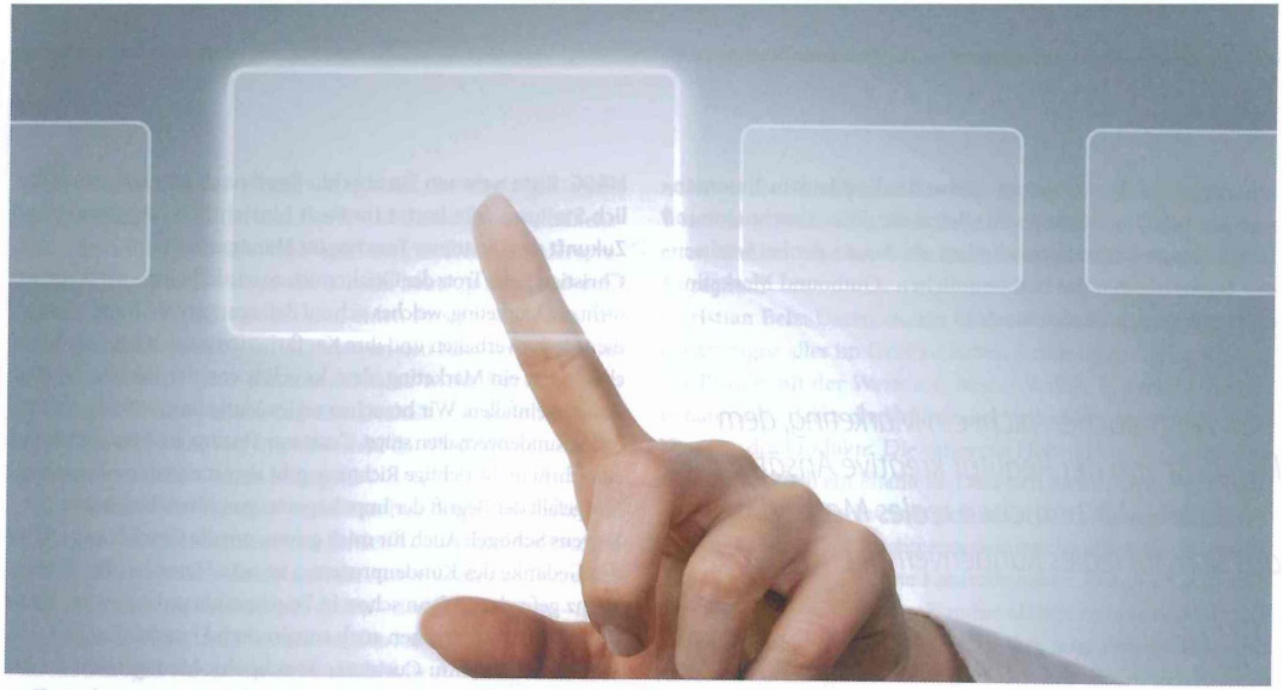


Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen

Marken hinterlassen an allen Kontaktpunkten mit Kunden Spuren und Fingerabdrücke. Dessen sind sich Manager und Mitarbeiter oft nicht bewusst. Das Management sowie die marken- und kundenspezifische Abstimmung aller Kontaktpunkte bieten somit großes Potenzial für Unternehmen zur wirksameren Vermarktung ihrer Marken. Unternehmen, die Kunden ganzheitlich positive und zufriedenstellende Markenerlebnisse an allen Kontaktpunkten vermitteln, sind erfolgreicher im Wettbewerb.

FRANZ-RUDOLF ESCH | CHRISTIAN BRUNNER | DOMINIKA GAWLOWSKI | CHRISTIAN KNÖRLE | KAI HARALD KRIEGER

Marken hinterlassen wie Menschen an allen Kontaktpunkten Fingerabdrücke, die einen Eindruck beim Kunden hinterlassen und das Bild zur Marke prägen. Es gilt der Grundsatz der Wahrnehmungspsychologie: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Deshalb ist es eine vorrangige Aufgabe des Markenmanagements, Kontaktpunkte marken- und kundenspezifisch zu managen. Touchpoints sind alle Berührungspunkte einer Marke mit den Kunden, die verbale und nonverbale Eindrücke zu dieser vermitteln und dadurch das Markenbild sowie die Markenpräferenzen prägen. Dies können Mitarbeiter mit Kundenkontakt sein, die Leistungen der Marke selbst (Produkte und Dienstleistungen) sowie alle anderen Kommunikationskanäle (Online vs. Offline, Persönliche vs. Massenkommunikation).

