

# Glossar

*Gelbrich & Müller*

## Erfolgsfaktoren des Marketing: Marketinginstrumente und Erkenntnisse der Wirtschaftspsychologie

3. Auflage

### @-Mentions

eine *Facebook*-Funktion, die es „ähnlich dem @-Tagging auf *Twitter* erlaubt, andere Nutzer des Netzwerks in einem Statusupdate zu erwähnen und zu verlinken. Diese Links erlauben dem Nutzer, mit nur einem Klick auf den Namen der verlinkten Person oder Seite einen Kontext um das Statusupdate aufzubauen.“

**Quelle:** <https://allfacebook.de/features/mentions-auf-facebook-um-weitere-funktionen-erganzt/>  
(08.06.2023)

### Abercrombie & Fitch

Symbol für Aufstieg und Fall von Handelsunternehmen „Sportswear-Marke mit den einfachen Logo-Hoodies, streng ausgewählten muskulösen Verkäufern und Geschäften samt DJ-Pult, in denen es so dunkel wie in einer Disco ist. Noch vor drei Jahren herrschte Ausnahmezustand, wo immer ein neuer Store eröffnet wurde. Straßen wurden gesperrt, Warteschlangen von bis zu 700 Metern Länge bildeten sich. Und mancherorts musste sogar verfügt werden, dass ein Kunde pro Tag nicht mehr als drei Teile kaufen darf – sonst hätte der Vorrat nicht gereicht. Damaliger Jahresumsatz. 4,5 Mrd. \$. Dann taucht im Netz ein altes Interview mit A&F-Boss *Mike Jeffries* auf. „In jeder Schule gibt es coole und beliebte Leute und nicht so coole. Ich gebe zu, wir wollen, dass das attraktive All American-Kid unsere Sachen trägt, das eine tolle Ausstrahlung und viele Freunde hat. Schließen wir Leute aus? Absolut!“ Bis heute ist der Wert der Aktie um mehr als die Hälfte gefallen. *Abercrombie & Fitch* ist mittlerweile so unbeliebt, dass in den USA Obdachlose während einer landesweiten Charity-Aktion die Pullover der Marke ablehnten. Aktueller Jahresumsatz: nur noch 3,7 Mrd. \$“ (Braatz 2015, S.61).

**Literatur:** Braatz, D. (2015): Hipp und dann hopp, *Die Zeit*, 70(181): 61.

### Above the Line-Instrumente der Kommunikationspolitik → Eisbergmodell

#### Absatz

Unternehmensfunktion (= Summe aller Maßnahmen, welche die Veräußerung der Güter eines Unternehmens an Kunden zum Ziel haben). Häufig versteht man unter Absatz aber auch die Menge der in einem bestimmten Zeitraum veräußerten Güter. Der Handel meint mit Absatz die Menge der verkauften Ware, während der Wert der abgesetzten Menge als Umsatz bezeichnet wird.

Historisch gesehen war Absatz der Vorläufer des Marketings als Unternehmensfunktion. Die in Deutschland bis weit in die 1970er Jahre etablierte Absatzlehre war eher deskriptiv denn wissenschaftlich orientiert, wobei, je nach Fragestellung, der institutionenorientierte, der warenorientierte, der

funktionenorientierte und seltener der verbraucherorientierte Ansatz präferiert wurde. Das Marketing hat die zuletzt genannte frühe Entwicklungsphase des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes aufgegriffen und diesem eine wissenschaftliche Grundlage gegeben. Das Verhältnis, in dem Marketing und Absatzlehre zueinander stehen, ähnelt der Beziehung, die zwischen Internationalem Marketing und Export(betriebs-)lehre besteht.

**Literatur:** Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing, S. 31ff., 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

### Abschöpfungsstrategie

Variante der zeitbezogenen Preisstrategie, die auch als Skimming-Strategie bezeichnet wird (to skim = abschöpfen). Der Anbieter fordert anfänglich einen hohen Preis, den er dann im Laufe des ⇒ Produktlebenszyklus senkt. Die Abschöpfungsstrategie bietet sich an, wenn ein Produkt, das aufgrund seiner Neuartigkeit oder seines Innovationsgrades dem Käufer einen hohen Nutzen verspricht, beim Markteintritt am Beginn seines Lebenszyklus steht und die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe (noch) relativ hoch ist. Dadurch lassen sich anfangs überproportionale Gewinne erzielen. Diese locken allerdings Konkurrenten an, was verhindert, dass der Pionier-Anbieter längerfristig große Marktanteile halten kann (⇒ Preispolitik, dynamische),

In Entwicklungsländern und vielfach auch in Schwellenländern ist aufgrund der geringen Kaufkraft breiter Schichten der Bevölkerung der Einsatzbereich der Skimming-Strategie begrenzt auf die Oberschicht. Für sie ist ein hoher Preis nicht nur ein Preissignal, sondern vor allem ein Statussignal. In Industriestaaten aber wird sie häufiger verfolgt, bspw. in den 1990er-Jahren von *Tommy Hilfinger* und *Timberland*. Deren Einstiegspreise lagen im Ausland damals bis zu 90% über dem Niveau des nordamerikanischen Marktes.

**Literatur:** Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 728f., München: Vahlen.

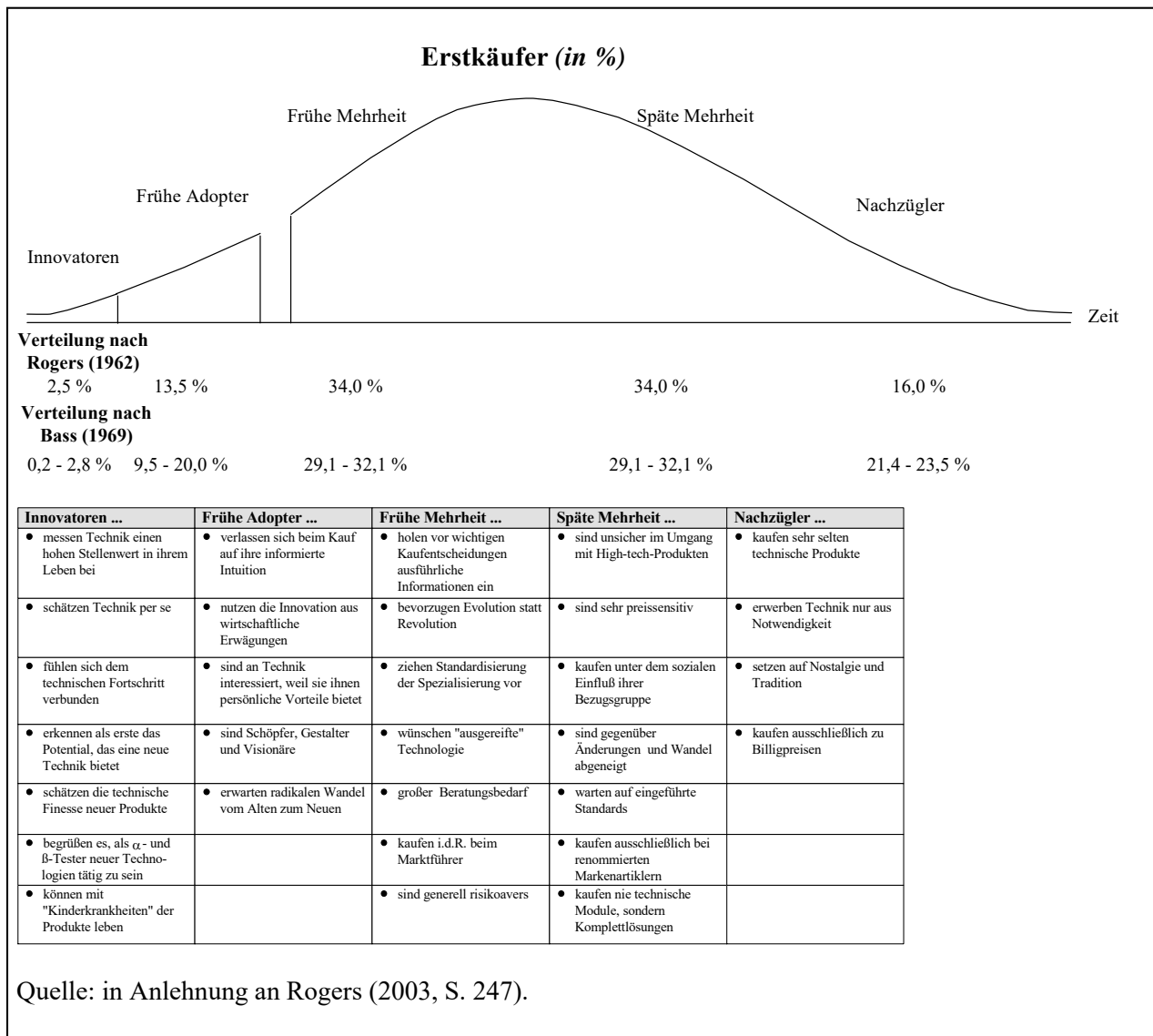
**Actor-Observer-Bias** → Bias

**Adblocker** → Werbevermeidungsstrategien

**Adeffect** → Werbetracking

### Adoptergruppen

Analyseschema der Diffusionsforschung, die Käufer danach unterscheidet, wie frühzeitig oder spät im Diffusionsprozess einer ⇒ Innovation sich zu einer „Übernahme“ (d.h. Kauf) entscheiden. So neigen die frühen Adopter dazu, Innovationen früher als andere zu erwerben. „Schneller“ sind lediglich die allerdings sehr seltenen Innovatoren.



**Literatur:** Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 725, München: Vahlen. Foscht, B.S.T., Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2017): Käuferverhalten, 6. Aufl., S. 149, Wiesbaden: Springer Gabler. Mahajan, V.; Muller, E.; Bass, F.M. (1995): Diffusion of New Products. Empirical Generalizations and Managerial Uses, Marketing Science, 14(3: Part 2/2): G79-G88. Rogers, E.M. (2003): Diffusion of Innovations, 5th Ed., Free Press: New York.

**Advertorials** → Werbetechniken, manipulative

**Advocacy Advertising** → Stakeholder-Marketing

**Affektheuristik** → Heuristik

**Affiliate-Marketing**

spezielle Erscheinungsform des ⇒ Empfehlungsmarketings. Begrifflich leitet sich Affiliate-Marketing ab von to affiliate = zusammenschließen. Praktisch bedeutet dies, dass ein Unternehmen aus seinem Produktions-, Vertriebs- bzw. Kommunikationsnetzwerk Partner (= Affiliates) gewinnt, die auf die ein oder andere Weise (bspw. auf seiner Website) für die Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens

wirbt. In der traditionellen analogen Welt wird Affiliate-Marketing häufig in folgender Form praktiziert: Ein Hersteller (bspw. *Bosch*) platziert in oder an seinem Produkt (bspw. Geschirrspülmaschine) an einer nicht zu übersehenden und dennoch geschützten Stelle einen Aufkleber, der darauf hinweist, dass *Bosch* seinen Kunden *Calgonit Finish* Geschirrspülmittel empfiehlt. In der digitalen Welt schaltet *Calgonit* Werbeflächen und Links auf den Webseiten von *Amazon* oder speziellen Affiliate Marketing-Netzwerken wie *Zanox*. Wenn Internet-Nutzer diese Werbemittel anklicken, werden sie zur Webseite des Anbieters weitergeleitet. Abhängig davon, welches Honorarprinzip vereinbart wurde (bspw. Pay per Sale anstelle von Pay per Click), eröffnet Affiliate-Marketing ausgesprochen risikoarme Vermarktungsmöglichkeiten. Unternehmen, die für ihre Produkte ein informelleres bzw. alternatives Werbeumfeld bevorzugen, nutzen YouTuber als Affiliates. Anhand der Affiliate-Links ist ersichtlich, welche Kunden aufgrund von Aktionen dieses Affiliates auf der Webseite gelandet sind, eine Bestellung aufgegeben haben etc.

Diese Strategie ist jedoch auch mit Risiken verbunden. Vor allem dann, wenn Affiliate-Marketing nicht direkt zwischen „befreundeten“ Unternehmen, sondern über eine Agentur abgewickelt wird, kann das Unternehmen das Umfeld der Werbemaßnahme nur bedingt kontrollieren (z.B. Bierwerbung neben einem Bericht zum Jugendschutz). Außerdem konterkariert diese externe Verlinkung ein zentrales Ziel der Website-Gestaltung: Nutzer möglichst lange bei guter Laune auf der Webseite zu halten (= Nutzungsdauer). Der Schaden der dadurch entsteht, dass Affiliate-Banner Nutzer von der eigenen Homepage „weglocken“, sollte den Nutzen durch die Werbeeinnahmen nicht übersteigen.

**Literatur:** *Dwivedi, Y.K.; Rana, N.P.; Alryalat, M.A.A.* (2017): Affiliate Marketing. An Overview and Analysis of Emerging Literature, *The Marketing Review*, 17(1): 33-50. *Lammenett, E.* (2019): *Praxiswissen Online-Marketing*, Wiesbaden: Gabler Springer.

### Agenda Setting

gezieltes Thematisieren von Sachverhalten, über die „man“ spricht. Aufgabe des Stakeholder-Marketings ist es, dafür zu sorgen, dass und wie die für das Unternehmen bedeutsamen Multiplikatoren über dieses sprechen.

**Literatur:** *Besiou, M.; Hunter, M.L.; Van Wassenhove, L.N.* (2013): A Web of Watchdogs. Stakeholder Media Networks and Agenda-setting in Response to Corporate Initiatives, *Journal of Business Ethics*, 118(November): 709-729. *Hunter, M.L.; van Wassenhove, L.N.; Besiou, M.; Van Halderen, M.* (2013): The Agenda-setting Power of Stakeholder Media, *California Management Review*, 56(1): 24-49.

### Akquieszenz

Tendenz, einer Frage, einem Statement grundsätzlich zuzustimmen, unabhängig von dessen Inhalt (⇒ Antworttendenz)

**Aktionitis** → Markentreue

### Aktivierung

psychophysiologischer Erregungsvorgang, durch den eine Person leistungsbereit und leistungsfähig wird. Es werden zwei Arten von Aktivierung unterschieden. „Die tonische Aktivierung bestimmt die länger anhaltende Bewusstseinslage (Wachheit) und die allgemeine Leistungsfähigkeit. Sie verändert sich nur langsam und ist häufig von tagesperiodischen Einflüssen oder lang andauernder bzw. intensiver externer Reizeinwirkung abhängig. Als phasische Aktivierung werden die kurzfristigen Aktivierungsschwankungen bezeichnet, die als Reaktion auf bestimmte Reize auftreten“ (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.60). Reize gezielt zu setzen, welche die Aktivierung der Zielgruppe eines

Unternehmens erhöhen (bspw. überraschender Werbespot, Preissenkung, attraktive Ladendekoration), ist eines der wichtigsten Marketinginstrumente.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., München: Vahlen.*

**Aggregationsregel** → Algebra, kognitive

### **Akzeptanz**

verhaltenswissenschaftliches ⇒ Konstrukt, das ursprünglich im Kontext der so genannten Technologiefolgenabschätzung entwickelt wurde, um die ⇒ Einstellung der Bevölkerung zu risikobehafteter (Groß-)Technologie wie Atomkraft zu quantifizieren und zu bewerten. Im Marketing wurde es anfänglich zur Einschätzung der Erfolgsaussichten neuartiger Bürokommunikationstechnologie (in den 1970er- und 1980er-Jahren) bzw. innovativer Kommunikationstechnologie im Bereich Telekommunikation und Multimedia (seit den 1990er-Jahren) herangezogen. Dabei versäumte man es indessen häufig, die Diskriminanzvalidität dieses Konstrukts und dessen Abgrenzung von verwandten Konstrukten bzw. Konzepten zu prüfen. Denn Einstellung (als innere, wertende Haltung gegenüber einem Objekt oder Tatbestand) und Kaufbereitschaft (allgemein) bzw. Adoption („Übernahme“ bzw. Kauf einer Innovation) erfassen bereits einen Großteil der Bedeutung, welche viele Autoren mehr oder weniger implizit der Akzeptanz subsumieren. Nach *T. Kollmann* besteht das Eigenständige der Akzeptanz in der Fortführung der Perspektive über den eigentlichen Kaufzeitpunkt hinaus, weshalb er den Geltungsbereich dieses Konstrukts auf die Nutzungsphase fokussiert. Geht man jedoch von der ursprünglichen, im Rahmen der Literatur zur Technologiefolgenabschätzung geprägten Bedeutung aus, so lässt sich Akzeptanz als die Haltung breiter Schichten der Bevölkerung zu einer Technologie definieren, auf deren Kauf, Nutzung etc. die Menschen kaum Einfluss nehmen können, von deren (negativen) Konsequenzen sie aber gegebenenfalls in hohem Maße betroffen sind (z.B. durch atomaren Fall Out). Neuere Marketingstudien befassen sich mit der Akzeptanz von Avataren, ChatBots etc. als Kundenbetreuer bzw. Verkaufspersonal (z.B. Mull et al. 2015) oder mit der Akzeptanz innovativer Produkte (z.B. Nesselhauf et al. 2017).

Im interkulturellen Marketing wird Akzeptanz häufig auch als Wertschätzung des Anders- bzw. Fremdartigen verstanden (⇒ Country of Origin). Die Heidelberger Akzeptanz-Skala (HAS) misst soziale Akzeptanz in Analogie zum Konzept der sozialen Distanz als interpersonale und Intergruppenakzeptanz: „Zustimmung zu akzeptierenden oder distanzierenden Äußerungen gegenüber Ausländern und ihrem Zuzug bzw. Verbleib im Lande“ (bspw.: „Ausländerzuzug führt zu kultureller, politischer und religiöser Überfremdung“, stimme zu/nicht zu).

**Literatur:** *Kollmann, T. (1999): Das Konstrukt der Akzeptanz im Marketing, Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 28(3): 125-130. Mull, I.; Wyss, J.; Moon, E.; Lee, S.E. (2015): An Exploratory Study of Using 3D Avatars as Online Salespeople, Journal of Fashion Marketing and Management, 19(2): 154-168. Nesselhauf, L.; Deker, J.S.; Fleuchaus, R. (2017): Information and Involvement. The Influence on the Acceptance of Innovative Wine Packaging, International Journal of Wine Business Research, 29(3): 285-298. Weimer, D.; Galliker, M.; Graumann, C.F. (1999): Die Heidelberger Akzeptanz-Skala (HAS). Ein Instrument zur Messung der Akzeptanz und Zurückweisung von Migranten, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 51(1): 105-123.*

### **Algebra, kognitive**

von Sozialpsychologen zur Modellierung der Personenbeurteilung entwickeltes und vom Marketing für die Produktbeurteilung entwickeltes Verfahren der kognitiv-rationalen Multiattributivbeurteilung. Zunächst wird das Urteilsobjekt in seine relevanten Attribute (Merkmale, Eigenschaften, Dimensionen

etc.) aufgliedert. Sodann werden diese mit Blick auf die jeweilige Fragestellung beurteilt (z.B. Wichtigkeit für die Kaufentscheidung). Schließlich stellt sich die Frage, wie sich die Vielzahl der Einzelurteile zu einem Gesamturteil (-eindruck) „zusammenfassen lässt. Als Aggregationsregeln bzw. Verrechnungsmodelle wurden entwickelt:

- Summen- bzw. Summationsmodell: Die positiven Attribute werden addiert, die negativen subtrahiert.
- Durchschnittsmodell: Der Durchschnitt aller Attribute ergibt den Gesamtwert.
- Gewichtetes Durchschnittsmodell: Jedes Attribut wird unterschiedlich gewichtet und danach der Durchschnittswert berechnet.

**Literatur:** *Anderson, N.H.* (1974): Cognitive Algebra. Integration Theory Applied to Social Attribution, 2-102, New York: Academic Press. *Anderson, N.H.* (1979): Algebraic Rules in Psychological Measurement, *American Scientist*, 67(5): 555-563. *Bettman, J.R.; Capon, N.; Lutz, R.J.* (1975): Cognitive Algebra in Multi-Attribute Attitude Models, *Journal of Marketing Research*, 12(2): 151-164. *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., 335ff., München: Vahlen. *Wegener, B.* (Ed.) (1982): Social Attitudes and Psychophysical Measurement, Hillsdale/NJ: Erlbaum (2013 bei Psychology Press).

**Ambient-Marketing** → Outdoor-Werbung

### **Ambush-Marketing**

als „Werbung aus dem Hinterhalt“ bezeichnete Guerillastrategie der Kommunikationspolitik (⇒ Outdoor-Werbung). Im Kern besteht sie darin, dass Unternehmen, die gar nicht Sponsoren einer Veranstaltung sind, gezielt in deren Umfeld auftreten und beim Betrachter den Anschein erwecken so, dass sie das Event finanzieren. Ein Sponsoringvertrag schützt zwar aufgrund der üblichen Exklusivitätsklausel weitgehend davor, dass Unternehmen der gleichen Branche legal damit werben. Unredliches Verhalten aber kann er nicht ausschließen. Mit rechtlichen Mitteln lässt sich häufig nicht oder erst nachträglich dagegen vorgehen (⇒ Sponsoring).

Bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 bspw. trat *Bitburger* nicht als Hauptsponsor auf. Den in Erinnerungswerten (Recall) messbaren Erfolg der offiziellen Geldgeber konnte der Bierproduzent allerdings durch gleichzeitiges Programm-Sponsoring größtenteils übertreffen. Um derartigem Trittbrettfahren vorzubeugen, engagierte sich *Adidas* als Hauptsponsor dieser Veranstaltung verstärkt auch in anderen Werbeträgern (z.B. Fernsehen, Print-Medien).

Dieses „Spiel“ wiederholt sich regelmäßig bei allen publikumsträchtigen Großveranstaltungen, z.B. bei der Fußball-WM 2018 in Russland. Dort wurde erstmals eine ausführliche Life-Vorberichterstattung praktiziert. 90 Minuten lang vor Anpfiff konnten die Fußballfans weltweit den Spielern dabei zusehen, wie sie vor den Stadien ankamen, aus den Bussen stiegen, zu den Umkleidekabinen marschierten etc. , immer mit den AirPods von ⇒ *Apple* in den Ohren. „Die Franzosen mögen das sportliche Turnier gewonnen haben; PR-Weltmeister jedoch ist die kalifornische Technikfirma *Apple*. (...) Die Zuschauer mögen all die Kopfhörer nicht bewusst wahrgenommen haben; sie sahen sie allerdings immer und immer wieder. Das setzt sich fest. Und *Apple* hat Design, Patentrechte und Vermarktung derart perfektioniert, dass die Kopfhörer auch ohne Logo eindeutig zuzuordnen sind. Ein gelungener PR-Coup. Die Analysefirma *Amobee Brand Intelligence* hat während der WM mehr als 60 Mrd. Online-Interaktionen analysiert und nun *Apple* und *Nike* zu den Siegern erklärt. Es seien die beiden Marken, die am stärksten mit der WM assoziiert werden“ (obwohl sie, anders als die offiziellen Sponsoren *Adidas*, *Coca-Cola*, *Gazprom*, *Hundai/Kia*, *Qatar Airways*, *Visa* und *Wanda*, nichts zur Finanzierung der WM 2018 beigetragen haben. Diese offiziellen Partner wollten so sichtbar wie möglich sein, sie platzierten weithin



sichtbare PR-Boote auf der Moskwa und Installationen auf dem Roten Platz. Und auch die Sponsoren der nationalen Verbände waren aktiv: Bei ihren täglichen Pressekonferenzen saßen Spieler und Trainer stets vor einer Wand mit Sponsorenlogos. *Mercedes* und *Adidas* waren als größte Geldgeber der *DFB*-Elf dort omnipräsent; geflogen wurde mit der von *Luft-* in *Fanhansa* umbenannten Airline. Und dann gab es auch noch dieses Foto, auf dem *Joachim Löw* in Sotschi lässig an einer Laterne lehnt, im Shirt des *DFB*-Ausstatters *Boss*.

Ambush-Marketing umgeht die Regeln der Veranstalter derart kreativ, dass diese die (Schleich)Werbung nicht verhindern können. Bei Olympia in Rio 2016 etwa war ein offizieller Sponsor *Samsung*. Also verkaufte Konkurrent *Apple* zehn Kilometer vom Olympischen Dorf entfernt Nationalfarben-Bänder für seine Smartwatch, die dann viele Athleten bei der Eröffnungsfeier oder ihren Wettbewerben trugen“ (Schmieder 2018, S.14):

**Literatur:** *Hutter, K.; Hoffmann, S.* (2013): Professionelles Guerilla-Marketing, Wiesbaden: Springer Gabler. *Meenaghan, T.; Shipley, D.* (1999): Media Effect in Commercial Sponsorship, *European Journal of Marketing*, 33(3/4): 328-347. *Ehm, P.* (1998): Der Sponsor-Check zur WM, *W&V Werben und Verkaufen*, 45(28): 72-73. *Sandler, D.M.; Shani, D.* (1989): Olympic Sponsorship vs. “Ambush” Marketing. Who get’s the Gold? *Journal of Advertising Research*, 29(4): 9-14. *Schmieder, J.* (2018): Die heimlichen Weltmeister, *Süddeutsche Zeitung*, 74(164): 14.

### American Apparel

„nicht nur ein erfolgreiches Unternehmen, sondern eine ziemlich coole Botschaft an die Welt. Mittlerweile ist der Niedergang jedoch kaum noch aufzuhalten“ (Schmieder 2015, S.20).

*D. Braatz* schilderte Aufstieg und Fall dieses Modellabels folgendermaßen: „Im September 2004 schwitzt der Sänger *J. Borrel* bei einem Rockkonzert in London ein T-Shirt mit dem damals noch unvertrauten V-Ausschnitt durch. Dazu trägt er Röhrenjeans. Beides hat er kurz zuvor in einem Modeshop in der Carnaby Street gekauft. Die gleichnamige Marke *American Apparel (AA)* erzielt damals einen Jahresumsatz von 83 Mio. \$. Dieser wächst bis 2007 auf 387 Mio. \$ an. Zwar hängen mittlerweile V-Necks und Röhren-Jeans auch bei *H&M*, *Zara* und *Karstadt*. Aber wirklich gefragt sind nur die von AA: „wegen der Schlichtheit der Entwürfe, der sexy Werbung und dem Sweatshop Free-Label, d.h. dem Versprechen, nicht in Niedriglohnländern, sondern fair in den USA zu produzieren. 2015 sind dann V-Necks und Röhren out. Die AA-Werbekampagnen gelten nicht mehr als sexy, sondern als sexistisch. *D. Charvey*, Unternehmensgründer und Ex-Chef, soll Mitarbeiter sexuell belästigt und sich rassistisch geäußert haben. Und so fair produziert, wie behauptet, wird auch nicht. Das beschädigte Unternehmensimage lässt den Umsatz auf 608 Mio. \$ sinken und den innerhalb von fünf Jahren angehäuften Verlust auf 338 Mio. \$ steigen.“

Auch *J. Schmieder* verknüpft Aufstieg und Niedergang eng mit dem Kanadier *D. Charvey*: „Der hatte das Unternehmen 1989 gegründet und sogleich prägende Botschaften an die Welt gesendet. Nach dem Motto: Hier gibt es schlichte Hipster-Wäsche, gefertigt zu fairen Bedingungen in Los Angeles und nicht irgendwo in Südostasien. Vermarktet wurde das Bekleidungssortiment mit aufregenden und teilweise sexistischen Kampagnen, mit aufreizenden Pornodarstellerinnen als Models. *Charvey* war ein bunter Hund, der wegen des unglaublichen Erfolgs seiner Firma nicht als durchgeknallt, sondern als exzentrisch galt. Doch dann blieb der Erfolg aus: Die Made in America-Strategie war international nur bedingt erfolgreich, die Klamotten nicht ausgefallen und nicht hochwertig genug für die Hochpreis-Boutiquen in den teuren Einkaufsstraßen der Welt. Dazu wurden die Werbekampagnen bald nicht mehr als provokant wahrgenommen, sondern als sexistisch.“

**Literatur:** *Braatz, D.* (2015): Hipp und dann hopp, *Die Zeit*, 70(181): 61. *Schmieder, J.* (2015): Hilfe, wir sinken! *Süddeutsche Zeitung*, 71(155): 20.

## American Marketing Association

1937 gegründete Organisation der weltweit führenden Marketingexperten

**Ankerheuristik** → Heuristik

## Anspruchsinflation

systematische Urteilsverzerrung, welche sich darauf zurückführen lässt, dass Befragte dazu neigen, unabhängig von Kosten/Nutzen-Erwägungen alle Eigenschaften eines von ihnen prinzipiell als positiv empfundenen Urteilsobjekts für wichtig, wünschenswert etc. zu halten, wenn die Befragungstechnik sie nicht dazu zwingt, zwischen konkurrierenden Erwartungen abzuwägen. Abhilfe verspricht der Einsatz einer Konstantsummen-Skala, wobei die Befragten eine vorher festgelegte Punktzahl auf die Merkmale zu verteilen haben (entsprechend ihrer Präferenz oder der von ihnen empfundenen Wichtigkeit). Somit kann bspw. ein äußerst qualitätsbewusster Kunde nicht – aller Lebenserfahrung zum Trotz – sowohl seinen Wunsch nach einem „Höchstmaß an Qualität“ als auch seinen Wunsch nach einem „besonders preisgünstigen“ Angebot als „sehr wichtig“ einstufen, wie dies möglich ist, wenn er jedes Statement unabhängig von den anderen Statements auf einer der üblichen Rating-Skalen („sehr unwichtig“ bis „sehr wichtig“) beurteilt. Steht ihm dazu jedoch ein fixes Punktbudget zur Verfügung (z.B. zehn Punkte), dann folgt aus der Vergabe von überdurchschnittlich vielen Gewichtungspunkten für das eine Kriterium (z.B. sieben Punkte für „Höchstmaß an Qualität“), dass andere Kriterien nur unterdurchschnittlich gewichtet werden können (in unserem Beispielfall maximal mit drei Punkten).

**Literatur:** *Dichtl, E.; Müller, S. (1986): Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als messtechnische Probleme der Absatzforschung, Marketing ZFP, 8(4): 233-236.*

## Antworttendenz

systematische Verzerrung der Antworten von Auskunftspersonen (Response Set). *L.J. Cronbach* hat dieses Erklärungskonzept in die Literatur eingeführt. Ein Response Set wirkt demzufolge dann, wenn die Antworten bzw. Reaktionen von Probanden in systematischer Weise von äußeren Umständen (der Art der Befragung, von Eigenschaften der Situation und/oder der Befragten) beeinflusst werden, dies den Probanden aber nicht bewusst ist (sonst handelt es sich um die Verfälschung von Antworten).

Zu den wichtigsten Antworttendenzen zählt zunächst die Tendenz, sozial erwünschte Antworten zu geben. Weiterhin ist die Tendenz zur Mitte zu nennen (⇒ Markt- und Marketingforschung).. Frageformate, bei denen die Befragten zustimmen oder ablehnen sollen, sind in besonderem Maße für die Ja-Sage-Tendenz bzw. Akquieszenz anfällig. Empirisch lässt sich nachweisen, dass Auskunftspersonen folgender Nationalität bzw. kultureller Herkunft in besonderem Maße zum Ja-Sagen tendieren: Philippinen, spanisch sprechende Bevölkerung der USA und Chiles, Kasachen (im Vergleich zu Russen) und Griechen (im Vergleich zu anderen Europäern). Als Gegenmaßnahme formulieren viele Autoren die Hälfte der Items eines Fragebogens „negativ“ (d.h. als Verneinung). Dies wirft jedoch neuartige Probleme auf, da eine doppelte Verneinung nicht einfach mit einem „ja“ gleichgesetzt werden kann. Sozial erwünschte Antworten sind verstärkt dann wahrscheinlich, wenn der soziale Status des Interviewers und der des Befragten deutlich voneinander abweichen (vor allem, wenn der Interviewer sozial höher gestellt ist als der Befragte). Weiterhin spielt das ⇒ Bedürfnis, allwissend zu erscheinen, eine Rolle. Wer dazu neigt, gibt im Zweifelsfall lieber eine mutmaßlich plausible Antwort als einzugestehen, die Antwort nicht zu kennen.

**Literatur:** *Bröder, A. (2002): Ein Inventar zur Erfassung von zwei Faktoren sozialer Erwünschtheit, Diagnostica, 48: 121-129. Cronbach, L.J. (1946): Response Sets and Test Validity, Educational and Psychological Measurement, 6: 475-494. Cronbach, L.J. (1950): Further Evidence on Response Sets and*

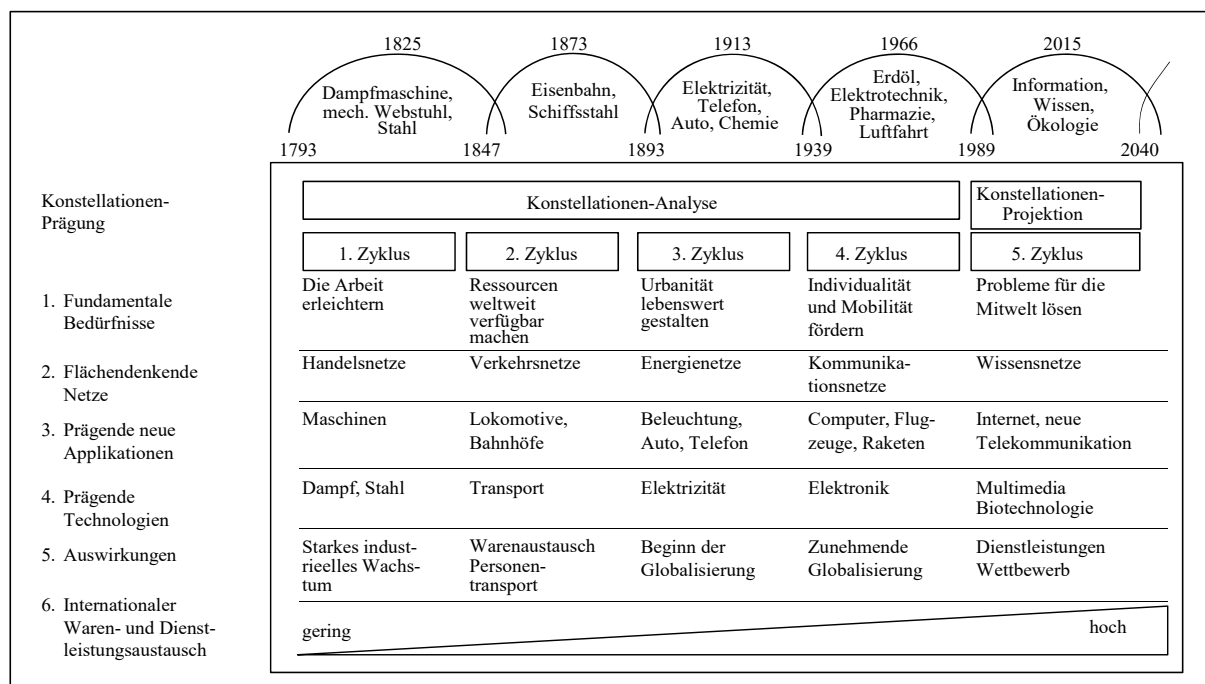


Test Design, Educational and Psychological Measurement, 10(1): 3-31. *Diaz-Bone, R.; Weischer, C.* (2015): Ja-sage.Tendenz, in: Diaz-Bone, R.; Weischer, C. (Hrsg.), Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften, S. 204, Wiesbaden: Springer VS. *Hays, R.D.; Hayashi, T.; Stewart, A.L.* (1989): A Five-item Measure of Socially Desirable Response Set, Educational and Psychological Measurement, 49(3): 629-636. *Winkler, N.; Kroh, M.; Spiess, M.* (2006): Entwicklung einer deutschen Kurzskaala zur zweidimensionalen Messung von sozialer Erwünschtheit, Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. [www.diw.de/documents/publikationen/73/44281/dp579.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/44281/dp579.pdf) (22. 02. 2017). *Yu, J.; Murphy, K. R.* (1993): Modesty Bias in Self-Ratings of Performance. A Test of Cultural Relativity Hypothesis, in: Personal Psychology, 46(2): 357-363.

### Basisinnovation

eine  $\Rightarrow$  Innovation, die einen technologischen Durchbruch markiert und die Grundlage für neue, wachstumsstarke Märkte schaffen kann. Davon abgesehen haben Basisinnovationen wie der Mikroprozessor das Leben sehr vieler Menschen wesentlich verändert. Nationalökonominnen wie *N. Kontratieff* und, auf dessen Arbeit aufbauend, *J. Schumpeter*, erklären mit Hilfe des Konzepts der Basisinnovation den ungleichmäßigen Verlauf zahlreicher weltwirtschaftlicher Phänomene (insb. Wirtschaftswachstum): Demnach lösen das Wirksamwerden und schließlich die Erschöpfung dieser Basisinnovationen am Markt die charakteristischen wellenförmigen Phasen ökonomischen Auf- und Abschwungs aus. Da diese mit einer durchschnittlichen Dauer von 50 bis 60 Jahren weit länger ausfallen als Konjunkturzyklen (= volkswirtschaftliche Ebene) und  $\Rightarrow$  Produktlebenszyklen (= betriebswirtschaftliche Ebene), spricht man auch von Langen Wellen (vgl. Abb.). Als Schwachpunkte der Theorie der Langen Wellen von Innovationen nennt *M. Heß* die Annahme der Zyklizität (d.h. wellenförmiger, gleichförmiger Verlauf von Aufschwung- und Abschwungphasen), die Festlegung der Dauer der Wellen (50 bis 60 Jahre) und den dieser Theorie impliziten technologischen Determinismus: wirtschaftlicher Wandel als eine Funktion von Basisinnovationen ( $\Rightarrow$  Determinismus).

Erscheinungsformen und Konsequenzen der Kontratieff-Zyklen



**Literatur:** *Dicken, P.* (2003): Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century, 4th Ed., London: Sage. *Heß, M.* (2006): Wirtschaftliche Aktivitäten im Wandel, in: Haas, H.-D., Neumair, S.-M. (Hrsg.), Internationale Wirtschaft. Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, S.17-40, München: Oldenbourg.

## Apple

schuf mit dem *iPhone* das Paradebeispiel der Erfolgsfaktoren-Bewegung schlechthin. *Steve Jobs*, der legendäre Gründer von *Apple*, stellte 2007 das erste massentaugliche Mobiltelefon mit Multi-Touch-Bildschirm medienwirksam als „das nächste große Ding“ vor: „One more thing“. Es definierte den technischen Standard, an dem sich andere Smartphone-Hersteller orientieren mussten, und wurde zum Blockbuster. In den folgenden zehn Geschäftsjahren verkaufte *Apple* die *iPhone*-Modellreihe weltweit über eine Milliarde Mal. Erklären lässt sich dies mit dem Zusammenwirken dreier Erfolgsfaktoren:

- Das *iPhone* stellt ein für viele Menschen wichtiges  $\Rightarrow$  Bedürfnis (nach mobiler Kommunikation und Unterhaltung).
- Es ist leicht bedienbar (Convenience).
- Die eleganten *Apple*-Produkte versprechen Statusgewinn (Design-Kompetenz).

Weitere Erfolgsindikatoren sind hohe Margen und Kunden, die sich in ganz außerordentlichem Maße mit der Marke identifizieren. Am offensichtlichsten äußert sich deren  $\Rightarrow$  Markenliebe in der Bereitschaft, auch unter ungünstigen klimatischen Bedingungen stundenlang für das jeweils neueste Modell anzustehen, und bereitwillig über Schwächen wie geringe Akkulaufzeiten hinwegzusehen ( $\Rightarrow$  Lovemarks).

Allerdings verzeichnet die *Apple*-Bilanz neben den Megasellern *iPhone* und *iPad* auch zahlreiche Flops. Aus dem kostspieligen Scheitern von *Message Pad Newton*, *Macintosh TV*, *Apple Cube* und *Apple Watch* – um nur einige zu nennen – zog das Management die Lehre, dass Design-Führerschaft und  $\Rightarrow$  Produktpflege verlässlicher zum Erfolg führen als Technologie-Führerschaft und Produktinnovation. So gelang es *Apple*, durch ...

- Produktdifferenzierung (unterschiedliche Größe des iPhone-Displays) nicht nur Kunden mit hoher Preisbereitschaft (*iPhone Plus*), sondern auch solche mit geringer Preisbereitschaft zu erschließen (*iPhone SE*).
- Produktvariation *Apple*-Kunden anzuregen, auf die jeweils nächste Generation umzusteigen, obwohl ihr gar nicht so „altes“ Modell noch uneingeschränkt funktionsfähig war (z.B. iPhone 4 mit Frontkamera für Videotelefonate, iPhone 5 mit Touch ID, iPhone X mit Gesichtsverifikation Face ID).

„Als *Siri*, die KI-Assistenzfunktion von *Apple*, sich etwa gegenüber *Alexa* von Amazon als nicht mehr konkurrenzfähig erwies, arbeitete das Unternehmen ruhig und im „Geheimen“ an einem  $\Rightarrow$  Relaunch. „Schon Gerüchte, dass sich das womöglich in absehbarer Zeit ändern werde, hatten vor einigen Wochen gereicht, den Kurs der *Apple*-Aktie in neue Höhen zu hieven. Was tatsächlich passiert, ist wie immer ein großes Geheimnis bei *Apple*. Dass an etwas wie *Apple-GTP* gearbeitet wird, darf allerdings als sicher gelten. Firmenchef Tim Cook hat es nun auch erneut bestätigt. Auch dass *Apple* damit nicht als Erster vorprescht, wäre nichts Neues. Sie lassen die Konkurrenz sich die Hörner abstoßen, lernen aus deren Fehlern und bringen ein meist besser nutzbares (und teureres) Produkt auf den Markt“ (Martin-Jung 2023, S.21).

Risikoreich sind die Konzentration auf ein (!) erfolgreiches Produkt – 2017 erwirtschaftete *Apple* mit dem *iPhone* knapp 70% seines Umsatzes – und die abnehmende Innovationshöhe: Viele Neuerungen sind letztlich nur inkrementelle (z.B. verbesserte Kameraauflösung) oder scheinbare Innovationen (z.B. Farbvariante Roségold). Sie lassen sich leicht kopieren. Ein dauerhafter Erfolgsfaktor ist hingegen der Ausbau der  $\Rightarrow$  Markenfamilie. Mit dem App-Store (Vertrieb von Apps) und *Apple Music* (erst Downloads, später Streaming) verschaffte sich das Unternehmen Zugang zum Wachstumsmarkt der digitalen Produkte. Vor allem aber „arbeitet *Apple* daran, die bisher allzu große Abhängigkeit vom Verkauf von Geräten, vor allem vom *iPhone*, zu verringern. Und diese Strategie zahlt sich mehr und mehr

aus. Im jüngsten Quartalsbericht vermeldet der Konzern Lizenzeinnahmen von 21,2 Mrd. \$“ (Martin-Jung 2023, S.21).

Wenn auch, wie eingangs erwähnt, Technologieführerschaft für *Apple* kein Selbstzweck mehr ist, ist es dem Unternehmen doch als einzigem Anbieter „gelungen, auf seinen Geräten sein eigenes System zu etablieren, alle anderen müssen mittlerweile *Android* verwenden. Sogar *Microsoft* scheiterte, obwohl der Konzern Milliarden in das Projekt steckte. Dieses eigene System erlaubt es *Apple*, etwas aufzubauen, was man im Heimatland des Unternehmens ‘walled garden‘ nennt, frei und etwas wertend übersetzt: goldener Käfig. Die *Apple Watch* lässt sich nur mit einem *iPhone* in Betrieb nehmen, die Ohrhörer *Airpods* bieten Spezialfunktionen nur, wenn sie von einem *Apple*-Gerät angesteuert werden. Die iPhones geizen mit Speicherplatz, wer mehr will, muss (viel zu) kräftig draufzahlen. Wer das zu spät merkt und Daten in der Cloud speichern will, merkt schnell, dass die fünf Gigabyte, die es in *Apples iCloud* gratis gibt, viel zu knapp und ergo schnell voll sind. Also investiert man ein paar Euro oder Dollar mehr und mietet Speicherplatz, schon um die penetranten Hinweise auf den knappen Platz endlich vom Bildschirm zu bekommen“ (Martin-Jung 2023, S.21).

**Literatur:** *Martin-Jung, H.* (2023): Im Käfig. Der iPhone-Konzern will nicht länger bloß der iPhone-Konzern sein. Und die Strategie geht auf, *Süddeutsche Zeitung*, 79(179), 21. *Isaacson, W.* (2011): *Steve Jobs: Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers*, München: Bertelsmann. *Maisch, B.;* *Meckel, M.* (2009): *Innovationskommunikation 2.0. Das Beispiel Apple iPhone*, *Marketing Review* St. Gallen, 26: 42-46. *He, M.* (2021): *Analysis of iPhone’s Marketing Strategy*, 6th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2021), *Advances in Economics, Business and Management Research*, 166: 669-672.

### Appraisal-Theorien

erklären Emotionen als Ergebnis der kognitiven Interpretation subjektiven Erlebens (appraisal: Einschätzung). „Erst wenn das Individuum ein bestimmtes Ereignis bewertet und interpretiert, entstehen Emotionen. Was löst bspw. der Anblick eines Pelzmantels im Schaufenster des Einzelhändlers beim Konsumenten aus (subjektives Erleben)? Dazu muss man bedenken, dass persönliche Werte, Normen und Überzeugungen des Konsumenten den Prozess der kognitiven Bewertung und Interpretation sowie sein subjektives Erleben färben. Fashion-affine Konsumenten bewerten das Ereignis vielleicht als positiv und die Emotion Freude entsteht („Was für ein toller Mantel. Den muss ich unbedingt haben“.). Besonders umweltbewusste Konsumenten bewerten das Ereignis als negativ und Wut entsteht („Für diesen Mantel mussten unschuldige Tiere sterben. Wie kann man nur so etwas kaufen?“)“ (Hoffmann/Akbar 2019, S. 51).

**Literatur:** *Hoffmann, S.;* *Akbar, P.* (2019): *Konsumentenverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. *Lazarus, R.S.* (1991): *Cognition and Motivation in Emotion*, *American Psychologist*, 46(4): 352-367.

### Argumentationsstil

Art und Weise, in der argumentiert, d.h. die eigene Position begründet, ein Beweis geführt wird etc.

#### 1. Rationale Argumentation

Um das Nutzenversprechen eines Produktes oder einer Marke in Werbung rational zu begründen, werden Sachargumente angeführt. So zeigte *Wrigley’s* anhand eines wissenschaftlich-objektiv anmutenden Diagramms, dass der Zahnschmelz nach jeder Mahlzeit von einem „Säureangriff“ bedroht wird – und ein Zahnpflegekaugummi das richtige Gegenmittel ist. Falls der Zielgruppe die Nachteile

des zu bewerbenden Produktes bewusst sind (z.B. hoher Preis der *Deutschen Bahn*, reiner Direktvertrieb von *Dell*), empfiehlt es sich, nicht einseitig (d.h. nur Vorteile), sondern zweiseitig zu argumentieren. Indem das Unternehmen auch den Nachteil offen anspricht, erwirbt es Vertrauen und eröffnet sich zugleich die Möglichkeit, mögliche Kritik zu entkräften und den Nachteil in einen Vorteil zu verkehren. Indem *Dell* kommuniziert, dass der Verzicht auf Filialen und indirekten Vertrieb hilft, die Preise kundenfreundlich niedrig zu halten, immunisiert es loyale Kunden gegenüber Abwerbungsversuchen von Konkurrenten: der Käufer kann Gegenargumente entkräften. Dabei ist zweierlei zu beachten: Erstens sollten die Vorteile die Nachteile zahlenmäßig und inhaltlich überwiegen; zweitens spielt der Reihenfolgeeffekt eine wichtige Rolle: Nachteile sollte am Anfang eines Spots genannt werden, um sie anschließend mit den Vorteilen zu entkräften bzw. aufzuwiegen.

## 2. Plausible Argumentation

Diese Argumentationstechnik nutzt  $\Rightarrow$  Heuristiken (z.B. „Marken bieten gehobene Qualität“) oder appelliert an den „gesunden Menschenverstand“ (z.B. Sicherheit fürs Kind durch *Hipp*-Babynahrung, Vorsorge fürs Alter bei der *Allianz*). Auf diese Weise erzeugt sie beim Zuschauer spontane Zustimmung.

## 3. Moralische Argumentation

In Branchen, deren Produkte bzw. Produktionsweisen allgemeine Wertvorstellungen und Normen betreffen, können moralische Argumente verfangen. So profiliert sich *Toyota* mit dem Modell *Prius* als umweltfreundlich. Das Spenden-Marketing wiederum setzt beim  $\Rightarrow$  Fundraising höchst erfolgreich das Argument ein, dass für 30 €, d.h. den Gegenwert eines (!) Restaurantbesuchs, ein Kind in einem Dritte-Welt-Land einen Monat lang überleben und eine Schule besuchen kann.

## 4. Emotionale Argumentation

Wer emotional argumentiert, aktiviert Emotionen (z.B. Zuneigung, Neugier) bzw. zeigt, welche positiven Emotionen die beworbene Leistung auslöst (z.B. Zufriedenheit, Stolz). Dabei sollten die Emotionen möglichst präzise angesprochen werden, um die eigene von anderen Werbebotschaften abzugrenzen und gleichzeitig der beworbenen Marke Profil zu verleihen. Diese Regel erfüllt der  $\Rightarrow$  Slogan „Freude am Fahren“ von *BMW* sicher besser als „Powered by Emotions“ von *Sat. 1*.

In welcher Weise die eigenen Argumente bevorzugt vorgebracht werden, unterscheidet sich allerdings auch von Land zu Land. In den angelsächsischen Ländern etwa ist die induktive Argumentation üblich, in Russland hingegen der deduktive Stil, welcher den Einzelfall aus dem Allgemeinen ableitet. Angelsächsische Wissenschaftler versuchen gewöhnlich, ihre Argumentation linear zu strukturieren, wobei am Beginn und/oder Ende der Argumentationskette die zentrale Aussage zu stehen hat. Japaner wiederum neigen dazu, ein Problem aus allen denkbaren Perspektiven zu beleuchten, ohne eine eindeutige bzw. die von ihnen präferierte Problemlösung vorzuschlagen.

### *Argumentationsstile im internationalen Vergleich*

	Logische Struktur der Argumentation	Art der Argumentation
Frankreich	These-Antithese-Synthese	Sprachgewandtheit, theoriebezogene Argumentation
Deutschland, Russland	Deduktion	Theoriebezogene Argumentation, Fakten dienen der Illustration
England, USA	Induktion, linearer Aufbau	Empirie-gestützte Argumentation

---

Japan	Induktion, spiralförmig fortschreitende, das Ziel der Aussage umkreisende Argumentation	emotionale und rationale Argumente (anstelle kategorischer Aussagen)
-------	---	--

---

Quelle: auf der Basis von Kaplan (1966, S. 3ff.); Galtung (1981, S. 81ff.).

**Literatur:** Galtung, J. (1981): Structure, Culture and Intellectual Style, *Social Science Information*, 20: 817-856 (Deutsch: Wierlacher, A. (Hrsg.), *Das Fremde und das Eigene*, München 1985, S.151-193). Kaplan, B. (1966): Cultural Thought Patterns in Intercultural Education, *Language Learning*, 16: 1-20. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): *Werbung*, 10. Aufl., S. 292ff.; Stuttgart: Lucius & Lucius.

### Attributionstheorien

erklären die Art und Weise, wie Laien in Alltagssituationen Ursachenanalyse betreiben. Wenn bspw. das Verhalten einer anderen Person nicht den eigenen bzw. allgemeinen Erwartungen entspricht, unterstellen Menschen gemäß der Theorie der korrespondierenden Schlussfolgerungen eine entsprechende „Disposition“ (= zugrunde liegende stabile Persönlichkeitseigenschaft der handelnden Person). Gemäß Heider (1958, 1944) reagieren Menschen, ob sie nun Wissenschaftler oder Laien sind (z.B. Konsumenten), auf ungewöhnliche oder in anderer Weise erklärungsbedürftige Ereignisse mit Ursachenzuschreibung: mit Kausalattribution. Dazu sind Antworten zwei Fragen erforderlich:

- Wer oder was ist für ein erklärungsbedürftiges Ereignis verantwortlich: man selbst, eine andere Person oder äußere Umstände?
- Tritt dieses Ereignis regelmäßig oder unregelmäßig auf?

In der attributionstheoretischen Terminologie heißt dies:

- Ist ein kritisches Ereignis (z.B. Produktmangel) stabil oder variabel? Stabile Ereignisse sind solche, die regelmäßig auftreten (variabel = unregelmäßig).
- Hat das kritische Ereignis eine interne oder eine externe Ursache? Bei einem Produktmangel bspw. würde man von einer internen Ursache sprechen, wenn es an der fehlerhaften Handhabung durch den Kunden lag, und von einer externen Ursache, wenn dem Hersteller bei der Produktion Fehler unterlaufen sind.

Ob ein kritisches Ereignis intern oder extern attribuiert wird, lässt sich mit Hilfe des von Kelley (1967) entwickelten Kovariationsmodells erklären (vgl. Aronson et al. 2014, S.116f.). Angenommen, Sie speisen gemeinsam mit einem Freund in einem Restaurant. Als es ans Bezahlen geht, bemerken Sie, dass ihr Freund nur wenig Trinkgeld gibt. Was bedeutet dies? Wer annimmt, dass der Freund geizig ist, attribuiert intern (bzw. dispositional). Glaubt man hingegen, dass der Freund mit dem Service unzufrieden und deshalb überzeugt war, dass dieser Kellner kein Trinkgeld verdient hat, dann handelt es sich um eine externe bzw. situative Attribution. Wie aber verhält es sich, wenn Sie häufiger mit Ihrem Freund Essen gehen und dieser sich jedes Mal als knausrig erweist? Dann ist der Schluss auf die stabile Eigenschaft Geiz zwar besser begründet – aber auch nicht zweifelsfrei. Denn möglicherweise ist ihr Freund davon überzeugt, dass das Fixgehalt von Kellnern hoch genug ist. Er kann auch der Meinung sein, dass ein Trinkgeld leicht als beschämend, herablassend etc. empfunden wird. In dem Maße jedoch, wie Sie feststellen, dass Ihr Freund auch in anderen Verhaltensbereichen jeden Euro „mehrmals umdreht“ und

z.B. in Fußgängerzonen Bettler, Spendensammler etc. regelmäßig weiträumig umkurvt, Geburtstage häufiger „vergisst“, zu den Schnäppchenjägern zählt etc., sind Sie sich immer sicherer: Er ist geizig.

Vom Ergebnis der Kausalattribution hängt ab, wie Menschen auf ein kritisches Ereignis reagieren. Mit Blick auf Produkt- und Servicemängel hat die Zufriedenheitsforschung erkannt, dass nach einer internvariablen Ursachenattribution (unsachgemäße Handhabung bzw. Verwendung) mit einer größeren Wiederkaufwahrscheinlichkeit unzufriedener Kunden zu rechnen als nach einer extern-stabilen Attribution (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Mögliche Attributionsmuster bei einem mangelhaften Produkt

	intern	extern
stabil	regelmäßige missbräuchliche Nutzung	konstruktionsbedingter Fertigungsfehler
variabel	einmaliger Bedienungsfehler	Qualitätsschwankung (z.B. „Montagsauto“)

Eine der wichtigsten Anwendungen der Attributionsforschung ist die Attribution von Erfolg und Misserfolg. „Warum erzielte Marie eine bessere Note als ich, obwohl sie kaum gelernt hat? Glück? Begabung? Bevorzugung?“ Je nachdem, ob die gesuchte Erklärung die eigene Person oder eine fremde Person betrifft, sind unterschiedliche Attributionsmuster zu beobachten (vgl. Tab. 2). Verantwortlich dafür ist ein systematischer Bias: der selbstwertdienliche Irrtum. Damit ist die weit verbreitete Neigung gemeint, Erfolge sich selbst zuzuschreiben, für Misserfolge hingegen andere verantwortlich zu machen oder ungünstige äußere Umstände. Erleiden jedoch fremde Personen mit einem Vorhaben Schiffbruch, so werden sie mit großer Wahrscheinlichkeit selbst für ihr Scheitern verantwortlich gemacht.

Tab. 2: Attribution von Erfolg & Misserfolg in der Mathe-Klausur

	Selbst	Fremde
Erfolg	intern & stabil „Ich bin intelligent“	extern & variabel „Er/sie hatte Glück“
Misserfolg	extern & variabel „Die Klausur war viel zu schwer“ extern & stabil „Dieser Dozent kann selbst Einfachstes nicht erklären“	intern & stabil „Er/sie ist nicht in der Lage, logisch zu denken“

Häufig kommt es allerdings zu systematischen Fehlzuschreibungen. Weit verbreitet sind der fundamentale, der selbstwertdienliche und der gruppendienliche Attributionsfehler, d.h. die Neigung, grundsätzlich Menschen und deren Eigenschaften als Ursache von Ereignissen anzusehen. Damit wird das Ausmaß, in dem menschliches Verhalten von stabilen internen Faktoren abhängt (insb. von Persönlichkeitseigenschaften), überschätzt und die Bedeutung situativer Faktoren systematisch unterschätzt (vgl. Aronson et al. 2014, S.125).



Erklären lässt sich diese auch Korrespondenzverzerrung oder Correspondence Bias (vgl. Gilbert/Malone 1995) genannte Fehleinschätzung mit der Neigung, Akteure und Handlung als eine kausale Einheit wahrzunehmen und die handelnde(n) Person(en) als Ursache der Handlung (vgl. Heider 1958). Dieses Attributionsmuster bietet einen entscheidenden, informationsökonomisch begründbaren Vorteil: Es verursacht sehr viel weniger Aufwand, Verhaltensweisen (z.B. Prüfungserfolg) anhand eines einzigen stabilen internalen Faktors (z.B. Intelligenz) zu erklären und zu prognostizieren als anhand mehrerer instabiler situativer Variablen (z.B. Zeitdruck, Fairness der Prüfung, Hitze, Lärm). Hinzu kommt, dass die handelnde Person zumeist offensichtlich ist (z.B. schlecht gelaunter Busfahrer), während Informationen über mögliche situative Verhaltensursachen (z.B. Ehestreit, Schlafmangel, Arbeitsüberlastung) nicht oder nur schwer verfügbar sind. Im Regelfall können wir die Situation, in die eingebettet eine Person handelt, „nicht sehen. Also ignorieren wir ihre Bedeutung. Menschen, nicht Situationen, haben Wahrnehmungssalienz für uns (d.h. fallen uns auf). Wir achten auf Menschen und neigen zu der Auffassung, dass nur sie Ursache ihres Verhaltens sind“ (Aronson et al. 2014, S.120).

Der selbstwertdienliche Attributionsfehler äußert sich folgendermaßen: Eigene Erfolge schreiben die meisten Menschen sich selbst zu (= interne Attribution), Misserfolge hingegen ungünstigen äußeren Umständen oder Handlungen anderer Akteure (= externe Attribution). Erfolge anderer Personen wiederum werden bevorzugt extern sowie variabel attribuiert und deren Misserfolge intern (sowie stabil). Insgesamt dient diese systematische Verzerrung dazu, das im Regelfall positive Selbstbild zu schützen, weshalb man vom Self-serving Bias spricht (vgl. Miller/Ross 1975; Kelley 1973). Diese Wahrnehmungs- und Urteilsverzerrung ist nicht auf die Attribution erfolgreicher und erfolgloser Verhaltensweisen beschränkt, sondern ist auch in anderen Verhaltensbereichen zu beachten, beispielsweise bei der Beurteilung moralischen Verhaltens. Wamsley/O'Madagain (2020), die ihre Probanden gebeten haben anzugeben, welche Motive sie bei sich und anderen für bestimmte Handlungen verantwortlich machen, berichten: Während man selbst eine Vielzahl guter Gründe hat, lassen sich andere nicht nur von schlechten, sondern von den schlechtest denkbaren Motiven leiten (bspw. Hass, Niedertracht).

Überträgt man den Self-serving Bias auf die Gruppenebene, so spricht man von „gruppendienlicher Verzerrung der Kausalattribution: vom gruppendienlichen Attributionsfehler (Group-serving Bias).

**Literatur:** Aronson, E.; Wilson, T.; Akert, R. (2014): Sozialpsychologie, 8. Aufl., München: Pearson. Fletcher, G.J.O.; Ward, C. (1988): Attribution Theory and Processes, in: Bond, M.H. (Ed.), The Cross-Cultural Challenge to Social Psychology, 230-244, Beverly Hills/CA. Heider, F. (1944): Social Perception and Phenomenal Causality, Psychological Review, 51(6): 358-374. Heider, F. (1958): The Psychology of Interpersonal Relations, New York: Wiley. Heine, S.J.; Lehman, D.R. (1997b): The Cultural Construction of Self-Enhancement. An Examination of Group-Serving Biases, Journal of Personality and Social Psychology, 72(6): 1268-1283. Kelley, H.H. (1967): Attribution Theory in Social Psychology, in: Jones, E.E. (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, 192-238, Lincoln/NE: University of Nebraska Press. Kelley, H.H. (1972): Causal Schemata and the Attribution Process, in: Jones, E.E.; Kanouse, D.E.; Kelley, H.H.; Nisbett, R.E.; Valins, S.; Weiner, B. (Eds.), Attribution. Perceiving the Causes of Behavior, 151-176, Morriston/NJ: General Learning Press. Kelley, H.H. (1973): The Process of Causal Attribution, American Psychologist, 28(2): 107-128. Miller, D.T.; Ross, M. (1975): Self-Serving Biases in the Attribution of Causality. Fact or Fiction? Psychological Bulletin, 82(2): 213-225. Semin, G.R.; Zwiern, S.M. (1996): Social Cognition, in: Berry, J.W.; Segall, M.H.; Kagitçibasi, C. (Eds.), Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol.3: Social Behavior and Applications, 2nd Ed., 51-75, Boston/MA.

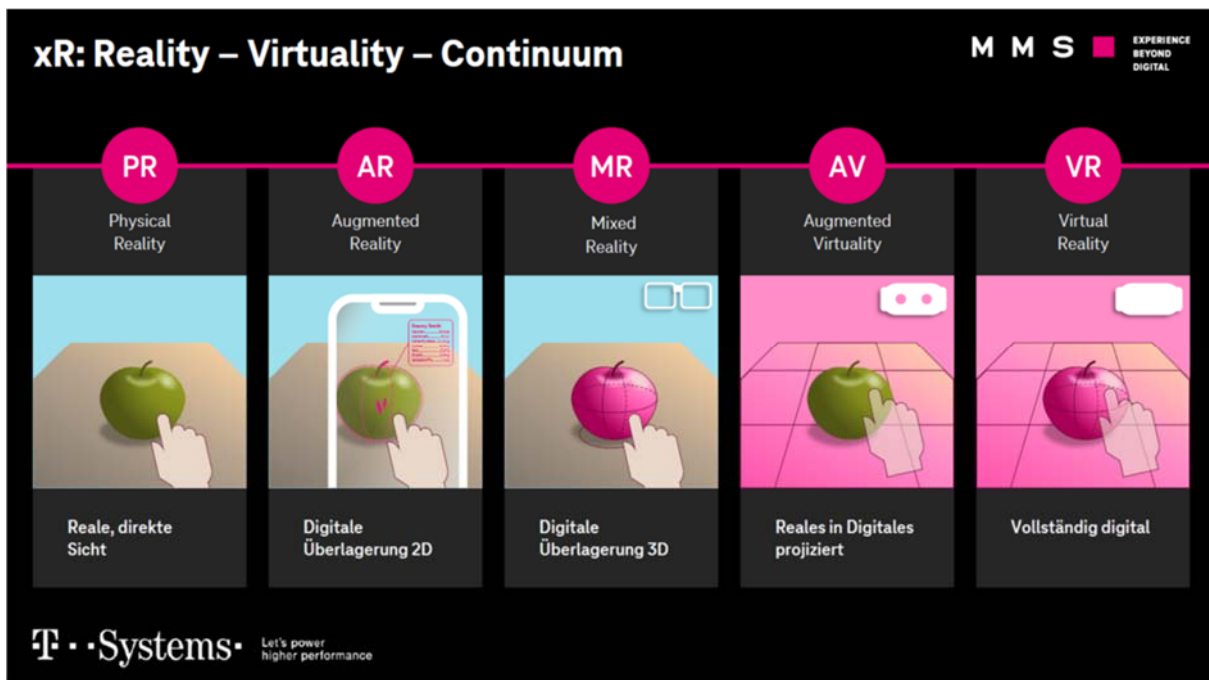
**Auftragsabwicklung** → Distributionslogistik

## Augmented Reality

computergestützte Erweiterung der vom Betrachter wahrgenommenen realen Welt um virtuelle Elemente. Anders als bei Virtual Reality, bei der Nutzer durch die geschlossene VR-Brille eine völlig künstliche Umgebung sehen, werden bei Augmented Reality bspw. mit Hilfe der Smartphone-Kamera einzelne künstliche Elemente in die reale Umwelt eingeblendet (bspw. bei der Übertragung eines Fußballspiels im Fernsehen die „Abseitslinie“). Auch taucht der Nutzer nicht völlig in die künstliche Welt ein, wie bei Virtual Reality ein, sondern bleibt sich seiner Beobachterrolle, d.h. auf das Geschehen Schauen) immer bewusst. Denn die AR-Brille ist „offen“ wie eine traditionelle Brille, weshalb Nutzer ihre reale Umgebung immer noch sehen. Während Virtual Reality eine durch und durch künstliche Welt ist, mit der Nutzer interagieren können, werden bei Augmented Reality lediglich zusätzliche Informationen in 2D digital „auf die reale Welt“ gelegt (Overlay), bspw. ein Textfeld mit Zusatzinformationen auf ein Produkt.

Das Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten ist nahezu unbegrenzt. So „kann einem Lagerarbeiter angezeigt werden, in welchem Regal das gesuchte Ersatzteil zu finden ist, oder dem Mechaniker nützliche Informationen über das technische Bauteil, das er reparieren soll“ (<https://www.telekom.com/de/konzern/details/virtuelle-realitaet-486114/27.02.2023>). Auch für das Marketing wird diese Technologie immer häufiger genutzt. So bietet der Kosmetikhersteller *Sephora* „eine App an, mit welcher man mit Hilfe der Frontkamera verschiedene Kosmetikartikel virtuell auf Lippen oder Augenlider applizieren kann“ ([https://www.gla-united.com/augmented-reality-marketing-moeglichkeiten-und-beispiele-fuer-ar-im-marketing/\(27.02.2023](https://www.gla-united.com/augmented-reality-marketing-moeglichkeiten-und-beispiele-fuer-ar-im-marketing/(27.02.2023)). Zunehmender Beliebtheit erfreuen sich auch Virtual Try-ons. *Topology Eyewear* etwa ermöglicht eine virtuelle Brillenanprobe *Wanna Kicks* die virtuelle Anprobe von Schuhen. Und Einrichtungshäuser bieten ihren Kunden an, Möbel maßstabsgerecht und farbgetreu in digitale Fotos ihrer Wohnung zu integrieren. Nicht zuletzt konnte mit AR Marketing der Verkauf von Milchpackungen um 34 % gesteigert werden. „Die Nutzer\*innen konnten die Packung einscannen und das Video eines Künstlers wurde abgespielt. Bei jedem Scan tauchte pro Tag ein neues Lied auf“ (<https://blog.t-systems-mms.com/digital-stories/7-augmented-reality-beispiele-fuer-das-marketing/27.02.2023>).

### Von der Augmented Reality zur Virtual Reality



Quelle: <https://blog.t-systems-mms.com/digital-stories/7-augmented-reality-beispiele-fuer-das-marketing> (27.02.2023).

**Literatur:** Du, Z.; Liu, J.; Wang, T. (2022): Augmented Reality Marketing. A Systematic Literature Review and an Agenda for Future Inquiry, *Frontiers in Psychology*, 13: 925963. Rauschnabel, P.A.; Babin, B.J.; Dieck, M.C.; Krey, N.; Jung, T. (2022): What is Augmented Reality Marketing? Its Definition, Complexity, and Future, *Journal of Business Research*, 142(10): 1140-1150. Rauschnabel, P.A.; Felix, R.; Hinsch, C. (2019): Augmented Reality Marketing. How Mobile AR-apps can Improve Brands through Inspiration, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49: 43-53.

### Außenwerbung

Werbeform, die für jedermann sichtbar in der Öffentlichkeit stattfindet. Wichtigstes Werbemittel war lange Zeit das Plakat. 1855 entwickelte *Ernst Litfaß* eine Säule als Werbeträger, die später nach ihm benannte Litfaßsäule. Zur Außenwerbung zählt auch die Verkehrsmittelwerbung. Sie setzt mobile Werbeträger (insb. Straßenbahnen, S- und U-Bahn, Omnibus, Taxi, Freiluftballon und Zeppelin) und stationäre Werbeträger ein (z.B. Wartehallen, Haltestellen, Brücken, Bahnhofsgebäude). Großflächenplakate und Litfass-Säulen, beleuchtete Schilder und City-Lights, Infoscreens und Gebäudeverhüllungen, Heißluftballons und Flugzeugtransparente, Bandenwerbung und vieles andere mehr erzielen vor allem bei der mobilen Bevölkerung eine große Reichweite. Vor nicht allzu langer Zeit noch galt Außenwerbung als etwas „aus der Zeit“ gefallen. In Gestalt des Ambient-Marketing hat sie jedoch eine Renaissance (⇒ Online-Werbung).

**Literatur:** Anspach S. (2004): Plakat- und Verkehrsmittelwerbung. Gestaltung, Planung und Wirkungsweise von Außenwerbung, Göttingen: Businessvillage. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 574, München: Vahlen. Lüger, D. (2023): Planungsansätze für Außenwerbung, in: Thäsler, K.M. (Hrsg.), Out-of-Home-Kommunikation, Wiesbaden: Springer Gabler. Radtke, J. (2019): Digitalisierte Kommunikation in der Außenwerbung, in: Ternès, A.; Englert, M. (Hrsg.), Digitale Unternehmensführung, S.69-83, Wiesbaden: Springer Gabler. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., S.358, Stuttgart: Lucius & Lucius.

**Badwill** → Markenfamilie

### Bacons

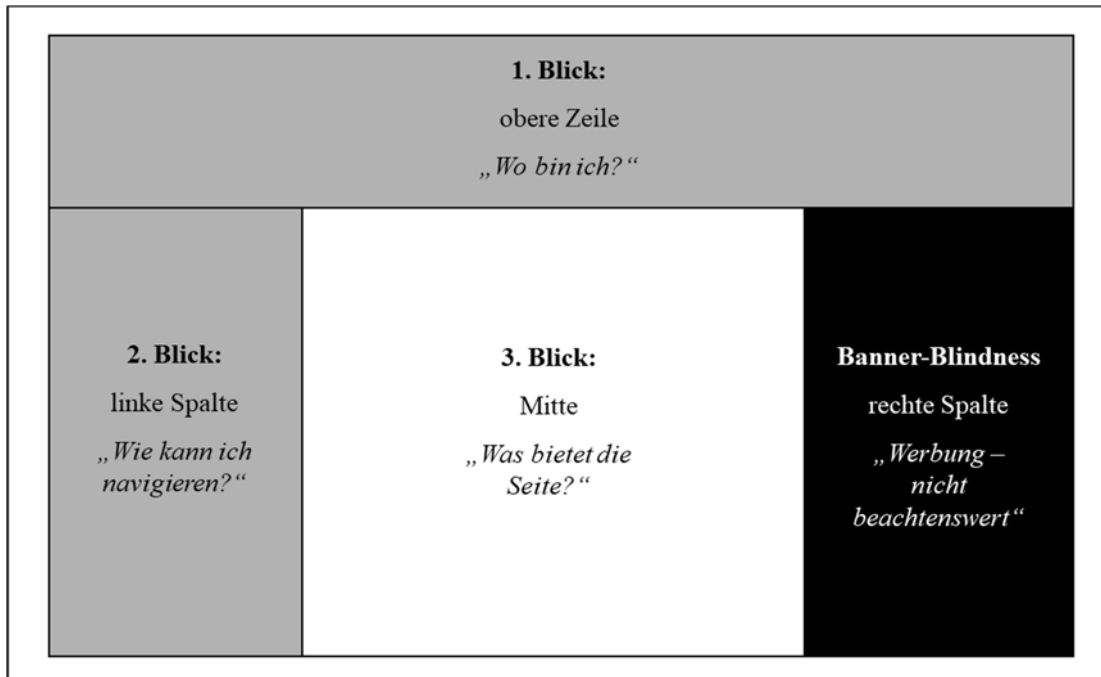
kleine, bspw. in einer Einkaufsstätte verteilte Sender (engl. = Leuchtfener). Sie ermöglichen es, Besitzer eines Smartphones durch einen Raum zu navigieren und an bestimmten Positionen (z.B. vor der Kühltheke) gezielt mit bestimmten Informationen zu versorgen (z.B. personalisierte Sonderangebote oder Rezepte).

### Bannerblindheit

automatisches „Ausblenden“ bzw. Ignorieren von Bannerwerbung und bannerähnlichen Elementen (vgl. Abb.). Erklärt wird dieses für Werbetreibende höchst schädliche Phänomen (⇒ Online-Werbung) damit, dass vor allem Pop-up-Banner, welche den Nutzer zwingen, sie anzuklicken, um weiter navigieren zu können, vielfach als unangenehm empfunden werden. Da Betrachter von Internetseiten hauptsächlich den linken oberen Bereich einer Webseite fixieren und mehr oder minder alles ignorieren, was rechts unten dargeboten wird, werden Werbeanzeigen bspw. auf einer *Google*-Seite gezielt in diesem „Goldenen Dreieck“ platziert. Internetnutzer wiederum reagieren darauf und lernen, solche bevorzugten Stellen und vor allem animierte Einblendungen (Pop Ups) zu ignorieren bzw. quasi-automatisch „wegzuklicken“. Wie Hervet et al. (2011) mit einer Analyse des Blickverlaufs jedoch

nachweisen konnten, werden Werbebanner dennoch zumindest einmal fixiert (⇒ Markt- und Marketingforschung), vermutlich ohne dass dies den Betroffenen bewusst wird. Unstrittig aber dürfte sein, dass Kontaktintensität und Kontaktqualität erheblich gemindert sind.

*Blickverlauf beim Surfen im Internet*



**Literatur:** *Hervet, G.; Guérard, K.; Tremblay, S.; Chtourou, M.S. (2011): Is Banner Blindness Genuine? Eye Tracking Internet Text Advertising, Applied Cognitive Psychology, 25(5): 708-716. Langner, T.; Fadl, N.; Brune, P. (2018): Werbeblindheit im Internet erfolgreich überwinden, in: Langner, T.; Esch, F.R.; Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Techniken der Kommunikation, S. 97-115, Wiesbaden: Springer Gabler.*

**Goldenes Dreieck** → Bannerblindheit; → Online-Werbung

**Pop Up-Banner** → Bannerblindheit

**Lesewiderstand**

Grad der Textverständlichkeit. Der Lesewiderstand sollte möglichst gering sein, um die Informationsaufnahme zu erleichtern. Obwohl dies unbestritten ist, werden häufig Schrifttypen und Gestaltungen gewählt, welche den Lesewiderstand erhöhen (vgl. Abb.).

*Schrift ist schwer bzw. schwerer lesbar, wenn ...*

ihre Farbe einen zu geringen Kontrast zum Untergrund hat.	sie negativ (hell auf dunklem Grund) erscheint.	sie kursiv gesetzt ist.
sie auf unruhigem Untergrund steht.	SIE IN GROSSBUCHSTABEN GESETZT IST.	sie unterstrichen ist.
seltene Schrifttypen verwendet werden.	sie schräg, gerundet, senkrecht usw. angeordnet ist.	sie mit Relief dargestellt wird.

**Literatur:** Schwarz, U.; Müller, S. (2007): Erfolgsfaktoren der Webseitengestaltung, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 36(12): 562-569.  
[https://web.archive.org/web/20220224224646id\\_/https://www.beck-elibrary.de/1/](https://web.archive.org/web/20220224224646id_/https://www.beck-elibrary.de/1/) (15.08.2023)

### Banner-Stalking

Gefühl, von Werbebannern verfolgt zu werden, mit denen für Produkte bzw. Dienstleistungen geworben wird, für die sich die Zielperson bei früherer Gelegenheit in einem Online-Shop interessiert, die sie damals aber nicht erworben hat, Ob es sich dabei wirklich um Interesse gehandelt hat, ist aus zumindest zwei Gründen fraglich. Erstens kann es sich um mehr oder weniger zufälliges Surfen gehandelt haben. Und zweitens spricht der Nicht-Kauf eher gegen als für ernsthaftes Interesse. R.T. Kreutzer hat eine schöne Analogie für Banner-Stalking aus der analogen Welt beschrieben: „Wenn ich bei *Anson's* ein Sweatshirt angeschaut, aber nicht gekauft habe, dann würden mir bei einem weiteren Einkauf in Bonn, aber auch in Berlin, München und New York an verschiedenen Straßenecken sowie beim abendlichen Besuch in der Oper und in meiner Lieblings-Cocktailbar immer wieder Verkäufer das von mir ‚verschmähte‘ Produkt hinhalten und mich zum Kauf auffordern“ (Kreutzer 2014, S.178).

**Literatur:** Amarasekara, B.R.; Mathrani, A.; Scogings, C. (2021): Online Tracking. When does it Become Stalking? Vietnam Journal of Computer Science, 8(4): 585-605. Kreutzer, R.T. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

**Bannerwerbung** → Online-Werbung

### Bauknecht

bekannter Haushaltsgerätehersteller, dem ein spektakulärer ⇒ Markenrelaunch gelungen ist (⇒ Relaunch). „In den 50er und 60er war das Traditionsunternehmen *Bauknecht* mit seinem Werbeslogan „Bauknecht weiß, was Frauen wünschen“ sehr bekannt. Der populäre ⇒ Slogan verlor unter anderem aufgrund der Frauenbewegung in den 1970er Jahren zunehmend an Begeisterung. Aber erst zu Beginn des Jahres 2000 wurde der unbeliebte Werbeslogan zu „Heute leben“ geändert, was das Unternehmen aber nicht maßgeblich voran brachte. Erst der 2013 notwendige Markenrelaunch mit neuem Werbeslogan „Mehr als Technik“ brachte die entscheidende Veränderung. Im Zuge des Markenrelaunches wurde die

Außendarstellung neu visualisiert, das Produktportfolio überarbeitet, ein neuer Werbeslogan ausgearbeitet und neue Kampagnen erstellt, um über Print- und Digitalmedien eine neue und jüngere Zielgruppe zu erreichen. Das Thema Haushaltsgeräte sollte anziehender und moderner wirken und nicht mehr mit dem selbst produzierten Hausfrauenimage verknüpft sein.“

**Quelle:** <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenrelaunch-das-sprungbrett-der-marketinginstrumente/> (5.8.2016)

### **Beacon**

kleine, bspw. in einer Einkaufsstätte verteilte Sender. Beacons (engl. = Leuchtfeuer) ermöglichen es, Besitzer eines Smartphones durch einen Raum zu navigieren und an bestimmten Positionen (z.B. vor einer Kühltheke) mit zielgenauen Informationen zu versorgen (z.B. individualisierte Sonderangebote oder dem jeweiligen Angebot oder persönlichen Vorlieben angepasste Rezepte).

**Bedarf** → Motiv

### **Bedürfnis**

„Zustand oder Erleben eines Mangels, verbunden mit dem Wunsch ihn zu beheben.“ Unterschieden werden primäre und sekundäre Bedürfnisse. Hunger, Durst, Wärme, Schlaf, Sexualität und andere primäre Bedürfnisse dienen der Sicherung der individuellen Existenz und der Arterhaltung (d.h. der materiellen Existenz). Die sekundären Bedürfnisse (z.B. Streben nach Anerkennung und Selbstverwirklichung) gestalten das menschliche Miteinander, d.h. die soziale Existenz (⇒ Motiv).

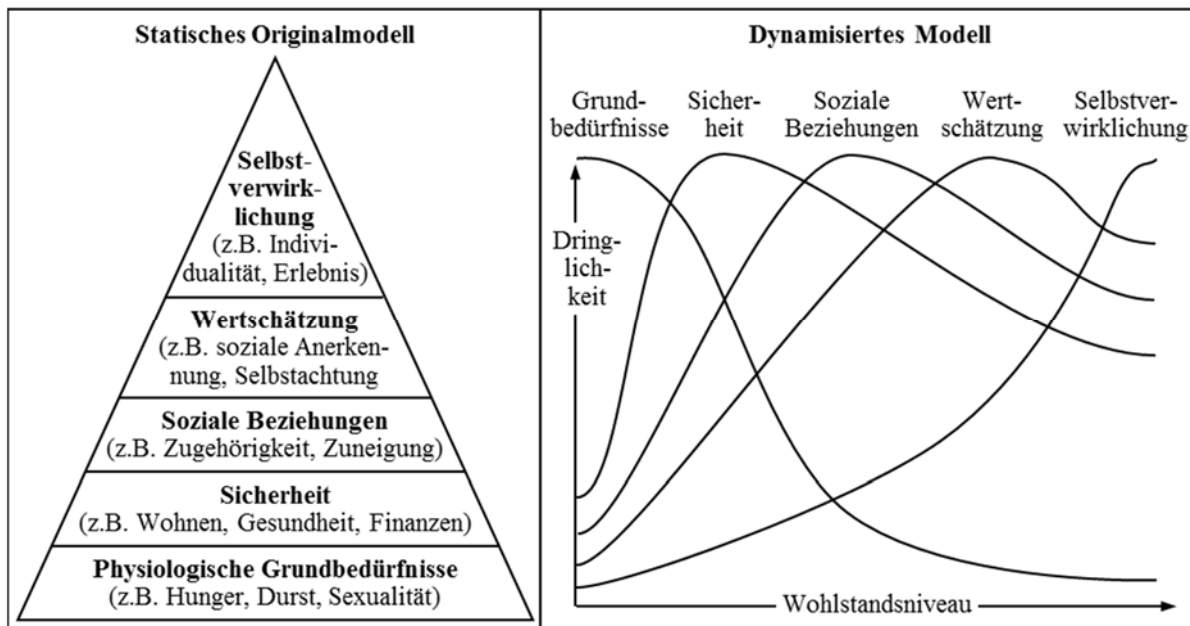
**Quelle:** <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/beduerfnis/> (14.06.2022)

### **Bedürfnispyramide**

Erklärungskonzept, welches davon ausgeht, dass Menschen zunächst ihre grundlegenden physiologischen bzw. primären ⇒ Bedürfnisse befriedigen (Hunger, Durst etc.). Erst wenn diese gestillt sind, werden die sekundären Bedürfnisse verhaltensrelevant: Sicherheit, soziale Beziehungen, Wertschätzung und Selbstverwirklichung (vgl. Abb.). Dieses – statische – Originalmodell, das auch als Bedürfnispyramide bezeichnet wird, wurde vielfach als realitätsfremd kritisiert. So sei es auch Hungrigen möglich, nach sozialer Wertschätzung zu streben. Und der große Stellenwert, den Selbstverwirklichung (bspw. in Gestalt von Erlebnisorientierung) für Angehörige von postmaterialistischen Wohlstandsgesellschaften besitzt, bedeutet nicht, dass deren Bedürfnisse nach Sicherheit (z.B. Altersvorsorge), sozialen Beziehungen (z.B. Teilhabe an Online-Communities) und Wertschätzung (z.B. Besitz von Luxusartikeln) umfassend und dauerhaft gestillt sind. Realistischer ist die Vorstellung, dass in den allermeisten Lebenssituationen alle fünf Bedürfniskategorien angesprochen sind, die eine mehr, die andere weniger. Dem trägt das dynamisierte Modell Rechnung.

