Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM)

LiM-ARBEITSPAPIERE

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 12

Tina Kupka/Lars Blinda/Frank-Michael Trau

Wellness-Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Bremen, November 2004

Impressum:

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

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

ISSN: 1613-0936

Copyright 2004

UNIVERSITÄT
BREMEN

ZUSAMMENFASSUNG

Tina Kupka/Lars Blinda/Frank-Michael Trau

Wellness-Positionierungen im Rahmen
einer identitätsbasierten Markenführung

Arbeitspapier Nr. 12

Gegenstand: Analyse und Ausgestaltung von Wellness-Positionierungen im Kontext des identitätsbasierten Markenführungsansatzes

Art des Arbeitspapiers: Dokumentation des Wellness-Trends und möglicher trendkompatibler Positionierungen

Methode: Literaturgestützte Analyse, Fallstudiendokumentation

Ziele:

- Vorstellung der Entstehung und der Hintergründe des Wellness-Trends,
- Vorstellung von Positionierungs- und Kommunikationsrichtlinien für Wellness-Marken

Zentrale Ergebnisse:

- Der Wellness-Trend stellt eine bedeutende Entwicklung für das heutige und zukünftige Konsumentenverhalten dar.
- Er umfasst die drei wesentlichen Dimensionen: Gesundheit, Kraft und Energie sowie freie Lebensgestaltung.
- Marken können nur dann in Richtung des Wellness-Trends gedehnt werden, wenn dies durch die Markenidentität gestützt wird.
- Wellness-Marken können sich nur dann gegenüber Wettbewerbern differenzieren, wenn sie sich anhand relevanter funktionaler und symbolischer Nutzendimensionen, die von den Wellnessdimensionen getragen werden, positionieren, und dies mithilfe einzigartiger Markenbilder kommuniziert wird.

Zielgruppe: Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **III**
Tabellenverzeichnis ..... **III**
Abkürzungsverzeichnis ..... **IV**

1. Einleitung **1**
1.1 Wellness im Kontext einer identitätsbasierten Markenführung 1
1.2 Ziel und Gang der Untersuchung 2

2. Trends in der Markenführung **4**
2.1 Grundlagen zur Marke und Markenführung 4
2.1.1 Begriff und Funktion von Marken 4
2.1.2 Herausforderungen an die Markenführung 7
2.1.3 Markenaufbau und Markenpflege 9
2.2 Trends in der Markenführung 11
2.2.1 Begriff und Entstehung von Trends 11
2.2.2 Trendorientierte Markenführung 13
2.3 Der Wellness-Trend 14
2.3.1 Begriff und Entstehung von Wellness 15
2.3.2 Wellness in der Markenführung 17

3. Analyse des Wellness-Trends in der Markenführung **19**
3.1 Bedingungsrahmen der Wellness-Markenführung 19
3.1.1 Wellness-Bedürfnis 20
3.1.2 Herausforderungen an die Wellness-Markenführung 23
3.2 Entscheidungsrahmen der Wellness-Markenführung 24
3.2.1 Spezifika der Wellness-Positionierung 24
3.2.2 Besonderheiten der Wellness Source of Business 25
3.2.3 Spezifika der wellnessaffinen Zielgruppe 27
3.2.4 Beispielhafte Wellness-Märkte 29
3.2.4.1 Food-Markt 30
3.2.4.2 Beauty-Markt 32
3.2.4.3 Tourismus-Markt 33
3.3 Exemplarische Wellness-Markenführungsstrategien 34
3.3.1 Analyse ausgewählter Fallbeispiele 36
3.3.1.1 Fallbeispiel „Nestlé LC1“ vs. „Danone Actimel“ 36
3.3.1.2 Fallbeispiel „GUHL Aqua Balance“ 38

3.3.1.3 Fallbeispiel „TUI Vital“ 39
3.3.2 Bewertung der Fallbeispiele 40

4. Empfehlungen zur Optimierung von Wellness-Markenführungsstrategien 42
4.1 Grundvoraussetzungen für eine Wellness-Markenausdehnung 42
4.2 Strategische Markenführungsansätze für Wellness-Produkte 43
4.2.1 Der Balanceansatz 45
4.2.2 Der Gesundheitsansatz 47
4.2.3 Der Lebensgestaltungsansatz 47

5. Bedeutung von Wellness für die Markenführung und Kommunikation der Zukunft 49

6. Fazit 52

Literaturverzeichnis 53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzen der Marke aus Nachfrager- und Anbietersicht.....6
Abbildung 2: Die Fortsetzung der Kondradieff-Zyklen.....12
Abbildung 3: Dreiklang von Körper, Geist und Seele 15
Abbildung 4: Wellnessprägende Megatrends.....16
Abbildung 5: Die zwei Stufen der Wellness.....22
Abbildung 6: Positionierungsoptionen im Food-Markt 31
Abbildung 7: Positionierungsoptionen im Beauty-Markt 32
Abbildung 8: Positionierungsoptionen im Tourismus-Markt.....34
Abbildung 9: Das Markensteuerrad nach Icon Brand Navigation 35
Abbildung 10: Umsetzung der Produkt- und Markenversprechen in Signale 36
Abbildung 11: Das Markensteuerrad für Nestlé LC1 37
Abbildung 12: Das Markensteuerrad für Danone Actimel 38
Abbildung 13: Das Markensteuerrad für GUHL Aqua Balance 39
Abbildung 14: Das Markensteuerrad für TUI Vital.....40
Abbildung 15: Umsetzungsempfehlung für den Balanceansatz 46
Abbildung 16: Wellness-Kommunikation am Beispiel von Jacobs Krönung Balance.....46
Abbildung 17: Umsetzungsempfehlung für den Gesundheitsansatz.....47
Abbildung 18: Umsetzungsempfehlung für den Lebensgestaltungsansatz.....48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Segmentierung der Wellness-Bedürfnisse 21
Tabelle 2: Marktfeldstrategien.....23

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMA	American Marketing Association
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
et al.	et alii, et alia, et alteri
f., ff.	folgende, fortfolgende
FMCG	Fast moving consumer goods
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
MarkenG	Markengesetz
o.V.	ohne Verfasser
PoS	Point of Sale
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere, unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Wellness im Kontext einer identitätsbasierten Markenführung

Seit einiger Zeit wird in der Öffentlichkeit der Begriff ***Wellness*** verstärkt diskutiert: Praktiker als auch Wissenschaftler und nicht zuletzt die Medien widmen durch eine Vielzahl an Publikationen, Vorträgen, Trendanalysen, Fernsehbeiträgen und vor allem durch neu auf den Markt gebrachte Produkte dem neuen Lebensgefühl *Wellness* ihre Aufmerksamkeit und verstärken diese Strömung dadurch weiter. Es überrascht daher wenig, dass Zukunftsforschern zufolge *Wellness* als Mega-Trend des 21. Jahrhunderts bezeichnet wird.

Nach HORX steht der Begriff für „die Balance von Körper, Geist und Seele“ und verkörpert eine allgemeine Entwicklung der Menschen in der heutigen immer schnelllebigeren Gesellschaft.[1] Ein Großteil der Bevölkerung in den Industrieländern sieht im Sinne der Maslow'schen Bedürfnispyramide seine Grundbedürfnisse als befriedigt und strebt daher nach den nächsten Stufen. Das Streben nach Anerkennung und Selbstverwirklichung waren eine lange Zeit und sind noch heute maßgebliche, wenn nicht dominante Motivatoren im Leben dieser Menschen,[2] jedoch ist dieses Streben auch mit Anstrengungen verbunden, die eines Ausgleiches verlangen. Mit sog. Wellness-Angeboten soll sich von den Anstrengungen erholt und die innere Ausgeglichenheit wieder hergestellt werden.

Um langfristig in übersättigten Märkten bestehen zu können und erfolgreich zu sein, müssen Marken mithilfe eines Aufbaues einer Markenidentität klar und differenziert positioniert werden. Anzustreben ist, die Marke einzigartig und authentisch zu machen.[3] Im Rahmen des Wellness-Trends wird daher versucht, Marken und Produkten sowohl funktional als auch symbolisch mit wellnessverkörpernden Aspekten aufzuladen. Dabei kann es sich beispielsweise zum einen um gesundheitsfördernde Inhaltsstoffe handeln. Zum anderen kann eine rein durch die Kommunikationsstrategie aufgebaute Wellness-Kompetenz vermittelt werden sowie eine Kombination aus beiden Alternativen angewandt werden. Letztendlich muss die Markenidentität das Lebens-

---

1 Vgl. HORX (2002), S. 117.

2 Vgl. GAISER (2001); S.27.

3 In diesem Kontext wird oftmals von der sog. Authentizität und „Uniqueness“ einer Marke gesprochen.

gefühl des Wellness-Trends widerspiegeln und zugleich dabei ein eigenständiges Profil und eine eigenständige Persönlichkeit entwickelt haben, welche sie von anderen Marken, die auch auf diesem Trend aufsetzen, nachhaltig differenziert.

1.2 Ziel und Gang der Untersuchung

Ziel dieses Beitrages ist, durch eine Analyse des Wellness-Trends und durch die Analyse bereits umgesetzter Kommunikationskampagnen für unterschiedliche Markenprodukte aufzuzeigen, inwiefern allgemein gültige Gesetzmäßigkeiten für die Kommunikation von Wellness-Produkten existieren und wie diese ggf. aussehen könnten. Dabei kann es sich die Ansprache gewisser Grundbedürfnisse der Menschen und Schlüsselreize handeln. Ferner soll die Relevanz der Wellness-Positionierung von Produkten und Marken sowie deren Effektivität hinterfragt werden. Ansatzweise wird ein strategischer Leitfaden für eine wellnessorientierte Kommunikation erarbeitet, der sich gemäß den gewonnenen Erkenntnissen auf diese exemplarischen vorgestellten Teilmärkte bezieht.

Aufgrund des beschränkten Umfangs der Untersuchung, die zum Großteil im Rahmen einer Diplomarbeit durchgeführt wurde, bezieht sich dieser Beitrag ausschließlich auf Produkte von bekannten und am Markt etablierten Marken. Handelsmarken und sog. Private Label-Produkte bleiben dabei unberücksichtigt. Der Fokus der Untersuchung soll auf den Implikationen des Wellness-Trends für die Kommunikationspolitik einer identitätsbasierten Markenführung liegen. Produkt-, Preis- und Distributionspolitik werden dabei weitestgehend nicht berücksichtigt.

Zur Einführung in die Thematik wird im Grundlagenteil ein kurzer Überblick über die Definition der Marke sowie deren Funktionen und Bedeutung gegeben. Zudem wird das Thema identitätsbasierte Markenführung kurz skizziert und als Teilaspekt insbesondere auf die Markenkommunikation eingegangen. Die Ausführungen dienen als Basis für die nachfolgenden Analysen und Strategieansätze. Anschließend wird das Trendthema „Wellness“ als Möglichkeit für eine Markenpositionierung aufbereitet. Zum einen soll der Begriff erklärt und der gesellschaftliche Hintergrund dargestellt werden. Zum anderen werden die Markt- und Zielgruppencharakteristika des Wellness-Bereiches erörtert.

Darauf aufbauend folgt eine Analyse von bestehenden Wellness-Markenstrategien, um Berührungspunkte und Unterschiede von Wellness-Positionierungen in verschie-

denen Märkten herauszuarbeiten. Basis hierfür werden die Positionierung, die Bedürfnisse der Zielgruppe und die verfolgte Kommunikationsstrategie der einzelnen Marken sein. Letztendlich wird versucht, Grundsätze für eine geeignete Kommunikation der Wellness-Positionierung im Rahmen einer Markenausdehnung zu entwickeln. Darunter fallen Gesetzmäßigkeiten für die Strategieentwicklung und geeignete Umsetzungsmöglichkeiten. Ein Wellness-Markensteuerrad soll in diesem Kontext die strategische Markenführung für die Wellness-Ausrichtung visualisieren.

Im letzten Kapitel folgen ein kurzes Fazit und ein Ausblick über Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Wellness-Trends. Es wird aufgezeigt, in welche Richtung sich Wellness-Märkte und Wellness-Strategien entwickeln können.

2. Trends in der Markenführung

2.1 Grundlagen zur Marke und Markenführung

2.1.1 Begriff und Funktion von Marken

Für die Definition von Marken gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze.[4] Häufig wird eine Marke als ein schutzfähiges Zeichenbündel verstanden[5] oder lediglich als ein Vorstellungsbild. So ist beispielsweise nach AL RIES; Marketingexperte und Brandingspezialist in den USA, „ein Markenname nicht mehr als ein Wort im Gedächtnis der Käufer, wenn auch ein ganz besonderes“[6]. Auf der Grundlage des ganzheitlich ausgerichteten identitätsbasierten Markenmanagements greift diese Verständnis von Marken jedoch zu kurz, da es die Marke lediglich imageorientiert auf ein Vorstellungsbild im Kopf der Nachfrager reduziert.[7] Aus einer identitätsbasierten Markenmanagementperspektive, die Marken sowohl aus einer Außen- und Innenperspektive betrachtet, kann der Terminus ‚Marke' als *„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (in Form von Kommunikation, Kundendienst, Verpackungsgestaltung, technischen Innovationen, etc.), die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert[8].“* definiert werden. Das gesamte Nutzenbündel sendet dabei unternehmensextern wahrnehmbare Signale aus, die sich letztendlich im Markenimage der externen Zielgruppen widerspiegeln.[9]

Marken weisen für Nachfrager als auch für Unternehmen eine Anzahl von unter-

---

4 Vgl. für einen Überblick über unterschiedliche Definitionen beispielsweise BURMANN/MEFFERT (2005), S. 4 f.

5 Vgl. zum Verständnis der Marke als ein schutzfähiges Zeichenbündel WELLING (2003). Laut deutschem Markengesetz (MarkenG) können als Marken „[…] alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“. MarkenG §3 Abs. 1.

6 Vgl. RIES (2003), S. 2.

7 Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3 f.

8 In Anlehnung an KELLER (1993), S. 2. Die AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) nimmt eine ähnliche Definition vor. Nach ihr wird unter einer Marke: „A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competition“ verstanden. Vgl. KELLER (2003), S. 3.

9 Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 4.

schiedlichen Funktionen auf, aus denen für die jeweilige Zielgruppe ein direkter Nutzen resultiert. So erleichtern die über die Markenbekanntheit ausgelöste Markenassoziationen und das Wissen über die Markenmerkmale die Orientierung im Produkt-Dschungel für die Nachfrager. Sie dient als sog. „information chunk".[10] Die Identifikations- und Differenzierungsfunktionen von Marken werden von Unternehmen genutzt, um bei Nachfragern **Präferenzen** für Produkte und Dienstleistungen zu generieren. Marken schaffen beim Nachfrager einen emotionalen Mehrwert, der auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kapitalisierbar ist[11] und so das Unternehmen absichert. Daraus resultiert die Bedeutung des Markenmanagements in der strategischen Unternehmensführung und macht GAISER zufolge die strategische Markenführung zur Kardinalsdisziplin des Marketings.[12]

Extern gerichtet strebt das Markenmanagement an, ein starkes, d.h. verhaltensrelevantes Markenimage im Kopf der Nachfrager aufzubauen. Hierbei handelt es sich um das Fremdbild der Marke. Das **Selbstbild der Marke** manifestiert sich bei den internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institution, die die Marke trägt (z.B. Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Absatzmittler). Dieses Selbstbild wird als die Markenidentität bezeichnet.[13] Eine authentische Identität der Marke resultiert letztendlich in einer Vertrauensbeziehung mit den Zielgruppen.

Marken haben vielerlei **Nutzen** für Nachfrager und Anbieter. Nachfolgendes Schaubild soll dieses deutlich machen (vgl. Abbildung 1).

---

10 Vgl. TROMMSDORFF (2002), S. 87, MEFFERT/BIERWIRTH (2002), S. 189.

11 Vgl. ESCH (2004), S. 12.

12 Vgl. GAISER (2001), S.16.

13 Die Markenidentität bildet sich aus „denjenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen. Sie bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für die die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck." BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 16.

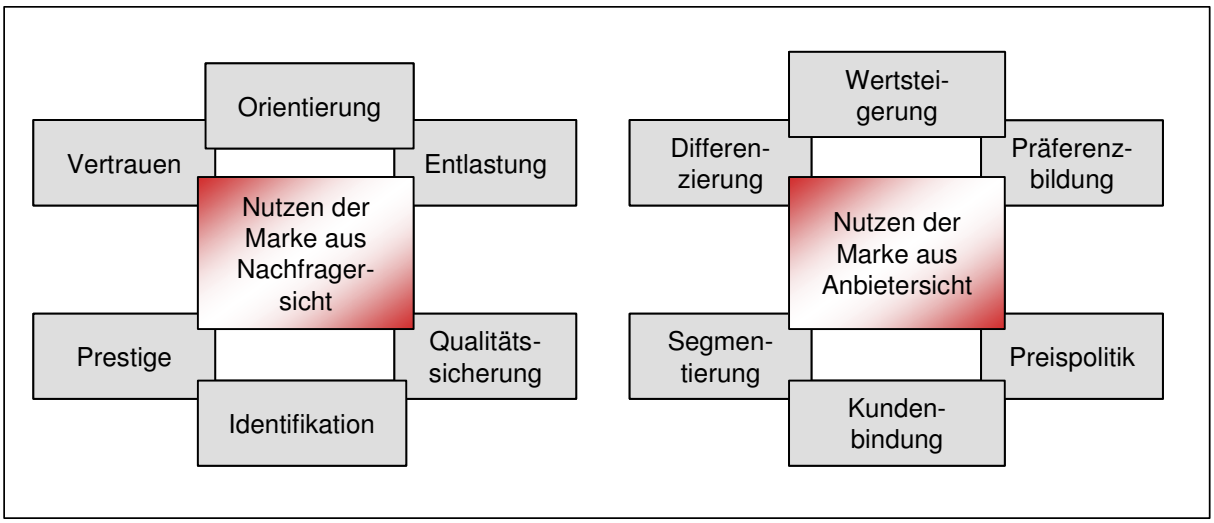

Abbildung 1: Nutzen der Marke aus Nachfrager- und Anbietersicht
Quelle: in Anlehnung an MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002b), S. 10 f.

Während aus Anbietersicht das langfristige Ziel der Umsatz- und Gewinnsteigerung durch die Schaffung eines Brandholder Values verfolgt wird, bieten Marken den Verbrauchern insbesondere Identität und Vertrauen.[14] Marken geben den Nachfragern ein Wertversprechen, das Fehlentscheidungen und Erwartungsenttäuschungen minimiert. Damit werden materielle Unsicherheiten in Bezug auf Wert und Qualität, aber auch psychologische Risiken wie beispielsweise Image und soziale Akzeptanz reduziert.[15]

[14] MEFFERT/BURMANN (2002), S. 27.
[15] Vgl. KELLER (1990).

2.1.2 Herausforderungen an die Markenführung

Entscheidend für den Erfolg von Marken ist die langfristig systematische Führung von Marken ausgerichtet an der **Markenidentität**. Die Markenführung kann dabei in zwei Kernbereiche aufgeteilt werden: den **Aufbau von Marken** durch Schaffung einer starken Markenidentität bzw. -persönlichkeit,[16] sowie die **operative Markenpflege** mit kontinuierlicher und systematischer Betreuung eingeführter Marken.[17] Um Aktualität in der Markenführung zu gewährleisten, ist es von besonderer Bedeutung, die gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Herausforderungen zu erkennen und zu beachten. Durch veränderte Bedingungen ergeben sich neue Märkte, Zielgruppen und Wettbewerber. Daraus resultieren Chancen und Risiken für die Markenführung.