Während die Integrierte Kommunikation vorrangig die Abstimmung von durch das Unternehmen steuerbaren Kommunikationsmitteln und -kanälen zum Ziel hat (Bruhn 2006; Esch 2006), ist der Ansatz hier breiter. Nicht alle Kontaktpunkte mit einer Marke unterliegen der vollständigen Kontrolle des Markenmanagements. So entstehen beispielsweise im Internet viele virale Spots zur Marke, die von Fans oder Gegnern der Marke initiiert werden. Auch diese können das Markenbild prägen. Deshalb sollte sich das Markenmanagement auch zu solchen indirekten Maßnahmen einen Überblick verschaffen und diese im Blick haben. Entsprechend umfasst das Customer Touchpoint Management auch nicht direkt vom Unternehmen beeinflussbare Berührungspunkte des Kunden, die das Bild einer Marke prägen können.

Customer Touchpoints lassen sich grundsätzlich in **direkte** und **indirekte** sowie in **einseitige** und **zweiseitige Kontakte** unterscheiden (Abbildung 1): Bei **direkten Kontakten** ist eine unmittelbare Einflussmöglichkeit durch das Unternehmen gegeben, z. B. in einem Verkäufer-Käufer-Gespräch, bei der Produktverwendung oder der Inanspruchnahme von Dienstleistungen und Services. So bauen etwa Kunden beim Fahren eines Porsche handlungsspezifisches Markenwissen auf, weil das Auto links gestartet wird und es einen unverkennbaren Sound hat. Bei **indirekten Kontakten** ist keine direkte Einflussnahme durch das Unternehmen gegeben. Vielmehr erfolgt ein Kontakt mit der Marke über Dritte, z. B. durch Berichte in Massenmedien oder Erfahrungsberichte anderer Kun-

den im Internet. **Einseitige Kontakte** ermöglichen keine Rückkopplung zwischen Sender und Empfänger, etwa bei Werbung oder Produktverpackungen. **Zweiseitige Kontakte** ermöglichen dagegen die Interaktion und Rückkopplung, z. B. bei Verkaufsgesprächen, in Internetforen oder durch persönliche Kommunikation mit Freunden und Bekannten. Gerade Letztere ist wichtig aufgrund ihrer höheren Glaubwürdigkeit im Vergleich zu Massenmedien.

Auf den Kundenbedarf und die Marke abgestimmte Customer Touchpoints sollen die Marke schneller in den Köpfen der Kunden verankern sowie nach dem Kauf zu einer höheren Zufriedenheit führen, weil man weiß, was einen erwartet und dies auch bestätigt wird. Zudem führen positive Erfahrungen und Berichte Dritter zu einer Reduktion der Nachkaufdissonanzen. Die Zufriedenheit hat eine positive Wirkung auf die Marken- und Kundenbindung sowie die Wiederkaufsrate und Preisbereitschaft. Diese kann zudem zu Verbundkäufen sowie Empfehlungen führen und reduziert Beschwerden. Letztendlich spiegelt sich dies in erhöhten Umsätzen und Unternehmenswerten sowie einer gesteigerten Mundpropaganda über die Marke bzw. das Unternehmen wider (Lerzan et al. 2009). Kundenunzufriedenheit kann hingegen Marken und Unternehmen nachhaltig schaden (z. B. Stauss 1999; Homburg/Bucerius 2006; Homburg/Koschate/Hoyer 2006). So sind die meisten Kunden unzufrieden mit dem Umgang von Unternehmen mit ihren Beschwerden (Tax/Brown 1998). Studien zufolge sind mindestens zwölf positive Aktionen mit einem Unternehmen nötig, um eine schlechte Erfahrung wieder gutzumachen (Zemke/Schaaf 1989).