*Von der Bedürfnispyramide zur Bedürfniswelle*





**Literatur:** Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S.158f., München: Vahlen. Maslow, A.H. (1954): Motivation and Personality, New York/NY: Harper and Row. McLeod, S. (2007): Maslow's Hierarchy of Needs, Simply Psychology, 1:1-18. Taormina, R.J.; Gao, J.H. (2013): Maslow and the Motivation Hierarchy. Measuring Satisfaction of the Needs, American Journal of Psychology, 126(2): 155-177.

### Beeinflussung

„umfassender Begriff für alle Situationen, bei denen Einstellungen, Entscheidungen oder Handlungen verändert werden. Wir werden jeden Tag auf mehr oder weniger subtile Art und Weise von anderen dazu gebracht, etwas zu tun, was wir eigentlich nicht wollen, z.B. etwas zu kaufen, was wir nicht brauchen (z.B. durch die Tür-ins-Gesicht-Technik). Umgekehrt übt jeder von uns beständig Einfluss auf andere aus, und sei es nur durch seine bloße Anwesenheit (soziale Aktivierung)“ (<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/beeinflussung/2012/> 01.08.2023).

Generell wird zwischen informativer und normativer Beeinflussung unterschieden. Informative Beeinflussung zielt auf das ⇒ Bedürfnis, „richtig“ zu urteilen, und normative Beeinflussung auf das Bedürfnis, einen guten Eindruck zu hinterlassen (d.h. ⇒ Impression Management zu betreiben). Für beide Strategien sind Chinesen, als Prototyp des kollektivistischen Kulturkreises, empfänglicher als Armenier, die tendenziell individualistische Werte vertreten, und insb. auch als US-Amerikaner. In dem Maße allerdings, wie sich armenische und chinesische Einwanderer in die amerikanische Kultur integrieren, nivellieren sich diese Unterschiede (vgl. D’Rozario/Choudhury 2000).

R.B. Cialdini beschrieb zunächst sechs grundlegende Strategien der sozialen Einflussnahme, die Menschen – häufig unbewusst – anwenden. Neben Reziprozität, Konsistenz, Vertrautheit/Sympathie sowie Autorität sind dies Social Proof (= soziale Validierung) und Scarcity (= Verknappung). Ein Beispiel für den Versuch, die Attraktivität eines Sachverhalts durch – häufig künstliche – Verknappung zu steigern, sind Sonderangebote: zeitliche bzw. mengenmäßige Begrenzung der Verfügbarkeit eines Angebots. Später beschrieb er mit Unity (Gemeinschaft) eine siebte Grundform der Einflussnahme: Überzeugung durch geteilte Identität.

**Literatur:** *Cialdini, R.B. (2007): Influence. The Psychology of Persuasion, New York: Collins. (dt. Die Psychologie des Überzeugens, Bern: Hogrefe. Cialdini, R.B. (2016): Pre-suasion. A Revolutionary Way to Influence and Persuade, New York/NY: Simon & Schuster. D’Rozario, D.; Choudhury, P.K. (2000): Effect of Assimilation on Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence, Journal of Consumer Marketing, 17(4/5): 290-307.*

**Beharrungseffekt** → Wirkungsverschiebung/verzögerung

### Behavioral Targeting

individualisiertes, auf das reale (Informations-, Entscheidungs-, Kauf-)Verhalten einzelner Kunden abgestimmtes Marketing

**Literatur:** *Schögel, M.; Walter, V. (2008): Behavioral Targeting. Chancen und Risiken einer neuen Form des Online-Marketing, in: Meckel, M.; Stanoevska-Slabeva, M. (Hrsg.), Web 2.0, S. 163-189, Baden-Baden. Trusov, M.; Ma, L.; Jamal, Z. (2016): Crumbs of the Cookie. User Profiling in Customer-base Analysis and Behavioral Targeting, Marketing Science, 35(3): 405-426. Yan, J.; Liu, N.; Wang, G.; Zhang, W.; Jiang, Y.; Chen, Z. (2009): How much can Behavioral Targeting Help Online Advertising? Proceedings of the 18th International Conference on World Wide Web, WWW '09, pp. 261–270, New York/NY: ACM.*

### Behaviorismus

Lern- und Verhaltenstheorie, welche in kritischer Auseinandersetzung mit der introspektiv orientierten Bewusstseinspsychologie zunächst, d.h. in den 1920er-Jahren von *J.B. Watson*, und später, in den 1950er-Jahren, von *B.F. Skinner* („radikaler Behaviorismus“) formuliert wurde. Indem sie forderten, alles Subjektive – d.h. nicht Überprüfbares – aus dem Forschungsprogramm der Psychologie zu verbannen, wollten die Behavioristen die Psychologie als objektive, den Naturwissenschaften wesensverwandte Wissenschaft etablieren.

**Literatur:** *Duncker, K. (1932): Behaviorismus und Gestaltpsychologie. Kritische Bemerkungen zu Carnaps „Psychologie in physikalischer Sprache“, Erkenntnis, 3: 162-176. Furnham, A. (2010): 50 Schlüsselideen Psychologie, S. 172-175, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag. Hecht, H., Desnizza, W. (2012): Behaviorismus, in: Hecht, H., Desnizza, W. (Hrsg.), Psychologie als empirische Wissenschaft, S. 125-133, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag. Leiser, E. (2016): Von Ratten und Menschen. Kritische Annäherung an den Behaviorismus, Münster: LIT Verlag.*

**Below the Line-Instrumente der Kommunikationspolitik** → Eisbergmodell

### Benchmarking

systematischer Vergleich der Werte des eigenen Unternehmens bei wichtigen Leistungskriterien mit den entsprechenden Werten relevanter Wettbewerber.

Der Begriff Benchmark entstammt der geographischen Vermessungskunde und meint das Messen von einem bestimmten Bezugspunkt aus. Alternativ bedeutet Benchmark „Bestlösung“. Diese Bestlösung

wird zu einem Referenzobjekt oder anerkannten Standard für eine vorzügliche Leistung ähnlich dem Bezugspunkt in der Vermessungskunde.

Während ein Benchmark ein Maß ist, bezieht sich Benchmarking vordergründig auf den Prozess der Messung. Im übertragenen Sinn aber meint man damit das Streben eines Unternehmens nach Verbesserung seiner Leistungen und die Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch Orientierung an den jeweiligen Bestleistungen in der Branche bzw. im internationalen Maßstab.

- Beim internen Benchmarking werden ähnliche Abläufe innerhalb eines Unternehmens miteinander verglichen (Werksteile, Geschäftsbereiche, Abteilungen). Oftmals erkennt man bereits auf diesem Wege Verbesserungspotential für das Gesamtunternehmen..
- Das wettbewerbsorientierte Benchmarking richtet das Augenmerk auf den Vergleich mit den direkten Konkurrenten. Bspw. möchte man Wettbewerbsvorteile durch Verbesserung einzelner Produkte bzw. Verfahren erlangen oder sich zu dem in der Gesamtleistung branchenbesten Unternehmen entwickeln.

**Literatur:** *Anand, G.; Kodali, R. (2008): Benchmarking the Benchmarking Models, Benchmarking: An International Journal, 15(3): 257-291. Mertins, K.; Siebert, G.E.; Kempf, S. (Eds.) (2013): Benchmarking. Praxis in deutschen Unternehmen, Berlin: Springer. Pham Evans, M.T.; Tisak, D.J.; Williamson, D.F. (2012): Twenty-first Century Benchmarking. Searching for the Next Generation, Benchmarking. An International Journal, 19(6): 760-780. Stapenhurst, T. (2009): The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners, Amsterdam: Elsevier.*

## Beschwerdekultur

ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen ...

- es seinen Kunden strukturell erleichtert, sich zu beschweren (z.B. indem es eine Beschwerdeline anbietet),
- dem Beschwerdeführer aufmerksam zuhört (z.B. interessiert nachfragt),
- sich gegebenenfalls entschuldigt (z.B. indem der Mitarbeiter, welcher die Beschwerde entgegennimmt, sein Bedauern ausdrückt),
- eine angemessene Kompensation anbietet (z.B. einen Nachlass auf die Rechnung),
- die Ursache für den Fehler erklärt (z.B. unglückliche Umstände),
- schnell reagiert (z.B. umgehend auf Facebook sofort eine Antwort postet).

**Literatur:** *Gelbrich, K.; Roschk, H. (2011): A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses, Journal of Service Research, 14(1): 24-43. Orsingher, C.; Valentini, S.; de Angelis, M. (2010): A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services, Journal of the Academy of Marketing Science, 38(2): 169-186.*

**Besitztumseffekt** → Prospect-Theorie

## Best Practice

Verfahrensweisen, die den Erfolg erfolgreicher Unternehmen ermöglicht bzw. dazu beigetragen haben (⇒ Erfolgsfaktoren). Indem diese Verfahren identifiziert und für die Verbesserung der eigenen Prozesse genutzt werden, kann der Best Practice-Ansatz als Weiterführung von ⇒ Benchmarking verstanden werden. Zu den Vorbildunternehmen zählen aus den verschiedensten Gründen ⇒ *IBM*, ⇒ *Decathlon*, ⇒ *Microsoft*, ⇒ *Procter & Gamble*.

Problematisch an diesem Ansatz ist, dass nur wenige Unternehmen dauerhaft erfolgreich sind, und wenn, dann nur mit regelmäßigen Hochs und Tiefs (z.B. *Mercedes*). Zu den Shooting Stars, die kurzfristig einen regelrechten Hype auslösten, nach drei, vier Jahren auf der Erfolgswelle jedoch wieder in die zweite Reihe zurücktreten mussten, zählen u.a.  $\Rightarrow$  *Abercrombie & Fitch* und  $\Rightarrow$  *American Apparel*.

Immer häufiger sorgt der technologische Wandel dafür, dass lange Zeit  $\Rightarrow$  erfolgreiche Unternehmen in die Krise geraten. In Anspielung auf *Kodak*, einen der weltweit führenden Hersteller für fotografische Ausrüstung, wird dieses Phänomen als *Kodak-Syndrom* bezeichnet. Denn *Kodak* hat den Trend zur digitalen Fotografie „verschlafen“ und musste sich in der Folge auf die Herstellung professioneller Druckmaschinen konzentrieren. Ein anderes Beispiel: Die Augsburger *Manroland AG*, die höchst erfolgreich Rotationsmaschinen für den Druck von Zeitungen hergestellt hatte, musste Insolvenz anmelden, weil aufgrund der durch die „Umsonst-Kultur“ des Internets ausgelösten Zeitungskrise immer seltener Rotationsmaschinen bestellt werden. Und so mancher Kommentator fragt sich, ob und in welcher Weise die Automobilindustrie den Trend zur Elektromobilität und den Angriff der großen IT-Konzerne (z.B. *Google*) auf dieses attraktive Geschäftsfeld „überleben“ wird. Eine Strategie besteht darin, sich nicht mehr auf den Autobau zu beschränken, sondern sich als Mobilitätsanbieter zu profilieren. Mutmaßlich deshalb gründete *Daimler* „schon vor Jahren sein Autovermietungs-Netzwerk *car2go* und das Mitfahrsystem *car2gether*. Jetzt geht das Unternehmen noch einen Schritt weiter und steigt bei der größten europäischen Mitfahrzentrale *Carpooling.com* ein. (...) *Carpooling.com* steht inzwischen für 4 Mio. Kunden weltweit, für 45 Länder, 5.000 Städte und an die 650.000 Fahrt-Angebote täglich“ (Fromm 2012, S.22). Kaum zehn Jahre später wurde jedoch der Rückzug aus diesem Geschäftsfeld eingeleitet, da dieses sich nicht wie erhofft entwickelt hatte.

**Literatur:** *Dostert, E.* (2012): Vergängliche Stärke, *Süddeutsche Zeitung*, 68(6): 17. *Fromm, T.* (2012): Fahrgemeinschaft. Warum Daimler bei Europas größter Mitfahrzentrale *Carpooling.com* einsteigt, *Süddeutsche Zeitung*, 68(172): 22. *Fromm, T.* (2014): Angriff der Killerkugeln, *Süddeutsche Zeitung*, 70(131): 19. *Töpfer, A.* (Hrsg.) (2013): *Benchmarking. Der Weg zu Best Practice*, Berlin: Springer. *Zairi, M.* (1998): *Benchmarking for Best Practice. Continuous Learning through Sustainable Innovation*, Oxford: Butterworth Heinemann.

**Quelle:** <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/bmw-und-mercedes-verkaufen-ihren-car-sharing-dienst-an-stellantis-18001267.html/> (15.06.2023)

### Better than the Average-Effekt

in nahezu allen Lebensbereichen nachweisbare Überzeugung vieler Menschen, „besser als die meisten anderen“ zu sein. Dieser  $\Rightarrow$  Bias mindert die Bereitschaft zu prosozialem Verhalten. So äußerten Probanden, die in dem Glauben belassen wurden, dass die meisten anderen Menschen weniger für den Umweltschutz tun als sie selbst, eine geringere Spendenbereitschaft als Vergleichspersonen, die zuvor darüber informiert worden waren, dass 79% ihrer Landsleute Klimaschutz für wichtig halten und 62% selbst etwas für den Umweltschutz tun (vgl. Andre et al. 2021). Das Gefühl der moralischen Überlegenheit begünstigt offenbar eine Anpassung an die vermeintlich weniger verantwortungsbewusste Mehrheit (vermutlich um zum Schluss nicht als Naivling dazustehen).

**Literatur:** *Andre, P.; Boneva, T.; Chopra, F.; Falk, A.* (2021): Fighting Climate Change. The Role of Norms, Preferences, and Moral Values, IZA Discussion Paper No. 14518 (<https://news.briq-institute.org/de/2021/07/09/soziale-normen-beeinflussen-die-individuelle-bereitschaft-zum-klimaschutz/>)

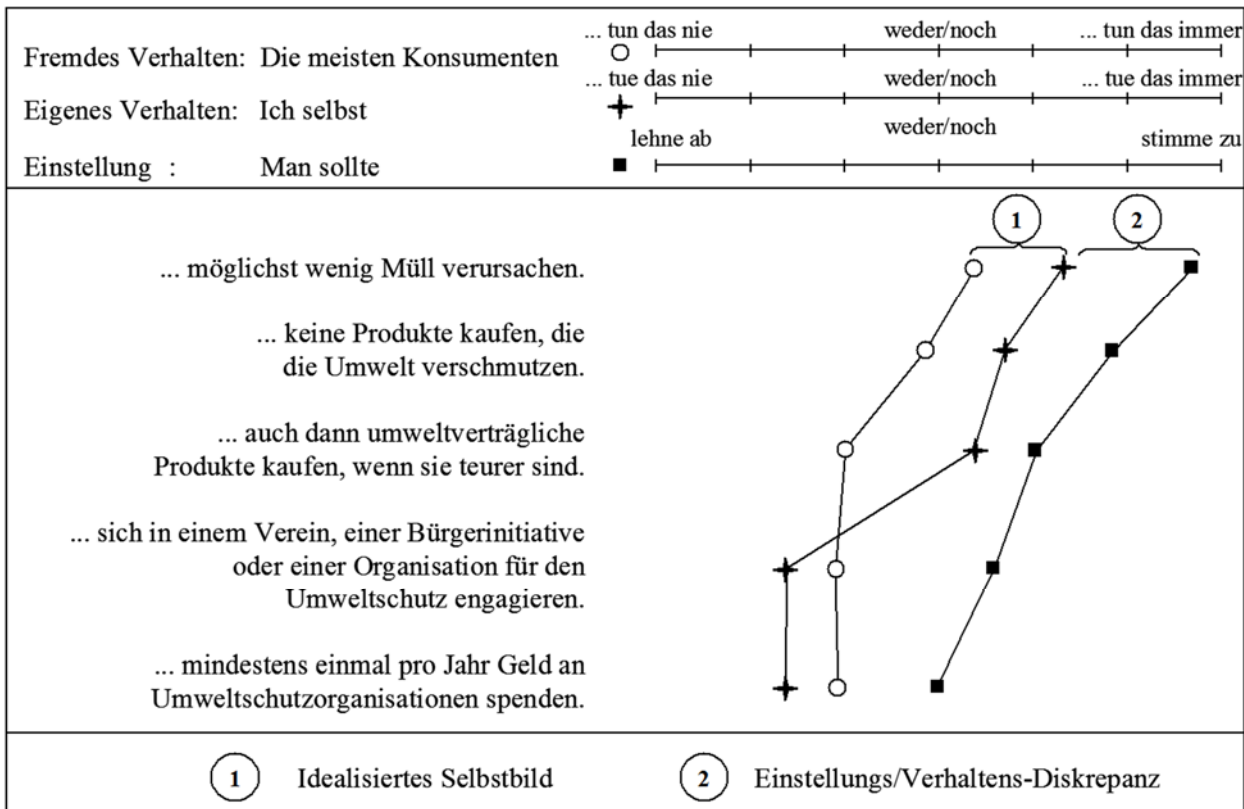
## Bias

systematische Urteilsverzerrung. Durch die verschiedenen Biases soll das eigene, zumeist idealisierte ⇒ Selbstbild geschützt werden. Sozialpsychologen und Marketingforscher haben zahlreiche systematische Wahrnehmungs- und Urteilsverzerrungen identifiziert (z.B. ⇒ Country of Origin-Bias, ⇒ Home-Bias). Dass die Anfälligkeit für bestimmte Biases in unterschiedlichen Populationen mehr oder minder groß sein kann, erschwert die Vergleichbarkeit von Untersuchungsbefunden. So haben Chung/Monroe (2003) beobachtet, dass religiöse Frauen stärker darauf achten, sozial erwünscht zu urteilen, zu handeln etc. als weniger religiöse Frauen und als Männer unabhängig von deren Religiosität. Bei internationalen bzw. interkulturellen Vergleichsstudien ist zu beachten, dass der Social Desirability Bias zwar universell ist, aber doch in individualistischen Gesellschaften (z.B. USA) eine größere Rolle spielt als in kollektivistischen Gesellschaften (z.B. Japan). Dort ist der Group Serving Bias wirksamer: die gruppendienliche Verzerrung der Informationsverarbeitung.

Der von den Internet-Bloggern *B. Benson* und *J. Manoogian III* initiierte Cognitive Bias Codex listete zuletzt (Juli 2022) 184 solcher Biases bzw. Effekte auf, angefangen beim ⇒ „Better-than-the-average-Effekt“ bis hin zum „Zuordnungsirrtum“, z.B. ...

- Verfügbarkeits-Bias: Leicht verfügbare (d.h. leicht zu erinnernde) Ereignisse beeinflussen die Entscheidungsfindung überproportional. Leicht erinnerbar sind u.a. häufig vorkommende, dramatische oder auf andere Weise aufmerksamkeitsstarke Ereignisse. Da Medien häufiger über die seltenen, aber dramatischen Hai-Attacken berichten als über die wesentlich häufigeren, aber weniger spektakulären Unfälle im Haushalt, fürchten sich mehr Menschen vor Haien als vor Haushaltsleitern.
- Social Desirability Bias: In Befragungen, privaten Gesprächen etc. offenbaren Menschen zumeist nicht ihre tatsächlichen Einstellungen, Überzeugungen oder Gefühle, sondern antworten so, wie sie glauben, dass sie antworten sollten (bspw. weil es von ihnen erwartet wird oder soziale Normen dies nahelegen). Besonders deutlich überlagert der „soziale Erwünschtheitseffekt“ die Beurteilung unethischer Verhaltensweisen – etwa, wenn bei einer Konsumentenbefragung gefragt wird, ob man schon einmal einen Ladendiebstahl begangen hat.
- Confirmation Bias: Wenn Menschen eine Entscheidung fällen müssen, dann neigen sie dazu, neue Informationen so auszuwählen und bestehende Informationen so zu interpretieren, dass diese ihre Erwartungen bestätigen.
- Self-Serving-Bias (= selbstwertdienliche Verzerrung): Erfolge, wünschenswerte Eigenschaften und Verhaltensweisen etc. schreibt man nach Möglichkeit sich selbst zu, Misserfolge, unerwünschte Eigenschaften und Verhaltensweisen hingegen „den anderen“. Konsumenten neigen dazu, bei Produktmängeln und anderen Störungen der Anbieter/Nachfrager-Beziehung grundsätzlich die Schuld beim Unternehmen zu vermuten (vgl. Folkes/Kotsos 1986).
- Actor-Observer-Bias (= Handelnder/Beobachter-Unterschied): Handelnde attribuieren Misserfolge meist situativ (external), Beobachter hingegen personal (intern). Beide Attributionen können stabil oder variabel, d.h. veränderlich sein. So heißt es: „Ich habe verloren, weil ich mit dem plötzlich auftretenden Seitenwind fertig werden musste (externale-variable Attribution: variabel, weil mal Seitenwind herrscht und mal nicht)“, aber: „Er hat verloren, weil die anderen einfach besser waren (interne-stabile Attribution: stabil, weil das Leistungsvermögen kurzfristig).“
- Falscher Konsensus-Bias: Eigenes Fehlverhalten wird zwar als nicht „gut“, aber normal (als die Regel) eingeschätzt und die Anzahl der Menschen, bei denen man das gleiche Fehlverhalten beobachten könnte, stark überschätzt.
- Einzigartigkeits-Bias: „Ich bin einer der wenigen, die wirklich alle Verkehrsregeln beachten.“
- Status Quo Bias: In Entscheidungssituationen wird häufig die Option präferiert, die von den Entscheidern möglichst wenig Veränderungen erfordert.

### Selbstwertdienliche Wahrnehmungsverzerrung



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Kesselmann 1997, S. 180.

**Literatur:** Chung, J.; Monroe, G.S. (2003): Exploring Social Desirability Bias, *Journal of Business Ethics*, 44: 291-302. Dowling, K.; Guhl, D.; Klapper, D.; Spann, M.; Stich, L.; Yegoryan, N. (2020): Behavioral Biases in Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48: 449-477. Folkes, V.S.; Kotsos, B. (1986): Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failure. Who done it? *Journal of Marketing*, 50(2): 74-80. Kashima, Y.; Triandis, H.C. (1986): The Self-serving Bias in Attributions as a Coping Strategy. A Cross-cultural Study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(1): 83-97. Kesselmann, P. (1997): *Umweltbewusstes Konsumentenverhalten. Möglichkeiten und Grenzen von Beeinflussungsstrategien*, Berlin: Grauer. Samuelson, W.; Zeckhauser, R. (1988): Status Quo Bias in Decision Making, *Journal of Risk and Uncertainty*, 1: 7-59. Tversky, A.; Kahnemann, D. (1973): Availability. A Heuristic for Judging Frequency and Probability, *Cognitive Psychology*, 42: 207-232.

Quelle: [www.anti-bias.eu/wissen/definitionen/cognitive-bias-cheat-sheet-kodex/\(20.10.2022\)](http://www.anti-bias.eu/wissen/definitionen/cognitive-bias-cheat-sheet-kodex/(20.10.2022)).

**Big Blue** → IBM

**Big Data**

Erfassung, Auswertung und Nutzung großer und sich rasch verändernder Datenmengen (bspw. Surf- und Kaufverhalten von Onlinekunden). So groß die Hoffnungen, welche die Wirtschaft mit Big Data Analytics



verbindet, so groß die Sorgen und Ängste in der Gesellschaft. Allerdings hat sich gezeigt, dass Vorbehalte bezüglich der Sammeln und Auswerten privater Ängste in dem Maße schwinden, wie sich die Befragten von den dadurch ermöglichten Diensten einen persönlichen Nutzen versprechen.

**Literatur:** *Finkel, B.: Dill, M. (2012): Big Data Analytics im Marketing, Absatzwirtschaft, 28.11.2012.*

**Quelle:** <http://www.absatzwirtschaft.de/big-data-analytics-im-marketing-13941/> (15.06.2023)

**Biotische Verhaltensbeobachtung** → Markt- und Marketingforschung

### Birkenstock

in den Anfangsjahren mit dem Negativimage „Hersteller von Gesundheitslatschen“ belastet, was das Marktpotential dieser Sandale auf Verkäufer, Krankenhausmitarbeiter und Angestellte im Gesundheitssektor beschränkte. „Dann wurde sie von Hippies und Umweltbewegten entdeckt, inzwischen sind sie weltweit gefragt. Angeboten werden neben den klassischen Modellen immer wieder auch modische Neuentwicklungen in allen Farben“ (und nicht nur in weiß, hell- und dunkelbraun). (...) Längst schon sind *Birkenstock*-Sandalen zum Lifestyle-Produkt geworden. „Nicht nur *Heidi Klum* oder *Kate Moss* tragen die bequemen Sandalen und Hausschuhe aus Deutschland mit dem Kork-Fußbett, weltweit steigt die Nachfrage – von Asien bis in die USA“ (Busse 2021, S.15). Dass die *Birkenstock*-Sandale zum Designobjekt geworden ist, hat mit dafür gesorgt, dass sich der ⇒ Absatz innerhalb von sieben Jahren verdreifacht hat (2012 = 10 Mio. Paar, 2019 = 30 Mio. Paar), ohne sie bei Billiganbietern zu verramschen.

**Literatur:** *Busse, C. (2021): Schlappe vier Milliarden Euro. Die Produkte der Familienfirma Birkenstock sind weltweit begehrt, Süddeutsche Zeitung, 77(15): 15. Wichert, S. (2020): Lass laufen. Aus der Birkenstock-Sandale ist ein Designobjekt geworden, Süddeutsche Zeitung, SZ Spezial, 31.12.2019/01.01.2020), 9.*

### dm



Zu den Erfolgsrezepten der Drogeriemarktkette *dm* zählt Preisführerschaft durch Dauerniedrigpreise. Um ihr Versprechen, den Kunden den dauerhaft besten Preis zu bieten, halten zu können, scheut Deutschlands umsatzstärkster Drogist (2021/22 = 9,92 Mrd. €) auch ungewöhnliche Methoden nicht. So kauft *dm* bisweilen Aktionsware auf, welche *Rossmann*, der wichtigste Konkurrent (2022 = 8,45 Mrd. €), nach Ansicht der Karlsruher für einen bestimmten Zeitraum unter Einstandspreis anbietet, um sie noch billiger in *dm*-Regale zu

stellen. Gemäß § 20, 4 GWB sind Verkäufe unter Einstandspreis unter bestimmten Bedingungen (z.B. Missbrauch von Marktmacht) ein unzulässige Preisstrategie. Seit einiger Zeit fordert *dm* sogar den Billigspezialisten *Aldi* heraus und unterbietet diesen konsequent.

### Henkel

brachte 1907 das erste „selbsttätige“ Vollwaschmittel auf den Markt: *Persil*. Dessen wichtigsten Bestandteile – Perborat und Silikat – ersparten das bis dahin unumgängliche mühsame Rubbeln und Bleichen der Wäsche. Obwohl längst schon viele weitaus preiswertere No Name- und Handelsmarkenwaschmittel Vergleichbares leisten, blieb *Persil* bis heute in Deutschland der Marktführer, u.a. dank einer konsequenten Kommunikationspolitik. Dabei spielt die Farbe Weiß eine Schlüsselrolle. Denn einst waren weiße Kragen, Schürzen und Röcke ein Statussymbol. Hinzu kam, dass nach den Gräueln und Verwüstungen des Ersten Weltkrieges Weiß Unschuld und Neubeginn symbolisierte. Um *Persil* bekannt zu machen, flanierten weiß gekleidete Männer mit weißen Schirmen durch Berlin, gefolgt von wandelnden *Persil*-Paketen. 1922 schuf der Maler *K. Heiligenstaedt* mit der Weißen Dame eine der bekanntesten Werbefiguren, die bis in die 1960er Jahre in der Print- und ⇒ Außenwerbung als ⇒ Key Visual diente: als visuelles Leitmotiv. Aufsehen erregten zudem Flugzeuge, die mit Rauchschrift *Persil* an den Himmel schrieben. Vorreiter war *Persil* auch bei der Nutzung der Massenmedien. 1921 ließ das Unternehmen den ersten Zeichentrick-Werbefilm produzieren, 1932 den ersten Werbe-Kinofilm und 1956 den ersten TV-Werbespot. 2007 feierte der in Düsseldorf ansässige Konsumgüterhersteller seine 100jährige Marken- und Kommunikationsgeschichte mit dem Slogan „100 Jahre Persil – Rein in die Zukunft“. Selbstverständlich beruht der dauerhafte Erfolg von *Persil* nicht ausschließlich auf Mediawerbung. Neben anderem trug auch die Verpackung ihren Teil dazu bei. Denn das Waschmittel wurde von Anfang an nicht, wie damals üblich, als lose Ware, sondern in einem auffällig gestalteten stabilen Karton verkauft. Als Erfolgsfaktoren erwiesen sich weiterhin regelmäßige Produktinnovation (z.B. phosphatfreie Rezeptur, erstes Colorwaschmittel, Anti-Grau-Formel) und systematische Produktpflege (*Persil* nicht als Pulver, sondern als flüssiges Waschmittel, in Perlenform, in selbstauflösenden Tütchen etc.).

## Jägermeister



Kultgetränk der Partyszene. Einst aber tranken ältere Männer in verrauchten Kneipen diesen Kräuterlikör. Heutzutage zählt *Jägermeister*, dessen altdeutsch anmutendes Logo noch an diese Zeit erinnert, zu den bekanntesten Lifestyle-Marken. Begonnen hat der Turn Around, d.h. die Wende der Geschäftstätigkeit zum Besseren, im August 1999. Damals verordnete *Günter Mast*, der Unternehmensgründer, *Jägermeister* einen radikalen Imagewandel: vom Altherren- zum Life Style-Getränk. Diese Neupositionierung trug der Erkenntnis Rechnung, dass Käufer sich selten ausschließlich von objektivierbaren Einflüssen wie Produkteigenschaften oder Preis leiten lassen. Vielfach geben psychologisch erklärbar Einflüsse wie das Meinungsklima, das in einer wichtigen sozialen Bezugsgruppe herrscht, den Ausschlag.

Heutzutage trinken vor allem junge Menschen *Jägermeister*. Seit dem ⇒ Relaunch symbolisiert das Hirschgeweih deren soziale Identität: „Wir lebenslustige Partygänger“. In diesem Alter ist es überaus wichtig, attraktiven sozialen Gruppen anzugehören und dies allgemein sichtbar zum Ausdruck zu bringen, bspw. durch das Konsumverhalten. Deshalb positionierte sich *Jägermeister* als Kultmarke der Partyszene und der Junggebliebenen. Erreicht wurde dies u.a. durch ⇒ Event-Marketing (z.B. Gratis-Longdrinks, Foto-Shooting in Diskotheken), die systematische Nutzung von *Facebook*, *Instagram* sowie *YouTube* und eine attraktive Infotainment-Homepage. Dort können Klingeltöne heruntergeladen werden (z.B. „Der Jäger Sound“), das „*Jägermeister* Party-Epizentrum“ informiert über Events wie GEMEINSAM STATT EINSAM AUF TOUR! Und unter „Music“ findet der Besucher „neue Songs für Deine Playlist, zu sichern entweder hier oder in Deinem *Spotify*-Profil“. Der Strategiewechsel hatte Erfolg: 2022 verkaufte der Marktführer weltweit mehr als 120 Mio. 0,7-Liter-Flaschen.

## McDonald

am 15. Mai 1940 von den Brüdern *Richard* und *Maurice McDonald* in Kalifornien gegründet. Dieses zunächst eher durchschnittliche Schnellrestaurant wurde zur Keimzelle der später weltweit größten Fast Food-Kette. Deren Erfolgsgeschichte beruht auf der konsequenten Umsetzung einer damals ausgesprochen innovativen Marketingstrategie: Kostenvorteile dank Rationalisierung der Produktion (= standardisierte Zubereitung von Hamburgern) und Distribution (= Selbstbedienung). Weil das Unternehmenskonzept kontinuierlich an die sich ständig wandelnden Marktbedingungen angepasst wurde, blieb *McDonald's* dauerhaft wettbewerbsfähig. Das bis in die 1990er-Jahre hinein gültige ⇒ Unternehmensleitbild gab den Mitarbeitern fünf Jahrzehnte lang folgende Corporate Mission vor: „Wir bieten der zunehmend mobilen Kundschaft außer Haus schnell und bequem ein preiswertes Essen an.“ Da gerade auch in den USA die Zahl fettleibiger Menschen dramatisch wuchs und deshalb die Kritik an dem überwiegend fett- und zuckerreichen Fast Food immer lauter wurde, vollzog *McDonald's* in den 2000er-Jahren einen Strategiewechsel. Zur Umsetzung der neuen Corporate Mission „Balanced, Active Lifestyles“<sup>41</sup> wurde 2003 der „I'm lovin' it-Claim“ eingeführt (⇒ Claim). Konkretisiert wurde der Strategiewechsel durch mehrere Teilstrategien:



- Im Fokus der Marktfeldstrategie steht Marktentwicklung: Eintritt in neue Märkte mit etablierten Produkten (z.B. Übernahme des Catering bei der *Deutschen Bahn*).
- Die Marktstimulierungsstrategie wurde lange Zeit von der Preis/Mengen-Strategie dominiert: Standardprodukte preisgünstig anbieten, um dank hoher Absatzmengen im gesamten Leistungsprozess ⇒ Skaleneffekte generieren zu können. Auf die veränderten Ernährungsgewohnheiten vieler Kunden reagierte *McDonald's* mit dem vermehrten Einsatz der Präferenzstrategie (z.B. „gesunde Produkte“ wie Bioapfelschorle, frisches Obst und Salatteller sowie Kaffeespezialitäten der Marke *McCafé*).
- Als Marktparzellierungsstrategie favorisiert der Fast Food-Konzern die nicht-selektive Marktsegmentierungsstrategie: Die Kernprodukte *Big Mac*, Pommes Frites und Softdrinks werden zielgruppenspezifisch (z.B. vegetarische Produkte, *Happy Meal* für Kinder) und länderspezifisch (z.B. koschere Speisen in Israel, Lammfleisch in Indien) ergänzt bzw. modifiziert.
- Internationalisierung ist der Kern der Marktarealstrategie. Hauptsächlich mit Franchise-Partnern wird das Filialnetz immer dichter geknüpft und auf bislang noch nicht erschlossene Länder ausgedehnt (⇒ Franchising).

Die neue Ausrichtung lässt sich als ⇒ Outpacing-Strategie interpretieren. Zwar wäre *McDonald's* als Kostenführer jederzeit in der Lage, in einem Preiskampf die Oberhand zu behalten. Davon hätten aber alle Beteiligten nur Nachteile. Deshalb zieht das Management es vor, sich mit Hilfe der anderen Marketinginstrumente Differenzierungsvorteile zu verschaffen: produktpolitisch etwa durch „Produkt-Heros“ wie *Big Mac*, *McFlurry* und *Apfeltasche*, distributionspolitisch durch die Inszenierung einer Event-Atmosphäre am Point-of-Sale (z.B. Spielplatz, *Ronald McDonald*, hochwertige Einrichtung) und kommunikationspolitisch durch emotionale Leitbildwerbung unter dem ⇒ Slogan „Ich liebe es“, soziale Initiativen (*McDonald's* Kinderhilfe) sowie Sportsponsoring (⇒ Verantwortungsbewusstes Marketing).

## Red Bull

wurde innerhalb von drei Jahrzehnten aus Krating Daeng, einem ursprünglich nur in Thailand vertriebenen Erfrischungsgetränk, zum Weltmarktführer unter den Energy-Drinks entwickelt. (2020: Umsatz = 9,7 Mrd. €; ⇒ Markenwert 16,9 Mrd. €). Wie war dies möglich? An den Inhaltsstoffen (Wasser, Zucker, Koffein und Aromastoffe) kann es wohl nicht gelegen haben. Und die langwierigen Zulassungsverfahren, vorübergehenden Verkaufsverbote sowie Klagen wegen irreführender Werbung waren sicherlich auch nicht förderlich. Hinzu kamen Todesfälle von fünf Extremsportlern, die bei *Red Bull* unter Vertrag standen. Und da eine Flasche *Red Bull* vier bis sechs Mal mehr kostet als eine Cola, bietet sich auch die Preispolitik nicht als Erklärung an, ⇒ Veblen-Effekt hin oder her.

Einen ersten Hinweis auf die tatsächlichen Erfolgsfaktoren der *Red Bull*-Strategie gibt der sog. Stratosphärensprung. Als sich der Extremsportler *F. Baumgartner* am 14.12.2012 aus knapp 40 km Höhe in die Tiefe stürzte, gelang ihm nicht nur eine sportliche Sensation, sondern auch ein Marketing-Coup sondergleichen. Denn mit diesem Sprung visualisierte der Österreicher den Markenclaim „Red Bull verleiht Flügel“ auf spektakulärste Weise (⇒ Claim). Allein in Deutschland folgten mehr als 7 Mio. Zuschauer dem Ereignis auf *n-tv*. Dank *YouTube*-Livestream erlebten ca. 8 Mio. Menschen den Jahrhundertsprung live, und *Facebook* registrierte innerhalb von zwölf Stunden 950.000 Likes. Das *Red Bull Media House*, dem neben zahlreichen anderen Medien *Servus TV* und das Lifestyle-Magazin *The Red Bulletin* angehörten, inszenierte den Sprung als globales Medienereignis, dessen Videodarstellungen und sonstigen medialen Aufbereitungen anderen Medien kostenlos zur Verfügung gestellt und von diesen weltweit verbreitet wurden.

Die Kommunikationsstrategie von *Red Bull* ruht auf vier Pfeilern.

- Erstens gelang es, die ⇒ Marke durch die Verknüpfung mit der Welt des Extremsports (z.B. Formel 1-Motorsport) bekannt zu machen und emotional zu konditionieren („*Red Bull* ist aufregend“).
- Zweitens wurde durch die neuartige und äußerst geschickte Verknüpfung von ⇒ Event-Marketing, ⇒ Content-Marketing, ⇒ Viralem Marketing und Sozialen Medien der Markenmythos *Red Bull* geschaffen, dessen Heldengeschichten crossmedial verbreitet und von zahllosen Followern geteilt wurden.
- Die erforderliche Breitenwirkung erlangte die Kommunikationsstrategie drittens durch das Engagement der Salzburger bei Fun-Sportarten (z.B. Basejumping) und Breitensport (z.B. *Red Bull Salzburg*).
- Und viertens zielt das Unternehmen, u.a. mit seiner interaktiven Unternehmenshomepage, auf die junge, sportlich-aktive Zielgruppe. Beispielsweise können dort Fußballfreunde die URL der schönsten Spielszenen, die sie auf *YouTube* hochgeladen haben, posten und ihre Freunde einladen, ihnen durch ihre Likes in der Challenge „Best Play“ zum Sieg zu verhelfen.

## Ryanair

Pionier des Billigfliegens. „In zehn Jahren fliegen alle umsonst!“ Derart provokante Äußerungen kann sich *M. O’Leary*, der seit 1993 *Ryanair* vorsteht, erlauben. Denn „seine“ Fluggesellschaft schreibt im Gegensatz zu vielen Konkurrenten schwarze Zahlen. Der Börsenwert von Europas größter Billig-Airline übertrifft den von *Air France*, und die Iren befördern mehr Passagiere als *British Airways*. Diesen Erfolg verdankt *Ryanair* seiner kompromisslos kostenorientierten Preispolitik: nur Direktflüge, Nutzung von kostengünstigen Nebenflughäfen, Online-Buchung, unattraktive – aber kostengünstige – Flugzeiten, keine Zusatzleistungen. Zum Erfolg trägt weiterhin die angewandte Preispsychologie bei. *Ryanair* hat es verstanden, von den Verbrauchern als die Billig-Airline wahrgenommen zu werden, obwohl die Tickets größtenteils nicht preiswerter sind als die vieler Konkurrenten. Denn der auf Werbeplakaten herausgestellte Null- bzw. Niedrigtarif gilt nur für einen zumeist sehr geringen Teil der Sitzplätze. Auch erhöhen weitere Kosten den letztlich fälligen Preis spürbar. Neben Steuern und Gebühren müssen

Fluggäste für jedes Gepäckstück bezahlen, und wer in Frankfurt-Hahn landet, muss lange Anfahrtswege in Kauf nehmen, die Zeit und Geld kosten. Auch dass sie für 15,99 € möglicherweise von Berlin nach London kommen, aber nicht zurück, bedenken viele Passagiere zunächst nicht. Sie erliegen dem Reiz attraktiver Lockvogel-Angebote und messen daran die Ticketpreise anderer Anbieter, die zumeist höher erscheinen.

## Tchibo



Erwartungsfroh betreten Kunden das *Tchibo*-Geschäft. Was wird wohl diese Woche angeboten? Früher ausschließlich als Kaffeeröster bekannt („Oh, frische Bohnen“), punktet das Hamburger Unternehmen nunmehr primär aufgrund seines wöchentlich wechselnden Angebots an Gebrauchsartikeln. Das anfänglich auf ca. 30 Produkte beschränkte Sortiment steht unter dem Motto „Jede Woche eine neue Welt“ (z.B. Gartenarbeit, Wandern). Seinen Erfolg verdankt *Tchibo* neben der Inszenierung von

Erlebniswelten dem  $\Rightarrow$  Scarcity-Prinzip: der besonderen Attraktivität der nur für eine Woche und ausschließlich bei *Tchibo* erhältlichen Produkte. Wer sie kaufen möchte, muss aufgrund der künstlich geschaffenen Knappheit schnell zugreifen. Weiterhin lösen die wöchentlichen Themenwelten Verbundkäufe aus. Mancher kauft dann nicht nur eine neue Backform, sondern gleich die ganze Grundausstattung des Backens. Zudem erleichtern die flache Sortimentsstruktur und ein anerkannt leistungsfähiges Qualitätsmanagement das Einkaufen. Und dass es nicht möglich ist, die *Tchibo*-Produkte im Ladenlokal mit Konkurrenzangeboten zu vergleichen, ist für die Preiswahrnehmung von Vorteil. Die Kunden können so nicht erkennen, dass es sich im Regelfall um mittelpreisige Angebote handelt. Vielmehr erscheinen diese aufgrund der Art der Präsentation und der zeitlich begrenzten Verfügbarkeit als „Schnäppchen“. Finanziell profitiert das gesamte Unternehmen von den hohen Deckungsbeiträgen der von Auftragsherstellern in Fernost in großer Zahl und kostengünstig exklusiv für *Tchibo* produzierten Artikel. Der Firmenname ist ein Kunstwort, gebildet aus „Tchilling“ (= Familienname eines der Unternehmensgründer) und „Bohne“

## Vorwerk

Pionier des Direktvertriebs. „Nichts überzeugt mehr als die Empfehlung der besten Freundin oder eine Produktpräsentation im eigenen Wohnzimmer.“ Dieser Leitsatz der Brüder *Carl* und *Adolf Vorwerk* trug wesentlich zum Erfolg der von ihnen 1883 in Wuppertal gegründeten Barmer Teppichfabrik *Vorwerk & Co* bei. Geschäftszweck war zunächst der Verkauf von Teppichen und Möbelstoffen, später von Elektrogeräten. 1929 kam der Staubsauger Kobold hinzu, den *Vorwerk* ab 1930 ausschließlich per Direktvertrieb anbot, buchstäblich im Wohnzimmer der Kunden. Gegenüber dem üblichen Vertriebsweg, dem stationären Elektro- und Haushaltsgerätehandel, bot diese Strategie zwei entscheidende Vorteile.

1. Ein hierfür eigens ausgebildeter Berater demonstriert die Funktionsweise des Staubsaugers am tatsächlichen Einsatzort, dem Wohnzimmerteppich, ohne Zeitdruck und in einer angenehmen Atmosphäre.
2. Vorwerk erhält im direkten Gespräch einen unmittelbaren Eindruck von den Bedürfnissen seiner Kunden.

Beides ist gerade bei technisch komplexen, erklärungsbedürftigen Geräten von unschätzbarem Wert. Der direkte Vertriebsweg erwies sich als so erfolgreich, dass *Vorwerk* ihn auch beibehielt, als das Sortiment um Mixer, Einbauküchen und Bügelssysteme erweitert wurde. 2011 allerdings änderte das Management angesichts starker Umsatzrückgänge im Staubsaugersegment Vertriebsstrategie und Markenauftritt (z.B. Straffung des Produktportfolios, Modernisierung des Produktdesign). Social Media-Strategien versetzten das Traditionsunternehmen nun in die Lage, auf mehreren Kanälen mit seinen Kunden zu kommunizieren, und die Multi Channel-Strategie stärkte die Marktpräsenz. Wie die Mitarbeiterstruktur (2019 = 12.300 feste Mitarbeiter und 603.000 selbständige Handelsvertreter) belegt, blieb *Vorwerk* lange Zeit der erfolgreichen Direktvertriebsstrategie treu. Ab 2012 ergänzte das Unternehmen diese jedoch, mit



stationären *Vorwerk*-Läden und dem Kobold Online-Shop. In der jüngeren Vergangenheit entwickelte sich *Vorwerk* zu einer internationalen Unternehmensgruppe mit Vertriebspartnern in 79 Ländern sowie einem Geschäftsvolumen von 2,93 Mrd. € (= 2019). Verantwortlich dafür ist hauptsächlich Erfolg des Thermomix. 2014 übertraf der Umsatz, den das Unternehmen mit dem „Hexenkessel für Hausfrauen“ erzielte (= 920 Mio. €), erstmals den Umsatz des bisherigen Umsatzgaranten, dem Kobold. Getreu der Unternehmenstradition wurde die Thermomix-Erfolgsgeschichte weitgehend ohne Unterstützung durch traditionelle Mediawerbung geschrieben. Entscheidend waren die Empfehlungen und Vorführungen von Influencern wie *Thermiffee per You Tube*.

#### Beispiel

„Bei mir ging das 2010 los, mit einer Einladung bei einer Freundin, erinnert sich *S. Holtz*, die *Thermiffee*. Im Rahmen solcher Einladungen wirkt der Zauber des Hexenkessels: bei einem netten Abend im Freundeskreis. Erlebniskochen heißt das im *Vorwerk*-Deutsch, eine Art Tupper-Party mit Küchenmaschine. Nur auf diesem Weg kommt man an einen Thermomix: zuschauen, mitmachen, bestellen. Anders ist das Gerät nicht zu bekommen. (...) Wer am Ende einer solchen Party keinen Thermomix kauft, kann ihn sich auch verdienen. Indem er seinerseits Freunde und Bekannte zum Erlebniskochen einlädt. So wie die *Thermiffee* machen das insgesamt 34.500 freie Thermomix-Repräsentantinnen. Diese Heerscharen sind das Geheimnis von *Vorwerk*“ (Rohwetter 2015, S.24).

**Literatur:** Rohwetter, M. (2015): Das iPhone aus Wuppertal, *Die Zeit*, 70(42): 23-24.

#### Bitkom

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.

**Blickregistrierung** → Markt- und Marketingforschung

#### Blueprinting

systematische Erfassung und Darstellung der Kontaktpunkte zwischen Dienstleistungsanbieter und Kunde in chronologischer Reihenfolge im Dienstleistungsprozess (⇒ Dienstleistungen vs. Produkte)

**Literatur:** Bitner, M.J.; Ostrom, A.L.; Morgan, F.N. (2008): Service Blueprinting. A Practical Technique for Service Innovation, *California Management Review*, 50(3): 66-94. Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the Service Company. *Managing Service Processes Efficiently*, *Journal of Business Research*, 57(4): 392-404.

**Boston- bzw. BCG-Matrix** → Portfolioanalyse

**Brand Extension** → Markendehnung

**Branded Content** → Content Marketing

**Branded Entertainment** → Werbetechniken, manipulative

#### Branding

entstammt begrifflich „ursprünglich Viehzucht, bei der Rinder zur Kennzeichnung gebrandmarkt wurden. Das Branding als Marketingtool erfüllt dabei eine ähnliche Funktion: Durch gezielte



Werbemaßnahmen drückt ein Unternehmen seiner Marke sozusagen einen Stempel auf, der ihren Wiedererkennungswert steigert und lange in den Köpfen der Verbraucher bleibt.

Durch Branding wird versucht, die Marke mit einem Image – einem Bild, das Konsumenten vor Augen haben, wenn sie mit der Marke in Berührung kommen – zu einem Aushängeschild des Unternehmens zu entwickeln. Hierfür wird diese mit bestimmten Botschaften (Slogans, ⇒ Claims), Bildern und Emotionen verknüpft, mit denen sich der Konsument identifizieren kann. So soll der immaterielle Wert dieser Marke gesteigert und Vertrauen sowie eine ⇒ Kundenbindung entwickelt werden.“

**Quelle:** <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/marketing/branding/> (25.08.2023)

## Browser-Fingerprinting

### Bumerang-Effekt

liegt vor, wenn eine Maßnahme (z.B. eine Werbebotschaft) das Gegenteil von dem bewirkt, was sie bewirken sollte (etwa wenn Zielgruppe umso mehr raucht, je häufiger sie mit den traditionellen Anti-Rauchen-Parolen konfrontiert wurde). Den Bumerang-Effekt muss gleichfalls fürchten, wer versucht, Mythen wie die angeblichen Risiken von Schutzimpfungen mit rationalen Argumenten zu entkräften. Auch in diesem Fall erfüllte Aufklärung nur kurzfristig ihren Zweck. Nach einer gewissen Zeit konnten sich die Versuchspersonen nur noch an die sattsam bekannten Mythen erinnern (z.B. Masernimpfung → Autismus), nicht mehr jedoch an die vergleichsweise komplizierte Richtigstellung.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 247, München: Vahlen. *Schweiger, G.; Schrattenecker, G.* (2021): Werbung, 10. Aufl., S. 453, Stuttgart: Lucius & Lucius. *Skurnik, I.; Yoon, C.; Park, D.C.; Schwarz, N.* (2005): How Warnings about False Claims Become Recommendations, *Journal of Consumer Research*, 31(4): 713-724.

## Business Improvement District → Stadtmarketing

### Business Process Outsourcing (BPO)

Auslagerung von Geschäftsprozessen und Beschaffung bei selbstständigen Anbietern, welche bestimmte Dienstleistungen effizienter als das Stammunternehmen erbringen können; ⇒ Outsourcing (vgl. z.B. Dittrich/Braun 2004; Gross/Musmacher 2006). So hat die *Deutsche Bank* ihre Kreditorenbuchhaltung an *Accenture* übertragen (vgl. Wullenkord 2005, S.81). Übergeordnetes Ziel von der BPO ist es, durch externe Beschaffung von Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. Click/Duening 2004).

Um die Jahrtausendwende waren Tschechien im Allgemeinen und Prag im Besonderen bevorzugte Standorte für BPO. *SAP* etwa hat 2004 in Prag ein „Shared Service Center“ eröffnet, das für die Mehrzahl seiner europäischen Landesgesellschaften Dienstleistungen im Bereich Buchhaltung, Personalwesen und allgemeine Verwaltung erbringt. Die 350 zumeist jungen Mitarbeiter bearbeiten und kontrollieren jährlich knapp 400.000 Eingangsrechnungen und überwachen den Zahlungseingang sowie 23.000 Reisekostenabrechnungen von *SAP*-Mitarbeitern. Auch *DHL* ist dort mit einem Rechen- und Entwicklungszentrum vertreten, *Siemens* hat einen Teil seiner Buchhaltung in die „goldene Stadt“ verlagert, und die *Commerzbank* unterhält in Prag eine Abteilung für Informationstechnik

Der bedeutendste Anbieter auf dem schnell wachsenden Markt für „IT enabled Services“ aber ist Indien. Indische Dienstleistungsunternehmen sind in diesem Bereich derart erfolgreich, dass sie selbst mittlerweile einen Großteil ihrer Aufträge untervergeben, bspw. an Anbieter auf den Philippinen. Aufgrund ihrer vierzigjährigen Vergangenheit als Kolonie der USA haben Filipinos nicht nur einen Mentalitäts-, sondern auch einen Sprachvorteil. Während das von Indern gesprochene Englisch für Amerikaner schwer verständlich ist, werden die Philippinen als „das drittgrößte englischsprachige Land der Welt bezeichnet, wo die Menschen sogar mit amerikanischem Akzent sprechen [...]. Die Philippinen können wie ein Amerika light erscheinen – zu einem ähnlichen Lohnniveau wie Indien, aber mit einem hohen Bildungsniveau: 93% der Bevölkerung können lesen und schreiben. In Indien sind es nur 86%“ (von Mittelstaedt 2007, S.22).

2010 erwirtschaftete die philippinische BPO-Industrie mit 250.000 Beschäftigten einen Gesamtumsatz von 12 Mrd. \$. Zur Leistungspalette des einst als „Dienstmädchennation der Welt“ bezeichneten Inselstaates zählen u.a. Arzt- und Klinikabrechnung, Buchhaltung, Datenverwaltung, Kundenbetreuung, Layout von Druckerzeugnissen, Patentrecherche und Transkription. Filipinos „codieren und gliedern“ für die amerikanische Generalstaatsanwaltschaft Millionen Seiten Beweismaterial. Sie tippen für ein Krankenhaus in Nashville Krankenfunde, die Ärzte dort in ihre Diktiergeräte gesprochen haben ab, und leiten sie an die Versicherungen weiter. Sie digitalisieren für *Elsevier* mehr als 30 Mio. Artikelseiten aus Fachmagazinen. 1.500 philippinische Mitarbeiter produzieren jedes Jahr 4.500 wissenschaftliche Journale und Bücher, für den Heidelberger Wissenschaftsverlag *Springer* genauso wie für die Universitätspresse von Oxford, Harvard, Cambridge und Yale“ (von Mittelstaedt 2007).

**Literatur:** *Click, R.L.; Duening, T.N.* (2004): Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage, New York: Wiley. *Dittrich, J.; Braun, M.* (2004): Business Process Outsourcing. Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Gross, J.; Musmacher, M.* (2006): Business Process Outsourcing. Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler. *von Mittelstaedt, J.* (2007): Fließbandarbeit für Akademiker, Die Zeit, 62(32): 22. *Wullenkord, A.; Kiefer, A.; Sure, M.* (2005): Business Process Outsourcing, München: Vahlen.

**Business to Business-Marketing** → Industriegütermarketing

**Buy British, German, Korean etc.** → Made in ...

### **Buy National**

Spielart des bzw. des politisch motivierten Konsumentenverhaltens: ⇒ Buy Domestic; ⇒ Konsumentennationalismus; ⇒ Konsumpatriotismus; ⇒ Made in ...; ⇒ Protektionismus. Eine der ersten Buy National-Kampagnen war der von der Regierung Großbritanniens im Jahre 1931 unternommene Versuch, die Konsequenzen der damaligen weltweiten Rezession für Großbritannien durch eine Buy British-Kampagne zu mildern. Acht Jahre zuvor hatte allerdings bereits die *Australian Natives Association* eine Buy Australian-Woche ausgerufen. Diese Form von organisiertem Konsumpatriotismus kann indessen auch konterkariert werden, wie „Buy British Last-Kampagnen“ in den ehemaligen südostasiatischen Kolonien zeigen (z.B. Malaysia). In der Nachwendzeit wurde in den Neuen Bundesländern zu zahlreichen „Buy Regional-Kampagnen“ aufgerufen, um heimische Arbeitsplätze zu erhalten (z.B. „Kauft sächsische Produkte“). Ähnliches geschah 1983 in den USA, als aus Furcht vor einer Übermacht der japanischen Automobilhersteller amerikanische Gewerkschaften auf großen Transparenten die Käufer japanischer Fahrzeuge aufforderten, ihre Rente doch auch in Fernost zu beantragen. Bisweilen wird Konsumpatriotismus allerdings auch mehr oder minder erzwungen. So rief in Südkorea Ende der 1990er-Jahre „der Erwerb eines BMW oder Mercedes oft genug die Steuerprüfung auf den Plan“ (Sommer 1998).

Welcher Konsumententypus hat eine überdurchschnittliche Bereitschaft, derartigen Aufrufen Folge zu leisten). Laut Hopkins/Powers, die amerikanische Verbraucher befragt haben, sind es ältere und altruistisch bzw. ethnozentrisch eingestellte Menschen. Für slowakische Konsumenten konnten Saffu et

al. (2010) den Zusammenhang zwischen  $\Rightarrow$  Ethnozentrismus und der Bereitschaft zu Buy National allerdings nicht bestätigen.

**Literatur:** *Conley, J.* (1986): When the Going Gets Tough the Patriots Cry „Be True Blue and Buy Australian, *The Age*, 6(9): 16. *Constantine, S.* (1987): The Buy British Campaign of 1931, *European Journal of Marketing*, 21(4): 44-59. *Hopkins, R.A.; Powers, T.L.* (2007): “Buy National” and Altruistic Market Segments, *Journal of Global Marketing*, 20(4): 73-87. *Müller, S.; Kesselmann, P.* (1996): Buy Regional. Der Stellenwert des „Made in Sachsen“ für die Kaufentscheidung ostdeutscher Konsumenten, *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 56(3): 363-377. *Saffu, K.; Walker, J.H.; Mazurek, M.* (2010): The Role of Consumer Ethnocentrism in a Buy National Campaign in a Transitioning Country. Some evidence from Slovakia, *International Journal of Emerging Markets*, 5(2): 203-226. *Sommer, T.* (1998): Der scheele Blick, *Die Zeit*, 53(15): 3.

**Buy Regional**  $\rightarrow$  Buy Domestic

### **Buy Domestic**

Erscheinungsform des politisch motivierten Käuferverhaltens. Durch den bevorzugten (bzw. ausschließlichen) Einkauf heimischer Produkte und  $\Rightarrow$  Dienstleistungen möchten man heimische, durch den Import konkurrierender ausländischer Angebote (vermeintlich) bedrohte Arbeitsplätze schützen. Buy Domestic-Kampagnen appellieren an die nationale Identität der Käufer (und Buy Regional-Kampagnen an die regionale Identität, z.B. „Wir Hessen“). Die Wahrscheinlichkeit, dass Konsumenten derartigen Aufrufen Folge leisten, hängt gemäß Granzin/Rainter (2001) ab von ...

- 1) der Überzeugungen, dass im konkreten Fall Arbeitsplätze real durch Importe bedroht werden.
- 2) der Überzeugung, dass man mit seinem Kaufverhalten einen Beitrag zur Problemlösung leisten kann.
- 3) von der Wahrnehmung einer sozialen Norm, wonach Hilfeverhalten wünschenswert ist.
- 4) von der  $\Rightarrow$  Einstellung, dass es richtig ist, Fremde und Fremdes zu schädigen und das Eigene zu unterstützen.

**Literatur:** *Granzin, K.L.; Painter, J.J.* (2001): Motivational Influences on „Buy Domestic“ Purchasing. *Journal of International Marketing*, 9(2): 73-96. *Müller, S.; Kesselmann, P.* (1996): Buy Regional. Der Stellenwert des „Made in Sachsen“ für die Kaufentscheidung ostdeutscher Konsumenten, *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 56(3): 363-377. *Wang, C.L.; Chen, Z.X.* (2004): Consumer Ethnocentrism and Willingness to Buy Domestic Products in a Developing Country Setting, *Journal of Consumer Marketing*, 21(6): 391-400.

### **Brand Parity**

Grad der wahrgenommenen Austauschbarkeit konkurrierender  $\Rightarrow$  Marken. Als Ursachen der im Zeitverlauf wachsenden Brand Parity werden diskutiert: Rabattschlachten und Preiskämpfe (anstelle eines Leistungswettbewerbs), stereotype Werbung, wachsende Zahl von Imitationen bzw. Me too-Produkten sowie Markenimagekonfusion.

**Literatur:** *Burmann, C.; Weers, J.P.* (2007): Markenimagekonfusion. Eine neue Managementherausforderung in reifen Märkten, in: Bruhn, M.; Kirchgeorg, M.; Meier, J. (Hrsg.), *Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*, S. 135-157, Wiesbaden: Gabler. *Muncy, J.* (1996): Measuring Perceived Brand Parity, *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, pp. 411-417. *Newman, J.W.; Sander, B.; Friedrichs, K.; Hunfeld, S.* (2009): Markenaustauschbarkeit. Die BrandParity Studie 2009, in: BBDO Consulting GmbH (Hrsg.), *Insights*, 11: 16-27.

## Buying Center → Industriegütermarketing

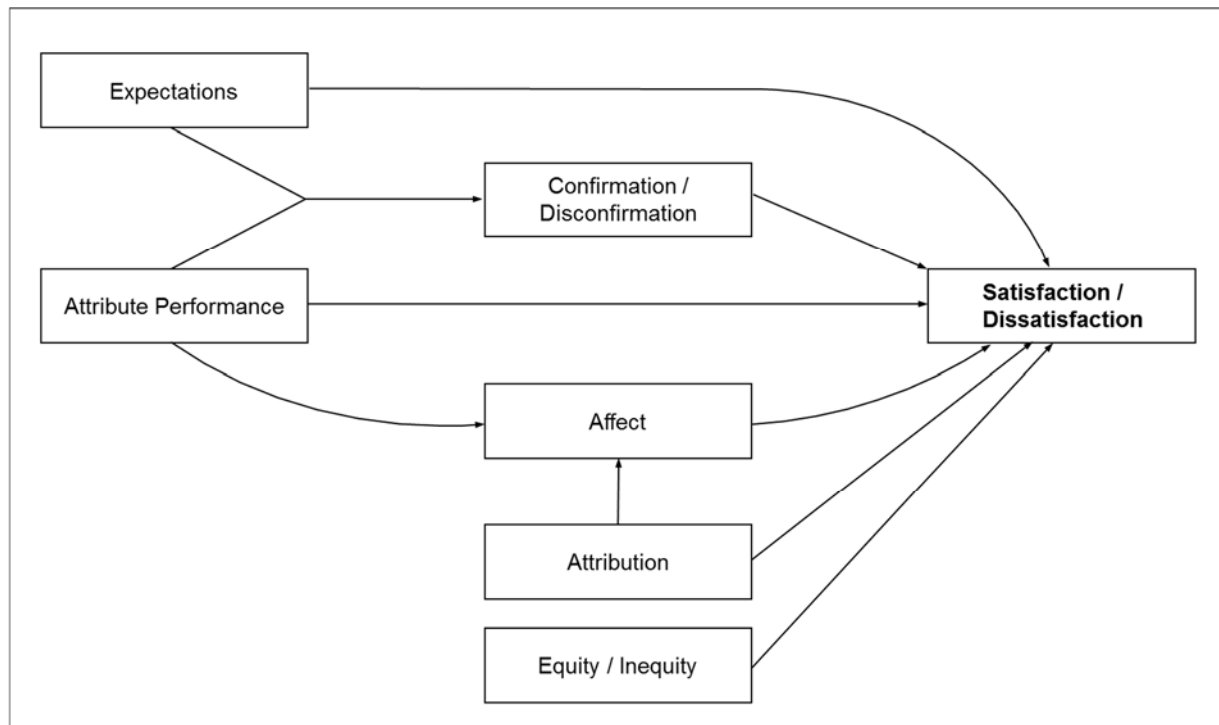
### Buzz Marketing

kommerzialisiert die zumeist informelle zwischenmenschliche Kommunikation (Buzz: engl. = Gerede; to buzz = summen, brummen, schwirren). Buzz Agents sorgen gegen Honorar bzw. Gratisprodukte in ihrem Blog bzw. ⇒ Vlog dafür, dass bestimmte Unternehmen, Marken oder Personen im Gespräch sind. Zwar erzeugen Buzz Agents im Regelfall positiven Buzz, welcher die Marketingziele ihrer Auftraggeber unterstützt. Aber es gibt auch negativen Buzz, der sich gegen ein Unternehmen, eine ⇒ Marke etc. richtet. So kommt es immer wieder vor, dass Aktivisten einer Umweltschutzorganisation über unhaltbare Zustände auf einer Hühnerfarm berichten oder die Umweltverschmutzung bei der Ölförderung anprangern.

**Literatur:** Holdford, D.A. (2004): Using Buzz Marketing to Promote Ideas, Services, and Products, Journal of the American Pharmacists Association, 44(3): 387-396. Mukaromah, H.; Muhajir, M.; Fathudin, F.; Purwanti, K.; Ansori, Y.; Fahlevi, M.; ... & Purwanto, A. (2022): The Role of Buzz and Viral Marketing Strategic on Purchase Intention and Supply Chain Performance, Uncertain Supply Chain Management, 10(2): 637-644. Notarantonio, E.M.; Quigley Jr, C.J. (2009): The Effectiveness of a Buzz Marketing Approach Compared to Traditional Advertising, Journal of Promotion Management, 15(4): 455-464.

### C/D-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation)

hat die Zufriedenheitsforschung insofern „revolutioniert“, als es deutlich machte, dass für die Zufriedenheit von Kunden Art und Ausmaß der produkt- bzw. dienstleistungsspezifischen Erwartungen nicht minder bedeutsam sind als die Leistungsmerkmale selbst. Dagegen war der Modellteil, der sich mit der Attribution der durch die Leistungsmerkmale ausgelösten Gefühle der Kunden befasst, weniger einflussreich (⇒ Kundenzufriedenheit).



**Literatur:** Oliver, R.L. (1993): Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, Journal of Consumer Research, 20(December): 418-430. Oliver, R.L. (1977): Effect of Expectation and

Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations. An Alternative Interpretation, *Journal of Applied Psychology*, 62(4): 480-486. *Oliver, R.L.; Swan, J.E.* (1989): Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 16(3): 372-383. *Wirtz, J.; Bateson, J.E.* (1999): Consumer Satisfaction with Services. Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm, *Journal of Business Research*, 44(1): 55-66.

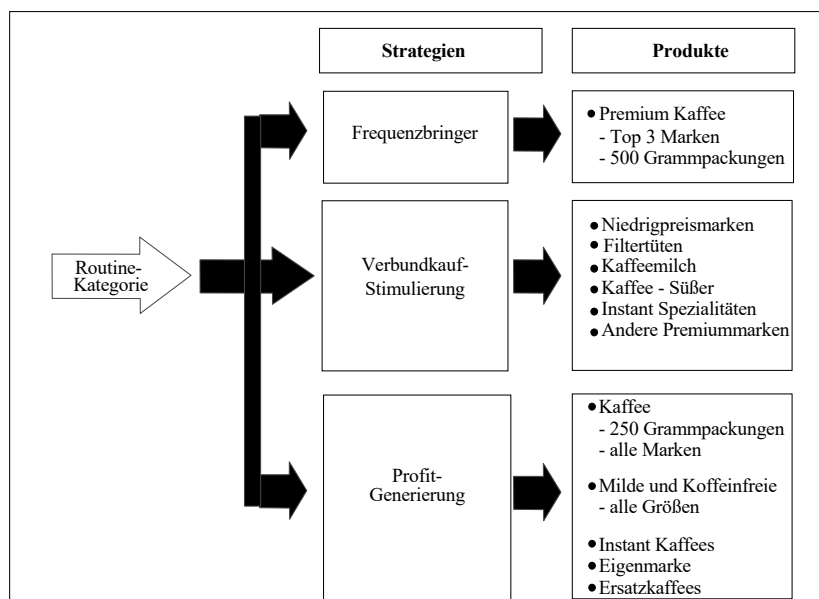
**Carry over-Effekt** → Wirkungsverschiebung/verzögerung

**Warengruppe** → Category Management

### Category Management

behandelt Produktkategorien (= Warengruppen) als SGEs: als ⇒ Strategische Geschäftseinheiten, die im Idealfall von Hersteller und Handel gemeinsam geführt und konsequent an den ⇒ Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden. „Eine Warengruppe ist eine abgrenzbare und eigenständig steuerbare Gruppe von Produkten und/oder Dienstleistungen, die aus Sicht der Konsumenten zusammengehören (z.B. Tiefkühlkost)“ (Meffert et al. 2019, S.616f.). Jede Warengruppe erfüllt eine bestimmte Funktion - z.B. Frequenzbringer, Verbundkauf-Stimulierung, Profit-Generierung (vgl. Abb.) und wird von einem Category Manager als Profit-Center geführt.

*Strukturierung der Produktkategorie „Kaffee“*



*Meffert et al.* schlagen eine etwas andere Rollenabgrenzung der verschiedenen Warengruppen vor:

- „Profilierungsinstrument (5-7% Anteil am Gesamtsortiment). Aufgabe einer Profilierungswarengruppe ist es, den Händler als führend im Vergleich zu seinen Wettbewerbern darzustellen (z.B. besonders hoher Marktanteil).
- Pflichtsortiment (55-60%). Das Pflichtsortiment wird vom Nachfrager am Point of Sale erwartet und soll aufgrund seines hohen Anteils am Gesamtsortiment entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen.

- Saisonsortiment (15-20%). Berücksichtigung saisonaler Nachfragerwünsche (z.B. Grill- und Gartenprodukte im Sommer).
- Ergänzungssortiment (15-20%). Das Ergänzungssortiment soll die Wahrnehmung der Sortimentsbreite und –tiefe des Handelsunternehmens durch den Konsumenten beeinflussen. Dabei werden Produkte angeboten, die der Konsument nicht als Pflichtbestandteil erwartet – z.B. ein exklusiver Wein“ (Meffert et al. 2019, S.616f.).

**Literatur:** Dhar, S.K.; Hoch, S.J.; Kumar, N. (2001): Effective Category Management Depends on the Role of the Category, *Journal of Retailing*, 77(2): 165-184. Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Müller-Hagedorn, L.; Zielke, S. (2002): Category Management, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement*, S. 903-927, Wiesbaden: Gabler. Schröder, H.; Rödl, A. (2006): Category-Management. Kooperative Sortimentspolitik, in: Zentes, J. (Hrsg.) *Handbuch Handel*, S.5 67-595, Wiesbaden: Gabler. Zenor, M.J. (1994): The Profit Benefits of Category Management, *Journal of Marketing Research*, 31(2): 202-213.

### Cause Related-Marketing

systematische Zusammenarbeit von Profit- und Nonprofit-Unternehmen zum beidseitigen Vorteil. Indem die Profitunternehmen in den Massenmedien über ihr soziales Engagement berichten und sich dabei mit einem oder mehreren angesehenen Nonprofit-Unternehmen in Verbindung bringen, erhoffen sie sich einen Imagegewinn. Gemäß der *Cone Corporate Citizenship Study 2004* halten 72% der befragten US-Bürger (über 14 Jahre) es für (sehr bis einigermaßen) akzeptabel, wenn Unternehmen mit ihren guten Taten werben. Prototypisch hierfür ist das *Yellow Wristband Project* von Nike. Beeindruckt vom Kampfgeist des mehrmaligen Tour des France-Siegers L. Armstrong bot der global aktive Sportartikelhersteller ein dünnes Armband zu einem Dollar zum Verkauf an, auf dem Armstrongs Motto „Live Strong“ zu lesen war. In Anspielung auf das Gelbe Trikot des Siegers dieses weltweit beachteten Radrennens, das L. Armstrong so häufig getragen hat, handelte es sich um ein gelbes Armband. Der Erlös dieser überaus erfolgreichen Aktion (Anfang 2005 = 32 Mio. \$) kam der *Lance Armstrong Foundation* zugute, die sich die Aufklärung über Hodenkrebs zur Aufgabe gemacht hat (woran L. Armstrong zuvor selbst erkrankt war).

Im positiven Fall, d.h. wenn die Cause Marketing-Aktion glaubhaft ist, profitieren die beteiligten Unternehmen erheblich. *Coca-Cola* etwa konnte im Verlauf einer sechswöchigen Benefiz-Aktion, in der das in Atlanta beheimatete Unternehmen für jeden verkauften Getränkekasten 15 Cent an die Organisation *Mothers against Drunk Driving* überwies, seinen Umsatz um 49% steigern. Hingegen scheiterte der Tabakkonzern *Philip Morris* mit seinem Versuch, durch eine 500 Mio. \$-Fernsehkampagne (gegen das Rauchen von Kindern) und die finanzielle Unterstützung diverser gemeinnütziger Projekte (Gewalt gegen Frauen, Hungerhilfe, Kunst etc.) seine branchentypischen Imageprobleme zu lösen, weitgehend (⇒ Sales Promotion).

**Literatur:** Bloom, P.N.; Hoeffler, S.; Keller, K.L.; Meza, C.E.B. (2006): How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions, *MIT Sloan Management Review*, 47(2): 49-55. Earle, R. (2000): *The Art of Cause Marketing. How to Use Advertising to Change Personal Behavior and Public Policy*, New York: McGraw Hill. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): *Konsumentenverhalten*, 11. Aufl., S.20, München: Vahlen. Smith, S.M.; Alcorn, D.S. (1991): Cause Marketing. A New Direction in the Marketing of Corporate Responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 8(3): 19-35.



## City-Manager → Stadtmarketing

### Claim

besondere Art von Werbebotschaft. Während sich ein Werbeslogan auf jeglichen Sachverhalt beziehen kann, kommuniziert ein Claim das zentrale Nutzenversprechen des Unternehmens (z.B. *Audi* = „Vorsprung durch Technik“) und grenzt mit diesem Alleinstellungsmerkmal die strategische Wettbewerbsposition des werbungstreibenden Unternehmens von der Positionierung konkurrierender Unternehmen ab. Als Konsequenz der Globalisierung und des allgemeinen Kostendrucks werden Claims immer häufiger weltweit standardisiert eingesetzt (One world, One brand, One claim). Wie aber eine repräsentative Befragung im Sommer 2003 ergeben hat, verstehen jedoch selbst jüngere, urbane Kunden (d.h. die primäre Zielgruppe globaler Werbestrategien) einen Großteil der Claims nicht. So konnten lediglich 15% der Hauptzielgruppe der Werbewirtschaft den Slogan 'be inspired' (*Siemens mobile*) richtig übersetzen. Immerhin waren sich die meisten dessen bewusst: Nur 19% glaubten, diesen Claim zu verstehen. In anderen Fällen trat eine weitaus größere Diskrepanz zutage. Come in and find out (*Douglas*) etwa meinten (54% - 34% =) 20% fälschlicherweise zu verstehen (und übersetzten diesen Claim bspw. mit „Komm herein und finde wieder heraus“).

**Literatur:** *Darley, W.K.; Smith, R.E. (1993): Advertising Claim Objectivity. Antecedents and Effects, Journal of Marketing, 57(4): 100-113. Goldberg, M.E.; Hartwick, J. (1990): The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness, Journal of Consumer Research, 17(2): 172-179. Kim, K.; Cheong, Y.; Zheng, L. (2009): The Current Practices in Food Advertising. The Usage and Effectiveness of Different Advertising Claims, International Journal of Advertising, 28(3): 527-553. Krishnan, H.S.; Chakravarti, D. (2003): A Process Analysis of the Effects of Humorous Advertising Executions on Brand Claims Memory, Journal of Consumer Psychology, 13(3): 230-245.*

**Clickbaiting** → Klickbetrug

**Click Fraud** → Klickbetrug

**Cliffhänger** → Zeigarnik-Effekt

**CLV** → Kundenwert

### Coca-Cola

wurde 1886 in Atlanta (Georgia) von einem Apotheker namens *John Styth Pemberton* erfunden, als „Gehirntonikum“, gemischt aus dem Extrakt einer südamerikanischen Pflanze und westafrikanischen Samen sowie Karamel, Phosphorsäure und einer Kombination von sieben „natürlichen Geschmacksstoffen“. Bis heute ist die *Coca Cola*-Formel ein gut gehütetes Geheimnis. *Pembertons* Buchhalter *F. Robinson* erfand den Markennamen *Coca-Cola*. Er war es auch, der den berühmten Namenszug entwarf. Die Geschichte von *Pepsi-Cola* ist nicht minder kurios: 1894 erfand *C. Bradham* in North Carolina ein pepsinhaltiges Getränk zur Linderung von Verdauungsstörungen.

Anfangs verkaufte *W. Venable Pembertons* Getränk an einem Sodastand in der *Jacob's Pharmacy* in Atlanta – für fünf Cents pro Glas. Im ersten Jahr wurden durchschnittlich sechs Gläser pro Tag verkauft. Der jährliche Gewinn belief sich auf beachtliche 50 \$. *Coca-Cola* verstand sich von Anfang an auf schwungvolle Werbung und Promotion. Im ersten Jahr, in dem das Getränk angeboten wurde, gab *J. Pemberton* 73,96 \$ für Banner und Werbeanzeigen aus (d.h. er arbeitete tatsächlich mit Verlust). *Coca-Cola* erkannte lange vor anderen etablierten Unternehmen die Macht der Massenmedien. Es betreibt seit jeher mit großem Nachdruck Werbung.

Kurz vor seinem Tod im Jahr 1888 verkaufte *Pemberton* die Rechte an *Coca-Cola* an *A. Candler* (1851-1929). Der spätere Bürgermeister von Atlanta setzte nicht nur die Werbung, sondern auch die Verpackung des Produktes systematisch ein. So entstand die kurvenreiche *Coke*-Flasche, eines der Symbole des 20. Jahrhunderts. Und obwohl *Coke* die Flasche schon seit einigen Jahren nicht mehr verwendet, ist sie unauslöschlich in unser Gedächtnis eingeebnet. Noch heute ist auf jeder *Coke*-Dose die Flasche abgebildet. Sie war das Ergebnis eines Design-Wettbewerbs, den *Coca-Cola* 1915 mit folgender Aufgabenstellung veranstaltete: „Wir brauchen eine Flasche, die man selbst im Dunkeln als *Coca-Cola* erkennt.“ Tatsächlich trug die Flasche wesentlich zur Differenzierung der ⇒ Marke und zur Stärkung ihrer Identität bei.

Zur Weltmarke (bzw. Global Brand) wurde *Coca-Cola* durch das Zusammenwirken mehrerer Erfolgsfaktoren:

- Einen wesentlichen Beitrag leistete die Eingebung des Buchhalters des Unternehmens, in der Werbung grundsätzlich ein bestimmtes Logo zu nutzen: den aus *Coca Leaves*‘ und *Cola Nut* zusammengesetzten charakteristischen geschwungenen Schriftzug.
- Für Unverwechselbarkeit sorgte weiterhin die charakteristische Flaschenform mit dem Kronkorken, die 1899 geschaffen wurde.
- Als unterscheidungskräftiges Imagemerkmal erwies sich auch die Unternehmensfarbe Rot. Seit den 1930er-Jahren kreierte *Coca-Cola* sie durch Assoziation mit dem „roten“ Weihnachtsmann, der davor zumeist in Braun dargestellt wurde.
- Weltweite Bekanntheit erlangte *Coca-Cola* durch einen dauerhaften und unvergleichlich hohen Werbedruck. Lange Zeit gab das Unternehmen ein Viertel seines Umsatzes dafür aus. Dadurch war es möglich, bekannte Persönlichkeiten wie *Clark Gable* oder *Greta Garbo* für den *Coke*-Lifestyle werben zu lassen: Optimismus, Lebensfreude und Genuss. So gelang es, nicht nur überall physisch präsent zu sein (bspw. dank der Perfektionierung des Automatenvertriebs), sondern auch psychisch, in den Köpfen der Bevölkerung.
- Durch sein Engagement bei der Versorgung der GIs im Zweiten Weltkrieg erlangte *Coca-Cola* den Status „wichtiges Produkt für die Kriegswirtschaft“: in den USA, dem bedeutsamen Heimatmarkt, wo patriotische Gefühle Bürgerpflicht sind, ein verlässlicher Wettbewerbsvorteil.

Als identitätsstiftend erwies sich auch das *Coke*-Lebensgefühl. „Seit über 125 Jahren steht *Coca-Cola* für Lebensfreude. Mit dem 2012 gegründeten *Coca-Cola Happiness Institut* will das Unternehmen dem Thema eine neue Plattform geben. Das Institut versteht sich als Ideen- und Impulsgeber, Gesprächspartner und Übersetzer zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit. Dabei arbeitet das *Happiness Institut* eng mit einem interdisziplinären Expertenbeirat zusammen.

Trotz stellenweise heftiger Kritik bspw. an dem extrem hohen Zuckergehalt der klassischen *Coke* und trotz der bisweilen aggressiven Konkurrenzstrategien von *Pepsi Cola* und anderer Wettbewerber stieg *The Coca-Cola Company* zum weltweit größten Software-Hersteller auf. In 206 Ländermärkten werden täglich knapp 2 Mrd. *Coke*-Getränke verkauft, was 2022 einen Gesamtumsatz von 42,8 Mrd. \$ und einen Gewinn von 9,6 ergab.

**Quellen:** <https://www.coca-cola.com/de/de/> (13.03.2024).

<https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/marketingchef-michael-willeke-wie-coca-cola-die-richtige-balance-zwischen-markenhaltung-und-produktbotschaft-sucht-181210/> (13.03.2024).

<https://www.prreport.de/singlenews/uid-7555/coca-cola-happiness-institut-experten-fuer-lebensfreude/> (13.03.2024).

**Cognitive Response-Theorie** → Theorien der Beeinflussungswirkung von Werbung

### **Concept Stores**

innovatives Vertriebskonzept, das nur wenig an ein traditionelles Geschäft erinnert – eher an einen „Showroom für den angesagten Lifestyle“. Ihr Erfolgsrezept ist ein weit über die klassische Inszenierung hinausgehendes Angebot sinnlicher Erlebnisse, zelebriert von authentischen Verkäufern, deren eigener Lifestyle der Aufmachung des Concept Stores entspricht. Dessen Hauptaufgabe ist es, die Kunden zu inspirieren. Die eigentlichen Verkäufe finden dann später im zugehörigen Online-Shop statt. Für diesen erfüllt der Concept Store eine ähnliche Funktion wie Flagship-Stores für Großunternehmen. „Geschäft ist gar nicht der richtige Ausdruck. Es ist ein Lebensgefühl, das sich auf 2.800 m<sup>2</sup> zwischen Holzdielen und Betondecke mit Nischen, Ebenen, Grünpflanzen und viel Freiraum ausbreitet. Kunst, Mode, Design, Bücher, Musik, Essen, Friseur – alles gehört zusammen. Eben ein Concept Store im Wortsinn, in den man glatt einziehen würde, weil er so großzügig und doch heimelig ist. Und nebenbei einkauft. Oder auch nicht. Man könnte sich mit seinem Laptop auch einfach an einen der Mosaiktische setzen oder auf das blaue Samtsofa lümmeln und Getränke von der Bar ordern, oder irgendetwas sehr Gesundes mit Produkten aus der Region – und dabei das Sofa auch gleich kaufen.“

**Quelle:** <https://www.welt.de/iconist/article138806011/Dieser-Concept-Store-verdient-den-Titel.html/> (11.05.2023)

**Consideration Set** → Evoked Set

**Consumer Confusion** → Werbevermeidungsstrategien

### **Content Marketing**

Kommunikationsstrategie, welche als Fortentwicklung der traditionellen Öffentlichkeitsarbeit (PR) gilt (⇒ Stakeholder-Marketing). Während diese das Unternehmen in den Mittelpunkt stellte, orientiert sich Content Marketing stärker an den Bedürfnissen und der Lebensrealität der Kunden (<https://stephanheinrich.com/digitale-neukundengewinnung/content-marketing-pr-abgrenzung/> 29.11.2023). Auch setzt Content Marketing nicht auf eine unmittelbare Beeinflussung der Zielgruppe (z.B. Steigerung des Bekanntheits- und Sympathiegrades), sondern auf indirekte Effekte. . Durch beratende, informierende und unterhaltenden Inhalte, die scheinbar oder tatsächlich ohne Bezug zu einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen sind, soll ein positives Umfeld geschaffen werden, das letztlich doch die Kommunikationsziele der Werbungtreibenden unterstützt. Diese sollen als kompetent und vertrauenswürdig positioniert werden.

