universität wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

eBranding im B2C- und B2B-Bereich

Eine Gegenüberstellung der jeweiligen Markenkommunikation unter Berücksichtigung neuerer Technologien

verfasst von / submitted by

Rupert Johannes Gschwandtner, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	A 066 915
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet:	Masterstudium Betriebswirtschaft
Betreut von / Supervisor:	Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im Juli 2016 Rupert Johannes Gschwandtner

Danksagung

Neben all den Wegbegleitern, die mein Studium zu einer außerordentlich positiven Erfahrung gemacht und mit mir in den vergangenen Jahren euphorische wie auch ernüchternde Momente geteilt haben, möchte ich vor allem meinen Eltern meinen besonderen Dank aussprechen. Eure enorme Unterstützung hat mir ermöglicht, was hiermit abgeschlossen werden soll.

Danke.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis . . . . . **VII**

Tabellenverzeichnis . . . . . **VIII**

Abkürzungsverzeichnis . . . . . **IX**

1 Einleitung **1**

1.1 Relevanz des Themas 1

1.2 Fragestellungen 2

1.3 Gliederung der Arbeit 2

2 Grundlagen des Branding **3**

2.1 Die Marke 3

2.1.1 Funktionen der Marke 6

2.1.2 Brand Equity 8

2.1.3 Die Onlinemarke 8

2.1.4 Die Offlinemarke 9

2.1.5 Die Hybridmarke 9

2.2 Besonderheiten im eBranding 10

2.2.1 Eigenheiten bei Onlinemarken 11

2.2.2 Möglichkeiten für Offlinemarken 12

2.2.3 Herausforderungen im eBranding 13

2.2.4 Globalisierung 14

3 eBranding im engeren Sinn **18**

3.1 Planung mit Hilfe des SOSTAC-Modells 18

3.2 Online-Kommunikation und Instrumente 19

3.2.1 Corporate Website 20

3.2.2 E-Mail Newsletter 21
3.2.3 Display-Werbung 21
3.2.4 Suchmaschinen 23
3.2.5 Online-PR 25
3.2.6 Social Media 26
3.2.7 Interaktionsformen der Markenkommunikation 31
3.2.8 Integriertes eBranding und Corporate Design 34
3.2.9 Online-Kommunikation als Gesamtkonstrukt 38
3.3 Webanalyse und ergänzende Kontrollmöglichkeiten 39
4 Vergleichende Analyse: eBranding im B2C- und B2B-Bereich 43
4.1 Abgrenzung der Märkte 43
4.2 B2C-Bereich 44
4.2.1 Charakteristika und Besonderheiten 45
4.2.2 Fast Moving Consumer Goods 50
4.3 B2B-Bereich 51
4.3.1 Charakteristika 52
4.3.2 Das Nachfrageverhalten von Organisationen 53
4.3.3 Positionierung der Unternehmensidentität 56
4.4 Strategische Unterschiede 61
4.4.1 Zielgruppenplanung und Targeting 61
4.4.2 Positionierung 66
4.4.3 Markennamen 67
4.4.4 Markenkommunikation 68
4.5 Illustrierende Gegenüberstellung 70
4.5.1 Rauch 70

4.5.2 Rexam 72

4.5.3 Krones 75

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung 78

Literaturverzeichnis 80

Anhang 84

Abstract (Deutsch) 84

Abstract (English) 84

Experteninterview 85

Lebenslauf des Autors 87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Apple kommuniziert ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil 3

Abbildung 2: Nutzen der Marke. 6

Abbildung 3: Google Adwords 24

Abbildung 4: Nutzungsklassen von Social Media 27

Abbildung 5: Dimensionen der Interaktionskompetenz 30

Abbildung 6: Kommunikationsmodelle im Web-Zeitalter 32

Abbildung 7: Aktuelle Logos bekannter Online- und Hybridmarken im Flat Design. . . 37

Abbildung 8: Die Online-Marketing-Pyramide 39

Abbildung 9: Nutzung von Imageprofilen 42

Abbildung 10: BGC mit leistungsbezogenen und nicht-leistungsbezogenen Attributen . 48

Abbildung 11: Social Media Stimuli 49

Abbildung 12: Dimensionen emotionaler Werte zur Markenpositionierung 51

Abbildung 13: Das Buying Center 54

Abbildung 14: Semantische Darstellung der Unternehmensidentität 58

Abbildung 15: B2B-Markenpositionierung zur Generierung von Markenwert 60

Abbildung 16: Einsatzbereiche des Direktmarketings 62

Abbildung 17: Nutzen der Marke im Vergleich 63

Abbildung 18: Genutzte Marketingkanäle im Vergleich 69

Abbildung 19: Das Rauch-Tal als imaginäre Umgebung für Marke und Produkte 72

Abbildung 20: Nachhaltigkeit schafft keine Differenzierung für Rexam 75

Abbildung 21: BGC von Krones auf Google+ 77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Markenstrategien 11

Tabelle 2: CTR ausgewählter Bannerformate 22

Tabelle 3: Unterschiede der Marktstrukturen 44

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BGC	Brand Generated Content
COO	Country of Origin
CTR	Click through Rate
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
UGC	User Generated Content

1 Einleitung

„A brand is a promise kept!“[1] Mit dieser simplen Behauptung bringt der Brite *Wally Olins* eine zentrale Aufgabe und gleichzeitig eine große Herausforderung der Markenführung auf den Punkt: die Einhaltung des Markenversprechens gegenüber der Kundschaft. Doch allein der Umstand, dass sich Kundschaft etwas von einer Marke verspricht, beruht auf einer durchdachten Planung sowie einer konsequent umgesetzten Strategie.

1.1 Relevanz des Themas

Mit dem Internet hat sich in jüngster Vergangenheit ein Medium etabliert, dessen gesamtwirtschaftliche Bedeutung enorm ist. Dadurch steht auch eine große Bandbreite an neuen Kommunkationsinstrumenten zur Verfügung, welche überdies eine Art Revolution in markenrelevanten Themen wie z. Bsp. Targeting oder Kundeninteraktion eingeleitet haben. Viele Inhalte werden verstärkt oder ausschließlich online kommuniziert, wo markenrelevante Zielgruppen immer häufiger anzutreffen sind. Eine ausschließlich von Unternehmen ausgehende, Sender-Empfänger orientierte Kommunikation wird dabei von einer oftmals kundengetriebenen, mehrdimensionalen Interaktion abgelöst. Die Relevanz des Themas eBranding zeigt sich auch in dem Umstand, dass aufgrund des immensen Angebotsspektrum im Internet die Orientierung immer schwerer fällt und dadurch vertrauensstiftende Maßnahmen an Bedeutung gewinnen müssen.

Eine integrierte Nutzung neuerer Technologien birgt viele Möglichkeiten und Herausforderungen für die Markenführung. Die vorliegende Arbeit soll in diesem Zusammenhang einen Überblick liefern und über Online-Instrumente sowie deren Anwendung zu Zwecken der Markenführung informieren. Darüber hinaus wird eBranding auf Business to Consumer Märkten (B2C) mit jenem auf Business to Business Märkten (B2B) verglichen.

Die zum Thema dieser Arbeit vorhandene Literatur wird ausgewertet und die ausgearbeiteten Theorien durch entsprechende Untersuchungen bzw. Analysen von Unternehmensbeispielen veranschaulicht. Wegen der Schnelllebigkeit des Themas wird vorwiegend aktuelle Literatur untersucht. Grundlegende und etablierte Werke älteren Datums werden dort, wo dies sinnvoll

[1] Olins (2005), S. 7

erscheint, auf das Thema dieser Arbeit adaptiert und im Sinn eines soliden Fundaments mit einbezogen.

1.2 Fragestellungen

Die Arbeit beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Wie kann die Qualität des Markenerlebnisses im Internet gesichert werden?
- Wie unterscheidet sich eBranding im B2C-Bereich von eBranding im B2B-Bereich?
- Ist eine klare Abgrenzung bezüglich des eBranding dieser zwei Bereiche möglich?

1.3 Gliederung der Arbeit

Kapitel 2 behandelt die Grundlagen des Branding und geht vor allem auf den durch das Internet angetriebenen Aspekt der Globalisierung im Zusammenhang mit Markenführung ein. Daran anschließend beschäftigt sich Kapitel 3 mit eBranding im engeren Sinn, also konkret mit der Planung, der Realisation und der Kontrolle der Markenführung im Internet. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem zweiten Punkt und in diesem Zusammenhang auf Online-Kommunikation sowie den dafür eingesetzten Instrumenten. Kapitel 4 bezieht darüber hinaus B2C- sowie B2B-Bereich mit ein. Abschließend werden Beispiele aus der Praxis die im Zuge der Arbeit ausgearbeiteten Theorien aufgreifen und diese vor dem Hintergrund der vergleichenden Analyse noch einmal veranschaulichen.

2 Grundlagen des Branding

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Grundlagen zum Thema Markenführung, auf welche im Laufe der Arbeit häufig Bezug genommen wird.

2.1 Die Marke

Die *American Marketing Association* definiert den Begriff Marke wie folgt:

„Die Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten."[2]

Eine Marke verschafft anonymen Produkten oder Dienstleistungen also eine Markierung, mit Hilfe derer es für Dritte möglich wird, diese zu differenzieren und darüber zu urteilen. Darüber hinaus soll eine Marke in der Psyche des Konsumenten tief verankert sein und unverwechselbare Auffassungen über das Produkt oder die Dienstleistung hervorrufen.[3]

Abbildung 1: Apple kommuniziert ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil



Quelle: Apple Inc.

[2] Kotler et al. (2007), S. 509
[3] Vgl. Bruhn (1994), S. 12

Die Assoziationen, die durch Marken ausgelöst werden, betreffen laut *Kotler et al.* sieben Aspekte[4]:

Eigenschaften: Marken suggerieren unterschiedliche Eigenschaften wie z. Bsp. teuer, günstig, qualitativ hochwertig oder benutzerfreundlich. Für Unternehmen gilt es, sich bezüglich Eigenschaften zu positionieren.

Nutzenaspekte: Eine Eigenschaft soll sich in weiterer Folge als Kundennutzen manifestieren. Ein emotionaler Nutzen, der durch die Eigenschaft *teuer* entsteht, könnte z. Bsp. *prestigeträchtig* sein. Darüber hinaus gibt es auch funktionalen Nutzen, wie z. Bsp. *längere Laufleistung*.

Werte: Marken signalisieren auch etwas über Werte, welche dem Produkt oder der Dienstleistung sowie dem dahinterstehenden Inhaber der Marke zugeordnete sind. *Mercedes* signalisiert z. Bsp. den Wert *Zuverlässigkeit*.

Kultur: Mit Hilfe von Marken wird eine bestimmte Produkt- und Markenkultur kommuniziert. Viele Marken werden z. Bsp. mit Nationen oder Regionen verknüpft. Dadurch wird auch deren kultureller Hintergrund assoziiert. Die Marke *Manner* wird z. Bsp. unweigerlich mit Wien in Verbindung gebracht.

Persönlichkeit: Die Marke kann auch Persönlichkeitsprofile widerspiegeln. *Mercedes* würde man vermutlich einem Wirtschaftsboss zuordnen. Die Kampagne *Get a Mac* von *Apple* hat die Verankerung der Marke auf einer Persönlichkeitsebene angestrebt (siehe Abbildung 1).

Nutzeridentifizierung: Ähnlich wie mit einer Persönlichkeit werden Marken auch oft mit einer Nutzerschicht in Verbindung gebracht. Bei *Apple* könnten dies z. Bsp. jüngere und etwas wohlhabendere Personen sein.

Imaginäre Welten: Marken können zudem imaginäre Welten assoziieren. *Marlboro* kommuniziert z. Bsp. mit der Welt der Cowboys Gefühle von Abenteuer und Freiheit. Der psychologische Nutzen beim Konsumenten kann dabei z. Bsp. durch Autosuggestion einer gewünschten Selbstwahrnehmung entstehen.

Ziel des Markenmanagement ist es, diese Assoziationen zu steuern, um der Marke dadurch ein Markenimage zu verleihen, das im Idealfall mit dem Selbstbild der Zuständigen bzgl. der Marke, der Markenidentität, übereinstimmt. Als Ausgangspunkt dafür dient die

[4] Vgl. Kotler et al. (2007), S. 511

Markenpositionierung, also die Abgrenzung der eigenen Marke von Konkurrenzmarken.[5]

„Markenidentität und Markenpositionierung reflektieren aus Unternehmenssicht die Aktionsebene, das Markenimage steht hingegen für die Wirkungsebene."[6]

Hat es ein Unternehmen geschafft, mit seiner Marke tief verankerte Assoziationen beim Kunden auszulösen, so spricht man von einer gefestigten Marke.[7] *Apple* ist ein Beispiel einer solchen. Ein prominentes österreichisches Beispiel einer ungefestigten Marke ist hingegen *Zielpunkt*: Der seit kurzem insolvente Lebensmittel Einzelhändler hat es laut herrschender Expertenmeinung verabsäumt, ein Markenimage gemäß der oben genannten Kriterien zu etablieren. Dementsprechend wussten viele Kunden nicht, wofür das Unternehmen steht und was sie bei einem Besuch einer Filiale erwartet. Oft diskutiert wurde in diesem Zusammenhang die Frage, ob es sich bei *Zielpunkt* um einen Discounter oder einen klassischen Supermarkt handle. Im Gegensatz dazu haben Kunden im Zusammenhang mit den erfolgreich positionierten Einzelhandelsmarken *Merkur* oder *Hofer* ein genaues Bild.

Auf welcher Assoziationsebene die Markenidentität beim Kunden verankert werden soll, liegt im Ermessen der Markenstrategen. Es können beispielsweise ganz konkrete Produkteigenschaften, andernfalls auch rein emotionale Werte beworben werden. Die ausschließliche Verankerung der Marke auf einen einzigen Nutzungsaspekt ist allerdings riskant, da sie leicht kopiert werden könnte.[8] Da sich Marken zudem im funktionalen Bereich oftmals nicht ausreichend abgrenzen können, sind vor allem emotionale Eindrücke für längerfristig verankerte Assoziationen von großer Bedeutung.[9]

Zahlreiche, empirisch belegte Studien haben gezeigt, dass Markenprodukte bei Konsumenten ein besonders hohes Vertrauen genießen. Eine aussagekräftige Markenidentität ist vor allem für Onlinemarken (siehe Abschnitt 2.1.3) von großer Bedeutung, nachdem im Internet einer Leistung die physische Identität zur Gänze fehlt, die Offlinemarken im herkömmlichen Markt besitzen.[10]

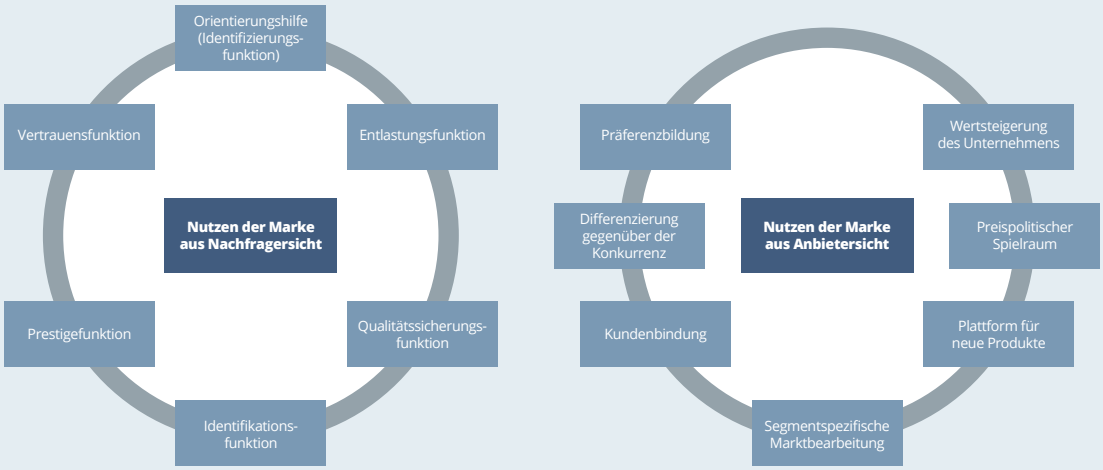
---

5 Vgl. Esch (2000), S. 90
6 Meier-Kortwig/Stüwe (2000), S. 190
7 Vgl. Kotler et al. (2007), S. 511 f.
8 Vgl. Kotler et al. (2007), S. 512
9 Vgl. Esch et al. (2014), S. 113 f.
10 Vgl. Altobelli/Sander (2001), S. 4

2.1.1 Funktionen der Marke

Eine Marke bietet sowohl aus Nachfrager- als auch aus Anbietersicht einige Vorteile. Im Internet gewinnen vor allem die Funktionen aus Sicht der Konsumenten an Bedeutung. Im Folgenden wird zusammenfassend auf sämtliche Markenfunktion eingegangen.

Abbildung 2: Nutzen der Marke



Quelle: Meffert et al. (2002), S. 10

Kommt es zur Auswahl einer Leistung, fungiert die Marke für den Konsumenten als Orientierungshilfe und hilft, die gewünschte Leistung zu identifizieren. Dadurch werden Such- und Informationsaufwand bzw. -kosten reduziert. Damit verbunden wird eine Entlastungsfunktion erfüllt: Der Kaufentscheidungsprozess, der in der Regel auf Basis unvollkommener Information stattfindet, wird beschleunigt und vereinfacht.

Markenidentität und in weiterer Folge ihre Bekanntheit führen im Optimalfall zu Vertrauen. Die Vertrauensfunktion mindert das Risiko und damit das Maß an Verhaltensunsicherheit des Konsumenten beim Kauf einer Leistung. Ein erhöhtes Risikoempfinden besteht beim Konsumenten insbesondere dann, wenn es sich um Produkte oder Dienstleistungen handelt, deren Vertrauenseigenschaften auch nach Kauf und Konsum nicht gänzlich beurteilt werden können (z. Bsp. die Sicherheit eines Flugzeuges). Dieses Risiko gilt es zu lindern. Eine Marke kann in diesem Zusammenhang für eine bestimmte Leistungsqualität bürgen und erfüllt damit eine Qualitätssicherungsfunktion.

Zudem erfüllt die Marke eine Prestigefunktion: Der Kauf eines Markenartikels dient neben der reinen Bedürfnisbefriedigung auch der Benutzung zum Ausdruck der eigenen Persönlichkeit. Damit erfüllt sie zugleich eine Identifikationsfunktion, indem Markenattribute vom Konsumenten auf sich selbst übertragen werden, um damit sein Eigenbild zu definieren.[11]

Übereinstimmend mit etablierter Literatur zu diesem Thema ergeben sich daraus gröber kategorisiert drei Nutzenaspekte aus Perspektive eines Nachfragenden:

- Identifizierungs- und Orientierungsfunktion (Informationseffizienz)
- Vertrauen (Risikoreduktion)
- Identifikation und Prestige (Imagenutzen)

Für die Markenführung ergeben sich daraus zahlreiche Möglichkeiten. Eine Marke stellt für einen Unternehmer die Chance zur Profilierung und damit verbunden eine Steigerung des ökonomischen Markenwertes dar. In diesem Zusammenhang dient die Marke der Präferenzbildung und der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz (siehe Abschnitt 2.1.2).

Schafft es ein Unternehmen, mit seiner Leistung beim Konsumenten Zufriedenheit zu stiften, wird diese mit der damit in Verbindung stehenden Marke assoziiert und erhöht in weiterer Folge Kundenbindung und Loyalität. Diese Aspekte sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch im Zusammenhang mit Absatzentwicklung und -planung von großer Bedeutung.

Es bietet sich auch die Möglichkeit, Marktsegmente mit verschiedenen zielgruppenspezifischen Marken bestmöglich zu bedienen. Ein Unternehmen kann sich daher in unterschiedlichen Segmenten optimal positionieren und dabei jeweils einer spezifischen Markenpolitik nachgehen. In diesem Fall spricht man von segmentspezifischer Marktbearbeitung. Zusätzlich ermöglichen sogenannte Line Extensions die Etablierung von neuen Produkten derselben Marke, in Produktkategorien die bereits bedient werden (z. Bsp. *Red Bull Cola*).[12] Erfolgreich sind Line Extensions vor allem dann, wenn der ursprünglichen Marke positive Assoziationen entgegengebracht werden und zusätzlich das neue Produkt als zur Marke passend wahrgenommen wird. Sind diese Voraussetzungen gegeben, so ergeben sich daraus zahlreiche Vorteile für das Unternehmen.[13] Eine starke Marke bietet demnach

[11] Vgl. Meffert et al. (2002), S. 9 ff.
[12] Vgl. Meffert et al. (2002), S. 12
[13] Vgl. Keller et al. (2009), S. 439 f.

auch eine Plattform für neue Produkte. Erfolgreiche Marken schaffen darüber hinaus einen preispolitischen Spielraum. Je erfolgreicher die Markenführung eines Unternehmens, desto größer ist auch dieser Spielraum. Damit einhergehend kommt es zu einer Wertsteigerung des Unternehmens.[14]

2.1.2 Brand Equity

Bei der enormen Vielzahl an existierenden Marken ist es für Konsumenten schwer, einen Überblick zu bewahren und dazu in gleichem Ausmaß komplexe Assoziationen mit diesen zu haben. Marken sind in hohem Maß unterschiedlich in Bezug auf ihre Stärke, ihre Geltung oder ihren Wert. *Kotler et al.* unterscheiden in diesem Zusammenhang fünf Typen. Marken mit niedriger Markenbekanntheit folgen Marken mit hoher Markenbekanntheit und Marken mit hoher Markenakzeptanz. Letztere würden von den meisten Konsumenten zumindest nicht abgelehnt werden. Bei Marken mit hoher Markenpräferenz würde die Wahl eines Konsumenten unter konkurrierenden Produkten oder Dienstleistungen eher auf sie fallen. Schließlich gibt es Marken mit hoher Markentreue. Diese zeigt sich dahingehend, dass Stammkunden bei nicht Auffinden der Marke sogar anderweitig suchen oder warten, anstatt eine konkurrierende Marke zu wählen. Je mehr Bekanntheit und Vertrauen eine Marke beim Konsumenten genießt, desto höher ist ihre Markengeltung. Daraus ergibt sich der immaterielle Vermögenswert (Brand Equity) der Marke.[15]

2.1.3 Die Onlinemarke

Schon im Jahr 2001 versuchten *Altobelli* und *Sander* Marken gemäß ihrer Herkunft zu klassifizieren. Dabei unterschieden sie in erster Linie zwischen traditionellen Offline- und Onlinemarken, wobei gemäß ihrer Definition erstere niemals im Internet vertreten sind, letztere aber ausschließlich.[16] Andere Ansätze gehen ein wenig genauer auf die Thematik ein und versuchen Onlinemarken anhand der Kriterien Existenz (online/offline), Kommunikationsstrategie, Herkunft, Erschließung neuer Märkte, Markenkompetenz, Businessmodell, Zentrum der Marketingaktivitäten oder Vertriebskanal zu definieren. Nach Prüfung der Merkmale kamen *Backhaus* und *Hoeren* 2007 jedoch zum Schluss, dass die

[14] Vgl. Meffert et al. (2002), S. 12
[15] Vgl. Kotler et al. (2007), S. 514 f.
[16] Vgl. Altobelli/Sander (2001), S. 4

erstgenannten sieben Kriterien widerlegbar oder unscharf sind. Damit definierten sie eine Marke gemäß ihres Kaufkanals als Onlinemarke, wenn ihre markenprägende Kernleistung ausschließlich online erworben werden kann.[17] Dieser Ansatz erlaubt es auch heute, in einer Zeit, in der die Grenze zwischen Offline- und Online-Bereich immer stärker verwischt, Marken wie *Google*, *Amazon* oder *Facebook* als reine Onlinemarken zu spezifizieren.

2.1.4 Die Offlinemarke

Umgekehrt kann die markenprägende Leistung einer Offlinemarke ausschließlich offline erworben werden. Natürlich können indes auch Offlinemarken im Internet vertreten sein. Ein Online-Auftritt als zusätzliche Präsentationsplattform und Kommunikation ist für die meisten Marken unumgänglich.[18] Jedenfalls ist eBranding nicht nur Onlinemarken vorbehalten, sondern stellt einen wichtigen Baustein der Markenführung aller Marken dar.[19]

2.1.5 Die Hybridmarke

Altobelli und *Sande*r sahen 2001 die Zukunft bereits in der Markensynthese. Sie schrieben damals von sogenannten Old-New-Economy-Brands (kurz: ONE-Brands), welche Online- und Offline-Präsenz vereinen.[20] Tatsächlich ist die Hybridmarke, welche damals noch als Trend gehandelt wurde, längst Usus. Ihre markenprägende Kernleistung kann sowohl offline als auch online erworben werben. In der Regel handelt es sich dabei um bereits aus dem Offline-Bereich bekannte Marken, die sich das Internet als zusätzlichen Kanal zu Nutze machen. Der Bedeutungsgrad des Internets kann dabei je nach Anteil des Online-Umsatzes stark variieren. In jedem Fall gilt, dass die Markenführung bei Hybridmarken von einer hohen Abstimmungskomplexität geprägt ist, um Online- und Offline-Welt gleichermaßen zu berücksichtigen.[21] Es ist von großer Bedeutung, dass bei Hybridmarken nicht der Eindruck zweier parallel geführter Marken entsteht. Online- und Offline-Welt sollen zu einer Einheit verschmelzen, damit keine Synergiepotenziale verloren gehen.[22]

---

17 Vgl. Backhaus/Hoeren (2007), S. 26 f.
18 Vgl. Backhaus/Hoeren (2007), S. 29 f.
19 Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 183
20 Vgl. Altobelli/Sander (2001), S. 4 ff.
21 Vgl. Backhaus/Hoeren (2007), S. 30 ff.
22 Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 134

2.2 Besonderheiten im eBranding

Bedingt durch die Existenz der unterschiedlichen Markentypen, gibt es zwei unterschiedliche Ausgangspositionen für das eBranding. Einerseits gibt es bereits etablierte Offlinemarken, die beabsichtigen, mit dem Internet einen neuen Kanal zu bespielen. Andererseits gibt es reine Onlinemarken, die ursprünglich erst durch das Internet ermöglicht wurden. Während erstgenannte oftmals auf etablierte Werte aus der Offline-Welt bauen können, handelt es sich bei reinen Onlinemarken, bedingt durch die vergleichsweise kurze Existenz des Internets, oftmals um Startups der letzten Jahre. In diesem Zusammenhang bieten sich die in Tabelle 1 zusammengefassten Optionen an.

Aufgrund seiner Dynamik ist das Internet in der Lage eine Markenidentität binnen Sekunden zu kommunizieren und dabei Kunden innerhalb kürzester Zeit zu gewinnen bzw. zu verlieren. Zusätzlich sind im Internet angebotene Leistungen zu jeder Zeit von jedem Interessenten abrufbar.

