

Markenmanagement: Neue Regeln durch das Internet?



Gunnar Klaming, M.Sc.,

Consultant in einer Management- und Marketingberatung in Düsseldorf

✉ gunnar.klaming@gmail.com

Marken sind zentrale Werttreiber in Unternehmen. Jedoch sinkt ihre Bedeutung als Einflussfaktor von Kaufentscheidungen durch den enormen Anstieg der Informationstransparenz durch das Internet. Dieser Beitrag beschreibt, wie diese Entwicklung Markenfunktionen beeinflusst und gibt valide Stoßrichtungen für Marketing und Markenführung.

Schlagworte: > Marke > Markenmanagement > Online-Marketing > Kaufentscheidung > Informationstransparenz

1. Ausgangssituation

Das Internet^[1] hat in den vergangenen Jahren die Informationstransparenz für Konsumenten und Unternehmen stark erhöht. Konsumenten können Produkte und Services, beispielsweise auf Preisvergleichsportalen, effektiv und effizient vergleichen und in Foren ihre Meinungen untereinander austauschen. Sie können Informationen, die sie früher über ein Markenversprechen bezogen haben, jetzt selbst im Internet suchen und finden. Online lassen sich Eigenschaften und Preise unzähliger Angebote in Sekunden weltweit miteinander vergleichen. Die Meinungsbildung zu Produkten, Services und Marken betrifft dabei nicht nur über das Internet bestellbare Leistungen, sondern auch solche, die nicht online verfügbar sind. Dabei stufen Konsumenten diese Informationen von anderen Konsumenten oft als verlässlicher ein als ein Markenversprechen (Meyer 2004, S. 26). Werden also Markenfunktionen unwichtig?

Die Antwort: Ja, vielfach bietet die Marke Konsumenten durch die beschriebene Entwicklung keinen Mehrwert mehr. Dies gilt aber nicht für alle Marken. Denn Marken geben vielen Konsumenten in der oft unübersichtlichen Vielfalt des Internets Orientierung – die Möglichkeit, sich auf einen bekannten Namen zu verlassen. Oft reduziert eine Marke auch mit dem Internethandel assoziierte Risiken in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit (Smith/Brynjolfsson 2001, S. 556). Daneben bietet das Internet

Unternehmen viele Möglichkeiten, zusätzlichen Wert für ihre tatsächlichen und potenziellen Kunden zu schaffen, beispielsweise durch die Personalisierung von Kommunikation und Angeboten durch Unternehmen.

2. Stand der Forschung

Die wissenschaftliche Forschung hat sich bislang in einer großen Breite und Tiefe mit der Rolle von Marken auseinandergesetzt – vom strategischen Markenmanagement (z. B. Aaker 1992; Esch 2003; Meffert 2002) über die Rolle von Marken als intangible Wettbewerbsvorteile (z. B. Fournier 1998; Prahalad/Rangaswamy 2004) und die Relevanz und Funktionen von Marken (z. B. Aaker 1996; Meffert et al. 2002b) bis hin zum Markenwert und anderen markenbezogenen Themen (z. B. Aaker 1992; Keller 2003; Ogilvy 2004).

Auch zur Rolle von Information für Konsumenten gibt es sehr viele Beiträge – vom allgemeinen Konsumentenverhalten (z. B. Blackwell et al. 2005; Kroeber-Riel/Weinberg 1999; Solomon 2003) über den Kaufentscheidungsprozess (z. B. Ajzen/Fishbein 1977; Smith/Brynjolfsson 2001) bis hin zum Einfluss des Internets auf Suchprozess und Marken (z. B. Alba et al. 1997; Bakos 1998; Ward/Lee 2000).

Nur wenige Autoren diskutieren anhand spezieller Märkte die sich verändernde Rolle von Marken im Kontext steigen-

der Verfügbarkeit von Information (z. B. Lee/Lee 2004; Brynjolfsson et al. 2003; Ward/Lee 2000). Allerdings existiert noch keine wissenschaftliche Arbeit, die systematisch analysiert, inwiefern die steigende Informationsvielfalt Marken stärkt oder schwächt.

Die Kernfragen des vorliegenden Beitrags sind also:

- › Inwiefern stärkt oder schwächt das Internet Marken?
- › Welche Faktoren machen eine Marke durch Information angreifbar?
- › Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen ergeben sich daraus für das Markenmanagement?

3. Problemstellung: Der Einfluss des Internets auf Marken

Das Internet kann verschiedene Effekte für Marken haben. Es kann Marken einerseits durch die gestiegene Informationstransparenz und die gesunkene Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern schwächen. Andererseits bietet das Internet Unternehmen diverse Möglichkeiten, die Wahrnehmung von und die Beziehung zu Marken zu beeinflussen. Nachfolgend wird analysiert, in welchen Fällen Information Markenfunktionen schwächen oder sogar ersetzen kann. Außerdem wird untersucht, wann und wie das Internet genutzt werden kann, um Marken zu stärken. Eine Lösung dieser Problemstellungen soll durch die Analyse von Kaufentscheidungsprozessen entwickelt werden.

3.1 Einflussfaktoren im Kaufentscheidungsprozess

Ob überhaupt eine Suche nach und ein Vergleich von Informationen stattfindet, hängt maßgeblich vom Involvement des betreffenden Konsumenten ab. Das Involvement bezeichnet den Grad der Ich-Beteiligung, mit dem sich eine Person für einen Sachverhalt oder ein Objekt interessiert und einsetzt (Fischer et al. 2002, S. 23). Der Grad des Involvements hängt von fünf Faktoren ab: (1) persönliches Interesse an der Produktkategorie, (2) wahrgenommenes Risiko in Verbindung mit einem Fehlkauf, (3) Wahrscheinlichkeit eines Fehlkaufs, (4) emotionaler Wert der Produktkategorie und (5) Symbolwert der Produktkategorie (Gilles/Kapferer 1985, S. 41 ff.). Je höher das Involvement, desto höher ist die kognitive Kontrolle des Kaufprozesses und desto extensiver – oder zumindest intensiver – ist der Prozess (Solomon 2003, S. 125). Bei hohem Involvement ist der Prozess meist durch ein klares Motiv ausgelöst und viele

Alternativen werden ausführlich miteinander verglichen. Bei niedrigem Involvement finden keine intensive Informationssuche und Alternativenevaluierung statt – der Kaufentscheidungsprozess ist dann deutlich kürzer. Folglich spielen Informationen vor allem bei entsprechend hohem Involvement eine kaufentscheidende Rolle.