Im Folgenden soll nun exemplarisch auf einige für die Markenführung in Deutschland relevante Entwicklungen eingegangen werden.

Zu einer der wichtigen Veränderungen der Rahmenbedingungen auf Nachfragerseite zählt die Verschiebung der **Altersdemographie**. Die verlängerte Lebenserwartung und die sinkenden Geburtenraten der letzten Jahrzehnte führen zu einer Alterung der Gesellschaft. Einer aktuellen Prognose der Bundestagskommission zufolge wird sich das Durchschnittsalter der Deutschen von derzeit 41 Jahre bis im Jahr 2050 auf 48 Jahre erhöhen. Bereits im Jahr 2030 werden gemäß dem Statistischen Bundesamt 48% der Menschen über 50 Jahre alt sein.[18] Senioren, auch als **„Best Agers“** bezeichnet, gelten als kaufkräftige und zukunftsträchtige Zielgruppe. Ihre sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse sind ebenso divergent wie ihre im Laufe der Zeit geprägten Wertvorstellungen und Lebensentwürfe. Daher handelt es sich um eine inhomogene Zielgruppe, die eine starke Differenzierung sowohl in der Ansprache als auch im Produktportfolio bedingt.[19]

Neben den sog. Best Agers haben sich auch **Kinder und Jugendliche** zu einer kauf-

---

16 In der Literatur zur Markenforschung differenzieren einige Autoren nicht trennscharf zwischen der Markenidentität und der Markenpersönlichkeit. Der identitätsbasierten Markenführungsansatz betrachtet jedoch die Markenpersönlichkeit als Ausdruck des Kommunikationsstils einer Marke als eine der sechs Komponenten der Markenidentität. Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 18.

17 Vgl. GAISER (2001), S.16ff.

18 Vgl. RESEARCH & MEDIA MARKETING (2003), S.17.

19 Vgl. KRÖNERT (2002); S.56.

kräftigen Zielgruppe entwickelt. Sie verfügen über ein ausgeprägtes **Markenbewusstsein** und nehmen innerhalb der Familie häufig die Funktion des Meinungsbildners ein. Kinder als sog. „strong Influencer“ und Kunden von morgen werden daher schon heute gezielt in der Kommunikation angesprochen. Des Weiteren führt der allgemeine Anstieg des Bildungsniveaus gekoppelt mit einem erhöhten Informationsangebot dazu, dass Nachfrager den Produkten und Marken gegenüber kritisch sind und über die Zeit ein hohes Qualitätsbewusstsein entwickelt haben.

Der **Wertewandel** hin zu mehr Individualität und Selbstverwirklichung hat ebenso einen starken Einfluss auf das Konsumentenverhalten. Eine ausgeprägte Erlebnis- und Genussorientierung trotz steigendem Gesundheits- und Umweltbewusstsein hat multioptionale Konsumenten geschaffen. Dies stellt im Marketing die Segmentierung, das Targeting der Zielgruppen sowie die Formulierung des einzigartigen Kundennutzens vieler Marken vor Probleme. Als eine der Konsequenzen steigt die Zahl der Flops an neu eingeführten Produkten kontinuierlich. Die Herausforderung besteht darin, eine bedarfsgerechte Angebotsausweitung bei gleichzeitiger Sicherstellung einer wirtschaftlichen Marktbearbeitung zu erreichen.[20] Darüber hinaus hat das Überangebot an Produkten und Marken ohne eindeutige Differenzierung sowie vor allem die hohe Preissensibilität der deutschen Nachfrager insbesondere bei FMCG’s (Fast Moving Consumer Goods) einen harten, **Wettbewerb** zwischen Handel und Herstellern bewirkt.

Aus diesen Rahmenbedingungen können für die Markenführung vier grundlegende Herausforderungen identifiziert werden:

1. Die Erreichung einer ausreichend hohen Markenbekanntheit bei den relevanten Zielgruppen.

2. Die Vermittlung der notwendigen und relevanten Markenmerkmale.

3. Die funktionalen und symbolischen Nutzendimensionen des Markenimages müssen in der Kommunikation in klare Markenbilder übersetzt werden, eine Einzigartigkeit besitzen und von hoher Relevanz für die Zielgruppe sein.

---

[20] Vgl. CASPER (2002), S. 234.

4. Die letzte Herausforderung ist die Sicherstellung einer hohen Glaubwürdigkeit der Marke.[21]

Als Resultat einer erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen steht eine langfristige und **feste Marke-Kunde-Beziehung**. Ansatzpunkt der Markenführung muss dabei die Markenidentität sein.

2.1.3 Markenaufbau und Markenpflege

Die oben genannten Herausforderungen zu bewältigen und eine **Alleinstellung** für eine Marke auf dem Markt zu etablieren, wird aufgrund der Anzahl an Marken und der übersättigten Märkte zunehmend schwerer. Der Aufbau und die Vermittlung der Markenidentität haben sich daher zu einer wachsenden, strategischen Herausforderung entwickelt. Ein **einzigartiges Markenimage** kann dabei nicht durch isolierte Einzelmaßnahmen geschaffen werden. Es muss durch ein konsequentes Zusammenspiel aller kommunikativen Faktoren in den Köpfen der Nachfrager verankert werden.[22]

Neben anderen Erfolgsfaktoren können fünf wesentliche Bausteine für einen erfolgreichen Markenaufbau und eine Markenpflege identifiziert werden, die im Folgenden kurz erläutert werden:[23]

1. Markenpotential
2. Dynamische Markenprofilierung
3. Markentracking
4. Optimierung der Einzelmaßnahmen
5. Vernetzung und Integration des Kommunikationsmixes

Das **Markenpotential** ist aus der Einstellung der Nachfrager zur Marke zu analysieren. Ein geeignetes Instrument hierfür ist die Content-Analyse. Aufgerastert in emotionale und rationale Kaufargumente können alle Wettbewerber im Markt gemäß der ihnen vom Verbraucher zugesprochenen Kompetenz eingeordnet werden. Die Ergebnisse zum Markenpotential sind eine bedeutende Größe für eventuelle Marken-

---

[21] Vgl. zu den Herausforderungen auch ausführlich BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 53 f.
[22] Vgl. HERBST (2001), S.19.
[23] Vgl. SERVICE PLAN GROUP (2001).

ausdehnungen. Sie geben Aufschluss über die Tragfähigkeit der Marke.

Bei der **dynamischen Markenprofilierung** wird anhand der Ergebnisse obiger Analyse nach Profilierungsalternativen gesucht. Die Markenwerte sind dabei von hier Relevanz. Zur dynamischen Markenprofilierung kann zum Beispiel ein Produkt- bzw. Sortimentansatz, ein Zielgruppenansatz oder ein anlassbezogener Ansatz gewählt werden.

Der Aufbau eines **Markentrackings** bzw. eines Marken-Controlling ist von enormer Relevanz, um die Effektivität und Effizienz der Markenführung zu gewährleisten. Ausschlaggebenden Einflussfaktoren zur Überwachung der Markenführungsmaßnahmen sind u. a.: die spontane Markenaktualität, der Grad der Markendifferenzierung und der Markensympathie, das psychologische Preis-Leistungsverhältnis, die Erst- und Wiederkaufbereitschaft sowie der Werbeimpact.

Die **Optimierung der Einzelmaßnahmen** erfolgt auf Grundlage der durch das Marken-Controlling gesammelten Informationen über die Effektivität und Effizienz der Einzelmaßnahmen. Hierbei wird versucht, einzelne Maßnahmen zu isolieren, um ihre Erfolgswirkung zu überprüfen. Der Kommunikationsmix ist dabei aufgrund der hohen Kosten dieses Bereiches von besonders hoher Bedeutung.

Die **Vernetzung und Integration des Kommunikationsmixes** zielt darauf ab, sämtliche Inhalte sowie den zeitlichen Einsatz der Kommunikationsinstrumente so aufeinander abzustimmen, dass eine möglichst hohe Effektivität sichergestellt wird. Die Kommunikationsintegration erhöht dabei die Effizienz der Markenkommunikation allgemein. Zur Optimierung des Maßnahmeneinsatzes werden u.a. Daten der Media-Analysen, Ergebnisse von Ballungsraumforschung und Marktforschungsausarbeitungen über Zielgruppenverhalten verwendet. In der Optimierung nimmt das Media Planning eine bedeutende Stellung ein.

Das Vorgehen nach diesem „Gesamtkonzept“ ermöglicht das gezielte und flexible Reagieren auf Umfeldveränderungen, ohne eine Aufweichung der Markenidentität zu riskieren. Im Rahmen dieser Untersuchung werden allerdings nur Empfehlungen für das Vorgehen bei den ersten beiden Punkten gegeben, da im Fokus allgemeingültige Aussagen zu Markenausdehnungsstrategien im Wellness-Bereich stehen sollen.

2.2 Trends in der Markenführung

2.2.1 Begriff und Entstehung von Trends

Ein Trend unterscheidet sich von einer Modebewegung durch sein **zeitlich längeres Andauern** und die Motivation der Menschen zu einem Wandel. Diese gesellschaftlichen Veränderungen müssen in der Markenführung Berücksichtigung finden, um die Aktualität und Relevanz der Marke für die Verbraucher zu gewährleisten.[24]

Verglichen mit dem industriellen Zeitalter, in dem Fleiß, Ordnung und materieller Wohlstand als erstrebenswert galten, haben sich im heutigen Wissenszeitalter die Lebensziele hin zu Toleranz, Kommunikation und psychosozialer Gesundheit entwickelt.[25] Ausgehend von den jeweils vorherrschenden, gesellschaftlichen Wertvorstellungen, Technologiestandards und sonstigen Lebensumständen lassen sich neuartige Entwicklungen beurteilen, sowie auf ihre Zukunftsrelevanz hin überprüfen und bewerten. **Trends** zeigen somit **Richtungen** bzw. **Entwicklungstendenzen** auf.

Durch das Beobachten kultureller und subkultureller Szenen und die Analyse gesellschaftlichen Wertewandels können Modebewegungen frühzeitig registriert und für die Markenführung nutzbar gemacht werden. **Aufgabe der Trendforschung** ist es dabei, die analysierte Vielzahl von Wünschen und Werten zu strukturieren, um Befindlichkeit und Lebensgefühl einer Gesellschaft in verschiedene Strömungen zu bündeln.[26]

Trotz der Begriffe „Trend-" bzw. „Zukunftsforschung“, die sich mit Ereignissen oder Entwicklungen in der Zukunft beschäftigen, können über die Zukunft keine definitiven Aussagen getroffen werden. Zukunft ist ein gedankliches Gebilde aus Hoffnungen, Erwartungen und Befürchtungen, das von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist. Dazu zählen wissenschaftliche und technische Erfindungen oder politische Entscheidungen.[27]

Nachstehendes Schaubild (vgl. Abbildung 2) zeigt die Innovationszyklen nach

---

[24] Vgl. WIPPERMANN (2003), S.23 f.
[25] Vgl. HORX (2002), S.37.
[26] Vgl. WIPPERMANN (2003); S.23 f.
[27] Vgl. GUTJAHR (2001).

KONDRATIEFF. Er entwickelte ein Kurvenmodell, indem er die regelmäßig wiederkehrenden Produktivitätsschübe untersuchte, die durch technische Innovationen eine Knappheit beseitigen und neuen Wohlstand erzeugen.[28]

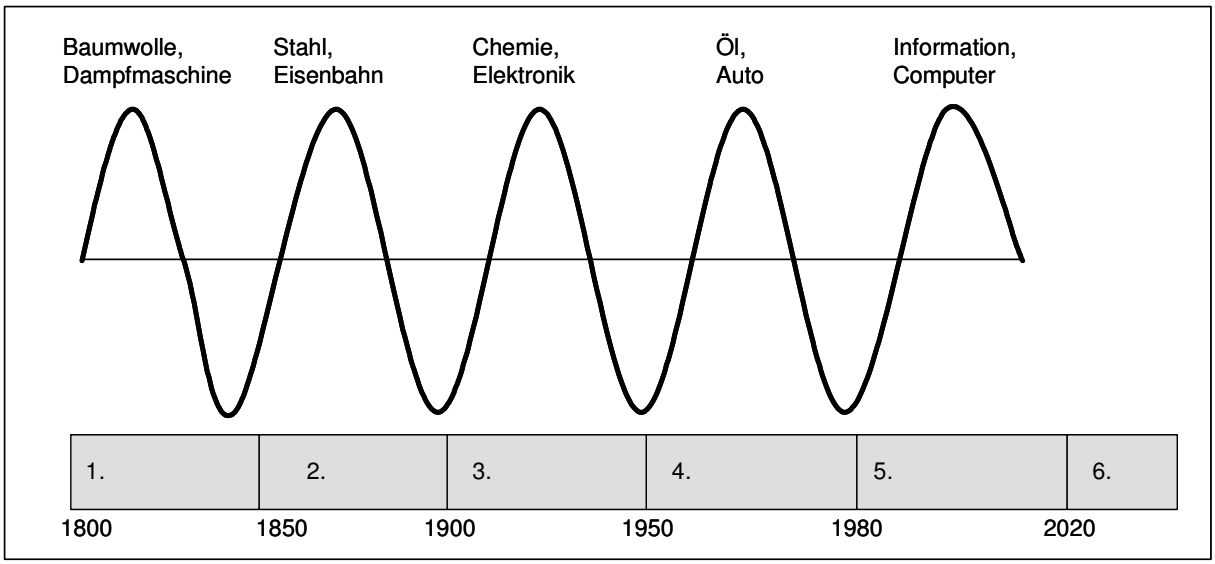

Abbildung 2: Die Fortsetzung der KONDRADIEFF-Zyklen
Quelle: HORX (2002), S. 38.

Der Sozialforscher LEO A. NEFIODOW prognostiziert in seinem Werk „Der sechste Kondratieff" das Fortbestehen der KONDRATIEFF-Zyklen. Demnach ist die psychosoziale Gesundheit, die gemeinsame Schnittmenge aus den Bereichen Information, Umwelt, Biotechnologie, optischen Technologien und Gesundheit, stark genug, um als Basisinnovation einen **gesellschaftlichen Veränderungsprozess** auszulösen. Sie kann einen kompletten Reorganisationsprozess hervorrufen und wird NEFIODOW zu Folge den sechsten Kondratieff bilden. Gesundheit ist dabei ganzheitlich zu verstehen. Hierbei handelt es sich nicht um die rein körperliche Gesundheit, sondern spielen seelische, ökologische und soziale Gesichtspunkte eine bedeutende Rolle.[29]

Folgende Punkte sind demzufolge maßgeblich für das Wohlbefinden im Rahmen des ganzheitlichen Gesundheitsgedankens:[30]

- stabiles Selbstwertgefühl,
- positives und aktives Verhältnis zum Körper,

---

[28] Vgl. HORX (2002); S. 38 f.
[29] Vgl. LANGE (1999), S. 2.
[30] Vgl. HORX/HORX-STRATHERN (2003), S. 8.

- Fähigkeit zu Freundschaft und sozialen Bindungen,
- intakte Umwelt,
- sinnvolle Arbeit und gute Arbeitsbedingungen,
- Lebenswerte Gegenwart und begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft.

Aus diesen Faktoren bildete sich in den letzten Jahren ein breiter Produkt- und Dienstleistungsmarkt. Die psychische und physische Erhaltung der Gesundheit ist weitestgehend Aufgabe des Individuums. Die Zurückhaltung der Krankenkassen in Bezug auf Prävention hat die Ausgabebereitschaft der Menschen für ihr persönliches Wohlbefinden erhöht. Hieraus lässt sich in gewissem Sinn die Erfolgs- und Zukunftsrelevanz für den nachstehend erklärten Wellness-Trend begründen.[31]

2.2.2 Trendorientierte Markenführung

Das Handeln von Konsumenten ist häufig von Sehnsüchten begleitet, die nicht klar zu benennen sind. Für die Produktentwicklung und die Kommunikation ist es daher erfolsgentscheidend, die teilweise verborgenen Wünsche der Nachfrager rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu berücksichtigen.

Hinter einer klaren Markenidentität steht ein **Markenversprechen**. Dieses Versprechen muss permanent unter Beweis gestellt werden. Hier liegt auch die besondere Schwierigkeit, Trends in der Markenführung zu verankern. Geschaffenes Vertrauen darf nicht durch Dissonanzen zum bestehenden Markenbild zerstört werden. Allerdings müssen gleichzeitig Relevanz und Attraktivität der Produkte gewahrt bleiben.[32] Die Marke steht demnach in einem Spannungsfeld zwischen den Veränderungen des Marktes und der Gesellschaft sowie den neuen Produkten, die zu den Markenwerten kompatibel sein sowie möglichst von ihnen unterstützt werden müssen.[33]

Daher müssen vor der Integration von Trends in die Markenführung diese auf ihre Funktion, ihren Stellenwert und ihren Bedeutungsgehalt in der gesellschaftlichen Entwicklung überprüft werden. Grundsätzlich geben Trends Aufschluss über die **Le-**

---

31 Vgl. ROSBACH (2002); S.44f.
32 Vgl. GRÜNEWALD (2003). S. 2.
33 Vgl. KELLER (1990).

bens- und Entwicklungsprobleme, denen die Verbraucher gegenüberstehen. Bei festgestellter Signifikanz und Vereinbarkeit mit der Marke, können sie Aktualität und Kontinuität in der Markenführung gewährleisten.[34]

Zur Schaffung eines einheitlichen Gesamtbildes der Marke besteht die Anforderung an die Markenführung, aktuelle und markenkonforme Botschaften zu vermitteln, die in die Markenidentität einzahlen. Aktionen sollten niemals losgelöst vom anderen Instrumenteneinsatz umgesetzt werden, um **Synergieeffekte** zu bestehenden Kampagnen aufzubauen und zu nutzen. Dies bedingt ebenso eine gemeinsame Tonalität. Allerdings kommt hier die Besonderheit der **trendorientierten Kommunikation** zum Tragen. Trotz der Einhaltung eines einheitlichen, kommunikativen Grundtones müssen alle Maßnahmen den Ansprüchen an den jeweiligen Trend mit seinen prägenden Merkmalen genügen. Aktualität und Nutzen müssen klar ersichtlich sein. Dabei darf nicht gegen die bereits gelernten Markenwerte verstoßen und somit das Vertrauen der Kunden zerstört werden.

Ziel einer integrierten Kommunikation ist es, ein einheitliches Erscheinungsbild bei den Zielgruppen zu erzeugen und damit die Kaufentscheidung des Kunden positiv zu beeinflussen. Dies geschieht durch „*zeitliche, inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Markenkommunikation, um die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken*“[35]. Durch die integrierte Kommunikation werden die Verwender mit markenkonformen Botschaften über verschiedene Sinne angesprochen. Somit kann die Effizienz der Marketingmaßnahmen unter Beachtung der Aktualität der Botschaften erhöht werden.[36]

2.3 Der Wellness-Trend

Das Thema „**Wellness**“ ist in allen Medien präsent. Fast alle Markenhersteller haben inzwischen ein oder mehrere Wellness-Produkte in ihrem Sortiment. Es gilt zu klären, was sich hinter dem Bedürfnis nach Wellness verbirgt und welche Auswirkungen Wellness längerfristig auf die Markenführung hat.