„Im Verhältnis von Unternehmen zu Journalisten gibt es seit einiger Zeit einen Umschwung von Pull- zu Push-Kommunikation. Anfragen werden immer später bearbeitet, die Unternehmen versuchen, selbst Themen zu setzen (⇒ Agenda Setting). Sie betreiben stärker Content Marketing, also Unternehmensjournalismus, etwa mit Online-Magazinen und Web-Themenseiten. Es geht darum, (...) kommunikative Hegemonie zu erlangen. Themen zu setzen. Sich eigene Kanäle zu schaffen. (...) Das kommt dem amerikanischen Verständnis von PR entgegen, das weniger auf einen Dialog auf Augenhöhe zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit setzt, sondern eine Top-down-Kommunikation mit zuweilen manipulativen Zügen verfolgt. Da werden Fragen so gut wie gar nicht beantwortet, stattdessen wohlfeile Phrasen verbreitet. Über die sozialen Medien ist das leichter als früher“ (Bovermann 2020, S.20).

„Content Marketing wird manchmal auch als Inbound Marketing oder Branded Content bezeichnet. (...) Es) hat durch das datengetriebene Online Marketing und den damit verbundenen Möglichkeiten, sehr einfach Content produzieren zu können, besondere Beachtung erlangt. Waren es ursprünglich Kundenzeitschriften oder Ratgeber, Anleitungen oder Rezepte in Form von Broschüren oder Fibern, so haben sich die Möglichkeiten der Produktion von Inhalten heute stark erweitert. Sie umfassen zusätzlich u.a. das Festlegen von relevanten Suchbegriffen (⇒ Keyword Advertising).

Begonnen hat Content Marketing damit, dass Werbungtreibende wie  $\Rightarrow$  *Coca Cola* oder  $\Rightarrow$  *Red Bull* Medieninhalte, die für ihre Zielgruppe von Interesse sind, aber keinen direkten Bezug zum Unternehmen oder dessen Marken aufweisen, der Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung stellten (im Regelfall auf ihrer Website). Heutzutage findet man im Netz zahllose gelungene Beispiele, bspw. *YouTube*-Videos des Baumarktes *Hornbach* mit hilfreichen Anleitungen für größere und kleinere Arbeiten am eigenen Haus, in der Wohnung oder dem Garten. *Schwarzkopf* wirbt auf der Firmenwebsite zwar auch für seine Haarpflegeprodukte. Darüber hinaus informiert das Unternehmen aber in hochwertigen redaktionellen Texten „rund um die Themen Haarpflege, -styling, und -farbe. Auch die Bildsprache im Stil beliebter Lifestyle- und Modemagazine überzeugt in höchster Qualität. Die Texte sind gut recherchiert und informativ: Der Informationsgehalt der Inhalte steht im Vordergrund, dennoch bietet das Unternehmen den Leser:innen immer konkrete Beispiele zu passenden Produkten an. Diese Produktempfehlungen sind jedoch nicht aufdringlich, sodass der Informationsgehalt des Contents als primäre Intention anzusehen ist. Unterstützt wird die Content Marketing-Strategie neben den redaktionellen Inhalten durch verschiedene Videos. In den Tutorials präsentieren Expert:innen den Zuschauer:innen Anleitungen und Tipps zum Nachmachen. Besonders beliebt sind die Beispiele, in denen Modeblogger:innen und Models zu sehen sind und ihre ganz persönlichen Tipps und Tricks rund um verschiedene Hairstyles preisgeben, die sowohl für Frauen als auch Männer interessant sind. Durch aktuelle Inhalte von Laufsteg- über Blogtrends bis hin zu Trends von der Straße etabliert sich Schwarzkopf durch seine Content Marketing-Strategie als moderne, trendbewusste Marke. In der sogenannten "Color Lounge“ finden die Nutzer:innen verschiedene Tools, um die für sich richtige Haarfarbe zu finden. Beratung, Tutorials, Tipps und Tricks sowie ein Farbspiegel decken alle möglichen User Intents ab und schaffen so ein umfangreiches Angebot für jedes Bedürfnis“ (<https://www.mindshape.de/magazin/content-marketing-beispiele/> (02.12.2023)).

Bei dem häufig wissensbasierten Content handelt es sich zumeist um Bilder, Videos und Informationstexte. Immer mehr Unternehmen bieten statt einzelner Inhalte komplette Internetzeitungen kostenlos an. Hinzu kommen „datengetriebene“ Content- und Werbeplattformen wie *Plista*, welche diese Inhalte den Besuchern bzw. Nutzern von Websites, Apps etc. interessensspezifisch empfehlen, d.h. auf Basis von Analysen des individuellen Leseverhaltens und Klickverlaufs.

*Ausgewählte Beispiele von Content Marketing (Unternehmensjournalismus)*

<b>Titel</b>	<b>Gegenstand der Berichterstattung</b>	<b>Betreiber</b>
BERGWELTEN	alpine Lebensfreude, Extremsportarten	Red Bull Media House
Curved	Mobilfunkrends	E-Plus-Gruppe
gesundheit.de	Befindlichkeits-/Gesundheitsstörungen	Alliance Health Care
impfen.de	Schutz vor Infektionskrankheiten	GlaxoSmithKline
NOWNESS	Style (Lebensstil)	LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton)

„Wer die Macher der Internetseite *Curved.de* in Hamburg-Ottensen besucht, könnte sie glatt für eine Redaktion wie jede andere halten. Hinter großen Fenstern texten Redakteure etwa 15 Beiträge täglich für das Technoportale 'mobiles Zeitalter', testen neue Smartphones und bewerten sie, nehmen Videos und Podcasts auf, in denen sie mal über den neuen Song der Band *Beginner* diskutieren, mal über die Firmenstrategie von *Microsoft*. An der Tür ein Aufkleber mit dem Namen der Plattform, schwarzer Text auf gelbem Grund. Nur eines ist nicht zu sehen: ein Hinweis auf das Unternehmen, das hinter *Curved* steckt. Selbst auf der Webseite müssen Nutzer eine ganze Weile nach unten wandern, bis das klar wird:

"Eine Initiative der *E-Plus*-Gruppe", steht dort. Das ist schwammig formuliert und heißt im Klartext: *Curved* wird nicht von einem Verlag betrieben, sondern von einem Mobilfunkanbieter finanziert – und berichtet zwar nicht über Mobilfunktarife, aber ansonsten über alle Trends und Produkte rund um den Mobilfunk. Content Marketing oder auch Unternehmensjournalismus heißt diese Strategie im Werberdeutsch: Anstatt die eigenen Produkte direkt zu bewerben, bieten Unternehmen Nutzern unterhaltende und informative Inhalte und klammern die eigenen Produkte dabei mitunter explizit aus. Das soll am Ende mehr neue Kunden bringen als Werbung. Bei *Curved* etwa finden sich unter den Artikeln Links, über die sich die in den Beiträgen genannten Smartphones samt Mobilfunkvertrag kaufen lassen. In den Artikeln selbst sind die Angebote kein Thema, man sei unabhängig von *E-Plus* und lege Wert auf hohe journalistische Qualität, heißt es auf einer Seite des Portals. Laut dem Analyseunternehmen *Similarweb* verzeichnete *Curved* im Mai 2016 rund 2,7 Mio. Besuche – etwa so viele wie die Onlineportale großer Regionalzeitungen oder andere Technologieportale“ (Tönnesmann 2016, S.24).

„Videos sind aktuell besonders beliebt bei Konsumenten und werden deshalb häufig genutzt, um Content zu kommunizieren. Laut einer internationalen Studie im Jahr 2017 gaben 72 % der Konsumenten an sie würden sich, um sich über ein Produkt zu informieren, eher ein Video ansehen, als einen Text zu lesen, und 81 % wurden durch die Betrachtung eines Produktvideos davon überzeugt, das Produkt zu kaufen (Hayes 2018). Video ist laut 52 % der Marketingexperten das Content-Format mit dem höchsten Return on Investment. 81 % der Unternehmen nutzten 2018 Video-Marketing, im Vergleich zu 63 % im Jahr 2017. Eines der wichtigsten Content-Themen sind personalisierte Inhalte. Hierbei steht die tatsächliche und individuelle Ansprache des Kunden mittels Automatismen im Vordergrund. Dadurch können Unternehmen zeitlich und inhaltlich relevante Informationen an Nutzer herantragen, die auf der relevanten Kundenhistorie und zuvor erhobenen Daten zum Kundenverhalten basieren“ (von Räden et al. 2020, S.160f.).

Die besondere Wirkung dieser Kommunikationsstrategie beruht auf ihrer scheinbaren Glaubwürdigkeit. Content Marketing lässt Unternehmen nicht als opportunistische Werbungtreibende erscheinen, sondern als altruistisches Mitglied der Bürgergesellschaft, das sein Wissen, seine Kompetenz etc. mit anderen teilt (⇒ Good Corporate Citizen). Kritiker allerdings stufen Content Marketing als grundsätzlich unglaubwürdig ein, als interessengleiteten Pseudojournalismus, welcher die Grenze zwischen erlaubter Werbung und verbotener ⇒ Schleichwerbung immer mehr verwischt. Denn anders als bei der klassischen Kundenzeitschrift wird über Absender und Auftrag möglichst wenig preisgegeben – nur „kleingedruckt“, im Impressum.

Für die Wirksamkeit von Content-Marketing ist wichtig, dass nicht nur Inhalte zur Verfügung gestellt werden, sondern Nutzer auch dazu bewegt werden, diese Inhalte zu teilen. Gelingt dies, spricht man im Falle von emotionalen Inhalten von emotionaler Ansteckung (vgl. Bortha/Reyneke 2013).

Bleibt die Frage nach der ökonomischen Rationalität von Content Marketing. Wenn die Zielgruppe überhaupt nicht erfährt, wem sie die schönen Bilder und die hilfreichen Informationen verdankt: Wie kann es sich dann bspw. für *E-Plus* lohnen, die *Curved*-Redaktion zu finanzieren? Antwort: Durch die ersparten Werbekosten. Denn die meisten potentiellen Kunden nutzen *Google*, wenn sie sich für ein neues Smartphone oder einen günstigen Mobilfunktarif interessieren. Wollte *E-Plus* deshalb eine Anzeige bei *Google* platzieren, müsste es den Werbeplatz teuer ersteigern.

**Literatur:** Botha, E.; Reyneke, M. (2013): To Share or not to Share. The Role of Content and Emotion in Viral Marketing, *Journal of Public Affairs*, 13(2): 160-171. Bovermann, P. (2020): Elon Musk ist eine One-Man-Show, *Süddeutsche Zeitung*, 76(241): 20. Hilker, C. (2017): Content Marketing in der Praxis., Wiesbaden: Springer Gabler. Hoffmann, S.; Akbar, P. (2019): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., S. 187, Wiesbaden: Springer Gabler. Kee, A.W.A.; Yazdanifard, R. (2015): The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices, *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 2(9): 1055-1064. Klaass. M. (2018): Digitales Marketing, in: Rieger, B.P.; Hannich, F.M.;

Fuchs, R.; Müller, S.; Klaas, M.; Suvada, A. (Hrsg.): Emotionalisierung im digitalen Marketing. Erfolgreiche Methoden für die Marketingpraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Koiso-Kanttila, N.* (2004): Digital Content Marketing. A Literature Synthesis, *Journal of Marketing Management*, 20(1-2): 45-65. *Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M.* (2019): Marketing, 13. Aufl., S. 751f., Wiesbaden: Springer Gabler. *Schweiger, G.; Schrattenecker, G.* (2021): Werbung, 10. Aufl., S. 180ff.; Stuttgart: Lucius & Lucius. *Tönnemann, J.* (2016): Journalismus Marketing, *Die Zeit*, 71(25): 24. *von Rüden, S.; Toller, P.; Terstiege, M.* (2020): Digitales Marketing. Herkunft, Zukunft und Trends, in: Terstiege, M. (Hrsg.), *Digitales Marketing. Erfolgsmodelle aus der Praxis*, 151-178, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Quelle:** <https://blog.hubspot.de/marketing/5-gruende-warum-sich-content-marketing-lohnt/> (15.06.2023)

## Conversion Rate

Anteil der Nutzer, die, nachdem sie ein Werbemittel angeklickt haben, (zumindest) eine der dort angebotenen Aktionen durchgeführt haben: Newsletter-Anmeldung, Probeabo, Download einer Datei, Kauf eines Angebots etc.

**Corporate Behavior** → Corporate Identity

## Corporate Brand

Unternehmensmarken wie *Audi*, die markentechnisch wie ⇒ Produktmarken zu behandeln sind (⇒ Markenartikel; ⇒ Markenkonzepte). „In der Praxis gibt es unterschiedliche Formen von Unternehmensmarken: Zum einen gibt es Unternehmen, bei denen der Markenname aller angebotenen Leistungen und Produkte dem Namen des Unternehmens entspricht (z.B. *Ikea, BASF, Siemens*, viele B2B-Unternehmen). Zum anderen gibt es Unternehmen, die zwar ebenfalls als Marke bekannt und präsent sind, zusätzlich jedoch starke Produktmarken haben (z.B. *Nestlé* mit Marken wie *Nescafé, Smarties* oder *KitKat* oder *Unilever* mit Marken wie *Knorr, Langnese* oder *Domestos*).“

**Quelle:** <https://www.brandmeyer-markenberatung.de/marken-glossar/unternehmensmarke/> (14.07.2023)

**Literatur:** *Esch, F.R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T.* (2004): *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*, Wiesbaden: Springer Gabler. *Fetscherin, M.; Usunier, J.C.* (2012): *Corporate Branding. An Interdisciplinary Literature Review*, *European Journal of Marketing*, 46(5): 733-753.

## Corporate Citizenship

bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, weniger in Form von finanzieller Unterstützung z.B. kommunaler Anliegen (⇒ Sponsoring oder ⇒ Mäzenatentum). Vielmehr übernehmen Unternehmen (bzw. deren Mitarbeiter) bewusst und aktiv Verantwortung für das Gemeinwesen, indem sie ihr Wissen und ihre Zeit in soziale oder ökologische Projekte einbringen. So engagierten sich Mitarbeiter der internationalen Anwaltssozietät *Freshfield Bruckhaus Deringer*, von *Morgan Stanley* sowie von zehn weiteren, in der Londoner City ansässigen Unternehmen, indem sie 280 Obdachlose zwei Wochen lang beschäftigten. Von diesen wurden nach Abschluss der Testphase 85% dauerhaft eingestellt. Von dem häufig mehr oder minder taktischen Sponsoring unterscheidet sich Corporate Citizenship durch seine strategische Ausrichtung. Anstatt, wie bisher, mehr oder minder spontan Spenden und ⇒ Sponsoring für



wohltätige Zwecke einzusetzen, beteiligen sich mehr und mehr Unternehmen nicht nur materiell, sondern auch konzeptionell an dauerhaft angelegten Projekten, welche der Lösung gravierender gesellschaftlicher Probleme dienen (z.B. zunehmende Fettleibigkeit der Jugend, Verödung der Innenstädte).

Corporate Citizenship kann, muss aber nicht selbstlos sein. Denn soziales Engagement erhöht die ⇒ Kundenbindung, die Loyalität der Mitarbeiter sowie die ⇒ Akzeptanz eigener Anliegen im gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Dass hinter der Maxime, jedes Unternehmen sollte ein ⇒ Good Corporate Citizen sein, nicht nur gesellschaftliche, sondern auch wirtschaftliche Ziele stehen, zeigt u.a. das Beispiel der *DaimlerChrysler AG*, die den Schutz von Kindern im Straßenverkehr unterstützt. *Esso* wiederum („Put a Tiger in Your Tank“) setzt sich vermutlich auch nicht ganz uneigennützig für den Erhalt dieser bedrohten Tierart ein.

**Literatur:** *Maaß, F.; Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger, Wiesbaden: Gabler.*

**Corporate Citizenship** → Verantwortungsbewusstes Marketing

**Corporate Communication** → Corporate Identity

### Corporate Design

Gestaltungsvorgaben bzw. Gestaltungsvorschriften (z.B. Schriftart und Schriftgröße, Art und Platzierung des Logos), welche für ein konstantes und einprägsames visuelles Erscheinungsbild des Unternehmens sorgen sollen, das im Einklang mit der ⇒ Corporate Identity steht, ja: diese verkörpert.

**Literatur:** *Ertl, M.; Storm, A. (2023): Der Corporate Design Planer, München: Vahlen.*  
*Freudenthaler-Mayrhofer, D.; Sposato, T. (2017): Corporate Design Thinking: Wie Unternehmen ihre Innovationen erfolgreich gestalten, Wiesbaden: Springer.* *Kelly, M.; White, A.L. (2009): From Corporate Responsibility to Corporate Design, Journal of Corporate Citizenship, 33: 23-27.* *Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., S. 196f.; Stuttgart: Lucius & Lucius.* *Tomlins, C. T. (2014). What's Your Business? Corporate Design, Farnham: Gower Publ.,*

### Corporate Governance

gemeinwohlverantwortliche, auf langfristige Wertsteigerung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen (⇒ Verantwortungsbewusstes Marketing). Um das Vertrauen der Bevölkerung (zurück)zugewinnen und diese davon zu überzeugen, dass auch die neue, bislang nur in Teilen erkennbare Weltwirtschaftsordnung rechtsstaatlicher Natur ist, soll durch ein engmaschiges Netz an Vereinbarungen (z.B. gegen Bestechung von Beamten) ein Gegengewicht geschaffen werden zu weltweiter Korruption, Kriminalität und Geldwäsche, Steuerflucht, destruktivem Steuerwettbewerb, Verletzung sozialer Mindestnormen und missbräuchlichem Umweltverbrauch.

Das Instrument eines selbst erstellten Regelwerks, dem Unternehmen in freiwilliger Selbstverpflichtung Folge leisten, geht zurück auf das *Londoner Stock Exchange Committee*. Diese Institution ist seit Anfang der 1990-Jahre bestrebt, internationalen Investoren mehr Transparenz zu verschaffen und die damalige Allmacht von Vorstandschefs zu begrenzen. Als „Chairman & CEO“ vereinten diese zwei Führungspositionen, welche bspw. im deutschen Recht strikt getrennt sind. Im positiven Fall definiert der Code die Spielregeln und Beziehungen zwischen den Gremien und Unternehmensorganen präziser und weitgehender, als es die aktienrechtlichen Bestimmungen verlangen. Die *METRO AG* bspw., die 2002 als erstes deutsches Handelsunternehmen und als eines der ersten deutschen DAX 30-Unternehmen einen Corporate Governance-Code veröffentlicht hat, strukturiert diesen in die Bereiche „Aktionärsrechte“, „Vorstand“, „Aufsichtsrat“ und „Abschlussprüfung“. So dürfen laut dem am 1.1.2005 in Kraft getretenen

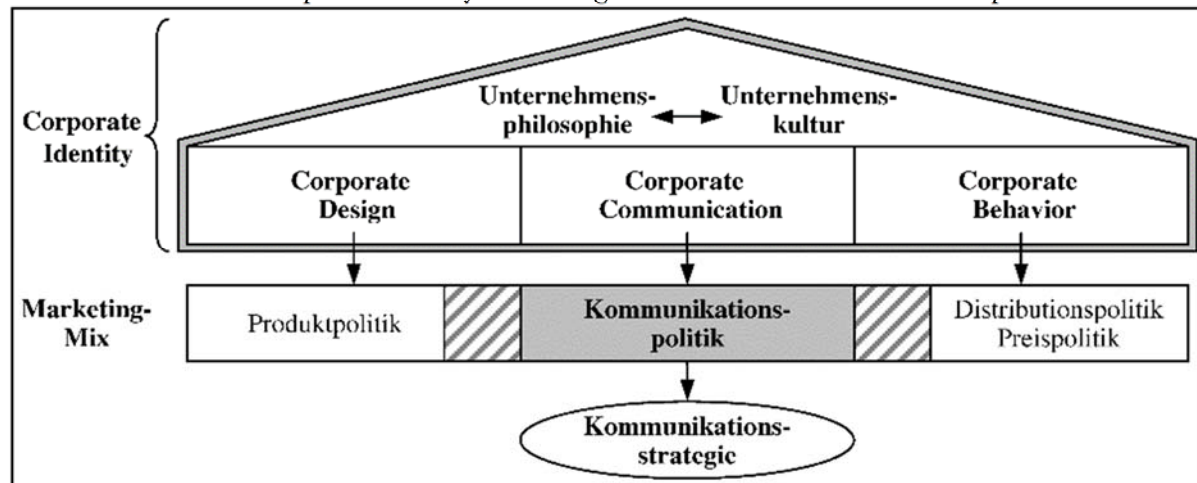
Bilanzrechtsformgesetz Abschlussprüfer keine Rechts- und Steuerberatungsleistungen erbringen, die sich unmittelbar auf die Bilanz auswirken. Und gemäß dem am 30.10.2004 in Kraft getretenen Anlegerschutzverbesserungsgesetz müssen Geschäfte, welche Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder mit Aktien des eigenen Unternehmens tätigen, ab einem Volumen von 5.000 € pro Jahr gemeldet werden.

**Literatur:** Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 31, München: Vahlen. Mallin, C.A. (2016): *Corporate Governance*, 5<sup>th</sup> Ed., Oxford/UK: Oxford University Press. Monks, R.A.; Minow, N. (2011). *Corporate governance*, 5<sup>th</sup> Ed., Chichester: Wiley & Sons. Hopt, K.J.; Binder, J.H.; Böcking, H.J.; Barth, H. (2020): Handbuch Corporate Governance von Banken und Versicherungen, München: Vahlen..

## Corporate Identity

Persönlichkeit bzw. Identität eines Unternehmens. Die CI manifestiert sich im Erscheinungsbild, dem Verhalten sowie der internen und der externen Kommunikation des Unternehmens. Sie besteht aus vier Teilen (vgl. Abb. 1): Den Kern bilden die Unternehmensphilosophie (z.B. Mercedes: „Das Beste oder nichts“) und die Unternehmenskultur (z.B. soziale Verantwortung, Kundenorientierung). Aufbauend darauf werden im ⇒ Corporate Design Grundregeln des optischen Erscheinungsbilds definiert, welche bspw. Briefbogen, Gebäude, Arbeitskleidung, Homepage, Verpackungsgestaltung und Werbemittel erfüllen müssen. Die Vorgaben der Corporate Communication sorgen dafür, dass der Anbieter über alle „Kanäle“ (z.B. Verkaufsgespräch, Werbeanzeige, Mitarbeiterzeitung) nach innen und außen einheitlich kommuniziert, im Idealfall entsprechend den Prinzipien ⇒ integrierter Kommunikation. Auch die Verhaltensweisen aller Mitarbeiter des Unternehmens sollten die Unternehmensidentität widerspiegeln: von der Verkaufs- über die Presse- und Personal- bis hin zur Beschwerdeabteilung. Die Richtlinien dafür setzt das Corporate Behavior.

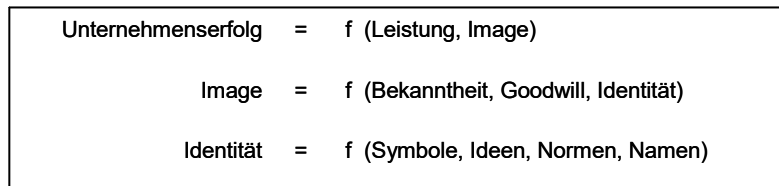
Abb. 1: Corporate Identity als strategische Basis der Kommunikationspolitik



Zwar sollte der gesamte Marketingmix die Corporate Identity umsetzen. Aber für die Produktpolitik sind insb. die Vorgaben des Corporate Designs bedeutsam (z.B. Produkt- und Verpackungsdesign) und für die Distributionspolitik sowie die Preispolitik das Corporate Behavior (z.B. Verhalten bei Konflikten mit dem Handel, Preisfairness). Die Kommunikationspolitik i.e.S wiederum orientiert sich vorwiegend an der Corporate Communication, aber auch am Corporate Design (z.B. Platzierung des Logos in der Anzeige) und am Corporate Behavior (z.B. persönliches Verkaufsgespräch). Unternehmen, die eine starke

Corporate Identity besitzen, sind nachweislich erfolgreicher als Unternehmen, die unter Identitätsschwäche leiden (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Beitrag der Unternehmensidentität zum Unternehmenserfolg



Wichtiger Bestandteil der Unternehmensidentität sind Firmenname und Markenname. Letztere sollen die Konsumenten dabei unterstützen, sich in einem immer größer werdenden Produktangebot zu orientieren, eine Leistung eindeutig einem Unternehmen zuzuordnen und zwischen häufig austauschbaren Angeboten zu unterscheiden. Dazu müssen Markennamen in der Lage sein, positionierungsrelevante Assoziationen zu wecken, prägnant und von anderen Markennamen eindeutig unterscheidbar sowie markenrechtlich schutzfähig sein.

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 608f., München: Vahlen. *Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.* (1998): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 9.Aufl., Landsberg: Verlag Moderne Industrie. *Herbst, D.* (2006): Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität; Leitbild und Unternehmenskultur, 4. Aufl., Mannheim: Cornelsen.

**Corporate Placement** → Product Placement

### Corporate Publishing

nutzt unternehmenseigene Medien. Die häufigste Erscheinungsform des Corporate Publishing sind Kunden- und Aktionärszeitschriften; aber auch unternehmenseigene CDs und Radio- sowie TV-Angebote (z.B. Mitarbeiter-TV). Zunehmender Beliebtheit erfreuen sich bspw. Corporate-Podcasts. Manche Unternehmen informieren mittels Corporate Blogs (= Internet-Tagebuch) „sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch externe Zielgruppen wie Interessenten oder Kunden über wichtige Unternehmensvorgänge (und führen) mit diesen Zielgruppen einen Dialog (Cerenak 2017). Ergänzt werden können diese Aktivitäten durch Micro-Blogger-Dienste wie z.B. *Twitter*.

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 985, München: Vahlen. *Cerenak, M.* (2017). Erfolgsfaktor Bloggen, 2. Aufl., Offenbach: Gabal.

**Corporate Social Responsibility (CSR)** → Verantwortungsbewusstes Marketing

**Counterfeiting** → Marken- und Produktpiraterie

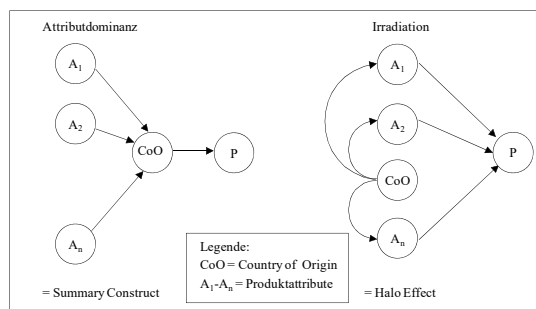
### Country of Origin

Land, in dem ein Produkt (überwiegend) hergestellt wurde (⇒ Made in ...). Die Country-of-Origin-Forschung untersucht den Einfluss des Herkunftslandes eines Produkts auf Produktbewertung, Kaufwahrscheinlichkeit, Zahlungsbereitschaft etc. Unter bestimmten Bedingungen (z.B. Zeitdruck, geringes ⇒ Involvement) ziehen Käufer das Herkunftsland eines Produkts als Information Chunk heran: Anstatt viele einzelne Informationen zu verarbeiten, beurteilen sie ein Produkt, indem sie auf ein abstraktes ⇒ Schema zurückgreifen, dem ein generelles, zumeist wertendes Urteil über ein Land zugrunde liegt. Dieses ⇒ Länderstereotyp, wird auf die von dort stammenden Produkte übertragen (z.B.

Autos aus Deutschland = zuverlässig, Mode aus Italien = chic). Dabei lassen sich zwei prinzipiell unterschiedliche „Pfade“ der Beeinflussung des Gesamturteils unterscheiden: direkter vs. indirekter Pfad der Beeinflussung.

1 **Attributdominanz:** Sind Konsumenten mit dem zu beurteilenden Produkt (Automobil, Fernsehgerät etc.) vertraut, dann neigen sie dazu, die Information „Herkunftsland“ als Summary Construct zu nutzen (vgl. Han 1989). Dieses fasst eine Reihe von Einzelinformationen zusammen und beeinflusst das Gesamturteil direkt (vgl. Abb.).

### Wirkungsweise des Country of Origin



2 **Irradiation:** Ganz anders verhalten sich Käufer, denen es an den für eine kompetente Kaufentscheidung relevanten Produktinformationen mangelt oder die aus anderen Gründen (z.B. Unfähigkeit bzw. Unwilligkeit zu einer elaborierten Kaufentscheidung) keine weiteren Informationen beschaffen wollen oder können. Solche Käufer begnügen sich vermutlich mit den ihnen vorliegenden Informationen und schließen vom Herkunftsland (z.B. China) auf andere Produktattribute (z.B. minderwertig). In diesem Fall ist der CoO also ein Halo-Effekt, der das Gesamturteil indirekt beeinflusst.

Ausgewählte Befunde: Weinkäufer verlassen sich bei ihrer Kaufentscheidung mehr auf externe Qualitätssignale (CoO und Marke) als auf interne Qualitätssignale, d.h. ihr Geschmackserlebnis bei der Verkostung (vgl. Veale/Quester 2009). Luxuserzeugnisse profitieren zwar vorrangig von einer starken Marke, aber auch von einem positiven CoO (vgl. Godey et al. 2012). Käufer von High Involvement-Produkten und hedonistischen Produkten werden überproportional stark vom CoO-Effekt beeinflusst (vgl. Barbarossa et al. 2018).

**Literatur:** Barbarossa, C.; De Pelsmacker, P.; Moons, I. (2018): Effects of Country-of-Origin Stereotypes on Consumer Responses to Product-Harm Crises, *International Marketing Review*, 35(3): 362-389. Godey, B.; Pederzoli, D.; Aiello, G.; Donvito, R.; Chan, P.; Oh, H.; ... & Weitz, B. (2012): Brand and Country-of-Origin Effect on Consumers' Decision to Purchase Luxury Products, *Journal of Business Research*, 65(10): 1461-1470. Han, C.M. (1989): Country Image. Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*, 26(May): 222-229. Veale, R.; Quester, P. (2009): Do Consumer Expectations Match Experience? Predicting the Influence of Price and Country of Origin on Perceptions of Product Quality, *International Business Review*, 18(2): 134-144.

### Country of Origin-Bias

wie jeder Bias eine systematische Urteilsverzerrung, die in diesem Fall in der grundsätzlichen Bevorzugung inländischer Erzeugnisse besteht. Dieser zunächst für Gebrauchs- und Verbrauchsgüter nachgewiesene Effekt beeinflusst auch auf irrationale Weise die Zusammensetzung von

Aktienportfolios (⇒ Home Bias). In seiner generalisierten Form führt der Country of Origin-Bias dazu, dass auch Angebote, die aus einem Land stammen, welches dem eigenen Heimatland kulturell ähnlich ist, Angeboten aus kulturell unähnlichen Ländern vorgezogen werden (⇒ Distanz, kulturelle).

**Literatur:** Müller, S.; Gelbrich, K. (2015): Interkulturelles Marketing, 2. Aufl., S. 356ff., München: Vahlen. Müller, S.; Gelbrich, K. (2021): Interkulturelles Konsumentenverhalten, S. 296ff., München: Vahlen.

**Couponing** → Mobile Couponing; → Sales Promotion

## Cross Media

mit der Kommunikationsstrategie abgestimmter Einsatz unterschiedlicher, sich ergänzender Medien (z.B. Print, Social und Visual Media)

## Crowding

unangenehmer Gefühlszustand, der an öffentlichen Orten (bspw. in Einkaufsstätten) eintreten kann, wenn Menschen sich durch Platzmangel (bspw. enge Gänge, Gedränge an der Kasse oder vor Bedienungstheken) in ihrer Bewegungsfreiheit eingeschränkt bzw. im Extremfall bedrängt bzw. belästigt fühlen. Abhängig von der individuellen Stressresistenz und der Einkaufsmotivation kann Crowding-Stress den Fluchtrefflex auslösen. Wer Einkaufen als angenehme Freizeitbeschäftigung empfindet, ist stressresistenter und bricht bei ungünstigen Umfeldbedingungen den Einkauf seltener vorzeitig ab als Kunden, die Einkaufen als eine eher unangenehme, möglichst effizient zu bewältigende Notwendigkeit ansehen (vgl. Albrecht et al. 2017). Welche Personendichte Crowding auslöst, lässt sich nicht allgemein beantworten. Was manche als „zu viel“ empfinden, mag für andere gerade „richtig“ oder gar „zu wenig“ sein. Auch sind situative Effekte zu beachten: Wer ein Restaurant mit einem utilitaristischen Motiv betritt („schnell und einfach den Hunger stillen“), leidet schneller unter Crowding als Personen, bei denen ein hedonistisches Motiv vorherrscht („sich amüsieren“). Unabhängig davon aber gilt: Am PoS besteht Crowding-Gefahr, wenn zu enge Gänge oder zu viel Displaymaterial den Kunden einschränken, zu viele Umweltreize auf einmal auf ihn einströmen oder sich zu viele andere Kunden am gleichen Ort aufhalten (vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.436).

Allerdings: So wenig, wie Überfüllung verkaufsfördernd ist, so wenig mögen Menschen es im Regelfall, wenn sie – in einem Restaurant, einer Einkaufsstätte, einem Museum – die einzigen Besucher, Kunden etc. sind. Deshalb kann es durchaus überlegenswert sein, Menschen mit einem Gratisessen dafür zu bezahlen, dass sie sich als erste in ein leeres Restaurant setzen und „das Eis brechen“ (d.h. Nachahmer anlocken). Immer wieder wird auch über die Strategie spekuliert, künstlich für Schlangenbildung zu sorgen, um den Eindruck zu erwecken, dass es hier etwas Knappes, Kostbares, Tolles etc. zu erwerben gibt. In den USA gibt es bei Filmen, die ein Flop zu werden drohen, tatsächlich das „bei Studenten äußerst beliebte Angebot: Wer sich dazu bereit erklärt, drei Stunden lang vor einem Kino in der Kälte auszuharren, der bekommt 30 \$ dafür, darf danach den Film sehen und dabei Gratis-Popcorn essen. ... Das US-Modeunternehmen ⇒ *Abercrombie & Fitch* ließ bei seiner Markteinführung in Deutschland immer nur eine sehr begrenzte Kundenanzahl in die Filialen. Drinnen war es fast leer, und draußen warteten Dutzende Jugendliche darauf, endlich eintreten zu dürfen in die heiligen Hallen des Kapuzenpullovers. Auch ⇒ *Apple* steht immer wieder in Verdacht, bei der Einführung neuer Produkte, etwa bei der *Apple Watch* oder des nächsten *iPhones*, das Angebot ohne Not zu verknappen – und so die Nachfrage erst richtig anzukurbeln“ (Schmieder et al. 2016, S.25).

**Literatur:** Albrecht, C.M.; Hattula, S.; Lehmann, D.R. (2017): The Relationship between Consumer Shopping Stress and Purchase Abandonment in Task-oriented and Recreation-oriented Consumers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5): 720-740. Hoffmann, S.; Akbar, P. (2019):



Konsumentenverhalten, 2. Aufl., S. 172, Wiesbaden: Springer Gabler. *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S.436f., München: Vahlen. *Noone, B.; Mattila, A.* (2009): Consumer Reactions to Crowding for Extended Service Encounters, *Managing Service Quality*, 19(1): 31-40. *Schmieder, J.; Slavik, A.; Timmler, V.* (2016): Falsche Schlange. Ob Restaurant, Smartphone oder Bekleidung. Wer Geld ausgibt, macht dies am liebsten dort, wo schon andere Kunden sind, *Süddeutsche Zeitung*, 72(42): 25.

**CSR** → Verantwortungsbewusstes Marketing

**Customer Lifetime Value** → Kundenwert

### **Dachmarke**

Markenstrategie, bei der - anders als bei der Markenfamilienstrategie - alle Erzeugnisse des Unternehmens unter einer Marke angeboten werden (⇒ Markenarchitektur). Im Regelfall handelt es sich bei den Dach- bzw. Programmmarken um den Firmennamen (z.B. *Xerox*) oder den Familiennamen des Firmeninhabers (z.B. *Darboven*). Vor allem für die Kommunikationspolitik erwachsen daraus Synergieeffekte; denn wenn bei Werbemaßnahmen für Einzelprodukte regelmäßig auch die Dachmarke beworben wird, profitieren davon sowohl die Dachmarke als auch das Einzelprodukt. Im Übrigen bietet sich Line Extension – d.h. der Ausdehnung einer Hersteller- oder Dachmarke auf neue Produktsegmente oder Märkte – überall dort an, wo, wie bei den *Duden*-Sprachbüchern, der Systemgedanke den Verbraucher leiten mag und dieser so versucht sein könnte, alle Bände einer Reihe zu besitzen, Lücken zu schließen etc. (⇒ Markendehnung). Automobilhersteller wiederum streben danach, ihre Kunden „ein ganzes Autofahrerleben lang“ an sich zu binden, indem sie unter dem gemeinsamen Dach z.B. des *Mercedes*-Sterns ein Pkw-Programm anbieten, das vom Einsteigermodell (A-Klasse) bis hin zur S-Klasse reicht und somit sowohl den ⇒ Bedürfnissen der jüngeren als auch der älteren und zumeist zahlungskräftigeren Kunden entspricht. In neue Märkte stießen hingegen der Schokoladenriegelhersteller *Mars* sowie die schweizerische Restaurant- und Hotelkette *Mövenpick* vor, die ihr Markenprogramm systematisch zur Dachmarke ausgebaut haben: *Mars* durch das zusätzliche Angebot von Eiscreme, Brotaufstrich sowie Pralinen und *Mövenpick* durch die Vermarktung von *Mövenpick*-Wein, *Mövenpick*-Eiscreme, *Mövenpick*-Kaffee und *Mövenpick*-Pralinen.

Die von *Zeiss-Optik* verfolgte Dachmarkenstrategie wiederum eröffnete dem Jenaer Traditionsunternehmen die Chance, durch Imagetransfer Goodwill, Vertrauen, Erfahrung etc., welche unter normalen Umständen nur langfristig aufgebaut bzw. gewonnen werden können, sehr schnell von der etablierten Altmarke auf Produktinnovationen zu übertragen. Insbesondere im Vergleich zum Aufbau von Einzel- bzw. ⇒ Produktmarken bietet diese Strategie mehrere Vorteile:

- Das Scheiterrisiko ist geringer, da die Konsumenten die Produkteinführung schneller akzeptieren.
- Das Marktpotential lässt sich zügiger erschließen, was angesichts der zunehmenden Knappheit der Ressource Zeit einen u.U. entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft.
- Wie die *Alois Müller Molkerei* es vorgemacht hat, eröffnet die Ausweitung des Sortiments (um Säfte und sog. Sportlerdrinks) Zugang zu neuen Zielgruppen.
- Das Unternehmen kann Kostenvorteile erringen, indem es den Synergieeffekt, der sich bspw. in der Kommunikationspolitik, aber auch in der Produktionstechnik bietet, konsequent nutzt.

Zusammengenommen ermöglichen es diese Vorteile, einen überdurchschnittlich hohen Zuwachs an Umsatz und Umsatzrendite zu erzielen. Dies machen sich insbesondere Anbieter von Dienstleistungen zunutze.

Aufgrund der großen Nähe von Marke und Hersteller bedeutet die Dachmarkenstrategie für die Unternehmensidentität Chance und Risiko. Voraussetzung ist eine prägnante ⇒ Corporate Identity. Denn



ein schwammiges Erscheinungsbild würde die Tragkraft der Marke schwächen. Da der Misserfolg eines Produkts alle unter der Dachmarke versammelten Artikel beeinträchtigt, muss bei dieser Strategie mehr noch als bei anderen das Vorsorgeprinzip walten. Wie das Beispiel *Melitta* zeigt, droht  $\Rightarrow$  Markenerosion, wenn die Marke übermäßig gedehnt und der Kompetenzanspruch des Unternehmens durch eine allzu breite bzw. heterogene, (verbraucher-)psychologisch nicht zu vermittelnde Produktpalette überfordert wird. Zur Abwehr dieser Gefahr definierte das Unternehmen im Zuge einer Reorganisation fünf Strategische Geschäftsfelder, wobei es sich von dem jeweils wahrgenommenen Produktnutzen leiten ließ (Kaffee-Genuss, Tee-Genuss, Frische und Geschmack, praktische Sauberkeit und bessere Wohnumwelt). Markentechnisch wurde diese Differenzierung wurde mit Hilfe von fünf Markenfamilien (*Melitta*, *Cilia*, *Toppits*, *Swirl* und *Aclimat*) abgebildet.

Es gibt Unternehmen, die mit starken Einzelmarken und andere, die mit der Dachmarkenstrategie Erfolg haben. Während bekanntlich *Procter & Gamble* der Überzeugung ist, dass ein gemeinsames Dach den eigenen, funktional sehr heterogenen Produkten mehr schaden als nutzen würde, gelingt es *Camel*, Zigaretten, Reisen sowie Freizeitbekleidung und damit Erzeugnisse zu vermarkten, deren gemeinsame Basis die Marke und eine fiktive Erlebniswelt ist.

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 195ff., München: Vahlen. *Smith, D.C.; Park, W.C.* (1992): The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29(3): 296-313. *Völckner, F.; Sattler, H.* (2006): Drivers of Brand Extension Success, *Journal of Marketing*, 70(2): 18-34. *Völckner, F.; Sattler, H.; Hennig-Thurau, T.; Ringle, C.M.* (2010): The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success, *Journal of Service Research*, 13(4): 379 – 396.

### DAR-Methode

kam früher beim Testen von TV-Spots häufig zum Einsatz. Durch eine standardisierte Zeitverzögerung wollte man den Realitätsgrad der Wirkungsmessung erhöhen. Mit der „Day after Recall-Methode“ wollte man simulieren, dass die Kaufentscheidung nicht unmittelbar nach dem Kontakt mit der Werbebotschaft stattfindet, sondern zeitverzögert. DAR-Erinnerungswerte werden 24 Stunden nach (!) dem Werbemittelkontakt erhoben. Erfahrungsgemäß mussten etwa 3.000 zufällig ausgewählte Angehörige der Zielgruppe angerufen werden, um etwa 150 Zuschauer zu finden, die sich an den fraglichen TV-Spot erinnern und einzelne Bestandteile der Werbebotschaft nennen konnten (insb. Markenname,  $\Rightarrow$  Slogan).

**Literatur:** *Markgraf, I.* (2001): Hörfunkforschung im internationalen Vergleich, S. 52ff., Lohmar: Eul.

**Database-Marketing**  $\rightarrow$  Individualisierte Kommunikationspolitik

### Decathlon

in 60 Ländern mit mehr als 1.697 Filialen und 105.000 Mitarbeiter:innen vertretener Sportartikel-Discounter (Stand 12/2020). 2022 erwirtschaftete *Decathlon* weltweit 15,4 Mrd. \$ Umsatz, davon 1,06 Mrd. € in Deutschland (in 85 Märkten). Der Eintritt in den deutschen Markt wurde dem französischstämmigen „*Aldi des Sports*“ dadurch erleichtert, dass die Platzhirsche (*Sport-Scheck*, *Karstadt-Sport*, *Runners Point* etc.) sich eher hochpreisig positioniert haben. Im Vergleich zu deren Verkaufsstätten ist ein *Decathlon*-Laden „eine triste Angelegenheit. Eingerichtet meist in einer Gewerbehalle mit langen Regalreihen, das Ambiente spartanisch auf Zweckmäßigkeit und Niedrigpreis gedimmt, mit drahtigen Einkaufswagen und Minimal-Verkaufsservice. *Decathlon* ist der *Aldi* oder *Media*-Markt im Sportartikelhandel, billig, schmucklos – aber sehr erfolgreich. *Decathlon* gehört zur Holding der Unternehmerfamilie *Mulliez*, einer der reichsten Frankreichs“ (Ritzer 2016). Die etwa 1.500 Verkaufsstätten des größten Sportartikel-Einkaufsverbundes *Intersport* setzen dagegen auf Einkaufserlebnisse, individuelle Beratung und Service.

**Literatur:** Mohanty, A.; Nair, A.K.; George, A.; Gowtham, N. (2019): Sports Retailing in India. The Case of Decathlon, *Think India Journal*, 22(10): 7615-7616. Pereira, B.J. (2021): *From a Single Brand Policy to a Portfolio of Specialized Brands. The Impact of Private Label Branding Strategy in the Case of Decathlon*, Doctoral Dissertation, Universidade Catolica Portuguesa: Portugal. Ritzer, U. (2016): Der Aldi des Sports, *Süddeutsche Zeitung*, 72(30): 28.

**Decay-Effekt** → Wirkungsverschiebung/verzögerung

### Definition, operationale

greift im Gegensatz zur Nominal- und Realdefinition auf eindeutig messbare und folglich überprüfbare Kriterien zurück; d.h. sie benennt die „Messoperationen“, die auszuführen sind, um das  $\Rightarrow$  Konstrukt, das Gegenstand der Operation ist, zu erfassen. (z.B. Konstrukt = Kundentreue, Messoperationen = Anzahl wiederholter Käufe).

**Literatur:** Borgstede, M. (2019): Zwischen Definition und Empirie. Theoretische Probleme der Fragebogenkonstruktion, [https://brill.com/view/journals/vfp/95/2/article-p199\\_6.xml/](https://brill.com/view/journals/vfp/95/2/article-p199_6.xml/) (07.07.2023)  
Lewin, M. (1986): *Psychologische Forschung im Umriss*, S. 75ff., Berlin: Springer.

### Demokratisierung des Wirtschaftsgeschehens

These, dass dank des Internets vielen Akteuren ein Markteintritt möglich ist, was ihnen unter den Bedingungen der traditionellen analogen Wirtschaftsstruktur verwehrt geblieben wäre.

**Literatur:** Santarius, T.; Lange, S. (2021): Chancen und Grenzen einer ‚3-D-Ökonomie‘, *NachhaltigkeitsManagementForum* 31–39.

### Denkschablone

vereinfachende menschliche Informationsverarbeitung. „Wir verarbeiten in den meisten Fällen eingehende Informationen mittels eines Schemas, das heißt, wir verarbeiten sie mehr oder weniger automatisch nach schablonenhaften Denkmustern. So schließen wir zum Beispiel von einem Personeneindruck automatisch auf einen anderen und bedienen uns dabei bekannter Klischees“ (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.333).

**Literatur:** Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): *Konsumentenverhalten*, 11. Aufl., München: Vahlen.

**Desk Research** → Markt- und Marketingforschung

### Determinismus

naturwissenschaftlich begründete Vorstellung, dass alles, was geschieht, eindeutig erklärbar ist (vorzugsweise durch Naturgesetze). Deshalb sehen deterministische Planungs- bzw. Erklärungsmodelle im Gegensatz zu stochastischen Modellen keine Zufallsvariablen vor. Der chronologische Determinismus wurde herangezogen, um die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen zu erklären (in Gestalt der Phasenmodelle der Internationalisierung). Der kulturelle

Determinismus geht davon aus, dass das individuelle Verhalten durch das jeweilige kulturelle Umfeld geprägt wird und nicht durch Vererbung. Und gemäß dem technologischen Determinismus haben technische Entwicklungen (bspw. Buchdruck) soziokulturellen Wandel zur Folge (Ende des Bildungsmonopols von Klerus und Adel, was schließlich den „Aufstand der Massen“ gegen Adel zur Folge hatte).

**Literatur:** *Bieber, D.* (1995): Der diskrete Charme des technologischen Determinismus, in: Aulenbacher, B.; Siegel, T. (Hrsg.), *Diese Welt wird völlig anders sein*, Herbolzheim: Centaurus. *Buse, H.P.* (1997): Führung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und Frankreich. Eine kulturvergleichende empirische Untersuchung, in: Engelhard, J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, S. 261-292, Wiesbaden: Gabler Verlag. *Gelbrich, K.* (2011): Entwicklungspfade der Internationalisierung, in: Keuper, F., Schunk, H.A. (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen*, S. 353-368, Wiesbaden: Gabler. *Habermas, J.* (2004): Freiheit und Determinismus, *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, 52(6): 871-890.

## Dienstleistungen

unterscheiden sich von Produkten grundsätzlich in dreierlei Hinsicht:

(1) Immaterialität von Dienstleistungen: Dienstleistungen sind „unkörperlich“, nicht greifbar (= immateriell). Folglich fällt es Verbrauchern häufig schwer zu erkennen, welchen Nutzen eine Rechtsberatung, eine Transportversicherung oder anderes ihnen voraussichtlich stiften werden. Mehr noch als Produktkunden fallen Dienstleistungskunden ihre (Kauf-)Entscheidungen deshalb anhand von ⇒ Heuristiken. Sie versuchen, vom Herkunftsland des Dienstleisters, dem Unternehmensimage, der ⇒ Marke, einem Gütesiegel oder einer Garantiezusage Hinweise auf die erwartbare Dienstleistungsqualität zu schließen.

(2) Uno Actu-Prinzip: Zahlreiche Dienstleistungen (z.B. Haarschnitt eines Friseurs) werden gleichzeitig produziert und konsumiert. Somit sind sie weder transportierbar noch lagerfähig. Lange Zeit galt deshalb, dass Dienstleistungen standortgebunden und somit bspw. nicht bzw. nur begrenzt internationalisierbar sind. Die stellenweise dramatischen Effizienzgewinne der Informations- und Kommunikationstechnologie heben diese Beschränkung jedoch zunehmend auf. „IT-enabled Services“ etwa sind Dienstleistungen, die aufgrund der weltweiten Vernetzung unabhängig von den Standorten des Auftraggebers und des Auftragnehmers erbracht werden können. Nachdem die Versicherungsbranche als Vorreiter des ⇒ Business Process Outsourcing Leistungen wie Schadensregulierung vor allem nach Indien verlagert hat, folgen immer mehr Branchen bzw. Industriezweige diesem Beispiel. Die standortunabhängig erbrachten Dienstleistungen (z.B. Verkauf, Beschwerdemanagement, Hotline, Lohnabrechnung, Konten- und Aktiendepot-Verwaltung, Bearbeitung von Kreditanfragen) gehen mehr und mehr über das Leistungsspektrum eines klassischen Call Centers hinaus.

(3) Integration des externen Faktors: Dienstleistungskunden müssen mehr oder weniger in den Leistungsprozess einbezogen werden. So erleben sie mittelbar oder unmittelbar, wie Dienstleistungen „hergestellt“ werden. Dass dabei Anbieter (bzw. Produzent) und Nachfrager sich persönlich begegnen, macht aus einer primär ökonomischen Transaktion eine zwischenmenschliche Begegnung. Dies wiederum verleiht der Leistungsbeurteilung eine zusätzliche, besonders sensible Dimension und verändert den Attributionsprozess:

- Ein Kunde, der persönlich erlebt, dass sich der Verkäufer „über seinen Kopf hinweg“ mit einem anderen Angestellten über seine Pläne für das kommende Wochenende unterhält, wird sich missachtet fühlen und das Verkaufslokal selbst dann mehr oder weniger unzufrieden verlassen, wenn es an der eigentlichen Dienstleistung (z.B. Verpacken und Kassieren) nichts auszusetzen gibt.

- Derselbe Kunde ist mit dem Gegenstand seines Kaufs (z.B. MP3-Player) äußerst zufrieden, obwohl die Arbeiter in dem Montagewerk sich gleichfalls über persönliche Dinge unterhielten, während sie die zugeliferten Teile zu dem MP3-Player zusammenfügten.
- Ein Kunde, der unmittelbar erlebt, wie sich der offensichtlich kompetente Service-Mitarbeiter alle erdenkliche Mühe gibt, um die Unwucht der Waschmaschinentrommel zu beheben, wird die Vergeblichkeit situativ attribuieren und mit der – letztlich gescheiterten – Dienstleistung weit weniger unzufrieden sein, als es angesichts objektiv gesehen unbefriedigenden Ergebnisses eigentlich der Fall sein müsste.

Das Konzept der Service-dominant Logic stellt die Dichotomisierung „Produkt vs. Dienstleistung“ prinzipiell in Frage (vgl. Vargo/Lusch 2004; 2008). Demzufolge unterbreiten Unternehmen ihren Kunden „nur“ ein Wertversprechen (Value-in-Use). Der eigentliche Wert entstehe erst während der Nutzung, in einem Akt der Co-Creation von Dienstleister und Kunde (vgl. Vargo et al. 2008). Dieser Logik folgend ist ein Auto kein Produkt. Denn für sich genommen stellt es keinen Wert dar. Erst, wenn der Kunde seine Kompetenzen einbringt (z.B. das Auto fährt, es putzt oder betrachtet), verwandelt sich das Wertversprechen in einen realen Wert.

**Literatur:** Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.) (2016): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München: Vahlen. Haller, S.; Wissing, C. (2022): Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien. Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K. (2018): Dienstleistungsmarketing, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68(1): 1-17. Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2008): Service-dominant Logic. Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10. Vargo, S.L.; Maglio, P.P.; Akaka, M.A. (2008): On Value and Value Co-Creation. A Service Systems and Service Logic Perspective, *European Management Journal*, 26(3): 145-152.

## Dienstleistungsmarken

wie *Commerzbank*, *Deutsche Post* oder *Disney* unterscheiden sich von  $\Rightarrow$  Produktmarken in vielerlei Hinsicht ( $\Rightarrow$  Markenartikel).

- Ihr intagibler Charakter und der dadurch bedingte hohe Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften sorgen dafür, dass Dienstleistungen ein überproportionales  $\Rightarrow$  Kaufrisiko innewohnt. Dienstleistungsmarken müssen daher primär eine Garantiefunktion erfüllen und Vertrauenswürdigkeit signalisieren.
- Dienstleistungen sind flüchtig, da sie weder vor noch nach der Inanspruchnahme physisch präsent sind. Aufgrund der fehlenden Kontakte vor und nach dem Kauf besteht somit das Risiko, dass der Nutzer die Leistung und den Anbieter „schnell vergisst“. Dienstleistungsmarken sollten daher im besonderem Maße auch eine Kontakt- und Identifikationsfunktion erfüllen: dem Dienstleister ein „Gesicht“ geben und dem Konsumenten als  $\Rightarrow$  Schlüsselinformation dienen, unter der er Erlebtes speichern und wieder abrufen kann.
- Dienstleistungen lassen sich nur schwer vor Produktpiraterie ( $\Rightarrow$  Marken- und Produktpiraterie) schützen und von Konkurrenzangeboten abgrenzen.  $\Rightarrow$  Markierung kann, falls sie schutzfähig ist und dem Angebot eine einzigartige Positionierung im Imageraum verschafft, diese Schwäche beheben.
- Mit Ausnahme von Euro- und Weltmarken, die hauptsächlich im Versicherungsbereich rechtliche Probleme aufwerfen, kommen beim Aufbau und beim Führen von Dienstleistungsmarken dieselben Strategien wie bei den Hersteller- und Handelsmarken zum Einsatz, vorzugsweise aber die  $\Rightarrow$  Dachmarkenstrategie (z.B. *e-on*, *easy*).

**Literatur:** *Berry, L.L.* (2000): Cultivating Service Brand Equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 128-137. *Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K.* (2018): *Dienstleistungsmarketing*, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

**Dienstmädchennation** → Business Process Outsourcing

### Digital Signage

digitale Beschilderung zum Zweck der Information und Kommunikation. Im Marketing wird Digital Signage u.a. folgendermaßen eingesetzt: in der ⇒ Außenwerbung (z.B. elektronische Plakate, die abhängig von Zielgruppe und Tageszeit variiert werden), im Instore-Marketing (z.B. digitale Preisausschilderung mit Werbeinformationen und LCD-Anzeigen mit Werbebotschaften) und im internen Marketing (z.B. an Mitarbeiter gerichtete Informationen in der Kantine oder im Fahrstuhl).

**Literatur:** *Burke, R.R.* (2009): Behavioral Effects of Digital Signage, *Journal of Advertising Research*, 49(2): 180-185.

### Digitales Marketing

„umfasst alle Marketingaktivitäten eines Unternehmens, bei denen mit der Zielgruppe über Online-Kanäle kommuniziert wird – es beinhaltet zahlreiche Kommunikationsinstrumente wie E-Mail-, Suchmaschinen- oder Social Media-Marketing (Chaffey und Smith 2017, S. 14)“ (Steen/Terstiege 2020, S. 187).

**Literatur:** *Chaffey, D.; Smith, P.R.* (2023): *Digital Marketing Excellence. Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, 6th Ed., New York: Routledge. *Klaass, M.* (2018): *Digitales Marketing*, in: *Rüeger, B.P.; Hannich, F.M.; Fuchs, R.; Müller, S.; Klaas, M.; Suvada, A.* (Hrsg.), *Emotionalisierung im digitalen Marketing. Erfolgreiche Methoden für die Marketingpraxis*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Lucas, C.; Schuster, G.* (Hrsg.), *Innovatives und digitales Marketing in der Praxis*, Wiesbaden: Springer Gabler. *Steen, J.; Terstiege, M.* (2020): Die Bedeutung von Social Media für das digitale Marketing am Beispiel Facebook, in: *Terstiege, M.* (Hrsg.), *Digitales Marketing. Erfolgsmodelle aus der Praxis*, S. 187-200, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Direct Marketing** → Individualisierte Kommunikationspolitik

**Direct Response-Marketing** → Individualisierte Kommunikationspolitik

### Direkte Produktrentabilität (DPR)

auf Engpassfaktoren wie „von einem Produkt im Verkaufsregal beanspruchte Regalfläche“ bezogene Bruttogewinnspanne eines Produkts zuzüglich Rabatte und abzüglich direkt zurechenbarer Handlingkosten. Theoretische Grundlage ist die Deckungsbeitragsrechnung. Die DPR ist eine wichtige Kennzahl der Sortimentspolitik. Berechnet wird sie als „Nettoverkaufspreis – Nettoeinkaufspreis + sonstige Vergütungen (z.B. Werbekostenzuschüsse, Rabatte) – direkte Produktkosten, die im Zentrallager und/oder am POS entstehen“ (Swoboda et al. 2019, S.823f.). Händler vergeben das knappe Gut „Regalplatz“ nach Maßgabe der artikelspezifisch errechneten DPR.

**Literatur:** *Behrends, C.* (2001): Direkte Produkt-Rentabilität (DPR), in: *Diller, H.* (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, 2, S. 203-205, München: Vahlen. *Günther, T.* (1994): Kostentransparenz an der Schnittstelle von Industrie und Handel. Der Ansatz der Direkten Produkt-Rentabilität (DPR), in: *Horváth, P.* (Hrsg.), *Kunden und Prozesse im Fokus - Controlling und Reengineering*, S. 265-286,



Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Kühnapfel, J.B.* (2022). Vertriebscontrolling, S. 317ff., Wiesbaden: Springer Gabler. *Souren, R.; Schlüter, C.* (1999): Direkte Produkt Rentabilität. Artikelspezifisches Kalkulationsobjekt zur Unterscheidungsunterstützung im Handel, *Das Wirtschaftsstudium*, 16: 1624-1630. *Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H.* (2019): Handelsmanagement, 4. Aufl., München: Vahlen.

**Dissonanztheorie** → Theorien der Beeinflussungswirkung von Werbung

### Distributionslogistik

soll die Warenströme derart steuern, dass die Ware den Kunden zeit- und kostenoptimal zur Verfügung steht. Aus Sicht des Marketings sind hierbei zwei grundlegende Entscheidungen zu treffen: Wie ist die Lagerhaltung organisiert? Und wer transportiert auf welche Weise die Ware? Ein weiteres bedeutsames Aufgabengebiet der Distributionslogistik ist die Auftragsabwicklung: Eingang und Bearbeitung der Bestellung sowie Zusammenstellung, Fakturierung, Verpackung und Versand der Ware.

(1) Lagerhaltung: Prinzipiell kann ein Anbieter ein Zentrallager oder mehrere kleinere Lager in Kundennähe unterhalten. Zwischen der zentralen und der dezentralen Option besteht ein Trade off (Zielkonflikt aufgrund der Unvereinbarkeit von Zielen). Für die zentrale Lösung sprechen die geringeren Lagerhaltungskosten. Sie wird von Herstellern bevorzugt, die nur eine Produktionsstätte unterhalten (z.B. kleine Brauerei), teure Produkte vertreiben (z.B. Luxusuhren), wenige Großkunden beliefern (z.B. Zulieferer für Chipwerk) und wenige große Bestellungen bearbeiten (z.B. Maschinenbau). Auch der Umstand, dass die Kunden längere Lieferzeiten akzeptieren (z.B. beim Möbel- bzw. Pkw-Kauf), ist ein Argument pro Zentrallager. Zählen hingegen umfassende Lieferfähigkeit und kurze Lieferzeit zu den Erfolgsfaktoren (z.B. Medikamente, Feinkost), dann sollte trotz höherer Lagerhaltungskosten eine dezentrale Lösung den Vorzug erhalten. Dies gilt auch für Hersteller, die mehrere bzw. viele Produktionsstätten betreiben (z.B. Fastfood-Kette) und niederpreisige Produkte verkaufen (z.B. Lebensmittel). Moderne Warenwirtschaftssysteme ermöglichen es, dezentrale Lager zu einem virtuellen Zentrallager zusammenzufassen.

(2) Transport: Welches Transportmittel geeignet ist, hängt nicht nur von den Kosten, sondern auch von der Flexibilität ab. So ist der Schienenweg zwar auf bestimmten Strecken kostengünstiger als der Lkw. Aber zum einen bindet sich der Anbieter dadurch an Fahrpläne; zum anderen muss die Ware vom Lager zum Zug und am Zielort vom Zug zum Händler transportiert werden. Das dadurch erforderliche Umladen ist einer der Gründe, warum der Güterverkehr auf der Straße trotz Staugefahr und schlechterer Ökobilanz weiter wächst.

Häufig überlassen Hersteller den Transport zum Kunden einer Fremdfirma (z.B. *IKEA*). Diese Strategie, Leistungen von unternehmensexternen Anbietern zu beziehen, bietet verschiedene Vorteile (⇒ Outsourcing). So besitzen Logistikfirmen spezielles Know-how sowie Erfahrung und können daher die Leistung preisgünstiger erbringen. Außerdem muss der Hersteller keine Finanzbindung eingehen. Als problematisch erweist sich jedoch, wenn die Fremdfirma nicht die Servicestandards des Herstellers erfüllt (z.B. Freundlichkeit, Pünktlichkeit). Dann gefährdet Outsourcing die Kundenbeziehung.

**Literatur:** *Koether, R.* (2012): Distributionslogistik. Wiesbaden: Gabler. *Schögel, M.* (2012): Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle, München: Vahlen.

### Dominanz-Effekt

des Marktführers. Falls sich die Werbeanzeigen, TV-Spots, Sponsoring-Aktivitäten etc. von ⇒ Marken nicht deutlich von den entsprechenden Maßnahmen der Wettbewerber unterscheiden, erinnern sich



Verbraucher häufig nur noch an die erwähnte Produktart und nicht mehr an den tatsächlichen Absender. Gedanklich schreiben sie die Botschaft dann zumeist dem Marktführer zu, d.h. dem Unternehmen mit dem größten Marktanteil der Branche. Einerseits trauen sie ihm das Engagement unter finanziellen Gesichtspunkten am ehesten zu, andererseits ist dieses Unternehmen auch den meisten bekannt. Deshalb wird der Dominanz-Effekt bisweilen auch als Prominenz-Effekt bezeichnet. Kommunikationspolitische Maßnahmen von „kleineren“ Marken müssen sich also deutlich von branchenüblichen Botschaften differenzieren; denn sonst werben sie letztlich für den Marktführer und stärken damit dessen Position.

### Dragon Boat

„Drachenboot“ genannte Offensive, mit der *Amazon* „eine komplette Logistikkette von den Fabriken in China bis an die Haustüren seiner Kunden in den USA und Europa aufbauen will. Das Projekt ist groß angelegt. So mancher deutscher Logistiker und Einzelhändler muss schon bald mit Umsatzeinbußen rechnen. Bereits in diesem Sommer werden Elektro-Zweiräder für *Amazon* durch Berlin kurven und Pakete ausliefern. Das Ziel: Auch in der Rush-Hour sollen die Kunden ihre Ware schon eine Stunde nach der Bestellung erhalten. Am Kurfürstendamm baut der Internetkonzern gerade seinen ersten Logistik-Standort im Zentrum einer deutschen Großstadt, um sein Schnell-Lieferangebot *Prime Now* einzuführen. (...) Der Wettbewerbsvorteil des stationären Handels, der dem Käufer die Ware sofort in die Hand drücken kann, soll minimiert werden“ (Mayr 2016, S.20). *Amazon* schickt sich aber auch an, die ersten Glieder der Logistikkette zu kontrollieren. „Anfang 2016 hat das Unternehmen in den USA 20 Frachtflugzeuge geleast und in China eine Reedereilizenz erworben, mit der es auf der Route „Shanghai – Hamburg“ und elf weiteren Strecken Schiffstransporte abwickeln kann. Gut möglich ist, dass (...) *Amazon* den Flughafen Hahn kaufen will. (...) Hahn wäre als Drehkreuz für *Amazon* nicht abwegig: Es läge inmitten Europas und in der Nähe des Logistikzentrums in Koblenz“ (Mayr 2016, S.20).

**Literatur:** Mayr, S. (2016): Im Drachenboot. Amazon will in diesem Sommer Pakete mit dem Elektrorad ausliefern – in einer Stunde, Süddeutsche Zeitung, 72(80): 20.

**DPR** → Direkte Produktrentabilität

### Dual Process-Modell

der Werbewirkung “berücksichtigen hohes und geringes  $\Rightarrow$  Involvement bzw. die Motivation und Fähigkeit zur Informationsverarbeitung. Die grundsätzliche Idee der Dual Process-Modelle ist, dass bei hohem Involvement die Werbewirkung vor allem von der Qualität der Argumente abhängt, während bei geringem Involvement die Werbung vor allem gefallen muss“ (Kroeber-Riel/Gröppel Klein 2019, S.560). Prominente Vertreter der Dual Process-Modelle sind das ...

- Elaboration/Likelihood-Modell (Petty/Cacioppo 1986a/b; Petty/Wegener 1999),
- HSM-Modell (Eagly/Chaiken 1993),
- MODE-Modell (Fazio/Towles-Schwen 1999).

**Literatur:** Eagly, A.H.; Chaiken, S. (1993): *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth/TX: Harcourt Brace. Fazio, R.H.; Towles-Schwen, T. (1999): *The MODE Model of Attitude-Behavior Processes*, in: Chaiken, S.; Trope, Y. (Eds.), *Dual-Process Theories in Social Psychology*, 97-116, New York: Guilford Press. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): *Konsumentenverhalten*, 11. Aufl., München: Vahlen. Petty, R.E.; Cacioppo, J.T. (1986a): *Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York: Springer. Petty, R.E.; Cacioppo, J.T. (1986b): *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, in: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 123–205, New York: Academic Press. Petty, R.E.; Wegener, D.T. (1999): *The Elaboration Likelihood Model. Current Status and Controversies*, in: Chaiken, S.; Trope, Y. (Eds.), *Dual-Process Theories in Social Psychology*, 37-72, New York: Guilford Press.

## EAN-Code

an jedem Handelsartikel angebrachter Barcode, der den Artikel identifiziert (Herstellermarke, Verpackung, Form, Menge, Sorte).

**Economies of Scale** → Skaleneffekte

**Economies of Scope** → Skaleneffekte

## Effektivität

Erfolgskriterium, welches sich in der Frage konkretisiert, ob ein (Unternehmens-)Ziel erreicht wurde (bspw. 25% Marktanteil), unabhängig von Art und Ausmaß der hierzu eingesetzten Mittel. Effektivität ist von ⇒ Effizienz abzugrenzen.

## Efficient Consumer Response (ECR)

zielt auf eine Steigerung der Zufriedenheit der Kunden (⇒ Kundenzufriedenheit) sowie der Effizienz der Wertschöpfungsprozesse. Man spricht deshalb auch von einer Wertschöpfungspartnerschaft von Hersteller und Handel. Um die Effizienz deren Lagerhaltung zu steigern, setzt ECR auf ...

- „Kooperation im ⇒ Supply Chain Management, d.h. auf Strategien, welche die Reduzierung der Kosten von Lieferung und Lagerung zum Ziel haben. (...),
- Kooperation im Marketing (⇒ Category Management), die auf Umsatz- und Ertragssteigerung abzielen. Die Bemühungen führten zu dyadischen Lösungen bzgl. kooperativer Sortimente, Verkaufsförderung und Produkteinführung“ (Swoboda et al. 2019, S.342f.).

**Literatur:** Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H. (2019): Handelsmanagement, 4. Aufl., S.442f., München: Vahlen.

## Effizienz

Erfolgskriterium, welches anders als das der ⇒ Effektivität dem für eine Wirtschaftswissenschaft zentralen Knappheitsgedanken Rechnung trägt. Effizient ist es bspw., ein Ziel zu erreichen, ohne die dafür notwendigen Produktionsfaktoren zu verschwenden (= technische Effizienz). Die Mikroökonomie spricht von ökonomischer Effizienz, wenn eine bestimmte Menge an Gütern zu den geringst möglichen Kosten hergestellt wird. Diese ergeben sich aus dem Verhältnis der Einsatzfaktoren zu den entsprechenden (Faktor-)Kosten. Technische Effizienz ist zwar Voraussetzung für ökonomische Effizienz; der Umkehrschluss aber muss nicht gelten. Aus Sicht der Wohlfahrtsökonomik hingegen ist ein Zustand ökonomisch effizient, wenn ein Individuum seine Wohlfahrt nur zu Lasten eines anderen steigern könnte (= Pareto-Optimum). Effektivität ist dann gegeben, wenn das gesetzte Ziel erreicht wurde, mit welchen Mitteln auch immer („ob“). Das Kriterium der Effizienz richtet das Augenmerk hingegen auf das „Wie“.

**Eigengruppeneffekt** → Home Bias

## Eigenkapital

die finanziellen Mittel, die Eigentümer ihrem Unternehmen ohne zeitliche Begrenzung zur Verfügung stellen. Dies geschieht zunächst bei der Unternehmensgründung durch eine entsprechende Einlage. Im weiteren Verlauf der Geschäftstätigkeit steht eine Vielzahl von Optionen zur Verfügung, die Eigenkapitalquote zu erhöhen (z.B. Erhöhung der Kapitaleinlagen der Gesellschafter, Aufnahme neuer Gesellschafter oder Gewinneinbehalt).

**Eigenmarke** → Handelsmarke; → Gattungsmarke

### **Einheitspreis**

Extremform der Standardisierung der Preis- und Konditionenpolitik. Dabei wird für alle Märkte (z.B. Länder) ein einheitlicher Preis festgelegt. Neben marketingspezifischen Überlegungen (bspw. Kaufkraft, nutzenorientierte Preisbildung) sprechen (ordnungs-)politische Restriktionen gegen diese Strategie (bspw. Preisbindung).

### **Einkaufskontor**

kooperatives Beschaffungsorgan insb. von Handelsunternehmen. Strategisches Ziel ist die Bündelung von Einkaufsvolumina, um Vorteile bei den Zahlungskonditionen (⇒ Zahlungsbedingungen), aber auch Zugang zu internationalen Beschaffungsmärkten zu erlangen (⇒ Global Sourcing). Willkommene Nebeneffekte sind die durch diese Form der ⇒ Kooperation verbesserten Möglichkeiten der internationalen Marktforschung und Markterschließung sowie die Beratung der angeschlossenen Unternehmung, z.B. in Fragen des Marketings oder der Organisation (⇒ Markt- und Marketingforschung).

**Einkaufsstättenwechsel** → Markentreue; → Out of Stock

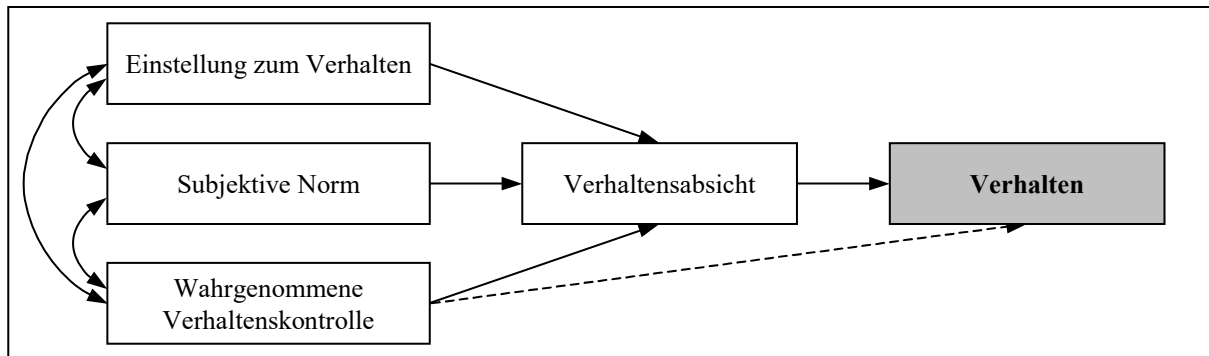
### **Einstellung**

im Zeitverlauf relativ stabile, auf soziale Objekte gerichtete Verhaltensbereitschaft. Einstellungen äußern sich als bewertende individuelle Überzeugungen, als Ablehnung von oder Zustimmung zu konkreten Objekten, Situationen bzw. ideellen Sachverhalten (z.B. Einstellung zu Produkten Made in China). Manche Autoren sprechen auch von einer Geneigtheit, auf den jeweiligen Einstellungsgegenstand emotional und/oder kognitiv und/oder konativ (d.h. durch Verhalten) zu reagieren. Im Gegensatz dazu repräsentieren Werte kollektive Überzeugungen bezüglich der Wichtigkeit und Verbindlichkeit von Ordnungs- bzw. Gestaltungsprinzipien (wie Freiheit, Gleichheit, Leistung etc.).

Strittig ist, ob Einstellungen ein- oder besser mehrdimensional gemessen werden sollten. Der von *Thurstone* propagierte eindimensionale Ansatz betont den affektiven, evaluativen Charakter von Einstellungen. Im Verlauf der 1960er und der 1970er Jahre fand jedoch der mehrdimensionale Ansatz in Gestalt der Drei-Komponenten-Theorie mehr und mehr Anhänger in der Einstellungsforschung. Er definiert Einstellung als beständige affektive, kognitive und konative Reaktion auf ein Objekt.

Allerdings hat sich gezeigt, dass Einstellungen für sich genommen das Verhalten zumeist nicht bzw. nur unzureichend zu prognostizieren erlauben. Zur Lösung des Einstellungs-/Verhaltensproblems wurden in der Folgezeit komplexere Theorien entwickelt (⇒ Einstellungs-/Verhaltensdiskrepanz). Die größte Akzeptanz hat die Theorie des geplanten Verhaltens (engl.: Theory of Planned Behavior) gefunden (vgl. Abb.).

*Strukturmodell der Theory of Planned Behavior (TpB)*



Genutzt werden Einstellungen vor allem von der Konsumentenverhaltensforschung, aber auch im Internationalen Marketing. Im Rahmen der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit begegnen uns Einstellungen bspw. als spezielle Erscheinungsform von  $\Rightarrow$  Ethnozentrismus. Konsumentenforscher bezeichnen damit die ablehnende Einstellung gegenüber ausländischen Produkten bzw. Dienstleistungen aufgrund starker, nicht zuletzt emotionaler Identifikation mit der eigenen Nation ( $\Rightarrow$  Konsumpatriotismus als spezielle Erscheinungsform vom Patriotismus). Im Extremfall hegen ethnozentrische Konsumenten nationalistische Wertvorstellungen. Diese Art der pauschalen Ablehnung ausländischer und der Bevorzugung inländischer Angebote steht im Gegensatz zur Präferenz oder Ablehnung, welche durch Leistungs-, Qualitäts- oder sonstige Unterschiede begründet ist. Ethnozentrismus lässt sich mit Hilfe einer standardisierten Skala erfassen: der *CETSCALE*. Stehen keine inländischen Erzeugnisse zur Auswahl, präferieren ethnozentrische Konsumenten Angebote aus kulturell ähnlichen Ländern; auch die Kaufabsicht ist dann entsprechend größer.

**Literatur:** Ajzen, I.; Madden, T.J. (1986): Prediction of Goal-Directed Behavior. Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control, *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(May): 453-474. Bagozzi, R.P.; Wong, N.; Abe, S.; Bergami, M. (2000): Cultural and Situational Contingencies and the Theory of Reasoned Action, *Journal of Consumer Psychology*, 9(2): 97-106. Balderjahn, I. (1995): Einstellungen und Einstellungsmessung, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Sp.543-555, Stuttgart: Schäffer Poeschel. Durvasula, S.; Andrews, J.C.; Netemeyer, R.G. (1997): A Cross-Cultural Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia, *Journal of International Consumer Marketing*, 4: 73-93. Granzin, K.L.; Painter, J.J. (2001): Motivational Influences on „Buy Domestic“ Purchasing, *Journal of International Marketing*, 9(2): 73-96. Shimp, T.A.; Sharma, S. (1987): Consumer Ethnocentrism. Construction and Validation of the CETSCALE, in: *Journal of Marketing Research*, 24(August); 280-289. Watson, J.J.; Wright, K. (2000): Consumer Ethnocentrism and Attitudes toward Domestic and Foreign Products, *European Journal of Marketing*, 34(10): 1149-1166.

### Einstellungs/Verhaltens-Diskrepanz

grundsätzliches Erkenntnisproblem der  $\Rightarrow$  Markt- und Marketingforschung. Zu den Gründen, weshalb sich Verhalten häufig nicht oder nur sehr bedingt aus erfragten Einstellungen prognostizieren lässt, zählt die Tendenz vieler Auskunftspersonen, sozial erwünschte Antworten zu geben und ihre wahren Ansichten mehr oder weniger zu verschleiern. Hinzu kommt das  $\Rightarrow$  Spezifitätsproblem der Einstellungsforschung. Weiterhin spielt der zeitliche Abstand zwischen der Ausführung des Verhaltens und dem Erfragen der Einstellung. Ist dieser groß, kann es sein, dass Erinnerungsprobleme den Zusammenhang schwächen.

Neuere Verfahren der Einstellungsmessung versuchen, das Problem der Einstellungs/Verhaltens-Diskrepanz durch Messung der impliziten bzw. automatisierten Einstellungen zu umgehen. Der Implicit Association Test (IAT) etwa soll „verborgene Einstellungen“ offenbaren. Verborgene deshalb, weil sie als

sozial unangemessen gelten und deshalb bei direkter Befragung nicht genannte werden oder weil sie den Betroffenen selbst nicht bewusst sind.

„Der Test an sich ist schnell absolviert, dafür nicht ganz leicht erklärt. Also: Auf dem Bildschirm tauchen zum Beispiel Bilder auf, die homosexuelle oder heterosexuelle Paare darstellen. Auf jedes Bild folgt ein Begriff, der eindeutig positiv oder negativ besetzt ist, zum Beispiel „Hate“ (Hass) oder „Joy“ (Freude). Die Aufgabe besteht nun darin, sowohl bei Piktogrammen homosexueller Paare als auch bei negativen Begriffen auf das „E“ zu drücken und die „I“-Taste zu bedienen, wenn Heteropaare oder positive Begriffe auftauchen. Das ganze findet in mehreren Durchgängen statt, in denen die Aufgabe variiert bzw. umgedreht wird. So muss z.B. im zweiten Durchgang im Fall positiver Begriffe und homosexueller Paare auf „E“ gedrückt werden, bei negativen Wörtern und Heteropaaren auf das „I“. Mal so, mal andersherum. Aus der Reaktionszeit leitet der Rechner schließlich das Ergebnis ab: Braucht jemand länger, um im Fall positiver Begriffe und gleichgeschlechtlicher Paare die richtige Taste zu drücken, als wenn er auf Homosexualität und negative Begriffe reagieren soll, wird dies als Hinweis darauf gewertet, dass dahinter verborgene Vorurteile stecken“ (Herrmann 2023, S.12).

Die anfängliche Begeisterung über diesen kreativen Messansatz ist im Laufe der Zeit jedoch einer sehr kritischen Bewertung gewichen. Die empirisch erhärteten Vorwürfe lauten: Dramatisch ungenügende Retest-Stabilität der Messergebnisse (diese fallen mal so, mal völlig gegensätzlich aus), fehlende Inhaltsvalidität (es ist unklar, was mit diesem Test gemessen wird), ungenügende Prognosevalidität (die Testergebnisse korrelieren nicht systematisch mit Verhaltensindikatoren), Anfälligkeit für Störeinflüsse (bspw. Reihenfolgeeffekte), mangelnde Übereinstimmungsvalidität (keine signifikante Korrelation mit anderen Verfahren, die gleichfalls implizite Einstellungen messen).

**Literatur:** *Greenwald, A.G.; McGhee, D.E.; Schwartz, J.L.K. (1998): Measuring Individual Differences in Implicit Cognition. The Implicit Association Test, Journal of Personality and Social Psychology, 74(6): 1464–1480. Herrmann, S. (2023): Ein Fenster in die Abgründe der Seele? Süddeutsche Zeitung, 79(162): 12. Niemand, T.; Hoffmann, S.; Mai, R. (2014): Einsatzpotenziale und Grenzen bei der Anwendung des Impliziten Assoziationstests (IAT) in der Marketing-Forschung, Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 36(3): 187–202. Machery, E. (2022): Anomalies in Implicit Attitudes Research, Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science, 13(1): e1569. Schimmack, U. (2021): The Implicit Association Test. A Method in Search of a Construct. Perspectives on Psychological Science, 16(2): 396-414. Schimmack, U. (2021): Invalid Claims about the Validity of Implicit Association Tests by Prisoners of the Implicit Social-cognition Paradigm, Perspectives on Psychological Science, 16(2): 435-442.*

**Einzelmarke** → Markenarchitektur; → Produktmarke

**Einzigartigkeits-Bias** → Bias

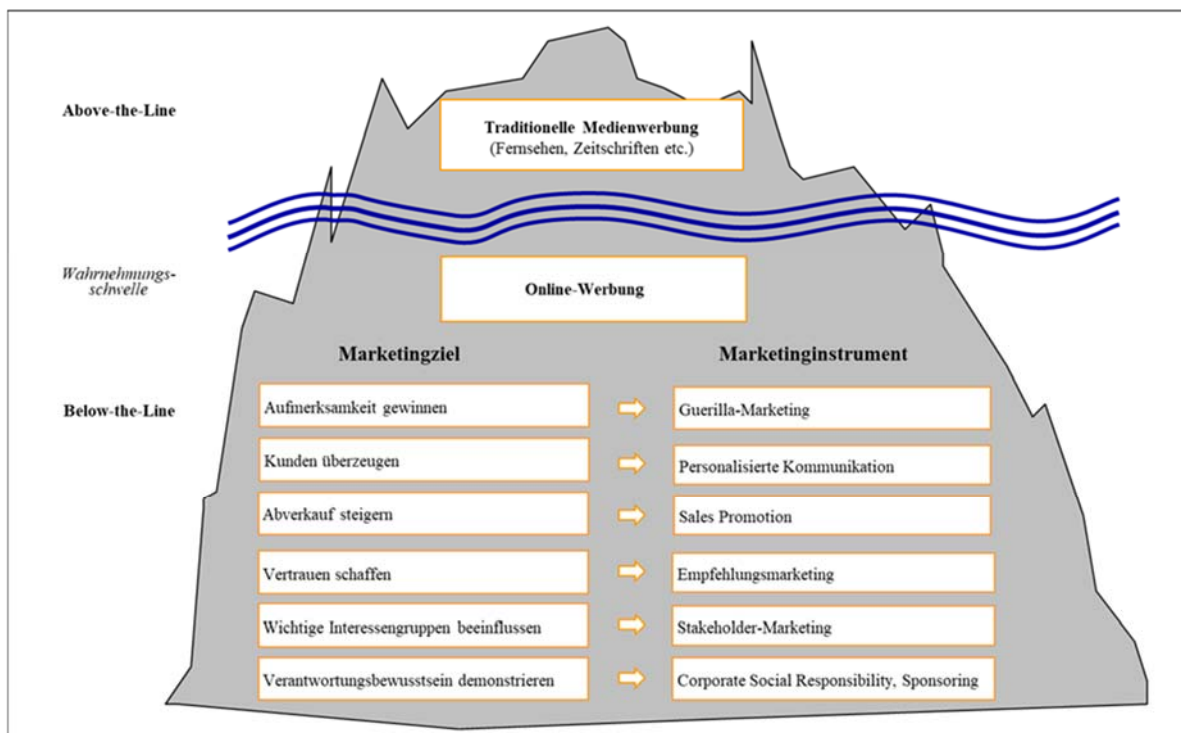
### **Eisbergmodell der Kommunikationspolitik**

unterteilt den Kommunikationsmix in Above the Line-Instrumente und Below the Line-Instrumente. Oberhalb der Wahrnehmungsschwelle (Line) agiert die traditionelle Medienwerbung (insb. TV- und Print-Werbung). Dabei kommt vor allem der Fernsehwerbung, aber auch den Printanzeigen die Aufgabe zu, das Unternehmen und dessen Angebote einem breiten Publikum bekannt zu machen und diesen sympathisch erscheinen zu lassen.

