

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

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

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 46

Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann

Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet

Bremen, August 2010

Impressum:

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

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

ISSN: 1613-0936

Copyright 2010



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann

Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet

Arbeitspapier Nr. 46

- Art des Arbeitspapiers:** Forschungsdokumentation zur Auswirkung von „Web 2.0“ auf die identitätsbasierte Markenführung unter besonderer Berücksichtigung des „Experience Branding“
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Ermittlung der Bedeutung der Interaktivität für die Vermittlung einzigartiger Markenerlebnisse. Beschreibung der hierfür notwendigen Kompetenz der Interaktionsfähigkeit der Marke.
- Zentrale Ergebnisse:**
- Im „Web 2.0“-Kontext vermittelte Markenerlebnisse tragen in erheblichem Maße zur Differenzierung einer Marke bei.
- Je stärker die Interaktion zwischen Marke und Nachfrager, desto intensiver können Markenerlebnisse die Marke-Kunde-Beziehung und damit die Markendifferenzierung beeinflussen.
- Eine erfolgreiche innengerichtete Markenführung ist der wichtigste Hebel zur Steigerung der Interaktionsfähigkeit einer Marke im „Web 2.0“-Kontext.
- Die Bedeutung der Markenidentität für den Markenerfolg ist im „Web 2.0“-Kontext noch höher als bei der Markenführung in einem „offline“-Kontext, weil die Interaktionsintensität zwischen internen und externen Markenzielgruppen im „Web 2.0“-Kontext größer ist.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einführung in die Problemstellung	4
1.1 Auswirkungen von „Web 2.0“ auf die Markenführung	4
1.2 Ziel und Struktur der Untersuchung	6
2. Theoretische Fundierung.....	7
2.1 Theoretische Grundlagen und begriffliche Abgrenzung des „Web 2.0“	7
2.1.1 „Web 2.0“ als Plattform	7
2.1.2 Das Internet als sozialer Raum – „Social Media“	8
2.2 Theoretische Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements	13
2.2.1 Modell des identitätsbasierten Markenmanagements	13
2.2.2 Das Markenimage als Zielgröße der Markenführung	16
2.2.3 Marke-Kunde-Beziehung als zentrale Zielgröße	19
2.3 Innengerichtete, identitätsbasierte Markenführung	21
2.3.1 Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior als interne Zielgrößen	23
2.3.2 Moderatoren und Instrumente der innengerichteten Markenführung	25
2.4 Erlebnisorientierung in der Markenführung	27
2.4.1 Notwendigkeit der Erlebnisorientierung in der Markenführung.....	27
2.4.2 Kategorisierung von Erlebnissen	33
2.4.3 Das Konzept des „Customer Experience Management“	38
3. Interaktion als zentrale Voraussetzung für die Erlebnisvermittlung.....	47
3.1 Interaktion als bedeutende Komponente von „Social Media“	47
3.2 Bedeutung der Interaktion für die Erlebnisvermittlung.....	54
3.3 Customer Experience Management im „Web 2.0“	62
3.4 Praxisbeispiele interaktiver Markenerlebnisse im „Web 2.0“	66
4. Implikationen für die Markenführung.....	73
Literaturverzeichnis.....	V

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagement	15
Abb. 2: Markenimage mit Markennutzenebenen	17
Abb. 3: Indikatoren zur Messung der Marke-Kunde-Beziehung.....	20
Abb. 4: Reduziertes Modell für die identitätsbasierte, innengerichtete Markenführung.....	23
Abb. 5: Bedürfnis- und Markennutzenhierarchie.....	28
Abb. 6: Bedeutung der Erlebnisorientierung für die Markenführung	32
Abb. 7: Synästhesieverknüpfungen der visuellen, auditiven und haptischen Sinneseindrücke.....	35
Abb. 8: Integration des Customer Experience Management Prozesses in den Prozess der identitätsbasierten Markenführung.....	41
Abb. 9: Interaktionsperspektiven der Markenführung	48
Abb. 10: Bewertung der Interaktion der Marken Lufthansa und Whole Foods Market	53
Abb. 10: Zusammenhang zwischen Interaktion, Erlebnis und Markenführung	61
Abb. 11: Dove Evolution und Dove Campaign for Real Beauty	68
Abb. 12: Lufthansa Name It	69
Abb. 13: Dell Community	72

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BCB	Brand Citizenship Behavior
BGC	Brand Generated Content
bspw.	Beispielsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
ca.	circa
CEM	Customer Experience Management
et al.	et alii
f., ff.	folgende, fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
MKB	Marke-Kunde-Beziehung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.V.	ohne Verfasser
PR	Public Relation
sog.	so genannte
u.a.	und andere, unter anderem
UGB	User Generated Branding
UGC	User Generated Content
WoM	Word of Mouth
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

1. Einführung in die Problemstellung

1.1 Auswirkungen von „Web 2.0“ auf die Markenführung

„Engage or Die“¹. Mit dieser Aussage beschreibt SOLIS sicherlich etwas überspitzt die Bedeutung der Interaktion mit Nachfragern in „Social Media“. Trotzdem ist dies ein deutlicher Hinweis auf die hohe Relevanz und Aktualität des Themas im Rahmen der Markenführung. Dieser hoch relevante und aktuelle Bedarf an Interaktion zwischen Marke und Nachfrager stellt für die Markenführung eine große Herausforderung dar. Beispielsweise ist dadurch eine ganz neue Form des Einflusses der Nachfrager entstanden: Nachfrager bewerten Marken im Internet, schreiben Erfahrungsberichte, geben Kauf- oder Nichtkaufempfehlungen und beschweren sich bei Unzufriedenheit. Zwar haben sich Nachfrager in der Zeit vor „Web 2.0“ auch offline über Marken ausgetauscht, doch liegt der Unterschied zur Offline-Welt in der hohen Reichweite und Wirkungsqualität² des Internets. Beispielsweise wurde die Kampagne von Greenpeace gegen die Marke KitKat von Nestlé³ allein bei YouTube ca. 160.000 Mal angeklickt. Auch zahlreiche andere bekannte Beispiele belegen die neu errungene Macht der Nachfrager durch das „Web 2.0“. Dabei ist die Nutzung der „Social Media“-Dienste für die 12-19jährigen heute bereits nichts besonderes mehr. Sie verbringen im Durchschnitt täglich 134 Minuten im Internet.⁴ Die Hälfte davon entfällt auf die Nutzung von „Social Media“. Oft nutzen die Jugendlichen mehrere Medien gleichzeitig. Die Addition der Nutzungszeiten vermittelt daher kein realistisches Verhaltensbild.⁵ Der durchschnittliche tägliche Medienkonsum von 10 Stunden und 45 Minuten Inhalten findet innerhalb von 7,5 Stunden statt.⁶ Das größte Interesse der Jugendli-

¹ SOLIS (2010), S. 3.

² Die Möglichkeiten des Internet zur multisensualen Ansprache des Nachfragers erhöhten die Wirkung der Interaktion im Internet. Vgl. SPRINGER (2008), S. 6.

³ Als Protest gegen die Zerstörung des Urwalds zur Gewinnung von Palmöl für den KitKat Riegel haben Greenpeace Aktivisten zwei Videos für YouTube produziert und am 17.03.2010 bzw. 24.03.2010 veröffentlicht. Die 160.000 Aufrufe wurden innerhalb von vier Monaten erreicht.

⁴ Im Vergleich hierzu verbringen die Jugendlichen 137 Minuten am Tag mit Fernsehen (vgl. DWORSCHAK (2010), S. 122).

⁵ Vgl. DWORSCHAK (2010), S. 122.

⁶ Vgl. RIDEOUT/FOEHR/ROBERTS (2010), S. 2.

chen gilt hierbei der Interaktion mit Freunden.⁷ Diese Interaktionen sind hierbei nicht anders als im „echten Leben“. Es geht um die Pflege realer Beziehungen⁸ und „Social Media“-Dienste werden genutzt, um dieses Ziel zu verfolgen.⁹ Somit muss es der Marke gelingen, diese Interaktionen mit den Nachfragern im Internet ebenfalls zur Vertiefung und Pflege der Marke-Kunden-Beziehung zu nutzen. Hinzu kommt, dass Marken im Internet weniger durch funktionale Produkteigenschaften überzeugen, sondern Produkteigenschaften lediglich beschreiben können. Aus diesem Grund erlangen symbolische Markeneigenschaften in „Social Media“ eine hohe Relevanz. Besonders vor dem Hintergrund der Netzwerkeigenschaften von „Social Media“ eignen sich emotionale Erlebnisse des Kunden mit der Marke zur Vermittlung symbolischer Nutzeigenschaften.

Die gestiegene Macht der Nachfrager und die stark eingeschränkte Nutzbarkeit funktionaler Produkteigenschaften in der Markenführung in „Social Media“ haben dazu geführt, dass häufig von einem Kontrollverlust in der Markenführung durch „Web 2.0“ gesprochen wird. MUNIZ und O’GUINN konstatieren in diesem Zusammenhang, dass der Kontrollverlust eines der Hauptmerkmale der heutigen, internetbeeinflussten Markenführung darstellt.¹⁰ HASS, WALSH und KILIAN sprechen von einem Kontrollverlust, den Unternehmen wohl oder übel akzeptieren müssen.¹¹

Wollen Markenmanager im „Web 2.0“ erfolgreich sein, müssen sie die durch das „Web 2.0“ geänderten Anforderungen an das Markenmanagement akzeptieren und sich auf diese einlassen. Es besteht ein erhöhter Bedarf, dass Marken sich auf mehr Interaktivität mit dem Nachfrager einlassen. Hierzu gehört im ersten Schritt die aktive Teilnahme am „Web 2.0“. Besonders durch Interaktion kann die Marke Erlebnisse für den Nachfrager schaffen, die zum einen ein wirksames Differenzierungskriterium darstellen und somit die wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken in Bezug

⁷ Vgl. DWORSCHAK (2010), S. 122 f.

⁸⁸ Jugendliche stehen fast ununterbrochen mit bis zu 40 Freunden in Verbindung. Die Wahl des Interaktionskanals hängt dabei fast ausschließlich von der jeweiligen Verfügbarkeit ab (vgl. DWORSCHAK (2010), S. 122).

⁹ Vgl. DWORSCHAK (2010), S. 120 ff.

¹⁰ Vgl. MUNIZ/O’GUINN (2010), S. 268.

¹¹ Vgl. KILIAN/HAAS/WALSH (2008), S. 17.

auf physisch-funktionale Nutzen reduzieren.¹² Zum anderen wird die Marke-Kunde-Beziehung durch Erlebnisse mit der Marke emotional aufgeladen, was wiederum den Wert der Marke erhöhen kann.

Es gibt zahlreiche Beispiele von Marken in „Social Media“, die diese Anforderungen an die Interaktion mit dem Nachfrager vernachlässigen und dadurch auf die Vermittlung emotionaler Markenerlebnisse verzichten. Beispielsweise existieren Markenprofile in sozialen Netzwerken, die lediglich zur einseitigen Verbreitung von Unternehmensnachrichten dienen, oder Markenforen, die zwar Neuigkeiten über Produkte vermitteln, jedoch nicht auf die Interaktion mit dem Nachfrager ausgerichtet sind. Ein Beispiel hierfür ist die Marke Europcar in Deutschland. Weder bei Facebook noch bei Twitter geht Europcar auf User-Kommentare bzw. Tweets ein und verbreitet lediglich simultan identische Meldungen. Selbst der User-Kommentar „Europcar ist einfach Super(!)! Hatte letztes Wochenende einen Audi A5 Cabrio. Ist wirklich nen(!) Hammer Auto!“¹³ erhielt von der Marke kein Kommentar oder Dank für das öffentliche Lob.¹⁴ Offenkundig besteht in der Praxis ein hoher Nachholbedarf bei der Integration von Interaktivität in die Markenführung in „Social Media“-Kontexten.

1.2 Ziel und Struktur der Untersuchung

Das Ziel dieses Arbeitspapiers ist die Ermittlung der Bedeutung der Interaktivität für die Vermittlung einzigartiger Markenerlebnisse sowie der hierfür notwendigen Kompetenz im „Web 2.0-Kontext.“

Hierzu werden zunächst in Kapitel zwei die theoretischen Grundlagen geschaffen. Einen wichtigen Teil nehmen dabei das sogenannte „Experience Marketing“ sowie die Interaktion mit dem Nachfrager ein. In Kapitel drei werden die Bereiche der Interaktion und des Experience Marketing zusammengeführt, wobei sich die Interaktion als zentrales Element zur Vermittlung von Erlebnissen zur Differenzierung von Marken darstellt.

¹² Vgl. PINE/GILMORE (1999), S. 84 f.

¹³ EUROPCAR (2010a).

¹⁴ Vgl. EUROPCAR (2010a); vgl. EUROPCAR (2010b).

2. Theoretische Fundierung

2.1 Theoretische Grundlagen und begriffliche Abgrenzung des „Web 2.0“

2.1.1 „Web 2.0“ als Plattform

„Web 2.0 was the moment when we stopped using computers and started using the internet.“¹⁵.

Der Begriff „Web 2.0“ hat seit seiner Entstehung eine hohe Aufmerksamkeit erreicht¹⁶ und wird nicht nur in den Medien sondern auch in der Wirtschaft viel diskutiert¹⁷. Dabei wird er jedoch inflationär genutzt und für fast alles verwendet, was als Neuerung im Internet gilt.¹⁸ Eine einheitliche Definition ist jedoch bis heute ausgeblieben.¹⁹

Geprägt und popularisiert wurde der Begriff „Web 2.0“ im Jahr 2004 von Tim O’Reilly im Rahmen einer Konferenz, die sich mit den Veränderungen im Internet beschäftigte. O’Reilly selber gibt hierzu eine unpräzise Begriffsdefinition:

„Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them.“²⁰

Das von O’Reilly beschriebene Verständnis des Internet als Plattform geht über eine rein technologische Erneuerung hinaus. Nach MUSSE/O’REILLY ist das „Web 2.0“ „a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects.“²¹. Auf Grundlage des Verständnisses von „Web 2.0“ als Plattform konstatieren BURMANN/ARNOLD, dass „Web 2.0“ „does not refer to a technical update

¹⁵ Userkommentar zum O’Reilly-Blog 2006. Vgl. <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>.

¹⁶ Vgl. SCHIELE (2007), S. 4.

¹⁷ Vgl. BERGE (2008), S. 24.

¹⁸ Vgl. KNAPPE (2007), S. 17; EBERSBACH (2008), S. 23.

¹⁹ Vgl. BEHRENDT (2008), S. 5.

²⁰ O’REILLY (2006).

²¹ MUSSE (2006), S. 7.

but to a fundamental mind shift in the ways software developers and end-users think and use the Web.“²². Hieraus ergibt sich folgende Definition des „Web 2.0“:

„Web 2.0 definiert sich nicht als technologische Innovation, es beschreibt vielmehr eine neue Verhaltensweise der Internetnutzer: Die bisherige eindimensionale Kommunikation im Internet hat sich aufgelöst, Nutzer generieren heute eigenständig Inhalte und treten in direkten Dialog mit ihrer Umwelt und den Unternehmen.“²³

2.1.2 Das Internet als sozialer Raum – „Social Media“

“Once upon a time, anyone could be a media publisher. All you needed was several million dollars, a team of editors and writers, a printing press capable of shooting out a dozen copies a second, and a distribution network that would put your publication in stores across the country.”²⁴

Der Begriff „Social Media“ umfasst „Web 2.0“-Ausprägungsformen wie u.a. Blogs, Video- und Fotoportale und soziale Netzwerke, welche die Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit im Internet fördern und als Plattform für User Generated Content dienen.²⁵ Damit kann „Social Media“ wie folgt definiert werden:

„Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.“²⁶

Diese selbst produzierten Inhalte der Nutzer werden unter dem Begriff User Generated Content (UGC) zusammengefasst. Die OECD definiert UGC wie folgt:

²² BURMANN/ARNHOLD (2008), S. 68.

²³ BENDER (2008), S. 176.

²⁴ COMM (2009), S. 1.

²⁵ Vgl. BURMANN/ARNHOLD (2008), S. 9.

²⁶ KAPLAN (2010), S. 61.

„...i) content made publically available over the Internet,

ii) which reflects a certain amount of creative effort, and

iii) which is created outside of professional routines and practices.²⁷

In dieser Definition ist der **Markenkontext jedoch noch unberücksichtigt**. Es stellt sich die Frage, wie markenbezogene Inhalte der User und von der Marke selbst initiierte Inhalte einzuordnen sind. User tauschen sich über Marken aus, nehmen an markeninitiierten Wettbewerben teil oder treten freiwillig als Markenbotschafter auf. Ebenso nutzen Unternehmen „Social Media“ indem sie in sozialen Netzwerken vertreten sind, Blogs betreiben oder „Social Media“-Anwendungen sogar als Vertriebskanal nutzen. Es bietet sich deswegen an, den Term *User* in die externe und interne Zielgruppe²⁸ zu unterscheiden.

Nach BURMANN/ARNHOLD existiert der sog. brand related UGC als Teilmenge des UGC. Entsprechend der Definition des UGC entsteht auch der brand related UGC außerhalb einer professionellen Umgebung. Der Term *User* beschränkt sich demnach in diesem Zusammenhang auf den nicht markenzugehörigen User, also auf die **externe Zielgruppe** der Marke. Für den Term *User* gilt hier²⁹:

- Individuen oder Gruppen außerhalb des Bereiches der spezifischen Marke
- Muss kein Konsument der spezifischen Marke sein
- Auch Fachleute, aber nicht zugehörig zur spezifischen Marke
- Der User bringt seine persönliche Interpretation der Marke ein³⁰, agiert demnach entsprechend seines persönlichen **Images von einer Marke**.

Unter Berücksichtigung dieser Eigenschaften kann **brand related UGC** definiert wer-

²⁷ WUNSCH-VINCENT/VICKERY (2007), S. 35.

²⁸ Weiterführende Inhalte zu der externen und internen Zielgruppe in Abschnitt 2.2.

²⁹ Vgl. BURMANN/ARNHOLD (2008), S. 39.

³⁰ Entsprechend des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes entsteht das Markenimage durch die Interpretation der Markenidentität durch das Individuum als Teil der externen Zielgruppe.

den als:

*die Darstellung der freiwilligen Kreation und Veröffentlichung der persönlichen Markeninterpretation von Usern, die der externen Zielgruppe der Marke zugehörig sind.*³¹

Nutzt die Marke selbst „Social Media“ aktiv, wird sie durch die **interne Zielgruppe** der Marke vertreten. Dieser die Marke vertretende User unterscheidet sich durch die folgenden Eigenschaften stark von dem nicht markenbezogenen User:

- Kommerzielle Ziele
- Hintergrundwissen zur Marke
- Agiert entsprechend der **Markenidentität**

Die Inhalte dieser internen Zielgruppe in „Social Media“ werden hier als **brand generated content (BGC)** bezeichnet. Entsprechend der Definition des UGC wird BGC definiert als:

...i) content made publically available over the Internet,

ii) which reflects a certain amount of creative effort, and

*iii) which is created **inside** of professional routines and practices.*³²

Wie bereits zuvor erwähnt, ist die entscheidendste Eigenschaft von „Social Media“, dass jeder Internetnutzer eigenen Content publizieren kann, der persönliche Interessen widerspiegelt und andere User darauf reagieren können. Im Gegensatz zu klassischen Medien, wie TV, Radio und Print-Medien, zeigt „Social Media“ also einen **„eingebauten Mehrwegcharakter“**.³³ Folglich erwartet auch jeder, der etwas postet, ein Feedback von den Lesern. COMM konstatiert, dass **„publishing is now about**

³¹ Vgl. BURMANN/ARNHOLD (2008), S. 40.

³² In enger Anlehnung an WUNSCH-VINCENT/VICKERY (2007), S. 35.

³³ Vgl. ZARELLA (2010), S. 3.

participation³⁴.

Die Ausprägungen von „Social Media“ sind zahlreich. Im Folgenden werden drei Beispiele vorgestellt. Hierbei wurden mit Facebook und Twitter die beiden am weitesten verbreiteten und momentan relevantesten Dienste ausgewählt. Facebook steht als Beispiel für ein Social Network³⁵, während es sich bei Twitter um einen Microblogging³⁶-Dienst handelt. Foursquare hingegen ist noch verhältnismäßig neu und symbolisiert als Location-based Social Network³⁷ ein Beispiel für die möglicherweise nächste bedeutende Entwicklung in der Verbindung von „Social Media“ mit dem Aufenthaltsort der User.

The image shows the Facebook logo, which consists of the word "facebook" in a white, lowercase, sans-serif font, centered within a blue rectangular background. The logo is set against a larger, light gray background.

Facebook ist die am weitesten verbreitete „Social Media“ Plattform. Sie bietet Usern die Möglichkeit, sich mit Freunden zu vernetzen und zu interagieren sowie Inhalte hochzuladen und diese mit Freunden zu teilen. Zusätzlich bietet Facebook Marken die Möglichkeit eine Facebook Page einzurichten oder Apps zu entwickeln. Um sich mit der Marke zu verbinden, steht Usern die Like-Funktion zur Verfügung. Nutzt ein User diese, würde er über die Veröffentlichungen einer Marke bei Facebook durch den News Feed informiert. Mit mehr als 400 Mio. aktiven Usern und somit potenziellen Nachfragern stellt Facebook eine für keine Marke zu vernachlässigende Größe dar.

³⁴ Vgl. COMM (2009), S. 3.

³⁵ Social Networks „enable users to connect by creating personal information profiles, inviting friends and colleagues to have access to those profiles, and sending e-mails and instant messages between each other. These personal profiles can include any type of information, including photos, video, audio files, and blogs.“ (KAPLAN/HAENLEIN (2010), S. 64)

³⁶ „Micro-Blogging ist eine Form des Bloggens, bei der die Benutzer kurze, SMSähnliche Textnachrichten veröffentlichen können. Die Länge dieser Nachrichten beträgt meist weniger als 200 Zeichen. Die einzelnen Mitteilungen sind entweder privat oder öffentlich zugänglich und werden wie in einem Blog chronologisch dargestellt.“ (RAAKE/HILKER (2010), S. 204 f.)

³⁷ Location-based Social Networks erweitern Social Networks um die Möglichkeit den Ort von Freunden zu ermitteln. Dieser wird über das GPS-Signal von Mobiltelefon übermittelt und dann Freunden oder in der Nähe gelegenen Unternehmen mitgeteilt. Daher ist die Nutzung von Location-based Social Networks meist an die Nutzung eines internetfähigen Smartphones gebunden. (vgl. TREADAWAY/SMITH (2010), S. 32.)

Einer der größten Nutzen von Facebook für Marken ist die Generierung von Word-of-Mouth. Durch die Übertragung von User Aktivitäten in den News Feed und die häufig auftretende Publish-Funktion können User ihre Interaktion mit Marken zur Veröffentlichung im News Feed ihre Freunde freigeben. Dies ist bei einer durchschnittlichen Freundesanzahl von 130 nicht unbedeutend. Außerdem bietet Facebook die Möglichkeit zur direkten Interaktion mit Kunden auf der Facebook Page, die Chance zum Media Sharing (sowohl durch User als auch durch die Marke) und die Nutzung der Facebook Connect Login Funktion für die eigene Website.

Gegründet: Februar 2004

Mitarbeiter: ca. 1.400

User: > 400 Mio.

Nutzung: > 50% der User sind jeden Tag online



Twitter ist eine „Social Media“ Plattform, die es seinen Usern ermöglicht, Nachrichten mit einer Länge von 140 Zeichen zu versenden. Hierbei haben User die Möglichkeit, anderen Usern zu folgen. Dies macht sie dann zu einem ‚Follower‘. Follower werden häufig als ein Indiz für den Einfluss von Twitter Usern angesehen. In jüngerer Vergangenheit werden hierzu jedoch, mit der Anzahl der Retweets (Weiterleitung des Tweets durch andere User) und der Zusammensetzung der Follower (z.B. einflussreiche Personen als Follower) noch weitere Statistiken hinzugezogen. Direkte Interaktion zwischen Usern ist durch Direct Messages oder Antworten auf Tweets möglich, die mit @‘username‘ beginnen.

Twitter bietet Unternehmen im Rahmen der Markenführung diverse Vorteile. Der sicherlich bedeutendste ist die schnelle Vermittlung der Nachrichten in Echtzeit. Marken können somit in bisher nicht gekannter Schnelligkeit mit Nachfragern interagieren. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit über Twitter direktes Feedback der Kunden zu bekommen. So können Marken schnell auf kritische Entwicklungen reagieren oder Kunden via Twitter Support anbieten. Die ‚Verified Account‘ Funktion ermöglicht es Marken außerdem, durch Twitter bestätigen zu lassen, dass es sich bei dem Account tatsächlich um die Marke handelt. Hierdurch kann das Vertrauen der User in die Kommunikation via Twitter erhöht werden.