---

[34] Vgl. GRÜNEWALD (2003). S. 2.
[35] HALLER (2002), S. 8.
[36] Vgl. TURNER (2003), S.82.

2.3.1 Begriff und Entstehung von Wellness

Für die Begriffsentstehung von „Wellness“ gibt es zwei unterschiedliche Auffassungen. Das Trend-Dossier, veröffentlicht vom Magazin Focus, sowie andere Publikationen schreiben den **Ursprung des Wellness-Begriffes** dem amerikanischen Sozialmediziner HALBERT I. DUNN zu, der in den 50er Jahren aus den Worten „wellbeing“ und „fitness“ die Bezeichnung „Wellness“, für das Wohlsein von Körper und Seele kreiert haben soll.[37] LUTZ HERTEL, dem Vorsitzenden des Deutschen Wellnessverbandes e.V., zufolge geht der Begriff laut Oxford English Dictionary zurück bis ins 17. Jahrhundert und findet sich dort unter „wealnesse“ wieder. Erklärt wird der Begriff als „Zustand des Wohlbefindens oder der guten Gesundheit“[38]

Trotz der Kontroverse über den Ursprung von Wellness, herrscht in der Begriffsdefinition Einigkeit. Wellness soll innere Balance, Ausgeglichenheit und Wohlgefühl für Körper, Geist und Seele schaffen (vgl. Abbildung 3).

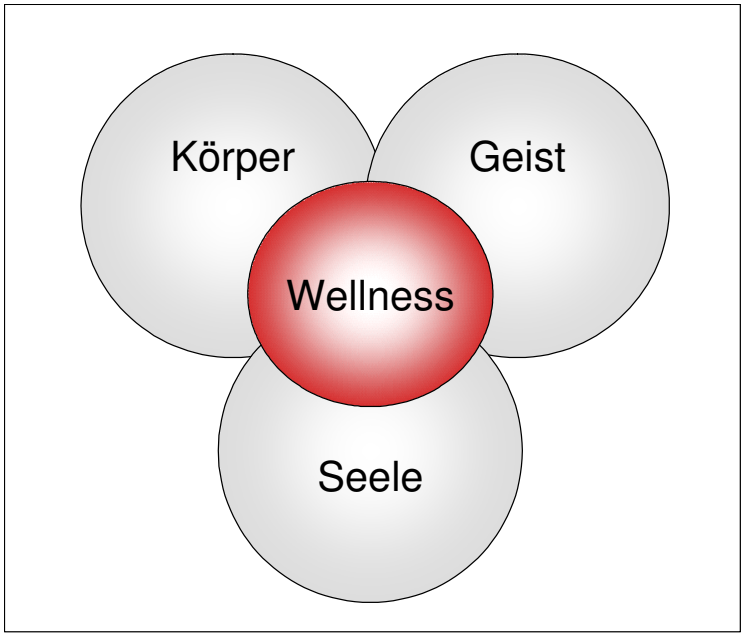

Abbildung 3: Dreiklang von Körper, Geist und Seele
Quelle: HORX (2003), S. 116.

Der Erfolg von Wellness liegt in der Alltagskultur begründet. Wie bereits in Kap. 2.2 beschrieben, ist in unserer heutigen Gesellschaft ein ganzheitlicher Gesundheitsge-

---

37 Vgl. FOCUS-MEDIALINE (2002); S.1 sowie BRIGITTE–MEDIA (2002); S.3

38 Vgl. HERTEL (2001), S. 2.

danke vorherrschend, der auf das Wohlbefinden des Einzelnen ausgerichtet ist.[39]

In der folgenden Abbildung (vgl. Abbildung 4) werden die Ursachen aufgezeigt, die Wellness zu einem Mega-Trend heranreifen ließen. Es handelt sich dabei um gesellschaftliche Entwicklungen, die ein starkes Bedürfnis für Wellness im Sinne von innerer Balance verursachen.

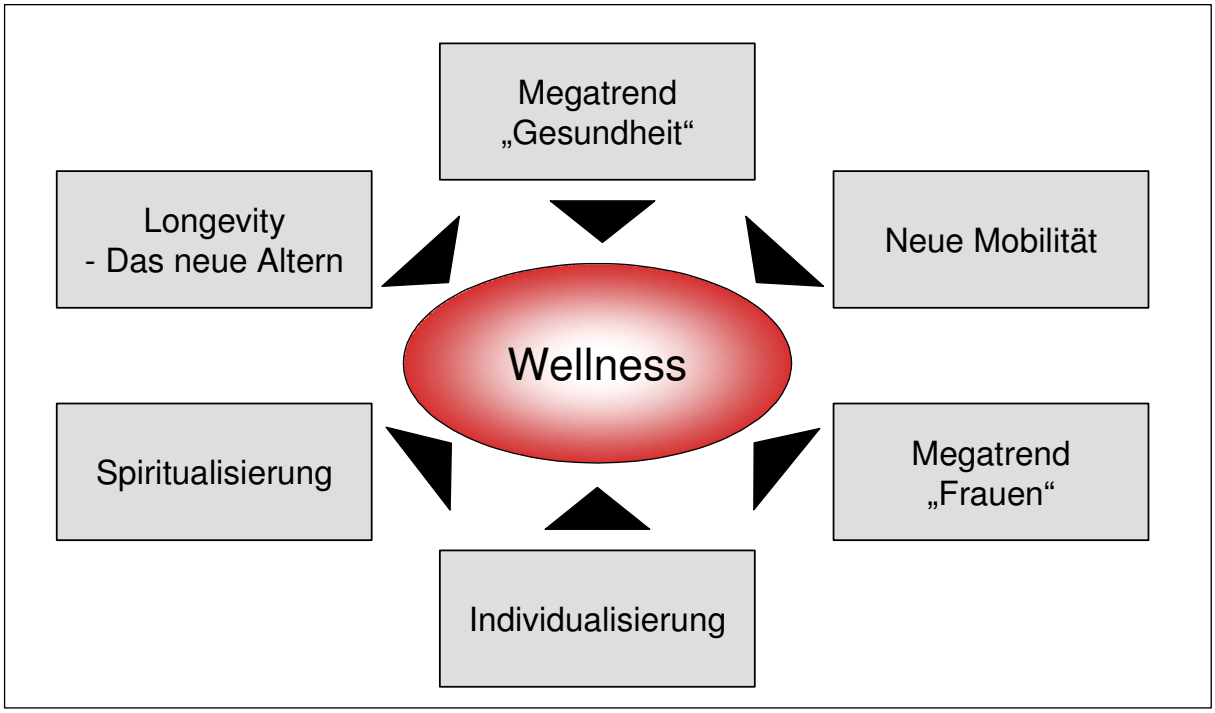

Abbildung 4: Wellnessprägende Megatrends
Quelle: Horx (2002), S. 9.

Die Megatrends *„Frauen“* und *„Gesundheit“* sind gesellschaftliche Phänomene, die bereits durch sämtlichen Medien gingen. Frauen hatten schon immer eine besondere Affinität zur Körperpflege und Verwöhnung. Diese ziehen die Männer allmählich nach. Gesundheit als ganzheitlicher Ansatz, ist wie bereits beschrieben ein Teil des Strebens nach Wellness.

Die *neue Mobilität* beschreibt die Veränderungen in der Arbeitswelt, die einen Einfluss auf das Stresspotential, die verfügbare Zeit und das Privatleben haben. Dazu zählen eine höhere Belastung, mehr Verantwortung, häufigere Jobwechsel, teilweise verbunden mit Ortswechseln, und schwindende Arbeitsplatzsicherheit. Wellness

[39] Vgl. HORX (2002), S.6 f.

dient hier als ausgleichender Faktor zwischen Berufs- und Privatleben.

Hinter der *Individualisierung* der Gesellschaft verbirgt sich die Möglichkeit, die Lebensentscheidungen „Beruf“, „Ehe“ oder „Lebensweg“ zu revidieren, ohne mit gesellschaftlicher Ächtung bestraft zu werden. Dieser Wandel führt zu einer Entscheidungsverzögerung, um die Auswirkungen auf die individuelle Lebenssituation möglichst lange zu vermeiden und sich alle Optionen offen zu halten. Dieser verstärkten Selbstorientierung steht die Suche nach Wärme und Geborgenheit entgegen. Wellness hilft, die Balance zu halten.

Longevity – das neue Altern beschreibt das „Dritte Lebensalter“ als Selbstverwirklichungsalter. Das ansteigende Durchschnittsalter der Bevölkerung führt zu einer Verschiebung der Verhaltensnormen. Im Ruhestand wird Genuss und Konsum in vollen Zügen ausgelebt, das Bewusstsein für eine gezielte Verlängerung der Lebensqualität hat sich durchgesetzt und für Impulse im Wellnessbereich gesorgt.

Allen Glaubenssystemen gemein ist die Motivation, nach Höherem zu streben und die Begrenzung des menschlichen Daseins zu verstehen und zu überwinden. Die neue Spiritualität unterscheidet sich von den traditionellen Glaubenssystemen durch ihre Ausrichtung auf die Wirksamkeit. Bei Wellness finden die Menschen Rituale wieder, die eine Ausgleichswirkung zeigen und somit der Suche nach Halt und Geborgenheit Rechnung tragen.

2.3.2 Wellness in der Markenführung

Wellness hat sich als Impulsgeber in vielen Märkten etabliert. So profitieren Tourismus, Ernährung, Bekleidung, Körperpflege und Wohnen von diesem Megatrend.[40] Zu klären ist dabei die Frage, ob eine **Wellness-Positionierung** für alle Produkte dieser Märkte sinnvoll ist.

Im Vorfeld muss daher überprüft werden, ob die Zielgruppe der Produkte mit der wellnessaffinen Zielgruppe übereinstimmt. Auch das Produkt an sich muss aufgrund seiner Eigenschaften und seiner bisherigen Positionierung in den Wellness-Bereich passen, um glaubwürdig zu sein. Die aufgeklärten Nachfrager sind sehr kritisch und

---

[40] Vgl FOCUS-MEDIALINE (2002); S.1.

prüfen die auf Wellness positionierten Produkte heute immer kritischer auf ihre Mehrleistung.

Die Wellness-Positionierung ist in der Markenführung ähnlich gleichzusetzen mit einer **Qualitätsauszeichnung**. Qualität fasst Art, Beschaffenheit, Eigenschaft und Güte der Produkte zusammen. Der Begriff ist in diesem Fall eine **subjektive Beurteilung**, die von den Ansprüchen der Verbraucher an das jeweilige Produkt abhängig ist. Das heißt, dass die Kaufmotive eine tragende Rolle für die Art der Wellness-Positionierung spielen. Die Bedürfnisse und Wünsche der Verwender sind maßgeblich für die Produktentwicklung und den Produkt- bzw. Markenerfolg. Allerdings müssen diese auf den Verbrauchernutzen abgestimmten Produkte kommunikativ unterstützt werden, um einen Bekanntheitsgrad zu erreichen und eine Erlebniswelt für die Produkte zu schaffen.

Für die **Wellness-Kommunikation** gilt es, wie für die Markenkommunikation im Allgemeinen, eine geschlossene Kommunikationskette bis zum Point of Sale (PoS) zu bilden. Wellness ist quasi ein **Added Value** (Zusatznutzen), der besonders heraus gestellt werden muss, ohne die Positionierung der Dachmarke bzw. des Hersteller zu vernachlässigen, um Synergienverluste zu vermeiden oder die Markenidentität zu schwächen. Wichtig ist dabei, die Erinnerung beim Kunden durch erneute Maßnahmen wieder hervor zu rufen und ihn zum Kauf zu animieren. Produkt- und Markenverbundenheit sollen durch Maßnahmen über verschiedene Werbemittel und Medien sowie durch aktive Teilnahme an Verkaufsförderungsmaßnahmen verstärkt werden. Innerhalb aller Stufen ist die Konsistenz und Wiedererkennung der Kommunikation von besonderer Relevanz. Der Nachfrager erlebt eine kontinuierlich geführte Kommunikation, die sich vor allem durch die Durchgängigkeit von Farben, Produkten und die Einhaltung der jeweiligen Wellness-Markenstrategie auszeichnet.

3. Analyse des Wellness-Trends in der Markenführung

"Was heute noch als Wellness durchgeht, wird vielleicht morgen schon als 'Wellness light' deklariert und übermorgen als Mogelpackung vom Markt verschwunden sein."[41]

(LUTZ HERTEL, Vorsitzender des Deutschen. Wellness Verbandes e.V.)

Für die **verstärkte Zunahme von Wellness-Ranges** bei Markenartiklern gibt es verschiedene Gründe. Sinkende Absätze, Preisdruck und Marktanteilsverluste sind vorwiegend bedingt durch den Vormarsch von Discountern und Handelsmarken. Um dieser Entwicklung entgegenzusteuern und die vorhandenen Sehnsüchte und Wünsche der Nachfrager besser zu befriedigen, versuchen Markenartikelhersteller, Produkte zu entwickeln, die das Wohlbefinden steigern.

Eine **Wellness-Positionierung** scheint für viele Hersteller hierfür die geeignete Lösung darzustellen. Aus Sicht der Nachfrager haben Markenartikler einen deutlichen Vorsprung in der Qualitätskompetenz, wenn es sich um Wellness-Produkte handelt.[42] Einer Studie von DIALEGO zufolge sind Kunden durchaus bereit, einen erhöhten Preis für echte Mehrleistung zu bezahlen.[43] Dieser **Mehrwert** muss allerdings klar erkennbar und vor allem glaubwürdig sein. Das heißt, der Marke muss Vertrauen und Wohlfühlkompetenz vom Verbraucher zugesprochen werden. Basis dafür ist eine glaubwürdige und zum Wellness-Trend kompatible Markenidentität, da die aufgeklärten Verbraucher auf Unstimmigkeiten in der Markenführung schnell mit Kaufverweigerung reagieren.[44]

Aus diesen Gründen wird im Folgenden der Bedingungs- und Entscheidungsrahmen für eine Wellness-Markenführung aufgezeigt und am Beispiel bestehender Markenstrategien die Gemeinsamkeiten und Unterschiede einer Wellness-Positionierung erörtert.

3.1 Bedingungsrahmen der Wellness-Markenführung

Der Markt für Wellness-Produkte ist in den letzten Jahren stark gewachsen. An die-

---

41 Vgl. HERTEL (2001), S. 2.
42 Vgl. KOLBRÜCK (2003); S.17.
43 Vgl. DIALEGO AG (2003).
44 Vgl. DÜTHMANN (2002); S.3.

ser Stelle werden Erkenntnisse über die Verbraucher aufgezeigt, die den Wellness-Boom zu einem langfristigen Trend haben heranreifen lassen. Daran anknüpfend wird der Ist-Zustand der Unternehmensstrategie in Hinblick auf Wellness-Produkte beschrieben, die diesem Trend bereits gefolgt sind.

3.1.1 Wellness-Bedürfnis

Einer aktuellen Studie der DIALEGO AG zu Folge verbinden die Befragten mit dem Wellness-Trend in erster Linie Entspannung, Gesundheit und Fitness.[45] Dieses Verlangen ist die logische Konsequenz aus den oben beschriebenen Veränderungen der Gesellschaft. Es gilt, den Anforderungen nach Jugendlichkeit, Schnelligkeit, Flexibilität und Belastbarkeit, die von außen an die Menschen herangetragen werden, gerecht zu werden. Aber auch den selbst auferlegten Zielen wie Selbstverwirklichung und Erfolg, Rechnung zu tragen.

Das Zukunftsinstitut von MATTHIAS HORX hat in Zusammenarbeit mit der GFK MARKTFORSCHUNG[46] eine Reihe von Bedürfnissen zusammengestellt, die sich aus den bereits beschriebenen Trends entwickelt haben und eine Erfolgsrelevanz von Wellness begründen. Diese Bedürfnisse werden nachstehend aufgezeigt, um die Relevanz von Wellness in unserer Gesellschaft und damit in der Markenführung deutlich zu machen. Sie bilden die Basis für Produkt(weiter)-entwicklungen, Positionierungsmöglichkeiten und Kommunikationsstrategien (vgl. Tabelle 1).

---

45 Vgl. DIALEGO AG (2003).

46 Vgl. HORX (2003), S.21 ff.

Die Wellness-Bedürfnisse:		
▪ Entspannung und Stressbekämpfung ▪ Life-Work-Balance ▪ Verwöhnung und Selbstentdeckung ▪ Beauty und Attraktivität ▪ erotische Lebensqualität ▪ Erhöhung der Lebensenergie	▪ Stressabbau durch Work Out ▪ Lebensverlängerung und ewige Jugend ▪ Kontrollierte Lebensweise im Gesundheitskontext	▪ Harmonie und lebensweltliche Ästhetik ▪ kreative Selbstverwirklichung ▪ Empowerment und Selbstkompetenz ▪ Spiritualität
⬇	⬇	⬇
Kraft- und Energieausgleich	**Stabile Gesundheit**	**Lebensgestaltung**
Lebensbalance		

Tabelle 1: Segmentierung der Wellness-Bedürfnisse

Die unterschiedlichen Lebensbedürfnisse der Menschen lassen sich zu **drei maßgeblichen Wellness-Nutzen** verdichten: **Kraft- und Energieausgleich** für die täglichen Anforderungen in Beruf, Alltag und Freizeit, eine **stabile Gesundheit** und eine Hilfestellung bei der **Lebensgestaltung**. In der Konsequenz sind diese drei Faktoren maßgeblich für die Erreichung einer höheren Lebensqualität durch mehr Lebensbalance.

Die Segmentierung der Bedürfnisse in ihren Hauptnutzen gibt Aufschlüsse über praktikable Markenstrategien, Positionierungsmöglichkeiten und gezielte Zielgruppenansprache. So muss ein Wellness-Produkt wesentlich zur Steigerung einer der beschriebenen Einflussfaktoren beitragen, um erfolgreich sein zu können.

In den letzten Jahren haben sich in nahezu allen Märkten neue Wellness-Bereiche entwickelt. Das Streben nach mehr Kraft und Energie durch die wachsenden Anforderungen an den Einzelnen haben im Wellness-Dienstleistungsbereich neue Impulse geweckt, die den Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben zu überwinden helfen. Gesundheitliche Probleme durch Stress, überwiegende Sitztätigkeit und falsche Ernährung steigern das Verlangen, die Lebensweise durch aktive Wellness bewusst zu

kontrollieren. Aktives Selbstmanagement bekommt demzufolge eine größere Bedeutung und reicht vom Karriereberater bis zum Life-Coach, vom Typ- und Stilberater bis zum Mentaltrainer. Die Alterung der Gesellschaft und der damit einhergehende Wunsch, bereits in jungen Jahren auf die Gesunderhaltung des Körpers zu achten, schaffen weitere Argumente für Wellness-Produkte. Körper, Geist und Seele werden durch Sport, gesunde Ernährung und Selbstfindung gestärkt. Der Wellness-Markt zielt hier zusätzlich auf ästhetische Sportbekleidung und vitalisierende Körperpflege ab.

Dementsprechend lässt sich Wellness in **zwei Stufen** unterteilen: Die erste Stufe zielt auf Entspannung und Wohlgefühl ab, hilft also die täglichen Herausforderungen zu bewältigen. Die zweite Stufe ist ein ganzheitlicher Ansatz, der einen Ausgleich für Beruf, Familie und Freizeit durch innere Balance schafft (vgl. Abbildung 5).