Die Instrumente der Below the Line-Kommunikation erzielen zumeist zwar keine vergleichbare Breitenwirkung. Aber sie ermöglichen es, eine klar abgrenzbare Gruppe von Konsumenten zielgenau, kostengünstig und weitgehend konkurrenzlos zu erreichen – und ohne auf den ersten Blick als kommerzieller Beeinflussungsversuch erkennbar zu sein. Auch dienen sie eindeutig abgrenzbaren Marketingzielen (vgl. Abb.):

- Guerilla-Marketing: Konsumenten überraschen und auf das Unternehmen aufmerksam machen (⇒ Outdoor-Werbung)
- Personalisierte Kommunikation: Kunden gezielt und persönlich ansprechen (⇒ individualisierte Kommunikationspolitik)
- Sales Promotion: Kurzfristig den ⇒ Absatz steigern (⇒ Sales Promotion)
- Empfehlungsmarketing: Kunden als Botschafter für das eigene Unternehmen einsetzen (⇒ Affiliate-Marketing, ⇒ Empfehlungsmarketing, ⇒ Word of Mouth)
- Stakeholder-Marketing: Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen pflegen (⇒ Stakeholder-Marketing)
- Sozialverantwortliches Marketing: Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (⇒ Sozio-Marketing)

*Eisbergmodell*



**Eisenhower-Prinzip** → Portfolioanalyse

**Elastizität** → Metaanalyse

### Empfehlungsmarketing

nutzt die große Überzeugungskraft persönlicher Empfehlungen. Von großem Interesse ist deshalb zu wissen, warum und unter welchen Bedingungen Menschen konsumrelevante Empfehlungen aussprechen. Förderlich ist u.a., wenn die fraglichen Produkte bzw. Dienstleistungen für das jeweilige ⇒ Selbstbild relevant sind (z.B. Bekleidung, Heimwerkergeräte). Umgekehrt hat sich gezeigt, dass utilitaristische Güter (etwa Geschirrspülmittel) seltener empfohlen werden. Wie Chung/Darke (2006) berichten, tritt dieser Unterschied bei Angehörigen einer individualistischen Kultur stärker zu Tage als bei Angehörigen einer kollektivistischen Kultur. Auch sind Empfehlungen, die sich auf Güter beziehen, die für das Selbstbild bedeutsam sind, häufig übertrieben bzw. Teil der Selbstinszenierung.



Ein spezieller Forschungszweig (eWOM) befasst sich mit der Motivation der Teilnehmer von Internetforen (vgl. Cheung et al. 2007). Dabei zeigte sich, dass US-amerikanische Diskutanten häufiger als andere Informationen zur Verfügung zu stellen, während die Beiträge in chinesischen Internetforen auffallend emotional sind. Oft wird dabei der  $\Rightarrow$  Country of Origin thematisiert. Allerdings zeugen zahlreiche Beiträge weniger von Produktkenntnis als von Animosität. (vgl. Fong/Burton 2006).

Insgesamt aber hat sich gezeigt, dass die Beeinflussbarkeit durch interpersonelle Kommunikation ( $\Rightarrow$  Beeinflussung) nicht zuletzt von der kulturellen Herkunft der Zielgruppe abhängt. Kollektivistisch geprägte Personen sprechen einerseits häufiger Empfehlungen aus und sind andererseits selbst durch solche Referenzen stärker beeinflussbar als individualistische Personen. Folglich sollten Unternehmen, wenn sie in kollektivistischen Ländermärkten engagiert sind, der interpersonellen Kommunikation mehr Bedeutung beimessen als in individualistischen Ländermärkten (jeweils im Verhältnis zu den klassischen Medien). Aufgrund der intensiven interpersonellen Kommunikation und der überdurchschnittlichen Bedeutung von Mund-zu-Mund-Propaganda sollten Unternehmen außerdem in diesem Kulturkreis mehr noch als anderswo darauf achten, nur ausgereifte Produkte in den Markt einzuführen, da sich dort auf Grund der hohen Interaktionsdichte die durch „Kinderkrankheiten“ provozierten negativ-kritischen Ereignisse unverzüglich herumsprechen und unverhältnismäßigen Imageschaden verursachen ( $\Rightarrow$  Methode der kritischen Ereignisse). Dieser Zusammenhang ließ sich nicht nur für den B-to-C-Bereich, sondern auch für den B-to-B-Bereich nachweisen. So fordern amerikanische Manager, bevor sie eine Geschäftsbeziehung eingehen, weniger Referenzen an als japanische Manager, die für vergleichbare Unternehmen arbeiten (vgl. Money et al. 1998).

**Literatur:** Bauer, H.H.; Martin, I.; Albrecht, C.-M. (2007): Virales Marketing als Weiterentwicklung des Empfehlungsmarketing, in: Bauer, H.H.; Große-Leege, D.; Rösger, J. (Hrsg.), Interactive Marketing im Web 2.0+, Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet, München, S. 57-71. Cheung, M.-S.; Anitsal, M.M.; Anitsal, J. (2007): Revisiting Word-of-Mouth Communications. A Cross-National Exploration, Journal of Marketing Theory and Practice, 15(3): 235-249. Chung, C.M.Y.; Darke, P.R. (2006): The Consumer as Advocate. Self-Relevance, Culture, and Word-of-Mouth, Marketing Letters, 17(4): 269-279. Fink, K.J. (2014): Empfehlungsmarketing. Königsweg der Neukundengewinnung, Wiesbaden: Springer Gabler. Fong, J.; Burton, S. (2006): Electronic Word-of-Mouth. A Comparison of Stated and Revealed Behaviour on Electronic Discussion Boards, Journal of Interactive Advertising, 6(2): 61-70. Money, R.B.; Gilly, M.C.; Graham, J.L. (1998): Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan, Journal of Marketing, 62(4): 76-87. Rässinger, M.; Graf Adelmann, Q. (2020). Empfehlungsmarketing: Netzwerkaufbau und Umsatzsteigerung leicht gemacht, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Endowment-Effekt**  $\rightarrow$  Prospect-Theorie

### Engpass

Teilbereich bzw. Teilfunktion eines Unternehmens, der bzw. die im Falle einer Minderleistung alle anderen Unternehmensbereiche in ihrem Handeln einschränkt und daher besondere Aufmerksamkeit verlangt

### Engpassfaktor Regalplatz

begründet die Gatekeeper-Funktion des Handels im Absatzkanal. Da selbst die Regalfläche der größten Hyper-Märkte (= SB-Märkte mit bis zu 25.000 qm Verkaufsfläche) es nur erlaubt, einen geringen Teil der Produktion der Hersteller den Kunden anzubieten, muss der Handel zwangsläufig auswählen. Die Frage, welche Produkte sie listen, d.h. in ihr Sortiment aufnehmen sollen und welche nicht, beschäftigt Handelsunternehmen fortwährend.

## Entscheidung

Wahl zwischen zwei oder mehr Optionen. Häufig ist unklar, ob mit „Entscheidung“ Willensbildung gemeint ist oder die Umsetzung einer gefällten Entscheidung, d.h. die Willensdurchsetzung.

**Literatur:** *Kirsch, W.* (1970): Entscheidungsprozesse, Bd.1, Wiesbaden: Gabler.

## ERCO

Von der Glühbirne zum Lichtdesign			
<b>ERCO</b> Anfangs stellte das 1934 in Lüdenscheid gegründete Unternehmen Komponenten für Leuchten her. Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte es sich zum erfolgreichen Anbieter von Leuchten. 1968, als der Einrichtungsboom der Nachkriegszeit zu Ende ging und <i>ERCO</i> in eine Krise geriet, revolutionierte das Management seine Marketingstrategie: Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen war nun nicht mehr das Produkt (= Leuchte), sondern der Nutzen der Leistung (= Licht, Helligkeit, Stimmung etc.). Getreu dem Leitspruch „Licht statt Leuchten“ erweiterte <i>ERCO</i> seine Leistungspalette um Lichtsteuerungssysteme, mit deren Hilfe Räume und Gebäude individuell beleuchtet werden können. Lichtdesign zur Außen- und Innengestaltung von Gebäuden aller Art wurde ein weiteres Geschäftsfeld von <i>ERCO</i> (etwa für das Brandenburger Tor).			
	Innenraumleuchten	Außenraumleuchten	Lichtsteuerung
			
			Lichtdesign Brandenburger Tor

**Erfahrungskurveneffekte** → Skaleneffekte

**Erfolgreiche Unternehmen** → Apple, → Birkenstock, → dm, → Henkel, → Jägermeister, → McDonald, → Red Bull, → Rynair, → Tchibo, → Vorwerk

## Erfolgsfaktoren

„Elemente, Determinanten oder Bedingungen [...], die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen“ (Kreilkamp 1987, S.176). Für dieses Erklärungskonzept finden sich in der Literatur zahlreiche Synonyme, z.B. strategische Schlüsselfaktoren, kritische Erfolgsdeterminanten, kritische Erfolgsfaktoren, Einflussfaktoren, Wettbewerbsfaktoren, Key Variables, Critical Success Factors, Pulse Points oder Key Result Areas. Beachtung fand in diesem Zusammenhang auch das Konzept der Strategischen Erfolgspositionen (SEP) von Pümpin (1982, S.13ff.), der zwischen introvertierten und extravertierten Unternehmen unterscheidet. Letztere seien grundsätzlich erfolgreicher als introvertierte, da sie sich an den ⇒ Bedürfnissen der Kunden orientierten und deshalb ihren Wettbewerbern überlegen seien (vgl. Nagel 1993, S.40).

**Literatur:** *Kreilkamp, E.* (1987): Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin: De Gruyter. *Nagel, K.* (1993): Die sechs Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe, 5. Aufl., Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie. *Pümpin, C.* (1982): Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, Bern: Haupt.

## Erfolgsfaktorenforschung

geht davon aus, dass von der Vielzahl an Variablen, welche auf ein Unternehmen einwirken, lediglich eine begrenzte Zahl über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Ziel sei es deshalb, diese Schlüsselfaktoren empirisch zu ermitteln (vgl. Link 1997, S.69; Fritz 1994, S.1047). Die Anfänge Erfolgsfaktorenforschung reichen zurück bis in die 1960er Jahre. Aber erst seit etwa 1980 befassen sich Wissenschaftler systematisch mit der Frage, welche „Faktoren“ den Erfolg von Unternehmen maßgeblich beeinflussen ( $\Rightarrow$  Erfolgsfaktor). Damals verschärfte sich aufgrund von Marktsättigungstendenzen, vor allem aber wegen der wirtschaftlichen Turbulenzen, welche im Zuge der Ölkrise der frühen 1970er-Jahre entstanden waren, die Wettbewerbsintensität drastisch. Dies wiederum führte dazu, dass die Aufmerksamkeit innerhalb des „magischen Vierecks“ des Wettbewerbs nicht mehr nur den internen Faktoren und dem Engpass „Abnehmer“ galt. Nunmehr rückte das Wettbewerbsumfeld in den Mittelpunkt der Bemühungen und damit die Frage: Wie lässt sich in einem von Krisen und Strukturbrüchen gekennzeichneten Wettbewerbsumfeld die Existenz des Unternehmens dauerhaft sichern? Gibt es eine begrenzte Anzahl an „Faktoren“ (d.h. Umfeld-, Markt-, Unternehmens- und Personenbedingungen), die in vorhersagbarer Weise über Erfolg und Misserfolg entscheiden?

Gefördert wurde die Erfolgsfaktorenforschung auch dadurch, dass die 1980er Jahre für die drei damals führenden Handelsnationen unter gegensätzlichen Vorzeichen standen. Während die USA zunehmend an Wirtschaftskraft verloren, konnten die Bundesrepublik Deutschland und insb. Japan gleichzeitig ihre internationale Wettbewerbsposition beständig verbessern. Den Durchbruch brachte die Studie „In Search of Excellence“, welche 1982 in den USA veröffentlicht wurde. Darin beschrieben zwei Unternehmensberater, *Peters & Waterman*, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen US-Unternehmen unterscheidet: Nicht Strategien, Techniken und Instrumente, sondern eine  $\Rightarrow$  Unternehmenskultur, welche die Mitarbeiter als motivierend empfinden. Diese Arbeit gilt zwar heute aus verschiedenen Gründen als überholt (z.B. empirizistische, atheoretische Vorgehensweise). Denn diese praxisorientierte Management-Literatur argumentiert häufig kasuistisch und geht vom erfolgreichen bzw. erfolglosen Einzelfall aus. Auch hat sich gezeigt, dass viele der damals als „erfolgreich“ eingestuften Unternehmen später scheiterten bzw. in schwere Krisen gerieten. Unbestritten aber ist, dass dieser Weltbestseller das Denken und Handeln von Wissenschaftlern, Managern und Unternehmensberatern nachhaltig beeinflusst hat.

Von dieser qualitativen Richtung ist der wissenschaftlich anspruchsvollere quantitative Zweig der Erfolgsfaktorenforschung abzugrenzen. Er setzt zum einen auf multivariate Analysemethoden (z.B. Regressionsanalyse, Kausalanalyse), um in kontrollierten Studien den Zusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen, d.h. zwischen Erfolgsfaktoren (z.B. Standardisierungsgrad) und Unternehmenserfolg (z.B. Umsatzwachstum, ROI) aufzudecken, und zum anderen auf das Instrument der  $\Rightarrow$  Metaanalyse.

**Literatur:** *Fritz, W.* (1994): Die Produktqualität. Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs? Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64(8): 1045-1062. *Haenecke, H.* (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 72(2): 165-183. *Link, W.* (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung, Wiesbaden: Gabler. *Peters, T.; Waterman, R.J.* (1982): In Search of Excellence. Lessons from Americas Best-Run Companies, New York: Harper & Row.

**Erfolgskriterien**  $\rightarrow$  Effizienz vs. Effektivität

## Ethik

wissenschaftliche Theorie der Moral. Ziel ist die theoretische Begründung und Systematisierung moralischen Handelns. Während man unter Moral (bzw. Sittenlehre) die Gesamtheit der häufig höchst detaillierten Verhaltensnormen bzw. -vorschriften versteht, ist es Aufgabe der Ethik, diese sittlichen Normen zu begründen bzw. zu rechtfertigen.

Wirtschaftsethik (bzw. Unternehmensethik) befasst sich mit der Frage, welche moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der jeweiligen Wirtschaftsordnung und gesellschaftlichen Verhältnisse Gültigkeit besitzen können bzw. sollten. Da im Zuge der Globalisierung zahlreiche Steuerungsmechanismen der traditionellen nationalstaatlichen Ordnungspolitik mehr oder minder wirkungslos geworden sind, hat man u.a. mit  $\Rightarrow$  Corporate Citizenship,  $\Rightarrow$  Corporate Social Responsibility und gesellschaftsorientierter Unternehmensführung versucht, das traditionelle institutionelle Regierungshandeln („Government“) durch „Governance“ mehr und mehr zu ersetzen: durch das freiwillig-verantwortungsvolle und einer Selbstkontrolle unterzogene unternehmerische Handeln ( $\Rightarrow$  Corporate Governance). Zunehmend bedeutsame Akteure sind in diesem Zusammenhang zahlreiche Nichtregierungsorganisationen. Charakteristisch hierfür ist die belgische Organisation *Verbruikersunie*, welche globale Sportschuhproduzenten einem Ethik-Check unterzogen hat (vgl. Abb.).

*Sportschuhproduzenten auf dem Prüfstand*

	<i>Adidas-Salomon</i>	<i>Asics</i>	<i>Brooks</i>	<i>Fila</i>	<i>New Balance</i>	<i>Nike</i>	<i>Puma</i>	<i>Reebok</i>	<i>Saucony</i>
<b>Transparenz</b>									
Kooperation mit Rechercheuren	↗	↘	↘	↘	↗	n.b.	↗	↘	↘
Berichte für die Öffentlichkeit	↗	↘	↘	↘	→	↗	→	→	↘
Dialog mit kritischen Organisationen	↗	n.b.	n.b.	↘	→	↗	→	↗	n.b.
<b>Umwelt</b>									
Umwelt-Management, Richtlinien für Lieferanten	↗	→	n.b.	n.b.	→	↗	→	→	n.b.
Umweltaspekte in der Produktion	→	→	n.b.	n.b.	→	↗	→	→	n.b.
<b>Soziales</b>									
Prinzipien für Arbeiterrechte	↗	→	n.b.	n.b.	↘	↗	→	→	n.b.
Auswahl der Lieferanten	↗	n.b.	n.b.	n.b.	↗	→	n.b.	→	→
Kontrolle der Arbeitsbedingungen	↗	n.b.	n.b.	n.b.	→	↗	↘	↗	n.b.
<b>Legende:</b>									
↗ ... besser als der Durchschnitt	n.b. ... Nicht bewertet, weil die Informationen der Unternehmen dazu nicht ausreichen. Vermutung der Verbraucherschutzorganisation: Es gibt hier kein nennenswertes Engagement.								
→ ... Branchendurchschnitt									
↘ ... schlechter als der Durchschnitt									

Quelle: Stiftung Warentest, o.Jg. (2003), Nr.6, S.84.

**Literatur:** Homann, K.; Lütge, C. (2004): Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster: LIT Verlag.  
Lütge, C.; Uhl, M. (2018): Wirtschaftsethik, München: Vahlen.

### Ethnozentrismus

Einstellung, dass die Werte (z.B. Gerechtigkeit), religiösen Überzeugungen, körperlichen Merkmale (z.B. Hautfarbe), Leistungen (z.B. Produkte) etc. der eigenen Volksgruppe (Ethnie) denen anderer Völker grundsätzlich überlegen ist (⇒ Einstellung)

**Literatur:** Good, L.K.; Huddleston, P. (1995): Ethnocentrism of Polish and Russian Consumers. Are Feelings and Intentions Related? *International Marketing Review*, 12(5): 35-48. Siamagka, N.T.; Balabanis, G. (2015): Revisiting Consumer Ethnocentrism. Review, Reconceptualization, and Empirical Testing, *Journal of International Marketing*, 23(3): 66-86. Sinkovics, R. (1999): Ethnozentrismus und Konsumentenverhalten. Wiesbaden: DUV.

### Evaluation

fach- und sachgerechte Bewertung von Projekten, Prozessen, Institutionen etc.

### Event-Marketing

versucht, die Erlebnisorientierung, die das Erleben und Verhalten vieler Menschen prägt, zu instrumentalisieren. Um sich und ihre Produktpalette attraktiv präsentieren zu können, veranstalten viele Unternehmen gezielt eigene Events. ⇒ *Coca-Cola* etwa schickt in der Weihnachtszeit seine Weihnachtstrucks Jahr für Jahr auf eine Roadshow, und viele Brauereien laden die Bewohner ihrer Region jährlich zu einem Brauereifest ein. Als Events lassen sich weiterhin Jubiläen, Geschäftseröffnungen und Produktpräsentationen gestalten. Event-Marketing ist immer dann erfolgreich, wenn man sich nicht damit begnügt, vordergründig das Produkt zu vermarkten, sondern z.B. mit Hilfe von Auftritten von Bands, Autogramstunden von Prominenten und Unterhaltungsshows für Kinder eine Erlebnisatmosphäre zu schaffen, an die sich die Besucher bei der nächsten Kaufentscheidung – so die Hoffnung – mit Wohlgefallen erinnern. Übergeordnetes Ziel ist es, positive Emotionen zu wecken und mit dem eigenen Unternehmen, Produkt etc. zu verbinden. Im Idealfall versetzt ein Event die Anwesenden in einen Flow-Zustand: Man vergisst die Zeit und nimmt alle Informationen und Ereignisse (auch Werbebotschaften) aufmerksam aber zugleich auch unkritisch wahr.

**Literatur:** Erber, S. (2013): Eventmarketing: Erlebnisstrategien für Marken, Landsberg: MI-Fachverlag. Drengner, J.; Gaus, H.; Jahn, S. (2008): Does Flow Influence the Brand Image in Event Marketing? *Journal of Advertising Research*, 48(1): 138-147. Gupta, S. (2003): Event Marketing. Issues and Challenges, *IIMB Management Review*, 15(2): 87-96. Martensen, A.; Grønholdt, L.; Bendtsen, L.; Jensen, M.J. (2007): Application of a Model for the Effectiveness of Event Marketing, *Journal of Advertising Research*, 47(3): 283-301. Nufer, G. (2013): Wirkungen von Event-Marketing: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Berlin: Springer.

### Evoked Set

Teilmenge der Produkte, die für eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation entscheidungsrelevant sind, d.h. die dieser Person bewusst sind und über die sie so gut informiert ist, dass sie diese Produkte bei einer anstehenden Kaufentscheidung berücksichtigt (wird bisweilen auch Consideration Set genannt). Weiterhin finden sich in der Marketingliteratur folgende Begriffe:

- available set (= prinzipiell verfügbare Produkte bzw. Marken),
- processed set (= vertraute Produkte bzw. Marken),

- accept set (= prinzipiell akzeptierte Produkte bzw. Marken),
- unawareness set (= nicht zur Kenntnis genommene Produkte bzw. Marken),
- foggy set (= Produkte bzw. Marken, denen eine Person nicht vertraut)
- reject set (= nicht akzeptierte Produkte bzw. Marken).

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, S. 189, 11. Aufl., München: Vahlen. *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, S. 285 u. 397, 11. Aufl., München: Vahlen.

## Exklusivvertrieb

Vertriebsform, bei der Hersteller ihre Produkte ausschließlich durch einen bestimmten Vertragshändler, welcher die Auswahlkriterien (z.B. Produktkenntnis, Image) am besten erfüllt, vertreiben lassen

**Literatur:** *Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H.* (2019): Handelsmanagement, 4. Aufl., S. 341, München: Vahlen.

## Experiment

von Beobachtungsstudien abzugrenzende Forschungsmethode. Während die Beschreibung des Forschungsgegenstandes das Erkenntnisziel von Beobachtungsstudien ist, möchte man mit einem Experiment die Frage der Kausalität eines Sachverhaltes klären. Ist die Variable X (z.B. Freundlichkeit des Verkaufspersonals) eine Ursache für Variable Y (z.B. Steigerung der Verkaufsmenge)?

### 1. Struktur und Besonderheiten eines Experiments

Eines vermögen Beobachtungs- und Befragungsmethoden nicht: Ursache-Wirkungsbeziehungen nachweisen. Hat die Werbekampagne für den im Beobachtungszeitraum festgestellten Mehrumsatz gesorgt oder ist das verbesserte Konsumklima die Ursache? Hierfür ist ein Experiment nötig, bei dem die unabhängige Variable (= Ursache, z.B. Werbung) systematisch manipuliert (d.h. variiert) und ihr Einfluss auf die abhängige Variable (= Wirkung, z.B. Umsatz) untersucht wird. Dies geschieht in drei Schritten:

- Randomisierung: Die Versuchspersonen werden zufällig der Experimentalgruppe oder der Kontrollgruppe zugeordnet.
- Treatment: Die Angehörigen der Experimentalgruppe werden einer Variation der Untersuchungsbedingungen (= unabhängige Variable) ausgesetzt (z.B. Form und Inhalt der Werbebotschaft). Die Kontrollgruppe erhält kein Treatment.
- Messung der abhängigen Variablen: Anschließend wird die Ausprägung der abhängigen Variablen sowohl in der Kontroll- als auch in der Experimentalgruppe gemessen. Unterscheiden sich die Ausprägungen der abhängigen Variablen in den beiden Gruppen signifikant, kann davon ausgegangen werden, dass die unabhängige Variable ursächlich für die Veränderung der abhängigen Variable ist (die festgestellte Umsatzsteigerung somit auf den Werbeimpuls zurückzuführen ist und nicht etwa auf das Konsumklima).

### 2. Ein Beispiel aus der Werbewirkungsforschung

Es soll untersucht werden, ob die Untermalung eines Fernsehspots durch klassische Musik (= unabhängige Variable) die Bewertung der beworbenen Parfümmarke (= abhängige Variable) verbessert. Hierfür werden 60 Personen rekrutiert und je 30 Personen zufällig entweder der Experimental- oder der



Kontrollgruppe zugewiesen. Sodann betrachtet die Experimentalgruppe ein durch einen Werbeblock unterbrochenes Fernsehprogramm. Teil des Werbeblocks ist u.a. ein TV-Spot für die Parfümmarke X. Dieser ist mit klassischer Musik unterlegt (= Treatment). Die Kontrollgruppe sieht dasselbe Programm mit demselben Werbeblock, aber die Parfümwerbung ist nicht mit klassischer Musik unterlegt. Anschließend sollen die Angehörigen beider Gruppen auf einer siebenstufigen Ratingskala angeben, wie sehr ihnen die beworbene Marke X gefällt, wie sympathisch diese ihnen erscheint etc. Gibt die Experimentalgruppe signifikant höhere Werte an als die Kontrollgruppe, dann kann davon ausgegangen werden, dass klassische Musik die Markenbewertung verbessert.

An diesem Beispiel lassen sich auch Sinn und Zweck der Randomisierung erläutern: Sie soll Störeffekte ausschließen. Würde man fälschlicherweise der Experimentgruppe überproportional viele Frauen und der Kontrollgruppe übermäßig viele Männer zuordnen, dann könnte der beschriebene Effekt (verbesserte Markenbewertung) auch darauf zurückzuführen sein, dass Frauen gewöhnlich klassische Musik mehr mögen als Männer. Die Variable „Geschlecht“ wäre dann mit der Variable „klassische Musik“ konfundiert und die Ergebnisse des Experiments somit unbrauchbar (Konfundierung = unauflösbare Vermengung der unabhängigen Variable mit einer anderen Einflussgröße).

### 3. Arten von Experimenten

Laborexperimente wie unser Beispielfall sind künstlich geschaffene Untersuchungssituationen. Sie bieten den Vorteil, dass sich technische Hilfsmittel (z.B. Blickregistrierungsverfahren) leichter einsetzen und unvorhersehbare Störungen weitgehend ausschließen lassen (⇒ Markt- und Marketingforschung). Feldexperimente hingegen finden in einer natürlichen Umgebung statt (z.B. Markttest). Daher sind sie realitätsnäher als Laborexperimente, aber auch weniger kontrollierbar und deshalb anfälliger für Störeffekte.

Häufig werden Daten, die nicht im Rahmen eines Experiments erhoben wurden, sondern in einem Quasi- bzw. einem Ex post Facto-Experiment, im Nachhinein so behandelt, als seien es als experimentell gewonnene Daten. So könnten Personen im Rahmen einer Befragung angegeben haben, ob sie einen bestimmten Fernsehspot für Marke X kennen oder nicht (= unabhängige Variable) und wie sehr sie die Marke X mögen (= abhängige Variable). Nunmehr lässt sich untersuchen, ob, wer den Spot kennt, die Marke mehr mag als diejenigen, die den Spot nicht kennen. Der zentrale Unterschied zu einem echten Experiment besteht darin, dass die Probanden nicht zufällig einer der beiden Gruppen zugeordnet werden (Spot gesehen vs. nicht gesehen), sondern ihnen im Nachhinein eine fiktive Gruppenzugehörigkeit definiert wird. Wegen der fehlenden Randomisierung ist es möglich, dass Störeinflüsse die Untersuchungsergebnisse systematisch verzerren. Wurde bspw. der Spot im Vorabendprogramm gesendet, so haben ihn wahrscheinlich überproportional viele nicht berufstätige Personen gesehen haben. Und es ist denkbar, dass diese andere Präferenzen haben als Berufstätige (⇒ Quasi-Experiment).

**Literatur:** *Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (2009): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden: Gabler. Bornemann, T., Hattula, S. (2022): Experiments in Market Research, in: Homburg, C.; Klarmann, M.; Vomberg, A. (Hrsg.), Handbook of Market Research, S. 3-36, Cham: Springer, Campbell, D.T.; Stanley, J.C. (2015): Experimental and Quasi-experimental Designs for Research, Ravenio Books. Cook, T.D.; Campbell, D.T.; Shadish, W. (2002): Experimental and Quasi-experimental Designs for Generalized Causal Inference, Boston/MA: Houghton Mifflin. Hoffmann, S.; Franck, A.; Schwarz, U.; Soye, K.; Wünschmann, S. (2018): Marketing-Forschung, S. 17ff., München: Vahlen. Raab, G.; Unger, A.; Unger, F. (2009): Methoden der Marketing-Forschung, Wiesbaden: Gabler.*

**Eye Balling** → Metaanalyse

**Facial Coding** → Werbetracking

## **Facing**

vorderste, für den Kunden auf einen Blick gut sichtbare Reihe identischer Produkte im Verkaufsregal (⇒ Regalplatzelastizität)

**Fake-Banner** → Online-Werbung

## **Fake-Empfehlungen**

gefälschte Empfehlungen. Noch sind die häufig mit Sternen visualisierten Kundenbewertungen für viele Online-Kunden ein wichtiges Entscheidungskriterium. Aber der Versuch, mit diesem Instrument den Online-Handel transparenter zu machen, droht zu scheitern (⇒ Krieg der Sterne). hat 2020 hat *Amazon* mehr als 200 Mio. Fake-Bewertungen gelöscht – und musste dafür 700 Mio. \$ aufwenden (für Mitarbeiter und Software). Niemand kann somit sicher sein, ob er seine Kaufentscheidung auf verlässliche oder gefälschte Empfehlungen stützt. Nicht einmal auf die – vergleichsweise wenigen – Negativkommentare ist Verlass. Denn auch sie können gefälscht sein, im Auftrag von Konkurrenten.

*Amazon*-Kunden können mit Hilfe einer kostenlosen App von *Reviewmeta* prüfen, auf wie vielen echten Kundenbewertungen eine Empfehlung basiert (= adjusted Rating) und wie viele Fakes das Gesamtergebnis (= original Rating) verfälschen ([www.reviewmeta.com](http://www.reviewmeta.com)). „Dazu muss man nur den *Amazon*-Link in eine Suchleiste einfügen, und der Algorithmus von *Reviewmeta* durchsucht alle Kommentare und Profile der Produktkritiker auf Hinweise. Kommentiert ein Kritiker ausschließlich die Produkte eines einzigen Herstellers oder enthalten viele Rezensionen die gleichen Formulierungen, deutet das auf einen Betrüger hin“ (Lechtape 2017).

„Auf *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube* und *Tiktok* lassen sich massenhaft Likes und Kommentare kaufen. Das ist die zentrale Erkenntnis eines Experiments des *Strategic Communication Centre of Excellence*. (...) Für 300 \$ erhielten die Forscher rund 1.100 Kommentare, knapp 10.000 Likes und mehr als 320.000 Views. Die gefälschten Interaktionen stammten von rund 8.000 Accounts, die teils automatisiert erstellt und gesteuert, teils von Menschen angelegt und bedient werden. Dafür greifen die Dienstleister auf Clickworker zurück, die für Centbeträge die monotone Arbeit ausführen. (...) Im Vergleich zu einer ähnlichen Studie von vor einem Jahr fällt es *Facebook*-Betrüger nun schwerer, gefälschte Konten anzulegen. *Twitter* ist ein bisschen besser darin geworden, diese Accounts nachträglich zu sperren und automatisierte Manipulationsversuche zu erkennen. Bei *Instagram* und *YouTube* hat sich kaum etwas getan, Interaktionen auf beiden Plattformen lassen sich mit Leichtigkeit fälschen. (...) *Tiktok* schließlich scheint nicht in der Lage zu sein, selbst die billigsten Manipulationsversuche zu entfernen und seine Nutzer zu schützen“ (Hurtz 2020, S.7).

**Literatur:** *Appel, G.; Grewal, L.; Hadi, R.; Stephen, A.T.* (2020): The Future of Social Media in Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1): 79-95. *Di Domenico, G.; Sit, J.; Ishizaka, A.; Nunan, D.* (2021): Fake News, Social Media and Marketing. A Systematic Review, *Journal of Business Research*, 124(January): 329-341. *Hurtz, S.* (2020): Gekaufte Kommentare. Betrug mit Views und Likes, *Süddeutsche Zeitung*, 76(297): 7. *Lechtape, M.* (2017): Sterne, die niemand verdient, *Süddeutsche Zeitung*, 73(203): 20.

## **Fake-Follower**

gekaufte Follower in den sozialen Medien. Wie bspw. die Agentur *instagrowing24.de* auf ihrer Homepage völlig unverblümt darlegt, ist in der virtuellen Welt alles käuflich: Sterne, Kommentare. Likes und auch

Follower. „Schon sehr viele Kunden konnten durch den Kauf von Followern und Likes an  $\Rightarrow$  Reichweite und Einfluss gewinnen. Ob Rapper, Promi oder Blogger, jeder von ihnen nimmt diese Dienste in Anspruch. Starte auch du durch und erhalte innerhalb sehr kurzer Zeit so viele Follower und Likes, wie du willst!“ (19.05.2021)

**Literatur:** Zhou, L.; Jin, F.; Wu, B.; Chen, Z.; Wang, C.L. (2023): Do Fake Followers Mitigate Influencers' Perceived Influencing Power on Social Media Platforms? The Mere Number Effect and Boundary Conditions, Journal of Business Research, 158(March): 113589.

**Falscher Konsensus**  $\rightarrow$  Bias

### **Familienmarke**

wie *Du Darfst* markiert mehrere Produkte, die einer bzw. sehr ähnlichen Produktkategorie(n) angehören und ihrer Zielgruppe ein gleichartiges Nutzenversprechen geben, in diesem Fall: „schlank ohne Verzicht“ ( $\Rightarrow$  Markenarchitektur;  $\Rightarrow$  Produktmarke).

**Fehlverhalten**  $\rightarrow$  Bias

**Fixkostendegression**  $\rightarrow$  Skaleneffekte

**Flow-Zustand**  $\rightarrow$  In Game-Advertising

**Forschung, qualitative/quantitative**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

**Frage, geschlossene/offene**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

**Frage, projektive/direkte**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

**Fraktale Marke**  $\rightarrow$  Marke, neue

### **Franchising**

Marketing- und Vertriebsstrategie bzw. Form der Marktbearbeitung, bei der zwei rechtlich selbständige Unternehmen vertikal kooperieren. Rechtlich geregelt wird das Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer durch den Franchisevertrag. Darin sind die Rechte und Pflichten der Partner sowie die Franchisegebühren festgelegt. Franchisegeber wie  $\Rightarrow$  *McDonald's* verpflichten sich, den Franchisenehmern ein umfassendes und bewährtes Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept zur Verfügung zu stellen und sie beim Aufbau sowie bei der Führung des Unternehmens zu unterstützen. Im Regelfall erlaubt der Franchisegeber dem Franchisenehmer auch, das sog. Schutzrecht zu nutzen (zumeist eine eingetragene  $\Rightarrow$  Marke). Der Franchisenehmer seinerseits gewährt dem Franchisegeber mehr oder weniger umfassende Weisungs- und Kontrollrechte und führt an diesen (einmalige) Einstandsabgaben sowie laufende Gebühren ab. *McDonald's* bspw. betreibt 28% seiner 31.667 Filialen aus strategischen Gründen (Erhalt und Pflege eines eigenständigen Know-how) in Eigenregie und lässt 59% seiner Filialen von Franchisenehmern sowie 13% von Partnerunternehmen führen. Allerdings verkauft die Fast Food-Kette nicht nur ihr Marketing-Konzept gegen Gebühr, sondern fordert von seinen Franchisenehmern auch für die im Regelfall hochwertigen Immobilien hohe Mieten.

**Literatur:** Salar, M.; Salar, O. (2014): Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 122: 515-519. Tien, N.H.; Ngoc, N.M. (2019): Comparative Analysis of Advantages and Disadvantages of the Modes of Entering the International

Market, International Journal of Advanced Research in Engineering and Management, 5(7): 29-36.  
*Webber, R.* (2017): An Introduction to Franchising, London: Bloomsbury Publishing.

**Frequenzanalyse** → Inhaltsanalyse

## Fundraising

systematische Maßnahmen von Nonprofit-Organisationen mit dem Ziel, Spenden und andere Finanzierungsmöglichkeiten einzuwerben (⇒ Spenden-Marketing)

## Gabor-Granger-Methode

ermittelt die Preis- bzw. Zahlungsbereitschaft von Konsumenten durch direkte Frage. Dazu „werden für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung mögliche Preise festgelegt – und in der Regel beginnend beim höchsten Preis – abgefragt, ob die Befragten das Produkt bzw. die Dienstleistung zu diesem Preis kaufen würden. Ist die Antwort nein, wird dieselbe Frage mit dem zweithöchsten Preis gestellt – und so weiter. Aus den Ergebnissen lassen sich Preis-Absatz-Funktionen schätzen, da erkennbar wird, welcher Anteil der Befragten zu einem bestimmten Preis kaufen würde“ (Diller et al. 2021, S. 186).

**Literatur:** *Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S.* (2021): Pricing, 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. *Gabor, A.; Granger, C.W.* (1964): Price Sensitivity of the Consumer, Journal of Advertising Research, 4(4): 40-44. *Gabor, A.; Granger, C.W.* (1966): Price as an Indicator of Quality. Report on an Enquiry, *Economica*, 33(129): 43-70.

## Gatekeeper

„wacht“ über den Zugang zu einer kritischen Ressource. So ist für Hersteller ohne Direktvertrieb der Handel der Gatekeeper, da er den Zugang zu der kritischen Ressource „Kunden“ besitzt (⇒ Engpassfaktor Regalplatz).

**Literatur:** *Bodenstein, G.; Spiller, A.* (1993): Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie. Ein interaktionstheoretischer Ansatz, *Wirtschaft und Studium*, 11: 937-942. *Pfohl, H.C.* (2004): Logistiksysteme, 7.Aufl., Berlin: Springer.

## Gattungsmarke

Markenkonzept, das auch als „No Name“, „No Frill“ bzw. „Die Weißen“ bezeichnet wird und bisweilen als Unterform der ⇒ Handelsmarke eingestuft wird (⇒ Markenartikel; ⇒ Markenkonzept). Im Regelfall werden „problemlose“ Artikeln des täglichen Bedarfs wie Konserven, Grundnahrungsmittel sowie Wasch- und Reinigungsmittel als Gattungsmarke geführt: ohne spezifische ⇒ Markierung, nur mit der Produktbezeichnung und den notwendigsten Erläuterungen versehen, auf einem vergleichsweise niederen Preisniveau. Typisch ist auch der weitgehende Verzicht auf klassische Medienwerbung. Stattdessen wurden Gattungsmarken primär durch PoS-Maßnahmen vermarktet.

In Deutschland hat erstmals der *Deutsche Supermarkt (DS)* im Oktober 1978 als Reaktion auf die von preisaggressiven Discontnern wie *Aldi* ausgehende Bedrohung Gattungsmarken angeboten. Mehrere Gründe veranlassten anfangs der 1980er Jahre auch die Mehrzahl der übrigen Handelsunternehmen, diese Strategie zu übernehmen:

- Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Lage und damit einhergehend verstärktes Preisbewusstsein der Verbraucher,
- Intensivierung des Preiswettbewerbs des Handels durch die Aufhebung der Preisbindung,
- zunehmende Austauschbarkeit vieler funktional und qualitativ kaum noch unterscheidbarer Erzeugnisse mit der Folge einer verstärkten Preisorientierung bei Low-Interest-Produkten,
- gesellschaftskritisch motivierte Stigmatisierung des Markenartikels als Symbol einer Konsum- und Verschwendungsgesellschaft sowie
- Profilierung und Differenzierung der eigenen Leistungsfähigkeit in Konkurrenz zu anderen Betriebsformen des Handels (insb. gegenüber preisaggressiven Cash & Carry-Märkten).

Gattungsmarken nehmen insofern eine Sonderrolle ein, als ihnen angesichts des bewussten Verzichts auf Markierung, Werbung und Service lange Zeit der Status  $\Rightarrow$  Markenartikel abgesprochen wurde. Auch das fehlende markentypische Qualitätsimage ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Rückblickend erscheinen Kreation und Forcierung der Gattungsmarken als eine „Fehlleitung“ der  $\Rightarrow$  Markenpolitik des Handels. Diese Wettbewerbsstrategie hat nicht nur die Verbraucher irritiert, sondern auch Umsatz und Wertschöpfung vermindert, ohne die Expansion der Discounter stoppen zu können. Wohl aber sind die großen Handelsgruppen dadurch angeregt worden, ihre Eigenmarkenpolitik stärker als bislang am klassischen Markenartikel auszurichten.

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 223f., München: Vahlen. *Meffert, H.* (2013): Markenstrategien im Wettbewerb. Empirische Untersuchungen zur Akzeptanz von Hersteller-, Handels- und Gattungsmarken, Berlin: Springer. *Schmalen, H.; Lang, H.; Pechtl, H.* (2001): Gattungsmarken als Profilierungsinstrument im Handel, in: Esch, F.-R. Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 961-979, Wiesbaden: Gabler.

### Gemeinschaftswerbung

liegt dann vor, wenn alle Unternehmen einer Branche sich an einer Werbekampagne beteiligen (z.B. als Reaktion auf den Fleischskandal), ohne dass die einzelnen Anbieter explizit im Werbemittel genannt werden (im Gegensatz zur  $\Rightarrow$  Sammelwerbung)

### Generation 50+

Zielgruppe der älteren Konsumenten (über 50 Jahre), die sowohl hinsichtlich ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung als auch aufgrund ihrer überdurchschnittlichen Kaufkraft immer bedeutsamer wird. Sowohl Hersteller- als auch Handelsunternehmen passen deshalb zunehmend ihre Strategien den besonderen  $\Rightarrow$  Bedürfnissen dieses Segments an. So testete *Galeria Kaufhof* in Dortmund einen Warenhaustypus, der sich durch folgende Besonderheiten auszeichnet:

- überbreite Gänge zwischen den Verkaufsregalen (= Einkaufen ohne Gedränge)
- dezentrale, auf die Musikpräferenz der Älteren abgestimmte Geräuschkulisse (= angenehme Einkaufsatmosphäre)
- übersichtliche und deutliche beschilderte Warenpräsentation (= leichtere Orientierung)
- Doorman am Ladeneingang (= Hilfe aller Art).

**Literatur:** *Schumacher, M.* (2008): Identifikation und Erklärung der Wirkung von Direkt-Kommunikation bei Kunden der Generation 50plus, Diss., Handelshochschule Leipzig.

## Generic Placment → Product Placement

### Geschichte des Markenartikels

Marken und Zeichen werden den Universals zugerechnet, d.h. den Kulturgütern, die allen Menschen gemeinsam sind und deshalb prinzipiell von jedermann verstanden werden. Die für ⇒ Markenartikel charakteristische ⇒ Markierung einer Leistung lässt sich bis in die Frühzeit des Handels zurückverfolgen. Anhand zahlreicher Beispiele belegen dies *R. Meldau* für die Antike und *E. Leitherer* für das Mittelalter (z.B. Haus-, Meister-, Zunft- und Städtemarken). Durch die konsequente Anwendung eines nach heutigem Maßstab drastischen Systems von Belohnungen und Bestrafungen gelang es damals den Zünften, das gewünschte Qualitätsniveau der auf den Märkten angebotenen Ware zu gewährleisten.

Die Entwicklungsstufen des Markenartikels (Antike, Mittelalter und Industrialisierung) repräsentieren ein Stück Wirtschaftsgeschichte. Beispielhaft für diese These sei das Werk „*De insigniis et armis*“ genannt, das der Bologneser Rechtsgelehrte *Bartolus de Saxoferrato* im 14. Jahrhundert, angeregt durch den Erfolg zahlreicher Hersteller- und Gütezeichen, geschrieben hat. Dieses Schriftstück hat das Fundament unseres modernen gewerblichen Rechtsschutzes gelegt. In den überschaubaren Märkten früherer Epochen genügte die damals noch mögliche persönliche Kommunikation vollauf, um den ⇒ Absatz der meist individuell und auf Bestellung gefertigten Produkte zu gewährleisten. Denn die unmittelbare, d.h. persönliche Beziehung zum Endabnehmer begründete „wie von selbst“ jene Vertrauensbasis, die man auf den modernen Märkten anonymer Prägung mit den Instrumenten der Kommunikationspolitik unter großem Aufwand schaffen muss.

In der Folge der Wandlung der meisten Märkte zu Käufermärkten kam es zunehmend zur Arbeitsteilung und damit zu einer mehr oder minder starken Spezialisierung der Wirtschaftssubjekte (⇒ Käufermarkt). Selbst der eigenhändig gebackene Sonntagskuchen, einst Inbegriff hausfraulicher Tugend, wurde im Verlauf dieser Entwicklung vielfach durch industriell gefertigte Backmischungen verdrängt. Für die Hersteller erwuchs daraus der Zwang, sich ständig neue Abnehmer für bereits produzierte Ware suchen zu müssen. Die dazu notwendige anonyme Umwerbung einer weiträumig verstreuten Kundschaft wurde durch die Vervollkommnung der Druckkunst, den Rückgang des Analphabetentums und das Aufkommen der elektronischen Medien ermöglicht bzw. begünstigt. Wesentliche Impulse vermittelte zudem das im 13. Jahrhundert aufblühende Messewesen, in dem *F. Braudel* einen „Vorboten der kommenden Weltwirtschaft“ erblickt. Erinnert sei in diesem Zusammenhang nur an weltweit bekannte Messestädte wie Frankfurt am Main oder Leipzig, die 1240 bzw. 1268 die entsprechenden Rechte (bzw. Privilegien) verliehen bekamen.

Bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts war die mitteleuropäische Wirtschaft ständisch geprägt. Deren Instrumente der Qualitätssicherung (Individual-, Gemeinschafts- und Herkunftszeichen sowie obrigkeitliche Prüf- und Kontrollzeichen) hatten während einer ganzen Epoche weitgehend unverändert Bestand. Mitte des 19. Jahrhunderts sorgte dann die Industrielle Revolution für eine Zäsur, die allgemein als der Beginn des modernen Markenwesens gilt. Weitere Folgeerscheinungen waren der Niedergang des Handwerks wie auch, aufgrund der Einführung der Gewerbefreiheit, die Entmachtung der Zünfte. Insgesamt entstanden damals jene Rahmenbedingungen, welche für die Entstehung des uns heute vertrauten Markenwesens erforderlich waren. Vornehmlich die damals aufgenommene Massenproduktion bewirkte weitreichende Veränderungen der Herstellungs- und Konsumverhältnisse. Erst die hierdurch erzielte Kostenersparnis ermöglichte es, die Erzeugnisse selbst in weit entfernten Regionen des Landes zu einem Preis anzubieten, der dem am Produktionsort geforderten Entgelt entsprach. Damit waren mit der überregionalen Präsenz des Angebots und dem Einheitspreis zwei wesentliche Bedingungen für die Entstehung des Markenartikels erfüllt.

Weiterhin hatten die Produzenten als Reaktion auf die damals einsetzende stürmische Ausweitung und Differenzierung der industriellen Massenproduktion sowie die damit einhergehende zunehmende Intransparenz des Marktes großes Interesse daran, durch Individualisierung und Hervorhebung ihres



Leistungsangebots mögliche Nachteile aus der Einschaltung des parallel zu dieser Entwicklung entstandenen Zwischenhandels zu vermeiden. So gesehen war der in Abgrenzung zu den bis dahin üblichen Massenerzeugnissen zu verstehende moderne Markenartikel dazu bestimmt, wieder eine unmittelbare Beziehung zu den Verbrauchern herzustellen und wenigstens einen Teil des früheren Einflusses auf den Markt zurückzugewinnen. Die Jahrhundertwende kann als Blütezeit des Markenartikels gelten. Damals wurde ein Gutteil jener Marken entwickelt, die später Weltgeltung erzielt haben und heute als Global Brands gelten. Hierzu zählen *Coca Cola* (1886), *Aspirin* (1899), *Milka* (1901), *Persil* (1907) und *Nivea* (1912), die teilweise zum Gattungsbegriff wurden.

Ursprünglich für den Bereich der Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs (vorrangig Nahrungs- und Genussmittel, Körperpflege- und Kosmetikartikel, Wasch- und Reinigungsmittel) entwickelt, wurde das Markenkonzept bald auch zu einem wichtigen Instrument der Vermarktung von Gebrauchsgütern (Haushaltselektrogeräte, Unterhaltungselektronik, optische Erzeugnisse). Parallel zu den Veränderungen der Wirtschaftsstruktur setzte sich im weiteren Verlauf die Markenartikelphilosophie in immer mehr Bereichen durch (z.B. ⇒ Dienstleistungsmarken, technische Markenartikel). Selbst bei technischen Produkten, deren Qualität und Gebrauchsnutzen aufgrund von Spezifikationen, Normen und Standards eindeutig bestimmbar sind, führt, wie das Beispiel *Intel* zeigt, die Markenstrategie zum Erfolg. Mit ihrer Hilfe wandelte sich *Intel* vom „braven Zulieferer zum selbstbewussten Markenartikler“, obwohl Mikroprozessoren dem Endverbraucher nicht direkt angeboten werden, sondern als Komponenten unsichtbarer Bestandteil z.B. von PCs sind. Angesichts des schnellen technologischen Wandels sowie des höheren Globalisierungsdrucks können die im Konsumgüterbereich entwickelten Markentechnik und ⇒ Markenpolitik jedoch nur bedingt Vorbild für den Industriegüterbereich sein. So ist es dort aufgrund der häufigen Vernetzung von Hard- und Software nicht möglich, Produktmarken zu etablieren, weshalb *Siemens*, *IBM* etc. wie Corporate Brands geführt werden.

1930 waren erst 10%, Mitte der 1980er Jahre aber bereits knapp 50% aller im Einzelhandel verkauften Produkte Markenartikel. Dessen Siegeszug korrespondiert in auffälliger Weise mit dem Aufblühen der Werbewirtschaft. Denn um Haltbarkeit und Stapelbarkeit gewährleisten zu können, bedurften die weiträumig zu distribuierenden Waren auch einer leistungsfähigen Verpackung. Sollten die Angebote überdies nicht anonym und unattraktiv bleiben, musste man die Oberfläche der zu diesem Zweck entwickelten Dosen, Schachteln und Tüten in der ein oder anderen Weise gestalten. Und damit stand der Wirtschaft eine unglaubliche Fülle von Werbeträgern zur Verfügung. Dies erklärt zum einen, warum u.a. die intensive Nutzung des kommunikationspolitischen Instrumentariums Teil des Selbstverständnisses der Markenartikelhersteller ist. Zum anderen ist in diesem Zusammenhang die durch Informations- und Warenflut gegebene Notwendigkeit der Markierung zu nennen. Denn plausiblerweise ermöglicht nur das Angebot eindeutig identifizierbarer und wiedererkennbarer Produkte die Ausformung einer stabilen Beziehung zwischen Verbrauchern und Herstellern, die sich in Kundentreue bzw. Konsumentenloyalität manifestiert.

1976 wurden erstmals in Frankreich sog. No Name- oder Generic-Artikel auf den Markt gebracht. Ein Jahr darauf folgten die USA und in der Folgezeit die übrigen westlichen Industrieländer. Indem sie so das Preisspektrum nach unten erweiterten und ihren preispolitischen Spielraum vergrößerten, wollten die etablierten Anbieter die damals aufkommenden Discounter abwehren. Für das Markenartikelwesen jedoch war eine Konsequenz dieses Strategiewechsels, dass die Diskussion um das spezifische Leistungsspektrum von Markenartikeln neuen Auftrieb erhielt. Hauptsächlich in den Jahren 1981 und 1982 entschlossen sich zahlreiche Verbraucher- und Supermärkte, ein ausgewähltes Sortiment an weißer oder namenloser Ware anzubieten, um so ihre preispolitische Wettbewerbsfähigkeit zu demonstrieren (⇒ Gattungsmarken).

Zusammenfassend lassen sich Vorläufer des Markenartikels bis in die Antike zurückverfolgen. In seiner modernen Ausprägung verkörpert er die Reaktion der Produzenten auf die zunehmende Intransparenz des Marktes im Zuge der Ausweitung und Differenzierung der industriellen Massenproduktion. Insbesondere verfolgten die Hersteller mit dem Markenartikel das Ziel, ihr Angebot zu markieren und es so von

anonymen Massenprodukten abzugrenzen. Nachdem die klassische Herstellermarke in den 1950er und frühen 1960er Jahren aus einer eindeutigen Vorrangstellung heraus operieren konnte, veränderte das Erstarken des Handels u.a. durch das Aufkommen der  $\Rightarrow$  Handelsmarken die Wettbewerbssituation nachhaltig. Beschleunigt wurde diese Entwicklung durch die wirtschaftliche Rezession, welche zu Beginn der 1980er Jahre einen Verdrängungswettbewerb auslöste und strukturelle Voraussetzungen für den Markterfolg der Gattungsmarken schuf.

**Literatur:** *Berekoven, L.* (1992): Von der Markierung der Marke, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, 25-42, München: dtv. *Braudel, F.* (1986): Sozialgeschichte des 15.-18. Jahrhunderts. Aufbruch zur Weltwirtschaft, München. *Größer, H.* (1991): Der klassische Markenartikel. Versuch einer Wesensbestimmung, Markenartikel, 53(5): 200-207. *Leitherer, E.* (1956): Das Markenwesen der Zunftwirtschaft, Markenartikel, 18(9): 685-707. *Leitherer, E.* (1988): Die Entwicklung des Markenwesens. Von den Ursprüngen bis zum Beginn der fünfziger Jahre, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler. *Meffert, H.; Bruhn, M.* (1983): Markenpolitik im Wettbewerb, Markenartikel; 45(6): 278-294; 45(7): 341-346. *Meldau, R.* (1967): Zeichen, Warenzeichen, Marken, Bad Homburg. *Poth, L.* (1983): Markenartikel - Handelsmarken - No Names, Markenartikel, 45(7): 337-341.

### Geschlechterklischee

festgefahrene, überholte, holzschnittartig vergrößerte Darstellung von Mann und Frau. Geschlechterklischees sind häufig, aber nicht immer negativ: z.B. die hysterische Frau oder, wie in einem Werbespot der Supermarktkette *Edeka* zum Muttertag, der „überforderte, grobmotorische, unsensible und – natürlich – ungepflegte – Mann, der auch an grundlegenden Aufgaben der Kinderbetreuung scheitert. >Danke, Mama, dass du nicht Papa bist< sagt eine Kinderstimme aus dem Off“ (Slavik 2020, S.17). Kritiker werfen der Werbeindustrie und den werbenden Unternehmen vor, sie zementierten so bestehende Geschlechterklischees und erschwerten den sozialen Wandel. Allerdings können auch wirtschaftliche bzw. informationsökonomische Vorteile der Grund sein, weshalb „Werbung so gerne Klischees bedient. Denn die Klischees kennen alle. Wenn Agenturen also in 30 Sekunden Werbezeit eine Geschichte erzählen wollen, ist es für sie praktisch, Muster zu nutzen, die bereits in den Köpfen der meisten Menschen verankert sind – ob bewusst oder unbewusst“ (Slavik 2020, S.17).

**Literatur:** *Holtz-Bacha, C.* (2019): Werbung und Gender-Marketing, in: Dorer, J.; Geiger, B.; Hipfl, B.; Ratković, V. (Hrsg.), Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung, S. 1–13, Wiesbaden: Springer VS. *Schmittwilken, L.* (2021). Geschlechterdarstellungen in Fernsehwerbespots für Kinder. Theoretische Überlegungen und empirische Beispiele, Masterarbeit, Universität Osnabrück, [louisa.schmittwilken@uni-osnabrueck.de](mailto:louisa.schmittwilken@uni-osnabrueck.de). *Slavik, A.* (2020): Dummes Prinzesschen, mutiger Krieger, Süddeutsche Zeitung, 76(265): 17.

### Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)

Wer kauft unsere  $\Rightarrow$  Marke? Stimmt unsere Zielgruppe mit unseren tatsächlichen Kunden überein? Wie ist unser Produkt im Wettbewerbsumfeld positioniert? Diese und andere Fragen erscheinen trivial. Aber kein Marketing-Manager kann sie verlässlich beantworten, ohne dafür Informationen einzuholen. Dies gilt insb. für Konsumgüterhersteller. Da ihre Produkte zumeist in großen Mengen von Handelsunternehmen vertrieben werden, können sie nicht aus eigener Anschauung wissen, wer ihre Kunden sind. Derartige Informationen liefert jedoch z.B. das in Nürnberg ansässige Marktforschungsunternehmen *GfK*. Es erhebt in seinem Verbraucherpanel die Kaufgewohnheiten einer repräsentativen Stichprobe deutscher Konsumenten mit Hilfe von Electronic Diaries, mit denen dieses auf Verbraucherforschung spezialisierte, weltweit tätige Marktforschungsinstitut die Panelteilnehmer ausstattet. Da diese Daten mit den Psycho- und Soziodemografika der Befragten verknüpft werden

können, erfahren die Hersteller nicht nur, wie oft ihre Marken wann und wo gekauft werden, sondern z.B. auch, ob die Käufer jung oder alt, preis- oder markenbewusst bzw. Singles oder Familienväter sind. Weiterhin verraten die Paneldaten den Herstellern, ob ihre Marke mehr Stammkäufer hat als konkurrierende Marken und ob der Handel ihrer unverbindlichen Preisempfehlung folgt.

Der Wert solcher Marktinformationen steht und fällt mit der Datenqualität: Die Daten müssen regelmäßig erhoben werden, repräsentativ für die Grundgesamtheit sowie reliabel und valide sein. Dass die *GfK* es dauerhaft verstanden hat, diese Qualitätskriterien zu erfüllen, ist einer der Gründe für ihr stetiges Wachstum: 1925 als Institut für Wirtschaftsbeobachtung der deutschen Fertigware gegründet, erwirtschaftete die *GfK* 2007 einen Umsatz von 1,16 Mrd. €, davon mehr als drei Viertel im Ausland. In dem Maße, wie die Neuen Medien auch die ⇒ Markt- und Marketingforschung grundlegend verändern (bspw. durch Social Media Monitoring), geriet jedoch auch dieses etablierte Marktforschungsunternehmen in die Krise. Bis 2015 war der weltweite Umsatz der *GfK*-Gruppe zwar noch auf 1.543, Mrd. € gestiegen, um dann bis 2021 auf etwa 1.110,0 \$ zu sinken (was bei einem durchschnittlichen Dollarkurs von 0.845 einem Umsatz von 1.313,6 € entspricht).

**Quelle:** [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/marktforscher-gfk-verliert-ueberraschende-fuehrungsspitze-a-1107324.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/marktforscher-gfk-verliert-ueberraschende-fuehrungsspitze-a-1107324.html)

## Gestaltpsychologie

„Schule“ bzw. theoretische Strömung, die davon ausgeht, „dass psychische Phänomene nur dann erfasst und verstanden werden können, wenn man sie als organisiertes und strukturiertes Ganzes ansieht, und nicht, wie der Atomismus, durch Zerlegung in kleinste Elemente. Der Begriff Gestalt bedeutet so etwas wie „Form“, „Ganzes“, „Konfiguration“ oder „Kern“. Eine gewisse Berühmtheit erlangte der Merksatz „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Er bringt den Kern der Auseinandersetzung zwischen Atomismus und Gestaltpsychologie auf leicht fassbare Weise zum Ausdruck. „Wenn wir Musik hören“, dann nehmen wir ganze Melodien wahr, obwohl diese sich aus einzelnen Noten zusammensetzen“ (Zimbardo/Gerrig 2004, S.168). In den 1950er-Jahren hatte die Gestaltpsychologie großen Einfluss auf die Werbung.

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 571, München: Vahlen. *Foscht, B.S.T., Swoboda, B.; Schramm-Klein, H.* (2017): Käuferverhalten, 6. Aufl., S. 102f., Wiesbaden: Springer Gabler. *Hoffmann, S.; Akbar, P.* (2019): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., S. 79ff., Wiesbaden: Springer Gabler. *Jacobi, H.* (1972/2013): Werbepsychologie. Ganzheits- und gestaltpsychologische Grundlagen der Werbung, Wiesbaden/Berlin: Gabler/Springer. *Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J.* (2004): Psychologie, 16. Aufl., München: Pearson.

## Gewohnheit

„Handlung, die durch Umweltreize aktiviert und nicht durch Ziele oder Absichten geleitet wird. Durch häufige Wiederholung eines Verhaltens in einer bestimmten Situation (z.B. im Supermarkt) bilden Konsumenten Assoziationen zwischen bestimmten Verhaltensweisen (z.B. Kauf einer Müsli-Marke) und internen (z.B. Hunger) bzw. externen (z.B. Markenname oder Logo) Reizen in dieser Situation. Nach dem Erlernen dieser Assoziation löst die Wahrnehmung der Kontextreize an sich das dazugehörige Verhalten aus“ (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.405). Für das Marketing spielen Gewohnheiten eine wichtige Rolle, bspw. mit Blick auf habitualisierte Kaufentscheidungen oder die vergleichsweise geringe Bereitschaft, Produktmängel bzw. Servicefehler mit einem Produkt- oder Anbieterwechsel zu „bestrafen“. Ein anderes Forschungsthema ist Änderungsresistenz im Allgemeinen und die Resistenz gegenüber innovativen Angeboten im Besonderen.

**Literatur:** *Haber, T.* (2008): Resistenz gegenüber Innovationen, Wiesbaden: Gabler. *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl, München: Vahlen. *Weinberg, P.* (1979). Habitualisierte Kaufentscheidungen von Konsumenten, *Die Betriebswirtschaft*, 39(4), 563-571. *Wolff, H.G.; Moser, K.* (2007): Kaufentscheidungen, in: Moser, K. (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*, Berlin: Springer, Berlin. *Wood, W.; Quinn, J.M.; Kashy, D.* (2002): Habits in Everyday Life. Thought, Emotion, and Action, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6): 1281-1297.

## GfK Kaufkraft

Summe aller Nettoeinkünfte der Wohnbevölkerung (Nettoeinkommen aus selbstständiger und nichtselbstständiger Arbeit, Kapitaleinkünfte, Arbeitslosengeld, Kindergeld und Renten)

## Global Sourcing

strategische und weltweite Ausrichtung des Beschaffungsmanagements mit dem Ziel der Erlangung von Kosten- und/oder Qualitätsvorteilen und damit von Vorteilen im internationalen Wettbewerb. In dem Maße, wie der traditionelle Einkauf in Reichweite (international bzw. global) und Ausrichtung (strategischer Fokus) erweitert wird, entwickelt sich diese Unternehmensfunktion zum Global Sourcing. Für den Aufbau weltumspannender Beschaffungsnetzwerke wird zunehmend auch das Internet genutzt. Noch aber sind die traditionellen realen Instrumente und Vertriebskanäle (internationale Einkaufsbüros, Handelshäuser etc.) unersetzbar.

**Literatur:** *Antras, P.; Helpman, E.* (2004): Global Sourcing, *Journal of Political Economy*, 112(3): 552-580. *Arnold, U.* (2014): Global Sourcing, in: Hahn, D.: Kaufmann, L. (Hrsg.), *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement*, 2. Aufl., 212-250, Berlin: Springer. *Krokowski, W.; Sander, E.* (2020): Global Sourcing und Qualitätsmanagement, <https://elibrary.dunckerhumblot.com/book/53708/global-sourcing-und-qualitatsmanagement/> (19.06.2023)

## Good Corporate Citizen

Unternehmen, die durch  $\Rightarrow$  Corporate Citizenship (CCS), d.h. durch ihr bürgerschaftliches Engagement, dazu beizutragen versuchen, die Globalisierung möglichst menschengerecht zu gestalten. Hierzu bedienen sie sich weniger des Instruments der finanziellen Unterstützung z.B. von kommunalen Anliegen (durch  $\Rightarrow$  Sponsoring oder  $\Rightarrow$  Mäzenatentum). Vielmehr übernehmen Good Corporate Citizen bzw. deren Mitarbeiter Verantwortung für das Gemeinwesen, in dem sie ihren Standort haben. Konkret bedeutet dies, dass sie Know how und private Zeit bspw. in soziale oder ökologische Projekte einbringen. Anstatt, wie bisher, dann und wann eher zufällig für wohltätige Zwecke zu spenden, beteiligen sie sich nicht nur materiell, sondern auch konzeptionell an dauerhaft angelegten Projekten, welche zur Lösung gravierender gesellschaftlicher Probleme beitragen wollen (z.B. zunehmende Fettleibigkeit der Jugend, Erosion der Innenstädte).

CCS kann, muss aber nicht selbstlos sein. Denn soziales Engagement erhöht die  $\Rightarrow$  Kundenbindung, die Loyalität der Mitarbeiter, die  $\Rightarrow$  Akzeptanz eigener Anliegen im gesellschaftlich-politischen Umfeld und nicht zuletzt die Absatzchancen dieses Unternehmens. Schließlich erleichtert CCS ganz wesentlich die Akquisition von High Potentials. Gemäß einer Studie des Instituts Industrial Society wollen 82% der besonders qualifizierten Bewerber nur für ein Unternehmen arbeiten, dessen Werte sie teilen.

**Literatur:** *Carroll, A.B.* (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 100(1): 1-7. *Néron, P.Y.; Norman, W.* (2008): Citizenship, Inc. Do we Really Want

Businesses to be Good Corporate Citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1): 1-26. *Schrader, U.* (2022): Corporate Citizenship, in: Aßländer, M.S. (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsethik*, 147-158, Stuttgart: Metzler.

### Goodwill

von den Ziel- bzw. Anspruchsgruppen eines Unternehmens diesem gewährter Vertrauensvorschuss (⇒ Stakeholder-Marketing; ⇒ Sozio-Marketing)

### Googles Antitracking-Initiative

soll den Handel von *Google* mit Nutzerdaten beenden. Sollte es tatsächlich dazu kommen, würde dies den boomenden Online-Werbemarkt im Allgemeinen und das Tracking im Besonderen nachhaltig verändern. Denn dank *Chrome* ist *Google* mit einem Marktanteil von mehr als 64 % auf dem weltweiten Werbemarkt der wichtigste Akteur. *Safari* (12,5%) ist aufgrund der werbekritischen Grundhaltung von *Apple* keine Option für Unternehmen, die weiterhin Tracking per Cookie betreiben – und der Open-Source-Browser *Firefox* (6%) auch nicht.

Allerdings wäre *Googles* Kehrtwende weniger uneigennützig, als es auf den ersten Blick den Anschein haben mag. Denn erstens erblickt nun *Apple* im Schutze der Privatsphäre ein überzeugendes Argument, warum Nutzer bereit sein sollte, für ein Smartphone mehr als 1.000 € zu bezahlen (weshalb *Apple* das Tracking nur noch bei jenen Nutzern freischalten möchte, die dem explizit zustimmen). Und zum anderen wehren sich immer mehr Kunden gegen die „Schnüffelei der Datenkraken“, was das gesamte bisherige Geschäftsmodell der ⇒ Online-Werbung bedroht.

Was hat *Google* konkret vor? *Chrome* soll als zentrale Sammelstelle für Nutzerdaten etabliert werden und Werbetreibenden nur noch sehr beschränkten Einblick in diese Daten erhalten. Letztlich möchte „*Google* weiterhin personalisierte Werbung anbieten, der Werbewirtschaft aber die Möglichkeit entziehen, einzelne Nutzer zu verfolgen. (...) Mit der »Privacy Sandbox« will *Google* dem ein Ende machen. Hinter dem Begriff stecken eine Reihe verschiedener Maßnahmen. Zum Beispiel will das Unternehmen sogar die IP-Adressen der Nutzerinnen und Nutzer vor den Werbekunden verstecken und so die Rückverfolgung erschweren. (...) Mehr noch: *Google* will teilweise auch falsche Daten beimischen, um die Identifikation unmöglich zu machen. (...) Natürlich wehren sich werbungstreibende Unternehmen sowie *Facebook*, *Google*, *TikTok* und andere Plattformen, die sich fast ausschließlich durch Online-Werbung finanzieren. Sie befürchten, dass »Privacy Sandbox« ihre Abhängigkeit verstärkt und *Google* eine Monopolstellung beschert.

„Zwar scheint sich die ganze Branche auf eine Zukunft ohne Werbe-Cookies einzustellen, doch das heißt nicht, dass sie auf Daten verzichten will. Immer mehr Anbieter versprechen, das Tracking-Geschäft weitgehend aufrechterhalten zu können. Zum Beispiel per »Browser Fingerprinting«, bei dem versucht wird, das Zugangsprogramm und damit das jeweilige Endgerät anhand von installierten Plugins oder Schriftarten eindeutig zu identifizieren. Andere versuchen, den Werbe-Cookie mit technischen Tricks am Leben zu halten. (...) Ein Anbieter ist die Firma *Utiq*, die zunächst unter dem Namen *TrustPid* auftrat und seit 2023 ihren Sitz in Belgien hat. Es handelt sich um eine Zusammenarbeit der großen europäischen Mobilfunkkonzerne: *Deutsche Telekom*, *Orange*, *Telefónica* und *Vodafone Group*. Ihr neues Geschäftsmodell ähnelt dem, was *Verizon* 2014 bereits in den USA ausprobiert hatte: Der Provider markierte den Datenstrom der eigenen Kunden und ermöglichte es so, gelöschte Cookies wiederherzustellen und Privatsphäre-Einstellungen zu umgehen. Bürgerrechtler sprachen deshalb von einem »Super-Cookie«. Eine solche Technik könnte *Googles* und auch *Apples* Cookie-Sperren ausmanövrieren.“

**Literatur:** *Noske, N.* (2017): Einmal Schuhe, immer Schuhe, *Süddeutsche Zeitung*, 71(240): 26.

Quelle: <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/google-die-600-milliarden-dollar-wette-um-cookies-a-4cdfc859-4b92-45a0-9c55-073522eabf84/> (01.12.2023)

**Greenwashing** → Verantwortungsbewusstes Marketing

### Grenzpreisstrategie

Wettbewerbsstrategie, die darin besteht, das Preisniveau so weit zu senken, dass für Konkurrenten die Risiken eines Markteintritts weitaus größer wären als die Chancen (= Limit Pricing). Würden bspw. *Alpia*, *Milka*, *Ritter Sport* u.a. für deutlich weniger als einen Euro verkauft, dann wäre dies für potentielle Konkurrenten ein unübersehbares Signal: Es lohnt sich für euch nicht, Tafelschokolade zu produzieren.

**Group Serving Bias** → Bias

**Guerilla Werbung** → Outdoor-Werbung

### Habituation

lerntheoretisch erklärbare „abnehmende Reaktionsbereitschaft in Abhängigkeit von der Anzahl der Expositionen“ (umgangssprachlich Gewöhnung; ⇒ Gewohnheit)

**Handelshemmnis** → Protektionismus

### Handelsmarke

Waren- oder Firmenzeichen, mit denen eine Handelsunternehmung oder Verbundgruppe Waren markiert oder markieren lässt, um die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten zu vertreiben (⇒ Markenartikel). Handelsmarken werden auch als Eigen- oder Hausmarken bezeichnet bzw. Store Brand bzw. Private Label. Sie ermöglichen dem Handelsunternehmen höhere Gewinnspannen als beim Verkauf von Herstellermarken und sorgen für ⇒ Kundenbindung. Vor allem aber versetzen sie den Handel in die Lage, sich von den Herstellern zu emanzipieren und sich gegenüber konkurrierenden Handelsunternehmen zu profilieren.

*Entwicklungsgeschichte der Handelsmarken*

	<b>Erste Generation</b>	<b>Zweite Generation</b>	<b>Dritte Generation</b>	<b>Vierte Generation</b>
<b>Marke</b>	No-Name	Quasi-Marke	Dachmarke des Handels	"Gestaltmarken"/segmentierte Handelsmarken
<b>Produkte</b>	Basislebensmittel	Großvolumige Einzelartikel	Große Kategorie	Imagebildende Produkte
<b>Technologie</b>	Basistechnologie mit niedrigen Barrieren	Eine Generation im Rückstand gegenüber Marktführer	Näher an Marktführer	Innovativ
<b>Qualität/ Image</b>	Geringer als Hersteller-marken	Mittel, aber als geringer wahrgenommen	Wie führende Marken,	Besser/genauso gut wie führende Marke



			Qualitätsgarantie des Handels	
<b>Kaufmotivation</b>	Preis	Preis	Produktqualität/ Preis	Besseres Produkt
<b>Hersteller</b>	National, meist nicht spezialisiert	National, zum Teil auf Handelsmarken spezialisiert	National, meist auf Handelsmarken spezialisiert	International, meist auf Handelsmarken spezialisiert

Quelle: Boston Consulting Group.

In den 1970er und frühen 1980er Jahren gelang es dem Handel, sich aus seiner angestammten Hilfs- und Verteilerfunktion zu lösen und eine eigenständige Wettbewerbsstrategie zu verfolgen. Die im Verlaufe eines fortdauernden Konzentrationsprozesses spürbar erstarkten Handelsunternehmen nutzten in der Folgezeit ihre Handelsmarken, um mit den Herstellern um die Marketing-Führerschaft im Distributionskanal zu konkurrieren und eine eigenständige Sortiments- und Preispolitik zu betreiben. Dennoch übernahm die um Auslastung ihrer Produktionskapazität bemühte nationale und internationale Markenartikelindustrie teilweise die Herstellung der Handels- und Eigenmarken, welche der allerdings zunehmend weltweit und außerhalb der klassischen Markenartikelindustrie herstellen lässt (⇒ Global Sourcing).

Als Konsequenz des intensiven vertikalen und horizontalen Wettbewerbs haben mittlerweile praktisch alle Großbetriebsformen des Handels (Filialbetriebe, Versandhäuser, Einkaufs- und Konsumgenossenschaften, Freiwillige Ketten) Rückwärtsintegration betrieben und auch dadurch zunehmend Unabhängigkeit von der Markenartikelindustrie erlangt. Häufig schlugen die Machtverhältnisse sogar in ihr Gegenteil um. Nachdem etwa *Vaihinger*-Fruchtsaft nicht mehr national gelistet wurde, vereinbarte die *Schwabenbräu Robert Leicht AG* mit der *Rewe*-Handelsgruppe eine enge Zusammenarbeit. Als Konsequenz dieser Kooperation wurde in der Folgezeit das bislang im Hochpreissegment angesiedelte Getränk als *Rewe*-Eigenmarke geführt. Abgesehen von derartigen Beispielen aber erfüllten die Handels- und im Besonderen die ⇒ Gattungsmarken zunächst hauptsächlich eine ergänzende Funktion, sowohl was ihre Innovationskraft anbelangt als auch bezüglich des Positionierungsanspruchs. Zu seiner Profilierung bedurfte der Handel deshalb nach wie vor der führenden Herstellermarken, die deshalb auch Orientierungsmarken genannt werden. *Mangold* formuliert dies folgendermaßen: „Ein Handelsunternehmen – und vor allem eines mit universellem Anspruch wie *Quelle* – muss unter der starken Dachmarke sowohl Hersteller- als auch Eigenmarken führen, die dem Image der Dachmarke entsprechen und dieses weiter stützen“.

Da mit Hilfe von Handelsmarken hauptsächlich mittlere und untere Preisklassen besetzt wurden, bedrohten sie anfangs die etablierten Marktführer nicht ernsthaft. Diese boten mit Hilfe ihrer emotionsorientierten ⇒ Markenkonzepte vor allem prestigebewussten Konsumenten einen signifikanten Zusatznutzen. Den preisbewussten Verbrauchern aber boten sich die Eigenmarken des Handels dank eines günstigen Preis-/Leistungsverhältnisses bald als Alternative zu den gängigen Herstellermarken an. Sie werden ausschließlich in den Geschäften des jeweiligen Handelsbetriebs unter einem geschützten Warenzeichen angeboten (z.B. *Gut & Günstig* bei *EDEDA* und *Balea* bei *DM*). Deshalb eignen sich Handelsmarken dafür, über die ⇒ Markentreue die Einkaufsstättenloyalität der Kunden zu erhöhen. Deshalb spielen mittlerweile nicht nur aus Wettbewerbs-, sondern gerade auch aus Image- und Ertragsgründen für den Handel eine wichtige Rolle. Unter Rekurs auf das Konzept der Strategischen

Gruppe haben *Hawes* und *Crittenden* die Vermarktungsstrategie von amerikanischen Supermärkten empirisch untersucht und festgestellt, dass das Cluster „Aggressive“ (= frühzeitige Anbieter von No Names zu Penetrationspreisen und hohem Wettbewerbsdruck) signifikant besser abschneidet als die Cluster „Nichtanbieter“, „konservative Imitatoren“ und „reaktive Nachzügler“. Als Erfolgskriterien dienten den Autoren die Variablen Bruttogewinn, Umsatzvolumen und Rentabilität. Die Imagewirkung der Handelsmarke erwuchs aus ihrem exklusiven Charakter und der damit verbundenen Akzentuierung der Unverwechselbarkeit der unternehmensspezifischen Leistung.

Im Einzelnen helfen Handelsmarken, folgende Zielsetzungen zu verfolgen:

- Profilierung des eigenen Unternehmens (z.B. *Tengelmann* durch Ökologieorientierung),
- Sicherung der preispolitischen Autonomie,
- Stabilisierung von Gewinnspanne und Ertrag,
- Festigung der Stellung des Großhandels und
- Nutzung des Synergiepotentials.

Letzteres ist bspw. dann der Fall, wenn, wie bei *Die SPARsamen*, der Händlername Teil der Markenbezeichnung ist. Dann unterstützen sich die produkt- und die institutionenbezogenen Werbemaßnahmen wechselseitig.

Seit Mitte der 1990er Jahre vollzog sich indessen ein Wandel der Handelsmarkenpolitik, der als Teil des allgemeinen ⇒ Trading Up angesehen werden kann. Nachdem ein Brain Drain von der Industrie zum Handel eingesetzt hatte, lernte dieser *Michael* zufolge „schneller, als es der Industrie lieb sein konnte, das gesamte Marketing-Instrumentarium einzusetzen. Wer zur täglichen Nähe zum Konsumenten noch das Know how der Markentechniken addieren kann, wird – um es freundlich zu formulieren – in Zukunft ein unbequemer Partner für die Industrie. ... Der Angriff, der noch vor Jahren nahezu harmlos unter dem Begriff No Name begann, zielt jetzt auf den volumenträchtigen Mittelbauch bis hin in die obere Preisklasse“. Mittlerweile belegen zahllose Beispiele, dass der Handel in allen Preis-/Qualitätsklassen (und nicht nur im Preiseinstiegs-Segment) Marken erfolgreich zu führen vermag.

Auch der Produktbereich wurde drastisch erweitert. Anfangs konzentrierten sich Handelsunternehmen auf das Trockensortiment. Bald lernten sie jedoch, auch in den sog. nicht-strukturierten Märkten (Fleischwaren, Molkereiprodukte, Obst und Gemüse) Handelsmarken zu führen und mit deren Hilfe das Unternehmensprofil zu schärfen und den Ertrag zu verbessern.

Längst ähneln Hersteller- und Handelsmarken einander hinsichtlich Positionierung und Markenführung. Sichtbares Zeichen dieser Entwicklung ist der Umstand, dass der Markenname von Handelsmarken häufig nicht mehr die exklusive Bindung an ein bestimmtes Handelsunternehmen signalisiert, sondern in Abhängigkeit von Warengruppe, Qualitätsniveau und Zielgruppe sowie unter Berücksichtigung markentechnischer Gesetzmäßigkeiten gewählt wird.

**Literatur:** *Ailawadi, K.L.; Keller, K.L.* (2004): Understanding Retail Branding. Conceptual Insights and Research Priorities, *Journal of Retailing*, 80(4): 331-342. *Bruhn, M.* (2012): Handelsmarken. Erscheinungsformen, Potenziale und strategische Stoßrichtungen, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.), *Handbuch Handel*, Wiesbaden: Springer Gabler. *Hawes, J.M., Crittenden, W.F.* (1984): A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, *Strategic Management Journal*, 5(3): 275-287. *Kremer, F.; Viot, C.* (2012): How Store Brands Build Retailer Brand Image, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(7): 528-543. *Mangold, K.* (1993): Handelsmarken. Basis für neue Partnerschaften zwischen Handel und Industrie, *Markenartikel*, 55(7): 336-338. *Schwertfeger, M.* (2017): *Handelsmarkenmanagement*, Wiesbaden: Springer Fachmedien. *Olbrich, R.; Grewe, G.* (2008): *Handelsmarken kontra Herstellermarken*, Marketing Review St. Gallen,

25(5): 32-39. *Weise, C.* (2008): Hersteller-und Handelsmarken im Kaufentscheidungsprozess, Wiesbaden: Gabler.

## Handelsmarketing

Marketing von Handelsunternehmen. Handelsmarketing befasst sich mit Themen wie Beschaffungsmärkte, Supply Chain, Sortimentsgestaltung (u.a. Definition von Warengruppen), Verbundeffekte zwischen Produkten, Preisbündelung, Handelsmarken, Beratungskompetenz und Standortwahl.

*Absatzpolitische Instrumente von Handelsunternehmen*

<b>Instrumente</b>	<b>Ausgewählte Ziele</b>	<b>Ausgewählte Entscheidungsparameter</b>
Standortmanagement	Profitable Offline/Online Stores	Standortplanung bzw. -wahl
	Attraktive Offline/Online-Standorte	Domnains und Suchmaschinenwerbung
Sortimentsmanagement	Pe-/Vertriebstypenprofilierung	Sortimentsbreite und -tiefe
	Warengruppenimage	Category Management
Handelsmarkenmanagement	Profitabilität mit Marken Unabhängigkeit von Lieferanten	Einsatz von Handelsmarken vs. Markenartikeln
Preismanagement	Umsatzmaximierung	Höhe des Preises
	Frequenzsteigerung	Zeitlicher Verlauf
	Gestaltung der Preiserwartung	Konditionen
Kommunikationsmanagement	Kerneinfluss auf Image/Einstellung	Kommunikationsinstrumente
	Auslösen ein Offline-/Online-Kaufes	Verteilung des Budgets
Storemanagement	Convenience vs. Erlebnis	Offline/Online Store-Llayout
	Multiplikation/Expansion	Quantitative/qualitative Raumzuteilung
Servicemanagement	Neukundenakquisition	Art/Umfang der Offline/Omline-Serviceleistung
	Kundenbindung	Individuelle Kundenansprache

Quelle: Swoboda et al. (2019, S.384).