Einige Markenfunktionen sind daher bei der Führung von Onlinemarken besonders wichtig. Aufgrund des enormen Online-Angebots ist verstärkt auf eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz zu achten. Dadurch gewinnt die Identifizierungs- und Orientierungsfunktion der Marke im Internet an Bedeutung. Suchkosten sollen weitestgehend reduziert werden. Da virtuelle Werte nicht greifbar sind, ist außerdem von einer Kundenunsicherheit bezüglich Reliabilität von Informationen, Datenschutz, Rückgaberechte oder sicheren Transaktionen auszugehen. Dies steigert vor allem den Stellenwert der Vertrauensfunktion sowie der Risikoreduktion.[23]

Das subjektiv empfundene Risiko ist vor allem bezüglich Zahlungsverkehr im Internet sehr hoch. In diesem Zusammenhang ist eine vertrauensstiftenden Funktion der Marke von großer Bedeutung.[24] Etablierte Marken haben diesbezüglich gegenüber reinen Onlinemarken den Vorteil, vom Konsumenten ein höheres Maß an Vertrauen entgegengebracht zu bekommen. Für Offlinemarken eignet sich das Internet außerdem, um neue Zielgruppen anzusprechen und zu gewinnen.[25]

---

[23] Vgl. Bayerl/Rennhak (2007), S. 7 ff.
[24] Vgl. Fritz (2004), S. 194 f.
[25] Altobelli/Sander (2001), S. 165

Tabelle 1: Markenstrategien

Strategietyp	Virtuelle Markenstrategie	Kombinierte Markenstrategie	Hybride Markenstrategie
Definition	Reine Internetmarke	Kombination von Elementen einer traditionellen mit einer Internetmarke	Internet-Angebot unter dem Dach einer traditioellen Marke
Beispiele	*Amazon* *eBay*	*eSixt* *DouglasBeauty*	*Quelle* *Otto*
Orientierungs- und Navigationspotential	(zunächst) gering	mittel	hoch
Risikoreduktionspotential	(zunächst) gering	mittel	hoch
Kosten der Markenetablierung	hoch	mittel	gering

Quelle: Fritz (2004), S. 197

Marken sind im Internet essenziell: Sie spielen für den Kunden als Beurteilungskriterium im Internet eine wesentlichere Rolle als im herkömmlichen Handel. Dadurch kann sich eine ausgeprägte Markenloyalität entwickeln.[26]

2.2.1 Eigenheiten bei Onlinemarken

Wie bereits erläutert, muss eine Onlinemarke ihr Branding unter anderen Bedingungen als eine Offlinemarke durchführen. Sie kann nicht auf ein bereits etabliertes Markenimage setzen. Markenbildung sowie Markenaufbau stellen daher eine große Herausforderung dar und unterlaufen im Normalfall drei Stufen. Zunächst geht es um die Bekanntmachung der Marke inklusive einer erfolgreichen Markenpositionierung. Zu diesem Zweck wird häufig Display-Werbung mittels Banner geschaltet (Abschnitt 3.2.3). Um Markenvertrauen zu schaffen, ist es von großer Bedeutung, Konsumenten die Möglichkeit zu geben, unmittelbar mit dem markenführenden Unternehmen in Kontakt treten zu können. Im Anschluss erfolgt

[26] Vgl. Fritz (2004), S. 195

die Phase des Markenausbaus, in der die Erhöhung des Traffics auf der eigenen Website im Mittelpunkt der Aktivitäten steht. Dabei gilt es, internetaffine Zielgruppen zu umwerben und Mehrfachnutzer (z. Bsp. Wiederholungskäufer) zu aktivieren. Außerdem kommt es in dieser Phase häufig zu einer Ausweitung des Angebots. Schließlich geht es in der Stabilisierungsphase der Marke darum, Kunden zu binden und seine Position im Internet-Wettbewerb zu festigen.[27]

Eine vom Marktforschungsunternehmen *TNS Emnid* durchgeführte Studie hat ergeben, dass Onlinemarken als modern, kreativ und attraktiv wahrgenommen werden und dabei günstige Preise implizieren. Offlinemarken punkten demgegenüber weitaus höher bei den Attributen Seriosität, Tradition und Qualität.[28]

2.2.2 Möglichkeiten für Offlinemarken

Altobelli und *Sander* beschreiben vier Strategien der Markenführung für Offlinemarken im Internet:

Bei der Showroom-Strategie steht das Vorhaben, reine Informationen über die Marke im Internet zu kommunizieren, im Mittelpunkt des Interesses. Diese Strategie bietet sich besonders für Produkte an, deren Online-Vertrieb nicht sinnvoll oder noch überhaupt nicht etabliert ist (z. Bsp. Lebensmittel). Bei der Multi-Channel-Strategie soll das Internet als ergänzender Absatzkanal dienen, wobei der Schwerpunkt der Markenführung nach wie vor in der Offline-Umgebung liegt. Die Content-Strategie versucht, mittels Information, Unterhaltung und Interaktion den Konsumenten an die Offlinemarke zu binden. Dabei wird häufig versucht, den Konsumenten als Mitglied einer Community zu verankern. Sollte das Unternehmen sich dazu entscheiden, seine Markenführung der Offlinemarke gänzlich auf die Onlinemarke zu übertragen, so sprechen *Altobelli* und *Sander* von einer Transformations-Strategie.

Als Ziele des eBranding für bereits in der Offline-Welt etablierte Marken werden vor allem Image- und Kundenbindungsziele sowie die Interessensweckung für die Marke genannt.[29]

---

[27] Vgl. Altobelli/Sander (2001), S. 173 ff.
[28] Vgl. Bayerl/Rennhak (2007), S. 7 ff.
[29] Vgl. Altobelli/Sander (2001), S. 166 ff.

2.2.3 Herausforderungen im eBranding

Das Internet unterzog sich in den letzten Jahren einer Trendwende und ist immer stärker in den Alltag der meisten Konsumenten eingebunden. Vor allem in Industrienationen ist das Internet weniger durch eine zusätzliche Verbreitung als durch eine Verwendungsintensivierung gekennzeichnet. Neben der Selbstbestimmtheit und Freiheit des Medienkonsums zeigt sich auch die überproportionale Entwicklung des Angebots der jüngsten Zeit für diese Tatbestände verantwortlich: Das Internet hat sich zum Unterhaltungs-, Sozialisations- und Kommunikationsmedium entwickelt. Die Nutzung ist längst zu einem alltäglichen Phänomen und damit zur Gewohnheit geworden.[30]

Für das Markenmanagement stellt diese Entwicklung eine Herausforderung dar. Vor allem die seitens der Nachfragenden wahrgenommene Austauschbarkeit der Marken erweist sich als Problem. Es wird immer schwieriger, eine einzigartige Positionierung zu erreichen. So konnten laut *BBDO* im Jahr 2009 64 Prozent der deutschen Bevölkerung keine Unterschiede im Angebot konkurrierender Marken ausmachen. Die fehlende Differenzierungskraft einiger Marken führt in weiterer Folge zu einem reinen Preisvergleich der Angebote. Als Ausweg aus dieser Entwicklung führen *Burmann et al.* vor allem die Erlebnisorientierung, also das Konstrukt des Markenerlebnisses an. Das Markenerlebnis eines Nachfragers zeigt sich in einer

- sensorischen
- affektiven
- intellektuellen und
- verhaltensorientierten

Dimension.[31]

Demgemäß soll eine Marke die Sinne ansprechen, Emotionen erzeugen, zum Nachdenken anregen und physische Interaktionen bieten. Eine wirkungsvolle Differenzierung einer Marke ist auf Basis dieser vier Dimensionen selbst im Kontext hochstandardisierter Leistungen möglich.[32] Vor allem bei Onlinemarken ist eine emotionale Kundenbindung

[30] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 97
[31] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 5 ff.
[32] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 4 f.

eine Herausforderung, da sowohl das gesamte Leistungsspektrum der Marke als auch Kommunikations-, Vertriebs. sowie Marketingaktivitäten im Internet abgewickelt werden müssen.[33]

Wie bereits beschrieben, ist für ein erfolgreiches eBranding zunächst Markenvertrauen eine Grundvoraussetzung. Für das Markenmanagement bedeutet das vor allem die konsequente Erfüllung des Markennutzenversprechens an allen Berührungspunkten. Den größten Einfluss auf das Markenvertrauen hat die Einhaltung der versprochenen Qualität der angebotenen Leistungen. Ebenso wichtig ist ein klar vermitteltes Markenbild. Dementsprechend bedarf es in jedem Fall einer starken Markenidentität. Faktoren wie der Ruf oder die Tradition der Marke haben hingegen geringeren Einfluss auf das Markenvertrauen.[34]

2.2.4 Globalisierung

Kein anderes Medium fördert die Globalisierung stärker als das Internet. Viele Unternehmen haben die Vorteile dieser Entwicklung rechtzeitig erkannt und durch die Internationalisierung des Unternehmens reagiert. Websites und Social Media bieten die Möglichkeit eines einfachen Eintritts in den globalen Markt.[35] Für das eBranding bietet das eine Vielzahl an Möglichkeiten.

Das bereits im Jahr 1977 von *Johanson* und *Vahlne* etablierte Uppsala Modell besagt, dass die Expansion auf einen bestimmten Auslandsmarkt zumeist einem Muster entspricht und, basierend auf der psychischen Distanz zu den Zielgebieten (gemeint sind die wahrgenommenen Unterschiede zwischen dem heimischen und einem ausländischen Markt), in vier Schritten abläuft: Zunächst werden höchstens sporadisch Exportaktivitäten unternommen. Dem folgt eine regelmäßigere Exportaktivität, allerdings mit Hilfe unabhängiger Handelsvertreter. In einer dritten Phase werden eigene Vertriebsniederlassungen und schließlich Produktionsstätten im Ausland errichtet.[36]

Im Jahr 2009 erklärten *Johanson* und *Vahlne* ihr eigenes Modell in vielen Punkten für veraltet.[37] Dies stimmt auch mit dem Forschungsstand einiger renommierter Studien im Bereich

[33] Vgl. Suckow (2011), S. 2
[34] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 84 f.
[35] Vgl. Chaffey/Smith (2013), S. 84
[36] Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 23 ff.
[37] Vgl. Johanson/Vahlne (2009), S. 1411 ff.

Internationales Management überein. So schreibt beispielsweise *Tony Zohari* in einem Ende 2008 erschienenen Artikel über Widersprüche des Uppsala Modells im Zusammenhang mit Born Globals, also Unternehmen, die aufgrund unterschiedlicher Faktoren unmittelbar nach ihrer Gründung bereits global agieren bzw. so wahrgenommen werden (z. Bsp. *eBay*[38]). Die Gründe dafür könnten darin liegen, dass die Welt einerseits immer homogener und damit andererseits die von *Johanson* und *Vahlne* geprägte psychische Distanz immer geringer wird. Das bedeutet aber auch, dass sich die psychische Distanz für manche Branchen geradezu in eine „psychische Attraktivität" verwandelt hat. Das kann z. Bsp. in der Entwicklung einiger europäischer oder amerikanischer Musiklabels beobachtet werden, die versuchen, noch vor dem heimischen am japanischen Markt Fuß zu fassen.[39]

Diese Entwicklung ist nachvollziehbar: Vor allem für den Vertrieb digitalisierbarer Produkte wie Musik stellt das Internet eine unglaubliche Erleichterung dar. Andere Beispiele für einen hohen Grad an Digitalisierbarkeit bieten Software, Bücher (E-Books), Zeitungen, Flugtickets oder Bankgeschäfte. Erklärungsbedürftigere Produkte wie z. Bsp. Büromaschinen sind dagegen in diesem Zusammenhang natürlich ungeeignet.[40]

Doch gerade der schnelle Durchbruch von Marktbarrieren und die Überbrückung von Distanzen stellt das Marketingmanagement vor Herausforderungen. Auch hier kann der japanische Markt als gutes Beispiel herangezogen werden: Japaner lesen von rechts nach links. Zudem wird Japanern nachgesagt, dass sie außerordentlich gründlich forschen und vergleichen, bevor sie einen Kauf tätigen. Außerdem gilt die Zahl vier als Unglückszahl und könnte in der Interaktion mit Konsumenten unter Umständen ungewollte Gedanken auslösen.[41]

Generell gibt es bei dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen viele Beispiele für negative Assoziationen: Der Modellname *Regata* von *Fiat* bedeutet auf Schwedisch so viel wie Nörglerin, der *Audi e-tron* könnte leicht mit dem Französischen étron (übersetzt: Misthaufen) in Verbindung gebracht werden und der *Porsche 911* führt bei einigen wohl unweigerlich zu unschönen Erinnerungen an den 9. September 2001. Darüber hinaus gibt es immer eine Tendenz, Phänomene oder Verhalten, welche man in anderen Kulturen beobachtet, im Sinne

---

38 Vgl. Holtbrügge/Enßlinger (2005), S. 2
39 Vgl. Zohari (2008), S. 5
40 Vgl. Fritz (2001), S. 127
41 Vgl. Chaffey/Smith (2013), S. 85

seiner eigenen kulturellen Referenz zu interpretieren. Man spricht dabei von cultural bias, ein Problem, welches vor allem in der internationalen Marktforschung von größter Bedeutung ist.[42]

Das Brandmanagement muss also auf eine Vielzahl von potentiellen, kulturellen Spannungen Rücksicht nehmen. Dennoch ist es für eine Marke in vielen Fällen nicht nur aufgrund des jeweiligen Absatzmarktes attraktiv, im Ausland Fuß zu fassen: Der Begriff der Perceived Brand Globalness, also wie stark eine Marke bzw. ein Unternehmen als global wahrgenommen wird, spielt in der internationalen Markenführung eine große Rolle. Es gibt zahlreiche Artikel und Forschungsstudien zu diesem Thema, welche ergeben haben, dass Konsumenten Marken mit einem globalen Image deren lokalen Konkurrenten vorziehen, selbst wenn Qualität und Wert nicht objektiv beurteilbar höher seien. Grundsätzlich gilt, dass eine Marke dann global ist, wenn Konsumenten sie unter demselben Namen in mehreren Ländern auffinden können. Die Marketing Strategien sind dabei überall ähnlich und zentral koordiniert. Es überrascht also nicht, dass immer häufiger auf eine globale Positionierung der Marke abgezielt wird.[43]

Auch wenn eine Marke global agiert, muss sie keinesfalls darauf verzichten, auf ihre Herkunft zu verweisen. Wie bereits in Abschnitt 2.1 beschrieben, kommuniziert eine Marke unweigerlich kulturelle Aspekte. Der Begriff der Herkunft einer Marke (Englisch: Country of Origin, COO) ist dabei schwierig zu definieren. Vielmehr geht es um die vom Konsumenten wahrgenommene Herkunft, wobei es nicht von Bedeutung ist, ob es sich dabei um das Land der tatsächlichen Produktion (Country of Manufacture) oder um das Land des Unternehmenssitzes (Country of Corporate Ownership) handelt.[44] Auch die Länder der Produktenwicklung (Country of Design) oder des Lieferanten (Country of Parts) können die wahrgenommene Markenherkunft prägen. Die Marke *IKEA* kann z. Bsp. ausschließlich bezüglich des Country of Design Ansatzes als schwedische Marke definiert werden.[45]

Es stellt sich die Frage, inwiefern das Markenimage vom Herkunftsland bzw. vom wahrgenommenen Herkunftsland profitieren kann. Mit dieser Frage beschäftigt sich eine Studie aus dem Jahr 2013, welche zu dem Ergebnis kommt, dass die Vermarktung des Herkunftslandes einer Marke oft positive Auswirkungen auf das Markenimage hat. Dabei

---

42 Vgl. Craig/Douglas (2005), S. 170
43 Vgl. Steenkamp et al. (2003), S. 53 f.
44 Vgl. Usunier (2006), S. 62
45 Vgl. Burmann et al. (2012), S. 46

wird vor allem zwischen Ländern mit funktionalen und Ländern mit emotionalen Stereotypen unterschieden. Ein Hinweis in der Markenkommunikation auf ein Herkunftsland mit funktionalem Stereotyp (z. Bsp. Deutschland oder Schweiz) führt zu einer signifikant höher wahrgenommenen Qualität der Marke, während der Hinweis auf ein Herkunftsland mit emotionalen Stereotypen (z. Bsp. Italien oder Brasilien) eine affektive Reaktion hervorruft. Wichtig dabei ist, dass das vermarktete Produkt bzw. die vermarktete Dienstleistung zu den stereotypen Werten des Herkunftslandes passt. So werden z. Bsp. Autos funktional bewertet, Essen oder Trinken hingegen emotional.[46]

Ein Beispiel für eine künstlich geschaffene Wahrnehmung seiner Herkunft liefert der 2001 von *General Mills* übernommene Speiseeis Hersteller *Häagen-Dazs* mit seiner gleichnamigen Marke. Dabei handelte es sich bereits vor der Übernahme um ein US-amerikanisches Unternehmen mit Sitz in New York City. Die dänisch anmutende Marke sollte der amerikanischen Zielgruppe europäische Werte vermitteln. Tatsächlich handelt es sich dabei um zwei Kunstwörter, welche in der dänischen Sprache gar nicht vorkommen.

Für das eBranding ist das Thema Globalisierung von höchster Bedeutung. Eine gute Markenstrategie ist eine Herausforderung. Das beginnt bereits bei der Wahl der richtigen Domain. Das globale Umfeld, zu welchem einer Marke durch das Internet Zugang geschaffen wird, bietet zahlreiche Chancen, während es gleichzeitig die Wettbewerbsintensität verschärft.[47]

---

[46] Vgl. Herz/Diamantopoulos (2013), S. 406 ff.
[47] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 183

3 eBranding im engeren Sinn

Unter Markenführung bzw. Branding eines Unternehmens versteht man das Management der Unternehmens- oder Produktmarke. Dies umfasst im engeren Sinn markierungstechnische Entscheidungen primär operativer Art (z. Bsp. Gestaltung von Markennamen oder Markenzeichen) und im weiteren Sinn die Planung (Abschnitt 3.1), Realisation (Abschnitt 3.2) und Kontrolle (Abschnitt 3.3) aller Marketing-Maßnahmen im Zusammenhang mit der Marke.[48] Die diesbezüglichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren wechseln stetig.[49] Unter eBranding wird dementsprechend die durch das Internet elektronisch vermittelte Markenführung verstanden.[50]

3.1 Planung mit Hilfe des SOSTAC-Modells

Für die Planung erfolgreicher Markenkampagnen hat sich vor allem das in den 1990er Jahren von *Paul Smith* entwickelte *SOSTAC-Modell* als nützlich erwiesen. Es beginnt mit einer Bestandsaufnahme der bisherigen Aktivitäten im Online-Marketing des Unternehmens, der *Situation Analysis*. Dabei wird anhand betriebswirtschaftlicher Leistungskennzahlen analysiert, ob die auferlegten Unternehmensziele erreicht werden (z. Bsp. Online-Verkaufszahlen). In einem zweiten Schritt konzentriert man sich auf externe Faktoren und charakterisiert Kunden sowie ihre Kaufmotive. Auch der Online-Wettbewerb sowie Markttrends sind zu berücksichtigen. Die *Situation Analysis* wird mit einer SWOT-Analyse abgeschlossen, bei der die unternehmerischen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken auf dem Markt einander gegenübergestellt werden.

[48] Vgl. Fritz (2004), S. 195
[49] Vgl. Bayerl/Rennhak (2007), S. 3
[50] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 204

Die zweite Phase analysiert die Kommunikationsziele im Online-Kontext (*Objectives*). Die Ziele können in *fünf S* unterteilt werden[51]:

- *Sell*: Neukundengewinnung und Kundenbindung
- *Serve*: Kundenzufriedenheit
- *Sizzle*: Verweildauer, Begeisterung
- *Speak*: Anzahl der für das Unternehmen aktiv eintretenden Kunden
- *Save*: Quantifizierbare Effizienzziele

Der dritte Schritt befasst sich mit strategischen Aspekten der Online-Kommunikation (*Strategy*). Dabei sollen ein Big Picture Plan sowie ein Nutzenversprechen kreiert und Überlegungen zu den Punkten Segmentierung, Targeting und Positionierung angestellt werden. Außerdem müssen die digitalen Kanäle festgelegt werden. Folglich werden in der taktischen Planung (*Tactics*) die einzusetzenden Marketinginstrumente und das Timing der Online-Kampagne ausgewählt.[52]

Die letzten zwei Phasen des *SOSTAC-Modells* befassen sich schließlich mit der Realisation (*Actions*) und der Kontrolle (*Control*) des Vorhabens und werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

3.2 Online-Kommunikation und Instrumente

Hat man den Planungsprozess abgeschlossen, widmet man sich in einem nächsten Schritt der Realisation. Kommunikationspolitik und im engeren Sinn Werbung spielen dabei unter allen Marketing-Maßnahmen im Internet die bedeutsamsten Rollen. Mittlerweile ist Werbung ein unverzichtbarer Bestandteil einer integrierten Kommunikationsstrategie. Ein wesentlicher Vorteil von Online-Kommunikation ist die Möglichkeit der Werbeoptimierung in Echtzeit und der daraus resultierende, effiziente Einsatz des Medienbudgets.[53] Werbung ist das Hauptinstrument für die Phase der Bekanntmachung sowie für die Phase des Ausbaus einer Marke. Natürlich findet Online-Werbung erfolgreicher Unternehmungen aber dauerhaft statt.

---

[51] Vgl. Chaffey/Smith (2013), S. 546 f., Kreutzer et al. (2015), S. 22
[52] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 22 f.
[53] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 84 f.

Im Vergleich zur klassischen Kommunikation hat sie im Web neben einer erhöhten Zielgruppengenauigkeit und der Möglichkeit der Individualisierung und Personalisierung des Kommunikationsinhalts auch den Vorteil, über ein größeres Spektrum an Gestaltungsformen zu verfügen. Unterschieden wird grundsätzlich zwischen textbasierter (z. Bsp. E-Mail Newsletter) und multimediabasierter Kommunikation (Werbemittel im WWW).[54]

3.2.1 Corporate Website

Für die Online-Kommunikation und das eBranding ist eine unternehmenseigene Corporate Website in den meisten Fällen eine Grundvoraussetzung. Sie umfasst den gesamten Internet Auftritt eines Unternehmens, also alle Dokumente und Dateien die unter einer einheitlichen Navigation zusammengefasst sind. Die Website ist auch für die Verlinkung zu Social Media, unternehmenseigenen Blogs, Online-Communities oder Social Bookmarks verantwortlich. Außerdem ist sie Ziel von Verlinkungen aus Bannern oder Suchmaschinen. Einen Spezialfall an Unternehmensseiten stellen sogenannte Micro-Sites dar. Dabei handelt es sich um Seiten ohne bzw. mit wenigen Unterseiten innerhalb eines größeren Internet Auftritts. Optisch sind sie eigenständig und werden meist zur Behandlung eines bestimmten Themas (z. Bsp. im Zuge einer Werbekampagne für ein bestimmtes Produkt) eingesetzt. Daneben gibt es mit sogenannten Landingpages Internetseiten, auf welche zumeist nach Suche eines bestimmten Schlagwortes verlinkt wird, und welche auf die Zielgruppe und deren Kaufabsicht optimiert ist. Sucht ein Kunde z. Bsp. nach einem bestimmten Fernseher Modell, wäre in diesem Zusammenhang eine Verlinkung auf einen Onlineshop für das gesuchte Modell, inklusive Produktbeschreibung eine geeignete Landingpage. Dabei ist es von höchster Bedeutung, dass die Übereinstimmung zwischen Gesuchtem und Inhalten der Seite gegeben ist.[55] Die Marke wird vom Konzept und dem Erscheinungsbild der Website wesentlich beeinflusst. Design, Funktionalität, Bedienbarkeit sowie Inhalte tragen zur Markenbildung bei und sollten bereits im Planungsprozess des eBranding berücksichtigt werden.[56] Eine Grundanforderung, und bei Erfüllung dieser zugleich ein wesentlicher Vorteil gegenüber klassischer Kommunikationsmedien, ist ein hoher Aktualitätsgrad der auf der Corporate Website kommunizierten Informationen.[57]

---

[54] Vgl. Fritz (2004), S. 215
[55] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 23 ff.
[56] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 222
[57] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 636

3.2.2 E-Mail Newsletter

Das wichtigste textbasierte Werbemittel im Internet ist der E-Mail Newsletter. Dabei werden typischerweise folgende Ziele verfolgt[58]:

- Traffic-Generierung für die Corporate Website
- Gewinnung von Interessenten und deren Konvertierung zu Neukunden
- Anregung von Spontankäufen
- Bindung der Bestandskunden sowie Up- und Cross-Selling
- Realisierung von Kosteneinsparungen (etwa im Vergleich zu Print-Werbemedien)
- Aktualisierung und Anreicherung von Kundendaten
- Markenkommunikation

Für die vorliegende Arbeit ist vor allem der letzte Punkt von Bedeutung. Ein Vorteil dabei ist die Möglichkeit, Internet-Nutzer gezielt, persönlich und kostengünstig ansprechen zu können. Die Kommunikation mittels E-Mail Newsletter setzt allerdings die Einwilligung der Nutzer voraus.[59] Daraus resultieren einige positive Effekte: Das wahrgenommene Investment des Unternehmens in die Kundenbeziehung und die Loyalität des Adressaten gegenüber der Corporate Website werden gesteigert. Die Relevanz von E-Mails nimmt stetig zu. Selbst die Etablierung von Social Media hat daran nichts geändert.[60] Ein entscheidender Nachteil bei E-Mail Newslettern ist hingegen die begrenzte Akzeptanz aufgrund der hohen Anzahl an Spam-Mails, welche oftmals dazu führt, dass Werbebotschaften nicht beachtet werden.[61]

Damit Markenkommunikation per E-Mail Newsletter erfolgreich stattfindet muss gewährleistet werden, dass sich die Inhalte an der Corporate Identity, der Tonalität und den Kernwerten der Marke orientieren.[62]

3.2.3 Display-Werbung

Die meisten Ausprägungen von Online-Werbung findet man im Bereich der Display-Werbung. Dabei handelt es sich um interaktive Werbeflächen, welche in fremde Websites eingebunden werden. Werbebanner sowie einfache Links werden zudem auch im Affiliate-

[58] Kreutzer et al. (2015), S. 63
[59] Vgl. Fritz (2004), S. 225
[60] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 61 ff.
[61] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 638
[62] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 323 f.

Marketing, also in der Schaltung von Werbeflächen auf Websites von Partnerunternehmen, herangezogen (vorwiegend im B2C-Bereich).

Display-Werbung unterscheidet sich vor allem durch[63]

- die Größe und Form (Full-Banner, Half-Page-Ads, Skyscraper, Rectangle, etc.),
- ihren Animationsgrad (statische Banner, animierte Banner, Rich-Media-Banner, etc.),
- die Position auf der Website oder
- den Zeitpunkt der Einblendung.

Tabelle 2 zeigt ausgewählte Bannerformate und deren Click through Rate (CTR, das Verhältnis von durchgeführten Klicks zur Häufigkeit des Erscheinens der Banner) in Deutschland.

Tabelle 2: CTR ausgewählter Bannerformate

Bannerformat	CTR
Standard Banner	0,10%
Rich Media	0,27%
Expandable Banner	0,43%
Floating Ad	1,75%
Mobile	1,01%

Quelle: Kreutzer et al. (2015), S. 125

Um dabei Steuerverluste gering zu halten, soll Online-Werbung gezielt durchgeführt werden (Targeting). Ausgangspunkte hierfür sind z. Bsp. soziodemografische Merkmale, die regionale Herkunft oder durch den Internet-Nutzer aufgesuchte Websites. Eine neuere Variante liefert dabei Social-Media-Targeting, bei dem Daten von Profilen und Präferenzen der Social Media Nutzer herangezogen werden. Dies kann z. Bsp. durch den Zugriff auf den Social- und Preference-Graph bei *Facebook* geschehen. Die damit erreichte Zielgenauigkeit ist höher als bei allen anderen Targeting Varianten, da die Informationsdichte in Social Media

[63] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 121 ff.