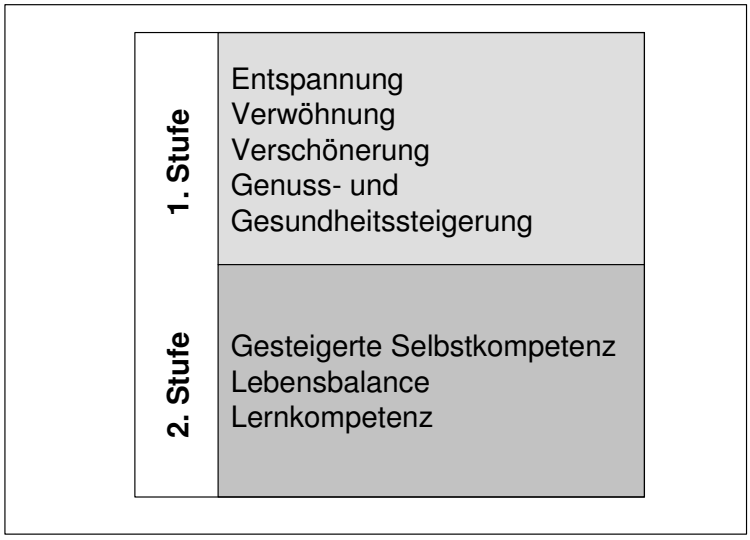

Abbildung 5: Die zwei Stufen der Wellness
Quelle: HORX (2003), S. 20.

Der Anspruch an Wellness gleicht dem eines Lebensmanagements. **Wellness soll einen langfristigen Ausgleich zu den Herausforderungen des Alltags im Job, Privatleben und Freizeit schaffen.** Somit wird Wellness als individueller Leitfaden auf der Suche nach Veränderung gesehen. Erstrebt wird eine höhere Lebensqualität. Der Wellness-Nutzen ist daher die Bedürfnisbefriedigung in Hinblick auf die spontanen Wünsche, der Endnutzen muss auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels abzielen und eine echte Lebenserleichterung mit sich bringen.

3.1.2 Herausforderungen an die Wellness-Markenführung

Die beschriebenen Veränderungen von Umweltbedingungen und Verbraucherwünschen geben den Unternehmen Anlass, ihre Produkt- und Markenstrategien kontinuierlich auf Aktualität zu überprüfen. Konkret stellt sich also die Frage, inwiefern auf den Wellness-Trend reagiert werden soll.

Zu den Basisentscheidungen eines Unternehmens zählt die Auswahl der geeigneten Produkt-Markt-Kombination, die es zu verfolgen gilt. Unternehmen haben zur Schaffung neuer Perspektiven zum einen die Möglichkeit, sich in bestehenden Märkten mit gegebenen oder neu entwickelten Produkten zu etablieren. Zum anderen können gegenwärtige Produkte in bestehenden oder neu erschlossenen Märkten vorangebracht werden (vgl. Tabelle 2).[47]

Produkte \ **Märkte**	**gegenwärtig**	**neu**
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Tabelle 2: Marktfeldstrategien
Quelle: KOTLER (2001), S. 192 ff.

Der Wellness-Trend macht sich bisher vorrangig in der Produktentwicklung und der Marktentwicklung bemerkbar. Viele Unternehmen haben wellness-gerechte Produkte entwickelt und gehen auf neue Zielgruppen ein. Da es sich bei Wellness um einen Nischenmarkt innerhalb der Kategoriemärkte „Food“, „Beauty“, „Tourismus“ usw. handelt, bewegt sich ein Großteil der Markenhersteller weiterhin innerhalb ihrer aufgebauten Kompetenzfelder in den jeweiligen Produktkategorien. Der überwiegende Anteil der Unternehmen hat lediglich eine **Markenausdehnung** in Form einer Line Extension vorgenommen, um auf den Wellness-Trend zu reagieren. Der Grund hierfür liegt vermutlich in den hohen Kosten für Markenneueinführungen und der zunehmenden Anzahl von Misserfolgen bei Produktneueinführungen und Transferstrategien. Zudem profitieren Unternehmen bei der Neueinführung von Wellness-

[47] Vgl. KOTLER (2001), S. 192 ff.

Produkten unter dem Dach einer etablierten Marke von den Assoziationen, die der Verbraucher mit der Marke verbindet. Es können außerdem Synergien bei der Produktion, der Distribution und der Kommunikation genutzt werden. Beispiele für diese Strategie sind „Lätta Hoch[2]“, „Philadelphia Balance“ oder „TUI Vital“.

Ausschlaggebend für den **Erfolg der Markenausdehnung** ist die externe Markenstärke im Sinne der Einflussnahme auf das Kaufverhalten der Nachfrager. Die maßgeblichen Einflussvariablen für die externe Markenstärke sind die **Markenbekanntheit sowie die Vorteilhaftigkeit, Einzigartigkeit und Stärke der Markenassoziation**.[48] Bei der Line Extension für Wellness-Produkte soll der Kunde die gelernten Markenwerte auf das neue Produkt übertragen. Dazu muss der Marke eine generelle Wellness-Kompetenz zugesprochen werden. Produktbereiche, die sich mit Gesundheits-, Wohlfühl- oder Entspannungsbedürfnissen beschäftigen, haben eine gute Ausgangslage für eine erfolgreiche Wellness-Produkteinführung. Der Markenkern und die darauf ausgerichtete Kommunikation lassen sich optimal mit den Wellness-Bedürfnissen vereinbaren und dementsprechend anpassen.

3.2 Entscheidungsrahmen der Wellness-Markenführung

Die Analyse der Entscheidungsmöglichkeiten im Rahmen der Markenführung schafft die Basis für die Beurteilung von Wellness-Strategien. Die nachstehend beschriebenen Besonderheiten bei der Positionierung, der „Source of Business“ und der Zielgruppe von Wellness werden anhand von Marktbeispielen verdeutlicht.

3.2.1 Spezifika der Wellness-Positionierung

Die **Positionierung einer Marke** dient der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bzw. dem eigenen Produktportfolio sowie der Schaffung einer Vorzugsstellung in den Köpfen der Verbraucher.[49] Außerdem bildet sie die Grundlage für den Aufbau einer Unique Selling Proposition (USP), die eine Alleinstellung dauerhaft sichern soll. Als Basis für eine erfolgreiche Positionierung kann sowohl ein funktionaler als auch ein symbolischer Zusatznutzen fungieren.[50] Er muss im Wellness-Sektor die Begrün-

---

48 Vgl. CASPER (2002), S.236 f.

49 Vgl. BECKER (1999), S.155 ff.

50 Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 7 f.

dung für eine echte Bedürfnisbefriedigung liefern.

Geprüft werden Profilierungsalternativen, die neue Ansätze zur Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb bieten, ohne die Markenidentität zu vernachlässigen. Eine emotionale Wellness-Kommunikation als alleiniges Differenzierungsmerkmal ist nicht mehr ausreichend, da der Wellness-Markt bereits etabliert ist. Dennoch kann das Wellness-Produkt durch einen echten **symbolischen und funktionalen Markennutzen** mit Hilfe geeigneter Kommunikation eine Vorreiterstellung in den Köpfen der Verbraucher erreichen. Dazu muss die Botschaft an den Nachfrager klar und eindeutig formuliert sein, um ein klares Markenbild entstehen zu lassen.[51]

Ein möglicher Ansatz und Instrument für die Entwicklung der zukünftigen Marken-Positionierung und dementsprechend der Kommunikationsstrategie, auf den im Rahmen dieser Arbeit exemplarisch zurückgegriffen werden soll, ist das **Markensteuerrad**[52] von ICON BRAND NAVIGATION. Es macht die Markenidentität aus Sicht der Zielgruppe transparent.[53]

Die strategische Ausrichtung einer Marke oder Submarke ist in hohem Maß von der Produktkategorie und der angestrebten Zielgruppe abhängig. Wie nachstehend ausgeführt, handelt es sich im Wellness-Bereich um eine äußerst inhomogene Zielgruppe, die gemäß ihrer Lebenseinstellung unterschiedliche Anforderungen an Wellness stellt und daher sehr differenziert angesprochen werden muss. Aus diesem Grund wird im Folgenden speziell auf die Motive hinter dem Wellness-Trend eingegangen, um die spezifischen Bedürfnisse für Wellness exakt benennen zu können und der Nutzen für die jeweilige Kernzielgruppe spezifiziert werden kann. Damit können gezielt Präferenzen aufgebaut werden.

3.2.2 Besonderheiten der Wellness Source of Business

Das Nachfragepotential für eine Marke ist im Wesentlichen von drei Faktoren abhän-

---

51 Vgl. WESP (2002), S.50 ff.

52 Vgl. ICON BRAND NAVIGATION GROUP (2003); S. 4.

53 Daneben existieren und Forschung und Praxis eine Reihe weiterer geeigneter Ansätze, die Markenidentität zu operationalisieren und eine Markenpositionierung herauszuarbeiten. Als weitere Beispiele sei hier auf das Identitätsprisma von KAPFERER und auf das ebenso im Rahmen dieser Arbeit verwiesene Kopfmodell von BURMANN hingewiesen.

gig:[54]

- dem Marktwachstum
- der Wettbewerbsverdrängung
- dem Kaufverhalten.

Der Wellness-Markt ist ein **Wachstumsmarkt**, wenn auch im Wandel. Wie bereits dargelegt, verbirgt sich hinter dem Wellness-Trend ein echtes Bedürfnis mit Wünschen und Sehnsüchten, die eine gesellschaftliche Relevanz haben. Der Markt hat ein sehr hohes Weiterentwicklungspotential. Allerdings wird der Wettbewerb im Wellness-Sektor zunehmend stärker. Da es für Wellness bisher kein Gütesiegel gibt und immer häufiger Produkte unter dem Decknamen „Wellness“ kommuniziert werden, ohne dem Produktversprechen gerecht zu werden, werden die Nachfrager zunehmend kritischer.

Die **Glaubwürdigkeit der Marken** und ihrer Produkte muss durch einen relevanten Zusatznutzen gewährleistet werden. Der wahrgenommene Zusatznutzen entscheidet über das **Verdrängungspotential**, welches eine Marke besitzt. Daher ist eine wesentliche Aufgabe der Markenführung, diesen Zusatznutzen den Nachfragern kommunikativ zu erklären, insbesondere auch, da er sich in seinen funktionalen und vor allem symbolischen Dimensionen nicht immer automatisch erschließt. Oftmals entsteht der sog. **Added Value** einer Marke auch erst durch die Kommunikation der Marke: etwa über den Aufbau eines gewissen Markenimages bei den relevanten Zielgruppen, aus denen beispielsweise ein Prestigenutzen entstehen kann. Insbesondere bei Wellness-Produkten, die eine Innovation darstellen, müssen Nachfrager erst durch die Kommunikation über die neuen Nutzendimensionen des Produktes informiert werden, um sich letztendlich im Kaufverhalten niederzuschlagen.

Das **Kaufverhalten** der Kunden kann über Art und Häufigkeit der Verwendung gesteuert werden. Darunter fällt die Maßnahmenentwicklung zur Vermehrung der regelmäßigen Verwender, zum Beispiel durch Kundenbindungsprogramme, die Gewinnung von Nicht-Verwendern durch Promotionsaktivitäten oder verstärkte PR-Maßnahmen und die Verwendungsintensivierung durch die Schaffung neuer Kon-

---

[54] Vgl. GAISER (2001), S.67 f.

sumanlässe und das Aufzeigen neuer Verwendungsmöglichkeiten.[55] Ausgerichtet auf die jeweilige Wellness-Zielgruppe kann eine positionierungsgerechte Produkt- und Kommunikationsstrategie entwickelt werden, die das Absatzpotential erhöht, die Markenidentität aber nicht verwässert.

3.2.3 Spezifika der wellnessaffinen Zielgruppe

Zielgruppen werden in der Regel nach Geschlecht, Altersklassen, gesellschaftlichen Stand und ihrer Lebenseinstellung eingestuft. Für eine effektive Markenführung ist es jedoch unerlässlich, die **Bedürfnisse und Motive** der Nachfrager zu kennen, um gezielt reagieren zu können. Motive werden durch innere Triebe ausgelöst.[56] Aus diesem Grund wird im Folgenden zunächst auf die Motive eingegangen, die ausschlaggebend für eine Wellness-Affinität sind.

In einer von der Frauenzeitschrift „Journal für die Frau“ in Auftrag gegebenen Studie wurden durch empirische Untersuchung sieben Motive herausgefiltert, die als Wellness relevant eingestuft wurden:[57]

- Naturbedürfnis
- Genussfähigkeit
- Glaube an Ganzheitlichkeit
- Stressabbau
- Körperliche Aktivität
- Körperakzeptanz
- Selbstreflexion

Mit Hilfe einer **Clusteranalyse** wurde die Gesamtheit der Frauen im Alter zwischen

---

55 Vgl. BECKER (1999), S. 43 ff.

56 Motive haben sowohl eine aktivierende als auch eine kognitive Komponente. Aktivierende Prozesse sind Vorgänge, die mit inneren Erregungen und Spannungen (Reize) verbunden sind und dadurch das Verhalten antreiben. Kognitive Prozesse hingegen werden als Vorgänge beschrieben, bei denen der Mensch Informationen aufnimmt, verarbeitet und speichert. Beeinflusst werden Motive durch Ziel-Mittel-Zusammenhänge und dem erwarteten Befriedigungswert. In Bezug auf Wellness bedeutet das beispielsweise, dass Naturelemente eine positive Wirkung in der Markenführung haben können. Gelernt wurde, dass Naturzusätze gut sind. Sehen Menschen also Naturelemente, erzeugen diese ein positives Gefühl. Durch Naturingredienzen in Haarshampoos bekommen wir schönere Haare und fühlen uns besser. Vgl. NADERER (2002) Chart 15.

57 Vgl. JOURNAL FÜR DIE FRAU (2002); S.25 ff.

18 und 59 Jahren in fünf Typen unterteilt, die Aufschluss über ihre Lebenseinstellung, ihren Lebensstil und demzufolge den Grad der Wellness-Affinität sowie die Funktion von Wellness in ihrem Leben geben.[58] Als Ergebnis wurden drei wellnessaffine und zwei gegenüber Wellness gleichgültig eingestellte Typen ermittelt:

1) Die engagierte **Körper-Perfektionistin** (24%) sieht Wellness als Lifestyle, zur Kompensation von Beruf und Alltag sowie zur Steigerung der körperlichen Attraktivität.
2) Der **ernährungsorientiert Selbstbewussten** (13%) dient Wellness als Wertorientierung mit Wirkung nach innen.
3) Für die **energiebedürftig Sinnsuchende** (16%) hat Wellness eine therapeutische Wirkung zur Kompensation von Figur- oder Gesundheitsdefiziten.
4) Die **nüchterne Lebenspragmatikerin** (28%) hat in ihrer abgeklärt-nüchternen Lebensbewältigung keine Sensibilität für Wellness.
5) Die **unreflektierte Lebenszufriedene** (19%) hat kein Bedürfnis nach Wellness.

Es zeigt sich also, dass drei der beschriebenen Frauentypen wellnessaffin sind, jedoch aufgrund unterschiedlicher Motive differierende Anforderungen an die Funktion von Wellness stellen. Diese Ansprüche stimmen mit den Ergebnissen der Bedürfnissegmentierung überein. Insgesamt geht aus der Studie hervor, dass 55% der Frauen Wellness-Angeboten gegenüber aufgeschlossen sind. Die übrigen 45% stehen Wellness gleichgültig gegenüber. Sie haben keinen Sinn oder keinen Bedarf für Wellness.[59] Diese Ergebnisse sind in Bezug auf die Markenführung bedeutsam. Die unterschiedlichen Anforderungen an Wellness-Angebote liefern neue Produkt- oder Verwendungsimpulse und können damit auf das Kaufverhalten einwirken. Zudem müssen sie in der Kommunikation Beachtung finden. Zu ähnlichen Typologie-Ergebnissen kommt die Vielzahl der Studien, die sich momentan mit Wellness beschäftigen.

Da sich die Studie ausschließlich auf Frauen bezieht, stellt sich die Frage nach den **Einstellungen der Männer** zum Wellness-Trend. Dazu geht aus der Ausarbeitung

---

58 Vgl. ebenda; S.32 ff.

59 Vgl. JOURNAL FÜR DIE FRAU (2002); S.42.

von FOCUS-MEDIALINE hervor, dass sich Männer stark an den Frauen orientieren und nachziehen. Die Rede ist von einer Verweiblichung der Gesellschaft. Schönheitspflege galt als unmännlich. Inzwischen haben die Männer erkannt, dass sie mit Attraktivität erfolgreicher sind und legen daher mehr Wert auf ihr Äußeres.[60] Während Anfang der 70er Jahre noch 80% der Männer mit ihrem Aussehen zufrieden waren, sind es heute noch höchstens 50%. Prozentual gesehen liegt der Anteil der Männer, die sich mit Wellness beschäftigen, noch ein gutes Stück hinter den Frauen zurück. Tendenziell ist die Wellness-Affinität jedoch ansteigend und kann ähnlich den Frauen-Typen eingestuft werden.

Gemäß einer Studie des Männer-Magazins „GQ“ in Zusammenarbeit mit dem Hamburger Trendbüro zählen zu den neuen Männer-Typen der „Leise Weise“, der „stilbewusste, galante Gönner“, der „Egophile“ als wellnessaffine Typen und der „Optionist“, der weder als wellnessaffin noch als abgeneigt eingestuft werden. Da diese neuen Männer-Typen überwiegend der Wellness zugeneigt sind, kann festgehalten werden, dass auch bei den Männern durchaus ein Bedürfnis nach Wellness vorhanden ist.[61]

Entsprechend obigen Ausführungen zu den Veränderungen in der Gesellschaft und den entsprechenden Herausforderungen an die Markenführung hat sich gezeigt, dass die Wellness-Zielgruppe eine anspruchsvolle und markenbewusste Verwenderschaft stellt. Die Verbraucher sind großteils berufstätig und auf der Suche nach einem Ausgleich zu ihrem Alltag. Dieser Ausgleich kann, wie bereits dargestellt, Energie, Lebensgestaltung oder Stressbewältigung bedeuten. Das Streben nach einer höheren Lebensqualität ist das Basisbedürfnis hinter dem Trend. Daher handelt es sich bei der Kernzielgruppe um die gehobene Mittelschicht im Alter von über 40 Jahren.

3.2.4 Beispielhafte Wellness-Märkte

Nachstehend wird auf die Besonderheiten von Wellness-Märkten im Rahmen der Markenführung eingegangen. Es werden drei Marktbeispiele aufgeführt, die aufgrund ihrer Nutzenerfüllung hervorragend für eine Wellness-Positionierung geeignet sind.

---

60 Vgl. HORX (2003); S.15 f.

61 Vgl. FOCUS-MEDIALINE (2003), S.4 ff.

Die Märkte für Food, Beauty und Tourismus vermitteln den Verbrauchern in ihrer ursprünglichen Form bereits einen Wohlfühl- und Ausgleichsgedanken durch Geschmack, Pflege oder Erholung.