Markenidentität als Grundlage für die Gestaltung aller Customer Touchpoints

Das zentrale Ziel des Customer Touchpoint Managements ist es, an allen Kontaktpunkten mit einer Marke kontinuierlich die gleichen Inhalte und einheitliche Eindrücke zu vermitteln. Aufbauend auf der Markenidentität und der -positionierung sind die Customer Touchpoints integriert aufeinander abzustimmen, indem man durch die formale und inhaltliche Abstimmung die erzeugten Eindrücke vereinheitlicht und verstärkt (Esch 2006, S. 27, 2008, S. 297). Je konkreter die Positionierung an allen Customer Touchpoints umgesetzt wird, desto klarer und stärker wird das Markenimage in den Köpfen der Konsumenten verankert (Esch 2008, S. 166 ff.).

Die alleinige Einschätzung der Relevanz der Touchpoints aus Managersicht kann oft zu Fehleinschätzungen führen, weil deren Sichtweise nicht zwingend mit der der Kunden übereinstimmen muss. Deshalb sind die Touchpoints zwischen Konsument und Marke zusätzlich durch die „Brille der Kunden" zu identifizieren und zu bewerten. Ein anschließender Abgleich dieser Perspektiven bringt Lücken zu Tage, die man konkret bearbeiten kann. Markenmanager müssen hierbei entscheiden, wie die Markenidentität nach außen getragen werden soll, um durch alle Kommunikationsaktivitäten der Marke das gewünschte Image beim Konsumenten aufzubauen und zu verstärken.

Mit Hilfe des Buying Cycle „die Brille des Konsumenten" aufsetzen

Aus dem Blickwinkel des Konsumenten sind im Buying Cycle (Kauflebenszyklus) alle Kontaktpunkte zwischen Marke und Konsument aufzudecken. Nur das, was der Konsument von der Marke wahrnimmt (d. h. sieht, hört, riecht, schmeckt, fühlt und erlebt), ist für den Aufbau des Markenimage entscheidend. Nachgelagerte Prozesse und Strukturen, die für das Unternehmen notwendig sind, um die „Line of Visibility" für die Konsumenten bestmöglich zu gestalten, sind für den Kunden nicht relevant. Vereinfacht kann der Buying Cycle in eine Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase eingeteilt werden (Abbildung 2).

Abb. 1 Kategorisierung von Customer Touchpoints

	direkt	indirekt
zweiseitig	▪ Persönlicher Verkauf ▪ Call-Center / Hotlines / Beratung ▪ Schrift- / Emailverkehr ▪ Persönliche Kommunikation auf Messen und Events ▪ Moderiertes Markenforum / Clubs …	▪ Mundpropaganda (Gespräche mit Freunden/Bekannten) ▪ Blogs und Communities …
einseitig	▪ Werbung ▪ Produktverwendung ▪ Promotions / Events ohne Dialog ▪ POS ohne Dialog ▪ Product Placement ▪ Verpackungen …	▪ Massenmedien ▪ TV- / Presseberichte ▪ PR …