Vor dem Hintergrund der Frage nach dem Einfluss von Marken und anderen Informationen auf Kaufentscheidungen scheinen zudem die folgenden drei Kriterien angebracht, um Produkte und Dienstleistungen zu kategorisieren:

- › **Erfahrung in der Informationssuche.** Die Informationssuche kann über verschiedene Quellen ablaufen. Konsumenten können Informationen über herkömmliche Kanäle wie beispielsweise Ladengeschäfte, Werbung und weitere Publikationen sowie über das Internet beziehen. Eine Informationssuche über das Internet gilt dabei als sehr zeit- und kosteneffiziente Suchmethode (Moon 2004, S. 114 ff.). Konsumenten haben allerdings nur beschränkte Möglichkeiten, Information zu verarbeiten, denn erstens können sie nicht alle verfügbaren Informationen verwerten und zweitens sind nicht alle Konsumenten gleichermaßen fähig, Informationen zu sammeln (Bettman et al. 1998, S. 187). Auch wenn diese Fähigkeiten mit zunehmender Erfahrung verbessert werden (Ward/Lee 2000, S. 10), und somit Suchkosten (i. S. v. Zeit und Geld) sinken, wird es immer Information geben, die nicht alle Internetnutzer verwenden können. Ward und Lee (2000, S. 11) stellen hierzu fest, dass Konsumenten sich in Abhängigkeit von ihren kognitiven Fähigkeiten und Opportunitätskosten auf Marken als „expensive source of information“ rückbeziehen.
- › **Produkt- und Serviceeigenschaften.** Es gibt Produkt- und Serviceeigenschaften, die nicht-sensorisch und damit bereits vor dem Kauf objektiv vergleichbar sind, wie beispielsweise Funktionen, Farbe, Größe, Preis oder Lieferzeit. Es gibt daneben Eigenschaften, die nur über die Sinne erlebbar sind, z. B. Geruch, Geschmack oder Haptik; diese Eigenschaften – und damit der Kundennutzen – werden dem Konsumenten erst bei oder nach dem Konsum offenbar. Außerdem gibt es Produkt- und Serviceeigenschaften, die vom Käufer weder vor dem Kauf, noch nach dem Kauf festgestellt werden können – das Vorhandensein dieser Eigenschaften wird durch den Anbieter zugesichert, ist jedoch nicht überprüfbar. Gemäß dieser Logik kann man nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgütern unterscheiden (Darby/Karni 1973, S. 68 f.).

Informationen über Suchgüter sind leicht zu produzieren und leicht zu finden – insbesondere über das Internet, in dem diese objektiven Daten direkt mit Daten zu Wettbewerbsprodukten verglichen werden können. Es ist hingegen schwierig bis unmöglich, glaubwürdige Informationen über Erfahrungsgüter und Vertrauensgüter bereitzustellen, da diese inhärent subjektiv oder nicht verifizierbar sind. Die Glaubwürdigkeit von Informationen kann jedoch erhöht werden, und zwar durch das Aussenden exogener Signale (Kaas 1995, S. 976), das Eingehen von Selbstbindungen, den Aufbau von Reputation (Kaas 1990, S. 545) und durch Referenzen (Backhaus 1992, S. 784). Mögliche Quellen glaubwürdiger Information sind Mundpropaganda (auch im Internet, z. B. Blogs und Foren), unabhängige Experten oder Marken. Ob es sich bei einem Produkt oder einem Service um ein Such-, Erfahrungs- oder Vertrauensgut handelt, hängt davon ab, welche Leistungseigenschaft dominiert, was jedoch nicht nur durch das Leistungsbündel selbst, sondern vor allem durch die subjektive Einschätzung des Nachfragers bestimmt wird (Alba et al. 1997, S. 43). Im Kontext dieses Beitrags ist diesbezüglich vor allem wichtig, dass durch das Internet ein Empowerment der Konsumenten stattgefunden hat, das sich auf einer erhöhten Informationstransparenz und -symmetrie begründet. Die Menge objektiv vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen sowie die Menge verfügbarer Informationen sind signifikant gestiegen, und auch hinsichtlich nicht objektiv vergleichbarer Leistungsbündel bietet das Internet Informationsquellen, die eine hohe Glaubwürdigkeit erreichen können.

- › **Grad der Marktdifferenzierung bzw. -homogenität.** Je differenzierter ein Markt ist, umso schwieriger ist es, Vergleichskriterien und vergleichbare Informationen über Produkte und Dienstleistungen zu finden (Lee/Lee 2004, S. 159). Marken bieten in einem stark differenzierten Markt Orientierung und versprechen Zuverlässigkeit hinsichtlich einer gleichbleibenden Nutzenbefriedigung (z. B. Qualität).

Korrespondierend dazu ist es in Märkten mit homogenen Gütern in der Regel sehr einfach, Eigenschaften objektiv zu vergleichen, da sowohl Vergleichskriterien als auch vergleichbare Informationen in Fülle vorhanden sind – insbesondere im Internet (Lee/Lee 2004, S. 159). Preise und Eigenschaften sind hier meist schnell durch bestehende und neue Wettbewerber imitiert. Eine mittel- bis langfristige Differenzierung kann insofern häufig nur noch über emotionale Zusatznutzen erfolgen.

Rationale Information ist bei einer Kaufentscheidung also tendenziell entscheidend, wenn

- › der Konsument erfahren in der Informationssuche ist und/oder
- › es sich beim potenziellen Kaufobjekt um ein Suchgut handelt und/oder
- › der entsprechende Markt relativ homogen ist.

Der Umkehrschluss auf Marken ist hier nicht möglich, da Marken neben einer Informationsfunktion auch weitere Funktionen erfüllen:

- › **Erhöhung der Informationseffizienz.** Marken helfen dem Nachfrager, Informationen über Produkte zu erhalten und zu verarbeiten. Sie bündeln Informationen über Hersteller und Herkunft von Produkten und unterstützen den Nachfrager auf diese Weise dabei, sich in einem neuen und unübersichtlichen Produktumfeld zurechtzufinden. Da Markenprodukte sich darüber hinaus durch einen starken Wiedererkennungseffekt auszeichnen, können Konsumenten vertraute Marken schnell und einfach wiederfinden (Fischer et al. 2004, S. 339).
- › **Risikoreduktion.** Die Wahl eines Markenprodukts reduziert für den Käufer die Gefahr, eine falsche Kaufentscheidung zu treffen. Auf diese Weise kann er finanzielle Einbußen oder Qualitätsnachteile vermeiden. Durch die Vorhersagbarkeit des Produktnutzens versprechen Marken Kontinuität und schaffen so Vertrauen in die erwartete Produktleistung (Fischer et al. 2004, S. 339).
- › **Schaffung ideellen Nutzens.** Marken können einen (nach außen oder innen gerichteten) Zusatznutzen ideeller Art bieten. Nach außen richtet sich dieser Nutzen, wenn der Konsument die Marke zur Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit einsetzt – wie beispielsweise bei Bekleidungsstücken. Der ideelle Nutzen ist nach innen gerichtet, wenn die Marke – wie etwa bei Motorrädern – der Selbstverwirklichung oder Identifikation mit persönlichen Werten und Idealen dient. Meist sind diese beiden Nutzendimensionen eng miteinander verknüpft (Fischer et al. 2004, S. 339).

Fischer et al. (2004, S. 348) weisen darauf hin, dass nicht nur die absolute Ausprägung einer Markenfunktion, sondern auch das Gewicht, mit dem sie in die Urteilsfindung des Konsumenten eingeht, Einfluss auf die Relevanz einer Marke in einem bestimmten Produkt- oder Servicemarkt hat. Konsumenten verwenden demzufolge bei der Entscheidungsfindung einen über verschiedene Entscheidungs-

situationen – und damit auch über verschiedene Produktkategorien – hinweg konsistenten Problemlösungsalgorithmus (Fischer et al. 2004, S. 348 f.). Basierend auf einem Fixed Effects- und einem Random Effects-Regressionsmodell schätzen Fischer et al. (2004, S. 348 ff.) die prozentualen Gewichte der drei Markenfunktionen und kommen zu dem Ergebnis, dass beim Fixed Effects-Modell der ideale Nutzen mit einem Gewicht von ca. 40%, die Informationseffizienz mit ca. 37% und die Risikoreduktion mit ca. 23%, und beim Random Effects-Modell der ideale Nutzen mit ca. 44%, die Informationseffizienz mit ca. 37% und die Risikoreduktion mit ca. 19% in die Markenbedeutung eingehen (Fischer et al. 2004, S. 349).