Die Analyse der **Lebensbedürfnisse** hat gezeigt, dass Energiegewinnung, Balance und Gesundheit drei maßgeblichen Nutzendimensionen darstellen, die zum Aufbau von Lebensbalance beitragen. Daran angelehnt werden im Folgenden **Positionierungsmatrizen** aufgezeigt, die Profilierungschancen für eine erfolgreiche Wellness-Markenausdehnung aufzeigen, aber von der allgemein gültigen Vier-Felder-Matrix abweichen. Für die unterschiedlichen Anforderungen an Wellness lässt sich nicht die übliche Abgrenzung vornehmen, die auf den Koordinatenachsen Gegensätze benennt. Die entwickelten Wellness-Positionierungsfelder beschreiben verschiedene Ausprägungen, die einander nicht zwangsläufig ausschließen. Ausgehend von der Grundbefriedigung, die jedes Produkt im jeweiligen Markt erfüllen muss, werden **drei Positionierungsoptionen** aufgezeigt, bestehend aus Balance, Gesundheit und einem marktspezifischen Element. Die Entscheidung für einen Quadranten legt die Priorität in der Positionierung fest.

3.2.4.1 Food-Markt

Auf der Nachfragerseite geben 66% der Verbraucher an, auf gesunde Kost zu achten und 51,4% stufen sich unter sehr bewusste Ernährung ein.[62] Über 50% der Befragten verbinden Wellness mit Ernährung. Hier zeigt sich das Potential von Wellness-Produkten im Food-Bereich.[63]

Im rückläufigen Nahrungsmittelmarkt kann Wellness-Food herkömmliche Nahrungsmittel ersetzen und einen neuen Nachfragesog auslösen. Dabei kann mit Zusätzen wie Vitaminen und Spurenelementen aber auch Naturbelassenheit oder Kalorienarmut gearbeitet werden. Allerdings stehen Verbraucher jeglicher Art von Lebensmittelzusätzen zunehmend kritisch gegenüber.[64] Natürlich gesunde Nahrungsmittel haben damit die Grundvoraussetzung für eine Wellness-Positionierung. Die Kommunikation funktionaler und vor allem emotionaler Nutzendimensionen bekommt eine tra-

---

62 Vgl. AXEL SPRINGER MEDIAPILOT (2001).
63 Vgl. DIALEGO (2003).
64 Vgl. GRUNER UND JAHR (2002).

gende Rolle.

Gesundheit und Fitness haben, wie in der Trendanalyse gezeigt, einen hohen Stellenwert in unserer Gesellschaft eingenommen. Das Verlangen nach Nahrung und Genuss muss optimal auf diesen Trend und die speziellen Ansprüche der angestrebten Zielgruppe angepasst werden. Dafür muss der Food-Bereich in Positionierungsfelder eingeteilt werden, damit eine gezielte und bedürfnisorientierte Ansprache erfolgen kann. Aufgrund der Fülle an verschiedenartigen Food-Bereichen und Food-Produktkategorien ist es unmöglich, eine Segmentierung für den Gesamtmarkt „Food“ vorzunehmen.

Die Quadranten für eine Wellness-Positionierung im Food-Bereich könnten beispielsweise Genuss, Balance, Gesundheit und Geschmack sein.

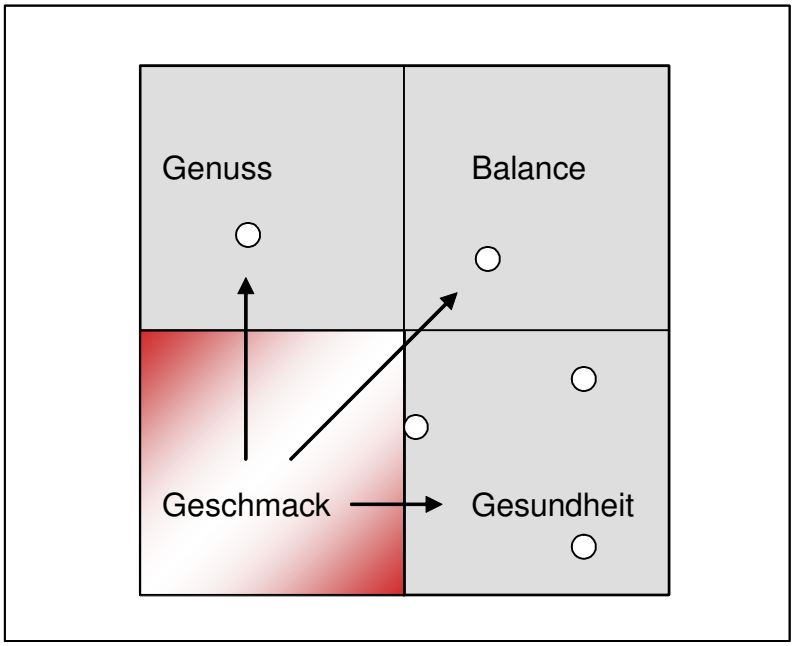

Abbildung 6: Positionierungsoptionen im Food-Markt

Geschmack ist dabei das unverzichtbare Positionierungsfeld, welches eine notwendige Bedingung im Food-Bereich ausmacht. Die Ausprägung von Geschmack muss im Rahmen der Wellness-Positionierung gegenüber den Feldern „Genuss“, „Balance“ oder „Gesundheit“ abgewägt werden. Ein Geschmacksverzicht zu Gunsten von Balance oder Gesundheit wird von den Verbrauchern akzeptiert. Ein Unternehmen sollte sich bei der Produktentwicklung entscheiden, in welche Richtung die Marke und das Produkt bestmöglich etabliert und differenziert werden können. Die Profilierung muss in Einklang mit den Markenwerten stehen und zur Markenidentität kompatibel sein.

3.2.4.2 Beauty-Markt

Wie auch im Food-Bereich handelt es sich beim **Beauty-Markt** um Fast Moving Consumer Goods, bei denen die Markentreue eher gering ist. Die Transferwirkung auf andere Produkte der gleichen Marke funktioniert in diesem Markt nur bei entsprechendem Produktnutzen und selten aufgrund der Markenwirkung. Eine erfolgreiche Markenführung im Beauty-Markt erfordert ein ständiges Überdenken der Produktkonzepte und die Entwicklung innovativer Zusätze, um sich vom Wettbewerb des unübersichtlichen Marktes abzugrenzen.

Das Angebot an verwöhnenden und gesundheitsfördernden Beautyprodukten mit Naturingredienzen wie Fruchtsäureextrakten und Heilkräutern wird zurzeit von vielen Herstellern erweitert. Protein-, Enzym- und Aqua-Konzepte werden im Skin- und Bodycare-Segment oftmals als Differenzierungsmerkmal eingesetzt. Diese Vielzahl an unterschiedlichen funktionalen Produktfaktoren bedingt die Positionierung der Wellness-Marken über eine klare und verständliche Profilierung, d.h. die Profilierung sollte auf der funktionalen Ebene über ein bis max. zwei Differenzierungsmerkmale erfolgen. Die symbolische Differenzierungsebene sollte losgelöst von der funktionalen Ebene entwickelt werden.

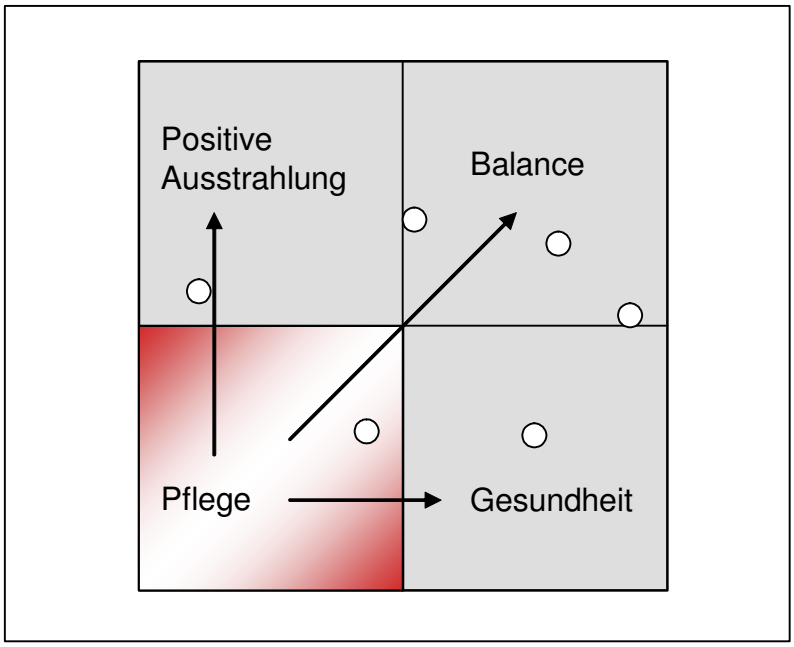

Abbildung 7: Positionierungsoptionen im Beauty-Markt

Analog dem Wellness-Positionierungskreuz für das Food-Segment lassen sich die Ausprägungsmöglichkeiten für die Beauty-Branche darstellen. Dabei ist Pflege der unverzichtbare Quadrant, der das Urbedürfnis nach Reinheit unterstützt. Die Well-

ness-Profilierung erfolgt gemäß den Bedürfnissen, ebenfalls über die Attribute „Balance“ und „Gesundheit“. Im Schönheitssegment ist die innere Balance durch Wohlfühlen und Verwöhnen sowie die äußere Balance, im Sinn von positiver Ausstrahlung, erstrebenswert geworden. Dieser Balance-Aspekt liegt unter anderem in der Alterung der Gesellschaft begründet. Das bestehende Schönheitsideal bricht auf und gilt nur noch in gewissen Szenekreisen als erstrebenswert. Makellos, jung und über die Maße dünn zu sein ist für die wenigsten erreichbar und wird durch Wellness stückweise abgelöst. Stressbedingte Alterung bei gleichzeitigem Streben nach Fitness und Ausgleich zahlen im Beauty-Markt auf den Gesundheitsgedanken ein. In Abhängigkeit von der angestrebten Zielgruppe und dem Produktnutzen kann die Differenzierung in eine der vorgestellten Richtungen erfolgen.

3.2.4.3 Tourismus-Markt

Im Gegensatz zu den Konsumgüter-Märkten „Food” und „Beauty” handelt es sich beim **Tourismus-Sektor** um eine persönliche, prozessorientierte **Dienstleistung**. Sicherheit und Vertrauen erhalten dadurch einen hervorgeobenen Stellenwert, da für die Nachfrager aufgrund der immateriellen Leistung ein erhöhtes, subjektives Kaufrisiko besteht. Die sogenannten Erfahrungs- bzw. Vertrauensgüter sind nur begrenzt reversibel und können im Voraus nicht in Augenschein genommen werden. So steht die Marke als Synonym für die Qualitätserfahrung. Das Markenimage dient der Orientierungshilfe für die Verwender.[65] Aus diesen Gründen müssen sich Dienstleistungsanbieter durch **Differenzierung des Leistungsangebotes** klar profilieren, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

Das Interesse am gesundheitlich orientierten „Wohlfühlurlaub“ ist in den letzten Jahren angestiegen. Spezial- und Pauschalveranstalter sowie Hotelketten reagieren mit diversen Angeboten auf die gesteigerte Nachfrage.[66] BRANDMEYER prognostiziert für die Hotellerie, dass Wellness-Einrichtungen das Hotelwesen evolutionieren und zum Standard werden.[67] Durch vielfältige Angebote, teilweise ohne klare Inhalte, droht jedoch die Verwässerung von Wellness. Vorrangig im Tourismus-Bereich wird die Einführung eines Wellness-Gütesiegels angestrebt, das ein bestimmtes Qualitätsniveau

---

65 Vgl. SCHLEUSENER (2002), S. 267 f.
66 Vgl. GRUNER UND JAHR (2003); S. 1.
67 Vgl. BRANDMEYER (2002); S. 39 ff.

der Wellness-Leistungen garantiert.

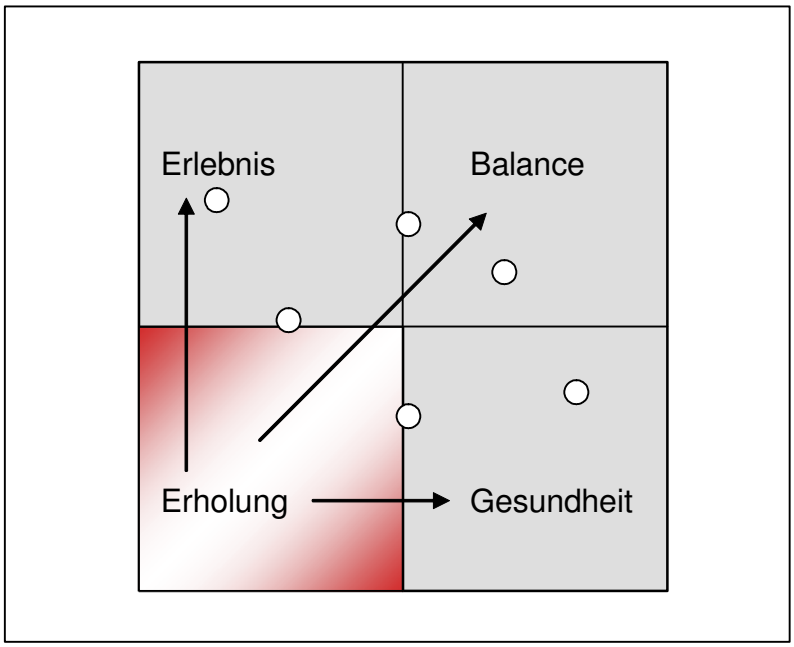

Abbildung 8: Positionierungsoptionen im Tourismus-Markt

Die Wellness-Ausprägung im Tourismus-Sektor kann durch Angebote in den Bereichen „Balance", „Erlebnis" oder „Gesundheit" erfolgen. „Erholung" ist wiederum das Basisbedürfnis, das es generell zu befriedigen gilt und auf das die anderen Elemente einzahlen. Es sollten spezifische Wellness-Erlebniswelten geschaffen werden. Ziel des Wellness-Urlaubes sollte es sein, dem Kunden verlorene Kraft und Energie wiederzugeben oder ihn bei der Suche nach Ausgleich zu unterstützen. Auch im Dienstleistungssegment ist das Verlangen nach Wohlgefühl und Gesundheitssteigerung, aus bereits genannten Gründen, zur Befriedigung des Basisbedürfnisses „Erholung", ausschlaggebend.

3.3 Exemplarische Wellness-Markenführungsstrategien

Im Folgenden werden drei Wellness-Markenausdehnungsstrategien von Unternehmen analysiert, die in den zuvor beschriebenen Märkten tätig sind. Auf diese Weise kann veranschaulicht werden, wie ähnlich bzw. verschieden die Wellness-Ansätze gestaltet werden. Mit Hilfe des von ICON BRAND NAVIGATION entwickelten Markensteuerrads wird die strategische Ausrichtung visualisiert, die die einzelnen Unter-

nehmen verfolgen.[68]

Nach dem Schema des Markensteuerrades, das sowohl für Marken als auch für einzelne Produkte angewendet werden kann, wird anhand der Strategieelemente „Competence“, „Benefit and Reason Why“, „Tonality“ sowie „Iconographie“ die Wellness-Strategie ausgewählter Marken bzw. Produkte dargestellt (siehe Abbildung 9). Es repräsentiert ein kommunikationspolitisches Hilfsmittel zur Visualisierung von Marken-Strategien. Komplexe Strukturen können so plastisch und vereinfacht dargestellt werden.

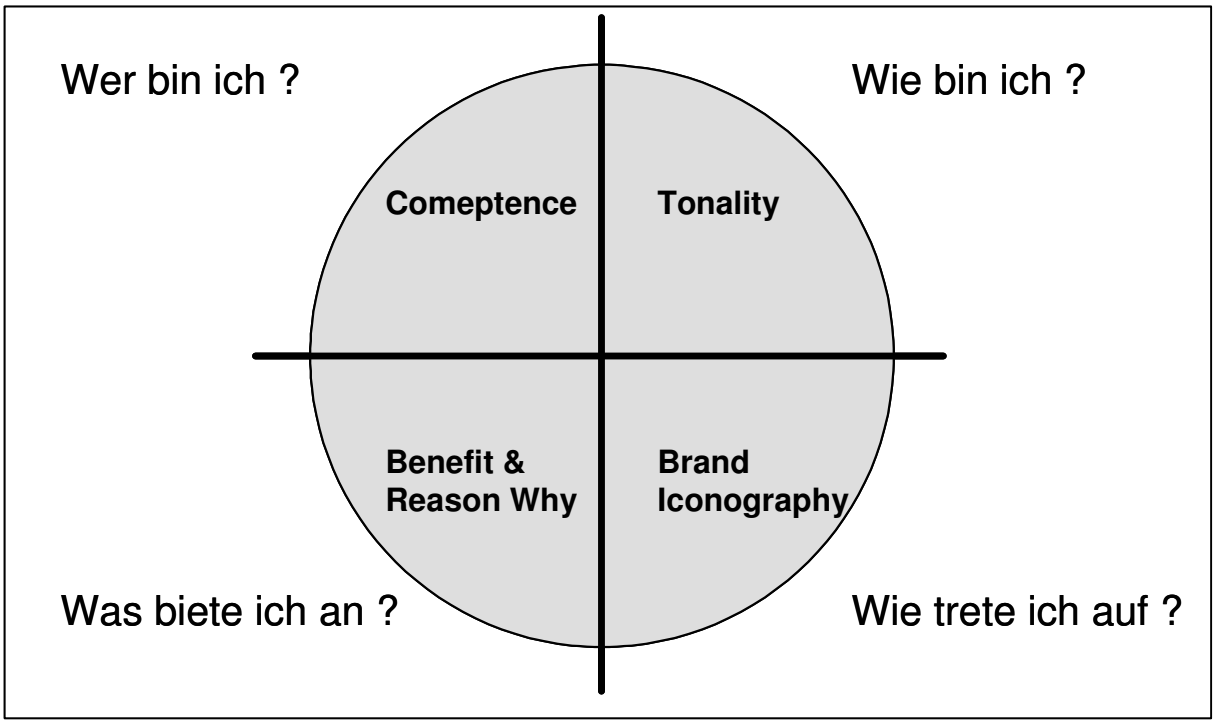

Abbildung 9: Das Markensteuerrad nach ICON BRAND NAVIGATION
Quelle: ESCH (2004), S. 98.

Die **Markenkompetenz** beschreibt den Markenkern sowie die Markeninhalte und gibt somit Aufschluss über die Positionierung der Marke im Marktumfeld. Die Kommunikation des Marken- bzw. Produktnutzens zielt darauf ab, ein unverwechselbares und begründetes Markenversprechen zu veranschaulichen. Die **Tonalität** der Markenkommunikation gibt eine Erlebniswelt, ein Lebensumfeld oder eine Situation wieder, mit der sich die Zielgruppe identifizieren soll. Markenwerte, Zusatznutzen und Tonali-

[68] Die Verwendung des Markensteuerrades von ICON BRAND NAVIGATION erfolgt exemplarisch. Neben diesem Markenmanagementinstrument existieren eine Vielzahl anderer Instrumente, um Markenidentitäten zu operationalisieren bzw. Markenstrategien zu beschreiben.

tät der Marke müssen in konkrete Signale umgesetzt werden, um die Erinnerung an die Markenbotschaft durchzusetzen und langfristig in den Köpfen der Verbraucher zu verankern.