Netzwerken besonders hoch ist (Profil- und Verhaltensinformationen, besondere Vorlieben basierend auf dem Like-Button bei *Facebook*, etc.).[64]

Im Zuge einer integrierten Markenkommunikation, werden Nutzer häufig mittels Bannerwerbung an Assoziationen mit der Marke erinnert. Banner fungieren sodann als Schnittstelle zwischen dem Initialkontakt mit der Marke und einer Vertiefung in die Marke.[65]

3.2.4 Suchmaschinen

Daneben besteht mit Suchmaschinen-Marketing ein sehr effizientes Mittel, um den Traffic auf der Corporate Website zu steigern. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen zwei Aktivitäten.

Unter Suchmaschinen-Optimierung bzw. Search Engine Optimization (SEO), versteht man jene Maßnahmen, welche dazu beitragen, dass die eigene Corporate Website in den Suchergebnissen einer bestimmten Suchmaschine möglichst weit vorne angezeigt wird. Dies kann durch Optimierung des seiteneigenen Quelltextes und Inhalts, der sogenannter On-Site-Optimierung (Optimierung im Sinne der von Suchmaschinen zum Auffinden der Website eingesetzten Roboter), oder durch auf anderen Websites durchgeführten Maßnahmen (z. Bsp. Engagement im Social Media Bereich) geschehen. Bei Suchmaschinen-Werbung bzw. Search Engine Advertising (SEA), handelt es sich im Gegensatz dazu um bezahlte Werbung, um beim Aufsuchen bestimmter, festgelegter Keywords als Anzeige unter den vordersten Suchergebnissen verankert zu werden. Folgende Kennzahlen sind relevant, um seinen Werbeerfolg zu messen:

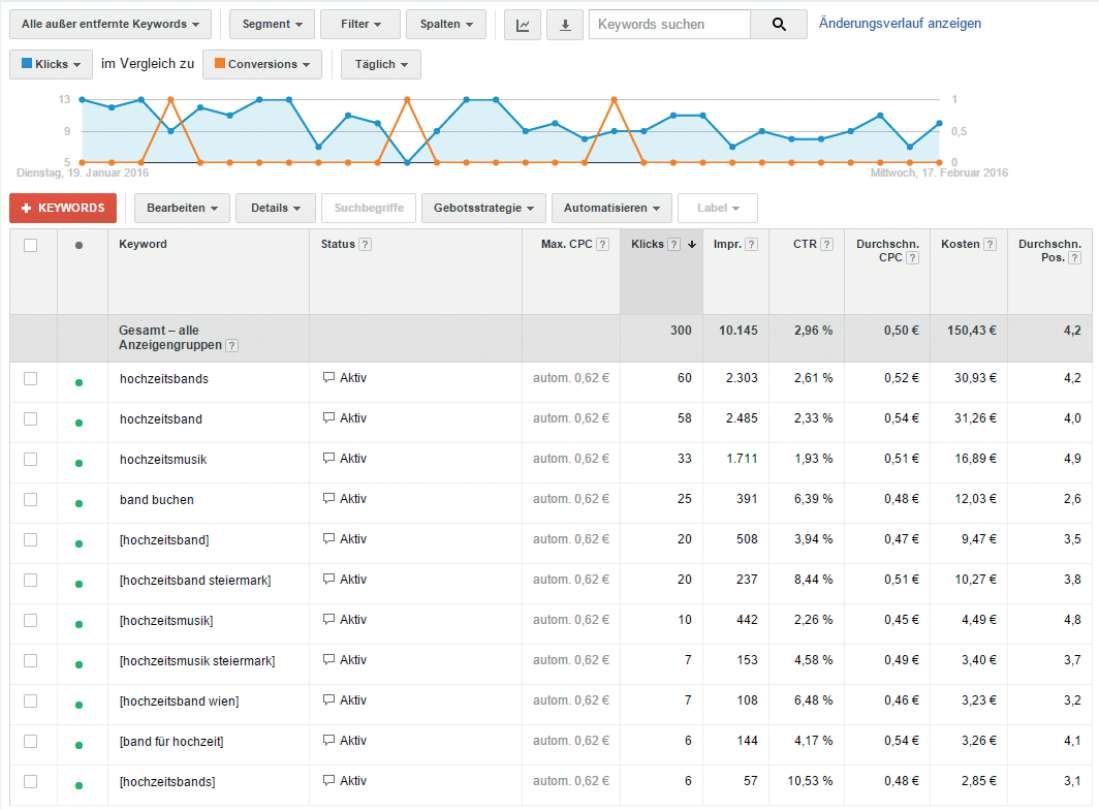
- *Impressions* (geben an wie oft die Anzeige aufschien)
- *Klicks* (geben an wie oft die Anzeige geklickt wurde)
- *Click through Rate* (das Verhältnis von Klicks zu Impressions, siehe Abschnitt 3.2.3)
- *Cost per Klick* (gibt an welche kosten pro einzelnem Klick entstehen) sowie
- *Conversions* (geben an wie oft ein Nutzer, der durch SEA auf die Seite kam, auf dieser eine bestimmte Aktion durchführte, z. Bsp. ein Produkt bestellte)

---

[64] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 120 ff.
[65] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 247

Der bekannteste und meistgenutzte Dienst für SEA ist *Google Adwords*. Abbildung 3 zeigt die Darstellung einiger Kennzahlen in *Google Adwords* mit ausgewählten Keywords für das SEA einer Hochzeitsband.

Abbildung 3: Google Adwords



Keyword	Status	Max. CPC	Klicks	Impr.	CTR	Durchschn. CPC	Kosten	Durchschn. Pos.
Gesamt – alle Anzeigengruppen			300	10.145	2,96 %	0,50 €	150,43 €	4,2
hochzeitsbands	Aktiv	autom. 0,62 €	60	2.303	2,61 %	0,52 €	30,93 €	4,2
hochzeitsband	Aktiv	autom. 0,62 €	58	2.485	2,33 %	0,54 €	31,26 €	4,0
hochzeitsmusik	Aktiv	autom. 0,62 €	33	1.711	1,93 %	0,51 €	16,89 €	4,9
band buchen	Aktiv	autom. 0,62 €	25	391	6,39 %	0,48 €	12,03 €	2,6
[hochzeitsband]	Aktiv	autom. 0,62 €	20	508	3,94 %	0,47 €	9,47 €	3,5
[hochzeitsband steiermark]	Aktiv	autom. 0,62 €	20	237	8,44 %	0,51 €	10,27 €	3,8
[hochzeitsmusik]	Aktiv	autom. 0,62 €	10	442	2,26 %	0,45 €	4,49 €	4,8
[hochzeitsmusik steiermark]	Aktiv	autom. 0,62 €	7	153	4,58 %	0,49 €	3,40 €	3,7
[hochzeitsband wien]	Aktiv	autom. 0,62 €	7	108	6,48 %	0,46 €	3,23 €	3,2
[band für hochzeit]	Aktiv	autom. 0,62 €	6	144	4,17 %	0,54 €	3,26 €	4,1
[hochzeitsbands]	Aktiv	autom. 0,62 €	6	57	10,53 %	0,48 €	2,85 €	3,1

Quelle: eigene Anwendung von Google Adwords

Nur wenige Conversions gelingen dabei auf Anhieb. Vielmehr sind Conversions das Ergebnis mehrerer Suchvorgänge und eines damit einhergehenden Lernprozesses des Benutzers. Die Suchanfragen werden mit zunehmender Recherche spezifischer. Man spricht bei diesem Prozess auch von einer Suchkette bzw. einem Suchtrichter. Conversions kommen dahingehen öfter durch Markenbegriffe als durch allgemeinere Suchbegriffe zustande. Zudem korreliert die Länge der Suchkette mit den Kosten der Leistung.

Mittels Tracking durch Cookies, also kleine Dateien, die beim Nutzer bei Aufruf einer Website auf der Festplatte gespeichert werden, können Teile der Suchketten nachvollzogen und Suchanfragen identifiziert werden. Seit März 2010 bietet *Google* einen neuen Dienst innerhalb

des *Google Conversion Tracking* an, der sogar gesamte Suchketten aufzeigt. Die Analyse des Suchverhaltens kann wichtige Erkenntnisse darüber abliefern, wie Entscheidungsprozesse der Benutzer ausfallen und wie die eigene Marke innerhalb dieses Prozesses abschneidet.[66] Suchmaschinen und daraus generierte Informationen beeinflussen das eigene Branding also auf mehreren Ebenen.

Im Jahr 2008 wurde eine Studie zum Markeneffekt einer *Google AdWords* Kampagne durchgeführt, an der acht Unternehmen aus vier verschiedenen Branchen teilnahmen. Dabei wurde beobachtet, dass SEA die ungestützte Markenbekanntheit – also die spontan abrufbare Erinnerung an die Marke ohne der Vorlage von Hilfsmitteln – unabhängig von der Anzeigenposition erhöht. Dies gilt auch, wenn es ausschließlich zu Impressions ohne durchgeführten Klicks kam.[67]

Zusätzlich konnte herausgefunden werden, dass die Kombination von SEA und SEO die Markeneffekte steigern und sich die Top Position der bezahlten Anzeigen in gleichem Maße positiv auf die Kaufbereitschaft auswirkt wie die Top Position bei den organischen Anzeigen.[68]

3.2.5 Online-PR

Zusätzlich zu den genannten Kommunikationsmitteln ist auf einen positive Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens im Zusammenhang mit den eigenen Stakeholdern und darüber hinaus auch der breiten Öffentlichkeit zu achten. Gelingt dies mit Hilfe des Internets, spricht man von Online-PR. Das Branding soll auf ein positives Öffentlichkeitsbild abzielen und Werte wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verantwortung vermitteln. Wie bereits erläutert, spielt ein diesbezügliches Image gerade im Internet eine wichtige Rolle. Als Grundlage dafür können z. Bsp. Meldungen über Investitionen in zukunftsweisende Forschungsprogramme und Technologien, vollzogene Patentanmeldungen, Mitarbeiterförderprogramme sowie erfolgreiche Produktentwicklungen dienen. Die Meinungsführer im Internet unterscheiden sich jedoch grundlegend von jenen der klassischen Medien: Das Internet befähigt bisher unbekannte Personen, zu wichtigen Bloggern bzw. Social Media Persönlichkeiten oder Moderatoren von Online-Foren und Communities zu werden.[69]

---

[66] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 278 f.
[67] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 463 ff.
[68] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 469 ff.
[69] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 139

3.2.6 Social Media

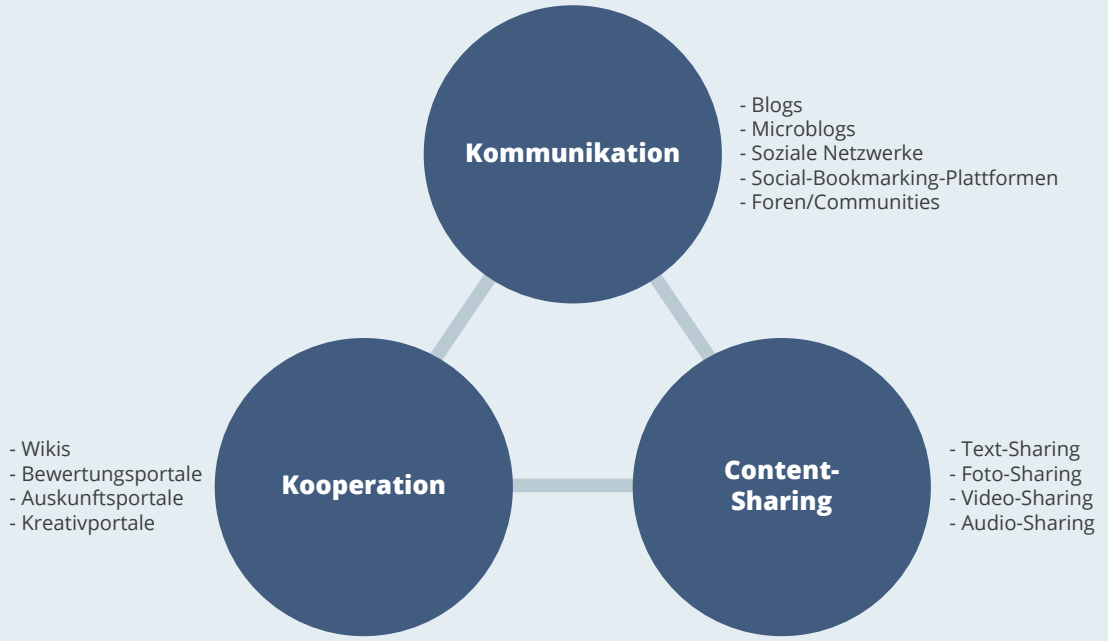
Eine enorme Bedeutung kommt seit einiger Zeit, vor allem im B2C-Bereich, dem Social Media Marketing zu. Marketing Experten und Unternehmen prognostizieren allerdings auch dem B2B-Bereich zukünftig eine stärkere Bedeutung dieser Entwicklung.[70] Laut *Bruhn et al.* ist Social Media „vor allem in jenen Branchen wirksam […], in denen ein hoher Informationsbedarf besteht und hohe Investitionskosten seitens der Konsumenten erforderlich sind […]."[71]

Beim Social Media Marketing werden soziale Netzwerke wie etwa *Facebook*, *Google+* oder *LinkedIN*, aber auch andere Online-Kommunikationsinstrumente wie Blogs bzw. Micro-Blogs wie *Twitter*, Media-Sharing-Portale oder Online-Foren dazu eingesetzt, Marketing Ziele zu erreichen. Genauer betrachtet ist Social Media eine Zusammenfassung aller Online-Medien und -Technologien, die einen Informationsaustausch von Nutzern ermöglichen, der mit klassischer E-Mail Kommunikation nicht erreicht werden kann. Social Media Anwendungen können sehr komplex sein und dienen dem Dialog zwischen Unternehmen und dessen Zielgruppen mitunter in Echtzeit. Sie entstehen durch die in Abbildung 4 gezeigte Vernetzung der möglichen Nutzungsklassen von Social Media: Kommunikation, Kooperation und Content-Sharing.[72] Als Voraussetzung für erfolgreiches Social Media Marketing und damit auch für die Glaubwürdigkeit einer Marke nennen *Kreutzer et al.* folgende Grundprinzipien der Kommunikation[73]:

- Ehrlichkeit/Authentizität
- Offenheit/Transparenz
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Relevanz
- Kontinuität/Nachhaltigkeit

[70] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 149
[71] Bruhn et al. (2011), S. 45
[72] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 149 ff.
[73] Kreutzer et al. (2015), S. 154

Abbildung 4: Nutzungsklassen von Social Media



Quelle: Kreutzer et al. (2013), S. 152

Die Authentizität der Marke wird im Zusammenhang mit Social Media besonders durch das Phänomen der Echtzeit, die hohe Verbreitungsgeschwindigkeit, die situative Relevanz, die unmittelbare sowie einfache Bewertbarkeit und die Möglichkeit der globalen Vernetzung viel schneller und direkter bewertet als außerhalb des Webs.[74]

Zunächst kann zwischen professionellen und privaten sozialen Netzwerken unterschieden werden. Erstgenannte sind vor allem durch die Plattformen *XING* und *LinkedIN* im öffentlichen Sektor vertreten. Ergänzend können auch firmeninterne oder projektbezogene und damit geschlossene Netzwerke genutzt werden. Als Hauptgründe für die Nutzung eines professionellen Netzwerkes werden vor allem der Austausch mit anderen Kontakten oder die aktive Jobsuche bzw. Mitarbeiterrekrutierung angegeben.[75] Bei privaten sozialen Netzwerken, bei denen *Facebook* weltweit am meisten Anwender aufweist, steht vor allem der private Austausch im Vordergrund.

Unabhängig von der Art der genutzten Plattform, beeinflussen vor allem vier Faktoren das

[74] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 120
[75] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 159

Branding im Social Media Bereich, welche mit den Schlagwörtern Programm, Plattform, Nutzer und Inhalt zusammengefasst werden können. Das Programm beschreibt, was ein Unternehmen mit seiner Marke erreichen will und was es von anderen Programmen abgrenzt. Dadurch werden Social Media Ziele, Zielgruppen und damit verbundene Anforderungen beschrieben.[76] Der Aufbau eines positiven Markenimages und einer individuellen Bindung der Nutzer sind häufig Hauptziele der Bemühungen.[77] Im nächsten Schritt widmet man sich der Auswahl einer geeigneten Austauschplattform, welche maßgeblich vom definierten Programm abhängt. *Facebook* ist allein wegen seiner Beliebtheit kein Garant für erfolgreiche Social Media Aktivitäten. Hat man sich für eine Plattform entschieden, gilt es im nächsten Schritt Nutzer zu aktivieren. Entscheidend dafür sind nicht zuletzt die gebotenen Inhalte. Diese müssen Nutzererwartungen erfüllen bzw. übertreffen und sollten bestenfalls situativ relevant sein. Dazu müssen das momentane Interesse und der Nutzungskontext seiner Nutzer bekannt sein.[78]

Die Anzahl der akquirierten Nutzer, also Follower und Likes, sagt nicht allein aufgrund der unterschiedlichen Anzahl an Nutzern auf den jeweiligen Plattformen wenig darüber aus, ob die Social Media Strategie eines Unternehmens gut oder schlecht ist: Die Marke selbst entscheidet bereits über Erfolg oder Misserfolg. Eine unklare Markenidentität bzw. Positionierung und damit eine mangelnde Differenzierung der Marke wirkt Erfolg im Social Media Bereich entgegen. Eine im *Journal of Marketing Research* publizierte Studie von *Lovett et al.* besagt, dass im Web vor allem jene Marken geteilt werden, die den Nutzer selbst einzigartig wirken lassen und somit soziale Anerkennung verschaffen (siehe Abschnitt 2.1.1: Prestigefunktion/Identifikationsfunktion).

Die Probleme liegen also oft tiefer als im Umgang mit Social Media selbst. Zudem ist Social Media nicht für jede Marke geeignet. Oft werden relevante Anspruchsgruppen fernab von Social Media besser erreicht, wie z. Bsp. das Unternehmen *Miele* unter Beweis stellt.[79] Es gilt also bereits im Planungsstadium seiner Online-Kommunikation eine Relevanzprüfung durchzuführen (siehe Abschnitt 3.1: *Strategy*). Doch auch in der *Situation Analysis*, dem ersten Punkt des beschriebenen Planungsprozesses, eignet sich Social Media aufgrund der

[76] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 121
[77] Vgl. Venzke (2011), S. 387
[78] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 122 f.
[79] Vgl. Esch/Klein (2014)

potentiell hohen Interaktionsintensität zwischen Nutzer und Marke bereits gut. Darüber hinaus kann ein Social Media Engagement Erkenntnisse über die Wahrnehmung der Marke sowie Kundenbedürfnisse geben.[80]

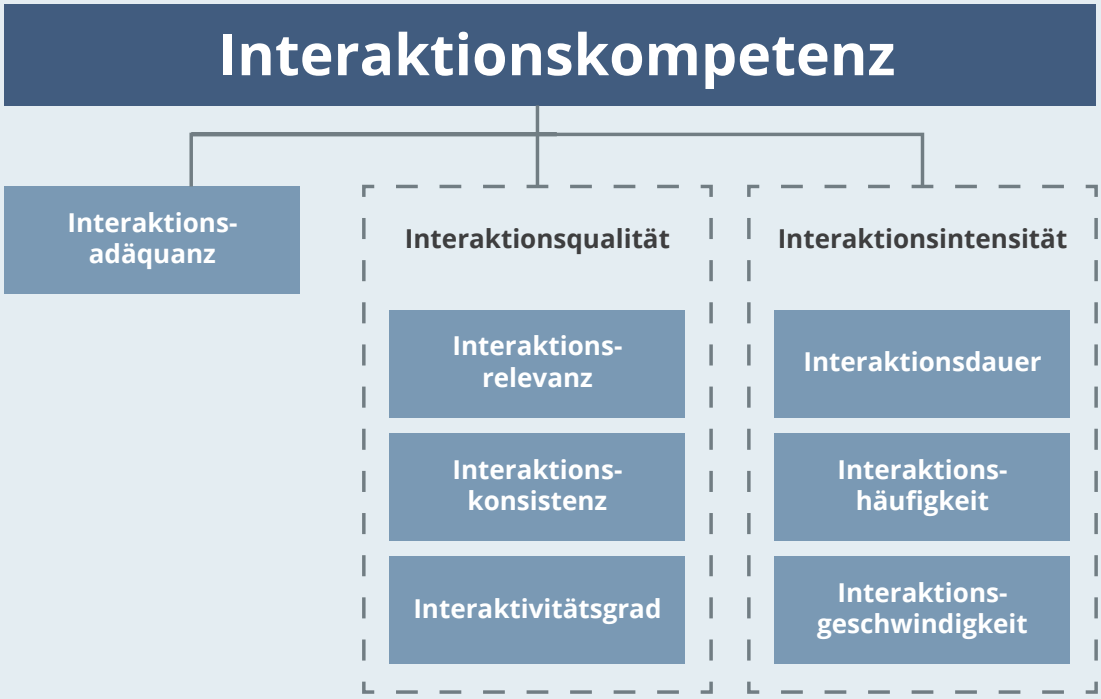
Auch im operativen Management seiner Marke kann Social Media eingesetzt und Nutzer z. Bsp. in die Produktgestaltung integriert werden. Laut *Bruhn* erfolgt Social Media Kommunikation sowohl aktiv als auch passiv. Neben dem Ziel des gegenseitigen Austausches, umfasst sie auch das Mitwirken der Nutzer an für das Unternehmen relevanten Inhalten, Produkten oder Dienstleistungen.[81] Ein gutes Beispiel dafür ist *Pril*, eine Marke des Konzerns *Henkel*, welche seine Nutzer zur Gestaltung eines Flaschenetiketts aufrief und dann über den Gewinner abstimmen lies.[82] In diesem Fall lief jedoch nicht alles nach den Vorstellungen der Verantwortlichen: Unkonventionelle Vorschläge wie „Schmeckt lecker nach Hähnchen" gelangten auf die vorderen Platzierungen, sodass die Jury im Endeffekt selbst, entgegen der Abstimmungsergebnisse, zwei vom Voting abweichende Gewinner auswählte. Die Aktion wurde von Medien und Nutzern in weiterer Folge negativ abgehandelt. Man spricht dabei von einem Kontrollverlust der Markenführung, welcher besonders im Social Media Bereich häufig auftritt.[83]

Um solchen Ereignissen vorzubeugen, ist es von höchster Bedeutung, markenadäquat handelndes und für Social Media Interaktionen gut geschultes Personal zu akquirieren. *Burmann et al.* zählen Faktoren auf, welche die Wirkung von Social Media Interaktionen auf Konsumenten wesentlich beeinflussen und fassen diese unter dem Begriff Interaktionskompetenz zusammen. Sie bestimmt die Differenzierungswirkung von Social Media Aktivitäten und hat damit großen Einfluss auf die Erlebnisqualität einer Marke für die Nutzer.[84] Abbildung 5 zeigt ihre Dimensionen.

---

80 Vgl. Eilers (2014), S. 35
81 Vgl. Bruhn (2010), S. 473
82 Vgl. Eilers (2014), S. 35
83 Vgl. Burmann et al. (2012), S. 193
84 Vgl. Burmann et al. (2012), S. 197

Abbildung 5: Dimensionen der Interaktionskompetenz



Quelle: Burmann et al. (2012), S. 198

Ein wesentlicher Bestandteil der Interaktionskompetenz ist laut aktueller Forschung die Interaktionsadäquanz. Sie ist gegeben, wenn die Interaktion mit Nutzern der Zielerreichung der Marke dient und damit Wirtschaftlichkeit gegeben ist. Daneben spielt auch Interaktionskonsistenz eine wichtige Rolle. Sie setzt voraus, dass der interagierende Mitarbeiter über alle wesentlichen Informationen bezüglich Interaktionen zwischen Marke und Nutzer verfügt. Das Markenbild ist aus Nachfrage Perspektive nur dann konsistent, wenn über alle Medien hinweg ein einheitliches Auftreten gewährleistet ist und Botschaften sowie Inhalte überall übereinstimmen. Zusätzlich soll auf Interaktionsrelevanz geachtet werden, welche versichert, dass dem Nutzer durch die Interaktion mit der Marke ein Mehrwert geboten wird, indem ein verhaltensrelevantes Bedürfnis befriedigt wird. Ein Beispiel dafür ist das Engagement der *Deutschen Bahn* auf *Twitter*, welches seinen Nutzern Antworten auf Fragen und Probleme in Echtzeit verspricht. Sollte die Marke jedoch nicht in der Lage sein, ihren Konsumenten einen relevanten Nutzen zu bieten, werden diese in der Regel die Interaktion ablehnen. Der Interaktivitätsgrad kann von Passivität, bis hin zum persönlichen Dialog verschiedenste Ausprägungen haben. Neben diesen Merkmalen spielt auch die

Interaktionsintensität, welche sich wiederum in Interaktionsdauer, Interaktionshäufigkeit sowie Interaktionsgeschwindigkeit gliedert, eine wesentliche Rolle. Sie bestimmen wie lange und oft Interaktionen stattfinden bzw. wie schnell die Marke auf ihre Konsumenten reagiert.[85]

Das alleinige Erreichen einer Vielzahl von Likes oder Followern ist also nicht Garant für eine erfolgreiche Etablierung seiner Marke auf Social Media Plattformen im Sinne einer hohen Reichweite oder der Steigerung seines Return on Investements. Vielmehr stellt das *Fan-Werden* eines Nutzers eine minimale und unbelastbare Verbindlichkeit dar. Um langfristige Interaktionen und damit einen Mehrwert für seine Nutzer zu sichern, sollte also Information bereitgestellt werden, Kommunikation über die Inhalte erfolgen und in einem letzten Schritt auf eine virale Verbreitung seiner Inhalte abgezielt werden (siehe Abbildung 6). Diese könnte wiederum neue Nutzer anwerben und den Kreislauf von neuem beginnen lassen.[86]

In der Praxis hat sich vor allem die Einbindung von Social Plugins auf der Corporate Website etabliert, um eine Verknüpfung zur Social Media Plattform herzustellen, Interaktionen zu ermöglichen und gegebenenfalls über diesen Weg neue Nutzer zu akquirieren. Bekannte Plugins der Plattform *Facebook* sind z. Bsp. der Like-Button oder die Möglichkeit Inhalte zu teilen. Auch die Möglichkeit externe Inhalte per *Facebook* Account zu kommentieren wird längst vielfach eingesetzt. Da bereits beim Aufruf einer Website, welche ein solches Plugin verwendet, sogar Daten von unregistrierten Besuchern gesammelt werden, sind Social Plugins datenrechtlich durchaus umstritten.[87]

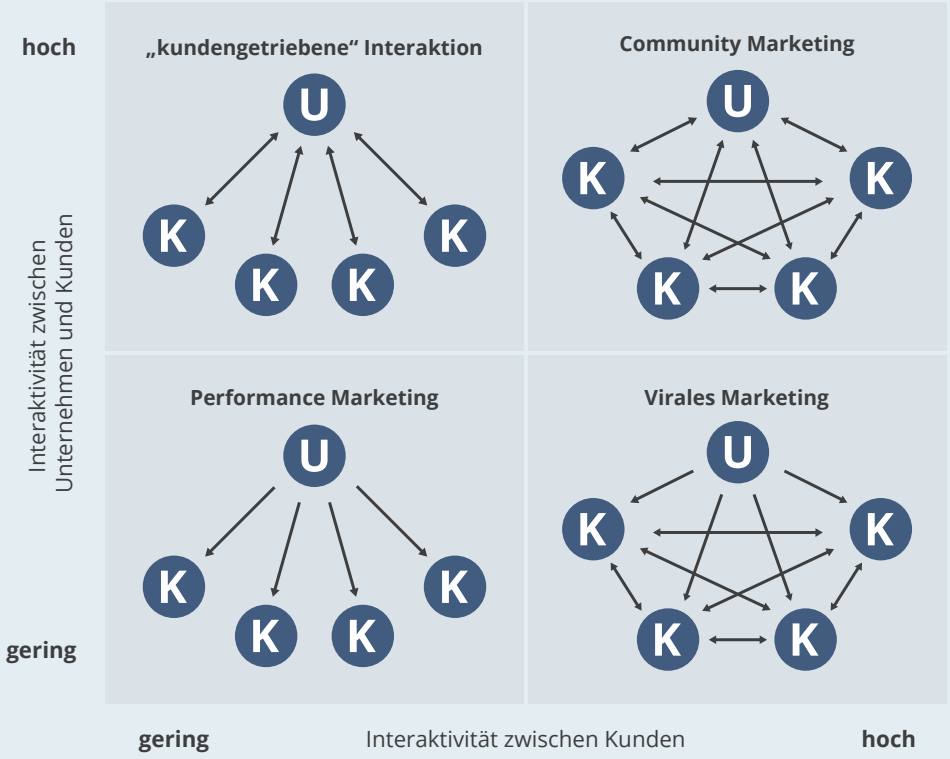
3.2.7 Interaktionsformen der Markenkommunikation

Bedingt durch Phänomene wie Social Media, entwickelte sich Markenkommunikation zunächst immer mehr zu einer bi-direktionalen bzw. kundengetriebenen und in weiterer Folge zu einer mehrdimensionalen Interaktion. In dieser tauschen sich Unternehmen, Stakeholder und Kunden untereinander aus und liefern die Grundvoraussetzung für Community Marketing sowie virales Marketing.[88] Markenkommunikation findet damit auch außerhalb des Einflussbereichs des Markenführenden statt.[89] Das klassische Sender-Empfänger orientierte Performance-Marketing spielt hingegen eine immer unwesentlichere

[85] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 198 ff.
[86] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 171 f.
[87] Vgl. Venzke (2011), S. 390
[88] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 12 f.
[89] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 192

Rolle für das eBranding. Information wird immer unabhängiger vom Hersteller eingeholt und Probleme mithilfe von Communities anstatt des Herstellers gelöst.[90] Abbildung 6 zeigt einen Überblick der angeführten Kommunikationsmodelle.