Im Gegensatz zu Marken kann reine Information keinen ideellen Nutzen stiften. Folglich muss ein weiteres Kriterium zur Kategorisierung von Produkten und Dienstleistungen die Funktion sein, die das Gut bzw. die Marke für den Konsumenten erfüllt. Hierbei kann nach rationalen und emotionalen Funktionen unterschieden werden.

Marken scheinen nicht durch Information gefährdet zu sein, wenn sie emotionale Funktionen erfüllen. Vermutlich wird Information jedoch zu einer Gefahr für Marken, wenn objektive, vergleichbare Informationen verfügbar sind, ein gewisses Maß an Involvement beim Konsumenten besteht und er genügend Erfahrung in der Informationssuche hat.

3.2 Explorative Studie

Die Validität dieser Logik wurde im Rahmen einer explorativen Studie untersucht, die die folgenden zwei Hypothesen statistisch prüfte:

- H1:** Konsumenten, für die rationale Markenfunktionen wichtiger sind als emotionale, tendieren dazu, sich bei der Suche nach einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung eher auf Information als auf Marken zu verlassen.
- H2:** Konsumenten, für die emotionale Markenfunktionen wichtiger sind als rationale, tendieren dazu, sich bei der Suche nach einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung eher auf Marken als auf Information zu verlassen.

Im Rahmen der explorativen Studie wurden 122 Personen online dazu befragt, welche Wichtigkeit/Relevanz sie den drei Markenfunktionen jeweils in zwei Produktmärkten (Unterhaltungselektronik und Kleidung) und einem Dienst-

leistungsmarkt (Fluggesellschaften) zumessen. Die Funktionen „Erhöhung der Informationseffizienz“ und „Risikoreduktion“ wurden dabei über zwei, die Funktion „Schaffung ideellen Nutzens“, die die zwei Unterdimensionen Innen- und Außenwirkung beinhaltet, über drei Items gemessen. Fischer et al. (2004, S. 345) weisen in einer Studie, die die Relevanz der drei Markenfunktionen in verschiedenen Produktmärkten misst, die Reliabilität dieses Vorgehens nach – Cronbach's Alpha erreicht in ihrer Studie diesbezüglich Werte zwischen 0,78 und 0,88. Es handelt sich bei den untersuchten Leistungen für die meisten Konsumenten um Güter in Märkten mit einem relativ hohen Differenzierungsgrad, bei denen von einem relativ hohen Involvement der Konsumenten bezüglich der Kaufentscheidung auszugehen ist.

Vor dem Hintergrund der Hypothesen wurde in der vorliegenden explorativen Studie zunächst überprüft, welche Markenfunktionen als emotionale und welche als rationale Funktionen betrachtet werden müssen. Die Zuordnung der Schaffung ideellen Nutzens als eher emotionale Funktion und der Erhöhung der Informationseffizienz als eher rationale Funktion scheint dabei im Gegensatz zur Zuordnung der Risikoreduktion, die vor allem auf Vertrauen basiert, logisch. Kapferer (2004, S. 28 f.) und Keller (2002, S. 8) interpretieren die Risikoreduktionsfunktion als Zeichen von Qualität oder Garantie und stützen damit die These, dass – während Vertrauen teils rational und teils (nach innen gerichtet) emotional ist – die Risikoreduktionsfunktion eher (nicht vollständig) rational ist. Eine Faktoranalyse im Rahmen der explorativen Studie bestätigt diese Annahme (Klaming 2007, S. 66). Die Antworten auf die Fragen zu den Funktionen „Steigerung der Informationseffizienz“ und „Risikoreduktion“ laden bei einer explorativen (Unterhaltungselektronik, Fluggesellschaften) bzw. einer konfirmatorischen (Kleidung) Faktoranalyse (Varimax Rotation, Eigenwerte >1 als signifikant betrachtet) auf einen Faktor hoch, die Antworten auf die Fragen zur Funktion „Schaffung ideellen Nutzens“ auf einen zweiten Faktor. Zur Reliabilitätsmessung wurde für jeden Faktor Cronbach's Alpha berechnet. Alle Werte liegen über dem Schwellenwert von 0,7 – mehrheitlich sogar über 0,8 – und sind damit akzeptabel. In den Hypothesen werden also die „Erhöhung der Informationseffizienz“ und die „Risikoreduktion“ als eher rationale, und die „Schaffung ideellen Nutzens“ als eher emotionale Markenfunktionen betrachtet.

Die Befragten bewerteten in der Studie Aussagen zu den drei Markenfunktionen (z. B.: „Dadurch, dass ich nach meinen bevorzugten Marken suche, erleichtere ich mir das Einkaufen von Kleidung.“) jeweils auf einer Skala von 1 („Stimme nicht