Alle Kundenkontaktpunkte sind mit Blick auf die dort herrschenden Markt- und Kommunikationsbedingungen und das vorhandene Interesse der Zielgruppen zu prüfen. Das Involvement der Kunden spielt hierbei eine zentrale Rolle. Dadurch wird sichergestellt, dass der Kunde nur so viel Information erhält, wie dieser auch tatsächlich bereit ist, gedanklich zu verarbeiten. So ist ein Konsument in der Vorkaufphase wenig an der Kommunikation einer Marke interessiert. Hier muss die Marke Bekanntheit aufbauen, in das wahrgenommene Set an Alternativen gelangen und ihr Image muss aufgebaut und gestärkt werden. Dadurch wird diese in der Kaufphase als Alternative in Betracht gezogen. In dieser Phase liegt ein wesentlich höheres situatives Involvement vor. Der Konsument sucht nach Detailinformationen zu verschiedenen Alternativen und lässt diese in den Kaufentscheidungsprozess mit einfließen. In der anschließenden Nachkaufphase ist das Involvement wegen so genannter Nachkaufdissonanzen zunächst kurzfristig höher, um sich dann wieder auf einem niedrigen Niveau einzupendeln. Das zentrale Kriterium ist somit nicht nur das Produkt- und Markeninvolvement – vielmehr spielt das situative Involvement eine entscheidende Rolle. So ist das situative Involvement beim Betrachten eines Fernsehspots in der Vorkaufphase gering, hingegen bei einem Beratungsgespräch in der Auswahl- und Kaufphase hoch. Unter Zeitdruck und mit Begleitung kann der Kauf von Lebensmitteln ebenfalls unter geringerem situativen Involvement durchgeführt werden, als beim ruhigen Flanieren am Wochenende. Gerade beim Beratungsgespräch oder bei Reklamationen schlagen negative Erfahrungen des Konsumenten mit der Marke nicht zuletzt aufgrund des hohen situativen Involvements besonders stark durch. Da dieses Involvement als Filter für alle anderen Involvement-Arten fungiert (Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 141 ff.), ist hierauf besonders zu achten.

Entlang der verschiedenen Phasen des Buying Cycle sind die Touchpoints mit der Marke aufeinander abzustimmen. Allerdings sind in den einzelnen Phasen unterschiedliche Marketingziele relevant: In der Vorkaufphase sind die Markenbekanntheit sowie das Markenimage auszubauen. Hier gilt der periphere Weg der Beeinflussung gemäß dem Motto „Gefallen geht über Verstehen". In der Kaufphase ist wegen des gestiegenen Involvement die Verarbeitungstiefe des Konsumenten entsprechend höher. Demzufolge können hier vermehrt Informationen über das Produkt selbst geliefert werden. In der Nachkaufphase sind die Konsumenten durch entsprechende Customer-Relationship-Maßnahmen oder Services und Dienstleistungen an die Marke zu binden (Esch/Möll 2006). Neben Hard Facts sollte in dieser Phase vor allem eine emotionale Ansprache des Konsumenten erfolgen.

Abb. 2 Customer Touchpoints im Buying Cycle von Yello Strom

Identifikation relevanter Touchpoints

Um die Customer Touchpoints marken- und bedürfnisgerecht zu gestalten, ist eine Kontaktpunktanalyse durchzuführen. Dadurch wird sichtbar, wo das Unternehmen, in welcher Reihenfolge und zu welchem jeweiligen Zweck mit dem Konsumenten in Kontakt tritt (Esch 2008, S. 148 ff.). Dies ist die Voraussetzung zur formalen und inhaltlichen Abstimmung aller Kundenkontaktpunkte mit der Marke. Dazu ist folgendes Vorgehen zu empfehlen (Davis/Dunn 2002, S. 64):

1. Bestimmung der aus Sicht des Managements relevanten Touchpoints und Beurteilung der Wichtigkeit dieser Kontaktpunkte für die Marke. Hierbei ist zu prüfen, ob diese Kontaktpunkte mit den vorhandenen Managementkapazitäten markenspezifisch gestaltet werden können.
2. Erfassung der aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen aktuellen und idealen kommunikativen Customer Touchpoints mit der Marke. Hier sollte eine Einordnung der Customer Touchpoints in die Phasen des Buying Cycle erfolgen und die Wichtigkeit und Leistungsstärke der Kontaktpunkte beurteilt werden. Zudem sollte analysiert werden, ob die Customer Touchpoints aus subjektiver Sicht des Kunden die Markenpositionierung stärken.
3. Vergleich zwischen Innen- und Außensicht der Customer Touchpoints und Ableitung einer Prioritätenliste. Hierbei ist eine Gewichtung zugunsten zentraler kunden- bzw. markenrelevanter Touchpoints durchzuführen. Des Weiteren ist zu eruieren, ob und inwiefern mit diesen Touchpoints die gewünschte Markenpositionierung umgesetzt werden kann.
4. Entwicklung eines konkreten Maßnahmenkatalogs, damit durch die kommunikativen Customer Touchpoints die Markenpositionierung bestmöglich gestärkt wird.