**Literatur:** Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H. (2019): Handelsmanagement, 4. Aufl., München: Vahlen.

## Handelspanel → Markt- und Marketingforschung

### Handraising

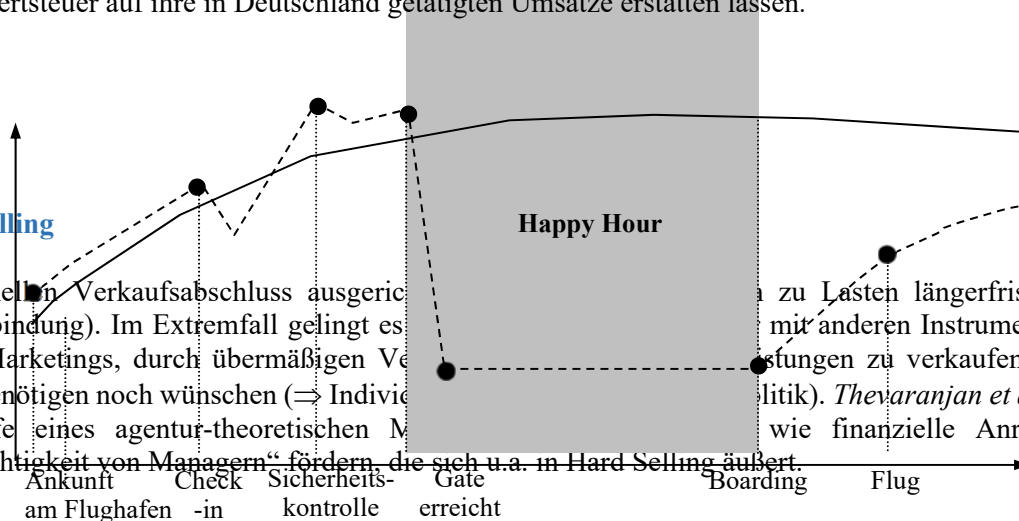
eine auf dem Prinzip der Selbstselektion beruhende kommunikationspolitische Maßnahme im Rahmen von bzw. in Vorbereitung von Direkt-Marketing. Durch Handraising sollen neue Adressdaten für die direkte, individualisierte Ansprache gewonnen werden (⇒ Individualisierte Kommunikationspolitik). So kann ein Anbieter ein mit einer Kunden-werben-Kunden-Aktion kombiniertes Gewinnspiel bewerben: z.B. „Wenn Sie uns zehn Adressen von Freunden und Bekannten mitteilen, die sich für dieses Produkt interessieren könnten, nehmen Sie an der Verlosung eines attraktiven Preises teil“. Möglich sind auch Werbeanzeigen mit dem Verweis auf eine spezielle Webseite der Kampagne (sog. Website-Special), wo sich Interessenten registrieren und weiteres Informationsmaterial bestellen können.

### Happy Hour am Flughafen

Eine hohe Kundenfrequenz garantiert zunächst nur zahlreiche potentielle Käufer. Wie viele tatsächlich etwas kaufen, hängt von weiteren Faktoren ab: bspw. von Verweildauer und Kauflaune. Beides ist häufig am Flughafen gegeben. Nachdem sie die Sicherheitskontrolle passiert und ihr Gate gefunden haben, entspannen sich die Reisenden: d.h. der, negative, gesundheitsgefährdende Distress lässt nach und der positive, anregende Eustress überwiegt. Nun sind sie dankbar für jede Form der Abwechslung, die ihnen hilft, sich die Zeit bis zum Abflug zu vertreiben. In dieser „Happy Hour“ decken viele nicht nur ihren Reisebedarf (Getränke, Snacks, Geschenke), sondern interessieren sich auch für hochwertige Kleidung, Schmuck, Parfüm etc. Passagieren, die nicht aus der EU stammen, bietet das sog. Tax Back-Verfahren einen zusätzlichen Anreiz. Sie können sich am Flughafen die Mehrwertsteuer auf ihre in Deutschland getätigten Umsätze erstatten lassen.

### Hard Selling

auf schnellen Verkaufsabschluss ausgerichtet (Kundenbindung). Im Extremfall gelingt es, durch übermäßigen Verkaufswiederholungen zu verkaufen, die sie weder benötigen noch wünschen (⇒ Individualisierte Kommunikationspolitik). *Thevaranjan et al.* haben mit Hilfe eines agentur-theoretischen Modells die „Kurzsichtigkeit von Managern“ gefördert, die sich u.a. in Hard Selling äußert.



Literatur: *Bone, J.* (2017): *The Hard Sell. An Ethnographic Study of the Direct Selling Industry*, London: Routledge. *Chu, W.; Gerstner, E.; Hess, J.D.* (1995): Costs and Benefits of Hard-sell, *Journal of Marketing Research*, 32(1): 97-102. *Thevaranjan, A.; Joseph, K.; Srinivasan, D.* (2000): Managerial Myopia and Non-financial Measures. The Case of Customer Satisfaction Mitigating Hard-selling, SSRN 208388. *Troll, K.F.* (2005): Vom „Hard-Selling“ zum „Heart-Selling“, in: Fröhlich-Glantschnig, E. (Hrsg.), *Marketing im Perspektivenwechsel*, Berlin: Springer.

### Harvard-Konzept

von Wissenschaftlern der gleichnamigen Universität entwickelte Verhandlungsstrategie. Das Harvard-Konzept darauf ab, eine Win-/Win-Situation zu schaffen: Beide Seiten sollen von dem Verhandlungsergebnis (gleichermaßen) profitieren. Hierzu sind folgende Regeln zu beachten:

- Verhandlungspartner und Gegenstand der Verhandlung müssen strikt getrennt gesehen werden.
- Die Interessen, nicht die Positionen der Beteiligten sollten im Mittelpunkt stehen.
- Falls notwendig, müssen Optionen entwickelt werden, die beiden Seiten nützen.
- Das Ergebnis der Verhandlung sollte sich an objektiven Kriterien messen lassen.

**Literatur:** *Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B.* (2013): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt/Main: Campus.

### Hashtag-Kampagnen

werden lanciert, um in den Sozialen Medien die Zahl positiver Erwähnungen schnell zu steigern. „Dabei bitten sie Kunden, ihre Bewertungen oder ihr Feedback mit dem Marken-Hashtag zu versehen und auf Social Media zu teilen. Mit Tools wie *Flockler* sammeln sie dann alle Beiträge an einem Ort, moderieren den so entstandenen User-Generated Content (UGC) und präsentieren den Social Proof auf Webseiten, Apps und digitalen Bildschirmen.“

**Quelle:** <https://flockler.com/de/unser-blog/beispiele-fuer-testimonials/> (08.06.2023)

**Literatur:** *Bauer, M.J.; Goetz, M.* (2021): Der Hashtag als interdisziplinäres Phänomen in Marketing und Kommunikation, Wiesbaden: Springer Gabler. *Rauschnabel, P.A.; Sheldon, P.; Herzfeldt, E.* (2019): What Motivates Users to Hashtag on Social Media? *Psychology & Marketing*, 36(5): 473-488. *Shin, J.; Chae, H.; Ko, E.* (2018): The Power of e-WOM Using the Hashtag. Focusing on SNS Advertising of SPA Brands, *International Journal of Advertising*, 37(1): 71-85.

### Haul-Videos

zeigen Shopping-Queens, wie diese ihre Einkäufe auspacken und ihren Followern erzählen, was die einzelnen Kleidungsstücke, Kosmetikartikel etc. gekostet haben, bei welcher Gelegenheit sie diesen oder jenen Artikel wie tragen bzw. benutzen werden und vor allem: wo sie diese gekauft haben. Denn Szenestars wie *J. Beaux* werden nicht nur von *Google* an den Werbeeinnahmen beteiligt, sondern erhalten auch von den Unternehmen diverse Zuwendungen. Und manche betreiben ihren eigenen Beauty-Online-Shop. Noch problematischer sind Influencer, die Eltern Erziehungs- und Gesundheitstipps geben – in Deutschland sind es ca. 2.000 – und bisweilen massiv dafür eintreten, Kindern bei den ersten Anzeichen von Kopfschmerzen Schmerztabletten zu verabreichen. Wer Hashtags wie #ad oder #sponsored Initiative Schmerzlos folgt, kann dem Impressum entnehmen, dass hinter der Initiative der Mischkonzern *Benckiser* steht, der u.a. Schmerzsaft für Kinder herstellt.

„Die junge Frau schwenkt ein rosa Kleidchen vor der Kamera. >Und dann habe ich noch dieses mega-mega-mega-süße Top gefunden, drei Euro fünfundneunzig,< flötet sie und kramt schon das nächste Teil aus ihrer Tasche. Unzählige Jugendliche abonnieren *You Tube*-Kanäle, auf denen Shopping Queens vorführen, was sie bei ihrem letzten Beutezug – neudeutsch ‚Haul‘ – durch Billigläden erworben haben. Das öffentliche Auspacken von Einkaufstüten beeinflusst das Kaufverhalten junger Menschen stärker als alle Informationen ...“ (Rögner 2016, S.18).

**Literatur:** *Rögner, W.* (2016): Im Kaufrausch, *Süddeutsche Zeitung*, 72(155): 18.

### Hedonismus

Lebensstil, welcher vorrangig Genuss, Glück, Lust und Spaß erstrebt (⇒ Lebensstil)

## Herstellermarke

gilt als Urform des  $\Rightarrow$  Markenartikels. Häufig wurde sie auf unmittelbar nachvollziehbare Weise (*Dr. Oetker, Jacobs*) oder in verklausulierter Form (*Eduard Schopf = Eduscho*) mit dem Namen des Herstellers versehen, d.h. markiert ( $\Rightarrow$  Markierung). Dass die Unternehmensgründer mit ihrem „guten Namen“ für das Unternehmen einstehen, unterstreicht zwar einerseits den Charakter des Markenartikels als Qualitätsversprechen. Andererseits aber ist diese Strategie der Namensfindung nicht immer den Zielen der Kommunikationspolitik dienlich. Denn während Begriffen wie Gold, Ideal etc. schon aus dem normalen Sprachgebrauch heraus positive Konnotationen innewohnen (z.B. wertvoll), die sich auf dem Wege der klassischen Konditionierung unmittelbar auf das damit bezeichnete, anfänglich wertneutrale Produkt übertragen, muss der Verbraucher bei Leistungen, die unter dem gewöhnlich wertfreien Familiennamen des Herstellers angeboten werden, erst positive Erfahrungen mit dem Produkt sammeln, um diese dann gemäß den Prinzipien der instrumentellen Konditionierung dauerhaft mit dem Markennamen zu verbinden ( $\Rightarrow$  Konditionierung, klassische).

**Literatur:** *Lingenfelder, M.; Kahler, B.; Wieseke, J. (2004):* Herstellermarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*, S. 51-74, Wiesbaden: Gabler. *Lingenfelder, M.; Lauer, A. (2005):* Leistungsfähigkeit von Handelsmarken und Herstellermarken im Vergleich, in: Esch, F.R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, S. 1157-1185, Wiesbaden: Gabler. *Olbrich, R.; Grewe, G. (2008):* Handelsmarken kontra Herstellermarken, *Marketing Review* St. Gallen, 25(5): 32-39.

## Heuristik

kognitive Vereinfachungsstrategie. Heuristiken „funktionieren“ wie bewährte Faustformeln (Regeln, Rule of Thumb etc.). Sie ermöglichen es, mit geringem kognitiv-emotionalen Aufwand eine relativ gute Entscheidung zu treffen (bspw. „natürliche Zusatzstoffe“ = gut, „künstliche Zusatzstoffe“ = schlecht). Heuristische Verfahren zielen auf eine näherungsweise bzw. pragmatische Lösung komplexer Entscheidungsproblem. Dabei wird nicht, wie bei den analytischen Verfahren, die optimale, sondern eine befriedigende Lösung angestrebt. Um eine solche Näherungslösung zu finden, bedient man sich der häufig zu Faustregeln verdichteten Erfahrung von Praktikern. Bruhn (2014, S. 212ff.) gibt einen anschaulichen Überblick über heuristische Ansätze der Budgetierung der Kommunikationspolitik (z.B. Prozentsatz des Umsatzes, des Gewinns etc.). Ohne selbst entsprechende Erfahrungen gesammelt zu haben, „wissen“ wir, dass französischer Wein überdurchschnittlich gut, italienische Kleidung chic und schwedische Möbel praktisch sind. Derartige Wissensmodule sind Teil unseres kollektiven Gedächtnisses. Für das Käuferverhalten bspw. ist die  $\Rightarrow$  Preis/Qualitäts-Vermutung die vielleicht wichtigste Heuristik. Indem wir von einem hohen Preis unmittelbar auf ein entsprechendes Qualitätsniveau schließen, meinen wir, auf aufwändige Qualitätsvergleiche verzichten zu können.

### (1) Verfügbarkeitsheuristik

zählt zu den wichtigsten Heuristiken. Informationen, die leicht „verfügbar“ (zugänglich, gut erinnert werden etc.) sind, beeinflussen unser Urteil stärker als schwerer zugängliche, aber gleichermaßen bedeutsame Informationen. Westerhoff (2009, S.56) erläutert dieses Heuristik anhand folgendem Beispiel: „Gibt es im Deutschen mehr Wörter, die mit K beginnen (wie Kapelle) oder solche mit K an dritter Stelle (wie Imker)? Ersteres, tippen die meisten Menschen, und haben Unrecht. Der Grund für den Trugschluss: Wörter mit dem Anfangsbuchstaben K sind leichter ins Gedächtnis zu rufen – sie sind besser mental verfügbar.“ Für das Marketing bedeutsamer ist bspw., dass die Wahrscheinlichkeit eines Produktmangels überschätzt wird, wenn man sich an zurückliegende Fälle leicht erinnern kann (z.B. weil die Medien in dramatisierender Weise darüber berichtet haben). Die Verfügbarkeitsheuristik sorgt auch



dafür, dass Kunden Produkte und Anbieter, die ihnen bereits bekannt sind, mit größerer Wahrscheinlichkeit in Erwägung ziehen als eine neuartige Alternative, die zwar möglicherweise besser geeignet wäre, aber in ihrem kognitiven System nicht angemessen repräsentiert ist.

## (2) Repräsentativitätsheuristik

lässt sich gut am Beispiel des „Linda Problems“ von Tversky/Kahneman (1983) erklären. Demnach ist Linda 31 Jahre alt und lebt allein. Sie ist sehr offen und sehr klug. Linda hat Philosophie studiert. Während ihres Studiums hat sie sich in Fällen sozialer Benachteiligung und anderen sozialen Problemen engagiert. Auch nahm sie an Anti-Kernkraft-Demonstrationen teil. Welche Aussage ist wahrscheinlicher? Linda ist

...

- eine Bankangestellte?
- eine Bankangestellte und in der Frauenbewegung aktiv?

Die meisten Probanden entschieden sich für die zweite Option, da die genannten Eigenschaften bzw. Merkmale von Linda für Angehörige der Frauenbewegung repräsentativ zu sein scheinen. Aus objektiv-statistischer Sicht ist die jedoch ein Fehler. Denn die bedingte Wahrscheinlichkeit, dass Linda sowohl Bankangestellte als auch Feministin ist, ist geringer als die Wahrscheinlichkeit, dass Linda „nur“ Bankangestellte ist. Die bisweilen auch Repräsentationsheuristik genannte Heuristik verführt dazu, die Basisrate eines Ereignisses zu ignorieren (dass es bspw. sehr viel mehr „Bankangestellte“ als „Bankangestellte gibt, die zugleich Feministinnen sind“).

## (3) Ankerheuristik

Orientierung eines Urteils (bspw. Schätzwert) an einem bzw. Beeinflussung durch einen Ankerreiz. Die auch Anpassungsheuristik genannte Heuristik sorgt u.a. dafür, dass der Preis eines Produktes verzerrt, d.h. in Richtung eines Ausgangswertes („Ankers“) eingeschätzt wird. Beispiel: Wer zuerst einen Anzug für 650 € kauft (= Ankerreiz) und dann eine Krawatte für 85 €, dem wird die Krawatte weniger teuer vorkommen als einer Vergleichsperson, die zuvor einen Anzug für 290 € gekauft hat. Ein weiteres Beispiel: „Die Führung eines Flughafens muss entscheiden, ob sie zur Erhöhung der Sicherheit Geld für neu anzuschaffende Ausrüstung oder für Alternativen ausgeben soll. Slovic et al. (2002) informierten zwei Gruppen von Testpersonen über die Pro- und Kontra-Argumente und ließen diese ihre Zustimmung zum Kauf auf einer Skala von 0 bis 20 angeben. Der einen Gruppe wurde gesagt, der Kauf würde 150 Leben retten. Der anderen Gruppe wurde gesagt, er würde 98% von 150 Leben retten. Die Hypothese, welche das Experiment motivierte, war, dass 150 Leben zu retten vage gut tönt – sind 150 Leben viel? – während 98% von irgendetwas eindeutig gut ist, weil es so nahe am „Maximum“ liegt, das als Anker gesetzt wird. Das Resultat war, dass 150 Leben zu retten eine durchschnittliche Unterstützung von 10,4 erhielt, während sie für 98% von 150 Leben bei 13,6 lag“ (<http://gbs-schweiz.org/blog/die-gefahr-positiver-affekte/>).

## (4) Affektheuristik

Entscheidungsbildung aufgrund eines gefühlsmäßigen, häufig vagen Eindrucks („gut“ vs. „schlecht“). Wie Mikels et al. (2011) empirisch nachweisen konnten, sind gefühlsgesteuerte Entscheidungen („Bauchgefühl“) nicht nur leichter zu fällen, sondern führen bei komplexen Entscheidungsproblemen auch zu besseren Ergebnissen als rationale Abwägungen gemäß einer kognitiven Algebra ( $\Rightarrow$  Algebra, kognitive). Die Teilnehmer dieses Experiments sollten entweder eine einfache oder eine komplexe Entscheidung treffen (einfache Entscheidung = Kaufentscheidung für ein Auto anhand weniger Entscheidungskriterien wie Kraftstoffverbrauch; komplexe Entscheidung = Kaufentscheidung für ein Auto anhand von Entscheidungskriterien, die teils positiv, teils negativ waren). Ergebnis: Bei komplexen Sachverhalten entschieden sich 65% der Probanden für die objektiv beste Option – d.h. sie wählten das Auto, dessen Eigenschaften zu 75% positiv sind -, wenn sie ihrem Gefühl vertrauen und eine

Bauchentscheidung fällen, während „Kopfentscheidungen“ nur in 26% der Fälle zum objektiv besten Ergebnis führen. Hinzu kommt, dass die Probanden mit ihren Bauchentscheidungen zufriedener waren und diesen mehr vertrauten als den Kopfentscheidungen. Als schädlich erwies es sich allerdings, wenn die Bauchentscheidungen im Nachhinein hinterfragt und kritisch überprüft wurden. Dann sank die Erfolgsquote auf das Niveau der Kopfentscheidung.

#### (5) Wiedererkennungsheuristik

beruht auf dem Wiedererkennen von Bekanntem. Befragt danach, welche von zwei amerikanischen Städten größer seien, San Antonio oder San Diego, gaben bspw. alle deutschen Studenten die richtige Antwort. Da sie von San Antonio bisher noch wenig gehört hatten, schlossen diese Probanden richtigerweise, dass San Diego größer sei. Die gleiche Frage beantworteten amerikanische, in Chicago beheimatete Studenten hingegen nur zu 62% richtig: Da sie beide Städtenamen kannten, mussten sie auf Zusatzwissen zurückgreifen, über das aber nicht alle verfügten. Wenn die Aufgabe darin besteht, die Nationalität (Dänemark oder China) einer Person zu schätzen, von der man nur weiß, dass sie gut Fußball spielen kann, werden sich die meisten aufgrund der Repräsentativitätsheuristik für Dänemark entscheiden, obwohl es auch dort nur vergleichsweise wenige gute Fußballspieler gibt und es etwa 250x mehr Chinesen als Dänen. Obgleich somit objektiv gesehen das Ereignis „guter chinesischer Fußballspieler“ wahrscheinlicher ist als das Ereignis „guter dänischer Fußballspieler“, verbindet sich in den Denkkategorien der meisten Menschen Fußball mit Dänemark und nicht mit China. Fußball ist, so verstanden, „repräsentativ“ für Dänemark.

**Literatur:** Bruhn, M. (2014): Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Hastie, R.; Park, B. (1986): The Relationship between Memory and Judgment, *Psychological Review*, 93: 258-268. Mikkelsen, J.A.; Maglio, S.J.; Reed, A.E.; Kaplowitz, L.J. (2011): Should I go with my Gut? Investigating the Benefits of Emotion-focused Decision Making, *Emotion*, 11(4): 743-753. Nisbett, R.; Ross, L. (1980): *Human Inference. Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Englewood Cliffs/NJ: Prentice Hall. Slovic, P.; Finucane, M.; Peters, E.; MacGregor, D.G. (2002): Rational Actors or Rational Fools. Implications of the Affect Heuristic for Behavioral Economics, *Journal of Socio-Economics*, 31(4): 329-342. Sunstein, C.R. (2005): Precautions Against What? The Availability Heuristic and Cross-Cultural Risk Perception, *Alabama Law Review*, 57: 75-98. Tversky, A.; Kahneman, D. (1974): Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases, *Science*, 185(4157): 1124-1131. Tversky, A.; Kahneman, D. (1983): Extensional versus Intuitive Reasoning. The Conjunction Fallacy in Probability Judgment, *Psychological Review*, 90(4): 293-315. Westerkhoff, N. (2009): Der gefühlte Preis, *Gehirn & Geist*, 1-2: 50-56.

### Hidden Champions

von H. Simon erstmals Mitte der 1990er-Jahre identifizierte (deutsche) mittelständische Unternehmen, die sich, häufig schon seit ihrer Gründung, am Weltmarkt orientieren, den sie mit qualitativ hochwertigen, zumeist innovativen Produkten kundennah bearbeiten ( $\Rightarrow$  Innovation). Das Management der Hidden Champions versteht sich als visionär, gibt eindeutige Ziele vor („Marktführerschaft“), die konsequent umgesetzt werden, pflegt einen partizipativen Führungsstil und motiviert die Mitarbeiter, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Hidden Champions werden von Entrepreneuren geführt, die sich global orientieren. Kundennähe wird im Regelfall dadurch gewährleistet, dass diese Unternehmen in ihren Zielmärkten selbst präsent sind (z.B. mit Hilfe von Vertriebs- bzw. Serviceniederlassungen). Zu diesem Zweck errichtete Produktionsstätten werden in Eigenregie geführt. Trotz begrenzter Unternehmensgröße betreiben Hidden Champions durchschnittlich knapp zehn Auslandsniederlassungen. Und obwohl (oder weil?) sie wenig Bereitschaft zeigen, mit anderen Unternehmen zu kooperieren, gelingt es ihnen, im jeweiligen Segment Weltmarktführer zu werden. Der Bevölkerung sind sie im Regelfall nicht bekannt.

**Literatur:** Simon, H. (2007): *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt/Main: Campus. Simon, H. (2013): *Hidden Champions. Der Weg zur*

Weltmarktführerschaft, in: Pfohl, H.C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, , 5. Aufl., S. 51-79, Berlin: Erich Schmidt. *Simon, H.* (1996): Die heimlichen Gewinner, Frankfurt/Main: Campus.

## Hoax

bewusst verbreitete Falschmeldung (Fake-News)

## Home Bias

systematische, sachlich nicht begründbare Präferenz für Angebote, die aus dem eigenen Land bzw. der eigenen Region stammen ( $\Rightarrow$  Country of Origin). Bei Aktiendepots erzeugt die Bevorzugung von Aktien heimischer Unternehmen ein Klumpenrisiko. Denn dann sind Branchenrisiko und Länderrisiko korreliert. Erklären lässt sich der Home Bias mit dem von Sozialpsychologen beschriebenen Eigengruppeneffekt: Menschen ziehen generell Mitglieder der eigenen Gruppe solchen einer Fremdgruppe vor.

Das  $\Rightarrow$  Buy Domestic- bzw.  $\Rightarrow$  Buy National-Motiv sorgt zwar auch dafür, dass Käufer Heimisches bevorzugen. Allerdings nicht aus der Überzeugung heraus, dass Heimisches "besser" (qualitativ, modisch, preislich) ist, sondern weil sie damit heimische Arbeitsplätze schützen wollen. Heimische Erzeugnisse werden gekauft, obwohl man eigentlich ein ausländisches Erzeugnis präferiert.

**Literatur:** *Hornsey, M.J.* (2008): Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. A Historical Review, *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1): 204-222. *Lewis, K.K.* (1999): Trying to Explain Home Bias in Equities and Consumption, *Journal of Economic Literature*, 37(2): 571-608. *Strong, N.; Xu, X.* (2003): Understanding the Equity Home Bias. Evidence from Survey Data, *The Review of Economics and Statistics*, 85(2): 307-312. *Tajfel, H.; Billig, M.G.; Bundy, R.P.; Flament, C.* (1971): Social Categorization and Intergroup Behavior, *European Journal of Social Psychology*, 1(2): 149-178.

## Homo Oeconomicus

Menschenbild der traditionellen Wirtschaftswissenschaften. Ausgehend vom Ideal der Rationalität, welches *R. Descartes* geprägt hat, stellte man sich vor, der Mensch wäge rational Kosten und Nutzen seiner Entscheidungen und Handlungen ab, um seinen Eigennutz zu maximieren. Alltagserfahrung und wissenschaftliche Erkenntnis widersprechen jedoch dieser simplen Vorstellung. Das sog. Ultimatum-Spiel bspw. zeigt regelmäßig, dass in bestimmten Situationen nicht wenigen Menschen Fairness, Vertrauen etc. wichtiger sind als ihr finanzieller Vorteil. In der von *A.G. Sanfey* und Kollegen entwickelten Versuchsanordnung „spielen“ zwei Probanden um einen bestimmten Geldbetrag (bspw. 100 €), wobei Versuchsteilnehmer A dessen Aufteilung vorschlägt und Versuchsteilnehmer B entscheidet, ob er diese Aufteilung akzeptiert oder nicht. Nur dann, wenn B zustimmt, dürfen A und B den jeweiligen Betrag behalten. Der Homo Oeconomicus würde jedem Vorschlag zustimmen, sogar einer 99:1-Aufteilung. Denn emotionslos betrachtet – d.h. ohne Anspruch auf eine faire Aufteilung – verkörpert 1 € eben einen größeren Nutzen als 0 €. Die Empirie zeigt jedoch, dass die meisten Probanden nur eine faire Aufteilung akzeptieren. Weicht As Vorschlag allzu deutlich von der Gleichverteilung ab (50:50), lehnen die meisten Bs ab. Der soziale Nutzen z.B. in Gestalt von Selbstachtung ist ihnen offenbar wichtiger als der ökonomische Nutzen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Vorstellung der Nutzenmaximierung nicht verworfen werden muss, wohl aber die Vorstellung, dass es sich dabei um einen materiellen, ökonomisch fassbaren Nutzen handeln muss. Es kann auch ein emotionaler, sozialer etc. Nutzen sein.

**Literatur:** *Dueck, G.* (2008): Abschied vom Homo Oeconomicus. Warum wir eine neue ökonomische Vernunft brauchen, Frankfurt: Eichborn. *Sanfey, A.G.* (2007): Social Decision-making. Insights from Game Theory and Neuroscience, *Science*, 318(5850): 598-602. *Sanfey, A.G.; Rilling, J.K.; Aronson, J.A.; Nystrom, L.E.; Cohen, J.D.* (2003): The Neural Basis of Economic Decision-making in the Ultimatum Game, *Science*, 300(5626): 1755-1758.

## Huckepackwerbung → Verbundwerbung

### IBM

Unternehmens- und Börsenlegende. *T. Watson Sr.* (1874-1956), der „Schöpfer“ von *IBM*, machte aus einem ursprünglich unbedeutenden Betrieb „The Big Blue“, einen Konzern, der auch lange nach seinem Tod noch weiter wächst und gedeiht. Unbeirrt und manchmal unbarmherzig setzte der Gründer seine Persönlichkeit, seine Erfahrung und seine Überzeugungen ein, um das Unternehmen nach seinen Vorstellungen zu formen und eine starke Organisation aufzubauen. Die Anfänge waren nicht allzu vielversprechend. *Watson* kam im Jahr 1914 zur *Computing Tabulating Recording Company*. Unter seiner Führung verdoppelte sich der Ertrag des Unternehmens innerhalb von drei Jahren von 4,2 auf 8,3 Mil. \$. Das Produktprogramm des Unternehmens, das anfangs alles herstellte – von Fleischwaagen bis zu Fleischschneide-Maschinen, verlagerte sich langsam zur Produktion von Rechenmaschinen, welche die Daten mechanisch auf Lochkarten übertrugen. Als *Watson* die kühne Entscheidung fällte, die Firma in *International Business Machines* umzutaufen, übertrieb er damit die Fähigkeiten des Unternehmens. Denn obwohl *IBM Japan* noch vor dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurde, war *IBM* kein internationales Unternehmen. Es war nicht einmal ein besonders großes Unternehmen. Die Wirkung des neuen Namens beruhte auf dem Anspruch, den er vermittelte, und auf der bedeutungsschweren Zusammenfassung der Geschäfte, in denen das Unternehmen tätig war. Diese zweite Feststellung scheint trivial, doch tatsächlich war *Business Machines* eine weitblickende Formulierung. Sie umfasste den Computer und die Hightech-Produkte, die das Unternehmen heute herstellt, ebenso wie die grundlegenden Produkte, die es damals erzeugte.

*IBM* wurde zum Archetypus des modernen Unternehmens und seine Führungskräfte mit ihren dunklen Anzügen, weißen Hemden, einfarbigen Krawatten, ihrer Leidenschaft für das Verkaufen und ihrem Unternehmenssong zu den Vorbildern für Generationen von Managern. Hinzu kam der unerschütterliche Glaube an harten Wettbewerb und die Notwendigkeit, die Kunden ausgezeichnet zu betreuen. Die Erfolgsgeschichte von *IBM* lässt sich allerdings nicht nur mit Dienstleistungsbereitschaft und Kundenorientierung erklären. Hinzu kam der „Wages and Hours Act“ von 1937. Dieses Gesetz verpflichtete die amerikanischen Unternehmen, Arbeitszeit und Gehälter ihrer Mitarbeiter zu dokumentieren. Die damals verfügbare Technologie war dieser Aufgabe nicht gewachsen. *Watson* beauftragte seine Ingenieure damit, eine Lösung für das Problem zu finden. 1944 stellte *IBM* den *Mark I* vor, auf den drei Jahre später der *Selective Sequence Electronic Calculator* folgte. Zu diesem Zeitpunkt betragen die Einnahmen von *IBM* 119 Mio. \$ im Jahr. Aber das Unternehmen entwickelte sich zum größten Computerhersteller der Welt und zu einer der weltweit wertvollsten ⇒ Marken.

### Ikon

stammt begrifflich aus dem Griechischen: Icon („Eikon“) = Bild. Wir kennen Ikone zumeist als Synonym für Heiligenbilder in der orthodoxen Kirche. Zunehmend spricht man auch von „ikonischen Bildern“, was streng genommen ein Pleonasmus ist (= Anhäufung sinn gleicher bzw. sinnähnlicher Worte ist); man meint damit jedoch Bilder, die auf einzigartige und jedermann verständliche Weise einen bestimmten Sachverhalt zu Ausdruck bringen und zum Symbol wurden (bspw. das Foto des „Napalm-Mädchens“ als Symbol des Schreckens des Vietnamkrieges;

<https://www.welt.de/geschichte/kopf-des-tages/article231649425/Kim-Phuc-Das-Napalm-Maedchen-aus-Vietnam.html/> (11.12.2023).

Hohe Schule der Markenführung ist es, ikonische Bilder zu schaffen, welche die Identität und Einzigartigkeit einer ⇒ Marke auf prägnante Weise symbolhaft visualisieren. „Ikonische Marken bieten ihren Kunden ein Erlebnis, das weit über das Produkt selbst hinausgeht“ (Lottermann 2016, S.102).

**Literatur:** Lockermann, K. (2016): Bauch und Herz begeistern, Markenartikel, 8: 100-102.

**Imitationslernen** → Lerntheorien

**Implicit Association Test (IAT)** → Einstellungs/Verhaltens-Diskrepanz

### **Impression Management**

Beeinflussungsstrategie, welche Kontrolle und Steuerung des Eindrucks, den man bei seinen Mitmenschen hinterlässt, zum Ziel hat (⇒ Beeinflussbarkeit)

**Literatur:** *Mummendey, H.D.; Bolten, H.-G. (1998): Die Impression-Management-Theorie, in: Frey, D.; Irle, M. (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie, Bd.II: Informationsverarbeitungstheorien, 3. Aufl., 57-78, Bern: Huber*

.

**Inbound Marketing** → Content Marketing

### **In Game-Advertising**

Werbung in On- und Offline-Computerspielen. Mehrere Studien haben gezeigt, dass diese Form von Werbung ausgesprochen wirksam sein kann (z.B. Bannerwerbung während eines Autorennens). Denn die Spieler befinden sich im sog. Flow-Zustand: Sind hochgradig aktiviert und konzentriert und versuchen, möglichst viele vom Spiel vermittelte Informationen aufzunehmen und gleichzeitig periphere Umweltreize weitgehend auszublenden. Von dieser überdurchschnittlichen Bereitschaft zur Informationsaufnahme können Unternehmen profitieren, wenn sie In-Game-Advertising betreiben. Diese Werbeform bietet einen weiteren Vorteil: „Gamer“ entziehen sich den traditionellen Werbeträgern bzw. Werbeformen weitgehend. Dies gilt nicht nur für ⇒ Außenwerbung, die für diese sprichwörtlichen „Stubenhocker“ per se ungeeignet ist, sondern auch für klassische TV-Werbung: Der durchschnittliche Spieler verbringt 21 Stunden pro Woche mit Spielen und 7,7 Stunden vor dem Fernseher. Demgegenüber sieht der durchschnittliche US-Bürger wöchentlich 28 Stunden fern.

**Literatur:** *Chang, Y.; Yan, J.; Zhang, J.; Luo, J. (2010): Online In-game Advertising Effect. Examining the Influence of a Match between Games and Advertising, Journal of Interactive Advertising, 11(1): 63-73. Lewis, B.; Porter, L. (2010): In-game Advertising Effects. Examining Player Perceptions of Advertising Schema Congruity in a Massively Multiplayer Online Role-playing Game, Journal of Interactive Advertising, 10(2): 46-60. Terlutter, R.; Capella, M.L. (2013): The Gamification of Advertising. Analysis and Research Directions of In-game Advertising, Advergaming, and Advertising in Social Network Games, Journal of Advertising, 42(2-3): 95-112.*

## **Individualisierte Kommunikationspolitik**

### **1. Direkt-Marketing**

Vorläufer individualisierter bzw. personalisierter Kommunikation. Zum Direktmarketing zählen alle Maßnahmen, welche es erlauben, die Zielgruppe direkt oder indirekt anzusprechen, um mit ihr zu kommunizieren oder zu interagieren. Unternehmen können auf diese Weise neue Kunden gewinnen, vorhandene Kunden binden sowie Kundennähe demonstrieren. Einzelne Instrumente des Direkt-Marketings sind kaum vom Vertrieb (z.B. Telefonverkauf) und anderen Kommunikationsformen abzugrenzen (z.B. Kundenansprache bei einer Verkostungsaktion).



(1) Direkte Ansprache: Um mit aktuellen bzw. potentiellen Kunden unmittelbar Kontakt aufzunehmen, versenden Anbieter Werbebriefe per Post, E-Mail oder SMS bzw. betreiben Telefonmarketing. Erfolg verspricht vor allem individuelles Direkt-Marketing: ein adressiertes Schreiben, die persönliche Ansprache am Telefon etc. Anonyme Kontaktaufnahme hingegen löst bei vielen Verbrauchern ⇒ Reaktanz aus: Sie fühlen sich belästigt und verweigern den Kontakt. Zudem scheitern Hauswurfsendungen häufig am „Bitte keine Werbung“-Schild, und anonyme Mails bleiben am Junk Mail-Filter hängen. Besonders bedeutsam ist die direkte Ansprache für den Versandhandel, für Anbieter mit Direktvertrieb sowie für Branchen wie die Tabakindustrie, deren Handlungsspielraum durch Werbeverbote oder Selbstbeschränkungsvereinbarungen spürbar begrenzt ist.

Die personalisierte Ansprache setzt ein effektives Database-Marketing voraus. Hierbei werden Merkmale von aktuellen und potentiellen Kunden (z.B. Adresse, bevorzugte Produkte) systematisch erfasst und ausgewertet. Auf Grundlage derartiger Kundendatenbanken können etwa Automobilhersteller geeignete Adressaten eines Werbeschreibens für ein neues Fahrzeugmodell auswählen (z.B. Personen, welche das Vorgängermodell fahren) und denjenigen, die auch den bisherigen Wagen auf Kredit gekauft haben, ein Finanzierungsangebot unterbreiten. Zudem können Unternehmen Kontaktdaten potentieller Kunden bei Adresslieferanten wie der *Schober Information Group* kaufen. Diese sind jedoch nur bedingt nutzbar. Denn eine sog. Kaltakquise ist nicht zulässig (d.h. die Ansprache von Personen, zu denen keine Geschäftsbeziehung besteht). Beachten sollten Werbetreibende darüber hinaus die etwa vom *Deutschen Dialogmarketing Verband e.V.* geführte Robinsonliste mit derzeit ca. 860.000 Einträgen. Diese Liste erfasst Personen, die keine unaufgeforderte, personalisierte Werbung erhalten wollen. Juristisch gesehen ist sie verbindlicher als die „Bitte keine Werbung-Aufkleber“, die auf etwa 20% der Briefkästen zu finden sind.

Adresshandel	
<p>Die <i>Schober Information Group</i> hat sich auf den Handel mit qualifizierten Adressdaten spezialisiert. Hierfür sendet das Unternehmen regelmäßig Fragebögen an deutsche Verbraucher, in denen nach Kaufgewohnheiten (z.B. Wie oft kaufen Sie bei <i>Aldi</i> ein?), Freizeitverhalten (z.B. Welchen sportlichen Aktivitäten gehen Sie nach?), Mediennutzung (z.B. Welche Fernsehprogramme werden in Ihrem Haushalt gesehen?) oder dem Interesse für bestimmte Dienstleistungen (z.B. Sind Sie an Flusskreuzfahrten interessiert?) gefragt wird. Auch Informationen wie Gewichtsprobleme, Einkommen oder Telefonnummer werden erhoben. Unternehmen können dann die Adressen sowie zugehörige personenbezogene Daten kaufen und potentielle Interessenten für ihre Angebote direkt anschreiben.</p>	 <p><b>LIFESTYLE</b>            Marktanalyse und Konsumentenbefragung</p> <p><small>Schober Consumer Information GmbH · Postfach 1447 · 71243 Ditzingen</small></p> <p>Herrn            Max Mustermann            Musterstrasse 12            12345 Musterstadt</p>

(2) Indirekte Ansprache: Von Direct Response-Werbung spricht man, wenn Werbetreibende potentielle Interessenten über klassische Werbemittel (z.B. Zeitungsanzeigen) dazu auffordert, telefonisch, schriftlich oder in elektronischer Form mit ihm in Kontakt zu treten. Direct Response-Werbung sollte ein deutlich erkennbares und leicht nutzbares Response-Element enthalten: etwa ein Feedback-Formular, eine hervorgehobene Telefonnummer bzw. Internetadresse oder die Aufforderung, Informationsmaterial bzw. Wareproben anzufordern. Ziel dieser Maßnahmen ist es, Interessenten zu identifizieren, um sie mit weiteren Maßnahmen als Kunden zu gewinnen (z.B. Zusendung der Probe, persönlicher Anruf).

## 2. Targeting (nutzungsbasierte digitale Kommunikation)



Immer mehr Unternehmen sammeln online möglichst viele kundenindividuelle Informationen entweder selbst (z.B. über ihren Online-Shop, über Preisrätsel bzw. andere Kundenwettbewerbe) oder kaufen sie von Anbietern wie *Google* oder *Facebook*. Diese Informationen (z.B. Interessen, Freizeitgestaltung, Einkommen) versetzen Werbungtreibende in die Lage, nur solchen Zielpersonen ihre Werbebotschaften zu senden, die sich dafür interessieren. Mit dieser Art von zielgenauer personalisierter Werbung lassen sich die für die traditionelle Medienwerbung charakteristischen  $\Rightarrow$  Streuverluste vermeiden. Selbst das Werbefernsehen, bislang Prototyp eines Massenmediums, lässt sich personalisieren. Wenn das Fernsehen die Mehrzahl seiner Zuschauer über das Internet erreichen wird, kann man diese anhand der IP-Adresse ihres Rechners oder ihrem *Facebook*-Account identifizieren. Dann müssen in den Halbzeitpausen großer Sportveranstaltungen nicht mehr alle Zuschauer gleichermaßen Werbung für typische Männerprodukte über sich ergehen lassen (Auto, Bier, Grill-Utensilien etc.), sondern können mehr oder weniger weitgehend individuell umworben werden. Zuschauern etwa, die mit ihrem *Amazon*-Account eingeloggt sind, können dann solche Werbespots eingeblendet werden, für die sie sich ausweislich ihrer *Amazon*-Kaufhistorie oder ihres Klickverlaufs interessieren.

Je nachdem, welche Informationen über potentielle Kunden Adserver (= spezielle Softwareprogramme) zur personengenauen Einblendung von  $\Rightarrow$  Online-Werbung sowie zur inhaltlich-stilistischen Anpassung von Werbebotschaften nutzen, lassen sich vier Arten von Targeting unterscheiden:

- Soziodemografisches Targeting (nutzt Personenmerkmale),
- Location Targeting (nutzt den geographischen Standort des anhand seiner IP-Adresse identifizierbaren Rechners bzw. die Interaktion von Smartphone und  $\Rightarrow$  Beacons),
- Behavioral Targeting (nutzt Informationen über das individuelle Surf-, Klick- und Kaufverhalten der Nutzer),
- Semantisches Targeting (nutzt Merkmale bzw. Inhalte der vom Nutzer aufgesuchten Webseiten).

#### Beispiel

„Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einem Regal mit Softdrinks. Der Beacon erkennt Sie als Stammkunden, die App gibt ihnen daraufhin einen Rabatt auf bestimmte Getränke. Mehr noch: In ferner Zukunft könnten Pepsi- und Coca-Dosen in der App eine Art Echtzeit-Wettbieten veranstalten: Wer den niedrigsten Preis vorschlägt, kommt in den Einkaufskorb“ (Kuhn 2014, S.28).

Retargeting bzw. Remarketing ist eine umstrittene Unterkategorie des Behavioral Targeting. Zielgruppe sind Nutzer, welche einen Online-Shop besucht, dort aber nichts bzw. nicht die Angebote gekauft haben, für die sie sich während ihres Besuchs interessiert haben. Wenn sie sodann andere Seiten aufrufen, werden dort gezielt Banner gezeigt, welche die „verschmähten“ Produkte bzw. Dienstleistungen bewerben. Die derart an ihr ursprüngliches Konsuminteresse Erinnernten kehren – so die Hoffnung – zum Online-Shop zurück, wo sie das Produkt nun kaufen. Dieses Verfahren birgt das Risiko des  $\Rightarrow$  Banner-Stalking: Je häufiger entsprechende Banner eingeblendet werden, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Zielpersonen sich davon verfolgt fühlen und das beworbene Angebot bzw. den Anbieter abwerten.

Allerdings lässt sich Retargeting auch geschickter – d.h. weniger offensichtlich – betreiben: Hat ein Nutzer in einem Online-Shop bspw. *Adidas*-Turnschuhe angeschaut, aber nicht bestellt, wird ihm ein Retargeting-Banner mit Produkten derselben Marke, aber einer anderen Produktkategorie eingeblendet,

etwa T-Shirts von *Adidas*. Denn es ist davon auszugehen, dass dieser Nutzer eine Affinität zu *Adidas* hat und daher wahrscheinlicher auf das Banner klicken wird als andere Personen.

Targeting findet vergleichsweise wenig Akzeptanz. Umfragen zufolge lehnen etwa 50% der Verbraucher personalisierte Werbung ab. Gegen Targeting sprechen drei Argumente.

- Abgesehen von Nutzern der sozialen Netzwerke, welche individualisierte Werbung zumeist tolerieren bzw. als hippen Ausdruck ihres „Styles“ akzeptieren, fühlen sich viele Menschen überwacht, manipuliert bzw. belästigt, wenn bspw. ständig Angebote einer Automobilfinanzierung aufpoppen, nur weil sie sich einmal im Internet über ein neues Fahrzeugmodell informiert haben etc.
- Dies erklärt vermutlich, warum personalisierte Werbung häufiger negative als positive Assoziationen weckt (vgl. Yu/Cude 2009).
- Die Zielgenauigkeit der Targeting-Methoden wird zumeist überschätzt. So ordnete *Facebook* Nutzer, welche die Seite eines Vereins gegen Missbrauch gelikt hatten, der Kategorie „Interesse für Kinderpornografie, Missbrauch oder Vergewaltigung“ zu (vgl. Gruber 2015, S.21).

Zweifel an der Zuverlässigkeit der Targeting-Methoden nährt auch folgender Bericht. Ein Journalist hat in einem sechs Monate dauernden Selbstversuch auf einem fabrikneuen Rechner für sich eine neue virtuelle Existenz konstruiert und gezielt zahllose Spuren im Netz hinterlassen. Obwohl diese ihn eindeutig als Naturliebhaber, Hobbyläufer und Autogegner auswiesen, hat *Google* diesen fiktiven Nutzer mit Automobilwerbung überschwemmt. Ein Pressesprecher von *Google* erklärte das für die Targeting-Philosophie wenig schmeichelhafte Ergebnis des Selbstversuches damit, dass der ominöse *Google*-Algorithmus die Internetnutzer nur grob in vergleichsweise wenige Zielgruppen einteile. Dass jemand sich nicht für Autos interessiere, sei gar nicht vorgesehen (vgl. Uchatius 2016).

#### Beispiel

„*Procter & Gamble* hat sich genau überlegt, an wen man die Raumsprays der Marke *Febreze* am besten verkaufen könnte. Menschen mit Haustieren waren die eine Zielgruppe, große Familien die andere. Also arbeitete *Procter & Gamble* mit *Facebook* zusammen und schaltete besondere Anzeigen in dem sozialen Netzwerk. Sie waren nur für die Menschen sichtbar, von denen *Facebook* glaubte, dass sie viele Kinder oder ein Haustier haben. Doch die Idee funktionierte nicht. Die *Febreze*-Umsätze stagnierten und stiegen erst, als *Procter & Gamble* die Werbung für alle volljährigen *Facebook*-Nutzer schaltete. (...) Die weitgehende Abkehr von *P&G* von Spezialwerbung ist ein Alarmzeichen. Es ist ein Alleinstellungsmerkmal des sozialen Netzwerks, dass es seine Nutzer gut kennt und dieses Wissen an Werbekunden verkaufen kann. Das lässt sich *Facebook* auch bezahlen. Je präziser definiert die Zielgruppe ist, desto teurer die Anzeige. Dafür zahlt allerdings auch *Facebook* einen Preis: Wegen der genauen Beobachtung und Analyse der Nutzer bringt es viele Menschen gegen sich auf, die sich bespitzelt fühlen. Dies führt zu der Frage, wieso *Facebook* die Nutzer überhaupt so überwacht, wenn die gewonnenen Daten nicht einmal den Werbekunden nutzen“ (Werner 2016, S.18).

Völlig ausgeliefert sind die Verbraucher den „Datenkraken“ indessen nicht. Anonymisierungssoftware (z.B. *Tor*, *CyberGhost*, *Ultrasurf*) hilft, die Spuren, die man beim Surfen im Netz hinterlässt, zu verwischen. Und wer verhindern möchte, dass *Windows* auf der Basis von individuellen Nutzungsdaten eine Werbe-ID erstellt, um personalisierte Werbung zu versenden, kann diese Funktion deaktivieren. Ähnliches ermöglichen auch andere Software-Anbieter und Plattformen (vgl. Kubeziel 2012).

**Literatur:** Dallmer, H. (Hrsg.) (2013). Handbuch Direct Marketing. Berlin: Springer. Gruber, A. (2015): Durchleuchtet von Facebook, Süddeutsche Zeitung, 71(298): 21. Iyer, G.; Soberman, D.; Villas-Boas, J.M. (2005): The Targeting of Advertising, Marketing Science, 24(3): 461-476. Kubeziel,

J. (2012). Anonymität im Internet, in: Samleben, J.; Schumacher, S. (Hrsg.), Informationstechnologie und Sicherheitspolitik: Wird der dritte Weltkrieg im Internet ausgetragen? 79-90, Magdeburger Institut für Sicherheitsforschung. Kuhn, J. (2014): Hallo, ich bin hier! Süddeutsche Zeitung, 70(161): 28. Smith, K.T. (2012): Longitudinal Study of Digital Marketing Strategies Targeting Millennials., Journal of Consumer Marketing, 29(2): 86-92. Uchatius, W. (2016): Warum glaubt Google, mein Kaninchen frisst Hundefutter? Die Zeit, 71(47): 17-19. Werner, K. (2016): Es ist egal, wer ein Haustier hat, Süddeutsche Zeitung, 72(185): 18. Yu, J.H.; Cude, B. (2009): Hello, Mrs. Sarah Jones! We Recommend this Product! Consumers' Perceptions about Personalized Advertising, International Journal of Consumer Studies, 33(4): 503-514.

## Industriegütermarketing

Marketing für Güter, für die eine derivative, d.h. aus der Nachfrage nachgelagerter Marktstufen abgeleitete Nachfrage besteht. Die Nachfrage nach Baustoffen, Baumaschinen etc. leitet sich aus der Nachfrage von Endkunden nach Wohnraum ab und die Nachfrage nach Mähmaschinen aus der Nachfrage nach Backwaren. Industriegütermarketing setzt Kompetenz im System- und Anlagengeschäft sowie Kenntnis des Entscheidungsprozesses von Buying Center voraus. Darunter versteht man das Einkaufsgremium eines Industrieunternehmens, bestehend aus mehreren Mitarbeitern (z.B. Einkäufer, Fachabteilungsleiter, Controller), die im Kaufprozess verschiedene Funktionen erfüllen. Außerdem werden im sog. B to B-Marketing (Business to Business) verstärkt Instrumente wie Ingredient Branding (⇒ Branding), Messemarketing und Key Account-Management eingesetzt.

**Literatur:** Backhaus, K.; Voeth, M. (2015): Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: Backhaus, K., Voeth, M. (Hrsg.), Handbuch Business-to-Business-Marketing, 17-29, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Industriekompensationsgeschäfte** → Kompensationsgeschäfte

**Information Chunk** → Schlüsselinformation

## Informationsüberlastung

tagtäglich wirken 1.000 – 10.000 Werbebotschaften auf jeden Konsumenten ein. Viele erleben dies als unangenehm und blenden deshalb die in einer bestimmten Situation überzähligen, uninteressanten bzw. störenden Stimuli aus. Denn der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität sind enge Grenzen gesetzt. Menschen können zwar eine Vielzahl von Reizen wahrnehmen, aber durchschnittlich nur 7 +/- 2 Informationen verarbeiten (d.h. zunächst im Kurzzeitgedächtnis und später im Langzeitgedächtnis speichern). Alle überzähligen bzw. uninteressanten Informationen fallen der selektiven Wahrnehmung zum Opfer, mit der Folge, dass ca. 96-98% der prinzipiell verfügbaren Informationen ignoriert, überschrieben oder auf andere Weise ausgeblendet werden (⇒ Wahrnehmung, selektive). Entsprechend nehmen die Adressaten einer Werbebotschaft nur besonders bedeutsame, auffällige bzw. überraschende Anzeigen, Spots etc. wahr. Konsumkritische Konsumenten neigen dazu, Informationen, die sie als Werbung einstufen, vollkommen zu ignorieren.

**Literatur:** Lee, B.K.; Lee, W.N. (2004): The Effect of Information Overload on Consumer Choice Quality in an On-line Environment, Psychology & Marketing, 21(3): 159-183. Miller, G. A. (1956): The Magical Number Seven Plus or Minus Two. Some Limits on our Capacity for Processing Information, Psychological Review, 63(2): 81-97. Özkan, E.; Tolon, M. (2015): The Effects of Information Overload on Consumer Confusion, Bogazici Journal: Review of Social, Economic & Administrative Studies, 29(1): 27-51. Rinne, S.; Rennhak, C. (2006): Information Overload. Der Zwang, neue Wege in der Kommunikation zu gehen, in: Rennhak, C. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation 2.0. Neue Wege im Marketing, S. 51-68, Stuttgart: ibidem.

## Infotainment

Verbindung von Information und Entertainment. Infotainment ist eine Möglichkeit, die Aufmerksamkeit solcher Zielgruppen zu gewinnen, die durch traditionelle Medien (z.B. Tageszeitung) kaum mehr erreichbar sind. Dieser Werbeform sind bspw. die LCD-Anzeigen in Wartebereichen (Haltestelle, Wartezimmer), an stark frequentierten Plätzen (z.B. Bahnhof) und in Verkehrsmitteln zuzurechnen: Wartende und Passanten werden auf unterhaltsame Weise über aktuelle Ereignisse informiert und dabei zugleich umworben. Technisch möglich wird dies durch SplitScreens (= Aufteilung des Bildschirms in zwei oder mehr Teile, sodass Werbung parallel zum regulären Programm läuft).

**Literatur:** *Sampath Kumar, A.; Daim, T. (2019): Study on Consumer Requirements for Automotive Infotainment Systems, in: Daim, T.; Dabić, M.; Başoğlu, N.; Lavoie, J.R.; Galli, B.J. (Eds), R&D Management in the Knowledge Era. Innovation, Technology, and Knowledge Management, 163-221, Cham: Springer.*

## Inhaltsanalyse

wichtiges Instrument der geistes- und sozialwissenschaftlichen Forschung. Die Inhaltsanalyse geht zurück auf den Sozialwissenschaftler *J.G. Speed* (vgl. Mayring 2010; Rössler 2005). Speed (1893) wollte herausfinden, ob sich der Inhalt der Sonntagsausgaben New Yorker Tageszeitungen zwischen 1881 und 1883 verändert hat. Damals, als die Medienindustrie stark expandierte und zunehmend Werbung und politische Propaganda betrieb, wurden die noch heute mit großem Erfolg genutzten inhaltsanalytischen Analysemethoden entwickelt.

Das einfachste und gängigste Verfahren der quantitativen Inhaltsanalyse ist die Frequenzanalyse. Dabei werden mit Blick auf die jeweilige Fragestellung (z.B. „Wird in Tageszeitungen häufiger über soziale oder über ökonomische Themen berichtet?“) zunächst Kategorien von möglichen Inhalten (z.B. „Gesundheitssystem“, „Bildung & Erziehung“ oder „internationale Wettbewerbsfähigkeit“, „Innovation“) formuliert. Dann ziehen die Wissenschaftler eine Materialstichprobe (z.B. Zeitungsartikel aus einem bestimmten Zeitraum) und zählen aus, wie häufig in den repräsentativ ausgewählten Ausgaben Berichte veröffentlicht wurden, die in eine bestimmte Kategorie fallen. Übertragen auf die Thematisierung von Werten in Werbebotschaften bspw. bedeutet dies: Es sind zunächst Kategorien von Werten zu definieren (z.B. Hedonismus, Geselligkeit, Sparsamkeit) und mit Hilfe von Beispielen zu konkretisieren (z.B. „Geselligkeit ist dann gegeben, wenn ein Anzeigenmotiv mehrere Menschen zeigt, wie sie etwa auf einer Party, beim gemeinsamen Essen oder einem Freizeitvergnügen beisammen sind“). Sodann wird die Materialstichprobe definiert (bspw. die in einem bestimmten Zeitraum in einer deutschen und einer vergleichbaren amerikanischen, hinsichtlich ihrer Leserschaft vergleichbaren Publikumszeitschrift geschalteten Anzeigen).

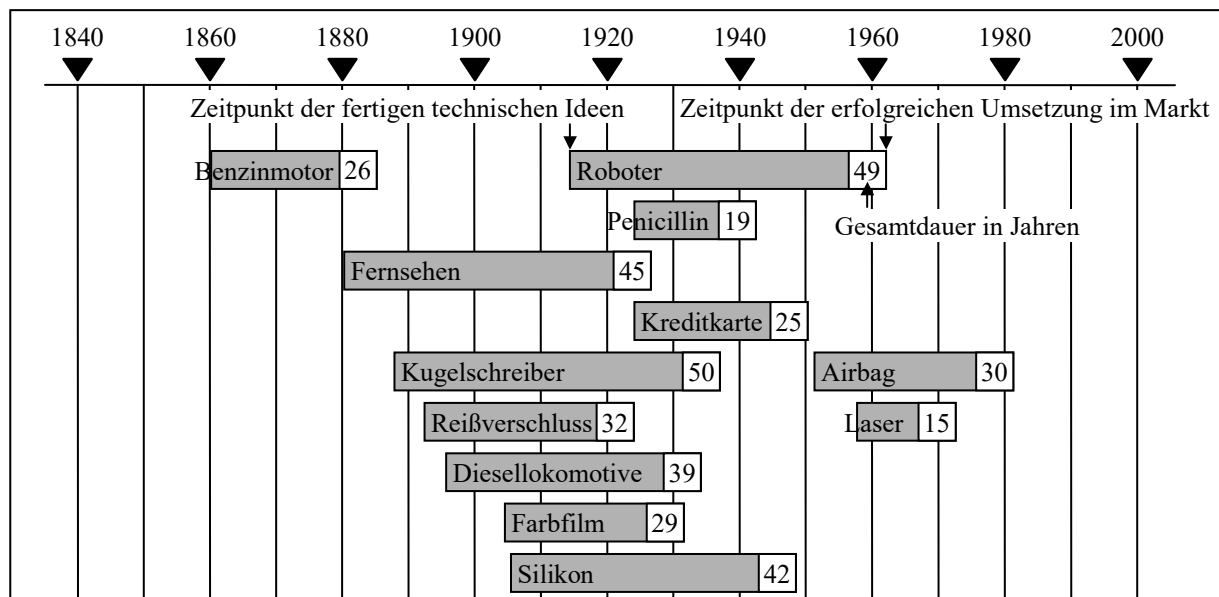
In der eigentlichen Inhaltsanalyse zählt man aus, wie oft die einzelnen Themen, Werte etc. in den ausgewerteten Artikeln der beiden Zeitschriften thematisiert werden.

**Literatur:** *Früh, W. (2007): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis, Weinheim: UTB. Krippendorf, K. (2004): Content Analysis. An Introduction to its Methodology, 2nd Ed., Thousand Oaks: Sage. Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim: Beltz. Mayring, P.; Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.) (2008). Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim: Beltz. Rössler, P. (2005): Inhaltsanalyse, Konstanz: Uni-Taschenbücher. Speed, J.G. (1893): Do Newspapers Now Give the News? Forum, 15: 705-711.*

## Innovation

Neuartiges. Als Innovation wird häufig der gesamte Prozess bezeichnet: von der Invention (ausformulierte Produktidee), dem technisch funktionsfähigen Prototyp bis hin zur erfolgreichen Umsetzung in

marktfähige Produkte. Darüber vergehen oft viele Jahre (vgl. Abb.). Im Falle des Kugelschreibers umfasste die kritische Zeitspanne 50 Jahre, beim Airbag waren es 30 Jahre und beim Laser immerhin noch 15 Jahre. ⇒ Basisinnovationen wie der Mikroprozessor sind in der Lage, neue Märkte zu schaffen, das Wettbewerbsgeschehen wie auch das Leben vieler Menschen grundlegend zu verändern.



Quelle: DIE ZEIT, Nr.44 (24.10.2002), S.28.

**Integrative Review** → Metaanalyse

### Integrierte Kommunikation

Kommunikationsstrategie, die davon ausgeht, dass alle Kommunikationsformen bzw. -instrumente spezifische Stärken und Schwächen aufweisen. Deshalb empfehle es sich, diese zu einem Kommunikations-Mix zu bündeln. Dabei ist darauf zu achten, dass alle Botschaften nach innen (z.B. gegenüber Mitarbeitern) und außen (z.B. gegenüber Kunden und Presse) eine Einheit bilden, d.h. den Zielen der Corporate Communication entsprechen (⇒ Corporate Identity) und aufeinander abgestimmt sind.

- Formale Integration: Alle Kommunikationsmittel sollten die Vorgaben des ⇒ Corporate Designs und der Copy-Strategie erfüllen.
- Inhaltliche Integration: Zum einen sind die Instrumente funktional zu integrieren, da sie jeweils auf andere Ziele spezialisiert sind. So wird ein Anbieter, der gleichzeitig kurzfristig den ⇒ Absatz steigern und die Markenbekanntheit erhöhen möchte, Verkaufsförderungsmaßnahmen mit aufmerksamkeitsstarker TV-Werbung kombinieren. Zum anderen empfiehlt sich die instrumentelle Integration: Zwei oder mehr Instrumente werden miteinander vernetzt. So ist ⇒ Sponsoring besonders wirksam, wenn es durch Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Pressekonferenzen mit dem Sponsornehmer) und klassische Werbung unterstützt wird (z.B. Hörfunk-Spots).
- Zeitliche Integration: Letztlich sind die Maßnahmen zeitlich sinnvoll aufeinander abzustimmen, wobei man zwischen parallelem (z.B. TV- und Hörfunk-Werbung), sukzessivem (z.B. erst Print-Werbung, dann Direkt-Marketing), ablösendem (am Ende des ⇒ Produktlebenszyklus imageorientierte TV-Werbung allmählich durch Verkaufsförderung ersetzen) und intermittierendem Einsatz unterscheidet (z.B. fortlaufend TV-Werbung und alle vier Wochen Verkaufsförderung).

**Literatur:** Bruhn, M.; Schmidt, S.J.; Tropp, J. (Hrsg.) (2013): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Springer. Esch, F.R. (2013): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer.

## Integriertes Marketing

Marketingphilosophie, deren Ziel es ist, durch den aufeinander abgestimmten Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente einen in sich stimmigen Marktauftritt zu schaffen. Den Kunden soll diese ganzheitliche Herangehensweise ein optimales Nutzererlebnis ermöglichen und mehr Zufriedenheit stiften als der isolierte Einsatz der Marketinginstrumente („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“). In der Distributionspolitik bspw. manifestiert sich der Grundgedanke des integrativen Ansatzes im Omni-Channel-Ansatz. Dieser soll dafür sorgen, dass Kunden aus einer Vielzahl von Distributionskanälen jederzeit den für sie optimalen auswählen bzw. problemlos zwischen diesen wechseln können. „So sollte es möglich sein,

- ein Kleidungsstück im Schaufenster zu entdecken,
- es am Computer im Onlineshop zu finden und dort in den Warenkorb zu legen,
- über die Social-Media-Seite des Shops noch offene Fragen zu stellen,
- das Kleidungsstück dann über die App zu kaufen
- und es im Geschäft abzuholen“ (<https://blog.hubspot.de/marketing/integriertes-marketing/> 08.01.2024).

Mit Blick auf die Kommunikationspolitik definierte (Bruhn 2014, S.242) den integrativen Ansatz als einen „Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen des Unternehmens konsistentes Erscheinungsbild“ (des Unternehmens, der ⇒ Marke, bestimmter Produkte) zu vermitteln. Dies geschieht durch inhaltliche, formale und zeitliche Integration (vgl. Abb.).

### Formen der Integrierten Kommunikation

	Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
Formale Integration	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Markennamen, Schrifttyp, Logo, Slogan, Typografie, Layout, Farben, Bilder	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungseinheiten	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung („Timing“)	kurz- bis mittelfristig



Quelle: Bruhn (2014, S.243).

**Literatur:** Busch, R.; Dögl, R.; Unger, F. (2013): Integriertes Marketing, 4. Aufl., Wiesbaden Springer-Verlag. Bruhn, M. (2014): Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

### Interessengruppen

private Organisationen, deren Aufgabe es ist, sozio-politische oder wirtschaftliche Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten (bspw. *ADAC*, *NABU*)

### Interviewereinfluss

aktive (z.B. durch Suggestivfragen) oder passive (z.B. Kleidungsstil) Einflussnahme des Interviewers auf die Antworten der Auskunftspersonen in einer Befragung

### Involvement

“Konstrukt, welches den Grad der Ich-Beteiligung, d.h. das Engagement eines Individuums bei einem Verhalten wiedergibt. Die Stärke des Involvements eines Konsumenten bspw. bei einer Kaufentscheidung gibt Aufschluss darüber, wie groß seine Bereitschaft zur aktiven Informationssuche und -aufnahme im Vorfeld der Kaufentscheidung ist“ (Nieschlag et al. 2002, S.1284). Aufgrund des unterschiedlichen Involvements, welches sie bei Konsumenten auslösen, werden High- und Low Involvement-Produkte unterschieden (⇒ Konstrukt).

**Literatur:** *Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 389ff., München: Vahlen. *Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.* (2002): Marketing, 19.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

**Irreführende Werbung** → Werbung, irreführende

**IT enabled Services** → Business Process Outsourcing; → Dienstleistungen

**Ja-sage-Tendenz** → Markt- und Marketingforschung

### Kannibalisierung

liegt vor, wenn der Absatzerfolg, den ein Unternehmen mit einem neuen Produkt erzielt, zu wesentlichen Teilen zu Lasten eines „alten“ Produkts geht. Dies kann bspw. dann der Fall sein, wenn ein Anbieter hochpreisiger Automobile erstmals einen preisgünstigen Kleinwagen in seine Produktlinie aufnimmt, mit der unerwünschten Folge, dass er nun Umsatzverluste bei seiner bisherigen Einstiegsmarke hinnehmen muss.

**Literatur:** *Wildemann, H.* (2008): Produktkannibalisierung erkennen und vermeiden, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Produkt- und Prozessinnovationen in Wertschöpfungsketten, 71-83, Wiesbaden: Gabler.

### Katalogschauraum

Betriebsform des Handels, welche den Versandhandel mit dem stationären Einzelhandel verknüpft. Die Kunden können die Ware entweder in einem Katalog, der in einem Vorraum zu einem Lager zur Verfügung gestellt wird, begutachten oder anhand von Musterstücken, die in Ausstellungsräumen präsentiert werden. Die ausgewählte Ware kann dem angeschlossenen Lager entnommen oder – wie beim Versandhandel – zugestellt werden. Den Kunden bieten Katalogschauräume den Vorteil, dass sie anhand

des Katalogs ungestört eine Vorauswahl treffen und mit einem guten Preis/Leistungs-Verhältnis rechnen können. Für den Handel ist vorteilhaft, dass diese Betriebsform aufgrund preiswerter Standorte außerhalb der Innenstädte, geringen Flächenbedarfs, wenig aufwändiger Warenpräsentation und der Unmöglichkeit von Ladendiebstählen sehr kostengünstig ist.

**Quelle:** <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/katalogschauraum.html/>

### **Käufermarkt**

Marktkonstellation, bei der das Angebot die Nachfrage übersteigt und im Extremfall die Kunden aufgrund des Überangebots die Spielregeln dieses Marktes bestimmen können

### **Kaufkraft**

Geldmenge, über die Private Haushalte für die Zwecke ihres Konsums frei verfügen können

### **Kaufrisiko, wahrgenommenes**

empfinden Käufer, wenn sie sich bezüglich der finanziellen Konsequenzen (z.B. überhöhter Preis), funktionalen Konsequenzen (z.B. Produktmangel), psychischen Konsequenzen (z.B. enttäuschte Erwartungen) und/oder sozialen Konsequenzen eines Kaufs (z.B. Reputationsverlust) unsicher sind und sie diese Konsequenzen als negativ einschätzen. Die Marketingliteratur unterscheidet folgende Risikoarten:

- finanzielles Risiko: Wahrscheinlichkeit finanzieller Einbußen
- funktionales Risiko: Wahrscheinlichkeit qualitativer Mängel des Angebots
- gesundheitliches Risiko: Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Beeinträchtigungen
- soziales Risiko: Wahrscheinlichkeit des Verlusts an Sozialprestige (z.B. weil subjektiv wichtige Bezugspersonen den Kauf missbilligen)
- psychisches Risiko: Wahrscheinlichkeit der Unzufriedenheit mit der Kaufentscheidung

⇒ Marken reduzieren das wahrgenommene Kaufrisiko.

**Literatur:** *Gelbrich, K.; Müller, S.W.; Westjohn, S.A.* (2023): Cross-Cultural Consumer Behavior, 336f., Cheltenham: Elgar. *Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., 502ff., München: Vahlen.

**Kausalität** → Experiment

### **Key Account-Management**

Spielart der divisionalen Organisationsstruktur. Begriffsbildend ist das Wort Key Account: Schlüsselkunden. Key Account-Management betreiben Unternehmen, welche wenige, für das Unternehmen aber wichtige Kunden haben. Dies war lange Zeit in erster Linie bei ⇒ Investitionsgüterherstellern der Fall (z.B. im Anlagenbau). Aufgrund des Konzentrationsprozesses im Groß- und Einzelhandel hat sich in der Lebensmittelindustrie eine vergleichbare Situation eingestellt. Denn die großen Handelskunden verfügen über enorme Nachfragemacht.

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., 921f., München: Vahlen. *Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M.* (2019): Marketing, 13. Aufl., S. 859ff., Wiesbaden: Springer Gabler.

## Key Visual

Bildmotiv, das im Rahmen einer Werbekampagne in allen Werbemitteln eines Unternehmens eingesetzt wird und so die Wiedererkennungswahrscheinlichkeit erhöht. Häufig handelt es sich dabei um das optisch, akustisch etc. kommunizierte Sinnbild eines Unternehmens, eines Produkts, einer Marke etc., z.B. das Hirschgeweih von *Jägermeister*. „Ein ikonisches Getränk aus Deutschland, welches weltweit begeistert. Trotz schwerer Aussprache, findet man Jägermeister in nahezu jeder Bar auf der gesamten Welt verteilt. Der Key Visual stellt, die Kraft der Kräuter und Wurzeln dar, welchen *Jägermeister* auszeichnen. Der Hirsch im Hintergrund unterstützt die Dominanz, Männlichkeit aber auch Naturverbundenheit des Getränke bzw. der Marke“ (<https://zeitgeist.co/blog/key-visual/> 21.06.2023).

Ein Key Visual ist ein „Schlüsselbild. Idealerweise wird dieses Bild eindeutig mit der ⇒ Marke und dem Unternehmen in Verbindung gebracht. Dabei ist es vom Logo zu unterscheiden und fungiert als zusätzliches Element wie beispielsweise die Milka-Kuh oder der Bärenmarke-Bär. Das Alleinstellungsmerkmal spielt hier eine wichtige Rolle: Das Key Visual sollte die Marke widerspiegeln und Verwechslungen vorbeugen. Im ⇒ Corporate Design wird zwischen Key Visual und Logo unterschieden. Das Schlüsselbild ist eine Erweiterung, mit der Aufmerksamkeit erzeugt und der Wiedererkennungswert einer Marke gestärkt werden soll. Es ist sogar möglich, dass ein gutes Key Visual eher mit einer ⇒ Marke in Verbindung gebracht wird als ihr Logo. Kein großes Unternehmen kommt ohne Schlüsselbilder aus“ (<https://blog.hubspot.de/marketing/key-visual/> (21.06.2023).

Key Visuals werden eingesetzt, weil „optische Reize sich besser im Gedächtnis verankern als geschriebene Texte. Die Bilder wirken als Metaphern und eignen sich besonders gut, um Botschaften emotional zu visualisieren. Wie bei den meisten Bildern, die in der Kommunikation eingesetzt werden, soll auch das Key Visual folgende Voraussetzungen erfüllen: Es soll ...

- leicht und verständlich sein (also sofort erfassbar).
- als Alleinstellungsmerkmal einzigartig und unverwechselbar sein.
- in möglichst vielen Medien (Video, Social Networks, Web, Print) einsetzbar sein.
- die Gefühle der Zielgruppe ansprechen.

Das Schlüsselbild zieht sich wie ein roter Faden durch die Kommunikationskampagnen. Es muss viele Eigenschaften vereinen: Einerseits muss es ästhetisch ansprechen, auffallen und gezielt erwünschte Emotionen erzeugen“ (<https://storybaukasten.com/key-visual/> 21.06.2023).

**Literatur:** *Gkiouzepas, L.; Hogg, M.K.* (2011): Articulating a New Framework for Visual Metaphors in Advertising, *Journal of Advertising*, 40(1): 103-120. Phillips, B.J.; McQuarrie, E.F.; Griffin, W.G. (2014): How Visual Brand Identity Shapes Consumer Response, *Psychology & Marketing*, 31(3): 225-236.

## Keyword Advertising

Teilgebiet des Suchmaschinen-Marketing (⇒ Online-Werbung, ⇒ Suchmaschinen-Optimierung). Keywords sind „Suchbegriffe, die Internetnutzer in das Eingabefeld von Suchmaschinen wie *Google* eingeben. Für das Ranking einer Website in Suchmaschinen spielt die Platzierung passender Keywords an den richtigen Stellen eine entscheidende Rolle. Unternehmen buchen kostenpflichtige Werbeanzeigen, die zu bestimmten Keywords in den Suchergebnislisten erscheinen sollen. (...) Da Suchmaschinen bestimmte Bereiche von Websites untersuchen, ist eine Platzierung relevanter Keywords an bestimmten Stellen (z. B. Titel und Meta Description) vorteilhaft. Die wichtigsten Keywords sollten zudem an prominenten Stellen wie Headline und Zwischenüberschriften in den Text eingeflochten werden. Es ist sinnvoll, Keywords zu wählen, die den Inhalt einer Website möglichst präzise beschreiben. Neben den Haupt-Keywords sollten auch Begriffe aus dem Themenumfeld und aus verwandten Gebieten verwendet werden.

Allerdings ist *Google* dazu übergegangen, die Bedeutung von Texten genauer zu analysieren und anhand von Synonymen und semantischen Zusammenhängen das Thema eines Textes zu erkennen. Daher gehen viele Experten davon aus, dass Keywords bzw. die Keyword-Dichte an Bedeutung verloren haben. Stattdessen sei es ratsam, ein Thema von möglichst vielen Seiten zu beleuchten und möglichst ganzheitlich abzubilden. Denn dabei verwenden Autoren automatisch verschiedenste Keyword-Variationen, Synonyme und semantisch zusammenhängende Begriffe.“

Quelle: <https://www.textbroker.de/keyword/> (02.12.2023)

## Kindchenschema

bildlich-grafische Darstellung von Kindern oder Jungtieren, welche aufgrund bestimmter Körperproportionen beim Betrachter den Beschützerinstinkt wecken und sympathisch wirken (⇒ Schema). In der Werbung wird das Kindchenschema gerne genutzt, um beim Betrachter Zuwendungsreaktionen auszulösen.

**Literatur:** Hoffmann, S.; Akbar, P. (2019): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., S. 75, Wiesbaden: Springer Gabler. Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 78f., München: Vahlen. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., 294f.; Stuttgart: Lucius & Lucius.

## Kinder- und jugendbezogene Werbung

muss stärker reglementiert werden als allgemeine Werbung. Denn Kinder sind altersbedingt zumeist nicht in der Lage, den Wahrheitsgehalt der auf sie zugeschnittenen Werbebotschaften kritisch zu hinterfragen. Deshalb sind sie mehr als Erwachsene schutzbedürftig. Kinder treffen zwar nur in begrenztem Umfang selbst Kaufentscheidungen, beeinflussen aber nachweislich viele Kaufentscheidungen ihrer Eltern. Grenzüberschreitend sollen Kinder durch folgende Vereinbarungen bzw. Codes of Conduct geschützt werden:

- Art. 3 ICC International Code of Direct Selling vom 17.6.1999,
- Art. 3 des ICC International Code of Direct Marketing vom 25.9.1998,
- Art. 14 ICC International Code of Advertising Practice 1997 vom 21.4.1997,
- Art. 7 ICC International Code of Sales Promotion,
- Art. 6 ICC Guidelines on Advertising and Marketing on the Internet vom 2.4.1998.

Dennoch hat sich kinderbezogene Werbung in der Werbepaxis zu einer besonders problematischen Werbeform entwickelt. Denn 11-15-Jährige vertrauen den Aussagen und dem Vorbild von Influencern und anderen Online-Stars zumeist bedingungslos. „Typisch für Kindermarketing ist der Einsatz von Teenie-Idolen, wie Hip-Hopper *Mc Fitti*, oder von Comics und Online-Spielen. Auch alle Möglichkeiten des Downloads von Klingeltönen, Bastelschablonen und Stundenplänen werden für Werbebotschaften genutzt. Vor allem im Bereich der sozialen Medien haben die Lockrufe von Süßwarenherstellern und ähnlichen Anbietern deutlich zugenommen, sagt *Tobias Effertz*. Damit werden Kinder immer häufiger und drastischer von Werbung für ungesunde Lebensmittel angesprochen, ohne dass Eltern dies verhindern können. (Dabei) spielt die Vernetzung von Internetauftritten der Unternehmen mit sozialen Medien eine besondere Rolle. Das Liken und Teilen solcher Beiträge sorgt dem Studienautor zufolge zum einen dafür, dass sich Kinder anders als bei Fernsehwerbung aktiver mit den Werbeinhalten auseinandersetzen, wie es das Beispiel von *Dr. Oetker* zeigt. Beim Pizza-Burger-Spiel fängt eine virtuelle Hand per Mausclick fliegende Pizza-Burger. Je mehr Spieler pro Minute schaffen, umso höher ihre Punktzahl. Vernetzt mit Facebook und Smartphone-App können Kinder gegeneinander antreten. (...) Die direkte Empfehlung und Weitergabe von Online-Inhalten durch Freunde erzeugt im Regelfall eine besonders hohe Glaubwürdigkeit“ (Weseley 2017).

Nach langer Gegenwehr haben sich Teile der Lebensmittelindustrie deshalb schließlich freiwillig verpflichtet, Kinder nicht mehr gezielt zu umwerben. Nach Ansicht des *Bundesverbandes der Verbraucherzentralen (VZBV)*, von *Foodwatch* und anderen ist diese Selbstverpflichtung jedoch ein leeres Versprechen geblieben. Gemäß einer Studie von PD Dr. *Tobias Effertz* (Universität Hamburg) sehen 3-13-jährige Kinder durchschnittlich 15 Werbespots für ungesunde Lebensmittel. Anders als versprochen verzichten die Hersteller hochgradig verarbeiteter hochkalorischer Lebensmittel („zu süß, zu fett, zu salzig, zu ...“) nicht darauf, in den traditionellen Medien für ihre Produkte zu werben. Im Gegenteil: „Während Kinder 2007 in einer durchschnittlichen Werbezeit von 152 Minuten 10,14 Spots zu sehen bekamen, sind es heute 10,34 Werbespots in nur 120 Minuten“ (Liebrich 2021b, S.20). Hinzu kommt die verstärkte Nutzung der sozialen Medien. „Mithilfe von Influencern senden die Unternehmen ihre Werbebotschaften an den Eltern vorbei direkt ins Kinderzimmer und auf die Handys junger Menschen“ (Liebrich 2021a, S.17). „Mit Spielen und Gewinnversprechen werden Kinder laut *Effertz* gezielt auf die Websites von ungesunden Produkten gelockt. Als Beispiele nannte er den Gewinn einer Bauchtasche für das Kaugummi *Fritts* und die Aktion „24 Stunden *Pringles* Chips essen“ (Liebrich 2021b, S.20).

In der Summe führt dies dazu, dass 92% der Werbemaßnahmen, die Kinder wahrnehmen, Fast Food, Snacks und Süßigkeiten zum Gegenstand haben. Ein Grund von vielen: Plattformen wie *Titok* schützen Kinder und Jugendliche nicht effektiv vor versteckter Werbung. Beispielhaft hierfür steht ein 2019 veröffentlichtes *YouTube*-Video der Influencerinnen *Viktoria* und *Sarina*, ein Video mit überschaubarer Handlung. „Es geht um eine längere Autofahrt (sinnigerweise) zum Zahnarzt über die Autobahn. Dafür müssen die beiden erst einmal Proviant einkaufen. Neben ein paar Pfirsichen vor allem Buntklebriges, Salziges und zuckersüße Limo. Mit an Bord nehmen sie Marken bekannter Hersteller wie *Coca-Cola*, *Haribo*, *Leibniz* und *Kellogg's*. Ein Zwischenstopp beim Burgerbrater  $\Rightarrow$  *McDonald's*? Pflichtprogramm. (...) Die Fahrt zum Zahnarzt – inklusive Zähneputzen auf dem Rastplatz – wurde bis heute mehr als zwei Millionen Mal geklickt. (...) Einen Hinweis, dass hier Werbung gemacht wird, sucht man vergeblich“ (Liebrich 2021a, S.17).

**Literatur:** *Baacke, D.; Sander, U.; Vollbrecht, R.; Kommer, S.* (1999): Zielgruppe Kind. Kindliche Lebenswelt und Werbeinszenierungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. *Effertz, T.* (2021): Kindermarketing für ungesunde Lebensmittel in Internet und TV, Projektbericht, [www.bwl.uni-hamburg.de/irdw/dokumente/kindermarketing2021effertzunihh.pdf](http://www.bwl.uni-hamburg.de/irdw/dokumente/kindermarketing2021effertzunihh.pdf) (22.03.2021). *Jöckel, S.* (2014): Stellenwert und Bedeutung von Werbung für Kinder und Jugendliche, in: Tillmann, A.; Fleischer, S.; Hugger, K.U. (Hrsg.), Handbuch Kinder und Medien. Digitale Kultur und Kommunikation, Vol. 1., Wiesbaden: Springer VS. *Liebrich, S.* (2021a): Immer auf die Kleinen, *Süddeutsche Zeitung* 77(40): 17. *Liebrich, S.* (2021b): 24 Stunden Chips essen, *Süddeutsche Zeitung* 77(59): 20. *Spitzer, M.* (2010). Auswirkungen von an Kinder gerichtete TV-Werbung für ungesunde Nahrungsmittel, *Nervenheilkunde*, 29(07/08): 419-422. *Weseley, S.* (2017): Die süße Verführung im Netz, <http://www.sz-online.de/ratgeber/die-suesse-Verfuehrung-im-netz-3672972.html>.

