

## Internationale E-Markenführung

Munich Business School Working Paper

2007-01

**Simone Bayerl**

Munich Business School  
Elsenheimerstraße 61  
D-80687 München  
E-Mail: [Simone.Bayerl@munich-business-school.de](mailto:Simone.Bayerl@munich-business-school.de)

**Carsten Rennhak**

Munich Business School  
Elsenheimerstraße 61  
D-80687 München  
E-Mail: [Carsten.Rennhak@munich-business-school.de](mailto:Carsten.Rennhak@munich-business-school.de)

Der Bereich Markenführung hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen und ist zunehmend Thema von Veröffentlichungen. Die Marke ist zu einem Schlüsselthema der marktorientierten Unternehmensführung geworden.<sup>1</sup> Etablierte Marken haben für Unternehmen neben dem psychologischen Nutzen und ihren Funktionen häufig einen bedeutenden ökonomischen Wert<sup>2</sup>, weshalb Unternehmen hohe Summen in das Markenmanagement investieren.<sup>3</sup> Begründet liegt diese Markenfokussierung der Unternehmen in dem starken Markenbewusstsein der Konsumenten, das sich bereits im Kindesalter entwickelt und lebenslang bestehen bleibt. Menschen lassen sich in jeder Phase ihres Lebens von Marken leiten und beeinflussen.<sup>4</sup> Eine Studie von *Booz Allen Hamilton* und *Wolff Olins*<sup>5</sup> zeigt, dass über 90 % der befragten Unternehmen davon überzeugt sind, dass ihre Marke einen Schüsselfaktor des Unternehmenserfolges darstellt und deren Bedeutung in den nächsten Jahren noch zunehmen wird. Die Studie zeigt weiterhin, dass „brand-guided“<sup>6</sup> Unternehmen, ungeachtet der Industriebranche, wesentlich erfolgreicher am Markt agieren als Unternehmen, die Marken nicht als bedeutenden Erfolgsfaktor ihrer Geschäftstätigkeit ansehen.<sup>7</sup>

Durch die Entwicklung und Kommerzialisierung des Internets<sup>8</sup> sind Internetunternehmen und Online-Marken entstanden, die in den Betrachtungen der Markenführung ständig bedeutender werden. Das Internet schafft ungeahnte Möglichkeiten, eine unendliche und faszinierende

---

<sup>1</sup> Vgl. *Esch* (2005), S. 4ff.

<sup>2</sup> Der Wert der Marke Coca-Cola wird beispielsweise je nach Berechnungsmethode auf 48 bis 83 Milliarden US-Dollar geschätzt (vgl. *Burmann et al.*, 2005, S. 4).

<sup>3</sup> Vgl. *Burmann et al.* (2005), S. 4.

<sup>4</sup> Vgl. *Esch et al.* (2005), S. 6f.

<sup>5</sup> Für die Studie wurde eine Umfrage bei Marketing- und Vertriebsverantwortlichen von europäischen Unternehmen aus den verschiedensten Branchen im August 2004 durchgeführt (vgl. *Harter et al.*, 2005, S. 1).

<sup>6</sup> Als „brand-guided“ werden Firmen bezeichnet, die eine gesunde Markenführung als bedeutend für den Unternehmenserfolg ansehen. Diese Firmen verankern das Markenmanagement in der Führungsebene und haben ein klares Verständnis des Unternehmens und der Marke im Unternehmen aufgebaut (vgl. *Harter et al.*, 2005, S. 2).

<sup>7</sup> Vgl. *Harter et al.* (2005), S. 1.

<sup>8</sup> Das Internet ist ein globales Netzwerk, das es einer Vielzahl verschiedener Netzwerke ermöglicht, miteinander in Kontakt zu treten, zu kommunizieren und Daten auszutauschen (vgl. *Fritz*, 2004, S. 25).

Vielfalt und wird in der Gesellschaft und unternehmerischen Praxis zunehmend wichtig.<sup>9</sup> Die Anzahl der Internetnutzer ist bis 2005 auf rund zwei Drittel der deutschen Bevölkerung angewachsen<sup>10</sup> und das Internet nimmt in der Medienlandschaft durch die stetig wachsende Nutzungsdauer die dritt wichtigste Rolle nach dem Fernsehen und dem Rundfunk ein.<sup>11</sup> Es ist zu einem Massenmedium geworden, so dass das demografische Profil der Internetnutzer inzwischen nahezu die Gesamtbevölkerung repräsentiert.<sup>12</sup>

Aktuell liegt ein großer Fundus zur Offline-Markenführung vor. Die einschlägige Literatur zur Führung von E-Brands ist jedoch ausbaufähig – dies betrifft insbesondere Fragestellungen, die sich auf ländermarktübergreifende Aspekte beziehen. Die nachfolgenden Betrachtungen arbeiten zunächst die relevanten theoretischen Grundlagen der Markenführung im internationalen Kontext auf. Neben einer Erklärung der Markenführung und der Markenkommunikation werden die Besonderheiten von Online-Marken dargestellt. Anschließend wird auf die Merkmale des internationalen Marketings eingegangen. Im Einzelnen werden die Rahmenbedingungen und die Motivation zur Internationalisierung, die Diskussionen über eine Zentralisierung und Dezentralisierung sowie Standardisierung und Differenzierung behandelt. Um schließlich aktuelle Erfahrungen aus der Praxis einfließen zu lassen und Erfolgsfaktoren der internationalen E-Markenführung herauszuarbeiten, werden die Ergebnisse einer Feldstudie dargestellt, im Rahmen derer führende Unternehmen und Werbeagenturen zum Thema befragt wurden.

---

<sup>9</sup> Vgl. *Fritz* (2004), S. 25.

<sup>10</sup> Der Anteil der Internetnutzer beträgt 63,5 %, gemessen an den 14- bis 64-Jährigen der deutschen Bevölkerung (vgl. *Schneller/Faehling*, 2005, S. 3).

<sup>11</sup> Die Nutzungsdauer in Minuten pro Tag beträgt für Fernsehen 168, für Radio 142, für Internet 59, gemessen an 1.000 Befragten im Alter von 14 bis 49 Jahren (vgl. *Vehlow*, 2005, S. 15). Die Studie wurde in einem Zeitraum von 1999 bis 2005 anhand computergestützter Telefoninterviews durchgeführt, was zu einer Endsumme an Befragten von 10.414 Personen führt.

<sup>12</sup> Vgl. *Meffert* (2001), S. 12f.

## Theoretische Grundlagen

Unternehmen müssen sich in der Unternehmens- und Markenführung<sup>13</sup> auf stetig wechselnde Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren einstellen:<sup>14</sup> Die Zahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie der konkurrierenden Anbieter wächst kontinuierlich, was zu einem riesigen Pool an Produkt- und Servicevarianten und immer ähnlicher werdenden Leistungen führt, wodurch der Markt für Konsumenten zunehmend unübersichtlich wird. Gründe dafür sind zum einen die zunehmende Marktsegmentierung als Reaktion auf heterogener werdende Konsumentenbedürfnisse und die Verkürzung der Produktlebenszyklen, was immer neue Produktentwicklungen und -innovationen zur Folge hat.<sup>15</sup> Zum anderen bewirken die zunehmende Internationalisierung und der damit verbundene Markteinstieg weiterer Wettbewerber eine Verschärfung des Wettbewerbs auf nationaler und internationaler Ebene.<sup>16</sup> Eine weitere Entwicklung ist die Inflation von Maßnahmen zur Markenkommunikation. Dabei nimmt nicht nur die Anzahl der Werbebotschaften innerhalb der Medien zu, sondern auch die der Werbekanäle zu den Konsumenten. Dies führt zu einer Informationsüberflutung der Rezipienten und somit zu einer immer stärkeren Informationsselektion und einem Desinteresse an werbewirksamen Produkt- und Dienstleistungsinformationen.<sup>17</sup> Weitere wichtige Einflussfaktoren sind die verstärkte Erlebnisorientierung der Konsumenten, die Entwicklung der „Smart Shopper“, die auf

---

<sup>13</sup> Die Markenführung im Unternehmen ist das Management der Unternehmens- oder Produktmarke, also die Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Elemente, Bereiche und Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Marke auftreten. Die Marke kann je nach Umfang und Stellung im Unternehmen unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen. Unter einer Dachmarke werden alle Produkte und Leistungen eines Unternehmens zusammengefasst. Dazu gehört auch das Corporate Branding, bei dem das gesamte Unternehmen als Unternehmensmarke etabliert wird. Dies stellt eine Weiterentwicklung der Corporate Identity dar, mit der versucht wird, das Unternehmen als Marke bei Mitarbeitern, Anteilseignern, Kunden und der Öffentlichkeit zu verankern (vgl. *Rode/Vallster*, 2004, S. 8). Die Produktgruppen-, Familien- oder Sortimentsmarke umfasst einen Teil des Produktsortiments eines Unternehmens, während sich die Produkt-, Einzel- oder Monomarkte nur auf ein einzelnes Produkt des Unternehmens bezieht. Gemäß dem Geltungsbereich kann zwischen regionalen, nationalen oder internationalen Marken unterschieden werden (vgl. *Dörtelmann*, 1997, S. 10f.).

<sup>14</sup> Vgl. *Bruhn* (2004), S. VI.

<sup>15</sup> Vgl. *Esch et al.* (2005), S. 13.

<sup>16</sup> Vgl. *Sattler* (2001), S. 24.

<sup>17</sup> Vgl. *Esch* (2005), S. 31f.

clevere Art Geld sparen möchten, und die hybriden Kunden, die sowohl Luxusartikel als auch Discount-Produkte konsumieren.<sup>18</sup>

Die Markenführung muss diese Entwicklungen aufgreifen und im Zuge eines ganzheitlichen Markenmanagements umsetzen. Die Markenidentität fungiert als Fundament der Markenführung und stellt das Selbstbild einer Marke dar. Sie ist die Basis und formuliert Zielvorgaben für die Positionierung, die der Marke ihr eigenständiges und unverwechselbares Profil gibt und beeinflusst das Markenimage, das Fremdbild in den Augen der Anspruchsgruppen.<sup>19</sup> Die Markenpositionierung kann drei Hauptstufen durchlaufen. Als Basis sind die Markenmerkmale zu sehen. Eine Stufe darüber liegen die Vorteile und Leistungen, die ein Kunde in einer Marke sieht. Am erstrebenswertesten ist eine Positionierung basierend auf Glaube und Werten, so dass der Kunde emotional berührt und auf einer tiefer greifenden Ebene angesprochen und gebunden wird.<sup>20</sup> Unterstützt werden die Markenidentität und eine erfolgreiche Positionierung von einer Mission und Vision für die Marke.<sup>21</sup> Um Konsistenz in der Markenführung zu schaffen, müssen der Marketing-Mix und alle enthaltenen Maßnahmen an der Positionierung ausgerichtet werden, wodurch eine prägnante Markenpersönlichkeit entstehen kann.<sup>22</sup>

Die Markenführung sollte als dynamischer Prozess verstanden werden, der immer wieder Aktualisierungen und Anpassungen an wechselnde Rahmenbedingungen und Herausforderungen durch Konsumenten, Konkurrenten, Hersteller oder den Handel fordert.<sup>23</sup> Dazu gehören sowohl die Weiterentwicklung der Positionierung als auch eine aktuelle Gestaltung der Marketinginstrumente.<sup>24</sup> Die verschiedenen Anspruchsgruppen einer Marke treten auf vielfältige

---

<sup>18</sup> Vgl. *Baumgarth* (2004), S. 14ff. und *Esch et al.* (2005), S. 21ff.

<sup>19</sup> Vgl. *Esch et al.* (2005), S. 106f. oder auch *Esch* (2005), S. 82 und *Kapferer* (1992), S. 111.

<sup>20</sup> Vgl. *Kotler* (2003), S. 418f.

<sup>21</sup> Vgl. *Kotler/Armstrong* (2006), S. 250.

<sup>22</sup> Vgl. *Jenner* (1999), S. 21.

<sup>23</sup> Insbesondere in jungen, dynamischen Branchen vollzieht sich ein rascher Wandel der relevanten Rahmenbedingungen und Wettbewerbsvorteile erodieren schnell (vgl. *Jenner*, 1999, S. 22).

<sup>24</sup> Vgl. *Jenner* (1999), S. 20f.

Weise in Kontakt<sup>25</sup> mit dieser. Deshalb müssen alle Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld beachtet und weiterentwickelt werden.<sup>26</sup>

Markenführung wird durch Kommunikationspolitik umgesetzt und unterstützt. Somit nimmt die Marketingkommunikation eine entscheidende Rolle für ein erfolgreiches und effizientes Markenmanagement ein und fördert die Bekanntheit, die Positionierung, den Markenwert und die positive Einstellung der Konsumenten gegenüber einer Marke.<sup>27</sup> Gemäß *Bruhn* (2005, S. 4) beinhaltet die Unternehmens- und Marketingkommunikation „die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen, die Produkte und die Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“. Dabei hat die Marketingkommunikation die Aufgabe, eine Beziehung zwischen Kunden und Anbieter aufzubauen. Durch Informationen, die Darstellung und Beschreibung des Nutzens eines Produktes, die Differenzierung von den Wettbewerbern sowie durch das Herausstellen von kaufrelevanten Argumenten wird die Einstellung potenzieller Konsumenten so beeinflusst oder geleitet, dass sie zum Kauf veranlasst werden.<sup>28</sup> Dazu entwirft das Unternehmen eine möglichst originelle, kreative und interessante Kommunikationsbotschaft, welche die kommunikationspolitischen Leitideen des Unternehmens beinhaltet. Es werden die geeigneten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen ausgewählt und auf eine Weise kombiniert und integriert, dass ein harmonischer Kommunikations-Mix entsteht.<sup>29</sup> Die Kommunikationsziele leiten sich aus den Marketing- und Unternehmenszielen ab. Dabei wird zwischen kommunikativ/nicht-monetären und ökonomisch/monetären Wirkungszielen unterschieden. Zu den monetären Zielen gehören die Erhöhung des Absatzes, des Umsatzes und der Marktanteile,<sup>30</sup> während zu den kommunikativen Wirkungszielen folgende Punkte zählen:

- Steigerung oder Erhaltung des Bekanntheitsgrades und der Wiedererkennung einer Marke,<sup>31</sup>

---

<sup>25</sup> Z. B. durch eigene Erfahrungen mit der Marke oder durch Mund-zu-Mund-Propaganda, durch persönlichen Kontakt mit Firmenangehörigen, Telefonkontakt oder durch den Internetauftritt.

<sup>26</sup> Vgl. *Kotler/Armstrong* (2006), S. 256.

<sup>27</sup> Vgl. *Rossiter/Percy* (2005), S. 633.

<sup>28</sup> Vgl. *Hofbauer/Hohenleitner* (2005), S. 7.

<sup>29</sup> Vgl. *Bruhn* (2005), S. 4ff.

<sup>30</sup> Vgl. *Hofbauer/Hohenleitner* (2005), S. 147ff.

<sup>31</sup> Vgl. *Rossiter/Percy* (2005), S. 636.

- Vermittlung von Informationen und Wissen zu den Unternehmensleistungen und damit über die Funktion, die Anwendungsmöglichkeiten und die Eigenschaften einer Leistung,<sup>32</sup>
- Wecken von Aufmerksamkeit und Interesse für ein Produkt oder eine Marke und Aktivierung von Bedürfnissen für die entsprechende Produktkategorie,
- Aufbau eines positiven Images und einer positiven Einstellung des Konsumenten zur Marke. Schaffung von Sicherheit sowie Abbau von Hemmnissen und somit Erzeugung von Käuferpräferenzen,<sup>33</sup>
- Beeinflussung und Überzeugung sowie Initialisierung von Verhaltensreaktionen, Handlungen und Kaufentscheidungen,<sup>34</sup>
- Kommunikation einer Unique Selling Proposition und Differenzierung von Wettbewerbern.
- Erreichung von Kundennähe, Kundenzufriedenheit und langfristig Kundenloyalität.<sup>35</sup>

Die Bedeutung einer integrierten Kommunikation, d. h., einer Vernetzung, Ganzheitlichkeit und Kontinuität der Kommunikation steigt, um die Kommunikation effizienter und effektiver zu gestalten.<sup>36</sup> Unter der integrierten Kommunikation wird „die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Markenkommunikation verstanden, um die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken“.<sup>37</sup> Somit beschreibt die integrierte Kommunikation die Abstimmung aller Kommunikationsinstrumente und die Vermeidung einer Zersplitterung der Kommunikationswirkung, wodurch die Kundenansprache verbessert, die Ressourcenallokation optimiert und Synergieeffekte genutzt werden.<sup>38</sup> Dabei kann unterschieden werden zwischen einer instrumentenbezogenen Integration, die sich auf die Vernetzung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente fokussiert, und einer unternehmensbezogenen Integration, die eine einheitliche Koordination der Corporate Identity sowie Ziel- und Strategiebasis in den Vordergrund stellt.<sup>39</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. *Kotler et al.* (2003), S. 851f.

<sup>33</sup> Vgl. *Rossiter/Percy* (2005), S. 637.

<sup>34</sup> Vgl. *Kotler et al.* (2003), S. 853f.

<sup>35</sup> Vgl. *Hofbauer/Hohenleitner* (2005), S. 148f.

<sup>36</sup> Vgl. *Bruhn* (2006), S. 1ff.

<sup>37</sup> *Kroeber-Riel/Esch* (2003), S. 108.

<sup>38</sup> Vgl. *Esch* (1998), S. 111.

<sup>39</sup> Vgl. *Schwarz-Musch* (2003), S. 200.

Eine Studie von *Booz Allen Hamilton* und *Peakom*<sup>40</sup> kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Kommunikation in Zukunft weiter zu einem Erfolgsfaktor entwickeln wird. Dabei werden insbesondere die dialogorientierten und direkten Instrumente innerhalb der Medienarbeit, dem Internet, der Public und Investor Relations sowie der internen Kommunikation im Vergleich zu den klassischen Maßnahmen an Bedeutung gewinnen. Zukünftig werden außerdem die steigende Bedeutung der strategischen Planung, die Integration der Maßnahmen und die Entwicklung messbarer Faktoren bestimmend sein.<sup>41</sup>

### **Besonderheiten von Online-Marken**

Online-Marken<sup>42</sup> sind Marken, die ihren Ursprung in der Online-Welt haben.<sup>43</sup> Die Essenz der Markenführung unterscheidet sich zwar im Online- und Offline-Bereich nicht, jedoch muss für eine erfolgreiche Markenführung im Online-Bereich eine Reihe von Besonderheiten beachtet werden. Das Internet hat durch seine Dynamik das Potenzial, eine Unternehmens- und Markenidentität in Sekunden zu vermitteln und so auch Kunden innerhalb von Sekunden zu gewinnen oder zu verlieren. Es eröffnet neue Wege der Werbung und Interaktion mit Marken auf einer persönlichen Ebene.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Bei dieser Studie wurden 300 börsennotierte Unternehmen im Oktober 2003 in Deutschland zu dem Thema „Welchen Wert schafft Kommunikation?“ befragt. Angesprochen wurden Verantwortliche oder Direktoren für den Bereich Kommunikation (vgl. *Bernnat/Groß*, 2003, S. 2).

<sup>41</sup> Vgl. *Bernnat/Groß* (2003), S. 20.

<sup>42</sup> Auch E-Brand, Internetmarke oder Online-Brand.

<sup>43</sup> Vgl. *Fantapié Altobelli* (2005), S. 189. Dabei kann zwischen virtuellen oder „Pure Play“ Marken unterschieden werden, die transaktionsorientierte, kommerzielle Leistungen anbieten, aber nicht in der realen Welt verfügbar sind wie Amazon und Ebay, und hybriden oder „Dual Track“ Marken, die neben einer Präsenz in der virtuellen auch in der realen Welt aktiv tätig sind wie Otto oder TUI. Neben diesen aktiven Online-Marken verfügen zahlreiche Offline-Marken über rein informative oder kommunikative Internetauftritte wie Coca-Cola oder Nivea (vgl. *Meffert*, 2001, S. 14f.).

<sup>44</sup> Vgl. *Drew* (2002), S. 2f.



Abbildung 1: Beispiele Online-Marken

Bei der Wahrnehmung durch Internetnutzer und Konsumenten differieren Online- und Offline-Marken deutlich. Eine von eMind@emnid<sup>45</sup> durchgeführte Befragung nennt die Attribute, die mit E-Brands verbunden werden. Dabei zeigt sich, dass virtuelle Marken als modern, kreativ und attraktiv angesehen werden sowie günstigere Preise implizieren. Jedoch schneiden Werte wie Seriosität, Tradition und hohe Qualität weitaus schlechter ab als bei Offline-Marken.<sup>46</sup> Typische Eigenschaften von Online-Brands sind Vernetzungskompetenz, Dialogfähigkeit und Transparenz.<sup>47</sup> Durch die Nutzung des globalen Mediums Internet sind die angebotenen Leistungen zeitlich unabhängig und von jedem beliebigen Ort zugänglich, also ubiquitär.<sup>48</sup> Es ist ein kontinuierlicher Informationsaustausch möglich, so dass durch Rückkopplungen

---

<sup>45</sup> eMind@emnid ist der Internetmarktforschungsbereich des Marktforschungsunternehmens TNS Emnid. Im Rahmen der Befragung Ende Mai 2002 wurden in einem Emnid-Onlinepanel 653 Internetnutzer im Auftrag der absatzwirtschaft befragt (vgl. Helmreich, 2002, S. 1).

<sup>46</sup> Vgl. Helmreich (2002), S. 1f.

<sup>47</sup> Vgl. Fantapié Altobelli (2005), S. 190.

<sup>48</sup> Vgl. Fantapié Altobelli/Sander (2001), S. 26.

Dialogbeziehungen aufgebaut werden können. Durch die Interaktion zwischen Mensch und Maschine können Daten während der Leistungserstellung gespeichert, der Kunde in den Leistungserstellungsprozess integriert und so individualisierte Angebote erstellt werden.<sup>49</sup> Des Weiteren herrscht eine hohe Transparenz bezüglich potenzieller Anbieter, Services und Preise, wodurch dem Kunden weitreichende Informationen zur Verfügung stehen und sich die Konkurrenzsituation enorm intensiviert.<sup>50</sup> Zu den Defiziten von reinen Online-Marken gehören Anonymität und Schwierigkeiten bei der Wahrnehmung durch die indirekte, unpersönliche Leistungserstellung sowie der Vertrauensvorsprung von hybriden oder Offline-Marken.<sup>51</sup>

Aufgrund der besonderen Eigenschaften des Internets sind einige Markenfunktionen bei der Führung von Online-Marken besonders bedeutend. Da sich die Angebote im Internet stetig vermehren und ändern, nimmt die Unterscheidung von Konkurrenten einen hohen Stellenwert ein.<sup>52</sup> Zur Erleichterung der Suche nach Angeboten zur Befriedigung spezifischer Kundenbedürfnisse und der Reduktion von Suchkosten, gewinnt die Orientierungs- und Wiedererkennungsfunktion der Marke im Internet an Bedeutung.<sup>53</sup> Die Vertrauens- und Garantiefunktion erlangt ebenfalls eine zentrale Stellung, da virtuelle Welten und Geschäfte nicht greifbar sind und vielmals Angst und Unsicherheit bezüglich der Reliabilität von Informationen und Produkteigenschaften, der Sicherheit von Transaktionen, der vertraulichen Behandlung von Daten sowie der Rückgaberechte vorherrscht.<sup>54</sup> Das Herzstück und somit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von E-Brands ist ein auffälliger und unverwechselbarer Internetauftritt, der genau an die Bedürfnisse der Marke und der Beziehung zwischen Marke und Kunde angepasst werden kann.<sup>55</sup> Die Internetseite sollte mit übersichtlichen und anwenderfreundlichen Prozessen gestaltet werden, da diese für die Qualität und Leistungsfähigkeit des Anbieters bürgen.<sup>56</sup> Durch das Internet ist nicht nur die Interaktion von

---

<sup>49</sup> Vgl. *Berndt et al.* (2001), S. 196f.

<sup>50</sup> Vgl. *Wagner* (2001), S. 189ff.

<sup>51</sup> Vgl. *Michael/Schmitz* (2001), S. 118f.

<sup>52</sup> Vgl. *Fantapié Altobelli* (2005), S. 194.

<sup>53</sup> Vgl. *Bongartz et al.* (2005), S. 442f.

<sup>54</sup> Vgl. *Riekhof* (2001), S. 19.

<sup>55</sup> Vgl. *Aaker/Joachimsthaler* (2001), S. 248.

<sup>56</sup> Vgl. *Wegmann* (2000), S. 16.

Kunde und Anbieter möglich, sondern auch die Kommunikation zwischen den Kunden.<sup>57</sup> Aus diesem Grund sollten Dialogmöglichkeiten, wie Individualisierung und Rückkopplung ausgeschöpft werden. Ein weiterer Erfolg versprechender Faktor ist die Schaffung von Mehrwerten<sup>58</sup> zum Aufbau von Kundenbindung und -treue.<sup>59</sup> Zur Kommunikation der Markenidentität und -attribute reicht die ausschließliche Nutzung von Online-Maßnahmen meist nicht aus.<sup>60</sup> Vielmehr ist die ausgewogene Gewichtung von Online- und Offline-Maßnahmen ein wichtiger Erfolgsfaktor, wobei eine Abstimmung in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht erfolgen sollte.<sup>61</sup>

### **Besonderheiten im internationalen Marketing**

Das internationale Marketing lässt sich nach *Hermanns* (1995, S. 25f.) kennzeichnen als die „Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen internationalen Absatzmärkte bzw. den Weltmarkt gerichteten Unternehmensaktivitäten“.<sup>62</sup>

Ein Hauptmotiv für ein Auslandsengagement ist das Streben nach Wachstum durch die Nutzung von internationalen Absatzchancen national erfolgreicher Produkte durch die Erschließung neuer Märkte.<sup>63</sup> Zusätzlich streben Unternehmen nach Risikodiversifikation über

---

<sup>57</sup> Hierdurch kann eine Mundkommunikation entstehen, die von potenziellen Kunden als sehr glaubwürdig wahrgenommen wird und somit werbewirksame Effekte erzielt (vgl. *Wegmann*, 2000, S. 18f.).

<sup>58</sup> Z. B. durch Newsletter, Zusatzinformationen, Bonussystemen oder Communities.

<sup>59</sup> Vgl. *Fantapié Altobelli* (2005), S. 206.

<sup>60</sup> Vgl. *Fantapié Altobelli* (2005), S. 196.

<sup>61</sup> Vgl. *Berndt et al.* (2001), S. 207. In der Markeneinführungsphase ist das primäre Ziel der Aufbau von Bekanntheit, was besonders gut durch klassische Maßnahmen erreichbar ist. Im Sinne des Markenausbaus wird dann verstärkt Online-Werbung in Verbindung mit Online-Kooperationen betrieben, um Mehrfachnutzer und Wiederholungskäufer zu aktivieren (vgl. *Fantapié Altobelli*, 2005, S. 194ff.).

<sup>62</sup> Früher wurde das internationale Marketing dem Export als Hauptform der Internationalisierung und dem Exportmarketing gleichgesetzt, bis sich das jetzige Verständnis als Erschließung und Bearbeitung ausländischer Märkte entwickelt hat (vgl. *Zentes et al.*, 2006, S. 6f.).

<sup>63</sup> Vgl. *Scharrer* (2000), S. 57.

verschiedene Ländermärkte hinweg.<sup>64</sup> Ein Unternehmen kann entweder eine „first mover“-Position einnehmen oder sich an die Maßnahmen konkurrierender Unternehmen anpassen, um selbst konkurrenzfähig bleiben zu können.<sup>65</sup> Ferner wird durch eine Internationalisierung die Zusammenarbeit und Kooperation mit Geschäftspartnern in den einzelnen Ländern vertieft sowie ein erweiterter Zugang zu Know-how ermöglicht. Die Internationalisierungsmotive werden stark von den firmenspezifischen Charakteristika, den verfolgten Zielen und der Art des Zielmarktes beeinflusst.<sup>66</sup>

Bei einer internationalen Unternehmenstätigkeit sind die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern ein sehr wichtiger Aspekt. Das internationale Marketing führt zu einer größeren Komplexität in der Unternehmenstätigkeit, was einen vermehrten Informationsbedarf, ein höheres unternehmerisches Risiko bei der Marktbearbeitung im Ausland und somit steigende Anforderungen an Entscheidungsvorbereitungen und das Management zur Folge hat.<sup>67</sup> Damit einher geht ein erhöhter Koordinationsbedarf, einerseits auf der Organisationsebene in Form der Informations- und Entscheidungsprozesse sowie andererseits auf der Marktebene bei der Marktbearbeitung. Somit führen die Erschließung neuer Märkte und veränderte Marktbearbeitungsweisen zu signifikanten, marktbezogenen Rückkopplungen.<sup>68</sup> Dabei lässt sich gemäß *Backhaus et al.* (2003, S. 56f.) zwischen folgenden vier Rückkopplungsarten unterscheiden:

- Anbieterbezogene Rückkopplungen, durch die sich die Rahmenbedingungen für das anbietende Unternehmen auch in anderen Ländermärkten verändern.
- Nachfragerbezogene Rückkopplungen, d. h. eine nachhaltige Beeinflussung des Nachfragerverhaltens.
- Konkurrenzbezogene Rückkopplungen, da Konkurrenten auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren werden und sich so die Wettbewerbssituation des Unternehmens verändern könnte.
- Institutionelle Rückkopplungen aufgrund von rechtlichen und/oder politischen Verflechtungen der Ländermärkte.

Aufgrund dieser Rückkopplungen und der Dynamik der Ländermärkte gehört es zu den Aufgaben des internationalen Marketings, die Koordination der Marktbearbeitung und der

---

<sup>64</sup> Vgl. *Hummel* (1994), S. 67f.

<sup>65</sup> Vgl. *Zentes et al.* (2006), S. 50.

<sup>66</sup> Vgl. *Hummel* (1994), S. 68ff.

<sup>67</sup> Vgl. *Meffert/Bolz* (1998), S. 22f.

<sup>68</sup> Vgl. *Backhaus et al.* (2003), S. 53ff.

Marketingaktivitäten an diese Veränderungen anzupassen.<sup>69</sup> Marktdynamiken zeigen sich einerseits durch eine Homogenisierung des Verhaltens der Marktparteien oder der institutionellen Rahmenbedingungen<sup>70</sup> in Form zusammenwachsender Märkte oder andererseits durch eine Heterogenisierung des Verhaltens und der Rahmenbedingungen<sup>71</sup> in Form auseinander brechender Märkte. Homogener werdende Märkte erleichtern Standardisierungsstrategien, während heterogener werdende Märkte erfolgreich durch eine Differenzierungsstrategie bearbeitet werden können.<sup>72</sup>

Bei dem Engagement einer Unternehmung im Ausland gehören die Form der Organisationsstruktur<sup>73</sup>, der Grad der Verteilung von Entscheidungskompetenzen an im Ausland gegründeten

---

<sup>69</sup> Dieser Koordinationsbedarf besteht nur, wenn die Rückkopplungen zwischen den Ländern ertragsrelevant sind und die erzielbaren Gewinne reduzieren (vgl. *Backhaus et al.*, 2003, S. 92).

<sup>70</sup> Eine Homogenisierung des Verhaltens der Marktteilnehmer zeigt sich in einer Angleichung der Nachfragerpräferenzen, der Kaufgewohnheiten und -prozesse, der Lebensstile sowie einer Intensivierung der Wettbewerbssituation (vgl. *Backhaus et al.*, 2003, S. 323ff.). Bei den institutionellen Rahmenbedingungen zeigt sich eine Homogenisierung in der Beseitigung von Beschränkungen des wirtschaftlichen Austausches wie z.B. Handelsschranken (vgl. *Backhaus et al.*, 2003, S. 307).

<sup>71</sup> Eine Heterogenisierung von institutionellen Rahmenbedingungen führt zu divergierenden rechtlichen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Auch wenn eine Homogenisierung des Verhaltens von Marktpartnern überwiegt, kann es zu gegenläufigen Tendenzen kommen, die sich in divergierenden Nachfragepräferenzen oder auseinander brechenden Konkurrenzstrukturen zeigen (vgl. *Backhaus et al.*, 2003, S. 493f.).

<sup>72</sup> Vgl. *Backhaus et al.* (2003), S. 334f.

<sup>73</sup> Internationale Organisationsformen hängen von dem Ausmaß der Integration des Auslandsgeschäftes ab. Dabei lassen sich folgende Formen unterscheiden: die unspezifische Organisation, bei der keine formale Anpassung erfolgt, die differenzierte bzw. segregierte Struktur, bei der eine deutliche Trennung des In- und Auslandsgeschäftes vorherrscht und die integrierte Struktur, bei der Geschäftsbereiche gebildet werden, die sowohl für In- als auch Auslandsaktivitäten zuständig sind. Die integrierte Struktur kann wiederum in eine funktionsorientierte (Produktion, Einkauf, Finanzen, Marketing), produktorientierte (Produkt A, B, C) oder regionenorientierte (Land A, B, C) Struktur unterteilt werden. Oft treten auch Mischformen der genannten Organisationsformen auf, eine davon ist die Matrixorganisation (vgl. *Meffert/Bolz*, 1998, S. 257ff.).

Organisationseinheiten<sup>74</sup> sowie der Vorbehalt von Entscheidungskompetenzen im Stammland zu den zentralen Entscheidungskriterien.<sup>75</sup> Es können zwei Ausprägungen der Verteilung von Entscheidungskompetenzen unterschieden werden, die Zentralisierung und die Dezentralisierung, die jeweils konträre Pole eines Kontinuums darstellen.<sup>76</sup> In der Realität entwickeln sich meist an die Unternehmensgegebenheiten angepasste Mischformen.<sup>77</sup> Zu den Entscheidungskompetenzen gehört auch die Verteilung von Aufgaben, Planungs- und Kontrollprozessen sowie Verpflichtungen.<sup>78</sup> Die Entscheidungskompetenzen können in den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens in einem unterschiedlich starken Maße vergeben werden.<sup>79</sup> Nach *Berndt* (2005, S. 297) kann unter der Zentralisierung „allgemein das Ausmaß verstanden werden, mit dem Planungs- und Entscheidungskompetenzen auf eine oder wenige Stellen konzentriert werden“. Diese vertikale Zuordnung bezieht sich auf hierarchisch über- oder untergeordnete Führungsebenen und auf das Ausmaß der Verlagerung von Kompetenzen und Autonomie von der zentralen Geschäftsleitung auf untergeordnete Bereiche und Abteilungen.<sup>80</sup> Im internationalen Kontext betrachtet wird eine internationale Unternehmung desto zentralisierter geführt, je weniger Stellen an Entscheidungen beteiligt sind und je weniger die Landesgesellschaften über Autonomie verfügen.<sup>81</sup>

Es existieren zahlreiche Determinanten, die das Ausmaß der Zentralisierung und Dezentralisierung beeinflussen. Dazu gehören zum einen unternehmensbezogene Faktoren wie die Unternehmenskultur und -struktur, die Marktbearbeitungsstrategie, die Beschaffenheit des angebotenen Produktes oder der Dienstleistung sowie die Potenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte in dem jeweiligen Land. Zum anderen beeinflussen die Marktbedingungen, die Macht von Kooperationspartnern und der Grad der Internationalisierung die Entscheidung für einen geeigneten Zentralisierungsgrad.<sup>82</sup> Im Marketing kann die Zentrale in unterschiedlicher Intensität in das Auslandsgeschäft eingreifen. Diese reicht von einer schwachen Zentralisierung

---

<sup>74</sup> Wie Tochtergesellschaften, regionale Einheiten oder Niederlassungen.

<sup>75</sup> Vgl. *Berndt* (2005), S. 297.

<sup>76</sup> Vgl. *Funder* (1998), S. 108.

<sup>77</sup> Vgl. *Zentes et al.* (2006), S. 562.

<sup>78</sup> Vgl. *Hünerberg* (1994), S. 434.

<sup>79</sup> Vgl. *Meffert/Bolz* (1998), S. 268.

<sup>80</sup> Vgl. *Funder* (1998), S. 106ff.

<sup>81</sup> Vgl. *Bolz* (1992), S. 146 und *Zentes* (2006), S. 561.

<sup>82</sup> Vgl. *Hünerberg* (1994), S. 457f.

durch Informationsvermittlung und Überzeugung der Tochtergesellschaften über die Koordination von Maßnahmen bis hin zu der Anordnung und Vorgabe von ganzheitlichen Marketingprogrammen bei einem hohen Zentralisierungsgrad.<sup>83</sup> In einer Meta-Analyse von *Bolz* (1992, S. 147) lassen sich Tendenzen erkennen, welche Bereiche des Marketings bei international tätigen Unternehmen häufig über einen hohen Zentralisierungsgrad verfügen.<sup>84</sup> Dabei zeigt sich, dass Unternehmenszentralen bevorzugt Einfluss auf die Produktpolitik und an zweiter Stelle auf die Kommunikationspolitik nehmen und dass diese beiden Bereiche am ehesten zentral organisiert werden.<sup>85</sup> Nach *Meffert/Bolz* (1998, S. 268) herrschen zwischen einer Zentralisierung des Marketings und einer Standardisierung des Marketinginstrumentariums starke und unterstützende Zusammenhänge. Diese entstehen dadurch, dass die Tochtergesellschaften oder Auslandseinheiten bei einem hohen Zentralisierungsgrad

nur über wenig Autonomie und Entscheidungsbefugnis verfügen, was in der Konsequenz standardisierte Instrumente und Prozesse nach sich zieht, da die nötigen Kompetenzen im Stammhaus liegen.<sup>86</sup> Spätestens seit der These von *Levitt* (1983, S. 92ff.) über die Globalisierung der Märkte, einer Verschmelzung und Angleichung der Absatzmärkte durch eine Homogenisierung der Produkthanforderungen, des Konsumentenverhaltens und der Entstehung von grenzüberschreitenden Marktsegmenten was eine Standardisierung von Unternehmensbereichen, Prozessen und Maßnahmen sinnvoll macht, ist die Diskussion über eine Standardisierung oder Differenzierung des internationalen Marketings entfacht.<sup>87</sup> Aus diesem Grund ist die Entscheidung über eine Standardisierung oder Differenzierung des Marketinginstrumentariums in den Ländermärkten eine weitere zentrale Problemstellung einer internationalen Marketingstrategie.<sup>88</sup> Die Standardisierung und Differenzierung sind genau wie die Zentralisierung und Dezentralisierung als zwei Endpunkte eines Kontinuums zu sehen und können verschiedenartig ausgerichtete Kombinationen einnehmen. Gemäß dem Grad der Standardisierung unterscheidet man drei grobe Orientierungen. Bei einem hohen Standardisierungsgrad wird zwischen der Stammlandorientierung und der globalen Orientierung

---

<sup>83</sup> Vgl. *Quelch/Hoff* (1986), S. 112f.

<sup>84</sup> *Bolz* vergleicht Studien zum Zentralisierungsgrad der verschiedenen Marketingbereiche von *Ahn et al.* (1986), S. 11; *Beutelmeyer/Mühlbacher* (1986), S. 31ff.; *Hedlund* (1981), S. 29f. und *Wiechmann* (1976), S. 80.

<sup>85</sup> Vgl. *Bolz* (1992), S. 147.

<sup>86</sup> Vgl. *Bolz* (1992), S. 148f.

<sup>87</sup> Ebenso *Ohmae* (1989), S. 152ff.

<sup>88</sup> Vgl. *Bolz* (1992), S. 155.

unterschieden.<sup>89</sup> Dem entgegen steht die multinationale Orientierung, die ein hohes Maß an Differenzierung des Marketings beinhaltet. Dazwischen findet sich die „globale“ oder internationale Orientierung, die eine Mischung von standardisierten und differenzierten Elementen verwendet.<sup>90</sup>

Bei der Formulierung einer internationalen Marketingstrategie muss das Unternehmen Entscheidungen treffen bezüglich der strategischen Orientierung<sup>91</sup>, des Standardisierungsgrades bei der Verteilung der Ressourcen auf die verschiedenen Elemente des Marketing-Mix und dem Grad der Standardisierung von Marketinginhalten der einzelnen Elemente, wie der Positionierung oder des Markennamens.<sup>92</sup> Diese Basisstrategie des internationalen Marketings entscheidet somit über das Ausmaß an länderübergreifender Vereinheitlichung der Inhalte und Prozesse des Marketings.<sup>93</sup> Der Standardisierungsgrad wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst und variiert von Unternehmen zu Unternehmen.<sup>94</sup> Dazu gehören die Angleichung von Nachfrageverhalten, politisch-rechtliche Faktoren, technologische Entwicklungen, die vorherrschenden Handels- und Unternehmensstrukturen sowie kulturelle und kaufverhaltensbezogene Einflussfaktoren.<sup>95</sup>

---

<sup>89</sup> Die Stammlandorientierung oder auch Lead-Country-Ansatz versteht das Heimatland als Ausgangspunkt der Standardisierung und überträgt die dort angewendeten Konzepte auf die Auslandsmärkte während die globale Orientierung den Weltmarkt als Ausgangspunkt betrachtet und sich an länderübergreifenden Gemeinsamkeiten orientiert (vgl. *Zentes et al.*, 2006, S. 429).

<sup>90</sup> Vgl. *Backhaus et al.* (2003), S. 58f.

<sup>91</sup> Einer Standardisierung oder Adaption der Elemente des Marketing-Mix (vgl. *Szymanski et al.*, 1993, S. 1).

<sup>92</sup> Vgl. *Szymanski et al.* (1993), S. 1.

<sup>93</sup> Zu den Marketinginhalten zählen die Strategie sowie die Marken-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik. Zu den Marketingprozessen gehören Informations-, Planungs-, Controlling- und Personalsysteme sowie die Produkt-, Werbe-, und Vertriebsplanung (vgl. *Berndt et al.*, 2005, S. 170 und *Bolz*, 1992, S. 10).

<sup>94</sup> Vgl. *Buzzell* (1968), S. 103.

<sup>95</sup> Vgl. *Meffert/Bolz* (1992), S. 158f.

## Ergebnisse der Feldstudie

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse einer Befragung von international tätigen Unternehmen und Werbeagenturen<sup>96</sup> zu den Themen der internationalen Markenführung und Kommunikationspolitik dargestellt.<sup>97</sup>

Bei der Befragung der Unternehmen zeigt sich, dass zwar alle befragten Unternehmen ähnliche Ziele bei der Markenführung verfolgen und diese als Führungskonzept und eigenen Bereich im Marketing betrachten, dass aber die Organisation und Maßnahmengestaltung der Markenführung und Kommunikationspolitik im internationalen Kontext sehr unterschiedlich und unternehmensspezifisch durchgeführt wird. Die befragten Unternehmen gestalten diese Bereiche anhand der Situation sowie der Erfordernisse und Besonderheiten des eigenen Unternehmens, weshalb darüber keine Generalisierung abgeleitet werden kann. Es besteht jedoch Einigkeit darüber, dass ein Unternehmen ein einheitliches Markenbild und -image im internationalen Kontext schaffen muss. Zielsetzungen sind

- Aufbau eines weltweit einheitlichen Erscheinungsbildes und Markenimages,
- Absatzsicherung und -förderung sowie Schaffung eines Preisspielraumes,
- Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern und Händlern,
- Präferenzbildung und Profilierung gegenüber Wettbewerbern durch die Markenattribute,
- Neukundengewinnung sowie Markenbindung und -treue und
- Rechtlicher Schutz vor Markenpiraterie.

Ein Großteil der befragten Agenturen vertritt die Meinung, dass die Markenführung auf Ebene der Unternehmensführung angesiedelt sein sollte, meist in Verbindung mit einem Bereich innerhalb des Marketings oder einer eigenen (Unter-)Abteilung, die speziell für die Markenführung zuständig ist.

Als die bedeutendsten Erfolgsfaktoren einer Markenführung im internationalen Kontext werden die Konsistenz und Kontinuität der Markenstrategie und des Marktauftritts, die Reaktion auf länderspezifische Besonderheiten, der Aufbau eines einheitlichen Images als Corporate Image und die Integration der Markenführung an oberer Stelle der Unternehmensorganisation angesehen. Weitere Erfolg versprechende Faktoren sind die Aufdeckung eines internationalen USP als Basis der internationalen Markenführung, die Orientierung an den spezifischen

---

<sup>96</sup> Die befragten Agenturen betreuen durchwegs international tätige Unternehmen im Bereich der Markenführung sowie in der Gestaltung ihrer internationalen Kommunikationspolitik.

<sup>97</sup> Zur Erstellung dieser aktuellen Fallstudien wurde eine Befragung durch Telefoninterviews in Verbindung mit einem schriftlichen Fragebogen durchgeführt

Kundenbedürfnissen, der Aufbau von Wissen über die eigene Marke, über den Markt und über potenzielle Konkurrenten, die Integration des Marketing-Mix sowie ein einheitliches Auftreten in allen Ländern durch ein starkes Corporate Design.

Bei der Organisation der internationalen Markenführung lassen sich klar zwei Pole in den Antworten der Agenturen erkennen: Etwas mehr als die Hälfte der befragten Werbeagenturen sieht eine Zentralisierung als sinnvoll an, da auf diese Weise ein einheitlicher Auftritt erreicht und eine international abgestimmter Markenauftritt ein- und durchgesetzt werden kann. Es wurde angegeben, dass durch eine zentrale Führung klare Zielvorgaben definiert und kontrolliert, eine konsistente Strategie entworfen und Differenzen reduziert werden können. Aufgrund regionaler Besonderheiten können Schwerpunkte in der Markenführung in den regionalen Einheiten definiert werden, wobei die Organisation in zentraler Hand bleiben sollte. Die andere (knappe) Hälfte der befragten Agenturen präferiert eher eine gemischte Organisationsform, die eine Einbeziehung aller Länder auf Augenhöhe, die gleichberechtigte Abstimmung von Interdependenzen und eine schnelle Reaktionen auf lokale Dynamiken gewährleistet.

Der wichtigste Erfolgsfaktor einer effizienten Kommunikation im internationalen Kontext ist die Anpassung an länderspezifische Besonderheiten der jeweiligen Ländermärkte. Damit einher geht auch die Differenzierung der Maßnahmen in den Ländermärkten unter Verwendung einer einheitlichen Werbebotschaft. Die Hälfte der Befragten ist davon überzeugt, dass die Entwicklung einer Dachkampagne ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

## **Fazit**

Zur Führung von Marken in der Offline-Welt existiert ein beträchtlicher Fundus an wissenschaftlicher Literatur. Die wissenschaftliche Community beginnt gerade, sich mit der Führung von Online-Brands zu beschäftigen und zu prüfen, welche Erfolgsfaktoren hier übertragbar sind. Insbesondere die einschlägige Literatur zu ländermarktübergreifenden Aspekten der Führung von E-Brands erscheint deutlich ausbaufähig. Nach einer theoretischen Verankerung des Themas unternahm der vorliegende Beitrag den Versuch, aktuelle Praxiserfahrungen im Bereich der internationalen E-Markenführung zu erfassen und aufzuarbeiten.

Festzuhalten ist, dass den Unternehmen und ihren Agenturen die besondere Bedeutung von Markenführung und Kommunikationspolitik im Kontext der internationalen E-Markenführung ganz klar bewusst ist und hierin ein wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen wird. Im Gegensatz zu den „Brick&Mortar-Companies“ in der Old Economy muss hier der Primat des Marketing nicht erst erkämpft werden. Welche Wege im Detail zum Erfolg führen ist aber (im Einzelfall historisch gewachsen) durchaus Gegenstand der Diskussion: Etwas mehr als die Hälfte der befragten Werbeagenturen bevorzugt aufgrund der einfacheren Abstimmung und der klareren Zielvorgaben eine zentrale Markenführung. Die andere (knappe) Hälfte sieht in der gleich-

berechtigte Abstimmung von Interdependenzen und der schnellen Reaktionen auf lokale Dynamiken klare Vorteile in einer gewissen Autonomie der nachgeordneten Ländereinheiten.

### **Literaturverzeichnis**

*Aaker, D. A./Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York.*

*Ahn, Y. K./Lassere, P./Chandon, J. L. (1986): Centralization and Standardization of Marketing Decisions in South Korean Multinational Subsidiaries, Seoul.*

*Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2003): Internationales Marketing, 5. überarb. Aufl., Stuttgart.*

*Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, 3. überarb. und erw. Aufl., Berlin u. a.*

*Berndt, R./Kapousouzi, K./Scheck, C. (2001): Kommunikationspolitik im Internet. In: Berndt, R. (Hrsg.): E-Business-Management, Band 8 der Schriftenreihe „Herausforderungen an das Management“ der Graduate School of Business Administration Zürich, Berlin u. a., S. 195-209.*

*Bernnat, R./Groß, M. (2003): Wertkreation mit Kommunikation – Herausforderungen und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken – ine Studie der Booz Allen Hamilton GmbH und der Peakom GmbH ([www.peakom.de](http://www.peakom.de)).*

*Beutelmeyer, W./Mühlbacher, H. (1986): Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmungen, Wien.*

*Bolz, J. (1992): Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten, Darmstadt.*

*Bongartz, M./Burmman, C./Maloney, P. (2005): Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce. In: Meffert, H./Burmman, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 433-467.*

*Bruhn, M. (2004): Vorwort. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement – Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Band 1, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. V-IX.*

*Bruhn, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München.*

*Bruhn, M. (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.*

*Burmman, C./Meffert, H./Koers, M. (2005): Stellenwert der Markenführung in Wissenschaft und Praxis. In: Meffert, H./Burmman, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte*

Markenführung und praktische Umsetzung, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.

*Buzzell, R. D.* (1968): Can you standardize multinational marketing? In: Harvard Business Review, November/December 2005, S. 102-113.

*Dörtelmann, T.* (1997): Marke und Markenführung – Eine institutionstheoretische Analyse, Dissertation, Bochum.

*Drew, K.* (2002): Online Branding, London.

*Esch, F.-R.* (1998): Aufbau und Stärkung von Dienstleistungsmarken durch integrierte Kommunikation. In: *Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.* (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, S. 104-118.

*Esch, F.-R.* (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3. überarb. und erw. Aufl., München.

*Esch, F.-R./Langner, T./Rempel, J. E.* (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 103-129.

*Fantapié Altobelli, C.* (2005): E-Brands. In: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 189-209.

*Fantapié Altobelli, C./Sander, M.* (2001): Internet-Branding. Marketing und Markenführung im Internet, Stuttgart.

*Fritz, W.* (2004): Internet-Marketing und Electronic Commerce – Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente, 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

*Funder, M.* (1998): Konzernreorganisation im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Eine soziologische Analyse des organisatorischen Wandels von Konzernunternehmungen und seiner Auswirkung auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen, Bochum.

*Harter, G./Koster, A./Peterson, M./Stomberg, M.* (2005): Managing Brands for Value Creation – eine Studie der Booz Allen Hamilton GmbH und Wolff Olins ([www.boozallen.de](http://www.boozallen.de)).

*Hedlund, G.* (1981): Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs. In: *Otterbeck, L.* (Hrsg.): The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, Aldershot, S. 25-78.

*Helmreich, T.* (2002): e-branding in schwierigem Fahrwasser. Eine Studie von TNS Emnid, ([www.marketing-marktplatz.de](http://www.marketing-marktplatz.de)).

*Hermanns, A.* (1995): Aufgaben des internationalen Marketing-Managements. In: *Hermanns, A./Wissmeier, U.* (Hrsg.): Internationales Marketing-Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München, S. 23-68.

*Hofbauer, G./Hohenleitner, C.* (2005): Erfolgreiche Marketing-Kommunikation. Wertsteigerung durch Prozessmanagement, München.

*Hünerberg, R.* (1994): Internationales Marketing, Landsberg/Lech.

*Hummel, T.* (2004): Internationales Marketing, München u. a.

*Jenner, T.* (1999): Markenführung als Lernprozess. In: Harvard Businessmanager, 5/1999, S. 20-29.

*Kapferer, J.-N.* (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech.

*Kotler, P.* (2003): Marketing Management, 11<sup>th</sup> edition, New Jersey.

*Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V.* (2003): Grundlagen des Marketing, 3. überarb. Aufl., München.

*Kotler, P./Armstrong, G.* (2006): Principles of Marketing, 11<sup>th</sup> edition, New Jersey.

*Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R.* (2003): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.

*Levitt, T.* (1983): The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review, 61. Jg., Nr. 2, S. 92-102.

*Meffert, H.* (2001): Erfolgreiche Markenführung im Internetzeitalter – Integration von klassischem und e-Branding. In: GfK Nürnberg e.V. (Hrsg.): Markenführung im Wandel – E-Branding als Baustein moderner Marktkommunikation, Nürnberg, S. 7-36.

*Meffert, H./Bolz, J.* (1998): Internationales Marketing-Management, 3. überarb. und ergänzte Aufl., Stuttgart u. a.

*Michael, B. M./Schmitz, R. T.* (2001): DOT COM JUNGLE – brand or die. In: *Riekhof, H.-C.* (Hrsg.): E-Branding-Strategien, Wiesbaden, S. 107-130.

*Ohmae, K.* (1985): Managing in a Borderless World. In: Harvard Business Review, 67. Jg., Nr. 3, S. 152-161.

*Quelch, J. A./Hoff, E. J.* (1986): Globales Marketing – nach Maß. In: Harvard Manager, Heft 4/1986, S. 107-117.

*Riekhof, H.-C.* (2001): Strategische Optionen im E-Branding. In: *Riekhof, H.-C.* (Hrsg.): E-Branding-Strategien, Wiesbaden, S. 13-29.

*Rode, V./Vallster, C.* (2004): Was ist... Corporate Branding. In: Harvard Business Manager, Mai 2004, S. 8-9.

*Rossiter, J. R./Percy, L.* (2005): Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation. In: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 631-646.

*Sattler, H.* (2001): Markenpolitik, Stuttgart u. a.

*Schneller, J./Faehling, G. (2005): ACTA 2005 – Allensbacher Computer- und Technikanalyse 2005 – Trends in der Internetnutzung und Entwicklung der Online-Medien (www.acta-online.de).*

*Schwarz-Musch, A. (2003): Perspektiven der internationalen Kommunikationspolitik – Von der Standardisierung zur Integration, Wiesbaden.*

*Szymanski, D. M./Bharadwaj, S. G./Vaharadajan, P. R. (1993): Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. In: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 4, S. 1-17.*

*Vehlow, B. (2005): Time Budget 12: 1999 bis 2005, November 2005. Eine Studie im Auftrag der SevenOne Media GmbH (<http://appz.sevenonemedia.de>).*

*Wagner, H./Teege, G./Baumann, D. (2001): Digital Brand Management: Erfolgreiches Markenmanagement im Internet-Zeitalter. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): E-Branding-Strategien, Wiesbaden.*

*Wegmann, C. (2000): eServices-Marketing. Grundlagen und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing von eServices, Ingolstadt.*

*Wiechmann, U. E. (1976): Marketing Management in Multinational Firms: The Consumer Packed Industry, New York.*

*Zentes, J./Swoboda, B./Schramm-Klein, H. (2006): Internationales Marketing, München.*