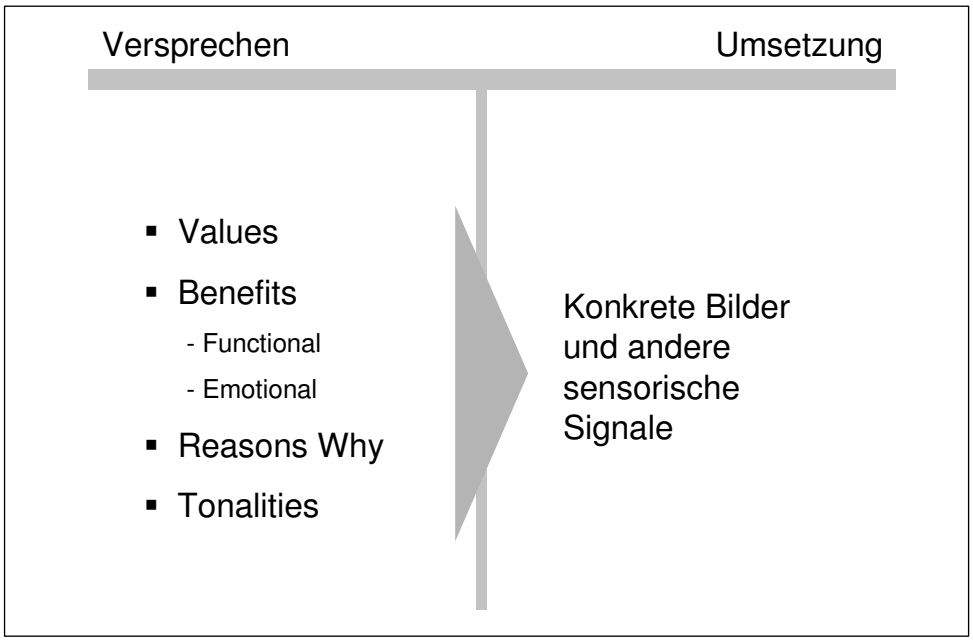

Abbildung 10: Umsetzung der Produkt- und Markenversprechen in Signale
Quelle: ICON BRAND NAVIGATION (2003)

3.3.1 Analyse ausgewählter Fallbeispiele

Anhand ausgewählter Produktbeispiele aus den zuvor beschriebenen Märkten sollen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verfolgten Wellness-Strategien untersucht werden. Bei den Fallbeispielen handelt es sich um Line Extensions der Marken „Nestlé“ bzw. „Danone“, „GUHL“ und „TUI“.

3.3.1.1 Fallbeispiel „Nestlé LC1“ vs. „Danone Actimel“

Nestlé, als einer der weltweit führenden Konzerne im Lebensmittelmarkt, nahm zu Beginn des Wellness-Trends mit seinem „gesunden“ Joghurt „**Nestlé LC1**“ eine Vorreiterstellung im Milchfrische-Segment ein. Durch seinen einmaligen Reason Why, die probiotischen Milchsäurebakterien des Stamms „Lactobacillus LC1“ konnte sich das Unternehmen von herkömmlichen Joghurtprodukten differenzieren. Als erster im Joghurtsegment setzte Nestlé mit einem Abwehrkräfte steigernden Produkt mit „gesundem Genuss“ auf den Wellness-Trend und hob sich damit von den Wettbewerbern und der eigenen Joghurtmarke „Nestlé LÜNEbest“ ab. Durch die Ansprache einer Zielgruppe, die viel Wert auf Gesundheit und Körperbewusstsein sowie Energiegewinnung und Genuss legt, konnte sich Nestlé LC1 etablieren.

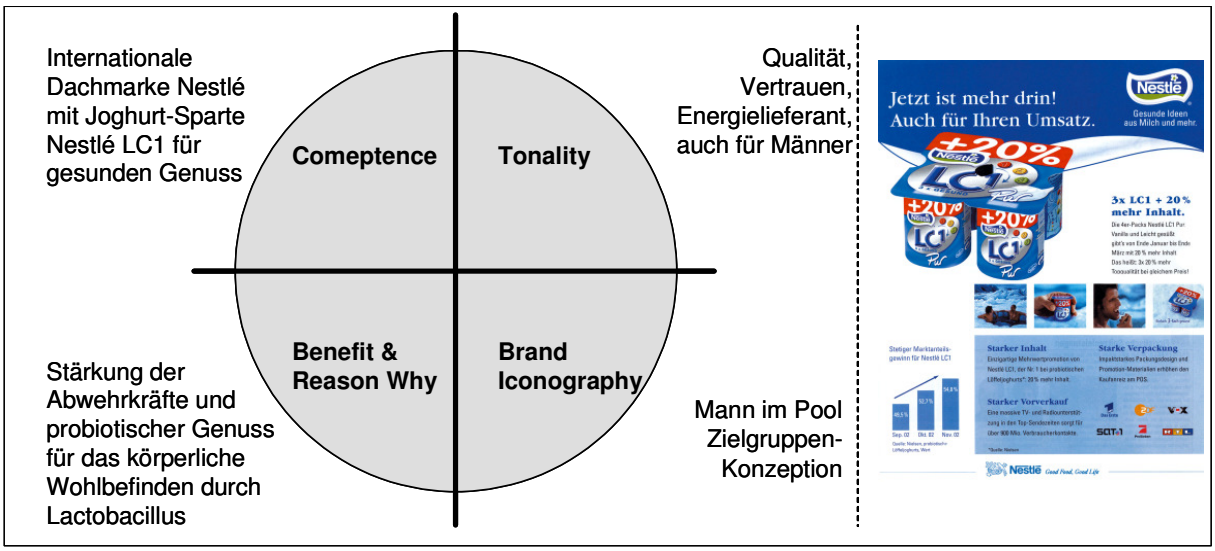

Abbildung 11: Das Markensteuerrad für Nestlé LC1

Der Erfolg von Nestlé LC1 hatte das „Nachziehen“ einer Reihe von Joghurtprodukten der Handelsmarken mit rechtsdrehenden Milchsäurebakterien zur Folge. Außerdem machte *Danone Actimel* mit einem ebenfalls gesundheitsfördernden Joghurtprodukt auf Drinkbasis mit der probiotischen Kultur „L.casei Aktimel“ Nestlé heftige Konkurrenz. Das Resultat für Nestlé war der Verlust der Marktführerschaft in diesem Segment nach einiger Zeit.[69] Danone Actimel verstand es durch seine noch stärker auf Gesundheit ausgerichtete Positionierung sowie durch die Convenience der Trinkbarkeit des Joghurts noch besser den Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Dieser Convenience-Gedanke setzte sich bei den Verwendern durch. Als „Kraftschub für den Tag“ und „das Ganze ohne Löffel“, setzt Danone auf die gleiche Zielgruppe wie Nestlé mit seinem LC1 Produkt.

[69] Es folgte ein Rückzug aus der Frischmilchsparte. Seit Juni 2003 gehört Nestlé LC1 zur Alois Müller GmbH und LÜNEbest wurde an die Hochwald Nahrungsmittelwerke GmbH veräußert, um sich auf renditestarke Produkte mit führender Marktposition zu besinnen. Vgl. dazu: Pressemeldung: Nestlé Deutschland: Focus auf renditestarkes Markenportfolio; Frankfurt, 14. April 2003 (nd-pr)

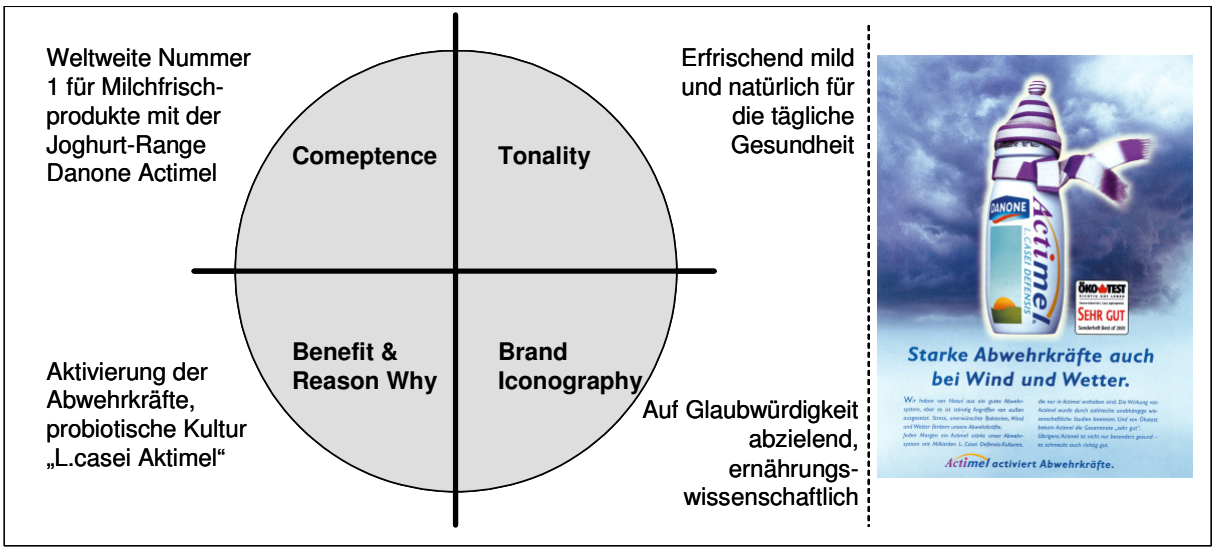

Abbildung 12: Das Markensteuerrad für Danone Actimel

In der Kommunikation beider Marken des Jahres 2003 ist ein Abgrenzungsversuch von Nestlé LC1 zu erkennen. Während Actimel weiterhin auf den „Rundumschutz“ für die Frau und ihre Familie setzt und somit weiter den klassischen Gedanken verfolgt, der Frauen die Entscheidungskompetenz über die Familieneinkäufe überlässt, zeigt Nestlé LC1 in den neuen TV- Spots zwei Männer im Eis-Pool. Hier steht die Gewinnung einer neuen Verwenderschaft im Fokus. Männer sollen sich mit den Darstellern in der gezeigten Extremsituation identifizieren und Joghurt nicht, wie bisher, als ein Produkt für Weichlinge sehen.

3.3.1.2 Fallbeispiel „GUHL Aqua Balance“

GUHL Aqua Balance ist ein innovatives Premium-Produktkonzept, das einen Feuchtigkeitsausgleich für das Haar durch den Zusatz von „Natural Spring Water“ schafft. Die Kernzielgruppe für die neuen Produkte sind anspruchsvolle und qualitätsorientierte Frauen im Alter von 25–40 Jahren mit einem überdurchschnittlichen Haushaltseinkommen. Die im Gegensatz zur bestehenden GUHL Pflege-Serie deutlich höherwertig positionierten Aqua Balance Produkte schaffen Entspannung bzw. Vitalisierung für Haare, Kopfhaut und Seele.

Die GUHL-Markenidentität ist geprägt von Natürlichkeit im Sinne von Naturingredienzen und natürlichen Düften einerseits sowie einem individuellen und authentischen Frauentyp andererseits. GUHL Aqua Balance zahlt durch die Kommunikation über eine Wasserinszenierung in Verbindung mit einer markentypischen Frauenpersönlichkeit in die Identität der Marke GUHL ein. Gleichzeitig wird die Marke durch die Hochwertigkeit der Produkte sowie durch die Harmonie, Mystik und Faszination der

Tonality weiter aufgeladen.

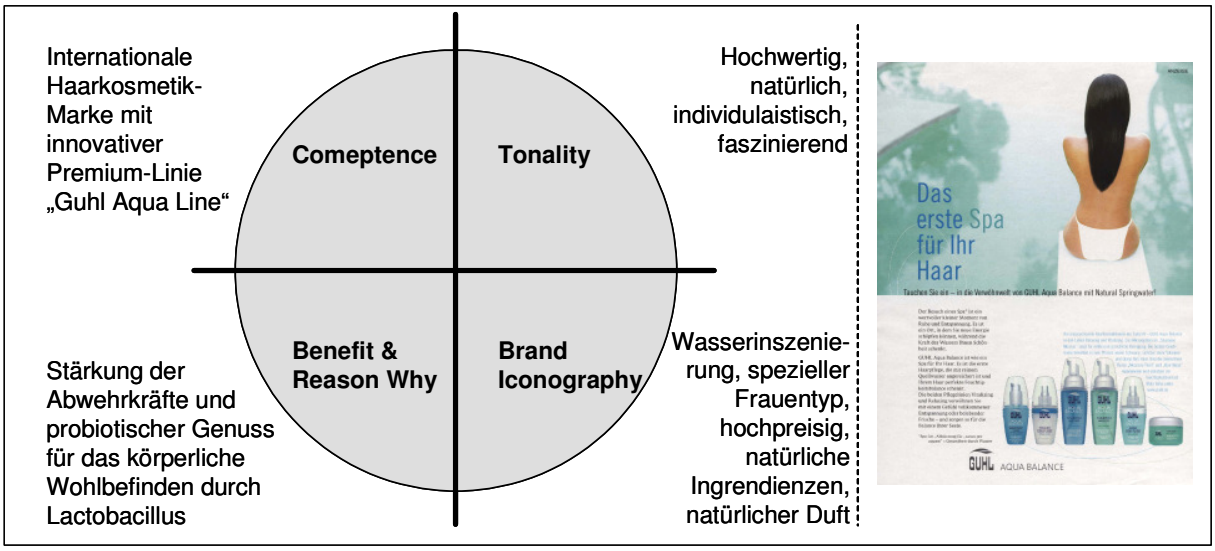

Abbildung 13: Das Markensteuerrad für GUHL Aqua Balance

Das Wasser steht als Quelle für Wohlbefinden und Balance, Kraft und Energie. Die Botschaft von GUHL lautet: Frauen, die GUHL Aqua Balance Produkte verwenden, verwöhnen nicht nur ihr Haar, sondern auch ihre Seele.

3.3.1.3 Fallbeispiel „TUI Vital“

Die Wellness-Linie **„TUI Vital“** führt den Konzerngedanken des Touristikunternehmens World of TUI „Putting a smile on people’s faces“ konsequent weiter. Mit den vier Produktelementen „Verwöhnen & Entspannen“, „Kuren & Wohlfühlen“, „Fit & Aktiv“ sowie „Gepflegt & Schön“ wird hier auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden gesetzt. Dieses kommt ebenfalls in ihrem Claim: „So individuell wie das persönliche Wohlbefinden“ zum Ausdruck.

Bei der TUI Vital-Zielgruppe handelt es sich dem Angebot entsprechend um Männer und Frauen, die in ihrem Alltag stark eingebunden und auf der Suche nach einem Ausgleich sind. Hierbei handelt es sich um gesundheitsbewusste Menschen, die Wert auf **körperliches Wohlbefinden** und **gesunde Ernährung** legen.

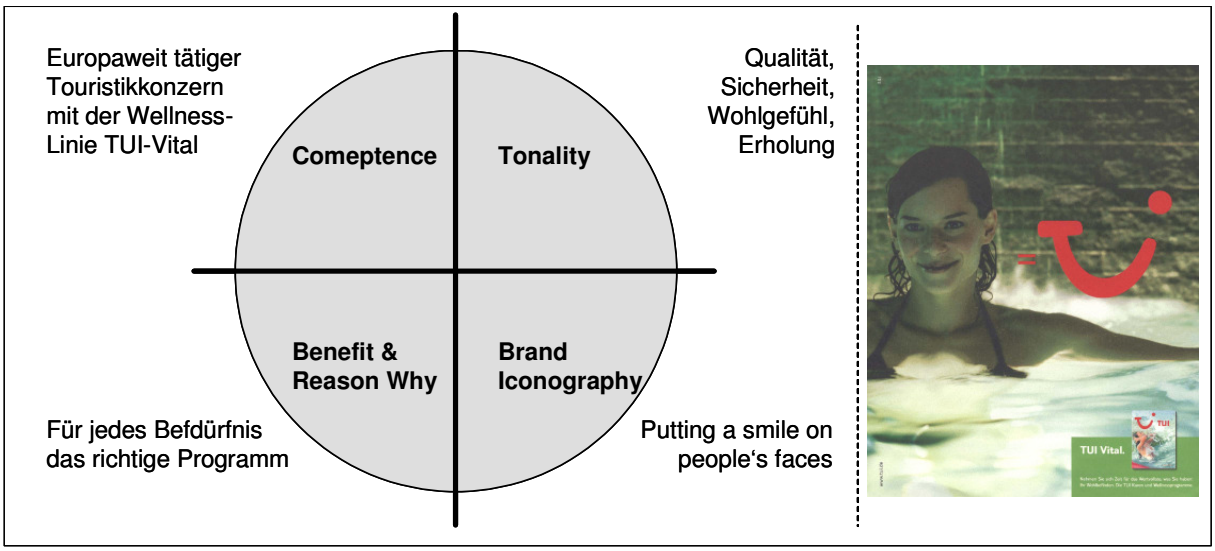

Abbildung 14: Das Markensteuerrad für TUI Vital

Die emotionalen Motive der TUI Vital Kommunikation sollen „Wohlfühlen in guten Händen“ sowie Sicherheit und Qualität durch die World of TUI vermitteln. Die Stärke der Dachmarke ist bei einem Dienstleistungskonzern von besonderer Relevanz. Die Nachfrage nach Vertrauensgütern, zu denen diese Reiseangebote zählen, ist abhängig von der Erfahrung, die bei der Inanspruchnahme gemacht wurde. Eine schlecht geführte Produktlinie wirkt sich nachhaltig negativ auf die gesamte Konzernmarke aus. Dementsprechend muss die Qualität der TUI Vital Angebote dem Leistungsversprechen der Dachmarke gerecht werden. Umgekehrt hat dafür die ganzheitliche TUI Markenführung und das prägnante Corporate Design einen stärker positiven Einfluss auf die Produktkategorien, als dies im Sachgüterbereich möglich wäre. So wird einem neuen Dienstleistungsangebot des etablierten und geschätzten TUI-Konzerns durch die Weiterführung der Markenwerte eine hohe Wohlfühl-Kompetenz zugesprochen.

3.3.2 Bewertung der Fallbeispiele

Es hat sich gezeigt, dass die entwickelten Positionierungsfelder für die jeweiligen Märkte einen geeigneten Systematisierungsansatz darstellen. Während die Produkte „Nestlé LC1“ und „Danone Actimel“ stark auf die Steigerung der Gesundheit ausgerichtet sind, setzt GUHL mit der Aqua Balance Linie für Vitalität und Entspannung auf ein Balance-Konzept, das einen Ausgleich zum Alltag schafft. TUI Vital bedient hingegen durch die Aufsplittung des Angebots in vier Unterbereiche alle drei beschriebenen Positionierungsfelder. Generell gesehen, besitzen Wellness-Tourismus-Dienstleister eine Kompetenz zur Unterstützung der Lebensgestaltung. An dieser

Stelle wird nochmals deutlich, dass die Positionierungsoptionen additiv zu betrachten sind.