**Kognitive Algebra**  $\rightarrow$  Algebra, kognitive

### **Konditionierung, klassische**

dem russischen Physiologen *I. Pawlow* (1849-1936) und seinen berühmten Experimenten über den konditionierten und den unkonditionierten Speichelreflex bei Hunden zugeschriebene  $\Rightarrow$  Lerntheorie. Dies war der erste bedeutende Ansatz zur Erklärung von Lernprozessen. Der spätere Nobelpreisträger hatte beobachtet, dass Hunde auf den Anblick von Nahrung (US = unkonditionierter Stimulus) mit vermehrter Speichelbildung reagieren. Dieser angeborene Reflex auf Nahrung wird als „unkonditionierte Reaktion“ (UR) bezeichnet. Zunächst ertönt ein Klingelzeichen. Anfänglich ist dies für den Hund ein „neutraler Stimulus“ (NS), der keine spezifische Reaktion auslöst. Im weiteren Verlauf des Experiments ließ der Forscher das Klingelzeichen unmittelbar vor der Nahrungsaufnahme ertönen. Beim Anblick des Futters reagierte das Tier mit vermehrtem Speichelfluss. Nach mehrmaliger Wiederholung des Vorgangs



(Klingelzeichen kurz vor Fütterung) kam es auch dann zum Speichelfluss, wenn das Klingelzeichen erklang, ohne dass Futter gleich- oder kurzzeitig danach dargeboten wurde. Der Hund hatte gelernt, einen neutralen Reiz (Klingel) mit einer unwillkürlichen Reaktion (CR) zu verbinden: Aus dem neutralen Reiz war ein „konditionierter Stimulus“ (CS) geworden – und der Hund hatte „gelernt“.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 347ff., München: Vahlen. Lefrancois, G.R. (2013): Psychologie des Lernens, Berlin: Springer. Pawlow, J.P. (1934): Der bedingte Reflex, nachgedruckt in: Pawlow, J.P. (1953): Ausgewählte Werke, 184-201, Berlin: Akademie-Verlag. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., S. 283ff., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.*

**Konkurrenzorientierung** → Marktorientierung

### **Konstrukt**

abstrakter theoretischer Begriff, welcher im Rahmen der Wissenschaftssprache einer bestimmten Disziplin der Verständigung von Wissenschaftlern dient (z.B. ⇒ Ethnozentrismus). Unter Operationalisierung versteht man eine Anweisung, wie ein theoretisches Konstrukt in eine messbare ⇒ Variable überführt wird. Aufgrund des Problems der konzeptionellen Äquivalenz (d.h. Gleichwertigkeit bzw. Gleichartigkeit) ist Operationalisierung für die internationale bzw. interkulturelle Marktforschung eine noch bedeutsamere Aufgabe als für die nationale Marktforschung und die Auslandsmarktforschung (⇒ Markt- und Marketingforschung). Denn formal identische Konstrukte können sich in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedene Art und Weise äußern. Wer etwa vergleichend untersuchen will, welche Wertschätzung „Sauberkeit“ in unterschiedlichen Ländern erfährt, wird höchst divergierende Ergebnisse erzielen, je nachdem, ob er „Sauberkeit“ als „regelmäßige Reinigung der Wohnung“ oder „Benutzung eines Deodorant“ operationalisiert. So fand in einer Studie die Aussage, „man muss die Wohnung dreimal in der Woche staubsaugen und putzen“ in Italien am meisten Zustimmung (vor Großbritannien, Frankreich, Spanien, Deutschland), während mehr als alle anderen Nationen die Amerikaner davon überzeugt waren, dass „jeder ein Deodorant benutzen sollte“. Auf den Positionen zwei und drei folgten hier mit Kanada und Großbritannien zwei weitere angelsächsische Länder, vor Italien, das bei dieser Operationalisierung von Sauberkeit lediglich Rang vier belegte (vgl. Plummer 1977).

**Literatur:** *Plummer, J.T. (1977): Consumer Focus in Cross-National Research, Journal of Advertising, 6(2): 5-15.*

### **Konsumentenboykott**

zumeist von Privatpersonen bzw. Nichtregierungsorganisationen organisierte, nach Möglichkeit kollektive Verweigerung des Kaufs von Gütern, die von bestimmten Unternehmen angeboten werden bzw. aus bestimmten Ländern stammen. Auslöser können sein:

- politisch-moralische Motive sein (bspw. Boykott Spaniens als Reiseziel in Zeiten der *Franco*-Diktatur oder französischer Produkte aufgrund von Atomtests, die Frankreich im Pazifik durchgeführt hat),
- gesundheits- bzw. umweltpolitische Motive (bspw. Boykott von Unternehmen, deren Produkte gesundheitlich bedenklich sind oder die gegen Umweltauflagen verstoßen),
- entwicklungspolitische Motive (bspw. Boykott von Unternehmen, die gegen das Lieferkettengesetz verstoßen und ihre Produkte von Subunternehmen herstellen lassen, die Kinderarbeiter oder Sklavenarbeiter einsetzen bzw., wie in den Kleiderfabriken Südostasiens, ihre Arbeiter/innen unter menschenunwürdigen Bedingungen schlechtbezahlt arbeiten lassen),
- ökonomische Ziele (bspw. Protest gegen Werkschließung wie im Falle von *AEG* und *Nokia*).



**Literatur:** Hoffmann, S.; Akbar, P. (2019): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., S. 151; S. 198f., Wiesbaden: Springer Gabler. Hoffmann, S.; Müller, S. (2009): Consumer Boycotts Due to Factory Relocation, Journal of Business Research, 62(2): 239-247 (Special Issue "Anticonsumption"). Klein, J.G.; Smith, N.C.; John, A. (2006): Why we Boycott. Consumer Motivations for Boycott Participation, Journal of Marketing, 68(3): 92-109. Lindenmeier, J.; Tschulin, D.K. (2008): Konsumentenboykott. State-of-the-Art und Forschungsdirektiven, Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 78(5): 553-580.

### Konsumentennationalismus

spezielle Erscheinungsform von Nationalismus, welche sich im Entscheidungs- und Kaufverhalten von Konsumenten manifestiert. Manche betrachten Konsumentennationalismus als Antezedenz, d.h. Voraussetzung bzw. Bedingung von Konsumentenethnozentrismus ( $\Rightarrow$  Ethnozentrismus). Andere hingegen sehen insofern einen zentralen Unterschied, als es Konsumentennationalisten nicht nur um die Förderung der inländischen Wirtschaft und den Erhalt heimischer Arbeitsplätze geht). Ihnen gehe es auch darum, damit ihrer prinzipiellen Feindseligkeit gegenüber anderen Nationen Ausdruck zu verleihen (d.h. ihrer Animosität).

**Literatur:** Castelló, E.; Mihelj, S. (2018): Selling and Consuming the Nation. Understanding Consumer Nationalism, Journal of Consumer Culture, 18(4): 558-576. Rawwas, M.Y.; Rajendran, K.N.; Wuehrer, G.A. (1996): The Influence of Worldmindedness and Nationalism on Consumer Evaluation of Domestic and Foreign Products, International Marketing Review, 13(2): 20-38.

**Konsumentenverwirrtheit**  $\rightarrow$  Werbevermeidungsstrategien

### Konsumklima

wichtiger Frühindikator der Konjunktorentwicklung. Regelmäßig erfasst wird das in Deutschland vorherrschende Konsumklima mittels des GfK-Konsumklimaindex auf Basis einer 2000er-Stichprobe. Darin geht ein, wie Verbraucher ihre Einkommenssituation und die Konjunktur einschätzen – und ob sie in naher Zukunft eher sparen oder Geld ausgeben werden.

### Konsumpatriotismus

spezielle Erscheinungsform von Patriotismus. Wie  $\Rightarrow$  Ethnozentriker bevorzugen Konsumentenpatrioten heimische Erzeugnisse (vgl. Čvirik 2021). Mehr noch: Sie nehmen auch negative Konsequenzen ihrer Kaufentscheidung in Gestalt höherer Preise oder minderer Qualität heimischer Produkte in Kauf, wenn dies dem Erhalt heimischer Arbeitsplätze dient;  $\Rightarrow$  Buy National). Wie Han (1988) nachgewiesen hat, beeinflusst die Tatsache, dass ein Produkt aus dem eigenen Land stammt, die Kaufentscheidung von Konsumenten stärker als die von diesem wahrgenommene Produkt- bzw. Servicequalität. In einer von Hooley/Shiple (1988) durchgeführten Befragung vermuteten 62% der britischen Probanden, dass Kraftfahrzeuge „Made in Britain“ weniger aufgrund bestimmter Produkteigenschaften, sondern primär aus patriotischen Gründen gekauft werden: um den heimischen Arbeitsmarkt zu stützen. Das Herkunftsland Deutschland wurde hingegen primär mit Qualität assoziiert, Japan mit Preiswürdigkeit sowie Zuverlässigkeit, Frankreich mit einem besonderen Design und Italien mit Sportlichkeit.

Wie eine von der GfK F+E Austria in Osteuropa durchgeführte Studie belegt, war in Bulgarien, Polen, Slowakei, Tschechien und Ungarn zum Zeitpunkt der Befragung (1996/7) im Schnitt ein Drittel der Käufer Konsumentenpatrioten: Zwischen 20% (Tschechien) und 44% (Bulgarien) stimmten z.B. der Aussage zu, man solle keine Importgüter kaufen, da man damit die heimische Wirtschaft schädige und Arbeitsplätze zerstöre. Wenig überraschend: „kostenloser“ Patriotismus („We should buy only those foreign products that are not available in our country“) findet weit mehr Befürworter (41- 58%) als ein „kostenpflichtiges“ Engagement („I prefer national products, even if they cost more on a long-term basis“; 17-38%).

Diese Thematik wird zunehmend auch unter ethischen Gesichtspunkten diskutiert. Der „Locavorismus“ macht vier Gründe geltend, warum Verbraucher lokal einkaufen sollten, am besten „vor Ort“: Schutz der Umwelt, Förderung der Gemeinschaft, Förderung von Kleinunternehmen und Förderung der lokalen Wirtschaft (vgl. Young 2022).

**Literatur:** *Bannor, R.K.; Abele, S. (2021): Consumer Characteristics and Incentives to Buy Labelled Regional Agricultural Products, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 17(4): 872-888. Čvirik, M. (2021): The Impact of Consumer Ethnocentrism and the Patriotism on Judgement for Selected Domestic Products. The Case of Slovakia, Central European Business Review, 10(3): 1-17. Han, C.M. (1988): The Role of Consumer Patriotism in the Choice of Domestic versus Foreign Products, Journal of Advertising Research, 28(3): 25-32. Hooley, G.J.; Shipley, D.; Krieger, N. (1988): A Method for Modelling Consumer Perceptions of Country of Origin, International Marketing Review, 5(3): 67-76. Kutsch, T.; Werner, S. (2002): Konsumpatriotismus in Ostdeutschland, in: Gedrich, K.; Oltersdorf, W. (Hrsg.), Ernährung und Raum, S. 167-186, Karlsruhe: Bundesforschungsanstalt für Ernährung. Möller, T. (1997): Landesimage und Kaufentscheidung, Wiesbaden. Gabler. Müller, S.; Kesselmann, P. (1995): Made in Sachsen. Das Eigenschaftsprofil der Konsumpatrioten, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41(4): 407-421. Schirrmann, E. (2005). Lokale Produktherkunft und Konsumentenverhalten. Der Einfluss des City-of-Origin auf die Kaufentscheidung, Wiesbaden: Gabler. Young, C. (2022): Should you Buy Local? Journal of Business Ethics, 176(2): 265-281.*

## Kooperation

Unternehmensstrategie, bei der sich die Partnerunternehmen wechselseitig Zugang zu (kritischen) Ressourcen verschaffen (z.B. Rohstoffe, Vorleistungen, Know how). Idealerweise verfügen Kooperationspartner über komplementäre, d.h. sich ergänzende Ressourcen. So kann es Aufgabe einer bestimmten Kooperationsform, der Strategischen Allianz im F&E-Bereich sein, immaterielle Ressourcen zu bündeln (Wissen bzw. Know how). Kooperationen sollten im Regelfall nur dann eingegangen werden, wenn andere Wege zur Beschaffung kritischer Ressourcen weniger sind (z.B. Akquisition). Dann allerdings kann Kooperation mit anderen Unternehmen eine Erfolgsstrategie sein.

**Literatur:** *Zentes, J., Swoboda, B.; Schramm-Klein, H.; Halaszovich, T. (2022): Internationales Marketing, 4. Aufl., S. 225ff., München: Vahlen.*

## Kosten von Retouren

betragen im Online-Handel laut einer Studie des Handelsforschungsinstituts EHI, für die Onlinehändler aus Österreich und der Schweiz befragt wurden, durchschnittlich zwischen fünf und zehn Euro für jeden zurückgeschickten Artikel. Wegen ihrer Größe und des höheren Warenwertes kosten Rücksendungen im Bereich Wohnen und Einrichtung 10 bis 20 Euro.

**Quelle:** <https://www.spiegel.de/wirtschaft/retouren-kosten-onlinehaendler-im-schnitt-bis-zu-zehn-euro-pro-artikel-a-22332bbc-6fb3-4293-9713-57ed86d2c5ad/> (5.12.2023)

## Krieg der Sterne

„nirgendwo geht es um so viel Geld wie auf *Amazon*, und auf keiner anderen Plattform wird so erbittert gekämpft. (Jede Woche werden mehr als zehn Millionen neue Rezensionen verfasst.) Die Kriegsmetaphern treffen zu: Händler hetzen sich gegenseitig Troll-Armeen auf den Hals, die Ein-Sterne-Rezensionen hinterlassen. Oder sie schreiben Konkurrenten offensichtlich gefälschte Top-Bewertungen und hoffen, dass *Amazon* den Shop wegen des vermeintlichen Betrugsversuchs sperrt. Über *Facebook*, *Telegram* oder *Wechat* werden Kundinnen und Kunden geködert. Sie sollen Produkte bestellen, positive Rezensionen hinterlassen und ein Beweisfoto schicken. Dann erstattet man den Kaufpreis, teils gibt es noch eine Prämie obendrauf“ (Hurtz 2021, S.27). „Am 28. Mai schreibt *Sina Geithner* eine Ein-Sterne-Rezension auf *Amazon*. Wenige Tage zuvor hat sie einen Stift für ihr *iPad* auf der Plattform gekauft. Bei ihrer Entscheidung für das Modell des Herstellers *Mpio* verließ sie sich zum einen auf die Rezensionen. Über 1.000 Bewertungen mit durchschnittlich 4,5 von 5 Sternen, das klang schon mal gut, zumal der Pen mit 30 € nur ein Viertel des  $\Rightarrow$  *Apple*-Originals kostete. Zum anderen ließ sie sich von einem kleinen Label beeindrucken, das *Amazon* einigen Produkten verleiht: Eine Banderole in *Amazon*-Farben mit den Worten *Amazon's Choice*. *Sina Geithner* bestellte also mit einem guten Gefühl. Umso verärgerter war sie wenige Tage später, nachdem sie das Päckchen mit dem Stift ausgepackt hatte. Dem Stift lag eine Karte in *Amazon*-Optik bei, die einen 20 €-Gutschein versprach. Einzige Bedingung: eine gute Bewertung. (...) Also schrieb sie an die angegebene Gmail-Adresse und erhielt prompt Antwort: Ja, den Gutschein gebe es, aber nur gegen eine Fünf-Sterne-Bewertung und mit Beweisfoto. (*Geithner* verfasste daraufhin) eine Ein-Sterne-Rezension, in der sie auf den Schwindel aufmerksam machte. *Amazon* jedoch lehnte ihre Bewertung mit dem Verweis auf die Community-Richtlinien ab.“ (...) Deshalb gehen mittlerweile viele Kunden davon aus, dass man vielen dieser Bewertungen nicht vertrauen kann. „Das 2019 eingeführte *Amazon's-Choice*-Label verspricht deshalb zusätzliche Orientierung. Der Name suggeriert eine sorgfältige Auswahl durch den Konzern, fast wie das Ergebnis eines Produkttests durch *Amazon*. Tatsächlich entscheidet ein Algorithmus und zwar *Amazon* zufolge nach einer Kombination aus Bewertungen, Preis, Beliebtheit, Produktverfügbarkeit und schnelle Lieferung“ (Muth 2021, S.27).

**Literatur:** Hurtz, S. (2021): Kauf mich, lob mich, Süddeutsche Zeitung, 77(150): 27. Muth, M. (2021): Ein paar Sterne für 30 Euro, Süddeutsche Zeitung, 77(150): 27.

## Krise

aus volkswirtschaftlicher Sicht ein konjunkturelles Phänomen: den Übergang von einer Phase des Wachstums in eine Phase des Abschwungs. Die Weltwirtschaft durchläuft immer wieder gravierende Krisen. Hierbei kann es sich um Währungskrisen wie auch um Schuldenkrisen handeln (z.B. Argentinien-Krise, Asien-Krise, Brasilien-Krise, Mexiko-Krise, Russland-Krise, Türkei-Krise, weltweite Verschuldungskrise). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht spricht man dann von einer Krise, wenn ein Unternehmen seine strategischen Ziele nachhaltig verfehlt und in seiner Existenz gefährdet ist.

## Krombacher

von der Familie *Schadeberg* 1803 in Krombach gegründete Privatbrauerei, die in den 1970er-Jahren bundesweit bekannt wurde, als sie in Printkampagnen die Marke *Krombacher* als naturverbunden positioniert hat. Diente anfangs noch ein Förster als  $\Rightarrow$  Key Visual, setzt man später erfolgreich auf die „*Krombacher* Insel“. Diese klassische Kommunikation unterstützte *Krombacher* durch alternative Kommunikationsformen. Eine besondere Rolle spielte dabei  $\Rightarrow$  Sponsoring in Gestalt von Sport-Sponsoring (z.B. Champions League, Formel 1, VfL Gummersbach) sowie Event- und Programm-Sponsoring (z.B. Berlin Marathon, ARD-Sportschau). Als Erfolg erwies sich das 2002 gestartete *Krombacher* Regenwald-Projekt, eine Mischung aus Öko-Sponsoring, Verkaufsförderung und klassischer Werbung. Pro abgesetzten *Krombacher*-Kasten stiftete die Brauerei, unterstützt von *G. Jauch* und dem *WWF*, einen bestimmten Betrag für den Schutz des Regenwaldes. Auf diese Weise konnte bisher 9.700 Hektar Regenwald geschützt werden. Außerdem betreibt das Unternehmen Direkt-Marketing,

indem es Kunden die kostenlose Mitgliedschaft im *Krombacher Club* anbietet ( $\Rightarrow$  Individualisierte Kommunikationspolitik). Dort können sie u.a. sog. Club Perlen gegen Prämien eintauschen, an Gewinnspielen teilnehmen und exklusive Vorteile nutzen. Zuweilen betreibt die Brauerei auch Guerilla-Marketing ( $\Rightarrow$  Outdoor-Werbung). So verlor sie unter dem Motto „Drive The Dragon!“ 1.000 mit dem hauseigenen Mixgetränk Cab plakatierte VW Fox (vergünstigte Leasing-Rate). Die Aktion wurde im Internet und über eine virale SMS-Kampagne bekannt gemacht. Alle diese Maßnahmen werden miteinander vernetzt und durch Pressearbeit unterstützt. Offenbar ist diese  $\Rightarrow$  integrierte Kommunikation von Erfolg gekrönt. Mit dieser Strategie gelang es der Privatbrauerei, sich gegen die internationalen Braukonzerne zu behaupten und im schrumpfenden Biermarkt zu wachsen.

## Kundenbindung

wichtiges Ziel des Customer Relationship Managements. Wegweisend hierfür war die Studie von Reichheld/Sasser (1990), die einen überproportionalen Einfluss eines Zuwachses an Kundenbindung auf den  $\Rightarrow$  Kundenwert nachgewiesen haben. Einen vergleichbaren Effekt hatte die Erkenntnis, dass es sehr viel weniger kostet, (Alt-)Kunden zu halten, als neue Kunden zu gewinnen (vgl. Reichheld/Sasser (1991)). Konkret wurde geprüft, wie sich der Kundendeckungsbeitrag bzw. der Kundenwert verändert, wenn weniger Kunden dem Unternehmen den Rücken kehren. Ergebnis: Eine Reduktion der Abwanderungsrate um 5 % hat Steigerungen des Kundenwertes zwischen 25 % (im Bereich Kreditversicherung) und 85 % (im Bereich Depotverwaltung) zur Folge (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Einfluss der Kundenbindung auf den Kundenwert



Quelle: Reichheld/Sasser (1990, S.110).










Kundenbindung lässt sich auf zweierlei Weise definieren: aktiv, aus Anbietersicht, und passiv, aus Kundensicht (vgl. Garcia/Rennhak 2006).

- (1) Aktive Kundenbindung: Um Kunden an sich zu binden, betreiben Unternehmen Kundenbindungsmanagement: Customer Retention. Voraussetzung für aktive Kundenbindung ist  $\Rightarrow$  Kundenzufriedenheit

- (2) Passive Kundenbindung: Kundenbindung im Sinne von „Gebundensein“ liegt vor, wenn die Wiederkaufwahrscheinlichkeit groß ist und die Wahrscheinlichkeit der Abwanderung gering bzw. – aufgrund von Systembindung,  $\Rightarrow$  Lock in-Effekten etc. – nahezu gleich Null. Passive Kundenbindung kann sich affektiv (= positive Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen) und konativ, d.h. im Verhalten der Kunden äußern (= Wiederkaufwahrscheinlichkeit).

Das vielfältige Instrumentarium zur Förderung von Kundenbindung lässt sich danach unterscheiden, ob es primär die aktive oder primäre die passive Kundenbindung stärkt (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Instrumente des Kundenbindungsmanagements im Überblick

Instrument	Beispiel	Wirkt auf primär auf ...	
		affektive KB	konative KB
Institution	Kundenbeirat	<input checked="" type="checkbox"/> 	
Vertrag	2 Jahre Laufzeit		<input checked="" type="checkbox"/> 
Produkt	Nachgelagerte Bedarfe		<input checked="" type="checkbox"/> 
Technologie	Self-Service Technologies (SSTs)	<input checked="" type="checkbox"/> 	<input checked="" type="checkbox"/> 
Mitarbeiter	Freundlichkeit	<input checked="" type="checkbox"/> 	
Service	Zusätzliche Dienstleistungen	<input checked="" type="checkbox"/> 	
Preis	Relationship Pricing	<input checked="" type="checkbox"/> 	<input checked="" type="checkbox"/> 

**Literatur:** Foscht, B.S.T., Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2017): Käuferverhalten, 6. Aufl., S. 183ff., Wiesbaden: Springer Gabler. Garcia, A.G.; Rennhak, C. (2006): Kundenbindung — Grundlagen und Begrifflichkeiten, in: Rennhak, C. (Hrsg.), Herausforderung Kundenbindung, S. 3-14, Wiesbaden: DUV. Nerdinger, F.W.; Neumann, C. (2015): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Moser, K. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, 2. Aufl., 119-138, Berlin: Springer. Reichheld, F.F.; Sasser Jr., W.E. (1990): Zero Defections. Quality Comes to Service Zero Defections, Harvard Business Review, 68(5): 105-111. Reichheld, F.F.; Sasser, Jr., W.E. (1991): Zero Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, Harvard Manager, 13(4): 108-116.



**Kundenorientierung** → Marktorientierung

## **Kudentypen**

Gruppen von Verbrauchern mit gleichartigen, relativ stabilen Merkmalen soziodemographischer (z.B. Bildungs- und Einkommensniveau) und psychologischer Art (z.B. ⇒ Einstellungen, Werte), die es erlauben, das Kaufverhalten zu prognostizieren

## **Kundenwert**

Wert, den der einzelne Kunde für ein Unternehmen repräsentiert. Dazu trägt nicht nur der Umsatz bei, den das Unternehmen mit diesem Abnehmer erzielt (= Finanzpotential), sondern auch dessen Eignung und Bereitschaft, positive oder negative Erfahrungen an potenzielle Kunden zu kommunizieren (= Referenzpotential). Wertsteigernd sind weiterhin die Möglichkeit, andere Produkte an diesen Kunden zu verkaufen (= Cross Selling-Potential), sowie dessen Eignung und Bereitschaft, dem Unternehmen dabei zu helfen, Produkte zu verbessern und neue Angebote zu entwickeln (= Informationspotential). Im letzteren Fall spricht man auch von Prosumenten (eine Wortschöpfung aus den Begriffen Produzent und Konsument).

Wenn Kunden mit einem Unternehmen schlechte Erfahrungen machen (bspw. „ewig“ in der Telefonwarteschleife hängen, ihre Mail nicht beantwortet wird, der Bitte um Kulanz nicht entsprochen wird), kann dies an ihrem ungünstigen Kundenwert bzw. CLV liegen. „CLV, das steht für Customer Lifetime Value, zu Deutsch: Kundenlebenszeitwert – ein neues machtvolles Marketinginstrument, das Unternehmen in den Vereinigten Staaten so elektrisiert wie es Verbraucherschützer alarmiert, denn einen ähnlich groß angelegten Angriff auf die Privatsphäre von Millionen Flug-, Telefon-, Einzelhandels- und sonstigen Kunden dürfte es selbst in der US-Wirtschaftsgeschichte mit ihren dauernden Datenskandalen bisher nicht gegeben haben. Immer mehr Firmen lassen anhand Dutzender, Hunderter, gar Tausender persönlicher Daten berechnen, wie viel ihnen ein einzelner Käufer über sein gesamtes Kundenleben wohl in Dollar und Cent einbringen wird. Wer auf einen hohen CLV kommt, wird umgarnt und gepflegt, erhält Rabatte, Hochstufungen, persönliche Hotline-Ansprechpartner und andere schicke Sonderleistungen. Ist der Wert dagegen niedrig ...“ (...) Heute führen Modehäuser, Mobilfunkanbieter, Kreditkartenfirmen, Hotelketten, Fluggesellschaften, Autohändler und viele andere Firmen nicht nur akribisch Buch darüber, wer in den vergangenen Jahren was wann wie oft gekauft oder gebucht hat. Vielmehr beauftragen sie Analysefirmen damit, bei sog. Datenbrokern weitere persönliche Informationen über einzelne Konsumenten zu erwerben, die Vielzahl an Informationen zu gewichten und daraus individuelle CLV zu berechnen. Der Marketingdienstleister *Zeta Global* etwa (...) bietet angeblich Profile von 700 Mio. Menschen an, die auf mehr als 2.500 Einzelinformationen beruhen – pro Person. (...) Die Experten wissen, wer wie oft Waren reklamiert, bei Hotlines anruft und in Online-Portalen über ein Unternehmen herzieht. Sie kennen die Lieblingsgeschäfte, die Lieblingsrestaurants und –kneipen vieler Verbraucher, die Zahl ihrer ‘Freunde‘ bei Facebook, die Art und den Urheber von Anzeigen, die Social-Media-Nutzer angeklickt haben ...“ und, und, und (Hulverscheidt 2018, S.19).

**Literatur:** *Gelbrich, K.* (2001): Kundenwert. Wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich, Göttingen: Cuvillier. *Günter, B.; Helm, S.* (Hrsg.) (2007): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer. *Gupta, S.; Hanssens, D.; Hardie, B.; Kahn, W.; Kumar, V.; Lin, N., ... & Sriram, S.* (2006): Modeling Customer Lifetime Value, *Journal of Service Research*, 9(2), 139-155. *Hulverscheidt, C.* (2018): Die Vermessung des Kunden, *Süddeutsche Zeitung*, 74(296): 19.

## **Kundenzufriedenheit**

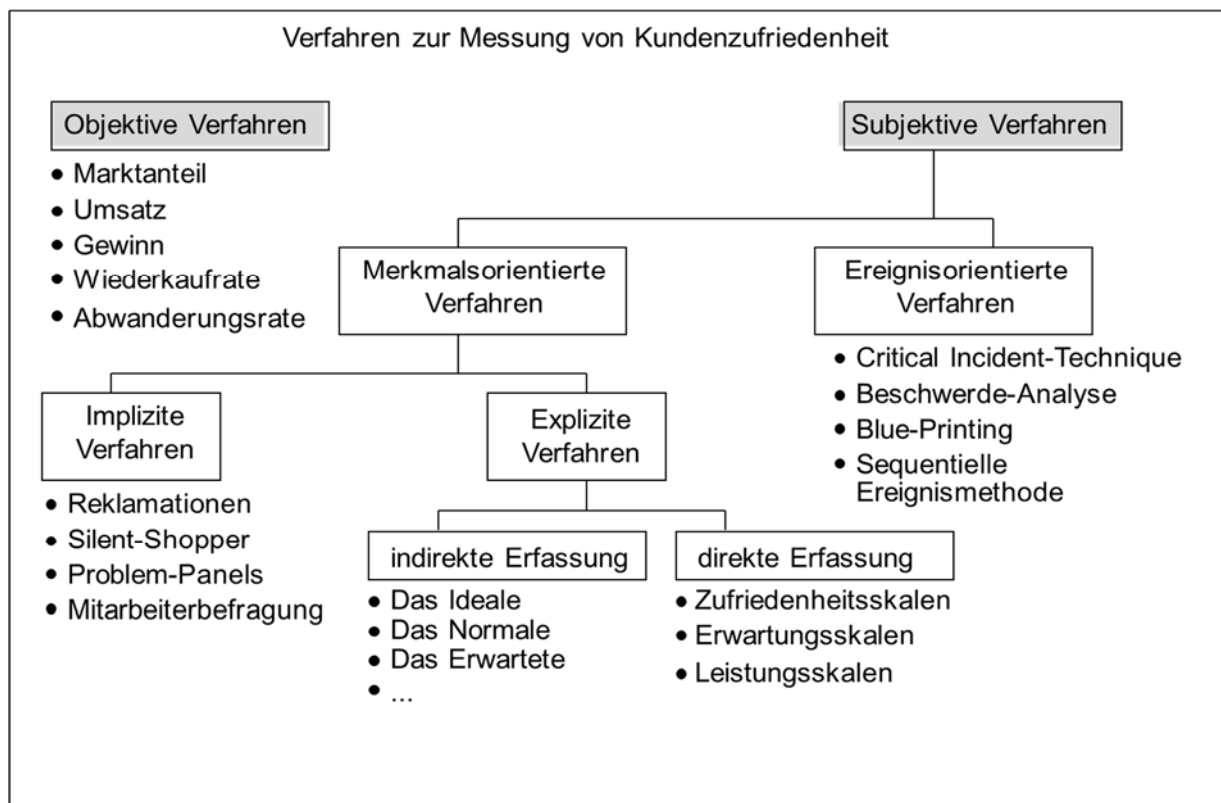
positives Gefühl, das sich nach einer (Kauf-)Entscheidung bzw. (Kauf-)Handlung als Ergebnis eines zumeist impliziten bzw. unbewussten Soll/Ist-Vergleichs einstellt. Entspricht die erhaltene Leistung der



erwarteten Leistung? Das von *R.L. Oliver* formulierte  $\Rightarrow$  C/D-Paradigma formalisiert diese Überlegung ( $\Rightarrow$  Paradigma).

- Confirmation: Von den Kunden wahrgenommene Leistung entspricht den Erwartungen (d.h. Ist = Soll). Die Kunden sind zufrieden.
- Positive Disconfirmation: Die wahrgenommenen Leistungen übertreffen die Kundenerwartungen (Ist > Soll). Die Kunden sind zunächst begeistert (d.h. mehr als zufrieden), werden aber Zug um Zug ihre Erwartungen dem ungewohnt hohen Leistungsniveau angleichen. Dies wiederum hat zur Folge, dass künftig das bislang zufriedenstellende Leistungsniveau nicht mehr genügen wird.
- Negative Disconfirmation: Entweder die Leistung ist unzureichend oder die Kunden hatten zu hohe Erwartungen (Ist < Soll). So oder so: Die Kunden sind unzufrieden.

Kundenzufriedenheit ist ein komplexes theoretisches  $\Rightarrow$  Konstrukt, weshalb die verschiedensten Messverfahren entwickelt wurden (vgl. Abb.). Sie beeinflusst zahlreiche Variablen, die für das Marketing von großer Bedeutung sind, bspw. die  $\Rightarrow$  Kundenbindung, den  $\Rightarrow$  Kundenwert oder die Zahlungsbereitschaft.



**Literatur:** *Kaiser, M.O.* (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt. *Oliver, R.L.* (1977): Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations. An Alternative Interpretation, *Journal of Applied Psychology*, 62(4): 480-486. *Oliver, R.L.* (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17(4): 460-469. *Oliver, R.L.* (1993): Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, 20(3): 418-430.

## Laddering → Means End-Analyse

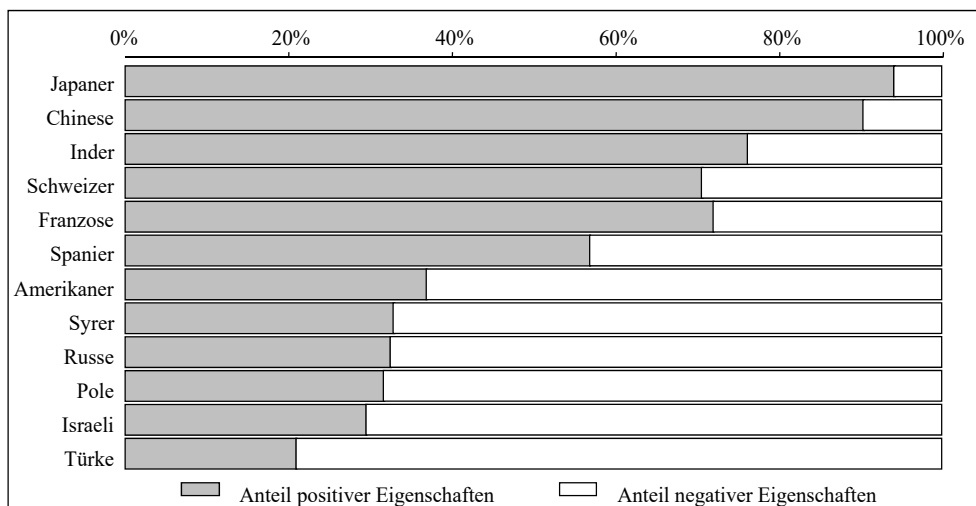
### Länderstereotyp

spezielle Erscheinungsform eines ⇒ Stereotyps. Wie ⇒ Schemata sind (Länder-)Stereotype abstrakte, im Gedächtnis gespeicherte Wissenseinheiten: eine kognitive Struktur, welche die in einer Gesellschaft weit verbreiteten Annahmen darüber, welche Persönlichkeitseigenschaften für eine bestimmte soziale Gruppe charakteristisch sind, abbildet. Länderstereotype werden entweder einem Individuum (als Vertreter seiner Gruppe - z.B. „ein typischer Schotte“) oder einer nationalen Gruppe insgesamt zugeschrieben (z.B. „Türken haben einen besonders ausgeprägten Nationalstolz“). Im Gegensatz zu Schemata sind Länderstereotype jedoch wertender Natur, tendenziell der ⇒ Einstellung vergleichbar.

Wie Personenstereotype (= „schablonenartige Meinungen über Klassen von Personen“; Schenk, 1997, Sp.2210) sind Länderstereotype in Autostereotype (= wie die eigene soziale Gruppe wahrgenommen wird) und Heterostereotypen zu unterscheiden (= wie eine andere als die eigene soziale Gruppe wahrgenommen wird). Länderstereotype sind änderungsresistent. So wurden, wie *W. Wette* darlegt, die in einem führenden deutschen Konversationslexikon von 1866 genannten „vorherrschenden Charakterzüge des Russen“ (nämlich Frohsinn, Sorglosigkeit und Gemütlichkeit, aber auch Gefräßigkeit und Unmäßigkeit) unverändert vom zaristischen Russland auf die Sowjetunion übertragen und, im Zuge der Kriegsvorbereitung sowie während des Russlandfeldzuges, vom Fremdbild zum Feindbild gewandelt. Darauf lässt sich vermutlich zurückführen, dass das Länderstereotyp „Russe“ überwiegend negativ geprägt ist (wie auch das des „Polen“, des „Israeli“ und des „Türken“). Im Gegensatz dazu wurden Japaner und Chinesen, aber auch Inder, Franzosen und Schweizer von den Probanden dieser Studie (= deutsche Studenten) vorwiegend positiv beurteilt (vgl. Abb.). Franzosen wurden am häufigsten als charmant, lebhaft und fröhlich charakterisiert,

- Japaner als fleißig, fortschrittlich und gebildet,
- Chinesen als fleißig, bescheiden und pflichtbewusst,
- Amerikaner als oberflächlich, großspurig und ungebildet,
- Israelis als streitsüchtig, engstirnig und konservativ,
- Türken als streitsüchtig, großspurig und triebhaft.

*Positivity- vs. Negativity-Bias der Länderstereotype deutscher Studenten*



Quelle: eigene Erhebung.

Das Hetero- bzw. Eigenstereotyp der in dieser Studie befragten deutschen Studenten wird dominiert von den „typisch deutschen Eigenschaften“ pflichtbewusst, gebildet, fleißig, gründlich, kontrolliert und diplomatisch. Zu den Eigenschaften, welche nur wenige der Befragten zur Beschreibung ihres ⇒ Selbstbildes genutzt haben, zählen vor allem folgende Merkmale: flexibel, charmant, großzügig, tolerant und lebhaft.

**Literatur:** *Fiske, S.T.; Taylor, S.E. (1991): Social Cognition, New York: Mcgraw-Hill. Schenk, J. (1997): Stereotyp, in: Arnold, W.; Eysenck, H.J.; Meili, R. (Hrsg.): Lexikon der Psychologie, Sp. 2210-2214, Augsburg: Bechtermünz.*

**Lagerhaltung** → Distributionslogistik

## Lebensstil

Art und Weise, wie Menschen ihrem ⇒ Selbstbild durch ihre Interessen sowie ihr Konsum-, Freizeit- und Mediennutzungsverhalten sichtbaren Ausdruck verleihen. Wer sich selbst als risikofreudig wahrnimmt, wird dies durch einen risikofreudigen Lebensstil demonstrieren und sich bspw. eher für Drachenfliegen als für Joga begeistern, lieber in Aktien als in Festgeld investieren und Vorsorgeuntersuchungen ablehnen. Anfangs, d.h. bis in die 1960er Jahre hinein, orientierte sich die nach Bildung und Einkommen geschichtete Gesellschaft an der vermögendsten Gruppe, der Oberschicht. Seit den 1970er Jahren sind Ober-, Mittel- und Unterschicht jedoch keine homogenen gesellschaftlichen Schichten mehr. Unter dem Eindruck von Bildungsrevolution und Wertewandel differenzierten sie sich weiter, was erhebliche Konsequenzen für das Verhalten der Konsumenten hatte. Immer mehr verhielten sich multioptional. Starre Traditionen wichen zunehmenden Wahlmöglichkeiten. Und was einst durch die Schichtzugehörigkeit vorgegeben war - Berufswahl, äußeres Erscheinungsbild oder Lebensform -, wurde nun Gegenstand eigener Reflexion und Entscheidungsfindung. Schichten, sofern sie noch bestanden und feststellbar waren, diversifizierten sich hinsichtlich der Wertorientierungen ihrer Angehörigen. So, wie die soziale Klasse in den 1950er und 1960er Jahren entscheidend an Eindeutigkeit und Bindungswirkung verloren hat, so stellt mittlerweile auch der Lebensstil keine verlässliche Planungs- und Entscheidungsgrundlage für die Definition von Zielgruppen mehr dar. Denn die Wünsche und Verhaltensweisen des hybriden und multioptionalen Konsumenten werden zunehmend vielschichtig und unberechenbar.

Mittlerweile ist die Lebensstil- bzw. Lifestyle-Forschung interdisziplinär. Soziologie, Psychologie, Kulturanthropologie, Ethnologie, Politikwissenschaften sowie Konsumentenforschung befassen sich mit diesem Thema. Und Marktforscher haben eine Reihe von Lebensstilkonzepten entwickelt, etwa die Sinus-Milieus, welche 1980 vom Sinus-Institut auf Basis von 1.400 Lebenswelt-Explorationen zunächst für Deutschland entwickelt und später regelmäßig aktualisiert wurden.

**Literatur:** *Banning, T.E. (1987): Lebensstilorientierte Marketing-Theorie, Heidelberg: Physica. Drieseberg, T.J. (2013): Lebensstil-Forschung. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen, Heidelberg: Physica. Lubowiecki-Vikuk, A.; Dąbrowska, A.; Machnik, A. (2021): Responsible Consumer and Lifestyle. Sustainability Insights, Sustainable Production and Consumption, 25: 91-101. Sathish, S.; Rajamohan, A. (2012): Consumer Behaviour and Lifestyle Marketing, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, 1(10): 152-166.*

**Leitbildwerbung** → Product Placement

## Lerntheorien

erklären, wie Menschen Verhaltensweisen und Emotionen erlernen (⇒ Theorien der Beeinflussungswirkung von Werbung). In den 1920er-Jahren beschrieb der russische Wissenschaftler I.

*Pawlow* das Prinzip der klassischen Konditionierung ( $\Rightarrow$  Konditionierung, klassische). Dieses Lernprinzip basiert auf Gleichzeitigkeit bzw. Kontiguität *contiguus*: lat. = angrenzend, berührend). Der Anblick von Futter (= unkonditionierter Reiz) löste bei Versuchstieren (Hunden) eine angeborene, reflexartige Reaktion aus, d.h. eine unwillkürlich und automatisch ablaufende Reaktion eines Organismus auf einen Reiz: Speichelfluss (= unkonditionierte Reaktion). Gemäß der Versuchsanordnung erklang während der Fütterung eine Glocke (= neutraler Reiz). Zuvor hatte man überprüft, dass der Glockenton selbst keinen Speichelfluss auslöst. Aber nach mehrmaliger gleichzeitiger Darbietung mit dem Futter war der Glockenton dazu in der Lage: Der ursprünglich neutrale Reiz war zum konditionierten Reiz und der Speichelfluss zur konditionierten Reaktion geworden.

Unternehmen nutzen diesen elementaren Lernprozess (= Konditionierung durch Gleichzeitigkeit) auf vielfältige Weise. Regelmäßig konditionieren sie ihre Marken mit wünschenswerten, einzigartigen Eigenschaften. Ursprünglich austauschbare und von potentiellen Kunden als neutral wahrgenommene Körperpflegeprodukte etwa erlangen ein „klares emotionales Erlebnisprofil“, wenn sie wiederholt mit erotischen oder auf andere Weise attraktiven Motiven beworben werden (vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.139ff.,146f.).

Dem amerikanischen Wissenschaftler *B.F. Skinner* gelang es, das Prinzip der operanten Konditionierung nachzuweisen: Lernen durch Verstärkung (d.h. durch Verhaltenskonsequenzen, insb. Belohnung und Bestrafung). In Experimenten belohnte er Tauben und Ratten für ein bestimmtes Verhalten (z.B. Klopfen auf ein Metallplättchen, Betätigen eines Hebels) mit Futter oder bestrafte sie mit einem leichten Stromstoß. Wiederholte Belohnung „verstärkte“ das gewünschte Verhalten (d.h. erhöhte dessen Auftrittswahrscheinlichkeit), während mehrfach bestrafte Tiere es schließlich unterließen. In der Marketingpraxis werden auf diese Weise Produkte, Marken oder ganze Unternehmen positiv „aufgeladen“. Typische operante Belohnungen sind Preisnachlässe oder anerkennende Bemerkungen („Der Pullover steht Ihnen aber gut“).

Die dritte grundlegende Lerntheorie besagt: Belohnung und Bestrafung steuern menschliches Verhalten nicht nur dann, wenn man sie selbst erfährt, sondern auch, wenn man beobachtet, wie eine andere Person – das Modell – belohnt oder bestraft wird (vgl. Bandura 1979). Diese Theorie wird deshalb als Lernen am Modell bzw. Modelllernen bezeichnet. Dabei bezeichnet der Begriff „Modell“ ein Vorbild bzw. einen Stellvertreter, das stellvertretend für andere bestimmte Verhaltenskonsequenzen erlebt (Strafen oder Belohnungen). Im Kern besagt diese Theorie, dass Menschen nicht nur aus eigenen Erfahrungen lernen, sondern auch aus den Erfahrungen, die andere sammeln. Da für das Modelllernen die Interaktion mit dem sozialen Umfeld (= andere Menschen) erforderlich ist, wird dieses Lernprinzip auch als „sozial“ bezeichnet (in Abgrenzung zu der eher „mechanistischen“ klassischen Konditionierung).

Alternative Bezeichnungen sind Imitations-, Nachahmungs- bzw. stellvertretendes Lernen oder Lernen durch Beobachtung. Zentral für die sozial-kognitive Lerntheorie ist die Erkenntnis, dass Menschen mit vergleichbaren Verhaltenskonsequenzen rechnen können, wenn sie das Modellverhalten imitieren. Dabei fällt der Lerneffekt umso größer aus, je ähnlicher das Modell der Zielgruppe ist, und dessen Stellvertreterrolle somit plausibel erscheint.

Unternehmen nutzen dieses Lernprinzip u.a., indem sie auf  $\Rightarrow$  Referenzkunden verweisen oder in der Werbung demonstrieren, wie Modellpersonen vom Gebrauch des beworbenen Produkts profitieren. Wer bspw. *Nivea stress protect* aufträgt, muss, wie das weibliche Modell selbstbewusst demonstriert, weder Schweißflecken noch störenden Geruch fürchten. Und *Fatima Siad* zeigt, wie die Haarpflege von *Ojon* ihr eigentlich widerspenstiges und trockenes Haar natürlich, glänzend und gesund erscheinen lässt.



**Literatur:** Bandura, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart: Klett-Cotta. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 347ff., München: Vahlen.

### Limisches System

verschiedene, funktionell eng vernetzte Gehirnstrukturen des Groß- und Zwischenhirns, die bei der Verarbeitung von Emotionen, beim Lernen und bei der Erinnerung, eine wichtige Rolle spielen. Im Einzelnen zählen hierzu Hippocampus, Corpus Amygdaloideum (Amygdala), Fornix, Gyrus Cinguli, Gyrus Parahippocampalis, Hypothalamus, Epithalamus und Teile des Thalamus. Das limbische System ist an der Regulation von Trieben (z.B. Hunger, Sexualität) und Emotionen beteiligt, Es erfüllt bei der Gedächtnisbildung und beim Lernen eine wichtige Funktion und beeinflusst das vegetative Nervensystem wie auch das Verhalten. Laut Kroeber-Riel & Gröppel-Klein (S. 56) sind bspw. „einige Areale der Amygdala vor allem für negative Affekte zuständig bzw. Zentrum eines Furcht- und Meiden-Systems. Einfach ausgedrückt kann man sagen, dass die Amygdala Umweltreize aufnimmt und bei Bedarf Angst, Fluchtreflexe oder andere Emotionen auslöst und dabei die entsprechenden Hormone freisetzt. Die Amygdala ist auch mit einer Art >Gedächtnis< ausgestattet: Wenn beispielsweise ein Kind, das noch nicht schwimmen kann, in einen Swimmingpool fällt und extreme Ängste des Ertrinkens erlebt, so wird Wasser für lange Zeit ein Furcht einflösender Reiz sein, da der Mandelkern infolge dieses Erlebnisses Wasser mit Angst verbindet.“

**Quelle:** <https://viamedici.thieme.de/lernmodul/558333/530112/limbisches+system> (24.05.2023)

**Literatur:** Häusel, H.G. (2010): Think Limbic! Was Banken für ihr Marketing und ihren Vertrieb von der Hirnforschung lernen können, in: Effert, D. (Hrsg.), Qualitäts- und Preisimage bei Banken, S. 49-67, Wiesbaden: Gabler. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., München: Vahlen.

**Limit Pricing** → Grenzpreisstrategie

**Line Extension** → Dachmarke; → Markendehnung

**Lizenzgeschäft** → Sales Promotion

### **Lock in-Effekt**

extreme Form der ⇒ Kundenbindung, die aufgrund einer vertraglichen bzw. technologischen Bindung bzw. unverhältnismäßig hoher Such- und/oder Wechselkosten, wozu auch die Gefahr des Verlusts an Produkt- bzw. Technologie-Know how zählt. „Lock in“ ist von einem Abhängigkeitsverhältnis kaum zu unterscheiden.

**Literatur:** Hages, L.; Oslislo, C.; Recker, C.; Roth, S.J. (2017): Digitalisierung, Lock-in-Effekte und Preisdifferenzierung, Otto-Wolff-Discussion Paper No. 05/2017. Shih, H.P. (2012): Cognitive Lock-in Effects on Consumer Purchase Intentions in the Context of B 2 C Web sites, Psychology & Marketing, 29(10): 738-751.

### **Long Tail-Prinzip**

besagt, dass aufgrund seiner vergleichsweise geringen Fixkosten der Online-Handel „Langsamdreher“ zumeist nicht, wie der stationäre Handel, aus Kostengründen auslisten muss. Seinen Namen verdankt dieser Begriff dem Umstand, dass die gemäß der ABC-Analyse als C-Produkte einzustufenden verkaufsschwachen Produkte den „lang auslaufenden Schwanz“ der Umsatzkurve bilden (Long Tail).

**Literatur:** Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H. (2019): Handelsmanagement, 4. Aufl., S.442f., München: Vahlen.

### **Lovemarks**

von K. Roberts, Geschäftsführer der in New York ansässigen internationalen Werbeagentur *Saatchi & Saatchi*, geprägte Bezeichnung einer Markenkategorie, die das traditionelle Markenportfolio erweitert:

- Handelsmarken profilieren sich vorrangig durch ein besonders vorteilhaftes Preis/Leistungs-Verhältnis (⇒ Handelsmarken).
- Die klassische ⇒ Herstellermarke im Allgemeinen und Premiummarken im Besonderen sorgen aufgrund ihres Qualitätsversprechens für Orientierung und schaffen Vertrauen (⇒ Mehrmarkenstrategie).
- Lovemarks ersetzen Vertrauen durch Vertrautheit und begründen durch die „mit ihnen verbundenen Emotionen und von ihnen ausgehenden Inspiration, ihre Mythen und Geschichten sowie aufgrund des sinnlichen Designs und ihrer einzigartigen multisensualen Gestaltung eine tiefe emotionale Bindung“ (K. Kilian). „A new marketing construct that assesses satisfied consumers’ passionate emotional attachment to particular brands. Findings suggest that satisfied consumers’ love is greater for brands in product categories perceived as



more hedonic (as compared with utilitarian) and for brands that offer more in terms of symbolic benefits“ (Carroll/Ahuvia 2006).

Lovemarks sind mehr als Sympathieträger. Sie „wecken Begeisterung, Sehnsüchte oder Wünsche. Lovemarks machen aus normalen Kunden Fans einer Marke, eines Produkts oder eines Unternehmens. Sie faszinieren, führen zu Aufmerksamkeit und Respekt. Mit ihrem enormen Kultstatus ist die Marke ⇒ *Apple* das perfekte Beispiel eines Lovemarks. Andere Beispiele sind *Nutella*, *BMW*, *Starbuck's*, *Harley-Davidson* oder *Abercrombie & Fitch*“ (Scheuss 2012, S.102).

**Literatur:** *Carroll, B.A.; Ahuvia, A.C.* (2006): Some Antecedents and Outcomes of Brand Love, *Marketing Letters*, 17(2): 79-89. *Kilian, K.* (2016): Lovemarks, <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/lovemarks/> (2.5.2016). *Roberts, K.* (2004): Lovemarks. The Future beyond Brands, New York: Power House Books. *Scheuch, R.* (2012): Strategie Tools, Regensburg: Walhalla u. Praetoria.

### Lufthansa

deutsche Fluglinie, die u.a. mit dem Bonusprogramm *Miles & More* versucht, der aggressiven Preisstrategie von *Ryanair* und anderen „Billigfliegern“ Paroli zu bieten. Um der nicht selten durch eine Niedrigpreispolitik ausgelösten Abwärtsspirale zu entgehen, honoriert *Lufthansa* die höhere Preisbereitschaft bestimmter Kundensegmente mit Hilfe des Bonusprogramms *Miles & More*. In der Business Class werden Prämienmeilen doppelt, in der First Class sogar dreifach gutgeschrieben. Vielflieger kommen in den Genuss der (goldenen) Senator Card und können die Wartezeit vor dem Abflug in einer höchst komfortabel ausgestatteten „Lounge“ auf angenehme Weise verbringen, anstatt unter den übrigen Reisenden am Terminal. Wer gar innerhalb von zwei Jahren 600.000 Meilen sammelt, wird mit der schwarzen Karte in den exklusiven Kreis der HON Circle-Member aufgenommen. Er bekommt das Einchecken abgenommen, wird in einer Limousine zum Flugzeug gefahren und von freundlichen Assistenten persönlich betreut. Diese Strategie hat Erfolg: Im exklusiven HON-Segment stieg der Umsatz innerhalb eines Jahres (2004–2005) um 30%.

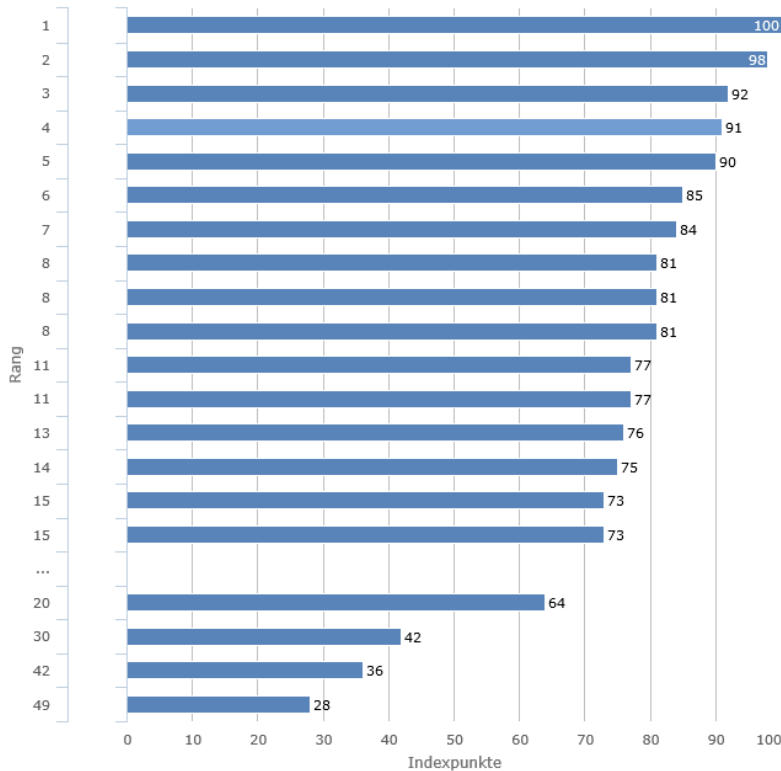
**Macht & Konflikt im Absatzkanal** → Arbitrage-Handel

### Made in ...

Herkunftszeichen (⇒ Country of Origin). Aufgrund eines 1887 von Großbritannien mit eindeutig protektionistischer Absicht erlassenen Gesetzes wird eine Vielzahl von Produkten mit dem Made in-Zeichen auf den Markt gebracht. Nachdem die damals dominierende Wirtschaftsmacht ihre ursprüngliche Intention, primär die heimische Wirtschaft, aber auch den britischen Verbraucher vor Billigangeboten minderer Qualität aus Deutschland zu schützen, verfehlt hatte, wurde das Dekret schon nach wenigen Jahren wieder aufgehoben. Dennoch wollte bald kein deutscher Hersteller auf das ursprünglich als Stigma gedachte Herkunftszeichen verzichten, hatte sich „Made in Germany“ doch im Laufe weniger Jahre zur Qualitätsgarantie entwickelt. Experimentell konnte nachgewiesen werden, dass die Kenntnis des Herkunftslandes die Bewertung der Produkteigenschaften nur dann überlagert und für einen Halo-Effekt sorgt, wenn sie als Vorinformation zur Verfügung steht. Sind Herkunftsland und Ausprägung maßgeblicher Produktmerkmale simultan bekannt, wird der Country of Origin lediglich als eine weitere Produkteigenschaft wahrgenommen und beeinflusst den Produktbewertungsprozess wesentlich weniger. In Zeiten wirtschaftlicher Notlage und einer deshalb wachsenden Bereitschaft zum ⇒ Konsumpatriotismus aber rückt der Signalcharakter des Herkunftszeichens wieder in den Vordergrund: „Kauft sächsische Produkte“, „erhaltet heimische Arbeitsplätze“, „buy british“.

Gemäß dem Made-in-Country-Index, den das Statistikportal *Statista* in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen *Dalia Research* 2017 auf der Basis der Auskünfte von etwa 43.000

Verbrauchern in 52 Ländern erstellt hat, vertrauen die Konsumenten dem „Made in Germany“ am meisten, gefolgt von „Made in Switzerland“ und „Made in EU“. Die angelsächsischen Länder folgen auf den Plätzen 4 (= Großbritannien), 6 (= Kanada) und 8 (= USA). Als spezifische Stärke der deutschen Wirtschaft identifizierte diese Studie „Qualität“ und „Sicherheitsstandards“, während schweizerische Unternehmen bei den Kategorien „Statussymbol“ und „Authentizität“ punkten, Italien bei „Design“, Japan bei „Spitzentechnologie“ und China bei „Preis-/Leistungsverhältnis“.



1 = Deutschland, 2 = Schweiz, 3 = Europäische Union, 4 = Großbritannien, 5 = Schweden, 6 = Kanada, 7 = Italien, 8 = Japan, 8 = Frankreich, 8 = USA, 11 = Finnland, 11 = Norwegen, 13 = Niederlande, 14 = Australien, 15 = Neuseeland, 20 = Spanien, 30 = Argentinien, 42 = Indien, 49 = China

2023 wurden 43.034 Personen aus 52 Ländern befragt, mit einem im Wesentlichen vergleichbaren Ergebnis: Deutschland an der Spitze und China am Ende dieser Rangskala.

**Literatur:** Bonaiuto, F.; De Dominicis, S.; Ganucci Cancellieri, U.; Crano, W.D.; Ma, J.; Bonaiuto, M. (2021): Italian Food? Sounds good! Made in Italy and Italian Sounding Effects on Food Products, *Frontiers in Psychology*, 12: 581492. Cappelli, L.; D’Ascenzo, F.; Natale, L.; Rossetti, F.; Ruggieri, R.; Vistocco, D. (2017): Are Consumers Willing to Pay more for a “Made in” Product? An Empirical Investigation on “Made in Italy”, *Sustainability*, 9(4): 556-573.

**Quelle:** <https://de.statista.com/page/Made-In-Country-Index/> (23.06.2023)

### Magisches Dreieck der Preisbildung

wird aufgespannt durch drei Orientierungspunkte bzw. Perspektiven: Kunde, Kosten oder Konkurrenten. Wählen Unternehmen die ...

- kostenorientierte Preisfindung, dann bilden interne Kosten die Entscheidungsbasis (= Cost-Based Pricing),
- konkurrenzorientierte Preisfindung, dann orientieren sie sich an der Preispolitik der wichtigsten Wettbewerber (= Competitor-Based Pricing),
- kundenorientierte Preisfindung, dann orientieren sie sich vorrangig an der Zahlungsbereitschaft der potentiellen Kunden (Value-Based Pricing).

**Literatur:** Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S. (2021): Pricing, 5. Aufl., S. 331ff., Stuttgart: Kohlhammer.

**Magnetresonanztomografie** → Neuromarketing; → Neuroökonomie

**Manipulation** → Werbetechniken, manipulative

## Marke

laut § 3 MarkenG ein Zeichen, das geeignet ist, die Ware oder Dienstleistung eines Anbieters von den Waren oder Dienstleistungen anderer Unternehmen verlässlich zu unterscheiden

### Marke, neue

wurde in Analogie zum Konzept des New Marketing entwickelt. Der Markenauftritt der Neuen Marke orientiert sich eng am ⇒ Lebensstil bestimmter Zielgruppen: Deren häufig wechselnde persönliche Wünsche und ⇒ Bedürfnisse sind Gegenstand der Markenbotschaft. Die Instabilität dieser Wünsche und Bedürfnisse sorgt zusammen mit anderen Einflussfaktoren für eine Fragmentierung der Märkte. Während im Mittelpunkt der klassischen Markenartikelphilosophie die starke ⇒ Markenpersönlichkeit steht, deren Ideal Stabilität und Resistenz gegenüber äußeren Einflüssen ist (z.B. aggressive Vermarktungspolitik des Handels), verändert sich die auch fraktal genannte Neue Marke im Einklang mit dieser Fragmentierung, jedoch ohne sich im Kern aufzulösen. Formulierungen wie „Marke mit homogener Inhomogenität“ belegen indessen die zentrale Schwäche dieses Ansatzes: Es ist häufig nicht ersichtlich, wie diese Gedanken in konkrete Markenführung umgesetzt werden können. Die „neue“ Markengeneration verkörpert ein bestimmtes Lebensgefühl bzw. einen spezifischen Konsumstil. Dazu werden häufig Lizenzmarken eingesetzt. Dieser Markenstrategie bedient sich bspw. die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, wenn sie berühmte Namen aus der Gastronomie (*Mövenpick*, *Maxim's* etc.) in den Markennamen integriert. Die Textilindustrie beschreitet mit der Anlehnung an bekannte Zigarettenmarken (z.B. *Marlboro* oder *Camel*) denselben Weg. Generell bietet sich diese Vorgehensweise überall dort an, wo konkurrierende Angebote vom Kunden allein aufgrund des Grundnutzens kaum zu unterscheiden sind, wie beim Eau de Toilette von *Davidoff*.

**Literatur:** Meffert, H.; Burmann, C. (2002): Wandel in der Markenführung. Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H.; Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, S. 17-33, Wiesbaden: Gabler.

### Markenarchitektur

definiert die Struktur des Markenportfolios auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Wichtige Kriterien der Markenarchitektur sind deren Tiefe und Breite. Mit Tiefe der Markenarchitektur ist die Anzahl der Marken gemeint, die ein Unternehmen pro Produktart führt? Das Kriterium Breite der Markenarchitektur erfasst die Anzahl der Produkte, die ein Anbieter unter einer Marke führt. Dabei sind drei Grundformen zu unterscheiden:

- Hat ein Unternehmen (z.B. *Ferrero*) für jedes seiner Produkte eine eigenständige Marke etabliert, spricht man von Einzelmarke (z.B. *duplo*, *Milchschnitte*, *Mon Cheri*, *tic tac*).

- Familienmarken wie *Du Darfst* markieren mehrere Produkte, die einer bzw. sehr ähnlichen Produktkategorie(n) angehören und ihrer Zielgruppe ein gleichartiges Nutzenversprechen geben (in diesem Fall: „schlank ohne Verzicht“).
- Eine Dachmarke integriert verschiedene Produktgruppen (z.B. Automobile, Motorräder, Car Sharing Service und Finanzdienstleistungen von *BMW*).

**Literatur:** *Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H.* (2017): Marketing, 5. Aufl., S. 225ff., München: Vahlen.

## Markenartikel

gemäß der klassischen sog. merkmalsbezogenen Definition von *K. Mellerowicz* aus dem Jahre 1963 durch acht Eigenschaften beschreibbar (⇒ Geschichte des Markenartikels):

- gleichbleibende oder verbesserte Qualität,
- intensive Verbraucherwerbung,
- großer Absatzraum (überall erhältlich),
- Herkunftszeichen (⇒ Markierung),
- einheitliche Aufmachung,
- gleichbleibende Menge,
- Fertigwaren für den Endverbraucher,
- Anerkennung am Markt (von Verbrauchern, Händlern und anderen Herstellern).
- 

**Literatur:** *Andreae, C.A.* (2013): Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Berlin: Springer.  
*Mellerowicz, K.* (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München: Beck.

**Markenaufspaltung** → Mehrmarkenstrategie

## Markendehnung

Transfer einer etablierten Marke (bzw. deren Eigenschaften) auf neue Produkte (⇒ Dachmarke). Für diese Strategie, deren Hauptziel es ist, das über Jahre „eingezahlte“ Markenguthaben (Bekanntheitsgrad, Image, Vertrauen etc.) für die Markteinführung neuer Produkte zu nutzen, gibt es zahlreiche Erfolgsbeispiele. So wird unter der Marke *Mammut* nicht mehr nur professionelle Kletterausrüstung verkauft, sondern auch Schuhe und Schlafsäcke. Aber die Zahl der Flops dieser Strategie ist nicht geringer: Weder akzeptierten die Verbraucher Toilettenpapier von *Tempo*, noch reichte die ⇒ Markenstärke von *Nivea* aus, um neben pflegenden Kosmetikartikeln (Hautcreme) auch dekorative Pflegeartikel (Lippenstift, Nagellack etc.) mit hinreichendem Erfolg zu verkaufen: ein typischer Fall von Markenüberdehnung.

Von der Markenerweiterung (Brand Extension) ist die Produktlinienerweiterung (Line Extension) abzugrenzen. Um Markenerweiterung handelt es sich, wenn unter dem Markendach Produkte aus einer anderen Warenkategorie angeboten werden (bspw. *Porsche* → Parfum). Hingegen ist es ein Fall von Produktlinienerweiterung, wenn *Porsche*, dem allgemeinen Trend folgend, seine Produktpalette um SUVs erweitert.

**Literatur:** *Ahluwalia, R.; Gürhan-Canli, Z.* (2000): The Effects of Extensions on the Family Brand Name, *Journal of Consumer Research*, 27(3): 371-381. *Esch, F.-R.; Spomer, O.* (2016): Management von Markendehnungen, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*, 1-20, Wiesbaden: Springer.

Esch, F.-R., Fuchs, M., Bräutigam, S., Redler, J. (2005): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., 905–946, Wiesbaden: Gabler. Völckner, F.; Sattler, H. (2006): Drivers of Brand Extension Success, *Journal of Marketing*, 70(2): 18–34.

**Markendreiklang** → Markt- und Marketingforschung

### Markenerosion

allmählicher Verlust an Prägnanz und Unverwechselbarkeit des Vorstellungsbildes, welches sich die Zielgruppe von einer Marke macht

**Markenerweiterung** → Markendehnung

### Markenfamilie

Markenstrategie, die hauptsächlich Hersteller von Körperpflege- und Kosmetikartikel verfolgen, bspw. *Nivea*. Voraussetzung ist, dass sich einzelne Produkte zu einem kompletten Sortiment für einen klar umgrenzten Problembereich (Hautpflege) bündeln lassen (⇒ Markenkonzepte). Naheliegender Weise wird dann versucht, Erkenntnisse, die bei der Vermarktung der Muttermarke gewonnen wurde, auf artverwandte Angebote zu übertragen. Diese „artverwandten sind häufig Ergebnis einer systematischen Produktdifferenzierung (z.B. *Nivea*-Rasiercreme, *Nivea*-Sonnenschutzöl). Dies erleichtert dem Verbraucher die Orientierung und dem Hersteller die Produkteinführung. Als sichtbares Kennzeichen einer Markenfamilie weisen Produkte wie *Badedas*, *Duschdas* und *Cremedas* von *Lingner und Fischer* nicht selten einen identischen Namensbestandteil auf.

Mit Hilfe der Markenfamilienstrategie, derer sich im Dienstleistungssektor bspw. der *Springer-Verlag* bedient (*Bild*, *Bild am Sonntag*, *Bild der Frau*, *Sport Bild* und *Auto Bild*), lassen sich Synergieeffekte aller Art erzielen. Im Einzelnen fallen darunter:

- Verjüngung der Muttermarke (z.B. *Milka*) und Stärkung aller unter dem gemeinsamen Dach versammelten Artikel (*I love Milka*, *Milka Lila Pause*, *Milka Lila Stars* etc.),
- Beschleunigung des Eintritts in neue Märkte,
- Minderung des Floprisikos bei Neueinführungen,
- Erhöhung der ⇒ Akzeptanz bei Handel und Verbrauchern sowie
- Verringerung der Kosten der Markenbildung.

Alle diese Vorteile entstammen dem Goodwill, den die Muttermarke durch den erfolgreichen Einsatz der Marketing-Instrumente in der Vergangenheit erworben hat. Dem steht das Risiko des Badwills gegenüber. Damit sind negative Ausstrahlungseffekte gemeint, die immer dann zu befürchten sind, wenn ...

- das Preis-/Qualitätsprofil der einzelnen Marken nicht miteinander harmoniert,
- die Penetration einer neuen Marke misslingt oder
- das Image einer Marke Schaden genommen hat.

In jedem Fall aber ergibt sich ein erhöhter Abstimmungsbedarf. So berührt die Modifikation des Markenauftritts, die bei einem Produkt der Markenfamilie vorgenommen wurde zwangsläufig auch das Erscheinungsbild der übrigen Mitglieder der Markenfamilie.

**Literatur:** Ahluwalia, R.; Gürhan-Canli, Z. (2000): The Effects of Extensions on the Family Brand Name, *Journal of Consumer Research*, 27(3): 371-381. Rapelius, R. (2002): Von der Marke zur Markenfamilie, *Marketing-Journal*, 5: 12-14.

## Markenfit

„Passfähigkeit zwischen der Marke und dem jeweiligen Imageobjekt“ (Sturm 2011). „Ein gutes Beispiel für Markenfit ist *Thomas Gottschalk*. Er entspricht dem Archetypus des Hofnarren und bewirbt mit Humor ein Spaßprodukt, nämlich Gummibären. Dagegen passe *Gottschalk* weniger gut in die Werbung für das Logistikunternehmen *DHL*. (...) Schwierig gestaltet sich auch die Prominenten-Werbung von *Krombacher: Günther Jauch* entspreche eher dem Archetyp des >Weisen<, der zwar als Umweltschützer, aber keineswegs als Bierdrinker durchgeht. (...) Negativ fiel dem Forscher auch die Werbekampagne der *Klitschko*-Brüder für das *Ferrero*-Produkt Milchschnitte auf. Hier seien die Assoziationen, die mit den Boxern einerseits und dem Kinderriegel andererseits verbunden sind, zu gegensätzlich“ (Elfers 2005).

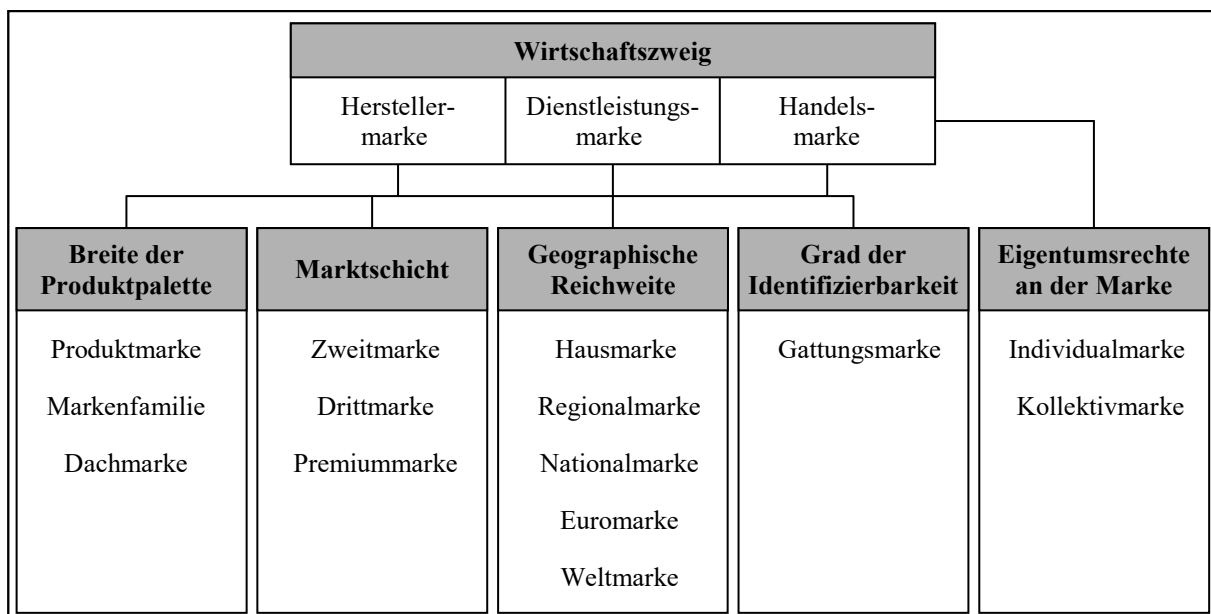
**Literatur:** *Elfers, S.* (2005): Verhaltensmuster sind entscheidend, *Horizont*, 16: 23. *Sturm, H.J.* (2011): Markenfit und Markenwirkung, Berlin: Springer.

**Markenführung, olfaktorische** → Olfaktorische Markenführung

## Markenkonzepte

abgesehen von Sonderformen wie Haus-, Gruppen- und Gemeinschaftsmarken ab, lassen sich die von der Markenartikelindustrie im Laufe der Zeit entwickelten Markenkonzepte fünf Kategorien zuordnen:

- Wirtschaftszweig bzw. Stellung des Anbieters im Prozess der Leistungserstellung,
- Breite der Produktpalette, auf die sich die Markenstrategie bezieht,
- die im Rahmen der Marktsegmentierung verfolgte ⇒ Mehrmarkenstrategie,
- geographische Reichweite (⇒ Reichweite, geografische) der ⇒ Marke und
- Besitz von Eigentumsrechten an der Marke.



## Markenliebe

intensivste Form der Markenbindung und ⇒ Markentreue. Die Emotion „Liebe“ ist nicht auf zwischenmenschliche Beziehungen beschränkt, sondern spielt auch in Gestalt der Objektliebe eine



wichtige Rolle. Diese Objektliebe kann sich auf Phänomene aus den Lebensbereichen Sport und Kunst, Pflanzen- und Tierwelt, Marken und Produkte beziehen, um nur einige zu nennen. Ziel der emotionalen Markenführung ist es, ⇒ Lovemarks zu kreieren, denen die Markenliebe kaufkräftiger und konsumfreudiger Konsumenten gilt. Markenliebe fördert zahlreiche positive, für das Marketing relevante Effekte: bspw. Markencommitment und Markentreue, Kauf- bzw. Verwendungshäufigkeit und Preisbereitschaft sowie Weiterempfehlungsabsicht. Letztere kann extreme Formen annehmen, fast einer Bekehrung gleich. Das Gegenteil von Markenliebe ist Markenhass

**Literatur:** Ahuvia, A.C. (2005): Beyond the Extended Self. Loved Objects and Consumers' Identity Narratives, *Journal of Consumer Research*, 32(1): 171-184. Aziz, R.; Rahman, Z. (2022): Brand Hate. A Literature Review and Future Research Agenda, *European Journal of Marketing*, 56(7): 2014-2051. Fröhling, R. (2017): Markenliebe, Wiesbaden: Springer Fachmedien. Grégoire, Y.; Tripp, T.M.; Legoux, R. (2009): When Customer Love Turns into Lasting Hate? *Journal of Marketing*, 73(6): 18-32. Langner, T.; Bruns, D.; Fischer, A.; Kühn, J. (2019): Messung und Management von Markenliebe, in: Esch, F.R. (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*, 1325-1345, Wiesbaden: Springer Gabler. Zarantonello, L.; Romani, S.; Grappi, S.; Bagozzi, R.P. (2016): Brand Hate, *Journal of Product & Brand Management*, 25(1): 11-25.

**Markenmanagement** → Procter & Gamble

### Markenpersönlichkeit

Teilmenge des Konstrukts „Markenimage“. Während darunter die „Gesamtheit aller Assoziationen verstanden wird, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden“ (vgl. Mäder 2005, S.7), definiert Aaker (1997, S. 341) Markenpersönlichkeit als die „Gesamtheit aller menschlichen Charaktereigenschaften, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden.“ Konsumenten neigen dazu, Marken zu vermenschlichen und anhand von Persönlichkeitseigenschaften zu beschreiben und zu erleben. So gilt *Coca Cola* in den USA als „cool“ und „real“, *Pepsi Cola* hingegen als „young, exciting and hip“.

**Literatur:** Aaker, J.L. (1997): Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34(3): 347–356. Mäder, R. (2005): Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Bauer, H.H.; Mäder, R.; Wagner, S.N. (2006): Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens. Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58: 838-863.

### Markenrecht

basiert auf dem neuen Markengesetz gemäß der *Ersten Richtlinie des Rates zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über die Marken (89/104/EWG)*, welche der Ministerrat der Europäischen Gemeinschaft am 21. Dezember 1988 verabschiedet hat. Der deutsche Gesetzgeber setzte diese Richtlinie mit Inkrafttreten des *MarkenG* am 1. November 1994 bzw. 1. Januar 1995 um. Es löste das Warenzeichengesetz, das aus dem Jahre 1874 stammt, ab. Damit wurde auch der Begriff „Warenzeichen“ durch die Bezeichnung „Marke“ ersetzt. Zudem nimmt das *MarkenG* notorisch bekannte Marken, geografische Herkunftsangaben, Gemeinschaftsmarken und international registrierte Marken in seinen Schutzbereich auf (§§ 125a ff., 107ff. *MarkenG*). Üblicherweise wird zwischen förmlichem und materiellem Markenrecht unterschieden. Förmliches Markenrecht setzt den Eintrag in das Markenregister des *Deutschen Patent- und Markenamts (DPMA)* voraus. Dort waren Ende 2018 mehr als 800.000 nationale Marken registriert.

Dem materiellen Markenrecht zufolge kann Markenschutz auf verschiedene Weise erlangt werden:

- Indem eine Organisation die Marke im Markenregister eintragen lässt.

- Wenn ein Zeichen innerhalb der beteiligten Wirtschaftskreise Verkehrsgeltung erlangt. Der dafür maßgebliche Bekanntheitsgrad der Marke hängt davon ab, ob ein sog. Freihaltebedürfnis besteht. Liegt dieses vor, d.h. ist die Marke nicht unterscheidungskräftig, so wird in der Rechtsprechung zumeist ein Durchsetzungsgrad von mehr als 50% gefordert. Für unterscheidungskräftige und daher nicht freihaltungsbedürftige Zeichen genügt hingegen ein Durchsetzungsgrad von etwa 20%.
- Notorisch bekannte Marken genießen Markenschutz (bspw. eine ausländische Marke, die auch in Deutschland überragende Bekanntheit genießt).

Keinen Markenschutz erlangen Zeichen, wenn folgende absolute Schutzhindernisse vorliegen:

- fehlende Unterscheidungskraft,
- Zeichen, die sich im allgemeinen Sprachgebrauch als Gattungsbezeichnung durchgesetzt haben,
- täuschende Angaben über Art, Beschaffenheit oder Herkunft,
- Verstoß gegen die öffentliche Ordnung und die guten Sitten,
- Wappen, Flaggen, Hoheitszeichen, Siegel, Bezeichnungen von Kommunen etc.,
- amtliche Prüf- und Gewährzeichen,
- sonstige Vorschriften, die im öffentlichen Interesse eine Benutzung untersagen.

Relative Schutzhindernisse liegen vor, wenn eine neu eingetragene Marke einer bereits zuvor eingetragenen Marke identisch oder verwechselbar ähnlich ist. Der Inhaber der älteren Marke kann die neue Marke unter folgenden Bedingungen löschen lassen:

- Identische Zeichen für identische Waren oder Dienstleistung,
- identische oder ähnliche Zeichen für identische oder ähnliche Waren oder Dienstleistung, insofern eine Verwechslungsgefahr besteht,
- identische oder ähnliche Zeichen für nicht ähnliche Waren oder Dienstleistung, insofern das ältere Zeichen eine bekannte Marke ist und die Gefahr der Verwässerung oder Rufausbeutung besteht.

In der realen Rechtsprechung werden zumeist solche Waren als ähnlich interpretiert, die sich wirtschaftlich so nahe stehen, dass bei einer identischen  $\Rightarrow$  Markierung damit gerechnet werden muss, dass die von der Marke angesprochenen Wirtschaftskreise bezüglich der Herkunft der markierten Ware bzw. Dienstleistung irreführt werden. Verwechslungsgefahr kann klanglich, bildlich bzw. schriftbildlich oder assoziativ erwachsen (d.h. dem Sinngehalt nach).

**Literatur:** *Sosnitza, O.* (2015): Deutsches und europäisches Markenrecht, München: Beck.

## Markenrelaunch

strategische Neuausrichtung einer  $\Rightarrow$  Marke, die von  $\Rightarrow$  Markenerosion betroffen ist ( $\Rightarrow$  Bauknecht)

**Literatur:** *Herrmann, H.P.* (2019): Psychologisches Tourismusmarketing, S. 21-23, Wiesbaden: Springer-essentials. *Mattmüller, R.* (2012): Integrativ-Prozessuales Marketing (Teil C: Case Study „Schauma“), S. 74ff., Wiesbaden: Springer Gabler.

## Markenstärke

„Kraft einer Marke, in den Köpfen der Verbraucher positive Assoziationen auszulösen und diese in Verhalten umzuwandeln“ (Fischer et al., 2002, S. 9). Als Markenstärke wird somit der imaginär-symbolische Mehrwert einer Leistung bezeichnet, der über den praktisch-funktionalen Nutzen hinausgeht

und aus der subjektiven Wertschätzung der Marke heraus entsteht. Grundsätzlich kann zwischen einstellungs- und verhaltensbasierter Markenstärke unterschieden werden ( $\Rightarrow$  Einstellung). Während sich Einstellungsstärke auf die Bewertung eines Vorstellungsbildes bezieht, beschreibt die Verhaltensstärke die Verhaltenswirkung, die sich monetär bewerten lässt (z.B.  $\Rightarrow$  Markentreue).

**Literatur:** *Fischer, M.; Hieronimus, F.; Kranz, M.* (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung. Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, Arbeitspapier: Marketing Centrum. *Kilian, K.*: Stichwort Markenstärke, in: Markenlexikon

**Markentechnik**  $\rightarrow$  Trading up

### Markentransfer

Markenstrategie, einen bekannten und mit positiven Assoziationen besetzten Markennamen auf andere bzw. neue Produkte zu übertragen. Ein Markentransfer vollzieht sich gemäß dem lerntheoretisch erklärbaren Generalisierungsprinzip. Ein positiver Imagetransfer kann die Marke über den Produktlebenszyklus des Ursprungsprodukts hinaus überlebensfähig halten und so die Nachhaltigkeit der im Laufe der Jahre getätigten Marketing-Investitionen gewährleisten.

**Literatur:** *Greifeneder, R.; Bless, H.; Wänke, M.* (2008): Markentransfer. Erfolgs- und Misserfolgskriterien auf der Basis sozialpsychologischer Forschung, *Wirtschaftspsychologie*, 2008(4): 40-52. *Hätty, H.* (2013): Der Markentransfer, Berlin: Springer. *Sattler, H.; Völckner, F.* (2006): Markentransfer. Der Stand der Forschung, in: *Strebing, A.; Mayerhofer, W. Kurz, H.* (Hrsg.), *Werbe- und Markenforschung*, 52-75, Wiesbaden: Gabler.

### Markentreue

Bereitschaft, trotz alternativer Angebote immer wieder dieselbe Marke zu kaufen, selbst unter Inkaufnahme erhöhter Beschaffungsanstrengungen, Kosten oder sonstiger ungünstiger Umstände. Moderiert wird Markentreue durch bestimmte soziografische (z.B. Alter) und psychografische Variablen (z.B. Risikoaversion). Von der Markentreue bzw. Markenloyalität ist die Händlerloyalität zu unterscheiden. Erfahrungsgemäß sind 55% der Autokäufer „ihrer“ Automarke treu, und 46% kaufen immer wieder beim gleichen Händler.

Positive Erfahrungen mit  $\Rightarrow$  Markenartikeln und/oder schlechte Erfahrungen mit anonymer Ware begründen Markentreue. Mögliche Anlässe zum Markenwechsel sind das gestiegene Preisbewusstsein der Verbraucher, die zunehmende Austauschbarkeit des Angebots, eine auf übermäßige Segmentierung zurückführbare Fragmentierung der Märkte und Aktionitis: Davon spricht man dann, wenn die hauptsächlich auf Preisvorteile ausgerichteten Verkaufsförderungsaktionen den Vorrang gegenüber der klassischen Publikumswerbung erhalten. Markentreue ist nicht als Sonderfall des (unreflektierten) habituellen Kaufverhaltens zu verstehen, sondern als bewusste Entscheidung für eine bestimmte Marke. Mit Blick auf den Markenwert lässt sich Markentreue als eine Funktion des wahrgenommenen Zusatznutzens, den der Markenname signalisiert, begreifen. Konkret können dabei jedoch recht unterschiedliche Motive eine Rolle spielen, weshalb *Wiswede* sieben verschiedene Treuekonzepte unterscheidet: Bindung an eine Marke aufgrund ...