Gegründet: März 2006

Mitarbeiter: ca. 140

User:	ca. 75 Mio.
Nutzung:	ca. 50 Mio. Tweets pro Tag



Foursquare ist ein Location-based Social Network und gehört somit zu den neueren „Social Media“ Entwicklungen. Dennis Crowley (Gründer von foursquare) bezeichnet den Dienst als Mischung aus Social Network, Social City Guide und Online Game. User können über Smartphone Apps (Positionsübermittlung via GPS) an eingetragenen Orten einchecken und erhalten hierfür Punkte und Auszeichnungen. Check ein User an einer Location am häufigsten ein, ist er der ‚Mayor‘

Foursquare bietet Unternehmen die Möglichkeit On- und Offline Erlebnisse miteinander zu verbinden. Wenn Unternehmen ihre ‚realen‘ Stores in foursquare integrieren, ermöglichen sie es Usern einzuchecken und erhalten hierüber detaillierte Statistiken. Zusätzlich haben sie die Möglichkeit, Usern Special Deals anzubieten oder sie als ‚Mayor‘ mit Rabatten oder Gutscheinen zu belohnen. So erhält momentan der jeweilige ‚Mayor‘ einer Starbucks-Filiale in den USA einen Rabatt von 1US \$ pro Getränk. Unternehmen können auf diese Weise Anreize für User schaffen, über foursquare bei den Locations einzuchecken und diese Nachricht somit ihren Freunden sichtbar zu machen.

Gegründet:	März 2009
Mitarbeiter:	ca. 24
User:	ca. 1 Mio.
Nutzung:	ca. 600.000 Check-Ins pro Tag

2.2 Theoretische Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

2.2.1 Modell des identitätsbasierten Markenmanagements

Im Unterschied zu anderen Markenführungsansätzen geht der identitätsbasierte Markenmanagementansatz über die klassische Outside-in-Perspektive in der Markenführung hinaus und wird um die Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese zweite

Perspektive betrachtet das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppe (z.B. Mitarbeiter, Management, Eigentümer) und wird als Markenidentität bezeichnet.³⁸ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) definieren die Markenidentität als

„[...] die Ganzheit derjenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale einer Marke, die aus Sicht relevanter Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“³⁹.

Die Markenidentität beinhaltet demnach die wesensprägenden Merkmale der Marke, die sich zunächst an die interne und später auch an die externe Zielgruppe richten. Somit kann die Markenidentität als **Aussagen- und Erklärungskonzept** verstanden werden.⁴⁰ Aus Sicht des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes entsteht die Markenidentität immer erst aus der Interaktion der internen Zielgruppen untereinander sowie mit der externen Zielgruppe.⁴¹ Aus diesem Grund kann die Markenidentität im weitesten Sinne als **Führungskonzept** aufgefasst werden. Während die Markenidentität somit im Unternehmen direkt beeinfluss- und gestaltbar ist, gestaltet sich das Fremdbild der Marke in Form des Markenimages bei der externen Zielgruppe über die von der Markenidentität ausgesendeten Signale erst zeitverzögert und über einen längeren Zeitraum.

Das Markenimage wird nach BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) definiert als

„ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“⁴².

Das Markenimage stellt somit ein **Akzeptanzkonzept** der Nachfrager gegenüber der Marke dar.⁴³ Abb. 1 verdeutlicht das Zusammenspiel von Markenidentität und –image.

³⁸ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 4; MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 8.

³⁹ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6.

⁴⁰ Vgl. KAPFERER (1992), S. 4.

⁴¹ MEFFERT/BURMANN (1996).

⁴² BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6.

⁴³ Vgl. KAPFERER (1992), S. 45; BURMANN/MEFFERT (2005), S. 52.

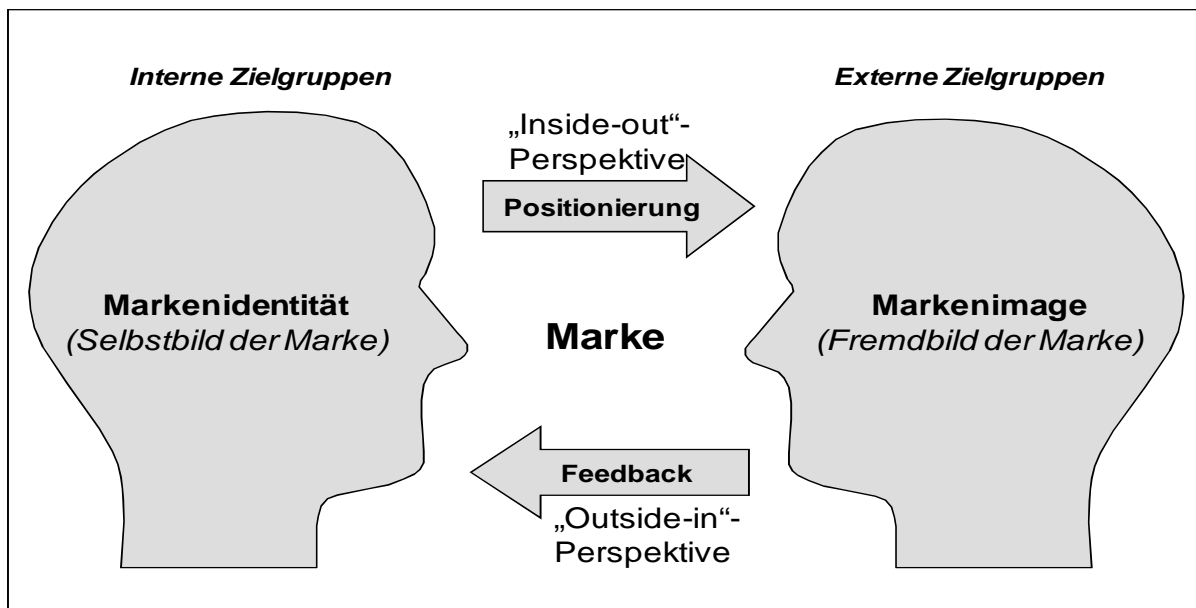


Abb. 1: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagement

Quelle: BURMANN/MEFFERT (2005), S. 52.

Basierend auf der internen und externen Sichtweise des identitätsbasierten Markenmanagements wird die Marke definiert als

„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“⁴⁴.

Dieses Nutzenbündel besteht stets aus materiellen und immateriellen Komponenten. Die materielle (auch **physisch-funktionale**) Komponente basiert auf der Innovationskraft des markenführenden Unternehmens. Die immaterielle (auch **symbolische**) Komponente beinhaltet schutzfähige Zeichen (z.B. Name, Logo) und nicht-schutzfähige Zeichen, die den Markenauftritt maßgeblich bestimmen. Die Differenzierungskraft von physisch-funktionalen und symbolischen Komponenten der Marke kann unterschiedlich sein. Die stärkste und nachhaltigste Differenzierung wird erreicht, wenn sich sowohl physisch-funktionale als auch symbolische Markenkomponenten von konkurrierenden Marken unterscheiden. Die Gesamtheit dieser Komponenten sendet dann als Nutzenbündel Signale an die externe Zielgruppe aus, die im

⁴⁴ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

Markenimage die externe Sichtweise auf die Marke widerspiegeln.⁴⁵

2.2.2 Das Markenimage als Zielgröße der Markenführung

Das Markenimage stellt das Vorstellungsbild der Nachfrager von einer Marke dar. Da Nachfrager Marken mit persönlichen Erlebnissen verbinden, sind auch diese Teil des Markenimages. Die Marke übernimmt im Rahmen dieser Erlebnisse eine symbolhafte Funktion, der oft die größte Relevanz im Zuge der Verhaltensbeeinflussung interner und externer Zielgruppen zukommt.⁴⁶ Diese symbolhafte Funktion spiegelt sich bei der identitätsbasierten Markenführung in den symbolischen Markennutzenassoziationen der Nachfrager im Markenimage wieder.⁴⁷ Die funktionalen und symbolischen Markennutzenassoziationen lassen sich weiter in fünf verschiedene Nutzenkategorien unterteilen.⁴⁸ Der funktional-utilitaristische Nutzen basiert auf den physikalisch-technischen Attributen eines Markenangebots. Der ökonomische Nutzen der Marke resultiert aus dem Preis-Leistungs-Verhältnis und den aus der Nutzung resultierenden finanziellen und ökonomischen Konsequenzen aus Nachfragersicht.

Die beiden zuletzt erwähnten Nutzendimensionen bilden die funktionale Nutzenebene und drücken sich im Markenimage in den funktionalen Markennutzenassoziationen aus. Die symbolische Nutzenebene setzt sich wiederum aus drei weiteren Teilnutzen zusammen, die sich in die soziale und die persönliche Nutzenebene unterteilen lassen. Die soziale Nutzenebene besteht alleine aus dem sozialen Nutzen. Dieser ist weniger an das physische Produkt gekoppelt, sondern manifestiert sich als Antwort auf die Bedürfnisse nach Gruppenzugehörigkeit, externer Wertschätzung sowie externer Selbstdarstellung. Diese Nutzenkategorie besitzt besonders bei der öffentlichen Verwendung von Marken eine hohe Relevanz. Die persönliche Nutzenebene wiederum setzt sich zusammen aus dem sinnlich-ästhetischem und dem hedonistischen Nutzen. Der sinnlich-ästhetische Nutzen vereinigt hierbei u.a. die auf Schönheit, Geschmack, Akustik und Haptik einer Marke basierenden ästhetischen

⁴⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 7.

⁴⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 12.

⁴⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365 f.

⁴⁸ Für weiterführende Literatur vgl. BURMANN/STOLLE (2007).

Eigenschaften. Der hedonistische Nutzen ist ein meist intrinsisch orientierter Nutzen, der der Selbstverwirklichung, dem Individualitätsstreben, der kognitiven Stimulation, dem Wunsch nach Abwechslung und Vielfalt, stimulierenden Erlebnissen und der Befriedigung von Gratifikations-, Lust- und Genussgefühlen sowie ethischer und spiritueller Bedürfnisse dient.⁴⁹

Den beschriebenen Zusammenhang zwischen den Markennutzenkategorien und dem Markenimage verdeutlicht Abb. 4 nochmals bildhaft.

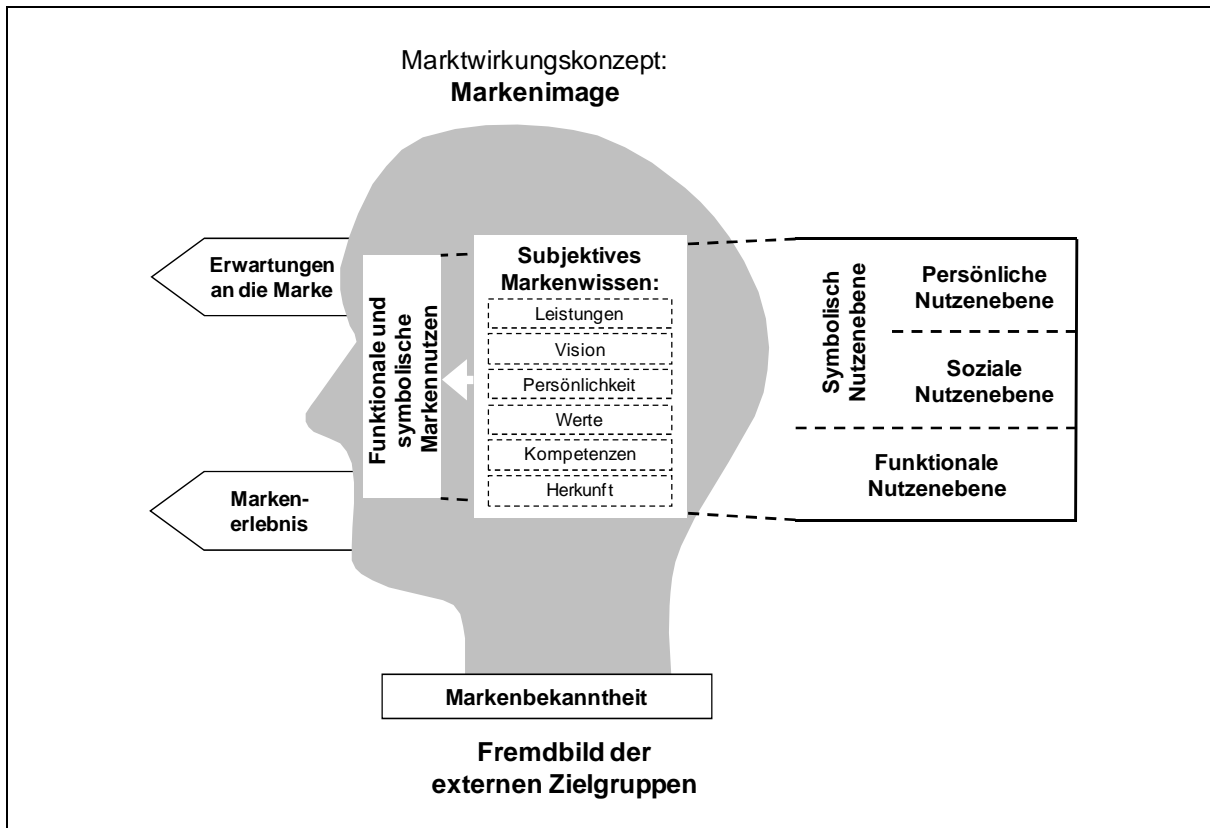


Abb. 2: Markenimage mit Markennutzenebenen

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Markenimage wird maßgeblich von dem Markenerlebnis determiniert. Dieses resultiert gemäß dem identitätsbasierten Markenmanagement aus der „[...] multisensualen Wahrnehmung und Verarbeitung aller Arten von Signalen, die von der Marke

⁴⁹ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S, 71 ff.

an allen Markenberührungspunkten an den Nachfrager ausgesendet werden [...]“⁵⁰. Demnach setzt sich das gesamte Markenerlebnis aus einzelnen Nachfragererlebnissen mit der Marke zusammen.

BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO unterscheiden drei Komponenten der **Brand Experience**.⁵¹ Die **Product Experience** findet im Zuge des direkten und indirekten Kontaktes mit dem Markenprodukt statt. Der indirekte Kontakt beschreibt hierbei die virtuelle Präsentation des Produktes im Internet oder in einem Werbespot. Im Zuge der Product Experience werden hauptsächlich Einflüsse auf die Produktbeurteilung, Einstellungen und Präferenzen sowie die Kaufentscheidung untersucht. Die **Shopping and Service Experience** hingegen wird vor allem durch das Erlebnis während des Kaufs oder der Inanspruchnahme von Serviceleistungen unter Beeinflussung der physischen Umgebung sowie des Verhaltens der Markenmitarbeiter geprägt. Hierbei wird ein Einfluss auf die Gefühle der Nachfrager, die wahrgenommenen Markeneigenschaften sowie die Kundenzufriedenheit unterstellt. Die **Consumption Experience** hingegen basiert auf den Erlebnissen während des Konsums und der Nutzung von Marken und setzt sich aus hedonistischen Dimensionen wie Gefühlen, Fantasien und dem Spaß des Konsums zusammen. Insgesamt variieren Markenerlebnisse im Hinblick auf verschiedene Ausprägungen. Sie können sowohl positiv als auch negativ sein und in der Stärke des Erlebnisses schwanken. Über einen längeren Zeitraum beeinflusst die Gesamtheit dieser Erlebnisse die Kundenzufriedenheit und die Markenloyalität.⁵² Diese Markenerlebnisse sollen durch den Customer Experience Management⁵³ Ansatz aktiv gestaltet werden.

⁵⁰ MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 377.

⁵¹ Die Begriffe Markenerlebnis und Brand Experience werden synonym verwendet. BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO definieren die Brand Experience als „subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand’s design and identity, packaging, communications, and environments“ (vgl. BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO (2009), S. 53). Die Definition der Brand Experience von BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO stimmt somit weitgehend mit der zitierten Definition von MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG überein.

⁵² Vgl. BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO (2009), S. 52f.

⁵³ Die Begriffe Customer Experience Management, Experiential Branding und Experiential Marketing werden synonym verwendet.

2.2.3 Marke-Kunde-Beziehung als zentrale Zielgröße

Die Marke-Kunde-Beziehung (MKB) kann allgemein als Verbundenheit eines Kunden mit einer Marke definiert werden⁵⁴, wodurch sich die Stärkung der MKB als unmittelbare psychographische Zielgröße des identitätsbasierten Markenmanagements ergibt⁵⁵.

Theoretisch fundiert wird die MKB durch die Theorie des Animismus nach GILMORE, nach der Personen dazu neigen, auch Marken menschliche Charakterzüge zuzuschreiben und somit eine Vermenschlichung von Marken entsteht.⁵⁶ Aufbauend auf der Theorie von GILMORE stellt FOURNIER die Fähigkeit der Marke, als Beziehungspartner zu fungieren, heraus.⁵⁷ WENSKE greift diese Erkenntnisse auf und stellt das Konstrukt MKB in den Kontext des identitätsbasierten Markenmanagements:

„Marke-Kunden-Beziehungen bestehen aus inhaltlich zusammenhängenden, subjektiv bewerteten sozialen Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern. Diesen Beziehungen liegen kognitive und/oder affektive Bindungsmotive auf Seiten der bestehenden Käufer zugrunde, die durch den funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke befriedigt werden.“⁵⁸

Die Definition deutet in der Betonung der sozialen Interaktionen zwischen Marke und Kunde bereits auf die hohe Bedeutung der Interaktion hin.

PINE/GILMORE erläutern die Vorteile einer interaktiven Beziehung zum Kunden. Mit der Anzahl der Interaktionen steigt das Informationsniveau und das Angebot einer Marke kann genauer auf die Nachfragerbedürfnisse ausgerichtet werden. In der Konsequenz haben die Interaktion und die daraus entstehende Beziehung zum Kunden fünf Vorteile für das Unternehmen. Die interaktive Beziehung gibt dem Unternehmen die Möglichkeit des Preispremiums, da es dem Nachfrager ein angepasstes

⁵⁴ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 45.

⁵⁵ Vgl. STICHNOTH (2008), S. 19.

⁵⁶ Vgl. GILMORE (1919).

⁵⁷ Vgl. FOURNIER (1998), S. 344f.

⁵⁸ WENSKE (2008), S. 97.

Angebot bieten kann. Weiter ist das Unternehmen zu weniger Rabatten gezwungen, da die Kunden auf Grund der Individualisierung der Produkte eher bereit sind, das Produkt zu kaufen. Da die Kunden wissen, dass die Marke ihnen ein ihren Bedürfnissen entsprechendes Angebot bietet, erhöht sich die Markenloyalität der Kunden und somit die Umsätze pro Kunde. Der vierte Vorteil ist eine höhere Kundenzahl, die durch positive Empfehlungen zufriedener Kunden entsteht. Der fünfte Vorteil besteht in einer hohen Kundenbindung. Diese entsteht durch Wechselbarrieren auf Seiten der Kunden. Die Kunden müssten einer anderen Marke erst alle relevanten Informationen erneut mitteilen, damit diese ihre Bedürfnisse so zielgenau befriedigen kann wie die bisher genutzte Marke.⁵⁹

Die Operationalisierung der MKB kann nach WENSKE anhand von acht Indikatoren vorgenommen werden, die sich im Rahmen einer groß angelegten empirischen Studie als reliabel erwiesen haben⁶⁰ (vgl. Abbildung 2). Damit hat WENSKE eine valide und mehrfach getestete Möglichkeit zu Messung der MKB entwickelt.

Bezeichnung	Indikator	Quelle
MKB_1	Die Marke ist an meinem Wohlbefinden interessiert.	Wenske (2008)
MKB_2	Ich „liebe“ die Marke.	Wenske (2008)
MKB_3	Mit der Marke verbinde ich viele schöne Erinnerungen.	Wenske (2008)
MKB_4	Ich möchte die Marke in meinem Leben nicht missen.	Wenske (2008)
MKB_5	Ich bin ein treuer Kunde der Marke.	Wenske (2008)
MKB_6	Es besteht eine enge Verbindung zwischen der Marke und dem Bild, was ich von mir selbst habe.	Wenske (2008)
MKB_7	Die Eigenschaften der Marke sind mir voll und ganz bekannt.	Wenske (2008)
MKB_8	Alles in allem hat meine Beziehung zu der Marke eine hohe Qualität.	Wenske (2008)

Abb. 3: Indikatoren zur Messung der Marke-Kunde-Beziehung

Quelle: STICHNOTH 2008, S. 61.

⁵⁹ Vgl. PINE/GILMORE (1999), S. 84 f.

⁶⁰ Vgl. STICHNOTH (2008), S. 60.

Die Relevanz der MKB für die identitätsbasierte Markenführung ergibt sich durch die MKB als Verbindung zwischen Markenidentität und –image. Hierzu belegt WENSKE, dass eine starke MKB das Markenimage positiv beeinflusst. Ebenso kann WENSKE nachweisen, dass eine starke Beziehung zwischen Konsumgütermarken und ihren Kunden die Wiederkauf- und Weiterempfehlungsintention positiv beeinflusst und die Preisbereitschaft erhöht.⁶¹ Folglich kann eine starke MKB die Umsätze einer Marke steigern.⁶²

2.3 Innengerichtete, identitätsbasierte Markenführung

Wie bereits einleitend erwähnt, ist die Interaktion zwischen der Marke und dem Nachfrager eine Voraussetzung für die Schaffung emotionaler Erlebnisse in „Social Media“ und somit ein Instrument zur Markendifferenzierung und Stärkung der Marke. GRÜN-WALD konstatiert, dass Interaktivität das Sinneserleben unterstützt und es um eine Dimension erweitert.⁶³ Aus diesem Grund ist eine hohe Intensität von Interaktivität erfolgskritisch für die Führung von Marken in „Social Media“.

Um eine hohe Interaktionsintensität mit Nachfragern erreichen zu können, kann eine Verantwortlichkeit in nur einer Abteilung der markenführenden Institution nicht ausreichen. Ein Beispiel der Marke Volkswagen verdeutlicht dies: Werden die Anzahl der Marketing-Mitarbeiter der Marke Volkswagen ins Verhältnis zu den Nachfragern gesetzt, ergibt sich ein Verhältnis von 1:70.000. Bei der onlinebasierten Interaktion der Marke Volkswagen mit den Nachfragern muss demnach jeder Marketing-Mitarbeiter mit 70.000 Nachfragern online kommunizieren. Werden hingegen alle geeigneten Mitarbeiter ohne Berücksichtigung der Abteilungszugehörigkeit in den onlinebasierte Interaktion mit den Nachfragern einbezogen, fallen auf jeden Mitarbeiter weniger als 150 zu betreuende Nachfrager.

Der Bedarf der Unterstützung aus dem gesamten Unternehmen heraus wird an diesem Beispiel sehr deutlich. Allerdings entsteht dadurch eine große Herausforderung

⁶¹ Vgl. WENSKE (2008).

⁶² Vgl. STICHNOTH (2008), S. 21.

⁶³ Vgl. GRÜNWARD (2007), S. 116.

für die Markenführung, möglichst viele Mitarbeiter zu befähigen und zu motivieren in „Social Media“ markenkonform zu agieren. Denn nur durch markenkonformes Verhalten aller Mitarbeiter, kann die Konsistenz des Markenimages bewahrt werden. Als Instrument hierzu erlangt die innengerichtete Markenführung eine erfolgskritische Bedeutung für die gesamten „Social Media“ Aktivitäten einer Marke.

Im Folgenden wird das Modell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung nach BURMANN und ZEPLIN (2006) mit Weiterentwicklungen u.a. von MALONEY und PIEHLER als theoretische Basis gewählt. Das Modell erklärt, wie das markenidentitätskonforme Verhalten bei allen Mitarbeitern der Marke erreicht werden kann.

Abb. 3 zeigt einen Überblick über das Modell. Hiernach wirken zahlreiche Instrumente auf die drei internen Zielgrößen des innengerichteten Markenmanagement: Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior. Diese Zielgrößen werden wiederum von verschiedenen moderierenden Variablen beeinflusst. Als externe Zielgröße gilt der Fit zwischen dem von der Marke an den Nachfrager ausgesendeten Markennutzenversprechen und dem tatsächlichen Markenverhalten, welches das Verhalten der Mitarbeiter beinhaltet.

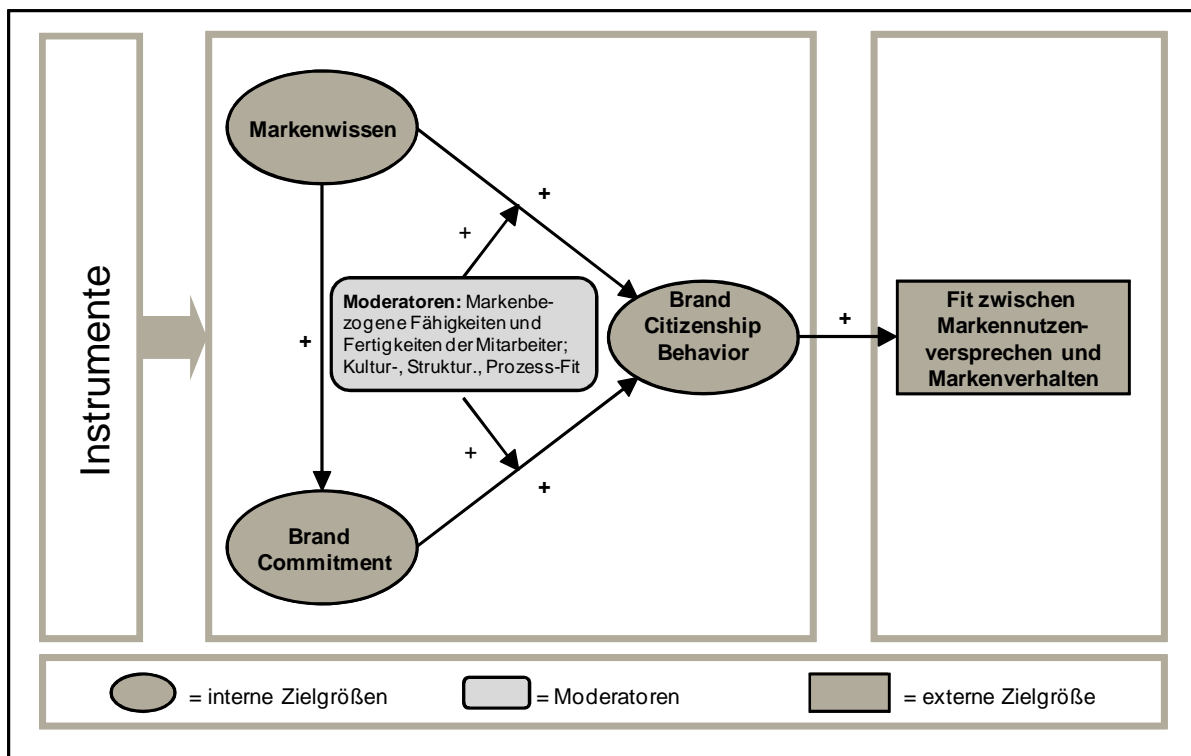


Abb. 4: Reduziertes Modell für die identitätsbasierte, innengerichtete Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PIEHLER (2010).

2.3.1 Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior als interne Zielgrößen

Das **Markenwissen** wird als „die Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind“⁶⁴ definiert. Zu den markenbezogenen Informationen zählen die Kenntnis über die Relevanz der Marke für den Unternehmenserfolg, die Relevanz des eigenen Verhaltens für die Marke, inhaltliche Informationen bezüglich der Markenziele, Markenidentität und das Markennutzenversprechen sowie die Kenntnis über konkrete Verhaltensweisen zur Unterstützung der Marke.⁶⁵

Das Markenwissen steht in direktem Zusammenhang mit dem **Brand Commitment**, denn nur „wenn ein Mitarbeiter das nötige Wissen besitzt, kann er ein Brand Commitment zur Marke aufbauen“⁶⁶. Brand Commitment wird definiert „als das Ausmaß

⁶⁴ Vgl. PIEHLER (2010).

⁶⁵ PIEHLER (2010).

⁶⁶ WENTZEL/HENKEL (2009), S. 84.

der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke, die zu einer Bereitschaft des Mitarbeiters führt, Brand Citizenship Behavior zu zeigen“⁶⁷. Nach ZEPLIN besteht das Brand Commitment aus zwei Dimensionen:⁶⁸

- Die **Identifikation** beschreibt ein Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, durch welches das Individuum eine Verpflichtung gegenüber der Gruppe empfindet. Folglich entsteht Brand Commitment auf Basis der Identifikation nur dann, wenn die Gesamtheit der Gruppe die Markenidentität trägt.
- Die **Internalisierung** bildet die stärkste Form des Commitment. Sie beschreibt die freiwillige Übernahme von Kernwerten der Marke in das eigene Selbstkonzept.

Das Brand Commitment stellt wiederum eine Voraussetzung für das **Brand Citizenship Behavior** dar. Entsprechend der Definition des Brand Citizenship Behavior bei MALONEY und des Brand Behavior bei WENTZEL et al. wird Brand Citizenship Behavior in dieser Arbeit als globales Konzept, welches alle Verhaltensweisen eines Mitarbeiters umfasst, die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken, verstanden.⁶⁹ Neben dem Brand Commitment gilt auch das Markenwissen als Voraussetzung für Brand Citizenship Behavior, da sich Mitarbeiter nur mit dem nötigen Markenwissen markenkonform verhalten können.⁷⁰ Nach MALONEY und PIEHLER lässt sich das BCB in drei Dimensionen unterteilen:⁷¹

- **Markenakzeptanz** umfasst die Annahme von Regeln und Verhaltensrichtlinien zum Umgang der Mitarbeiter mit der Marke. Es handelt sich hierbei um Verhaltensregeln, die den formalen Regeln und Anforderungen der Marke entsprechen.

⁶⁷ BURMANN/ZEPLIN (2005), S: 120.

⁶⁸ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 91 ff.

⁶⁹ Vgl. MALONEY (2007), S. 198; PIEHLER 2010.

⁷⁰ Vgl. PIEHLER 2010.

⁷¹ Vgl. MALONEY (2007), S. 191 ff, PIEHLER 2010.

- **Markenmissionierung** umfasst das Engagement eines Mitarbeiters zum Aufbau eines positiven Markenimages, die Weiterempfehlung und Verteidigung der Marke. Es handelt sich somit um das bewusste Eintreten für die Marke durch den Mitarbeiter.
- **Markenpartizipation** beschreibt zum einen die von dem Mitarbeiter ausgehenden Verhaltensweisen zur Weiterentwicklung der Marke. Zum anderen betrifft die Markenpartizipation die aktive Weiterbildung des Mitarbeiters selbst in seinen markenbezogenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

2.3.2 Moderatoren und Instrumente der innengerichteten Markenführung

Wie bereits in Abb. 3 gezeigt, gibt es zahlreiche Instrumente, die auf die Entstehung von Brand Commitment Einfluss nehmen. Die Kenntnis dieser Instrumente ermöglicht es der markenführenden Institution, die Mitarbeiter in Richtung des BCB zu lenken und somit zur aktiven und markenkonformen Teilnahme an „Social Media“ zu befähigen.

Zunächst müssen die Mitarbeiter über **markenbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten** verfügen.⁷² Nach PIEHLER kann ein Mitarbeiter sich trotz hohem Markenwissen und Verbundenheit mit der Marke nur dann markenkonform verhalten, wenn die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sind.⁷³ In Bezug auf „Social Media“ muss ein Mitarbeiter die Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen, Soziale Medien zu nutzen. Hierzu gehören beispielsweise die Kenntnis über markenrelevante soziale Medien und das technische Können, diese Medien zu nutzen.

Der **Kultur-Fit** beschreibt die Kongruenz zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Entstehung von Brand Commitment nur möglich ist, wenn ein hoher Fit besteht.⁷⁴ Eine weitere moderierende Variable auf das Brand Commitment ist der **Struktur-Fit**. Diese Variable bezieht sich auf die Anreizsysteme und Organisationsstrukturen. Dabei sollen die Anreizsysteme

⁷² Vgl. ZEPLIN (2006), S. 144 ff.

⁷³ Vgl. PIEHLER 2010.

⁷⁴ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 131 ff.

die Markenziele berücksichtigen und die Organisationsstrukturen den Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich markenkonform zu verhalten.⁷⁵ Der **Prozess-Fit** soll sicherstellen, dass die in dem Unternehmen vorherrschenden Prozesse das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter unterstützen. Für eine erfolgreiche Teilnahme aller geeigneten Mitarbeiter an „Social Media“ muss durch die Unternehmensstruktur sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter Entscheidungskompetenz bei der Teilnahme an „Social Media“ besitzen und in der Folge eigenverantwortlich die Marke im Netz vertreten können. Eine durch flache Hierarchieebenen gekennzeichnete Unternehmenskultur kann dies unterstützen. Zudem sollte die „Social Media“ Teilnahme als übergeordneter Prozess gestaltet sein, der nicht an Unternehmensabteilungen gebunden ist.

Zur Beeinflussung der drei zentralen internen Zielgrößen des innengerichteten Markenmanagements sowie der moderierenden Konstrukte können Unternehmen verschiedene Instrumente einsetzen. Das **markenorientierte Personalmanagement** bildet den ersten Maßnahmenbereich ab und zielt auf die Erreichung eines hohen Personen-Markenidentitäts-Fit ab. Im Rahmen des Recruiting muss sichergestellt werden, dass Bewerber ausgewählt werden, deren Selbstkonzept zu der Marke passt. Weiterhin muss die Einführung neuer Mitarbeiter markenkonform begleitet werden und durch Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen ein Markenbewusstsein geschaffen sowie das nötige Wissen für die Marke aufgebaut werden. Zudem sollen die Anreizsysteme an die Marke angepasst werden.⁷⁶

Die zweite Maßnahme der innengerichteten Markenführung zur Erzielung von Brand Commitment ist die **markenorientierte Mitarbeiterführung**. Diese schließt ein, dass alle Mitarbeiter in Führungspositionen eine Vorbildfunktion gegenüber den übrigen Mitarbeitern einnehmen.⁷⁷ Der Führungsstil kann einen entscheidenden Einfluss auf die Generierung von Brand Commitment haben. So eignet sich besonders die partizipative Führung dazu, die Identifikation und Internalisierung auf allen Ebenen

⁷⁵ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 137 ff.; MALONEY (2007), S. 87.

⁷⁶ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 106.

⁷⁷ Theoretisch fundiert wird diese Aussage durch die soziale Lerntheorie, nach der bei anderen Personen beobachtete Verhaltensmuster Lerneffekte hervorrufen. Vgl. BANDURA (1977).

bei allen Mitarbeitern zu fördern.⁷⁸ Die **interne Kommunikation**, als dritter Maßnahmenbereich, soll die Kenntnis und das Verständnis des Markenkonzepts auf allen Ebenen und in allen Funktionsbereichen sicher stellen. Dabei gilt eine für die Mitarbeiter nachvollziehbare und verständliche Definition bzw. Verbalisierung der Markenidentität als Voraussetzung.⁷⁹ Auch die **externe Markenkommunikation** kann unter bestimmten Voraussetzungen positiv auf das Markenwissen und das Brand Commitment wirken. Zu diesen Voraussetzungen zählen die Integration der internen und externen Kommunikation, die Authentizität des Markennutzenversprechens sowie der Mitarbeiterdarstellung, die Übereinstimmung zwischen dargestellter und gelebter Kultur und die Wirksamkeit der externen Markenkommunikation.⁸⁰

2.4 Erlebnisorientierung in der Markenführung

2.4.1 Notwendigkeit der Erlebnisorientierung in der Markenführung

Die Erlebnisorientierung ist durch zwei Entwicklungen zu der heutigen Bedeutung in der Markenführung gelangt. Diese Entwicklungen sind die wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken in physisch-funktionaler Hinsicht⁸¹ sowie die veränderten Nachfragerbedürfnisse mit dem Trend zum erlebnisorientierten Konsum⁸². KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN identifizieren heute ein starkes Streben nach emotionalem Erleben und rechnen daher mit einer zunehmenden Bedeutung multisensueller Nachfragerbeeinflussung.⁸³ Im Zuge dessen verweisen sie auch auf entsprechende Erkenntnisse der Lebensstilforschung und identifizieren die Erlebnisorientierung als grundlegende Eigenschaft der gegenwärtigen Gesellschaft. Folglich gewinnt die Markenpersönlichkeit⁸⁴ als Komponente des Markenimages an Bedeutung, da die Markenpersönlichkeit auf den Lebensstil der Zielgruppe ausgerichtet werden kann⁸⁵

⁷⁸ Vgl. HOMBURG/STOCK (2002), S. 126f.

⁷⁹ Vgl. MALONEY (2007), S. 86.

⁸⁰ Vgl. PIEHLER 2010.

⁸¹ Vgl. BBDO (2009).

⁸² Vgl. FREUNDT (2006), S. 11.

⁸³ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 148 f.

⁸⁴ Die Markenpersönlichkeit wird definiert als „the set of human personality traits that are both applicable and relevant for brands“ (AZOULAY/KAPFERER (2003), S. 151).

⁸⁵ Vgl. BECKER/SCHNETZER (2006), S. 121 f.

und die der Marke zugeschrieben menschlichen Eigenschaften zu einer starken Marke-Nachfrager-Beziehung führen⁸⁶. BURMANN/STOLLE haben die bereits in Abschnitt 2.4.1 erläuterten Markennutzen den Nachfragerbedürfnissen anhand der Maslow'schen Bedürfnispyramide gegenüber gestellt (vgl. Abb. 5). Hierbei wird deutlich, dass sich besonders die symbolischen Markennutzen zur Befriedigung der höheren Nachfragerbedürfnisse nach sozialen Beziehungen, sozialer Anerkennung und Selbstverwirklichung eignen. So kann der soziale Nutzen die Bedürfnisse sozialer Beziehungen und Anerkennung erfüllen, während der ästhetische und der hedonistische Nutzen dem Motiv der Selbstverwirklichung dienen.⁸⁷

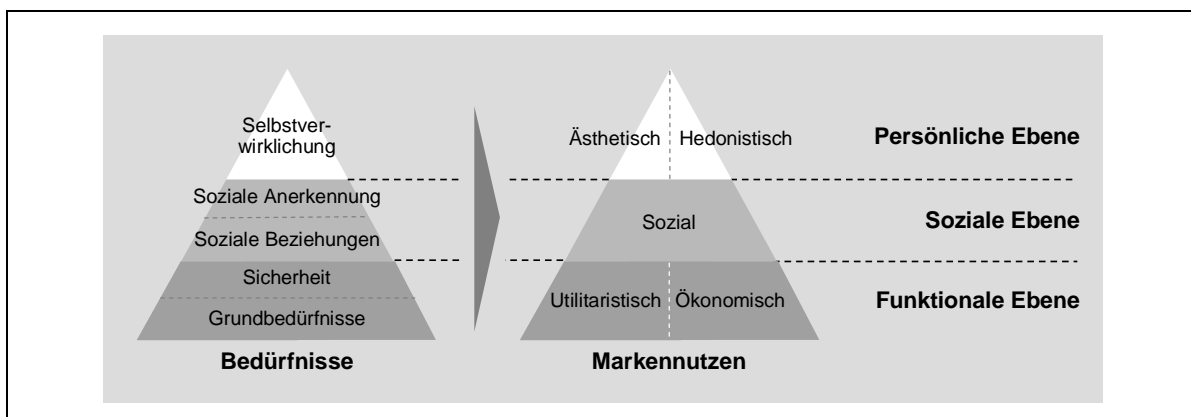


Abb. 5: Bedürfnis- und Markennutzenhierarchie

Quelle: BURMANN/STOLLE (2007), S. 78.

Die wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken hängt mit der Sättigungsphase vieler Märkte zusammen. Hochwertige funktionale Markennutzen sind hier für die Nachfrager oft selbstverständlich geworden. Das funktionale Informationsbedürfnis verringert sich hierdurch. Dies führt dazu, dass eine Differenzierung anhand des physisch-funktionalen Markennutzens oft nicht mehr in ausreichendem Maße möglich ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der funktionale Nutzen für die Markenführung irrelevant ist. Er muss auch in Zukunft dem Nachfrager vermittelt werden. Einzig die nachhaltige Differenzierung ist in vielen Produktbereichen durch funktionale Nutzenattribute allein nicht mehr möglich.⁸⁸ Diese fehlende Differenzierungskraft führt zu einer

⁸⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365.

⁸⁷ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 77.

⁸⁸ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 149.

wachsenden wahrgenommenen Markenähnlichkeit.⁸⁹ Wie hoch die Verbreitung der wahrgenommenen Markenähnlichkeit ist, konnte BBDO im Rahmen der Brand Parity Studie aufzeigen. Demnach wurden 2004 62% der Marken in verschiedenen Produktkategorien von den Nachfragern als austauschbar wahrgenommen. Bis 2009 stieg die wahrgenommene Austauschbarkeit auf 64% an.⁹⁰ Verstärkt wird die Schwierigkeit der Differenzierung anhand funktionaler Nutzenassoziationen durch die Informationsüberlastung der Nachfrager. Informationsüberlastung beschreibt den Anteil der wahrgenommenen Informationen an der Gesamtheit der verfügbaren Informationen. Hierdurch steigt die Relevanz visueller Kommunikation. Diese umgeht das Problem der kognitiven Überlastung der Nachfrager und eignet sich in besonderem Maß zur Vermittlung emotionaler Erlebnisse.⁹¹

Die Informationsüberlastung wird hierbei durch die „kortikale Entlastung“ umgangen.⁹² Der 2005 von DEPPE/SCHWINDT/KUGEL/PLASSMANN/KENNING entwickelten Hypothese der kortikalen Entlastung zufolge führen emotionale Erlebnisse, Erfahrungen und Assoziationen zu der First Choice Brand in einem Produktbereich zu einer über Markenstimuli ausgelösten starken Aktivierung belohnungs- und erinnerungsrelevanter Gehirnareale sowie einer relativen Vernachlässigung kognitiv-evaluativer Beurteilungen.⁹³ Bedingung für die kortikale Entlastung und somit eine effiziente, vorteilhafte Entscheidungsfindung des Nachfragers sind bereits vorhandene emotionale Erfahrungen und Eindrücke mit und von der Marke. Diese Erfahrungen werden im episodischen Gedächtnis abgespeichert.⁹⁴ Im Gegensatz zum semantischen Teil des Gedächtnisses, werden Informationen hier weniger durch Wiederholungen verankert, sondern basieren primär auf der persönlichen Relevanz für das Individuum.⁹⁵ Das episodische Gedächtnis speichert Erinnerungen mit persönlichem Bezug zu Zeit, Ort und Erlebnis. Diese Informationen sind oftmals emotional eingefärbt und multimo-

⁸⁹ Vgl. FREUNDT (2006), S. 9.

⁹⁰ Vgl. BBDO (2009).

⁹¹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009).

⁹² Vgl. hierzu ausführlich BURMANN/BOCH (2010).

⁹³ Vgl. DEPPE et al., S. 171.

⁹⁴ Vgl. DEPPE et al., S. 178 ff.

⁹⁵ Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2005), S. 290 f.

dal.⁹⁶ Da auch die Interaktion zwischen Marke und Nachfrager und hierdurch geprägte Markenerlebnisse im episodischen Gedächtnis abgespeichert werden⁹⁷, kann von einem positiven Einfluss interaktiver Markenerlebnisse auf die „kortikale Entlastung“ ausgegangen werden. Die persönliche Relevanz der abgespeicherten Erlebnisse für das Individuum sowie die kortikale Entlastung führen wiederum zum Aufbau von Wechselbarrieren und somit zu einer Erhöhung der Markenloyalität.⁹⁸

Die Vorteile einer erlebnisorientierten Positionierung zeigen u.a. PINE/GILMORE, die 1999 als erste die „Ära“ der Experience Economy und hieraus folgend die gestiegene Bedeutung und Fokussierung auf die Nachfragererlebnisse prognostizierten.⁹⁹ Die Autoren argumentieren, dass eine kundenindividuelle Anpassung der Markenleistung („Customization“) Voraussetzung für die Schaffung eines kundenindividuellen Nutzens ist. Gleichzeitig begegnen Unternehmen durch die Individualisierung der Gefahr der „Commoditization“¹⁰⁰(vgl. Abb. 6).¹⁰¹

Die Markenleistung muss hierbei drei Kriterien erfüllen, um einen kundenindividuellen Nutzen zu erbringen. Sie muss speziell für einen individuellen Kunden geschaffen sein, in ihren Eigenschaften auf den Kunden zugeschnitten sein und soll ausschließlich den Kundenwunsch erfüllen.¹⁰² Besteht die Basisleistung einer Marke demgegenüber aus einem standardisierten Massenprodukt, kann die Addition intensiver Interaktionen mit dem Nachfrager aus einer „industrialisierten Marke“ eine „individualisierte Servicemarke“ machen. Durch die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse des Nachfragers, differenziert sich die Marke nachhaltig vom Wettbewerb und erhöht somit die Bereitschaft des Nachfragers zur Zahlung eines Preispremiums.¹⁰³ Die Interaktionen zwischen Marke und Nachfrager sind für Marken durch die örtliche Unge-

⁹⁶ Vgl. BURMANN/BOCH (2010), S: 45.

⁹⁷ Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2005), S. 290 f.

⁹⁸ Vgl. BURMANN/BOCH (2010), S. 55 ff.

⁹⁹ Vgl. TSAI (2005), S. 432.

¹⁰⁰ Commodities lassen sich definieren, als „Leistungen, die subjektiv und zum jeweiligen Zeitpunkt (zeitpunktbezogen) undifferenziert (aus Sicht des Kunden-Mainstreams) wahrgenommen werden und deren Nachfrage sich daher hauptsächlich am Preis orientiert.“ (BURMANN/BOHMANN (2009), S. 30.). Vgl. hierzu ausführlich BOHMANN (2010).

¹⁰¹ Vgl. PINE/GILMORE (1999), S. 69 f.

¹⁰² Vgl. PINE/GILMORE (1999), S. 70.

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 70 ff.

bundenheit im Web 2.0 einfacher und kostengünstiger geworden. Die Möglichkeiten zur individualisierten Anpassung von Markenleistungen sind heute somit größer als je zuvor und ermöglichen es der Markenführung, den wachsenden Wünschen der Nachfrager nach Selbstverwirklichung, Personalisierung und „Customization“ besser gerecht zu werden.¹⁰⁴

Ein Beispiel für die Anpassung von Markenleistungen im Internet ist NikeiD.com. Hier hat der Kunde die Möglichkeit, Schuhe nach seinem individuellen Wunsch zu entwerfen. Dieser Schuh wird dann von Nike produziert und dem Kunden innerhalb von vier Wochen zugesendet. Während bspw. ein standardisierter Schuh des Modells Nike Air Jordan Alpha 1 im Internet für 99,95€ verfügbar ist, kostet das gleiche Modell in individualisierter Form bei Nike 160€.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Vgl. CHRISTODOULIDES (2009), S. 142 f.

¹⁰⁵ Vgl. NIKE (2010).

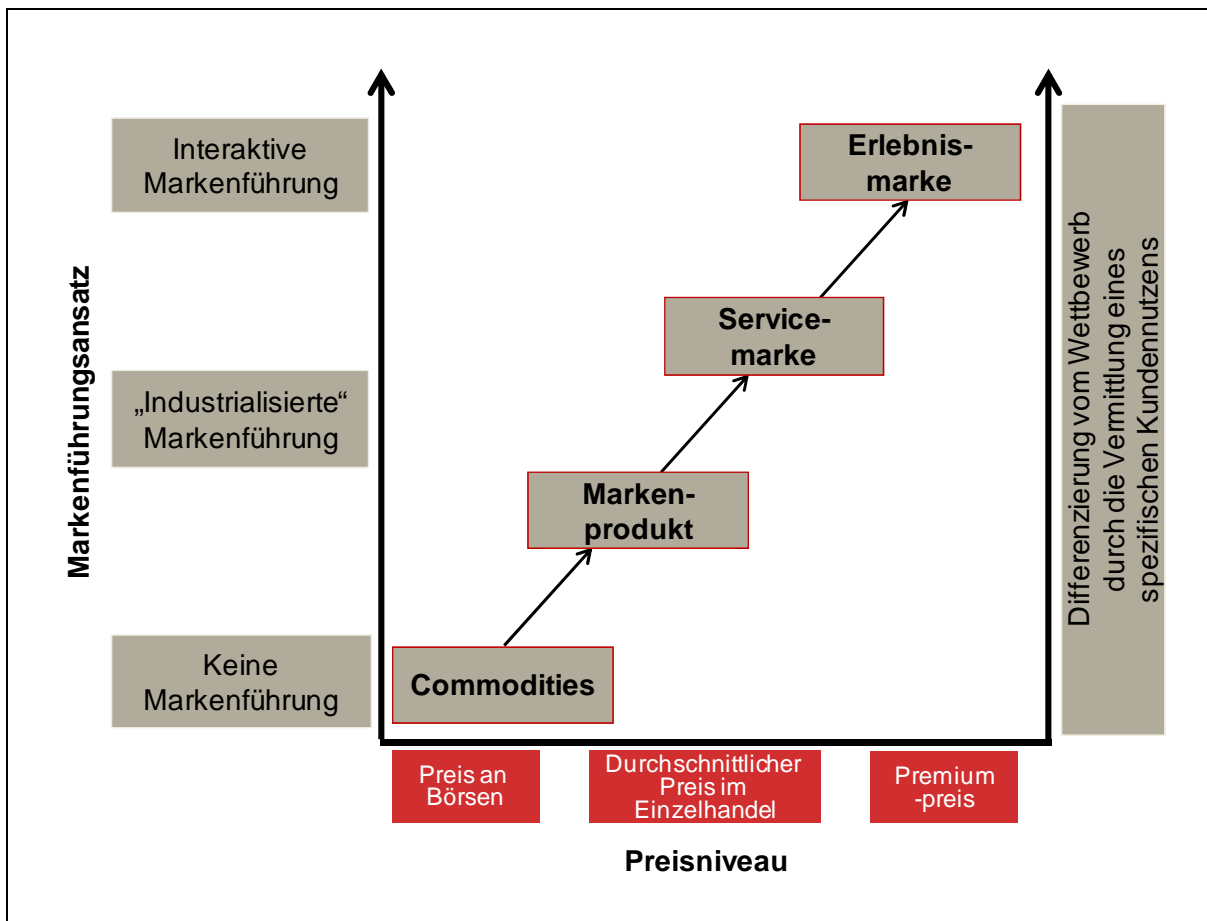


Abb. 6: Bedeutung der Erlebnisorientierung für die Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PINE/GILMORE (1999), S. 22.

KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN stellen fest, dass Konsumenten ein gewisses Maß innerer Erregung anstreben. Um dies zu ermöglichen, befinden sich die Nachfrager auf der ständigen Suche nach Reizen. Diese Suche dient dem Ziel emotionaler Selbstverwirklichung.¹⁰⁶ Die durch das auf Interaktion basierende Markenerlebnis vermittelten Emotionen stellen demzufolge einen relevanten Nachfragernutzen dar, der von dem funktionalen Nutzen des Angebots unabhängig ist.

Die Bedeutung der Brand Experience für den Markenerfolg können BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO in ihrer Untersuchung nachweisen. In der Studie können die Autoren sowohl einen direkten Einfluss der Brand Experience auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die Markenloyalität feststellen. Desweiteren beeinflusst das

¹⁰⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 139.

Markenerlebnis die Markenpersönlichkeit, da Nachfrager in der Beurteilung einer Marke auf einzelne individuelle Erlebnisse mit der Marke zurückgreifen. Die Brand Experience hat demnach auch einen positiven Einfluss auf das Markenimage.

2.4.2 Kategorisierung von Erlebnissen

BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO ermittelten in ihrer Untersuchung durch Faktorenanalysen vier Dimensionen, aus denen sich das Markenerlebnis zusammensetzt. Diese Dimensionen hängen eng mit den fünf im weiteren Verlauf dieses Kapitels vorgestellten Erlebnismodulen von SCHMITT zusammen. Demnach besitzt das Markenerlebnis eine sensorische, eine affektive, eine intellektuelle und eine verhaltensorientierte Dimension. Hierbei wird die affektive Dimension sowohl durch emotionale als auch soziale Erlebnisse beeinflusst.¹⁰⁷ Ähnliche Dimensionen ermitteln auch DUBE/LE BEL, die von einer sensorischen, einer sozialen, einer emotionalen und einer intellektuellen Dimension ausgehen.¹⁰⁸

Erlebnisse lassen sich in verschiedene Kategorien von Einzelerlebnissen unterscheiden. Hierbei gibt es bisher keine allgemeingültige Differenzierung. Dies zeigt sich z.B. an den stark divergierenden Kategorisierungen von WEINBERG/DIEHL und SCHMITT.

WEINBERG/DIEHL unterteilen die Erlebnisse primär anhand der Reichweite und unterscheiden kulturübergreifende, kulturspezifische und zielgruppenspezifische Erlebnisse, die dann wiederum in verschiedene Unterkategorien separiert werden.¹⁰⁹ SCHMITT hingegen orientiert sich in seiner Einteilung der Erlebnisse an den Bezugsobjekten der Erlebnisse und unterscheidet fünf Arten von Erlebnissen. Bezeichnet werden diese Arten als Erlebnismodule. Unterschieden werden sensorische Erlebnisse, affektive Erlebnisse, kognitive Erlebnisse, verhaltensbezogene Erlebnisse und soziale Erlebnisse.¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO (2009), S. 52 ff.

¹⁰⁸ Vgl. DUBE/LE BEL (2005), S. 287 ff.

¹⁰⁹ Vgl. WEINBERG/DIEHL (2005), S. 268 f.; Für weitere Informationen vgl. WEINBERG/DIEHL (2005).

¹¹⁰ Vgl. SCHMITT (1999a), S. 60ff.; vgl. SCHMITT (2009a), S. 702 ff.

Unbestritten ist diesbezüglich, dass ein Erlebnis stärker wirkt, wenn es ganzheitlich ist, d.h. alle Erlebniskategorien und alle Sinne¹¹¹ durch ein Erlebnis angesprochen und erfüllt werden.¹¹² Auch SCHMITT betont, dass möglichst Erlebnisbündelungen eingesetzt werden sollten.¹¹³ SPRINGER konnte nachweisen, dass sich die multisensuale Sinnesansprache zur Schaffung einzigartiger Erlebniserinnerungen besonders eignet.¹¹⁴ Demnach trägt die multisensuale Vermittlung einer Markenbotschaft ganz erheblich zu ihrer guten Erfahrbarkeit und Erlebbarkeit bei.¹¹⁵ So eignen sich zur multisensualen, non-verbalen Vermittlung von aktivem Umweltschutz nach SPRINGER vor allem die Farben Grün und Braun in der visuellen Ansprache, die Verwendung glatter und ggf. feuchter Materialien im haptischen Bereich sowie eher leise und langsame Töne zur auditiven Sinnesansprache (vgl. Abb. 7).

¹¹¹ SPRINGER definiert Multisensualität im Rahmen der Markenkommunikation als „[...] Ansprache der relevanten internen und externen Zielgruppen über gleichzeitig mehrere bzw. mindestens drei Sinne [...]“ (SPRINGER (2008), S. 17.)

¹¹² Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2004), S. 43.; vgl. WEINBERG/DIEHL (2005), S. 281.

¹¹³ Vgl. SCHMITT (2009a), S. 705.

¹¹⁴ Vgl. SPRINGER (2008), S. 191.

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 16.

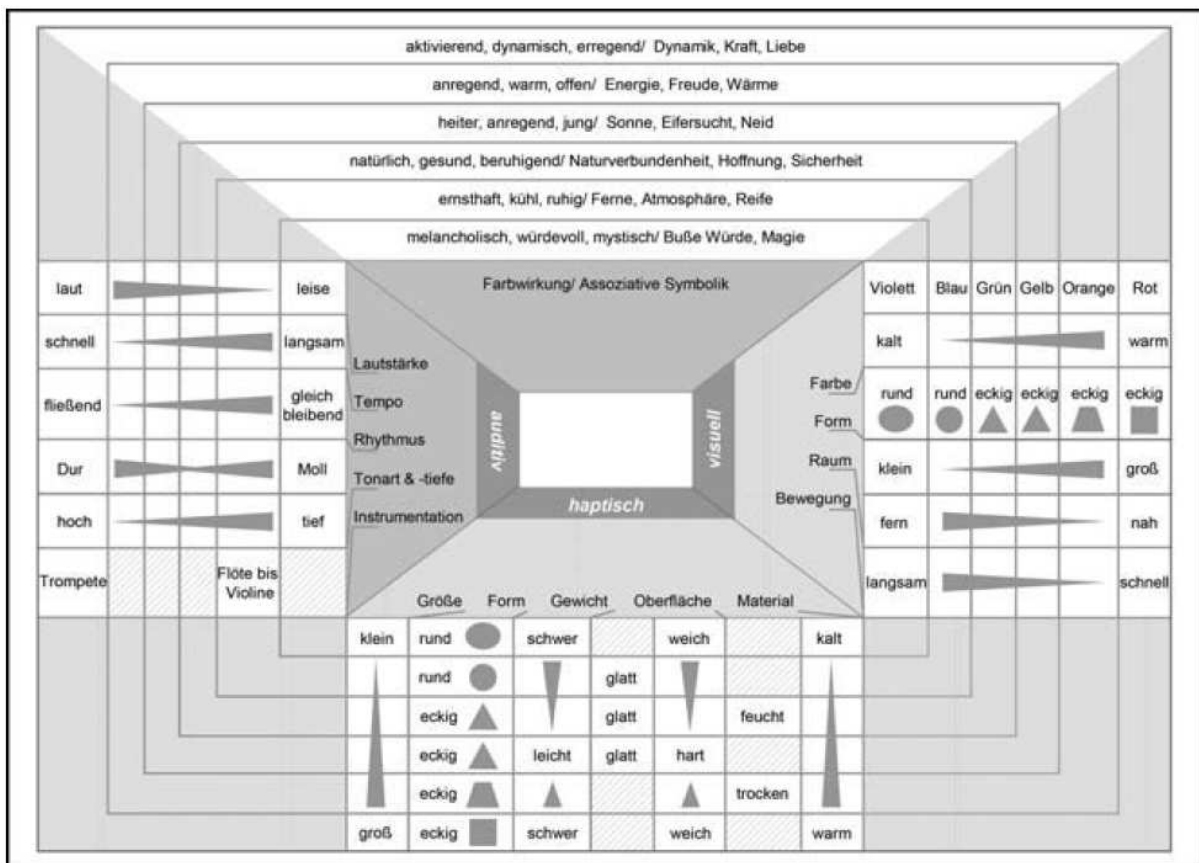


Abb. 7: Synästhesieverknüpfungen der visuellen, auditiven und haptischen Sinneseindrücke
 Quelle: SPRINGER (2008), S. 202

Diese multisensuale Ansprache bildet die Grundlage der **sensorischen Erlebnisse** bei SCHMITT. Diese Erlebnisse basieren auf der Ansprache der Sinne der Nachfrager, also Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken und Riechen, ab. Zentrales Erfolgskriterium hierbei ist die Verbindung von kognitiver Konsistenz und sensorischer Abwechslung, d.h. dass das Erlebnis für Kunden klar erkennbar und gleichzeitig immer wieder neu und innovativ sein soll.¹¹⁶ Inhalt des Moduls ist besonders die Gestaltung der für die Markenführung relevanten, primären Elemente für die fünf Sinne und befasst sich bspw. mit Farben und Formen für die Optik, Geräuschen und Musik als auditive Elemente, Material und Textur für die Haptik sowie Gerüchen als olfaktorische Elemente und Geschmack als gustatorisches Element.¹¹⁷ Sensorische Erlebnisse sprechen somit die in Abschnitt 2.2.2 erläuterten ästhetischen Nutzenbedürfnisse der Nachfrager an.

¹¹⁶ Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2004), S. 39 f.; vgl. SPRINGER (2008), S. 202.

¹¹⁷ Vgl. SPRINGER (2008).

Affektive Erlebnisse hingegen zielen direkt auf die Schaffung positiver Gefühle und Emotionen der Nachfrager in Bezug auf die Marke ab. Dies geht bis zu der Erschaffung starker Emotionen wie z.B. Stolz und darf nicht auf emotionale Werbung begrenzt werden. Ziel muss die Auslösung von Gefühlen bei den Nachfragern in möglichst vielen Situationen des Kontakts zwischen Nachfrager und Marke sein.¹¹⁸ Verbindet man dieses Erlebnismodul mit den Nutzenbedürfnissen der Nachfrager, befriedigen affektive Erlebnisse vor allem die hedonistischen Bedürfnisse der Nachfrager. Nur so können gezielt Emotionen geweckt werden.

Das dritte Erlebnismodul befasst sich mit **kognitiven Erlebnissen**. Dieses spricht den Intellekt der Nachfrager an und schafft durch die kreative Einbindung einen Nutzen für den Nachfrager.¹¹⁹ Daher sind auch die kognitiven Erlebnisse der Befriedigung der hedonistischen Bedürfnisse zuzuordnen. Hierbei zeigt sich eine Beziehung zwischen zwei Modulen. So ist es möglich, dass ein kognitives Erlebnis, z.B. die Bewältigung einer intellektuell fordernden Auseinandersetzung des Nachfragers mit der Marke, positive Emotionen und somit ein affektives Erlebnis nach sich zieht.

Verhaltensbezogene Erlebnisse hingegen dienen der Verhaltensänderung der Konsumenten. Dies kann in Form des Aufzeigens alternativer Nutzungsmöglichkeiten der Marke oder durch die Marke möglicher alternativer Lebensstile geschehen. Im Rahmen der verhaltensbezogenen Erlebnisse kann auch die Interaktion von Bedeutung sein. So kann eine Marke dem Nachfrager bspw. durch neue Interaktionsmöglichkeiten alternative Verhaltensweisen anbieten. Mit der Verbindung zu alternativen Lebensstilen sprechen die verhaltensbezogenen Erlebnisse das Verlangen der Nachfrager nach Selbstverwirklichung und somit eine hedonistische Nutzenkategorie an. Das Angebot neuer Interaktionsmöglichkeiten hingegen befriedigt durch die Interaktion das als sozialen Nutzen kategorisierte Bedürfnis der Nachfrager nach sozialen Beziehungen.

Das fünfte Modul befasst sich mit **sozialen Erlebnissen**. Dieses Modul beinhaltet Aspekte der vier vorangegangenen Module und zeigt so nochmals die Schwierigkeit

¹¹⁸ Vgl. SCHMITT (1999a), S. 61.

¹¹⁹ Vgl. SCHMITT (2003), S. 106.

der Abgrenzung der Module untereinander. Soziale Erlebnisse ermöglichen es dem Nachfrager, in Interaktion mit anderen zu treten, ein Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln und die soziale Identität zu stärken. Sie betten somit die individuellen Erlebnisse in ein soziales Umfeld ein.¹²⁰ Die Möglichkeit der Interaktion mit anderen zeigt bereits die enge Beziehung zu verhaltensbezogenen Erlebnissen. Auch die sozialen Erlebnisse bieten, dem Namen nach fast selbstverständlich, dem Nachfrager einen sozialen Nutzen. Durch das gemeinsame Erleben, dass dieses Erlebnismodul auszeichnet, kann der Nachfrager das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung und Selbstdarstellung im sozialen Umfeld befriedigen. Durch diese gemeinsamen Erlebnisse entstehen eine hohe Kundenbindung sowie eine starke Marke-Kunden-Beziehung.¹²¹

Die Abgrenzung der Module untereinander erscheint teilweise unklar. So sind bei mehreren Modulen, z.B. sensorischen und affektiven Erlebnissen, Zusammenhänge vorstellbar. Dies zeigt sich auch bei SPRINGER. Demnach kann durch die multisensuale Ansprache durchaus ein starkes Gefühl wie Eifersucht kommuniziert werden (vgl. Abb. 7). Ein anderes Beispiel zur Auslösung affektiver Erlebnisse durch sensorische Erlebnisse nennen SCHMITT/MANGOLD selbst. So führen die Autoren die Parfüm-Marke ‚Happy‘ als Beispiel für die Vermittlung positiver Emotionen durch Videos am Point of Sale an.¹²² Das Video zeigt die „[...] sonnenorangefarbene Verpackung und ein springendes, freudig lächelndes Model. In Fernsehspots werden Bewegung und Musik mit lebhaften Kamerafahrten umgesetzt.“¹²³. Hierbei nennen die Autoren mit den Videos, der speziell gestalteten Verpackung sowie der Musik mehrere Elemente, die der multisensualen Ansprache der Nachfrager dienen und die Sinne Sehen und Hören ansprechen. Trotz der dargelegten Unklarheiten bei der Kategorisierung von SCHMITT soll diese in der vorliegenden Arbeit Verwendung finden. Mögliche weitere Zusammenhänge zwischen den Kategorien sollen bei der folgenden Erläuterung der Erlebnismodule genannt werden und somit eine eventuelle Grundlage für die Entwicklung einer anderen Einteilung in einer späteren Arbeit darstellen.

¹²⁰ Vgl. SCHMITT (1999a), S.62.

¹²¹ Vgl. SCHMITT (2009a), S. 705.

¹²² Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2004), S. 39 f.

¹²³ SCHMITT/MANGOLD (2004), S.40.

Das Internet ist seit der Entstehung von „Web 2.0“ durch die interaktiven Möglichkeiten besonders zur Schaffung von relevanter Markenerlebnisse geeignet. Der hohe Interaktionsgrad, der multimediale Charakter und die aktive Einbindung der User in die Erstellung von Inhalten (vgl. Abschnitt 2.1) ermöglichen in hohem Maß die Generierung von Erlebnissen.¹²⁴ Der interaktive Charakter verhaltensbezogener und sozialer Erlebnisse kann ebenso erfüllt werden, wie die multisensuale Ansprache der Nachfrager.

2.4.3 Das Konzept des „Customer Experience Management“

Customer Experience Management (CEM) dient dem strategischen Management der Markenerlebnisse an allen Brand Touch Points.¹²⁵ Ziel des Customer Experience Management ist die Schaffung einer langlebigen, intensiven Marke-Kunde-Beziehung. Erreicht werden soll dies über die emotionale Aktivierung der Zielgruppen. Diese Emotionen erfährt der Nachfrager nicht ausschließlich bei der Nutzung der Marke.¹²⁶ Emotionen und Markenerlebnisse stellen sich ebenso in allen anderen Bereichen ein, in denen es zu einem Kontakt zwischen dem Nachfrager und der Marke kommt. Dieser Kontakt kann sowohl direkt als auch indirekt, z.B. im Rahmen der Werbung oder Markenkommunikation, sowohl off- als auch online, stattfinden.

Der CEM-Ansatz definiert Kundenerlebnisse als private Ereignisse, „[...] die sich aus der Reaktion auf bestimmte Stimuli (beispielsweise von Marketingmaßnahmen vor, während und nach dem Kauf) ergeben.“¹²⁷ In diesem Arbeitspapier soll die Definition auf Grund von Schwächen bei der Eingrenzung der Zielgruppe sowie der pauschalen Aussage zu den Stimuli jedoch verändert Anwendung finden. Der Begriff ‚Kundenerlebnis‘ suggeriert, dass diese Erlebnisse nur bestehende Kunden betreffen. Da auf der anderen Seite jedoch auch Stimuli vor dem Kauf existieren, ist diese Einschränkung nicht sinnvoll. Daher soll im Folgenden der Begriff Nachfragererlebnis verwendet werden. Die zweite Anpassung betrifft die Stimuli. In der Definition von SCHMITT

¹²⁴ Vgl. SCHMITT (2008), S. 128.

¹²⁵ Vgl. SCHMITT (2009a), S.699.

¹²⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 139.

¹²⁷ SCHMITT/MANGOLD (2004), S. 23.

wird durch die fehlende genauere Spezifikation der Stimuli nicht deutlich, dass diese gezielt von der Marke ausgesendet werden. Ein gezielter Einsatz dieser Stimuli ist nur möglich, wenn sie einer klaren Planung, Steuerung und Kontrolle durch die Markenführung unterliegen. Ist dies der Fall, kann von markeninduzierten Stimuli gesprochen werden. Daher sollen Nachfragererlebnisse wie folgt definiert werden:

Nachfragererlebnisse sind Ereignisse, die sich auf Grund des Einsatzes markeninduzierter Stimuli an allen Brand Touch Points der Nachfrager ergeben können.

Der am weitesten fortgeschrittene Ansatz zum ganzheitlichen Management des Markenerlebnisses stammt von SCHMITT.¹²⁸ Dieser betont die Notwendigkeit eines Ansatzes, der sich auf den Kunden konzentriert und das Nachfragererlebnis aus Sicht des Nachfragers analysiert und gestaltet. Dieser Ansatz muss laut SCHMITT vier Kriterien erfüllen:

- Definition des Wettbewerbs auf einer breiten Basis,
- Einbezug aller Brand Touch Points,
- Einsatz von Methoden zur Generierung von Wissen über den Nachfrager auf breiter Basis und
- eine wissenschaftliche, theoretische fundierte Basis.¹²⁹

Eine genauere Erklärung zu den Kriterien zur Definition des Wettbewerbs bleibt SCHMITT jedoch ebenso wie weitere Aussagen bezüglich der einzusetzenden Methoden zur Wissensgewinnung über Nachfrager schuldig. Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung eignet sich jedoch die oben formulierten Anforderungen zu integrieren.

¹²⁸ Das Forschungsgebiet des Customer Experience Management ist im Vergleich zu anderen Gebieten noch sehr jung. Erstmals wurde die Bedeutung der Erlebnisse 1999 von PINE/GILMORE ausführlich dargestellt. SCHMITT hat in dieser Zeit an 8 Büchern und 7 Journalartikeln zu den Themen Experiential Marketing, Experiential Branding und Customer Experience Management mitgewirkt. Vgl. SCHMITT/SIMONSON (2008); vgl. SCHMITT (1999a); vgl. SCHMITT (1999b); vgl. SCHMITT (2000a); vgl. SCHMITT (2000b); vgl. SCHMITT (2000c); vgl. SCHMITT (2003); vgl. SCHMITT/MANGOLD (2004); vgl. SCHMITT/ROGERS/VROTSOS (2004); vgl. SCHMITT/MANGOLD (2005); vgl. SCHMITT/ROGERS (2008); vgl. SCHMITT (2008); vgl. BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO (2009); vgl. SCHMITT (2009a); vgl. SCHMITT (2009b).

¹²⁹ Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2004), S. 22 f.

Customer Experience Management beinhaltet nicht nur die Analyse des Markenerlebnisses sondern ebenfalls die gezielte Gestaltung und Steuerung des Markenerlebnisses. Hierzu enthält der CEM-Prozess fünf Schritte. Diesen lassen sich in den Prozess der identitätsbasierten Markenführung integrieren (vgl. Abb. 8). Die **Analyse des Ist-Kundenerlebnisses** entspricht in der identitätsbasierten Markenführung einem Teil der Situationsanalyse. Die **Entwicklung einer Erlebnisplattform** wiederum ist Teil des auf der Markenidentität basierenden Markennutzenversprechens und gehört somit zur Festlegung der Positionierung. Sowohl die **Gestaltung des Markenerlebnisses** als auch die **Gestaltung der Brand Touch Points** werden im Prozess der identitätsbasierten Markenführung in der operativen Markenführung angesiedelt. **Die kundenzentrierte Ausrichtung der Organisation** obliegt der internen Markenführung. Ihre Aufgabe ist es den Mitarbeitern das nötige Markenwissen und die nötigen Fähigkeiten zu vermitteln.

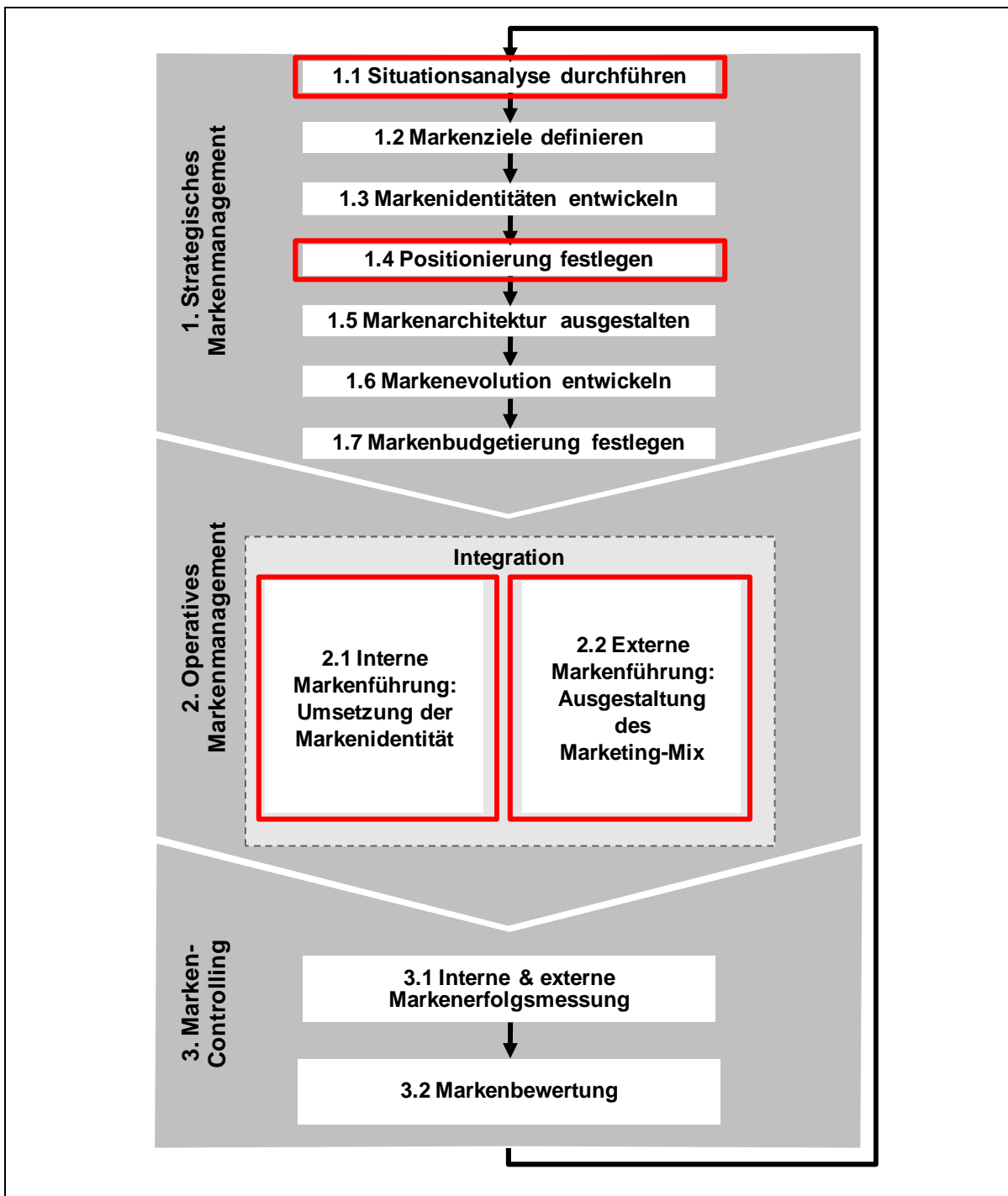


Abb. 8: Integration des Customer Experience Management Prozesses in den Prozess der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung.