Abbildung 6: Kommunikationsmodelle im Web-Zeitalter



Quelle: Masciadri/Zupancic (2013), S. 12

Die Entwicklung einer Leistung entsteht also nicht mehr ausschließlich auf Unternehmensseite, sondern bezieht den Nachfrager in der Regel mit ein. Somit kann auch zwischen zwei Formen von markenbezogenen Inhalten unterschieden werden: Markenbezogener User Generated Content (UGC), also vom Nutzer verbreitete Inhalte wie etwa Empfehlungen und Bewertungen von Marken sowie Brand Generated Content (BGC), bei dem es sich um vom Unternehmen selbst veröffentlichte Beiträge zur Marke handelt. Beide Formen haben Auswirkungen auf das Markenimage.[91]

[90] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 12 f.
[91] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 190 f.

Die bereits in Abschnitt 3.2.5 beschriebenen Meinungsführer im Web, welche durch eine hohe Interaktionsaktivität, viele Kontakte und Beiträge gekennzeichnet sind, werden von anderen Nutzern hinsichtlich ihrer Meinung zu Marken konsultiert.[92] Im Gegensatz zum herkömmlichen Phänomen des Word-of-Mouth, können Meinungsführer über das Internet leichter und wesentlich mehr Nutzer erreichen als in der Offline-Welt.[93] Aufgrund des ihnen entgegenbrachten Vertrauens und Ansehens wird markenbezogener UGC von Meinungsführern oft als glaubwürdiger eingestuft und findet zudem womöglich mehr Beachtung als herkömmliche Markenkommunikation.

Unternehmen reagieren auf diese Umstände. Ein Beispiel ist der US-amerikanische Mobilfunkbetreiber *Sprint*, der in der Hoffnung auf positives Word-of-Mouth im Internet, einflussreichen Bloggern Mobil Telefone schenkte. Die Reaktionen waren allerdings nicht ausschließlich positiv. Das Beispiel zeigt, dass sich die Strategie markenbezogenen UGC zu stimulieren durchaus negativ auf die Authentizität einer Marke auswirken kann.[94] Eine Marke gilt vor allem dann als authentisch, wenn die versuchte Darstellung der Markenführung auch ihrer Identität entspricht. Vor diesem Hintergrund sollte auf aufdringliche, werbliche Appelle verzichtet werden.[95]

Markenbezogener UGC von Meinungsführern bzw. beliebten Bloggern führt zu neuen Möglichkeiten für Markenführende. Das zeigt auch das Beispiel *Wello*, eine im Jahr 2015 gegründete, österreichische Marke der *WARDA NETWORK GmbH*. *Wello* ist eine Online-Plattform, die Social Publisher bzw. Influencer, also auf Social Media Netzwerken vertretene Meinungsführer und Personen mit vielen Fans oder Followern, Unternehmen zu Werbezwecken vermittelt.

Wello selbst schreibt auf seiner Website: „Reale Personen reagieren auf deine Werbebotschaft innerhalb von sozialen Netzwerken, auf Blogs und Websites – und natürlich auch im echten Leben. Finde Blogger, Influencer und Meinungsführer, die zu deiner Marke passen.“[96]

Man spricht dabei von Social Seeding bzw. in diesem Fall genauer von Targeted Seeding. Konkret handelt es sich dabei um das gezielte Verbreiten von Online-Inhalten, in der Hoffnung

---

92 Burmann et al. (2012), S. 192
93 Vgl. Dressler/Telle (2009), S. 156
94 Vgl. Arnhold (2010), S. 143
95 Vgl. Burmann et al. (2012), S. 203
96 wello.at (abgerufen am 21.3.2016)

eine kritische Masse zu erreichen und damit bestenfalls virale Verbreitung zu erlangen. In der Praxis bietet sich diese Vorgehensweise vor allem für Marken an, die Interaktionen suchen, welche die Spannung auf ein Produkt steigern oder Testkäufe generieren sollen.[97] Das Targeting ist bedingt durch die auf bestimmte Interessengebiete und Zielgruppen spezialisierten Influencer sehr präzise. Im Zuge der Arbeit wurde ein Experteninterview mit *MMag. Jakob Kattner*, Creative Director der *WARDA NETWORK GmbH*, durchgeführt. Darin wurde unter anderem das Thema Social Seeding im Zusammenhang mit *Wello* behandelt. Die Transkription des Interviews kann im Anhang nachgelesen werden.

Eine andere Strategie ist Touchpoint Seeding, bei dem auf das Sponsoring von externen Knotenpunkten verzichtet wird. Dies geschieht in der Annahme, dass bereits Meinungsführer unter den eigenen Konsumenten vertreten sind und per Zufall erreicht werden. Unter anderem hat sich die *The Way I See It* Kampagne von *Starbucks* Touchpoint Seeding zunutze gemacht. Ziel war es, die Kaffee Kette mehr als Third Place zu positionieren (ein Ort des gemütlichen Aufenthalts an dem jenseits von Familie und Arbeit über das Leben philosophiert werden kann). Dazu wurden auf sämtliche Kaffeebecher philosophische Zitate gedruckt, welche in weiterer Folge Diskussionen auf unterschiedlichsten Social Media Kanälen entfachten. Damit wurden die Offline-Inhalte erfolgreich und ohne eigenem Zutun in den Online-Raum übergeführt.[98]

Virale Kampagnen machen sich somit die Effektivität eines Social Media Netzwerks zu Nutze. Sie leben von der Glaubwürdigkeit von markenbezogenem UGC und werden von Empfängern weniger als Werbebotschaften wahrgenommen. Dadurch wird die emotionale Bindung zur Marke gefördert. In der Praxis hat sich im Zusammenhang mit viralem Marketing vor allem der Einsatz von Video-Sharing-Plattformen wie *YouTube* bewährt.[99]

3.2.8 Integriertes eBranding und Corporate Design

Design sorgt für Wiedererkennbarkeit sowie Differenzierung und kommuniziert den Qualitätsanspruch eines Unternehmens.[100] Vor allem im Internet ist Design ein wesentlicher Faktor. Schließlich gilt es, die Marke und das Umfeld in dem sie eingesetzt wird innerhalb

[97] Roder (2013), S. 19
[98] Vgl. Roder (2013), S. 19
[99] Vgl. Esch et al. (2014), S. 455
[100] Vgl. Baumgarth (2010), S. 435

der begrenzten Möglichkeiten eines Webbrowsers oder Newsletters konsequent ansprechend zu visualisieren. Die Bewertung einer Corporate Website fällt positiver aus, wenn ihre Erscheinungsform den Präferenzen der Zielgruppe entspricht. Zusätzlich bewirkt ansprechendes Webdesign höhere Nutzerzufriedenheit und eine längere Verweildauer auf der Seite.[101] Farbwelten, Gestaltungselemente, Bilder und Typografie sind wichtige Wiedererkennungsmerkmale im Internet und zudem gut als Verbindung zur Offline-Welt einsetzbar.[102] Um bei den Adressaten ein vollständiges und in sich stimmiges Markenimage hervorzurufen, muss die Kommunikation koordiniert ablaufen. Gelingt eine auf allen Ebenen aufeinander abgestimmte Markenkommunikation, so spricht man von integriertem Branding. Das betrifft neben inhaltlichen und zeitlichen Aspekten vor allem formale Grundsätze wie den konsequenten Einsatz äußerer Gestaltungselemente, also die Einhaltung von Corporate Design Richtlinien.[103]

Wäger äußert sich diesbezüglich folgendermaßen: „Ist das Erscheinungsbild stringent, bündelt es die Wirkung der Aktionen, mit denen die Organisation in Erscheinung tritt. Das in Werbung und Marktkommunikation investierte Geld ist somit effektiver eingesetzt. Das heißt, Corporate Design ist eine Investition in wirksamere Werbung und sollte damit einen Return on Invest gewährleisten."[104]

Corporate Design im Sinne eines integrierten Branding ist jedoch kein Zufallsprodukt, sondern entsteht vielmehr auf Basis unterschiedlicher Überlegungen. Zunächst müssen grundlegende Schritte der Markenführung durchgeführt werden. Das betrifft vor allem die Entwicklung einer Markenidentität, welche charakteristische Markenmerkmale im Sinne der in Abschnitt 2.1 aufgezählten Assoziationsmöglichkeiten beinhaltet. Auf Basis der Markenidentität kann die angestrebten Markenpositionierung abgeleitet werden. Auch die Analyse konkurrierender Marken und deren Branding sollte in das Corporate Design miteinwirken. Erst jetzt kann damit begonnen werden, überhaupt einen geeigneten Markennamen zu entwickeln. Das kann sich, aufgrund begrenzt verfügbarer Domains, mitunter als schwieriges Unterfangen erweisen. Die vier genannten Schritte sind zwingend notwendig, um in weiterer Folge die Entwicklung eines markenadäquaten Corporate Designs forcieren zu können. Die

[101] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 638
[102] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 223
[103] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 55 f.
[104] Wäger (2010), S. 609

gezielte Auswahl von Form und Farbe unterstützt Positionierungsabsichten und kann der Differenzierung von Konkurrenzmarken dienlich sein. Dabei gilt es auch bestimmte Assoziationen zu berücksichtigen, welche durch Form und Farbe ausgelöst werden können. Die Farbe Grün steht z. Bsp. für Natürlichkeit und Frische.[105]

Der markanteste Bestandteil eines Corporate Designs ist das Logo. Bei der Gestaltung eines Logos macht es sich bezahlt auf bestimmte Grundregeln zu achten. So soll es etwa zum Unternehmen passen, die Emotionen in der Zielgruppe erreichen und dabei einzigartig, unverwechselbar, einfach sowie ästhetisch ansprechend sein. Zusätzlich macht es sich bezahlt, wenn ein Logo in einer Farbe reproduzierbar ist.[106] Einfarbige Anwendungen eines Logos kommen z. Bsp. häufig bei Verlinkungen im Footer einer Website vor.

Im Internet ging der Trend in den letzten Jahren, bedingt durch die Notwendigkeit optimaler Benutzerfreundlichkeit im mobilen Anwendungsbereich und dem Aufkommen von responsive Webdesign, vermehrt hin zu reduzierten Gestaltungen, wenig Plastizität und Details sowie dem häufigen Verzicht auf komplexere Elemente wie Schattierungen oder Farbverläufe. Man spricht dabei von Flat Design, bei dem bewusst auf 3D-Effekte verzichtet wird. Die Umsetzung erfolgt dabei immer häufiger mit Hilfe von Vektorgrafiken, welche den Vorteil liefern komplett skalierbar zu sein. Neuere Versionen gängiger Internetbrowser bieten zudem die Möglichkeit, diese mit Hilfe des *Scalable Vector Graphics* (SVG) Dateiformats in das Webdesign zu implementieren. In den letzten Jahren haben unter anderem Unternehmen wie *Google*, *Microsoft, eBay* oder *Apple* ihr Marken- und Anwendungsdesign dieser Entwicklung angepasst.

[105] Vgl. Esch et al. (2014), S. 113 ff.
[106] Vgl. Wäger (2010), S. 618f.

Abbildung 7: Aktuelle Logos bekannter Online- und Hybridmarken im Flat Design



Quelle: eigene Zusammenstellung verfügbarer Vektorgrafiken

In der Praxis hat sich der Einsatz von Corporate Design Manuals bewährt, um klare Regeln bezüglich der Kernpunkte Typografie, Farbe und Logo festzuhalten. Corporate Design Manuals sind vor allem in der Zusammenarbeit mit Agenturen und externen Grafikern eine gute Orientierungshilfe, um zu gewährleisten, dass etwa Logo oder Hausschriften richtig eingesetzt werden.[107]

Dass Design im Online-Bereich im weitesten Sinne nicht statisch sein muss und sich auch modernere Techniken wie *HTML5* oder *Adobe Flash* zu Nutze machen kann, um Inhalte zu animieren, beweisen häufig interaktive Websites, die darauf abzielen Erlebniswelten zu schaffen. Diese Entwicklung ist ein logischer Schritt, um durch markenbezogene Stimuli individuelle Sinneseindrücke, Wahrnehmungen und Gefühle hervorzurufen.[108]

Das bietet sich vor allem dann an, wenn eine Marke emotional und erlebnisorientiert positioniert ist.[109] *Red Bull* bietet den Besuchern seiner Website sogar ein komplettes Spieleportal und dadurch Erlebniswelten die gut zu der von affektiven Erlebnissen geprägten Markenpositionierung passen. Ein Beispiel für eine Erlebniswelt, die auf eine kognitive

[107] Vgl. Wäger (2010), S. 630 ff.
[108] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 206
[109] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 244

Komponente abzielt, ist der *Flavour Creator* von *Labello*, der es seinen Nutzern ermöglicht, eigene Geschmacksrichtungen und Verpackungsdesigns zu kreieren.[110]

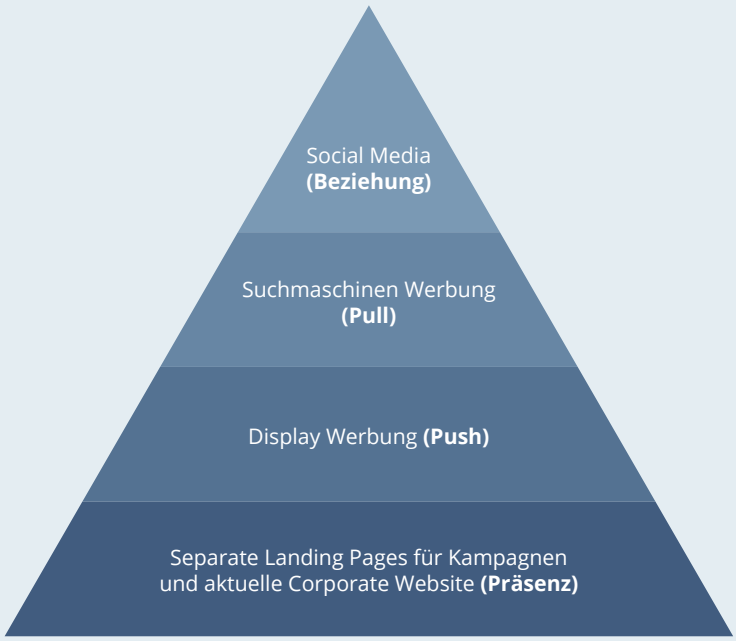
Isoliert eingesetzte virtuelle Erlebniswelten alleine reichen jedoch nicht aus, um Markenbotschaften nachhaltig zu vermitteln. Viel eher muss darauf geachtet werden, diese als begleitendes Instrument eines integrierten Branding einzusetzen. Erlebniswelten sollen auf positiven Assoziationen gegenüber einer Marke basieren, um diese zu verstärken und eine Markenbotschaft durch eine erhöhte Aktivierung emotional zu verankern. Die Aufmerksamkeit sollte bereits mittels geeigneter Kommunikationsinstrumente generiert worden sein, um seine Nutzer erfolgreich in virtuelle Erlebniswelten involvieren zu können. Reichweitenstarke Werbung wird dabei in den meisten Fällen für einen Initialkontakt eingesetzt, während sich z. Bsp. Display-Werbung gut dafür eignet, das Thema aufzugreifen und daran zu erinnern. In diesem Zusammenhang soll integrierte Kommunikation Bildwelten und Botschaften nicht nur wiederholen, sondern diese auch vertiefen und weiterführen.[111]

3.2.9 Online-Kommunikation als Gesamtkonstrukt

Auf Basis der erläuterten Kommunikationsmaßnahmen beschreiben *Masciadri* und *Zupancic* ein einfaches Gesamtkonzept für unternehmerische Online-Marketing Aktivitäten. Dabei soll stufenweise zuerst mittels Corporate Website und ergänzenden Landing Pages ein Fundament für die Präsenz im Web geschaffen werden. Darauf aufbauend, soll mittels Display-Werbung aktiv auf sein Angebot und seine Leistungen aufmerksam gemacht (Push-Prinzip), und mittels SEA direkt auf Kundenbedürfnisse abgezielt werden (Pull-Prinzip). Die beiden Prinzipien werden auch in anderen Kontexten in Abschnitt 4.2 näher bearbeitet. Als letzte Maßnahme soll Social Media genutzt werden, um die Beziehungsqualität aufrecht zu erhalten.[112] Abbildung 8 stellt dieses Modell anhand einer Pyramide dar.

[110] Vgl. Burmann et al. (2012), S. 207 f.
[111] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 247 f.
[112] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 215

Abbildung 8: Die Online-Marketing-Pyramide



Quelle: Masciadri/Zupancic (2013), S. 215

3.3 Webanalyse und ergänzende Kontrollmöglichkeiten

Geht es um die Kontrolle seiner gesetzten Maßnahmen, ist Web Analyse im Online-Bereich heutzutage ein maßgeblicher Faktor. Eine Studie aus dem Jahr 2011 der *Web Analytics Association* (Heute: *Digital Analytics Association*) hat die Gründe für die Anwendung von Web Analyse untersucht. 79,7 Prozent der Befragten gaben an, Web Analyse diene der Optimierung der Funktionalität und der Umsetzung der Website. 73,7 Prozent wollen damit vergangene Performance analysieren. Weitere 67,3 Prozent benötigen Web Analyse zur Optimierung der Leistung von Marketing Kampagnen und deren Conversions (Erreichung eines Marketing Zieles bzw. Umwandlung von Interessenten in Kunden). Daneben wurden auch das Sammeln von Informationen für eine etwaige Neugestaltung der Website oder das Budgetieren und Planen für zukünftige Unternehmensziele als Gründe genannt.[113]

In den vergangenen Jahren haben sich vor allem Browser basierte Messinstrumente wie *Google Analytics*, *Adobe Omniture* oder *IBM Coremetrics* einen Namen gemacht. Diese Werkzeuge

[113] Vgl. Chaffey/Smith (2013), S. 512

haben den Vorteil gegenüber älteren Methoden, dass sie genauer sind und Informationen in Echtzeit wiedergeben können. Sie funktionieren durch das Einfügen kleinerer JavaScript Codes im Quelltext der zu analysierenden Seite. In weiterer Folge werden Informationen auf einem externen, vom Anbieter bereitgestellten Server gesammelt und interpretiert.[114] Beispiele für Informationen, die durch Web Analyse generiert werden können sind[115]:

- *Traffic-Quellen*: Direktzugriffe, Verweisende Websites, URLs, Suchmaschinen Suchmaschinen-Keywords, Kampagnen, Traffic von Sozialen Netzwerken
- *Besuchereigenschaften*: Neue und wiederkehrende Besucher, Besuchertreue Besuchsfrequenz, Besuchsaktualität (gibt an, wie viele Tage seit dem letzten Besuch verstrichen sind), Herkunftsland- oder Region, Sprache, Geschlecht und Altersgruppe, technische Eigenschaften wie Browser oder Bildschirmgröße des Besuchers sowie Bildung des Besuchers
- *Besucherverhalten*: Besuchsdauer, Besuchstiefe (gibt an, wie viele Seiten bei einem Besuch betrachtet werden), Navigationsverhalten, Klickverhalten und Besucherfluss (gibt an, wie sich der Besucher durch die Seite bewegt), Beweggründe für den Besuch sowie Verhalten und Ziele von Nutzergruppen
- *Inhaltsnutzung*: Genutzte Inhalte, Inhaltsgruppen, Ein- und Ausstiegsseiten, Attraktivität einer Seite sowie Ausfälle und Fehler einer Seite

Eine Quantitative Messung der Markenführung kann zunächst auch trivialer mit Hilfe der Reichweite durchgeführt werden. Verzeichnet Marke A in einem bestimmten Zeitraum 50.000 Aufrufe mehr als Marke B, so ist die quantitative Komponente von Marke A für diesen Zeitraum stärker. Natürlich beeinflussen Kampagnen und PR-Aktionen diese Messzahlen. Die Analyse begründet also nicht die Ursache der Bekanntheit.[116] Qualitative Messungen erfordern weitaus anspruchsvollere Methoden. Web Analyse kann demnach helfen, die Performance der umgesetzten Maßnahmen bezüglich Online-Marketing zu messen und Korrekturbedarf zu veranschaulichen.

Bei der Kontrolle kognitiver Wirkungen, wurde in den letzten Jahren vor allem die Eye-Tracking Technologie verstärkt eingesetzt. Sie ermöglicht es Aufschlüsse darüber zu erhalten,

[114] Vgl. Chaffey/Smith (2013), S. 513
[115] Hassler (2012)
[116] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 156 f.

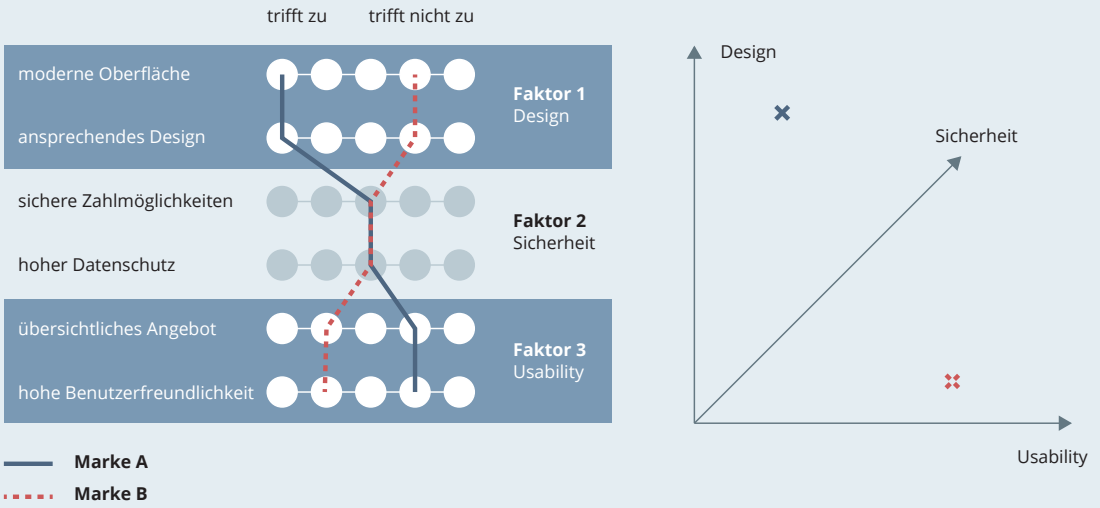
welche Text- und Bildelemente vom Konsumenten in welcher Reihenfolge fokussiert werden, und wo die Aufmerksamkeitsschwerpunkte des Konsumenten liegen. Dabei wird die Augenaktivität der Probanden entweder mittels berührungsloser Systeme (z. Bsp. ein Monitor mit Kameraausstattung) oder mittels Lesebrillen (Head-Mounted-Systeme) gemessen. Die Blickregistrierung kann unter anderem wichtige Aufschlüsse im Suchmaschinen-Marketing über die Wahrnehmung bestimmter Suchergebnisse geben.[117] So wurde z. Bsp. beobachtet, dass *Google AdWords* Anzeigen oberhalb der Suchergebnisse besonders intensiv wahrgenommen werden und zu einer Steigerung der ungestützten Markenbekanntheit führen (vgl. Abschnitt 3.2.4). Anschließend fällt der Blick auf die organischen, unbezahlten Suchergebnisse und erst nach ungefähr zehn weiteren Sekunden auf die SEA Anzeigen am rechten Rand.[118] Auch im Social Media Bereich werden diese Techniken immer häufiger angewandt.

Oft können auch ergänzende Analysen wichtige Aufschlüsse zur Performance der Markenführung geben. Ein wichtiges Kontrollverfahren stellt die Messung des Markenimages dar. Dabei können z. Bsp. Methoden wie Imagemessungen, Messungen mit Hilfe von Assoziationstests bzw. Protokolle lauten Denkens, oder Messungen von inneren Bildern zum Einsatz kommen. Imagemessungen erfolgen zumeist mittels Ratingskalen. Dabei sollten auch wichtige Konkurrenzmarken berücksichtigt und bewertet werden. Eine klassische Imagemessung ist die Messung mittels Imageprofilen. Dabei werden in der Regel sowohl kognitive (rationale) als auch emotionale Eigenschaften (z. Bsp. Persönlichkeitseigenschaften, siehe Abschnitt 2.1) bewertet.[119]

Abbildung 9 veranschaulicht die Erstellung eines Imageraums auf Basis von Imageprofilen anhand eines fiktiven Beispiels zweier Onlinehändler.