- positiver, emotionaler Erlebnisse (= affektive Treue),
- rationaler, bewusst erfahrener Überzeugungen (= kognitive Treue),
- von Gewohnheit (= habituelle Treue),

- des Bestrebens, insbesondere bei Gütern mit hohem  $\Rightarrow$  Kaufrisiko kein Wagnis einzugehen (= risikomeidende Treue),
- der Übernahme des Konsumstils der Eltern (= tradierte Treue),
- des Vorbilds relevanter Bezugspersonen (= soziale Treue),
- peripherer situativer Merkmale wie räumliche Nähe eines bestimmten Ladens oder Verfügbarkeit (= scheinbare Treue).

Markentreue Kunden sind für ein Unternehmen aus vielerlei Gründen erstrebenswert. Zunächst wirken treue, dauerhaft gebundene Kunden auf potenzielle Konkurrenten wie eine Markteintrittsbarriere. Weiterhin hat es sich gezeigt, dass Aufbau und Erhalt von Markenloyalität weniger Ressourcen binden als die ständige Akquise neuer Kunden.

**Literatur:** *Gommans, M.; Krishnan, K.S.; Scheffold, K.B.* (2001): From Brand Loyalty to E-Loyalty. A Conceptual Framework, *Journal of Economic & Social Research*, 3(1): 43-58. *Nam, J.; Ekinci, Y.; Whyatt, G.* (2011): Brand Equity, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction, *Annals of Tourism Research*, 38(3): 1009-1030. *Yi, Y.; Jeon, H.* (2003): Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 229-240. *Wiswede, G.* (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*, S. 71-95, München: Vahlen.

**Markenverwechslung**  $\rightarrow$  Dominanz-Effekt;  $\rightarrow$  Werbevermeidungsstrategien

**Markenwechsel**  $\rightarrow$  Markentreue;  $\rightarrow$  Out of Stock

### Markenwert

Mehrwert, den eine  $\Rightarrow$  Marke dem Käufer im Vergleich zum unmarkierten Produkt bietet ( $\Rightarrow$  Markenartikel). Als Indikatoren kommen u.a. Markensympathie („Wie sympathisch erscheint die Marke?“), Markenvertrauen („Wie vertrauenswürdig wirkt die Marke?“), Markenwissen („Was assoziiert der Käufer mit der Marke?“) und Marken-Uniqueness („Wie einzigartig ist die Marke?“) infrage. Möglich ist es auch, den Markenwert anhand der Zahlungsbereitschaft zu bestimmen: Welchen Mehrpreis eines Markenprodukts im Vergleich zu einem konkurrierenden unmarkierten Produkt akzeptieren Kunden? Bei vielen Unternehmen trägt der Markenwert entscheidend zum Unternehmenswert bei. Gemäß der *BrandZ*-Studie betrug 2022 der Markenwert von  $\Rightarrow$  *Apple* 947,1 Mrd. \$, von *Google* 819,6 Mrd. \$, von *Amazon* 705,6 Mrd. \$ und von *Microsoft* 611,6 Mrd. \$. *SAP*, die wertvollste deutsche Marke, landete mit 69,0 Mrd. \$ auf Rang 31.

**Literatur:** *Aaker, D.A.* (1992): The Value of Brand Equity, *Journal of Business Strategy*, 13(4): 27-32. *Bentele, G.; Buchele, M.S.; Hoepfner, J.; Liebert, T.* (2009): *Markenwert und Markenwertermittlung*, Wiesbaden: Gabler. *Faircloth, J.B.; Capella, L.M.; Alford, B.L.* (2001): The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3): 61-75. *Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M.* (2019): *Marketing*, 13. Aufl., S. 368; S. 940ff., Wiesbaden: Springer Gabler. *Rangaswamy, A.; Burke, R.R.; Oliva, T.A.* (1993): Brand Equity and the Extendibility of Brand Names, *International Journal of Research in Marketing*, 10(1): 61-75.,

**Quelle:** <https://www.kantar.com/de/inspiration/brand/brandz-2022-apple-ist-die-wertvollste-marke-der-welt/> (24.06.2023)

## Marken- und Produktpiraterie

Planmäßige und gezielte Verletzung von Schutzrechten durch massenhafte illegale Nachahmung von Produkten sowie Verwendung von Namen, Logos und geschäftlichen Bezeichnungen aller Art. Diese und andere Zeichen setzen Markenartikelhersteller ein, um ihre Produkte zu kennzeichnen („markieren“), einen bestimmten Qualitätsanspruch zu signalisieren und ihre Rechte zu schützen.

Ab dem 18. und 19. Jahrhundert war Marken- und Produktpiraterie nur vereinzelt zu beobachten. In neuerer Zeit allerdings tritt dieses Phänomen zunehmend häufiger auf. In den 1970er Jahren gelangte „diese“ Piratenware erstmals in größeren Mengen auf den Markt. Zunächst waren davon primär renommierte Markenprodukte (z.B. von *Adidas*, *Nike* oder *Reebok*) betroffen, insb. wenn es sich um Luxusartikel handelte (z.B. *Boss*-Anzüge, *Rolex*-Uhren). Zunehmend vertreiben die „Piraten“ aber auch Produkte, die für den gewöhnlichen, spezifischen bzw. industriellen Bedarf bestimmt sind (z.B. Autoersatzteile, Kaffeefilter, Medikamente, Staubsaugerbeutel, Thermoskannen). Selbst Investitionsgüterhersteller werden zunehmend Opfer von Produktpiraten (nach Angaben des *Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau* vier Fünftel ihrer Mitgliedsunternehmen).

Ursachen für die Zunahme der Marken- und Produktpiraterie sind laut der *Vereinigung zur Bekämpfung der Produktpiraterie (VBP)*, München, zwar primär große Gewinnspannen. Begünstigend kamen jedoch folgende Entwicklungen hinzu:

- Das *Schengener Abkommen* hat den Fälschern den Markteintritt erleichtert.
- Globale Standortpolitik und  $\Rightarrow$  Global Sourcing bewirken einen nachhaltigen Know how-Transfer und regen zur Nachahmung an.
- Weltweit bekannte  $\Rightarrow$  Marken werden illegal reproduziert, weil viele Unternehmen mittlerweile das für Massenproduktion und Massendistribution erforderliche Know how besitzen, nicht jedoch Kompetenz und Finanzmittel, die man für Markenaufbau und Markenführung benötigt.
- Dank eines zunehmenden Mangels an Rechtsbewusstsein erachten viele Herstellung, Angebot und Kauf von gefälschter Ware als Kavaliersdelikt.

Es fällt schwer, Marken- und Produktpiraterie definitorisch exakt zu unterscheiden. Genau genommen ist Markenpiraterie ein Teilbereich der Produktpiraterie (Counterfeiting). Dieser Begriff umfasst alle Fälle, in denen planmäßig, gezielt und massenhaft, d.h. professionell (PrPG; BT-Drucks. 11/4792 A I, III, 1) bzw. gewerbsmäßig (§25d II WZG) ...

- Produkte, deren ästhetische Gestaltung oder technische Funktion für den Nachfrager entscheidend sind, nachgeahmt und
- Kennzeichnungsrechte missbraucht werden.

Dies gilt unabhängig davon, ob ein gesetzliches Schutzrecht (z.B. Warenzeichen, Patent, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Urheberrecht) besteht oder nicht. Deshalb spricht man auch dann von Produktpiraterie, wenn kein gewerbliches Schutzrecht verletzt wird. Zwar verwendet der Gesetzgeber im Gesetz zur Stärkung des Schutzes des geistigen Eigentums und zur Bekämpfung der Produktpiraterie (PrPG) vom 07.03.1990 diesen Begriff, definiert darin aber weder Markenpiraterie noch Produktpiraterie eindeutig. Sowohl das PrPG, das 1990 aufgrund des organisierten Imports gefälschter Produkte vor allem aus Südostasien und Osteuropa erlassen wurde, als auch das WZG verzichten auf eine Legaldefinition. Auch die Verordnung des Rates der *Europäischen Gemeinschaft* (vom 18.12.1986) über „Maßnahmen zum Verbot der Überführung nachgeahmter Waren in den zollrechtlich freien Verkehr“, die Anti-Piraterie-Verordnung Nr. 3842/86, spricht lediglich von „nachgeahmter Ware“. Denn die der Produkt- und der Markenpiraterie subsumierten Formen der Verletzung von Schutzrechten sind so unterschiedlich und vielfältig, dass der Gesetzgeber diese nicht erschöpfend definieren, sondern lediglich als Verletzung von formellen und informellen Schutzrechten charakterisieren kann. In den 1970er Jahren begann man dann von Markenpiraterie zu sprechen, weil Marken bekannter Hersteller (insb. Uhren und Textilien)

gefälscht wurden (ursprünglich die Warenzeichen). Später ahmten dann „die Piraten“ Produkte insgesamt nach, weshalb sich der Begriff Produktpiraterie einbürgerte.

Die Konsequenzen des verbotenen Nachahmens und Vervielfältigens von Waren, für die rechtmäßige Hersteller Erfindungs-, Design- und Verfahrensrechte besitzen, sind vielfältig. Man geht davon aus, dass etwa 60% der deutschen Unternehmen schon einmal Opfer von Produktpiraten geworden sind. Die *Internationale Handelskammer (ICC)*, Paris, schätzt, dass 10% des Gesamtvolumens des Welthandels gefälschte Textilien, CDs, Medikamente, Software oder Ersatzteile für die Automobil- und Flugzeugindustrie sind. Mittlerweile sollen dadurch jährlich Schäden in Höhe von mehr als 600 Mrd. € angerichtet werden (Umsatzverlust + Entwertung gewerblicher Schutzrechte). Bekannter Hersteller strengen weltweit Jahr für Jahr 1.000 und mehr Verfahren an, um sich gegen die verschiedenen Formen geistigen Diebstahls zu wehren. Deshalb fallen überdies Ermittlungs- und Rechtsverfolgungskosten in ganz erheblichem Umfang an (z.B. Einsatz verdeckter Ermittler oder Kosten zur Vorbereitung und Durchführung von Rechtsstreitigkeiten, Honorare für ausländische Patentanwälte). Weiterhin vernichtet die Produkt- und Markenpiraterie zahlreiche legale Arbeitsplätze. Nicht zuletzt sind neben Steuerausfällen in Milliardenhöhe zahlreiche andere unerwünschte Folgeerscheinungen zu beklagen (z.B. organisierte Kriminalität, Sicherheitsrisiken und Gefährdung der Konsumenten bzw. Anwender), ganz zu schweigen von den Fragen der Produkthaftung.

Nach Angaben der *Europäischen Kommission* stammten 66% der Piratenware aus dem Fernen Osten (vor allem aus China und Thailand). Weitere Schwerpunktländer sind Argentinien, Brasilien, Bulgarien, Indien, Mexiko, Türkei und Ukraine). Knapp 90% der vom deutschen Zoll beschlagnahmten Piratenwaren stammt aus China, 15% aus den USA und 10% aus der Türkei. Aber prinzipiell ist Produktpiraterie ein universelles Phänomen. Problematisch an derartigen Statistiken ist allerdings, dass das Lieferland nicht immer dem Herstellungsland entspricht.

Warum wird plagiiert? Abgesehen von den ökonomischen Vorteilen reichen die Erklärungsansätze von der

- soziobiologischen These (= entwicklungsgeschichtlich tief verwurzelte Tendenz zur Nachahmung und Orientierung am Erfolgreichen als wichtige Waffe im Existenzkampf) bis zur
- psychologischen Theorie des Modell- bzw. Imitationslernens (⇒ Lerntheorien): Plagiatoren imitieren solche Produkte bzw. Marken, mit den sie belohnende „Konsequenz- und Effizienzerwartungen“ verbinden.
- entwicklungs- und kulturtheoretische These: argumentiert vor dem Hintergrund des Nord-/Süd-Konflikts mit fehlendem Unrechtsbewusstsein. Angesichts der Verantwortung der Industrieländer zur Wiedergutmachung der Folgeschäden von Kolonialismus und Imperialismus sei „geistiges Eigentum“ gemeinsamer Besitz der gesamten Menschheit, der allen frei zugänglich sein sollte. Manche kaufen gezielt gefälschte Markenprodukte, um dadurch einen der verhassten „Multis“ zu schädigen.

Nach Ansicht der *Vereinigung zur Bekämpfung der Produktpiraterie (VBP)* konnte diese Form der Piraterie erst aufgrund des deutlich gewachsenen Markenbewusstseins der Konsumenten das nunmehr beobachtbare Ausmaß annehmen. Denn nicht nur Wohlhabende, sondern auch Verbraucher mit geringem Einkommen wollen durch demonstrativen Konsum Exklusivität, ⇒ Lebensstil und überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit zur Schau stellen (= maßgebliche ⇒ Motive für den Kauf von Markenware). Sofern Außenstehende die minderwertige Qualität der Imitate nur schwer bzw. nicht sofort erkennen können, genügt vielen Käufern der pure Anschein, im Besitz dieses oder jenes renommierten Markenartikels zu sein.

Mittlerweile hat die Markenartikelindustrie ein reichhaltiges Instrumentarium an Maßnahmen zum Markenschutz entwickelt. Eine explorative Studie zur Möglichkeit, Markenpiraterie durch Beeinflussung der ⇒ Einstellungen der Abnehmer zu bekämpfen (vgl. Tab.), gibt Aufschluss über die Einstellungen gegenüber Markenpiraterie. Demnach betrachtet die Mehrzahl den Kauf von Piratenware als ⇒ ethisch



vertretbar, manche sogar als Sieg des „kleinen Mannes“ über die „mächtigen und profitgierigen Multis“ (*Robin Hood*-Effekt). Tendenziell bestätigt wurde auch die Wohlstandsthese: Probanden, die aus ökonomisch weniger entwickelten Ländern stammen, befürworten Markenpiraterie vor allem deshalb, weil sie die Gewinnspannen der Originalhersteller für übermäßig hoch halten. Wer hingegen im Wohlstand lebt, tendiert dazu, einen Zusammenhang zwischen Markenpiraterie und Kinderarbeit zu unterstellen (z.B. „Markenpiraterie nutzt billige Kinderarbeit aus, um Kostenvorteile zu erzielen“).

Verbraucher, die aus einem ökonomisch weniger entwickelten Land stammen, betrachten die Thematik vor allem aus dem Blickwinkel „persönlicher Vorteil“. Für sie zählt der Preisvorteil, den Piratenware den Käufern bietet. Bewohner wohlhabender Länder hingegen sind sich eher der nachteiligen Konsequenzen von gefälschten Markenprodukten bewusst. Generell gilt: Ab einem bestimmten Schwellenwert ist die Kaufabsicht umso stärker, je größer der Preisvorteil, den man durch den Kauf eines gefälschten Markenprodukts erzielen kann. In dem Maße, wie die Gefahr wächst, dass Piratenware als Fälschung erkannt wird und der Besitzer sich deswegen blamiert, schwindet die Kaufintention.

Abb. 1: Faktorenstruktur der Einstellung zu Markenpiraterie

	Faktor					
	Pro Markenpiraterie	Kinderarbeit	Effekte auf F+E	Gefahr der Blamage	Effizienz der Markenpiraterie	
Die Originalhersteller ziehen den Konsumenten durch überhöhte Gewinne das Geld aus der Tasche.	,768					
Die Gewinnspannen der Markenartikelhersteller sind exorbitant hoch.	,729					
Markenpiraterie ist kein ernsthaftes Problem, weil sie sich auf die beschränkte Gruppe der Luxusprodukte bezieht.	,710					
Der Kauf von gefälschten Markenhemden schadet der amerikanischen Wirtschaft nicht.	,575					
Der Kauf eines gefälschten Markenhemds hat nichts mit dem Problem der Kinderarbeit zu tun.		-,807				
Der Kauf einer gefälschten <i>Cartier</i> -Uhr trägt zum Problem der Kinderarbeit bei.		,795				
Markenpiraterie nützt billige Kinderarbeit aus, um Preisvorteile zu erzielen.		,753				
Der Kauf gefälschter Produkte reduziert den Anreiz für F+E-Ausgaben für neue Produkte.			,911			

Hersteller zögern bei der Investition von F+E-Mitteln durch die Gefahr der Markenpiraterie.			,908			
Ich würde mich blamieren, wenn Leute merkten, dass ich ein gefälschtes Markenprodukt verwende/trage.				,891		
Die Leute könnten lachen, wenn sie merken, ich trage/verwende ein gefälschtes Markenprodukt.				,868		
Gefälschte Produkte sind billiger, weil die Produktion effizienter ist.					,851	
Markenpiraten distribuieren ihre Produkte effizienter.					,797	
Anmerkungen: Hauptkomponentenanalyse Varimax-Rotation nach <i>Kaiser</i> -Kriterium (Rotation konvergiert nach fünf Iterationen).						

Quelle: Schlegelmilch/Stöttinger (1999, S.201).

Im Übrigen steht ein breites Spektrum an Gegenmaßnahmen zur Verfügung (vgl. Abb. 2). China-Kenner hingegen empfehlen, mit guten Fälschern zu kooperieren. Dadurch gewinne das ausländische Unternehmen nicht nur einen leistungsstarken Auftragshersteller, sondern auch Zugang zu dessen Vertriebskanälen und Wissen (z.B. über die Fälscherszene vor Ort, aber auch Marktkenntnis).

Abb. 2: Maßnahmen zur Abwehr von Produktpiraten

Pflege des Distributionskanals	Information der Vertriebspartner über Fälscheraktivitäten und Abwehrmaßnahmen des Unternehmens. Selektive Auswahl neuer Absatzmittler. Regelmäßige Kontrolle der Vertriebswege, auch bei zweistufiger Distribution.
Produktkennzeichnung	Ausstattung der Produkte mit (temporär) fälschungssicheren Produktmerkmalen: Hologramme, Mikrochips u.a. Zum Teil häufigere Anpassung an den Stand der Technik erforderlich, weil Fälscherorganisationen diese Produktausstattungen adaptieren.
Erfahrungsaustausch	(Branchenübergreifender) Informationstransfer zu allen Aspekten der Produkt- und Markenpiraterie. Foren sind häufig Verbandsausschüsse, Vereine. Diese bieten darüber hinaus Dienstleistungen wie Rechtsrat, Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying.
Recherche	Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Fahndungsbehörden; Unterweisung in Produktsicherungs- und Fälschungsmerkmalen; Einsatz eigener und/oder privater Ermittler; Kundenbeteiligung (Incentives) zur Identifikation von Fälschungen; Rückverfolgung der Vertriebswege von sichergestellten Falsifikaten.

Strafverfolgung	Strafanzeige; Nebenklage; einstweilige Verfügung auf Auskunft über Herkunft und Vertriebswege der Falsifikate. Voraussetzung: Schutzrechtsanmeldung.
Öffentlichkeitsarbeit	Aufklärung über den volkswirtschaftlichen und verbraucherbezogenen Schaden; Hinweise auf Sicherheits- und Gesundheitsgefährdungen; Beteiligung an Informationsveranstaltungen und Ausstellungen; Kooperation mit betroffenen Herstellern innerhalb und außerhalb der Branche; aktive Zusammenarbeit mit Medien.
Lobbying	Vorrangige Zielsetzungen: Vereinheitlichung der gesetzlichen Rahmenbedingungen innerhalb der <i>Europäischen Union</i> ; Optimierung der einschlägigen gewerblichen Schutzrechte; Verbesserung der Zollkontrollen an den <i>EU</i> -Grenzen. Unternehmensbeitrag: Mitgliedschaft und Mitarbeit in den entsprechenden Verbänden, Arbeitskreisen.

Quelle: Bruns (2003, S.191, leicht modifiziert).

**Literatur:** *Blakeney, M.* (1995): Intellectual Property in World Trade, *International Trade Law and Regulation*, 1(3): 76-80. *Bruns, J.* (2003): Internationales Marketing, 3. Aufl., Ludwigshafen: Kehl. *Grauel, H.* (1993): Plagiate - nicht nur bekannte Marken sind betroffen, *eco*, o.Jg. (6): 42-45. *Katz, A.* (1993): Zur Psychologie der Markenpiraterie, *Markenartikel*, 55: 188-191. *Schlegelmilch, B.B.;* *Stöttinger, B.* (1999): Der Kauf gefälschter Markenprodukte. Die Lust auf das Verbotene, *Marketing-ZFP*, 21(3): 196-208. *Stephan, M.;* *Schneider, M.J.* (2011): Marken- und Produktpiraterie. Fälscherstrategien, Schutzinstrumente, Bekämpfungsmanagement, Düsseldorf: Symposion Publishing. *von Welser, M.;* *González, A.* (2019): Marken- und Produktpiraterie. Strategien und Lösungsansätze zu ihrer Bekämpfung, 2. Aufl., Weinheim: Wiley. *Swoboda, B.;* *Schramm-Klein, H.,* Halazovich, T. (2022): Internationales Marketing, 4. Aufl., München: Vahlen.

**Market-based View** → Resource-based View

### Marketingführerschaft

durch Nachfrage- bzw. Sanktionsmacht und/oder Kompetenz geschaffene Führungsrolle im Absatzkanal. Marketingführerschaft ermöglicht es einem Hersteller, dem Handelsunternehmen Vorgaben für die Gestaltung des Marketingmix mit Blick auf die Vermarktung eines Produkts bzw. einer Produktlinie zu machen und diese jenseits des eigenen Unternehmens durchzusetzen. Handelsunternehmen nutzen ihre Marketingführerschaft zumeist, um ihre Preisvorstellungen durchzusetzen und von dem Hersteller kostenlose Unterstützung bei der Vermarktung seiner Produkte einzufordern, bspw. Regalpflege (⇒ Sales Promotion).

**Literatur:** *Bauer, H.H.* (1982): Hersteller-Handels-Beziehungen im Wandel. Auf dem Weg zu einer dualen Marketing-Führerschaft im Absatzkanal, *Markenartikel*, 44(10): 428-436. *Hallier, B.* (1995): Der Handel auf dem Weg zur Marketingführerschaft, *Absatzwirtschaft* 38(3): 104–107. *Irrgang, W.* (1989): Neue Funktionsverteilungen. Der Kampf um die Marketing-Führerschaft, *Absatzwirtschaft*, 32(9): 116-120.

## Marketingkonzeption

Instrument des Strategischen Marketings. Im Rahmen des dreiteiligen Marketingmanagement-Prozesses (Analyse, Strategiefindung und Maßnahmen) schafft die Marketingkonzeption die Basis dafür, dass abgestimmte Entscheidungen getroffen werden können. Sie baut auf der Unternehmensanalyse und der Umfeldanalyse auf.

### Beispielhafte Struktur einer Marketingkonzeption

Teil	Inhalt
1. Merkmale des Unternehmens	Organisationsform, Unternehmensphilosophie, Unternehmenszweck ('corporate mission'), Leistungsprogramm, Stadien der Unternehmensentwicklung, Ausgangslage
2. Merkmale des Marktes	Gesamt/Teilmärkte (z.B. Marktvolumen, -anteile, -potenzial, -prognosen), Endabnehmer (z.B. Art, Struktur, Merkmale, Verhaltensweisen), Wettbewerber, Lieferanten
3. Merkmale der Umwelt	Ressourcen, Technologien, Gesellschaft, Gesamtwirtschaft, Gesetzgebung, Szenarien der Umweltentwicklung
4. Ist-Situation des Unternehmens	Marktposition (z.B. Absatzentwicklung), betriebswirtschaftliche Situation (z.B. ABC-, Portfolio-Analyse), marktpsychologische Situation (z.B. Imageanalyse), strategische Situation (z.B. Return-on-Investment-Analyse), Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (SWOT-Analyse)
5. Marketingziele	Meta-Ziele (u.a. Mission und Vision), Unternehmensziele, (marktökonomische und marktpsychologische) Marketing-Ziele, Marketing-Leitbild, Restriktionen
6. Marketingstrategien	Kundenorientierte Strategien (Marktfeld-, Marktstimulierungs-, Marktparzellierungs-, Marktareal-Strategie), wettbewerbsorientierte Strategien (z.B. Kostenführerschaft, Identifikation und Definition der Wettbewerbsvorteile), Strategieprofil
7. Marketinginstrumente	Produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitische Instrumente, Koordination durch Integriertes Marketing, Budgetierung
8. Detailplanung	z.B. Absatzplanung, Deckungsbeitragsplanung, Zielplanung, Maßnahmenplanung

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., München: Vahlen.

## Marketingplacebo

wirkt wie ein Scheinmedikament in der Medizin aufgrund der ihm zugeschriebenen Eigenschaften, ohne dass diese Wirkung durch die Produktleistung erklärbar wäre – oder die Güte einer Dienstleistung. Da Marketingplacebos nicht nur die Erwartungen derer beeinflussen, die sie verabreicht bekommen, sondern auch deren Sinneswahrnehmung und Verhalten, ist erklärbar, warum vermeintlich teurere Energy-Drinks die Konzentrationsfähigkeit mehr verbessern als preisgünstige Energy-Drinks, obwohl es sich um das gleiche Getränk handelte. Nachweislich sind auch Schokolade, Medikamente und vieles andere mehr für derartige Placeboeffekte anfällig.

**Literatur:** *Irmak, C.; Block, L.G.; Fitzsimons, G.J.* (2005): The Placebo Effect in Marketing, *Journal of Marketing Research*, 42(4): 406-409. *Plassmann, H.; Weber, B.* (2015): Individual Differences in Marketing Placebo Effects. Evidence from Brain Imaging and Behavioral Experiments, *Journal of Marketing Research*, 52(4): 493-510.

## Markierung

Wettbewerbsstrategie, mit der Unternehmen Leistungen, die Nachfrager als homogen und austauschbar erleben, „psychologisch differenzieren“. Zumeist mit Hilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen wird ein Sollimage generiert und untrennbar mit der  $\Rightarrow$  Marke verknüpft (bspw. steht *Beck's* für Freiheit). Damit man durch die Markierung das gewünschte Markenimage generieren kann, müssen nach *F.-R. Esch* und *Meffert et al.* vier zentrale Anforderungen erfüllt sein:

- eine einmalige Botschaft über zentrale Eigenschaften der Leistung vermitteln,
- glaubwürdig sein,
- die Botschaft auf unverwechselbare Weise vermitteln,
- das Markenimage kommunikativ intensiv umsetzen.

Nur eine für jedermann bzw. die Zielgruppe verständliche Markierung des Angebots verleiht der Qualitätsgarantie jenes Maß an Verbindlichkeit, das Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen entstehen lässt und den  $\Rightarrow$  Markenartikel gegenüber konkurrierenden anonymen Angeboten abgrenzt. Dabei erhalten die beteiligten Verkehrskreise Aufschluss über die Herkunft eines Produktes oder einer Dienstleistung durch ...

- ein Kunstwort (z.B. *Nivea*),
- einen Eigennamen (z.B. *Nestlé*),
- die Herkunftsbezeichnung (z.B. *Delfter Porzellan*),
- ein Akronym (z.B. *Ariel*) oder
- ein Phantasiewort (z.B. *KELTS*).

**Literatur:** *Esch, F.-R.* (2018): Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., München: Vahlen. *Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M.* (2019): Marketing, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

**Märkte**  $\rightarrow$  Gesättigte Märkte;  $\rightarrow$  Graue Märkte;  $\rightarrow$  Käufermärkte;  $\rightarrow$  Verkäufermärkte

## Markt- und Marketingforschung

gewinnt systematisch Informationen über Kunden, Konkurrenten, Märkte etc., wertet diese Informationen aus, fasst sie entscheidungsgerecht zusammen und dokumentiert sie.

### 1 Notwendigkeit der Informationsgewinnung

Markt- und Marketingforschung sind für den Markterfolg unabdingbar. Ohne die von diesen Unternehmensfunktionen beschafften Informationen wäre so manche kreative Geschäftsidee im Sande verlaufen. Wie soll ein Unternehmer ein neuartiges Produkt auf dem Markt platzieren, ohne zu wissen, wer die potenziellen Kunden sind, was sich diese wünschen und ob konkurrierende Angebote diese Erwartungen bereits erfüllen? Das ominöse Bauchgefühl, auf das sich manche so gerne berufen, mag subjektiv überzeugend sein: Eine verlässliche Entscheidungsgrundlage ist es nicht. Wie etwa soll der Produktmanager nach der Markteinführung wissen, ob die neue  $\Rightarrow$  Marke die Zielgruppe wie gewünscht erreicht, ob sie genügend Stammkäufer findet oder was übliche Kaufintervalle sind? Dennoch begegnen nicht wenige Entscheidungsträger in den Unternehmen Marktforschungsdaten mit Skepsis. Dies vor allem dann, wenn diese Informationen den eigenen Erfahrungen bzw. Absichten widersprechen

Markenführung und Markencontrolling sind auf die Beantwortung solcher Fragen angewiesen. Denn viele Unternehmen agieren unter widrigen Markt- und Umfeldbedingungen, wo selbst geringfügige Fehlentscheidungen fatale Folgen haben können:

- Zunehmende Internationalisierung und verstärkter Markteintritt neuer Wettbewerber,
- Marktsättigung bzw. stagnierende Märkte,
- durch Pseudoinnovationen erzeugte inflationäre Vielzahl von Produkten und Marken,
- verkürzte  $\Rightarrow$  Produktlebenszyklen und Pay Back-Perioden (= Amortisationszeit),
- vielfach ausgereifte, von den Konsumenten als austauschbar erlebte Produkte,
- Kommunikationswettbewerb und  $\Rightarrow$  Informationsüberlastung der Konsumenten.

## 2 Qualitätskriterien

Markt- und Marketingforschung müssen bestimmten Qualitätsanforderungen genügen, u.a.:

- **Repräsentativität:** Damit Aussagen über die Grundgesamtheit möglich sind, müssen die anhand einer Stichprobe gewonnenen Ergebnisse auf die jeweilige Grundgesamtheit übertragbar sein (d.h. auf die Gesamtheit der Untersuchungsobjekte, z.B. in Kleinstädten lebende Verbraucher). Am besten erreicht man dies mit Hilfe einer Zufallsstichprobe, bei der jedes Element der Grundgesamtheit dieselbe Chance hat, in die Stichprobe zu gelangen. Hierfür ist allerdings ein vollständiges Verzeichnis der Elemente der Grundgesamtheit nötig. Liegt ein solches nicht vor, z.B. weil sich nicht jeder Telefonbesitzer ins Telefonbuch eintragen lässt, dann behilft man sich mit einem Quotenverfahren, um die Grundgesamtheit möglichst strukturgleich abzubilden. Bei diesem Verfahren der Stichprobenziehung ist die Verteilung wichtiger Merkmalsausprägungen vorzugeben (z.B. Alter: 52% weiblich, 48% männlich).
- **Validität:** Die erhobenen Daten müssen das messen, was sie zu messen vorgeben ( $\Rightarrow$  Validität). Während diese „Gültigkeit der Messung“ bei manchen Marktinformationen leicht zu gewährleisten ist (z.B. Kauf einer bestimmten Marke), fällt die Validitätssicherung in anderen Fällen schwerer. Dies gilt insb. für sensible (z.B. übermäßiger Alkoholkonsum) oder sozial erwünschte  $\Rightarrow$  Einstellungen bzw. Verhaltensweisen (z.B. Umweltbewusstsein). Um valide Daten zu gewinnen, müssen Marketing-Forscher dann entweder spezielle Fragetechniken anwenden (z.B. Projektion oder indirekte Fragen) oder auf die biotische Verhaltensbeobachtung ausweichen. Diese findet im natürlichen Umfeld der Probanden statt, ohne dass diese wissen, dass und warum sie beobachtet werden.
- **Reliabilität:** Verlässlichkeit bzw. Genauigkeit der Messung
- **Konservative Interpretation der Befunde:** Damit ist gemeint, dass Untersuchungsbefunde nicht überinterpretiert werden sollten.



### 3 Qualitative oder quantitative Marketingforschung?

Zwischen qualitativer und quantitativer Marketingforschung bestehen einige grundlegende Unterschiede (vgl. Abb. 1). Wer qualitativ forscht, befragt im Regelfall einige wenige Personen, diese dafür aber sehr eingehend. Häufig sollen die Versuchspersonen mit sog. offenen Fragen (= keine Beschränkung des Antwortspektrums; z.B. „Warum gehen Sie gerne ins Kino?“) dazu angeregt werden, möglichst frei über einen Forschungsgegenstand zu berichten, z.B. über ihre Motive für den Kauf einer Hautcreme. Diese Schilderungen sind vom Forscher zu systematisieren und zu interpretieren. Typisches Ergebnis qualitativer Marketingforschung sind „weiche“ Aussagen wie: „Manche Frauen kaufen Hautcreme primär, um sich schön zu fühlen; bei anderen steht die Gesundheit im Vordergrund.“ Quantitative Marketingforschung hingegen zielt zumeist darauf ab, repräsentative Marktinformationen zu gewinnen. Dazu werden vergleichsweise viele Personen mit Hilfe standardisierter Fragen und vorgegebener Antwortskalen befragt (geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wie „Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen ihrer Bank? 1 = sehr unzufrieden, 7 = sehr zufrieden). Die dabei gewonnenen Daten lassen sich mit den verschiedensten statistischen Methoden auswerten (bspw. Regressionsanalyse). Das Ergebnis sind tendenziell „harte“ Daten, wie: „45% aller Kunden sind Stammkäufer. Sie beschwerten sich signifikant häufiger bei ihrem Anbieter als Erstkäufer.“

Abb. 1: Besonderheiten qualitativer und quantitativer Forschung im Vergleich

	Qualitatives Paradigma	Quantitatives Paradigma
Befragungsgegenstand	Ursache, Motiv, Idee	Häufigkeit, Zusammenhang
Stichprobe	klein	groß
Repräsentativität	eher nein	eher ja
Kosten		
▪ Design	niedrig	hoch
▪ Erhebung	hoch	niedrig
Datenerhebung	offene Fragen	geschlossene Fragen
Anforderungen an Interviewer	hoch	niedrig
Objektivität	unwichtig	wichtig
Datenanalyse	Inhaltsanalyse, subjektive Interpretation („Verstehen“)	objektive statistische Verfahren („Erklären“)
Ergebnis	„weiche“ Daten	„harte“ Daten

Qualitative Forschung empfiehlt sich, wenn ein Untersuchungsgegenstand noch weitgehend unerforscht und unstrukturiert ist bzw. wenn neuartige Problemlösungen gesucht werden:

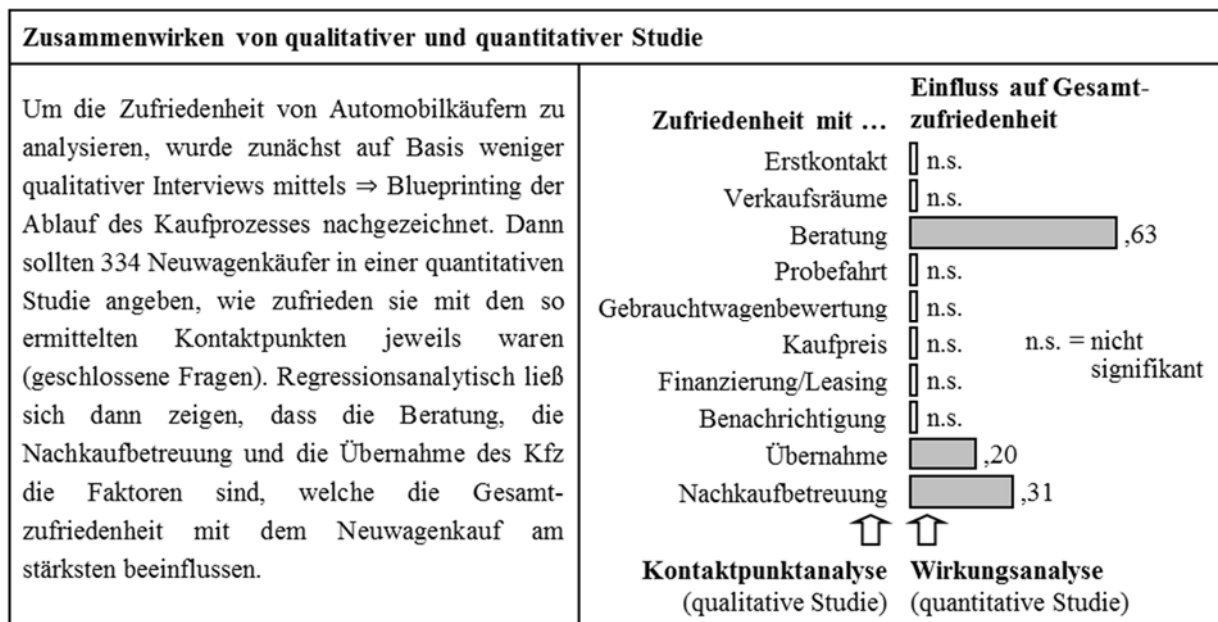
- Wie möchte die Generation der Best Ager einkaufen (= gut verdienende Konsumenten im „besten Alter“ von 50–59 Jahren)?
- Wie sollten Stadtwerke ihre Rechnungsformulare gestalten, damit deren Kunden sie besser verstehen?
- Welche Sendungen möchten Fernsehzuschauer sehen?
- Wie kann die Bahn ihren Service verbessern?

Quantitative Forschung kommt zum Einsatz, wenn der Forschungsgegenstand bereits vorstrukturiert ist. Oft geht es darum, Zusammenhänge zu prüfen (z.B. „Wie stark beeinflusst eine Werbekampagne den ⇒ Absatz?“) oder Aussagen und Maßzahlen auf eine breite empirische Basis zu stellen (z.B. Wie viel

Prozent unserer Kunden nutzen den Internet-Direkt-service?“). Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Kriterium der Repräsentativität. Typische Fragestellungen sind:

- Wie schneidet das Image der Marke X im Vergleich mit Konkurrenzmarken ab?
- Kann man die Kunden des Unternehmens Y nach ihrem  $\Rightarrow$  Lebensstil segmentieren?
- Mit welchem Marktpotential können die Anbieter eines neuen Waschmittels rechnen?
- Wie zufrieden sind unsere Kunden mit unserem Beschwerdemanagement?

Qualitative und quantitative Markt- und Marketingforschung schließen einander keineswegs aus. Vielmehr wird in der Praxis häufig einer quantitativen Studie eine qualitative Studie vorgeschaltet. Dies ist dann geboten, wenn die Gefahr besteht, in einer quantitativen Studie relevante Fragestellungen zu übersehen (z.B. bestimmte Leistungsebenen, anhand derer Kunden einen Anbieter beurteilen), wenn ein Forschungsgegenstand erst vorstrukturiert werden muss (z.B. ein komplexer Kauf- oder Serviceprozess) oder wenn zunächst mögliche Gründe,  $\Rightarrow$  Motive,  $\Rightarrow$  Bedürfnisse etc. exploriert werden müssen, um sie dann später auf breiter empirischer Basis systematisch beurteilen zu lassen.



Quelle: in Anlehnung an Gelbrich et al. (2007).

#### 4 Desk Research

Eine eigene Marktstudie durchzuführen bzw. zu beauftragen lohnt sich nur, wenn die Fragestellung nicht bereits in identischer bzw. ähnlicher Weise untersucht worden ist. Die erste Phase der Informationsgewinnung sollte daher der Sekundärforschung vorbehalten sein – d.h. der Nutzung unternehmensintern oder extern vorhandener Daten bzw. Informationen. Aufgabe von Desk-Research ist es, die zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellung nützlichen internen und externen Informationsquellen zu identifizieren und auszuwerten (vgl. Abb. 2). Dabei sollten Herkunft, Alter sowie insb. Güte der Daten sorgfältig geprüft werden.

Abb. 2: Ausgewählte Ansätze der Sekundärforschung

	<b>unternehmensextern</b>	<b>unternehmensintern</b>
<b>Aggregierte Statistiken</b>	Entwicklung und Struktur von Branchen, Bevölkerung etc. (z.B. Statistisches Bundesamt, Verbände)	Umsatz-, Absatz-, Kundenstatistik etc. (z.B. Rechnungswesen, Controlling, Kundendatenbank)
<b>Studien</b>	Zielgruppen, Marktpotenzial, Trends im Konsumverhalten, Mediennutzen etc. (z.B. Markt- und Mediastudien wie Mediaanalyse und Verbraucheranalyse)	Kriterien der Kaufentscheidung, Kundenbedürfnisse, Zahlungsbereitschaft etc. (z.B. eigene qualitative und quantitative Studien)
<b>Publikationen/Berichte</b>	Marktinformationen, Produkt- und Servicefehler etc. (z.B. Stiftung Warentest, Internetforen, Presseartikel)	Marktinformationen, Produkt- und Servicefehler, Verbesserungsvorschläge etc. (z.B. Projektberichte, Vorschlagswesen, Kundenbeschwerden)

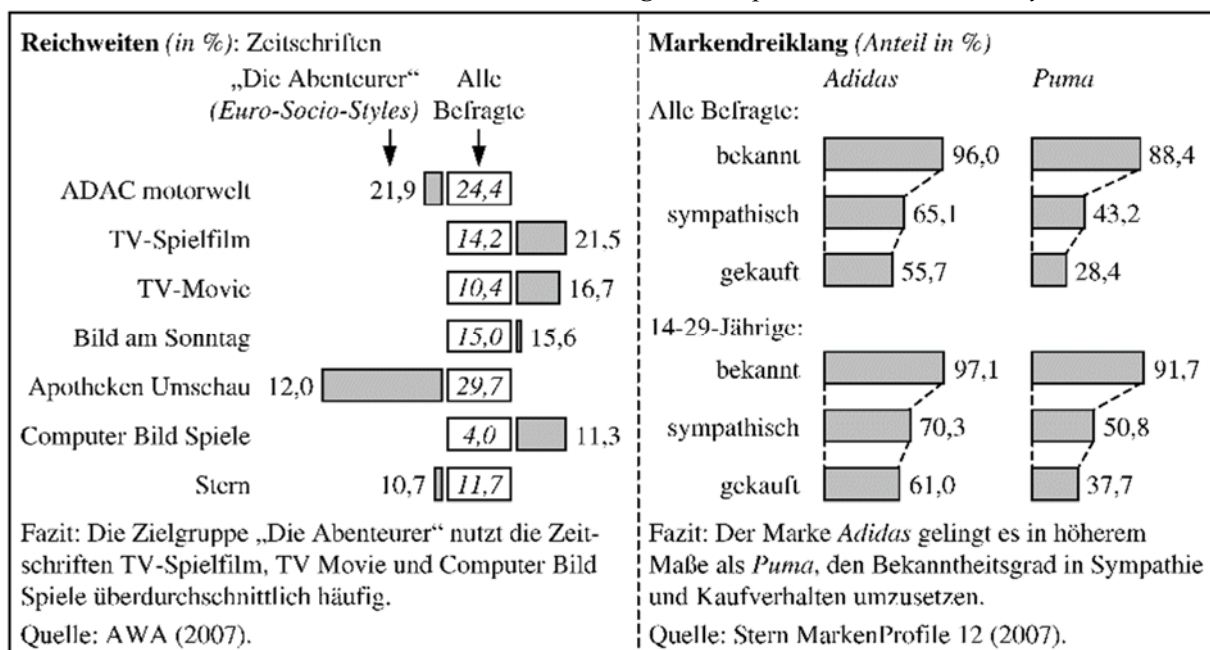
Überaus bedeutsam sind in diesem Zusammenhang die von Verlagen und anderen Medienunternehmen veröffentlichten Markt- und Mediastudien. Sie geben bspw. Auskunft darüber, welche Zielgruppen welche Medien nutzen, welche Einstellungen sie haben und welchen Lebensstil sie pflegen. Hierzu werden in regelmäßigen Abständen repräsentative Stichproben aus der Bevölkerung gezogen und zu Käufermerkmalen (z.B. Soziodemografika, Einstellungen, Freizeitverhalten), Kaufverhalten (z.B. Produktnutzung, Einstellung gegenüber Marken) sowie Mediennutzung befragt. Abb. 3 gibt einen Überblick über die wichtigsten, teilweise online frei verfügbaren Datensätze.

*Abb. 3: Steckbrief ausgewählter Markt- und Mediastudien*

	<b>MA Pressemedien (Mediaanalyse)</b>	<b>VuMA (Verbrauchs- und Medien- analyse)</b>	<b>VA Klassik (Verbraucher- analyse)</b>	<b>TdW (Typologie der Wünsche)</b>	<b>AWA (Allensbacher Markt- und Werbeträger- analyse)</b>	<b>Stern Marken- Profile</b>
<b>Grund- gesamtheit</b>	Bevölkerung (ab 14 Jahre)	Bevölkerung (ab 14 Jahre)	Bevölkerung (ab 14 Jahre)	Bevölkerung (ab 14 Jahre)	Bevölkerung (ab 14 Jahre)	Bevölkerung (14-64 Jahre)
<b>Fallzahl</b>	38.855	23.532	29.621	19.153	21.058	10.059
<b>Erscheinung</b>	2x pro Jahr	1x pro Jahr	3x pro Jahr	1x pro Jahr	1x pro Jahr	alle 2 Jahre
<b>Zugriff</b>	ag.ma-Code	Lizenz	(teilweise) frei	frei	frei	frei
<b>Fokus</b>	Nutzung von Zeitschriften, Zeitungen und Kino (v.a. Reichweiten)	Nutzung elektronischer Medien und Konsum- verhalten	Einstellungen und Konsum- verhalten (viele Märkte und Marken)	Einstellungen und Konsum- verhalten (viele Märkte und Marken)	Werte und Konsum- verhalten (Gebrauchs- güter)	Einstellungen, Konsum- verhalten und Marken- bewertung (viele Märkte und Marken)
<b>Link</b>	<a href="http://www.agma-mmc.de">www.agma- mmc.de</a>	<a href="http://www.vuma.de">www.vuma.de</a>	<a href="http://www.verbraucheranalyse.de">www.verbrau- cheranalyse.de</a>	<a href="http://www.tdwi.com">www.tdwi.com</a>	<a href="http://www.awa-&lt;br/&gt;online.de">www.awa- online.de</a>	<a href="http://www.marken-&lt;br/&gt;profile.de">www.marken- profile.de</a>
<b>Anmerkung:</b> In den Begleitmaterialien im Internet finden Sie eine ausführliche Tabelle mit den von den einzelnen Studien erfassten Käufermerkmalen, Marktdaten und Mediennutzung sowie weiteren 18 Studien (MA Radio, MA Intermedia, MA Plakat, Communication Networks, Kommunikationsanalyse, Wohnen und Leben, Soll + Haben, Outfit, TOP Level, Geo Imagery, LAE, LAC Business, Kids VA, Internetfacts, Semiometrie).						

Im Rahmen der Mediaplanung etwa wählt man anhand bestimmter Nutzermerkmale (z.B. soziales Milieu, Alter, Lebensphase, Produktnutzung) eine Zielgruppe aus und berechnet die ⇒ Reichweiten der infrage kommenden Werbeträger – d.h. den Anteil der Zielgruppe, den ein Werbungtreibender mit einem Medium (z.B. Zeitschrift) in einem bestimmten Zeitraum erreichen kann. In gleichem Maße lassen sich frei verfügbare Daten zur Zielgruppenanalyse nutzen („Welche Kunden kaufen eine bestimmte Marke?“) oder zur Schätzung des Marktpotentials („Wer kommt aufgrund seiner Einstellung als potenzieller Käufer infrage?“). Die ⇒ *Stern-MarkenProfile* erlauben es sogar, einzelne Marken anhand des sog. Markendreiklangs zu bewerten: d.h. die jeweiligen Anteile der Zielgruppe, welche eine bestimmte Marke kennen, sie für sympathisch halten und sie kaufen (vgl. Abb. 4). Da viele der in den Studien berücksichtigten Merkmale regelmäßig (z.B. jährlich) erhoben werden, sind auch Trendanalysen möglich. Derartige Mehrjahresvergleiche offenbaren bspw., wie sich der Anteil der Internetnutzer, das Preisbewusstsein der Verbraucher oder der Marktanteil einer bestimmten Marke entwickeln bzw. verändern.

Abb. 4: Reichweiten und Markendreiklang als Beispiele von Sekundäranalysen



## 5 Verhaltensbeobachtung

Stehen keine geeigneten Sekundärdaten zur Verfügung, die nötigen Informationen eigens erhoben werden, per Primärforschung (= gezielte Erhebung von Daten für einen bestimmten Untersuchungszweck). Eine Variante von Primärforschung besteht darin, Menschen systematisch zu beobachten, um Rückschlüsse auf ihr Verhalten ziehen zu können:

- Im Rahmen einer Kundenlaufstudie wird ermittelt, wie sich Verbraucher in einem Supermarkt bewegen.
- Mystery Shopper beobachten, ob Verkäufer ihre Kunden freundlich oder unfreundlich bedienen (⇒ Mystery Shopping).
- Durch Blickregistrierung kann man feststellen, wie Verbraucher eine Anzeige.

Die dabei gewonnenen Erkenntnisse helfen u.a., in einer Einkaufsstätte die Regale optimal zu platzieren, das Verkaufspersonal zu trainieren und Anzeigen wirkungsvoll zu gestalten. Allerdings sind Verhaltensbeobachtungen aufwändig, weshalb sie in der Praxis seltener angewandt werden als Befragungen.

Abb. 5: Arten von Verhaltensbeobachtungen und typische Anwendungen

Realitätsnähe				
	semi-biotisch		biotisch	
	nicht apparativ	apparativ	nicht apparativ	apparativ
teilnehmend	Regaltest		Mystery-Shopping	
nicht-teilnehmend		Blickregistrierung		Logfile-Analyse

Es lassen sich verschiedene Arten von Beobachtungen unterscheiden – je nachdem, ob ...

- die Versuchspersonen wissen, dass bzw. warum sie beobachtet werden,
- der Forscher daran aktiv teilnimmt,
- Apparate eingesetzt werden.

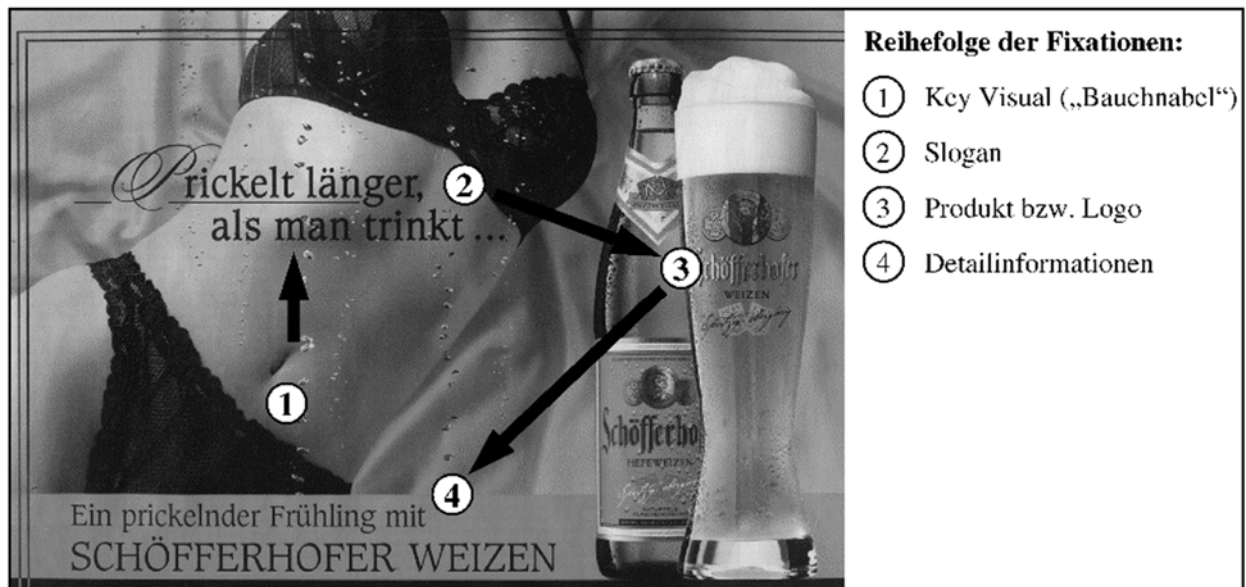
Biotische Beobachtungen verlaufen verdeckt, weshalb die Testpersonen weder um ihre Rolle noch um das Studienziel wissen (z.B. Kundenlaufstudie im Supermarkt mittels Videoaufzeichnung). Das Ergebnis ist ein reales, vom Forscher unbeeinflusstes Verhaltensbild. Allerdings ist diese Form der Marktforschung in der Praxis z.B. aus Datenschutzgründen oft nicht realisierbar. Auch lässt sie sich kaum unter kontrollierten Bedingungen durchführen, deren Ziel das Ausschalten von Störeinflüssen ist (z.B. laute Hintergrundgeräusche bei einem Konzentrationstest). Kontrolle der Untersuchungsbedingungen ist jedoch die Voraussetzung dafür, wenn man ein konkretes Verhalten (z.B. Abbiegen der Kunden in den Seitengang) auf eine bestimmte Ursache zurückführen – etwa auf einen Regalstopper – und alternative Erklärungen ausschließen möchte (z.B. Werbung, überfüllter Hauptgang). Hinzu kommt, dass biotische Studien zumeist sehr aufwändig sind. Eine Alternative ist der semi-biotische Ansatz. Dabei werden die Probanden zwar nicht über das Untersuchungsziel informiert, wohl aber darüber, dass sie sich in einer Testsituation befinden.

Der sog. Regaltest ist ein probates Mittel, um die Markenpräferenz von Verbrauchern zu ermitteln, ohne dass die Testpersonen den Auftraggeber kennen. Hierfür wird in einem Teststudio eine Einkaufssituation simuliert, wofür in einem Regal mehrere Marken derselben Produktgruppe platziert sind. Der Forscher veranlasst die Testpersonen, „einkaufen zu gehen“ und beobachtet, welche Marke sie auswählen. Ausgehend von diesem Basisdesign lassen sich je nach Untersuchungsziel verschiedene Marketingmaßnahmen testen:

- Beeinflusst der Regalplatz (z.B. Greif-, Bückzone) die Markenpräferenz?
- Welche Rolle spielen die zuvor geschaltete Werbung, variierende Preise, die Art der Verpackung oder gezielte Informationen eines vermeintlichen Verkäufers (= im Regelfall ein Vertrauter des Versuchsleiters)?

Die Technik der Blickregistrierung wird vor allem zum Testen von Anzeigen verwendet. Mit Hilfe einer speziellen Lesebrille lässt sich der Blickverlauf des Betrachters aufzeichnen. Gewöhnlich springt das Auge von einem auffälligen Element, das er genauer betrachtet, zum nächsten. Nur während dieser Fixationen werden Informationen aufgenommen, nicht jedoch während der Saccaden (= Sprünge des Blickverlaufs). Werbeerfolg ist dann wahrscheinlich, wenn die aus Sicht des Werbetreibenden wichtigen Elemente der Werbebotschaft in der „richtigen“ Reihenfolge fixiert werden (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Beispielhafter Blickverlauf beim Betrachten einer Anzeige



## 6 Befragung

### 6.1 Arten von Befragungen

Vier Arten von Befragungen mit jeweils spezifischen Vor- und Nachteilen stehen grundsätzlich zur Verfügung (vgl. Abb. 7). Angesichts der Vielzahl teilweise gegenläufiger Anforderungen (z.B. Kosten/Zeit vs. Güte/Repräsentativität) sind allerdings Kompromisslösungen die Regel.

Abb. 7: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsmethoden



	Persönliche Befragung	Telefonische Befragung	Schriftliche Befragung	Online-Befragung
Antwortquote	👍	👍	👎	👎
Interviewereinfluss	👎	👎	👍	👍
Kosten	Design	👎	👎	👎
	Erhebung	👎	👎	👍
Kontrolle (z.B. Einfluss von Dritten)	👍	👎	👎	👎
Umfang und Komplexität des Fragebogens	👍	👎	👎	👎
Erreichbarkeit (z.B. seltene Zielgruppen)	👎	👎	👍	👎
Wahrgenommene Anonymität	👎	👎	👍	👍
👍 Stärke      👎 Schwäche      🖱 weder/noch				

## 6.2 Skalierung

Die Daten werden mit Hilfe sog. Skalen erhoben. In vielen Fällen sind diese Skalen natürlicherweise vorgegeben (z.B. Alter in Jahren, Umsatz in €). Um jedoch Einstellungen, Zufriedenheitsurteile, Kaufabsichten etc. zu messen, werden den Probanden sog. Ratingskalen vorgelegt, auf denen sie ihre Antwort auf die jeweilige Frage (z.B. „Wie zufrieden sind Sie mit der Freundlichkeit unseres Verkaufspersonals?“) abstufen können (vgl. Abb. 8). Auf herkömmlichen Ratingskalen fällt es den Probanden unter bestimmten Umständen schwer, ihre Antwortposition zu markieren. Dies kann auf die spezifische Befragungssituation (z.B. in einer Fußgängerzone) oder mangelnde Artikulationsfähigkeit der Befragten (z.B. Vorschulkinder) zurückzuführen sein. In solchen Fällen bietet es sich an, die Skala zu visualisieren. Rein grafische Darstellungen ermöglichen die sprachfreie Vermittlung der Antwortmöglichkeiten, was insb. für Ländervergleiche wichtig ist. Deutsche bspw. verstehen unter „sehr zufrieden“ etwas anderes als Amerikaner.

Abb. 8: Verschiedene Formen von Ratingskalen

Herkömmliche Ratingskalen	Visualisierte Ratingskalen
<p><b>Reines Kontinuum</b></p> <p>sehr unzufrieden  sehr zufrieden</p>	<p><b>Grafische Skala:</b> (z.B. Zufriedenheitsskala)</p>
<p><b>Monopolare Ratingskala</b></p> <p>nicht zufrieden  sehr zufrieden</p>	<p><b>Flächen-Skala:</b> (z.B. Kaufbereitschaftsskala)</p>
<p><b>Bipolare Ratingskala</b></p> <p>sehr unzufrieden  sehr zufrieden</p>	

Quelle: in Anlehnung an Berekoven et al. (2006, S.76).

Umstritten ist, welche Anzahl der Antwortkategorien vorgegeben werden sollte. Während sehr viele Kategorien (z.B. zehn) zahlreiche Befragte überfordern, bilden wenige Kategorien zumeist nicht die gesamte Bandbreite möglicher Ausprägungen ab, was die Auskunftspersonen frustrieren kann (z.B. zwei Kategorien wie unzufrieden vs. zufrieden). In der Praxis haben sich deshalb im Regelfall fünf- bis siebenstufige Skalen durchgesetzt.

### 6.3 Systematische Antwortverzerrung

Verschiedene, den Auskunftspersonen im Regelfall nicht bewussten  $\Rightarrow$  Antworttendenzen können die Antworten systematisch verzerren. Abhilfe versprechen spezielle Frage- und Skalierungstechniken:

- Tendenz zur Mitte: Menschen neigen dazu, Extremantworten zu vermeiden und kreuzen bevorzugt die mittlere Antwortkategorie an, die einem „weder/noch“ entspricht. Umgehen lässt sich dies dadurch, dass man eine gerade Anzahl an Antwortkategorien vorgibt. Dies zwingt die Befragten, sich „auf eine Seite zu schlagen“ – d.h. sich zu entscheiden. Allerdings kann dieser Zwang bzw. diese Einschränkung die tatsächlich unentschiedenen Probanden zur Antwortverweigerung veranlassen und in der Folge die Zahl der Missing Values erhöhen (= fehlende Messwerte).
- Ja-Sage-Tendenz: Viele widersprechen ihrem Gesprächspartner nur ungern, um nicht eine für beide Seiten unangenehme Gesprächssituation heraufzubeschwören. Deshalb kreuzt auch so mancher Befragungsteilnehmer lieber eine positive Antwortkategorie an als eine der negativen Antwortkategorien. Zufriedenheitsurteile sind daher zumeist positiv verzerrt. Die Ja-Sage-Tendenz lässt sich kontrollieren, indem man negativ formulierte Statements (z.B. „Dieser Anbieter hat meine Erwartungen enttäuscht.“) mit positiv formulierten Statements abwechselt (z.B. „Dieser Anbieter hat meine Erwartungen erfüllt.“).
- Soziale Erwünschtheit: Menschen antworten bevorzugt so, wie es ihrer Meinung nach der Norm bzw. der Mehrheitsmeinung entspricht. Manche Einstellungen bzw. Verhaltensweisen lassen sich daher nur mit Hilfe  $\Rightarrow$  projektiver Verfahren valide erfassen. Dabei wird das sensible Thema mit einer anderen Person oder einem anderen Objekt in Zusammenhang gebracht. Auf die projektive Frage („Wird während der Arbeitszeit unter Kollegen schon einmal ein Bier getrunken?“) erhält der Forscher im Regelfall eine ehrlichere Antwort als auf die entsprechende direkte Frage („Trinken Sie während der Arbeitszeit schon einmal ein Bier?“).
- Reihenfolge-Effekt: Oft werden den Probanden mehrere Antwortoptionen vorgegeben, unter denen sie eine oder mehrere auswählen sollen, z.B. welches die liebsten Freizeitbeschäftigungen sind (Radfahren, Musik hören, im Internet surfen, Freunde treffen etc.). Erfahrungsgemäß werden die zuerst genannten Kategorien am häufigsten angekreuzt, da sie an prominenter Stelle stehen (= Primacy-Effekt). Der gegensätzliche Recency-Effekt, d.h. die Bevorzugung der letzten Glieder einer Reihe von Informationen, spielt eine geringere Rolle. Kontrollieren lässt sich der Reihenfolge-Effekt durch Rotieren der Antwortoptionen, was bei Interviews und Online-Befragungen leichter und kostengünstiger möglich ist als bei schriftlichen Befragungen.

### 6.4 Panel als Sonderform der Befragung

Viele Studien sind insofern Ad hoc-Forschung, als sie „einmalig“ sind – d.h. nur einmal aus einem ganz bestimmten Anlass durchgeführt werden. Dagegen zeichnen sich Panels durch die wiederholte Erhebung ein und desselben Sachverhalts aus: Dieselben Personen bzw. Untersuchungseinheiten werden in regelmäßigen Abständen (z.B. ein Jahr) zum gleichen Sachverhalt befragt bzw. beobachtet. Je nachdem, ob die Auskunftspersonen Verbraucher oder Handelsmanager sind, handelt es sich um Verbraucherpanel oder um Handelspanel. Strukturinformationen über die Panelmitglieder werden einmalig als Stammdaten erfasst und später lediglich aktualisiert. Dazu gehören soziodemografische (z.B. Alter, Wohnort, Anzahl Kinder) und psychografische Informationen (z.B. Preisbewusstsein). Dann werden regelmäßig

Bewegungsdaten erhoben (bspw. wer hat wann, in welcher Einkaufsstätte welchen Artikel gekauft?). Die artikelbezogenen Informationen sind im  $\Rightarrow$  EAN-Code gespeichert, den das Panelmitglied nach dem Einkauf zu Hause in einen programmierbaren Handheld einscann. Diese Daten werden wöchentlich per Modem bzw. Telefonleitung an den Empfangsrechner des Marktforschungsinstituts übertragen.

<b>Paneldaten: Für das Markentracking unerlässlich</b>	
<p>Ein Anbieter stellt fest, dass die Verkaufszahlen seiner Kaffeemarke rückläufig sind und führt dies auf das „angestaubte“ Markenimage zurück. Tatsächlich zeigen die aktuellen Daten eines Verbraucherpanels, dass v.a. ältere Geringverdiener das Produkt kaufen. Angesichts des äußerst begrenzten Marktpotenzials dieser Zielgruppe entscheiden sich die Verantwortlichen für einen umfassenden Relaunch. Sie lassen eine neue Kampagne entwickeln, in welcher ein bekannter DJ die Marke als gehobenes Lifestyle-Getränk empfiehlt. Begleitet wird die Kampagne von Verkostungsaktionen auf Musik-Events und in gastronomischen Einrichtungen. Mit Spannung erwartet der Produktmanager die nächsten Paneldaten. Tatsächlich hat sich die Situation drei Monate nach dem Relaunch leicht verbessert. Nach einem Jahr ist die Neupositionierung gelungen.</p>	<p>Detailed description of the graph: The graph plots the average age of buyers (y-axis) against the average household net income of buyers (x-axis) for Brand X. The data points are connected by a dashed line. The points are: 'Ausgangsposition beim Relaunch' (highest age, lowest income), '3 Monate später' (slightly lower age, slightly higher income), '6 Monate später' (further lower age, further higher income), '9 Monate später' (even lower age, even higher income), and '1 Jahr später' (lowest age, highest income). A break in the x-axis is indicated by two parallel diagonal lines.</p>

## 7 Experimente

Immer häufiger werden in der Marktforschung auch Labor- und Feldexperimente eingesetzt ( $\Rightarrow$  Experiment)

## 8 Neuere Tendenzen in Wissenschaft und Praxis

### 8.1 Computergestützte Analyse qualitativer Daten

Qualitative Daten liegen üblicherweise als Tonband- oder Video-Mitschnitte vor und mussten daher bislang mühsam „per Hand“ ausgewertet werden. Mittlerweile stehen zahlreiche Software-Tools zur Verfügung, mit deren Hilfe sich Tonband- und Videomitschnitte leicht transkribieren, d.h. in Schriftform erfassen (z.B. *f4 audio*) sowie auf Stichwörter hin untersuchen, kodieren und kategorisieren lassen (z.B. *MAXQDA*, *NVivo*). Allerdings gilt wie bei allen Auswertungsverfahren: Sie sind nur so „klug“ wie der jeweilige Anwender. Dieser muss entscheiden, welche Stichwörter einer bestimmten Kategorie zugeordnet werden. Die Software kann ihn dabei lediglich unterstützen, etwa mit Keyword in Context-Listen, die vorgegebene Schlüsselwörter gemeinsam mit dem sie umgebenden Text darstellen.

### 8.2 Sample Lab

Befragungen werden mittlerweile derart häufig eingesetzt, dass immer weniger Menschen bereit sind, daran teilzunehmen. Eine Möglichkeit, Kunden dennoch zur Teilnahme zu bewegen, stellt ein

inzwischen auch in Deutschland erprobtes japanisches Marktforschungskonzept dar: das Sample Lab. Es funktioniert wie ein Club. Für die Aufnahme zahlt ein Nutzer 2 €, für die Mitgliedschaft 10 € pro Jahr. Zu Beginn erhält jedes Mitglied fünf Punkte Startguthaben, für die es sich in einem speziell zu diesem Zweck eingerichteten Geschäft fünf Produkte aussuchen kann. Diese werden am Eingang gescannt, um dem Kunden unmittelbar im Anschluss daran per Mail zu den Produkten passende Fragebögen zusenden zu können. Für die ausgefüllten Fragebögen erhält das Clubmitglied neue Punkte, die es gegen neue Produkte tauschen kann. Den Clubcharakter unterstreichen spezielle Angebote und Events für besonders aktive Mitglieder.

### 8.3 Social Media Monitoring

Dieses Instrument trägt dem Umstand Rechnung, dass die Neuen Medien auch die Marktforschung grundlegend verändern haben. „So, wie *Google* und andere Suchmaschinen das Netz analysieren, durchforsten *Next Atlas*, *Radian 6*, *We are Social* und andere innovative Marktforschungsunternehmen *Facebook*, *Instagram* und *Twitter* nach Informationen, welche für ihre Auftraggeber von Interesse sind (bspw. Nutzerprofile). Die Risiken der Modebranche etwa können gemindert werden, wenn man per Monitoring ermittelt, welche der auf Modeschauen vorgestellten Trends in den Sozialen Medien auffällig häufig geteilt und in welcher Weise kommentiert werden. Auf diese Weise wurde bspw. ermittelt, dass nach der Herrenmesse *Pitti* in Florenz „ein bestimmter Aubergine-Ton die am häufigsten geteilte Farbe war. Die Software konnte dann gleich noch herausfiltern, in welcher Kombination und bei welchen Kleidungsstücken sie am beliebtesten war“ (Wichert 2016, S.60).

*Kostenlose Social Media Monitoring Tools*

		<b>Name</b>	<b>Beschreibung</b>	
Mehrere soziale Medien		<i>socialyser</i>	Sammelt wie viele Tweets, Likes, Shares, Kommentare eine Webseite in den sozialen Netzwerken Facebook und Google+ erhält	
		<i>alert.io</i>	zu Schlagworten lassen sich Alerts einrichten, die in Echtzeit Ergebnisse liefern	
		Social Searcher	untersucht die Netzwerke Facebook, Twitter und Google+ nach Schlagworten und bietet die Möglichkeit eines E-Mail Alerts	
		icerocket	beobachtet werden Blogs, Twitter und Facebook (einzeln oder gleichzeitig)	
Blogs und Foren		Google Alerts	bekanntestes kostenloses Tool, bietet automatische E-mail-Benachrichtigungen zu neuen Google-Ergebnissen	
		Technorati	Suchmaschine zur Suche innerhalb von Blogs (inzwischen eingestellt)	
		Twingly	Suche nach Begriffen in Blogs, Ergebnisse hinsichtlich Zeit und Sprache filterbar	
		BoardTracker	Suchmaschine zur Suche innerhalb von Foren	

Twitter	mentionmapp	beobachtet Hashtags und Verbindungen zu Followern	
	tweetreach	misst Reichweite der User und Tweets	
	twilert	E-Mail Benachrichtigung wenn ein gewünschtes Wort, Account oder Hashtag in einem Tweet genannt wird	
	who.unfollowed.me	listet Twitter Accounts auf, die einem nicht mehr folgen	
Facebook	facebook Insights	Statistiken für die eigene Fanpage	
	likebutton.com	analysiert Likes von Websites	

Quelle: in Anlehnung an ONLINEMARKETING-PRAXIS, 2014

„Konkurrenzbeobachtung hieß früher, die Schaufenster der Wettbewerber im Blick zu behalten und vielleicht mal undercover im Laden vorbeizuschauen. Im Zeitalter des Internet-Shopping steht man quasi mitten in der Ankleidekabine der anderen: *Edited*-Kunden bekommen laufend Informationen darüber, was große Online-Boutiquen gerade so verkaufen und zu welchem Preis, und können daraus ablesen, ob bestimmte Trends gerade Fahrt aufnehmen – man diese also möglichst noch zusätzlich anheizen sollte. Oder ob ein großer Kunde wie *Net-a-porter* gerade anfängt, die Rüschenblusen bereits zu reduzieren – dann sollte man da womöglich auch mitgehen, um hinterher nicht auf all dem Gerüchten sitzen zu bleiben. Noch immer ist der größte Verlustbringer des Handels der Overstock, Ware, die stark reduziert oder gar nicht verkauft wird. Der englische Online-Store *Asos* soll mithilfe von *Edited* rund 30% profitabler geworden sein“ (Wichert 2016, S.60).

**Literatur:** Backhaus, K.; Erichson, B.; Gensler, S.; Weiber, R.; Weiber, T. (2023): Multivariate Analyseverfahren, 17. Aufl., Berlin: Springer Gabler. Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung, 12. Aufl., Wiesbaden: Gabler. Buber, R.; Holzmüller, H. (Hrsg.) (2009): Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler. Herrmann, A., Homburg, A.; Klarmann, M. (Hrsg.) (2014): Handbuch Marktforschung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Hoffmann, S.; Franck, A.; Schwarz, U.; Soyez, K.; Wünschmann, S. (2018): Marketing-Forschung, München: Vahlen. Shadish, W.R.; Cook, T.D.; Campbell, D.T. (2002): Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference, Boston. Welker, M.; Werner, A.; Scholz, J.(2005): Online-Research. Markt- und Sozialforschung mit dem Internet, Heidelberg. Wichert, S. (2016): Die Trendmaschine, Süddeutsche Zeitung, 72(88): 60.

## Marktmacht

Fähigkeit eines Unternehmens, das Wettbewerbsgeschehen auf einem bestimmten Markt zu beeinflussen

## Marktorientierung

Schlüsselstrategie für den Unternehmenserfolg (vgl. Day/Wensley 1988). In Wettbewerbsmärkten ist Marktorientierung ein  $\Rightarrow$  Erfolgsfaktor der Unternehmensführung im Allgemeinen und des Marketing im Besonderen. Das  $\Rightarrow$  Konstrukt Marktorientierung wird gewöhnlich auf drei Konstrukte zweiter Ordnung zurückgeführt (vgl. Narver/Slater 1990, S.21ff.):

- (1) Kundenorientierung: Die Fähigkeit des Verkäufers, das Wertesystem des Käufers zu erkennen und seine Marketing-Instrumente entsprechend einzusetzen

- (2) Konkurrenzorientierung: Das Wissen um die kurz- sowie langfristigen Stärken und Schwächen der gegenwärtig wie auch künftig wichtigsten Wettbewerber
- (3) Interfunktionale Orientierung: Die Fähigkeit, die Ressourcen des eigenen Unternehmens koordiniert und funktionsübergreifend nutzbar zu machen, verknüpft mit dem Ziel, ausgehend von seinem individuellen Wertesystem dem Kunden Nutzen zu verschaffen

**Literatur:** Day, G.S.; Wensley, R. (1988): Assessing Advantage. A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20. Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.

### Marktstruktur

wird üblicherweise anhand folgender Kriterien bestimmt: Marktpotenzial, Marktvolumen, Absatzvolumen und Marktanteil. Die auch als „Verlust-in-der-Mitte-Phänomen“ bezeichnete Polarisierung von Märkten besteht in einer grundlegenden Verschiebung von Marktschichten im Zeitverlauf. Während die klassische, grafisch als „Zwiebel“ darstellbare Marktstruktur eine breite mittlere Schicht aufweist, ähnelt die neue Marktstruktur aufgrund der Verbreiterung der unteren und der oberen Schicht einer Glocke. Erklären lässt sich diese Umschichtung damit, dass es in den vergangenen Jahrzehnten z.B. im Sekt-, Eiscreme-, Kosmetik-, Möbel- und Reifenmarkt zu einer Ausdünnung der mittleren Marktschicht gekommen ist, wovon sowohl die obere Zone der Premiummarken als auch die durch Zweit- und ⇒ Gattungsmarken repräsentierte untere Marktschicht profitieren konnten (⇒ Mehrmarkenstrategie). Begleitet wird die Polarisierung von einer Verlagerung der Nachfrage, von der bestimmte Betriebsformen des Einzelhandels profitieren. Als Folge dieser Strukturveränderung agieren z.B. SB-Verbrauchermärkte in expandierenden und die bislang schwergewichtig im Mittelpreissegment tätigen Kaufhäuser in schrumpfenden Märkten.

**Literatur:** Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 359ff. u. 393ff., 11. Aufl., München: Vahlen.

### Massenkommunikation

Verbreitung gleichlautender Botschaften an eine Vielzahl von Menschen mit Hilfe der Massenmedien

### Massenmedien

Kommunikationsmittel zur Verbreitung gleichlautender Botschaften an eine große Menschenmenge

**Massenproduktion** → Geschichte des Markenartikels

### Match up-Hypothese

„geht generell davon aus, dass eine Kongruenz zwischen Endorser und Produkt bestehen muss (z.B. Sportler und Energiegetränk), um eine positive Werbewirkung zu erzielen. Die den ⇒ Testimonials zugeschriebene Attraktivität bzw. Expertise muss also zu dem Produkt (Marke) passen. (...) Die Celebrity Match up-Hypothese (Amos et al. 2008) stellt die wahrgenommene Authentizität der bekannten Persönlichkeit als Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt: Prominente sollen nur Produkte bewerben, bei denen Konsumenten ihnen eine gewisse Kompetenz zuweisen, da dann erhöhte ⇒ Aktivierung ausgelöst wird. (...) Die Beauty Match up-Hypothese (Bower/Landreth 2001) spezifiziert das Source Attractiveness Model ebenfalls und erklärt, dass attraktive Werbemodell nur für Produkte geeignet sind, welche die Attraktivität hervorheben und verstärken (z.B. Lippenstifte), aber nicht für Produkte, die Schönheitsprobleme behandeln und lösen sollen“ (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 565f.).



**Literatur:** *Amos, C.; Holmes, G.; Strutton, D. (2008): Exploring the Relationship between Celebrity Endorser Effects and Advertising Effectiveness, International Journal of Advertising, 27(2): 209-234. Bower, A.B.; Landreth, S. (2001): Is Beauty Best? Highly versus Normally Attractive Models in Advertising, Journal of Advertising, 30(1): 1-12. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., München: Vahlen. Till, B.D.; Busler, M. (2000): The Match-up Hypothesis. Physical Attractiveness, Expertise, and the Role of Fit on Brand Attitude, Purchase Intent and Brand Beliefs, Journal of Advertising, 29(3): 1-13.*

## Mäzenatentum

im Gegensatz zum  $\Rightarrow$  Sponsoring altruistische, d.h. selbstlose Form der Unterstützung bspw. von Kultureinrichtungen, Sportsveranstaltungen, sozialen Anliegen etc. Bereits im Römischen Reich finanzierten vermögende Privatpersonen oder Institutionen aus altruistischen Motiven Kunst und Sport. Namensstiftend war *Gaius Maecenas* (69-8 v. Chr.). Dieser Berater des Kaisers *Augustus* förderte die Künste, indem er Talente wie Horaz, Vergil oder Propertius finanziell unterstützte und in einem literarischen Kreis versammelte. Deshalb bezeichnet man noch heute einen vermögenden Kunstfreund, der uneigennützig Künstler unterstützt, als Mäzen. Obwohl die Empfänger derartiger Förderung zu keiner Gegenleistung verpflichtet sind, zieht der Mäzen dennoch Nutzen aus seinem Handeln. Dabei kann es sich um einen hedonistischen Nutzen (= wenn er sich selbst an der jeweiligen Kunstrichtung oder Sportart erfreut) oder einen sozialen Nutzen handeln (= gesellschaftliche Anerkennung im Bekanntenkreis oder unter Geschäftsfreunden). Außerdem können Mäzene anlässlich von Vernissagen und in VIP-Lounges Networking betreiben und auf andere Geldgeber, potenzielle Geschäftspartner sowie auf Pressevertreter treffen ( $\Rightarrow$  Verantwortungsbewusstes Marketing).

**Literatur:** *Bruhn, M. (2013): Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Berlin: Springer. Haibach, M. (2012): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 4. Aufl. Frankfurt/Main: Campus. Hermsen, T. (1997): Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz. Vom bürgerlichen Mäzen zum Sponsor der Moderne, Frankfurt/Main: Campus.*

## Means End-Analyse

Verfahren der  $\Rightarrow$  Markt- und Marketingforschung, welches davon ausgeht, dass Konsumenten  $\Rightarrow$  Marken und andere Angebote als „Bündel von Eigenschaften“ (= Means) wahrnehmen, die es ihnen ermöglichen, bestimmte „wünschenswerte Zustände“ (= Ends) zu erreichen. Am Beispiel der nutzenorientierten Gestaltung von Pkws verdeutlichen Bauer et al. (1998, S.12) dies. Mit Hilfe der Laddering-Technik lässt sich die individuelle Wissens- und Wertestruktur eines Pkw-Käufers ermitteln und folgendermaßen beschreiben: Die Absicht, einen Pkw zu kaufen, löst nachstehende Means-End-Kette aus: Dem Nachfrager sind bestimmte ...

- konkrete Merkmale (z.B. mit Komfortsitzen ausgestattet) und
- abstrakte Merkmale (z.B. Anpassung an Körpergröße durch regulierbare Sitze) bewusst.

Diese verbindet er mit einem ...

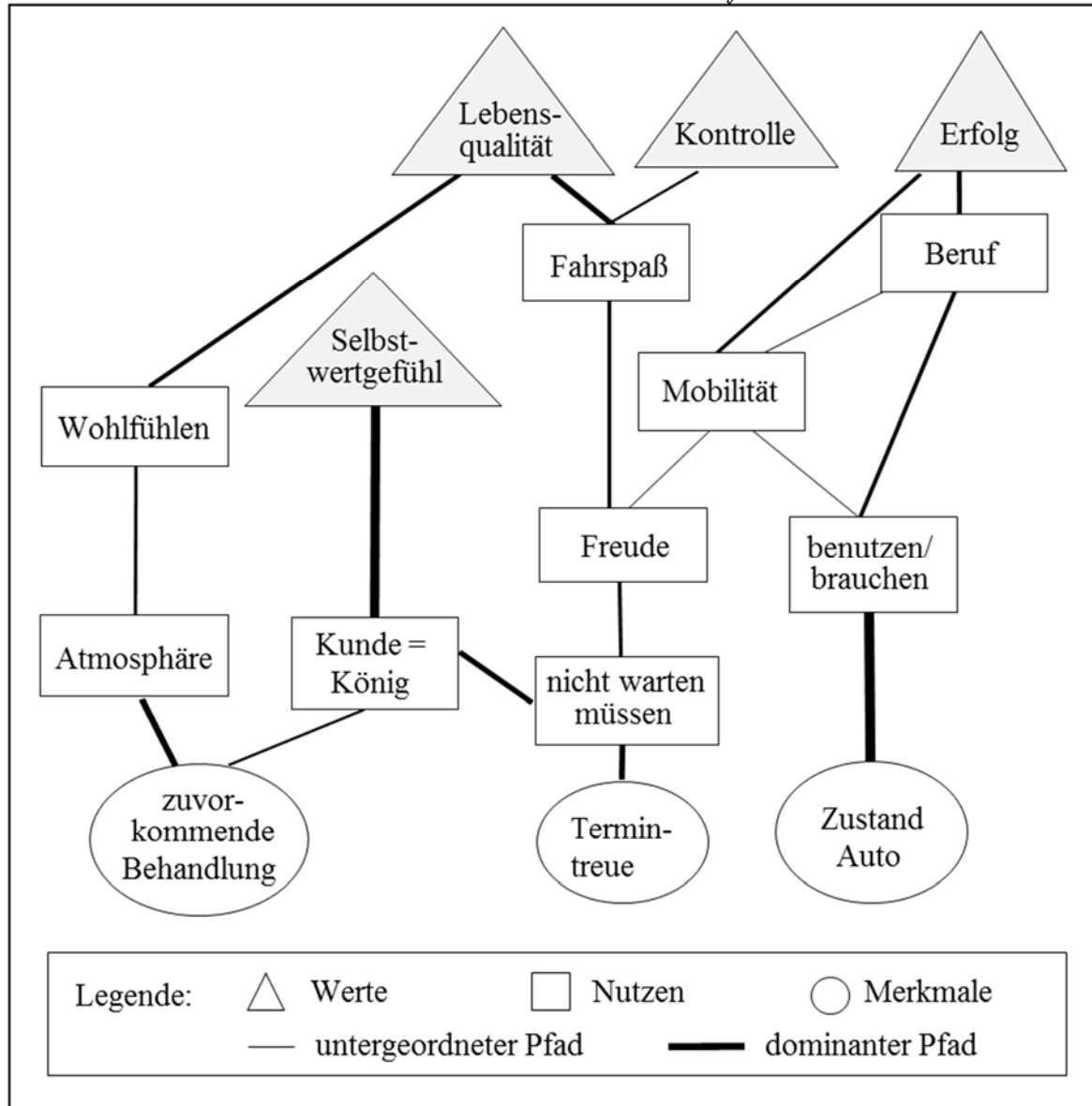
- funktionalen Nutzen (z.B. „Ich sitze deshalb bequemer“) und
- sozialen bzw. psychischen Nutzen (z.B. „Auch nach einer längeren Autofahrt bin ich entspannt“).