Abb. 1: Gewichtete Wichtigkeit der drei Markenfunktionen für drei Märkte

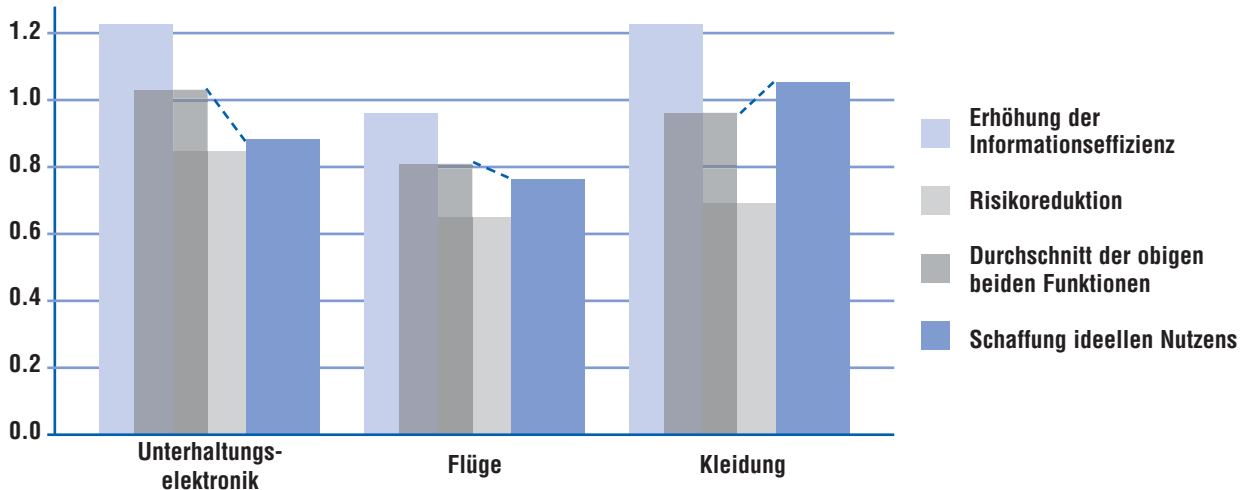
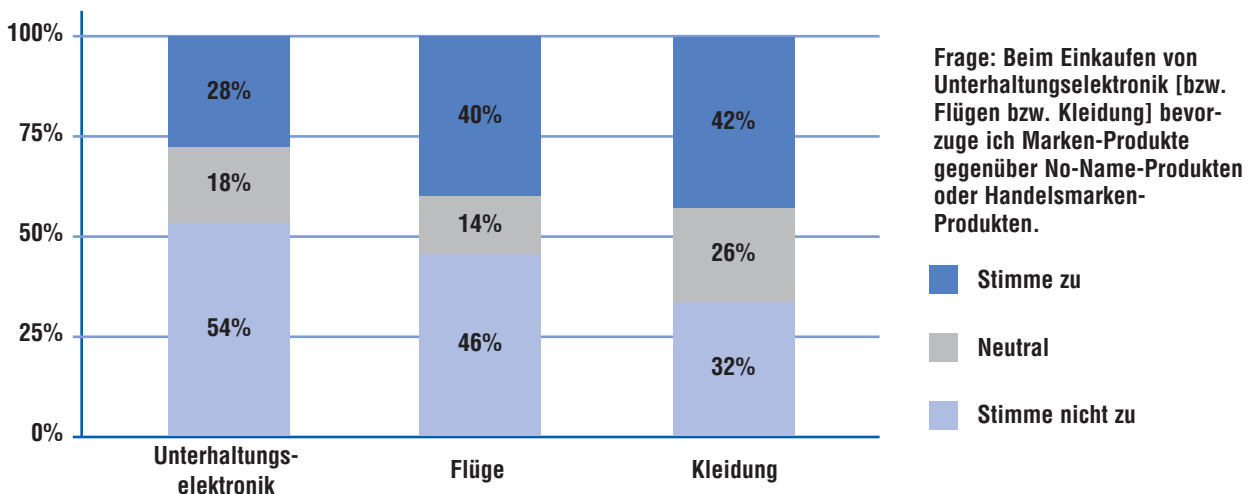


Abb. 2: Tendenz zu bzw. gegen Marken für drei Märkte



zu“) bis 5 („Stimme voll zu“). Die Werte wurden dann entsprechend der Berechnungen von Fischer et al. (2004) gewichtet und einander gegenübergestellt (➤ [Abbildung 1](#)). Hieraus wird ersichtlich, ob den Befragten hinsichtlich der jeweiligen Produkt- bzw. Servicekategorie die rationalen oder die emotionalen Markenfunktionen wichtiger waren.

Die Studie evaluierte darüber hinaus die Tendenz der Studienteilnehmer, sich bei der Suche nach einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung eher für oder eher gegen Marken zu entscheiden. Hierbei wurde angenommen, dass bei der generellen Entscheidung gegen Marken in einem bestimmten Markt andere (objektiv vergleichbare!) Eigenschaften für die Befragten kaufentscheidend sind.

Diejenigen Teilnehmer, die der Aussage: „Beim Einkaufen von Unterhaltungselektronik [bzw. Flügen bzw. Kleidung] bevorzuge ich Marken-Produkte gegenüber No-Name-Produkten oder Handelsmarken-Produkten“ zustimmten, tendieren also dazu, sich bei der Suche nach einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung eher auf Marken als auf Information zu verlassen. Vice versa tendieren diejenigen Befragten, die der Aussage nicht zustimmten, dazu, sich bei der Suche nach einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung eher auf Information als auf Marken zu verlassen (➤ [Abbildung 2](#)).

Die Studie bestätigte beide Hypothesen.

Beim Kauf von Unterhaltungselektronik tendierten die Befragten dazu, sich signifikant stärker auf Information als auf Marken zu stützen. Vermutlich liegt dies daran, dass Produkte aus dem Bereich Unterhaltungselektronik – insbesondere über Vergleichsportale im Internet – leicht vergleichbar sind.

Beim Kauf von Flugtickets verließen sich die Befragten ebenfalls eher auf Information als auf Marken. Allerdings war dort die Tendenz nicht so stark wie bei Unterhaltungselektronik. Die Untersuchungsergebnisse legen zwei mögliche Gründe nahe: (1) Die Befragten präferieren Marken, weil sie glauben, so das Risiko technischer Probleme beim Flug zu reduzieren; (2) es gibt relativ gesehen weniger No-Name oder unbekannte Fluggesellschaften – und damit weniger Möglichkeiten, sich gegen die Wahl einer Marke zu entscheiden.

Beim Kauf von Kleidung verließen sich die Befragten eher auf Marken als auf Information. Da Kleidungsstücke Erfahrungsgüter sind, ist es schwierig, ihre Qualität und Eigenschaften vor dem Kauf zu beurteilen. Viele Kleidungsmarken schaffen zudem sowohl nach innen als auch nach außen gerichteten emotionalen Nutzen für ihre Träger. Diese ideellen Nutzen werden möglicherweise als wichtiger wahrgenommen als andere Eigenschaften des betreffenden Kleidungsstücks.

Dabei erschienen die Markenfunktionen je nach Markt jeweils unterschiedlich wichtig. In Bezug auf Unterhaltungselektronik und Fluglinien erfüllen Marken beispielsweise vor allem die Funktion „Steigerung der Informationseffizienz“. Insgesamt überwiegen bei diesen beiden Märkten die rationalen Markenfunktionen. Bei Kleidung sieht es anders aus, was nicht überrascht, da Kleidung für viele Konsumenten eine emotionale Rolle spielt – Kleidung trägt zum Wohlbefinden bei und sie ist im Gegensatz zu Produkten der Unterhaltungselektronik und Fluglinien für jeden sichtbar.

Andere wissenschaftliche Forschungsergebnisse, die sich mit der Relevanz von Marken und dem Kaufverhalten von Konsumenten über verschiedene Produkt- und Dienstleistungsmärkte hinweg befassen, stützen die Validität der zwei Hypothesen (Fischer et al. 2004; Ward/Lee 2000; Smith/Brynjolfsson 2001).

3.3 Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der explorativen Studie

Information kann also Markenfunktionen ersetzen oder zumindest schwächen, wenn die betreffende Marke überwie-

gend rationale Funktionen für Konsumenten erfüllt. Das Internet ist eine große Gefahr für solche Marken, da es sehr viel rational vergleichbare Information über sehr viele Produkte, Dienstleistungen und Marken enthält.

Gleichzeitig kann das Internet aber auch genutzt werden, um Konsumenten stärker hinsichtlich einer Marke zu involvieren. Involvement wurde definiert als Grad der Ich-Beteiligung, mit dem sich eine Person für einen Sachverhalt oder ein Objekt interessiert und einsetzt. Der Kauf oder die Nutzung des Produkts, der Dienstleistung oder der Marke muss folglich eine hohe Relevanz für den Konsumenten haben – d. h. ihn entweder emotional entsprechend stark aktivieren oder ein hohes Kaufrisiko bergen. Das Risiko kann monetärer (z. B. in einem anderen Geschäft günstiger), funktionaler (z. B. niedrige Qualität), physischer (z. B. allergene Wirkung), sozialer (z. B. Wahl der falschen Marke führt zu schwacher Akzeptanz in der sozialen Gruppe) oder psychologischer (z. B. Unzufriedenheit) Art sein (Solomon 2003, S. 304; Meffert 2000, S. 124). Solche Risiken können Konsumenten auf Basis rationaler Entscheidung vermeiden.

Eine hohe emotionale Aktivierung eines Konsumenten kann eine Marke nur dann erreichen, wenn sie entweder funktional alles Bisherige in den Schatten stellt oder wenn sie emotionale Zusatznutzen bietet. Ersteres ist für Unternehmen kurz- bis höchstens mittelfristig ein Wettbewerbsvorteil. Emotionale Zusatznutzen können hingegen nicht so einfach durch die Konkurrenz kopiert werden. Neben den in der Fachliteratur und Praxis bereits ausführlich diskutierten emotionalen Zusatznutzen können Unternehmen ihren Kunden auch über das Internet solche Nutzen bieten. Beispielsweise können sie über das Internet personalisierte Angebote machen oder Konsumenten Plattformen bieten, die sie emotional involvieren (z. B. Online-Spiele und Foren). Kann die Marke also über das Internet emotionale Funktionen für Konsumenten erfüllen, die für Konsumenten relevant sind, so kann das Internet genutzt werden, um die Marke zu stärken (vgl. hierzu: Wolfinger/Gilly 2001; Mathwick/Rigdon 2004; Holland/Baker 2001).

Das Internet macht es außerdem möglich, dass Unternehmen vergleichsweise kostengünstig sehr ausführliche Informationen über ihre Kunden sammeln oder kaufen können. Basierend auf diesen Informationen können sie ihre Angebote gegenüber dem Wettbewerb differenzieren, indem sie entweder spezifische Nutzen der eigenen Angebote hervorheben oder indem sie ihre Angebote ändern. (Smith/Brynjolfsson 2001, S. 32)

4. Fazit und Empfehlungen für das Markenmanagement

Kaufentscheidungen werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst, wie beispielsweise Produktkategorie, Preis, weitere Kosten, objektive Information über funktionale Eigenschaften, Marken, Erfahrung mit dem/der gleichen oder einem/einer ähnlichen Produkt/Marke, die Meinungen von anderen Konsumenten, situative Variablen, etc. Nur eine systematische Kategorisierung von Produkten und Dienstleistungen hilft, erfolgreiche Markenstrategien zu entwickeln (➤ *Abbildung 3*).

Dabei ist zunächst immer die Frage zu klären, ob die Marke in ihrem spezifischen Markt ein ausschlaggebendes Kriterium für Kaufentscheidungen der Konsumenten ist (Fischer et al. 2004).

Ist die Marke nicht entscheidungsrelevant, so ist von einem Markenansatz abzuraten, denn sonst fällt der Return on Brand Investments negativ aus (Fischer et al. 2004, S. 350). Unternehmen sollten dann andere Marketing-Mix-Instrumente nutzen, um die eigenen Angebote von denen der Konkurrenz zu differenzieren und die Unternehmens- bzw. Vertriebsziele zu erreichen.

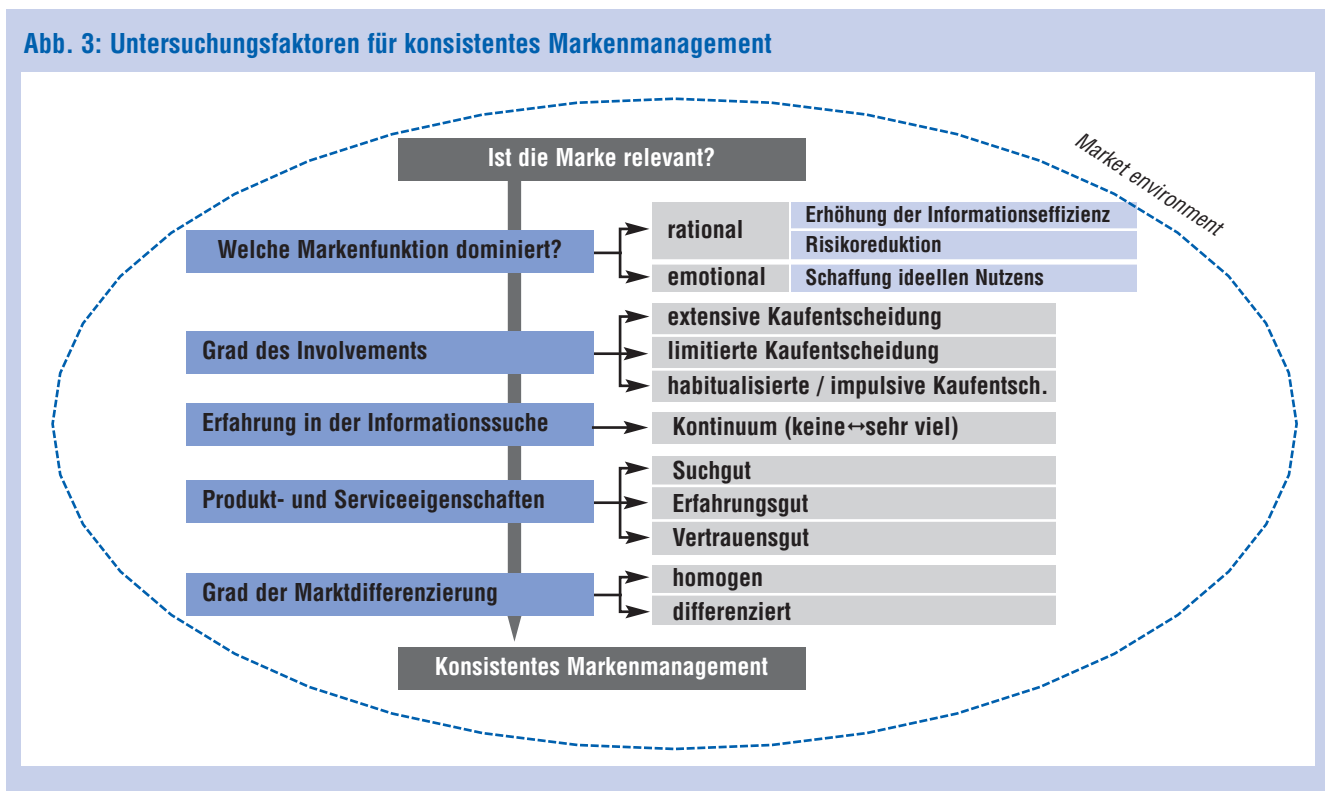
Ist die Marke hingegen entscheidungsrelevant, so muss das Markenmanagement weitere Faktoren analysieren, wie die

jeweilige Wichtigkeit der drei Markenfunktionen, das Involvement der Konsumenten, ihre Erfahrung in der Informationssuche, die Produkt- und Serviceeigenschaften bzw. die Art von Gut (und die daraus ableitbare Verfügbarkeit objektiv vergleichbarer Informationen) und den Grad der Marktdifferenzierung bzw. -homogenität.

Aus der Analyse der explorativen Studie und des untersuchten Sekundärmaterials ergeben sich folgende Schlussfolgerungen und mögliche Empfehlungen für eine konsistente Markenführung im Kontext der gestiegenen Informations- transparenz und -symmetrie durch das Internet:

- Sind die rationalen Markenfunktionen aus Kundensicht dominant, so besteht die Gefahr, dass Information Markenfunktionen ersetzt. Hier müssen Markenmanager Wege finden, die Wichtigkeit emotionaler Markenfunktionen zu steigern. Ein Weg könnte sein, Aspekte der Marke erlebbar zu machen, um die Kaufentscheidung oder sogar die Nutzung reizvoller oder außergewöhnlicher zu machen und subjektive Nutzen zu schaffen. Der so geschaffene Zusatznutzen kann letztlich dazu führen, dass sich Käufer für Güter entscheiden, die auf funktionaler Ebene gegenüber anderen Gütern gleichwertig sind.
- Sind emotionale Markenfunktionen aus Kundensicht wichtiger als rationale, so ist es unwahrscheinlich, dass

Abb. 3: Untersuchungsfaktoren für konsistentes Markenmanagement



Information Markenfunktionen ersetzt. Der emotionale Nutzen sollte jedoch über die verschiedenen Berührungspunkte der Konsumenten mit der Marke konsistent sein, um ein nachhaltig schlüssiges Markenbild zu formen (Manning 2005, S. 4).

- ▶ Markenmanager von Erfahrungsgütern sollten die Erfahrung erlebbar machen – und zwar bereits vor dem Kauf, um das inhärente Problem von Erfahrungsgütern zu umgehen, beispielsweise durch das Anbieten weiterer Informationen oder durch Erfahrungen, die auf das Gesamterlebnis einzahlen (Spiele, Sound Clips, Virtuelle Gemeinschaften, etc.). Die Herausforderung besteht hier darin, dies über die verschiedenen Online- und Offline-Kanäle zu verbinden (Mathwick/Rigdon 2004, S. 324 ff.; Hoffman/Novak 1996, S. 50 ff.).
- ▶ Markenmanager von Suchgütern, die überwiegend rationale Nutzen erfüllen, sollten dafür sorgen, dass ihr Markenname die Suche im Internet vereinfacht. Es wäre in diesem Fall beispielsweise sinnvoll, auf Suchmaschinen-Seiten ranghoch gelistet zu werden. Sie sollten außerdem über die Marke das Risiko reduzieren, das immer noch viele Konsumenten mit einem Kauf im Internet verbinden. Es ist hier beispielsweise sinnvoll, zu kommunizieren, dass die Marke sowohl für das Produkt bzw. die Dienstleistung an sich als auch für die nebenvertraglichen Bestandteile des Angebots (z. B. bessere Service-Qualität und Geld-zurück-Garantie) steht (Smith/Brynjolfsson 2001, S. 556 f.).
Sie sollten sich aber darüber bewusst sein, dass auch Suchgüter emotionalen Nutzen bieten können. Es mag insofern sinnvoll sein, auch die emotionale Komponente in der Markenführung zu stärken, um die Bindung der Kunden an die Marke aufzubauen oder zu stärken (Smith/Brynjolfsson 2001, S. 553 f.).
- ▶ Markenmanager von Suchgütern, die vor allem emotionale Nutzen erfüllen, sollten sich darüber im Klaren sein, dass die Eigenschaften der Produkte, die sie unter der Marke führen, leicht mit Eigenschaften von Wettbewerbsprodukten verglichen werden können. Die Produkte sind also durch Information angreifbar – die Marke ist gefährdet. Diese emotionalen Nutzen sollten in der Kommunikation stark betont werden, da letztlich nur sie ein Preispremium für die Marke ermöglichen. Apple differenziert beispielsweise den iPod über emotionale Zusatznutzen sehr erfolgreich gegenüber anderen mp3-Playern und realisiert hierdurch ein starkes Preispremium.
- ▶ Markenmanager von Vertrauensgütern sollten in der Online- wie in der Offline-Welt Vertrauen zu Konsumenten und ein glaubwürdiges Image aufbauen. Vertrauen bildet sich beim Konsumenten, wenn er wiederholt positive Erfahrungen mit einem Anbieter oder Gut macht oder wenn er entsprechende Signale aus glaubwürdigen Quellen bekommt (Kaas 1995, S. 976; Kaas 1990, S. 545; Backhaus 1992, S. 784).
- ▶ Die Preisstrategie sollte grundsätzlich mit dem Differenzierungsgrad des Marktes korrespondieren, d. h. je differenzierter der Markt ist, umso differenzierter sollten die Preise sein. Nicht nur, weil es schwieriger ist, die Preise differenzierter Güter zu vergleichen, sondern auch, weil Angebote über Preise differenziert werden können – so impliziert ein hoher Preis häufig hohe Qualität (Kalita et al. 2004, S. 285). Andersherum kann es bei einer Niedrigpreisstrategie einer Marke sinnvoll sein, ihre Informationseffizienz aktiv zu erhöhen, also beispielsweise Preisvergleichsportale zu nutzen, um neue Kunden zu gewinnen, da sie im Internet sowieso schnell niedrige Preise finden (Shankar et al. 1999, S. 24).
- ▶ Obwohl das Internet die Suchkosten für Konsumenten senkt, ist die Informationssuche dennoch mit einem gewissen Zeit- und Kostenaufwand verbunden. Diese Suchkosten variieren je nach Suchendem. Im Hinblick auf die Opportunitätskosten des Suchenden sollte sich die Werbung für eine Marke konsequent an Konsumenten mit hohen Suchkosten oder ohne Internetzugang orientieren, da Marken deren Suchkosten reduzieren (Ward/Lee 2000, S. 5 f.) – für sie sind Marken eine zeit-sparende Möglichkeit, (erwartete) Qualität zu kaufen.
- ▶ Internettechnologie bietet Unternehmen Möglichkeiten, ihre Werbung im Internet extrem stark auf die relevanten Zielgruppen zu fokussieren, beispielsweise über „Special Interest“-Websites oder Suchmaschinen (z. B. Google AdWords).
- ▶ Unternehmen können über das Internet das Nutzerverhalten von Konsumenten entweder selbst monitoren oder aber entsprechende Daten von Marktforschungsunternehmen kaufen. Derartige Informationen können in der Offline-Welt – wenn überhaupt – nur zu deutlich höheren Kosten generiert werden. Sie bilden die Basis für die Produktentwicklung und das Marketing. Über Cookies und die Registrierung von Nutzern auf einer Website, kann häufig sogar Information über individuelles Nutzerverhalten gewonnen werden – diesen

Kunden können dann personalisierte Angebote gemacht werden, wie das beispielsweise bei Amazon der Fall ist. Außerdem nutzen viele Unternehmen im Internet Produktkonfiguratoren, die es Nutzern ermöglichen, insbesondere komplexe Produkte selbst nach eigenen Wünschen zusammenzustellen. Beispielsweise können Nike-Kunden über NikeID Sportschuhe und -bekleidung sowie diverse Accessoires selbst aus einem Baukastensystem zusammenstellen. Ein ähnliches System bietet neben anderen Autoherstellern z. B. auch BMW mit seinem BMW Konfigurator. Auf diese Weise können Unternehmen nicht nur den Kundennutzen maßgeblich steigern, sondern auch ihre eigenen Angebote differenzieren und damit die Informationstransparenz hinsichtlich der Vergleichbarkeit mit Wettbewerbsprodukten senken. Dies ist die Basis für ein Preispremium (Porter 2001, S. 71 f.).

- Zusätzlich ist das Internet auch ein relativ komfortabler Beschwerdekanal. Je einfacher es für einen Konsumenten ist, mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten und je befriedigender die Kommunikation und die daraus folgende Lösung zu sein versprechen, desto eher wird der Konsument mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Dies kann zum einen die Bindung des Kunden an die Marke stärken; zum anderen kann das Unternehmen die Information aus dem Beschwerdemanagement nutzen, um seine Produkte und Dienstleistungen zu verbessern (Stauss/Seidel 2005).

- Kein Unternehmen kann sich dem Internet entziehen. Insofern ist es wichtig, die Online- und die Offline-Welt zu verbinden – sowohl in der Kommunikation als auch im Vertrieb – und dabei jeden Kanal entsprechend seiner Stärken zu nutzen (Porter 2001, S. 73ff.). Daher müssen auch Marken – insbesondere diejenigen, die sowohl online wie auch offline verkauft werden – in beiden Welten entsprechend ihrer inhärenten Werte und Eigenschaften kohärent aufgebaut und gemanagt werden. Das gilt insbesondere auch für Markennamen (Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 43ff.). Vor allem bekannte und bewährte Marken können ihre Wettbewerbsvorteile und ihr Vertrauenspotenzial von der Offline- in die Online-Welt übertragen (Porter 2001, S. 76ff.) und so die Risiken reduzieren, die viele Konsumenten mit dem Internethandel verbinden.

Es gibt also keine Universalstrategie für Marken im Kontext hoher Informationstransparenz. Die am besten geeignete Strategie leitet sich aus den Nutzen ab, die die Marke für ihre (tatsächlichen und potenziellen) Käufer erfüllt. Marken sind nur dann ein erfolgreiches Differenzierungsmerkmal, wenn sie Konsumenten einen Mehrwert bieten, den Produkte oder Dienstleistungen mit der gleichen Funktionserfüllung nicht schaffen.

Das Internet stellt hinsichtlich der damit verbundenen höheren Informationstransparenz keine Gefahr für Marken dar, die vor allem emotionale Funktionen erfüllen. Hat die

Marke eine überwiegend rationale Funktion für Konsumenten, so ist sie durch Information aus dem Internet akut gefährdet. Hier muss analysiert werden, wie andere Faktoren die Marke stärken können, beispielsweise eine Personalisierung der Internetinhalte oder der Angebote.

Hinsichtlich des Internets geht es für Unternehmen – unabhängig von den Funktionen, die ihre Marken im speziellen erfüllen – nicht darum, ob sie Internettechnologie nutzen oder nicht, sondern vielmehr darum, wie sie sie nutzen. Unternehmen müssen das Internet auf eine Weise nutzen, die die Stärken der Marke(n) wirksam einsetzt, um daraus Vorteile – also Wert – für die Marke, und damit das Unternehmen, zu schaffen (Porter 2001, S. 64).

Eine der wichtigsten Chancen, die das Internet Herstellern und Verkäufern von Produkten und Dienstleistungen bietet, ist, über den personalisierten Dialog Beziehungen zu Konsumenten aufzubauen, die für beide Seiten von Nutzen sind (Mandelli 2005, S. 101). Auf diese Weise können Unternehmen ihre Angebote zuverlässig und langfristig differenzieren. Mandelli (2005, S. 101) stellt hierzu fest: „Network technologies change not only the media platforms that we use for building and transferring the meaning of brands, but also the brand relationship logic“.

Anmerkungen

[1] Das Internet ist ein Netzwerk miteinander verbundener Computer (Netzwerke), das eine Plattform zum Austausch von Daten bietet. Daten können dort beispielsweise über Websites, E-Mails, Foren oder Blogs ausgetauscht werden. In diesem Beitrag wird zwischen der allgemeinen Plattform und den einzelnen Kanälen nicht unterschieden, der Begriff „Internet“ wird hier synonym verwendet.

Literatur

- Aaker, D. A. (1992): *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York.
- Aaker, D. A. (1996): *Building strong brands*, New York.
- Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2000): *Brand leadership*, London.
- Ajzen, I.; Fishbein, M. (1977): Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research, in: *Psychological Bulletin*, 84. Jg., H. 5, S. 888 - 918.
- Alba, J.; Lynch, J.; Weitz, B.; Janiszewski, C.; Lutz, R.; Sawyer, A.; Wood, S. (1997): Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, in: *Journal of Marketing*, 61. Jg., H. 3, S. 38 - 53.
- Backhaus, K. (1992): Investitionsgüter-Marketing – Theorieloses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg., H. 9, S. 771 - 791.
- Bakos, Y. (1998): The emerging role of electronic marketplaces on the Internet, in: *Communications of the ACM*, 41. Jg., H. 8, S. 35 - 42.
- Bettman, J. R.; Luce, M. F./Payne, J. W. (1998): Constructive consumer choice process, in: *Journal of Consumer Research*, 25. Jg., H. 3, S. 187 - 217.
- Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F. (2005): *Consumer Behavior*, 10. Aufl., Mason.
- Brynjolfsson, E.; Smith, M. D.; Hu, Y. (2003): Consumer surplus in the digital economy: estimating the value of increased product variety at online booksellers, in: *Management Science*, 49. Jg., H. 11, S. 1580 - 1596.
- Darbi, M.; Karni, E. (1973): Free competition and the optimal amount of fraud, in: *Journal of Law and Economics*, 16. Jg., S. 67 - 88.
- Esch, F.-R. (2003): *Strategie und Technik der Markenführung*, München.
- Fischer, M.; Hieronimus, F.; Kranz, M. (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Die Bedeutung von Marken in unterschiedlichen Branchen und Konsumgütermärkten, in: *MCM/McKinsey-Reihe zur Markenpolitik*, Arbeitspapier Nr. 1, Münster.
- Fischer, M.; Meffert, H.; Perrey, J. (2004): Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., H. 3, S. 333 - 356.
- Fournier, S. (1998): Consumers and their brands: developing relationship theory, in: *Journal of Consumer Research*, 24. Jg., H. 4, S. 343 - 373.
- Gilles, L.; Kapferer, J.-N. (1985): Measuring consumer involvement profiles, in: *Journal of Marketing Research*, 22. Jg., H. 1, S. 41 - 53.
- Hoffman, D. L.; Novak, T. P. (1996): Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., H. 3, S. 50 - 68.
- Holland, J.; Baker, S. M. (2001): Customer participation in creating site brand loyalty, in: *Journal of Interactive Marketing*, 15. Jg., H. 4, S. 34 - 45.
- Kaas, K.-P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg., H. 4, S. 539 - 548.
- Kaas, K.-P. (1995): Informationsökonomik, in: *Handwörterbuch des Marketing*, Hrsg.: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J., 2. Aufl., Stuttgart, S. 971 - 981.
- Kalita, J. K.; Jagpal, S.; Lehmann, D. R. (2004): Do high prices signal high quality? A theoretical model and empirical results, in: *The Journal of Product and Brand Management*, 13. Jg., H. 4/5, S. 279 - 288.
- Kapferer, J.-N. (2004): *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 3. Aufl., London.
- Keller, K. L. (2002): *Branding and Brand Equity*, Cambridge.
- Keller, K. L. (2003): *Strategic brand management: building, measuring, and managing Brand Equity (international edition)*, 2. Aufl., Upper Saddle River.
- Klamming, G. (2007): *Brands versus Information*, Saarbrücken.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (1999): *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München.

Lee, B.-K.; Lee, W.-N. (2004): The effect of information overload on consumer choice quality in an online environment, in: *Psychology & Marketing*, 21. Jg., H. 3, S. 159 - 183.

Mandelli, A. (2005): Banners, e-mail, advertainment and sponsored search: proposing a value perspective for online advertising, in: *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 2. Jg., H. 1/2, S. 92 - 108.

Manning, H. (2005): *How brands succeed online*, Cambridge.

Mathwick, C.; Rigdon, E. (2004): Play, flow, and the online search experience, in: *Journal of Consumer Research*, 31. Jg., H. 2, S. 324 - 332.

Meffert, H. (2000): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 9. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H. (2002): Strategische Optionen der Markenführung, in: *Markenmanagement*, Hrsg.: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M., Wiesbaden, S. 135 - 165.

Meffert, H./Perrey, J./Schröder, J. (2002b): B2C-Märkte – Lohnt sich Ihre Investition in die Marke?, in: *absatzwirtschaft*, 45. Jg., H. 10, S. 28 - 35.

Meyer, J. (2004): Mundpropaganda im Internet: Bezugsrahmen und empirische Fundierung des Einsatzes von Virtual Communities im Marketing, Hamburg.

Moon, B.-J. (2004): Consumer adoption of the internet as an information search and product purchase channel: some research hypotheses, in: *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 1. Jg., H. 1, S. 104 - 118.

Ogilvy, D. (2004): *Confessions of an advertising man*, London.

Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet, in: *Harvard Business Review*, 79. Jg., H. 2, S. 63 - 78.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004): The future of competition: co-creating unique value with customers, Boston.

Shankar, V.; Rangaswamy, A.; Pusateri, M. (1999): Customer price sensitivity and the online medium, in: *University of Maryland working paper*.

Smith, M. D.; Brynjolfsson, E. (2001): Consumer decision-making at an Internet shopbot: brand still matters, in: *The Journal of Industrial Economics*, 49. Jg., H. 4, S. 541 - 558.

Solomon, M. R. (2003): *Consumer behavior*, 6. Aufl., Upper Saddle River.

Stauss, B.; Seidel, W. (2005): *Beschwerdemanagement*, 3. Aufl., München.

Ward, M. R.; Lee, M. J. (2000): Internet shopping, consumer search and product branding, in: *Journal of Product and Brand Management*, 9. Jg., H. 1, S. 6 - 18.

Wolfenbarger, M.; Gilly, M. (2001): Shopping online for freedom, control and fun, in: *California Management Review*, 43. Jg., H. 2, S. 34 - 55.

Impressum

52. Jahrgang, 216. Folge

Herausgeber:

Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft e.V.
Bonner Straße 271, 50968 Köln, Deutschland
Tel.: +49/221/93 47 78-25, Fax: +49/221/93 47 78-8
info@dwg-online.net, www.dwg-online.net

Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft
Augasse 2-6, 1090 Wien, Österreich
Tel. +43/1/313 36-4617, Fax +43/1/317 66 99
wwg@wu-wien.ac.at, www.wwgonline.at

Verlag:

New Business Verlag GmbH & Co. KG
Nebendahlstraße 16, 22041 Hamburg, Deutschland
Tel.: +49/40/60 90 09-0, Fax: +49/40/60 90 09-66
transfer@new-business.de

Verleger: Peter Strahlendorf

Kfm. Geschäftsführung: Antje-Betina Weidlich-Strahlendorf

Produktmanagement: Anja Kruse-Anyaegbu

Vertrieb: Angelika Schmidt

Gestaltung: Nina Leinemann

Druck: Lehmann Offsetdruck GmbH, Norderstedt

Redaktion dieser Folge:

DWG

Für die DWG:

Chefredakteur: Priv.-Doz. Dr. Carsten Baumgarth, Marmara Universität Istanbul (baumgarth@transfer-zeitschrift.net) Vi.S.d.P

Für die WWG:

Chefredakteur: o. Univ. Prof. Dr. Günter Schweiger Vi.S.d.P
Stv. Chefredakteur: a.o. Univ. Prof. Dr. Wolfgang Mayerhofer
Redaktion: Mag. Florian Keusch
alle Wirtschaftsuniversität Wien

Anzeigenverwaltung:

Österreich: Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft
Verantwortlich für Anzeigen: Mag. Florian Keusch

Deutschland:

New Business Verlag
Verantwortlich für Anzeigen: Jens Jansen
Anzeigendisposition: Jörg Luttkau

Herausgeberbeirat:

Priv.-Doz. Dr. Carsten Baumgarth, Marmara Universität, Istanbul
Prof. Dr. Dirk-Mario Boltz, FHW Berlin School of Economics, Berlin
Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel
Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff, Universität Kassel
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Justus-Liebig-Universität Gießen
Michael Grabner, Geschäftsführer Michael Grabner Media, Wien
Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein, Universität des Saarlandes, Saarbrücken
Prof. Dr. Arnold Hermanns, Universität der Bundeswehr, Neubiberg
Karen Heumann, Jung von Matt AG, Hamburg
Siegfried Högl, GfK Marktforschung, Nürnberg
Dr. Helene Karmasin, Karmasin Motivforschung, Wien
Prof. Dr. Erich Kirchler, Universität Wien
Prof. Dr. Guido Kucsko, Rechtsanwalt in Wien
Prof. Dr. Wilfried Leven, Agentur + Leven + Hermann, Köln und Universität Trier
Prof. Dr. Hans-Peter Liebmann, Universität Graz
Prof. Dr. Josef Mazanec, Wirtschaftsuniversität Wien
Prof. Dr. Hans Mühlbacher, Universität Innsbruck
Dr. Walter Neuhauser, Neuhauser Harnach GBR, München
Prof. Dr. Bruce I. Newman, De Paul University, Chicago
Prof. Dr. Bodo Schlegelmilch, Wirtschaftsuniversität Wien
Prof. Dr. Peter Schnedlitz, Wirtschaftsuniversität Wien
Prof. Dr. Günter Schweiger, Wirtschaftsuniversität Wien
Prof. Dr. Gerhard Speckbacher, Wirtschaftsuniversität Wien
Priv.-Doz. Dr. Andreas Streibinger, York University, Toronto
Prof. Dr. Volker Trommsdorff, Technische Universität Berlin
Prof. Dipl. Ing. Dr. Gerhard Windischbauer, Veterinärmedizinische Universität Wien
Prof. Dr. Gerhard A. Wührer, Johannes Kepler Universität Linz

www.transfer-zeitschrift.net

Abonnentenpreis (4 Ausgaben):

65,- Euro pro Jahr; Bibliotheken: 50,- Euro pro Jahr. Für Mitglieder der angeschlossenen Gesellschaften ist der Abonnentenpreis im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Postvertriebszeichen: G42362 (Österreich), C43262 (Deutschland)

ISSN 1436-798-X, Copyright © 2007 DWG/WWG
Nachdruck von Beiträgen mit Quellenhinweis und gegen ein Belegexemplar nur mit ausdrücklicher Genehmigung von DWG/WWG.
Titelfoto: © Jan Thomas Otte - Fotolia.com