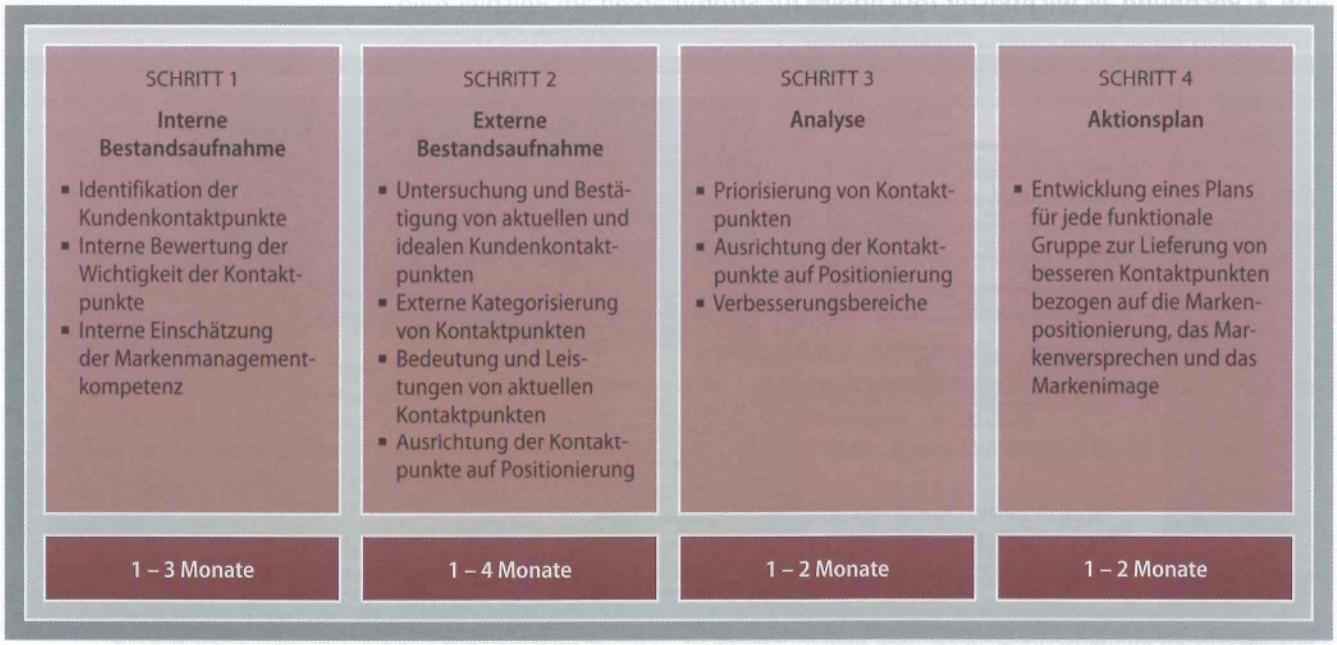
Markenspezifische Gestaltung der Customer Touchpoints

Customer Touchpoints als zentrale „Moments of Truth" müssen jeden Tag das Markenversprechen erfüllen. Der CEO von Honeywell, David Cote, schreibt in dem firmeneigenen Markenhandbuch zu Recht: „With every customer contact and whenever we represent Honeywell, we have the opportunity either to strengthen the Honeywell brand or to cause it to lose some of its luster and prestige". Das Management der Brand Touchpoints darf daher nicht dem Zufall überlassen werden. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass viele Customer Touchpoints markenlose Zonen sind, die keinen Beitrag zur Stärkung des Markenimage leisten. In Unternehmen liegt die zentrale Herausforderung für das Markenmanagement darin, unterschiedliche Unternehmensbereiche und -abteilungen mit Einfluss auf Customer Touchpoints für den Markenbildungsprozess zu sensibilisieren und einzubinden.

Mithilfe von Markenkontaktpunktanalysen werden häufig erst Customer Touchpoints entdeckt, die relativ wichtig für die Markenbildung sein können. Die Anzahl relevanter Kontaktpunkte variiert dabei von Branche zu Branche. So ist bei Stromanbietern die Rechnung der zentrale Kontaktpunkt mit dem Kunden. Yello hat dies erkannt und gestaltet seine Rechnungen gelb (formal) und sehr einfach strukturiert, ohne umständliche Tabellen (inhaltlich) (Abbildung 4). Gleichzeitig erfolgt in der Regel eine Gutschrift, so dass der wichtige Brand Touchpoint zu einem Positiverlebnis wird und das Markenimage „gelb, gut, günstig" vermittelt.

Die kommunikative Vermittlung der Marke an den Customer Touchpoints erfordert hinter der „Line of Visibility" nicht zwingend eine organisatorische Trennung der für den Kunden unsichtbaren

Abb. 3 Prozess der kommunikativen Kontaktpunktanalyse im Rahmen eines Buying Cycle



Quelle: in Anlehnung an Davis/Dunn 2002, S. 64

Prozesse und Strukturen. Somit steht die markenspezifische Gestaltung einer Realisierung von Kostensynergien keineswegs entgegen. Die BMW Group hat daher eine Struktur etabliert, die die Identität der Marken berücksichtigt und gleichzeitig gemeinsame Ressourcen und Know-how nutzt. Unterschieden werden dabei **(a) markenneutrale Prozesse**, die für alle Marken unter dem Dach der BMW Group zusammengefasst sind und **(b) markenprägende Prozesse**, die als „Shop-in-Shop"-Einheiten an diese Struktur gedockt werden. Diese Struktur findet über die gesamte Wertschöpfungskette Anwendung und vermeidet die Ursachen spartentypischer Problemfelder wie Informationsfluss, Steuerungskomplexität, Entscheidungsqualität und Overhead-Kosten (Kalbfell 2004, S. 1941).

Kundenspezifische Gestaltung der Touchpoints

Customer Touchpoints müssen einerseits zentrale Kundenbedürfnisse befriedigen und gleichzeitig positive Kundenerlebnisse schaffen. Die Berührungspunkte mit der Marke müssen dem Kunden einen Mehrwert bieten und gleichzeitig eine Differenzierung erzielen. Hierfür sollten zunächst die Bedürfnisse der Kunden erfasst werden, bevor die Abdeckung durch die bestehenden Customer Touchpoints geprüft wird:

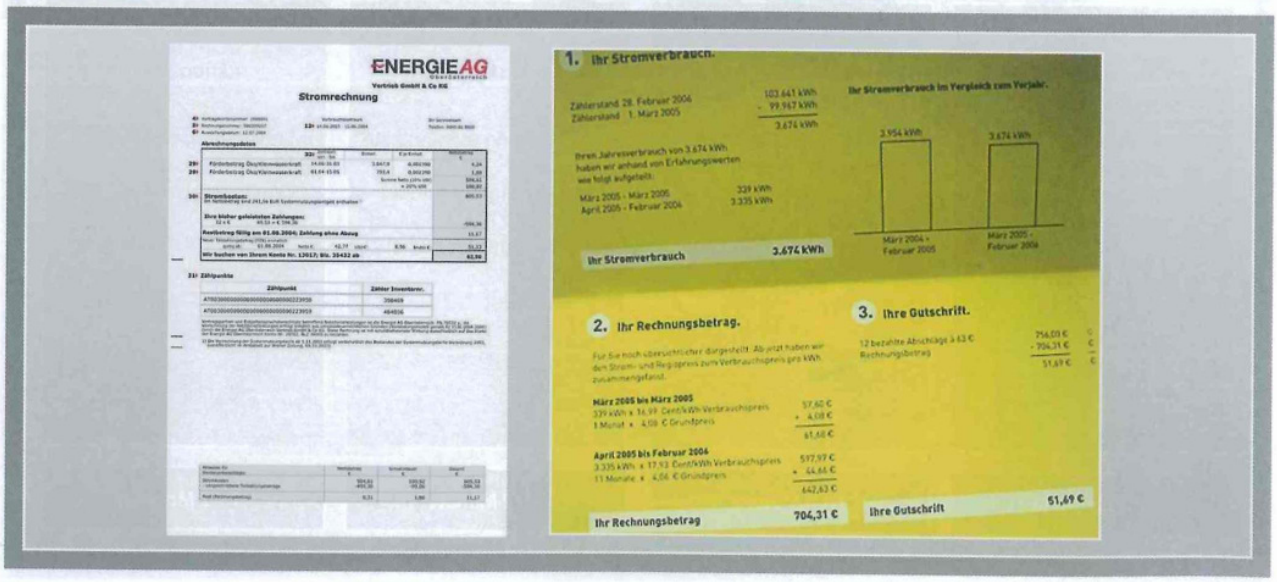
Der erste Schritt zur Erfassung erfolgskritischer Customer Touchpoints ist die **Erfassung zentraler Kundenbedürfnisse**. Quantitative Befragungen bilden die Basis, um generelle Konsummuster zu analysieren. Kunden können hierbei ihre Erwartungen, Erlebnisse und vorhandenen Bedürfnisse mitteilen. Die kundenspezifische Gestaltung der Touchpoints gestaltet sich dennoch schwierig, weil viele Bedürfnisse unbewusst sind und auf direkte Nachfrage nicht genannt werden können.

Unternehmen müssen deshalb pro-aktiv die Nähe zum Kunden suchen und sich fragen, welche Rolle ihr Produkt bzw. ihre Dienstleistung im Leben des Kunden spielt. Ihnen muss es gelingen, sich in den Kunden hineinzuversetzen, um ihn zu verstehen. Dazu können sehr gut qualitative Methoden zum Einsatz kommen, wie etwa das Führen von Tagebüchern durch Kunden oder das Begleiten der Kunden (z. B. „Five Days with the Customer"), um tieferen Einblick in deren Leben und den Umgang mit der Marke zu erhalten. Weiterhin können eigene Erfahrungen, wie bspw. Mitreisen im Vertrieb oder Mystery Shopping, erfolgen, bei dem anonym aus der Perspektive des Kunden die Customer Touchpoints erlebt werden. Zweiseitige, direkte Fokusgruppeninterviews oder ethnographische Methoden eignen sich besonders gut zum tiefergehenden Verständnis.

Im Rahmen dieser Methoden wird dabei oft von Erlebnissen berichtet, die zu besonders positiven oder negativen Erfahrungen geführt haben, sogenannte Critical Incidents. Insbesondere Negativerlebnisse unzufriedener Kunden erweisen sich häufig als Quelle latenter Kundenbedürfnisse (Stauss 1995, S. 391).

Nach der Analyse der Kundenbedürfnisse kann im zweiten Schritt die **Prüfung der Abdeckung und Relevanz vorhandener Customer Touchpoints** erfolgen. Hierzu sind zunächst qualitative Untersuchungen durchzuführen und anschließend quantitativ zu bestätigen. Durch qualitative Analysen lässt sich die Bedeutung kritischer Customer Touchpoints im Buying Cycle identifizieren. Zudem eignen sich für manche Produkte und Dienstleistungen Blogs und Benutzerforen zur Identifikation kritischer Customer Touchpoints. Gerade online werden mehr negative Aussagen über Marken geäußert als in der persönlichen Kommunikation (Meyer/Schwager 2007, S. 124).

Abb. 4 Rechnung als wichtigster Touchpoint für Strommarken am Beispiel Yello



Die Bedeutung der Touchpoints für einen Kunden ändert sich dabei je nach Lebensabschnitt, Status, Produktkategorie und Situationsinvolvement sowie dem Konsumkontext. Viele Customer Touchpoints werden aus gelernten Verhaltensmustern benutzt oder weil sie bereits von den Eltern so vorgelebt wurden. Diese Routine der Kunden lassen sich nutzen und zu neuen Customer Touchpoints aufbauen.

Bewusstsein für Customer Touchpoints intern verankern

Die zentrale Herausforderung für das Customer Touchpoint Management besteht darin, Sensibilität für bewusste und unbewusste Markenbildung an allen kundenrelevanten Berührungspunkten zu schaffen und in konkrete Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen. So ist schon bei der Apple-Produktentwicklung das oberste Ziel, dass der Kunde angenehme Erfahrungen mit den Produkten macht. Vor allem Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt und in Verantwortlichkeiten mit starkem Einfluss auf die Marke (F&E, Design usw.) sind umfassend zum Thema Marke zu schulen. Auch im Hause Beiersdorf ist es kein Zufall, dass Herr Nota als Vorstand Marke, Vertrieb und F&E vereint. Denn erst die funktionsübergreifende Vernetzung von Markenführung, Vertrieb, Produktdesign sowie F&E-Anstrengungen sorgt dafür, dass eine starke Marke ihre Strahlkraft vollständig entfalten kann.

Gemäß dem Sprichwort „Wer den Nagel am Hufeisen nicht achtet, der verliert auch das Pferd" sind alle identifizierten Touchpoints mit dem Kunden marken- und bedürfnisspezifisch zu gestalten und die Mitarbeiter darauf einzuschwören. Ein professionell gesteuerter Buying Cycle muss sowohl alltägliche als auch zentrale Kontaktpunkte berücksichtigen und für den Kunden jeden Kontakt mit der Marke zu einem positiven Erlebnis machen.

Literaturverzeichnis

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

Da Silva, R. V./Syed Alwi, S. F. (2008): Online corporate brand image, satisfaction and loyalty, in: Brand Management, 16, 3, S. 119-144.

Davis, S. M./Dunn, M. (2002): Building the Brand-Driven Business, San Francisco.

Esch, F.-R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation – ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 4. Aufl., Wiesbaden.

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

Esch, F.-R./Möll, T. (2006): Customer Relationship Management und Marke, in: Wilde, K. D./Hippner, H. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, IT-Systeme, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 225–250.

Homburg, C./Bucerius, M. (2006): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden, S. 53-89.

Homburg, C./Koschate, N./Hoyer, W. D. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective, in: Journal of Marketing, 70, 3, S. 21–31.

Kalbfell, K.-H. (2004): Markenführung in der Automobilindustrie – am Beispiel der BMW Group, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 3, S. 1927-1952.

Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Stuttgart.

Lerzan, A. et al. (2009): Does Customer Satisfaction Lead to an Increased Firm Value?, in: GfK Marketing Intelligence Review, 2/2009, S. 8-15.

Meyer, C./Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, February, S. 117-126.

Service Rating (2008): Benchmarkstudie zur Servicequalität von Baumärkten, Köln.

Stauss, B. (1995): „Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 379-399.

Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21, 1, S. 5-24.

Tax, S. S./Brown, S. (1998): Recovering and Learning from Service Failure, in: Sloan Management Review, 40, 1, S. 75-88.

Zemke, R./Schaaf, D. (1989): The Service Edge-1001 Companies that Profit from Customer Care, NAL Books, New York.

Die Autoren

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Direktor des dortigen Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (www.imk-giessen.de) sowie Gründer und wiss. Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis (www.esch-brand.com).
E-Mail: franz-rudolf.esch@wirtschaft.uni-giessen.de

Dipl.-Kfm. Christian Brunner

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität Gießen (www.imk-giessen.de).
E-Mail: christian.brunner@wirtschaft.uni-giessen.de

Dipl.-Kffr. Dominika Gawlowski

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität Gießen (www.imk-giessen.de).
E-Mail: dominika.gawlowski@wirtschaft.uni-giessen.de

Dipl.-Kfm. Christian Knörle

Consultant, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis (www.esch-brand.com).
E-Mail: c.knoerle@esch-brand.com

Dipl.-Kfm. Kai Harald Krieger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität Gießen (www.imk-giessen.de).
E-Mail: kai.h.krieger@wirtschaft.uni-giessen.de