Schließlich lassen sich diese Nutzenerwartungen zurückführen auf die zugrunde liegenden ...

- instrumentalen Werte (z.B. Genuss) und
- terminalen Werte (z.B. Lebensfreude).

Wer einen Pkw erworben und bei seinem Händler bzw. dem Hersteller abholt, möchte u.a. zuvorkommend behandelt werden. Hinter der mit der Leistungsphase „Fahrzeugübernahme“ (vgl. Abb.) verknüpften Erwartung verbirgt sich ein bestimmter Nutzen: Wird der Kunde „wie ein König“ behandelt, stärkt dies sein Selbstwertgefühl (= Wert). Auf diese Weise lassen sich sämtliche Assoziationen, welche Kunden mit der Übernahme eines Neuwagens verbinden, als Ketten darstellen. Diese Chains geben zu erkennen, was letztlich „hinter“ den entsprechenden Erwartungen der Befragten steht, und sind Mittel (Means) zu einem finalen Zweck (End).

Means-End-Kette von Autokäufern



**Literatur:** Bauer, H.H.; Huber, F.; Keller, T. (1998): Wertorientierte Gestaltung von „Lines“ als produktpolitische Option im Automobilmarketing, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 44(1): 4-24. Huber, F.; Beckmann, S.C.; Herrmann, A. (2004): Means-End Analysis. Does the Affective State Influence Information Processing Style? Psychology & Marketing, 21(9): 715-737. Olson, J.C.; Reynolds, T.J. (Eds.) (2001): Understanding Consumer Decision Making. The Means-end Approach to Marketing and Advertising Strategy, London. Erlbaum. Walker, B.A.; Olson, J.C. (1991): Means-end Chains. Connecting Products with Self, Journal of Business Research, 22(2): 111-118.

## Mehrmarkenstrategie

liegt dann vor, wenn ein Unternehmen mehrere Marken in einer Produktkategorie führt. Im Falle von *Volkswagen* sind dies in der Kategorie Mittelklassewagen *VW*, *Seat* und *Skoda*. Die Mehrmarkenstrategie weist folgende Merkmale auf:

- „Die Marken sind auf den gleichen Produktbereich und Markt ausgerichtet,
- sie unterscheiden sich anhand zentraler Leistungsmerkmale (sachlich-funktionale und/oder emotionale Eigenschaften),
- sie richten sich an unterschiedliche Zielgruppen in dem jeweiligen Markt,
- sie treten getrennt voneinander am Markt auf und
- sie werden organisatorisch von unterschiedlichen Einheiten geführt“ (Esch et al. 2017, S.224).

Begründet wird die Mehrmarktstrategie damit, dass die Unternehmen so ihren Markt feiner segmentieren und den Wünschen und ⇒ Bedürfnissen potentieller Kunden besser Rechnung tragen können, ohne die Risiken der Markenerweiterung bzw. ⇒ Markendehnung fürchten zu müssen.

In stark gesättigten Märkten (z.B. Waschmittel, Zigaretten) versuchen immer mehr Unternehmen, sich durch ⇒ Zweit- und Drittmarken neue Käuferschichten zu erschließen. Diese kann man als unternehmensinterne Me too-Produkte charakterisieren, die bei geringeren Kosten einen der Erstmarke vergleichbaren Grundnutzen stiften. Damit droht allerdings ⇒ Kannibalisierung. Um diese Gefahr so gering wie möglich zu halten, wird die Marktaufspaltung nicht nur mit preispolitischen Mitteln betrieben. Alternative, an den Konsum- und Lebensgewohnheiten der neuen Zielgruppe orientierte Vertriebswege, Mediapläne und Produktverpackung sollen zusätzlich die markenpolitische Eigenständigkeit des gewöhnlich im unteren Preissegment angesiedelten neuen Angebots demonstrieren. Kommt es zu einem Flop, mindert die Mehrmarkenstrategie die Wahrscheinlichkeit der Ausstrahlung auf die Erstmarke.

Einen ganz anderen Weg, aber dasselbe Prinzip, verfolgt man mit einer Premiummarke. U.a. Brauereien erzielen dank der höheren Preisbereitschaft überdurchschnittlich qualitäts- und prestigebewusster Kunden mit einem solchen Angebot, das sich nicht zuletzt für den demonstrativen Konsum eignet, eine überdurchschnittliche Wertschöpfung. Anders als bei Zweitmarken, deren Abstammung es zu verheimlichen gilt, verspricht man sich vom Bekanntwerden der Zugehörigkeit der bewusst anspruchsvoll und mit hohem Zusatznutzen ausgestatteten Premiummarke (u.a. Geschmack, Stil, Prestige) zum eigenen Haus einen positiven Ausstrahlungseffekt (bspw. *Hyundai* von der Premiummarke *Genesis*). Nicht zuletzt trägt auch die durch eine selektive Vertriebspolitik erreichte künstliche Verknappung zur besonderen Attraktivität von Premiummarken bei.

Im Einzelnen sollen mit der Mehrmarkenstrategie

- potenzielle Markenwechsler gebunden,
- etablierte Marken durch Einführung einer preisaggressiven Marke vor Preiswettbewerb z.B. durch Handels- und ⇒ Gattungsmarken geschützt,
- Markteintrittsbarrieren für potenzielle Konkurrenten errichtet,
- zusätzliche Regalfläche im Handel belegt und
- der hausinterne Wettbewerb intensiviert werden.

Risiken erwachsen hauptsächlich aus der Zersplitterung der personellen und finanziellen Ressourcen aufgrund von Übersegmentierung und aus der Kannibalisierung etablierter Marken.

**Literatur:** Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H. (2017): Marketing, 5. Aufl., S. 224f., München: Vahlen. Kotler, P.; Keller, K.L.; Opresnik, M.D. (2017): Marketing-Management, 17. Aufl., München: Pearson.

## Meinungsführer

werden von anderen um ihre Meinung gefragt und beeinflussen die  $\Rightarrow$  Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen der Ratsuchenden (bspw. deren Konsumverhalten). Wie Influencer verfügen Meinungsführer über einen hohen Grad an  $\Rightarrow$  Soziozentralität, unterscheiden sich von diesen aber dadurch, dass der Umfang ihrer Expertise begrenzt ist (bspw. auf einen bestimmten Produktbereich). Meinungsführerschaft ist kein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein situatives Merkmal, eine Form von Kommunikationsverhalten. Gemessen wurde Meinungsführerschaft in der Vergangenheit zumeist auf zweierlei Weise.

- (1) Selbsteinschätzung (z.B. „Ich spreche gerne über der Produkt X mit meinen Freunden.“ „Andere fragen mich häufiger um Rat.“ „Andere richten sich häufiger nach mir.“)
- (2) Fremdbeurteilung bspw. im Rahmen eines soziometrischen Tests. Dabei werden Gruppenmitglieder u.a. gefragt, von wem aus der Gruppe sie sich in einer bestimmten Angelegenheit Rat einholen würden. Der soziometrische Status einer Person errechnet sich als Anzahl der Nennungen: Wie häufig wurde die betreffende Person von den anderen Gruppenmitgliedern auf diese Fragen hin genannt.

Im Netz haben sich andere Maße der Meinungsführerschaft etabliert, bspw. der „Klout-Score“. Die Skalenbreite reicht von 0 (= die Person ist ohne jeden Einfluss auf die Ansichten und Einstellungen anderer Personen) bis 100 (= die Person ist äußerst einflussreich). Dazu werden drei Indikatoren erhoben:

- (1) Intensität der Mediennutzung: Wie viele *Facebook*-Freunde, *Twitter*-Follower und *YouTube*-Abonnenten hat die Person und wie intensiv kommuniziert sie über diese Kanäle?
- (2) Mobilisierungsfähigkeit: Wie viele Tweets oder *Facebook*-Einträge dieser Person werden von anderen Nutzern kommentiert, geliked, geteilt etc.?
- (3) Güte des Netzwerkes: Wie einflussreich sind die Freunde dieser Person?

*Klout*, der Firmenname, leitet sich von Cloud ab: engl. = Einfluss, Schlagkraft.

**Literatur:** Borchers, N.S.; Enke, N. (2020): Influencer und Meinungsführer als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, A.; Piwinger, M.; Röttger, U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, 1-19, Wiesbaden: Springer Gabler. de Souza Soares, P.A. (2012): Der gläserne Bewerber. Wie viel Meinungsmacht hat ein Mensch im Netz? *Die Zeit*, 67(37): 77-78. Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H. (2017): Marketing, 5. Aufl., S. 87ff., München: Vahlen. Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 502ff., München: Vahlen. Schach, A. (2018): Von Two-Step-Flow bis Influencer Relations: Die Entwicklung der Kommunikation mit Meinungsführern, in: Schach, A.; Lommatzsch, T. (Hrsg.), Influencer Relations, 3-21, Wiesbaden: Springer Gabler.

## Mental Accounting

mentale Buchführung. Diese Theorie baut auf der  $\Rightarrow$  Prospect-Theorie auf und trifft Aussagen darüber, wie Gewinne und Verluste bewertet werden. Menschen verbuchen Gewinne und Verluste zum einen auf unterschiedlichen „mentalenen Konten“ und zum anderen so, dass sie ihr persönliches Wohlbefinden maximieren. Da es sich um verschiedene Konten handelt, können Gewinne und Verluste nicht „saldiert“ werden. Anbieter hochpreisiger Güter, deren Erwerb für den Käufer naturgemäß einen großen finanziellen Verlust darstellt (z.B. Pkw, Immobilie), können sich dieses Prinzip zunutze machen, wenn sie vor der

Frage stehen, ob sie dem Kunden einen Preisnachlass gewähren oder ein Geschenk zukommen lassen sollen. Während der Kunde den Preisnachlass auf seinem Verlustkonto verbuchen würde (als eine nicht ins Gewicht fallende Minderung des Kaufpreises), würde er das Geschenk auf dem Gewinnkonto verbuchen. Dort würde es einen weitaus höheren Nutzen stiften als ein Preisnachlass in gleicher Höhe, weshalb aus Marketingsicht der Kaufanreiz unbedingt das Geschenk sein sollte.

Grundsätzlich lassen sich folgende vier Situationen unterscheiden:

- Mehrfache Gewinne: Da die Wertfunktion im Gewinnbereich degressiv verläuft, nehmen Individuen einen größeren Nutzen wahr, wenn Gewinne (z.B. Rabatte auf die Produkte eines Produktbündels) einzeln ausgewiesen werden statt zusammen (z.B. als Summe der Rabatte).
- Mehrfache Verluste: Auch im Verlustbereich verläuft die Wertfunktion degressiv. Der empfundene (negative) Wert von mehreren einzelnen Verlusten (z.B. Einzelpreise der Produkte eines Produktbündels) ist somit höher als der Wert der summierten Verluste (z.B. Gesamtpreis des Bündels). Aus Anbietersicht ist es also vorteilhaft, Verluste für den Käufer zusammen auszuweisen, während Gewinne getrennt beworben werden sollten.
- Gemischter Gewinn: Fällt sowohl ein Gewinn als auch ein Verlust an, gilt: Übersteigt der Gewinn (z.B. beim Aktienverkauf) den Verlust (z.B. Verwaltungskosten für Aktienverkauf), dann empfiehlt es sich, die Beträge saldiert auszuweisen.
- Gemischter Verlust: Schwieriger ist der Fall des Nettoverlusts ( $\text{Verlust} > \text{Gewinn}$ ). Die Entscheidung, ob das Unternehmen die Einzelbeträge getrennt oder zusammen bewirbt, hängt von ihrer Höhe und dem individuellen Verlauf der Wertfunktion ab. Ist diese unbekannt, gilt die Regel: Je stärker der Verlust den Gewinn übersteigt, desto wahrscheinlicher ist es, dass die separate Angabe mehr Erfolg verspricht. *Thaler* bezeichnet dieses Prinzip als „Silver-Lining“: Käufer nehmen im Vergleich zur Saldierung einen höheren Nutzen wahr, wenn sie trotz eines großen Verlustes (Preis des Bierkastens, Preis einer Immobilie) zumindest einen kleinen Gewinn erhalten (z.B. Bierglas als kostenfreie Zugabe zum Kauf des Bierkastens, Blumenstrauß und Champagner zum Kauf der Immobilie) – quasi der „Silberstreif am Horizont“.

#### Beispiel

Szenario 1: Sie haben für 50 € eine Eintrittskarte für ein Konzert gekauft. Beim Einlass bemerken Sie, dass Sie die Eintrittskarte verloren haben. Wären Sie in dieser Situation bereit, nochmals 50 € auszugeben, um sich eine Ersatz Eintrittskarte kaufen zu können?

Szenario 2: Als Sie ihre reservierte Eintrittskarte an der Kasse abholen und bezahlen wollen, bemerken Sie, dass Sie einen 50 €-Schein verloren haben. Würden Sie die Eintrittskarte dennoch bezahlen? (Randbedingung: Einerseits verfügen Sie noch über zumindest 50 € und andererseits ist die Nachfrage nach Karten an der Abendkasse so groß, dass es problemlos möglich wäre, vom Kauf zurückzutreten.)

Obwohl der Verlust in beiden Fällen 50 € beträgt, würden unter Szenario 1 weit mehr Versuchsteilnehmer auf den Konzertbesuch verzichten und nach Hause gehen (= 54%) als unter Szenario 2 (= 12%). Diesen Unterschied erklären Tversky & Kahneman damit, dass der Verlust in den beiden Szenarien auf unterschiedlichen geistigen Konten verbucht wird, was unterschiedliche Konsequenzen nach sich zieht. Der Verlust der Eintrittskarte wird auf dem „Kulturkonto“ verbucht, was zur Folge hätte, dass der Eintritt subjektiv nun 100 € kosten würde, was 64% der Versuchsteilnehmer zu teuer erschienen wäre. Der Verlust des Geldscheins wird hingegen dem „Shit happens-Konto“ zugeschrieben, auf dem auch die Kosten verbucht werden, die aufgrund des verlorenen Haustürschlüssels, der Geschwindigkeitsüberschreitung etc. anfallen. Diese Kosten stehen subjektiv für die allermeisten Versuchsteilnehmer nicht mit der Angemessenheit des Preises der Eintrittskarte in Zusammenhang.

**Literatur:** *Cheema, A.; Soman, D. (2006): Malleable Mental Accounting. The Effect of Flexibility on the Justification of Attractive Spending and Consumption Decisions, Journal of Consumer Psychology, 16(1): 33-44. Thaler, R.H. (1980): Toward a Positive Theory of Consumer Choice, Journal of Economic Behaviour and Organization, 1: 39-60. Thaler, R.H. (1985): Mental Accounting and Consumer Choice, Marketing Science, 4(3): 199-214.*

**Merchandising** → Sales Promotion

### Mere Exposure-Effekt

wiederholte Konfrontation mit der Botschaft führt dazu, dass der Sender dem Empfänger der Botschaft bald vertraut und sympathisch erscheint. Ein intensiv beworbenes Unternehmen profitiert allein schon davon, dass die Rezipienten (= Betrachter) die Werbebotschaft wiederholt wahrnehmen und gegenüber dem Werbeobjekt „automatisch“ positive ⇒ Einstellungen bzw. Gefühle entwickeln. Dieses Phänomen bezeichnet *Zajonc* als Mere Exposure-Effekt. Der „Effekt der bloßen Darstellung“ ist jedoch an verschiedene Bedingungen geknüpft:

- Übersteigt die Darbietungshäufigkeit ein gewisses Maß (ca. 10 bis 20), stellt sich Langeweile ein. Dadurch kann sich der Effekt umkehren, d.h. die Sympathiewerte sinken wieder (umgekehrte U-Funktion).
- Besonders stark fällt der Effekt aus, wenn die Botschaft neutral, kurz und komplex ist.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 105ff., München: Vahlen. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., S. 270, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. Zajonc, R.B. (1968): Attitudinal Effects of Mere Exposure, Journal of Personality and Social Psychology, 9(2): 1-27.*

### Messen & Ausstellungen

zeitlich begrenzte und räumlich festgelegte Veranstaltungen, auf denen Unternehmen sich und ihre Produkte potenziellen Käufern und Wiederverkäufern im Konkurrenzvergleich präsentieren können. Der Vorteil besteht v.a. darin, dass Messe- und Ausstellungsbesucher an dem Ausgestellten prinzipiell interessiert und somit auch bereit sind, sich ausführlich über neue Angebote informieren zu lassen. Messebesucher sind vielfach ⇒ Meinungsführer, die ihre Eindrücke und Erfahrungen an Kunden (im Falle einer Messe für Wiederverkäufer) bzw. an Freunde und Bekannte weitergeben (im Falle einer Endverbraucher-Messe).

Wie in Einkaufsstätten, so ist auch auf Messen die Platzierung einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren: Stark frequentiert und beachtet werden bspw. Kopf-, Eck- und Blockstände. Da auch Aussteller um die Aufmerksamkeit des Publikums konkurrieren, sollte der Stand zudem möglichst attraktiv gestaltet sein (z.B. Beleuchtung, große LCD-Bildschirme, stündliche Events, attraktive Präsenter).

**Literatur:** *Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen der ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, S. 538f., 11. Aufl., München: Vahlen. Möllenberg, A., Teichmann, O. (2000): Die virtuelle Messe als Marketinginstrument. Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven, [https://www.tubraunschweig.de/fileadmin/Redaktionsgruppen/Institute\\_Fakultaet\\_1/Marketing/Publikationen/Arbeitsberichte/AP00-04.pdf/](https://www.tubraunschweig.de/fileadmin/Redaktionsgruppen/Institute_Fakultaet_1/Marketing/Publikationen/Arbeitsberichte/AP00-04.pdf/) (17.08.2023) Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19.Aufl., S. 1002, Berlin: Duncker & Humblot. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., S. 1, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. Stoeck, N., Schraudy, K. (2017):*



Messen auf dem Weg zu integrierten Kommunikationsdienstleistern , in: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, 165-176, Wiesbaden: Springer Gabler.

## Metaanalyse

teils sekundär-, teils primärstatistisches Analyseverfahren.

### 1 Anliegen

Metaanalysen ermöglichen es, empirische Befunde, die in verschiedenen, voneinander unabhängigen Studien ermittelt wurden, methodenkritisch zu bewerten (evaluieren) und zu einem Gesamtbefund zusammenzufassen. So ist es möglich, den State of the Art zu ermitteln und zu dokumentieren: den aktuellen Kenntnisstand einer Wissenschaft. Ziel ist es, zu erkennen, welche Befunde generalisierbar sind, weil ihnen systematische Effekte zu Grunde liegen, und welche vermutlich zufällig zustande gekommen sind. Da dabei eine Vielzahl von Forschungsergebnissen von einer übergeordneten, d.h. einer (Meta-)Ebene aus betrachtet, also „Analysen analysiert“ werden, spricht man von Metaanalyse.

### 2 Anwendungen

Metaanalytisch wurde u.a. versucht zu klären, ob zwischen Schulleistung und voraussichtlichem Studienerfolg ein signifikanter Zusammenhang besteht. Um diese Frage beantworten zu können, ermittelten Trapman et al. (2007) alle seit 1980 in einem europäischen Land durchgeführten einschlägigen Studien. Ihre Metaanalyse der insgesamt 83 Zusammenhangskoeffizienten ergab für die durchschnittliche Schulnote eine mittlere korrigierte Prognosevalidität von .26 bis .53. Somit kann man den voraussichtlichen Studienerfolg zu 8 - 26% durch die Schulleistung prognostizieren, je nachdem, um welches Studienfach es sich handelt, wie groß die Zeitspanne zwischen Schulleistung und Studienleistung ist und wie weitere  $\Rightarrow$  Moderatoren ausgeprägt sind.

Der zentrale Gedanke, die Ergebnisse empirischer Studien mit Hilfe statistischer Verfahren zu verdichten, ist nicht neu. Als einer der ersten schlug Tippett (1931) vor, einzelne Wahrscheinlichkeitswerte zu aggregieren, um Effekte auch dann nachweisen zu können, wenn in den zu Grunde liegenden Primärstudien das erforderliche Signifikanzniveau verfehlt wird (häufig aufgrund zu geringer Fallzahlen). Zeitgleich versuchten Agrar- und Naturwissenschaftler, Forschungsergebnisse zu aggregieren bzw. zu integrieren. Allerdings konnte man damals die damit verbundenen methodologischen Probleme nicht befriedigend lösen. In den 1950er-Jahren interessierten sich dann auch Sozialwissenschaftler erstmals für diese Thematik. Mitte der 1970er-Jahre wurden diese Gedanken wieder aufgegriffen und systematisch weiter verfolgt (vgl. Glass 1976). Wenige Jahre gaben dann die ersten Monographien einen Überblick über die statistischen Verfahren der Metaanalyse (vgl. Fricke/Treinius 1985; Hedges/Olkin 1985).

### 3 Verfahren

In Abgrenzung zur Literaturübersicht, Inhaltsanalyse oder Research Review wird unter Metaanalyse zumeist die quantitative Metaanalyse verstanden. Sie kommt hauptsächlich dann zum Einsatz, wenn die Ergebnisse der Primärstudien stark voneinander abweichen und die Stichproben der einzelnen Primärstudien so klein sind, dass angesichts geringer Teststärke sich Effekte kaum nachweisen lassen. Gewonnen wird die Datenbasis sekundärstatistisch, ausgewertet jedoch in der für primärstatistische Erhebungen üblichen Vorgehensweise. Zunächst wählt man aus der Gesamtheit der einschlägigen Publikationen jene aus, welche die zur Berechnung der Effektstärke notwendigen quantitativen Maße (z.B. Umfang der jeweiligen Stichprobe, Korrelationskoeffizienten) ausweisen. Fehlende Angaben lassen

sich bisweilen nachträglich rekonstruieren, wenn die Autoren die entsprechenden Teststatistiken (z.B. F-Test,  $\chi^2$ -Test, t-Test) mitteilen. Die Stärke des Zusammenhangs bzw. das Ausmaß des Unterschieds zwischen Variablen (= Effektstärke) kann man dann, je nach Datenqualität, mit verschiedenen Methoden erfassen. Da die Produkt-Moment-Korrelation gegenüber der häufig unterschiedlichen  $\Rightarrow$  Skalierung der zu analysierenden Variablen invariant ist, wird diese Maßzahl am häufigsten dazu verwendet, die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen zu berechnen. Manche ziehen es jedoch, die Elastizität zu berechnen (etwa die Preiselastizität der Nachfrage). Dieses Maß gibt an, wie die abhängige Größe (hier: Nachfragemenge) variiert, wenn sich die unabhängige Variable (= Preis) um ein Prozent verändert. Da der Elastizitäts-Koeffizient dimensionslos ist, lassen sich mit seiner Hilfe die Effekte verschiedener Marketing-Instrumente (z.B. Werbeausgaben, Distributionsdichte) direkt miteinander vergleichen. Auch ist dieses Maß einfach zu interpretieren.

**Literatur:** *Field, A.P.; Gillett, R. (2010): How to do a Meta-Analysis, British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 63(3): 665-694. Fricke, R.; Treinies, G. (1985): Einführung in die Metaanalyse, Bern: Haupt. Glass, G.V. (1976): Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research, Educational Researcher, 10(5): 3-8. Hedges, L.V.; Olkin, I. (1985): Statistical Methods for Meta-Analysis, Orlando/FL: Academic Press. Lipsey, M.W.; Wilson, D.B. (2001): Practical Meta-Analysis, Thousand Oaks: Sage. Mahajan, V.; Muller, E.; Bass, F.M. (1995): Diffusion of New Products. Empirical Generalizations and Managerial Uses, Marketing Science, 14(3: Part 2/2): G79-G88. Schulze, R. (2004): Meta-Analysis. A Comparison of Approaches, Cambridge/MA: Hogrefe & Huber. Six, B.; Eckes, T. (1996): Metaanalysen in der Einstellungs-Verhaltens-Forschung, Zeitschrift für Sozialpsychologie, 27(1): 7-17. Tippett, L.H.C. (1931): The Methods of Statistics, London: Williams & Norgate. Trapman, S.; Hell, B.; Weigand, S.; Schuler, H. (2007): Die Validität von Schulnoten zur Vorhersage des Studienerfolgs. Eine Metaanalyse, Zeitschrift für pädagogische Psychologie, 21(1): 11-27.*

### Methode der kritischen Ereignisse

erfasst und analysiert Ereignisse im Dienstleistungsprozess, die insofern „kritisch“ sind, als sie den gesamten (Leistungs-)Prozess im Allgemeinen und die  $\Rightarrow$  Kundenzufriedenheit im Besonderen nachhaltig beeinflussen. Zumeist handelt es sich um Dienstleistungsmängel/-fehler (Service Failure).

**Literatur:** *Flanagan, J.C. (1954): The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, 51(4): 327-358. Gelbrich, K. (2007): Blueprinting, sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique, in: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, 617-633, Wiesbaden: Gabler. Gremler, D.D. (2004): The Critical Incident Technique in Service Research, Journal of Service Research, 7(1): 65-89.*

**Me too-Werbung**  $\rightarrow$  Werbevermeidungsstrategien

### Microsoft

in Redmond/USA ansässiger, global erfolgreicher Hard- und Softwareentwickler und Technologieunternehmen. Die Geschichte des unglaublichen Aufstiegs von *Microsoft* kann nicht erzählt werden, ohne zunächst über das Versagen eines anderen bekannten, einstmals erfolgreichen Unternehmens zu berichten. Obwohl  $\Rightarrow$  *IBM* damals das alles und alle beherrschende Computerunternehmen war, verschlief „Big Blue“ das Geschäft mit dem PC. Das Unternehmen, das das Großrechnergeschäft beherrschte, erkannte nicht, welche Chance - und Bedrohung - der Personal

Computer war. Als *IBM* sich 1980 endlich entschloss, in das PC-Geschäft einzusteigen, setzte  $\Rightarrow$  *Apple* damit pro Jahr bereits 100 Mio. \$ um. *F. Cary*, damals Chairman von *IBM*, erteilte den Auftrag, bis August 1981 einen *IBM-PC* zu entwickeln. Doch seinen Mitarbeitern unterliefen, wie sich später herausstellen sollte, zwei fundamentale technische Fehler: Sie beauftragten kleine und damals unbekannte Subunternehmer, den Mikroprozessor und das Betriebssystem zu entwickeln: *Intel* und *Microsoft*. Dadurch wollten die *IBM*-Manager Zeit zu sparen. Auch betrachteten sie weder Mikroprozessor noch Betriebssystem als ihr Kerngeschäft. Denn *IBM* war mit Hardware erfolgreich.

Zwar war der *IBM*-Computer anfangs ein Erfolg. Aber aufgrund der Vertragsgestaltung konnten sich die beiden Subunternehmer einen Großteil der Gewinne sichern. Ursprünglich hatte sich *IBM* verpflichtet, die Entwicklungskosten für *MS DOS* zu übernehmen, und *Microsoft* hatte sich ausbedungen, Lizenzen für die Verwendung des Betriebssystems an Dritte vergeben zu können. Dies erwies sich als die entscheidende Klausel, als eine kühne und brillante Entscheidung. Sie zählt zu den besten der Management-Geschichte. Als die sprunghafte Entwicklung der PC-Branche begann, traten Tausende neuer Konkurrenten auf. Fast alle entschieden sich der Einfachheit halber, *MS DOS* zu verwenden, wofür sie an *Microsoft* Lizenzgebühren entrichten mussten. Verschlimmert wurde dieser Fehler dadurch, dass *IBM* es unterließ, einen vorteilhafteren Lizenzvertrag auszuhandeln oder auf *MS DOS* zu verzichten. Auch riskierte *IBM* es nicht, ein eigenes Betriebssystem zu entwickeln. Mehr als zehn Jahre später produzierte *IBM* noch immer mehr PCs als jedes andere Unternehmen, doch unter Verlusten. Hohe Gewinne erzielten nur die Lieferanten von Prozessoren und Betriebssystemen.

### Mobile Couponing

„digitale Art der Schnäppchenjagd und laut *T-Systems*, einer Tochter der *Telekom*, ein Megatrend im mobilen Marketing. Die Gutscheine werden nicht wie bei klassischen Papiercoupons beliebig gestreut, sondern gezielt an spezielle Kunden gebracht: je nach Aufenthaltsort, nach Tageszeit und ganz auf das Profil des einzelnen Kunden zugeschnitten“ (Lütge 2013, S.26).

**Literatur:** Lütge, G. (2013): Mit Hightech auf Kundenfang, *Die Zeit*, 68(20): 26-27.

**Modelllernen**  $\rightarrow$  Lerntheorien

### Monitoring

systematisch-analytische Erfassung und Überwachung von Ereignissen (z.B. Beschwerden)

### Motiv & Motivation

Handlungsimpuls, der sich nicht unmittelbar aus äußeren Reizen (bzw. Variablen) ableiten lässt. Motiv ist die in der (Sozial- und Persönlichkeits-)Psychologie übliche Benennung eines  $\Rightarrow$  Konstrukts, das in den Wirtschaftswissenschaften zumeist als  $\Rightarrow$  Bedürfnis bezeichnet wird. Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen primären, d.h. angeborenen Motiven (z.B. Hunger stillen, Durst löschen, Sexualität) und sekundären, d.h. erlernten bzw. anderweitig erworbenen Motiven (z.B. Streben nach Anerkennung, Harmonie). So wie Motivation die „Aktualisierung eines Motivs“ bezeichnet, meint Bedarf die Aktualisierung eines Bedürfnisses (d.h. dessen Realisierung im Sinne des Übergangs von der emotionalen Ebene zur Handlungsebene). Das Motiv „Streben nach Anerkennung“ etwa konkretisiert sich unter bestimmten Randbedingungen (z.B. Verfügbarkeit eines entsprechenden Angebots an Premiummarken) in der Motivation, hochpreisige  $\Rightarrow$  Markenartikel zu kaufen ( $\Rightarrow$  Mehrmarkenstrategie).

**Literatur:** Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (Hrsg.) (2018): *Motivation und Handeln*, Berlin: Springer.

## Muss-Artikel

Artikel, die in keinem Sortiment fehlen dürfen, weil sie, bspw. aufgrund ihrer  $\Rightarrow$  Markenstärke, einen konkurrenzlosen Produktnutzen bieten

## Mystery Shopping

wichtiges Instrument zur Messung der Servicequalität. Ein anonymes Testkäufer übernimmt die Rolle eines Kunden, der einen Service in Anspruch nimmt, z.B. vorgibt, ein Automobil kaufen zu wollen. Dabei registriert der Mystery Shopper unauffällig die Reaktionen des Verkaufspersonals und dokumentiert sie anschließend. Indem der Testkäufer bestimmte Situationen provoziert, sich also z.B. über Beratungsfehler beschwert, kann er das Verhalten der Mitarbeiter in Extremsituationen testen und prüfen, ob diese sich an die dafür vorgesehenen Richtlinien halten.

**Literatur:** *Böhm, D-N.; Fischl, C.; Rennhak, C.* (2006): Kundenzufriedenheitsmessung mittels Mystery Shopping, in: Rennhak, C. (Hrsg.), Herausforderung Kundenbindung, S. 87-93, Wiesbaden: DUV.  
*Wilson, A.M.* (1998): The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance, *Managing Service Quality*, 8(6): 414-420.

## Mythos Innovation

These, dass Innovationen  $\Rightarrow$  Erfolgsfaktoren sein können, aber nicht sein müssen. Spätestens seitdem in der  $\Rightarrow$  PIMS-Studie u.a. nachgewiesen wurde, dass innovative Unternehmen längerfristig überdurchschnittlich erfolgreich sind, zählen Produkt- und Prozessinnovationen zum Katalog der Erfolgsfaktoren des Marketings. Dabei wird allerdings zumeist übersehen, dass die Imitations- bzw. Follower-Strategie in vielen Fällen nicht weniger erfolgreich ist. Übersehen wird auch die Rolle, welche bisweilen der Zufall spielt. Dass bspw. *Faber-Castell* 2015/2016 mit einem Umsatzplus von 10% als erfolgreichstes Geschäftsjahr überhaupt abschließen konnte, obwohl in diesen Zeitraum der Tod des langjährigen Vorstandes *Anton-Wolfgang Graf von Faber-Castell* fiel, hat u.a. mit einem Phänomen zu tun, das diesem und anderen Unternehmen (bspw. *Schwan-Stabilo*) mehr oder weniger in den Schoß fiel: der zunehmenden Begeisterung vieler Erwachsener für das Ausmalen (bspw. von Mandalas) und Zeichnen. Und anders als ihren Kindern gönnen sich viele für das Malen die hochpreisigen Stifte von *Faber-Castell*. Davon abgesehen wird vielfach berichtet, dass zahlreiche Innovationen eher zufällig entwickelt wurden als auf dem Boden eines systematischen Innovationsmanagements (angefangen bei den Post-it-Zetteln bis hin zum Benzolring).

**Literatur:** *Gassmann, O.* (2013): Innovation. Zufall oder Management? in: Gassmann, O.; Sutter, P. (Hrsg.), Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, München: Hanser.  
*Mainzer, K.* (2007): Der kreative Zufall: Wie das Neue in die Welt kommt, München: Beck.

## Nachkaufservice-Allianz

für sog. Multivendor-Produkte empfehlenswert. An deren Produktion und Vertrieb sind mehrere Partner beteiligt, z.B. Handy-Hersteller (*Samsung*) und Netzanbieter (*O2*), TV-Gerätehersteller (*Sony*) und Kabelanbieter (*Kabel Deutschland*), Hard- (*Fujitsu Siemens*) und Softwareproduzent (*Microsoft*). Der Kunde hat in der Regel aber nur mit dem Vertriebsunternehmen Kontakt. Ist dessen Service in der Nachkaufphase mangelhaft, beschädigt dies auch das Image des Herstellers, selbst wenn dieser an dem kritischen Ereignis keine Schuld trägt ( $\Rightarrow$  Methode der kritischen Ereignisse). Die beteiligten Unternehmen sollten deshalb vertragliche Vereinbarungen zum Nachkaufservice treffen. Der Service ist

„aus einer Hand“ zu erbringen, sodass der Kunde weiß, an wen er sich im Falle eines Servicefehlers wenden muss.

**Literatur:** *Allred, C.R.; Money, R.B. (2007): Customer Satisfaction with the Performance of Multivendor, After-Sales Service Alliances, in: Mohr, J.; Fisher, R. (Eds.): Enhancing Knowledge Development in Marketing, Chicago/Ill..*

### Neoklassische Theorie der Unternehmung

begreift die Wirtschaft als ein sich durch die Güterpreise selbst regulierendes System von Märkten, auf denen Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht sind

**Literatur:** *Schneider, D. (2015): Theorie der Unternehmung, Berlin: de Gruyter. Schoppe, S.G. (2018): Moderne Theorie der Unternehmung: de Gruyter.*

### Netzeffekt

basiert darauf, dass der Nutzen einer Leistung (bspw. Telefonie, WhatsApp-Gruppe) davon abhängt, wie viele Personen diese Leistung nachfragen. Anstelle von Netzeffekt spricht man auch von Netzwerkeffekt.

**Literatur:** *Ehrhardt, M. (2001). Netzwerkeffekte, Standardisierung und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden: Gabler. Schneider, H. (2022): Plattformökonomik, S. 35ff., Wiesbaden: Springer Gabler. Srinivasan, R. (2023): Plattform-Geschäftsmodelle, S. 39ff. Wiesbaden: Springer Gabler.*

### Neuromarketing

auf den kognitiven, d.h. den Erkenntnisprozess von Konsumenten und Managern fokussierter Ansatz des Marketings. In dem Maße, wie in anderen Wissenschaften die Methoden der Hirnforschung verfeinert wurden, gewann auch im Marketing dieses interdisziplinäre Forschungsfeld an Bedeutung: Analysen des Entscheidungs- und Kaufverhaltens anhand von Hirnströmen. Mit Hilfe der Magnetresonanztomografie (MRT) kann man u.a. feststellen, welche Hirnareale durch einen Stimulus (bspw. eine Marke) wie stark aktiviert werden. Auf diese Weise wies bspw. das Marktforschungsunternehmen Viacom nach, dass Werbung für eine Alkopop-Marke bei britischen Jugendlichen eine heftige Gehirnaktivität hervorruft, Werbung für eine Tee-Marke hingegen nicht. Dies ist insofern bedeutsam, als  $\Rightarrow$  Aktivierung Voraussetzung dafür ist, dass der Erfolgsfaktor „Emotionalisierung einer Marke“ wirken kann.

**Literatur:** *Kenning, P. (2020): Consumer Neuroscience. Ein transdisziplinäres Lehrbuch, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. Lindstrom, M.; Underhill, P. (2010): Buy Ology. Truth and Lies About Why We Buy, New York: Broadway Books. Morin, C. (2011). Neuromarketing. The New Science of Consumer Behavior, Society, 48(2): 131-135. Nilashi, M.; Samad, S.; Ahmadi, N; Ahani, A.; Abumalloh, R.A.; Asadi, S.; Yadegaridehkordi, E. (2020): Neuromarketing. A Review of Research and Implications for Marketing, Journal of Soft Computing and Decision Support Systems, 7(2): 23-31.*

### Neuroökonomie

analysiert menschliches Verhalten in Entscheidungssituationen interdisziplinär. Eine große Rolle spielen dabei die Methoden der Hirnforschung, bspw. bildgebende Verfahren wie das fMRT-Verfahren. Die funktionelle Magnetresonanztomografie ermöglicht es, jene Gehirnareale, die bei Entscheidungen unter Unsicherheit aktiv sind, zu identifizieren. Abweichend vom Dogma der Rationalität der klassischen

Entscheidungstheorie messen Neuroökonomern dem Einfluss von Emotionen auf die Entscheidungen große Bedeutung zu (Neuromarketing).

**Literatur:** *Dreher, L.* (2022): Neuroökonomie. Eine wissenschaftstheoretische Analyse, Wiesbaden: Springer. *Esch, F.R.; Möll, T.* (2011): Wirkung von Markenemotionen. Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Zugang, in: Bruhn, M.; Köhler, R. (Hrsg.), Wie Marken wirken: Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München: Vahlen. *Peyrolón, P.* (2019): Grundzüge der Neuroökonomie. So entstehen Entscheidungen, Berlin: Springer. *Walther, I.* (2022): Neuroökonomie, in: Abländer, M.S. (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftsethik, S.771-774, Stuttgart: Metzler.

**Nonresponse** → Auskunftsbereitschaft

## Nutzen

„ein nach subjektiven Maßstäben bewertbares und deshalb intersubjektiv nur schwer überprüfbares Maß an Bedürfnisbefriedigung“ (Esch et al. 2017, S. 235). In der Entscheidungstheorie wird der subjektive Wert einer (Entscheidungs-, Verhaltens-)Konsequenz als Nutzen bezeichnet. Er kann nicht direkt beobachtet werden, sondern muss aus den individuellen Präferenzen erschlossen werden. Produktpolitisch versteht man unter Nutzen Art und Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung durch ein Produkt bzw. eine Dienstleistung (⇒ Bedürfnis). Unterschieden werden u.a. der Grundnutzen und der Zusatznutzen. Der Nutzen, den die funktionalen Eigenschaften einer Ware bieten (z.B. durch ihre physikalischen, chemischen oder technischen Eigenschaften), wird als „Grundnutzen“ bezeichnet. Als „Zusatznutzen“ bezeichnet man psychologisch erklärbare Nutzenkomponenten (z.B. Ästhetik, Prestige), die nicht zur Funktionalität eines Produkts beitragen. Weiterhin werden der hedonistische und der utilitaristische Nutzen unterschieden. Der „hedonistische Nutzen“ umfasst Nutzenkomponenten, welche Freude, Genuss, Spaß etc. bereiten und das ⇒ Selbstbild des Käufers bzw. Verbrauchers stärken (z.B. der Prestigewert eines Angebots). Der Nutzen, für den die Zweckmäßigkeit eines Produkts bzw. einer Leistung sorgt, wird als „utilitaristisch“ bezeichnet.

**Literatur:** *Babin, B.J.; Darden, W.R.; Griffin, M.* (1994): Work and/or Fun. Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value, *Journal of Consumer Research*, 20(4): 644-656. *Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H.* (2017): Marketing, 5. Aufl., München: Vahlen.

## Obsoleszenz

natürliche oder künstliche Veralterung (*obsolescere*, lat. = sich abnutzen, alt werden, aus der Mode kommen, an Wert verlieren). Die meisten Produkte altern auf natürliche Weise; manche erlangen gerade dadurch ihren besonderen Wert. Bei modischen Artikeln wird jedoch mit immer größerer Geschwindigkeit zusätzlich psychische bzw. ästhetische Obsoleszenz provoziert (durch regelmäßigen Modewechsel), um den ⇒ Absatz steigern zu können. Bei Smartphones bspw. versuchen die Hersteller regelmäßig, selbst durch geringfügige Änderungen des Designs, die Geräte „optisch gestrig wirken zu lassen. *Apple, Samsung* und Co. steuern diesen Prozess gekonnt. Mal ist der Schlitz für die Kamera senkrecht, mal ist er waagrecht angebracht, mal sind die Lautsprecher an der Seite, ein anderes Mal oben und unten am Display verbaut“ (Hauck 2018, S.24).

Immer wieder wird unterstellt, die Hersteller sorgten auch systematisch für künstliche Obsoleszenz, indem sie durch den Einbau sog. Sollbruchstellen die Lebensdauer technischer Produkte vorzeitig beenden. Nachweisen ließ sich dies bislang jedoch nicht. Funktionelle Obsoleszenz wiederum ist bspw. für PC-Besitzer ein ständiges Ärgernis (wenn die mehr oder weniger zwangsweise Einführung neuer



Software-Versionen mit wesentlich höherem Bedarf an Rechnerleistung dafür sorgt, dass die bisher genutzte Hardware nicht mehr genügt). Bei Bekleidung und anderen modeabhängigen kann durch eine Beschleunigung des Mode- bzw. Kollektionswechsels, durch Lancieren neuer Trends vorzeitige Alterung erreicht werden.

**Literatur:** *Hauck, M.* (2018): Aus der Mode, Süddeutsche Zeitung, 76(274): 24. *Levinthal, D.A.;* *Purohit, D.* (1989): Durable Goods and Product Obsolescence, Marketing Science, 8(1): 35-56.

**Öffentlichkeitsarbeit** → Stakeholder-Marketing

### Off-Price-Store

„spezielle Form des Fachdiscounters: Mittel- bis großflächige Einzelhandelsbetriebe, die vorwiegend bekannte ⇒ Markenartikel des Nichtlebensmittelbereichs (z.B. Textilien, Schuhe, Glaswaren, Porzellan) in Selbstbedienung wesentlich unter dem dafür üblichen Preisniveau anbieten, d.h. es wird eine aggressive Preispolitik angewandt.“ (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, Katalog E, 2006, S.52).

**Literatur:** *Swoboda, B.;* *Foscht, T.;* *Schramm-Klein, H.* (2019): Handelsmanagement, 4. Aufl., S. 108, München: Vahlen.

### Olfaktorische Markenführung

„Führung einer Marke über den Geruchssinn. Das Phänomen, dass es bei vielen Bäckereien rund um die Uhr nach frisch gebackenen Semmeln riecht, kennen Sie ja vermutlich (obwohl selbstverständlich nicht rund um die Uhr gebacken wird). Erstaunlicherweise kurbeln Bäckereien schon seit dem 19. Jahrhundert ihren Absatz mit dem Duft wohlriechender Backwaren an. Schon damals haben ausgefeilte Rohrsysteme den Duft von der Backstube zur Straße geleitet um die vorbeiziehende Kundschaft in den Laden zu locken. Auch Hotelketten oder Modelabel markieren ihr Revier mit einem speziell kreierten „Brand Smell“. Ein Beispiel hiervon war bei ⇒ *Abercrombie & Fitch* zu sehen bzw. zu riechen. Ein aufdringlicher, intensiver Geruch kennzeichnete die Modemarke. Das amerikanische Modelabel mit ca. 4,1 Mrd. Dollar Jahresumsatz (laut Wikipedia) blies seinen „Brand Smell“ über eine spezielle Belüftungsanlage in den Laden und raus auf die Straßen. *Abercrombie & Fitch* ging dabei so aggressiv vor, dass der Duft selbst 70 Meter weiter zu riechen war. Die Stadt München musste dieses rücksichtslose unterbinden. Einen Duft zu kreieren, der die Identität einer Marke auch für die Nase erlebbar macht halte ich für eine sinnvolle und auch wirkungsvolle Methode für viele Unternehmen. Ein solcher Duft kann beispielsweise am POS, auf dem Briefpapier, in den Stores oder am Produkt selbst Anwendung finden.“

**Quelle:** <https://www.dietrichid.com/branding/multisensorische-markenfuehrung/> (25.08.2023)

### Online-Videos

werbliche Nutzung von im Internet platzierten Videos als spezielle Erscheinungsform von ⇒ Online-Werbung, wobei sich unterscheiden lassen:

- Advertorial-Video: Der Hinweis auf ein Produktvideo ist ins „redaktionelle Umfeld“ einer Internetseite integriert (z.B. Bericht bei *Spiegel-Online*). Entweder muss der Nutzer es aktivieren, oder aber der Film startet beim Aufruf der Seite von selbst.
- Companion-Banner: Ein statisches Werbebanner mit Link zum Werbetreibenden ist im Video-Player integriert.

- In-Video-Ad: Sobald das Video gestartet wird, erscheint für 10 bis 15 Sekunden im oberen oder unteren Bereich des Players ein halbtransparenter Hinweis auf den Werbetreibenden (zumeist inkl. Link).
- Mid-Roll-Ad: Das Video wird für einen z.B. 10-sekündigen Werbespot unterbrochen (z.B. nach der ersten Hälfte).
- Pre-Roll-Ad: Bei dieser zurzeit am stärksten verbreiteten Form wird die Werbung eingeblendet, bevor das Video startet.
- Post-Roll-Ad: Die Werbung läuft erst nach dem Video. Dies stört die Nutzer zwar am wenigsten, führt aber auch häufig zum vorzeitigen Abbruch (sog. Free Riding: Nutzer schauen das Video, aber nicht die Werbung).
- Product Placement: Logos und andere werbliche Objekte werden (u.U. auch nachträglich) in das Video integriert. Diese Einblendungen können auch als Link gestaltet sein. Allerdings gelten hier dieselben rechtlichen Restriktionen wie für das ⇒ Product Placement im Offline-Bereich (auf jeden Fall sollte vor und nach dem Video auf die Werbung hingewiesen werden).
- Surface-Tag: Im Video erscheinende Objekte (z.B. Produkte wie Pkws und Kleidung, Plakate und andere Werbemittel) werden mit der Website des Anbieters oder einem Online-Shop verlinkt. Zumeist wird der Nutzer auf diese Funktionalität durch ein kleines quadratisches Feld oder andere Linksymbole hingewiesen.

Da das Nutzerverhalten im Internet äußerst dynamisch ist und insb. ⇒ Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Werbeformen sich schnell wandeln können, sollten Werbetreibende regelmäßig prüfen, ob die von ihnen praktizierte Online-Werbung noch akzeptiert und zeitgemäß ist. So werden in den USA Pre-Roll-Ads im Rahmen von Streaming-Media zunehmend nicht mehr akzeptiert, was dann häufig zum Abbruch des Besuchs führt. Daher gehen Werbetreibende dort zunehmend zum Product Placement und Surface-Taging über.

## Online-Werbung

umfasst ⇒ Affiliate-Marketing, Bannerwerbung, ⇒ Empfehlungsmarketing, Mobile-Marketing, Online-Öffentlichkeitsarbeit, Social Media-Marketing, ⇒ Virales Marketing, Werbe-Mails etc..

### 1 Vor- und Nachteile

Digitale Kommunikation bietet Werbetreibenden zahlreiche Vorteile: nahezu unbegrenzte ⇒ Reichweite, kostengünstig, schnell, flexibel, interaktiv etc. Und: Online-Werbung wird wesentlich mehr akzeptiert als bspw. Print- oder Fernsehwerbung. Da digitale im Gegensatz zu klassischen Medien häufig interaktiv genutzt werden, empfinden viele Online-Werbung nicht als Beeinflussungsversuch, sondern als Information. Laut einer repräsentativen ⇒ *Bitkom*-Studie aus dem Jahr 2018 fällt es 48% aller Befragten und 56% der 14-29Jährigen schwer, zwischen Werbung und inhaltlichen Beiträgen zu unterscheiden. Und 60% der Befragten stören sich nicht an Werbung in sozialen Netzwerken, solange sie Plattformen wie *Facebook*, *Instagram* oder *You Tube* kostenlos nutzen können.

Diesen Vorteilen stehen gravierende Nachteile bzw. Risiken gegenüber, z.B. Machtmissbrauch. Früher waren Konsumenten Unternehmen gegenüber weitgehend machtlos. Heute verleihen ihnen die sozialen Medien erhebliche Sanktionsmacht. Einzelne können eine Online-Kampagne starten oder einen Shitstorm losretten. Trolle können eingesetzt werden, um Konkurrenten zu schaden, Werbekontakte vorzutäuschen, ⇒ Fake-Empfehlungen zu platzieren etc. Und Unternehmen, welche gegen den ungeschriebenen Wertekanon der Netzgemeinde verstoßen, droht virtuelles Spießrutenlaufen.

Beispiel
----------

Dass *Thai Airways* den Transport von Haifischflossen aufgegeben hat, ist vor allem dem 17-jährigen *O. Saiyavath* zu verdanken. Mit dem Argument des Artenschutzes hat der Schüler auf der Kampagnen-Plattform *Avaaz.org* eine entsprechende Petition gestartet, der sich in kurzer Zeit zahlreiche Menschen und Organisationen anschlossen.

Ein weiteres Problem sind Selbstjustiz und Manipulation: Mit Hilfe von Meinungsrobotern (Social Boots) und  $\Rightarrow$  Hoax lässt sich die öffentliche Meinung manipulieren. Und Mitarbeiter, die sich ungerecht behandelt fühlen, können sich mit den Mitteln des Internets rächen, anstatt ein Arbeitsgericht anzurufen oder in einem Mediationsverfahren eine einvernehmliche Lösung zu suchen. Schließlich kann sich jede noch so unbedeutende „Hinterhof-Klitsche“ auf ihrer Homepage als innovatives, leistungsstarkes Vorzeigeunternehmen präsentieren und die Marktteilnehmer über ihr Leistungsvermögen täuschen.

Beispiel

„*Kellogg's* hat sich nach dem Auftauchen eines Ekel-Videos im Internet entschuldigt. Der Clip zeigt einen unbekanntem Mann, der in einer Fabrik auf ein laufendes Produktions-Laufband pinkelt. Dann schwenkt die Kamera auf das *Kellogg's*-Logo. Das Unternehmen bat Kunden und Mitarbeiter um Verzeihung. (...) Zur Zeit der Aufnahme habe es in dem Werk einen Arbeitskampf gegeben. (...) In den sozialen Medien musste sich das Unternehmen Entrüstung und Spott gefallen lassen“ ([www.faz.net/aktuell/wirtschaft/pinkel-video-setzt-cornflakes-hersteller-kellogg-s-unter-druck-14126243.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/pinkel-video-setzt-cornflakes-hersteller-kellogg-s-unter-druck-14126243.html); 15.3.2016)

Was Werbetreibende als Quantensprung der Kommunikationspolitik ansehen – dem individuellen Surf- und Konsumverhalten angepasste Online-Werbemaßnahmen bspw. in Gestalt von Targeting und Retargeting-Banner – erleben werbekritisch eingestellte Nutzer als unangemessenen Eingriff in ihr Privatleben, als Bedrohung der Privatsphäre ( $\Rightarrow$  individualisierte Kommunikationspolitik).

## 2 Erscheinungsformen

Kein elektronisches Gerät nutzen junge Menschen intensiver als ihr Mobiltelefon. Deshalb hat es die Werbebranche für sich als flexiblen und reichweitenstarken Werbeträger entdeckt. Zunächst waren es nur virale SMS-Kampagnen (z.B. Einladungen in Diskotheken mit Gutschein zum Weitersenden). Heute setzt Mobile-Marketing dank MMS und anderer technologischer Verbesserungen auch auf Bildbotschaften, Videos, Spiele und Klingeltöne. Da die meisten Menschen über internetfähige Handys verfügen, steht der Internet-Werbung hiermit ein zusätzlicher Kommunikationskanal zur Verfügung. Erfolgsfaktoren sind Glaubwürdigkeit und Unterhaltungswert (vgl. Sinkovics et al. 2012) sowie Funktionalität und wahrgenommener Nutzen (vgl. Liu et al. 2019). Sie begünstigen eine positive Einstellung der Umworbenen und steigern deren Kaufabsicht.

Corporate Website: Die zunehmend multimedial und interaktiv gestalteten Homepages der Unternehmen demonstrieren auf eindrucksvolle Weise die vielfältigen Möglichkeiten digitaler Kommunikation.

Beispiel

„So sind viele moderne Websites aufgebaut: in voller Breite, mit einem Foto- oder Videohintergrund in voller Breite, zentriertem H1-Text und Call-to-Action-Button, die auf dem (emotionalen) Bildmotiv stehen. Darunter drei Spalten, die jeweils von einem Icon eingeläutet werden und zentriertem kurzem Fließtext. Darunter im Wechsel Parallax-Effekte und/oder sich smooth einblendende Texte usw. Was natürlich auf der einen Seite einen Einheitsbrei darstellt, hat sich auf der anderen Seite eben bewährt.“

Nicht nur, dass die User damit vertraut sind. Diese Layout-Anordnung verfolgt einige Gestaltungsprinzipien, die für eine gute Bedienbarkeit und User Experience sorgen. Z.B. gleich mit einer markanten aussagekräftigen Headline auf einem emotionalen (Hintergrund-)Bild anzufangen. Diese Art des Elevator Pitches (= kurze, prägnante Darstellung der Grundidee – im Zeitrahmen einer Aufzugsfahrt - zeigt dem Besucher gleich, was er auf dieser Site erwarten kann. Es fesselt ihn im besten Falle zugleich rational (Headline) und emotional (Bild)“ ([www.webdesign-journal.de/webdesign-trends/](http://www.webdesign-journal.de/webdesign-trends/); 25.05.2021)

Die verfügbaren technischen Formate sind vielgestaltig. Unternehmens- oder Produktvideos, als ⇒ Podcasts oder animierte Bilddateien. Vielfältig sind auch die Ziele, welche Unternehmen mit ihrer Homepage verfolgen: von Emotionalisierung (etwa durch einen Imagefilm), über Produktinformation (etwa ⇒ Screencasts zur Darstellung von Installations- und Gebrauchsanweisungen) bis hin zur Gewinnung von Kontaktdaten und Call to Action (Bestellung, Bewertung).

Podcasts werden genutzt, um Pressemitteilungen, Verkaufsförderungsaktionen, Informationen an Mitglieder und herkömmliche Werbebotschaften zu verbreiten. Vorteilhaft sind die geringen ⇒ Streuverluste und die geschärfte Aufmerksamkeit der Zielgruppe. Denn die Empfänger abonnieren den „Feed“ freiwillig. Daraus leitet sich der Erfolgsfaktor von Podcasts ab: Sie müssen der Zielgruppe einen Anreiz bieten (z.B. Insider-Informationen, exklusive Vorteile, Unterhaltungswert).

Suchmaschinen-Marketing: Zahlreiche Kaufentscheidungen beginnen mit einer *Google*-Anfrage. Da zumeist nur die ersten Positionen der ersten Ergebnisseite beachtet werden, sorgen Unternehmen durch ⇒ Keyword Advertising dafür, dass die eigenen Inhalte eine vordere Platzierung erhalten. Dies wird erreicht durch:

- Search Engine Advertising (SEA): Das Unternehmen bezahlt dafür, dass auf geeignete Suchbegriffe hin Links, welche den Nutzer zu entsprechenden Unternehmensseiten führen, an vorderer Stelle erscheinen (Paid Listings).
- Search Engine Optimization (SEO): Um zu erreichen, dass der Link zur eigenen Homepage einen vorderen Rangplatz erhält, thematisiert das Unternehmen in seinem Internetauftritt solche Begriffe, welche Nutzer häufig als Suchbegriffe verwenden, und bucht diese z.B. bei *Google AdWords*.

Multimedia-Elemente sind zwar bestens geeignet, die Aufmerksamkeit der Nutzer zu binden. Verlängert sich jedoch aufgrund des Datenvolumens die Ladezeit der Webseite spürbar, können hohe Abbruchraten die Folge sein. Als technische Barrieren gelten überdies: komplizierte URL-Struktur, unübersichtliche Navigationsstruktur, komplexe Verlinkung innerhalb der Webseiten.

Ein weiteres Problem betrifft das Missverhältnis zwischen der übergroßen Zahl von Suchergebnissen („Treffer“) und der verschwindend geringen Klickwahrscheinlichkeit. Deshalb wenden einige Akteure unlautere Methoden an, z.B. ...

- Click Fraud: Konkurrenten klicken – zunehmend automatisiert – Anzeigen an, um die Kosten der Anzeigenschaltung in die Höhe zu treiben.
- Spamming: Gezielter „Einbau“ von Suchbegriffen, die zwar nichts mit der Thematik der Webseite zu tun haben, aber häufig gesucht werden und so die Trefferwahrscheinlichkeit erhöhen.

Der Erfolg von Suchmaschinenwerbung (bzw. Keyword-Advertising) hängt entscheidend davon ab, auf welcher Position das Werbemittel nach der Eingabe entsprechender Suchbegriffe erscheint. Beachtet wird zumeist nur die erste Ergebnisseite der Suchmaschine – und dort vorzugsweise die ersten Positionen (⇒ Suchmaschinenoptimierung).

Bannerwerbung: Ähnlich einer klassischen Anzeige werden (Werbe-)Banner auf einer Internetseite platziert und durch einen Link mit einem Webshop verknüpft. Anders als bei einer Printanzeige ist es folglich möglich, Werbung unmittelbar in einen Kaufimpuls umzumünzen. Denn sobald ein Nutzer das Banner anklickt, landet er im zugehörigen Webshop.

Anfangs bestand Bannerwerbung aus einem Text- und einem Bildelement. Später wurden unter Nutzung von Animations-, Sound- und Videoelementen die verschiedensten Gestaltungen und Formate entwickelt, z.B. ...

- Skyscraper, d.h. hochformatige, auf dem Randstreifen einer Internetseite platzierte Werbebanner,
- Pop-up, d.h. ein „Fenster“, das sich beim Öffnen einer Internetseite automatisch öffnet,
- Wallpaper, d.h. Banner, welche den redaktionellen Teil einer Internetseite umrahmen.

Prinzipiell zu unterscheiden sind ...

- passive Werbebanner („kämpfen“ mit unbewegten Bildern um die Aufmerksamkeit der Nutzer) vs. aktive Werbebanner (sind animiert und verfügen über eine Response-Funktion),
- personalisierte Werbebanner (sind dem individuellen Such- und Klickverhalten angepasst) vs. kontextbasierte Werbebanner (sind dem Content der Webseite angepasst) vs. unangepasste Werbebanner.

Werbebanner werden häufig kritisiert, u.a. wegen ihres von vielen als aufdringlich empfundenen „Aufpoppens“. Darauf reagieren zahlreiche Nutzer mit ⇒ Bannerblindheit. Rechtlich problematisch ist, dass Banner immer wieder als Abo-Fallen genutzt werden, die „zuschnappen“, sobald arglose Internetsurfer das Werbebanner anklicken. Zum schlechten Ruf tragen auch Fake-Banner bei, die aufgrund ihrer Einbettung in den Content nur schwer als Werbung erkennbar und ausschließlich dazu bestimmt sind, die Klickrate zu erhöhen und User auf die Seite des Werbetreibenden zu „locken“ (vgl. Kollmann 2019).

Social Media-Marketing: Charakteristisch für soziale Netzwerke sind eine intensive soziale Interaktion sowie der Austausch von Inhalten, welche Nutzer selbst geschaffen haben. Die Identität von E-Communities erwächst aus gemeinsamen Zielen, Interessen, Aktivitäten etc., außer elektronische Plattformen, die als gemeinsamer Ort der Interaktion genutzt werden (vgl. Abb.). Angesichts der großen Bedeutung, welche die sozialen Medien erlangt haben, konnte es nicht ausbleiben, dass auch die werbungstreibende Wirtschaft begonnen hat, diese systematisch für ihre kommunikationspolitischen Ziele zu nutzen. Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, den Besonderheiten sozialer Netzwerke – intensive interaktive Kommunikation und Weitergabe von Inhalten („Teilen“) zwischen den Nutzern – wie auch den Erfordernissen professioneller Unternehmenskommunikation gleichermaßen Rechnung zu tragen. Hinzu kommt, dass viele Werbemittelkontakte in den sozialen Medien von den Nutzern selbst initiiert werden und somit die ⇒ Akzeptanzprobleme, mit denen sich Werbung üblicherweise konfrontiert sieht, kaum eine Rolle spielen. Schließlich versucht Social Media-Marketing mit Hilfe von Targeting, ⇒ Streuverluste zu minimieren und zu gewährleisten, dass Netzwerkmitglieder möglichst nur Werbung erhalten, für die sie sich interessieren (⇒ individualisierte Kommunikationspolitik).

*Instrumente des Social Media-Marketing*

Erscheinungsform	Beispiel
Weblogs	Blog.de
Microblogs	Twitter.com
Webforen	Giga.de

Social Networks	Facebook.com
Knowledge-Communities	Scoop.at, Wikipedia.de
Podcasts	Podster.de, Podcast.de
Filesharing-Communities	Youtube.com
Consumer-Communities	Amazon.com, Zalando.de

Quelle: Bruhn (2019, S.435), geringfügig verändert.

Social Media-Buttons, die immer zahlreicher auf Corporate-Websites zu finden sind, haben dazu beigetragen, dass renommierte Unternehmen mittlerweile Millionen von Fans bzw. Abonnenten gewinnen konnten, die sich intensiv mit deren Produkten, Marken, Mitarbeitern etc. auseinandersetzen (z.B. 107 Mio. *Coca-Cola*-Fans). Zum Instrumentarium des Social Media-Marketing zählen ...

- Social Media-Ads: spezielle Anzeigen, die Mitglieder der verschiedenen Netzwerke veranlassen sollen, den News-Stream des dahinter stehenden Unternehmens zu abonnieren oder dessen Webseite aufzurufen.
- Social Media-Content: Postings des Unternehmens innerhalb eines Social Media-Profiles (= virtueller, selbst erstellter Steckbrief mit Informationen über das Unternehmen) bzw. Tweets bei *Twitter* bzw. Video-Uploads bei *YouTube*, die so gestaltet werden, dass sie von möglichst vielen Nutzern kommentiert und geteilt werden.

### 3 Preismodelle

Während in der klassischen Mediawerbung vorwiegend potentielle Kontakte honoriert werden (bspw. Tausend Kontakte-Preis), ist es im digitalen Marketing vergleichsweise leicht möglich, die tatsächlichen Kontakte und deren Wirkung zu messen. Davon ausgehend wurden leistungs-basierte Kriterien entwickelt:

- Cost-per-Click: Pro Klick eines Nutzers bezahlt das werbende Unternehmen einen bestimmten Betrag.
- Cost-per-Action: Pro gewünschter Verhaltensreaktion der Nutzer (z.B. Bestellung Newsletter, Weiterempfehlung, Kauf) bezahlt das werbende Unternehmen einen bestimmten Betrag.

### 4 Wirkung von Online-Werbung

Grundlegende Probleme: Wirkt digitale Werbung besser als traditionelle Media-Werbung oder schlechter? Angesichts widersprüchlicher Untersuchungsbefunde lässt sich diese Frage bislang nicht abschließend beantworten (vgl. Müller/Gelbrich 2015, S.706). Es gibt aber zahlreiche Hinweise darauf, dass elektronisch übermittelte Informationen kognitiv schlechter verarbeitet werden als gedruckte Informationen (z.B. Buch, Zeitschrift, Plakat). Eine mögliche Erklärung bietet die Lesegeschwindigkeit: Sie ist am Bildschirm drei Mal höher als bei gedruckten Texten. Dies mindert nicht nur die Wirkung schulischer und universitärer Lehrinhalte, sondern auch von Werbemaßnahmen. So hat sich gezeigt, dass Probanden Werbebotschaften, die ihnen als Printanzeige präsentiert werden, besser erinnern als dieselbe Anzeige in der Online-Version (vgl. Sundar et al. 1998).

Der Stand der Online-Wirkungsforschung ist derzeit kaum zu beurteilen. Zwar steht hierfür und anders als in der analogen Welt eine scheinbar unbegrenzte Menge von Informationen zur Verfügung („Big Data“). Aber die Frage, anhand welcher Kriterien digitale Werbung wie am verlässlichsten beurteilt werden kann, ist noch nicht abschließend beantwortet.



Online-Werbung unterscheidet sich von traditioneller Werbung u.a. dadurch, dass die Nutzer unmittelbar auf die Werbestimuli (z.B. Werbebanner) reagieren können. Die von der Web Analytics Association (WAA) vorgeschlagenen Kennzahlen basieren auf diesen Reaktionen.

- Page Impressions: Anzahl der Aufrufe einer Internetseite
- Visits: Anzahl der Besucher einer Internetseite
- Usetime: Durchschnittliche Dauer des Besuchs einer Internetseite
- Ad Impressions: Anzahl der von Nutzern von einem Ad Server abgerufenen Werbemittel
- Bounce Rate: Anteil der Besucher, die eine Webseite frühzeitig wieder verlassen
- Click-Through-Rate (Klickrate): Anteil der Nutzer, die ein Werbemittel anklicken
- Conversion Rate (Konversionsrate): Anteil der Nutzer, die, nachdem sie ein Werbemittel angeklickt haben, (zumindest) eine der dort angebotenen Aktionen durchgeführt haben: Newsletter-Anmeldung, Probeabo, Download einer Datei, Kauf eines Angebots etc.

Die unerwarteten Konsequenzen, welche der *YouTube*-Clip „Die Malediven von Mailand“ hatte, belegen allerdings, dass es nicht immer unstrittig ist, ob möglichst viele Klicks und Likes ein wünschenswertes Ergebnis sind.

#### Beispiel

„Seit das Video online ging, sind unzählige Touristen der Aufforderung des Youtubers *M. Capedri* gefolgt: Un’Ora da Milano, eine Stunde von Mailand entfernt, liege dieses Paradies, malerische Felsen, türkisfarbenes Wasser, hineinspringen, wunderbar. In den Schweizer Medien ließen die Klagen nicht lange auf sich warten. Die Rede war von Touristenhorden, vom Überrennen eines Ortes ohne Infrastruktur. (...) Im Verzasca-Tal habe man derzeit nur Nachteile: Die Leute kommen, springen ins Wasser, picknicken, fahren wieder weg. (...) Diesen Kontrollverlust kennen auch Restaurantbesitzer: Nachdem ein prominenter Gast da war und seine Eindrücke gepostet hat, stehen Tausende Schlange – und die Stammgäste flüchten“ (Theile 2017).

Ein weiteres Problem ist Klick Fraud: vorgetäuschte Aufrufe von Online-Werbung. Anfänglich wurde die Klickrate noch mühsam von Hand hochgetrieben – buchstäblich Klick für Klick. Mittlerweile erledigen das spezielle Softwareprogramme. Dabei geben sich Bots als von Menschen bediente Browser aus (mit „individuellen“ Seitenaufrufen, Ad Clicks etc.). Statistisch bedeutsam wird der Betrug, wenn massenhaft fremde Rechner gekapert und mit Hilfe von Adware, einer speziellen Software, genutzt werden, um Werbewirkung zu simulieren.

#### Beispiel

„Noch mehr kriminelle Energie (als Adware) wenden sog. Bot-Netzwerke auf. Hierbei werden Privatrechner mit einem Computervirus infiziert, der die Kontrolle über das Gerät übernimmt und Werbeleistung simuliert. Dies geschieht entweder direkt im Hintergrund auf dem Gerät oder durch den für den Nutzer nicht wahrnehmbaren Aufruf von meist speziell dafür erstellten Webseiten. Auf ihnen werden neben fragwürdigem Content und sichtbaren Bannern auch Werbemittel in für den menschlichen Betrachter nicht erkennbaren Frames ausgeliefert. Ein zufälliger menschlicher Besucher einer entsprechend präparierten Seite bemerkt gar nicht, dass Dutzende von unsichtbaren Werbekontakten an ihn ausgeliefert werden, für die die Werbetreibenden natürlich bezahlen müssen.“  
<http://www.digitalwiki.de/ad-fraud>.

Bannerwerbung erhöht die Kauf- und Wiederkaufwahrscheinlichkeit von Online-Shoppern vor allem dann, wenn der Banner thematisch und/oder stilistisch zur Webseite passt (= kontextuelles Targeting). Da Betrachter von Internetseiten hauptsächlich den linken oberen Bereich einer Webseite fixieren und mehr oder minder alles ignorieren, was rechts unten dargeboten wird, werden Werbeanzeigen bspw. auf einer *Google*-Seite gezielt in diesem „Goldenen Dreieck“ platziert. Internetnutzer wiederum reagieren darauf und lernen, solche bevorzugten Stellen und vor allem animierte Einblendungen (Pop Ups) zu ignorieren bzw. quasi-automatisch wegzuklicken.

Soziale Netzwerke wirken differenziert. Im Falle des digitalen Ticket-Shops *Eventbrite*, zeigte sich, dass ein Gefällt-mir-Klick bei *Facebook* 15 zusätzliche Besucher generiert und 3,09 € zusätzlichen Umsatz, während ein entsprechender Tweet bei *Twitter* für durchschnittlich 32 zusätzliche Besucher sorgt, aber nur für 1,23 € zusätzlichen Umsatz. Offenbar gilt eine Grundregel des analogen ⇒ Empfehlungsmarketings auch in der digitalen Welt: Überzeugend sind hauptsächlich die Empfehlungen enger Freunde und Bekannte (mit denen man sich vorzugsweise auf *Facebook* vernetzt), weniger die von entfernteren beruflichen Kontakten oder Prominenten (denen man häufiger auf *Twitter* folgt).

**Literatur:** *Bruhn, M.* (2019): Kommunikationspolitik, 9. Aufl., München: Vahlen. *Kollmann, T.* (2013): Online-Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. *Müller, S.; Gelbrich, K.* (2015): Interkulturelles Marketing, 2. Aufl., München: Vahlen. *Sinkovics, R.R.; Pezderka, N.; Haghirian, P.* (2012): Determinants of Consumer Perceptions toward Mobile Advertising. A Comparison between Japan and Austria, *Journal of Interactive Marketing*, 26(1): 21-32. *Sundar, S.S.; Narayan, S.; Obregon, R.; Uppal, C.* (1998): Does Web Advertising Work? Memory for Print vs. Online Media, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 75(4): 822-835. *Theile, C.* (2017): Ferien mit Followern. Wie soziale Medien den Tourismus verändern, *Süddeutsche Zeitung*, 73(183): 1.

**Operationalisierung** → Konstrukt

**Orientierungsmarke** → Handelsmarke

**Out of Stock (OoS)**

Produkte, die nicht vorrätig bzw. nicht lieferbar sind. Untersuchungen zeigen, dass durchschnittlich jeder zehnte Kunde eines Handelsunternehmens ein. Out of Stock- oder Out of Shelf-Erlebnis hat: Das gewünschte Produkt ist nicht verfügbar bzw. ausverkauft. Die Reaktion auf das auch Regallücke genannte Problem hängt von der Produktkategorie ab. Bei Frischeartikeln (Milch, Backwaren) wechseln die Kunden häufig „nur“ zu einer anderen Packungsgröße oder Geschmackrichtung der gleichen Marke. Zum Markenwechsel kommt es häufig bei austauschbaren Produkten wie Haushaltspapier und Körperpflege. Einkaufsstättenwechsel droht bei High-Involvement-Produkten wie Kosmetik (⇒ Involvement). In solchen Fällen veranlasst Out of Stock viele Käufer aufgrund der für diese Kategorie charakteristischen starken Marken- und Produkttreue dazu, das Geschäft zu wechseln. Bei nicht verfügbaren Waschmitteln und ähnlichen Produkten wiederum schiebt ein großer Teil der Verbraucher den Kauf einfach auf, da hier offenbar auf Vorrat beschafft und rechtzeitig nachgekauft wird.

**Literatur:** *Aastrup, J.; Kotzab, H.* (2010): Forty Years of Out-of-Stock Research – and Shelves are Still Empty, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1): 147-164.

**Outdoor-Werbung**

**1. Außenwerbung**

Plakat-, Verkehrsmittel- und Lichtwerbung zählen zu den „Out of Home-Medien“: Werbeträger, die im öffentlichen Raum vorzugsweise an stark frequentierten Plätzen ihre Werbebotschaft verbreiten. Spektakulär ist Außenwerbung immer dann, wenn ungewöhnliche Werbeträger zum Einsatz kommen – etwa wandelnde Litfaßsäulen, Luftschiffe, als Großplakat gestaltete Häuserfronten oder illuminierte Lastwagen wie der *Coca Cola*-Truck. Die Digitalisierung trägt dazu bei, dass dabei der Fantasie keine Grenzen gesetzt sind. Die *Picadilly Lights* bspw., die mutmaßlich berühmteste Werbefläche weltweit, wurde 2017 technisch so hochgerüstet, dass der 790 m<sup>2</sup> große Werbebildschirm nunmehr in der Lage ist, auf Veränderungen in seiner Umgebung zu reagieren und personalisiert zu werben (⇒ Plakat, interaktives).

#### Beispiel

„Laut der Betreiberfirma *Landsec* können rund um die *Picadilly Lights* versteckte Kameras Marke, Modell und Farbe der vorbeifahrenden Autos erkennen. So kann, wenn bestimmte Autos über die Kreuzung fahren, ein auf diese abgestimmter Werbespot ausgelöst werden. Auch Alter und Geschlecht von Fußgängern werden gescannt und die Werbebotschaften entsprechend angepasst“ (Menden 2017, S.10).

Zu den Stärken von ⇒ Außenwerbung zählt, dass sie auch jene Verbraucher erreicht, welche die traditionellen Medien nicht nutzen. Ein weiterer Pluspunkt ist die zeitliche und räumliche Nähe zur Kaufentscheidung: Noch auf ihrem Weg zu den Einkaufsstätten können Verbraucher mit Außenwerbung angesprochen werden. Als große Schwachstelle gilt die geringe Aufmerksamkeit der Zielgruppe. Denn an stark befahrenen Hauptverkehrsstraßen, in überfüllten U-Bahnen oder unter sonstigen ungünstigen Umfeldbedingungen sind Passanten, Fahrgäste etc. zumeist weniger aufnahmebereit als die Leser einer Zeitschrift oder als Fernsehzuschauer in ihrer gewohnten häuslichen Umgebung. Deshalb muss Außenwerbung in ganz besonderem Maße aufmerksamkeitsstark gestaltet werden: d.h. ungewöhnlich, spektakulär etc., bspw. wie „Die größte *Aspirin*-Packung der Welt“ (ein als *Aspirin*-Schachtel „verkleidetes“ Hochhaus).



Quelle: Bayer AG 1999

Für Überraschung sorgen u.a. ...

- Road-Poster (z.B. an Rückseiten von Lastkraftwagen),
- City Light Poster (im Innenstadtbereich fest installierte beleuchtete, teilweise animierte und hinter Glas geschützte Werbeflächen),
- Blow Ups (an Baugerüsten, Hochhäusern etc. befestigte Riesenposter).

## 2. Guerilla-Marketing

Kleineren Unternehmen fällt es angesichts des wachsenden Werbedrucks der bekannten Großunternehmen immer schwerer, sich bemerkbar zu machen. Kompensieren lässt sich ihr größenbedingter Wettbewerbsnachteil durch die „David gegen Goliath-Strategie“: d.h. ungewöhnliche, aber kostengünstige Werbeaktionen. Levinson (1984) hat dafür den Begriff des Guerilla-Marketing geprägt.

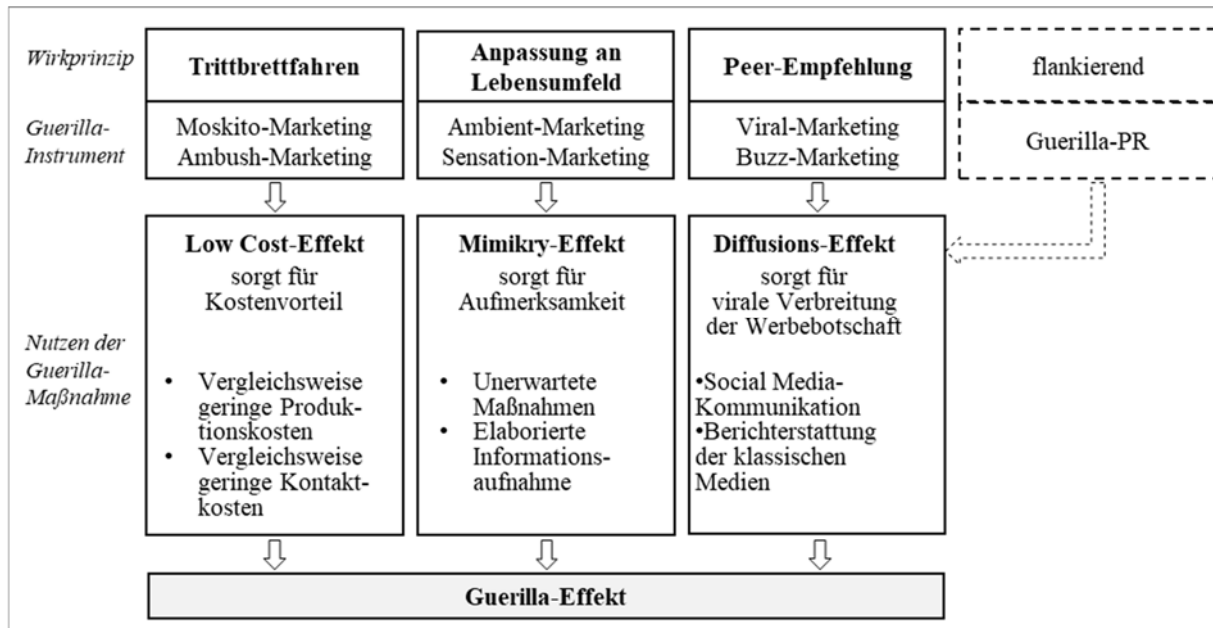
Gleich einem Guerilla-Kämpfer sollen sich finanzschwächere Unternehmen mit „Nadelstichen“ ihrer übermächtigen „Feinde“ erwehren: Mit überfallartigen, unkonventionellen und kostengünstigen Werbeaktionen, die häufig auf Kosten von Konkurrenten und bisweilen am Rande der Legalität Erfolg suchen. Ein Beispiel für diese Vorgehensweise ist *John Legere*, der 2014 als Chef des amerikanischen Mobilfunkanbieters *T-Mobile* auf einer Party des Konkurrenten *AT&T* auftauchte, angeblich, um den Auftritt des Rappers *Macklemore* zu erleben. Tatsächlich war er aber auf Provokation, denn unter seiner Lederjacke trug er gut sichtbar ein T-Shirt in der Unternehmensfarbe (Magenta) und mit dem Logo (T) von T-Mobile. Der anschließende, von (bestellten?) Fotografen gut dokumentierte Rauswurf bescherte dem Partycrasher die gewünschte Aufmerksamkeit.

Im Netz findet man unter dem Suchbegriff „Beispiele Guerilla-Marketing“ zahlreiches Anschauungsmaterial gelungener und misslungener, zulässiger wie auch rechtlich fragwürdiger Guerilla-Aktionen (vgl. <http://www.taiber-unternehmensberatung.de/ist-guerilla-marketing-ideen-definition-kampagnen-aktionen/12.3.2016>). Der Zielgruppe verschaffen sie überraschende Erlebnisse und regen sie dazu an, mit Freunden und Bekannten über das Erlebte zu sprechen (vgl. Hutter/Hoffmann 2014), weshalb Guerilla-Marketing in enger Beziehung mit ⇒ Event-Marketing und Viralem Marketing steht (vgl. ⇒ Krombacher).

Prinzipiell eignet sich jede Art von Kommunikation für die Guerilla-Taktik: bspw. das Verteilen ungewöhnlicher Flyer auf dem Campus einer Universität (Verkaufsförderung ⇒ Sales Promotion), ein auf das Schaufenster des Anbieters gerichtetes Fernglas in der Fußgängerzone (Event-Marketing) oder das Kleben von Post-its in Verkehrsmitteln, auf denen Werbebotschaften stehen (⇒ Außenwerbung). Der umfassende Guerilla-Effekt aber wird erst dann erzielt, wenn eine Aktion ...

- sich derart dem Lebensumfeld anpasst, dass sie von der Zielgruppe nicht als penetrante Werbung wahrgenommen wird, sondern als ungewöhnliche Aktion („Happening“), für die man sich interessieren kann, ohne „uncool“ zu wirken.
- so ungewöhnlich ist, dass man das Bedürfnis empfindet, die dadurch ausgelösten Emotionen (Überraschung, Freude, Ärger etc.) mit anderen zu teilen, und dieser Schneeballeffekt die etablierten Medien wiederum veranlasst, darüber zu berichten.
- sich großflächig und kostenlos in den sozialen wie auch in den traditionellen Medien verbreitet (vgl. Abb.).

*Drei Effekte-Modell des Guerilla-Marketings*



Quelle: Hutter/Hoffmann (2014, S.24, 36); leicht verändert.

### 3. Ambush-Marketing

Eine besonders aggressive Form des Guerilla-Marketing ist das ⇒ Ambush-Marketing: „Werbung aus dem Hinterhalt“. Ambusher versuchen, vom Sponsoring-Engagement eines Wettbewerbers zu profitieren, indem sie im Umfeld von Veranstaltungen, welche dieser Konkurrent sponsert, werben – bspw. einen Fesselballon mit dem eigenen Logo über dem Ort der von einem Konkurrenten gesponserten Veranstaltung aufsteigen lassen. Längst haben auch Großunternehmen den Reiz des „Trittbrettfahrens“ erkannt. So war *Volkswagen* zwar keiner der Sponsoren der Fußball-WM 2010, machte aber in deren Vorfeld mit der Kampagne „Vorfreude ist im Team am schönsten“ erfolgreich auf sich aufmerksam (vgl. Meffert et al. 2019, S.785). Deshalb nahmen damals viele an, *Volkswagen* sei einer der offiziellen Sponsoren der Fußball-WM 2010 (⇒ Sponsoring; ⇒ Verantwortungsbewusstes Marketing).

### 4. Ambient-Marketing

Grundgedanke des Ambient-Marketing ist es, gezielt dort Außenwerbung zu betreiben, wo sich die Zielgruppe aufhält und bereit ist, innovativen Werbeaktionen ihre Aufmerksamkeit zu schenken (bspw. mit Gratispostkarten, die mit dem Firmenlogo markiert wurden, Coffee to Go-Bechern oder Kanaldeckeln). Sensation-Marketing wiederum nutzt das Überraschungsprinzip: unerwartete, zeitlich begrenzte Inszenierungen auf öffentlichen Plätzen. Die Einmaligkeit von Sensation-Aktionen macht deren besonderen Reiz aus, weshalb sie auch als „Hit & Run-Aktionen“ bezeichnet werden (vgl. Meffert et al. 2019, S.785f.). Primäre Zielgruppe der Ambient Medien sind junge, konsumfreudige Menschen im Alter von 16-35 Jahren. Denn sie halten sich überproportional häufig im öffentlichen Raum auf. Dort werden sie bevorzugt angesprochen (z.B. in Straßencafés und Fitnessstudios), „was mit den klassischen Medien nur schwer zu realisieren wäre. