. durch von der Marketingforschung entwickelte Erhebungsmethoden. Nach unterschiedlichen Methoden erfasst bzw. erstellt und abgebildet werden seither Präferenzen und Einstellungen von potenziellen Käufern (u.a. Conjoint Analysen) und Ähnlichkeitsstrukturanalysen (Multidimensionale Skalierung).³⁵

Die Definition von Positionierungen bildet sich in der zeitlich nachfolgenden Literatur entsprechend ab. Nach Diller stellt die Positionierung im formalen Sinne eine Anordnung von Objekten in einem mehrdimensionalen Raum dar, wobei die geometrische Repräsentation von Objekten deskriptiv ist und eine normative Komponente hinzu kommt bei einer Optimierung eines Produktes im Positionierungsraum auf Basis von Annahmen zum Kaufverhalten und Zielvorgaben.³⁶ Scheuch beschreibt die Produktpositionierung als relative Einschätzung eines Produktes im Vergleich zu Konkurrenzprodukten und eines Idealproduktes, letzteres abgebildet mit den Wunscheigenschaften in einem Beurteilungsraum mit den möglichen Ausprägungen. Darauf aufbauend können unterschiedliche Positionierungsstrategien gewählt werden.³⁷ Die Mess- und Interpretationsmethoden der Produktpositionierung dienen dabei „der Operationalisierung der durch den Kunden subjektiv perzipierten Produkteigenschaften als Voraussetzungen für die auslösbaren Wirkungen.“³⁸

Der Nutzen (Benefit) des Angebotes nimmt dabei für den Verbraucher eine zentrale Rolle ein. Bei Becker besteht das Modell der Grundpositionierung von Marktbereichen und Marken aus den Basiskriterien Leistungs-/Preisvorteil sowie Grund-/Zusatznutzen als zwei voneinander klar unterscheidbare und als zweidimensional darstellbare strate-

³⁴ Vgl. Klenk, 2008: 2

³⁵ Vgl. Klenk, 2008, : 12ff

³⁶ Vgl. Diller, 1992: 878

³⁷ Scheuch, 1996: 72

³⁸ Scheuch, 1996: 298

gische Aktionsräume.³⁹ Kotler/Bliemel sehen vier allgemeine Ansätze zur Angebotsdifferenzierung und Positionierung: „Das Unternehmen kann ein Mehr an Nutzen bieten, indem es besser, neuer, schneller oder preisgünstiger ist.“⁴⁰ Esch/Herrmann/Sattler beschreiben die Positionierung darüber hinaus als den Aufbau von eigenständigen und relevanten Gedächtnisinhalten, dargestellt in einer Soll- und Ist-Positionierung, die als Positionierungsmodell Markenpositionen aus Sicht der Verbraucher räumlich zwei- oder dreidimensional wiedergeben kann.⁴¹ Kroeber-Riel/Esch unterscheiden im Sinne von Nutzen zwischen sachlich-funktionalen Eigenschaften (Sachprofil) und erlebnisorientierten Eigenschaften (Erlebnisprofil) einer Marke.⁴²

Nach Meffert bietet die Anwendung der Positionierungsanalyse eine dementsprechend stärkere Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten, während sich diskursive Verfahren bei der Ableitung von Neuprodukten an Eigenschaften und Funktionen existierender Produkte orientieren.⁴³ Am wahrscheinlichsten ist es, dass das Produkt gekauft wird, das die gewünschten Produkteigenschaften und die geringste Distanz zum Idealprodukt aufweist.⁴⁴ Für die zwei- oder dreidimensionale Darstellung von Real- und Idealprodukten nennt Meffert den Produktmarktraum („joint space“) sowie für bestimmte Anwendungszwecke der Produkt- und Programmwahrnehmung die getrennten Darstellungen Realproduktwahrnehmung („perceptual map“) und Idealproduktwahrnehmung („preference map“).⁴⁵

Für die Zielsetzung allgemeingültig ist, dass ein Unternehmen mit der Positionierung bei seinen Kunden einen besonderen, von den Wettbewerbern abgesetzten Platz erreichen will, es ist im weiteren Sinne eine Segmententscheidung, imagebezogene Aufgabe, Objektbesonderheit oder ein Resümee aus diesen Begriffen.⁴⁶ Positionierungsziel ist nach Backhaus die Erreichung eines Kunden- bzw. Konkurrenzvorteils und das Unternehmen und Angebot nachhaltig einzigartig werden zu lassen.⁴⁷ Die strategische Positionierung stellt dabei ein Soll-Bild eines Unternehmens, das es von einer Marke oder einem Produkt im Bewusstsein der Nachfrager verankern will.

³⁹ Vgl. Becker, 2001: 217

⁴⁰ Kotler/Bliemel, 2001: 467

⁴¹ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler, 2008: 197, 32

⁴² Vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2004: 53ff

⁴³ Vgl. Meffert, 2000: 395

⁴⁴ Vgl. Meffert, 2000: 354

⁴⁵ Vgl. Meffert, 2000: 354

⁴⁶ Vgl. Swoboda, 2002: 216

⁴⁷ Vgl. Backhaus, 1995: 17ff

„Sie beinhaltet die übergeordnete Zielsetzung der Gesamtkommunikation und ist unabhängig von einzelnen Zielgruppen auf einem hohen Aggregationsgrad zu formulieren.“⁴⁸ Bruhn sieht in diesem Zusammenhang die subjektive Wahrnehmung der Zielgruppen als Zielsetzung, um dadurch eine deutliche Abgrenzung von der Konkurrenz und Präferenzen für das eigene Unternehmen oder Marken und Leistungen zu schaffen. Ziel ist dabei die Reduzierung des Abstandes von der Idealvorstellung der Konsumenten und dem eigenen Angebot vor dem Hintergrund der jeweiligen Gewinnerwartung.⁴⁹

Dabei können nach Bruhn trotz ihrer zentralen Bedeutung „... in Wissenschaft und Praxis kaum allgemeingültige Hinweise oder Patentlösungen zur Formulierung der strategischen Positionierung gegeben werden. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass die Bestimmung der strategischen Positionierung nicht nur eine analytische Aufgabe, sondern auch ein kreativer Vorgang ist, bei dem der Intuition sowie der Antizipation der Zukunft eine wichtige Bedeutung zukommt.“⁵⁰ Der Entwicklungsprozess kann aufgrund des hohen Anteils an Kreativität lediglich methodisch unterstützt werden.⁵¹ Nach Esch liegt der Nachteil in den Positionierungsmodellen meist darin, dass sie über eine räumliche Positionierung hinaus die noch nicht belegten Marktsegmente vernachlässigen und sich oft nur auf eine Produkteigenschaft konzentrieren.⁵²

Kritisch anzumerken ist darüber hinaus, dass die meisten, auf den hier beschriebenen Grundlagen basierenden Modelle zur Markenpositionierung in einer Zeit entwickelt wurden, als die Trennung zwischen Produzent, Handel und Konsument noch klar zu vollziehen war. Die Märkte waren relativ stabil, und Veränderungen brauchten einen längeren Zeitrahmen. Heute sehen sich Unternehmen einer unglaublichen Dynamik und Komplexität ausgesetzt. Neue Märkte entstehen und verschwinden mit rasantem Tempo. Immer neue Wettbewerber kommen auf den Markt und erreichen beispielsweise über das Internet neue Kunden. Zudem sind die oligopolistischen Strukturen der Medienlandschaft aufgebrochen. Der Konsument hat eine selbstbewusste Stimme im Netz der Empfehlungen und Bewertungen bekommen. Er gewinnt an Einfluss und gestaltet aktiv mit.

⁴⁸ Bruhn, 2009: 202

⁴⁹ Vgl. Bruhn, 2009: 178

⁵⁰ Bruhn, 2009: 202

⁵¹ Vgl. Bruhn, 2009: 202

⁵² Vgl. Esch, 2004: 135

Tomczak, Esch und Rossdorp weisen darauf hin, dass sich die Positionierung in dynamischen Märkten bewähren und verändern sollte.⁵³ Die Spannung zwischen Statik und Dynamik findet in Zeiten sozialer Netzwerke bislang bei der Positionierung kaum Berücksichtigung. „Das Marketing muss sich den veränderten Bedingungen der Netzökonomie anpassen, oder es verschwindet mitsamt den überkommenen Mustern des Industriezeitalters.“⁵⁴ Denn Kommunikationsmöglichkeiten und -verhalten greifen die statischen, analogen und mechanischen Strukturen von klassischen Positionierungsmodellen an und unterminieren ihre Langlebigkeit.

Klassische Modelle	
Vorteile	Nachteile
Einfach Übersichtlich Fördern Selbstähnlichkeit der Marke	Statisch Abstrakt Vernachlässigen Marktentwicklungen Bieten großen Interpretationsraum/wenig eindeutig Forcieren ein Denken in Zyklen, statt in Systemen Berücksichtigen keine Interaktion

Vor- und Nachteile klassischer Positionierung⁵⁵

„Unsere Gesellschaft ist mitten in einem großen Umwälzungsprozess angekommen. Wir verabschieden uns von dem analogen, mechanistischen Weltbild und betreten nun die prozessorientierte, systemische neue Welt. Damit beginnt auch ein neues Zeitalter der Ökonomie und des Marketings. Unsere bisherigen Vorstellungen von Markenmanagement basieren zurzeit noch auf einem analogen Weltbild, das seine militärischen

⁵³ Vgl. Tomczak/Esch/Rossdorp, 1997: 60ff

⁵⁴ www.presseportal.de/pm/62822/1011539/gottlieb-duttweiler-institut-impuls-sommer-2007-auf-sie-mit-gebruell-oder-doch-lieber-mit-gefuehl, 27.04.12

⁵⁵ selbst erstellt

Wurzeln nicht verleugnen kann. Was wir brauchen, ist jedoch mehr Beweglichkeit, um der Dynamik standzuhalten.“⁵⁶

2.3 Positionierungsorientierter Prozess

„Marktorientierte strategische Planung ist ein managementbetriebener Prozess, bei dem die Ziele und Ressourcen des Unternehmens an die sich ändernden Marktchancen angepasst werden. Die strategische Planung bezweckt, die verschiedenen Geschäftseinheiten und Produktgruppen des Unternehmens so zu gestalten und auch umzugestalten, dass sie in ihrer Gesamtheit angemessene Gewinne und ein zufriedenstellendes Wachstum hervorbringen.“⁵⁷ Der Begriff Strategie stammt dabei ursprünglich aus dem Griechischen. Im antiken Griechenland war ein Stratege ein gewählter Heerführer (startos: Heer; agein: führen). Strategische Entscheidungen werden – anders als taktische und operative Entscheidungen – nicht vom unteren und mittleren Management, sondern vom Top-Management eines Unternehmens getroffen.⁵⁸

Nach Kotler/Biemel sind die Komponenten der Strategie-Planung:

- Ganzheitliche und aggregierte Sichtweise
 - Betrachtung von strategischen Geschäftseinheiten
 - Betrachtung des Marketing-Mix zusammen mit anderen Funktionen
- Berücksichtigung von bewusst handelnden Wettbewerbern
- Langfristige Sichtweise
 - Berücksichtigung von dynamischen Effekten

Die strategische Planung zur Ordnung komplexer Umweltzusammenhänge ist dabei ein junges Instrument, entstanden in den 1960er-Jahren. Sie soll als Navigator dienen, die großen Zusammenhänge erfassen und sich nicht in Details verlieren. Bislang keine begriffliche Erwähnung findet in den gängigen Prozess-Darstellungen des Marketing-

⁵⁶ Birtel, 2011: Manuskript

⁵⁷ Kotler, Bliemel, 1999: 87

⁵⁸ Vgl. Thommen/Achleitner, 1998: 806, 875

managements die Positionierung, trotz ihrer zentralen strategischen Bedeutung.⁵⁹ Im Folgenden wird deshalb ein Prozess in Anlehnung an den Managementprozess von Heribert Meffert entworfen.⁶⁰ Wesentlich abweichend von Meffert wird als strategischer Mittelpunkt eine alleinstellende Positionierung herausgehoben. Der strategische Prozess für Produkte ist ebenso anwendbar für Dienstleistungen, Unternehmen und Institutionen.

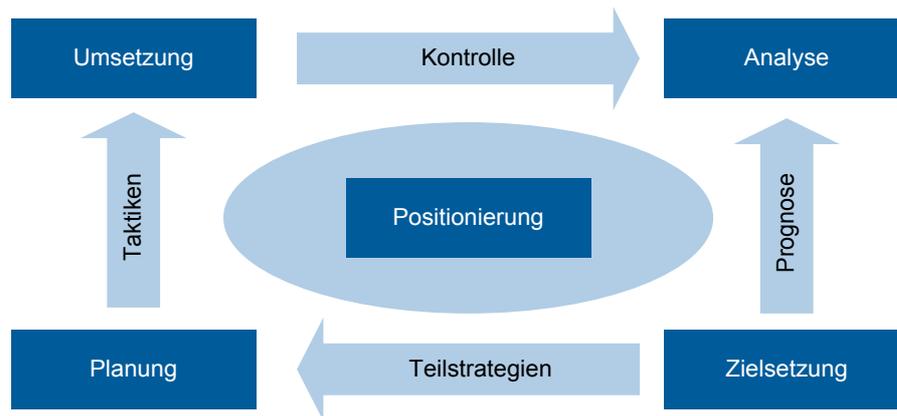
Der nachfolgend vorgestellte Prozess dient als Grundlage einer dynamischen Entwicklung und Optimierung der Kommunikations-, Produkt-, Preis-/Konditionen- und Distributionspolitik. Er ist als strategischer Planungsprozess für die Kommunikationspolitik anwendbar und prinzipiell auch auf eine taktische Konzeptebene übertragbar. Wegen seiner übergreifenden Gültigkeit wurde der strategische Planungsprozess dabei primär integrativ für die Politiken des Marketings entworfen.

Fünf Schritte bestimmen – ausgehend von einer Produktidee – den vorgestellten Prozess:

- Die umfassende Analyse der Einflussfaktoren des in- und externen Umfeldes sowie Prognose
- Die Filterung und Formulierung der Ziele und Zielgruppen
- Die Erarbeitung der Positionierung als Mittelpunkt der Strategie
- Die Festlegung der Teilstrategie, Teilziele und -zielgruppen von Produkt-, Kommunikations-, Preis- und Distributionspolitik und die Planung von Maßnahmen und Budget
- Die taktische Umsetzung der Maßnahmen und die Ergebniskontrolle und Optimierung (Bestandteil der Analyse)

⁵⁹ Vgl. Bruhn, 2009: 202

⁶⁰ Vgl. Meffert, 2000: 14



Positionierungsorientierter Managementprozess im strategischen Marketing⁶¹

Der Prozess beschreibt einen immer fortwährenden Ablauf.

Analyse

Der Prozess beginnt und mündet in eine umfassende Analyse des Umfeldes. In der Analyse werden die Bedürfnisse der möglichen Zielgruppen ermittelt und welcher Nutzen (Nutzwert) diese erfüllt sowie alle externen und internen, allgemeinen und spezifischen Einflussfaktoren auf die Produkt- die Kommunikations-, Preis- und Distributionsstrategie.

Unterschiedliche allgemeine Faktoren können auf die Strategie Einfluss haben, wie zum Beispiel Gesetzesänderungen, Umweltinitiativen oder die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung. Für die Identifizierung der allgemeinen Einflussfaktoren geben in der Regel Recherchen in folgenden Bereichen Aufschluss: Gesellschaft, Staat, Recht, Politik, Wirtschaft, Technologie, Kultur und Umwelt.

Es folgt die Analyse der spezifischen Einflussfaktoren des Produktumfeldes. Mit ihr lassen sich die relevanten Einflüsse auf das Produkt, die Kommunikation, den Preis und die Distribution erfassen. Die wichtigen Eckpfeiler bilden dabei:

- Die Bedürfnisse und der Markt: beispielsweise latente Bedürfnisse, sich wandelnde Bedürfnisse, neue Bedürfnisse oder neue Kombinationen von Bedürfnissen sowie bestehende, messbare Märkte (Strukturen, Volumen, Wert und Penetration).

⁶¹ In Anlehnung an Meffert, 2000: 14

-
- Die Wettbewerber und ihre Wettbewerbsstrategien, zum Beispiel Führerschaften in Qualität, Nutzen und Service, Technologie, Image, Preise und Kosten.
 - Die Absatzmittler, beispielsweise klassischer Vertrieb oder Direkt-Vertrieb.
 - Das eigene Unternehmen: Branchen- und Unternehmens-Eigenheiten, Kernkompetenzen, Persönlichkeitsprofile usw.

Für die Recherche der Daten und Fakten der Analyse steht neben der eigenen Marktforschung eine Reihe möglicher Quellen zur Verfügung. Diese sind beispielsweise:

- Öffentliche Statistiken und anderes Zahlenmaterial
- Marktanalysen, Absatz- und Konsumforschung
- Studien zu Typologien und Lebensstilen (siehe auch Kapitel Positionierung als Instrument der Markenpolitik)
- Marktforschungs- und Branchen-Experten
- Veröffentlichungen der Konkurrenz

Sind die relevanten allgemeinen und spezifischen Daten und Fakten zusammengetragen, sind Nutzen-Potenziale zu erfassen, zu bewerten und mögliche Ziele und Positionierungen zu prognostizieren oder Änderungen zu erwägen.

Wie die folgende Grafik zeigt, bildet eine umfassende Analyse die Grundlage einer Erfolg versprechenden Marketingstrategie.

Strategisches Marketing-Management

Quelle: Aaker, D. Developing Business Strategies, New York, 2001

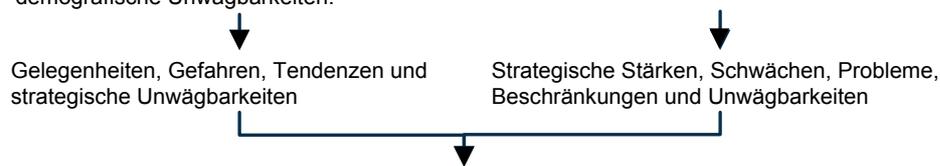
STRATEGISCHE ANALYSE

EXTERNE ANALYSE

- **Kundenanalyse:** Segmente, Motivationen, nicht befriedigte Bedürfnisse.
- **Wettbewerbsanalyse:** Identität, strategische Gruppierung, Leistung, Image, Unternehmensziele, Strategien, Unternehmenskultur, Kostenstruktur, Stärken/ Schwächen.
- **Marktanalyse:** Größe, angestrebtes Wachstum, Wirtschaftlichkeit, Markteintrittsbarrieren, Kostenstruktur, Distributionssysteme, Tendenzen, Schlüsselerfolgsfaktoren.
- **Umgebungsanalyse:** Technologische, staatliche, ökonomische, kulturelle, demografische Unwägbarkeiten.

INTERNE ANALYSE

- **Leistungsanalyse:** Wirtschaftlichkeit, Verkäufe, Shareholder-value-Analyse, Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Markenassoziationen, relative Kosten, neue Produkte, Mitarbeiterpotenzial, Mitarbeiterleistung, Analyse des Produktportfolios.
- **Determinanten strategischer Optionen:** Frühere und gegenwärtige Strategien, strategische Probleme, Fähigkeiten und Beschränkungen der Organisation, finanzielle Ressourcen und Beschränkungen, Stärken und Schwächen.



Bestimmung und Auswahl der Strategie

- Identifizierung strategischer Alternativen:
 - Produkt-Markt-Investmentstrategien
 - Funktionale Gebietsstrategie
 - Vermögenswerte, Kompetenzen und Synergien
- Wahl einer Strategie
- Implementierung des Operationsplans
- Überprüfung der Strategie

Strategisches Marketing-Management/Strategische Analyse⁶²

Ziele

Im zweiten Schritt werden auf Grundlage der vorangegangenen Analyse die Ziele und Zielgruppen konkretisiert. Gemeint sind konkrete wie kontrollierbare Ziele, die ebenso für Produkt wie Kommunikation, Preis und Distribution gelten. Sie sind unter folgenden Aspekten zu beschreiben: zeitlich, regional, kaufmännisch und auf den Wettbewerb bezogen. Dabei orientiert sich das Kommunikations-, Produkt-, Preis- und Distributionsziel an den Unternehmenszielen.

Die (Kern-)Zielgruppe des Produktes kann erfasst werden über soziodemografische Merkmale, psychologisch-soziologische und Merkmale des Kauf-, Verbrauchs- und Verwendungsverhaltens. Die Sinus-Milieus und die Limbic Map finden hier Anwendung (siehe ab Kapitel 3.4).

⁶² Vgl. Aaker, 2001: 18ff

Positionierung

In Kongruenz zur Analyse und der daraus resultierenden Ziele und Zielgruppen ist der dritte Schritt die Erarbeitung der eigenständigen und über seinen Nutzen definierten Positionierung als Mittelpunkt der Strategie des Produktes.

Die Positionierung ist das Zentrum der Strategie. Sie definiert als eigenständiges Nutzen-Versprechen die Nutzen-Angebote in ganzheitlicher Form.

Hinweis: Auf die Entwicklung einer Positionierung wird an anderer Stelle dieser Arbeit eingegangen.

Teilstrategie

Der vierte Schritt umfasst die Festlegung der Teilziele und Teil-Zielgruppen der Kommunikations-, Produkt-, Preis- und Distributionspolitik sowie die strategische Planung zum Einsatz der jeweiligen Instrumente (beispielsweise Kommunikationsinstrumente) und des Budgets.

Die jeweiligen Teilziele und Teilstrategien werden für das weitere Vorgehen der Kommunikations-, Produkt-, Preis- und Distributions-Politik und ihrer Instrumente aus den bisherigen Ergebnissen abgeleitet und möglichst kompakt formuliert, denn dies sind die Vorgaben für die spätere operative Umsetzung. Betrachtet und festgelegt werden:

- (Miss-)Erfolgsfaktoren des vergangenen Jahres
- Instrumentelle Schwerpunkte
- Strategische Themen- und Maßnahmen-Planung (Schlüsselprojekte des Jahres)
- Wichtige Budget-Positionen
- Generelle Zeitplanung

Der Marketing-Mix aus den Instrumentarien Produkt, Kommunikation, Distribution und Konditionen bzw. Preis dient dem bestmöglichen Transport der entwickelten Positionierung durch die einzelnen Maßnahmen der Instrumente zur Zielgruppe.

Die folgende Grafik zeigt den Prozess der Kommunikationsstrategie bis hin zur taktischen Planung.



Strategisches Kommunikationskonzept auf Unternehmensebene⁶³

Realisierung

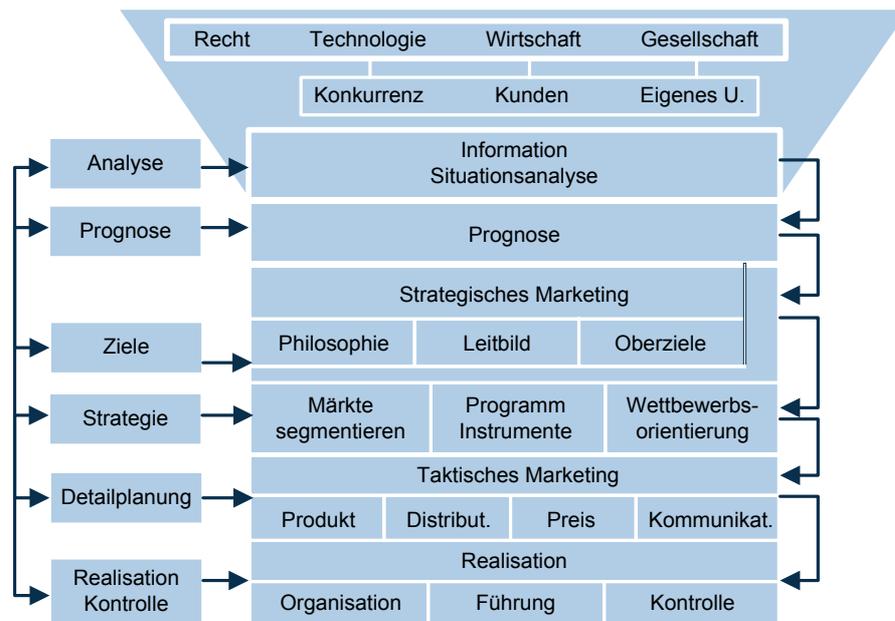
Im fünften Schritt werden die taktischen Details entsprechend der Vorgaben der Teilstrategie und die operative Realisierung der Themen- und Maßnahmen geplant.

Wirkungskontrolle, Controlling (Budget) und Auswertung als Vorgaben zur dynamischen Anpassung von Strategie und taktischer Umsetzung sind Bestandteil der ständigen Analyse, eng verzahnt mit der Beobachtung des allgemeinen und spezifischen Umfeldes.

Ein genereller Hinweis: Strategien sind langfristiger Natur, im Gegensatz zu taktischen Maßnahmen unterliegen sie einer hohen Dynamik. Es gibt keine einheitlichen strategischen Ausrichtungen, sondern nur individuelle und passgenaue.

Die folgende Grafik zeigt noch einmal beispielhaft den Managementprozess im Marketing nach Meffert auf. Daraus wird deutlich, wie die einzelnen Prozesselemente voneinander abhängig sind und sich gegenseitig bedingen. Die Markenpositionierung ist hier Bestandteil des strategischen Teils. Nach dem ersten Teil des Prozesses – nachdem Analyse, Prognose, Ziele und Gesamtstrategie feststehen – werden die Teilstrategien für Produkt, Distribution, Preis und Kommunikation bestimmt, die Umsetzung geplant und realisiert.

⁶³ Bruhn, 2009: 166



Managementprozess des Marketings⁶⁴

„Sämtliche Aufgaben und Aktivitäten des Marketings können zusammenfassend auch als eindeutig identifizierbarer Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung (Managementprozess) gekennzeichnet werden. Dieser Managementprozess umfasst sowohl den Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozess und läuft in mehreren Phasen und mit Rückkopplungsschleifen ab.“⁶⁵

Zwischenfazit

Marken können vor dem Hintergrund der Unberechenbarkeit des hybriden Konsumenten und der damit korrespondierenden Mediennutzung eine wichtige Aufgabe für die Orientierung und Identifikation einnehmen. Markenpositionierungen werden damit, in Verbindung mit der Markenkommunikation, einmal mehr zur zentralen Aufgabe des Marketings. Dies auf der Basis bisheriger Positionierungen, aber unter anderen Vorzeichen und Notwendigkeiten. Um die Trends, Bedürfnisse und Entwicklungen für eine erfolgreiche strategisch-kreative Positionierung zu nutzen, ist eine Markenpositionierung unter neuer und permanenter Einbeziehung des Konsumenten erforderlich.

⁶⁴ Meffert, 2000: 14

⁶⁵ Meffert, 2000: 14

Vom Verbraucher unabhängige Entscheidungen zur Markenpositionierung und ihre statische Entwicklung bergen die Gefahr, am Markt vorbeizugieren. Die Kommunikation und der Dialog mit dem Verbraucher bieten hingegen die Basis einer dynamischen und aktuellen Markenentwicklung und -weiterentwicklung. Dafür ist es notwendig, die Markenpositionierung als komplexen Vorgang mit einer zentralen Stellung im Marketingmanagement zu begreifen, der nicht endet bei sporadischen Befragungen und Marktforschungen sowie der Darstellung der Ergebnisse in Positionierungsmodellen. Markenpositionierung 2.0 ist unter Berücksichtigung der Regeln – Balance von Tradition und Innovation – neu zu definieren.

3 Grundlagen der Markenpolitik

Die Markenpolitik hat die Aufgabe, aus in der Regel vergleichbaren Produkten konkurrenzfähige Marken zu kreieren und diese am Markt durchzusetzen. Zum Markenverständnis werden im Folgenden die Grundlagen der Markenpolitik genauer betrachtet.

3.1 Markenwert

Die verschiedenen Produkte sind in Qualität, Funktion und Ausstattung zunehmend vergleichbarer geworden. Einer Studie von BBDO zufolge empfinden Konsumenten durchschnittlich rund 62 Prozent der Produkte als austauschbar.⁶⁶ Gleichzeitig steigt das Angebot der Produkte und Marken, dem sich die Konsumenten gegenüber sehen: Circa 30.000 Produkte kommen pro Jahr hinzu.⁶⁷ Und die Informationsflut wächst: Bereits im Jahr 1987 lag der Anteil der von den verfügbaren nicht wahrgenommenen Informationen laut dem Institut für Konsum- und Verhaltensforschung bei 98,1 Prozent; der Anteil der wahrgenommenen Informationen also nur bei knapp 2 Prozent.⁶⁸

Das führt zu der Frage: Was können starke Marken in dieser nahezu unübersichtlichen Produkt- und Informationsflut leisten? Eine starke Marke grenzt sich nicht ausschließlich durch ihre objektiven wie funktionalen Produkteigenschaften, sondern auch emotional von anderen Produkten und Marken ab. Diese Abgrenzung im subjektiven Bereich wird zunehmend zu einer immer zentraleren Aufgabe des Marketings.

"The taste doesn't matter ... Red Bull isn't a drink; it's a way of life."

Dietrich Mateschitz, Founder of Red Bull⁶⁹

Dieses Zitat von Mateschitz zeigt, was eine starke Marke ausmachen kann: Sie führt beim Konsumenten zu positiven Emotionen und hat demzufolge eine reale Verkaufskraft. Was diese Verkaufskraft ausmachen kann, zeigen einige Beispiele:

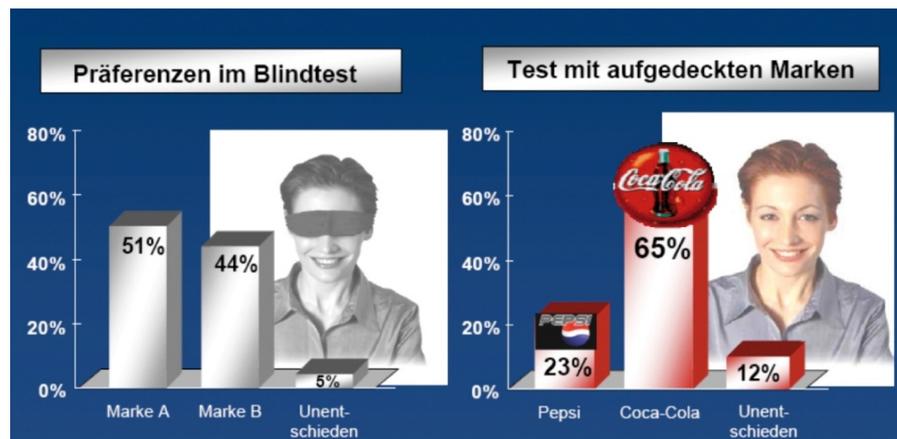
Welche Wirkung Marken auf den Verbraucher haben, hat bereits im Jahr 1992 ein Experiment gezeigt.

⁶⁶ Vgl. www.bbdo.de/cms/de/news/2009/archive/2009-02-19.html, 17.12.2011

⁶⁷ Vgl. www.uni-potsdam.de/db/ls_marketing/dmdocuments/Vortrag_Weinberg_140509.pdf, 18.12.2011

⁶⁸ Vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2000: 9

⁶⁹ www.20123helpme.com/red-bull-energy-drink-view.asp?id=166404, 16.02.2012



Pepsi und Coca-Cola: Die Wirkung von Marken im Blindtest⁷⁰

Im Blindtest wurde deutlich, wie sich die Präferenzen ändern, je nachdem ob die Testpersonen wissen, um welches Produkt es sich handelt oder nicht. Im Blindtest liegt Pepsi bei der Verkostung in der Präferenz vorn. Weiß der Konsument, welche Marke er trinkt, entscheidet er sich für Coca-Cola.

Aber auch Marktzahlen belegen die Überlegenheit starker Marken.



Ein baugleiches Auto aus dem gleichen Werk: Alhambra⁷¹ vs. Sharan⁷²

Ein baugleiches Auto aus dem gleichen Werk: Alhambra vs. Sharan – Neuzulassungen gesamt (Stand 11/2011): Alhambra 61.642 und Sharan 221.233 Stück.⁷³ Obwohl die Modelle baugleich sind, setzt sich Volkswagen klar gegenüber Seat durch. Die Marke Volkswagen ist beim Konsumenten subjektiv positiver besetzt.

⁷⁰ Vgl. Chernatony/McDonald, 1992: 9

⁷¹ www.seat.de, 18.02.2012

⁷² www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Modelle/Sharan/, 18.02.2012

⁷³ Vgl. www.sgaf.de/node/263111, 15.02.2012

Am Beispiel der Camel-Werbung wird zudem deutlich, wie fragil Marken dabei sein können und wie sensibel Markenkommunikation auf Basis der Markenpositionierung sein sollte.



Werbung mit einem Bruch: Eins⁷⁴, Zwei⁷⁵, Drei⁷⁶

Camel gewann zwar einen Kreativ-Preis für seine humorvolle Kamel-Werbung – 2000 den Bronzenen Cannes Lion – aber der Marktanteil von 10 Prozent (1980er-Jahre) rutschte zeitgleich bis 2003 auf 2,5 Prozent. Camel hatte mit dem radikalen Wechsel der Werbestrategie seine Stammkäufer verschreckt.

Im Gegensatz dazu die kontinuierliche Marlboro-Werbung: Die Marke befriedigt in einer Cowboywelt ureigenste Männersehnsüchte nach Abenteuer, Freiheit, Unabhängigkeit, Männlichkeit und Freundschaft. Die Anzeigenmotive versinnbildlichen dieses Lebensgefühl über Themen wie: Vorbereiten, Pferde beschlagen, Arbeit verrichten, Pferde und Kühe treiben, Heimkehr, Belohnung mit einer Zigarette.

Marlboro verzeichnete im Jahr 2003 einen unverändert steigenden Marktanteil (ca. 30 Prozent in Deutschland).⁷⁷

Dabei drücken sich starke Marken für Unternehmen als bilanzieller Wert aus, wie folgende Abbildung zeigt.

⁷⁴ www.markenlexikon.com/d_charts/werbung_1975_camel.jpg am 06.03.2012

⁷⁵ http://2.bp.blogspot.com/-a9WpQ_cd8Ks/Tet4a8hDaDI/AAAAAAAAABmM/xTDdGkVqps/s1600/werbung-camel-70er-1971.jpg, 06.03.2012

⁷⁶ www.rz.uni-karlsruhe.de/~ej11/Camel/camel7g.jpg, 06.03.2012

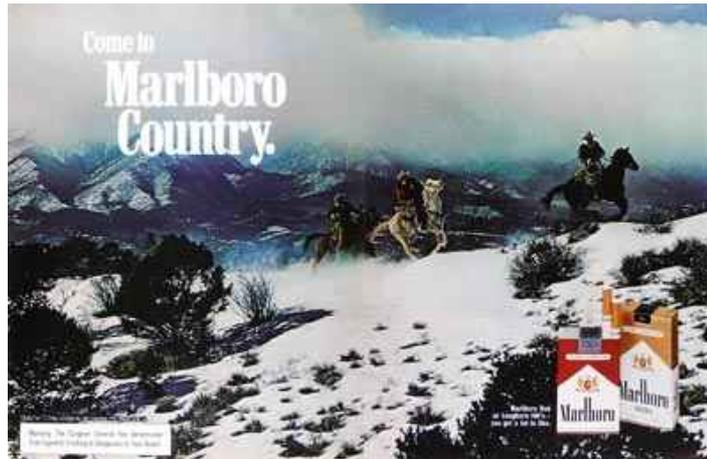
⁷⁷ Vgl. o.V., Lebensmittel-Zeitung, 25.6.2003, „Camel: Sucht den Zeitgeist“

Rank	Previous Rank	Brand	Region/Land	Sector	Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
1	1		United States	Beverages	71,861	2%
2	2		United States	Business Services	69,905	8%
3	3		United States	Computer Software	59,087	-3%
4	4		United States	Internet Services	55,317	27%
5	5		United States	Diversified	42,808	0%
6	6		United States	Restaurants	35,593	6%
7	7		United States	Electronics	35,217	10%
8	17		United States	Electronics	33,492	58%
9	9		United States	Media	29,018	1%
10	10		United States	Electronics	28,479	6%
11	11		Japan	Automotive	27,764	6%
12	12		Germany	Automotive	27,445	9%
13	14		United States	Business Services	25,309	9%
14	8		Finland	Electronics	25,071	-15%
15	15		Germany	Automotive	24,554	10%

Die Liste der 15 wertvollsten Marken⁷⁸

Den Markenwert kann man aus unterschiedlicher Perspektive beschreiben. Ein weiterer Ansatz sind die Werte, deren Bedeutsamkeit eine Marke herausstellt und anhand der sie bewertet werden will. In diesem Sinne ist der Anspruch an Markenwerte (Brand Values): kraftvoll und klar sowie nachvollziehbar und verständlich sein. Mit einer zentralen Idee, einfacher Sprache und den Werten entsprechender Aktivität schaffen sie neben anderen Markenelementen Orientierung. Ein Beispiel dafür ist Marlboro:

⁷⁸ www.interbrand.com/de/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx, 12.02.2012



Marlboro steht für Abenteuer, Männlichkeit und Freiheit⁷⁹

Der Begriff Markenwert kann aber auch nach dem Bojen-Modell von Linxweiler und der Erklärung zum Markenwert von Aaker betrachtet werden.

Linxweiler beschreibt den Markenwert als Boje, deren obere Hälfte das Markenbild des Konsumenten beinhaltet: Formen, Farben, Logos, Slogans, Werbedarstellungen, Design, Melodien usw. Dieses Markenbild kann durch Markenkommunikation auch kurzfristig Änderungen erfahren.

In der unteren Hälfte der Boje stehen die affektiv und kognitiv zugeordneten Verhaltensmuster wie Markensympathie, Markenvertrauen und Markenloyalität, die einen längerfristigen Charakter haben und nicht kurzfristig vom Markenanbieter beeinflusst werden können.⁸⁰ Diese Beschreibung zu Linxweiler gilt in Hinblick auf eine konstante, vertrauensschaffende Entwicklung, bei der das Produkt für das Markenversprechen steht.

Nach Aaker machen den Markenwert fünf Bestandteile aus:

- Brand Loyalty (Markentreue)
- Brand Awareness (Markenbewusstsein)
- Perceived Quality (empfundene Qualität)

⁷⁹ www.brandhot.de/test/uploads/2009/02/marlboro_country.jpg, 20.02.2012

⁸⁰ Vgl. Linxweiler, 1999: 83f

- Brand Associations (Markenimage)
- Other Proprietary Brand Assets (andere Markenguthaben)⁸¹

Auf die wesentlichen Begriffe im Zusammenhang mit dem Markenwert wird im Folgenden eingegangen.

3.2 Aufgabe und Funktion

Markenpolitik umfasst nach Sattler: „... die Gestaltung von Marken durch einen Markenartikelhersteller (inklusive Dienstleister) oder ein Handelsunternehmen zur Erreichung von Hersteller- oder Handelszielen. Zur Markengestaltung sind Investitionen in Marken notwendig, die einen Markenwert erzeugen bzw. verändern. Aus Sicht einer wertorientierten Markenpolitik besteht ein primäres Ziel in der langfristigen Markenwertsteigerung.“⁸²

Neben dem Leistungskern sind die Markierung und entsprechende Verpackung ein wesentliches Produktelement. Die Markenpolitik soll zu weitgehend austauschbaren Produkten eine Marke mit Alleinstellung schaffen und damit eine Unterscheidbarkeit zu Konkurrenzprodukten geben. Markenartikel bieten dem Verwender eine gleichbleibende oder verbesserte Qualität beim Einkauf.⁸³

Zu den Zielen der strategischen Markenpolitik ist nach Meffert zunächst die Absatzförderung durch eine Marke für ein Unternehmen. Sie soll beim Konsumenten Präferenzen schaffen und das Produkt gegenüber der Konkurrenz differenzieren. Das Unternehmensimage kann ebenfalls positiv durch eine Marke beeinflusst werden. Die Markentreue der Kunden erhöht zudem die Planungssicherheit im Unternehmen. Der Markt kann durch strategische Markenpolitik differenziert bearbeitet werden, um einzelne Marktsegmente unterschiedlich und zielgruppenspezifisch mit Marken zu bedienen. Die Alleinstellung einer Marke gibt darüber hinaus preispolitischen Spielraum gegenüber Konkurrenzprodukten. Insgesamt erhöht die Marke damit den Unternehmenswert und das Kapitalvermögen im Vergleich zu austauschbaren Produkten.⁸⁴

⁸¹ Vgl. Aaker, 1996: 9

⁸² Sattler, 2007: 39

⁸³ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktpolitik.html>, 19.09.2011

⁸⁴ Vgl. Meffert, 2000: 846ff

Die Ziele der Markenpolitik lassen sich in drei grundlegende Kategorien einteilen.

- Die Globalziele sind auf die Sicherung des Unternehmensbestandes fixiert.
- Die ökonomischen Ziele haben die Steigerung des Absatzes und Erhöhung des Unternehmenswertes zum Ziel.
- Die verhaltenswissenschaftlichen Ziele fördern beim Konsumenten den Kauf und Wiederkauf eines Markenproduktes.

Die genannten Zielkategorien beeinflussen sich dabei gegenseitig.⁸⁵

3.3 Marken und Positionierungen

Markenpolitik wird durch Markenführung betrieben, deren primäre Aufgabe die Entwicklung und zielgruppenrelevanten Durchsetzung einer Markenidentität ist. Aus der Markenidentität kann die Markenpositionierung abgeleitet werden, die letztendlich zum Markenimage beim Kunden führt. Die Termini werden im Folgenden detailliert erläutert.

3.3.1 Markenidentität

Die Markenidentität umfasst die essenziellen, das Wesen prägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke.⁸⁶ Sie soll zwischen der Marke und dem Kunden eine Beziehung schaffen, indem sie ihm entweder eine Wertvorstellung vermittelt oder funktionale bzw. emotionale Vorteile verspricht.⁸⁷ Damit ist die Markenidentität die einzigartige Gesamtheit der Marke in ihrer Konzeption, ihrer Struktur und ihrem Auftritt.⁸⁸

„Die Markenidentität ist die Summe aller wichtigen Bedeutungen, die mit der Marke verbunden werden.“⁸⁹ Aus der Markenidentität können die Markenstrategie, die Mar-

⁸⁵ Vgl. Esch, 2001: 42f

⁸⁶ Vgl. Esch, 2003: 24

⁸⁷ Vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2001: 53

⁸⁸ Vgl. Linxweiler, 1999: 65

⁸⁹ Adjouri, 2002: 93

kenpositionierung, die Markenbotschaft, das Markenimage sowie der Markenwert geplant und realisiert werden.⁹⁰

Bezogen auf die Markenidentität sind nach Aaker und Joachimsthaler vier Gesichtspunkte mit insgesamt zwölf Kategorien zu nennen:

- Marke als Produkt: Umfang des Produktes, Produkteigenschaften, Qualität und Wertigkeit, Erfahrung bei dessen Verwendung, Nutzer und Verwendertyp, Ursprungsland und Herkunft
- Marke als Unternehmen: Unternehmenseigenschaften, lokal vs. global
- Marke als Person: Markenpersönlichkeit, Beziehung von Marke und Kunden
- Marke als Symbol: visuelle Bildsprache und Metaphern, Geschichte und Tradition⁹¹

Mit einer Marke verbinden sich Assoziationen, und nicht jede Kategorie ist für jede Marke relevant. Vor allen geht es darum, dass sich eine Marke in ihrer Kernidentität für den Kunden relevant von anderen Marken abgrenzt. Verbindet der Kunde wenigstens einen dieser Punkte als Kernidentität der Marke, ist die Marke erfolgreich.⁹²

Der **Markenkern** (Brand Essence) ist dabei die verdichtete Markenidentität und stellt im übertragenen Sinne die Seele der Marke dar und wird häufig in einem Satz beschrieben, wie z.B. BMW „Aus Freude am Fahren.“ Zwei Beispiele zeigen, wie ein Markenkern alle Markenelemente in einen klaren, aussagkräftigen Kerngedanken verdichten kann.

⁹⁰ Vgl. Adjouri, 2002: 89, Die

⁹¹ Vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2001: 53

⁹² Vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2001: 53



BMW: Freude⁹³



Lucky Strike: Playful Intelligence⁹⁴

3.3.2 Markenpositionierung

Die Zielsetzung der Markenpositionierung ist, mit besonderen Produkteigenschaften eine vorrangige Stellung beim Konsumenten als auch eine deutliche Differenzierung gegenüber Wettbewerbsprodukten zu erreichen. Die erfolgreiche Markenpositionierung ist nach Meffert somit „der strategische Kern zur Profilierung und Differenzierung der Marken. Markenpositionierung und -profilierung lassen sich in diesem Zusammenhang als Planungsprozess kennzeichnen.“⁹⁵ Die Markenpositionierung der Marke bestimmt

⁹³ johndo.de/wp-content/2009/06/bmw_freude.jpg, 22.02.2012

⁹⁴ <http://klog.kfiles.de/log-img/20060416-luckystrikes5.png>, 22.02.2012

⁹⁵ Meffert, 2000: 851

unter anderem die Kommunikationspolitik: Wie kann man die Marke am besten differenzieren, und was spricht die Zielgruppe an?

Die Markenpositionierung im Markt hat mehrere Anforderungen zu erfüllen, um erfolgreich zu sein. Sie sollte im weiteren Sinne zum Unternehmen passen, Relevanz für die Kunden bieten, von diesem auch subjektiv, also emotional wahrgenommen werden, eine Wettbewerbsdifferenzierung ermöglichen und langfristig angelegt sein.⁹⁶

Es gibt unterschiedliche Strategien, eine Marke gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren und zum Erfolg zu führen: z.B. eine strategische Marktnische zu besetzen, die die Konkurrenz bislang außer Acht gelassen hat. Oder eine zweite von weiteren Möglichkeiten: einen psychologischen (Zusatz-)Nutzen zu schaffen, z.B. wird dem Konsumenten und seinem sozialem Umfeld vermittelt, dass eine bestimmte Automarke ein bestimmtes Prestige schafft oder ein After Shave Männlichkeit. Dieser Nutzen im Sinne einer psychologischen Produkteigenschaft wird oftmals **Unique Selling Proposition (USP)** genannt.

Der USP wurde 1960 geboren und ist das Alleinstellungsmerkmal eines Produktes, das heißt das einzigartige Nutzenversprechen. Wenngleich beim USP oftmals psychologisch (Zusatz-)Nutzen vernachlässigt wurde, kann der USP nach heutiger Definition als kommunikative Kurzfassung einer Positionierung beschrieben werden.⁹⁷

Positionierungsziele und Involvement

Wesentlich für Markenwahrnehmung und Markenauswahl ist das Involvement des Konsumenten. Der Begriff Involvement bezieht sich dabei auf die Stärke der inneren Beteiligung sowie die Tiefe und Qualität der Informationsaufnahme des Konsumenten, die den Prozess der Markenverarbeitung beeinflussen.⁹⁸ Involviert ist ein Kunde bei der Auswahl einer bestimmten Marke dann, wenn eine bestimmte Ich-Beteiligung und ein inneres Engagement gegeben sind, mit dem sich der Kunde dem Kauf des Produkts widmet.⁹⁹

Während bei einem High-Involvement eine komplexe und kognitiv gesteuerte Informationsverarbeitung stattfindet, ist das Low-Involvement durch ein absichtsloses Lernen

⁹⁶ Vgl. Esch, 2001: 236

⁹⁷ Vgl. Meffert, 2000: 711

⁹⁸ Vgl. Felser, 2001: 56

⁹⁹ Vgl. Foscht/Swoboda, 2004: 122

mit einer geringen Verarbeitungstiefe und einer passiven Aufnahme von Botschaften charakterisiert.¹⁰⁰ Das Involvement eines Konsumenten wird dabei sowohl durch seine individuelle Persönlichkeit als auch durch die entsprechende Produktklasse und nicht zuletzt durch den Preis beeinflusst.

Bekmeier-Feuerhahn weist darauf hin, dass ein Käufer beim Kauf einer bestimmten Marke erst dann persönlich involviert ist, wenn es bei der Marke einen Bezug gibt zum eigenen Selbstkonzept bzw. zu den Bedürfnissen und Wünschen des Individuums.¹⁰¹ Haedrich und Tomczak verweisen darauf, dass das Involvement eines Käufers auch vom wahrgenommenen Risiko des Kaufs (kognitiver Konflikt) und dem sozialen Prestigewert des Produktes beeinflusst wird.¹⁰²

Der Kauf der Marke und positive Reaktionen beim Involvement des Kunden können zu einer **Markentreue** führen. Negative Reaktionen bewirken die Ablehnung und/oder den Wechsel zu einer anderen Marke. Auch kann die Markentreue nicht notwendigerweise durch andere Stimuli, wie z.B. Preiserhöhungen, beendet werden.¹⁰³ Starke Markentreue ist dabei in der Regel das Ergebnis habituellen Verhaltens, also eines vereinfachten Entscheidungsverhaltens.

Es geht auf die kognitive Entlastung des Entscheidungsaufwands und eine geringe Entscheidungszeit zurück. Nur in Ausnahmefällen geht der wiederholte Kauf einer Marke auf ein erneutes, einem Neukauf vergleichbaren Verhalten zurück. Habitualisierung kann als Folge von Lernprozessen oder der Beobachtung und Übernahme vorgegebener Konsummuster entstehen.¹⁰⁴

Die Differenzierungen einer Markenpositionierung sind dementsprechend auch vor dem Hintergrund des Involvements der Zielgruppe zu sehen. Die Frage ist: Welches Gewicht nehmen bei der Positionierung emotionale oder sachorientierte Produkteigenschaften ein?¹⁰⁵

Eine Positionierung ist sachlich und emotional zu kombinieren, wenn entsprechend dem zu erwartenden Involvement der Zielgruppe auf die objektiven und subjektiven

¹⁰⁰ Vgl. Jain/Srinivasan, 1990: 598

¹⁰¹ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, 1998: 123

¹⁰² Vgl. Haedrich/Tomczak, 1996: 19

¹⁰³ Vgl. Assael, 1987: 73-75

¹⁰⁴ Vgl. Kroeber-Riehl/Weinberg, 1996: 389ff

¹⁰⁵ Vgl. Esch, 2001: 240

Nutzen abzielt wird. Befriedigt werden also sowohl das Informationsinteresse als auch psychologische Bedürfnisse, etwa nach Prestige (z.B. Louis Vuitton-Koffer, hohe Qualität und Prestige). Bei erklärungsbedürftigen Produkten wird in der Regel das Informationsinteresse ihrer Zielgruppe höher sein, und eine sachorientierte Positionierung ist zu wählen. Die emotionale Positionierung greift meist bei ausreichender Information, aber auch bei eigentlich austauschbaren Produkten (z.B. „Der Duft der großen weiten Welt“, Peter Stuyvesant-Zigaretten).¹⁰⁶ Bei den unterschiedlich gewichteten Positionierungen ist entscheidend, ob sich die Marke ausreichend von den jeweiligen Wettbewerbern unterscheidet.

3.3.3 Nutzen (Benefit)

Die Nutzen (auch Benefits) einer Marke werden häufig in Grundnutzen und Zusatznutzen unterteilt. Ältere Erklärungen legen noch ein starkes Gewicht auf den Grundnutzen, mit dem die funktionale Qualität beschrieben wird, andere nähern sich der praxisorientierten Verwendung des Begriffes bereits an.¹⁰⁷ Dies etwa durch zusätzliche Begriffe wie objektiver und subjektiver Nutzen, wobei der subjektive Nutzen psychologische Benefits beschreibt.

In der Praxis findet u.a. eine sogenannte **Benefit Ladder** (Nutzen-Leiter) Anwendung, mit der die drei Nutzendimensionen einer Marke definiert werden, die für den Konsumenten sinnstiftend sein sollen: aufsteigend von der rationalen über die emotionale bis hin zur sozialen Dimension.

¹⁰⁶ Vgl. Esch, 2001: 241ff

¹⁰⁷ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler, 2008: 224

Der rationale Benefit ist der funktionale Mehrwert, einer Marke. (Ich bekomme ...):



Beispiele Gillette¹⁰⁸, Aspirin¹⁰⁹

Der emotionale Benefit ist der Gefühls-Mehrwert einer Marke. (Ich fühle mich ...):



Beispiele Merci (Verbundenheit)¹¹⁰, Lenor (Wohlfühlen, Geborgenheit)¹¹¹

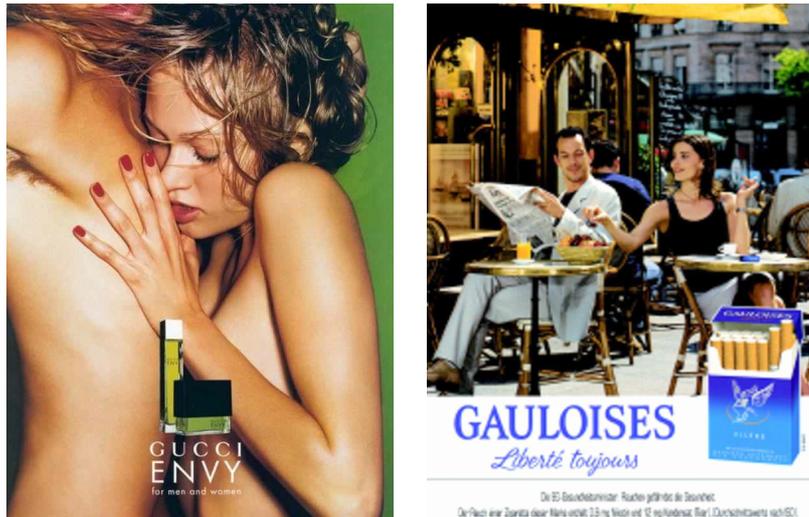
Der soziale Benefit definiert die gesellschaftliche Aufwertung einer Marke und ist die nach außen gerichtete Ausweisfunktion einer Marke. Typisch für Auto, Getränk oder Zigarette. (Ich zeige, dass ...):

¹⁰⁸ www.horizont.net/standpunkt/spiesseralfons/pages/protected/pics/2795-org.jpg, 20.02.2012

¹⁰⁹ <http://static.twoday.net/Finnsch/images/Aspirin-1.jpg>, 20.02.2012

¹¹⁰ www.meetinx.de/wordpress/wp-content/uploads/2008/10/merci-werbung-20081.jpg, 20.02.2012

¹¹¹ www.yopi.de/image/prod_pics/5267/f/5267450.jpg, 20.02.2012



Beispiele Gucci (sündig sein)¹¹², Gauloises Blondes (frei sein)¹¹³

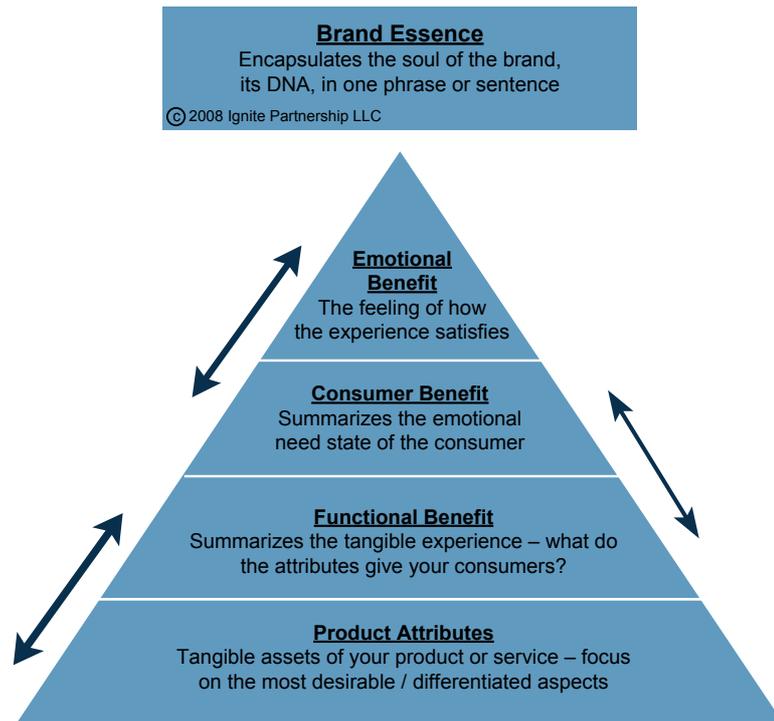
Benefit-Fokus: In der Kommunikation fokussieren sich Marken meist auf einen, maximal zwei Benefits. Dabei hängt der jeweilige Benefit-Fokus oftmals sehr stark von der Kategorie eines Produkts ab. Zwei Beispiele: Eine Glühbirne hat einen funktionalen, aber so gut wie keinen sozialen Benefit. Eine Zigarette hingegen hat einen sozialen, aber kaum funktionalen Benefit.

3.3.4 Positionierungsmodelle

Markenpositionierungen werden oft in Form von Markenmodellen visualisiert, damit die unterschiedlichen Daten und Informationen ihren angemessenen Platz finden und für die Beteiligten transparent sind. Im Folgenden sind drei Markenmodelle exemplarisch zu sehen:

¹¹² http://files.coloribus.com/files/adsarchive/part_268/2680305/file/gucci-gucci-envy-small-42303.jpg, 21.02.2012

¹¹³ <http://tobaccocontrol.bmj.com/content/10/4/300/F5.large.jpg>, 21.02.2012



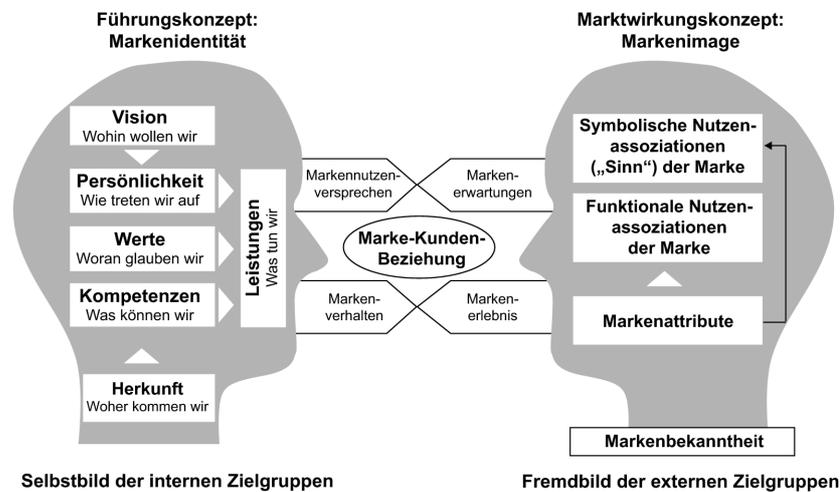
Markenpyramide: Ignite Partnership¹¹⁴



Markensterrad von Icon Added Value¹¹⁵

¹¹⁴ <http://ignitepartnership.com/blog/?p=64>, 12.07.2011

Grundlegend ist, dass Markenmodelle immer individuell, aber im Kern gleich sind: In Positionierungsmodellen können unterschiedlichste Fakten und Erkenntnisse berücksichtigt werden.



Marke-Kunden-Beziehung¹¹⁶

Es geht dabei um die Kunde-Marke-Beziehung und das übergreifende Ziel ist dabei, eine **Markenessenz** zu kristallisieren, die den Markenkern spiegelt und für die Zielgruppe relevant ist. Der Begriff Markenessenz wird für die Zusammenfassung des Markenkerns, also der wesentlichen Kernidentität, verwendet.

3.3.5 Markenimage

Das Markenimage ist – aus Sicht des Konsumenten – das Ergebnis der Markenpositionierung und quasi das Bild, das sich der Verbraucher von einer Marke macht. Es umfasst die Vorstellungen der Konsumenten über eine Marke. Das Markenimage wird häufig mit der Einstellung zu einer Marke gleichgestellt.¹¹⁷

Das Markenimage kann auch als Folge eines Bewertungsprozesses auf Basis gespeicherter Erfahrungen beschrieben werden. Daraus resultiert insbesondere beim Kauf

¹¹⁵ Vgl. www.markenwerkstatt.at/fileadmin/user_upload/Folien/MW_Coachingtag_2010_04.pdf und <http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Markensteuerrad.jpg>, 12.07.2011

¹¹⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/319/222616.png>, 27.04.12

¹¹⁷ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler, 2008: 217

die immer gleiche Bewertung eines Produktes.¹¹⁸ Dies auf der Basis der Gesamtheit der Vorstellungen, Gefühle, Einstellungen und Werte des Konsumenten.¹¹⁹

Das Markenimage wird gelernt durch die Aufnahme und Verarbeitung markenbezogener Informationen, die mit dem Markenzeichen und Markennamen assoziiert wiederum als Schlüsselreize dienen, um das gelernte Image abzurufen.¹²⁰ Der Konsument hat ein Image – im Sinne von Bild – von der Marke, das über die Markenkommunikation beim Konsumenten subjektiv entsteht. Damit können Markenimages weniger stabil oder gefestigt sein, sind aber auch abhängig von Einstellungsänderungen und -entwicklungen beim Konsumenten.¹²¹

3.3.6 Markenpersönlichkeit

Markenpersönlichkeit (Brand Personality) gilt für sehr starke Marken mit einer ausgeprägten Markenwelt und einem eigenen ausdifferenzierten Charakter. Marken wie McDonalds, Disney, BMW oder Marlboro gehören dazu. Man könnte sagen, Marken(-persönlichkeiten) sind Mensch geworden. Einen Hinweis dazu geben Studien, die Übereinstimmungen mit den Dimensionen einer menschlichen Persönlichkeit zeigen: Extrovertiertheit, Gewissenhaftigkeit und Pflichtbewusstsein, Liebenswürdigkeit, emotionale Stabilität und Kultur. Dabei werden Eigenschaften der Persönlichkeit der typischen Nutzer auf die Marke übertragen.¹²² Die Marke wird so zum Freund, Begleiter oder Ratgeber.¹²³

Aaker schreibt der Markenpersönlichkeit zu:

- die Präferenzen und Produktnutzung der Verbraucher zu verstärken
- beim Verbraucher Emotionen auszulösen
- und das Vertrauen in die Marke und die Treue zur Marke zu stützen¹²⁴

¹¹⁸ Vgl. Sommer, 1998: 149

¹¹⁹ Vgl. Adjouri, 2002: 96

¹²⁰ Vgl. Diller, 1992: 642

¹²¹ Vgl. Adjouri, 2002: 94ff

¹²² Vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2001: 93ff

¹²³ Vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2001: 63

¹²⁴ Vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2001: 101

Die Wirkung einer starken Markenpersönlichkeit ist nach Sattler unverkennbar: „Eine positiv wahrgenommene Markenpersönlichkeit kann bei Nachfragern unter anderem zu einer Identifikation mit der Marke führen und damit eine hohe Markenbindung erzeugen.“¹²⁵

In welchem Verhältnis steht nun Markenpersönlichkeit zum Markenimage? Die Markenpersönlichkeit macht die symbolischen Merkmale eines Markenimages aus Sicht der Konsumenten aus. Zusätzliche Bestandteile eines Markenimages sind darüber hinaus die konkreten Produktattribute und die mit der Leistung verbundenen Benefits (Nutzen).

3.3.7 Creative-Brief

Auf Basis des Kundenbriefings verfassen die Bereiche Strategie und Beratung gemeinsam ein internes Briefing, einen sogenannten Creative-Brief (CB) mit der Aufgabenstellung für die Mitarbeiter der Agentur. Der CB enthält alle wesentlichen Inhalte des Kundenbriefings, aber in inspirierender, verständlicherer Form.¹²⁶ Bestandteile sind Description & Objectives (Beschreibung & Ziele), Communication Target (Zielgruppe), Practical Framework (Arbeitsrahmenbedingungen: Do's and Dont's). Wesentlich sind dabei folgende Bestandteile und Begriffe:

Consumer Mind (Denken des Konsumenten):

Dieser Punkt beschäftigt sich mit der Frage, was in den Köpfen der Zielgruppe vorgeht. Elemente des „Consumer Mind“:

- **Current Consumer Belief** (denken, glauben/heute)
Die Einstellung bzw. Barriere der Zielgruppe in Bezug auf das Werbeziel.

Beispiel Käsehersteller (anonymisiert): „Dass die Marke X außer Frühlingsquark auch hochwertigen Käse kann im Angebot hat, wusste ich nicht.“
- **Consumer Insight**
Eine fundamentale, überraschende Einsicht in die Beziehung des Verbrauchers mit der Marke oder Kategorie.

¹²⁵ Sattler, 2001: 142

¹²⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/briefing.html?referenceKeywordName=Werbebriefing>, 12.07.2011

Beispiel Käsehersteller (anonymisiert): „Authentischer Käsegenuss bedeutet für mich, die Heimat eines Käses zu schmecken.“

Bei der Markenpositionierung spielt der Begriff Insight eine wesentliche Rolle. Er umfasst die Kenntnis der Einstellungen und Verhaltensweisen Ihrer Zielgruppe und wird unter anderem ermittelt durch qualitative und quantitative Markenanalysen sowie Kundenzufriedenheitsanalysen.

- **Desired Consumer Belief** (denken, glauben/morgen)
Die gewünschte Einstellung bzw. Handlungsweise der Zielgruppe nach der Kommunikation.

Beispiel Käsehersteller (anonymisiert): „Wenn ich an die Marke X denke, dann fällt mir sofort hochwertiger Käse aus der Region Y Deutschlands ein.“¹²⁷

Communication Strategy (Kommunikationsstrategie):

Die Kommunikationsstrategie ist die Argumentation zur Problemlösung. Ihre Elemente sind:

- **Consumer Benefit** (siehe auch Nutzen/Benefit)
Der funktionale emotionale oder soziale Mehrwert für den Konsumenten.

Beispiel ebay: „Bei ebay ist die Wahrscheinlichkeit, genau das zu finden, was ich suche, am größten.“

- **Reason-to-Believe**
Das eine entscheidende Argument, warum die Zielgruppe den Consumer Benefit glauben soll.

Beispiel ebay: „ebay ist der größte Online-Marktplatz der Welt, denn ebay hat weltweit die größte Auswahl an Waren.“

- **Single minded message**
Die eine Botschaft, aufgrund der die Zielgruppe ihre Einstellung und/oder Handlungsweise verändern soll.

¹²⁷ Vgl. o.V., Scholz & Friends Briefing Template 2012

Beispiel ebay: „Bei ebay findest Du genau das, was Du willst, denn ebay ist die größte Shopping Mall der Welt.“

Nicht zu verwechseln mit der Single mind message ist der **Claim**, der bei der werblichen Umsetzung gefragt ist.

Der Begriff stammt von der in Nordamerika und Australien verwendeten Bezeichnung Claim für ein abgestecktes Grundstück ab.¹²⁸ Im Marketing wird Claim vor allem in der Werbung, oft in derselben Bedeutung wie Slogan verwendet. Er bezeichnet einen fest mit dem Unternehmens- oder Markennamen verbundenen Satz oder Satzteil. Ein Claim kann mehrere Funktionen haben: Er kann die Positionierung eines Leistungsangebotes oder einer Marke, ein zentrales „Versprechen“¹²⁹ oder einen Produktnutzen, eine Mission, eine Vision oder das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens oder der Marke kommunizieren.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Ausgangspunkt der Markenführung bildet die Markenidentität. Aus ihr wird die Markenpositionierung abgeleitet, die beim Kunden zum Markenimage führt. Unter Markenpositionierung versteht man die Abgrenzung der eigenen Marke zum Wettbewerb. Die Positionierungseigenschaften sollten dabei für die jeweilige Zielgruppe relevant und als Profil der Marke unverwechselbar sein.

3.4 Beispiele für Positionierungen

Die folgenden, skizzierten Beispiele illustrieren auf der Basis einer Analyse des strategischen Planers Andreas Kullack den Kern verschiedener Positionierungsmöglichkeiten von Marken: Als Marke zum Mythos (Apple), eine Marke als Lebensgefühl (Red Bull), die Weiterentwicklung zu einer Re-Positionierung (Davidoff), die enge Verbindung von Produkteigenschaften und Markenwerten (Smart), eine Marke erfindet sich neu (Puma).¹³⁰

Beispiel Apple

Der Laptop-Anbieter Apple startete 1976 als Außenseiter gegen die Giganten der Computerindustrie. Zunächst mangelte es Apple jahrelang an Massentauglichkeit. Mit-

¹²⁸ Vgl. www.onlinemarketing-blog.de/2007/02/03/erfolgskriterien-fuer-einen-guten-claim/, 29.07.2011

¹²⁹ Vgl. www.onlinemarketing-blog.de/2007/02/03/erfolgskriterien-fuer-einen-guten-claim/, 29.07.2011

¹³⁰ Kullack, 2011, Manuskript

te der 1990er-Jahre gelang mit einer Idee der Sprung zu Markterfolg und Größe: Das produktpolitische und kommunikative Ziel war es, eine Vision für die Zukunft zu schaffen. Apple sollte als „gute Marke“ gegenüber den „bösen Marken“ (Microsoft, IBM, Intel) platziert werden. In der Produktumsetzung anwenderorientierte Software-Lösungen und ein unverkennbares Designkonzept sowie in der Kommunikation Förderung von Kreativität und Andersartigkeit waren der Schlüssel dazu, und ein „Glaubensbekenntnis“ sollte die Fangemeinde wachsen lassen. Es wurden der Slogan „Think different“ und eine neue Art der Werbung für Computer geschaffen.¹³¹



Über 30 Querdenker posierten für die Print-Kampagne¹³², u.a. der Dalei Lama¹³³

Beispiel Red Bull

Die Rezeptur des Energie-Drinks Red Bull klingt nicht spektakulär: Es besteht hauptsächlich aus Wasser, Zucker (Saccharose, Glucose), Glucuronolacton, Coffein und Taurin sowie zuckerfreiem Aspartam und zugesetzten Vitaminen – mit einer ähnlichen Wirkung einer Tasse Mokka mit viel Zucker.

"The taste doesn't matter ... Red Bull isn't a drink; it's a way of life."

Dietrich Mateschitz, Founder of Red Bull¹³⁴

¹³¹ Vgl. www.dasdossier.de/magazin/wirtschaft/unternehmen/es-ist-vollbracht-apple-messias-steve-jobs-im-iheaven, 10.10.2011

¹³² <http://theinspirationroom.com/daily/commercials/2005/10/Apple-think-different.jpg>, 12.12.2011

¹³³ <http://techpinions.com/wp-content/uploads/2011/08/Dalai-Lama-Apple-Think-Different-Poster1.jpg>, 12.10.2011

¹³⁴ www.20123helpme.com/red-bull-energy-drink-view.asp?id=166404, 10.01.2012

Aber Red Bull ist nach seiner Positionierungsstrategie mehr als ein Getränk und hat eine neue Kategorie im Segment der alkoholfreien Getränke geschaffen, das zudem polarisiert: Als anregendes Getränk (zulässiges „Aufputzmittel“), mit zur Einführung außergewöhnlichem, neuartigem Geschmack, einem hohem Preis – achtmal teurer als Coca-Cola, als komplexes Produkt, werblich verbunden mit vielen erzählenden Bildern, gelebt und dargestellt über Erfahrung, Freiheit und Funktionalität.¹³⁵ In der werblichen Umsetzung werden vor allem Action-Sportarten gesponsert und als Event begleitet, die Produktversprechen symbolisieren.

*"Red Bull is willing to invest a lot in making sure people become believers in the brand through hands-on-experiences."
Adam Comey, Red Bull Event planner¹³⁶*

Beispiel Davidoff

Die Zigarettenmarke Davidoff entwickelte ihr Markenmodell produktunabhängig evolutionär, nach der Formel: Vertrauen = Beständigkeit + Innovation.

Man erkannte, dass die Markenwerte zu elitär für eine neue, expansive Markenstrategie waren. Dafür war die Marke Davidoff mit ihren Markenwerten Prestige, ultimative Qualität und Connoisseurship in die Jahre gekommen. Die zeitgemäße Relevanz fehlte. Ziel war es, mit der Kommunikation alle sozial gehobenen Sinus-Milieus anzusprechen, durch eine Verjüngung der Markenwerte und ein neues Markenversprechen, das ein zeitgemäßes Erlebnis versprach. Im Kern des weiterentwickelten Markenmodells steht die Markenessenz: Leidenschaft für die Kunst des Lebens. Um die Markenessenz herum gruppieren sich die neuen jungen Markenwerte, was auch in der werblichen Umsetzung deutlich wird.

¹³⁵ Vgl. www.scribd.com/doc/46876450/Red-Bull-Building-Brand-Equity-in-Non-Traditional-Ways, 15.02.2012

¹³⁶ www.bridgetoarabia.com/articles/13c.htm, 16.07.2011



Davidoff: Kommunikation alt und neu¹³⁷

Beispiel Smart

Die Automarke Smart bildet selbst das Zentrum des Markenmodells, aus dem die drei zentralen Markenwerte Funktionalität, Innovation und Lebensfreude abgeleitet werden.

Smart trägt den Markenkern bereits im Namen: Smart ist smart.

Die Einführung des Smart City Coupé begründete die Smart-Markenwerte:

- Funktionalität: leichtes Einparken, niedrige Unterhaltskosten, Ausstattung
- Innovation: Tridion Sicherheitszelle, austauschbare, bunte Bodypanels, Soft-tip/Softtouch-Schaltung
- Lebensfreude: neuartiges Design, aufregende Farben, Fahrspaß durch Wendigkeit

Beispiel Puma

In der Ausgangssituation stand der SportbekleidungsHersteller Puma vor veränderten Verbraucher-Bedürfnissen. Daraufhin folgte eine Neupositionierung in den angestammten Märkten. 1993 hat die Marke ihren eigentlichen Wert verloren, was sich auch in einer Niedrigpreis-Positionierung ausdrückt.

¹³⁷ Scholz & Friends, 2012

Die Verbraucherbedürfnisse hatten sich verändert. Von der reinen Sportbekleidung entwickelt sich der Trend zu einem gesunden Lebensstil und zu einem weniger formalen Outfit. Puma greift diesen zentralen Consumer Insight auf und macht ihn Bestandteil der Markenstrategie.

Die erfolgreiche, anschließende Strategie: Puma erfindet sich radikal neu und bewegt sich vom Sportschuhhersteller zur Sportfashionmarke.

Vorher: Puma = funktionale Sportschuhe für beste Performance; nachher: Puma = Sportliche Mode für individuellen Style.

Die neue Markenstrategie vom traditionellen Sportschuhhersteller hin zur Sportfashionmarke mit dem individuellen Lifestyle wird konsequent im Produkt selbst und über alle Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt. Puma erweitert extrem erfolgreich die gesamte Sport-Kategorie in Richtung Fashionlifestyle.¹³⁸

Zwischenfazit

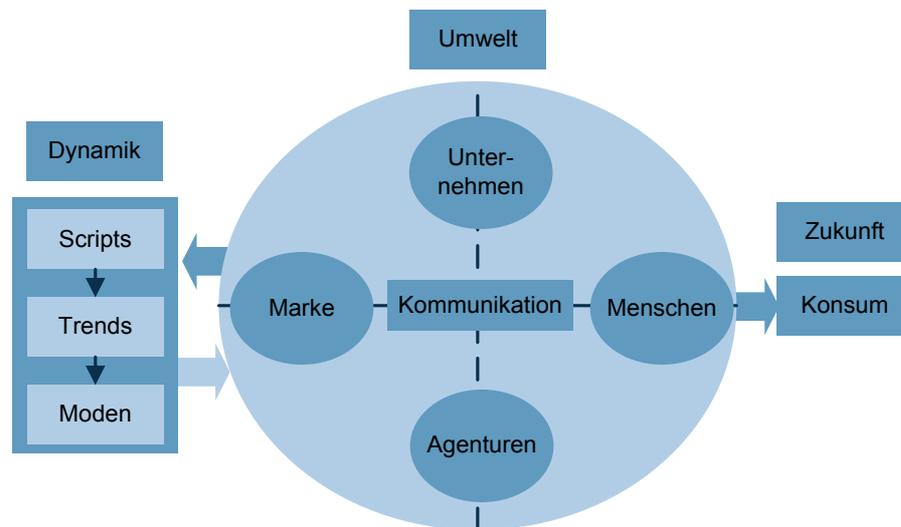
Aus der Darstellung der wesentlichen Aufgaben und Funktionen der Markenpolitik sowie der Bestandteile einer Marke wird die Komplexität und Bedeutung einer aktuellen Markenführung vor dem Hintergrund ständig zunehmender Angebotsvielfalt, Schnelligkeit von Marken und Produkten sowie Informationsüberforderung der Verbraucher deutlich. Eine klare und zum Wettbewerb abgegrenzte Alleinstellung durch entsprechende Markenpositionierung rückt in den Fokus des Marketings und stellt zugleich nicht nur einen einmal errungenen Markenwert dar, sondern ist vor dem beschriebenen Hintergrund ständig am Markt zu rechtfertigen und ggf. anzupassen.

Dabei sind Marken und deren Kommunikation fragile Gebilde, wie die skizzierten Beispiele der Zigarettenmarken Camel und Marlboro und ihrer Werbung zeigen. Nur selten gelingt ein einschneidender Wechsel von Produkt- und Kommunikationspolitik (Beispiel Puma). Neben der Abgrenzung vom Wettbewerb bei der Positionierung von Produkten und Dienstleistungen werden deshalb die eigene Zielgruppe, ihre Bedürfnisse und Insights immer wichtiger. Herkömmliche Segmentierungsmethoden treten dementsprechend in den Hintergrund und komplexere Untersuchungen wie die Sinus-Milieus und Limbic Map in den Vordergrund.

¹³⁸ o.V., Scholz & Friends, 2012

4 Entwicklung von Positionierungen

Ausgehend von den vier großen, durch den Menschen geschaffenen und zusammenhängenden Umweltsystemen (gesellschaftspolitisch, technologisch, kulturell und ökonomisch), kann analysiert und prognostiziert werden, was den Menschen beeinflusst oder beeinflussen wird.



Einbeziehung aller Einflussfaktoren ins Marketing¹³⁹

„Während der Mensch seine Umwelt permanent verändert, bleibt sein Inneres relativ unangetastet. Was ihn erstaunlich macht, ist die Ausprägung von Wünschen zweiter Ordnung. Das heißt, er kann sich selbst reflektieren (Wäre es nicht toll, wenn ich ein super Athlet wäre?). Der Wunsch „Athlet“ resultiert aus sogenannten gesellschaftlichen Scripts, die einem sagen, dass es toll ist, ein Athlet zu sein. Daher kommen die Inhalte und Wünsche.“¹⁴⁰

„Hier geht es nicht um Kausalität aus Freiheit, sondern um Handlung als enactment eines scripts. Zu Deutsch: die Handlung schafft den Handelnden. Der Schritt vom Mythos zum Hollywoodfilm ist hier ganz klein. Aus Mythos wird plot, aus Praxis wird ac-

¹³⁹ Birtel, 2009,Manuskript

¹⁴⁰ Vgl. Birtel, 2009, Manuskript

tion. Markenwerbung und Hollywood produzieren die modernen Mythen, die den Horizont unserer Kultur umstellen.“¹⁴¹



*Der Mensch und seine Motive*¹⁴²

Das Grundmotiv, sich dauernd etwas zu wünschen und permanent seine Umwelt zu verändern ist einfach: Der Mensch fühlt sich unperfekt und möchte seine Umwelt so gestalten, dass sie für ihn perfekt ist. Kritisch kann man anmerken, der Mensch strebt in diesem Sinne nach „Gottwerdung“. ¹⁴³

Die folgende Abbildung verdeutlicht, welche Aufgaben Marken beim Wunsch des Menschen nach Perfektion übernehmen können.

¹⁴¹ Bolz, 2005: 9

¹⁴² In Anlehnung an Bolz, 2005: 9/Maslowsche Bedürfnispyramide

¹⁴³ Vgl. Birtel, 2009, Manuskript



Die daraus abzuleitende Kernfrage von Markenpositionierungen lautet: Wie kann ich die Marke zum Wettbewerb hin differenzieren, und was spricht meine Zielgruppe am meisten an?

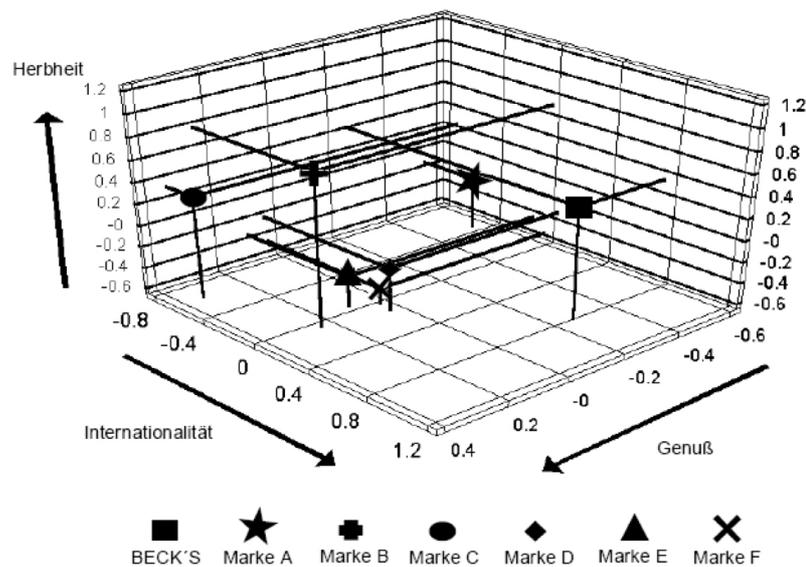
Durch die spätere Markenkommunikation und damit die eigentliche Markenpositionierung beim Konsumenten wird ein Nutzenversprechen der Marke im Markt penetriert. Dabei wird als Kommunikationsvorgabe die Markenidentität auf wenige, für die Zielgruppe eingängige Nutzen der Marke komprimiert.

Angestrebt ist im Vergleich zum Wettbewerb eine besondere Position der Marke bei der Zielgruppe. Deshalb werden für die Positionierung zunächst die relevanten Markendifferenzierungen identifiziert. Diese werden aus den Wettbewerbsangeboten und dem Kaufentscheidungsverhalten der Zielgruppe abgeleitet. Gängig ist es, die ermittelten Dimensionen einer Markenpositionierung in einem visualisierten Positionierungsschema darzustellen, um anschließend die ideale Position eines Produktes oder einer

144

In Anlehnung an www.rheingold-online.de/verfassungsmarketing.html, 14.05.2012/
BBDO Think Tank/Birtel, 2009

Dienstleistung zu finden. Anschließend wird die Positionierungsstrategie für die eigene Marke beschreiben.



Positionierungsmodell im Premium Pilsmarkt¹⁴⁵

Die Abbildung zeigt beispielhaft definierte Imagedimensionen, gewonnen über ein Verdichtungsverfahren. Die betrachteten Marken werden in einem gemeinsamen Image-Raum positioniert. Jede Marke kann in Hinblick auf die Imagedimensionen mit den Konkurrenzmarken verglichen werden (Image-Benchmarking). Die Position der betreffenden Marke Beck's ist in diesem Beispiel im Verhältnis zu den (anonymisierten) Wettbewerbsmarken zu erkennen.¹⁴⁶

Wie in der Grafik deutlich wird, hat sich Beck's bei „Internationalität“ deutlich stärker positioniert als seine Wettbewerber. Zudem zeigt sich, dass Internationalität eine eigenständige Imagedimension ist, die andere Marken in ihrer Positionierung kaum berücksichtigen bzw. beim Konsumenten durchsetzen.

Diese Visualisierung ist das Ergebnis einer vom Markenmanagement verfolgten Positionierungsstrategie. Erfasst wurden die Markenimages, die durch Kommunikationsmaßnahmen in der Psyche des Verbrauchers für die unterschiedlichen Biermarken erzeugt wurden.

¹⁴⁵ www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_wisa_trommsdorff_paulssen.pdf, 16.02.2012

¹⁴⁶ Kullack, 2011, Manuskript

Wie kann eine Erfolg versprechende Positionierung für eine Marke entwickelt werden?

4.1 Positionierung aus Zielgruppensicht

Bei der Entwicklung einer Markenpositionierung wird die Marke aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Wesentlich ist die Positionierung aus Zielgruppensicht, die in der Gesamtbetrachtung den Positionierungen der Wettbewerber gegenübergestellt wird. Im Folgenden wird deshalb zunächst das Zielgruppenmodell der Sinus-Milieus betrachtet, welches einen umfassenden Ansatz darstellt, um Zielgruppen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu sehen und einzuordnen. In einem zweiten Schritt wird das Neuromarketing mit dem praxisbewährten Modell der Limbic Map vorgestellt. Es eignet sich, um Markenpositionierungen zu verorten und Zielgruppen innerhalb der Limbic Map abzubilden.

Beide Modelle haben bei der Zielgruppenbestimmung in den vergangenen Jahren gegenüber herkömmlichen soziodemografisch geprägten Untersuchungen in Unternehmen und Agenturen an Gewicht gewonnen. Sie versprechen eine umfassende und dabei genaue Zielgruppenbeschreibung. Ein Beispiel zeigt demgegenüber – und ohne an dieser Stelle auf Informationsflut und das veränderte Kaufverhalten einzugehen – die Unschärfen einer ausschließlichen Zielgruppensegmentierung nach soziodemografischen Daten:



Zwei Familienväter gleichen Alters mit Übereinstimmungen¹⁴⁷

¹⁴⁷ www.bdvi.org/fileadmin/pool/Seminar_Verpackung/Markenpositionierung-Zielgruppendefinition_Burk-Ulrich_Visid.pdf, 02.03.2012

Würden beide das gleiche Bier trinken? Würden beide sich von denselben Argumenten überzeugen lassen? Würden sich beide über dieselbe Kommunikation angesprochen fühlen?

4.1.1 Sinus-Milieus

„Die Sinus-Milieus verbinden demografische Eigenschaften wie Bildung, Beruf oder Einkommen mit den realen Lebenswelten der Menschen, d.h. mit ihrer Alltagswelt, ihren unterschiedlichen Lebensauffassungen und Lebensweisen.“¹⁴⁸ Die folgenden Fragen stellen die Forscher von Sinus dabei: Welche grundlegenden Werte sind von Bedeutung? Wie sehen die Einstellungen zu Arbeit, Familie, Freizeit, Geld oder Konsum aus?

„Um Menschen bzw. Zielgruppen zu erreichen, muss man ihre Befindlichkeiten und Orientierungen, ihre Werte, Lebensziele, Lebensstile und Einstellungen genau kennenlernen, man muss quasi die Lebenswelten der Menschen „von innen heraus“ verstehen, gleichsam in sie „eintauchen“. Nur dann bekommt man ein wirklichkeitsgetreues Bild davon, was die Menschen bewegt und wie sie bewegt werden können.“¹⁴⁹

Die Sinus-Milieus beruhen auf der Erfahrung von drei Jahrzehnten sozialwissenschaftlicher Forschung. Die Zielgruppen-Segmentierung von Sinus geht von einer Lebensweltanalyse der Gesellschaft aus. Die sogenannten Sinus-Milieus fassen Menschengruppen zusammen, deren Lebensauffassung und Lebensweise ähnlich ist. In die Analyse fließen grundsätzliche Wertorientierungen ebenso ein wie Alltagseinstellungen zu Arbeit, Familie, Freizeit, Geld und Konsum. Die Sinus-Milieus werden für Produktentwicklungen, die strategische Marketingplanung und Kommunikationsgrundlage von unterschiedlichsten Unternehmen und Institutionen genutzt.

Dem Wertewandel entsprechend werden die Sinus-Milieus regelmäßig aktualisiert. Basis dafür sind die Sinus-Trendforschung und Studien zu den Lebenswelten der Menschen. Die Anpassung der Sinus-Milieus im Jahr 2010 hat zehn neu strukturierten Milieus ergeben, die im Vergleich zur Vorjahresgrafik 2009 gesellschaftliche Veränderungen aufzeigt.¹⁵⁰

¹⁴⁸ www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieu.html, 29.02.2012

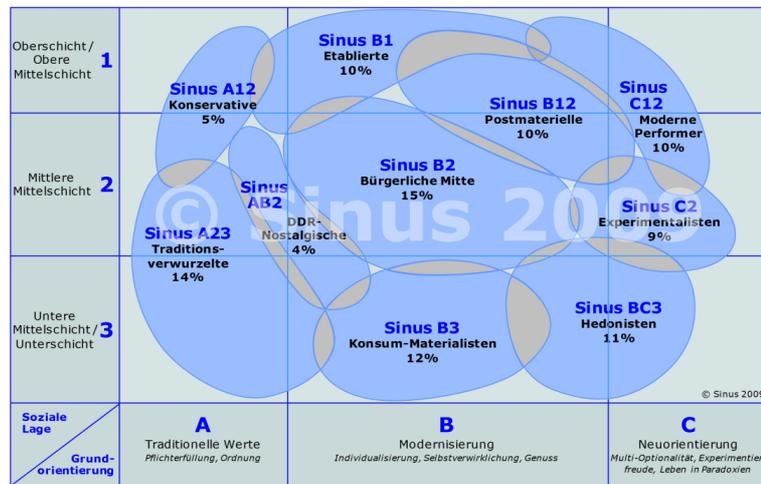
¹⁴⁹ www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieu.html, 29.02.2012

¹⁵⁰ Vgl. www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieu.html, 29.02.2012

SINUS:

Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2009

Soziale Lage und Grundorientierung

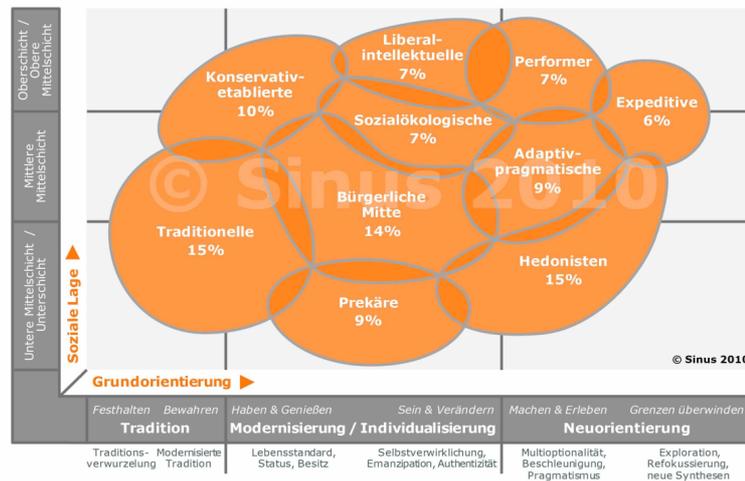


Sinus-Milieus neu strukturiert¹⁵¹

SINUS:

Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2010

Soziale Lage und Grundorientierung



Sinus-Milieus 2010¹⁵²

Dabei sind die Grenzen zwischen den Milieus fließend. Bei Lebenswelten und sozialen Schichten sind die Grenzen nicht genau zu ziehen. Wegen der sogenannten Unschärfelation der Alltagswirklichkeit werden zwischen den Milieus Berührungspunkte und Übergänge gezeigt. Die Grafik 2010 kann nach den Angaben links und unten gelesen werden. Dabei gilt generell: Umso höher ein Milieu angesiedelt ist, desto gehobener sind Bildung, Einkommen und Berufsgruppe.

In dieser „strategischen Landkarte“ können Produkte, Marken, Medien etc. positioniert werden. Interessante Ergebnisse für die strategische Marketingplanung sind zudem möglich mit der Integration der Sinus-Milieus in die wichtigsten Markt-Media-Studien sowie in das AGF/GFK-Fernsehpanel (Arbeitsgemeinschaft Fernsehen/Gesellschaft für Konsumforschung).¹⁵³

Kurzcharakteristik der Sinus-Milieus

Sozial gehobene Milieus:

Konservativ-etabliertes Milieu 10 Prozent (7,3 Mio.)

Das klassische Establishment: Verantwortungs- und Erfolgsethik; Exklusivitäts- und Führungsansprüche versus Tendenz zu Rückzug und Abgrenzung

Liberal-intellektuelles Milieu 7 Prozent (5,1 Mio.)

Die aufgeklärte Bildungselite mit liberaler Grundhaltung und postmateriellen Wurzeln; Wunsch nach selbstbestimmtem Leben, vielfältige intellektuelle Interessen

Milieu der Performer 7 Prozent (4,9 Mio.)

Die multi-optionale, effizienzorientierte Leistungselite mit globalökonomischem Denken und stilistischem Avantgarde-Anspruch; hohe IT- und Multimedia-Kompetenz

Expeditives Milieu 6 Prozent (4,4 Mio.)

Die unkonventionelle kreative Avantgarde: hyperindividualistisch, mental und geografisch mobil, digital vernetzt und immer auf der Suche nach neuen Grenzen und nach Veränderung

Milieus der Mitte:

¹⁵² www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html, 29.02.2012

¹⁵³ Vgl. www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html, 29.02.2012

Bürgerliche Mitte 14 Prozent (9,9 Mio.)

Der leistungs- und anpassungsbereite bürgerliche Mainstream: generelle Bejahung der gesellschaftlichen Ordnung; Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen

Adaptiv-pragmatisches Milieu 9 Prozent (6,3 Mio.)

Die zielstrebige junge Mitte der Gesellschaft mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nutzenkalkül: erfolgsorientiert und kompromissbereit, hedonistisch und konventionell, flexibel und sicherheitsorientiert

Sozialökologisches Milieu 7 Prozent (5,1 Mio.)

Idealistisches, konsumkritisches/-bewusstes Milieu mit normativen Vorstellungen vom „richtigen“ Leben: ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen; Globalisierungsskeptiker, Bannerträger von Political Correctness und Diversity

Milieus der unteren Mitte/Unterschicht:**Traditionelles Milieu 15 Prozent (10,8 Mio.)**

Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegs-/Nachkriegsgeneration: in der alten kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur verhaftet

Prekäres Milieu 9 Prozent (6,3 Mio.)

Die um Orientierung und Teilhabe bemühte Unterschicht mit starken Zukunftsängsten und Ressentiments: Anschluss halten an die Konsumstandards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen; geringe Aufstiegsperspektiven und delegative/reaktive Grundhaltung, Rückzug ins eigene soziale Umfeld

Hedonistisches Milieu 15 Prozent (10,6 Mio.)

Die spaß- und erlebnisorientierte moderne Unterschicht/untere Mittelschicht: Leben im Hier und Jetzt, Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft¹⁵⁴

Zwischenzusammenfassung: Das Sinus-Milieu-Modell ist vergleichbar einer Landkarte, anhand der wir Zielgruppen nach Einstellungen und Werten bilden, detailliert beschreiben und ihnen Eigenschaften und Gewohnheiten zuordnen können: Die Nutzung beispielsweise von Marken und Produkten sowie von Medien. Zur Verdeutlichung ein Beispiel aus dem liberal-intellektuellen Sinus-Milieu:

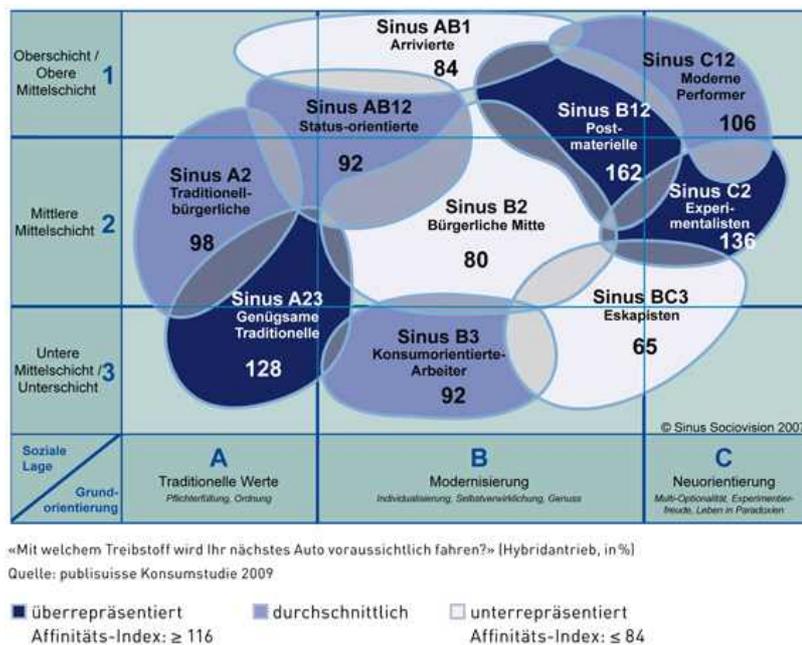
¹⁵⁴ www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html, 29.02.2012

Definition: hochgebildete, kosmopolitische Kinder der Alt-68er.

Werte: Stil mit einem Touch Understatement, Persönlichkeitsentfaltung, den Sinn im Leben finden, Freiheit/Zeit, Balance von Körper & Geist, generelle Skepsis gegenüber Konsum

Interessen: Politik, Bildung, Kultur, Kreatives, Ökologie

Demografie: breites Altersspektrum, 20-60, eher familiär



Zuordnungen mit Sinus 2007: Wer würde ein Hybrid-Auto fahren?¹⁵⁵

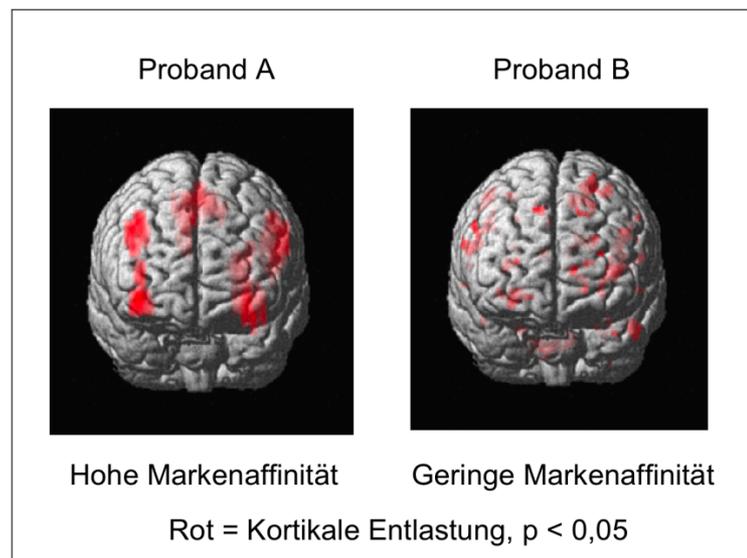
4.1.2 Neuromarketing/Limbic Map

Neuromarketing ist ein relativ neues und teilweise kontrovers diskutiertes Forschungsgebiet, in dem psychologische und neuro-physiologische Erkenntnisse für die Marketingplanung interpretiert werden. Das Neuromarketing erforscht die Prozesse im Gehirn, die in Hinblick auf eine Kaufentscheidung auslöset werden. Als ein wesentliches Ergebnis wurde beobachtet, welche Gehirnareale durch welche Art von Stimulationen aktiviert werden. Dies beruht u.a. auf der Beobachtung, dass optische Darstellungen von Produkten bei starker Identifikation eine erhöhte Aktivität im medialen Präfrontal-

¹⁵⁵ www.kbdirect.ch/Portals/0/images/Aktuell/Sinus-Milieus_Auto_Hybridantrieb.jpg, 20.11.2011

Cortex des Gehirns bewirken. Ziel ist es, Erkenntnisse zu gewinnen über sogenannte wahre Bedürfnisse und Wünsche von Konsumenten.¹⁵⁶

Im Zuge dieser Forschungen wurde herausgefunden, dass Menschen dazu tendieren, Marken zu wählen, die emotional entlasten.



Der Effekt der kortikalen Entlastung¹⁵⁷

Die Abbildung zeigt den Blutfluss im Gehirn eines Probanden bei einer starken und schwachen Markenidentifikation: Bei Proband A werden die Areale visualisiert, die durch eine starke Marke entlastet werden (kortikale Entlastung). Dieser Effekt tritt dann ein, wenn eine subjektiv bevorzugte Marke im Entscheidungsprozess eine Rolle spielt. Im Vergleich zeigt Proband B eine relativ niedrige kortikale Entlastung, d.h. die Markenaffinität ist bei Proband B also niedriger ausgeprägt.¹⁵⁸

Limbic Map: Motivations- und Wertemodell

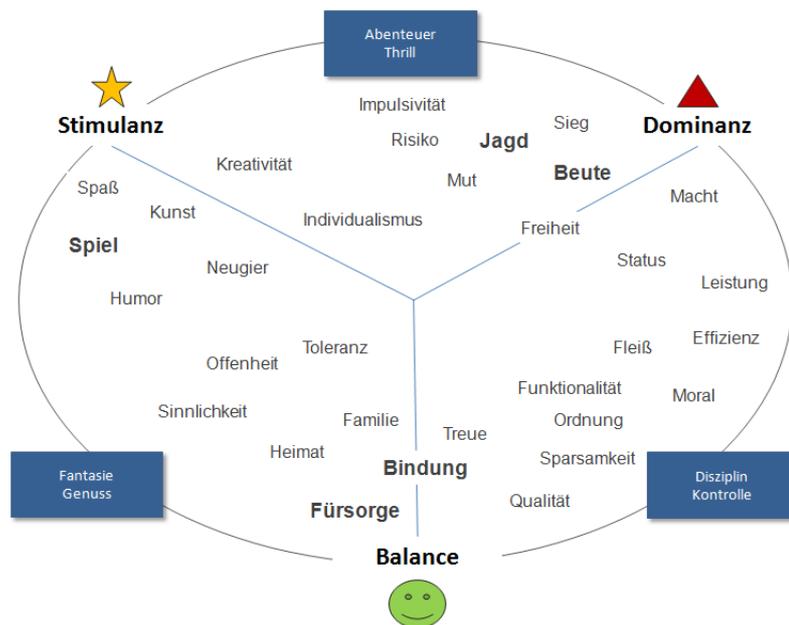
Die Limbic Map ist ein in Deutschland bekanntes Motivations- und Wertemodell, das im Zentrum der Forschung und Publikationen zum Neuromarketing steht. Das Modell geht

¹⁵⁶ Vgl. <http://lexikon.stangl.eu/1470/neuromarketing/>, 21.07.2011

¹⁵⁷ Vgl. www.neuromarketing-sales.de/fileadmin/user_upload/pdf/Endversion-2-Auflage.pdf, 20.02.2012

¹⁵⁸ Vgl. www.neuromarketing-sales.de/fileadmin/user_upload/pdf/Endversion-2-Auflage.pdf, 20.02.2012

von drei Grundmotivationen aus: Stimulanz, Dominanz und Balance. Abgeleitet davon werden weitere Motive eingeordnet.



Die Limbic Map im Überblick¹⁵⁹

Eine Einordnung von Automarken und -modellen ist auf Basis der Abbildung einfach: Sportwagen würden sich in der Nähe von Abenteuer und Dominanz (Motiv: Jagd, Beute) wieder finden, während Familienautos im Umfeld von Balance (Motiv: Fürsorge, Sicherheit, Stabilität) positioniert wären.

Die Limbic Map beruht auf grundlegenden Forschungsergebnissen der Hirnforschung und Neuropsychologie: nämlich der Entschlüsselung, wie Signale im Gehirn emotional bewertet werden. Dies mit dem Hintergrund, dass Entscheidungen für ein Produkt nicht rein rational getroffen werden. Sämtliche Abwägungen werden von dem limbischen System emotionalisiert, bevor das entwicklungsgeschichtlich jüngere Großhirn in Aktion tritt.

„Die Bedeutung des impliziten Systems – des unbewussten Autopiloten im Kopf – wurde lange unterschätzt.“¹⁶⁰ Obwohl das Gehirn bei intuitiven Prozessen nur zwei Prozent

¹⁵⁹ www.page-and-paper.de/uploads/pics/limbicmap.png, 01.03.2012

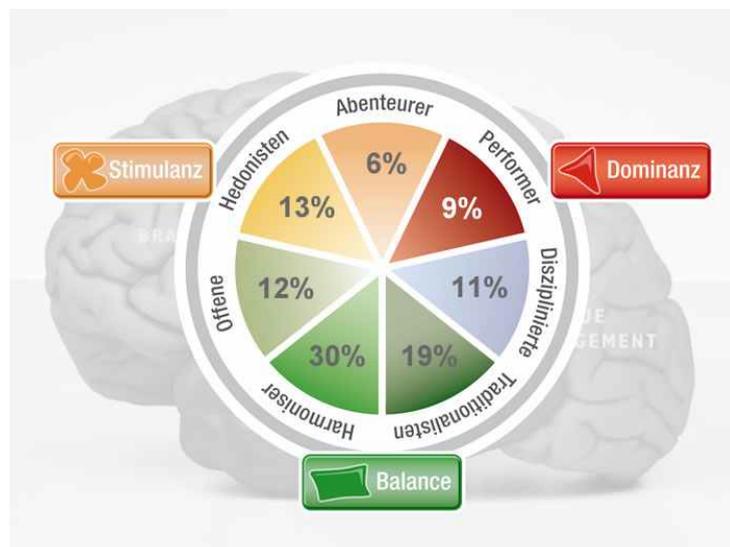
¹⁶⁰ www.impress-konzepte.de/2011/08/10/neuromarketing-think-limbic/, 01.03.2012

Der Emotions- und Werteraum am Beispiel von Frauen und Männern¹⁶⁴

Die Emotions- und Wertewelt von Frauen ist primär zu finden in den Bereichen Balance, Fürsorge, Sicherheit, Fantasie, Genuss und Toleranz, während Männer sich vor allem identifizieren mit Werten wie Dominanz, Abenteuer, Thrill, Stimulanz.

Limbic Types

Als Zielgruppen lassen sich sogenannte Limbic Types identifizieren. Hierbei handelt es sich um deren Klassifizierung nach Hauptmotivationen. Insofern ist diese Einteilung nicht – vergleichbar mit den Sinus-Milieus – als starres Korsett zu verstehen. Das zeigt sich auch, indem jeder Verbraucher in spezifischen Kaufsituationen unterschiedlich reagiert (Stichwort: der hybride Käufer).



Käufertypen auf Basis der drei Antriebe¹⁶⁵

Die Limbic Types im Überblick:

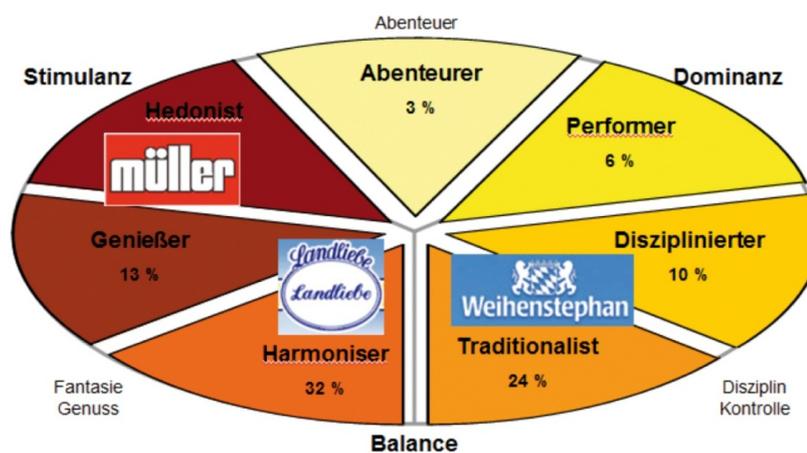
- Harmoniser(in): hohe Sozial- und Familienorientierung; geringere Aufstiegs- und Statusorientierung
- Genießer(in): Offenheit für Neues, Freude am sinnlichen Genuss

¹⁶⁴ www.nymphenburg.de/marktforschung.html, 15.07.2011

¹⁶⁵ www.nymphenburg.de/limbic-types.html, 01.03.2012

- Hedonist(in): aktive Suche nach Neuem, hoher Individualismus und hohe Spontanität
- Abenteurer(in): hohe Risikobereitschaft, geringe Impulskontrolle
- Performer(in): hohe Leistungsorientierung, Ehrgeiz, hohe Statusorientierung
- Disziplinierte(r): hohes Pflichtbewusstsein, geringe Konsumlust
- Traditionalist(in): geringe Zukunftsorientierung, Wunsch nach Ordnung und Sicherheit¹⁶⁶

Wo sich die sieben Archetypen in der Limbic Map wiederfinden, zeigt folgende Abbildung am Beispiel einer Zuordnung von Milchprodukten.



*Wer konsumiert die Marken Müller, Landliebe, Weihenstephan?*¹⁶⁷

Marken nutzen den Motiv- und Werteraum für eine klare Positionierung. Wie an den folgenden Beispielen zu sehen ist, lassen sich Markenkern in der Limbic Map verorten:

¹⁶⁶ Vgl. www.markenlexikon.com/texte/im_haeusel_neuromarketing_mit_limbic_3_2007.pdf, 01.03.2012

¹⁶⁷ <http://knol.google.com/k/-/-/26hmmvpi4blzz/20tb75/limbicmap2.png>, 15.07.2011

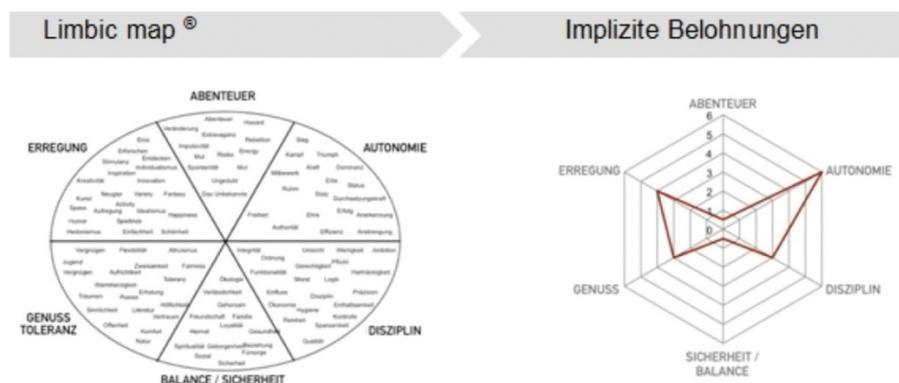
Die Zielgruppensegmentierung nach dem limbischen System stützt sich somit stark auf kognitive Faktoren. Entsprechend greift ihre Anwendung bei einer Markenpositionierung, die implizite Motive ihrer Zielgruppe anspricht. Anders, wenn der Kunde nach einem Produkt mit bestimmten Funktionalitäten sucht und seine Kaufentscheidung davon abhängig macht.

4.1.3 Fallbeispiel Mineralwasser

„Produkte und Marken, die unsere Motive und Bedürfnislagen bedienen, lösen neuronale Belohnungsreaktionen aus. Erst durch die Kenntnis aller Kaufmotive, auch derjenigen jenseits des rationalen Bedarfs, kann Produktdesign, Werbung, Dienstleistung und Kommunikation seine volle Wirkung entfalten.“¹⁷¹

Vor diesem Hintergrund beschreibt der strategische Planer Andreas Kullack das Fallbeispiel Mineralwasser, das hier zusammengefasst dargestellt wird.

Im Rahmen einer Fokusgruppe werden die Teilnehmer zu den jeweiligen Mineralwasser-Marken befragt. Die Teilnehmer sollten individuell für jede Marke ein Positionierungsprofil erstellen, bei dem die sechs Beurteilungsdimensionen auf Basis der Limbic Map abgefragt wurden und inwieweit die Marken dafür stehen. Ein Gesamtprofil aller Teilnehmer wird hier als deckungsgleich angenommen.



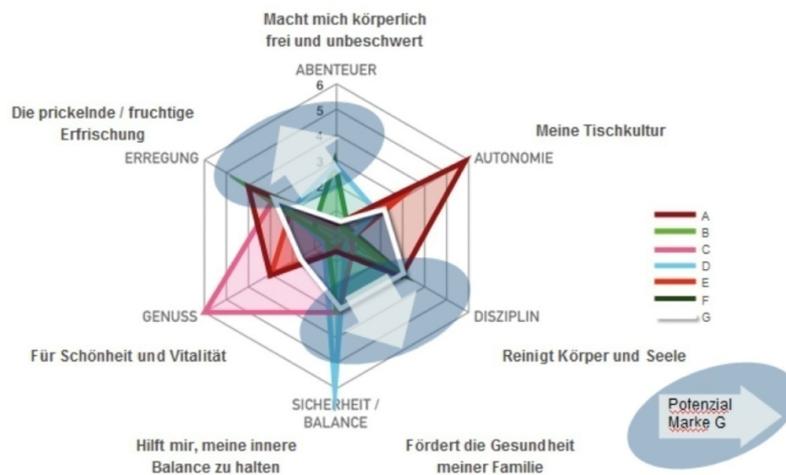
Die Fokusgruppe bestimmt das Gesamtprofil¹⁷²

¹⁷¹ www.impress-konzepte.de/2011/08/10/neuromarketing-think-limbic/, 22.02.2012

¹⁷² Kullack, 2011, Manuskript

Strategieansatz A

Aus dem Vergleich mit den Profilen der fünf Wettbewerber lässt sich das Potenzial zur Differenzierung und Positionierung ableiten:



Die Profile der Mitbewerber im Vergleich¹⁷³

Nach Abbildung aller Markenprofile werden zwei wesentliche Positionierungsräume offensichtlich:

Erstens im Bereich Erregung/Abenteuer z.B. mit den Werten und Motiven Kunst, Neugier, Extravaganz, Individualismus, Kreativität. Zweitens zwischen den Bereichen Sicherheit/Balance und Disziplin. Korrespondierende Werte und Motive sind z.B.: Sicherheit, Gesundheit, Sauberkeit, Ordnung, Pflicht.

Ein Ansatz, der sich aus der Differenzierung zum Wettbewerb ergibt, wäre:

Reinigt Körper und Seele = Reinheit = Gesundheit = Thema für alle

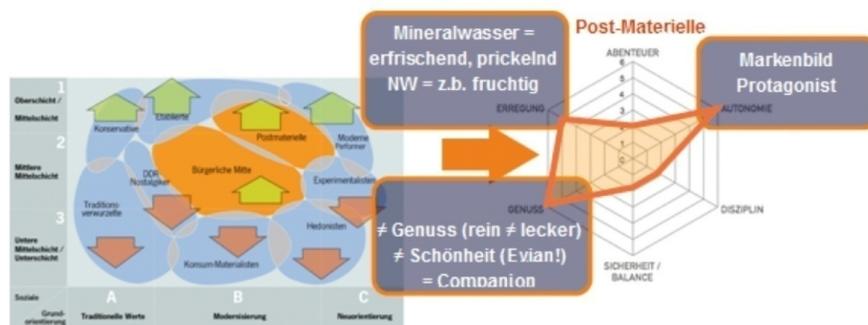
Dieser Ansatz bezieht sich auf ein Bedürfnis, das alle betrifft, aber noch wenig von Wettbewerbern belegt ist. Der kommunikative Fokus liegt dabei auf Produktinszenierung und Innovation.

Strategieansatz B

¹⁷³ Kullack, 2011, Manuskript

Ein Vergleich der Konsumenten der Marke G mit der Verwenderschaft der Marke A im Sinus-Milieu ergibt: Die Marke G ist bisher in der Bürgerlichen Mitte und bei den Postmateriellen verankert. Die Marke A und weitere Wettbewerber drängen aber ebenfalls dorthin.

Aus den Bedürfnissen der Zielgruppe ergibt sich daher folgender Ansatz: Ein Zielgruppen-Shift von der bürgerlichen Mitte hin zu den Postmateriellen ist empfehlenswert. In der Realisation sollte die Markenkommunikation das postmaterielle Milieu ansprechen.¹⁷⁴



Die Sinus-Milieus im Strategieansatz B¹⁷⁵

In der Umsetzung der Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen bilden Codes mit wahrnehmbaren Signalen die Brücke zum Kunden. Neben der eigentlichen Funktionalität des Produkts werden durch diese Codes entsprechende Emotionen transportiert, die bei der Zielgruppe entsprechende Reaktionen bzw. Assoziationen in Gang setzen.

Die Bier-Marke Beck's nutzt beispielsweise die implizite, kulturell gelernte Bedeutung des Dreimasters, um die Bedeutung „Neues entdecken“ und damit das Motiv Stimulanz in Form von Abenteuer in das Markennetzwerk zu integrieren.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. Kullack, 2011, Manuskript

¹⁷⁵ Kullack, 2011, Manuskript

¹⁷⁶ Vgl. www.impress-konzepte.de/2011/08/10/neuromarketing-think-limbic/, 27.02.2012



Der Beck's-Dreimaster¹⁷⁷

Zwischenfazit

Mit den vorgestellten Forschungsinstrumenten Sinus-Milieus und Limbic Map sind komplexe Zielgruppenbeschreibungen abzubilden. Dies auch in Kombination, wie das Positionierungs-Beispiel Mineralwasser zeigt. Dabei werden die beiden Untersuchungen regelmäßig den jeweils aktuellen Verhältnissen angepasst, und die Limbic Map hat mit ihrer Anpassung zum Jahr 2010 wichtige Veränderungen aufgenommen.

Mit Instrumenten wie Sinus-Milieus und Limbic Map sind somit gegenüber den jahrzehntelang üblichen soziodemografischen Auswertungen, teilweise sinnvoll ergänzt durch Verbraucher-Typologien, detaillierte Bestimmungen und Beschreibungen von Zielgruppen zu einem bestimmten Zeitpunkt möglich. In der Regel sind Marktforschungen aber Momentaufnahmen.

Ein zeitnahe Monitoring aktueller Trends, Stimmungen und Haltungen von Zielgruppen kann durch die beiden vorgestellten Instrumente nicht geleistet werden. Hier ist es die Markenkommunikation, die unabhängig von der Marktforschung und Markenpositionierung, in vielen Unternehmen online zum Verbraucher den Dialog aufgenommen hat und z.B. über Social Media Kontakt hält.

¹⁷⁷ http://happyendwerbung.com/uploads/pics/4_becks_02.jpg, 27.02.2012

5 Markenkommunikation

Kommunikation ist im ständigen Umbruch, und die Veränderungen haben in den vergangenen Jahren erheblich an Fahrt aufgenommen. Aktuell werden in Deutschland etwa 50.000 Marken kommunikativ unterstützt.¹⁷⁸ Vier relevante Entwicklungen werden die Kommunikation in Deutschland weitere Jahrzehnte beschäftigen:

- Soziodemografische Veränderungen: 2050 ist die Hälfte aller Deutschen über 48 und ein Drittel über 60 Jahre alt
- Multioptionalität und Individualisierung
- Europäisierung rechtlicher Regelungen
- Wachsende Wirtschaftsräume und Internationalisierung der Kommunikation

Damit verbunden sind, bezogen auf die Kommunikation, unter anderem steigender Wettbewerb und wachsende Informationsflut, Probleme der Zielgruppensegmentierung (Streuverluste, also Werbung an den gewünschten Empfängern vorbei, und Reaktanz, also Abwehrreaktionen gegen Werbung) sowie zunehmende Austauschbarkeit der Produkte in Verbindung mit erhöhter Preissensibilität.

Historisch betrachtet ist Deutschland in einer interaktiven Phase der Dialogkommunikation, bzw. nach Bruhn hat mit dem Jahr 2010 die Phase der Netzwerkkommunikation begonnen. Dies nach Entwicklungsphasen der am Verkäufermarkt orientierten unsystematischen Kommunikation (1950er-Jahre), der verkaufsorientierten Produktkommunikation (1960er-Jahre), der durch wachsende Marktsegmentierung geprägten Zielgruppenkommunikation (1970er-Jahre), der Wettbewerbskommunikation (1980er-Jahre) und der durch Wertewandel und Medienentwicklung geprägten Phase des Kommunikationswettbewerbs (1990er-Jahre).¹⁷⁹

Kommunikation in Unternehmen

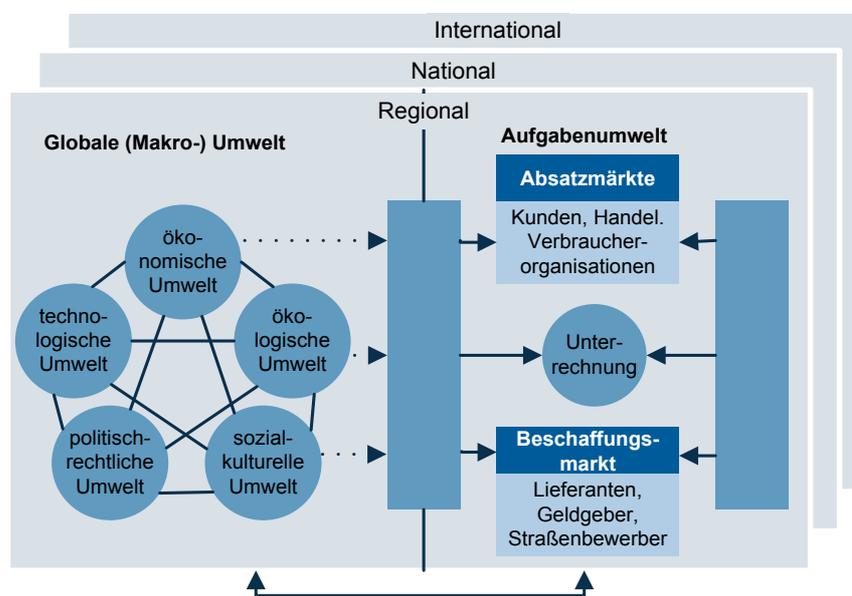
Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens, einer Organisation oder Institution hat unterschiedliche Ziele. Ökonomische Ziele sind die Steigerung von Umsatz, Gewinn

¹⁷⁸ Vgl. www.ifm-mannheim.de/leistungsportfolio/markenpsychologie, 15.01.2012

¹⁷⁹ Vgl. Bruhn, 2009: 5ff

und Marktanteil sowie die Minimierung von Kosten. Psychografische Ziele können der Aufbau einer hohen Marken- und Firmenbekanntheit, die Beeinflussung von Einstellungen, die Profilierung/Differenzierung (Imagebildung) gegenüber dem Wettbewerb und das Initiieren der Kaufabsicht sein. Um die Ziele in optimaler Weise zu erreichen, ist eine Eingrenzung der Zielgruppe bzw. des Teilmarktes erforderlich, z.B. vertikal Großhandel, Einzelhandel, Konsument; horizontal Verbraucher, Verwender, Meinungsbildner oder Hausfrauen, Gärtner etc.¹⁸⁰

„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“¹⁸¹ „Entsprechend sind unter Kommunikationspolitik sämtliche Entscheidungen zu subsumieren, die auf die Gestaltung der Kommunikation gerichtet sind.“¹⁸²



Modell der Unternehmensumwelt¹⁸³

Die Kommunikationspolitik ist neben der Produkt- und Programmpolitik, der Preis-/Konditionenpolitik und der Distributionspolitik eine von vier Varianten der Politik im Marketing-Mix. „Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die

¹⁸⁰ Vgl. Diller, 1992: 790

¹⁸¹ Bruhn, 2005: 1

¹⁸² Bruhn, 2005: 1

¹⁸³ www.springer-gabler.de/pdf/meffert14.pdf, 14.05.2012

eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten oder externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“¹⁸⁴

Kommunikation im Verständnis des Marketings ist das Senden von meist verschlüsselten Informationen an einen Empfänger, (potenziellen) Kunden oder Verbrauchern, um eine Wirkung zu erzielen. Der Kommunikationsprozess lässt sich auf Basis nach Lasswell (Paradigma der Kommunikation) wie folgt beschreiben:

- Wer (Sender, also Unternehmen)
- sagt was (Kommunikationsbotschaft)
- unter welchen Bedingungen (Umwelt-, Wettbewerbssituation)
- über welchen Weg (Kommunikationskanal, -instrument)
- auf welche Art und Weise (Gestaltung und Botschaft)
- zu wem (Empfänger, also Zielgruppe)
- mit welcher Wirkung (Effekt, also Kommunikationserfolg)¹⁸⁵

Dabei zu beachten ist darüber hinaus auch, dass ein Medium die Botschaft beeinflusst, bekannt durch die Beschreibungen von Neil Postman, wie das Fernsehen als Medium gesellschaftliche Diskurse veränderte, und Nicholas Negroponte, über die Wirkung des Internets von einer analogen hin zu einer digitalen Welt.

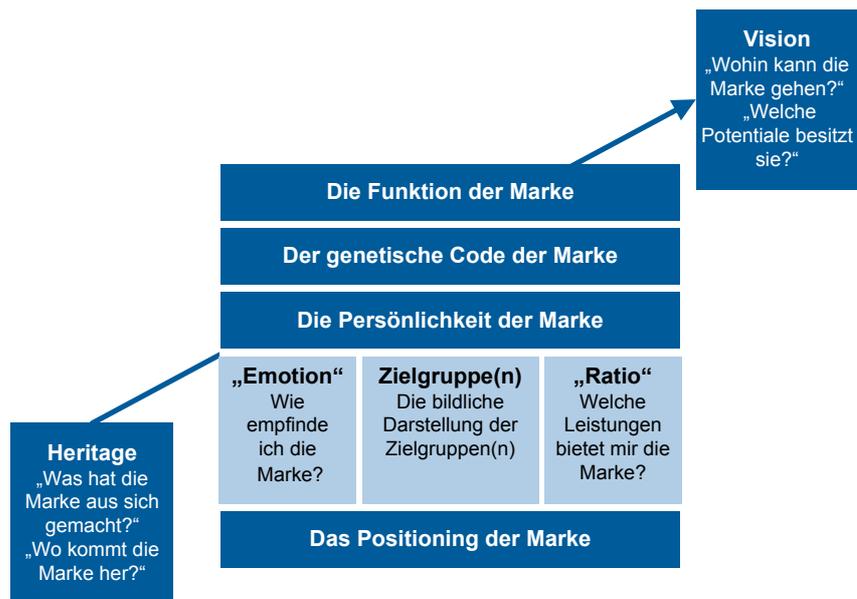
Der Lasswell-Formel entsprechend ist es wichtig, die unterschiedlichen Schichten einer Marke freizulegen, um sie in inhaltlichen und gestalterischen Botschaften und Teilbotschaften kommunikativ umsetzen zu können. Dies gilt für Produkte wie auch für Dienstleistungsangebote. Kurz und knapp hat diese Problematik der Werbefachmann David Ogilvy beschrieben: „Was für einen Zweck erfüllt das Produkt und für wen ist es bestimmt?“¹⁸⁶

Die Schichten einer Marke werden in folgender Abbildung gezeigt:

¹⁸⁴ Bruhn, 2005: 2

¹⁸⁵ Vgl. www.uni-protokolle.de/Lexikon/Lasswell-Formel.html, 07.12.2011

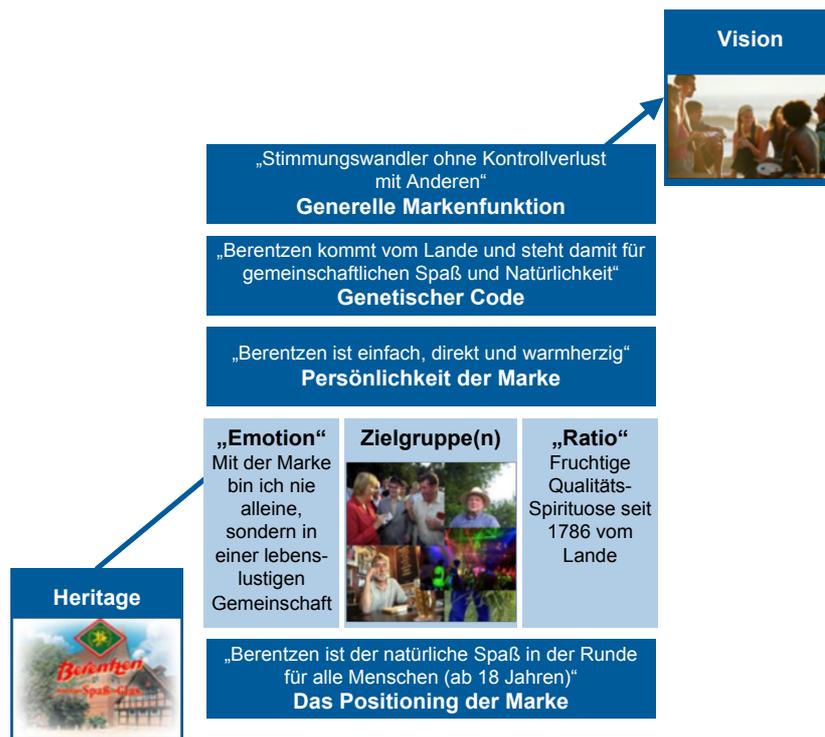
¹⁸⁶ Ogilvy, 1984: 12



Das Theoretische Schichten-Modell¹⁸⁷

Am theoretischen Modell werden die entscheidenden Einflussfaktoren verdeutlicht. Wichtig ist, im Hintergrund die Markenentwicklung im Auge zu behalten. Dies auch in Hinblick auf die bereits thematisierten Entwicklungsprozesse einer Marke und deren Potenziale. Auf dieser Basis kann die Positionierung einer Marke verdichtet werden. Dazu das folgende Beispiel von Berentzen:

¹⁸⁷ Birtel, 2009, Manuskript

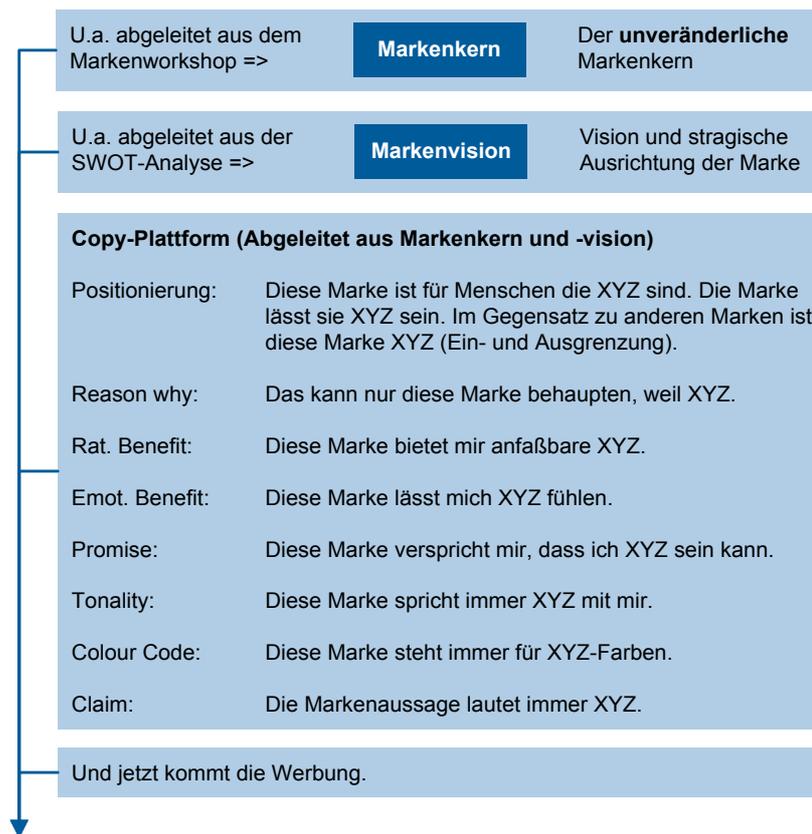


Das Schichten-Modell am Beispiel Berentzen¹⁸⁸

„Berentzen ist der natürliche Spaß in der Runde für alle Menschen“, lautet die Positionierung. Hinter der Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen stehen der gemeinschaftliche Spaß, die Natürlichkeit, die Lebenslust und die traditionelle Qualität.

Die folgende Grafik zeigt, wie aus den objektiven und subjektiven Leistungen einer Marke der Rahmen der Kommunikationsumsetzung abgeleitet werden kann. Objektiv bietet zum Beispiel eine Zigarette einen bestimmten Geschmack, der eventuell sogar verwechselbar sein kann mit anderen Marken. Bei diesen Produkten ist in der Regel der subjektive Teil wichtiger: Ein Lebensgefühl oder Status wird vermittelt. Markenkern, Markenvision, Positionierung und die weiteren Informationen der Copy-Plattform (kurzgefasste Werbestrategie) sind Grundlage der Kommunikation.

¹⁸⁸ Birtel, 2009, Manuskript



Von dem Markenkern zur Kommunikation¹⁸⁹

5.1 Instrumente der Markenkommunikation

Als klassische Kommunikationsinstrumente gelten die Werbung, die Öffentlichkeitsarbeit (auch: Public Relations oder kurz PR genannt), die Verkaufsförderung (auch: Promotion genannt) und der persönliche Verkauf. Weitere Instrumente sind Events bzw. Messen und Ausstellungen, Online- und Direktkommunikation, Sponsoring und Product Placement und Sponsoring. Letztere gelten auf der Ebene der kommunikationspolitischen Instrumente nicht als eigenständig und werden den klassischen Instrumenten meist und je nach Zielsetzung untergeordnet.

Über Werbung, deren geschichtlicher Vorläufer Reklame sowie über Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) gibt es einen alten Witz, der dem Hamburger Bankier Alwin Münchmeyer zugeschrieben wird: „Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennenlernt und ihr erzählt, was für ein großartiger Kerl er ist, so ist das Reklame. Wenn er ihr sagt,

¹⁸⁹ Birtel, 2009, Manuskript

wie reizend sie aussieht, ist das Werbung. Wenn sie sich aber für ihn entscheidet, weil sie von einem anderen gehört hat, er sei ein feiner Kerl, so sind das Public Relations.“

Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigen Kommunikationsinstrumente gegeben, um aus deren Möglichkeiten heraus die Erfordernisse für eine den aktuellen Umweltbedingungen angepasste Kommunikationspolitik zu erkennen.

Werbung ist nach wie vor das, am Budget und der Wirkung gemessen, bedeutendste Instrument in der Kommunikationspolitik. Das Prinzip ist zunächst einmal einfach: Werbung kauft die Präsenz von beispielsweise Anzeigen, Plakaten oder Online-Bannern.

5.1.1 Klassische Werbung

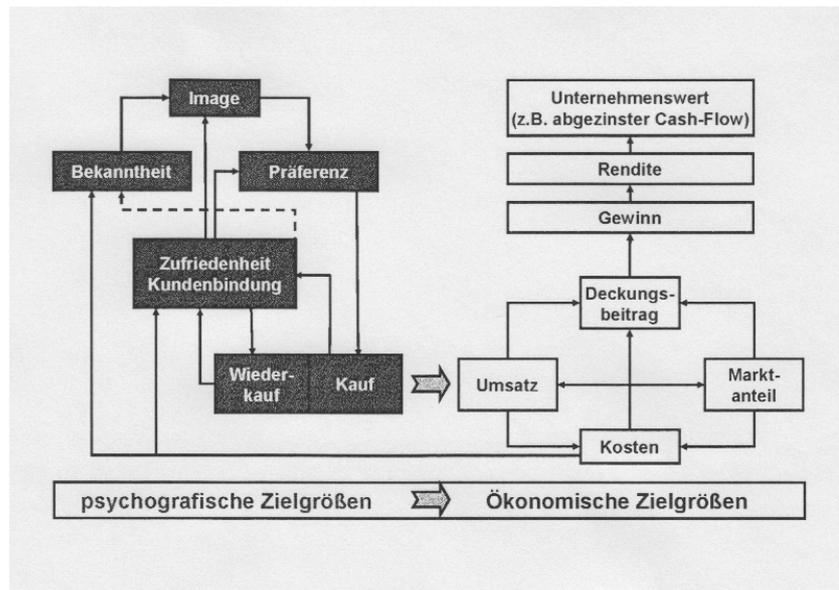
Werbung ist „... ein Instrument des Marketings mit der Aufgabenstellung, potenzielle Käufer eines Gutes oder Verwender einer Leistung so mit Produktinformationen zu versorgen, dass sie in Richtung des Werbezieles des Unternehmens beeinflusst werden. (...) Werbung lässt sich als Kommunikationsprozess in der Phase a) der Entwicklung der Werbestrategie mit Bestimmung der Zielgruppe, des Werbeetats; b) Realisierung der Werbestrategie; c) Kontrolle des Erfolgs der Werbung zerlegen. (...)“¹⁹⁰

Werbung kann man verstehen als gezielte, geplante und konzeptionelle Verbreitung von Informationen, Verkaufsargumenten und -versprechen mit folgenden Zielen: die Bekanntheit, die Motivation, die Überzeugung und letztlich die Kaufentscheidung bei einem fest definierten Kreis von Umworbenen (auch Zielgruppe oder potenzielle Käufer genannt) so zu beeinflussen, dass im Resultat bestehende Marktchancen zugunsten des Werbung treibenden Unternehmens und seiner Produkte im vollen Umfang wahrgenommen werden. Die Mediawerbung speziell ist das Schalten von Werbemitteln in Massenkommunikationsmitteln (z.B. durch Buchung von Anzeigen in einer Zeitschrift, Radio- oder TV-Spots) gegen Entgelt zum Transport von Werbebotschaften zur Zielgruppe. Die Werbung zielt auf Verhaltensänderungen und kann nach primären Zielen unterschieden werden: Einführung, Expansion, Erinnerung, Reduktion.¹⁹¹

Die psychografischen und ökonomischen Ziele der Werbung sind:

¹⁹⁰ Woll, 1996: 36

¹⁹¹ Vgl. <http://freetutorials.de/ma/maglossar.html#anchor64194>, 10.11.11



*Zielgrößen der Werbung*¹⁹²

Als Grundmodell zur Darstellung der Werbewirkungsstufen gilt nach wie vor das **AIDA-**Modell:

- A steht für Attention (Aufmerksamkeit)
- I steht für Interest (Interesse)
- D steht für Desire (Wunsch)
- A steht für Action (Kauf)

AIDA wurde 1898 vom Elmo Lewis zu Zeiten eines vorherrschenden Verkäufermarktes beschrieben.¹⁹³ Kritiker sehen das AIDA-Modell in einem Käufermarkt, wie wir ihn kennen, wegen seiner fehlenden Kundenorientierung als überholt an. Denn ohne Dialog und Kundenbindung kommt die zeitgemäße Verkaufspsychologie kaum aus. Auch sind mittlerweile nachgewiesene vielschichtige Reiz-Reaktionsmuster nicht berücksichtigt. AIDA kann trotzdem hilfreich sein: Bei einstufiger Betrachtung können Markenkommunikationsmaßnahmen wie Anzeigen oder Business-to-Consumer-Telefonverkauf noch heute nach dem Modell überprüft oder optimiert werden.

¹⁹² Vgl. Meffert, 1998: 94

¹⁹³ Vgl. www.teachsam.de/pro/pro_werbung/werbung_u_marketing/pro_werbung_mark_6_2.htm, 15.12.2011

Das Ziel von Gegenentwürfen zu AIDA ist beispielsweise, die Konsumenten immer wieder zu bestätigen. Andere Modelle setzen vor allem auf den Dialog mit den Käufern und die Optimierung von Produktangebot und Markenkommunikation, vergleichbar dem vorgestellten Managementprozess des strategischen Marketings mit regelmäßiger Analyse und Anpassung.

Die klassische Werbung ist in der Regel das wichtigste und teuerste Kommunikationsinstrument in Unternehmen, von dem die direkte Kaufbeeinflussung zugunsten des Produktes erwartet wird. Bei Investitionsgütern oder Dienstleistungen werden z. B: etwa 3 bis 5 Prozent vom Umsatz für Werbung ausgegeben, bei den Konsumgütern sind es nicht selten 20 Prozent und mehr.¹⁹⁴ Eine echte Regel gibt es nicht. Den Werbetat kann man nach unterschiedlichen heuristischen Methoden aufstellen:

Bei den Instrumenten der Werbung wird unterschieden in Above-the-line- (ATL) und Below-the-line-Kommunikation. Above-the-line bezeichnet sogenannte klassische oder traditionelle Mediawerbung, also überwiegend in Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften), Radio und Fernsehen sowie Kino- und Außenwerbung.¹⁹⁵

Vor der Erläuterung von Below-the-line ein Einschub: Die Bezeichnungen Above-the-line und Below-the-line lehnen sich an das Bildnis der Wasserlinie eines Schiffes an: Alles darüber Befindliche (die klassische Werbung) ist für jedermann leicht erkennbar, das darunter Befindliche hauptsächlich nur für die gezielt Beworbenen.

Die Abgrenzung ist jedoch nicht immer konsistent. So gilt Online-Werbung als Below-the-line, obwohl sie sich in ihrer Sichtbarkeit und Zielorientierung nicht grundsätzlich von der Above-the-line-Werbung unterscheidet. Auch die Ergebnisse der Öffentlichkeitsarbeit sind sichtbar, allerdings oftmals ohne Absender (z.B. über Presseartikel).

Einer anderen Erklärung der Begriffe nach wurde zuerst das Budget für klassische Werbemaßnahmen (Above-the-line) geplant. Was unter dem Strich – „below the line“ – noch übrig blieb, konnte für Below-the-line-Maßnahmen verwendet werden.

Bei der Abgrenzung zu beachten ist, dass Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf eigenständige Instrumente der Kommunikationspolitik sind und nicht zum Instrument Werbung zählen. Bei anderen Instrumenten, die der Werbung

¹⁹⁴ Vgl. Möbius./Heffler, 2008: 282-290

¹⁹⁵ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/above-the-line-kommunikation.html>, 14.03.2012

untergeordnet sind, kann es Überschneidungen geben, so werden Sponsoring und Events teilweise auch als Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit genutzt.

Im Gegensatz zu Below-the-line liegt der Vorteil von Above-the-line-Werbung (Mediawerbung) darin, dass man mit vergleichsweise wenig organisatorischem Aufwand eine sehr große Zahl von potenziellen Käufern erreichen kann.

Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigen Instrumente der Werbung gegeben, mit einem Schwerpunkt auf der wesentlichen Mediaplanung.

Mediaplanung

Die Mediaplanung umfasst die Auswahl der Werbeträger als optimaler Media Mix, den zeitlichen Einsatz der Kampagne und die Verteilung des Werbedrucks entsprechend der Marketing- und Werbeziele einer maximal effizienten Werbewirkung. Grundlage der Planung sind Markt- und Media-Analysen (zum Beispiel MA der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse, die AWA der Allensbacher-Werbeträger-Analyse oder die Typologie der Wünsche des Verlages Gruner + Jahr), Erfahrungswerte der Mediaplaner sowie Media-Selektions-Programme und Optimierungsmodelle, die nach Etat-, Zielgruppen- und anderen Vorgaben Media-Streupläne per EDV konstruieren.¹⁹⁶

Für die Mediaplanung spielen die besonderen Eigenschaften der Werbeträger eine entscheidende Rolle, z.B. Streubarkeit, Nutzungssituation, Umfeld des Werbemittels, Funktion und Inhalt des Werbemittels, Darstellungsmöglichkeiten oder auch Erfolgskontrolle.

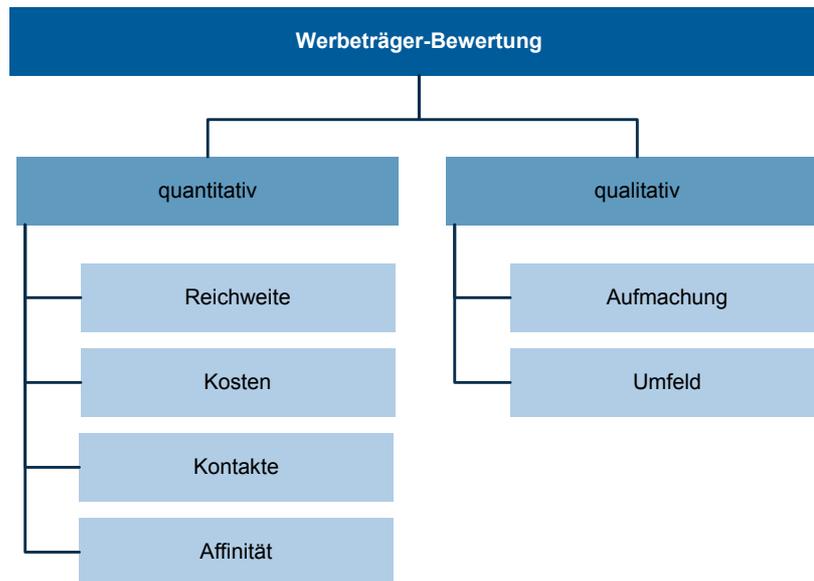
Bei der Festlegung des zeitlichen Einsatzes bestehen in Abhängigkeit von den Werbezielen des beworbenen Produkts und der jeweiligen Zielgruppe drei Grundstrategien:

- Continuous: gleichmäßiger Werbedruck über die Kampagne
- Pulsing: kontinuierlicher Werbedruck mit „Peeks“
- Flighting: abwechselnde Intervalle mit und ohne Werbung¹⁹⁷

¹⁹⁶ Vgl. Diller, 1992: 752ff

¹⁹⁷ Vgl. www.rab.com/public/adchannel/mediaStrategies.cfm, 05.04.2012

Die Werbeträger-Bewertung erfolgt bezogen auf die Zielgruppe und die Werbebotschaft nach folgenden Kriterien:



Kriterien der Werbeträgerbewertung¹⁹⁸

Allgemein kann gesagt werden, dass zwischen der Anzahl der Werbekontakte und dem Erfolg der Werbung eine Korrelation besteht. Diese lässt sich in einer Werbewirkungskurve (Response Function) darstellen. Der Werbeerfolg steigt danach mit der Steigerung der Kontakte zunächst an, dann stagniert er – und bei weiterer Zunahme nimmt er sogar ab. Anzustreben ist dementsprechend nicht ein Maximum an Kontakten, sondern das Optimum.¹⁹⁹

Die Werbeerfolgskontrolle analysiert als ständiger Überprüfungsprozess etwaige Abweichungen, die in folgenden Werbepetoden zu entsprechenden Korrekturen führen können.

Der Media Mix steht grundsätzlich für den Einsatz der unterschiedlichen Mediengattungen. Der Vergleich und gemeinsame Einsatz unterschiedlicher Mediagattungen (z.B. Fernsehen und Zeitschriften) wird in der Mediaplanung als Intermediaselektion (media-strategisch) bezeichnet, wohingegen die wirtschaftliche Allokation und der Ein-

¹⁹⁸ In Anlehnung an: www.crossvertise.com/informieren/mediaplanung/media-analyse/, 05.04.2012

¹⁹⁹ Vgl. www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=3317, 09.11.2011

satz einzelner Werbeträger innerhalb einer Mediagattung Intramediaselektion (media-taktisch-operativ) heißt.²⁰⁰

An dieser Stelle wird darauf verzichtet, die unterschiedlichen Kennzahlen und deren Berechnung zur Messung der quantitativen Kostenbetrachtung zu erläutern, wesentlich sind Verkaufte und Verbreitete Auflage, Brutto-Reichweite und Netto-Reichweite, Gross Rating Point, Tausend-Kontakt-Preis, Tausend-Nutzer-Preis, Opportunities to see/hear, Share of Voice. Grundlegend ist, dass sich die Wirtschaftlichkeit der zur Auswahl stehenden Werbeträgerkombinationen – also die Kombination von Medien – anhand von Kosten-Nutzen-Analysen ermitteln lässt. Die Kosten können aus Preislisten entnommen werden. Der Nutzen bzw. die Effektivität der jeweiligen Werbeträgerkombinationen wird maßgeblich durch den sogenannten Berührungserfolg bestimmt. Der Berührungserfolg setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: Anzahl der realisierten bzw. erwarteten Kontakte: Zielgruppenerreichbarkeit (Auflagen, Reichweite, Kontaktmenge) sowie die Qualität der Kontakte: gemessen durch Mediaanalysen und Mediaselektionsprogramme.²⁰¹

Aus der Forschung wissen wir: Der Nutzer braucht mindesten fünf bis sieben Kontakte, um auf das Produkt aufmerksam zu werden. Bis zum Kaufwunsch eines hochwertigen Produktes bedarf es ein Vielfaches. Der eigentliche Wirkungsnachweis der Werbung ist lediglich auf der Basis von Annäherungen möglich. Unterschieden wird in außerökonomische und ökonomische Kontrolle.²⁰² Hier zwei Methoden im Überblick:

Außerökonomische Kontrolle	Ökonomische Kontrolle
Ermittlung des Bekanntheitsgrades Wiedererkennung von Produk-	BU BA W Verfahren (schriftliche Bestellungen unter Bezugnahme auf Werbemittel, z.B. Coupon)

²⁰⁰ Vgl. Weis, 2010: 210ff

²⁰¹ Vgl. www.gwa.de/themen-wissen/werbe-wiki/?no_cache=1&tx_drwiki_pi1 Prozent5Bkeyword Prozent5D=Mediaplanung&tx_drwiki_pi1 Prozent5Bdiff_uid Prozent5D=362&tx_drwiki_pi1 Prozent5Bcmd Prozent5D=list, 12.12.2010

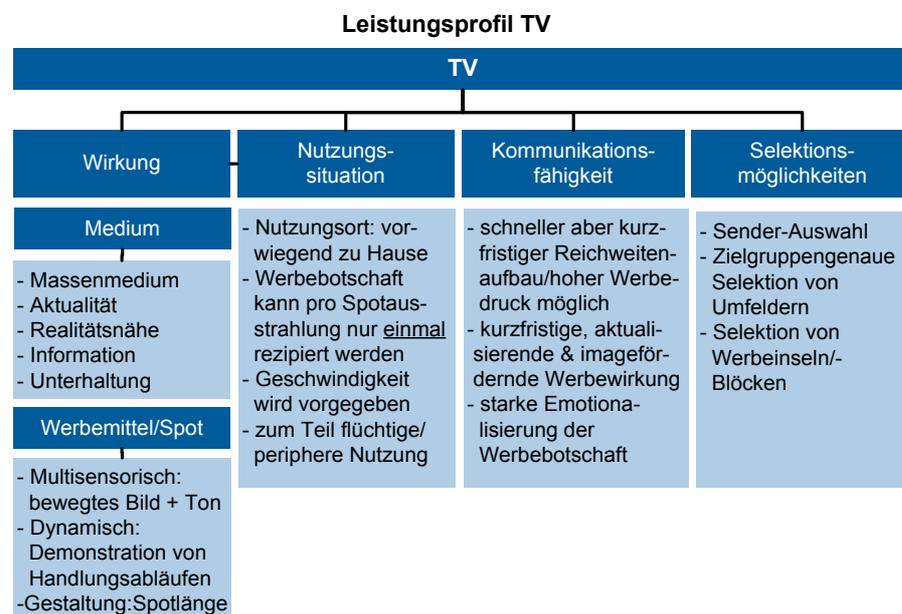
²⁰² Vgl. www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Werbung/Werbeplanung/Werbeerfolgskontrolle.php, 10.05.2012

Außerökonomische Kontrolle	Ökonomische Kontrolle
ten und Marken Erinnerung (Recall-Test; Befragung nach einer Werbebotschaft, gestützt mit und ungestützt ohne Erinnerungshilfe)	Direktbefragung Gebietsverkaufstest (Kontroll-/Versuchsgebiet) Netapps (Net ad produced purchase: Netto auf den produzierten Verkauf)

Mediaplanung: Ökonomische und außerökonomische Kontrolle²⁰³

Mediengattungen

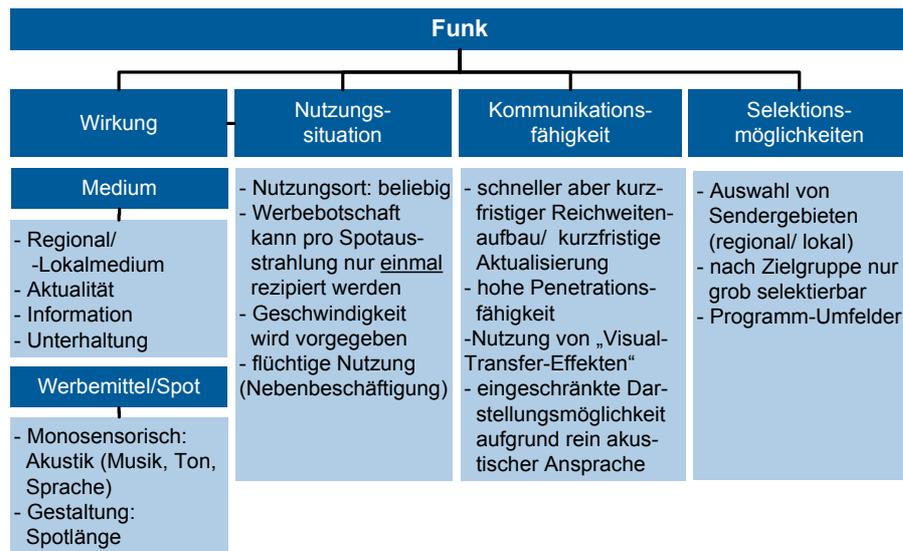
Die unterschiedlichen Medien haben aus der Sicht der Mediaplanung verschiedene Leistungsprofile. Dazu die wichtigsten Werbeträger (Medien) im Überblick:



Leistungsprofil TV²⁰⁴

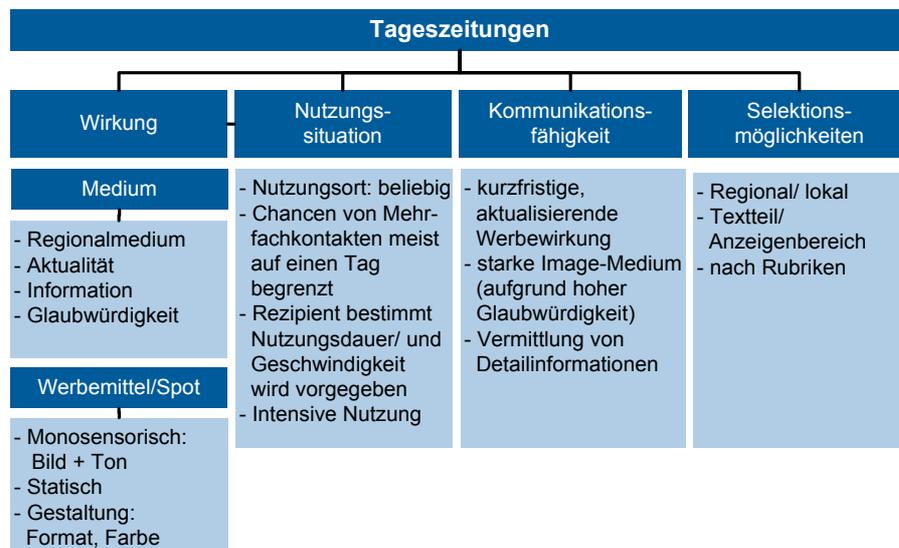
²⁰³ In Anlehnung an www.wirtschaftslexikon24.net/d/werbeziel/werbeziel.htm, 10.11.2011

Leistungsprofil Funk



Leistungsprofil Funk²⁰⁵

Leistungsprofil Tageszeitungen



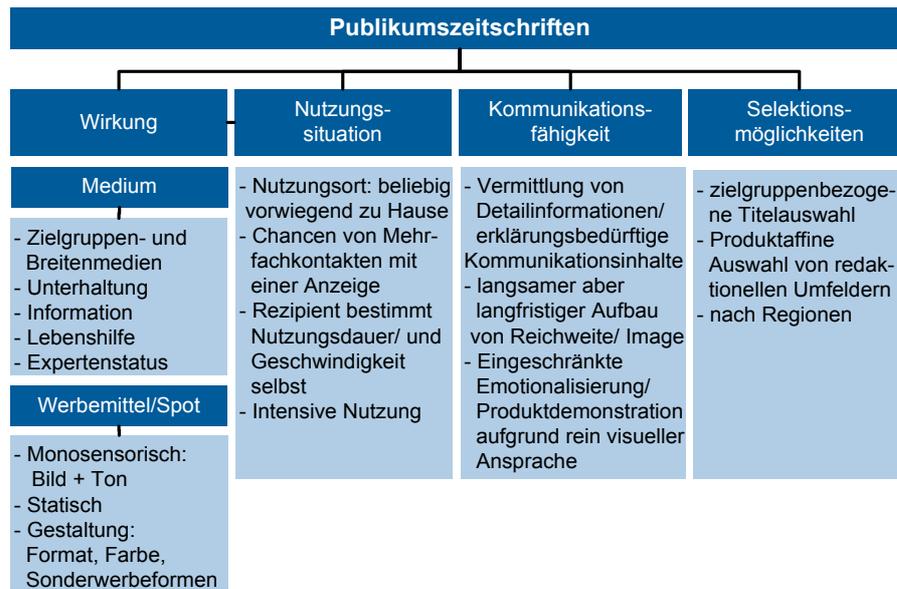
Leistungsprofil Tageszeitungen²⁰⁶

²⁰⁴ In Anlehnung an: Marx, 2008: 60

²⁰⁵ In Anlehnung an: Marx, 2008: 64

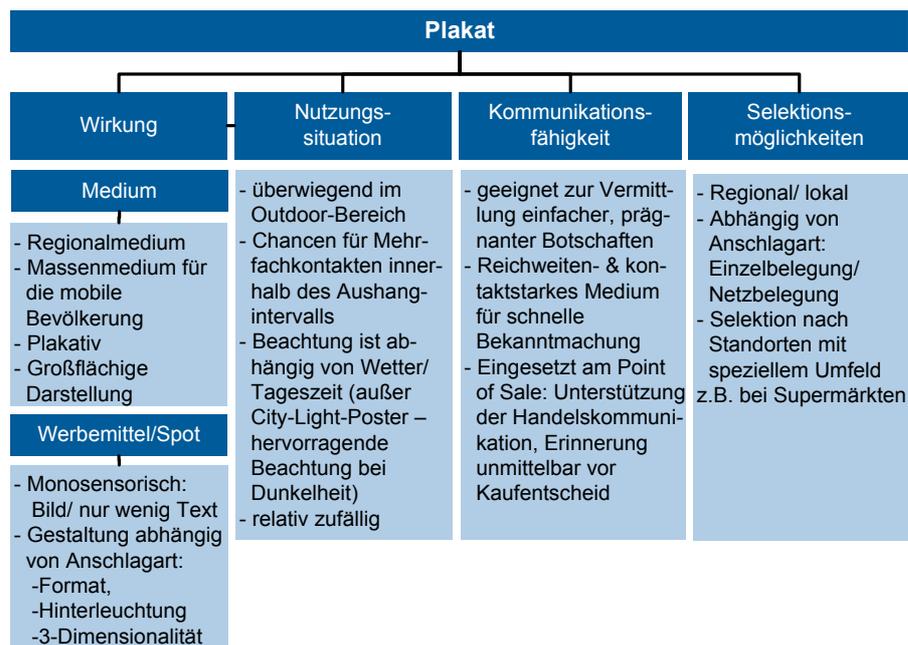
²⁰⁶ In Anlehnung an: Marx, 2008: 64

Leistungsprofil Publikumszeitschriften



Leistungsprofil Publikumszeitschriften²⁰⁷

Leistungsprofil Plakat



Leistungsprofil Plakat²⁰⁸

²⁰⁷ In Anlehnung an: Marx, 2008: 63

²⁰⁸ In Anlehnung an: Marx, 2008: 65



*Leistungsprofil Kino*²⁰⁹

Das Leistungsprofil ist von der Art des Mediums abhängig. Daraus resultierend auch, dass nicht jedes Medium für jede Zielgruppe und damit auch Werbung geeignet ist. Der Medien-Mix muss also bereits aus dem Leistungsprofil heraus individuell gestaltet werden. Hinweis: Das Medium Online wird in dieser Arbeit gesondert betrachtet.

Direktwerbung

Im Gegensatz zur Mediawerbung setzt die Direktwerbung (auch: Direkt-Marketing) keine Massenmedien ein, sondern spricht bekannte Empfänger meist personalisiert an. Das heißt es werden direkt adressierbare Medien wie Direct Mailings, Katalogversand, Telefonakquisition, Teleshopping, Faxwerbung oder Werbe-Newsletter, E-Mails, SMS und MMS als Vehikel genutzt. Dies mit dem primären Anspruch der Kundengewinnung bzw. Kundenbindung. Die Vorteile sind die unmittelbare Messbarkeit des Erfolges, in Relation zur klassischen Werbung geringe Kosten, ebenso sind geringe Streuverluste und die zielgenau gestaltbare Botschaft möglich.²¹⁰

Das wichtigsten Tools (Werkzeuge) der Direktwerbung sind Post-Mailings und Telefonverkauf und mittlerweile E-Mails. Die Eigenschaften von Briefen können wie folgt be-

²⁰⁹ In Anlehnung an: Marx, 2008: 65

²¹⁰ Vgl. Holland, 2009: 10

schrieben werden: Der Empfänger hat etwas in der Hand (Haptik); Post wird eher aufbewahrt (als z.B. E-Mails); kleine Geschenke können mitgeschickt werden; allerdings sind die Produktion, der Übermittlungsweg sowie die Portokosten einzurechnen. Die Eigenschaften von Telefonverkauf sind hohe Aufmerksamkeit, zielgenaue Ansprache, schnelle Erfolgskontrolle, geringe Streuverluste; allerdings sind sie kostenintensiv und rechtlich sensibel. Die Eigenschaften von E-Mails E-Mailings sind leichte Individualisierung, Möglichkeit der Verlinkung, preiswerter Kommunikationsweg, einfache Erfolgskontrolle, aber auch: schnelles Löschen und SPAM-Gefahr.

Zentrale Kennziffer des Controllings ist die Responsequote (auch: Rücklaufquote). Sie berechnet sich durch Division der Anzahl der Reaktionen auf eine Aktion durch die Anzahl der eintreffenden Antworten. Die Abschlussquoten schwanken stark je nach Medium. Vögele gibt folgende Orientierungsgrößen: Handelsvertreter bei Kunden-Adressen (22 Prozent), Telefon-Marketing bei Kunden-Adressen (15,5 Prozent), Direktwerbung (Mailing) bei besten Kunden (8,3 Prozent), Direktwerbung bei Interessenten (2,2 Prozent), Direktwerbung an gemietete Adressen (1 Prozent), Zeitungsbeilage mit Antwortkarte (0,5 Prozent), ½ Seite Coupon-Anzeige (0,1 Prozent).²¹¹

Sponsoring

Sponsoring ist die Unterstützung durch Geld-, Sach- oder Dienstleistungen einer Person, Organisation, Institution, eines Unternehmens oder als Sonderwerbform eines Mediums mit dem Ziel einer meist werblichen Präsenz. Im Vergleich zum Mäzenatentum, das auf Leistung ohne Gegenleistung setzt, stehen beim klassischen Sponsoring ebenso ein Fördergedanke und Verantwortung zu zeigen im Vordergrund, allerdings mit einer kalkulierten Gegenleistung, zum Beispiel Bekanntheit steigern oder Image-transfer. Sponsoringfelder sind deshalb bevorzugt gesellschaftlich verbindende Bereiche wie Sport, Kultur, Soziales und Wissenschaft sowie Medien.²¹² Gerade der Sport bietet beste Voraussetzung für das Instrument Sponsoring: Er ist hoch populär, spricht Zielgruppen in nicht-kommerziellen Situationen an, bietet Multiplikatorenfunktion durch starke Medienpräsenz und hat eine hohe Akzeptanz beim Publikum.²¹³

Historisch entwickelt hat sich Sponsoring bis 1970 vor allem aus der Banden- und Trikotwerbung bei Fernsehübertragungen. Weil auf diese Weise Werbebeschränkungen

²¹¹ Vgl. Vögele, 2002: 47, Dialogmethode

²¹² Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sponsoring.html>, 08.09.2011

²¹³ Vgl. Hermanns, 2003: 47ff

umgangen wurden, sprach man auch von Schleichwerbung. Die Sportwerbung wurde in den Jahren 1970 bis 1980 systematisch ausgebaut, der Sport wurde zu einer beliebten Werbefläche. Seit 1980 ist Sportsponsoring meist in die Markenkommunikation als gezielte Förderung eingebunden. 1990 kamen bei Unternehmen verstärkt Kultur-, Sozio- (auch: Sozial-) und Umweltsponsoring sowie andere Sponsoringfelder hinzu. Seit 1995 werden unterschiedliche Sponsoring-Aktivitäten in Unternehmen zunehmend zusammengeführt und als integratives Sponsoring im Rahmen der Gesamtkommunikation betrieben. Je nach Zielrichtung, kann das Sponsoring in der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt sein. Eingebürgert hat sich der Begriff Sponsoring – über die klassische Definition hinaus – auch für bestimmte Werbeformen, zum Beispiel der Präsentation von Spielfilmen.²¹⁴

Event

Event (auch Event-Marketing oder Live-Kommunikation genannt) stellt ursprünglich eine Weiterentwicklung des Sponsorings dar. Es wird ein Ereignis inszeniert, um einer Zielgruppe ein Unternehmen, eine Organisation, eine Institution, ein Produkt oder eine Dienstleistung näherzubringen. Der emotionale Erlebnischarakter, die Interaktion und die Erfahrbarkeit des Unternehmens, des Produktes oder der Dienstleistung stehen beim Event im Mittelpunkt.

In der Unternehmenskommunikation sind Events etabliert, weil sie den neuen, diskursiven Anforderungen der Öffentlichkeit an die Unternehmenspolitik entsprechen (z.B. Stakeholder-Dialog). Zudem ist die Live-Inszenierung eines Unternehmens, Produkts oder einer Dienstleistung in einem besonderen Umfeld und an einem besonderen Ort insbesondere in Hinblick auf Meinungsbildner und Multiplikatoren zu einem wichtigen strategischen Instrument geworden. Denn über die Erlebnisorientierung und die medialen Inszenierungszwänge haben sich die Aufmerksamkeitsmuster in der Gesellschaft verändert, und es stellt sich immer öfter die Frage: Wie kann ich mir unter diesen Bedingungen bei meiner Zielgruppe noch Gehör verschaffen?²¹⁵

Dabei kann unterschieden werden in Corporate Events (Produkt-, Marken-, Unternehmensinszenierungen für Zielgruppen), Exhibition Events (Fach- und Publikumsmessen), Public Events (Produkt-, Marken-, Unternehmensinszenierungen für die breite Öffentlichkeit), Promotion Events (Produkt- und Markeninszenierungen für Endkunden

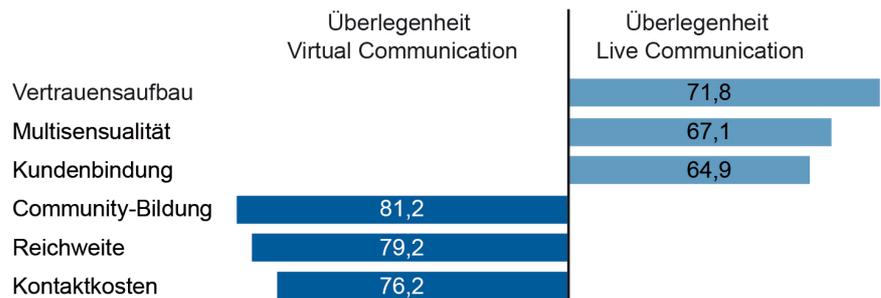
²¹⁴ Vgl. Hermanns, 2003: 47ff

²¹⁵ Vgl. Holzbauer et al., 2005: 1ff

am POS), Incentive Events (für Mitarbeiter und Vertriebspartner mit dem Ziel der Motivation, Dank, Belohnung). Wichtige Instrumente der Event-Erfolgskontrolle sind die Kontakt-, Kommunikations- und ökonomischen Ziele.

In der Markenkommunikation kann das Zusammenspiel von Event- und Online-Kommunikation interessant sein, wie folgende Grafik zeigt.

„Bei welchem der folgenden Kriterien ist die Live Communication der Virtual Communication überlegen?“



Angaben in Prozent, n=290

Live und Virtual Communication ergänzen sich ideal²¹⁶

Product Placement

Product Placement ist die Darstellung eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens als dramaturgischer Bestandteil oder Requisite einer TV- oder Kinofilm-Produktion, aber auch die Produktnennung im redaktionellen Teil von Zeitungen und Zeitschriften. Im Gegensatz zur Mediawerbung gibt es keine deutliche Kennzeichnung als Werbung. Das ist als Schleichwerbung gesetzlich im Prinzip verboten, allerdings mittlerweile durch EU-Bestimmungen mit Kennzeichnungspflicht liberalisiert worden.²¹⁷

Die Vorteile von Product Placement sind die Umgehung gesetzlicher Bestimmungen (z.B. für Zigarettenwerbung), höhere Glaubwürdigkeit und unterschwellige Wirkung auf den Konsumenten. Zudem können Zielgruppen erreicht werden, die Werbung ablehnen. Eine eventuelle Negativ-Wirkung ergibt sich aus einem möglichen inhaltlichen Kontext des jeweiligen Mediums. „James Bond“ ist eines der bekanntesten Beispiele

²¹⁶ Vgl. www.eventmanager.de/news/news_details.asp?NewsID=7118, 14.12.2011

²¹⁷ Vgl. http://wuv.wuv.de/nachrichten/medien/neue_eu_richtlinie_erleichtert_product_placement, 13.12.2011

für Product Placement: Hier wurde beispielsweise geworben für Rolex, Seiko, Michelin, Audi, BMW, PanAm und Whiskas (Effem).

Product Placement ist der gängigste von unterschiedlichen Placement-Begriffen, wie beispielsweise Location Placement oder Generic Placement, die je nach Einsatz verwendet werden. Product Placement ist verwandt mit dem Sponsoring und wird oftmals dort unternehmensintern angesiedelt.²¹⁸

5.1.2 Öffentlichkeitsarbeit

Für Öffentlichkeitsarbeit (auch: Public Relations oder kurz PR) gibt es zahlreiche Definitionen, von denen hier zwei allgemeingültige Definitionen vorangestellt werden: „Public Relations ist ein Kommunikationsmanagement. Es gestaltet den Prozess der Meinungsbildung. Das geschieht durch den geplanten, effizienten und gezielten Einsatz der Kommunikationsmittel.“²¹⁹

„Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessensgegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäß, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken und faire Konfliktkommunikation sichern. Sie vermittelt beiderseits Einsicht und bewirkt Vertrauenskorrekturen. Sie dient damit dem demokratischen Kräftespiel.“²²⁰

Öffentlichkeitsarbeit nimmt in der Kommunikationspolitik eines Unternehmens eine Sonderstellung ein, denn sie umfasst die Beziehung zu den Teilgruppen der Öffentlichkeit mit dem Ziel, ein wohlwollendes Interesse und ein positives Image zu erzeugen. Nieschlag et al. beschreiben Öffentlichkeitsarbeit in diesem Sinne nicht als direkte Beeinflussung der Öffentlichkeit, wie sie in der Werbung stattfindet.²²¹ Öffentlichkeitsarbeit sorgt vielmehr langfristig für die konsensorientierte Schaffung der öffentlichen Rahmenbedingungen unternehmerischer oder institutioneller Tätigkeit und wertvoller Beziehungsstrukturen in Politik, Kultur, Wirtschaft oder Wissenschaft.

²¹⁸ Vgl. Auer, Kalweit, Nüßler, 1988: 94ff

²¹⁹ www.pr-guide.de/index.php?id=124, 02.06.2008

²²⁰ www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=39, 02.06.2008

²²¹ Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1997: 537

Nicht zu verwechseln mit der um Vertrauen werbenden und dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit ist die Propaganda, die – meist als Instrument von Diktaturen – auf eine von Fakten unabhängige Beeinflussung abzielt. Ebenso sind die auf Bekanntheit zielende Publicity und die einseitig verbreitende Informationstätigkeit nicht mit der Öffentlichkeitsarbeit identisch.

Öffentlichkeitsarbeit basiert auf der Corporate Identity. Unter Corporate Identity ist das Selbstbild des Unternehmens zu verstehen, wie es sich nach innen und außen präsentiert.²²² Also die wesentlichen Charakteristika, die das Gesamtbild, die Identität eines Unternehmens ergeben. Dazu gehören Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen, Riten, Symbole und Umgangsformen, die bestimmend sind für die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens.²²³

Aus dem umfassenden Anspruch der Öffentlichkeitsarbeit und der Diskrepanz zu den umsatzorientierten Zielsetzungen des Marketings und der Werbung ist die Öffentlichkeitsarbeit (auch: Unternehmenskommunikation) in Unternehmen organisatorisch meist innerhalb oder bei der Unternehmensleitung angesiedelt. Hier steht die Öffentlichkeitsarbeit unternehmensbezogen nach Berndt/Hermanns Kommunikations-Management auf höchster Management-Ebene. Gestaltet wird danach der strategisch geplante, effiziente und gezielte Einsatz aller Kommunikationsmittel.²²⁴

Innerhalb des Marketings ist die Öffentlichkeitsarbeit als ein Instrument der produktbezogenen Kommunikationspolitik zu verstehen, mit dem Ziel, im Zusammenwirken der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente ein Markenimage aufzubauen und zu erhalten.

Dabei ist insgesamt eine Bedeutungszunahme der Öffentlichkeitsarbeit zu verzeichnen. Einige Autoren wie Al und Laura Ries gehen bereits von einem Bedeutungswechsel aus: „PR is brand-building, advertising brand-maintenance.“²²⁵ Danach wird mit Öffentlichkeit positioniert und repositioniert und mit Werbung erinnert, wo die Marke steht. Beispiele, bei denen Öffentlichkeitsarbeit eine bedeutende Rolle spielte, sind die Produkteinführungen von Palm, Viagra, Skoda und Microsoft-X-Box.

²²² Vgl. Mooij, 2004: 111

²²³ Vgl. Bickmann, 1999: 56

²²⁴ Vgl. Berndt, Hermanns, 1994: 620

²²⁵ Ries, 2002: 97

Mit ihrer dialogorientierten Kenntnis einzelner Zielgruppen spielt die Öffentlichkeitsarbeit auch in den Bereichen Online und Social-Web-Kommunikation eine wichtige Rolle. Nicht zuletzt ist bei der Online-Darstellung oftmals redaktionelle und weniger werbliche Kompetenz gefragt.

In der Abgrenzung zur Werbung gibt es grundlegende Unterschiede. „Werbung zielt auf die unmittelbare Auslösung einer Kaufentscheidung oder auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen ab. Dazu wendet sie sich über Werbemittel wie z.B. Anzeigen direkt an bestehende und potenzielle Kunden. Aufgrund ihrer eindeutig kommerziellen Beeinflussungsabsicht wirkt Werbung jedoch nur wenig glaubwürdig. PR hingegen versucht, nicht nur für einzelne Produkte oder Dienstleistungen, sondern in erster Linie für die Organisation als Ganzes eine Atmosphäre des Vertrauens und Verständnisses zu schaffen.“²²⁶

Werbung und Öffentlichkeitsarbeit unterscheidet sich im Wesentlichen durch folgende Kriterien:

Werbung	Öffentlichkeitsarbeit
verkaufsorientiertes Werben	informationsorientiertes Werben um Vertrauen
meist einseitige Kommunikation	meist dialogorientierte Kommunikation
steuerbar: Medium, Zeitpunkt, Botschaft	nur bedingt steuerbar
bedingt glaubwürdig	glaubwürdig
in Relation zur PR kostenintensiv	in Relation zur Werbung kostengünstig
kurzfristig schaltbar	langfristig angelegt
wirtschaftliches Ergebnis	Image verbessern
Erfolg quantitativ messbar	Erfolg quantitativ bedingt mess-

²²⁶ Mast, 2004: 604

Werbung	Öffentlichkeitsarbeit
	bar

Abgrenzung Werbung und Öffentlichkeitsarbeit²²⁷

Grauzonen, in denen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit verschwimmen, sind beispielsweise Advertorials, redaktionell aufgemachte Beiträge in Zeitungen, Zeitschriften oder Fachmedien, die vom Werbungtreibenden bezahlt werden. Der Gesetzgeber sieht hier eine entsprechende Kennzeichnung vor.

Die Öffentlichkeitsarbeit bedient sich unterschiedlicher Instrumente, wie z.B. Pressemitteilungen, Informationsflyer, Newsletter, Mitarbeiterzeitschriften, Veranstaltungen oder Blogs oder Foren im Internet, wobei die jeweiligen Tools in Abhängigkeit von der kommunikativen Ausrichtung des Unternehmens und dem eigenen Verständnis der Zielgruppen zur Anwendung kommen.²²⁸ Unterschieden werden kann zwischen Öffentlichkeitsarbeit, die an die Empfänger direkt adressiert werden, wie z.B. eine Mitarbeiterzeitschrift, Gespräche sowie Maßnahmen, mit denen die Zielgruppen indirekt über Opinion Leaders (Meinungsführer) oder Instrumente der Massenkommunikation (z.B. Redaktion von Artikeln) angesprochen werden.²²⁹

Dabei liegt der Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit oftmals in der Lancierung redaktioneller Beiträge in Medien und Themen zu setzen bei Meinungsbildnern. Die Media-Werbung wird z.B. in Form von Image- oder Informationsanzeigen bei zeitnah zu vermittelnden und komplexen Botschaften eingesetzt. Die Pressearbeit bildet zudem das Zentrum der Öffentlichkeitsarbeit, denn die Medien haben für die Öffentlichkeitsarbeit in der Regel eine herausragende Bedeutung. Pressearbeit ist Medienarbeit und umfasst jede (seriöse) Art der Kontaktaufnahme zu den Medien, um sie zu einer Veröffentlichung im Sinne der Organisationsfunktion zu bewegen.

Wegen der redaktionellen und spezifischen Zielgruppen-Kompetenz außerhalb der Massenkommunikation oftmals organisatorisch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt, ist die Social-Media-Kommunikation.

²²⁷ selbst erstellt

²²⁸ Vgl. Köcher, Birchmeier, 1992: 170

²²⁹ Vgl. Merten, 2000: 193f

5.1.3 Verkaufsförderung

„Während Werbung einen Kaufgrund gibt, bietet Verkaufsförderung einen Anreiz, den Kaufakt zu vollziehen oder voranzutreiben.“²³⁰ Verkaufsförderung (auch: Promotion, Sales Promotion, POS bzw. Point-of-Sale oder Handelswerbung) sind aktionsbezogene, abverkaufsorientierte Maßnahmen, die zeitlich befristet sind. Sie werden oftmals eingesetzt, um Vertriebspartner, den Außendienst und den Handel zu unterstützen, die Vertriebs- und Kommunikationsziele zu erreichen und Kunden zum Kauf zu animieren. Bekannte Formen sind Händler-Informationen, POS-Aktionen und Beigaben (auch Gadgets genannt). In der Regel soll der Verbraucher veranlasst werden, sich aktiv mit dem Produkt auseinanderzusetzen.²³¹

Gesprochen wird auch von einer Push- and Pull-Strategie. Bei der Push-Strategie wird das Produkt durch die Vertriebskanäle gedrückt/geschoben. Ein Anbieter richtet intensive Verkaufsfördermaßnahmen an den Handel (z.B. Händlerschulungen, Werbekostenzuschüsse), der motiviert werden soll, das Produkt aktiv und attraktiv anzubieten. Bei der Pull-Strategie richtet der Anbieter seine Verkaufsförderung auf die Endverbraucher (z.B. Warenproben, Gutscheine, Gewinnspiele), die in den Handel gezogen werden und das Produkt kaufen sollen.²³²

5.1.4 Persönlicher Verkauf

Persönlicher Verkauf als Instrument der Kommunikationspolitik heißt, dass Verkäufer und (potenzieller) Käufer beim Absatz von Produkten und Dienstleistungen einen unmittelbaren Kontakt haben. Dies ist vor allem erforderlich bei erklärungsbedürftigen Produkten wie Investitionsgütern, wenn also im großen Maße Beratungs- und Überzeugungsleistungen des Verkäufers notwendig sind. Bei Konsumgütern dominiert hingegen die klassische Werbung.

Formen des Persönlichen Verkaufs sind zum Beispiel: Verkaufsaußendienst, Verkauf auf Messen und Ausstellungen, Party-Verkauf (auch: Multi Level Marketing), Verkauf per Telefon, Verkauf durch die Geschäftsleitung). Dabei ist der Persönliche Verkauf ein Vertriebsprozess – und trotz der klassischen Zuordnung unter Kommunikationsinstru-

²³⁰ Kotler, Bliemel, 1999: 23

²³¹ Vgl. Diller, 1992: 1213ff

²³² Vgl. Diller, 1992: 986-987

mente – als solcher organisatorisch oft im Vertriebsbereich/Direktmarketing eines Unternehmens angesiedelt.

5.2 Online-Kommunikation

5.2.1 Online-Werbung

Der große Vorteil der Online-Werbung ist: Die Streuverluste lassen sich besser minimieren als in der klassischen Werbung, weil die Reaktion des Verbrauchers unmittelbar gemessen werden kann. Um dies aufzuzeigen, wird im Folgenden detaillierter als bei der Mediaplanung auf die Kommunikationsformen und auf die Abrechnungsmodelle eingegangen. Die Messung erfolgt im Online-Bereich über Page Impressions (Abrufe einer Einzelseite innerhalb einer Website, alter Begriff: Page Views), Ad Impressions (Werbemittelkontakte), Ad View (Zahl der Nutzer, die ein Banner gesehen haben), Ad Clicks (Zahl der Abrufe des Links), Ad-Click-Rate (prozentuales Verhältnis von Page Views und Ad Clicks), Click Through Rate (CTR; Verhältnis von Ad Impressions und Nutzaktion durch Banner-Klick), Conversation Rate (Zahl der Käufe oder eines definierten Ziels) und Viewtime (Dauer, während eine Seite mit Werbung wahrgenommen wird).²³³

Die potenziellen Kunden können über unterschiedliche Werbemittel angesprochen werden – hier die wichtigen:

- Bannerwerbung: vergleichbar einer Anzeige, meist animiert. Der Erfolg wird durch Ad-Clicks (Anzahl der Klicks) und Ad-Impressions (Anzahl der Einblendungen) gemessen. Partner-/Austauschprogramme für Banner heißen Affiliate.
- Skyscraper: hochformatige Banner, links oder rechts der Website. Wandern teilweise beim Scrollen mit (Seite nach unten oder oben ziehen).
- Contend Ad: als Inhalt gestaltete Banner-Werbung.
- Rectangle: rechteckige Banner-Werbung, die vergleichbar ist mit Inselanzeigen innerhalb des Contents (Inhalt).

²³³ Vgl. www.cpc-consulting.net/Kennzahlen-Online-Werbung, 13.12.2011

-
- Rich Media Banner: multimedialer Banner in dem sich z.B. Videos oder Audio-Elemente und -spiele integrieren lassen.
 - Pop-up-Werbung: ein Browserfenster, das sich öffnet und die eigentliche Seite überlagert.
 - Pop-under-Werbung: ein Browserfenster im Hintergrund, das erst zu sehen ist, wenn die eigentliche Seite geschlossen wird.
 - Layer Ad/Hover Ad: Werbung, die sich über den Seiteninhalt legt.
 - Ad Mail: Versand von Text oder E-Mail, der meist vom Nutzer angefordert wurde.
 - Targeting: verschiedene Werbeformen (z.B. Banner), die Werbung nahezu ohne Streuverluste (z.B. nach Region oder Interessen) möglich machen.
 - Adwords: werden bei Google rechts neben den Suchergebnissen als schaltbare Text-Anzeige mit Verlinkung zum Anbieter eingeblendet.
 - Interstitials: Unterbrecherwerbung, die beim Wechseln oder beim Besuch einer Seite eingeblendet wird.
 - Prestitials: eine ganzseitige Werbung, die einer Website vorgeschaltet ist und nach einer gewissen Zeit oder durch einen Klick weggeschaltet werden kann.
 - InText-Werbung: Textteil-Werbung, die bei bestimmten Keywords (Schlüsselwörter) im Content einer Website angezeigt wird und über einen Link zu weiteren Informationen führt.
 - Site Branding: Gestaltung einer Website in der erkennbaren Identity einer Marke.
 - Websponsoring: Sponsoring, bei dem z.B. dem Banner und Logo des Sponsors eingeblendet werden.

- Kommerzielle Werbeclips: Online-Marktplätze, auf denen kommerzielle Video-Produktionen eingeblendet werden können.²³⁴

In der Online-Markenkommunikation kann unterschieden werden in paid (bezahlte), owned (selbst produzierte) und earned (Nutzer generierte) Werbung bzw. Medienpräsenz. Paid Media ist Werbung in Form von Bannern, Advertorials, Pop-ups, Apps, bezahlten Suchergebnis-Platzierungen, Sponsoring etc. und sichert Reichweite, Bekanntheit und Anfangspopularität.

Owned Media sind Medienpräsenzen, die von Unternehmen selbst gestaltet werden: die Website, der eigene Blog, die Microsite (meist themenbezogene Website mit wenigen Unterseiten innerhalb eines größeren Auftritts), der Twitter Account, Multi Media News Room und andere (dieser Bereich liegt überwiegend im Verantwortungsbereich der Öffentlichkeitsarbeit).

Earned Media umfasst alle Empfehlungs- und Verbreitungsleistungen der Nutzer über die Marke: Word-of-Mouth (meist über spezialisierte Agenturen initiierte Produkt-Empfehlungen von Freunden und Bekannten), Buzz-Marketing (bringt Produkte meist durch Agenturen vor ihrer Einführung über Tests und Empfehlungen ins Gespräch, um sie zum Must-Have zu machen), Virales Marketing und Social-Web-Markenkommunikation.²³⁵

Online-Marketing bietet dabei zusätzliche Erlösquellen, teilweise mit dynamischen Preiskalkulationen, bei denen Unternehmen den Preis ansetzen können, den sie zu zahlen bereit sind.

Unterschieden wird zwischen:

- CPM (TKP) Cost-Per-Mille: Kosten pro Einblendung des Werbemittels (fix)
- CPS Cost-per-Click: Kosten per Klick (variabel)
- CPL Cost-per-Lead: Kosten pro Interessent (variabel)
- CPO Cost-per-Order: Kosten pro Vertragsabschluss (variabel)

²³⁴ Vgl. www.twt-online-marketing.de/glossar/, 14.12.2011

²³⁵ Vgl. Was ist earned, owned und paid Media?, socialmediafuehrerschein.de, 12.12.2011

Ein Beispiel zu den Standardabrechnungsmodellen:

Der Kunde will 50 Euro für einen Neukunden ausgeben.

Variante 1: Pay-per-Lead-Modell

- Der Werbeträger erhält ausschließlich für die Vermittlung eines Neukunden eine Provision von 50 Euro.
- Voraussetzung ist, dass bei dem Mediaeinsatz des Werbeträgers Kunden generiert werden.
- Das Risiko liegt beim Werbeträger.

Variante 2: Pay-per-Click und Pay-per-Lead kombiniert

- Für Pay-per-Click werden 0,10 Euro, für Pay-per-Lead 30 Euro berechnet, Conversion-Rate beträgt ein Prozent.
- Es sind also 100 Besucher für einen Neukunden erforderlich, und es müssen zehn Euro aufgewendet werden.
- Der Werbeträger verdient bereits bei der Weiterleitung des Kunden, z.B. an den Shop.
- Das Risiko verteilt sich auf den Kunden und den Werbeträger.²³⁶

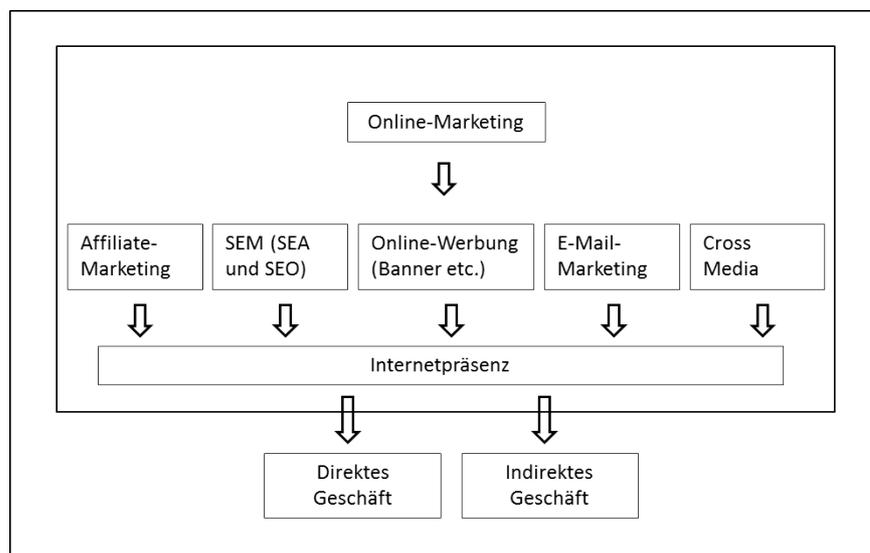
Mit der steigenden Bedeutung des Internets nimmt das Bemühen der Werbungtreibenden zu, im Internet für eine gute Platzierung der eigenen Werbebotschaften zu sorgen. Ein wesentlicher Teil dessen ist das Suchmaschinen-Marketing, im sogenannten organischen Index – also der Liste, die zum Beispiel bei einer Google-Suche erscheint – möglichst weit oben zu erscheinen.

5.2.2 Suchmaschinen-Marketing

Das Suchmaschinen-Marketing umfasst die Maßnahmen, die zur Gewinnung von qualifizierten Besuchern über Suchergebnisse angewendet werden. Wichtigstes Instru-

²³⁶ Vgl www.its05.de/webmaster-homepage-wissen/haeufig_gestellte_fragen/pay-per.php, 15.12.2011

ment ist dabei die Suchmaschinenoptimierung (SEO, auch: natürliche Einträge oder organischer Index). Google ist dabei als Suchmaschine im deutschsprachigen Raum mit 83 Prozent Marktanteil führend, in den USA haben Yahoo und Bing höhere Marktanteile als in Deutschland.²³⁷ Ein Erfahrungswert der auf SEO spezialisierten Agentur wirkungsvoll (Hamburg, 2010) besagt: Seiten, die bei Google gut ranken, werden auch in den anderen Suchmaschinen weit oben berücksichtigt.²³⁸ Kostenlose SEO-Analyse-Tools sind u.a. das Google Adwords Keyword Tool, SEO Quake und SEO For Firefox.²³⁹ Folgende Grafik zeigt eine Einordnung der Suchmaschinenoptimierung in den Online-Marketing-Mix:



Online-Marketing²⁴⁰

Bei der Suchmaschinenoptimierung entscheidend sind sowohl die On-Page-Optimierung als auch die Off-Page-Optimierung. Off-Page-Optimierung sind alle Maßnahmen, die das Ranking der eigenen Website auf der Suchergebnisseite (Search Engine Results Page, kurz: SERP) verbessern sollen. Dabei werden sämtliche Prozesse auf der eigenen Website vollzogen. On-Page-Optimierung sind alle Methoden, die das Ziel haben, über seitenexterne Optimierung das Ranking der eigenen Website in

²³⁷ Vgl. www.luna-park.de/blog/1175-suchmaschinen-marktanteile, 11.04.2012

²³⁸ Vgl. Klinberg, 2011, Manuskript

²³⁹ Vgl. www.121watt.de/online-marketing-tools-informationen/, 11.04.2012

²⁴⁰ In Anlehnung an: Lammenett, 2009: 19

den Suchmaschinen zu verbessern. Die On-Page-Optimierung trägt mit etwa 30 Prozent, die Off-Page-Optimierung mit 70 Prozent zur Beachtung der Website bei.²⁴¹ Bei der On-Page-Optimierung zählt für Suchmaschinen vor allem der Code, der hinter einer Website steckt.²⁴²

Bezahlte Einträge (SEA SEM) finden sich bei Google oben (hier die ersten drei Einträge) und in der rechten Spalte:

The screenshot shows a Google search for 'versicherungvergleich'. The search bar is at the top, and the results are displayed below. The main results are for CHECK24.de, GELD.de, and transparo.de. The right sidebar also contains several paid advertisements for insurance comparison services.

Google-Index²⁴³

Unter den drei bezahlten Einträgen (oben) beginnen die natürlichen Einträge (SEO). Einzelne Einträge (Title, Description und URL) heißen Snippet. Title und die Description sind sogenannte Meta-Tags. Der Title darf maximal 60 Zeichen haben, die Description 160. Keywords (Schlüsselwörter, über die die Seite gefunden werden möchte) sollten integriert werden, da die Meta-Tags zu den Ranking-Faktoren zählen. Unterschiedliche Produktbereiche können beispielweise über unterschiedliche Landing-Pages (der Suchende wird direkt zu dem Thema und einer speziellen Einstiegsseite gelenkt) kanalisiert werden.

[CHECK24 - KFZ **Versicherungsvergleich**, Autoversicherung Vergleich](http://www.check24.de/)

www.check24.de/

Deutschlands großes Vergleichsportal: Mit dem KFZ **Versicherungsvergleich** sparen! Vergleich Ihrer Autoversicherung & Kredit, Strom und DSL Tarife finden.

↳ [Strom & Gas - Kreditvergleich - Vergleich - Reisen](#)

²⁴¹ Vgl. Klingberg, 2011, Manuskript

²⁴² Vgl. www.ewerkzeug.info/ueber-suchmaschinen/on-the-page-optimierung/, 14.04.2012

²⁴³ www.google.de am 11.04.2012

Snippet: Title, Description, ULR

(Text-)Suchmaschinen wie Google können lediglich Text erfassen und diesen interpretieren. Darum ist es wichtig, Textinhalte einer Seite so gut wie möglich zu optimieren. Die Möglichkeiten: Keywords, die in Überschriften und Seiteninhalten möglichst am Anfang von Texten, integriert werden. Die Keyword-Dichte sollte 3 Prozent nicht überschreiten, und der Text sollte natürlich aussehen (kein Keyword-Stuffing, max. 250 bis 300 Wörter).²⁴⁴ Ansonsten könnte dies kontraproduktiv sein, weil die Seite als zu werblich eingestuft und bei den Einträgen heruntergestuft wird.

must have	1. Einzigartiger Content
	2. Standard-URL für Domain, bzw. für jede Seite
	3. Individuelle Titles und Descriptions
	4. Flache Seitenstruktur mit Themenkanälen
	5. gut strukturierte interne Verlinkung
nice to have	6. Sprechende URLs, schöne Snippets

On-Page-Checklist²⁴⁵

Für die Off-Page-Optimierung sind Backlinks der entscheidende Ranking-Faktor. Zu erreichen ist das beispielsweise durch einen Linkbait (Köder – andere verlinken auf die eigene Seite, weil dort z.B. ein interessanter Nutzwert geboten wird), Linktausch und Linkkauf. Wichtig ist dabei unter anderem, dass die Geber-Domain bei der Suchmaschine indexiert ist, es sich um einen Link ohne Weiterleitung handelt, und die ULR keinen Google-Abstrafungen oder sonstigen Beschränkungen (z.B. nofollow, URL wird beim Ranking nicht beachtet) unterliegt.²⁴⁶

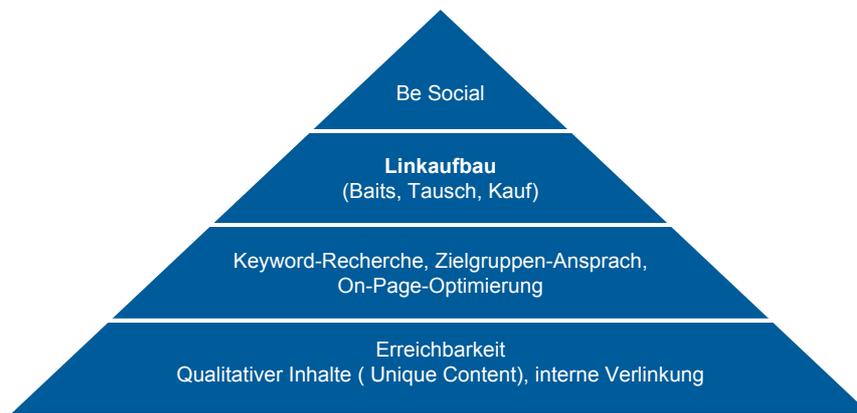
Weitere Anforderungen an die Ranking-Optimierung sind: eine gute Platzierung des Links, das Keyword im Linktext, ein natürliches Wachstum der gegenseitigen Verlinkung, Diversität der Linkgeber, keine Bad Neighborhood und Themenrelevanz.²⁴⁷

²⁴⁴ Vgl. Eberhardt, 2010: 19

²⁴⁵ In Anlehnung an www.vaughns-1-pagers.com/internet/google-ranking-factors.htm, 17.04.2012

²⁴⁶ Vgl. Klingberg, 2011, Manuskript

²⁴⁷ Vgl. Fischer, 2009: 333 ff



Die SEO-Pyramide²⁴⁸

Die Einbindung sozialer Netzwerke und von Viralem Marketing erfolgt auf der Skala der Wichtigkeit in Hinsicht auf die Platzierung bei den Einträgen in der Regel zuletzt.

5.2.3 Virales Marketing

Virales Marketing nutzt soziale Netzwerke, um meist mit kurzen Filmen oder Beiträgen in Blogs Aufmerksamkeit auf Marken, Produkte oder Kampagnen zu lenken. Die Information breitet sich dabei vergleichbar mit einem Virus epidemisch aus, und der Absender profitiert von dem Austausch der Nutzer. Zum Hintergrund dieser bei erfolgreichen Kampagnen automatisierten und lawinenartig ablaufenden Werbeform gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze.

Ausgehend von der Small World Theory nach Stanley Milgram (1967), nach der jeder jeden um fünf Ecken kennt, liegt in Verbindung mit Modellen zu aktiv empfehlenden Opinion Leaders bzw. Multiplikatoren nahe, dass soziale Netzwerke eine ideale Plattform für die Verbreitung von Viralem Marketing sind, die sich in Anlehnung an Richard Dawkins (1976) wie Gedankeneinheiten (Meme) durch Kommunikation ihrer Träger vervielfältigen.²⁴⁹ Als Voraussetzungen für erfolgreiches Virales Marketing sind allgemeingültig: Die Verpackung ist unauffällig und sieht nicht nach Werbung aus, geboten wird ein Trigger (Auslöser, z.B. von Wut, Angst, Hunger, Lust) und ein Anreiz, die Botschaft weiterzugeben (z.B. Schadenfreude, Mission, Skepsis).

²⁴⁸ In Anlehnung an: www.seomoz.org/blog/whiteboard-friday-the-seo-fundamentals-pyramid, 11.04.2012

²⁴⁹ Vgl. www.slow-media.net/memetische-und-massenmediale-kommunikation, 03.12.2012

Verwandte Begriffe des Viralen Marketings sind Mundpropaganda und ihre professionellen Formen **Buzz-Marketing** (bringt Produkte vor ihrer Einführung über Tests und Empfehlungen ins Gespräch, um sie zum Must-Have zu machen) und **Word-of-Mouth** (initiiert Produkt-Empfehlungen von Freunden und Bekannten). Zudem besteht eine Verwandtschaft mit dem Guerilla-Marketing, das wie das Virale Marketing meist kostengünstig ist und ebenso mit Überraschungsaktionen wie Wildplakatierungen oder werbliche Demonstrationen in der Öffentlichkeit von der Norm abweicht.²⁵⁰

Werbung ist meist – Virales Marketing gehört wie Product Placement zu den Ausnahmen – sofort als Werbung zu erkennen. Das ist anders bei der Öffentlichkeitsarbeit, die allerdings nicht mit Schleichwerbung zu verwechseln ist. Trotzdem stammen die Informationen in einer Tageszeitung zu einem großen Teil aus der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen und Institutionen. Allerdings laufen diese Informationen durch den „Filter“ der Redaktionen. Schauen wir uns Öffentlichkeitsarbeit einmal genauer an.

5.2.4 Direktmarketing

Das Medium Online wird von der Mediaplanung oftmals bezogen auf jugendliche Nutzer und zur Verstärkung der Markenbeziehung als Direktmarketinginstrument (siehe auch: Klassische Werbung/Direktwerbung) und primär als Ergänzungsmedium im Media Mix gesehen. Hier ergeben sich folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile	Nachteile
Mehrkanalige Ansprache	Zielgruppenselektion eingeschränkt, Ansprache über Special-Interest-Seiten
Hohe Aktualität, da kurzfristig einsetzbar	Starke Verknüpfung mit Inhalten der Websites
Direkter Kontakt mit User	
Interaktive Elemente, direkter Response möglich	
Hohe Attraktivität im jungen	

²⁵⁰ Vgl. www.online-marketing-deutschland.de/social-media-marketing/differenzierung-von-word-of-mouth-viral-und-buzz-marketing/, 07.05.2012

Vorteile	Nachteile
Zielgruppensegment günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis	

Leistungsprofil Online - Vorteile und Nachteile²⁵¹

Welche Bedeutung das Medium Online beispielweise in Bezug auf Produktinformationen einnimmt, zeigt folgende Grafik zu einer repräsentativen Umfrage.

Dabei rangieren in Deutschland Internetseiten mit Nutzerkommentaren auf Platz zwei hinter den Zeitungsartikeln, gefolgt von privaten Blogs und Unternehmensseiten. Im Verhältnis dazu spielt Fernsehwerbung aus Verbrauchersicht eine eher untergeordnete Rolle.



Produktinformationen, denen Internetnutzer vertrauen²⁵²

Bei der Erfolgskontrolle digitaler Post werden folgende Kennzahlen verwendet:

²⁵¹ In Anlehnung an: Marx, 2008: 66

²⁵² http://opus4.kobv.de/opus4-udk/rewrite/index/opus3file/opus3id/30/filename/JB_2007_Bib.pdf: 25, 14.05.2012

- Bounce-Rate: Wie viele ausgesandte Mails haben ihren Adressaten nicht erreicht (im Web auch: Absprungrate)?
- Opening-Rate: die Anzahl der Empfänger, die die erhaltene Mail geöffnet haben
- Click-Rate: Wie viele Links wurden in einer Mail angeklickt (im Web auch das Verhältnis der Aufrufe eines Werbebanners zu den Aufrufen der Website)?
- Conversation Rate: Wie viele Transaktionen wurden direkt aus dem Mailing generiert (bei Google-Adwords auch die Erreichung eines definierten Ziels, z.B. Web-Nutzer war auf der Kontakt-Seite)?²⁵³

5.2.5 Öffentlichkeitsarbeit und Social Media

Als relativ junges Instrument der Kommunikationspolitik hinzugekommen ist die Social-Web-Markenkommunikation (auch Social-Media-Kommunikation), entsprechend der gewachsenen Bedeutung des Internets als Informations- und soziales Austauschmedium. Social Media ist dementsprechend ein Thema der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch der klassischen Werbung. Letzteres als Social Media Marketing oder übergreifender als Online Marketing benannt.

„Der Begriff Social Media steht für den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Sichtweisen mithilfe von Community-Websites und gewinnt in unserer Welt zunehmend an Bedeutung.“²⁵⁴ Zu Social Media gehören beispielsweise: Foren, Blogs, virtuelle Netzwerke (Facebook, Xing, MySpace, StudiVZ), You Tube, Flickr, Wikipedia, Social News Sites (yigg.de, webnews.de), Social Bookmarking (z.B. Mister Wong), Empfehlungsportale (z.B. Qype), Twitter, Websites mit Bewertungen, Kommentaren und Hitlisten (z.B. Amazon). „Der Grundgedanke hinter dem Social Media Marketing ist, das Soziale (die Gemeinschaft) durch seine Medien (Kommunikation und Tools) nutzbar zu machen, um bei einem breiten Publikum Marketing zu betreiben.“²⁵⁵

Mit Social Media ist eine Machtverschiebung verbunden, die Einfluss auf viele Bereiche der Kommunikation hat: Der Konsument ist nicht nur der Empfänger von Informationen,

²⁵³ Vgl. www.emailmarketingtipps.de/, 07.09.2011

²⁵⁴ Weinberg, Lange, Heymann-Reder, 2010: 1

²⁵⁵ Weinberg, Lange, Heymann-Reder, 2010: XV

sondern er ist mit dem Internet auch zum Produzenten und zum Sender von Informationen, Bewertungen etc. geworden.

Das neue Instrument Social Media der Öffentlichkeitsarbeit umfasst: Beobachten, an sozialen Netzwerken teilnehmen, Informationen sammeln, diskutieren, interaktive Inhalte bereitstellen.²⁵⁶ Die oftmals insbesondere in der klassischen Werbung noch vorherrschende One-Way-Markenkommunikation verliert demnach zunehmend ihre Berechtigung und ist zumindest durch Social-Media-Kommunikation zu ergänzen. Die Frage, welche Kommunikationskanäle in Frage kommen, muss entsprechend beobachtet werden.

Durch ein Monitoring können die relevanten Kanäle bestimmt werden, aber auch relevante Themen mit Konfliktpotenzial in ihrer Tragweite eingeschätzt und zeitnah Stellung bezogen werden. Die dialogisch-netzwerkorientierte Markenkommunikation ist zeitaufwendig und nur eingeschränkt planbar. Über Bewertungsportale und Blogs wird besonders deutlich, welche Macht Verbraucher bereits ausüben. Mit den Portalen ist es möglich, sich vor jedem Kauf über die Zufriedenheit anderer Konsumenten mit dem Produkt oder der Dienstleistung auseinanderzusetzen.

Zwischenfazit

Bei der Betrachtung der Kommunikationsinstrumente wird deutlich, dass bestimmte Kommunikationsformen vor dem Hintergrund der zunehmend an Dialog- und Netzwerk orientierten Zielgruppen mehr bzw. weniger geeignet sind für einen Austausch mit dem Verbraucher. Letzteres betrifft in erster Linie das vom Budget in der Regel wichtigste Kommunikationsinstrument, die (Media-)Werbung. Sie agiert von der Funktionsweise, den Medienpräsenzen und der Verkaufsorientierung her klassisch als One-way-Kommunikation und kann den neuen Umwelтанforderungen vor allem in Kombination mit anderen Kommunikationsinstrumenten entsprechen.

Im Bereich der klassischen Werbung sind die Direktwerbung und die Verkaufsförderung zwar im Verbraucher-Kontakt, wobei der umsatzorientierte Charakter beider Instrumente einen auf die Kommunikation und das Produkt gerichteten Dialog mit dem Verbraucher weitgehend ausschließt. Allein die Instrumente Öffentlichkeitsarbeit, bezogen auch auf Online und Social Media sowie Event (hier als Instrument der Öffent-

²⁵⁶ Vgl. <http://websterpacific.files.wordpress.com/2009/08/groundswell-webster-pacific-summary-june-2009.pdf>, 31.07.2009

lichkeitsarbeit), scheinen von ihrer Aufgabenstellung und ihrem Hintergrund her geeignet, dem strategisch angelegten Dialog mit dem Verbraucher in Bezug auf Kommunikation und Produktentwicklung bzw. -weiterentwicklung entsprechen zu können.

5.3 Vernetzte Kommunikation

Die moderne Kommunikationspolitik Werbungtreibender wird nachhaltig beeinflusst durch eine Vielzahl von Faktoren. Dazu gehören die rasante technologische und gesellschaftliche Entwicklung, in der die Segmentierung von Zielgruppen ebenso zunimmt wie der ständig wachsende Markenkommunikationswettbewerb, der zu einer Reizüberflutung und sinkenden Aufnahmebereitschaft führt. Damit korrespondiert ein hybrides Kaufverhalten, bei dem sich „der Konsument in manchen Fällen völlig gegensätzlich verhält. Einerseits werden Produkte des täglichen Bedarfs möglichst preisgünstig gekauft, andererseits besteht bei demselben Konsumenten ein Bedarf an Luxusgütern.“²⁵⁷ Wesentlich für diesen hybriden Konsumenten ist eine schwindende Produkt- und Einkaufsstättenloyalität.²⁵⁸

In Anlehnung an Bruhn stehen Marketing- und Kommunikationsverantwortliche vor folgenden Herausforderungen:

- Verschärfte Kommunikationsbedingungen
- Dynamik der Medienmärkte und Nachfrage
- Informationsüberlastung und Reizüberflutung
- Reaktanzen gegenüber der Mediawerbung
- Widersprüche in der Kommunikation
- Multifunktionale Botschaftsempfänger
- Integration neuer Kommunikationsinstrumente²⁵⁹

²⁵⁷ Meffert, Bruhn, 2000: 107

²⁵⁸ Vgl. Gierl, Markenartikel, 1989: 422-428

²⁵⁹ Vgl. Bruhn, 2009: 1ff

5.3.1 Integrierte Kommunikation

Eine Antwort auf die Frage nach effizienten Kommunikationsstrategien will die Integrierte Kommunikation geben. Seit den 1990er-Jahren erkannten deutsche Unternehmen zunehmend die Bedeutung von Kommunikation in der Informationsgesellschaft. Die Integrierte Kommunikation sollte Kommunikationsdefiziten entgegenwirken, „wenn unternehmensinterne und/oder externe Kommunikationsmaßnahmen in inhaltlicher, zeitlicher oder formaler Hinsicht nicht aufeinander ausgerichtet sind.“²⁶⁰ Dies mit dem Ziel, als Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. einen Bezugspunkt des Unternehmens zu vermitteln.²⁶¹

Nach Bruhn umfasst die Einheit der Kommunikation folgende Ziele:

- Sicherstellung der Integration der einzelnen Kommunikationsinstrumente und –mittel
- Inhaltliche und formale Spezifizierung der Kommunikation
- Detaillierte Ableitung von Kommunikationsstrategien für die einzelnen Kommunikationsinstrumente
- Als Grundlage für die Aufstellung und Verteilung des gesamten Kommunikationsbudgets²⁶²

Die Notwendigkeit von Integrierter Kommunikation wurde seit den 1990er-Jahren immer wieder bestätigt. So ergab eine Umfragestudie der Agenturgruppe Serviceplan (München) bei 60 Unternehmen im Jahr 2001 bei einer überwiegenden Mehrheit, dass Integrierte Kommunikation ein Muss ist (75 Prozent); die absolute Mehrheit der Befragten (90 Prozent) hielt vernetzte Kommunikation für sehr wichtig oder wichtig.²⁶³

²⁶⁰ Reigber, 2006: 7

²⁶¹ Vgl. Bruhn, 2009: 83

²⁶² Vgl. Bruhn, 2009: 188

²⁶³ Vgl. o.V., Serviceplan-Studie, 2001: 3f

Formen	Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration - Funktional - Instrumental - Horizontal - Vertikal	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	- Konsistenz - Eigenständigkeit - Kongruenz	Einheitliche - Slogans - Botschaften - Argumente - Bilder	langfristig
Formale Integration	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	- Präsenz - Prägnanz - Klarheit	Einheitliche - Zeichen/Logos - Slogans - nach Schrifttyp - Größe und Farbe	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	- Konsistenz - Kontinuität	- Ereignisplanung - „Timing“	kurz- bis mittelfristig

*Formen der Integrierten Kommunikation*²⁶⁴

Wirkungssteigerungen bei mehrkanaliger Kommunikation waren durch den Kommunikationsforscher Percy Tannenbaum bereits 1967 nachgewiesen und 1978 bestätigt worden.²⁶⁵ Seit dem Jahr 1985 ist zudem der Multiplying-Effekt bekannt.²⁶⁶ Das auch als Multiplikator-Effekt bezeichnete Studienergebnis wurde in späteren Untersuchungen wissenschaftlich untermauert: „Durch das Zusammenwirken zweier oder mehrerer Medienkanäle werden offenbar Synergieeffekte freigesetzt, die Kommunikationswirkungen verstärken. Konkret: Erreicht wird die multiplikative, nicht bloß die additive Wirkung der mehrkanaligen Ansprache.“²⁶⁷

Werfen wir auch noch einen Blick auf das Integrationspotenzial der Instrumente, das nach Bruhn die Möglichkeiten einer verstärkten Integration einzelner Kommunikationsinstrumente mit anderen Instrumenten anzeigt und ob das Potenzial ausgeschöpft werden kann. Die Zuordnung hier ist beispielhaft zu verstehen und nach Analysen unternehmensindividuell durchzuführen.

Kritiker werfen der Integrierten Kommunikation vor, ein koordiniertes Management stehe gewachsenen Strukturen und einzelnen Dirigenten ihrer jeweiligen Disziplin entgegen. Allein das Zusammenspiel der beiden Disziplinen Werbung und

²⁶⁴ in Anlehnung an Bruhn, 2009: 97

²⁶⁵ Vgl. Tannenbaum, 1978: 127-176

²⁶⁶ Vgl. Bild-Studie, 2002: 50

²⁶⁷ Reigber, 2006: 11

Öffentlichkeitsarbeit (PR) sei aufgrund gewachsener Strukturen selten zu realisieren.²⁶⁸ Zudem gibt es außer oftmals wenig aussagekräftigen Fallstudien keinen Nachweis für die Wirksamkeit von Integrierter Kommunikation.²⁶⁹

Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Funktionen der Kommunikationsinstrumente. Alleine hier wird schon deutlich, wie sinnvoll eine Abstimmung untereinander ist, damit diese im Konzert einander ergänzen.

Kommunikationsinstrumente	Werbung	Verkaufsförderung	Messen/Ausstellungen	Direct Marketing	Sponsoring	Multimedia-kommunikation	Event Marketing	Persönliche Kommunikation	Public Relations
Funktionen									
Kundenakquisition									
Bekanntmachung von Produkten	●	◐	●	○	○	○	○	○	◐
Image/Markenführung	●	◐	◐	○	◐	○	◐	○	●
Unternehmensdarstellung	●	○	◐	○	○	◐	●	◐	●
Hineinverkauf Handel	◐	●	●	○	○	○	○	◐	○
Abverkauf Endabnehmer	●	●	●	◐	○	○	○	○	○
Kundenbindung									
Wiederverkauf	●	○	●	●	●	◐	◐	◐	○
Weiterempfehlung	○	◐	●	●	○	○	●	●	○
Cross Buying	◐	◐	◐	◐	○	◐	○	◐	○
Kundenrückgewinnung									
Fehlerkorrektur	◐	○	○	●	○	○	◐	●	●
Wiedergutmachung	○	○	○	●	●	○	●	◐	◐

²⁶⁸ Vgl. www.innovations-report.de/html/berichte/kommunikation_medien/bericht-4136.html, 12.12.2011

²⁶⁹ Vgl. Reigber, 2006: 10

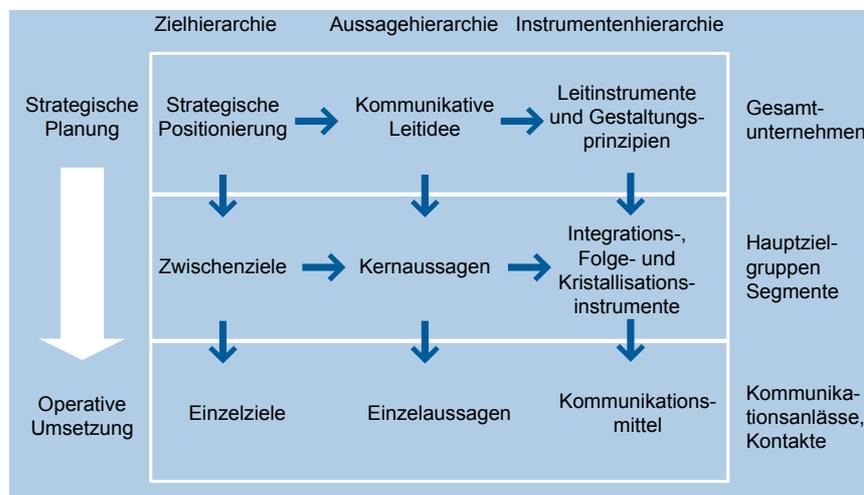
Überzeugung	●	◐	●	●	○	○	●	●	●
Stimulierung	●	●	◐	◐	○	○	●	◐	◐

● überdurchschnittliche ◐ mittlere ○ geringe/keine

Funktionenmatrix der Kommunikationsinstrumente²⁷⁰

Andere Konzepte zur Abstimmung neben der Integrierten Kommunikation sind zwar übergreifend, aber vom Ansatz her eingeschränkt: Der **Kommunikations-Mix** soll eine gemeinsame Planung und Budgetierung der Kommunikationsinstrumente erreichen und Interdependenzen aufzeigen, die interne Kommunikation und gemeinsame Planungsplattform der Instrumente werden aber vernachlässigt. Die **Corporate Identity** erfasst alle Anspruchsgruppen, hat seinen Fokus aber auf dem Unternehmen und legt den Schwerpunkt bei einer Top-Down-Orientierung auf inhaltlich-formale Integration. Und **Corporate Communications** bietet bei niedrigem Konkretisierungsgrad kaum Ansatzpunkte zur Vernetzung von Instrumenten.²⁷¹

Der Abstimmungsprozess ist komplex, wie nachfolgende Abbildung zeigt, aber ebenso erfassbar und zu koordinieren.



Kommunikation: Planungsordnung²⁷²

²⁷⁰ Vgl. Bruhn, 2005: 51

²⁷¹ Vgl. Bruhn, 2009: 68

²⁷² Bruhn, 15.05.2003, Manuskript

Gleichwohl und trotz der erwähnten Kritik bleibt ein abgestimmter Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen ein notwendiges Ziel. Die veränderten Rahmenbedingungen in der Markenkommunikation und die damit verbundenen Veränderungen im Verbraucherverhalten unterstreichen dies.

Mit Cross Media ist ein neuer Begriff und ein anderer wichtiger Ansatz zur Integrierten Kommunikation hinzugekommen, der bezogen auf die Kommunikation die aktuellere Entwicklung in der Mediennutzung der Konsumenten einbezieht.

5.3.2 Cross Media

Studien zeigen die Überlegenheit mehrkanaliger Ansprache. So beispielsweise eine „Multiplying Media Mediamix-Studie“ aus dem Axel-Springer-Verlag. Sie belegt zudem, dass sich die „Wear-out-Effekte“ – also die Abnutzung der Werbebotschaft und Verringerung der Werbewirkung durch zu häufigen Kontakt – durch Mix-Strategien reduzieren.²⁷³

Ein Media Mix im herkömmlichen Sinne entspricht oftmals nicht den Erfordernissen einer zeitgemäßen Kommunikationsplanung. Denn ein Konsument empfängt im Schnitt 3.000 Werbebotschaften täglich, und seine Aufnahmebereitschaft wird längst gefiltert und ist nutzenorientiert: Seinem Wahrnehmungssystem fällt vor allem ins Auge, was gerade und in diesem Moment interessiert und einen Nutzen im Sinne einer eigenen Belohnung bietet.



*Belohnungssignale steuern die Aufmerksamkeit*²⁷⁴

²⁷³ Vgl. o.V., Multiplying-Effekte im Wettbewerb, 2002

²⁷⁴ Scheier, Held, 2006: 113, 114

Alles andere wird irgendwohin sortiert, wo es möglichst wenig Speicherplatz benötigt. Hinzu kommt die wesentliche Frage, wann der Verbraucher aufnahmebereit ist und wann und wo ihn Markenkommunikation erreichen kann.

Parallel nehmen die individualisierte Mediennutzung und die Fragmentierung der Angebote zu, die es aufwendiger machen, Zielgruppen gezielt über Medien als Werbeträger anzusprechen. Die Verbraucher sind zudem kritischer geworden und reagieren mit sinkender Markenloyalität und veränderten Werthaltungen. In der Markenkommunikation ist es deutlich schwerer geworden, Zielgruppen anzusprechen sowie Präferenzen und Vertrauen in Produkte und Marken aufzubauen und zu stärken.²⁷⁵

Cross Media – frei übersetzt „medienübergreifend“ – bietet einen Lösungsansatz, sofern Cross Media als Instrument innerhalb des Marketings und im Sinne vernetzter Kommunikation verstanden wird. Die Definitionen zeigen Gemeinsamkeiten, aber auch unterschiedliche Perspektiven. Nach Schweiger ist Cross Media die Verknüpfung unterschiedlicher Mediengattungen mit ihren spezifischen Selektions- und Darstellungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Angebots- und Produktionsebenen mit unterschiedlichen Funktionen für Anbieter und Publikum.²⁷⁶ Nach Mast ist Cross Media die Vernetzung der Inhalte und der Produktionsprozesse unterschiedlicher Medien.²⁷⁷

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) definiert Cross Media wie folgt: „Unter Crossmedia-Marketing versteht man alle medienübergreifenden Vermarktungskonzepte eines Unternehmens, die sich auf mindestens zwei Medienformen beziehen. Ziel ist es, vorhandene Marken, Inhalte und Kundenbeziehungen wertsteigernd crossmedial zu nutzen. Es empfiehlt sich, klassische Medienteilmärkte (z.B. Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen) mit neuen Medienteilmärkten (z.B. Internet und Mobile Kommunikation) zu kombinieren. Denn crossmediale Effekte treten besonders ein, wenn ein reichweitenstarker Werbekanal mit einem interaktiven Responsekanal verknüpft wird.“²⁷⁸

Medial betrachtet gibt es in der Regel ein „Muttermedium“ (auch: Lead-Medium) wie Fernsehen oder Print, aus dem Inhalte in interaktive Medien wie dem Internet übergeben werden. Inhaltlich betrachtet werden die Inhalte medienspezifisch aufbereitet und

²⁷⁵ Vgl. http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

²⁷⁶ Vgl. Schweiger, 11.10.2002, Manuskript

²⁷⁷ Vgl. Mast, 2003: 31 (Bd. 2)

²⁷⁸ o.V., BITKOM, 2008: 4 (Bd. 2)

schaffen zusätzliche Nutzungsoptionen und „Erlebnisräume“. Bei der funktionalen Betrachtung spielt die Lenkung des Nutzers von einem Massenmedium zu einem individualisierbaren, interaktiven Rückkanal-Medium bzw. einem Dialogmedium wie Internet oder Handy eine zentrale Rolle.

Nach BITKOM verspricht Cross-Media-Marketing dabei Multiplikationseffekte und die Verbindung von Reichweite, Emotionalisierung, Individualisierung und Interaktion: Der Werbekontakt, der in einem Medium erzielt wird, wird von einem anderen Medium fortgeführt und vertieft. Die einzelnen Stärken der verschiedenen Medien werden effektiv genutzt und die Wechselwirkung und alle Synergiepotenziale ausgeschöpft. Durch Vernetzung der Medien wird eine maximale Aufmerksamkeit und erhöhte Werbewirksamkeit erreicht. Durch Cross-Media-Marketing erlangt man die ideale Kombination von Kostenoptimierung und Reichweitenmaximierung.²⁷⁹

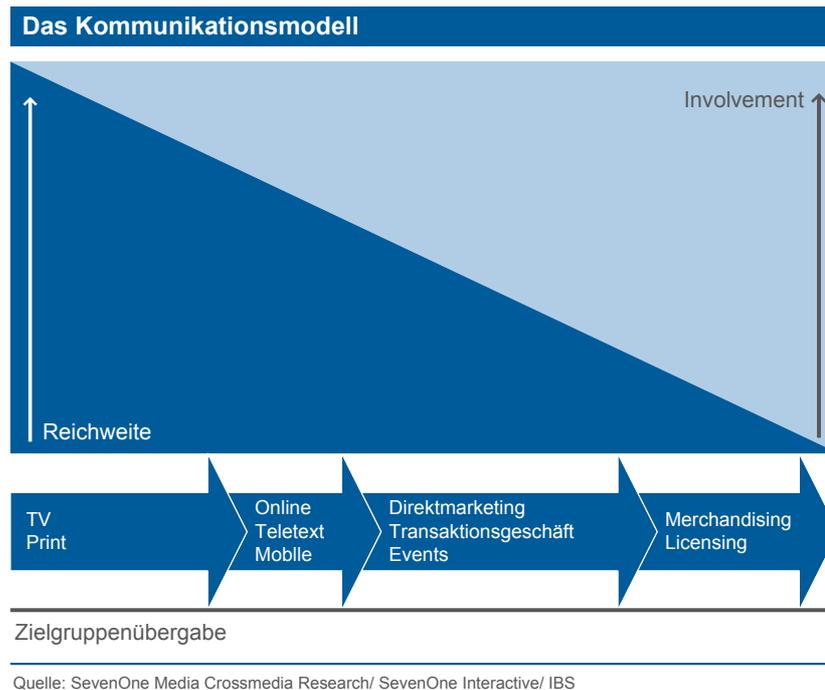
Das Hauptziel ist dabei – im Gegensatz zur klassischen Media-Mix-Kampagne – nicht die Erhöhung der Nettokontakte, sondern die Intensivierung der im Lead-Medium generierten Kontakte. Die Effektivität der Zielgruppenübergabe und die Höhe der Streuverluste hängen von der Qualität der redaktionellen und/oder werblichen Verknüpfung ab. Im Zielmedium werden meist interaktive Handlungsoptionen wie ein Gewinnspiel in Verbindung mit einer Bestellmöglichkeit des beworbenen Produktes geboten.²⁸⁰ „Auf diese Weise führen das erhöhte Involvement sowie die vertieften Werbekontakte bei Mitgliedern der Kernzielgruppe zu einer tieferen Informationsverarbeitung, die eine höhere Werbewirkung zur Folge hat.“²⁸¹

Informationsverarbeitungsprozesse des Gehirns stehen hinter dem Kommunikationsmodell zu Cross Media:

²⁷⁹ o.V., BITKOM, 2008: 5 (Bd. 2)

²⁸⁰ Vgl. http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

²⁸¹ http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011



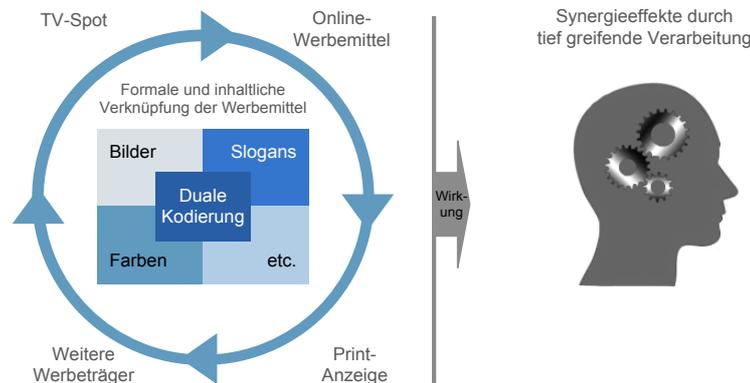
Das Kommunikationsmodell²⁸²

Erklärt wird das Kommunikationsmodell zu Cross Media mit Informationsverarbeitungsprozessen des Gedächtnisses, die tiefer gehende Wirkungsmechanismen von vernetzten Kampagnen erklären. Die duale Kodierung beruht zudem auf der Erkenntnis, dass Informationen grundsätzlich bildhaft oder sprachlich abgespeichert werden können. Am besten behalten werden Informationen, die zeitnah bildhaft und sprachlich übermittelt werden. Bei Cross Media greift der Prozess insbesondere bei der inhaltlichen und formalen Verknüpfung von Werbung. Die große Intensität des Konsums schafft eine tiefgreifende Verarbeitung und damit auch Verinnerlichung beim Konsumenten. Dies verdeutlicht die folgende Grafik:

²⁸² http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

Organisation von Gedächtnisinhalten: duale Kodierung

Synergieeffekte und duale Kodierung im vernetzten Kommunikationsmodell



Organisation von Gedächtnisinhalten: duale Kodierung²⁸³

Für die Verarbeitung sprechen zudem drei weitere Grundlagen: Der Selbstreferenzeffekt, der die Verarbeitungstiefe von vernetzter Werbung erklärt und besagt, dass diejenigen Werbebotschaften am besten gespeichert werden, die Rezipienten persönlich ansprechen, z.B. indem ein Bedürfnis geweckt oder ein Mehrwert erzeugt wird. Der Generierungseffekt, der das allgemeine Prinzip beschreibt, dass Informationen, die vom Rezipienten selbst generiert werden, besser in Erinnerung bleiben. Die eigene Aktivität des Adressaten wirkt sich nicht nur positiv auf die Erinnerung, sondern auch auf Einstellungskomponenten aus. Die Enkodierungsspezifität setzt in der Gedächtnisforschung gleiche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Kodierung und Wiedererkennung von Werbung voraus. Dies verlangt nach der bereits zur dualen Kodierung beschriebenen inhaltlichen und formalen Abstimmung.²⁸⁴

Im Zuge der Medienkonvergenz ist Cross Media neben werblichen Angeboten zur Standardangebotsform für Medien geworden, nur vorübergehend unterbrochen vom Platzen der Internetblase an den Börsen im Jahr 2001. Gleichwohl hat die Zukunft von Cross Media erst begonnen. Sie wird bestimmt von der Konvergenz der Endgeräte, die in Bezug auf Empfang, der digitalen Verarbeitung und Darstellung von Inhalten zunehmend identisch arbeiten. Neue Plattformen wie Games werden durch die Verbreitung z.B. an internetfähigen Games-Konsolen an Bedeutung gewinnen.

²⁸³ http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

²⁸⁴ Vgl. http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

5.3.3 Vernetzte Kommunikation

In der Literatur nimmt Cross Media gegenüber der Integrierten Kommunikation nur wenig Raum ein. Unterschiedliche Erklärungsansätze von Cross Media und Abgrenzungen zu Integrierter Kommunikation oder Media Mix tragen dabei wenig zur Klarheit bei. Sie erklären sich einerseits aus den verschiedenen Perspektiven, beispielsweise aus der Redaktions- oder Werbesicht. Andererseits fehlt manchen Definitionen die Aktualität, vor dem Hintergrund einer rasanten Entwicklung und unterschiedlichen Professionalisierungsprozessen.

Hinweise auf fehlende zeitliche Integration und einer ausschließlichen Fokussierung auf die Zielgruppe Kunden durch Cross Media scheinen dabei bereits überholt.²⁸⁵ Ebenso die Mindestanforderung an Cross-Media-Kampagnen von drei Kommunikationsmaßnahmen als Definitionskriterium.²⁸⁶ Cross Media als modernen Media Mix oder Teil dessen zu sehen, wird einem Instrument nicht gerecht, das weit komplexer angelegt ist. Insbesondere Integrierte Kommunikation und Cross Media weisen, aus der Perspektive der Kommunikationsinstrumente bzw. Medienkanäle gewachsen, mittlerweile starke Überschneidungen auf und werden oftmals synonym verwendet.

Zur Vereinfachung werden die unterschiedlichen Begriffe hier unter dem Oberbegriff „Vernetzte Kommunikation“ zusammengefasst.

Vernetzte Kommunikation ist nach Definition von SevenOne Media die Umsetzung von Marketingmaßnahmen mit einer durchgängigen Werbeidee in unterschiedlichen Mediengattungen, die unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Selektionsmöglichkeiten und Darstellungsformen inhaltlich und formal verknüpft sind. Die Verknüpfung kann redaktionell und/oder werblich geschehen. Die Verknüpfung dient dabei einer aktiven Userführung über die verschiedenen Mediengattungen hinweg und hat zum Ziel, den Nutzern und dem Werbungtreibenden einen spezifischen Mehrwert zu bieten.²⁸⁷

Andere, auf die neuen interaktiven Medien fokussierte Kriterienkataloge erwähnen zudem explizit die Interaktionsmöglichkeiten und die Aktivierung des Konsumenten, die

²⁸⁵ Vgl. Bruhn, 2009: 35ff

²⁸⁶ Vgl. Mahrdt, 2009,; 30ff

²⁸⁷ Vgl. http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

multisensorische Ansprache unterschiedlicher Sinne und das CRM-Potenzial von Zielmedien zur Generierung von Adressen.²⁸⁸

Dabei differiert Vernetzte Kommunikation zum Media Mix: Während beim Media Mix die einzelnen Werbeträger unverbunden nebeneinander stehen, wird bei vernetzter Kommunikation aktiv darauf hingearbeitet, Rezipienten von einem Medium zum anderen zu geleiten. „Diese aktive Nutzerführung geschieht in der Regel durch explizite Verweise innerhalb des einen Mediums (Lead-Medium) auf ein anderes Medium. Dabei ist darauf zu achten, dass der Mehrwert, den der Rezipient durch die Nutzung des beworbenen Mediums erhalten soll, kommuniziert wird.“²⁸⁹



Aktive Nutzerführung zur Zielgruppenübergabe: Audience Flow WebEvent²⁹⁰

„Damit eine aktive Userführung erfolgreich Rezipienten vom Lead-Medium in ein anderes Medium leiten kann, muss ein klarer Mehrwert für den Rezipienten durch die Nutzung des beworbenen Mediums entstehen. Dieser Mehrwert kann prinzipiell in zwei Arten von vernetzten Inhalten bestehen: Erweiterte Nutzungsmöglichkeiten von Inhalten des Lead-Mediums (zeitlich und räumlich disponibler Abruf von Inhalten des Lead-

²⁸⁸ Vgl. Mahrtdt, 2009: 39

²⁸⁹ http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

²⁹⁰ http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

ediums), komplementäre Gratifikationen durch medienadäquate Inhalte (zusätzliche Informationen, Gewinnspiele, Feedback-Möglichkeiten etc. mit Bezug zu den Inhalten des Lead-Mediums).²⁹¹

Der Mehrwert für den Werbungtreibenden ist das eigentliche Ziel einer vernetzten Werbekampagne. Im Gegensatz zu Monokampagnen oder Media-Mix-Kampagnen besteht der Mehrwert in der Regel in: erhöhten Kontaktzahlen bei Mitgliedern der Kernzielgruppe, vertieften Kontakten durch Ansprache der Rezipienten auf mehreren Kanälen, besserer Werbewirkung durch erhöhtes Involvement/tiefere Informationsverarbeitung der Rezipienten.²⁹²

Insbesondere Fallstudien und Grundlagenexperimente konnten empirisch belegen, dass vernetzte Kampagnen eine höhere Werbewirkung erzielen können. Dies durch die intensivere Auseinandersetzung mit der Werbung und einer tieferen Informationsverarbeitung. Bedingung ist eine Übergabe des Konsumenten vom Lead-Medium an das Zielmedium. Streuverluste werden so minimiert und hochwertige Zielgruppenkontakte geschaffen. Zugleich erzielt eine kreative und stringente Integration der Medien deutlich höhere Ergebnisse der relevanten Werbewirkungsparameter als die Einzelwirkung von Medien im Media Mix.²⁹³

5.3.4 Forschungsbeispiel Otto Group

Wenngleich die Notwendigkeit zur Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen – also die Optimierung und Steigerung des kommunikativen Erfolgs – offensichtlich ist, sind kaum Studien zur Kommunikationswirkung verfügbar. Einen Eindruck von den Effekten einer Vernetzten Kommunikation sollen im Folgenden die Ergebnisse einer vernetzten Kampagne geben, erhoben zum Jahreswechsel 2008/2009 aus einer Kooperation zwischen dem Versandhaus Otto (Otto Group), der Zeitschrift Bunte bzw. der unterhaltungs- und serviceorientierten Web-TV-Livesendung Bunte Life als Teil der Website Bunte.de (Kernthemen Fashion, Style und Society, dreimal pro Woche, Montag, Mittwoch, Freitag). Otto trat dabei in Form von „... in Partnerschaft mit ...“ in Anzeigen und dem neuen interaktiven Web-TV-Format von Bunte auf. Beide Auftritte sollten

²⁹¹ http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

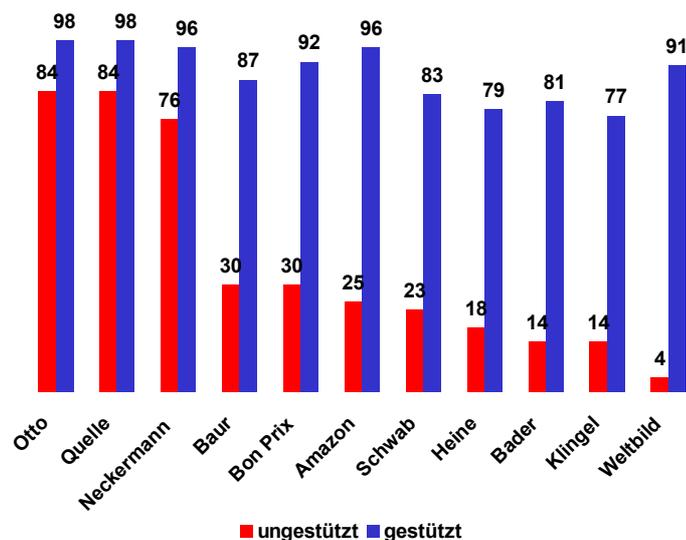
²⁹² Vgl. http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

²⁹³ Vgl. http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143, 10.10.2011

sich im Sinne einer Vernetzten Kampagne gegenseitig verstärken. Die Ergebnisse wurden anhand von Erhebungen und Befragung des Institutes IFcom Research zu der Kampagne ausgewertet, die in dieser Arbeit erstmals veröffentlicht werden.

Die Basis der Erhebungen bildeten sechs Wellen mit jeweils 200 Befragten (Online-Befragung), 80 Prozent Frauen im Alter zwischen 20 und 49 Jahren, mit Versandhausbestellung in den letzten 12 Monaten, Online-Nutzer, Mediennutzung (wenigstens manchmal): Bunte oder bunte.de oder InStyle oder instyle.de oder amica.de oder fitforfun.de oder focus.de oder max.de oder tvspielfilm.de. Welle 1: 27.11.bis 02.12.2008 Welle 2: 11.12.2008 bis 17.12.2008, Welle 3: 05.01.2009 bis 07.01.2009, Welle 4: 22.01.2009 bis 25.01.2009, Welle 5: 04.02.2009 bis 09.02.2009, Welle 6: 19.02.2009 bis 21.02.2009.²⁹⁴

Die Ergebnisse: Otto konnte sich in dem von starkem Wettbewerb geprägten Feld gut durchsetzen. Die Marke erzielte in der Zeit der Vernetzten Kampagne hohe Awareness-Werte (Werbewahrnehmung). Dies war möglich, obwohl Otto bei seiner Bekanntheit schon ein hohes Niveau erreicht hatte.



Versandhäuser: Bekanntheit in Prozent (alle Befragten/Wellen)²⁹⁵

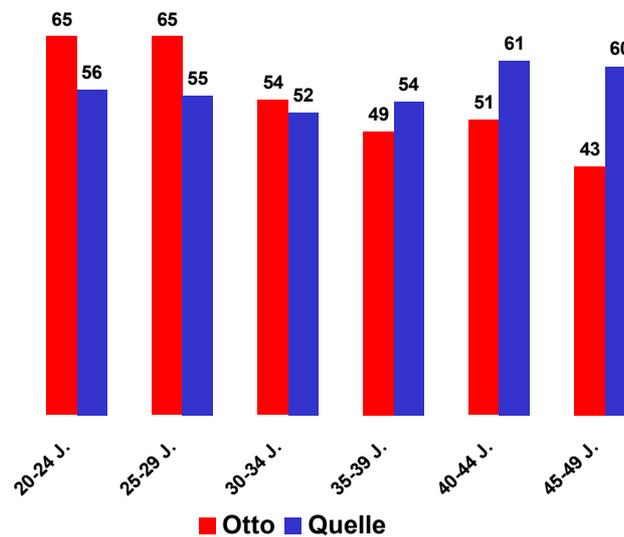
²⁹⁴ IFcom Research, Studie, 2009

²⁹⁵ IFcom Research, Studie, 2009

Die klassischen Versandhäuser Otto, Quelle und Neckermann sind mit deutlichem Abstand die Marken, die den Befragten spontan ohne weitere Gedächtnisstützen einfallen. Die starken Unterschiede zwischen ungestützter und gestützter Bekanntheit können wie im Fall Amazon damit zu tun haben, dass der Anbieter nicht als Versandhaus, sondern mit reinen Online-Shops assoziiert wird.

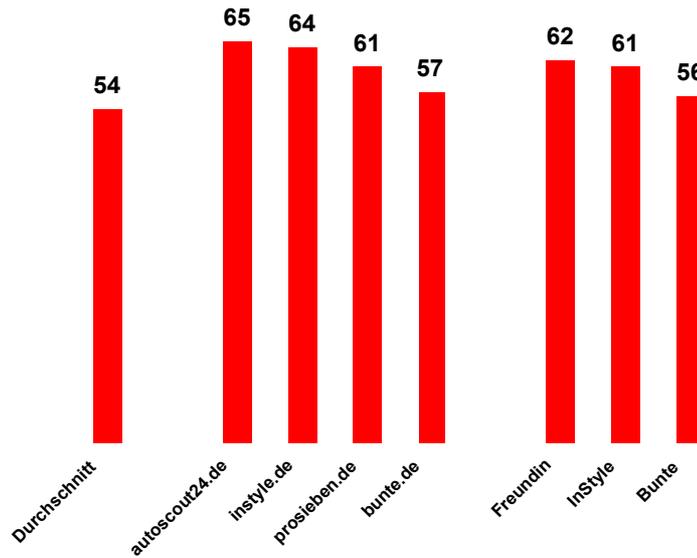
Die weiteren Ergebnisse ergaben, dass Otto, Quelle, Amazon und Neckermann in fast allen Altersgruppen gleichermaßen stark präsent sind. Die übrigen Versandhäuser fallen in den jüngeren Altersgruppen teilweise stark ab, verfügen aber trotzdem über beachtliche Bekanntheit.

Beim Vergleich der Awareness nach Alter zeigt sich der Vorsprung von Otto bei den jungen Zielgruppen:



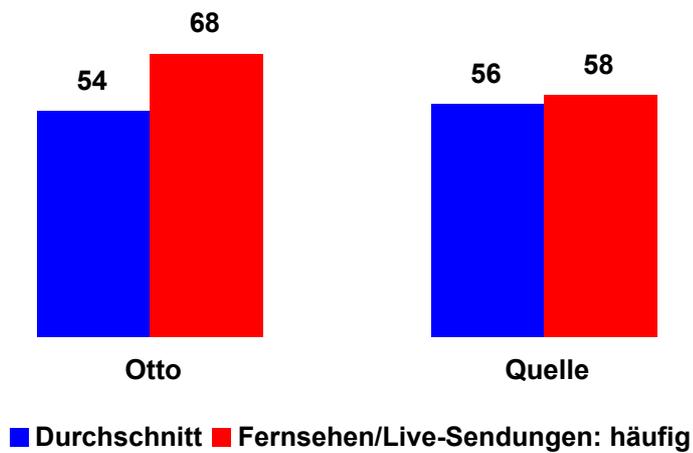
Junge Zielgruppen: Awareness in Prozent (alle Befragten/Wellen)²⁹⁶

Zudem zeigt sich eine höhere Awareness für Otto bei Mediennutzern:



Medien: Awareness in Prozent/Nutzung der Angebote: häufig/manchmal²⁹⁷

Auch der Vergleich der Awareness und Internetanwendung Fernsehen/Live-Sendungen im Internet zeigt höhere Werte bei Otto im Vergleich mit Quelle.



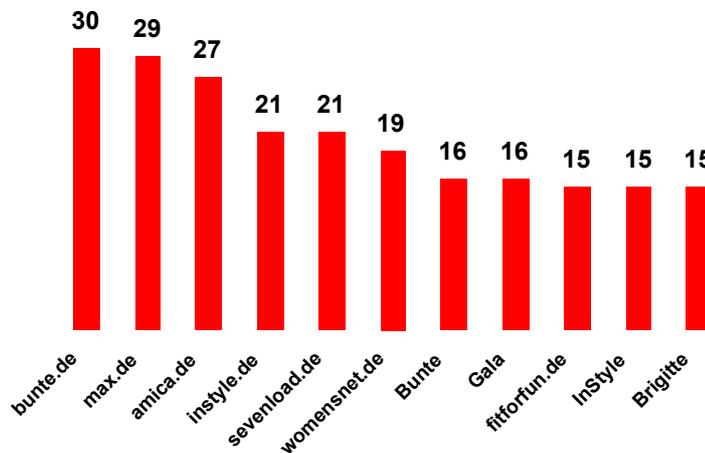
Anwendung Internet: Fernsehen und/oder Live-Sendungen = häufig²⁹⁸

105 Personen, Durchschnitt alle Befragten/Wellen.

²⁹⁷ IFcom Research, Studie, 2009

²⁹⁸ IFcom Research, Studie, 2009

Zur Kooperation ist zunächst die Bekanntheit von Bunte Life als Medienangebot (häufig/manchmal; Bekanntheit in Prozent) interessant.



Bekanntheit von Bunte Live über alle Wellen²⁹⁹

Über alle Wellen/Befragten hinweg verfügte das noch neue Web-Format Bunte Life über einen Bekanntheitsgrad von durchschnittlich 7,9 Prozent.

Zu den parallelen Anzeigenschaltungen in Bunte und InStyle mit Hinweis auf die Partnerschaft im Sinne einer Vernetzten Kommunikation wurde die Frage gestellt: „Haben Sie diese Anzeige in den letzten Wochen in einer Zeitschrift gesehen?“



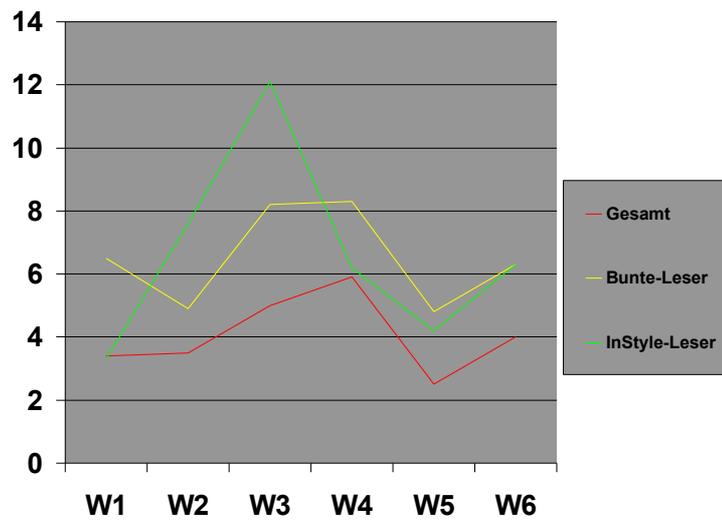
Anzeige 1 (Wellen 1 bis 4)



Anzeige 2 (Wellen 5 bis 6)³⁰⁰

²⁹⁹ IFcom Research, Studie, 2009

Die Awareness Bunte-Life-Anzeigen:

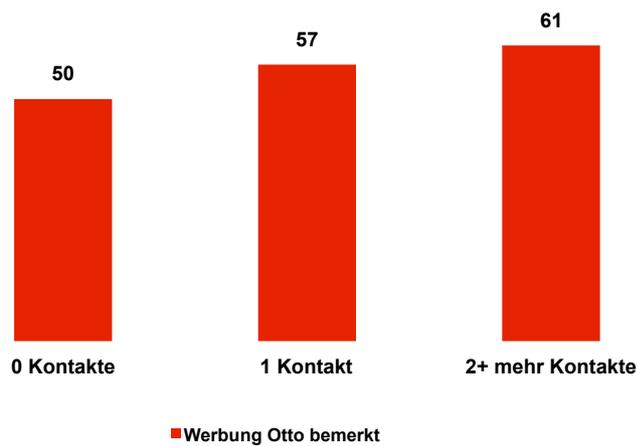


Awareness von Bunte Life-Anzeigen³⁰¹

Basis: Leser/Nutzer: Nutzung der Medienangebote „häufig/manchmal“, Gesamt = alle Befragten

Bezogen auf Otto ließ sich der Einfluss der Print-Kontakte gut nachweisen. Bereits wenige Print-Kontakte erhöhen die Werbeerinnerung um 22 Prozent.

Die Awareness-Entwicklung Otto-Versand bei Printkontakten:



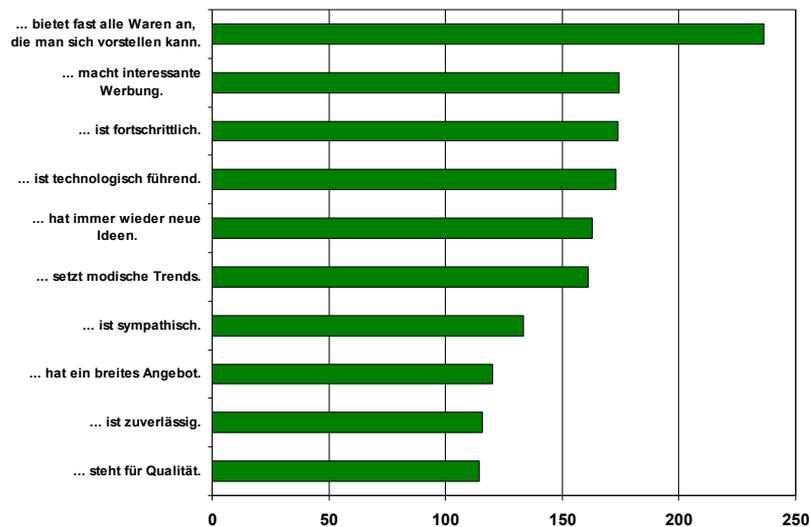
³⁰⁰ IFcom Research, Studie, 2009

³⁰¹ IFcom Research, Studie, 2009

Awareness-Entwicklung Otto bei Print (Alle Befragten)³⁰²

Insbesondere die qualitativen Leistungsmerkmale der Kampagne profitieren von den Print-Kontakten. Ein Ziel der Kampagne war es, zu zeigen, wie sehr sich die Otto zugeschriebenen Eigenschaften verändern lassen.

Die prozentuale Entwicklung von Otto-Eigenschaften:



Entwicklung der Otto-Eigenschaften³⁰³

Indexsteigerung zwischen 0 und 2+ mehr Kontakten/Index 100 = 0 Kontakte + Zustimmung Item: „Trifft sehr zu“.

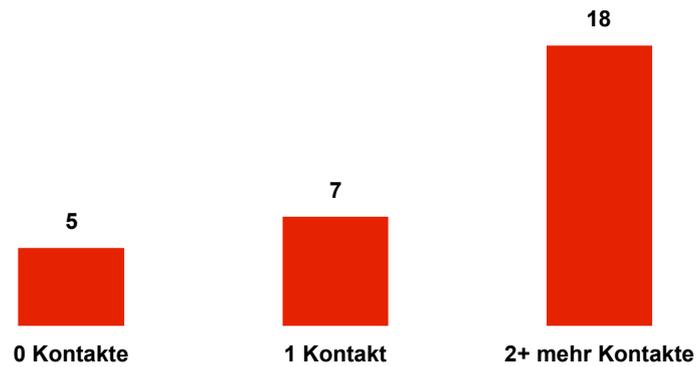
Häufige Kontakte mit der Kampagne erhöhten die Zustimmung zu den Fähigkeiten von Otto. Technologische Führung, auffällige Werbung und Warenvielfalt sind hier an vorderster Stelle im Steigerungsvermögen.

Darüber hinaus gewinnen auch Statements, die insgesamt nur ein geringes werbliches Differenzierungsvermögen zu anderen Versandhäusern bieten (breites Warenangebot, Qualität). Allerdings steigen diese deutlich schwächer.

Parallel steigerte sich die Bekanntheit von Bunte Life erheblich mit wachsenden Print-Kontakten:

³⁰² IFcom Research, Studie, 2009

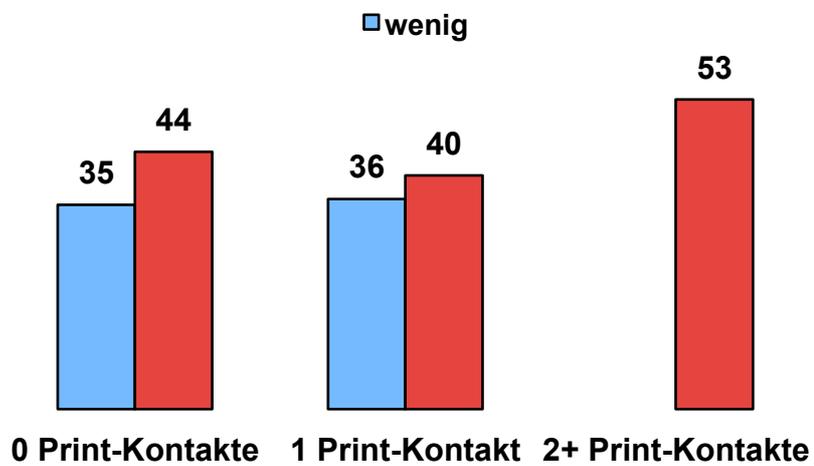
³⁰³ IFcom Research, Studie, 2009



Steigende Bekanntheit von Bunte Life (In Prozent/Basis: alle Befragten)³⁰⁴

Bezogen auf die Werbeerinnerung stiegen in den Zielgruppen mit Online-Kontakten die Parameter deutlich.

Ungestützte Werbeerinnerung Otto bezogen auf Print und Online:



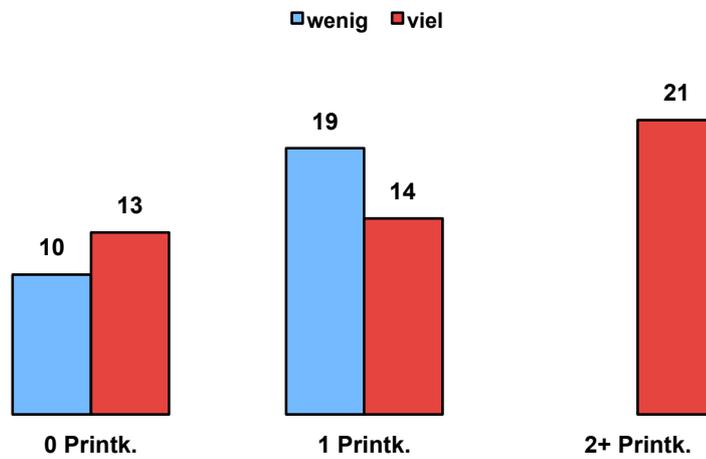
Otto: Werbeerinnerung Print und Online³⁰⁵

³⁰⁴ IFcom Research, Studie, 2009

³⁰⁵ IFcom Research, Studie, 2009

In Prozent/Für die Kombination „wenige Online-Kontakte“ und „2+ Print-Kontakte“ lagen nicht genügend Fälle vor.

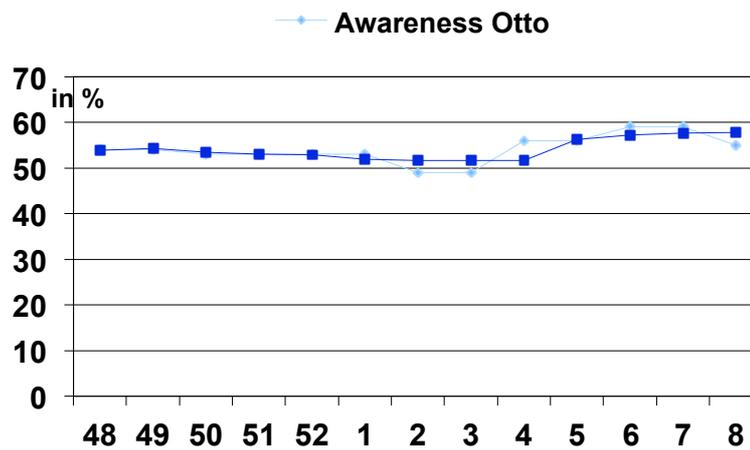
Die Auswertung Print und Online zur Aussage „Otto ist fortschrittlich“:



Print und Online: Otto ist fortschrittlich³⁰⁶

In Prozent/Für die Kombination „wenige Online-Kontakte“ und „2+ Print-Kontakte“ lagen nicht genügend Fälle vor.

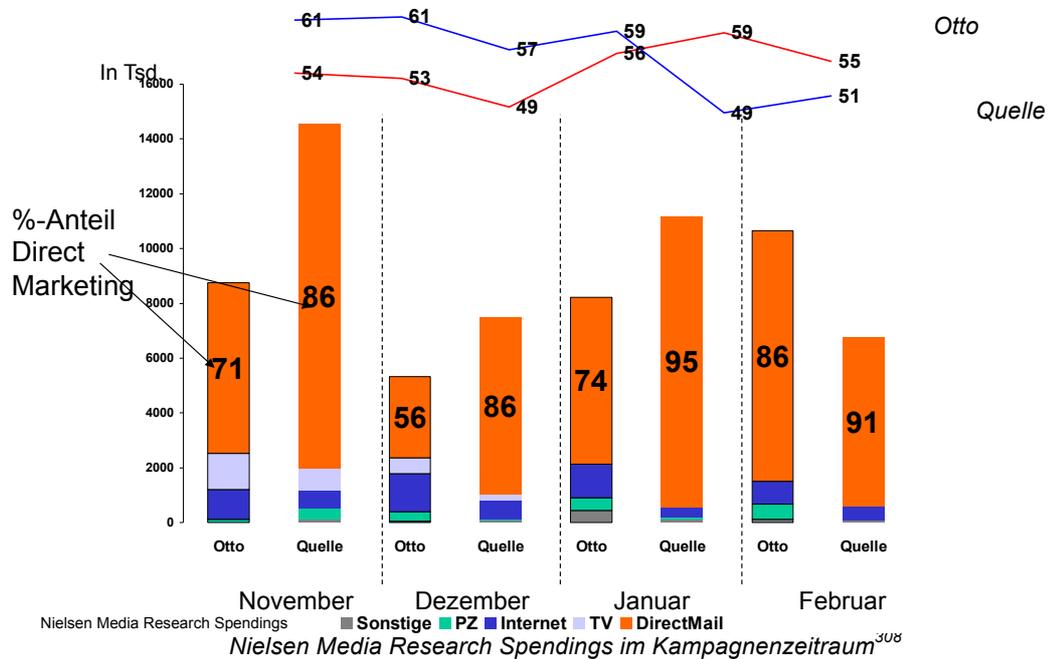
Die Awareness (gestützt) vs. berechnete Awareness:



Kampagne: Awareness über Kalenderwochen 2008/2009³⁰⁷

³⁰⁶ IFcom Research, Studie, 2009

Die Medienkontakte zahlten gut auf das Konto von Bunte Life ein. Otto profitierte etwas schwächer von Bunte Life. Die Gründe können in der kreativen Umsetzung liegen. Dabei fand die vernetzte Kommunikationskampagne unter erschwerten Bedingungen statt.



(TV, Internet, PZ, TZ, HF, FZ, PL, DM, Stand 16.03.09)

Der November und Dezember 2008 war von High-Spendings (Einsatz hoher Werbeetats) geprägt. Generell war ein hohes Level an störenden Aktivitäten vorhanden, wozu z.B. der enorme Mailingaufwand gehört.

Die Grafik zeigt: Massiver Direct-Mail-Einsatz allein hält Awareness nicht aufrecht. Steigende Werte (Otto) können allerdings auch auf die falsche Strategie der Konkurrenz zurückzuführen sein (Quelle 95 Direct-Mail-Anteil im Januar). Offen muss bleiben, wie deutlich Befragte Direct Mail als Werbung wahrnehmen, im Gegensatz zu Internet, Publikumszeitschriften (PZ) und Fernseh-Werbung (TV).

Die Besonderheit der Weihnachtszeit mit der High-Spendingphase November/Dezember verzerrt die Ergebnisse. Eine grobe Faustregel in der Werbeforschung besagt: 20 Prozent der Werbe-Investitionen in einem bestimmten Monat wirken auch in den Folgemonat hinein.

³⁰⁷ IFcom Research, Studie, 2009

³⁰⁸ IFcom Research, Studie, 2009

In den klassischen Mediengattungen macht sich vor allem ein hoher Anteil von Online und Print positiv auf die Werbe-Awareness für Otto bemerkbar. Dabei gab Otto laut Nielsen Media Research für Direct Mailings von November 2008 bis Januar 2009 gesamt 15,6 Mio. Euro und Quelle 29,6 Mio. Euro aus. Angesichts der Diskrepanz bei den Werbeausgaben für Direct-Mail-Aktionen scheinen Online und Print einen überproportionalen Beitrag zur Werbe-Awareness zu liefern. Dabei hat Otto über seine eigene Homepage (wie auch der Wettbewerb) eine ständige Präsenz.

Selbst bei höheren Werten im Print und geringeren im noch jungen Format Bunte Life wird durch die Ergebnisse die Wirkung einer Vernetzung der Markenkommunikation insbesondere mit dem Instrument Online deutlich, die zudem kostensparend wirkt.

Zwischenfazit

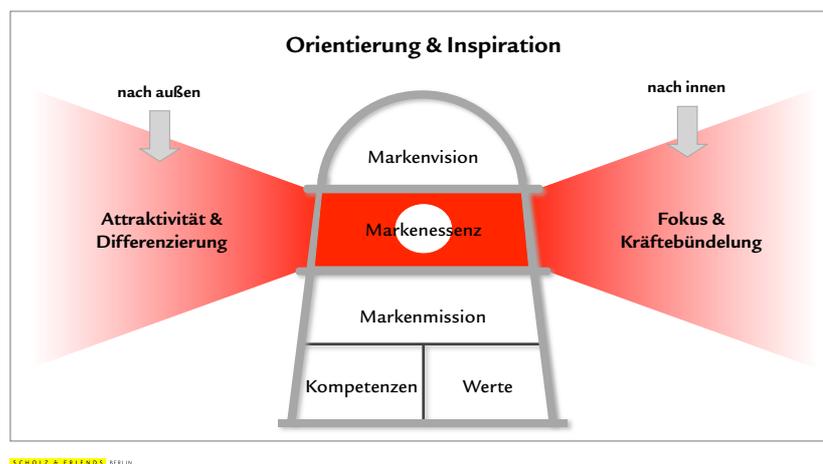
Die Vernetzte Kommunikation (hier als Oberbegriff für Integrierte Kommunikation und im kommunikativen Sinne Cross Media), also unter den einzelnen Instrumenten abgestimmte Kommunikationspolitik, sollte für ein kongruentes Auftreten eines Unternehmens und seiner Angebote gegeben sein. Ebenso die Vernetzung der eingesetzten Medien (Cross Media). Wenngleich es wenige veröffentlichte Untersuchungen zur Wirkung Integrierter Kommunikation und Cross Media gibt, kann die hier veröffentlichte Befragung zur Otto-/Bunte-Kooperation einen Eindruck zu positiven Effekten einer Kommunikations- und Medienvernetzung geben.

Die sich verstärkende Wirkung abgestimmter Kommunikation (Multiplying Effekt) hat dabei mit dem Einzug der Online-Kommunikation eine neue Aktualität erhalten, und für die Kommunikationspolitik wird deutlich: Übergreifendes konzeptionelles Denken und eine kommunikative Vernetzung, auch der Transportkanäle (Medien), werden unter den gegebenen Bedingungen des Internet- und Netzwerk-Zeitalters zunehmend zur Notwendigkeit. Dem entspricht die konzeptionell fortschreitende Verschmelzung der Medien, z.B. ohne Online gibt es in der Regel kein Print oder auch Event mehr. Dementsprechend entstehen neue Berufsbilder.

6 Neue Ansätze für Positionierungen

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, zu einer Positionierung zu kommen. Meist werden diese Methoden aus den strategischen Bereichen von Agenturen und Unternehmen in einem theoretischen Modell (siehe auch Positionierungsmodelle) zusammengefasst und sollen letztlich übereinstimmend, verbunden mit individuellen Prozessen und Begrifflichkeiten, im Verhältnis Kunde und Marke den Markenkern und dessen Markenes-senz filtern. Konzerne wie Mercedes-Benz leiten dabei ihrem internen ausdifferenzierten Markenmodell – vergleichbar der Sinus-Milieus und der Limbic Map – Produktneuentwicklungen und länderspezifische Gewichtungen entsprechend der Verbrauchereinstellungen ab. Ein Analyse-Tool der Werbeagentur Scholz & Friends verdeutlicht beispielhaft, wie die Bestimmung einer Positionierung aktuell funktioniert:

Das Marken-Modell von Scholz & Friends: Ein Leuchtturm, der die Richtung vorgibt.



Markenmodell-Chart von Scholz & Friends³⁰⁹

Die einzelnen Facetten des Markenmodells (Leuchtturm) der Werbeagentur Scholz & Friends werden in Workshops der Agentur systematisch erarbeitet:

³⁰⁹ Scholz & Friends, 2012

Die Markenvision: das große, mutige aber auch konkrete Ziel, welches die Marke in ferner Zukunft anvisiert.

Die Markenessenz: die Kernidee der Marke bzw. der eine zentrale Gedanke, der kommuniziert werden soll.

Die Markenmission: der Beitrag, den die Marke in jeder Hinsicht machen will und die Motivation dafür.

Die Kompetenzen: die konkreten Kompetenzen der Marke, das Angebot und die Existenzberechtigung.

Die Werte: das Wertesystem der Marke. Die zentralen Gedanken, Werte und Einstellungen, für die die Marke steht.³¹⁰

Super Group

Ein Ansatz aus der Marktforschung zur Positionierungs-, Konzept- und Ideenentwicklung sind die qualitativen Forschungen SuperGroup, Insightment und Super Clinic von TNS Infratest. TNS Infratest sagt über seine qualitative Marktforschung: „Eingebettet in einen interdisziplinären Diskurs ermöglichen die tiefenpsychologischen Analysen die Identifikation relevanter Consumer Insights für innovative und erfolgreiche Marketingstrategien.“³¹¹ Auf unterschiedliche Weise werden hierbei Verbraucher in Innovationsprozesse einbezogen, die zuvor nach einem TNS-eigenen mehrstufigen Auswahlverfahren zu einer Gruppe werden.

Seit in Deutschland seit 2003 durchgeführt, generieren die Super Grouper und Kundenteams zusammen in zweitägigen Workshops Ideen und entwickeln anschließend für die meistversprechenden Ideen Konzepte. Als Erweiterung kann das Angebot Insightment angesehen werden, ein mehrtägiger und strukturierter Workshop-Prozess, mit einer vorherigen Beobachtungsphase, bei dem von „Super Groupern“ und Kunden gemeinsam Insights als Basis für die Konzeptentwicklung entwickelt werden, die für die weitere Forschung und Konzeptentwicklung die Grundlage bilden. Die sogenannte Super Clinic wird zudem als Methode angeboten, um Konzepte zu optimieren. Super Cli-

³¹⁰ o.V., Scholz & Friends, 2012

³¹¹ www.tns-infratest.com/marketing_tools/qualitative_marktforschung.asp, 09.04.2012

nic ist eine Methode, in der Konzepte mit der Zielgruppe getestet und direkt im Anschluss optimiert werden.³¹²

Deutlich ist, dass es sich bei den qualitativen Forschungen um eine Kombination unterschiedlicher und herkömmlicher Methoden handelt, die den Ideenfindungsprozess durch Vorauswahl der Gruppenmitglieder und Prozesse strukturieren und zu Ergebnissen führen soll, vergleichbar anderen Workshops und Prozessen zu Markenmodellen. Dr. Thomas Liehr, Director TNS Innovation & Product Development: „Häufig werden dabei Ideen mehr oder weniger unstrukturiert aus internen und externen Quellen gesammelt und in einem kurzen Relevanzscreening auf potenzielle Tauglichkeit in Hinblick auf Veredelung zu Angebotskonzepten geprüft. Die große Gefahr hierbei ist jedoch, dass keinesfalls sichergestellt ist, dass diese „zufälligen“ Ideen auch auf reale Marktchancen treffen – und im Gegenzug, dass vorhandene Marktchancen auch mit entsprechenden Ideen abgedeckt werden.“³¹³

Gemein ist den hier skizzierten Modellen und Methoden, dass sie statisch und nicht dynamisch sind. Damit sind sie kaum in der Lage, den Anforderungen des Zeitalters Web 2.0 zu entsprechen, um einerseits eine klare Markenidentität zu formulieren und andererseits die immer neuen Trends, die Anforderungen und den Gestaltungswillen der Verbraucher zu berücksichtigen.

6.1 Markenbedeutungsspiel

Einen neuen Ansatz zur Markenpositionierung (MBS) bildet das von dem strategischen Senior Planer Kim Birtel entwickelte Markenbedeutungsspiel. Es basiert dabei auf der Theorie, dass nicht Vernunft die Welt verändert, sondern Spaß an neuen Ideen. Wissenschaftliche Betrachtungen zur „Fun Theory“ publiziert der amerikanische Philosoph Eliezer S. Yudkowsky u.a. auf seiner Website zur „Fun Theory“ und beschreibt das Phänomen mit „Jumping out of the system“.³¹⁴ Seit dem Jahr 2009 findet dieser Spaßfaktor über die Internet-Initiative „The Fun Theory“ und dem „Fun Theory Award“ von Volkswagen in Schweden eine breitere Aufmerksamkeit.³¹⁵ Der Hintergrund: Die Fahrzeuge mit verbrauchs- und emissionsarmen Antrieb galten als vernünftig, aber spaßtö-

³¹² Vgl. www.tns-infratest.com/branchen_und_maerkte/otc_inno.asp#tab1, 09.04.2012

³¹³ www.tns-emnid.com/medienforschung/pdf/medien-espresso/MedienEspresso_01_2012.pdf, 09.04.2012

³¹⁴ <http://yudkowsky.net/singularity/fun-theory>, 29.12.2011

³¹⁵ Vgl. www.thefuntheory.com/, 29.12.2011

tend. Es wurde nach neuen Ideen gesucht, die den gelernten Widerspruch von Fahrspaß und Ökologie auflösten. Die Werbeagentur DDB hatte die Idee entwickelt „Let’s not make advertising, let’s test it!“.³¹⁶ Seither gewann der Spaßfaktor in der Volkswagen-Werbung eine größere Bedeutung, und auf der vom Autohersteller initiierten Website thefuntheory.com heißt es: „This site is dedicated to the thought that something as simple as fun is the easiest way to change people’s behaviour for the better. Be it for yourself, for the environment, or for something entirely different, the only thing that matters is that it’s change for the better.“³¹⁷

Die Idee, menschliches Verhalten durch Spaß zum Besseren zu verändern war geboren. Zum Fun Theory Award wurden seither in kleinen Filmbeiträgen Ideen eingereicht, wie einen als Spielautomaten gestalteten Recycling-Container, der wegen des Spaßfaktors an einem Tag 100 Nutzer generierte, ein nicht weit davon entfernter herkömmlicher Container am gleichen Tag nur zwei Nutzer. Eine als Piano gestaltete U-Bahn-Treppe brachte 66 Prozent der Passanten dazu, den gesünderen Weg zu Fuß zu nehmen und auf die Rolltreppe zu verzichten.³¹⁸

„Menschen sind nicht systemisch strukturiert. Das Denken, Handeln und Wahrnehmen ist situativ, kurzfristig und immer verbunden mit der Beherrschbarkeit und nicht Kontrollverlust. Deshalb brauchen Menschen ein Instrument, das den Prozessgedanken mit einem gegenständlichen und beherrschbaren Rahmen vereint. Dieser Rahmen kann ein Spielbrett sein, auf dem die Akteure, die Medien, die Räume und die Inhalte benannt und definiert sind.“³¹⁹ Bedeutung ist dabei „... die Macht einen Kontext herzustellen. Deswegen gewinnen die Marken mit der aktuellsten Bedeutungszuweisung am meisten Marktanteile. Die Produktion eines sinnstiftenden Kontextes geschieht immer wechselseitig und vor allem prozesshaft.“³²⁰

Die größte Herausforderung für Unternehmen ist es bei einem Spiel, den Überblick über das Marktgeschehen zu behalten. Wo und wie agiert die Marke? Wie wird ihre Markenkommunikation rezipiert? Das Markenbedeutungsspiel ist im Kern ein Software-Programm, das übersichtlich alle Aktivitäten der Marke und die Resonanzen von Markenfans abbildet. So sind alle externen und internen Partner und Mitarbeiter aktuell

³¹⁶ Vgl. Böttcher, Brand Eins 10/2010: 57

³¹⁷ www.thefuntheory.com/ am 29.12.2011

³¹⁸ Vgl. Böttcher, Brand Eins 10/2010: 57

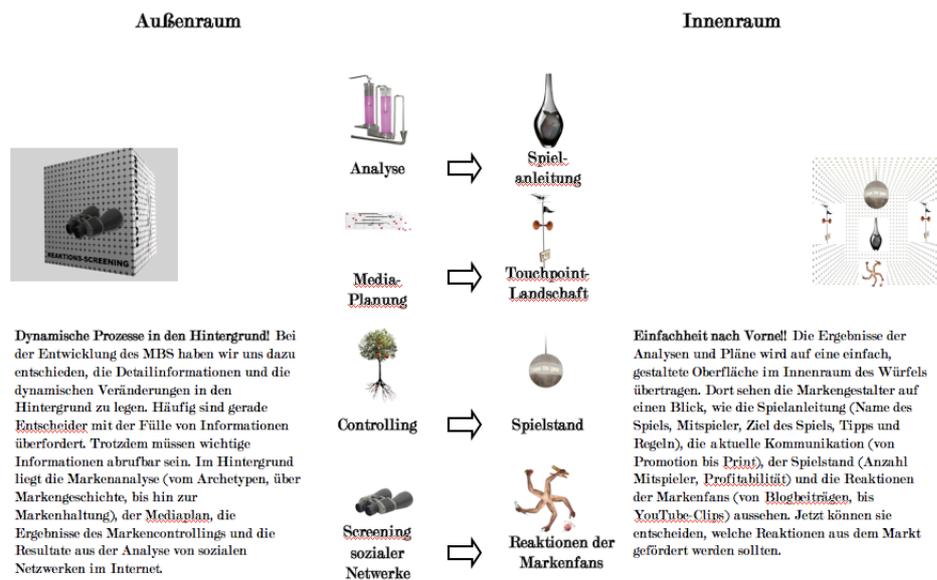
³¹⁹ Birtel, 2011, Manuskript

³²⁰ Birtel, 2011, Manuskript

informiert, können die Veränderungen im Markt wahrnehmen und ihre Arbeiten aufeinander abstimmen.

„Das MBS-System soll für das jeweilige Unternehmen und deren Dienstleister (z.B. Agenturen) gleichzeitig einsehbar sein. Es ist im Prinzip eine Open-Space-Plattform, um den Informationsstand für alle gleich hoch zu halten. Wichtig ist es, die Reaktionen im Markt zu beobachten. Sobald ein Mitspieler auf eine gute Idee kommt, soll diese für alle Spielmacher- und Gestalter sichtbar werden. So können dann Kreative sofort darauf reagieren und Ideen entwickeln.“³²¹

Das Markenbedeutungsspiel kann dabei als ein dreidimensionaler Würfel verstanden werden, der über einen Innen- und einen Außenraum verfügt. Der Innenraum bietet die Übersicht. Auf den zugänglichen, aber nicht sichtbaren Außenraum werden die vertiefenden Analysen abgelegt. So kann jeder Mitarbeiter selber entscheiden, welche Detailtiefe er einsehen möchte.



MBS: Der Außen- und Innenraum³²²

Vom Spieler aus gesehen, basiert es auf einer dynamischen, unsichtbaren (Fundament) und einer überschaubaren, sichtbaren Ebene (Spielbrett). Die Ebenen sind über ein Rückkoppelungssystem miteinander verknüpft, in dem die Auswirkungen des

321 Birtel, 2011, Manuskript

322 Birtel, 2011, Manuskript

Spiels (Umsatzrückgang, Wettbewerbsverhalten, Kundengewinnung etc.) direkt mit dem Spielaufbau abgeglichen werden. Stimmen die Spielregeln noch? Ist der Sinn des Spiels noch relevant? etc. Im Kern geht es darum, für ein Unternehmen oder Produkt eine Markenspielanleitung zu entwickeln. Im Anschluss wird eine kreative Idee gesucht, um möglichst viele Mitspieler für das Spiel zu gewinnen. Die Resonanz darauf wird dann wieder Gegenstand weiterer Ideen usw. Auf diese Art entsteht ein wechselseitiges Spiel um Bedeutung.³²³

Die Protagonisten und Akteure suchen nach dem Spieleansatz in ihrer Marke ein Angebot zur Veränderung ihrer selbst. Wobei davon ausgegangen wird, dass die Veränderung der eigenen Biografie einhergeht mit einer Umgestaltung der Umgebung, die vom Akteur zumeist als erstes verändert wird. Das kann fundamental oder aber spielerisch, oberflächlich erfolgen. Das Markenbedeutungsspiel ist dabei ein dynamischer Prozess, der durch Veränderung permanent wiederhergestellt werden muss. Es soll dem Marketing-Management dazu dienen, seine Marke im Wechselspiel mit Verwendern partizipativ zu führen. Das Marketing-Management und die Marken-Gestalter sind dabei über das Spiel permanent in Kommunikation mit den Akteuren am Markt.³²⁴

Heute wird das Markenbedeutungsspiel als Workshop-Format eingesetzt, um neue Produkte zu entwickeln oder aber um Markenpositionen zu bestimmen. Namhafte Unternehmen wie Beiersdorf AG oder die Mast-Jägermeister AG setzen diese Form der Markenbestimmung und Markenstrategie ein.

6.1.1 Fallbeispiel Markenbedeutungsspiel

Im Folgenden wird das Markenbedeutungsspiel am erstmals veröffentlichten Fallbeispiel Arcor dargestellt. Arcor suchte im Jahr 2008 nach neuen, kommunikativen Wegen, um die Marke insbesondere für jüngere Zielgruppen (Studenten, Aufsteiger, Singles zwischen 18 bis 30 Jahren) relevant ins Gespräch zu bringen, um diese für ein neues, individuelles DSL-Angebot zu motivieren. Adressiert war die Markenkommunikation vor allem an die Multiplikatoren – Männer, 40 Jahre und älter, viral aktive User – die für Kaufentscheidungen auch der Jüngeren zu Rate gezogen werden. Ein interner Workshop unter dem Begriff „Viral Campaign“ macht bereits durch seinen Namen deutlich: Man ging beim Kampagnenansatz von den aktuellen digitalen Entwicklungen aus.

³²³ Vgl. Birtel, 2011, Manuskript

³²⁴ Vgl. Birtel, 2011, Manuskript

Kreiert wurde die Idee zu einer viralen Kampagne, die die Markenidee von Arcor als Markenvirus auf den Punkt bringen sollte.³²⁵

Die Ziele der Kampagne wurden wie folgt festgelegt:

- Gewinnung von Meinungsbildnern für die Marke Arcor (Wer ist Arcor? Was macht Arcor so besonders?), in Abgrenzung zu den wichtigsten Wettbewerbern T-Home, 1&1, Alice und den Kabelnetzbetreibern.
- Schaffung von Attraktionen über ungewöhnliche und interaktive Kommunikation (Steigerung der Imagewerte Innovation, Cleverness, Nähe, Befreiung).
- Vertrieb eines zugeschnittenen DSL-Produkts (ggf. nur über besondere Channels erhältlich).
- Das Motto: „Lasst uns Arcor mehr Seele geben und die Telekom schlagen!“³²⁶

Markennutzer sollten Kampagnenideen, aber auch neue Ansätze für die Markenpositionierung geben. Die Spielidee wurde in den Umlauf gebracht und findet generell zunächst bei den Menschen am meisten Resonanz, die der Marke nahe stehen. Das sind generell Mitarbeiter, Partner, Kunden, Fans. Diese entwickeln die Spielidee in ihrer jeweiligen Umgebung selbstständig weiter. Diese Impulse galt es zu entdecken und erneut für sich zu erarbeiten.³²⁷

Die Brand Story hinter der Marke wurde per Definition vorgezeichnet: Arcor wolle danach in einer Ich-bezogenen Welt mit Ideen und Angeboten wieder Gemeinsamkeiten herzustellen und integrieren, komplexe Dinge einfacher machen und „für eine bessere Welt“ Verbindungen in alle Richtungen aufbauen.³²⁸ Die im internen Workshop dazu erarbeitete Concept Line der Spieleinitiatoren lautete: „Du bist Robin Hood – und wir von Arcor machen es möglich!“ Sie verdeutlicht die Markenleistung von Arcor, sollte zum Mitmachen motivieren. Im Workshop und über das Internet wurden anschließend die Ideen zur Kampagne generiert, Markenbedeutungszuweisung für die Umsetzung, aber auch die Markendefinition und weitere Produktentwicklung, die hier gekürzt in folgender Form festgehalten wurden:

³²⁵ Vgl. Birtel, 2011, Manuskript

³²⁶ Vgl. Birtel, 2011, Manuskript

³²⁷ Vgl. Birtel, 2011, Manuskript

³²⁸ Vgl. Birtel, 2011, Manuskript

Free Internet Liberation

Das Problem: Es gibt zu viele Egoisten auf dieser Welt. Sie behindern die gesellschaftliche Entwicklung, weil sie immer das Beste nur für sich wollen.

Die Lösung: Gebraucht wird eine kleine, rebellische Organisation, die sich dem Thema annimmt. Eine schlagkräftige Truppe von glühenden Idealisten, die auf ungewöhnliche Weise von sich reden macht.

Die Idee: Im Geheimen wird die Free Internet Liberation (FIL oder Free Internet Party) gegründet. Sie kreidet die Missstände an, fordert zum Handeln auf und findet einen Verbündeten in Arcor.

Der Ablauf: Im ersten Schritt stellt sich die Gruppe auf einer eigenen Homepage vor. Ihr konkretes Ziel: Gebt Eure WLANs frei und schafft mehr kostenfreie Hotspots, als die Telekom kostenpflichtig anbietet. Sobald das Thema sich seinen Raum in der Öffentlichkeit erobert hat, werden „Freischärler“ als ein Arcor-Vorauskommando vorgestellt.

Die entwickelte Produktidee dazu: Wer sich online das FIL-DSL bestellt, der bekommt dieses subventioniert, wenn er das WLAN für mindestens drei weitere Menschen freigibt.

Ein durch das Markenbedeutungsspiel identifiziertes korrespondierendes Problem: Das Internet entwickelt sich zur Mehr-Klassen-Gesellschaft. Die Idee: Die FIL motiviert so viele Menschen wie möglich, ihre WLANs freizugeben. Zusätzlich organisiert die FIL Guerilla-WLAN-Stationen, die plötzlich mitten in den Städten auftauchen.

Die Produktidee: Sobald die ersten E-Mail-Aktionen gestartet wurden (Signaturzeile: „Ich unterstütze FIL.“), präsentiert Arcor das erste FIL-DSL-Angebot mit einem WLAN-Modem mit Freiheitsfahne.

Tribe Manager

Ein weiteres Problem: Viele Menschen sehen die Ungerechtigkeit innerhalb unserer Gesellschaft. Widerstand und Solidarität sind aber anstrengend.

Die Lösung: Ein simples Produkt von Arcor, das den Menschen das Teilen wieder beibringt.

Die Idee und das Produkt: Werde ein Tribe Manager in deiner Umgebung und gehe den modernen Weg, Solidarität zu zeigen. Tribe Manager sollten zu dem DSL-Paket

eine freiwillige Selbstverpflichtung unterzeichnen, dass sie möglichst viele Menschen an ihrem WLAN teilhaben lassen.

Die Volksküche

Das Problem: Häufig genug erreichen die typischen Vertriebskanäle die einfachen Menschen nicht. Ihre Berührungspunkte bzgl. Shops, Call-Centern und Online-Angeboten sind zu hoch.

Die Lösung: Ein neues Vertriebstool, das jedem Menschen einen einfachen Zugang zum Thema DSL bietet.

Die Idee und das Produkt: Ein Imbisswagen mit Hotspot. Dieser reale Imbisswagen wird zum Gegenstand der Kampagne. Um die Idee auszubauen, werden in Deutschland alle Imbisswagenbesitzer mit einem Hotspot ausgestattet.

Die Social VIP

Das Problem: Viele Menschen leiden unter Geringschätzung und mangelnder Aufmerksamkeit.

Die Lösung: Eine Aktion, die zeigt, jeder Mensch ist wichtig, Arcor schreibt niemanden ab und befreit Menschen von ihren Ängsten.

Die Idee und das Produkt: Es wird ein viraler Film mit Schauspielern gestaltet, der dokumentarisch einen Flashmob zeigt. Der Flashmob, bestehend aus 100 Menschen, huldigt dem „normalen Menschen“, behandelt ihn wie einen Popstar, in dem die Teilnehmer ein Spalier bilden und jeden „normalen“ Menschen anfeuern. Der Sponsor der Aktion: Arcor DSL-Social VIP. Wer es online bestellt, der erhält einen Online-Eintrag in der „Arcor Hall of Fame“.

Wichtigstes Ziel: Arcor motiviert die Flashmob-Szene zum Nachmachen.

Die Freiminuten

Das Problem: Solidarität wird zu wenig gelebt, obwohl in jedem Menschen auch ein Spender- und Solidaritätsherz steckt.

Die Lösung: Der Solidarität wird ein Gesicht, eine Geschichte gegeben und die (potenziellen) Kunden von Arcor werden daran teilhaben.

Die Idee und das Produkt: „The guy who never get's to call his mum“ ist die Geschichte eines Arcor-Kurierfahrers mit kirgisischen Wurzeln, der dringend seine Mutter anrufen muss. Arcor hat ihm angeboten, für jedes verkaufte DSL-Paket 1 Freiminute via Satellit zu schenken. Die User begleiten die Geschichte des Mannes und solidarisieren sich mit ihm.

Im Ergebnis steht eine eigene Homepage, auf der sich Menschen vorstellen und um Solidarität bitten können.

Best Service Company

Das Problem: Die meisten Service-Prozesse sind kompliziert und sachlich.

Die Lösung: In einer perfekten Welt ist sogar der Service-Prozess ein purer Genuss.

Die Idee und der Service: Es wird ein Online-Bestellprozess konzipiert, der so aufregend ist, dass alle darüber reden. Dazu erhält jeder Interessierte die Möglichkeit zu wählen: a) kurz & langweilig oder b) länger & lustig. Über einen Demofilm zum Downloaden wird auf dieses neue Feature hingewiesen.

Der gesamte Prozess-Output wurde von der Marketing-Direktion von Arcor freigegeben, und im Unternehmen wurden Arbeitsgruppen gebildet. Mit dem Verkauf von Arcor an Vodafone wurde Arcor zu einer reinen B-to-B-Marke umgewandelt und das Projekt eingestellt.

6.1.2 Crowdsourcing

Ein neue Form, sowohl Insights zu generieren und Positionierungen als auch Produkte zu entwickeln und weiterzuentwickeln – und zwar direkt durch den Verbraucher – ist das sogenannte Crowdsourcing. Als Urvater des Begriffes gilt seit dem Jahr 2006 der Autor Jeff Howe.³²⁹ Howe: „Crowdsourcing capitalizes on the deeply social nature of the human species. Contrary to the foreboding, dystopian vision that the Internet serves primarily to isolate people from each other, crowdsourcing uses technology to foster unprecedented levels of collaboration and meaningful exchanges between people from every imaginable background in every imaginable geographical location.

³²⁹ Vgl. www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html, 29.04.2012

Online communities are the heart of crowdsourcing, providing a context and a structure within which the ,work' takes place.“³³⁰

Howe stellt in seinem Blog auch die Frage, warum sich das Kunstwort ausgerechnet im deutschsprachigen Raum so schnell verbreitet hat. Die Antwort scheint einfach: Einige Vorreiter haben in deutschen Blogs darüber immer wieder berichtet. Vergleichbar ist dies mit dem Thema Social Commerce.³³¹ Der Begriff wurde zwar in den USA von Steve Rubel geprägt, aber von deutschen Blogs und Medien wurde er in der Folge zunächst breiter aufgegriffen als in Amerika.³³² Vor Erfindung des Begriffes Crowdsourcing gab es bereits Ansätze in die gleiche Richtung wie z.B. Open Innovation, Kollektive Intelligenz und Swarm Intelligence.³³³



Externes Crowdsourcing nach Howe³³⁴

³³⁰ Howe, Crowdsourcing, 2008/2009: 14

³³¹ Vgl. http://ecommerce.typepad.com/exciting_ecommerce/2007/02/deutschland_im_.html, 13.04.2012

³³² Vgl. socialcommercetoday.com/steve-rubels-original-2005-social-commerce-post/, 12.04.2012

³³³ Vgl. www.andersdenken.at/crowdsourcing/, 13.04.2012

³³⁴ www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

Die genannten Begriffe bilden mit dem Crowdsourcing Gemeinsamkeiten und können als interaktive Wertschöpfung zusammengefasst werden: Genutzt wird breite Expertise anstelle von singulärem Wissen. In der Regel durch die Vergabe von Aufgaben aus der Produktentwicklung oder dem Marketing an ein Netzwerk von Kunden, Nutzern einer Social Community oder abteilungs- und aufgabenübergreifend Mitarbeitern. Die Mitwirkung an der Aufgabenlösung ist dabei freiwillig und erfolgt oft kollaborativ zwischen mehreren Personen oder einzeln. Dabei sind die Kunden bzw. Nutzer bei der Wertschöpfung in einer aktiven Rolle, und das Ergebnis ist eine Co-Kreation mit dem Unternehmen, das die Aufgabe gestellt hat.³³⁵

Die Nutzendimensionen von Crowdsourcing sind dabei:

- Idee, Konzept, Produktentwicklung
- Kommunikation, Image und Social Branding
- Interne und externe Community-Bildung
- Marktforschung
- Markteinführung und Markteintritt
- CRM und Kundenbindung
- B-2-B-Kommunikation
- Human Resources³³⁶

Die Aufgaben sind vor allem: Ideengenerierung, Ideenausarbeitung und Anreicherung, Ideenbewertung und -auswahl sowie Akzeptanztest.

Unternehmen, Organisationen und Institutionen haben die Möglichkeit zu ganz neuen, unerwarteten Ergebnissen zu kommen. Denn die beteiligten Nutzer sind nicht zumindest bei einer öffentlichen Aufgabenstellung einzugrenzen.

³³⁵ Vgl. mass-customization.blogs.com/, 13.04.2012

³³⁶ Vgl. www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

Der Einfluss des Internets und des Verbraucherverhaltens wird hier nicht nur deutlich, sondern die Frage ist: Können Unternehmen in Zukunft überhaupt noch ohne derart offensive Innovationsstrategien im Dialog mit ihren Kunden und potenziellen Kunden langfristig überleben? „Crowdsourcing ist eine Management-Einstellung und ein Bekenntnis zu kunden- und lösungsorientierten Produkten und Dienstleistungen: Crowdsourcing ist eine Möglichkeit, die jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, in seine Innovationsstrategie integrieren kann.“³³⁷

Dabei ist Crowdsourcing ein sensibles Instrument, fühlt sich der Kunde oder Nutzer nicht fair behandelt und wertgeschätzt, wird er sich nicht mehr beteiligen.³³⁸ Das bestätigt auch eine Studie an der Wirtschaftsuniversität Wien: Fairness ist entscheidend für den Erfolg von „Schwarmintelligenz“, und sie funktioniert nur mit festen Regeln und der Belohnung der Mitwirkenden.³³⁹ Unfairness kann nach der Fachzeitschrift *W & S*, zumindest wenn sie offensichtlich wird, durch die Rechtslage verhindert werden: „Die geistige Wertschöpfung des Crowdsourcers darf (...) nicht rechtswidrig die Rechte Dritter ausnutzen, indem zum Beispiel Bild-, Marken- oder Patentrechte von Unternehmen ungefragt benutzt werden.“³⁴⁰

Seit dem Jahr 2006 gibt es zunehmend Beispiele für Crowdsourcing durch Unternehmen wie Procter & Gamble, den IT-Konzern Dell, Smart oder die Kaffeehauskette Starbucks. Der Wissenschaftler Nikolaus Franke von der Wirtschaftsuniversität Wien prognostiziert: „Die Entwicklung beginnt gerade erst, das Potenzial ist längst nicht ausgeschöpft.“³⁴¹ Dabei sind auch Kostenvorteile zu erreichen. In einer Studie von Dell zum Crowdsourcing heißt es: „Wenn das gut durchgeführt wird, können Qualitäts- und Kostenvorteile realisiert werden.“³⁴² Im Folgenden werden einige Beispiele für Crowdsourcing kurz zusammengefasst:

³³⁷ Vgl. www.andersdenken.at/crowdsourcing/, 14.04.2012

³³⁸ Vgl. www.visuellerorgasmus.de/, 12.04.2012

³³⁹ Vgl. Vgl. Handelsblatt, 12.11.2011/www.onvista.de/news/alle-news/artikel/12.11.2011-11:13:54-wenn-der-kunde-seine-eigenen-produkte-entwickelt?newshash=c08c4b15d93034a1a20d915f2b617e6c

³⁴⁰ Vgl. www.sicherheit.info/si/cms.nsf/si.ArticlesByDocID/1120485?Open, 07.12.2011

³⁴¹ Vgl. Handelsblatt, 12.11.2011/www.onvista.de/news/alle-news/artikel/12.11.2011-11:13:54-wenn-der-kunde-seine-eigenen-produkte-entwickelt?newshash=c08c4b15d93034a1a20d915f2b617e6c

³⁴² www.cio.de/strategien/methoden/2279567/, 15.04.2012

McDonalds: Facebook-Fans konnten selbst die Zutaten der Burger bestimmen. Aus 70 Zutaten stellten sie 116.000 Burger-Kreationen zusammen, über die in der zweiten Stufe abgestimmt wurde. Die fünf Burger mit den meisten Stimmen einer Jury gingen wurden bei McDonalds angeboten.³⁴³

Fiat: Kunden sollten den neuen Fiat 500 mitgestalten. In wenigen Monaten zehn Millionen Klicks auf der Website, rund 170.000 User zeigten, wie sich Fans des Kultautos den neuen Cinquecento vorstellten. Das Unternehmen wusste anschließend beispielsweise, dass sich viele Teilnehmer einen verchromten Stoßdämpfer wünschten.³⁴⁴

Goldcorp: Der kanadische Bergbaukonzern stellte Daten des Goldfelds Red Lake online und rief Internet-Nutzer zum „Goldcorp Challenge“ auf. Das erstaunliche Ergebnis: 100 neue Fundstellen. Das Unternehmen belohnte die Hilfe der Hobbygeologen mit 575.000 Dollar Preisgeld.³⁴⁵

Intersnack: Aus fünf verschiedenen Produkten durfte die Community ihre Lieblingsorte wählen. Rund 18.000 bewarben sich als Tester. Die 1.000 unter ihnen mit den meisten Stimmen aus der Community erhielten ein Testpaket. Der Sieger der Abstimmung, die Sorte Currywurst, wurde kurze Zeit später zum Umsatzrenner.³⁴⁶

Swarovski

Ein weiteres Beispiel ist der Glasstein- und Schmuckhersteller Swarovski mit einem Uhren-Design-Wettbewerb im Jahr 2008. Ziele des Wettbewerbs waren Designs von Uhren, Insights der Käufer und Recruiting neuer Designer. Der im Internet ausgeschriebene Wettbewerb war an Designer und Amateure gerichtet.³⁴⁷ Amateure konnten ihre Designs anhand eines Konfigurators kreieren:

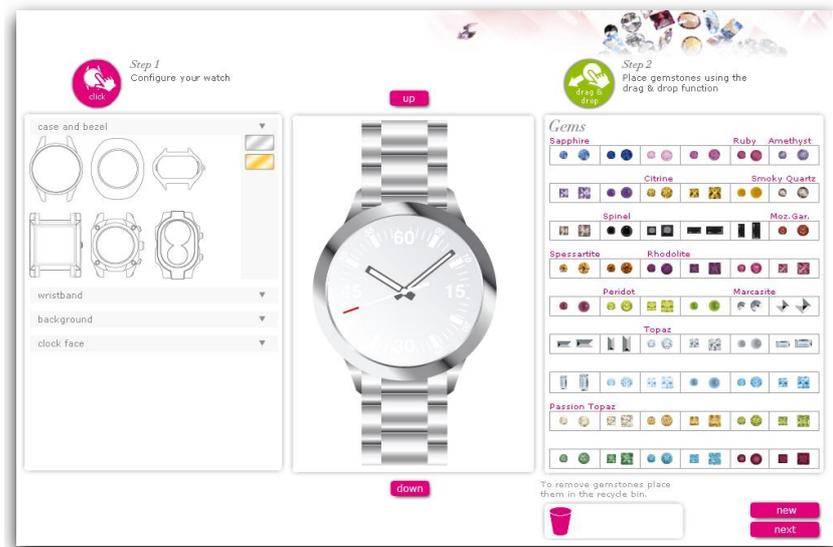
³⁴³ Vgl. www.wuv.de/nachrichten/digital/mitmach_kampagnen_im_social_web_das_fazit_von_intersnack_und_mcdonalds 16.12.2011

³⁴⁴ Vgl. www.andersdenken.at/crowdsourcing_fiat_erfolg/, 15.04.2012

³⁴⁵ Vgl. www.onvista.de/news/alle-news/artikel/12.11.2011-11:13:54-wenn-der-kunde-seine-eigenen-produkte-entwickelt?newshash=c08c4b15d93034a1a20d915f2b617e6c, 12.11.2011

³⁴⁶ Vgl. www.wuv.de/nachrichten/digital/mitmach_kampagnen_im_social_web_das_fazit_von_intersnack_und_mcdonalds 16.12.2011

³⁴⁷ Vgl. www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011



Configure your watch³⁴⁸



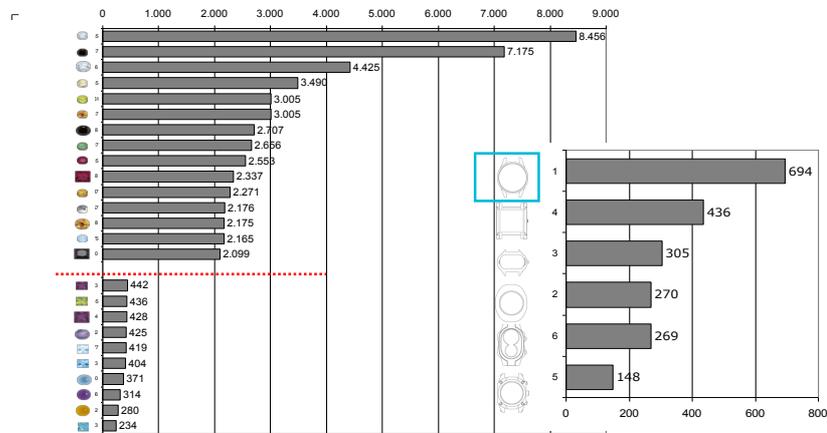
Design-Entwürfe (Beispiele) von Amateuren³⁴⁹

Aus den Designvorschlägen der Amateure konnten Nutzerpräferenzen für die Swarovski-Glassteine und Uhrenmodelle abgeleitet werden.

³⁴⁸ www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

³⁴⁹ www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

Abgeleitete Insights: Nutzerpräferenzen



Insights der Amateure³⁵⁰

Der Wettbewerb brachte Designentwürfe und Ergebnisse aus 48 Ländern. Der Wettbewerb erhielt weltweit ein positives Feedback aus verschiedenen Uhren- und Designcommunities.



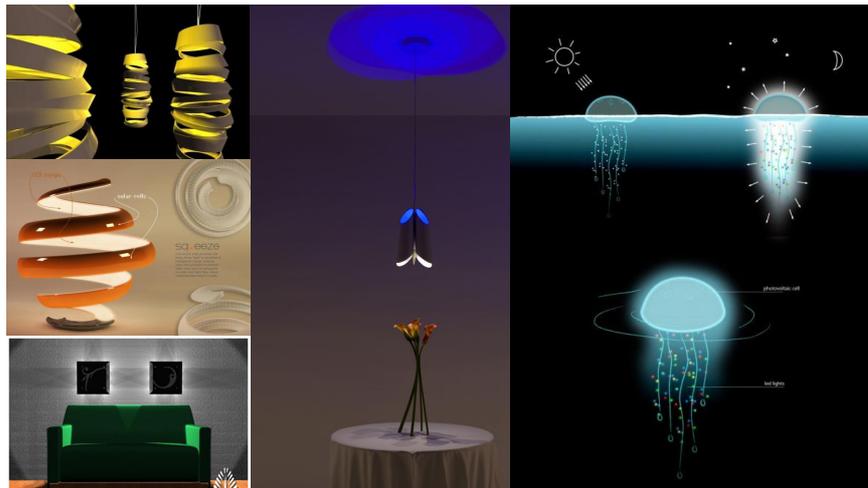
Rekrutierung neuer Designer³⁵¹

³⁵⁰ www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

³⁵¹ www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

Osram

Um die Generierung von Ideen für emotionale Lichtlösungen mit LED-Technologie und realisierbare Produktkonzepte ging es dem Beleuchtungshersteller Osram im Wettbewerb „Osram – LED Emotionalize your light“.



Osram: Ergebnisse aus dem Osram-Wettbewerb³⁵²

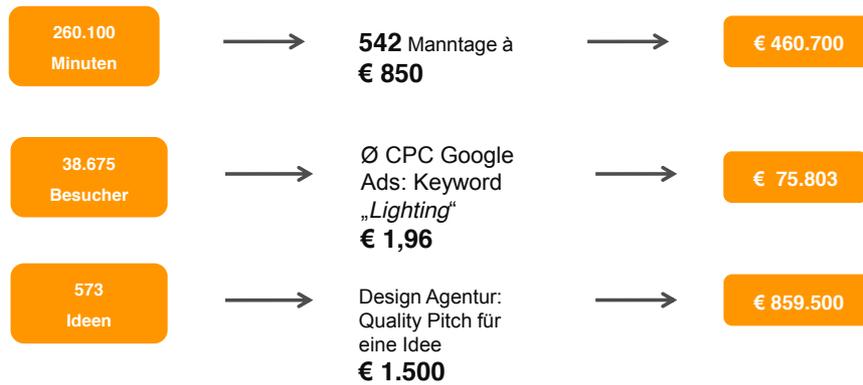
Dazu sollte eine externe Community aufgebaut und in den Innovationsprozess integriert werden. Neben der Generierung von Produktkonzepten waren die Ziele: Förderung von Markenidentität und Markenbekanntheit sowie Kundenbindung und positive PR-Effekte.³⁵³

Für die Entwickler der weltweit angelegten Community wurden während des insgesamt neunwöchigen Wettbewerbs Geld und Sachpreise ausgeschrieben.

³⁵² www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

³⁵³ Vgl. www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

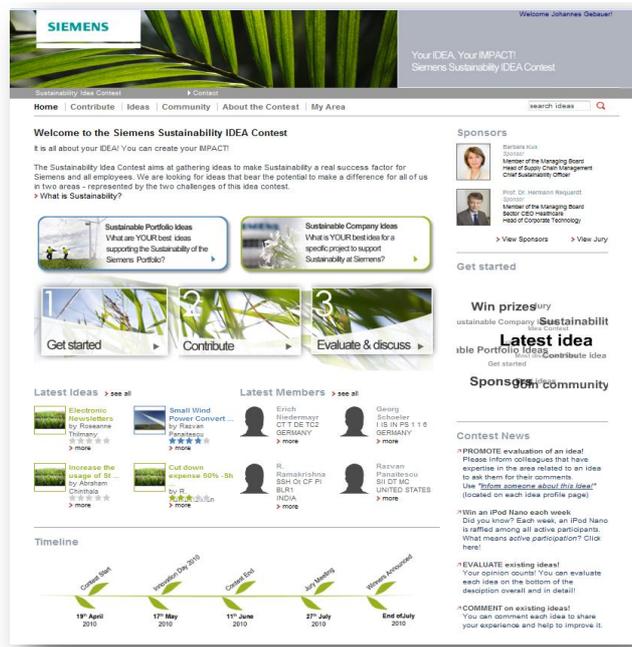
Der von Usern generierte Wert...



Osram zog eine positive Bilanz des Wettbewerbs³⁵⁴

Ein Beispiel für einen internen Wettbewerb ist der Siemens Sustainability Ideenwettbewerb, an dem 40.000 Mitarbeiter aus über 60 Ländern teilnahmen und durch den 850 hochqualifizierte Ideen und 2.900 Kommentare generiert wurden.³⁵⁵

Siemens



Siemens-Nachhaltigkeits-Wettbewerb³⁵⁶

354 www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

355 Vgl. www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf, 12.12.2011

Crowdsourcing kann als neuer Ansatz und Weg verstanden werden, insbesondere um Markenpositionierungen zu unterstützen. Dies indem Produkteigenschaften hinterfragt werden, Insights begriffen und Produkte und Produktlinien weiterentwickelt werden. Vor dem Hintergrund von Internet, Netzwerken und Communities können sie dabei die Gesamtkommunikation und Mitarbeitermotivation in erheblichem Maße positiv beeinflussen.

Zwischenfazit

Die Markenpositionierung kann sich den Anforderungen der Online-Entwicklung nicht verschließen. Kommunikation und Produktgestaltung verschmelzen. Ob über ein Spiel oder unterschiedliche Ansprachen des Crowdsourcing, das Internet bietet neue, vielfältige Möglichkeiten, Trends, Bedürfnisse, Insights und Wettbewerb zu erfassen und über das Vehikel Kommunikation in die Markenpositionierung und Produktgestaltung einfließen zu lassen. Wo Untersuchungen wie die Sinus-Milieus oder Limbic Map den Grundstein legen, können in einer schnelllebigen und komplexen Zeit das zeitnahe Monitoring und die Ideengenerierung partizipativ erfolgen.

Voraussetzung sind dabei neue, intelligente Tools (Werkzeuge), die ebenso wie die eigentliche und daraus entstehende (Produkt-)Anregung einerseits den Bedürfnissen der Verbraucher entsprechen zu haben und andererseits von der Markenführung interpretiert werden können. Denn wie bei der Marke selbst, sind Vertrauen und ein persönlicher Bezug und Nutzen, z.B. Spaß an einem Spiel, ein Preisgeld bei einem Wettbewerb, Voraussetzung für eine Beteiligung von Verbrauchern. Die Komplexität der zu erwartenden Ergebnisse setzt zudem neue Instrumente der fachlich interdisziplinären Auswertung und Gewichtung voraus.

7 Schlussbemerkung

Marken können vor dem Hintergrund der aktuellen schnelllebigen und unübersichtlichen Marktentwicklung und Mediennutzung eine gewichtige Rolle einnehmen. Relevant positioniert und kommuniziert, geben sie Orientierung und Halt, stiften Sinn, offerieren Sinnlichkeit und bieten Chancen zur Selbstgestaltung. Die Markenpositionierung rückt damit noch klarer in das Zentrum des Marketings. Ohne die Regeln herkömmlicher Positionierungen – insbesondere die Balance zwischen Tradition und Innovation – zu verletzen, trifft die Markenpositionierung dabei aktuell auf neue, durch das Verbraucherverhalten und die digitale Mediennutzung definierte Anforderungen.

Über Marken wird z.B. in Netzwerken und auf Bewertungsportalen gesprochen, sie werden in das Leben der Verbraucher integriert, und intuitiv haben auch die Veränderungen in der Umwelt Einfluss auf die Marken und ihre Handhabung. Marken werden auf diese Weise vom Markt selbst gemacht, und um die Trends, Bedürfnisse und Entwicklungen für eine erfolgreiche strategisch-kreative Positionierung zu nutzen, ist eine Markenpositionierung in permanenter Interaktion mit dem Konsumenten erforderlich. Nur dann können die Markenverantwortlichen die Veränderungen aufnehmen und in aktualisierten Angeboten verarbeiten.

Damit wird die Markenpositionierung 2.0 zu einem komplexen Vorgang, der nicht endet bei sporadischen Befragungen und Marktforschungen sowie der Darstellung der Ergebnisse in Positionierungsmodellen. Die Komplexität wird auch aus der Darstellung der wesentlichen Aufgaben und Funktionen der Markenpolitik sowie der Bestandteile einer Marke, bezogen auf die zunehmende Angebotsvielfalt, Schnelllebigkeit von Marken und Produkten sowie Informationsüberforderung der Verbraucher deutlich. Eine zum Wettbewerb abgegrenzte Alleinstellung ist angesichts der Umweltbedingungen ständig am Markt zu rechtfertigen und anzupassen.

Auch bei der Um- oder Neupositionierung von Marken wird die Notwendigkeit zur Wechselseitigkeit mit den Verbrauchern und Generierung von Insights deutlich: Marken sind fragile Gebilde, und nur selten gelingt ein einschneidender Wechsel von Produkt- und Kommunikationspolitik. Neben der Abgrenzung vom Wettbewerb bei der Positionierung von Produkten und Dienstleistungen werden deshalb die eigene Zielgruppe und ihre (wechselnden) Bedürfnisse immer wichtiger, wobei herkömmliche Segmentierungsmethoden dementsprechend in den Hintergrund treten.

Die beiden Forschungsinstrumente Sinus-Milieus und Limbic Map bieten ein Instrumentarium, um komplexe Zielgruppenbeschreibungen abzubilden und können den

Grundstein legen für eine umfassende Markenpositionierung. Ein zeitnahe Monitoring aktueller Trends, Stimmungen und Haltungen von Zielgruppen können sie aber wie vergleichbare Untersuchungen nicht leisten. Hier ist es die Markenkommunikation, die unabhängig von der Marktforschung und Markenpositionierung, in vielen Unternehmen online zum Verbraucher den Dialog z.B. über Netzwerke aufgenommen hat.

Bei der Beschreibung der Markenkommunikation wird deutlich, dass bestimmte Instrumente für die zunehmend an Dialog- und Netzwerk orientierten Zielgruppen mehr bzw. weniger geeignet sind, um einen Austausch mit dem Verbraucher sicherzustellen. Vor allem die Öffentlichkeitsarbeit, bezogen auch auf Online und Social Media sowie Event (hier als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit) scheint von ihrer Aufgabenstellung und ihrem Hintergrund her geeignet, dem strategisch angelegten Dialog mit dem Verbraucher in Bezug auf Kommunikation und Produktentwicklung bzw. -weiterentwicklung entsprechen zu können.

Die aufeinander abgestimmte Kommunikationspolitik, also Vernetzte Kommunikation (hier als Oberbegriff für Integrierte Kommunikation und im kommunikativen Sinne Cross Media), sollte gegeben sein. Die sich verstärkende Wirkung abgestimmter Kommunikation (Multiplying Effekt) hat dabei mit dem Einzug der Online-Kommunikation eine neue Aktualität erhalten, und auch durch das vorgestellte Forschungsbeispiel wird deutlich: Eine kommunikative Vernetzung, auch der Transportkanäle (Medien), wird unter den gegebenen Bedingungen des Internet- und Netzwerkzeitalters zunehmend zur Notwendigkeit.

Ein weiterer Schritt, der sich in der konzeptionell fortschreitenden Verzahnung der Medien sowie neuer Berufsbilder bereits andeutet, ist die neu definierte Allianz von Markenentwicklung und Kommunikation. Denn ob über ein (Markenbedeutungs-)Spiel oder unterschiedliche Ansprachen des Crowdsourcing, das Internet bietet neue, vielfältige Möglichkeiten des Dialogs mit dem Verbraucher und einer partizipativen Ideengenerierung und Ableitung einer sich immerfort dynamisch entwickelnden Positionierung. Dies unter der generellen Berücksichtigung der zentralen Aufgabe der Markenpositionierung im Managementprozess und in Verbindung mit neu gestalteten kommunikativen Formen der Ansprache und Instrumenten zu der fachlich interdisziplinären Auswertung und Gewichtung der Ergebnisse.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A.:** Building strong brands, London, 1996.
- Aaker, D. A.:** Developing business strategies, New York, 2001.
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E.:** Brand Leadership, München, 2001.
- Adjouri, N.:** Die Marke als Botschafter – Markenidentität bestimmen und entwickeln, Wiesbaden, 2002.
- Auer, M., Kalweit, U., Nüßler, P.:** Product Placement – Die neue Kunst der geheimen Verführung, Düsseldorf, 1988.
- Assael, H.:** Consumer Behavior and Marketing Action, 3. Auflage, Boston, 1987.
- Backhaus, K.:** Investitionsgütermarketing, München, 4. Auflage, 1995.
- Becker, J.:** Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, München, 2001.
- Bekmeier-Feuerhahn, S.:** Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden, 1998.
- Berndt, R., Hermanns, A. (Hrsg.):** Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven; Werbung, Sales Promotions, Public Relations, Corporate Identity, Sponsoring, Product Placement, Messen, persönlicher Verkauf, Wiesbaden, 1994.
- Beyer, L., Micheel, B.:** Kundennutzen – Suchfelder für den Wandel im Handel, in: Institut der Arbeit und Technik: Jahrbuch 1998/99, Gelsenkirchen 1999: 76-96.
- Bickmann, R.:** Chance Identität. Flexible und zukunftsfähige Organisationen durch ganzheitliches Management, Berlin, 1999
- Biel, A.:** Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, 2001: 61-90.
- Birtel, K. C.:** Kommunikationsstrategie, Unveröffentlichtes Manuskript, Hamburg, 2009.
- Birtel, K. C.:** Markenpositionierung, Unveröffentlichtes Manuskript, Hamburg, 2011.
- Böttcher, D.,** Der Spaß-Faktor, in Brand Eins, Ausgabe 01/10, 2010
- Bolz, N.:** Globalisierung der Gefühle: Wie die Massenmedien die Weltgesellschaft konstruieren. fore/sight – Strategien für die Gesellschaft von morgen. Berlin: Technische Universität Berlin. Impulspapier, 2005
- Bruhn, M.:** Integrierte Kommunikation. Unveröffentlichtes Manuskript, Berner Public Relations Gesellschaft, 15.05.2003.
- Bruhn, M.:** Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, München, 2005.
- Bruhn, M.:** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung, 5. Auflage, Stuttgart, 2009.
- Bugdahl, V.:** Marken machen Mächte: Eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpolitik, München, 1998.
- Chernatony, L. de/McDonald M. H.,** Creating Powerful Brands, Oxford, 1992.
- Diller, H. (Hrsg.):** Vahlens Großes Marketing Lexikon, München, 1992.

- Domizlaff, H.:** Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – Ein Lehrbuch der Markentechnik, Marketing-Journal, Hamburg, 1982.
- Eberhardt, A.:** Suchmaschinenoptimierung – Analyse der Rankingfaktoren von Internet-Suchmaschinen und Erstellung eines Analyse-Tools, München, 2010.
- Esch, F.-R.:** Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, Wiesbaden, 2000.
- Esch, F.-R.:** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R.: (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden, 2001.
- Esch, F.-R.:** Marken – Auf der Suche nach Identität, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.04.2003
- Esch, F.-R.:** Strategie und Technik der Markenführung, München, 2004.
- Esch, F.-R./ Herrmann, A./ Sattler, H.:** 2008: Marketing – Eine managementorientierte Einführung, 2. Auflage, 2008.
- Felser, G.:** Werbe- und Konsumentenpsychologie, Heidelberg, 2001
- Fischer, M.:** Website Boosting 2.0. Suchmaschinen-Optimierung, usability, Online-Marketing, Heidelberg, 2009.
- Foscht, T., Swoboda, B.:** Käuferverhalten: Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen, Wiesbaden, 2004.
- Gierl, H.:** Individualisierung und Konsum, in: Markenartikel, 51. Jg., Nr. 8, 1989: 422-428.
- Gigerenzer, G.:** Rationality for mortals, How people cope with uncertainty. New York, Oxford University Press, 2008.
- Grauel, R.:** Intrigante Kommunikation (I), in: brand eins, Hamburg, 05/2001: 40-46.
- Haedrich, G., Tomczak, T.:** Produktpolitik, Stuttgart, 1996.
- Hermanns, A.:** Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform. München, 2003.
- Holland, H.:** Direktmarketing. München, 2004.
- Holzbauer, U. et al.:** Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen, Berlin, 2005.
- Howe, J.:** Crowdsourcing – Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business, New York, 2008.
- Hünerberg, R.:** Internationales Marketing, Landsberg/Lech, 1994.
- Jain, K., Srinivasan, N.:** An Empirical Assessment of Multiple Operationalizations of Involvement, in Advances in Consumer Research, 17. Jg., Duluth (Minnesota), 1990.
- Klenk, V.:** Unternehmenspositionierung, in: Handbuch Kommunikationsmanagement, Frankfurt, 2008.
- Klingberg, P.:** Online-Marketing, Unveröffentlichtes Manuskript, 2011
- Kullack, A.:** Markenpositionierung, Unveröffentlichtes Manuskript, 2011

- Köcher, A. C.,** Birchmeier, E.: Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, Zürich/Köln, 1992.
- Kotler, P.:** Grundlagen des Marketing, 2. Auflage, München, 1999.
- Kotler, P./Bliemel, F.:** Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart, 1999.
- Kotler, P./Bliemel, F.:** Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart, 2001.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.:** Konsumentenverhalten, 6. Auflage, München, 1996.
- Kroeber-Riel, W. Esch, F.-R.:** Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart, 2000 und 2004.
- Lammenett, E.:** Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Keyword-Advertising, Online-Werbung, Suchmaschinen-Optimierung; [mit Web 2.0 und Web-Screencasts], Wiesbaden, 2009².
- Linxweiler, R.,** Marken-Design – Marken entwickeln, Marktstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden, 1999.
- Mahrtdt, N.:** Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden, 2009.
- Marx, A.:** Media für Manager. Alles, was Sie über Medien und Media-Agenturen wissen müssen, Wiesbaden, 2008.
- Mast, C.:** Krise der Zeitungen, Kommunikation und Management (Bd. 2), Köln, 2003.
- Mattmüller, R.:** Integrativ-Prozessuales Marketing – Eine Einführung, Wiesbaden, 2000.
- Meffert, H.:** Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher, Hamburg, 1979.
- Meffert, H.:** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallbeispielen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 1998.
- Meffert, H.:** Marketing-Management, 1. Auflage (Nachdruck, Erstveröffentlichung 1994), Wiesbaden, 1998.
- Meffert, H.,** Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, mit Fallstudien, Wiesbaden, 2000.
- Meffert, H.:** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000.
- Meffert, H./Burmam, Ch./Koers, M. (Hrsg.):** Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 2002: 74-96.
- Meffert, H./Burmam, Ch./Koers, M.:** Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden, 2005.
- Merten, K.:** Das Handwörterbuch der PR. Mit aktualisierter Homepage! Frankfurt, 2000.
- Mooij, M. de:** Consumer behavior and culture. Consequences for global marketing and advertising, Thousand Oaks, 2004.

- Möbius, P., Heffler, M.:** Der Werbemarkt 2007: Stabiles Wachstum bei leicht abflauernder Werbekonjunktur, in *Media Perspektiven*, H. 6, 2008: 282-290.
- Müller, I.:** Der hybride Verbraucher: Ende der Segmentierungsmöglichkeiten im Konsumgütermarketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): *Der moderne Verbraucher – Neue Befunde zum Einkaufsverhalten*, Nürnberg, 2001: 31-51.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.:** *Marketing*. Berlin, 1997.
- Ogilvy, D.:** *Ogilvy über Werbung*, Düsseldorf/Wien, 1984.
- Pedergnana, M./Schneider, M./Vogler, S.:** *Brands & Banks*, Bern 2003.
- Reigber, D.:** Crossmedia: Potenziale und Gefahr – Anspruch und Wirklichkeit, in: Koschnick, W. (Hrsg.): *Focus-Jahrbuch*, München, 2006.
- Ries, A., Ries, L.:** *The fall of advertising and the rise of PR*, New York, 2002
- Sattler, H./Völckner, F.:** *Markenpolitik*, Diller/Köhler (Hrsg.), Stuttgart, 2001.
- Scheier, C., Held, D.:** *Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketing*, München, 2006.
- Scheuch, F.:** *Marketing*, 5. Auflage, München, 1996.
- Schmalen, H.:** *Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft*, 1999.
- Schumacher, H.:** Göttliches Vergnügen, in: *Wirtschaftswoche*, 50. Jg., Nr. 49, 1996: 66-81.
- Schweiger, W.:** Erfolgskontrolle von Crossmedia-Kampagnen, Unveröffentlichtes Manuskript, GOR-Tagung in Hohenheim, 11.10.2002.
- Sommer, R.:** *Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers*, Frankfurt am Main, 1998.
- Swoboda, B.:** 2002: 216, *Arbeitsbuch Marketing-Management*, zu Kotler/Biemel, Stuttgart, 2002.
- Szallies, R.:** Zwischen Luxus und kalkulierter Bescheidenheit – Der Abschied von Otto Normalverbraucher – Ein Rück- und Ausblick über 50 Jahre Konsumentenverhalten, in: *Wertewandel und Konsum – Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing*, Hrsg. Szallies, R.; Wiswede, Landsberg am Lech 1991: 41-58.
- Tannenbaum, P.:** The Congruity Principle Revisited: Studies in the Reduction, Induction, and Generalization of Persuasion, in: Berkowitz (Ed.): *Cognitive Theories in Social Psychology*, New York, 1978: 127-176.
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Roosdorp, A.:** Positionierung – Von der Entwicklung über die Umsetzung bis zum Controlling, in: Belz, C. (Hrsg.): *Suchfelder für innovatives Marketing*, Landsberg, 1997.
- Thommen, J.-P./Achleitner A.-K.:** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998.
- Vögele, S.:** *Dialogmethode. Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte*. München, 2002.
- Weinberg, T., Lange, C., Heymann-Reder, D.:** *Social media marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co.* Beijing [u.a.], 2010.
- Weis, H. C.:** *Kompakt-Training Marketing*, Ludwigshafen (Rhein), 2010.

Woll, A. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 8. Auflage, München, 1996.

Sonstiges

BITKOM: Crossmedia-Marketing, Schriftenreihe Marketing & Vertrieb (Bd. 2), 2008.

Bild-Studie (Axel-Springer-Verlag): Multiplying-Effekte im Wettbewerb 2, 2002.

IFcom-Studie: Otto und Bunte Life, März 2009

Lebensmittel-Zeitung: Camel: Sucht den Zeitgeist, 25.06.2003.

Serviceplan-Studie: Integrierte Kommunikation – Vision oder Wirklichkeit. Eine praxisbezogene Sichtweise, München 2001.

Scholz & Friends Briefing Template und Scholz & Friends: Unveröffentlichte Präsentation, 2012.

Online-Publikationen

Anzeigenmotive:

www.markenlexikon.com/d_charts/werbung_1975_camel.jpg

Stand: 06.03.2012

http://2.bp.blogspot.com/-a9WpQ_cd8Ks/Tet4a8hDaDI/AAAAAAAAABmM/xTDdGkVqps/s1600/werbung-camel-70er-1971.jpg

Stand: 06.03.2012

www.rz.uni-karlsruhe.de/~ej11/Camel/camel7g.jpg

Stand: 06.03.2012

www.interbrand.com/de/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx

Stand: 12.02.2012

www.johndo.de/wp-content/2009/06/bmw_freude.jpg

Stand: 22.02.2012

<http://klog.kfiles.de/log-img/20060416-luckystrikes5.png>

Stand: 22.02.2012

www.horizont.net/standpunkt/spiesserafons/pages/protected/pics/2795-org.jpg

Stand: 20.02.2012

<http://static.twoday.net/Finnsch/images/Aspirin-1.jpg>

Stand: 20.02.2012

www.meetinx.de/wordpress/wp-content/uploads/2008/10/merci-werbung-20081.jpg

Stand 20.02.2012

www.yopi.de/image/prod_pics/5267/f/5267450.jpg

Stand: 20.02.2012

http://files.coloribus.com/files/adsarchive/part_268/2680305/file/gucci-gucci-envy-small-42303.jpg

Stand: 21.02.2012

<http://tobaccocontrol.bmj.com/content/10/4/300/F5.large.jpg>

Stand: 21.02.2012

http://happyendwerbung.com/uploads/pics/4_becks_02.jpg

Stand: 27.02.2012

Apple:

www.dasdossier.de/magazin/wirtschaft/unternehmen/es-ist-vollbracht-apple-messias-steve-jobs-im-iheaven

Stand: 10.10.2011

<http://theinspirationroom.com/daily/commercials/2005/10/Apple-think-different.jpg>

Stand: 12.12.2011

<http://techpinions.com/wp-content/uploads/2011/08/Dalai-Lama-Apple-Think-Different-Poster1.jpg>

Stand: 12.10.2011

BBDO Consulting Brand-Parity-Studie zur Marken-Austauschbarkeit:

www.bbdo.de/cms/de/news/2009/archive/2009-02-19.html

Stand: 17.12.2011

Bruhn, M. über den Begriff Sponsoring:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sponsoring.html>

Stand: 08.09.2011

Crowdsourcing:

www.sicherheit.info/si/cms.nsf/si.ArticlesByDocID/1120485?Open

Stand: 07.12.2011

www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html

Stand: 29.04.2012

http://ecommerce.typepad.com/exciting_ecommerce/2007/02/deutschland_im_.html

Stand: 13.04.2012

socialcommercetoday.com/steve-rubels-original-2005-social-commerce-post/

Stand: 12.04.2012

www.andersdenken.at/crowdsourcing/

Stand: 13. und 14.04.2012

www.andersdenken.at/crowdsourcing_fiat_erfolg/

Stand: 15.04.2012

www.w-t-j.de/wtj/pdf/Fruehling_im_Kopf_Vortrag_Markus_Rieger.pdf

Stand: 12.12.2011

www.visuellerorgasmus.de/

Stand: 12.04.2012

www.onvista.de/news/alle-news/artikel/12.11.2011-11:13:54-wenn-der-kunde-seine-eigenen-produkte-entwickelt?newshash=c08c4b15d93034a1a20d915f2b617e6c

Stand: 12.11.2011

www.onvista.de/news/alle-news/artikel/12.11.2011-11:13:54-wenn-der-kunde-seine-eigenen-produkte-entwickelt?newshash=c08c4b15d93034a1a20d915f2b617e6c

Stand: 12.11.2011

www.cio.de/strategien/methoden/2279567/

Stand: 15.04.2012

www.wuv.de/nachrichten/digital/mitmach_kampagnen_im_social_web_das_fazit_von_intersnack_und_mcdonalds

Stand: 16.12.2011

Esch, F. R., zum Begriff Above-the-Line-Kommunikation:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/above-the-line-kommunikation.html>

Stand: 14.03.2012

Esch, F.-R., zum Begriff Briefing:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/briefing.html?referenceKeywordName=We-rbriefing>

Stand: 12.07.2011

Fahrzeugzahlen:

www.sgaf.de/node/263111

Stand: 15.02.2012

Fun Theory:

<http://yudkowsky.net/singularity/fun-theory>

Stand: 29.12.2012

www.thefuntheory.com/

Stand: 29.12.2012

Lasswell-Formel:

www.uni-protokolle.de/Lexikon/Lasswell-Formel.html

Stand: 07.12.2011

Li, C./Bernoff, J., Manuskript:

<http://websterpacific.files.wordpress.com/2009/08/groundswell-webster-pacific-summary-june-2009.pdf>

Stand: 31.07.2009

Limbic Map/Neuromarketing:

www.page-and-paper.de/uploads/pics/limbicmap.png

Stand: 01.03.2012

www.impress-konzepte.de/2011/08/10/neuromarketing-think-limbic/

Stand: 01.03.2012

www.nymphenburg.de/marktforschung.html

Stand: 15.07.2011

www.nymphenburg.de/limbic-types.html

Stand: 01.03.2012

www.markenlexikon.com/texte/im_haeusel_neuromarketing_mit_limbic_3_2007.pdf

Stand: 01.03.2012

<http://knol.google.com/k/-/-/26hmmvpi4blzz/20tb75/limbicmap2.png>

Stand: 15.07.2011

www.nymphenburg.de/branding.html

Stand: 01.03.2012

www.nymphenburg.de/zielgruppen-br-segmentierung.html

Stand: 01.03.2012

www.nymphenburg.de/limbic_insights.html

Stand: 01.03.2012

www.impress-konzepte.de/2011/08/10/neuromarketing-think-limbic/

Stand: 22.02.2012

www.onlinemarketing-blog.de/2007/02/03/erfolgskriterien-fuer-einen-guten-claim/

Stand: 29.07.2011

<http://lexikon.stangl.eu/1470/neuromarketing/>

Stand: 21.07.2011

Marken in Zahlen:

<http://www.markenmagazin.de/marken-in-zahlen/>

Stand: 12.12.2011

www.ifm-mannheim.de/leistungsportfolio/markenpsychologie

Stand: 15.01.2012

Markenkubus:

www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/v_-_Positioneringskubus.pdf

Stand: 14.05.2012

Markenmodelle:

http://casium.fr/component/kashyap/bc_detail/73

Stand: 14.05.2012

<http://ignitepartnership.com/blog/?p=64>

Stand: 12.07.2011

www.markenwerkstatt.at/fileadmin/user_upload/Folien/MW_Coachingtag_2010_04.pdf

Stand: 12.07.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Markensteuerrad.jpg>

Stand: 12.07.2011

Marketing:

www.presseportal.de/pm/62822/1011539/gottlieb-duttweiler-institut-impuls-sommer-2007-auf-sie-mit-gebruell-oder-doch-lieber-mit-gefuehl

Stand: 27.04.2012

www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_wisa_trommsdorff_paulssen.pdf

Stand: 16.02.2012

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/319/222616.png>

Stand: 27.04.2012

<http://freetutorials.de/ma/maglossar.html#anchor64194>

Stand: 10.11.2011

www.slow-media.net/memetische-und-massenmediale-kommunikation

Stand: 03.12.2012

www.rab.com/public/adchannel/mediaStrategies.cfm

Stand: 05.04.2012

www.crossvertise.com/informieren/mediaplanung/media-analyse/

Stand: 05.04.2012

www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=3317

Stand: 09.11.2011

www.gwa.de/themen-wissen/werbe-wiki/?no_cache=1&tx_drwiki_pi1 Prozent5Bkeyword Prozent5D=Mediaplanung&tx_drwiki_pi1 Prozent5Bdiff_uid Prozent5D=362&tx_drwiki_pi1 Prozent5Bcmd Prozent5D=list

Stand: 12.12.2010

www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Werbung/Werbeplanung/Werbeerfolgskontrolle.php

Stand: 10.05.2012

www.eventmanager.de/news/news_details.asp?NewsID=7118

Stand: 14.12.2011

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktpolitik.html>

Stand: 19.09.2011

http://wuv.wuv.de/nachrichten/medien/neue_eu_richtlinie_erleichtert_product_placement

Stand: 13.12.2011

www.online-marketing-deutschland.de/social-media-marketing/differenzierung-von-word-of-mouth-viral-und-buzz-marketing/

Stand: 07.05.2012

www.pr-guide.de/index.php?id=124

Stand: 02.06.2008

www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=39

Stand: 02.06.2008

www.wirtschaftslexikon24.net/d/werbeziel/werbeziel.htm

Stand: 10.11.2011

Murdoch, Robert:

www.wired.com/wired/archive/14.07/murdoch.html

Stand: 12.12.2011

Online-Marketing:

www.cpc-consulting.net/Kennzahlen-Online-Werbung

Stand: 3.12.2011

www.twt-online-marketing.de/glossar/

Stand: 14.12.2011

[Was ist earned, owned und paid Media?, socialmediafuehrerschein.de](http://socialmediafuehrerschein.de)

Stand: 12.12.2011

www.its05.de/webmaster-homepage-wissen/haeufig_gestellte_fragen/pay-per.php

Stand: 15.12.2011

www.luna-park.de/blog/1175-suchmaschinen-marktanteile

Stand: 11.04.2012

www.121watt.de/online-marketing-tools-informationen/

Stand: 11.04.2012

www.ewerkzeug.info/ueber-suchmaschinen/on-the-page-optimierung/

Stand: 14.04.2012

www.google.de

Stand: 11.04.2012

www.vaughns-1-pagers.com/internet/google-ranking-factors.htm

Stand: 17.04.2012

www.seomoz.org/blog/whiteboard-friday-the-seo-fundamentals-pyramid

Stand: 11.04.2012

http://opus4.kobv.de/opus4-udk/rewrite/index/opus3file/opus3id/30/filename/JB_2007_Bib.pdf: 25

Stand: 14.05.2012

www.emailmarketingtipps.de/

Stand: 07.09.2011

Ranking der Top 100 Brands:

www.brandhot.de/test/uploads/2009/02/marlboro_country.jpg

Stand: 20.02.2012

Red Bull:

www.20123helpme.com/red-bull-energy-drink-view.asp?id=166404

Stand: 16.02.2012

www.20123helpme.com/red-bull-energy-drink-view.asp?id=166404

Stand: 10.01.2012

www.scribd.com/doc/46876450/Red-Bull-Building-Brand-Equity-in-Non-Traditional-Ways

Stand: 15.02.2012

www.bridgetoarabia.com/articles/13c.htm

Stand: 16.07.2011

Rheingold-Studie Verfassungsmarketing:

www.rheingold-online.de/verfassungsmarketing.html

Stand: 14.05.2012

Seat (Foto):

www.seat.de

Stand: 18.02.2012

SevenOne Media, 2003: Vernetzte Kommunikation – Werbewirkung crossmedia-ler Kampagnen, München:

www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=474edc44-2f3c-4eef-be8f-10864d3c06a4&groupId=10143

Stand: 10.10.2011

Sinus-Milieus:

www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html

Stand: 29.02.2012

www.sinus-institut.de

Stand: 29.02.2012

www.kbdirect.ch/Portals/0/images/Aktuell/Sinus-Milieus_Auto_Hybridantrieb.jpg

Stand: 20.11.2011

www.neuromarketing-sales.de/fileadmin/user_upload/pdf/Endversion-2-Auflage.pdf

Stand: 20.02.2012

Super Group/TNS-Infratest:

www.tns-infratest.com/marketing_tools/qualitative_marktforschung.asp

Stand: 09.04.2011

www.tns-infratest.com/branchen_und_maerkte/otc_inno.asp#tab1

Stand: 09.04.2011

www.tns-emnid.com/medienforschung/pdf/medien-espresso/MedienEspresso_01_2012.pdf

Stand: 09.04.2011

Unternehmensumwelt – Grafik in Anlehnung an Raffée/Wiedmann, 1987:

www.springer-gabler.de/pdf/meffert14.pdf

Stand: 14.05.2012

Vernetzte Kommunikation:

www.innovations-report.de/html/berichte/kommunikation_medien/bericht-4136.html

Stand: 12.12.2011

Volkswagen:

www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Modelle/Sharan/

Stand: 18.02.2012

Weinberg, P., Vortrag Sozialtechniken erfolgreicher Kommunikation:

www.uni-potsdam.de/db/ls_marketing/dmdocuments/Vortrag_Weinberg_140509.pdf

Stand: 18.12.2011

Zielgruppenidentifikation:

www.bdvi.org/fileadmin/pool/Seminar_Verpackung/Markenpositionierung-Zielgruppendefinition_Burk-Ulrich_Visid.pdf

Stand: 02.03.2012

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hamburg, den 30. Mai 2012

Ort, Datum

Vorname, Nachname