Auch die Analyseergebnisse hinsichtlich der Source of Business decken sich weitestgehend mit den Beispielen. Alle drei Produkte zeichnen sich durch eine **Added Value** aus, die in ihrem Markt-Segment bei der Produkteinführung einmalig war. Unterschiede zeigen sich in der Verwendung. Während es sich bei GUHL Aqua Balance und TUI Vital um Nischenprodukte handelt, die spezielle Verbraucher-Wünsche bedienen, steht Nestlé LC1 bzw. Danone Actimel im Wettbewerb zu allen Joghurt-Produkten. Hier stellt sich der Nachfrager die Frage, warum er einen „normalen" Joghurt essen soll, wenn er mit einem probiotischen Produkt gleichzeitig etwas für seine Gesundheit tun kann.[70]

Dieser Unterschied lässt sich auch auf die Zielgruppe übertragen. GUHL und TUI stellen exklusive Produkte für eine kaufkräftige Zielgruppe, die auf der Suche nach einer bestimmten Nutzenerfüllung sind. Danone und vor allem Nestlé setzen auf eine sehr breite Zielgruppe, die durch die kommunikative Ansprache der Männer noch vergrößert werden soll.

[70] Kritisch zu hinterfragen ist jedoch, ob die zusätzlichen Inhaltsstoffe wirklich nachweislich einen stärker förderlichen Einfluss auf die Gesundheit haben als herkömmliche Joghurt-Produkte. Untersuchungen weisen darauf hin, dass die neuen Wellness-Produkte nicht immer ihren funktionalen Mehrnutzen einhalten.

4. Empfehlungen zur Optimierung von Wellness-Markenführungsstrategien

4.1 Grundvoraussetzungen für eine Wellness-Markenausdehnung

Nach der Analyse des Wellness-Trends in Bezug auf die Positionierung, die Source of Business und die Zielgruppe werden nachstehend die Gemeinsamkeiten in den Beispielmärkten entsprechend den **Motiven** und damit auf den erwarteten **Nutzen** verdichtet. Es werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wellness-Ausdehnung aufgezeigt und Umsetzungsempfehlungen für Wellness-Strategien gegeben.

Wellness-Produkte sollten drei Bedingungen erfüllen, um eine erfolgreiche Markenausdehnung zu erleichtern:

- Relevanz und Wertigkeit der Wellness-Produkte,
- Differenzierung über den Wellness-Produktnutzen,
- Vereinbarkeit des Markenkerns mit dem Wellness-Produkt.

Nachdem sich gezeigt hat, dass bei einem Teil der Bevölkerung ein Bedürfnis für Wellness-Leistungen vorliegt, muss im Vorfeld sichergestellt werden, dass die Wellness-Produkte den **Anforderungen der angestrebten Zielgruppe** entsprechen. Wie in der Bedürfnis- und Zielgruppenanalyse skizziert, unterteilt sich die Wellness-Affinität der Nachfrager in unterschiedliche Ansprüche, die an Wellness-Produkte gestellt werden. Das heißt, dass die Produkte entsprechend des Fits zur anvisierten Zielgruppe positioniert und kommuniziert werden müssen. Um sich im Relevant Set der potentiellen Verwender zu etablieren, müssen sich zudem die Qualitäts- und Leistungsstandards der Marke in den Wellness-Produkten fortsetzen.

Bei der Wellness-Positionierung ist zu beachten, dass es sich hier um ein zweigeteiltes Produktversprechen handelt. Zum einen muss das Grundbedürfnis der Produktkategorie erfüllt werden, während zum anderen eine eindeutige **Steigerung des Wellnessgefühls** der Verwender erzielt werden muss. Auf Wellness ausgerichtet, muss der Produktnutzen zur Steigerung der Lebensbalance beitragen, also dem Endnutzen von Wellness genüge tun. Die Produkte können somit Kraft und Energie geben, indem sie eine innere Balance schaffen, zur Gesundheitssteigerung beitragen oder eine Hilfestellung bei der Lebensgestaltung sein. Diese Nutzenversprechen müssen durch einen einzigartigen Reason Why unterstützt werden, um sich von den

Wettbewerbern abzugrenzen. Bei diesem Zusatznutzen muss es sich um ein wellnesssteigerndes Element handeln, das die Einzigartigkeit des Produktes unterstreicht und auf den Wellness-Zusatznutzen einzahlt.

Die Dachmarke und ihre Produkte stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander und können sich sowohl positiv als auch negativ (in Falle eines Mis-Fits) auswirken. Für eine Markenausdehnung ist demzufolge zu beachten, dass die gewählte Produktkategorie und die Positionierung der neuen Wellness-Produkte mit der Markenidentität der Dachmarke vereinbar sein müssen. Der Dachmarke muss eine gewisse Wohlfühl-Kompetenz zugesprochen werden, um die Markenidentität durch eine Verwässerung der Markenprofile nicht aufzuweichen und das Vertrauen der Verbraucher gegenüber der Marke nicht zu verlieren. Konkret bedeutet Wohlfühl-Kompetenz die Unterstützung der Wellness-Nutzendimensionen Kraft- und Energiegewinnung, Gesundheitsförderung oder Mittel zur Lebensgestaltung. Diese sollten möglichst auch von der Markenidentität der Dachmarke in zumindest einer Dimension unterstützt werden.

Hinsichtlich der funktionalen Charakteristika muss für das neue Produkt sichergestellt werden, dass Nachfrager die hohen Qualitätsindikatoren der ursprünglichen Markenprodukte ebenfalls bei dem neuen Wellness-Produkt wieder finden. Eine hohe werbliche Unterstützung während der Einführungsphase stellt darüber hinaus einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren dar, um zu Beginn des Produkt-Lebens-Zyklusses zu Probierkäufen anzuregen und die Positionierung und Vorteile des Produktes langfristig im **Markenimage** beim Verbraucher zu verankern. Hierfür ist eine **mehrmonatige Kommunikationskampagne** notwendig, die in mehreren Wellen kontinuierlich die Zielgruppe „bearbeitet“. Die gefühlsmäßige Einschätzung der Marke und eine generelle Kaufbereitschaft aufgrund des Wellness-Insights muss durch die subjektive Erfahrung mit dem Produkt positiv bestätigt werden.

4.2 Strategische Markenführungsansätze für Wellness-Produkte

Die Wellness-Markenausdehnung ist die produktbezogene und kommunikative Weiterentwicklung der Marke in Richtung Wohlgefühl. Die **Kernwerte** der Marke müssen dabei erhalten bleiben, während der besondere Wellness-Nutzen zu den neuen Produkten der Wellness-Line-Extension addiert wird. Die geeignete Strategie für die Positionierung und die Kommunikation der Wellness-Produkte ist zwar grundsätzlich von der Produktkategorie, der angestrebten Kernzielgruppe, den Wettbewerbern und

der Dachmarke abhängig. Aufgrund der bisherigen Ergebnisse können allerdings allgemeingültige, bedürfnisorientierte Strategieempfehlungen abgegeben werden.

Der aggregierte Endnutzen, den sich Nachfrager von Wellness-Produkten bzw. Dienstleistungen versprechen, ist eine bessere **Lebensqualität** durch mehr **Lebensbalance**. Demzufolge müssen Wellness-Produkte durch den Aufbau einer einzigartigen Wohlfühl-Welt in der Kommunikation visualisiert werden. In diesem Kontext spielt der Aufbau von einzigartigen **Markenbildern,** die diese Lebensbalance vermitteln, eine entscheidende Rolle. Über die Kommunikation von wellnessbezogenen Schlüsselreizen in Verbindung mit dem Qualitätsabsender kann Aufmerksamkeit und Interesse erreicht werden. Der Kaufwunsch wird über die Erfüllung der Wellness-Insights geweckt.

Aufgrund der Fülle von Wellness-Produkten, die inzwischen oftmals dieselben Nutzenversprechen vermitteln, ist es für eine Marke wichtig, klare Wellness-Insights zu kommunizieren. Der potentielle Kunde möchte genau wissen:

- Welchen Wellness-Nutzen bringt mir das Produkt,
- in welcher Zeit,
- zu welchem Preis?

Bei Wellness-Leistungen spielt der **Zeitfaktor** eine größer werdende Rolle. Zum einen wird die frei verfügbare Zeit immer knapper, da die Anforderungen an den Einzelnen weiter steigen und jeder Mensch versucht, seine Aufgaben so effizient und rational wie möglich einzusetzen. Zum anderen wird versucht, Freiräume für einen Ausgleich dieser Leistungsansprüche zu schaffen. Wellness muss im Zeitfenster praktiziert werden können. Demnach ist es notwendig, dass Wellness-Angebote zeitlich flexibel einsetzbar sind. Damit bestätigt sich beispielsweise der Erfolg des trinkbaren Danone Actimels, das unterwegs, ohne Löffel, verzehrt werden kann.

Die **Distribution** hat ebenfalls Auswirkungen auf den Faktor „Zeit“. Produkte, die selektiv vertrieben werden und damit schwer zu erwerben sind, können zwar die Exklusivität unterstreichen, müssen aber dem **Convenience-Gedanken** auf andere Weise Rechnung tragen. In der Zeit des Internets, in der alles per Mausklick bestellt werden kann, ist Schnelligkeit und Einfachheit der Produkterstehung gefragt. Eine Überlegung wäre diesbezüglich, Produkte, die nur über wenige Verkaufsstandorte vertrieben werden, zusätzlich per Post, Telefon oder Internet zu vermarkten.

Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei der Wellness-Zielgruppe im Allgemeinen um eine weniger preisorientierte Käuferschaft. Dies gilt allerdings nur für Produkte mit echter Mehrleistung. Ist der spezielle Wellness-Nutzen nicht erkennbar oder wird nicht als solcher verstanden, kommt es zur Kaufverweigerung, die sich auf die komplette Marke ausdehnen kann.

Wie vorab erläutert, untergliedert sich der Nutzen von Wellness-Produkten in einen Produktkategorie-Nutzen, der sich auf die Grundbedürfnisse im jeweiligen Segment bezieht, und einen Wellness-Nutzen, der obigen Anforderungen entsprechen muss. Auf den generischen Produktnutzen soll hier nicht weiter eingegangen werden, sondern wird, analog dem Markennutzen, als gegeben vorausgesetzt. Der Wellness-Nutzen muss, bezogen auf das Produkt, in seiner Einzigartigkeit und Relevanz für den Verbraucher herausgestellt werden.

In der Kommunikation und der Produktgestaltung müssen diese **Positionierungsmerkmale** und Nutzen für die Zielgruppe in sensorische Signale umgesetzt werden. Im Folgenden wird demonstriert, wie eine visuelle Umsetzung für die drei Benefits Kraft- und Energiegewinnung, Gesundheitssteigerung und Unterstützung zur Lebensbalance aussehen könnte.

4.2.1 Der Balanceansatz

Verwender, die nach einem **Kraft- und Energieausgleich** suchen, wünschen sich die **Kompensation des Stresses** von Beruf und Alltag, die Steigerung der körperlichen Attraktivität, Verwöhnung oder Stressbekämpfung. Es handelt sich hierbei um eine sehr körperbewusste und ehrgeizige Zielgruppe, die zunehmend jünger wird. Wellness-Produkte müssen ein spürbares Erlebnis für den Körper und die Sinne sein. Daher muss eine echte Nutzenbegründung geliefert werden, die eine aufgeklärte Zielgruppe überzeugt.

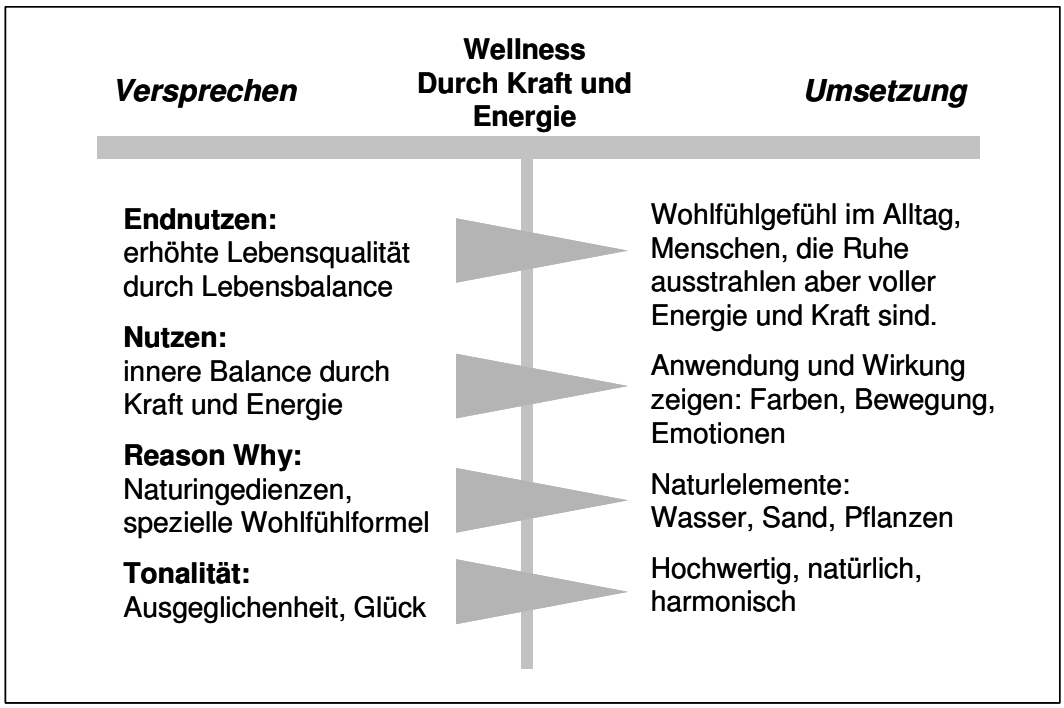

Abbildung 15: Umsetzungsempfehlung für den Balanceansatz

Wie in Abbildung 15 zu sehen, soll der Verwender in eine Wellness-Welt der Entspannung und Vitalisierung geführt werden. **Bewegungen und Emotionen** können durch Farben und Düfte der Natur sowie die Kraft der Naturelemente Feuer, Wasser und Erde unterstützt werden. Wichtig ist eine natürliche Persönlichkeit mit entspannten Gesichtszügen. Die gezeigte Person sollte dabei im Einklang mit sich und der Umgebung sein. Beispielsweise versucht Jacobs Ihren Kaffee *Krönung Balance* mit diesen Wellness-Werten emotional aufzuladen und Wellness-Gefühl der Lebensqualität durch Lebensbalance zu vermitteln (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16: Wellness-Kommunikation am Beispiel von Jacobs Krönung Balance

4.2.2 Der Gesundheitsansatz

Die Zielgruppe der auf **Gesundheitssteigerung** positionierten Wellness-Produkte hat das Bedürfnis, ihrem Körper etwas Gutes zu tun, indem sie auf eine kontrollierte Lebensweise durch bewusste Ernährung und Ausdauersport achtet. Das Bestreben nach langer und dauerhafter Gesundheit ist bei Vertretern aller Altersklassen zunehmend. Gesundheitsfördernde Wellness-Produkte vermitteln dabei ein Wohlgefühl durch die Verbindung des Produktnutzens und dem Wellness-Aspekt, wie beispielsweise bei Nestlé LC1 durch gesunden Genuss.

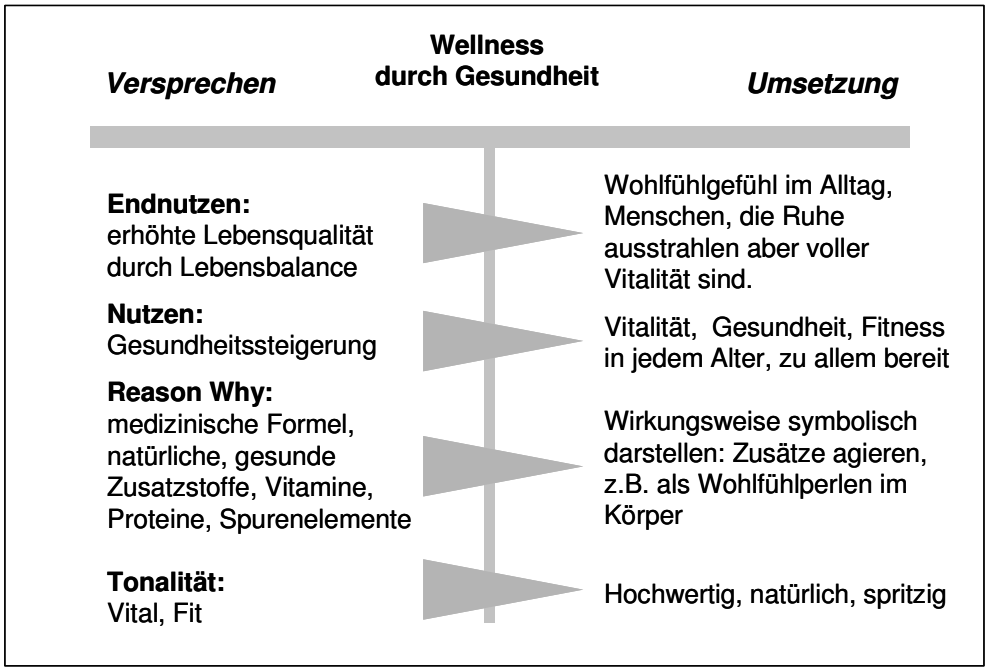

Abbildung 17: Umsetzungsempfehlung für den Gesundheitsansatz

In einer Umsetzung für gesundheitssteigernde Produkte ist der Reason Why von besonderer Relevanz. Die medizinische Formel sollte einfach und einprägsam veranschaulicht werden. Dazu kann beispielsweise das im Produkt enthaltene Vitaminspektrum als Regenbogenskala, als Obstkomposition oder als Perlen dargestellt werden. Der Wirkstoffkomplex kann symbolisch vereinfacht demonstriert werden. Grundsätzlich sollte eine warme, behagliche Atmosphäre mit lächelnden, glücklichen Menschen gezeigt werden.

4.2.3 Der Lebensgestaltungsansatz

Wellness als Mittel zur **Lebensgestaltung** gewinnt vorwiegend im Dienstleistungsbereich neue Verwender. Ursächlich dafür sind die Bedürfnisse nach Anleitung oder Unterstützung im Streben nach Selbstkompetenz und Selbstverwirklichung. Das Aus-

leben von Kreativität, Spiritualität und Ästhetik mit Hilfe von Wellness-Produkten hat eine harmonisierende, therapieähnliche Wirkung. Diese Bedürfnisse müssen sich in der Umsetzung widerspiegeln.

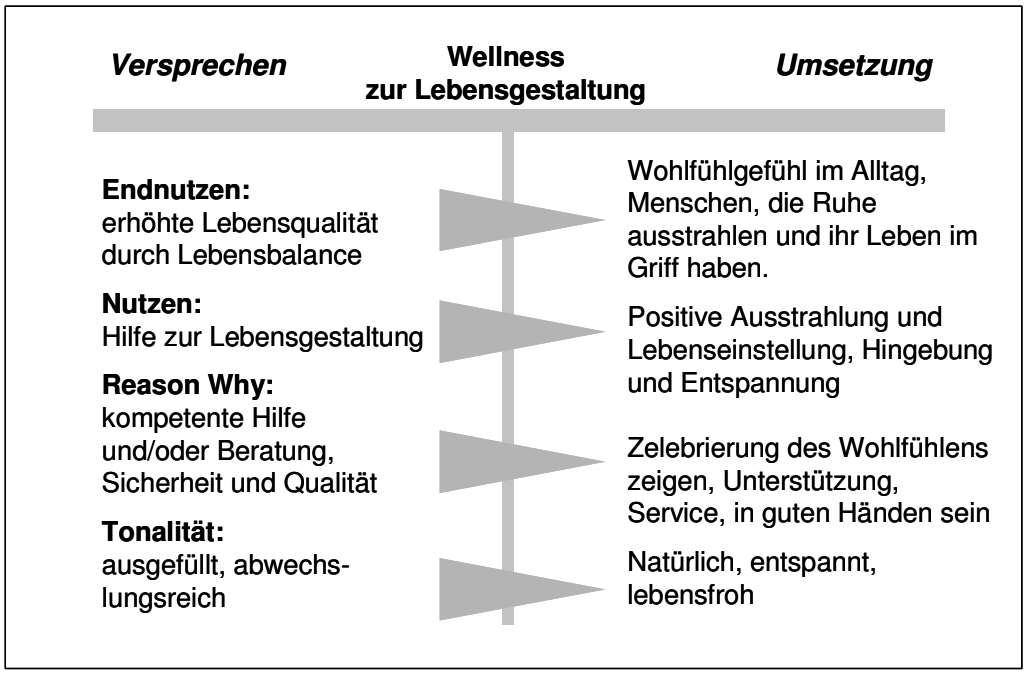

Abbildung 18: Umsetzungsempfehlung für den Lebensgestaltungsansatz

Wellness-Produkte zur Unterstützung der Lebensgestaltung, wie Feng Shui-Bücher und Fitness-Videos sind Konzepte, die mit dem Kaufakt nicht abgeschlossen sind. Verwendern sollte ein Angebot zur Interaktion mit der Marke offeriert werden, indem Spezialisten z.B. via Telefon-Hotline oder E-Mail-Service den Kunden für Rückfragen rund um das Thema Wellness zur Verfügung stehen. Diese Angebote von Hilfestellungen in Hinsicht auf Wellness sollten in der Kommunikation vermittelt werden. Dem Kunden kann so vermittelt werden, dass er sich mit dem Wellness-Produkt in gute Hände begibt.

Zur qualitativen Wahrnehmung einer Marke ist es wichtig, ein konsistentes Markenimage in der Zielgruppe zu evozieren. Durch die Integration der Kommunikation auf horizontaler, vertikaler und diagonaler Ebene[71] können Multiplikator-Effekte erzielt

[71] Eine horizontale Integration bezeichnet die Integration der Instrumente innerhalb der klassischen Kommunikation sowie innerhalb der nicht-klassischen Kommunikation wie Verkaufförderung und Public Relations. Eine vertikale Komunikation bezeichnet dagegen die Integration von Above- und Below-the-line Maßnahmen. Eine diagonale Integration beschreibt eine integrierte Ansprache der Kunden und Handelspartner gemeinsam. Vgl. dazu bspw. HALLER (2002).

werden, die die Kraft der kreativen Umsetzung erhöhen.

Für Produkte aller drei Nutzenerfüllungen ist die Integration des tragenden kommunikativen Elements in die gesamte Kommunikation und durch alle Kanäle hindurch von erfolsgentscheidender Bedeutsamkeit. Der Grundton der Marke muss erhalten bleiben, während die Produkt-Iconographie die Unverwechselbarkeit gegenüber den Wettbewerbern gewährleistet. Auf diese Weise wird der Verwender in eine Wellness-Welt gezogen, die eine echte Bedürfnisbefriedigung verspricht und ihn emotional, psychologisch oder über seine Life-Style-Orientierung anspricht.

5. Bedeutung von Wellness für die Markenführung und Kommunikation der Zukunft

„Jeder kann auf Knopfdruck entspannen. Das Umschalten von einer Aktivität in ein entspanntes Wohlgefühl kann man durch Ritualisierung sehr schnell trainieren. Wir sind konditionierbar. Man kann das System automatisieren."
(Dr. SABINE SCHONERT-HIRZ; Anti-Stress-Expertin)[72]

Die Entwicklung des Wellness-Trends geht konform mit der allgemeinen gesellschaftlichen Tendenz zu Zeitknappheit und wachsendem Leistungsdruck durch mehr Eigenverantwortung. Entspannung und Vitalität sollen zukünftig zur gewünschten Zeit und bestmöglich am gewünschten Ort erzielt werden können. Schnelle Wellness-Lösungen und flexible Angebote bei dauerhafter Kontrolle werden demzufolge über den Erfolg von Wellness-Produkten entscheiden. Wellness als Hilfsmittel zur selbstbestimmten Lebensgestaltung wird zum vorrangigen Nutzen. Die bislang noch häufig auf passive Entspannung ausgerichteten Konzepte werden von Anbietern abgelöst, die Verwender in ihrem Bestreben nach aktivem Glück unterstützen.[73]

Zurzeit ist das Segment des Wellness-Foods ein schnell wachsender Markt. Es gibt nur wenige Markenhersteller, die nicht zumindest ein Wellness-Produkt in ihrem Sortiment haben. Einige Beispiele von Marken, die in den letzten Jahren passend zum Wellness-Trend repositioniert wurden, sind „Jacobs Krönung Balance", „Philadelphia Balance", „Gutfried Balance". Solange diese Produkte aber keinen echten, überprüf-

---

72 Vgl. SCHLÜTER (2003); S.37.
73 Vgl. ebenda, S. 6 ff

baren Wellness-Nutzen erbringen bzw. kommunizieren können, ist es fraglich, ob sie sich nachhaltig im Markt behaupten können. Allerdings werden diese Produkte durch den Wellness-Trend und darüber hinaus vor allem durch die Befürchtung vieler Unternehmen forciert, für **ungesunde Produkte** rechtlich von Nachfragern belangt zu werden. Viele Unternehmen wie beispielsweise McDonald's, Kraft Foods, Kellogg's, etc. ändern daher langsam ihr Produktsortiment hin zu gesünderen Produkten, die dann mit Wellness-Attributen aufgeladen werden. Diese nachfrage- und angebotsinduzierten Umgestaltungen führen zu einer Änderung im Konsumentenverhalten. Daher wird in Zukunft die Ernährung nicht mehr nur den vorrangigen Nutzen der Sättigung haben, sondern als Fitnessprodukt für den Körper fungieren. Mit funktionalem **Power-Food** oder genussvollem **Slow-Food** wird Ernährung zu einem Teil des Lebenskonzeptes. Demgemäß behalten die zuvor aufgestellten Wellness-Positionierungsfelder „Genuss", „Balance" und „Gesundheit" ihre Gültigkeit. Als neue Teilmärkte werden sich „Bio-Convenience" und „Pharma-Cuisine" etablieren.

Im **Beauty-Markt** ist eine ähnliche Entwicklung zu erkennen. Pflege allein ist nicht mehr ausreichend. Die Sehnsucht nach ewiger Attraktivität und jüngerem Aussehen verlangt nach Produkten mit Spezialeffekten. Das physische Altern soll nicht nur gestoppt, sondern möglichst zurückgedreht werden. Von der körperlichen Attraktivität wird auf die generelle Leistungsfähigkeit geschlossen. Nach dem Motto: „Wer nicht in der Lage ist, seinen eigenen Körper zu managen, ist dazu auf anderen Gebieten ebenso nicht in der Lage." Gefragt sind daher Produkte, die schnelle und langfristige Resultate zeigen. Ein **Urlaub** ist für die meisten Menschen gleichbedeutend mit **Ausgleich** und **Entspannung** zum Alltag bei freier Zeiteinteilung. Die Energiereserven sollen wieder aufgeladen werden. Zukünftig wird neue Energie in erster Linie durch die aktive Teilnahme an Gesundheits-, Entspannungs- oder Leistungssteigerungsprogrammen gewonnen. Auch im Tourismus-Sektor geht der Trend eindeutig zu mehr Selbstmanagement und Selbstkompetenz.

Die Positionierungsmöglichkeiten für Wellness-Produkte werden sich demgemäß wenig verändern. Die Bedürfnisse werden sich ausschließlich in Richtung „Zeitfaktor" verschieben. Daraus folgt, dass die analysierten Benefits „Kraft- und Energieausgleich", „Gesundheitssteigerung" und „Unterstützung der Lebensgestaltung" auch in Zukunft relevant bleiben. Allerdings wird die zielgerichtete Leistung der Produkte von den Verwendern stärker auf ihren Erfolg hin kontrolliert werden. Das heißt für die Unternehmen, punktgenaue Wellness-Leistungen zu entwickeln, die eine echte und ü-

berprüfbare Mehrleistung bringen. Demzufolge wird der Dienstleistungsbereich mit Entspannungs-, Ernährungs-, Fitness- und Beauty-Anleitungen stärker wachsen. Wellness wird zur funktionalen Freizeitbeschäftigung.

Allgemein wird die wahrscheinlich bedeutendste Entwicklung im Wellness-Bereich „mehr Leistung“ heißen. Dementsprechend werden Unternehmen verstärkt eigenständige Wellness-Dachmarken entwickeln, deren Markenidentität mit den Attributen „Leistung“, „Flexibilität“ und „Kontrolle“ aufgeladen werden kann. Dies wird sich in einer **verstärkten Kooperationsbereitschaft** vieler Markenartikler widerspiegeln. Kooperationen mit Fitness-Studios, Reiseveranstaltern, Restaurants, Internet-Dienstleistern oder auch Arbeitgebern bieten sich an, um die Verwender in einem Zeitfenster zu erreichen. Ein Beispiel für das Potential dieser Kooperationen ist die Marke „Fit for Fun“, die sich inzwischen als Allround-Dienstleister einen Namen im Zeitschriften-Segment, im Hotel-, Restaurant- und Fitness-Bereich, als TV-Sendung sowie mit Brotaufstrichen im Food-Markt gemacht hat.

6. Fazit

Es hat sich gezeigt, dass die Entstehung von Trends immer in Verbindung mit der **Motivation der Menschen zu einem Wandel** einhergeht. Wellness ist ein starkes Bedürfnis nach **Wohlbefinden** und aktiver **Gesundheitssteigerung**, das auf eine Reihe von gesellschaftlichen Veränderungen zurückzuführen ist. Diesem Bestreben nach Wohlgefühl versuchen viele Markenartikler Rechnung zu tragen, indem sie Wellness-Produkte entwickelt haben, die funktional und bzw. oder emotional auf dieses Bedürfnis eingehen.

Bei ansteigendem Wettbewerb in diesem Segment sind weder Strategien, die alleine auf die funktionalen Vorteile von Wellness-Produkten ausreichend, noch Strategien, die darauf abzielen, sich allein durch symbolische bzw. emotionale Nutzendimensionen. eine Vorrangstellung in den Köpfen der Verbraucher zu verschaffen. Der Markt für Wellness-Produkte hat sich inzwischen etabliert und stellt die Hersteller, aufgrund der Vielzahl an Wellness-Produkten, vor neue Herausforderungen. Der Erfolg von Wellness-Produkten hängt dabei vom Grad der Erfüllung der Wünschen und Sehnsüchte der Nachfrager ab. Die Nutzenerfüllung über eine rein **symbolische** bzw. rein **funktionale** Wellness-Positionierung ist nicht stark genug, um nachhaltig und erfolgreich zu wirken. **Die Differenzierung der Produkte von den Angeboten der Wettbewerber muss über ein einzigartiges Produktversprechen hinsichtlich beider Nutzendimensionen erfolgen.** Diese Unique Selling Proposition, bestehend aus einem funktionalen und einem symbolischen Nutzen, muss anhand von einzigartigen Markenbildern kommunikativ transportiert werden. Beide Nutzenversprechen müssen dabei auf die Wellness-Bedürfnisse Balance, Gesundheitssteigerung oder Unterstützung in der Lebensgestaltung abzielen. Im Rahmen von Markenausdehnungsstrategien ergeben sich diese Nutzendimensionen aus der Markenidentität der Kernmarke, die durch weitere Wellness-Dimensionen ergänzt werden

Literaturverzeichnis

AXEL SPRINGER MEDIAPILOT (2001): *Ernährungstrends 2001*, Hamburg 2001.

BECKER, J. (1999): *Das Marketingkonzept – Zielstrebig zum Markenerfolg*; München, 1999.

BRANDMEYER, K. (2002): *Mit Wohlgefühl zur Marke werden – Marktbedeutung mit Profil;* in: Wellness + Wirtschaft; Richter, B./Pütz-Willems, M. (Hrsg.); Augsburg 2002.

BRIGITTE–MEDIA; (2002): *Wellness - die Kunst des Wohlfühlens Brigitte,* Eine Typologie aus der Brigitte Kommunikations-Analyse 2002.

BURMANN, CH./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003): *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements,*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.

CASPER, M. (2002): *Markenausdehnungsstrategien,* in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 233–259.

DIALEGO AG; (2003): *Studie – Wellness-Trend;* Market Research Online; Mai 2003.

DÜTHMANN, C. (2002): *Body and Soul; Lebensmittel Zeitung Spezial: Body and Soul;* Deutscher Fachverlag GmbH; Ausgabe 2/2002; S. 3.

ESCH, F.-R. (2004): *Strategie und Technik der Markenführung*, 2. Aufl., München 2004.

FOCUS-MEDIALINE; (2003): *Der Markt für Fitness und Wellness – Daten, Fakten, Trends*; Juni 2002.

GAISER, B. (2001): *Markenführung;* Dezember 2001.

GRUNER UND JAHR (2002): *Branchenbild: Gesunde Ernährung;* Hamburg 2002.

GRUNER UND JAHR (2003): *Marktanalyse: Wellnessurlaub;* Hamburg 2003.

GRÜNEWALD, S. (2003): *Fraktale Marke und Morphologie – zur Marktpsychologischen*

Relevanz aktueller Marketingströmungen; IFM, http://www.ideereich.de/dieterherbst/themen/markenfuhrung/fraktal.rtf; Abruf: 28.03.2003.

GUTJAHR, G. (2001): *Deutsches Gesundheitswesen – Quo Vadis?;* IFM Mannheim 2001; http://www.ifm-mannheim/veroeffentlichungen/gesundheitwesentrend.html; Abruf: 03.06.2003, S. 1-18.

HALLER, F. (2002): *Von der Below the Line-Maßnahme zur integrierten Kommunikation;* unveröffentlichte Präsentation; Management Forum Starnberg; 12/2002.

HERBST, D. (2001): *Wie baut man eine erfolgreiche Marke auf?,* http://www.ideereich.de/dieterherbst/themen/markenfuhrung/aufbau/.htm#oben; Abruf: 28.03.2003, S. 1-35.

HERTEL, L. (2003): *Wellness – Megatrend des neuen Jahrhunderts;* 2001; http://www.wellnessverband.de/html/wissern/wellness/htm1#top; Abruf: 02.05.03.

HORX, M. (2002): *Die acht Sphären der Zukunft – Ein Wegweiser in die Kultur des 21. Jahrhunderts;* 4. Auflage; Signum Verlag Wien, München 2002.

HORX, M./HORX-STRATHERN, O. (2003): *Was ist Wellness? – Anatomie und Zukunftsperspektiven des Wohlfühl-Trends;* Publikation des Zukunftsinstituts in Zusammenarbeit mit der GfK Marktforschung, 2003.

ICON BRAND NAVIGATION GROUP; (2003): *Markensteuerrad,* unveröffentlichte Dokumentation, Nürnberg 2003.

JOURNAL FÜR DIE FRAU; (2002): *Wellness – zwischen Marktklischee und echtem Bedürfnis;* Februar 2002.

KELLER, I. (1990): *Das CI-Dilemma;* Wiesbaden 1990.

KELLER, K.L. (1993): *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 1-22.

KELLER, K.L. (2003): Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 2. Aufl., Upper Saddle River, NJ [u. a.] 2003.

KOLBRÜCK, O. (2003): *Balsam gegen die Umsatzwunden;* in: Horizont; Ausgabe 27/2003, S. 17.

KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001): *Marketing-Management; Analyse, Planung und Verwirklichung;* 10. Auflage; Schäffer-Poeschel; Stuttgart, März 2001.

KRÖNERT, A.; (2002): *Grampies statt Grufties;* in: Lebensmittel Zeitung Spezial: Body and Soul; Deutscher Fachverlag GmbH; Ausgabe 2/2002; S. 56.

LANGE, V. (1999): *„Es gibt keinen Stillstand" – Der Wissenschaftler Leo A. Nefiodow über die Zukunft der Wirtschaft und die Bedeutung der „soft skills*"; http://www.motgenwelt.de/wissenschaft/9907-nefiodow-d.htm; Abruf: 03.06.2003, S. 1-4.

MEFFERT, H./BIERWIRTH, A. (2002): *Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen,* in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 182-200.

MEFFERT, H./BURMANN, CHR. (2002): *Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 17-34.

MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (2002a): *Markenmanagement – Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung*; Wiesbaden 2002.

MEFFERT, H./BURMANN, CHR./KOERS, M. (2002b): *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 3-15.

NADERER, G. (2002): *Psychologie des Käuferverhaltens;* unveröffentlichte Dokumentation, 2002.

RESEARCH & MEDIA MARKETING; (2003): *Forever Young? Die Verschiebung der Altersschwellen: Eine Trendanalyse aus der VA 1985 / 2003;* BAUER Media KG; Hamburg, Februar 2003.

RIES, AL (2003): *Interview: Branding - Die Macht der Marken; ZfU – International Business School;* http://www.zfa.ch/fartikel/fartikel_00_mat.htm; Abruf: 28.03.2003.

ROSBACH, B. (2002): *Das gesunde Privatvergnügen;* Lebensmittel Zeitung Spezial: Body and Soul; Deutscher Fachverlag GmbH; Ausgabe 2/2002; S.44-45.

SCHLEUSENER, M. ***(2002):*** *Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen,* in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 263-290.

SCHLÜTER, U. (2003): *Speed-Wellness – Professionelles Entspannen als Erfolgsgarant;* Trendbüro, 2003.

SERVICE PLAN GROUP; (2001): *Markenimage*, unveröffentlichte Dokumentation, München 2001.

TROMMSDORFF, V. (2002): *Konsumentenverhalten,* Köhler, R./Meffert, H. (Hrsg.), 4. Auflage, Stuttgart [u.a.] 2002.

TURNER, S. (2003): *Zeit für das Orchester – Wie die Werbewirtschaft ihre wahre Krise überwinden kann;* in: Werben & Verkaufen; Ausgabe 12/2003; S.82-83.

WELLING, M. (2003): *Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie,* Schriften zum Marketing Nr. 47, Ruhr Universität Bochum, Bochum 2003.

WESP, R. (2002): *Zarte Versuchung;* Lebensmittel Zeitung Spezial: Body and Soul; Deutscher Fachverlag GmbH; Ausgabe 2/2002; S.50-54.

WIPPERMANN, P.; (2003*): Von der Zielgruppe zur Stilgruppe; in:* Thexis, Marketingtrends erkennen und verstehen; St. Gallen, Ausgabe 1/ 2003; S. 23-24.

Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM)

Der LiM veröffentlicht im Rahmen seiner Dokumentations- und Arbeitspapierreihe (ISSN: 1613-0936) in unregelmäßigen Abständen Forschungsarbeiten. Diese behandeln primär Themen zu den Forschungsschwerpunkten des Lehrstuhls.

Sämtliche Arbeitspapiere des LiM sind frei zugänglich und kostenfrei als pdf-Dokumenten auf der Homepage des Lehrstuhls downloadbar (http://www.lim.uni-bremen.de).

Bisher sind erschienen (Stand November 2004):

Jahr 2003:

Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004:

Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Rolle der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien – Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarkenstrategien

Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness-Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM)
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen
Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646
E-mail: info-lim@uni-bremen.de
LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM unter http://www.lim.uni-bremen.de downloadbar.