[117] Vgl. Bruhn (2015), S. 552 f.
[118] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 466 f.
[119] Vgl. Esch (2008), S. 583 f.

Abbildung 9: Nutzung von Imageprofilen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (2008), S. 584

Demgegenüber werden bei Assoziationstest oder Protokollen lauten Denkens Probanden dazu aufgefordert, sich zu bestimmten Themenstellungen zu äußern. Dabei lassen sich im Gegensatz zu Imagestudien, welche selten die differenzierenden und relevanten Eigenschaften von Marken berücksichtigen, alle Dimensionen des Markenwissens messen.[120]

Ein beliebtes Instrument zur vergleichenden Untersuchung von Marken stellen die sogenannten Repertory Grid Analysen dar. Dabei werden vom Probanden aus einem Set von Marken willkürlich drei davon gezogen. Anschließend werden zwei Marken der dritten, bezüglich eines vom Probanden wahrgenommenen Ähnlichkeitsmerkmals, gegenübergestellt. Auf Grundlage dieses Verfahrens können in weiterer Folge zahlreiche Markenbewertungen stattfinden.

Erfolgversprechende Kontrolle der Markenführung lässt sich nicht auf eine einzige Methode beschränken. Vielmehr muss darauf geachtet werden, die für die eigenen Zwecke und das spezifische Markenumfeld richtigen Instrumente zu wählen. Die angeführten Messmethoden beschränken sich dabei nur auf einen kleinen, für das eBranding relevanten Teil einer Vielzahl von Möglichkeiten.

[120] Vgl. Esch (2008), S. 594

4 Vergleichende Analyse: eBranding im B2C- und B2B-Bereich

Beim direkten Vergleich zwischen B2C- und B2B-Marken, fällt zunächst eine Fülle an Gemeinsamkeiten auf. In beiden Bereichen basieren Markenerfolg und Markenwirkung auf eine gut durchdachte Markenstrategie, bewusst eingesetzte Kommunikationsinstrumente und Techniken sowie einer kontinuierlichen Markenpflege.[121] Auch die Funktionen und andere in Kapitel 2 beschriebene, grundlegende Eigenschaften der Marke gelten gleichermaßen für beide Bereiche. Trotzdem gibt es eine Vielzahl spezifischer Charakteristika in den jeweiligen Bereichen, welche das Branding maßgeblich beeinflussen können.

4.1 Abgrenzung der Märkte

Der wohl schwerwiegendste Unterschied zwischen B2C- und B2B-Märkten liegt in der Anzahl der Entscheider. Während im B2C-Bereich Entscheidungen vorwiegend auf natürliche Einzelpersonen zur Deckung des Eigenbedarfs zurückgeführt werden, ist man im B2B-Bereich mit multipersonalen Entscheidungen juristischer Personen konfrontiert.[122] Die Nachfrage auf B2B-Märkten ist im Gegensatz zu dem B2C-Bereich formalisiert, d.h. Entscheidungsprozesse bewegen sich in branchentypischen Abläufen und damit auf Grundlage branchenspezifischer Standards. Dadurch ist es schwer, innovative Lösungen und neue Muster zu schaffen. Die Interaktionsintensität ist im B2B-Bereich in der Regel höher.[123] Dazu kommt, dass sich der B2B-Bereich im Normalfall durch weniger, dafür aber größere Abnehmer auszeichnet und somit in seiner Marktstruktur wesentlich transparenter ist. Die Nachfrage am B2B-Markt leitet sich jedoch letzten Endes von der nachgelagerten Nachfrage am B2C-Markt ab. Steigt beispielsweise bei Endkonsumenten die Nachfrage nach Regenjacken, erhöht sich auch beim Hersteller der Bedarf nach den zur Produktion benötigten Rohstoffen. Es handelt sich also um eine abgeleitete Nachfrage.[124] Aufgrund dieser Tatsache, ist die Nachfragehöhe auf B2B-Märkten oft stärker schwankend, und selbst kleine Nachfrageerhöhungen auf dem B2C-Markt können sprunghafte Bedarfsanstiege auf B2B-Märkten bewirken.[125]

---

[121] Vgl. Baaken (2002), S. 57
[122] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 14
[123] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 29 f.
[124] Vgl. Kotler et al. (2007), S. 316
[125] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 18

Kreutzer et al. fassen die Unterschiede der beiden Märkte wie in Tabelle 3 dargestellt zusammen.

Tabelle 3: Unterschiede der Marktstrukturen

	B2C	B2B
Art der Nachfrage	Originäre Nachfrage	Derivate Nachfrage
Rechtspersönlichkeit der Entscheider	Natürliche Personen	Organisationen
Anzahl der Entscheider	Einzelpersonen	Multipersonale Entscheidungen
Formalisierungsgrad der Nachfrage	Nicht formalisiert	Formalisiert
Markt	Teilweise anonym	Leichter identifizierbar

Quelle: Kreuzer et al. (2015), S. 14

Im Zusammenhang mit Markenführung ergänzt *Baumgarth*, dass „[...] die abweichenden Kundensegmente, Beschaffungsprozesse und Einflussfaktoren der Kaufentscheidung deutliche Unterschiede im Rahmen der Markenstrategie und Markenumsetzung [...]“[126] erfordern. Er unterstreicht vor allem wesentliche Unterschiede in Auftragsvolumen und Anzahl an Aufträgen zwischen den beiden Bereichen: Während man im B2C-Bereich eher den Massenmarkt bedient, hat man es im B2B-Bereich vermehrt mit wenigen Großkunden und großen Auftragsvolumina zu tun.[127] Die Auswirkungen davon werden in Abschnitt 4.4.4 erläutert.

4.2 B2C-Bereich

Im B2C-Bereich haben sich in den vergangenen Jahren eine Vielzahl bekannter Onlinemarken entwickelt. Speziell vier davon haben das Internet geprägt: *Amazon*, *Ebay*, *Google* und *Yahoo*. Für viele sind sie sogar Synonyme für funktionale Teile im Online-Bereich, wie Einkauf,

[126] Baumgarth (2010), S. 747
[127] Vgl. Baumgarth (2010), S. 565

Suche oder Verkauf geworden.[128] Sie sind Teil einer neuen Entwicklung, die das B2C-Branding maßgeblich verändert hat: Märkte sind transparenter und gesättigter, der Werbedruck ist hoch und der Konsument fühlt sich mündig, individuell, selbstbewusst und verhält sich teilweise widersprüchlich.[129] Er hat damit wachsenden Einfluss auf die Markenkommunikation. Viele sprechen sogar von einem Paradigmenwechsel in der Markenführung. Kommunikation wird immer mehr vom Nachfrager initiiert, der selbst entscheidet welche Kommunikationsinhalte für ihn relevant sind. Er übt damit Druck auf den Handel aus, denn er entscheidet darüber, wo Bedarf liegt und somit welche Produkte geführt werden müssen, um wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Man spricht dabei vom Pull-Prinzip. Das klassische Push-Prinzip, bei dem Bedarf durch die Bemühungen des Anbieters initiiert werden (z. Bsp. mittels technologischer Innovation), wird indes immer mehr abgelöst.[130] Laut *Meffert et al.* sichert dennoch erst die strategische Berücksichtigung des Zusammenspiels der beiden Prinzipien langfristigen Unternehmenserfolg.[131] Geht man von den populären Social Media Plattformen *Facebook* oder *Twitter* aus, so wir dieser Gedanke verdeutlicht: Nutzer entscheiden sich gemäß Pull-Prinzip, mit welchen Marken sie sich vernetzen wollen. In weiterer Folge werden jedoch gemäß Push-Prinzip Kommunikationsbotschaften seitens der Markenführenden versendet.[132]

4.2.1 Charakteristika und Besonderheiten

Private Nachfrager waren bezüglich ihres Kaufverhaltens im Internet zunächst durchwegs zurückhaltend. Es bestand eine Skepsis bezüglich Datensicherheit, Sicherheit der Zahlungswege und Seriosität der Anbieter. Wie bereits erläutert spielt deshalb in diesem Bereich vor allem die Vertrauensfunktion der Marke eine große Rolle. Mit der Zeit konnten immer mehr Anbieter vertrauensvolle Marken positionieren. So hat sich auch der B2C-Online-Markt in vielen Teilen der Welt fest etabliert. Die Vorteile liegen auf der Hand: Komfort, hohe Verfügbarkeit oder Preisvergleichsmöglichkeiten sind mitunter Grund für den enormen Erfolg des Online-Handels der letzten Jahre.[133]

Damit bietet das Internet auch für Unternehmen große Chancen und Möglichkeiten. Beispiele wie *Zalando* zeigen, dass für sie als reine eBrands bzw. Pure Player, die in Abschnitt

[128] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 168
[129] Theobald/Haisch (2011), S. 129
[130] Vgl. Eilers (2014), S. 2
[131] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 376
[132] Vgl. Eilerts (2014), S. 38
[133] Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S. 10

2.2.4 erläuterte stufenweise Internationalisierung gemäß des Uppsala Modells, plötzlich keine Geltung mehr hat. Das vorerst gänzlich unbekannte Unternehmen setzte zur Etablierung seiner Marke vor allem auf TV Werbesports und war damit der erste Pure Player Deutschlands im Online-Bereich, der dieses Instrument in seinen Kommunikationsmix miteinbezog. Zusätzlich setzte man auf Online-Marketing Kampagnen und Kataloge.[134] Damit ist *Zalando* ein gutes Beispiel erfolgreich integrierter Markenkommunikation einer Onlinemarke, welche sich sowohl über Offline- als auch Online-Bereich erstreckt. Vor allem im B2C-Bereich sind diese Möglichkeiten gegeben da die Parallelnutzung verschiedener Medien für den Konsument längst selbstverständlich ist und damit oft einen sich ergänzenden sowie ansprechenden Medienmix zur Markenkommunikation erfordert. Trotzdem fördert das ansteigende Medienangebot im Internet auch eine Individualisierung der Mediennutzung.[135] Online-Kommunikation kann, bedingt durch die mögliche Hypermedialität des Internets, sehr vielschichtig sein und Text, Ton sowie Film berücksichtigen. Dementsprechend braucht man sich als Markenführender nicht mehr auf wenige Inhalte zu beschränken. Vielmehr bietet sich die Möglichkeit, alle relevanten Informationen mit den dazu geeigneten Instrumenten zu kommunizieren.[136]

Demgegenüber stellte *Amazon* in derselben Branche unter Beweis, dass man neben teurer Markenkommunikation auch mit Innovationsfähigkeit zu schneller, internationaler Etablierung einer Onlinemarke gelangt. Damit ist das Unternehmen ein Beispiel für das eingangs erläuterte Push-Prinzip, welches in diesem Fall auf innovativer Technologie beruht und zum rasanten Internationalisierungsprozess des Unternehmens beigetragen hat. Andere Beispiele für Born Globals konnten bereits zu Beginn der Internetära mit Unternehmen wie *eBay* oder *Yahoo* beobachtet werden.[137]

Die Wahl der richtigen Kommunikationsinstrumente hängt von der relevanten Zielgruppe ab. Es bedarf meist einer ausgiebigen Segmentierung des Gesamtmarktes, um eine erhörte Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse durch einen differenzierten Einsatz seiner Marketinginstrumente zu erreichen.[138] Die vorherrschenden Bedingungen im Internet machen jedoch deutlich, dass Konsumenten viel stärker in die Markenkommunikation

[134] Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S. 157
[135] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 16
[136] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 635 f.
[137] Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S. 152
[138] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 175

eingebunden werden müssen: Nachdem sich das Internet vorwiegend als Pull-Medium erwiesen hat, in dem der Konsument entscheidet, wann er welche Information haben möchte, spielt Social Media für das eBranding gewiss eine übergeordnete Rolle und ermöglicht dabei zugleich Zugang zu zahlreichen Zielmärkten.[139]

Trotzdem ist laut *Eilers* nicht automatisch von einem hohen Interesse der Nutzer an den Kommunikationsbotschaften auszugehen.[140] Sie ergänzt: „Gründe für eine Vernetzung mit Marken (z. Bsp. Fan bei *Facebook* oder Follower bei *Twitter*) können u.a. in der Selbstdarstellung oder in finanziellen Anreizen liegen."[141] Daher kann von einer affektiven Beurteilung der Markenkommunikation ausgegangen werden, welche folglich das Markenimage prägt.[142] Die Kommunikation erzeugt jedoch oftmals lediglich eine positive Beurteilung der Kommunikation selbst, jedoch nicht von nachgelagerten Zwecken wie der Verbesserung des Markenimages. Man spricht dabei in der Werbeforschung von *attitude toward the ad*. Das Resultat zeigt sich häufig darin, dass sich umworbene Personen häufig an eine Kommunikationsbotschaft, wie z. Bsp. humorvolle Werbung, jedoch nicht an die beworbene Leistung erinnern können.[143]

Kommunikationsbotschaften mit Markenbezug, also BGC, lassen sich in leistungsbezogene und nicht-leistungsbezogene Inhalte unterteilen (siehe Abbildung 10). *Eilers* geht zunächst davon aus, dass leistungsbezogene Botschaften eher den funktionalen, und letztgenannte Botschaften vermehrt den symbolischen Markennutzen (als Mittel zur Selbstdarstellung) positiv beeinflussen. Diese Hypothese musste jedoch abgelehnt werden. Auch leistungsbezogene Attribute können den symbolischen Markennutzen beeinflussen. Ein gutes Beispiel dafür ist ein leistungsstarkes Auto.[144]

---

[139] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S16
[140] Vgl. Eilers (2014), S. 65
[141] Eilers (2014), S. 65 f.
[142] Vgl. Eilers (2014), S. 66
[143] Vgl. Bruhn (2015), S. 184
[144] Vgl. Eilers (2014)

Abbildung 10: BGC mit leistungsbezogenen und nicht-leistungsbezogenen Attributen

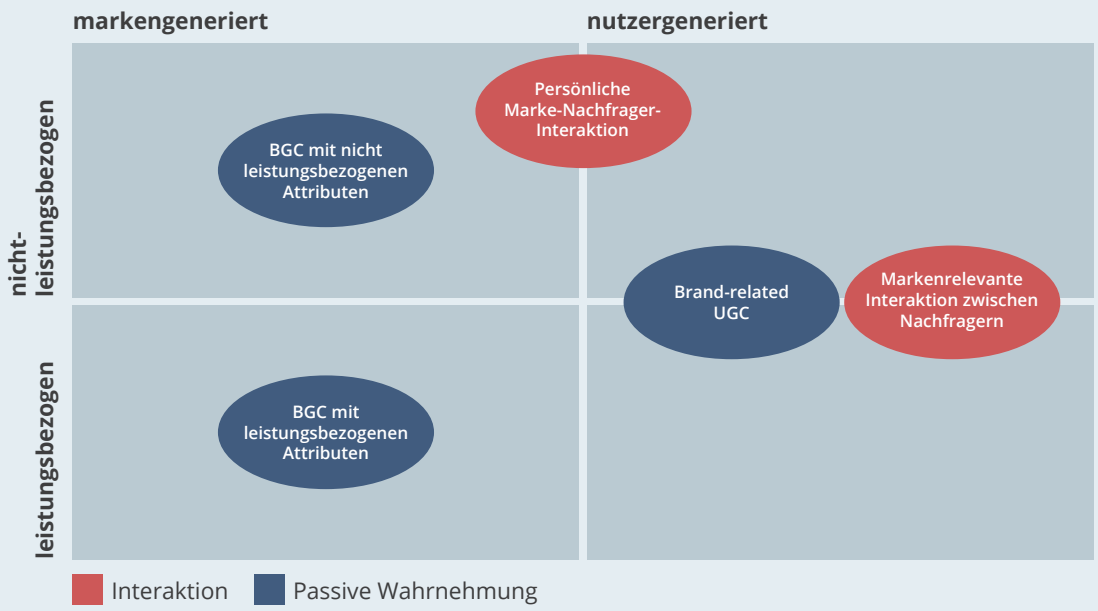


Quelle: facebook.com/billa.at

Zudem müssen die bereits beschilderten Formen von markenbezogenem UGC berücksichtigt werden. Bei dem im Abschnitt 3.2.7 beschriebenen Social Seeding handelt es sich um sponsored UGC. Daneben sollten auch markenrelevante Interaktionen zwischen Nachfragern bzw. markenbezogener non-sponsored UGC beobachtet werden. Die Motivation der Nutzer die zu diesem führt, entsteht ohne den Einsatz von Anreizen der Marke, sondern ist hauptsächlich von intrinsischer Natur, welche auf einer emotionalen Beziehung zur Marke basiert. Diese kann sowohl positiv als auch negativ ausgeprägt sein. Die Kontrolle über markenbezogenen non-sponsored UGC ist nicht möglich. Vielmehr gilt es diesen zu beobachten, systematisch zu erfassen und dabei neue Informationen zu generieren.[145] Abbildung 11 zeigt die daraus resultierenden fünf initialen Instrumente der Social Media Markenführung.

[145] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 646

Abbildung 11: Social Media Stimuli



Quelle: Eilers (2014), S. 63

Die Studie von *Eilers* belegt, dass markenbezogener UGC bei Marken mit niedrigerer technischer Komplexität eine stärkere Wirkung auf den funktionalen Markennutzen erzielt als bei technisch komplexeren Marken. Konkret wird dabei eine Lebensmittel- mit einer Automobilmarke verglichen.[146] Sie veranschaulicht das Ergebnis wie folgt: „Während die funktionalen Eigenschaften eines Automobils auf Fakten, wie bspw. der Motorleistung oder dem Verbrauch, basieren, kann der Geschmack eines Lebensmittels nicht über belegbare Fakten durch die Marke kommuniziert werden. Daher erscheint an dieser Stelle der Rückgriff auf Meinungen anderer Verbraucher zu dem Geschmack sinnvoll."[147]

Bei der in Abschnitt 3.2.7 angeführten Social Seeding Plattform *Wello* ist zu beobachten, dass sich unter den angeführten Referenzen, also jenen Kunden, welche *Wello* nutzen um markenbezogenen sponsored UGC zu erhalten, mit Unternehmen wie *Billa*, *Almdudler*, *McDonald's*, *Starbucks* oder *Manner* hauptsächlich Marken mit niedriger technischer Komplexität und Fast Moving Consumer Goods (FMCG) aus dem Lebensmittelbereich befinden (Stand Mai 2016).

[146] Vgl. Eilers (2014), S. 172
[147] Eilers (2014), S. 198

4.2.2 Fast Moving Consumer Goods

FMCG haben einen erheblichen Marktanteil im B2C-Bereich. Nahezu das gesamte Angebot in einem Supermarkt besteht aus ihnen. Im österreichischen Online-Bereich sind in jüngster Zeit vor allem Marken von Getränkeproduzenten auffällig präsent. Darunter zählen neben etablierten Produzenten wie *Rauch*, *Red Bull* oder *Almdudler* auch jüngere Unternehmen und Startups wie *Friya*, *Makava* oder *all i need*. Es scheint in den vergangenen Jahren einen starken Anstieg in der Anzahl dieser Unternehmensart gegeben zu haben. Der Getränkemarkt wird in dieser Arbeit auch anhand der Praxisbeispiele in Abschnitt 4.5 noch einmal näher beleuchtet.

Die Markenpositionierung ist bei den genannten Beispielen vorwiegend emotional geprägt. In diesen Fällen ist das nachvollziehbar, denn der Getränkemarkt ist hart umkämpft. Funktionale oder rationale Markeninhalte können hier die Marken nicht mehr ausreichend von Konkurrenzmarken differenzieren. Dass die Bedeutung von emotionalen Identitätsbestandteilen zunimmt, erkennt man hier sofort. Dabei handelt es sich allerdings um ein branchenunabhängiges Phänomen.[148] Auslaufende Patente und Nachahmungen verstärken diese Entwicklung.[149]

Damit können sich diese Marken Kommunikationsmodelle wie virales Marketing bzw. Social Seeding oder virtuelle Erlebniswelten optimal zu Nutze machen. *Red Bull* und *Almdudler* wurden in diesem Zusammenhang bereits erwähnt. Für FMCG haben sich insgesamt rund 20 emotionale Werte als für die Markendifferenzierung relevant erwiesen. Diese können wiederum in vier Dimensionen unterteilt werden.[150] Abbildung 12 fasst diese zusammen.

Gemäß einer Studie der *GfK* sind 68 Prozent der untersuchten B2C-Marken aus dem FMCG Bereich, welche eine hohe Ausprägung dieser Werte haben, sogenannte Growth- und Stable-Brands, also Marken die steigende bzw. konstante Marktanteile aufweisen. Marken mit geringer Wertebesetzung sind hingegen zu 44 Prozent Burnouts, welche nicht auf Dauer bestehen können.[151]

[148] Vgl. Esch et al. (2014), S. 67
[149] Vgl. Haller/Twardawa (2014), S. 158
[150] Vgl. Haller/Twardawa (2014), S. 158 f.
[151] Vgl. Haller/Twardawa (2014), S. 160

Abbildung 12: Dimensionen emotionaler Werte zur Markenpositionierung



Quelle: Haller/Twardawa (2014), S. 159

Ein Wert, der mit den Marken *Almdudler* und teilweise auch mit *Rauch* assoziiert wird, ist *Heimat*. Durch die Positionierung mit der COO Österreich setzen die Marken auf ihr emotional geprägtes Herkunftsland.[152]

4.3 B2B-Bereich

Im B2B-Bereich hat das Thema Branding ebenfalls einen hohen Stellenwert. Dieser wurde vor allem durch das Wissen bestärkt, dass eine erfolgreiche Marke den Einfluss eines Unternehmens innerhalb eines Business Netzwerks erhöht, den Ruf stärkt und dabei einer Erhöhung der Markteintrittshemmnisse für Konkurrenten zuträglich ist. Außerdem ermöglicht sie Differenzierung in Bezug auf Eigenschaften wie Qualität, Zuverlässigkeit, Expertise oder Vertrauenswürdigkeit.[153]

Das war nicht immer so: Branding war in der Vergangenheit eindeutig im B2C-Bereich vorherrschend. Demgegenüber erkannte man in der Wissenschaft sowie auch in der

[152] Vgl. Eder (2012), S. 57 ff.
[153] Vgl. Brennan et al. (2011), S. 172

Praxis des B2B-Bereichs die Bedeutung von Branding nur zögerlich.[154] Laut einer Studie aus dem Jahr 2007 gehen die befragten B2B-Unternehmen jedenfalls davon aus, dass die Bedeutung der Marke für das eigene Geschäft zunehmen wird. Trotzdem zeigten sich gemäß einer Studie von *Baumgarth* aus dem Jahr 2006, nach wie vor Schwachpunkte in damit verbundenen Bereichen wie dem Markencontrolling oder der Markenpositionierung. Letztere fokussiert sich zumeist auf relativ austauschbare und meist kognitive Dimensionen wie Qualität, kundenindividuelle Lösungen oder Serviceleistungen. Emotionale Aspekte werden hingegen deutlich weniger berücksichtigt.[155] Dennoch sind die Umsätze im B2B-Bereich, aufgrund von wesentlich mehr involvierter Wertschöpfungsstufen, bedeutender als jene im B2C-Bereich.[156] *Kotler et al.* betonen jedenfalls, dass dem B2B-Bereich mit dem Internet ein effizientes Kommunikationsmittel zur Verfügung steht und verweisen auf sich im B2B-Bereich etablierte Handelssysteme wie elektronische Stores, Auktionssysteme, Ausschreibungen oder Börsen.[157]

4.3.1 Charakteristika

Es bestehen grundsätzlich drei markante Besonderheiten hinsichtlich des B2B-Kaufverhaltens[158]:

- Komplexe technische Zusammenhänge
- Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen
- Formalisierung im Einkaufsprozess

Zudem kann zwischen vier Geschäftstypen unterschieden werden, welche unterschiedliche Kaufverhalten mit sich bringen. Beim Zuliefergeschäft werden häufig individuelle Leistungen für bestimmte Kunden erbracht. Das Systemgeschäft ist weniger individuell und zielt auf die Vermarktung bereits entwickelter Produkte ab. Das Anlagengeschäft umfasst in der Regel eine Leistung mit hohem Individualitätsgrad. Dabei handelt es sich jedoch im Vergleich zum Zuliefergeschäft, typischerweise um keine lange Geschäftsbeziehung, sondern um eine einmalige Transaktion (z. Bsp. der Kauf eines Kraftwerkes). Das Produktgeschäft ist schließlich

[154] Vgl. Baumgarth (2010), S. 40
[155] Vgl. Baumgarth (2010), S. 42 ff.
[156] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 2
[157] Vgl. Kotler et al. (2007), S. 322
[158] Kreutzer et al. (2015), S. 15

einer typischen B2C-Leistung am ähnlichsten. Dabei ist die Integration des Kunden zumeist gering, die Produkte sind standardisiert und die Geschäftsbeziehungen von kurzer Dauer. Typischerweise handelt es sich auf B2B-Märkten aber, aufgrund von meist weniger Anbietern und längeren Lebenszeiten der Leistungen, um längerfristige Geschäftsbeziehungen.[159] Auch die Beschaffungsprozesse sind auf B2B-Märkten länger, während das Angebotene oft ein damit verbundenes, technisches Verständnis voraussetzt.[160]

Wie in Abschnitt 4.1 beschrieben, dient der Erwerb einer Leistung nicht der Deckung des Eigenbedarfs, sondern der Schaffung weiterer Leistungen. Die Nachfrage nach einer bestimmten Leistung richtet sich also nach der Nachfrage des Abnehmers der eigenen Leistung. Sie ist dabei stark schwankend, da auf Änderungen im Nachfrager-Segment verhältnismäßig stark reagiert werden muss.[161] Man spricht dabei in der Wirtschaftswissenschaft vom Akzelerationseffekt.[162]

Laut einer Studie von *Kotler* und *Pfoertsch* ist Markenführung für B2B-Unternehmen umso relevanter und nützlicher,[163]

- je monolithischer der Lieferantenmarkt strukturiert ist (große Transparenz und Überschaubarkeit),
- je mehr Konkurrenz unter den Anbietern herrscht,
- je einfacher der Kaufprozess beim Nachfragerunternehmen ist,
- je mehr Personen in den Entscheidungsprozess involviert sind, und
- je besser die Applikation der Marke visibel ist.

Banken, Versicherungen oder Werbeagenturen sind laut *Masciadri* und *Zupancic* Beispiele, in deren Branchen diese Relevanz-Kriterien tendenziell erfüllt sind.[164]

4.3.2 Das Nachfrageverhalten von Organisationen

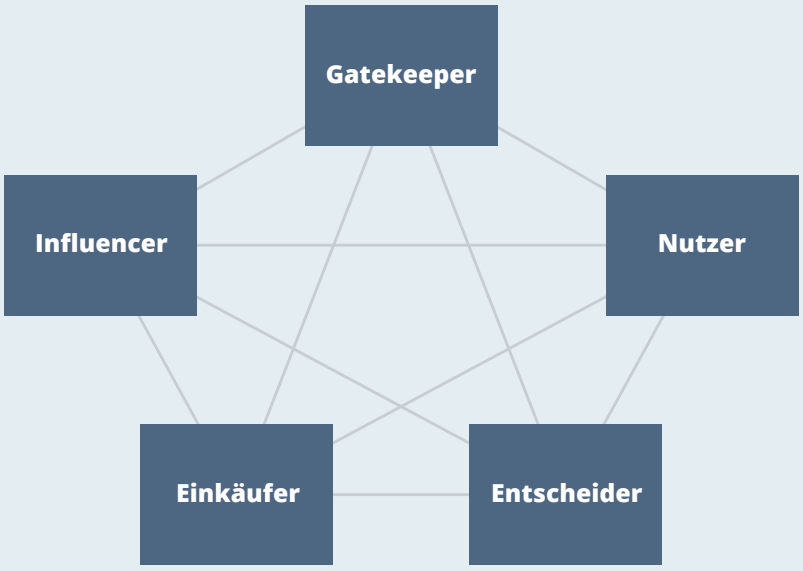
Im Vergleich zum klassischen B2C-Geschäft sind Nachfrager zumeist keine Einzelpersonen, sondern Organisationen. Eine Kaufentscheidung entsteht also, auch bedingt durch das

[159] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 15 f.
[160] Vgl. Baaken (2002), S. 57
[161] Vgl. Kreutzer et al. (2015). S. 17f.
[162] Vgl. Kotler et al. (2007), S. 316
[163] Masciadri/Zupancic (2013), S. 23
[164] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 23

vergleichsweise hohe Kaufrisiko und der Komplexität von dieser, auf Basis der Meinung mehrerer, beteiligter Personen. Im sogenannten Buying Center werden alle potentiell beteiligten Personen in ihrer Funktion zusammengefasst. Dabei wird in der Regel zwischen fünf verschiedenen Funktionen unterschieden[165]:

- Der *Entscheider* ist aufgrund hierarchischer Überlegenheit derjenige, der über die Erteilung eines Auftrages schlussendlich entscheiden kann.
- Der *Influencer* spielt eine große Rolle in der Informationsgenerierung für den Entscheider. Er beeinflusst dabei informell.
- Der *Gatekeeper* bestimmt die Bereitstellung von Informationen innerhalb des Buying Centers.
- Der *Einkäufer* ist dazu berechtigt den Kaufabschluss zu tätigen und hat dadurch Einfluss auf die Lieferantenwahl.
- Der *Nutzer* stellt bestimmte Anforderungen an die zu erstehende Leistung. Viele Studien zeigen allerdings, dass die Nutzergruppe – obwohl der Einsatz der Leistung durch sie erfolgt – im Kaufentscheidungsprozess erst sehr spät zu Rate gezogen wird.

Abbildung 13: Das Buying Center



Quelle: Kreutzer et al. (2015), S. 19

[165] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 19 f.

Natürlich kann auch eine einzelne Person mehrere Funktionen innerhalb eines Buying Centers einnehmen. Das Buying Center ist ein gedankliches Konstrukt, das insbesondere für Marketingmaßnahmen, die an den Kaufprozess beteiligten Personen zur Adressierung veranschaulichen soll. Die Schwierigkeit auf der Anbieterseite ist es allerdings, die relevanten Personen zu identifizieren, zumal es auch schwer abzuschätzen ist, inwiefern bestimmte Prozesse innerhalb eines Buying Centers in der Praxis umgesetzt werden. Zudem ist ein rationales Handeln auch in Buying Centern nicht garantiert.[166] Vielmehr beruhen Kaufentscheidungen ebenso im B2B-Sektor auf unterschiedlichen Persönlichkeiten und Erfahrungen. In diesem Zusammenhang kommt der Vertrauensfunktion der Marke bzw. der Risikoreduktion durch diese eine übergeordnete Rolle zu.[167] Die Identifikationsfunktion spielt hingegen eine geringere Rolle als im B2C-Bereich.[168] Die Markenkommunikation muss jedenfalls die verschiedenen Positionen innerhalb des Buying Centers berücksichtigen, sich dabei unterschiedliche Kommunikationsinstrumente und -kanäle zu Nutze machen und das zentrale Markenversprechen über all diese konsistent transportieren.[169]

Außerdem ist zu erwarten, dass das Internet eine zunehmend wichtige Rolle bezüglich der Entscheidungsfindung einnehmen wird. Die Effizienz eines Buying Centers wird durch die Aneignung von E-Commerce Tools sowohl in Bezug auf Kostenersparnisse als auch bezüglich besserer Entscheidungsfindungen gesteigert. Mitglieder eines Buying Centers haben vermehrt Zugang zu einem leicht abrufbaren und breiten Umfang an Informationen. Die Erfahrung zeigt, dass die Verwendung von E-Commerce Tools zur Beschaffungsplanung zu kleineren Buying Centern mit weniger Hierarchiestufen und Funktionsbereichen, jedoch einer erhöhten Partizipation der einzelnen Mitglieder führt. Marketing Kommunikation muss also auf die Bedürfnisse einer kleineren Gruppe an Entscheidungsträgern zurechtgeschnitten werden, während gleichzeitig berücksichtigt werden muss, dass diese aktiver im Entscheidungsprozess involviert sind und daher mehr und bessere Informationen fordern.[170] Oftmals haben B2B-Kunden heutzutage, aufgrund der durch das Internet ermöglichten Transparenz der Informationen, die marktmächtigere Position als der Anbieter.[171]

---

166 Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 19 f.
167 Vgl. Brennan et al. (2011), S. 45 f.
168 Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 201
169 Vgl. Baumgarth (2010). S. 746
170 Vgl. Brennan et al. (2011), S. 112 f.
171 Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 10

Als wichtigste Informationsquellen des Internets im B2B-Bereich zählen E-Mail Newsletter, Suchmaschinen und Corporate Websites der Anbieter. Zudem werden durchschnittlich mehr als sechs verschiedene Social Media Plattformen zur Informationsgewinnung genutzt.[172] Zur Verbreitung von Informationen eignen sich nahezu alle Plattformen, wobei sich vor allem *LinkedIN* und *Xing* als Social Media Netzwerke für den B2B-Bereich etabliert haben.[173]

4.3.3 Positionierung der Unternehmensidentität

Nicht zuletzt aufgrund dieser neueren Entwicklungen im Kommunikationsbereich, wurde die Kommunikation deutlich interaktiver und schneller. Die Vielzahl von Kanälen und Botschaften führt immer mehr zu eine Reizüberflutung bei der Kundschaft. Es fällt immer schwerer diese überhaupt anzusprechen. Marketing- und Vertriebsaufwände steigen zudem auch aufgrund der zunehmenden Komplexität der Angebote und den immer härter umkämpften Märkten. Die Marke und die mit ihr gewonnenen Vorteile werden aufgrund dieser Umstände sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite immer bedeutsamer.[174]

B2B-Kommunikation sollte sich jedenfalls nicht ausschließlich auf die eigene Kundschaft beziehen. Vielmehr muss darauf geachtet werden, auch weitere Absatzstufen zu berücksichtigen. Die Leistungen eines B2B-Unternehmens enden für gewöhnlich nicht beim eigenen Abnehmer, sondern durchlaufen eine Kette. Die Nachfrage ist – wie in Abschnitt 4.1 beschrieben – abgeleitet. Auch im umgekehrten Fall – also z. Bsp. als Markenproduktthersteller im Konsumgüterbereich – ist es üblich sein Marketingkonzept auch auf vorgelagerte Stufen innerhalb der Distributionskette abzustimmen. Man spricht dabei von vertikalem Marketing.[175]

Die zunehmende Homogenisierung des Angebots sowie immer komplexere Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich fordern jedenfalls einen hohen Grad an Differenzierung gegenüber konkurrierenden Marken. Im Fokus der Markenführung steht dabei der Aufbau einer langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Nachfrager-Beziehung.[176]

Gerade im B2B-Bereich wird die Wahrnehmung der Marke in hohem Ausmaß durch die

[172] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 203
[173] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 158
[174] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 11 f.
[175] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 6 f.
[176] Vgl. Baumgarth (2010), S. 176

Interaktion zwischen dem eigenen Personal und der Kundschaft geprägt. Mitarbeiter müssen sich also mit der Marke bzw. dem Unternehmen identifizieren, um ihre Werte auch nach außen hin zu kommunizieren. Die Marke muss demnach auch innerhalb des Unternehmens gelebt werden, um ihre Kraft entfalten zu können.[177] Effiziente und effektive Markenkommunikation muss integriert und abgestimmt eingesetzt werden – egal ob online oder offline.[178] Die Praxis hat gezeigt, dass B2B-Markenführung vor allem Überschneidungen zum sogenannten Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) aufweist. Die Positionierung der Marke erfolgt also zu großen Teilen auf Basis enger Beziehungen zwischen Kunden und dem Unternehmen.[179] Dahinter steckt die strategische Option des Corporate Branding.[180]

In diesem Sinne ist es gegebenenfalls besser von Unternehmens- als von Markenidentität zu sprechen. Es macht Sinn dieses Thema für den B2B-Bereich hervorzuheben, obwohl es natürlich allgemein gültig ist. Nach außen hin wahrnehmbar sind für Kunden und Lieferanten dabei laut *Birkigt et al.* vor allem die drei in Abbildung 14 dargestellten Bereiche: Das Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour), die Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) sowie das Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design).[181]

[177] Vgl. Esch (2003), S. 24
[178] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 204
[179] Vgl. Baumgarth (2010), S. 183
[180] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 28
[181] Vgl. Wäger (2010), S. 606

Abbildung 14: Semantische Darstellung der Unternehmensidentität



Quelle: Birkigt et al. (2002). S. 19

Dieser, im B2B-Bereich verstärkt zur Geltung kommende Identitäts-Mix, bei dem das Unternehmen im Mittelpunkt steht, kann als Parallele zum Marketing-Mix verstanden werden, bei dem wiederum der Markt den zentralen Ausgangspunkt bildet. Die Unternehmensidentität versteht sich als das Selbstverständnis des Unternehmens und führt in weiterer Folge zu dessen Kommunikation. Anders formuliert muss sich ein B2B-Unternehmen zunächst noch viel stärker in seinen Zielen, seinen Zwecken, in seiner makroökonomischen Funktion sowie in seiner sozialen Rolle selbst verstehen, um seine Unternehmensidentität zu begründen und in weiterer Folge starke Marken führen zu können.[182]

Im Extremfall ist das Mitarbeiterverhalten über Kodizes und Vorschriften sogar bis ins kleinste Detail geregelt. Oftmals wird die interne Kommunikation mit den eigenen Mitarbeiten zu Zwecken der Unternehmens- und Markenidentität jedoch vernachlässigt. Trotzdem gilt: Markenadäquates Verhalten der Mitarbeiter liefert bei serviceorientierten Unternehmen einen größeren Beitrag zur Steigerung des Markenwerts als mediale Kommunikation.[183]

[182] Vgl. Birkigt et al. (2002), S. 19
[183] Vgl. Tomczak et al. (2012), S. 103

Vor allem durch das Internet und den damit verbundenen Kommunikationsmöglichkeiten werden Unternehmen und deren Marken tastbarer und damit authentischer. Mitarbeiter nehmen deshalb eine Schlüsselrolle bei der Markenführung des Unternehmens ein.[184]

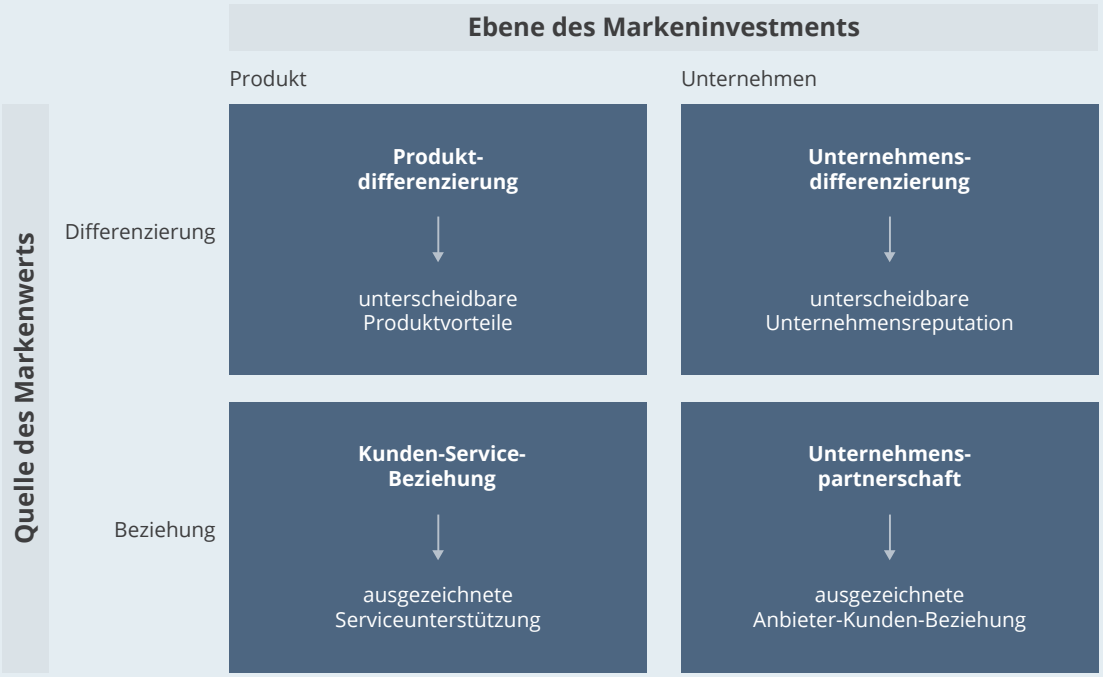
Beziehungsaufbau erfordert aber gerade in Zeiten der Digitalisierung neue Herangehensweisen seiner Kommunikation. Die Corporate Website kann helfen diese zu stabilisieren oder sogar zu stärken. Exklusive Bereiche für Stakeholder sollten Zugang zu Pressemitteilungen, flankierendem Informationsmaterial (z. Bsp. Neuigkeiten, Veröffentlichungen, Marken- und Unternehmensfolder, Produktfolder, Audio- bzw. Video-Aufzeichnungen vergangener Pressekonferenzen, Imagevideos usw.) und Fotoarchiven ermöglichen. Auch Zugang zu Annual und Financial Reports kann das Vertrauen stärken und für positive Online-PR sorgen. Des Weiteren sollte stets die Möglichkeit eines Eintrages in die Mailing-Liste bestehen und eine einfache Kommunikationsmöglichkeit (z. Bsp. per Online-Formular) zum regelmäßigen Austausch geboten werden. Für Zusätzliche Transparenz sorgen Media-Sharing-Plattformen wie *YouTube* oder *Flickr*. Soziale Netzwerke und Blogs können zudem helfen das Angebot weiterzuentwickeln bzw. zu vermarkten, da sich dadurch Zielgruppenmitglieder intensiver damit beschäftigen und in weiterer Folge auch austauschen können. Besonders der Aufbau eines eigenen Corporate Blogs (gegebenenfalls auch die Verwendung eines Mikro-Bloggerdienstes wie *Twitter*) kann helfen Beziehungen mit Kunden langfristig zu füttern und diesen gleichzeitig einen Mehrwert im Zusammenhang mit dem eigenen Unternehmen bzw. der kommunizierten Marke zu bieten. Außerdem kann die generierte Information durch die Führung eines Corporate Blogs positive Auswirkungen auf die Suchmaschinenoptimierung haben.[185]

Die Praxis zeigt jedoch, dass Markenwert im B2B-Bereich nicht ausschließlich über Beziehungen generiert werden kann. Vielmehr sollte die Positionierung auf einem Gleichgewicht von Beziehungen und Differenzierung basieren bzw. zumindest beide Aspekte berücksichtigen. *Santione*, ein B2B-Produzent von Seifen, verdeutlicht beispielsweise mit dem Leitspruch „A process that's safe for clothes and the environment" seinen Fokus auf Produktdifferenzierung. Demgegenüber wirbt das Unternehmen *InoVision* mit „Leading Technology. Lasting Parntership" und stellt damit seinen Fokus auf Beziehungen in

[184] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 32 f.
[185] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 141 ff.

den Vordergrund. Zudem muss entschieden werden ob bzw. in welchem Verhältnis Markeninvestments auf Ebene des Produkts bzw. des Unternehmens erfolgen. Ausschließliche Investments auf der Produktebene sind im B2B-Bereich jedoch nicht üblich. Viel eher wird eine Fokussierung auf die Unternehmensebene empfohlen. Dementsprechend basiert eine effiziente B2B-Markenführung auf der These, dass eine starke Marke durch Differenzierung und Beziehungsaufbau sowie durch Investment auf der Produkt- bzw. Unternehmensebene erfolgt.[186] Abbildung 15 veranschaulicht zusammenfassend die Möglichkeiten der B2B-Markenpositionierung zur Generierung von Markenwert.

Abbildung 15: B2B-Markenpositionierung zur Generierung von Markenwert



Quelle: Baumgarth (2010). S. 189

Die Differenzierung auf Produktebene verfolgt das Ziel, Produkte mit klar unterscheidbaren Merkmalen anzubieten. Dazu wird der für den Kunden entstehende Nutzen kommuniziert. Bei der Option Differenzierung auf Unternehmensebene soll die Markenkommunikation auf die Einzigartigkeit des Unternehmens abzielen – oftmals in direkter Abgrenzung zur

[186] Vgl. Baumgarth (2010), S. 187 ff.

Konkurrenz. Die dritte Möglichkeit, der Beziehungsaufbau auf Produktebene, ist stark serviceorientiert und berücksichtigt insbesondere auch Kundenbedürfnisse nach erfolgtem Kauf. Die letzte Option ergibt sich aus dem Beziehungsaufbau auf der Unternehmensebene. Hier stehen Partnerschaften oder Allianzen im Vordergrund der Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen.[187]

Als Online-Instrumente die auf die Beziehungsebene abzielen, werden vor allem professionelle Social Media Netzwerke wie *LinkedIN* oder *Xing* eingesetzt. Differenzierung kann durch Micro-Blogs wie *Twitter* oder Media-Sharing-Portale wie *YouTube* angestrebt werden. Noch relevanter sind in diesem Zusammenhang E-Mail Newsletter und SEA für den B2B-Bereich.[188]

4.4 Strategische Unterschiede

Im Folgenden wird auf Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Bereich in der jeweiligen strategischen Herangehensweise und diesbezüglich vorliegende Besonderheiten eingegangen.

4.4.1 Zielgruppenplanung und Targeting

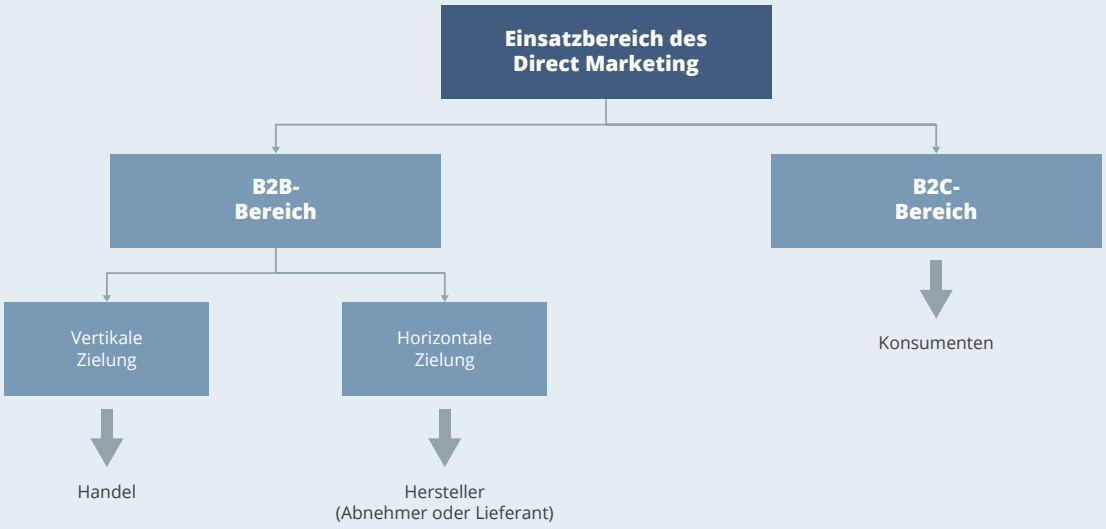
Auf Grundlage der Auswahl seiner Marktsegmente wird eine Gesamtheit aller kommunikationsbezogenen Zielgruppen definiert. Üblicherweise werden nur bestimmte Teile davon bearbeitet. Innerhalb eines Segments können daraufhin Maßnahmen zur Markenpositionierung durchgeführt werden. Diese Schritte – man spricht dabei vom STP-Ansatz – sollten bereits im dritten Punkt (*Strategy*) des in Abschnitt 3.1 beschriebenen SOSTAC Modells erfolgen. Für die ausgewählten Segmente muss darüber hinaus eine genaue Zielgruppenplanung erfolgen, um konkrete Anhaltspunkte für weitere Kommunikationsmaßnahmen herauszuarbeiten.[189] In der Online-Kommunikation unterscheidet sich die Zielgruppenplanung von B2C- und B2B-Unternehmen vor allem im Direktmarketing, welches durch Instrumente wie Display-Ads, Suchmaschinen oder, wie bereits beschrieben, von Social Media begünstigt wird.

Um Zielgruppen für potentielles Direktmarketing zu formulieren, müssen zunächst die zentralen Hauptzielgruppen definiert werden. Während im B2C-Bereich keine weitere

[187] Vgl. Baumgarth (2010), S. 190
[188] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 61
[189] Vgl. Bruhn (2015), S. 203

Aufgliederung nötig ist, muss innerhalb des B2B-Bereichs entschieden werden, ob das Direktmarketing gemäß einer vertikalen Zielung die eigenen Intermediäre in der Distributionspolitik, oder ob es im Rahmen einer horizontalen Zielung Unternehmen innerhalb einer Wirtschaftsstufe ansprechen soll.

Abbildung 16: Einsatzbereiche des Direktmarketings

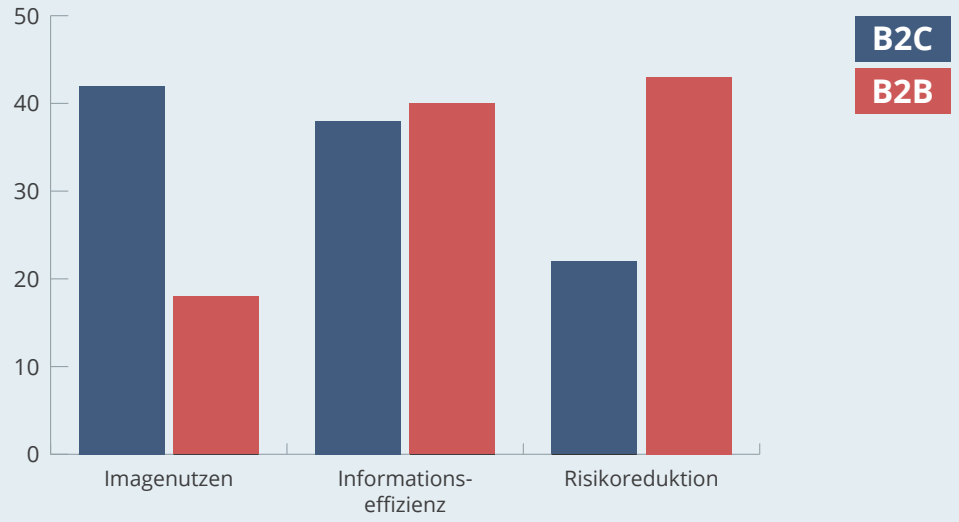


Quelle: Bruhn (2015), S. 228

Vor allem im B2B-Bereich ist es notwendig, genaue Kenntnisse über die verschiedenen Zielgruppen zu verfügen, denn der Erfolg des Direktmarketings hängt entscheidend von der Identifizierung relevanter Absatzmittler bzw. Unternehmen ab. Schließlich geht es darum, in weiterer Folge die jeweiligen Entscheider direkt ansprechen zu können. So sollte man z. Bsp. über Produkte vollständig informieren, Leistungsvorteile hervorheben und gegebenenfalls Vorurteile beseitigen. Liegt der Fokus auf Absatzmittler, soll vor allem die positive Wirkung der Marke auf den Handelserfolg kommuniziert werden. Bei Herstellern sollen dagegen Unsicherheiten bezüglich Entscheidungen reduziert werden.[190] Daher ist auch hier die Vertrauensfunktion und die Risikoreduktion der Marke wichtig. Das unterstreicht auch eine Studie der Unternehmensberatung *McKinsey*, welche die Unterschiede des Markennutzens zwischen B2C- und B2B-Bereich aufzeigt. Abbildung 17 präsentiert ihre Ergebnisse.[191]

[190] Vgl. Bruhn (2015), S. 228 f.
[191] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013). S. 22

Abbildung 17: Nutzen der Marke im Vergleich



Quelle: Masciadri/Zupancic (2013), S. 22

Im B2B-Bereich erfolgt die Auswahl der Zielgruppen auf Basis vier aufeinander aufbauender Ebenen von Kriterien[192]:

- Branchenbezogene Merkmale
- Unternehmensspezifische Merkmale
- Gruppenbezogene Merkmale
- Personenbezogene Merkmale

Auf der ersten Ebene wird auf Basis von Branchenmerkmalen wie z. Bsp. der Art der Branche, der Wachstumsrate oder des Medieneinsatzes analysiert, inwiefern bzw. welche Zielgruppen sich isolieren lassen. Dabei wird auch geprüft, ob der Einsatz von Direktmarketing sinnvoll ist. Auf zweiter Ebene werden im Anschluss organisationsbezogene Kriterien wie etwa Merkmale ökonomischer, psychografischer oder firmendemografischer Natur herangezogen, um Entscheidungen bezüglich Zielgruppenbildung und Einsatz von Direktmarketing zu treffen. Auf der dritten Ebene erfolgt daraufhin eine Untergliederung der innerhalb der verschiedenen Zielgruppen isolierten Unternehmen, die angesprochen werden sollen. Relevante Merkmale betreffen unter anderem die Struktur und den Umfang

[192] Bruhn (2015), S. 229

der Buying Center. Dabei sollen auch die am Entscheidungsprozess innerhalb des Buying Centers vertretenen Personen in ihren Rollen und Funktionen identifiziert werden. Diese sollen in einem letzten Schritt bezüglich ihrer personenbezogenen Merkmale wie z. Bsp. Alter, Informations- und Entscheidungsverhalten, Einstellungen und Ansichten untersucht werden, um eine gut abgestimmte Ansprache zu gewährleisten.[193]

Im B2C-Bereich hängt die Zielgruppenplanung maßgeblich von der Branche und den Zielen des Direktmarketings ab.[194] Online-Direktmarketing wird durch neuere Entwicklungen jedoch erheblich begünstigt, denn Online-Targeting ermöglicht sowohl die Identifikation und Beschreibung von potentiellen Kunden als auch das zielgruppengenaue Ausspielen von Werbemaßnahmen. Grund dafür ist, dass sich Zielgruppen durch das Onlineverhalten der einzelnen Konsumenten ergeben. Dabei können bereits personenbezogene Daten erhoben werden, was Online-Targeting eng mit dem Thema Datenschutz verknüpft.[195] Online-Targeting ermöglicht somit die gezielte Auslieferung von Online-Werbung und minimiert dabei Streuverluste.[196]

Ursprünglich erfolgte das Online-Targeting der Zielgruppen auf Basis von einfachen, grundlegenden Merkmalen wie z. Bsp. Alter, Geschlecht oder verwendeter Browser. Mit der Zeit entwickelte man modernere Lösung wie das Targeting auf Basis des Surf-, Klick- und Kaufverhaltens im Internet. Neuere Entwicklungen ziehen zudem immer mehr in Social Media Profilen hinterlegte persönliche Interessen und Einstellungen der Nutzer mit ein.[197] Diese Informationen werden in weiterer Folge herangezogen.

[193] Vgl. Bruhn (2015), S. 229 f.
[194] Vgl. Bruhn (2015), S. 230
[195] Vgl. Bauer et al. (2011), S. 8
[196] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 126
[197] Vgl. Bauer et al. (2011), S. 10

Die Techniken hinter Online-Targeting variieren. Die wichtigsten Erscheinungsformen sind[198]:

- Soziodemografisches Targeting (auf Basis von Merkmalen wie Profildaten oder Interessenfeldern)
- Geo-Targeting/IP-Targeting (auf Basis der regionalen Herkunft des Nutzers)
- Technisches Targeting (auf Basis Technischer Informationen wie etwa Hard- und Software-Ausstattung)
- Content Targeting (auf Basis durch den Nutzer besuchter Websites. Hier wird im Vorhinein festgelegt, in welchem Umfweld sich die Zielgruppe am besten erreichen lässt. Content-Targeting ist ein Kernbereich des Affiliate-Marketings)
- Semantisches Targeting (auf Basis gescannter Inhalte besuchter Websites)
- Keyword Targeting (auf Basis verwendeter Suchbegriffe des Nutzers)
- Social-Media Targeting (auf Basis der Profil- und Präferenzdaten von Social Media Nutzern wie z. Bsp. persönliche Vorlieben, die durch den Like-Button auf *Facebook* gekennzeichnet wurden)
- Behavioral Targeting (auf Basis des bisherigen Surf- und Suchverhaltens des Nutzers)

Vor allem die letztgenannte Erscheinungsform des Online-Targeting ist eine junge Entwicklung, welche immer häufiger zum Einsatz kommt. Sie ist eine Weiterentwicklung des semantischen Targetings und schließt von der vergangenen Nutzungsart auf Interessen und Bedürfnisse eines Nutzers. Dabei werden, wie auch bei anderen Targeting Techniken, Werbebotschaften nicht ausschließlich auf fremden, sondern auch auf der eigenen Website ausgeliefert. Man spricht dabei von On-Site Targeting bzw. First-Party Behavioural Targeting, welches den meisten Nutzern von Plattformen wie *Amazon*, wo Produkte auf Basis getätigter Käufe oder Recherchen empfohlen werden, wohl bekannt sein dürfte.[199]

Im Gegensatz dazu werden beim Third-Party Behavioural Targeting auch Informationen von fremden Websites (Third-Party-Websites) genutzt, die Mitglied desselben Werbenetzwerks sind.[200] Wird dem Nutzer Werbung von Websites gezeigt, die er zu einem früheren Zeitpunkt

[198] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 126 ff.
[199] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 128 f.
[200] Vgl. Bauer et al. (2011), S. 14

besucht hat, spricht man von Behavioural Retargeting.[201] Hier wird vor allem auf Kunden abgezielt, die auf einer Website bestimmte Maßnahmen durchgeführt haben, ohne dabei den vom Unternehmen gewollten Abschluss zu tätigen. Auf diese Weise wird versucht, die Nutzer umzustimmen. Sollte es zu einem Kaufabschluss gekommen sein, kann auf diese Weise versucht werden, den Nutzern weitere Kaufanstöße zu unterbreiten.[202] Diese Techniken funktionieren mit Hilfe von Cookies, auf welche von Websites innerhalb eines Werbenetzwerkes zurückgegriffen wird.[203]

Vor allem im B2C-Bereich stößt man auf diese Maßnahmen. Aufgrund der Komplexität und der Vielzahl beteiligter Personen bzw. der in Abschnitt 4.3 angeführten Umstände sind diese Techniken im B2B-Bereich jedoch weitaus weniger verbreitet.[204]

4.4.2 Positionierung

Wie erläutert, erfolgt eine Differenzierung auf B2B-Märkten in der Regel entweder auf Produkt- oder auf Unternehmensebene. Tangible Merkmale wie Preis oder Funktionalität sind wegen der Marktstruktur besonders relevant. Dementsprechend ist die Kommunikation des aufgrund von Produkten mit klar abgegrenzten Leistungsmerkmalen entstehenden Nutzens von großer Bedeutung. Auf Unternehmensebene wird die Einzigartigkeit des Unternehmens in den Vordergrund gestellt.[205] Die Herausforderung der Differenzierung über sachlich-funktionale Eigenschaften ist aufgrund der oftmaligen Austauschbarkeit der Angebote jedoch sowohl auf B2B- als auch auf B2C-Märkten groß.[206] Klassische Merkmale wie Preis, Qualität oder Service sind oft bereits durch Konkurrenten besetzt und ermöglichen nur in geringem Ausmaß eine Differenzierung.[207]

Dem B2B-Bereich wird ein hohes Maß an Rationalität zugeschrieben. Vermeintlich handfeste Aspekte wie Leistung, Funktion oder Preis sind hier die treibenden Faktoren zur Entscheidungsfindung. Marken mit emotionalen Positionierungsmerkmalen werden vor diesem Hintergrund nur selten eingesetzt.[208] Das ist vor allem auf die hohe Relevanz

[201] Vgl. Bauer et al. (2011), S. 15
[202] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 128
[203] Vgl. Bauer et al. (2011), S. 14
[204] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 120
[205] Vgl. Baumgarth (2010), S. 184 ff.
[206] Vgl. Esch et al. (2014), S. 210
[207] Vgl. Bausback (2007), S. 92
[208] Vgl. Bausback (2007), S. 284

der Risikoreduktion der Marke aufgrund zumeist hoher Komplexität, Investments sowie Unsicherheit zurückzuführen.[209] Als umso bedeutender hat sich deshalb die Ebene der Beziehung etabliert.

Im B2C-Bereich erfolgt eine Differenzierung weitaus öfter auf emotionaler Ebene – der Markenerfolg ist häufiger auf einen emotionalen Zusatznutzen begründet.[210] Das Internet bietet mit virtuellen Erlebniswelten oder auch Social Seeding zwei hervorragend geeignete Instrumente, um emotionale Assoziationen zu verankern. Das gilt vor allem für Produkte mit niedriger technischer Komplexität und FMCG, welche ohne intensive Planung gekauft werden. Bei Gütern, die ein höheres Maß an Planung erfordern, sind funktionale bzw. rationale Positionierungsmerkmale von größerer Bedeutung. *Dacia* ist ein Beispiel, das sehr stark auf diese Komponente setzt und sich in erster Linie durch günstige Preise positioniert, während *Ferrari* funktionale Merkmale mit Emotionen wie seiner Markenherkunft Italien ergänzt. Oft werden allerdings auch funktionale Eigenschaften emotional vermarktet.[211]

Abschnitt 4.5.1 und Abschnitt 4.5.2 behandeln ein Beispiel einer emotionalen Positionierung einer B2C-Marke bzw. einer funktionalen bzw. rationalen Positionierung einer B2B-Marke.

4.4.3 Markennamen

Markennamen von Investitionsgütern müssen in der Regel andere Voraussetzungen erfüllen als Markennamen von Konsumgütern. B2B-Leistungen werden oft wesentlich globaler vermarktet als jene aus dem B2C-Bereich, bei denen es aufgrund von kulturellen Unterschieden schwer sein kann, eine globale Markenstrategie zu verfolgen (siehe Abschnitt 2.2.4: *cultural bias*).[212] Gelingt es aber, cultural bias effektiv zu minimieren, kann ein globales Markenimage den Markenwert steigern.[213] Grundvoraussetzung ist dabei ein entsprechender Markenname. Im B2B-Bereich wird dabei zusätzlich oft versucht, Inhalte, die das Unternehmen beschreiben – beispielsweise Qualität oder Innovation – mit dem Markennamen zu kommunizieren.[214] Dementsprechend zählen im B2B-Bereich objektive Faktoren wie Funktionalität mehr als im B2C-Bereich, wo Konsumenten teilweise dazu geneigt sind, sich unter anderem durch

[209] Vgl. Baumgarth (2010), S. 735
[210] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 13
[211] Vgl. Esch et al. (2014), S. 81 f.
[212] Vgl. Baumgarth (2010), S. 394
[213] Vgl. Steenkamp et al. (2003)
[214] Vgl. Baumgarth (2010), S. 394

gute Designs verführen zu lassen.[215] Zusätzlich kommen auf B2B-Märkten bestimmte Markenformen (z. Bsp. Firmenmarken und Serienmarken) häufiger vor.[216]

4.4.4 Markenkommunikation

Wie bereits erwähnt, muss Markenkommunikation auf den jeweiligen Kundencluster abgestimmt werden. Dabei ist zu unterscheiden, ob man wenigen Aufträgen mit großem Volumen, oder vielen Aufträgen mit vergleichsweise geringerem Volumen gegenübersteht. Beide Möglichkeiten bestehen unabhängig davon, ob es sich um B2C- oder B2B-Märkte handelt. Typischerweise bedient man im B2C-Bereich jedoch eher eine größere Masse an Kunden. In diesem *Massengeschäft* wird in der Markenkommunikation ein höherer Grad an Automatisierung und Standardisierung gefordert. Wie in Abschnitt 4.3 beschrieben, ist dagegen im Großkundenmarkt, welcher eher dem B2B-Bereich zugeschrieben wird, ein hoher Grad an Individualisierung gefragt. Je näher ein Kunde dabei der Kaufentscheidung kommt, desto wichtiger wird der Dialog mit ihm als Basis einer individuell passenden Leistung. Befindet sich ein Kunde jedoch erst in der Phase der Recherche, sind Faktoren wie Markenimage und Markenbekanntheit umso wichtiger.[217]

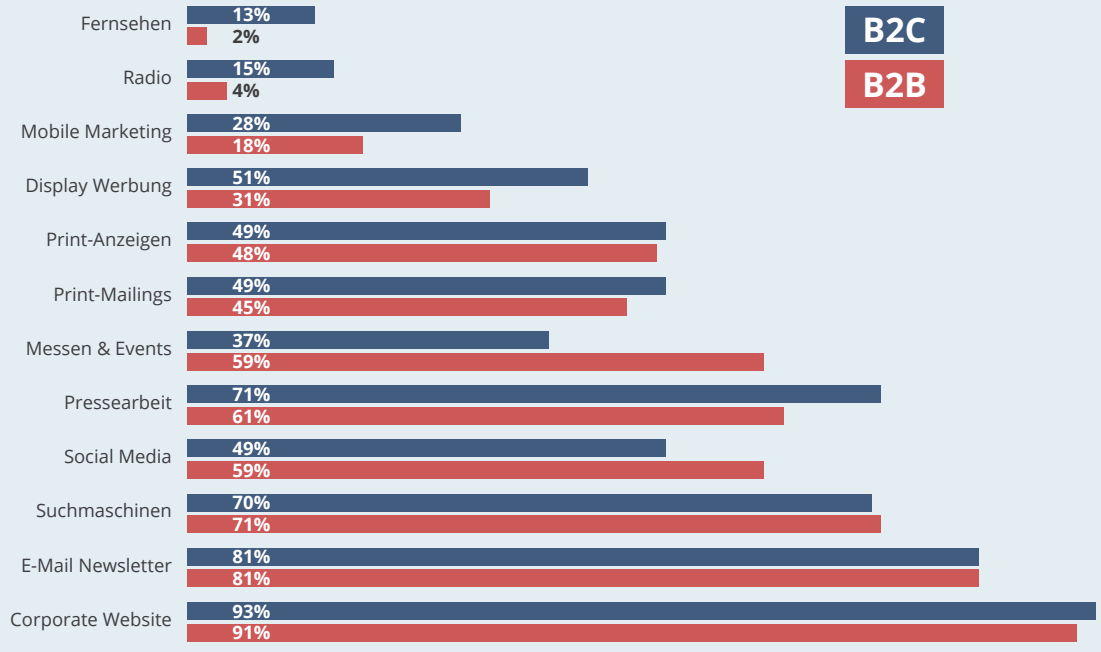
Demgegenüber müssen auf jenen B2C-Märkten, die von einer hohen Auftragsanzahl abhängig sind, andere Kaufimpulse ausgelöst werden, die mitunter Spontankäufe zur Folge haben können.[218] Dies kann sich auch in der Werbebotschaft widerspiegeln, die im Gegensatz zum B2B-Bereich oftmals ganz ohne zusätzliche Informationen, Daten und Fakten auskommt. B2B-Leistungen sind komplexer, nicht so alltäglich und nicht rein intuitiv selbsterklärend.[219] In diesem Zusammenhang lässt sich auch erklären, warum die mediale, emotionale Konditionierung in der B2C-Kommunikation stärker im Vordergrund steht als im B2B-Bereich. Dort wird dieser Umstand auf persönlicher Ebene angestrebt.[220]

Müsste man generalisieren, so könnte davon ausgegangen werden, dass die Entscheidungsfindung auf B2C-Märkten öfter kurz und stark automatisiert ist, während jene auf B2B-Märkten länger und individualisierter erfolgt. *Baumgarth* betont, dass Online-

[215] Vgl. Baumgarth (2010), S. 436
[216] Vgl. Baumgarth (2010), S. 456
[217] Vgl. Baumgarth (2010), S. 565 ff.
[218] Vgl. Baumgarth (2010), S. 563
[219] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 90
[220] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 126

Kommunikationsinstrumente daher im B2C-Bereich bzw. auf jenen B2B-Märkten mit zahlreichen Aufträgen und kleinen Auftragsvolumina häufiger und intensiver eingesetzt werden als im typischen B2B-Bereich. Von den vielfältigen Dialogmöglichkeiten des Internets profitiert jedoch auch dieser.[221] So konnte man in den letzten Jahren einen stetigen Anstieg der Nutzung von Social Media Plattformen im B2B-Bereich beobachten. Die meist genutzten Instrumente waren neben *LinkedIN* auch *Facebook*, *Twitter* oder *YouTube*. Im Gegensatz zum B2C-Bereich ist die Anzahl der erreichten Nutzer jedoch sekundär. Vielmehr steht die Qualität der erreichten Personen im Vordergrund. Dabei wird Social Media weitaus seltener als Vertriebskanal genutzt, als dies im B2C-Bereich der Fall ist. B2B-Unternehmen verfolgen viel eher das Ziel, die Reputation der Marke zu steigern und diese durch ein Social Media Engagement menschlicher darzustellen.[222]

Abbildung 18: Genutzte Marketingkanäle im Vergleich



Quelle: Absolit (2013), S. 27

[221] Vgl. Baumgarth (2010), S. 566 f.
[222] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 153

Laut einer Statistik des *OVK des Bundesverbands Digitale Wirtschaft* wurde im Jahr 2013 fast ein Viertel aller Werbeausgaben im Internet getätigt.[223] Abbildung 18 veranschaulicht das Resultat einer nicht repräsentativen Umfrage von rund 1000 Unternehmensvertretern der *Absolit Consulting* aus dem Jahr 2013.

4.5 Illustrierende Gegenüberstellung

Im Folgenden werden Praxisbeispiele von B2B- und B2C-Markenaktivitäten einander gegenübergestellt. Die Beispiele beziehen sich dabei auf keine wissenschaftlichen Quellen, sondern beruhen auf Erkenntnissen, die durch Studium der einzelnen Fallbeispiele erlangt wurden.

4.5.1 Rauch

Rauch ist ein österreichischer Getränkehersteller und damit ein Produzent von typischen FMCG mit Sitz in Rankweil. Die Säfte des Unternehmens werden unter verschiedenen Marken geführt; darunter auch *Happy Day* oder *Bravo*. *Rauch* dient dabei als Dachmarke und wird bei nahezu allen Konsumgütern des Unternehmens kommuniziert (Ausnahmen sind die Produkte der übernommenen Marken *Willi Dungl* und *Fohrenburger*). Die Dachmarke wird dabei augenscheinlich stärker forciert als die Produktmarken.

Rauch ist ein prominentes Beispiel einer österreichischen B2C-Marke. Einen großen Anteil an den Kommunikationsmaßnahmen haben dabei die regelmäßig ausgestrahlten TV-Werbespots. Auch im Sport Sponsoring ist die Marke stark vertreten. Kooperiert wird hauptsächlich mit österreichischen Sportlern, Mannschaften oder Veranstaltungen mit starkem Bezug zum Herkunftsland der Marke. Das lässt bereits auf die Absicht einer emotionalen Markenpositionierung schließen.[224]

Vor allem die Social Media Markenaktivitäten werden von österreichischen Sportthemen dominiert. Das Unternehmen betreibt eine *Facebook* Seite, einen *YouTube* Kanal und ist seit Mai 2014 auch auf der Sharing-Plattform *Instagram* aktiv. Alle drei Social Media Profile werden auf der Website verlinkt. BGC wird dabei häufig in Verbindung mit der Skirennläuferin *Anna Veith* kommuniziert. Die Inhalte sind zu einem großen Teil nicht-leistungsbezogen: *Rauch*

[223] Kreutzer et al. (2015), S. 1
[224] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 677

gratuliert der Profisportlerin unter anderem auf *Facebook* zu ihrer Hochzeit oder begleitet sie nach New York zu einem Fotoshooting und stellt die Dokumentation via *YouTube* werbewirksam zur Verfügung. Die Zusammenarbeit ist wohl auch darauf begründet, dass *Anna Veith* selbst sehr aktiv im Social Media Bereich ist. Mit Rund 650.000 Followern auf *Facebook* führt sie in der diesbezüglichen österreichischen Rangliste. Auch sie selbst kreiert markenbezogenen Content für *Rauch* und erzielt damit die in Abschnitt 3.2.7 beschriebenen, durch Social Seeding hervorgerufenen, positiven Effekte zu Gunsten der Marke.

Daneben werden häufig Inhalte geteilt, die landschaftliche Elemente wie Berge oder Seen abbilden. Auch hier ist der österreichische Bezug zu beobachten. *Rauch* positioniert sich damit nicht nur sportlich, sondern auch naturverbunden. Beide Assoziationen sind in Verbindung mit einer Getränkemarke keine Überraschung. Zusätzlich versucht sich die Marke das emotionale Image der Alpenrepublik zu Nutze zu machen. Hinweise auf das Herkunftsland Österreich können, wie in Abschnitt 2.2.4 beschrieben, bei *Rauch* und den damit verbundenen Low-Involvement-Produkten auch bezüglich der Markenführung innerhalb der zahlreichen Exportländern positive Effekte nach sich ziehen.[225]

Die emotional geprägte Markenkommunikation von *Rauch* ist darüber hinaus auch auf die Schaffung einer imaginären Welt begründet: Mit dem *Rauch-Tal* hat die Marke eine Umgebung erzeugt, welche die beschriebenen, positiven Assoziationen verstärken soll. Zentrales Element ist dabei der *Rauch-Baum*, der die Vielfältigkeit der Marke verkörpert. Auch die Verarbeitung von in Österreich nicht heimischen Früchten wie Bananen wird mit ihm kommuniziert. Das österreichisch anmutende Tal lässt aber keine Missverständnisse bezüglich der Markenherkunft aufkommen.

Der Internetauftritt steht im Zeichen des *Rauch-Tals*, in dem man sofort beim Besuch der Website willkommen geheißen wird. Nach dem bereits in den TV-Werbespots erfolgten Initialkontakt mit der Umgebung wird der Nutzer jetzt erneut mit dieser konfrontiert. Hier wird im Sinne einer integrierten Markenkommunikation der Nutzer von der Offline- in die Online-Welt geführt. Ein Involvement im Sinne einer interaktiven Erlebniswelt fehlt dabei, würde sich in diesem Zusammenhang jedoch anbieten.[226]

---

[225] Vgl. Herz/Diamantopoulos (2013), S. 406 ff.
[226] Vgl. Theobald/Haisch (2011), S. 247

Abbildung 19: Das Rauch-Tal als imaginäre Umgebung für Marke und Produkte



Quelle: rauch.cc

Neben dem Konsumgütergeschäft erzielt *Rauch* auch einen erheblichen Anteil des Umsatzes im B2B-Bereich. So ist das Unternehmen unter anderem für einen Großteil der Abfüllung von *Red Bull* zuständig. Eine eigens entwickelte Marke oder Aktivitäten auf Social Media Plattformen gibt es jedoch nicht. Auf der Website findet man lediglich eine Sektion für den B2B-Bereich und entsprechende Anfrageformulare. Online-Markenaktivitäten gibt es diesbezüglich also nur sporadisch.

4.5.2 Rexam

Die Abfüllung von *Red Bull* ist also eine ausgelagerte Dienstleistung. Das gilt auch für die Produktion der dafür notwendigen Behältnisse. Aus diesem Grund stößt man in derselben Distributionskette neben *Rauch* auch auf *Rexam*, ein britisches Unternehmen, welches für die Herstellung der Getränkedosen zuständig ist. Zu diesem Zweck wurde in Ludesch ein eigens für *Red Bull* produzierendes Dosenwerk mit direkter Anbindung an die von *Rauch* betriebene Abfüllstelle errichtet. Der österreichische Energydrink-Produzent gehört laut Jahresbericht 2015 neben bekannten Größen wie *Coca-Cola*, *Pespi* oder *Heineken* zu den zehn umsatzstärksten Kunden von *Rexam*, die zusammen für 76 Prozent der Umsätze des Unternehmens verantwortlich sind.[227]

Rexam ist damit ein klassischer B2B-Produzent, eine globale Marke und gehört zu den

[227] Vgl. Rexam (2016), S. 5

weltweit größten Verpackungsherstellern. Globale Beschaffenheit und Unternehmensgröße bilden auch die am häufigsten kommunizierten Eckpfeiler der Markenidentität. Daneben kommen auch die Schlagworte Nachhaltigkeit und Innovation häufig vor. Die Website versucht, diese Aspekte sehr ausführlich zu verdeutlichen.

Generell ist die Website sehr umfangreich und informativ. Der Fokus liegt auf der Kundgebung und Erläuterung wesentlicher Unternehmenskennzahlen und -merkmalen. Direkt auf der Startseite stellt das Unternehmen den rund 160 Seiten umfassenden, sehr detaillierten und aufwändig gestalteten Jahresbericht des Vorjahres als Download zur Verfügung. *Rexam* versucht sich also im funktionalen Bereich abzugrenzen, was aufgrund der oligopolen Marktstruktur und der Größe des Unternehmens auch möglich und logisch erscheint. Emotional geprägte Markenkommunikation ist hier nicht zu erkennen. Diesbezüglich kann *Rexam* als Abbild vieler B2B-Marken sowie als Gegenteil zu Konsumgütermarken wie *Rauch* betrachtet werden und bestätigt einige in Abschnitt 4.3 erläuterte Thesen.

Die Website beinhaltet darüber hinaus ein eigenes Videoportal. Hier wird versucht, die genannten Themen durch die für den B2B-Bereich als bedeutsam geltende persönliche Komponente zu ergänzen.[228] Hier findet man in erster Linie Interviews mit einflussreichen Mitarbeitern oder Anteilseignern des Unternehmens. Die Videos werden zusätzlich auf einem *YouTube* Kanal zur Verfügung gestellt. Auffällig sind die im Verhältnis zur Unternehmensgröße oft wenigen Aufrufe. Ein vor rund drei Monaten veröffentlichtes Video wurde gerade einmal 140 Mal gesehen. Die Zahlen variieren allerdings stark. Ein bereits im Jahr 2012 veröffentlichtes Video, welches den Lebenszyklus einer Aluminium Dose thematisiert, hat immerhin rund 140.000 Aufrufe erreicht. Den Kommentaren nach zu urteilen, handelt es sich bei einer Vielzahl der Betrachter jedoch um Privatpersonen. In der Annahme, dass das Video nicht isoliert von anderen Kommunikationsmaßnahmen eine virale Verbreitung bewirkt hat, kann man davon ausgehen, dass es beworben wurde. Der *YouTube* Kanal ist mit lediglich rund 670 Abonnenten nicht reichweitenstark genug, um eine solche Verbreitung zu erreichen. Ob die Zahlen auf dem unternehmenseigenen Videoportal der Corporate Website stark von jenen auf dem *YouTube* Kanal abweichen, lässt sich nicht beurteilen.

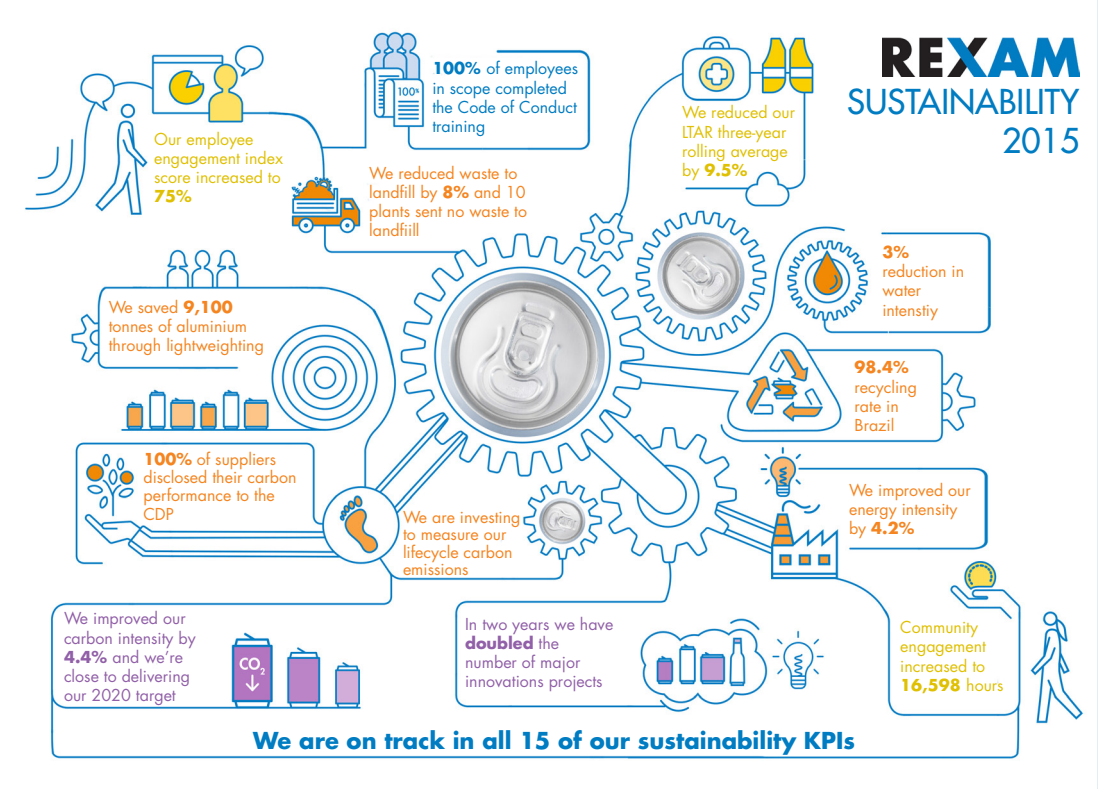
[228] Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 126

Darüber hinaus ist *Rexam* beinahe täglich auf *Twitter* aktiv. Die Inhalte sind wie in den Videos nahezu immer leistungsbezogen und nehmen sich der erwähnten Themen an. Auch hier ist die Interaktionsintensität gering. Marke-Nachfrage Interaktionen sind nur selten zu beobachten. Die Darbietung der Inhalte führt zu einem klassischen Sender-Empfänger orientierten Performance-Marketing. Dabei beruhen positive Effekte einer Social Media Markenkommunikation, wie in Abschnitt 3.2.7 verdeutlicht wurde, genau in der Ablösung von einem solchen, und sollten auf mehrdimensionale Interaktion abzielen. *Rexam* gelingt das nicht. *Twitter* scheint in diesem Fall auch keine geeignete Plattform, um eine hohe Interaktivität zwischen Unternehmen und Kunden oder gar eine virale Verbreitung der Inhalte zu erreichen, zumal natürlich auch das Targeting aufgrund der beschriebenen Marktsituation eine Herausforderung darstellt. In diesem Zusammenhang hat es *Rauch* leichter. Der Konsumgüterbereich, vor allem wenn es sich um FMCG handelt, hat eine breitere Zielgruppe, kann diese auch leichter erreichen und dadurch Social Media effizienter einsetzen. Trotzdem kann auch die Aktivität auf *Twitter* einen Image- und Reputationsaufbau bzw. positive Online-PR bewirken. Dazu kann sie auch Pressezwecken als Nachschlagewerk dienlich sein. *Bosch* hat z. Bsp. ein *Twitter* Profil, das lediglich für diesen Zweck ausgelegt ist, eine sehr geringe Anzahl von Followern aufweist, jedoch vermutlich nur geringe Streuverluste erleidet.[229]

Produktdifferenzierung ist bei homogenen Gütern wie Aluminiumdosen eine Herausforderung. Trotzdem versucht *Rexam* seine Innovationskraft zu kommunizieren. Dabei handelt es sich jedoch genauso wie bei Nachhaltigkeit um ein Thema, dem sich auch die größten Konkurrenten, *Ball* und *Crown,* verstärkt widmen bzw. welches generell häufig eingesetzt wird. Vor allem Nachhaltigkeit ist immer mehr eine Voraussetzung als dominantes Positionierungsmerkmal.[230] Eine Unternehmensdifferenzierung wird stellenweise versucht und beschränkt sich ebenso auf funktionale Gegebenheiten. Es deutet Vieles darauf hin, dass auch hier Markenwert auf der Beziehungsebene und weniger auf Differenzierung basiert – wie es auch typisch für den B2B-Bereich ist.

[229] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 196 f.
[230] Vgl. Stumpf (2016), S. 96

Abbildung 20: Nachhaltigkeit schafft keine Differenzierung für Rexam



Quelle: rexam.com

Diese These unterstreicht mit *LinkedIN* die dritte Social Media Plattform, auf der sich *Rexam* aktiv zeigt. Der Hauptgrund der Nutzung eines solchen Netzwerkes ist der Austausch mit anderen Kontakten, wie Kooperationspartnern oder bestehenden bzw. potentiellen Kunden.[231] Rexam betreibt gleich mehrere Profile. Die zwei größten davon weisen rund 23.000 bzw. 16.000 Follower auf.

4.5.3 Krones

Eine Grundvoraussetzung für die Abfüllung von Getränken ist das Verfügen über die entsprechenden Maschinen. In diesem Herstellungsbereich arbeitet *Krones*, ein Unternehmen mit Sitz in Neutraubling. Damit handelt es sich um eine der ersten Stufen in der Absatzkette eines Getränkeproduzenten sowie um einen B2B-Markt, der überaus technisch anspruchsvoll und dementsprechend erklärungsbedürftig ist. Im Unterschied zu Unternehmen wie *Rexam*

[231] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 159

oder *Rauch* handelt es sich allerdings um keinen Massenmarkt. Derartige Maschinen sind mit erheblichen Anschaffungskosten verbunden und müssen entsprechend lange betriebsfähig sein, um die Investition rechtfertigen zu können.

Hier ist also ein hoher Grad an Individualisierung notwendig. Wie in Abschnitt 4.4.4 erwähnt, sind vor allem in der Recherchephase eines Kunden dennoch Faktoren wie Markenimage und Markenbekanntheit wichtig. Die These, dass Online-Kommunikationsinstrumente in Märkten mit einer geringeren Auftragszahl weniger intensiv eingesetzt werden, kann im Fall von *Krones* jedoch nicht bestätigt werden.[232] Das Unternehmen ist trotz seiner funktionalen und technisch erklärungsbedürftigen Auslegung ein Paradebeispiel für den Einsatz von Social Media zu Zwecken der Markenführung im B2B-Bereich.

Krones hat eine informative Corporate Website und ist auf einer Reihe von Social Media Plattformen aktiv: *Twitter*, *Facebook*, *Google+*, *Xing*, *LinkedIN*, *Instagram*, *Pinterest* und *YouTube*. Dieses enorme Engagement im Social Media Bereich deutet darauf hin, dass die These, der zufolge B2B-Unternehmen versuchen, ihre Marke auf diesem Weg menschlicher darzustellen, auch auf *Krones* zutrifft.[233] Das Engagement ist in der Tat oft emotional geprägt. Sehr speziell ist in diesem Zusammenhang das Angebot verschiedener Anwendungen auf dem *Facebook* Profil des Unternehmens. Nutzer haben dort die Möglichkeit, an einem Unternehmensquiz teilzunehmen um sich mit guten Ergebnissen zu einem *Kronesen* küren zu lassen. Dabei können sich Nutzer auf spielerische Art mit Produkten und Technik des Unternehmens vertraut machen. Hier wird versucht, eine Verknüpfung zwischen der technisch anspruchsvollen Umgebung des Unternehmens und einer emotionalen Markenpositionierung herzustellen. Gleiches gilt für die Engagements auf vielen anderen Plattformen.

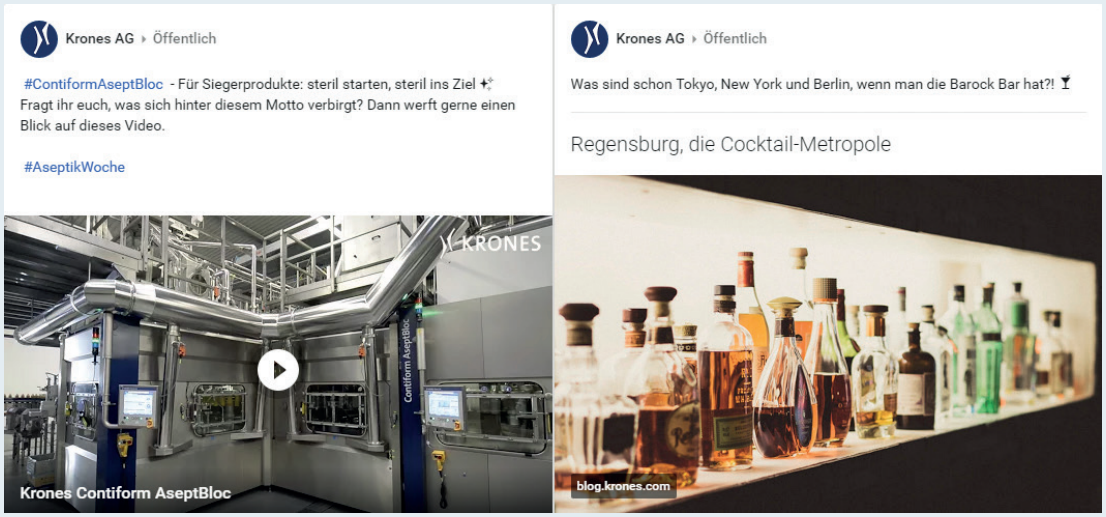
Damit ist das eBranding von *Krones* nicht nur konträr zu jenem von *Rexam*, sondern überhaupt untypisch für ein B2B-Unternehmen. Die Markenidentität wird neben üblichen Stakeholdern wie Kunden, Interessenten und Mitarbeitern auch bei Privatpersonen verankert, die keinen unmittelbaren Bezug zu dem Unternehmen haben. In diesem Kontext kommt die Nutzung der vielfältigen Kanäle eher einem Online-PR Engagement gleich. Das bestätigt *Krones* auch indirekt selbst im Zusammenhang mit der Plattform *Twitter*. In einem

[232] Vgl. Baumgarth (2010), S. 565 f.
[233] Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 153

eigens herausgegebenen Handbuch zum Thema Social Media ist zu lesen: „Immer mehr Fachmagazine und Interessenverbände der Getränke- und Maschinenbauindustrie nutzen zum Beispiel *Twitter* als Nachrichten- und Informationskanal.“[234]

Abbildung 21 zeigt zwei Beispiele von BGC des Unternehmens auf der Plattform *Google+*. Nicht unmittelbar leistungsbezogene Inhalte werden untypisch oft kommuniziert und mit leistungsbezogenem BGC kombiniert.

Abbildung 21: BGC von Krones auf Google+



Quelle: plus.google.com/+krones

[234] Schmidt (2010), S. 9

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

„A brand is a promise kept!“[235] So trivial die Aussage von *Wally Olins* auch klingen mag, die vorliegende Arbeit zeigt, dass Markenführung ein ausgesprochen komplexes Gebiet ist. Erfolgreiche Engagements in diesem Bereich sind kein Zufallsprodukt, sondern setzen vielmehr sorgfältige Planung und Realisation voraus. Jedenfalls ist eBranding für den Online-Bereich essenziell: Marken gewinnen Im Internet aus Nachfragersicht vor allem aufgrund ihrer Identifizierungs- sowie Vertrauensfunktion an Bedeutung. Zusätzlich ergeben sich aufgrund der digitalen Revolution sowohl neue Chancen als auch Herausforderungen für die Markenführung.

Das große und zugleich leicht abrufbare Online-Markenangebot sowie die fehlende physische Identität führen häufig zu einer fehlenden Differenzierungskraft einiger Marken. Der richtige und integrierte Einsatz von Kommunikationsinstrumenten wirkt diesem Umstand entgegen. Vor allem die Verankerung emotionaler Werte fördert die Differenzierung, wenn funktionaler bzw. rationaler Markennutzen dazu nicht mehr ausreicht. In der Arbeit wurde zu diesem Zweck unter anderem auf folgende Möglichkeiten eingegangen:

- Kommunikation der Markenherkunft
- Involvement der Nutzer, imaginäre Welten und Erlebniswelten
- Virales Marketing und Social Seeding

Die im letzten Punkt genannten Phänomene wurden vor allem durch Social Media gefördert. Hierbei handelt es sich um eines der Kernthemen moderner Markenkommunikation, die sich aufgrund der durch Social Media entstandenen Möglichkeiten immer mehr zu einer mehrdimensionalen Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden entwickelt hat. Dadurch entstanden Kommunikationsmodelle wie Community Marketing oder virales Marketing. Für das eBranding ist es demnach von Bedeutung, eine hohe Interaktionskompetenz der Marke aufzubauen, um die Qualität des Markenerlebnisses zu sichern. Das Internet hat sich als Medium erwiesen, welches den Pull-Effekt fördert. Somit geht die Initiative, mit welchen Marken, auf welche Art und zu welcher Zeit interagiert wird, vermehrt vom Kunden aus. Die Markenführung muss auf diese Entwicklung reagieren.

[235] Olins (2005), S. 7

B2C- und B2B-Bereich unterscheiden sich bezüglich ihres eBranding alleine aufgrund der marktspezifischen Charakteristika. Phänomene wie Erlebniswelten oder Social Seeding eignen sich besser für die Markenkommunikation des B2C-Bereichs. Vor allem bei Produkten mit niedriger technischer Komplexität wie FMCG wird öfter auf eine Differenzierung durch die Positionierung emotionaler Werte gesetzt. *Facebook* und *Instagram* eignen sich für diesen Zweck gut und werden folglich auch häufig für Markenaktivitäten im Konsumgüterbereich eingesetzt. Zusätzlich profitiert der B2C-Bereich von modernen Techniken wie Online-Targeting weitaus mehr.

Dem B2B-Bereich wird ein weitaus höheres Maß an Rationalität zugeschrieben. Die treibenden Faktoren sind leistungsbezogener als im B2B-Bereich. Emotionale Positionierungsmerkmale werden seltener eingesetzt. Eine stärkere Fokussierung auf eine emotionale Markenpositionierung könnte im B2B-Bereich jedoch das Problem fehlender Differenzierungskraft innerhalb stark homogener Produktmärkte entschärfen. Starke Marken sind in diesem Bereich viel eher auf Beziehungen zurückzuführen. Als dafür gut geeignete Social Media Plattformen haben sich professionelle Netzwerke wie *LinkedIN* oder *Xing*, aber auch der Mikro-Bloggerdienst *Twitter* etabliert.

Die untersuchten Praxisbeispiele haben gezeigt, dass die Unterschiede bezüglich Markenkommunikation zwischen B2C- und B2B-Bereich nicht immer signifikant sind. Zwar entsprechen die Ergebnisse der Marken *Rauch* und *Rexam* den Theorien, jedoch wurde mit *Krones* auch eine für den B2B-Bereich sehr untypische Markenkommunikation beleuchtet – vor allem im Zusammenhang mit dem Produktangebot des Unternehmens. Hier wurde der Ansatz der emotionalen Markenpositionierung ohne Scheu vor Streuverlusten weitaus stärker verfolgt. Ferner wurden einige Instrumente eingesetzt, welche für den B2B-Bereich untypisch sind.

Literatur zum Thema eBranding differenziert selten zwischen B2C- und B2B-Bereich. Die meisten Werke behandeln das Thema allgemein oder in Bezug auf den Konsumgüterbereich. Das macht einerseits die Gegenüberstellung schwer und zeigt andererseits, dass eBranding im B2B-Bereich erst am Beginn seiner Entwicklung steht. Beim Studium älterer Literatur fällt allerdings auf, dass sich viele Online-Kommunikationsinstrumente für B2B-Marken hervorragend eignen und die Gegebenheiten der Offline-Welt sehr gut in einen neuen Online-Kontext überführen. Die Frage ist allerdings, wie sie sinnvoll eingesetzt werden können. Ist z. Bsp. virales Marketing für B2B-Marken tatsächlich sinnvoll?

Literaturverzeichnis

Absolit (2013): Online Marketing Trends 2013. Waghäusel: Absolit Consulting.

Altobelli, C., Sander, M. (2001): Internet-Branding. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Arnhold, U. (2010): User Generated Branding. Integrating User Generated Content into Brand Management. Wiesbaden: Gabler.

Baaken, T. (2002): Business-to-Business-Kommunikation. Neue Entwicklungen im B2B-Marketing. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Backhaus, K., Hoeren, T. (2007): Marken im Internet. Herausforderungen und rechtliche Grenzen für das Marketing. München: Vahlen.

Bauer, C., Greve, G. Hopf, G. (2011): Online Targeting und Controlling. Wiesbaden: Gabler.

Baumgarth, C. (2010): B-to-B-Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best-Practice. Wiesbaden: Gabler.

Bausback, N. (2007): Positionierung von Business-to-Business-Marken. Konzeption und empirische Analyse zur Rolle von Rationalität und Emotionalität. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Bayerl, S., Rennhak, C. (2007): Internationale E-Markenführung. München: Munich Business School Working Paper.

Birkigt, K., Stadler, M., Funck, H. (2002): Corperate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11. Aufl. München: Redline Wirtschaft.

Brennan, R., Canning, L., McDowell, R. (2011): Business-to-Business Marketing. 2. Aufl. London: Sage.

Bruhn, M. (1994): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sich von Wissenschaft und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 6. Aufl. München: Vahlen.

Bruhn, M. (2015): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl. München: Vahlen.

Bruhn, M., Schwarz, J., Schäfer, D., Ahlers, G. (2011): Wie Social Media im Vergleich zur klassischen Marketingkommunikation die Marke stärken. Marketing Review St. Gallen, 28(2). S. 40-46.

Burmann, C., Halaszovich, T., Hemmann, F. (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Chaffey, D., Smith, P. (2013): eMarketing Excellence. Planning and optimizing your digital marketing. 4. Aufl. New York: Routledge.

Craig, C., Douglas, S. (2005): International Marketing Research. 3. Aufl. Chichester: John Wiley & Sons.

De Chernatony, L. (1998): Modelling the components of the brand. European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 11/12. S, 1074-1090.

Dressler, M., Telle, G. (2009): Meinungsführer in der interdisziplinären Forschung: Bestandsaufnahme und kritische Würdigung. Wiesbaden: Gabler.

Eder, N. (2012): The Country of Origin Effect in modern-day Marketing Communication. An empirical Case Study of Josef Manner & Comp AG and Almdudler A. & S. Klein GmbH & Co KG. Bergen: Norwegische Handelshochschule.

Eilers, D. (2014): Wirkung von Social Media auf Marken. Eine ganzheitliche Abbildung der Markenführung in Social Media. Wiesbaden: Springer Gabler.

Esch, F. (2003): Marken – Auf der Suche nach Identität. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 88 (14.04), S. 24.

Esch, F. (2008): Strategie und Technik der Markenführung. 5. Aufl. München: Vahlen.

Esch F., Klein, F. (2014): Wann passt Social Media zur Marke? Absatzwirtschaft, Vol.57(5).

Esch, F., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T., Redler, J. (2014): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fritz, W. (2001): Internet-Marketing und Electronic Commerce. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Fritz, W. (2004): Internet-Marketing und Electronic Commerce. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Haller, P., Twardawa, W. (2014): Die Zukunft der Marke: Handlungsempfehlungen für eine neue Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hassler, M. (2012): Web Analytics – Metriken auswerten, Besucherverhalten verstehen, Website optimieren. 3. Aufl. Heidelberg: Mitp.

Herz, M., Diamantopoulos, A. (2013): Activation of country stereotypes: automaticity, consonance, and impact. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 41/4, S. 400-417.

Holtbrügge, D., Ensslinger, B. (2005): Initialkräfte und Erfolgsfaktoren von Born Global Firms. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut. Working Paper 2/2005.

Johanson, J., Vahlne, J. (1977): The internationalization process of the firm. Journal of International Business Studies (pre-1986); Spring 1977, S. 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies (2009) 40, S. 1411-1431.

Kaetzke, P., Haedrich, G., Tomczak, T. (2003): Strategische Markenführung. 3. Aufl. Stuttgart: UTB.

Kotler, P., Keller, K., Bliemel, F. (2007): Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Aufl. München: Pearson Studium.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009): Marketing Management. Edinburgh: Pearson Education.

Kreutzer, R., Rumler, A., Wille-Baumkauff. B. (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. Wiesbaden: Springer Gabler.

Masciadri, P., Zupancic, D. (2013): Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft. Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2002): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Gabler Verlag: Wiesbaden

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meier-Kortwig, H., Stüwe, B. (2000): Gestaltete Werte: Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird. Absatzwirtschaft, 43. Jg., Sondernummer Oktober, S. 190-197

Olins, W. (2005): On Brand. London: Thames and Hudson.

Rexam (2016): Annual Report 2015. London.

Roder, M. (2013): Sozialen Erfolg säen. Social Seeding: Wie sich eine virale Kampagne in sozialen Netzwerken erfolgreich umsetzen lässt. Horizont (19), S. 19.

Schmidt, C. (2010): Sie sind Krones: Tipps für den Umgang mit Social Media. Neutraubling.

Stallmann, F., Wegner, U. (2015): Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften. Bausteine, Strategien, Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Steenkamp, J., Batra, R., Alden, D. (2003): How perceived brand globalness creates brand value. Journal of International Business Studies, 34, S. 53-63.

Suckow, C. (2011): Markenaufbau im Internet. Wiesbaden: Gabler.

Stumpf, M. (2016): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. 1. Aufl. Freiburg: Haufe.

Theobald, E., Haisch, P. (2011): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitlater. Wiesbaden: Gabler.

Tomczak, T., Hermann, A., Esch, F., Kernstock, J. (2012): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Usunier, J. (2006): European Management Review 3, S. 60-73.

Venzke, S. (2011): Social Media Marketing: Eine datenschutzrechtliche Orientierungshilfe. DuD, Vol.35(6). S. 387-392.

Wächter, M. (2016): Mobile Strategy. Marken- und Unternehmensführung im Angesicht des Mobile Tsunami. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wäger, M. (2010): Grafik und Gestaltung. 2. Aufl. Bonn: Galileo Press.

Worm, S. (2012): Branded Component Strategies. Ingredient Brandind in B2B Markets. Wiesbaden: Gabler.

Zoharit, T. (2008): The Uppsala Internationalization Model and its limitation in the new era. Stockholm University School of Business.

Anhang

Abstract (Deutsch)

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Aspekten der Markenführung unter Berücksichtigung neuerer Entwicklungen im Internet. Dabei wird vor allem die Realisation des eBranding näher beleuchtet und in diesem Zusammenhang auf relevante Kommunikationsinstrumente und deren Einsatzzwecke eingegangen. Darüber hinaus wird Online-Markenführung auf Business to Consumer Märkten (B2C) mit jener auf Business to Business Märkten (B2B) verglichen. Die einzelnen Bereiche weisen vor allem Unterschiede in Themen wie der Markenpositionierung und den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten auf. Die Praxis zeigt jedoch, dass eine genaue Abgrenzung oftmals nicht möglich ist. Vorhandene Literatur wurde ausgewertet und Unternehmensbeispiele zu Veranschaulichungszwecken bezüglich der ausgearbeiteten Theorien untersucht. Diese Masterarbeit ist somit vor allem für Personen mit den Tätigkeits- oder Interessenschwerpunkten Marketing oder eBusiness sowie für Studierende der Wirtschaftswissenschaften relevant.

Abstract (English)

This paper deals with various aspects of brand management including recent developments within the Internet. In particular, the realisation of eBranding is subjected to closer scrutiny. In this context, relevant communication tools are dealt with, and why they are being used. Furthermore, eBranding employed in Business to Consumer (B2C) markets is compared with that employed in Business to Business (B2B) markets. The different sectors differ mainly with regard to brand positioning and the tools of communication that are used. However, as experience has shown, an exact delimitation is not always possible. Apart from a detailed analysis of the available data in various publications, a number of enterprises have been examined in order to be able to illustrate the theories presented in the thesis. This thesis ought to be of value to people actually working in the fields of International Marketing or eBusiness, or at least exhibiting interest in either of them. It ought to be equally valuable for students of economics.

Experteninterview

Transkription des Interviews des Autors mit MMag. Jakob Kattner, Creative Director der WARDA NETWORK GmbH. 18. Juni 2016.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Mit *Wello* haben Sie ein österreichisches Seedingnetzwerk gegründet. Welche Art von Marken nützen das Angebot?

Das geht von Einzelhändlern wie *Billa*, Energielieferanten wie *EVN* oder Getränkemarken wie *Red Bull* und *all i need* bis hin zu internationalen Marken wie *Starbucks* und *Nivea*. Also wirklich ganz verschieden. Großteils allerdings im Konsumgüterbereich.

Sind aus dem B2B-Bereich auch Kunden vertreten?

Fast gar keine.

Zu welchem Zweck wird *Wello* hauptsächlich genutzt?

Um authentischen Content zu kreieren, bei dem Blogger bzw. Influencer im Austausch mit einer Marke stehen. Dabei werden nicht einfach nur Produkte gepostet, sondern eher die Erfahrung mit der Marke mit der jeweiligen Community geteilt. Das heißt: Weg von klassischer Werbung und einem simplen „Kauf das!", hin zu „Ich habe gute Erfahrung mit einer bestimmten Marke gemacht". Damit wird das Image natürlich auch authentischer.

Gibt es bereits Feedback, wie sich das Durchführen einer Social Seeding Kampagne mittels *Wello* auf die Markenkommunikation ihrer Kunden ausgewirkt hat?

Bei *Wello* gibt es ein striktes Reportingsystem. Die Kunden wollen - gerade bei einer so jungen Werbeform - immer Zahlen sehen. Im Vergleich zu klassischen Werbeformen, wo man sehr viel Streuverlust in Kauf nehmen muss, begegnet man bei *Wello* einer sehr spitzen Zielgruppe. Außerdem sind bei *Wello* die Reichweiten im Verhältnis zum eingesetzten Budget exponentiell höher. Man kann hier mit einem sehr kleinen Budget enorm viele Leute erreichen, die direkt relevant für die Marke sind. Wir haben oft auf Postings in den diversen Social Media Kanälen über 100.000 Sichtkontakte oder hunderte Interaktionen.

Wie sieht es mit der Nachfrage aus?

Die Nachfrage ist stark steigend. Wir haben die Plattform im November gelauncht. Mittlerweile macht *Wello* fast ein Drittel des Geschäftsbetriebs des Gesamtunternehmens aus.

Das führt mich gleich zu meiner nächsten Frage: Neben *Wello* sind Sie auch im Mutterunternehmen *WARDA NETWORK* und damit in einer Werbeagentur mit starkem Fokus auf den Online Bereich tätig. Gibt es bestimmte Markentrends im Web zu beobachten?

Ein Trend ist ganz klar, dass bewegte Bilder in den Sozialen Medien immer stärker gefragt sind und von diesem Bereich öfter Kundenaufträge kommen. Marken positionieren sich immer mehr über Storytelling. Es geht also wirklich darum, Geschichten zu erzählen und dabei Content zu liefern, der relevant ist. Eine Sache, die in Zukunft bestimmt eine große Rolle spielen wird, ist Virtual Reality. Diese Entwicklung steckt natürlich noch in den Kinderschuhen. Hier sieht man bereits, dass Interesse vorhanden ist, sich die meisten Kunden aber noch nicht zu 100 Prozent trauen.

Welche Online Kommunikationsinstrumente eignen sich für B2C Marken und welche für B2B Marken?

Im B2B geht sehr viel über Direct Mailing an bereits bestehende Kontakte, also z. Bsp. Newsletter. Im B2C geht es viel mehr in die Breite. Dort werden z. Bsp. Banner häufiger eingesetzt als im B2B. *Snapchat* ist ein Instrument, das immer stärker nachgefragt wird. Das betrifft vor allem die Zielgruppe der 16- bis 26-Jährigen. Wir sind in diesem Bereich quasi Pioniere in Österreich und haben z. Bsp. den ersten personalisierten *Snapchat-Filter* für einen B2C-Kunden entwickelt.

Vielen Dank für das Interview!

Lebenslauf des Autors

Persönliche Daten

Geburtsdatum:	11. August 1989
Geburtsort:	Salzburg
Nationalität:	Österreich

Ausbildung

1995-1999	Volksschule Christian-Bucher-Gasse in 1210 Wien
1999-2007	Neusprachliches Gymnasium Ödenburgerstraße in 1210 Wien Schwerpunkt auf Fremdsprachen (Englisch, Französisch, Latein) Abschluss mit Matura
2008-2013	Bachelor Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien
Seit 2013	Master Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien Fachgebiete: International Marketing und E-Business