Im ersten Schritt muss eine detaillierte **Analyse des Ist-Kundenerlebnisses** stattfinden. Hierbei ist grundsätzlich zwischen B2C- und B2B-Märkten zu unterscheiden. Während bei B2C-Märkten das soziokulturelle Umfeld des Kunden bedeutend ist, nehmen in B2B-Märkten das Unternehmensumfeld sowie Branchenspezifika diesen

Platz ein. Die Analyse des soziokulturellen Umfelds der Kunden muss insbesondere auch deren Lebensstil sowie Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigen. Hierzu sollte die Analyse mit einer breiten Betrachtung des Lebensstils beginnen. Darauf folgt eine genaue Betrachtung der Nutzungssituationen und abschließend eine Analyse der Marke im Rahmen dieser Nutzung. Die gewonnenen Erkenntnisse sind die Basis für eine möglichst ganzheitliche Gestaltung des Markenerlebnisses.¹³⁰ Dieser Schritt entspricht somit der externen Perspektive der Situationsanalyse im Prozess der identitätsbasierten Markenführung.¹³¹ Sie umfasst die Analyse aktueller Trends und Bedürfnisse, der Ist-Positionierung sowie der Brand Touch Points.¹³² Um in diesem Schritt die relevanten Erkenntnisse zu generieren, bedarf es auf Seiten der Markenführung der Markeninformationsabsorptionskompetenz¹³³ als eine der Markenführungskompetenzen.¹³⁴ Werden diese Aufgaben auf das „Web 2.0“ übertragen, müssen die Brand Touch Points zwischen Marke und Nachfrager im Internet analysiert werden. Hierbei müssen auch die „Social Media“-Ausprägungsformen untersucht werden, in denen die Marke nicht selbst aktiv ist, da auch Gespräche zwischen Nachfragern ohne aktive Teilnahme der Marke das Markenimage und somit die Ist-Positionierung prägen. Desweiteren muss es Ziel der Markenführung sein aktuelle Trends in Bezug auf Nachfragerbedürfnisse durch ein Monitoring von „Social Media“ zu identifizieren und aufzugreifen.

Den zweiten Schritt stellt die **Entwicklung einer Erlebnisplattform** dar. Diese enthält die „[...] Erlebnispositionierung, d.h. eine dynamische, multisensorische und multidimensionale Darstellung des beabsichtigten Kundenerlebnisses.“¹³⁵. Diese Erlebnispositionierung muss im Rahmen des Erlebnisversprechens den Kundennutzen vermitteln und stellt die Leitlinie für alle weiteren Aktivitäten und Maßnahmen des Un-

¹³⁰ Vgl. SCHMITT (2003), S. 25f.; vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 144.

¹³¹ Für weitere Informationen zum Prozess der identitätsbasierten Markenführung vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007).

¹³² Vgl. vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 13.

¹³³ Die Markeninformationsabsorptionskompetenz definiert „das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, markenrelevante Informationen der Unternehmensumwelt, insbesondere latente Entwicklungen zu absorbieren.“ (BLINDA (2007), S. 179. Für eine ausführliche Untersuchung der Markenführungskompetenzen vgl. BLINDA (2007).

¹³⁴ Vgl. BLINDA (2007), S. 179 f.

¹³⁵ SCHMITT (2009a), S. 707.

ternehmens dar.¹³⁶ Das Erlebnisversprechen kann somit im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung ein Teil des Markennutzenversprechens¹³⁷ darstellen, wenn die Erlebnisvermittlung ein Teil der Soll-Positionierung der Marke ist.

Zusätzlich muss die Erlebnispositionierung ein Implementierungsmotiv enthalten, d.h. generelle Richtlinien zu Inhalt und Ausgestaltung des Erlebnisses einschließen und somit eine Leitlinie für die zukünftigen operativen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen darstellen.¹³⁸ Dieses Implementierungsmotiv hat somit einen ähnlichen Zweck, wie die Markenintegration der identitätsbasierten Markenführung. Diese sichert die Konsistenz aller internen und externen operativen Markenmanagementmaßnahmen und stellt somit den Fit der Maßnahmen sicher und ist für den Aufbau langfristig starker Marken von großer Bedeutung.¹³⁹ Im Rahmen der Entwicklung einer Erlebnisplattform muss die Marke über eine hohe Markenevolutionskompetenz¹⁴⁰ verfügen, um das Nachfragererlebnis durch das Angebot physisch-funktionaler und symbolischer Nutzen aktuell zu halten.¹⁴¹ Die Entwicklung der Erlebnisplattform muss von Anfang an auch Implikationen für die Gestaltung des Markenerlebnisses im „Web 2.0“ enthalten, um auch hier die festgelegte Positionierung markenkonform kommunizieren zu können. Strebt die Marke die Möglichkeit der kundenindividuellen Anpassung von Leistungen im Internet an, wie PINE/GILMORE es fordern¹⁴² und NikeID¹⁴³ es praktiziert, wird die Erlebnisplattform elementarer Bestandteil der Positionierung und muss den Nachfragern die angestrebten Markenerlebnisses ermöglichen.

Der dritte Schritt befasst sich mit der **Gestaltung des Markenerlebnisses**. Zentrales Erfolgskriterium ist hierbei die Identifikation der Erlebnistreiber, die für den Nachfra-

¹³⁶ Vgl. SCHMITT (2009a), S. 707.

¹³⁷ Das Markennutzenversprechen basiert auf der Verdichtung der sechs Identitätskomponenten zu einem symbolisch-funktionalen Nutzenbündel. (vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 373.)

¹³⁸ Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2004), S. 92 f.

¹³⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 21.

¹⁴⁰ Die Markenevolutionskompetenz bestimmt „das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, eine Markenidentität dauerhaft mit physisch-funktionalen und symbolischen Neuerungen anzureichern und dadurch aktuell zu halten.“ (BLINDA (2007), S. 182).

¹⁴¹ Vgl. BLINDA (2007), S. 180 ff.

¹⁴² Vgl. PINE/GILMORE (1999), S. 69 ff.

¹⁴³ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

ger die höchste Relevanz besitzen. Erlebnistreiber sind hierbei die zentralen Faktoren in der Bestimmung des Nachfragererlebnisses. SCHMITT/MANGOLD identifizieren zunächst Mitarbeiter, das Angebot der Marke, die klassische Kommunikation, Markenerlebniswelten, Brand Communities und Markenevents als zentrale Erlebnistreiber¹⁴⁴, führen aber später selber aus, dass letztlich jeder Brand Touch Point einen Erlebnistreiber darstellt. Von Bedeutung ist es, die Relevanz der einzelnen Treiber für das gesamte Markenerlebnis der Nachfrager zu identifizieren.¹⁴⁵ Die Brand Touch Points im „Web 2.0“ müssen die im zweiten Schritt entwickelte Erlebnisplattform und das Erlebnisversprechen einlösen. Dies erfordert eine Übertragung des Markenerlebnisses auf die einzelnen Erlebnistreiber im Internet. Es muss demnach festgelegt werden, wo das Markenerlebnis im Web 2.0 vermittelt werden soll. Möglichkeiten sind hier z.B. ein Markenauftritt in einem Social Network oder die Gründung einer eigenen Brand Community.

Im darauf folgenden vierten Abschnitt des CEM-Modells muss die **Gestaltung der Brand Touch Points** vorgenommen werden. Hierbei geht es um den Einbezug aller Berührungspunkte zwischen der Marke und dem Nachfrager. Dazu gehören sowohl die Interaktion über das Internet wie auch der direkte Kontakt zwischen Markenmitarbeiter und Nachfrager am Point of Sale. Auf Grund der Interaktion und aktiven Rolle der Nachfrager kommt diesem Schritt eine besondere Bedeutung zu.¹⁴⁶ Der Erfolg dieses Schrittes wird u.a. durch die operative Markenumsetzungskompetenz¹⁴⁷ bedingt, welche die Umsetzung der Erlebnisplattform in konkrete, detaillierte Maßnahmen beeinflusst.¹⁴⁸ Wenn im dritten Schritt festgelegt wurde, eine eigene Brand Community zur Vermittlung des Markenerlebnisses zu nutzen, muss diese im vierten Schritt in Detailmaßnahmen überführt. Hierzu gehört die multisensuale Gestaltung zur Kommunikation des Markennutzenversprechens, wie von SPRINGER erläutert, ebenso wie die Ausgestaltung der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Nachfra-

¹⁴⁴ Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2004), S. 29 ff.

¹⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 103 ff.

¹⁴⁶ Vgl. SCHMITT (2003a), S. 28.

¹⁴⁷ BLINDA definiert die operative Markenumsetzungskompetenz als „das Handlungspotenzial der markenföhrenden Institution, das strategische Markenidentitätskonzept in konkrete, detaillierte Maßnahmen des Marketing-Mix umzusetzen.“ (BLINDA (2007), S. 184).

¹⁴⁸ Vgl. BLINDA (2007), S. 184.

gern. Bspw. muss eine Marke entscheiden, ob sie die Identität der Mitarbeiter in der Brand Community veröffentlicht, um die Interaktion im virtuellen Raum persönlicher zu gestalten. Neben der Brand Community müssen auch die Markenführungsaktivitäten an allen anderen Brand Touch Points zwischen Marke und Nachfrager formuliert werden. Es muss festgelegt, ob und wie die Marke in anderen Bereichen des „Web 2.0“ aktiv teilnimmt. So könnte ein Markenauftritt in einem Social Network als Verbindung zur eigenen Brand Community genutzt werden. Ebenfalls möglich ist eine aktive Teilnahme an öffentlichen Online Communities, in denen die Marke oder ihre Wettbewerber thematisiert werden.

Der fünfte Schritt im CEM-Prozess befasst sich mit der **kundenzentrierten Ausrichtung der Organisation**. In diesem Schritt müssen den Mitarbeitern das Wissen und die Fähigkeiten vermittelt werden, in der Interaktion mit dem Nachfrager das Erlebnisversprechen einzulösen und somit zu einer Übereinstimmung von Soll- und Ist-Positionierung beizutragen. Ebenso wichtig sind hier die Sicherstellung einer hohen Innovationsfähigkeit und Kreativität im Unternehmen. Hierzu müssen Strukturen und Ressourcen geschaffen werden, die dies ermöglichen.¹⁴⁹ Die Vermittlung des nötigen Markenwissens zur Erreichung markenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter sowie die Schaffung adäquater Anreizstrukturen zur Generierung von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior, sind im Prozess der identitätsbasierten Markenführung in der innengerichteten Markenführung angesiedelt. Diese gliedert sich in das markenorientierte Personalmanagement, die innengerichtete Kommunikation und die markenorientierte Mitarbeiterführung.¹⁵⁰ Beeinflusst wird die Fähigkeit der Markenführung zur Schaffung von Brand Citizenship Behavior bei den Mitarbeitern durch die interne Markendurchsetzungskompetenz.¹⁵¹ Der fünfte Schritt dient bei der Übertragung des Prozesses ins „Web 2.0“ neben der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten auch der Vermittlung von Verhaltensrichtlinien, wenn die Mitarbeiter im Internet für die Marke kommunizieren. Dies gilt insbesondere, wenn dies in unternehmens-

¹⁴⁹ Vgl. SCHMITT (2009a), S. 707f.

¹⁵⁰ Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 17 f.; für weiterführende Literatur vgl. PIEHLER (2010) und Abschnitt 2.3.

¹⁵¹ Vgl. BLINDA (2007), S. 182 ff.; Die interne Markendurchsetzungskompetenz definiert „das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, bei allen Mitarbeitern [...] einer Marke das für die Zielerreichung notwendige Brand Citizenship Behavior aufzubauen.“ (BLINDA (2007), S. 183).

fremden Bereichen wie öffentlichen Online Communities oder Weblogs geplant ist.

3. Interaktion als zentrale Voraussetzung für die Erlebnisvermittlung

3.1 Interaktion als bedeutende Komponente von „Social Media“

Im Vergleich zu den anderen Medien der Markenkommunikation weisen die Internetkommunikation und insbesondere „Social Media“ verschiedene Besonderheiten auf. Hierzu gehören die Multimedialität, die Diffusionsgeschwindigkeit und –reichweite, die Heterogenität der Internetnutzer und die Interaktivität des Mediums. Hierbei besitzt die Interaktivität eine besonders hohe Relevanz für die Markenführung. Die Multimedialität ist gekennzeichnet durch die Möglichkeit der Vermittlung statischer sowie dynamischer Informationen. Die Markenkommunikation kann Informationen sowohl in statischer Text- und Bildform als auch in bewegten Bildern vermitteln und hierbei visuelle und akustische Signale einsetzen. Die Diffusionsgeschwindigkeit und –reichweite beschreibt die große Geschwindigkeit und Reichweite mit der sich Informationen im Internet ausbreiten können. Hierbei mussten mehrere Marken negative Erfahrungen machen, wenn sie nicht rechtzeitig auf die Kritik von Kunden eingegangen sind und diese ihr Anliegen dann im Internet veröffentlicht haben.¹⁵²

Die Heterogenität der Internetnutzer ist durch die Tatsache bedingt, dass sich die Zusammensetzung aller Internetnutzer immer stärker der allgemeinen Bevölkerung angleicht. Im Gegensatz zu anderen interaktiven Kommunikationsformen ist es der Marke im Internet nicht immer möglich den Kommunikationspartner direkt zu identifizieren. Die Interaktivität unterscheidet die Internetkommunikation auf Grund der in Echtzeit stattfindenden Interaktion zwischen Nachfrager und Marke von anderen Massenkommunikationsmedien.¹⁵³

Interaktion bezeichnet hier die wechselseitige Beziehung zwischen zwei oder mehr Kommunikationspartnern, bei denen Kommunikationsinhalte ausgetauscht werden. Zusätzlich wird die Interaktion dadurch gekennzeichnet, dass Aktion und Reaktion

¹⁵² Zu den bekanntesten Beispielen gehört die Marke Dell. Diese hat 2005 die Beschwerden des Kunden Jeff Jarvis nicht ernst genommen. Als Konsequenz wurde sein Blog über Monate zum Treffpunkt unzufriedener Dell-Kunden, die die ‚Dell Hell‘ beschrieben (vgl. STAUSS (2007), S. 256.

¹⁵³ Vgl. ESCH/LANGNER/ULLRICH (2009), S. 130.

der Partner voneinander abhängig sind.¹⁵⁴ Die Interaktivität hingegen beschreibt die Fähigkeit von Kommunikationspartner oder Kommunikationsmedien, Interaktion zu ermöglichen.¹⁵⁵

„Web 2.0“ hat die Interaktivität der Markenführung verändert. Während früher die Nachfrager passive Empfänger der Markenkommunikation waren, sind sie heute aktiv an deren Gestaltung beteiligt (vgl. Abb. 7). Das einseitige Transaktionsmodell beschreibt hierbei das Verhalten der klassischen Markenkommunikation mit der einseitigen Vermittlung von Informationen an die Nachfrager. Dieser Ansatz wurde durch die beziehungsorientierte Sichtweise ersetzt. Diese betont die Bedeutung der Kundenbedürfnisse und verhalf dem Direktmarketing mit der Eigenschaft der Interaktion mit den Nachfragern zu einer gestiegenen Bedeutung. Heute sehen sich viele Marken jedoch dem interaktionsorientierten Netzwerkmodell ausgesetzt.¹⁵⁶

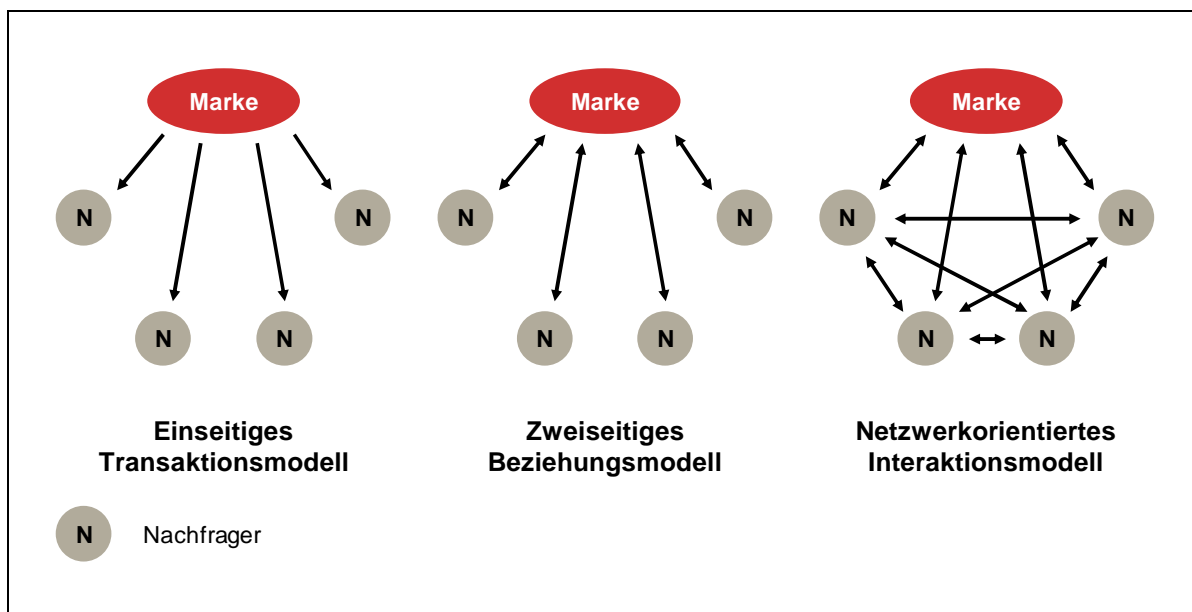


Abb. 9: Interaktionsperspektiven der Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TOMCZAK/SCHÖGEL/WENTZEL (2006), S. 526.

Nachfrager kommunizieren heute im Internet markenrelevante Inhalte in vielen verschiedenen Formen. Dies kann z.B. als Produktbewertung und Erfahrungsbericht bei

¹⁵⁴ Vgl. ESCH (2008), S. 325.

¹⁵⁵ Vgl. ESCH/KISS (2006), S. 99.

¹⁵⁶ Vgl. TOMCZAK/SCHÖGEL/WENTZEL (2006), S. 525 f.

E-Commerce Anbietern, als Artikel in einem Blog, über soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter, in Brand Communities oder in Internet-Foren geschehen. Hierbei wird diesem markenbezogenem UGC meist eine höhere Glaubwürdigkeit geschenkt, als klassischer Markenkommunikation, da Nachfrager die Meinung anderer Nachfrager als glaubwürdiger ansehen.¹⁵⁷ Somit nehmen Nachfrager heute aktiv an der Markenkommunikation teil. Es handelt sich demnach nicht nur um den Dialog zwischen der Marke und dem Nachfrager, sondern der Interaktion in einem sozialen Netzwerk, in dem Kommunikation vielfach öffentlich ist.¹⁵⁸

ARNHOLD stellt außerdem fest, dass Marken auf Grund der Interaktivität die Inhalte beeinflussen, jedoch nicht kontrollieren können.¹⁵⁹ Die Markenführung kann die Partizipation der Nachfrager demnach nicht verhindern. Dies ist unabhängig davon, ob die Marke selbst in „Social Media“ aktiv ist. Jedoch bietet die Interaktion, unabhängig vom Medium, der Markenführung viele Vorteile, die hierauf folgend dargestellt werden sollen.¹⁶⁰ Wenn eine Marke sich entscheidet, im „Social Media“-Kontext aktiv zu werden, muss sie dem Nachfrager durch die Interaktion relevante Nutzen bieten und somit die Aktivität und Mitarbeit der Nachfrager fördern.¹⁶¹ Dies kann bspw. im Rahmen von Anreizen oder Value Added Services geschehen.¹⁶² Unternehmen haben unabhängig von dem gewählten Kommunikationsmedium die Möglichkeit durch die Interaktion mit Nachfragern möglichst spezifisch auf deren Wünsche einzugehen und ihnen somit ein einzigartiges Markenerlebnis zu vermitteln. Dies wiederum verschafft der Marke eine nachhaltige Differenzierung vom Wettbewerb.

Die Interaktion zwischen Marke und Nachfrager muss jedoch in verschiedenen Dimensionen einen hohen Interaktionsgrad erfüllen, um die beschriebenen Vorteile zu ermöglichen. Hierzu wurden in der Forschung bisher verschiedene Dimensionen der Interaktivität definiert, die beachtet werden müssen.

¹⁵⁷ Vgl. ARNHOLD (2010), S. 347.

¹⁵⁸ Vgl. ESCH/STENGER (2008), S. 289 f.

¹⁵⁹ Vgl. ARNHOLD (2010), S. 56 f.

¹⁶⁰ Vgl. HAUG/KÜPER (2010), S. 119.

¹⁶¹ Vgl. BELZ/SCHÖGEL/ARNDT (2008), S. 14.

¹⁶² Vgl. TOMCZAK/SCHÖGEL/WENTZEL (2006), S. 539 ff.

BELZ/SCHÖGEL/ARNDT identifizieren drei wichtige Bereiche des **Interaktionsmanagements**. Dies sind Interaktionskonsistenz, Interaktionsrelevanz und Interaktionsadäquanz. ESCH/KISS hingegen nennen die Bezugnahme der Kommunikationsbotschaften, die Geschwindigkeit der Interaktion sowie die Anzahl der Interaktionsmöglichkeiten als wichtige Faktoren. **Interaktionskonsistenz** beschreibt die Forderung, dass ein Mitarbeiter im Zuge der Interaktion über alle aktuellen sowie in der Vergangenheit liegenden Interaktion zwischen der Marke und dem Kunden informiert ist und alle relevanten Informationen besitzt.¹⁶³ Überführt man diese Forderung in die Markenführung ist die Interaktionskonsistenz von Bedeutung, um dem Nachfrager ein konsistentes Markenbild zu vermitteln. Hierbei ist auch der Fit zwischen Off- und Online-Kommunikation sehr wichtig. Eine sehr ähnliche Dimension definieren ESCH/KISS mit der Bezugnahme der Kommunikationsbotschaften. Die Bezugnahme einer Kommunikationsbotschaft beschreibt das Maß einer Botschaft, das durch vorangegangene Botschaften bestimmt ist.¹⁶⁴

Interaktionsrelevanz beschreibt den Nutzen der Interaktion für den Nachfrager. Die Marke muss dem Nachfrager durch die Interaktion einen relevanten Mehrwert liefern, nur so kann der Nachfrager zur Interaktion motiviert werden.¹⁶⁵ Dieser Nutzen kann z.B. die Individualisierung einer Leistung sein. Ebenso kann eine Marke aber auch an die Verantwortung der Nachfrager im Zuge der Leistungsverbesserung appellieren, Nachfrager mit besonderen Statusauszeichnungen motivieren, Kunden direkt nach Feedback fragen und somit Wertschätzung ausdrücken oder Nachfrager durch emotionale oder kreative Anwendungen zur Interaktion inspirieren.¹⁶⁶ Gelingt es einer Marke nicht, einen relevanten Mehrwert anzubieten, drohen Nachfrager die Interaktion zu verweigern.¹⁶⁷ Marken müssen es demnach vermeiden, die neuen Kanäle allein zur Verbreitung formulierter PR-Texte zu nutzen. **Interaktionsadäquanz** wiederum liegt vor, wenn mit der Interaktion auch für das Unternehmen ein relevanter Nutzen erreicht wird. Dies zielt auf das Prinzip der Wirtschaftlichkeit ab und betrachtet

¹⁶³ Vgl. BELZ/SCHÖGEL/ARNDT (2008), S. 16.

¹⁶⁴ Vgl. ESCH/KISS (2006), S.100

¹⁶⁵ Vgl. BELZ/SCHÖGEL/ARNDT (2008), S. 16.

¹⁶⁶ Vgl. HAUG/KÜPER (2010), S. 120 f.

¹⁶⁷ Vgl. BELZ/SCHÖGEL/ARNDT (2008), S. 6.

somit das Verhältnis von Kundenwert und Aufwand.

ESCH/KISS nennen zusätzlich zwei weitere Dimensionen. Bei den Dimensionen handelt es sich um die **Geschwindigkeit der Interaktion** und die **Anzahl der Interaktionsmöglichkeiten**. Eine Kommunikation gilt hier als umso interaktiver und demnach erlebnisreicher, je schneller auf eine Kommunikationsbotschaft eine Reaktion erfolgt. Aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten zur Kommunikation in Echtzeit in Chats, Microblogs, Online Communities und sozialen Netzwerken, stellt diese Dimension hohe Anforderungen an die organisationale Fähigkeiten einer Marke. Im Fall der Anzahl an Interaktionsmöglichkeiten steigt der Grad der Interaktivität mit dem Freiheitsgrad eines Kommunikators in der Interaktion.¹⁶⁸ Dies bedeutet, dass z.B. eine Eingabemaske am PC einen geringeren Interaktivitätsgrad besitzt als die freie Formulierung eines Kommentars bei Facebook (in den auch Bilder und Videos eingebunden werden können). Auf Grund der weitgehend freien Kommunikationsmöglichkeiten im Web 2.0 durch Text, Bild und Video und das Fehlen von Eingabemasken, erscheint die zweite Dimension heute veraltet und verliert mit Blick auf die aktuelle Situation an Relevanz.

Ergänzt wird diese Dimension durch die Dimension der **inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeit**. Hierbei unterscheidet FISCHER Passivität, Scheininteraktivität, z.B. das Durchblättern eines Online-Katalogs, instrumentelle Interaktivität, bspw. die Durchführung einer Online-Bestellung, und interpersonelle Interaktivität, die den Dialog zwischen Personen beschreibt. Hierbei verhält sich der Interaktivitätsgrad synchron zur Gestaltungsfreiheit der Nutzer. Eine hohe Bedeutung misst auch JOST-BENZ der **Interaktionsintensität** bei. Mit zunehmender Interaktion zwischen der Marke und den Nachfragern steigt das gegenseitige Vertrauen. Hierbei ist neben der **Dauer der Interaktion** auch die **Häufigkeit der Interaktion** von Relevanz. Bietet eine Marke den Nachfragern die Möglichkeit zur individuellen Anpassung der Leistungen, ist auf Grund dieses Anpassungsprozesses von einer höheren Interaktionsintensität als bei standardisierten Produkten auszugehen.¹⁶⁹ Fasst man ähnliche Argumentationen

¹⁶⁸ Vgl. ESCH/KISS (2006), S. 100f.

¹⁶⁹ Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 113.

zusammen, können vorläufig die folgenden sieben Dimensionen als Einflussfaktor auf den Grad der Interaktivität definiert werden:

- Interaktionsadäquanz,
- Interaktionskonsistenz,
- Interaktionsrelevanz,
- inhaltliche Gestaltungsmöglichkeit,
- Interaktionsdauer,
- Interaktionshäufigkeit,
- Interaktionsgeschwindigkeit.

Hierbei bestimmen die Interaktionsrelevanz, -konsistenz und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeit die **Interaktionsqualität**, während die Interaktionsdauer, -häufigkeit und -geschwindigkeit die **Interaktionsintensität** determinieren.

Strebt eine Marke in der Kommunikation einen hohen Interaktionsgrad mit den Kunden an, sind die jeweils interaktiven Ausprägungen dieser Dimensionen demnach als zu erfüllende Kriterien anzusehen. Das Ziel der Interaktionsadäquanz gilt hierbei für die einzelne Interaktion ebenso wie für die Gesamtheit der Interaktionen. Das heißt, dass der Einsatz der Kommunikationskanäle auch anhand des wirtschaftlichen Nutzens für das Unternehmen bewertet werden muss. Die anderen sechs Dimensionen hingegen können kanalspezifisch variiert werden. Im Folgenden sollen nun zwei Beispiele zeigen, wie Marken Interaktion mit Nachfragern in „Social Media“ einsetzen.

Ein Beispiel für die schnelle Interaktion zwischen Marke und Nachfrager ist Lufthansa. Lufthansa hat es während des Pilotenstreiks im Frühling 2010 geschafft innerhalb kurzer Zeit bei Facebook und Twitter individuelle Nutzerfragen zu einzelnen Flügen zu beantworten. Hierbei ist es Lufthansa gelungen mit der Interaktion, dem Angebot eines relevanten Mehrwerts, der hohen Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, die inhaltliche Gestaltungsfreiheit sowie die Bezugnahme der Kommunikationsbotschaften sicherzustellen. Inwiefern das Kriterium der Interaktionsadäquanz erfüllt wurde, kann auf Grund fehlender Informationen an dieser Stelle nicht beurteilt werden. Es muss jedoch bedacht werden, dass durch die Interaktionen mit den Kunden mögliche stärkere negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und in Folge dessen die Markenloyalität gemildert werden können. Somit stehen den Kosten der

Interaktion geringere durch den Pilotenstreik verursachte Kosten in Form wechselnder Kunden gegenüber. Um den gestiegenen Anforderungen bzgl. der interaktiven Kommunikation gerecht zu werden, muss die Markenführung sicherstellen, dass Mitarbeiter die „Social Media“ Kanäle überwachen und wenn nötig befähigt sind, umgehend für die Marke zu kommunizieren.

Kriterium		
Interaktionskonsistenz	☑	☑
Interaktionsrelevanz	☑	☑
Interaktionsadäquanz	?	?
Inhaltliche Gestaltungsmöglichkeit	☑	☑
Geschwindigkeit der Information	☑	☑

Abb. 10: Bewertung der Interaktion der Marken Lufthansa und Whole Foods Market

Quelle: eigene Darstellung.

Wie detailliert die Interaktion mit Nachfragern über „Social Media“ Plattformen sein kann, demonstriert der amerikanische Lebensmittelhändler Whole Foods Market¹⁷⁰. Whole Foods Market besitzt über 230 Twitter Accounts. Diese beinhalten ein globalen Account, drei themenspezifische Accounts, zehn Accounts für Metropolregionen. Die restlichen Accounts gehören jeweils zu einzelnen Filialen. Über diese Accounts können Nachfrager direkt Fragen an die Mitarbeiter in der nächstgelegenen Filiale stellen. Zusätzlich kündigt Whole Foods Market lokale Ereignisse und Angebote an und fragt Nachfrager zu verschiedenen Themen zu deren Meinung.¹⁷¹ Die Marke kann somit genau wie Lufthansa die Kriterien der zweiseitigen Kommunikation, dem

¹⁷⁰ Whole Foods Market ist eine 1980 gegründete Supermarktkette aus den USA, die hauptsächlich biologische Lebensmittel vertreibt. Das Unternehmen betreibt inzwischen 284 Filialen, 273 in den USA, 6 in Kanada und 5 in Großbritannien (Stand September 2009). Das Unternehmen wurde mehrfach für die soziale Verantwortung und hohen Umweltschutz ausgezeichnet. (vgl. o.V. (2010)).

¹⁷¹ Vgl. WHOLE FOODS MARKET (2010).

Angebot eines relevanten Mehrwerts, der hohen Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, die inhaltliche Gestaltungsfreiheit sowie die Bezugnahme der Kommunikationsbotschaften erfüllen. Inwiefern die Interaktionsadäquanz, also die Angemessenheit des Aufwands durch die Einbindung so vieler Mitarbeiter in die Kommunikation, gegeben ist, kann auf Grund nicht verfügbarer Daten nicht beurteilt werden, muss jedoch kritisch hinterfragt werden. Auch die anderen Kriterien können nicht genauer beurteilt werden. Doch dieses Beispiel zeigt, dass Markenkommunikation von Markenseite bei solch hoher Interaktivität und einem so ausgeprägten Kommunikationsansatz wie bei Whole Foods Market nicht länger durch weniger Führungskräfte liegen kann.

3.2 Bedeutung der Interaktion für die Erlebnisvermittlung

„[...] the interaction becomes the locus of value creation [...]“¹⁷² Diese Aussage von PRAHALAD/RAMASWAMY zeigt bereits die Bedeutung der Interaktion. Die Relevanz der Interaktionsintensität für die identitätsbasierte Markenführung betonen auch BURMANN/MEFFERT. So führt eine hohe Interaktionsintensität zwischen der Marke und den Nachfragern zu einer höheren Glaubwürdigkeit der Marke. Dies liegt an einer durch die hohe Interaktionsintensität ausgelösten Annäherung und im optimalen Fall einem Fit zwischen Ist-Markenidentität und Ist-Markenimage. Dies allein erlaubt jedoch noch keine Aussage über die Zielerreichung der Markenführung, da hierfür auch Soll-Markenidentität und Soll-Markenimage in die Analyse einbezogen werden müssen.¹⁷³ Nimmt man an, dass die Marke ein auf ihrer Identität basierendes Markennutzenversprechen kommuniziert und dieses auch tatsächlich im Markenverhalten umsetzt, kann eine hohe Interaktionsintensität folglich zu einem intensiven Erleben der Marke auf Nachfragerseite und einem hohen Fit von Soll-Markenidentität, Ist-Markenidentität, Soll-Markenimage und Ist-Markenimage beitragen. Die Interaktivität der Marke führt demnach zu einem intensiveren Markenerlebnis und verstärkt hierdurch wiederum die Kundenbindung.¹⁷⁴

¹⁷² PRAHALAD/RAMASWAMY (2004), S. 12.

¹⁷³ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 65.

¹⁷⁴ Vgl. TOMCZAK/SCHÖGEL/WENTZEL (2006), S. 528f.

Am stärksten erforscht ist die Bedeutung der Interaktion zwischen Marke und Nachfrager sowie den Nachfragern untereinander bisher in der Brand Community Forschung. Die Bedeutung der Community formuliert MUNIZ wie folgt:

„[...] developing a strong brand community could be a critical step in truly actualizing the concept of relationship marketing. A strong brand community can lead to a socially embedded and entrenched loyalty, brand commitment and even hyper-loyalty.“¹⁷⁵

Das Konzept der Brand Communities wird seit ca. 15 Jahren in der Forschung detailliert betrachtet.¹⁷⁶ Besonders die Arbeiten von MUNIZ/O’GUINN¹⁷⁷ und MCALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG¹⁷⁸ stellen auch aktuell noch die Basis neuerer Untersuchungen dar.¹⁷⁹ Daher soll im Folgenden die Definition von MUNIZ/O’GUINN für Brand Communities verwendet werden. Brand Communities werden demnach definiert als

„[...] a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand. It is specialized because at its center is a branded good or service. Like other communities, it is marked by a shared consciousness, rituals and traditions, and a sense of moral responsibility.“¹⁸⁰

Gerade die Betonung der geographischen Ungebundenheit lässt diese Definition für das „Web 2.0“ Umfeld geeignet erscheinen. Gemäß der oben genannten Definition von MUNIZ/O’GUINN können u.a. auch Facebook Pages von Marken als eine Form von Brand Community betrachtet werden.

Brand Communities sind demnach nicht auf eigenständige virtuelle Auftritte im Internet begrenzt. Zusätzlich sollen Erkenntnisse aus der Brand Community Forschung bezüglich der Interaktion der Nachfrager untereinander und mit der Marke sowie der Schaffung von Markenerlebnissen im weiteren Verlauf der Arbeit auf andere „Social

¹⁷⁵ MUNIZ/O’GUINN (2001), S. 427.

¹⁷⁶ Vgl. SCHOUTEN/MCALEXANDER (1995).

¹⁷⁷ Vgl. MUNIZ/O’GUINN (2001).

¹⁷⁸ Vgl. MCALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG (2002).

¹⁷⁹ Vgl. KOZINETS et al. (2010); vgl. ALGESHEIMER et al. (2005); vgl. SCHAU/MUNIZ/ARNOULD (2009).

¹⁸⁰ MUNIZ/O’GUINN (2001), S. 412.

Media“ Kanäle übertragen werden. Besondere Beachtung findet in der Brand Community Forschung immer wieder das Management von Word of Mouth (WoM). KOZINETS ET AL. definieren in der Untersuchung von Word of Mouth Marketing in Online Communities vier Faktoren, die die Wahrnehmung des Markennutzenversprechens und die Markenpersönlichkeit im „Web 2.0“ beeinflussen. Auf Grund der Beschränkung auf initiierte WoM-Kampagnen sollten diese Faktoren jedoch nicht ohne weitere Überprüfung auf natürlich entstandenes WoM übertragen werden. Der erste Faktor ist die Persönlichkeit des Produzenten von Word of Mouth, also dem Initiator der Kommunikation. Diese Persönlichkeit beeinflusst den Inhalt und die Form von WoM. Da sich diese Arbeit jedoch nicht mit WoM-Kampagnen im Speziellen auseinandersetzt, soll dieser Faktor nicht näher untersucht werden.

Der zweite identifizierte Faktor ist das Forum der Entstehung von Word of Mouth. Hierbei sind die verschiedenen „Web 2.0“ Plattformen wie Blogs, Social Networks, Microblogging etc. zu unterscheiden. Es muss jeweils beachtet werden, ob das Forum einen speziellen thematischen Hintergrund besitzt. KOZINETS ET AL. nennen Sport, Gesundheit, Mode und News als mögliche Themenfelder. Jedoch wäre auch jeder andere thematische Hintergrund denkbar.

Den dritten Faktor stellen die Normen und Richtlinien der Online Community dar. Hierbei beeinflusst vor allem die Zusammensetzung der Community sowie ihrer Mitglieder im Bezug auf Größe, Alter, Interessen und Lebensstile die Kommunikation sowie die Wahrnehmung des Markennutzenversprechens und seiner Bedeutung. Zusätzlich wird die Wahrnehmung der Marke durch mögliche Anreize des Unternehmens beeinflusst. Hierbei ist von Bedeutung, ob ein Unternehmen direkt Nachfrager anspricht und diese durch besondere Anreize wie z.B. die Bereitstellung von Produkten zur Initiierung von WoM ermutigt.¹⁸¹ Grundsätzlich stellen KOZINETS ET AL. fest, dass WoM eine Werbebotschaft der Markenkommunikation unter Einfluss der vier genannten Faktoren in eine für die Community wertvolle Information transformiert und diese Botschaft somit nicht mehr als Werbung der Marke wahrgenommen

¹⁸¹ Dies ist in der Untersuchung von KOZINETS et al. der Fall.

wird.¹⁸²

SCHAU/MUNIZ/ARNOULD befassen sich in einer anderen aktuellen Studie mit der Erschaffung von Zusatznutzen durch die Mitglieder in Brand Communities. Grundlage ist hierbei die Theorie, dass Kunden durch die immer stärkere Einbindung in Unternehmensprozesse, z.B. durch Online Services zur Durchführung von Leistungen, die sonst von Mitarbeiter durchgeführt wurden, oder das Mitwirken bei Innovationen, und die vielfältigen Möglichkeiten zur Individualisierung von Leistungen und Produkten aktiv an der Schaffung des Nutzens beteiligt sind und somit zum ‚Co-Creator of Value‘ werden.¹⁸³

SCHAU/MUNIZ/ARNOULD definieren drei wichtige Merkmale einer Brand Community. Dies sind ein generelles Prozess- und Regelverständnis, Fertigkeiten und Fähigkeiten, ein der Community entsprechendes Konsumverständnis sowie eine emotionale Bindung der Mitglieder, die sich durch deren Aktionen in der Community und Auftreten in- und außerhalb der Community ausdrückt. Zusätzlich identifizieren die Autoren in ihrer Studie vier Kategorien von Praktiken, die das Wirken von Brand Communities bestimmen und gleichzeitig ein Zeichen der Vitalität der Community sind. Diese Kategorien sind jeweils wiederum durch einzelne Praktiken gekennzeichnet.

Das erste Feld stellt Social Networking dar. Dieses beinhaltet die Praktiken Begrüßung, Einfühlen in Mitgliederangelegenheiten und Steuerung. Social Networking stärkt hierbei die Homogenität der Brand Community und erhöht die emotionale, soziale und moralische Bindung an die Community durch die Interaktion der Mitglieder untereinander. Die Autoren betonen, dass sich solche Verbindungen bei hoher Interaktionsintensität, in dieser Studie nennen die Autoren täglichen oder mehrfache Interaktion in einer Woche über eine längere Zeit, über den Markenfokus hinaus entwickeln können. Das bedeutet, dass die Verbindungen zwischen den Mitgliedern so stark sind, dass auch andere in deren Leben relevante Themen in die Community eingebracht werden.

¹⁸² Vgl. KOZINETS et al. (2010).

¹⁸³ Vgl. hierzu ausführlich PRAHALAD/RAMASWAMY (2004).

Die zweite Kategorie stellt das Impression Management dar. Hierbei fungieren die Mitglieder als Botschafter der Marke und versuchen andere Nachfrager von der Marke zu begeistern bzw. verteidigen die Marke gegenüber diesen.

Die dritte Kategorie definieren SCHAU/MUNIZ/ARNOULD wiederum als Community Engagement. Hierbei geht es vor allem um den sozialen Status der Mitglieder innerhalb der Community. Dieser definiert sich über das Abstecken spezieller Interessensfelder innerhalb der Community, das Erreichen festgelegter Milestones, die Verleihung von Abzeichen sowie das Dokumentieren der Markenerlebnisse der individuellen Nachfrager.

Die vierte Kategorie stellt letztendlich Brand Use dar, das sich mit der Entwicklung alternativer Nutzungsweisen der Marke und ihrer Produkte beschäftigt. Hierbei unterscheiden die Autoren die Pflege der Marke und der Produkte, die Individualisierung sowie das Commoditizing von in der Brand Community geschaffenen Werten. Die vier definierten Kategorien dürfen nicht separat voneinander betrachtet, sondern interagieren in vielen Fällen durch das Zusammenwirken einzelner Praktiken. So kann zum Beispiel die Funktion eines Community Mitglieds als Botschafter im Rahmen des Impression Managements zu neuen Mitgliedern in der Community führen, welches dann wieder zur Begrüßung im Rahmen von Social Networking führt.¹⁸⁴

Die aufgezeigten aktuellen Erkenntnisse der Community Forschung verdeutlichen, dass die Interaktion in Brand Communities vielschichtig und von diversen Faktoren geprägt ist.

Communities und markenbezogene Inhalte sozialer Netzwerke prägen das Markenerlebnis der Nachfrager im Internet. Die Interaktionsintensität zwischen der Marke und den Nachfragern sowie den Nachfragern untereinander ist eine zentrale Determinante der Qualität dieses Erlebnisses. Die Interaktionsintensität hängt hierbei sowohl von der Dauer als auch der Häufigkeit der Interaktion ab und kann weitergehend in Mitarbeiterinteraktionsintensität¹⁸⁵, Absatzmittlerinteraktionsintensität und

¹⁸⁴ Vgl. SCHAU/MUNIZ/ARNOULD (2009), S. 31 ff.

¹⁸⁵ Die Mitarbeiterinteraktionsintensität hängt von den direkten Kontakten zwischen Mitarbeitern und
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

mediale Interaktionsintensität¹⁸⁶ unterschieden werden.¹⁸⁷ Die mediale Interaktionsintensität beschreibt den Einfluss der öffentlichen Markenkommunikation auf das Markenimage und hängt von der Präsenz einer Marke in den Medien ab.¹⁸⁸ Überträgt man die mediale Interaktionsintensität ins „Web 2.0“ muss vor allem die Interaktionsintensität in „Social Media“ betrachtet werden. Zu beachten sind hierbei die Anzahl der Veröffentlichungen einer Marke als auch die Antworten einer Marke auf Nachfragerveröffentlichungen.

Die Qualität der Interaktion hängt u.a. von der Dialogkompetenz der Marke ab, also der Bereitschaft und Fähigkeit sich in einen intensiven Austausch mit den Nachfragern zu begeben und diesen für beide Seiten zielführend auszugestalten. Dies erfordert Transparenz von Seiten der Marke und die Verfügbarkeit von Informationen für Nachfrager, um diesen eine möglichst realitätsnahe Beurteilung des Markennutzens zu ermöglichen.¹⁸⁹ Die Informationsverfügbarkeit ist auf Grund der hohen Vernetzung der Nachfrager und der Menge verfügbarer Informationen im Internet heute nicht mehr allein durch die von der Marke bereitgestellten Informationen bestimmt. Nachfrager können sich z.B. in Brand Communities die benötigten Informationen beschaffen, um das Markenangebot fundiert zu beurteilen.¹⁹⁰ Wenn die Interaktion über ein ausreichendes Maß an Intensität und Qualität verfügt, ermöglicht dies die Schaffung funktionaler und emotionaler Zusatznutzen und stellt somit ein wirksames Instrument zur Steigerung der Markenloyalität dar.¹⁹¹ Die ausschließliche Nutzung der neuen Medien als weiteren Kanal zur Verbreitung von Pressemitteilungen und PR-Texten hat hingegen keine positiven Effekte und kann im Extremfall sogar zu einer Gegen-

Nachfragern ab. (Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 112.)

¹⁸⁶ Die Absatzmittler- und die mediale Interaktionsintensität werden von den indirekten Kontakten zwischen Marke und Nachfrager beeinflusst. Die Absatzmittlerinteraktionsintensität ist abhängig von der Vertriebsstrategie und hat eine besonders hohe Bedeutung, wenn die zentralen Brand Touch Points der Nachfrager beim Absatzmittler stattfinden. (vgl. JOST-BENZ (2009), S. 114 f.)

¹⁸⁷ Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 112 ff.

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 114.

¹⁸⁹ Vgl. PRAHALAD/RAMASWAMY (2004), S. 9 f.

¹⁹⁰ Vgl. TOTZ (2005), S. 231 ff.

¹⁹¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGOERG (2008).

reaktion auf Grund von unnützer Informationsüberlastung führen.¹⁹²

Basierend auf den dargestellten Anforderungen an die Interaktion zwischen Marke und Nachfrager (vgl. Kapitel 3.1) und den verschiedenen Arten von Erlebnissen können die in Abb. 11 gezeigten Zusammenhänge konzeptualisiert werden. **Hierbei prägt die Interaktionskompetenz der Marke die Erlebnisqualität.** Verfügt die Marke über eine hohe Interaktionskompetenz, kann sie detaillierter auf die Nachfrager eingehen und somit qualitativ höherwertige Markenerlebnisse vermitteln. Dies wiederum ermöglicht die Erzielung eines Preispremiums. Betrachtet man die Interaktionskompetenz genauer, lässt sich diese in die Bereiche Interaktionsadäquanz, Interaktionsqualität und Interaktionsintensität untergliedern. Die Bereiche Interaktionsqualität und Interaktionsintensität setzen sich wiederum jeweils aus drei einzelnen Dimensionen zusammen.

Der Einfluss der Interaktionskompetenz auf die Erlebnisqualität in den einzelnen Erlebnismodulen variiert. Während sensorische Erlebnisse ihrer Definition nach die Sinne der Nachfrager ansprechen und auch durch nicht-interaktive Kommunikation vermittelt werden können, basieren soziale Erlebnisse explizit auf Interaktionen.¹⁹³ Folgt man der empirischen Untersuchung von BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO, beeinflussen die Markenerlebnisse wiederum die Kundenzufriedenheit und Markenloyalität.¹⁹⁴ Diese wiederum ermöglichen der Marke die Erzielung eines Preispremiums. Somit kann mittelbar ein positiver Einfluss der Interaktionskompetenz auf den ökonomischen Erfolg postuliert werden.

¹⁹² Vgl. GIGYA (2010), S.3.

¹⁹³ Vgl. Kapitel 2.4.2 für eine detaillierte Darstellung der Erlebnismodule.

¹⁹⁴ Vgl. BRAKUS/SCHMITT/ZARANTONELLO (2009), S. 65 f.

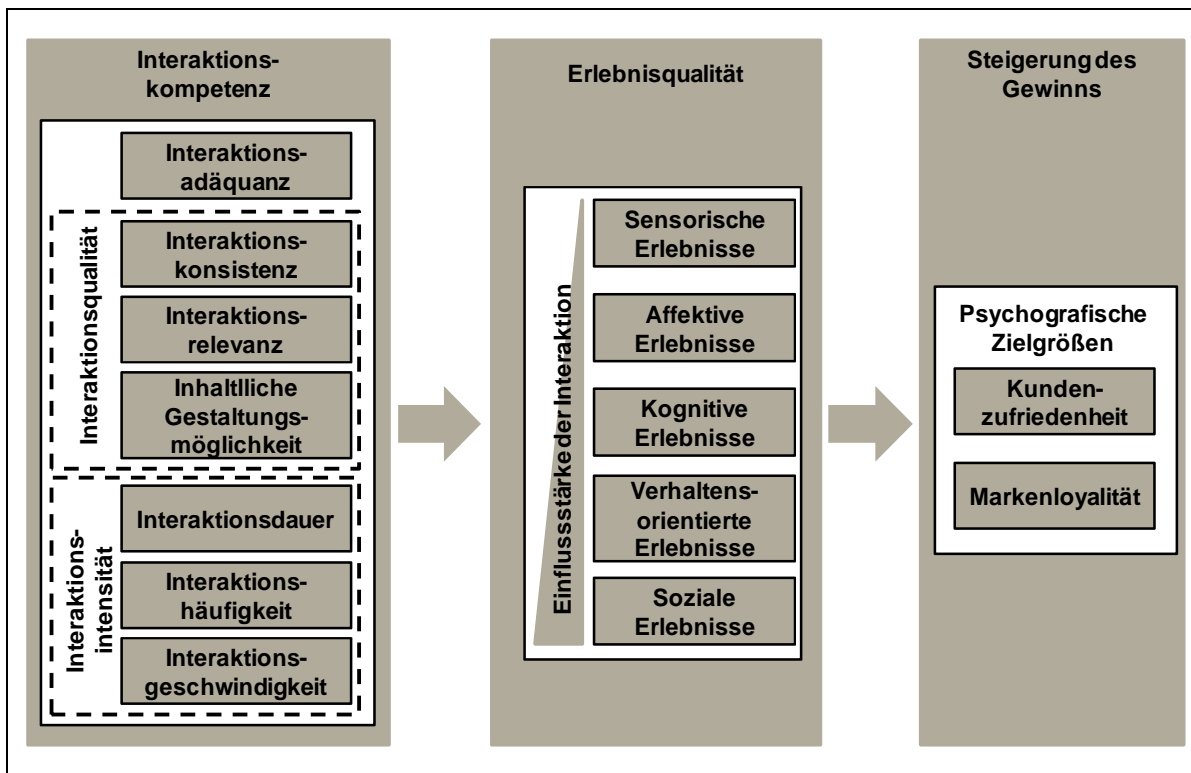


Abb. 11: Zusammenhang zwischen Interaktion, Erlebnis und Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung.

Außerhalb des Internets gibt es zahlreiche Beispiele von Marken, die es schaffen, dem Kunden gezielt besondere Markenerlebnisse zu vermitteln. So gelingt es z. B. der Marke American Girl¹⁹⁵, den Kunden in den American Girl Place Stores in den USA einzigartige Erlebnisse zu vermitteln und langlebige, intensive Erinnerungen an diese Erlebnisse in den Köpfen der Kunden zu etablieren.¹⁹⁶ Dies geschieht unter anderem durch die Förderung der Interaktion der Kunden in den Läden untereinander. In speziellen Lounges werden die Kunden ermuntert, mit anderen Kunden zu interagieren sowie die Produkte zu testen. Dies führt zu einem intensiven Markenerlebnis.¹⁹⁷ Hierbei ist es wichtig, die Marke für die Interaktion mit den Kunden zu öffnen, um die Schaffung bedeutender Erlebnisse zu ermöglichen. Die Öffnung der Marke zur Interaktion mit externen Zielgruppen legten die Basis zur Erreichung von positivem Word of Mouth, welches wiederum höchste Bedeutung bei der Schaffung

¹⁹⁵ American Girl ist eine US-Marke, die Puppen, Bücher und Zubehör vertreibt.

¹⁹⁶ Vgl. DIAMOND et al. (2009), S. 118.

¹⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 118f.

einer überlegenen Wettbewerbsposition und somit der Möglichkeit ökonomischer Vorteile der Marke hat. Hierbei muss den Nachfragern vermittelt werden, dass sie neben dem Produkt ein einzigartiges Markenerlebnis ‚erwerben‘. DIAMOND et. al. stellen in diesen Zusammenhang fest, dass Kunden eine Marke nicht nur kaufen, besitzen oder benutzen wollen. Ihr Wert entsteht durch von der Marke geschaffene oder in der Interaktion mit der Marke und anderen Kunden entstandene Erlebnisse.¹⁹⁸ Diese Erlebnisse sollten auch in „Social Media“ generiert werden.

3.3 Customer Experience Management im „Web 2.0“

„Social Media“ bietet nicht nur neue Möglichkeiten zur Schaffung von Erlebnissen, es hat die Art verändert, wie Nachfrager Erlebnisse, Meinungen und Wissen mit ihren sozialen Netzwerken teilen. Social Feeds¹⁹⁹ in Social Networks unterrichten Freunde in kürzester Zeit über von Nutzern veröffentlichte Erfahrungen, Meinungen und Aktivitäten.²⁰⁰

Ein weiterer, durch Social Feeds verstärkter Effekt der Interaktion mit Nachfragern ist Social Referral Traffic. Hierbei wird Usern die Möglichkeit gegeben, Inhalte und Erlebnisse mit einer Marke bei „Social Media“-Diensten wie Facebook und Twitter zu veröffentlichen.²⁰¹ Somit sind diese Empfehlungen dauerhaft für einen großen Kreis von Empfängern verfügbar und nicht an eine persönliche Kommunikation außerhalb des Internets gebunden. Auf Grund der unendlichen Datenmenge im Internet und der Informationsüberlastung der Nachfrager vertrauen immer mehr Nutzer auf diese Art durch Freunde und Bekannte empfohlener Inhalte.²⁰² Für mehr als 20% der Nutzer stellen „Social Media“ Plattformen im Internet laut NIELSEN bereits das Hauptnavigationstool dar. Social Referral Traffic ist für die Marke besonders wertvoll, da die Empfehlungen einen WoM-Charakter besitzen und somit ein größeres Vertrauen der User

¹⁹⁸ Vgl. DIAMOND et al. (2009), S.131f.

¹⁹⁹ Hierbei handelt es sich um eine Übersicht über Aktivitäten, Nachrichten und veröffentlichte Inhalte von Freunden in „Web 2.0“-Diensten wie bspw. Facebook und Twitter.

²⁰⁰ SOLIS (2010).

²⁰¹ Hierbei handelt es sich um Share-Funktionen.

²⁰² ARNHOLD (2010), S. 4 f.

genießen.²⁰³ Eine neue Form dieser Empfehlungen nutzen die Autoren ABRAHAM/BEHRENDT des Buches „Oh my god what happened and what should i do“. Das Buch kann entweder für 14,90€ im Buchhandel erworben oder kostenfrei als pdf-Datei im Internet bezogen werden. Dies ist jedoch nur nach vorheriger Empfehlung des Buches durch eine Facebook-Statusmeldung oder einen Tweet bei Twitter möglich. Diese Zahlungsart wird von den Entwicklern als „Pay with a tweet“ und die Empfehlung als „Social Currency“ bezeichnet. Die Autoren nutzen somit das „Web 2.0“ für Kommunikations-, Preis-, und Distributionsfunktionen.²⁰⁴

Dass zur Interaktion mit Nachfragern nicht nur die bekannten „Social Media“ Plattformen wie Facebook, Twitter und YouTube genutzt werden sollten, betont BLACKSHAW. Ansonsten drohe die Gefahr, dass die Interaktion mit Nutzern abbricht, wenn diese die unternehmenseigene Website besuchen, da diese oft noch unflexibel, statisch und textintensiv aufgebaut sind. Viele Unternehmen haben es bisher versäumt, ihre eigenen Websites an moderne Anforderungen und Kundenbedürfnisse anzupassen. Websites müssen multimediale Inhalte wie Videos bieten und z.B. durch den Einbau von Review und Rating-Funktionen als Verstärker von WoM agieren. Hierzu gehört neben der Nutzung von Plattformen auch die enge Verbindung zur Marke durch die Integration von Blogs und Community- und Sharing Funktionen in die eigene Website. Ebenso wichtig ist die Verbindung der eigenen Website mit externen Auftritten in sozialen Medien, welches häufig noch vernachlässigt wird.²⁰⁵ Dies bestätigt BLACKSHAW auch mit der Aussage: „Brands desperately need better strategies to reach, bond and interact with consumers“²⁰⁶, da der Großteil der Unternehmen die Möglichkeiten der intensiven Interaktion mit Nachfragern über das Internet noch immer nicht ausnutzt. Interaktion kann nicht wie bisher auf altmodischen Kontaktformularen auf der Website basieren, bei denen kein Kunde nach dem Absenden nachvollziehen kann, was passiert.²⁰⁷

²⁰³ Vgl. GIGYA (2010), S. 2 f.

²⁰⁴ Vgl. RAMGE (2010), S. 18.

²⁰⁵ Vgl. BLACKSHAW (2007), S. 43.

²⁰⁶ BLACKSHAW (2007), S. 43.

²⁰⁷ Vgl. BLACKSHAW (2007), S. 43.

Die Interaktion im Bereich „Social Media“ nimmt bei der Schaffung verschiedener Erlebnisse im Internet eine bedeutende Funktion ein. So kann die Interaktion in Communities sowohl affektive, kognitive, verhaltensbezogene als auch soziale Erlebnisse auslösen.²⁰⁸ Bei den im Folgenden vorgestellten Erlebnissen ist auf Grund steigender Bedeutung der Interaktivität auch die Erreichung eines hohen Interaktionsgrades in den einzelnen Interaktionsdimensionen erfolgskritisch.

Sensorische Erlebnisse hingegen gilt es, für die Marke vor allem in der Gestaltung der „Social Media“ Auftritte zu erreichen. Hierbei kommt es auf eine angenehme Gestaltung des Auftritts an, um den Usern Ästhetik zu vermitteln und die Sinne anzusprechen.²⁰⁹ Basierend auf den Erkenntnissen von SPRINGER²¹⁰ muss demnach auch die Gestaltung der „Web 2.0“-Präsenzen der Marke auf Grundlage der zu transportierenden Informationen markenkonform entwickelt werden. Zur Sicherung der Konsistenz zwischen klassischer und Online-Markenkommunikation dürfen die sensorischen Erlebnisse im „Web 2.0“ nicht zu stark von der multisensualen Ansprache in den anderen Bereichen abweichen.²¹¹ Die sensorischen Erlebnisse stellen außerdem ein wirksames Instrument zur Auslösung affektiver Erlebnisse dar. So kann die multisensuale Ausgestaltung zur Auslösung von Emotionen, also affektiven Erlebnissen, beim Nachfrager genutzt werden.

Affektive Erlebnisse entstehen u.a. durch den Spaß-Faktor der „Social Media“-²¹²Interaktion zwischen User und Marke. Hierbei sollen positive Stimmungen und Emotionen erzeugt werden. Beeinflusst wird dies nicht nur durch die Inhalte, sondern auch durch die Nutzerfreundlichkeit. Positive Emotionen können außerdem das Ergebnis der Interaktionen zwischen Usern untereinander und User und der Marke selber innerhalb sozialer Netze sein. So kann es z.B. belohnungsrelevante Anreize durch die Marke für die Interaktion geben, die zu positiven Emotionen und hierüber hinaus der

²⁰⁸ Vgl. ALGESHEIMER/HERRMANN (2005), S. 751.

²⁰⁹ Vgl. SCHMITT/SIMONSON (1998), S. 389.

²¹⁰ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

²¹¹ Vgl. SPRINGER (2008), S. 202.

²¹² Vgl. ebenda, S. 88.

Verankerung dieser Erlebnisse im episodischen Gedächtnis führt.²¹³

Ähnlich verhält es sich mit den **kognitiven Erlebnissen**. Auch diese Erlebnisse entstehen durch die Interaktion innerhalb von Communities.²¹⁴ So fördern bspw. von Marken initiierte Wettbewerbe wie das später näher erläuterte Lufthansa ‚Name It‘ Beispiel die intellektuelle Auseinandersetzung der Nachfrager mit der Marke und schaffen somit ein kognitives Erlebnis. Die Interaktion wird hierbei vor allem durch Kommentare und die Bewertung des User Generated Content durch andere Nutzer gefördert. Diese Wettbewerbe tragen somit zur Schaffung eines intensiven Markenerlebnisses bei. Die Bedeutung von Wettbewerben als kognitive Erlebnisse belegen auch BURMANN und ARNHOLD mit dem User Generated Branding Ansatz und den dort untersuchten Marken.²¹⁵ Demnach empfinden Nachfrager eine offene Markenkommunikation, also die transparente Interaktion von Marke und Nachfrager, als kundenfreundlicher und glaubwürdiger.²¹⁶ Des Weiteren ist ebenso von einer Erhöhung der Kaufbereitschaft bei Marken mit einer offenen Markenkommunikation auszugehen.²¹⁷

Verhaltensbezogene Erlebnisse hingegen entstehen häufig durch das Aufzeigen neuer Nutzungsmöglichkeiten von Marken und ihren Produkten in Brand Communities. Hierbei können diese alternativen Nutzungsmöglichkeiten sowohl von der Marke angeboten werden als auch von anderen Nachfragern kommuniziert und somit der Community zur Verfügung gestellt werden. Hierbei ermöglicht das Internet die genaue Dokumentation dieser Nutzungsmöglichkeiten in Form von bereitgestellten Videos, die die Übernahme dieser Möglichkeiten durch andere Nachfrager auf Grund der genauen Erläuterung vereinfachen.²¹⁸ So kann die Marke den Nachfrager neue Nutzungsmöglichkeiten zu Produkten vorstellen, um somit das Erlebnis während des Konsums aktuell zu halten und positiv zu beeinflussen.

Die **sozialen Erlebnisse** entstehen im „Web 2.0“-Kontext besonders stark durch den

²¹³ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

²¹⁴ Vgl. ALGESHEIMER/HERRMANN (2005), S. 751.

²¹⁵ Vgl. hierzu ausführlich BURMANN/ARNHOLD (2008) und ARNHOLD (2010).

²¹⁶ Vgl. ARNHOLD (2010), S. 347.

²¹⁷ Vgl. ebenda, S. 282.

²¹⁸ Vgl. SCHMITT (2005), S. 298; vgl. PRAHALAD/RAMASWAMY (2004).

Community-Gedanken und die soziale Vernetzung der Nutzer untereinander sowie mit der Marke im Bereich „Social Media“. Diese Vernetzung beeinflusst das Zugehörigkeitsgefühl der Nachfrager und liefert somit einen Mehrwert. Diese sozialen Interaktionen beeinflussen in besonders starkem Maß die Entstehung langfristiger Beziehungen.²¹⁹ Auf Grund der hohen Bedeutung der Interaktion für die sozialen Erlebnisse ist die Interaktionskompetenz der Marke für die Erlebnisqualität in diesem Bereich von größter Bedeutung. Eine hohe Interaktionsintensität ist Grundvoraussetzung bei der Vermittlung. Zur Schaffung sozialer Erlebnisse bedarf es somit einer starken Community, die den Austausch zwischen den Teilnehmern fördert. Gelingt dies der Marke ist davon auszugehen, dass die Community eine hohe persönliche Relevanz für die Mitglieder besitzt, ist bei den sozialen Erlebnissen ebenfalls von einer Speicherung der Erlebnisse im episodischen Gedächtnis auszugehen. Gelingt dies, kann die Marke von der „kortikalen Entlastung“ profitieren und sich, wenn es sich um die First Choice Brand handelt, von den Wettbewerbern differenzieren.²²⁰

3.4 Praxisbeispiele interaktiver Markenerlebnisse im „Web 2.0“

Dove schafft mit der „Campaign for Real Beauty“ ein holistisches Erlebnis. Die Marke erregte 2006 mit dem Spot „Dove Evolution“ hohe Aufmerksamkeit. In dem Film wird eine bereits attraktive Frau im Rahmen eines Makeovers professional gestylt und fotografiert. Danach erfolgt eine Fotobearbeitung mit Adobe Photoshop inkl. Halsverlängerung, Vergrößerung der Augen, Schmälerung der Schultern usw. Am Ende zeigt der Spot ein Plakat mit dem Foto der Frau. Das Foto hat kaum noch Ähnlichkeit mit ihrem ursprünglichen Aussehen und die Frau ist nur noch bei sehr genauer Betrachtung zu erkennen.

Bis heute erreichte das Video bei YouTube ca. 13 Mio. Aufrufe.²²¹ Außerdem ist es auf der Website sowie bei Facebook zu finden. Das Video ist Teil der Real Beauty Campaign von Dove zu der auch der Self Esteem Fund zählt. Ziel ist es, den Einfluss des gefährlichen Schönheitsideals der Werbung zu begrenzen sowie Mädchen und

²¹⁹ Vgl. SCHMITT (2005), S. 298f.

²²⁰ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

²²¹ YOUTUBE (2010).

Frauen zu einem gesunden Selbstbewusstsein zu verhelfen. Hierdurch gelingt es Dove, alle Erlebnismodule anzusprechen.

Sensorische Erlebnisse werden den Nachfragern durch die zahlreichen Videos von Dove vermittelt. Das Ziel der „Initiative für wahre Schönheit“ hingegen vermittelt dem User ein positives Gefühl (Selbstbewusstsein) und bietet somit ein affektives Erlebnis. Zusätzlich fördert die Kampagne die kritische gedankliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Diese kognitiven Erlebnisse verstärkt Dove weiterhin mit dem Angebot verschiedener Tools zur Analyse des Selbstbewusstseins sowie der Aufklärung über die Entstehung professional bearbeiteter Fotos. Die Aufforderung dem gefährlichen, durch die Werbung propagierten Schönheitsideal nicht blind zu folgen, liefert hingegen das verhaltensbezogene Erlebnis, da eine Veränderung des Lebensstils der User angestrebt wird. Die Verbindung der User innerhalb der Community bietet schlussendlich das soziale Erlebnis. Ein Beispiel hierfür sind die Dove Online Workshops zum Thema Selbstbewusstsein für junge Mädchen. Mit der „Initiative für wahre Schönheit“ gelingt es Dove, einen symbolischen Nutzen anzubieten, der bei der angesprochenen Zielgruppe hohe persönliche Relevanz besitzt. Somit schafft Dove ein Markenerlebnis, das durch die Aktivierung erinnerungsrelevanter Gehirnareale die Speicherung im episodischen Gedächtnis ermöglicht. Dove kann hierdurch entsprechend der These der „kortikalen Entlastung“ die Informationsüberlastung der Nachfrager umgehen und schafft es, bei sechs der sieben Interaktionsdimensionen einen hohen Interaktionsgrad zu erreichen.

Die Interaktionsadäquanz kann auf Grund fehlender Daten zu möglichen Kosten, generierten Customer Insights sowie Umsatzsteigerungen hier nicht beurteilt werden. Es gelingt Dove jedoch, ein für die Nachfrager relevantes Thema anzusprechen (Interaktionsrelevanz). Desweiteren geht Dove in der Interaktion mit den Nachfragern konkret auf deren Äußerungen ein und sichert somit ebenfalls die Relevanz. Durch die Nutzung verschiedener Kanäle (TV, YouTube, Facebook, Twitter) und der konsistenten Kommunikationspolitik im Multi-Channel-Mix ist auch eine hohe Interaktionskonsistenz gegeben. Dies zeigt sich auch in dem Wechsel zwischen den „Social Media“-Diensten Facebook und Twitter innerhalb der Interaktion mit einer Kundin. Die inhaltliche Gestaltungsmöglichkeit ist für die Nachfrager auf Grund fehlender Beschränkungen ebenfalls gegeben. Weil Dove die „Initiative für wahre Schönheit“ seit

2006 zur Interaktion mit den Nachfragern nutzt, ist die Anforderung der hohen Interaktionsdauer ebenfalls erfüllt. Durch die regelmäßige Interaktion mit Nachfragern via Facebook (mehrmals die Woche) und Twitter (täglich) kann auch eine angemessene Interaktionshäufigkeit vermutet werden. Die Beantwortung von Kundenfragen im „Web 2.0“ erfolgt ebenfalls mit einer hohen Geschwindigkeit.

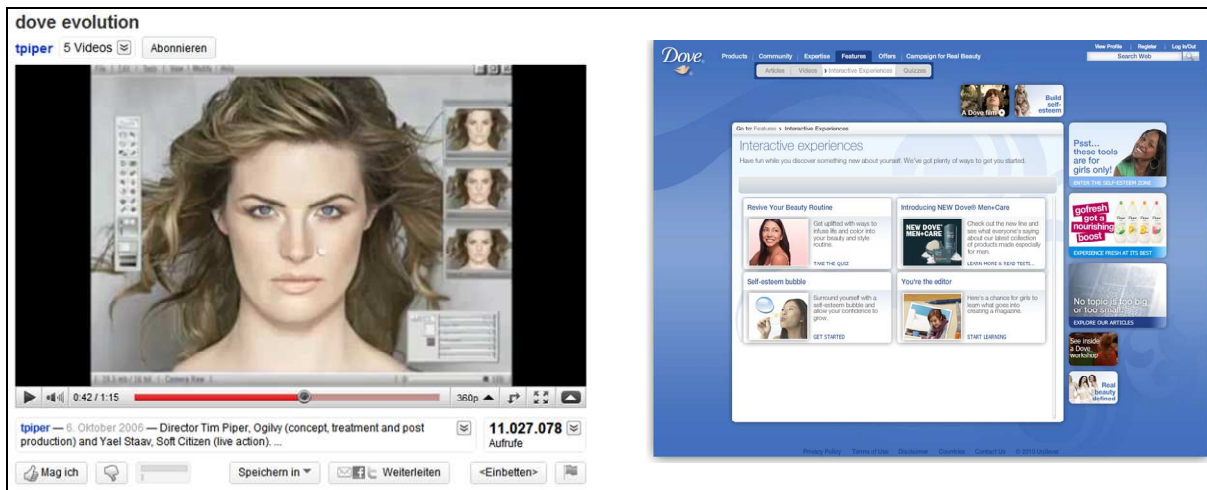


Abb. 12: Dove Evolution und Dove Campaign for Real Beauty

Quelle: YOUTUBE (2010) und DOVE (2010).

Im Gegensatz zu Dove erschafft Lufthansa mit dem „Name It“ Wettbewerb im Rahmen der „A380 - Be part of it“-Kampagne vor allem ein sensorisches und kognitives Erlebnis. Im Zuge der Auslieferung des ersten Airbus A380 an Lufthansa hat das Unternehmen die User im Internet nach Vorschlägen für ein Pseudonym gefragt, wie es „Jumbo Jet“ für die Boeing 747 darstellt. Bei der Lufthansa gingen über 150.000 Vorschläge ein, die wiederum durch die User bewertet werden konnten. So erhielt der Siegervorschlag z.B. über 32.000 Bewertungen. 50 der Vorschläge schafften es in die Endauswahl und wurden abschließend von einer Jury bewertet. Die Gewinnerin erhielt 1 Mio. Bonusmeilen. Eingebunden war der Contest in eine Website mit einer Vielzahl von Informationen über den A380. Lufthansa gelingt es hier sehr gut, dem User mit vielen Videos und einer interaktiven Steuerung den A380 als sensorisches Erlebnis zu vermitteln und Begeisterung zu wecken. Ob Lufthansa den Name It-Wettbewerb als Erfolg bewertet bleibt abzuwarten, da die Wahl der Jury, „Lady Bee“, durch die User kritisiert und als unpassend bewertet wurde. Durch die Jury Entscheidung hat Lufthansa es am Ende versäumt, das Ergebnis interaktiv mit den Nutzern zu gestalten und somit eine höhere Akzeptanz zu erzielen. Bisher hat Lufthansa den

Namen „Lady Bee“ nach Kenntnis der Autoren seit Bekanntgabe des Ergebnisses nicht weiter verwendet.

Durch diesen Abbruch und die bis heute fehlende weitere Verwendung des Namens kann Lufthansa die Forderung nach einer hohen Interaktionskonsistenz nicht erfüllen. Die fehlende Nutzung von „Lady Bee“ weckt ebenso Zweifel an der Interaktionsadäquanz des Erlebnisses, da ein optimaler Nutzen für die Marke Lufthansa nicht ersichtlich ist. Die Interaktionsrelevanz hingegen kann durch die hohe Teilnehmerzahl als gegeben angesehen werden. Auch die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten (Abgabe eines Namensvorschlags sowie Bewertung bestehender Vorschläge) erscheint angemessen. Eine Beurteilung der Interaktionsintensität aus Sicht von Lufthansa ist hier nicht möglich.

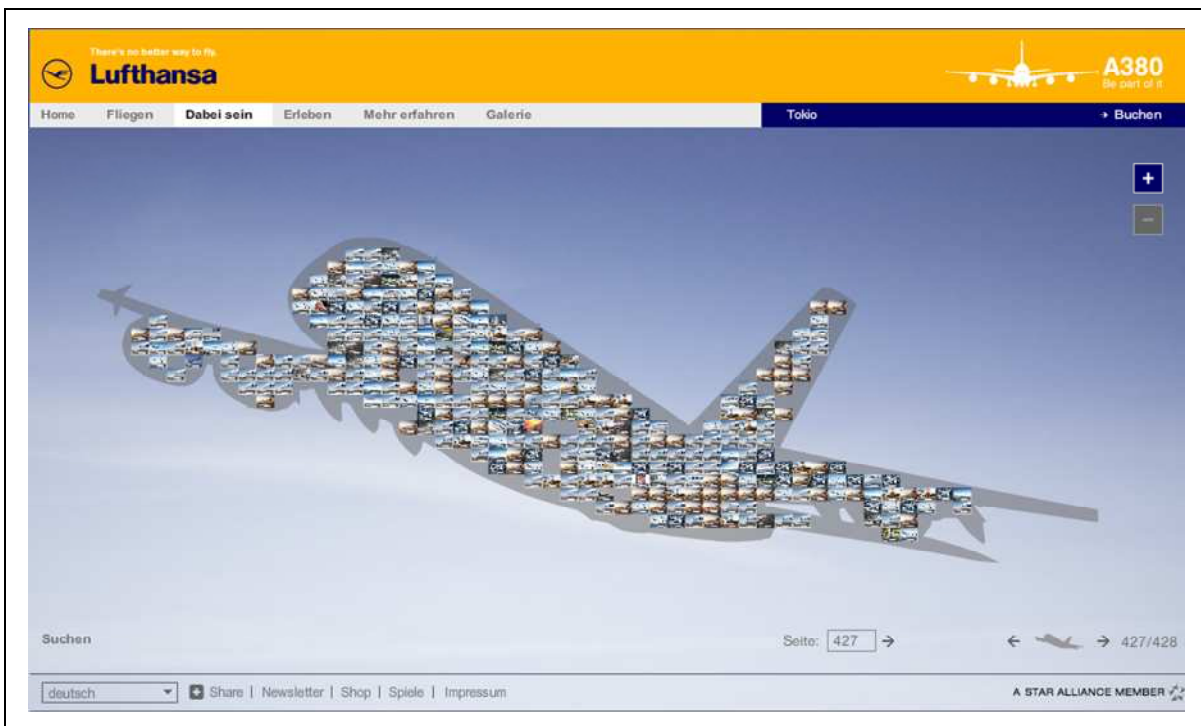


Abb. 13: Lufthansa Name It

Quelle: LUFTHANSA (2010)

Interaktion mit den Nachfragern steht besonders bei Dell im Mittelpunkt der „Web 2.0“ Aktivitäten. Dell ist heute eine der führenden Marken bei der Interaktion mit Nachfragern. Hierzu nutzt Dell zahlreiche Blogs, Support Foren, Online Groups, Ideastorm als Ideen-Plattform sowie Facebook und Twitter. Der User hat somit die Möglichkeit, in dem von ihm bevorzugten Kanal mit Dell und anderen Usern zu inter-

agieren. Gerade durch die intensive Auseinandersetzung mit der Marke schafft Dell kognitive, verhaltensbezogene sowie soziale Erlebnisse. So nutzt Dell die Plattform Ideastorm zur Generierung von Nachfragerideen zu den Dell-Produkten. Nachfrager können ihre Ideen und Wünsche auf der Plattform veröffentlichen. Diese werden dann wiederum von anderen Usern der Plattform bewertet, um somit das Potenzial der Idee für eine weitere Vermarktung zu ermitteln. Die Ideen werden im weiteren Verlauf von Dell überprüft und kommentiert. Dell veröffentlicht regelmäßig Updates zum Status der Idee.²²² Die Plattform erfordert von den Nutzern eine intensive Auseinandersetzung mit Dell und liefert somit ein starkes kognitives Erlebnis. Ähnliche Effekte hat die Rating & Review Kategorie der Dell Website. Dell erhält bei beiden Plattformen genaue Informationen über Verbesserungspotenziale und Nachfragerbedürfnisse. Verhaltensbezogene und soziale Erlebnisse bieten bei Dell vor allem die Foren, in denen Kunden die Dell Produkte diskutieren und sich bei Problemen gegenseitig behilflich sein können. Somit trägt die Interaktion in den Foren zu einem positiveren Erlebnis der Kunden bei der Nutzung von Dell bei. Das Beispiel Dell demonstriert außerdem, dass Unternehmen durchaus aus Fehlern im „Web 2.0“ lernen und benötigte Kompetenzen entwickeln können. Dell sah sich 2005 massiver Kritik des bekannten US-Bloggers Jeff Jarvis ausgesetzt, der in seinem Blog ‚Dell hell‘ über die Missstände im IT-Support der Marke DELL berichtete.²²³ Als Reaktion verstärkte das Unternehmen auf breiter Linie die Interaktion mit den Kunden und entwickelte bis heute eine Vielzahl von Interaktionsmöglichkeiten zwischen Marke und Nachfrager.

Seit kurzer Zeit bietet Dell den Kunden Support direkt über Facebook an. Hierbei ist es das ausdrückliche Ziel von Dell, alle Anfragen in deutlich weniger als 24 Geschäftsstunden zu beantworten. Hierzu gehörte auch eine Aufstockung der Mitarbeiteranzahl, die sich mit Nachfrager-Interaktionen beschäftigen. Die Interaktionsadäquanz kann hier nicht beurteilt werden. Die Interaktionsrelevanz hingegen ist durch die Unterstützung für die Nachfrager sowie deren Möglichkeit, Produktinnovationen vorzuschlagen, als hoch zu bewerten. Auch die Interaktionskonsistenz scheint durch

²²² Vgl. DELL (2010a).

²²³ Vgl. JARVIS (2010).

die regelmäßige Interaktion zwischen Dell und den Nachfrager innerhalb der Themenbereiche bei Ideastorm gegeben zu sein. Die inhaltliche Gestaltungsfreiheit ist durch die Möglichkeit zum Einsatz von Text, Bilder und Videos ebenfalls gegeben. Somit erfüllt Dell alle Anforderungen der Interaktionsqualität.

Auch bei der Interaktionsintensität erreicht Dell einen hohen Erfüllungsgrad. Dell fördert seit den negativen Erfahrungen 2005 den interaktiven Austausch mit den Nachfragern. Ebenso erreicht Dell eine hohe Interaktionshäufigkeit. Dies belegen u.a. fast tägliche Facebook Veröffentlichungen mit teilweise mehr als 400 User Kommentaren pro Veröffentlichung. Die hohe Interaktionsgeschwindigkeit erreicht Dell z.B. beim Facebook Support sowie in den Ideastorm „Storm Sessions“²²⁴. Zusätzlich gelingt es Dell, durch das Angebot der „Customization“ von PCs und Notebooks in Verbindung mit der hohen Interaktionsintensität nachhaltige Markenerlebnisse zu schaffen und sich auf Grund der genaueren Ansprache der Nachfragerbedürfnisse von den Wettbewerbern zu differenzieren.

²²⁴ „Storm Sessions“ geben Usern für einen bestimmten Zeitraum die Möglichkeit Ideen zu ausgewählten Themen einzureichen sowie andere Ideen zu bewerten und zu kommentieren.

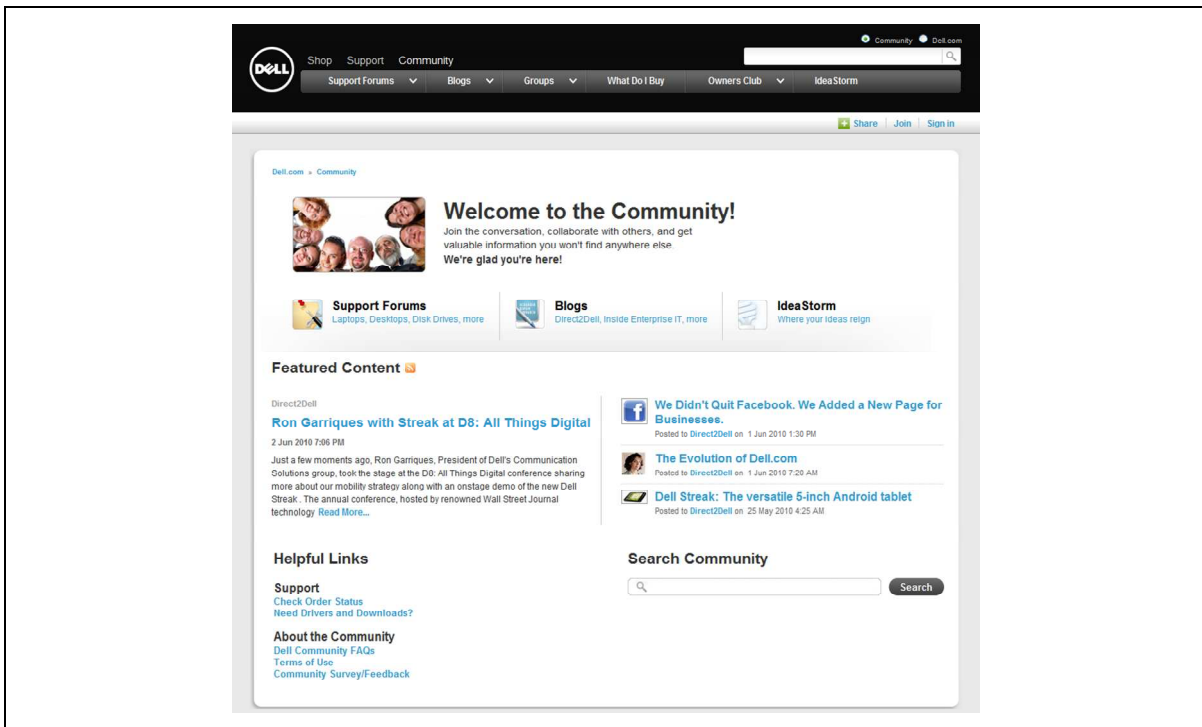


Abb. 14: Dell Community

Quelle: DELL (2010b).

4. Implikationen für die Markenführung

Zur Sicherung des nachhaltigen Erfolgs kommt zukünftig der **Interaktionskompetenz der Marke** eine sehr hohe Bedeutung zu. Hierzu muss ein Unternehmen in der Lage sein, eine adäquate, qualitativ hochwertige und intensive Interaktion mit den Nachfragern aufzubauen. Wie gezeigt wurde, sollte diese Interaktionskompetenz nicht nur in einer Abteilung des Unternehmens vorhanden sein. Aus diesem Grund **erlangt die innengerichtete Markenführung zukünftig eine sehr hohe Bedeutung** als Erfolgsvoraussetzung der Markenführung im „Web 2.0“ Kontext bzw. sozialen Medien. Es gilt, durch geeignete Instrumente der innengerichteten Markenführung die Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, sich in „Social Media“ markenkonform zu verhalten.

Erfolgskritisch ist es dabei, **die Marke auch in sozialen Medien konsequent identitätsbasiert zu führen**. Die Markenidentität als Führungskonzept dient dabei der Sicherstellung von markenkonformen Aktivitäten. Einen besonderen Stellenwert hat hierbei die Markenpersönlichkeit als Komponente der Markenidentität. Die in der Markenpersönlichkeit verankerten „menschlichen Eigenschaften“ der Marke sind die Voraussetzung für den Beziehungsaufbau der Nachfrager zur Marke. Als Folge der raum-zeitlich gleichartigen Eigenschaften im Kern der Markenidentität lässt sich ableiten, dass die Marke nur die Eigenschaften in sozialen Medien durch ihre Interaktionen umsetzen kann, die sie zuvor auch offline aufgebaut hat. Somit ist ein **hoher Fit zwischen Online- und Offline-Aktivitäten der Markenführung notwendig**, um die erforderliche Markenauthentizität sicherzustellen.

Die veränderten Anforderungen der Nachfrager an Marken haben sich maßgeblich aus dem veränderten Kommunikations- und Kaufverhalten der Nachfrager entwickelt. Die Nachfrager wählen heute aufgrund der Vielzahl ihnen zur Verfügung stehender Möglichkeiten zahlreiche Kanäle zur Kontaktaufnahme mit Marken aus. Jedoch ist bislang kaum erforscht, wie sich soziale Medien in diesen **Multi-Channel-Mix** einordnen. Hier besteht erheblicher Forschungsbedarf.

Literaturverzeichnis

- ALGESHEIMER, R./HERRMANN, A. (2005):** *Brand Communities - Grundidee, Konzept und empirische Befunde*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen*, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 747-764.
- ARNHOLD, U. (2010):** *User-Generated Branding (UGB) - An exploration of a new field of study focusing on the effectiveness of participatory communication programmes*, Wiesbaden.
- AZOULAY, A./KAPFERER, J.-N. (2003):** *Do brand personality scales really measure brand personality*, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 11, Nr. 2, S. 143-155.
- BANDURA, A. (1977):** *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ.
- BBDO (2009):** *Brand Parity Studie 2009*, Düsseldorf.
- BECKER, C./SCHNETZER, U. (2006):** *Brand It - Grundlagen und praktische Umsetzung der Entstehung starker Marken*, Saarbrücken.
- BEHRENDT, J./ZEPPENFELD, K. (2008):** *Web 2.0*, Heidelberg.
- BELZ, C./SCHÖGEL, M./ARNDT, O. (2008):** *Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion*, in: Belz, C./Schögel, M./Arndt, O./Walter, V.: *Interaktives Marketing - neue Wege zum Dialog mit Kunden*, Wiesbaden, S. 3-20.
- BENDER, G. (2008):** *Kundengewinnung- und Bindung im Web 2.0*, in: Hass, B./Walsh, G./Kilian, T. (2008): *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, Heidelberg, S. 173-190.
- BERGE, S./BÜSCHING, A. (2008):** *Strategien von Communities im Web 2.0*, in: HASS, B./WALSH, G./KILIAN, T. (Hrsg.): *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, Heidelberg, S. 24-37.
- BLACKSHAW, P. (2007):** *Time to lead - Big changes are ahead in marketing, so don't get left behind*, in: *Marketing Management*, Jg. 16, Nr. 3, S. 42-44.
- BLINDA, L. (2007):** *Markenführungs-kompetenzen eines identitätsbasierten Marken-*

managements - Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen, Wiesbaden.

BOHMANN, T. (2010): *(Im Druck) Nachhaltige Markendifferenzierung von Commodities - Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden.

BRAKUS, J. J./SCHMITT, B. H./ZARANTONELLO, L. (2009): *Brand Experience - What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 3, S. 52-68.

BURMANN, C./ ARNHOLD, U. (2008): *User generated branding: state of the art of research*, Berlin.

BURMANN, C. /BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003): *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, LiM Arbeitspapiere Nr. 1, Burmann, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.

BURMANN, C./BOCH, S. (2010): *Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken*, Arbeitspapier Nr. 42 des Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen.

BURMANN, C./BOHMANN, T. (2009): *Nachhaltige Differenzierung von Commodities - Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung*, Arbeitspapier Nr. 39 des Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen

BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005): *Theoretisches Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 37-72.

BURMANN, C./ MEFFERT, H./ KOERS, M. (2005): *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement- Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 4-17.

- BURMANN, C./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2007):** *Identitätsbasierte Markenführung*, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.): *Psychologie der Markenführung*, München, S. 3-30.
- BURMANN, C./STOLLE, W. (2007):** *Markenimage - Konzeptionalisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts*, Arbeitspapier Nr. 28 des Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen.
- BURMANN, C./ ZEPLIN, S. (2005):** *Innengerichtete Markenkommunikation*, in: Esch, F. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung*, Wiesbaden, S. 1021-1036.
- CHRISTODOLOUIDES, G. (2009):** *Branding in the post internet era*, in: *Marketing Theory*, Jg. 9, Nr. 1, S. 141-144.
- COMM, J. (2009):** *Twitter Power: how to dominate your market one tweet at a time*, New Jersey.
- DELL (2010a):** *Ideastorm*, URL: <http://www.ideastorm.com>, Abruf: 02.07.2010.
- DELL (2010b):** *Dell Community*, URL: <http://en.community.dell.com/>, Abruf: 02.07.2010.
- DEPPE, M./SCHWINDT, W./KUGEL, H./PLASSMANN, H./KENNING, P. (2005):** *Nonlinear Responses Within the Medial Prefrontal Cortex Reveal*, in: *Journal of Neuroimaging*, Jg. 15, Nr. 2, S. 171-182.
- DIAMOND, N./SHERRY JR., J. F./MUNIZ JR., A. M./MCGRATH, M. A./KOZINETS, R./BORGHINI, S. (2010):** *American Girl and the Brand Gestalt - Closing the Loop on Sociocultural Branding Research*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 3, S. 118-134.
- DOVE (2010):** *Campaign for Real Beauty*, URL: <http://www.dove.us./#/cfrb/>, Abruf: 02.07.2010.
- DUBE, L./LE BEL, J. (2005):** *The content and structure of laypeople's concept of pleasure*, in: *Cognition and Emotion*, Jg. 17, Nr. 2, S. 263-295.

- DWORSCHAK, M. (2010):** *Null Blog*, in: Der Spiegel, Nr. 31, S. 120-123.
- ESCH, F.-R. (2008):** *Strategie und Technik der Markenführung*, 5. vollst. überarb. und erw. Aufl., München.
- ESCH, F.-R./KISS, G. (2006):** *Wirkung interaktiver Markenauftritte im Internet - Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse*, in: Marketing ZFP, Jg. 28, Nr. 2, S. 99-115.
- ESCH, F.-R./LANGNER, T./ULLRICH, S. (2009):** *Internetkommunikation*, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): *Handbuch Kommunikation*, Wiesbaden, S. 127-156.
- ESCH, F.-R./STENGER, D. (2008):** *Marken als Interaktionsobjekt - Wie sehr prägt der Kunde die Marke wirklich selbst?*, in: Belz, C./Schögel, M./Arndt, O./Walter, V.: *Interaktives Marketing - neue Wege zum Dialog mit Kunden*, Wiesbaden, S. 287-306.
- EUROPCAR (2010a):** *Facebook Profil*, URL: <http://www.facebook.com/home.php?#!/europcarDE?ref=ts>, Abruf: 22.06.2010.
- EUROPCAR (2010b):** *Twitter Profil*, URL: http://twitter.com/ec_germany, Abruf: 22.06.2010.
- FOURNIER, S. (1998):** *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in: *Journal of consumer research*, Chicago: University of Chicago Press.
- FREUNDT, T. C. (2006):** *Emotionalisierung von Marken - Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten*, Wiesbaden.
- GIGYA (2010):** *Social is the Next Search - Why Online Businesses Must Optimize For Social Network Referral Traffic*, URL: www.gigya.com, Abruf: 28.05.2010.
- GILMORE, G. W. (1919):** *Animism*, Boston Marshall Jones Company, Boston, 1919.
- GRÜNWARD, S. (2007):** *Interaktivität in Erlebniswelten*, Morrisville.

- HASS, B./WALSH, G./KILIAN, T. (2008):** *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, Heidelberg.
- HAUG, K./KÜPER, J. (2010):** *Das Potenzial von Kundenbeteiligungen im Web-2.0-Online-Shop - Produktbewertungen als Kernfaktor des „Consumer Generated Marketing“*, in: Heinemann, G./Haug, K.: *Web-Exzellenz im E-Commerce*, Wiesbaden.
- HOMBURG, C./STOCK, R. (2002):** *Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept*, in: *Marketing ZFP*, Jg. 24 (2), S. 123-137.
- JARVIS, J. (2010):** *Dell hell*, URL: <http://www.buzzmachine.com/tag/dell/page/7>, Abruf: 02.07.2010.
- JOST-BENZ, M. (2009):** *Identitätsbasierte Markenbewertung - Grundlagen, theoretische Konzeptualisierung und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemarkte*, Wiesbaden.
- KAPFERER, J. N. (1992):** *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech.
- KAPLAN, A. M./HAENLEIN, M. (2010):** *Users of the world unite - The challenges and opportunities of Social Media*, in: *Business horizons*, Jg. 53, Nr. 1, S. 59-68.
- KILIAN, T./HAAS, B. H./WALSH, G. (2008):** *Grundlagen des Web 2.0*, in: Haas, B. H./Kilian, T./Walsh, G. (Hrsg.): *Web 2.0 - Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, Berlin, Heidelberg, S. 3-22.
- KNAPPE, M./KRACKLAUER, A. (2007):** *Verkaufschance Web 2.0: Dialoge fördern, Absätze steigern, neue Märkte erschließen*, Wiesbaden.
- KOZINETS, R. V./DE VALCK, K./WOJNICKI, A. C./WILNER, S. J. S. (2010):** *Networked Narratives - Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 74, Nr. 2, S. 71-89.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P./GRÖPPEL-KLEIN, A. (2009):** *Konsumentenverhalten*, 9. überarb., aktual. und erg. Aufl., München.

LUFTHANSA (2010): *Dabei sein,* URL:
<http://a380.lufthansa.com/TAKEPART/#/DE/DE/NAMING>, Abruf: 02.07.2010.

MALONEY, P. (2007): *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement: Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken*, Wiesbaden.

McALEXANDER, J./SCHOUTEN, J. W./KOENIG, H. F. (2002): *Building Brand Community*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 66, Nr. 1, S. 38-54.

MEFFERT, H./BURMANN, C. (1996): *Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.

MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2008): *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 10. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (2005): *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.

MUNIZ, A. M./O'GUINN, T. C. (2001): *Brand Community*, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 27, Nr. 4, S. 412-432.

MUSSER, J./O'REILLY, T. (2006): *Web 2.0 Principles and best practice*, Sebastopol, California, USA.

NIKE (2010): *NikeID.com*, URL: www.nikeid.com, Abruf: 05.08.2010.

O'REILLY, T. (2005): *What is Web 2.0*, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, Abruf: 18.05.2010.

o.V. (2010): *Whole Foods Market*, URL:
http://en.wikipedia.org/wiki/Whole_Foods_Market, Abruf: 22.06.2010.

- PIEHLER, R. (2010):** *(Im Druck) Interne Markenführung - Theoretisches Konzept, empirische Validierung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden.
- PINE, B. J./GILMORE, J. H. (1999):** *The experience economy - work is theatre and every business as stage*, Boston.
- PRAHALAD, C.K./RAMASWAMY, S. (2004):** *Co-Creation Experiences - The next practice in value creation*, in: Journal of Interactive Marketing, Jg. 18, Nr. 3, S. 5-14.
- RAAKE, S./HILKER, C. (2010):** *Web 2.0 in der Finanzbranche - Die neue Macht des Kunden*, Wiesbaden.
- RAMGE, T. (2010):** *Twittern und sparen*, in: Brand eins, Jg. 12, Nr. 8, S. 18-19.
- RIDEOUT, V. J./FOEHR, U. G./ROBERTS, D. F. (2010):** *Generation M2 - Media in the Lives of 8- to 18-Year-Olds*, Menlo Park.
- SCHAU, H. J./MUNIZ, A. M./ARNOULD, E. J. (2009):** *How Brand Community Practices Create Value*, in: Journal of Marketing, Jg. 73, Nr. 5, S. 30-51.
- SCHIELE, G./ HÄHNER, J./ BECKER, C. (2007): Web 2.0 – Technologien und Trends**, in: Bauer, H. H./ Große-Leege, D./ Rösger, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+*, 2. Aufl., München, S. 3-14.
- SCHMITT, B. (1999a):** *Experiential Marketing*, in: Journal of Marketing Management, Jg. 15, Nr.1-3, S. 53-67.
- SCHMITT, B. (1999b):** *Experiential Marketing - A new framework for design and communications*, in: Design Management Journal, Jg. 10, Nr. 2, S. 10-16.
- SCHMITT, B. (2000a):** *Creating and managing brand experiences on the internet*, in: Design Management Journal, Jg. 11, S. 53-58.
- SCHMITT, B. (2000b):** *Experiential Marketing - A new marketing for a new century*, in: Asian Journal of Marketing, Jg. 8, Nr. 2, S. 109-114.
- SCHMITT, B. (2000c):** *Experiential Marketing and the product life cycle*, in: Thesis, Jg. 17, Nr. 2, S. 11-14.

- SCHMITT, B. (2003):** *Customer Experience Management - A revolutionary approach to connecting with your customers*, Weinheim.
- SCHMITT, B. (2008):** *A framework for managing customer experiences*, in: Schmitt, B./Rogers, D. (Hrsg.): *Handbook on brand and experience management*, Cheltenham.
- SCHMITT, B. (2009a):** *Customer Experience Management*, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): *Handbuch Kommunikation*, Wiesbaden, S. 697-711.
- SCHMITT, B. (2009b):** *The concept of brand experience*, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 16, Nr. 7, S. 417-419.
- SCHMITT, B./MANGOLD, M. (2004):** *Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil - Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten*, Wiesbaden.
- SCHMITT, B./MANGOLD, M. (2005):** *Customer Experience Management als zentrale Erfolgsgröße der Markenführung*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen*, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 287-304.
- SCHMITT, B./ROGERS, D. (2008):** *Handbook on brand and experience management*, Cheltenham.
- SCHMITT, B./ROGERS, D./VROTSOS, K. (2004):** *There's no business that's not show business - Marketing in an experience culture*, Upper Saddle.
- SCHMITT, B./SIMONSON, A. (2008):** *Marketing-Ästhetik - Strategisches Management von Marken, Identity und Image*, Düsseldorf.
- SCHOUTEN, J. W./MCALEXANDER (1995):** *Subcultures of Consumption - An Ethnography of the New Bikers*, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 22, Nr. 1, S. 43-61.
- SOLIS, B. (2010):** *Engage! - The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*, Hoboken.

- SPRINGER, C. (2008):** *Multisensuale Markenführung - Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Brand Lands in der Automobilwirtschaft*, Wiesbaden.
- STAUSS, B. (2007):** *Weblogs als Herausforderung für das Customer Care*, in: Bauer, H. H./Große-Leege, D./Rösger, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+*, 2. überarb. und erw. Aufl., München, S. 251-266.
- STICHNOTH, F. (2008):** *Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung - Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung*, LiM Arbeitspapiere Nr. 35, Burmann, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./WENTZEL, D. (2006):** *Communities als Herausforderung für die Markenführung*, in: Wirtz, B. W./Burmann, C. (Hrsg.): *Ganzheitliches Direktmarketing*, Wiesbaden, S. 523-546.
- TOTZ, C. (2005):** *Interaktionsorientierte Markenführung - Bedeutung internetbasierter Formen der Kundeninteraktion für die Markenführung*, Göttingen.
- TREADAWAY, C./SMITH, M. (2010):** *Facebook marketing - an hour a day*, Indianapolis.
- TSAI, S-P. (2005):** *Integrated marketing as management of holistic consumer experience*, in: *Business horizons*, Jg. 48, Nr. 5, S. 431-441.
- WEINBERG, P./DIEHL, S. (2005):** *Erlebniswelten für Marken*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen*, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 263-286.
- WENSKE, V. (2008):** *Management und Wirkungen von Marke-Kunden-Beziehungen, eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Beschwerdemanagements und der Markenkommunikation*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, Bremen, 2008.
- WENTZEL, D. / HENKEL, S. (2009):** *The Impact of Employee Behavior on Brand Personality Impressions: The Moderating Effect of Pseudorelevant Information*, in: *Advances in Consumer Research - North American Conference Proceedings*, 36. Jg., S. 705-706.

WHOLE FOODS MARKET (2010): *Whole Foods Market on Twitter*, URL:
<http://www.wholefoodsmarket.com/twitter/>, Abruf: 08.06.2010.

WUNSCH-VINCENT, S./ VICKERY, G. (2007): *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*, OECD Directorate for Science, Technology and Industry, Paris.

YOUTUBE (2010): *Dove Evolution*, URL:
http://www.youtube.com/results?search_query=%22dove+evolution%22&aq=f,
Abruf: 02.07.2010.

ZARELLA, D. (2010): *The social media marketing book*, Beijing [u.a.].

ZEPLIN, S. (2006): *Innenorientiertes, identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden.

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

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

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

Jahr 2004:

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken

versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen
- Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

- Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

- Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung

- Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken
- Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen
- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnelldrehender Konsumgüter - Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

- Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center - Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken - Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33 **Günter Hierneis (2008)**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34 **Sabrina Hegner (2008)**
Self-congruity and consumer behavior – a meta-analysis
- Nr. 35 **Fabian Stichnoth (2008)**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung - Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009:

- Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause (2009)**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich

- Nr. 37 **Marco Jacobs (2009)**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker (2009)**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, –reichweite und –herkunft auf das Markenimage
- Nr. 39 **Christoph Burmann / Tim Bohmann (2009)**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities - Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 40 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine - eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

- Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken
- Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**
Konzeptualisierung von Marken-Authentizität
- Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses
- Nr. 46 **Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann (2010)**
Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet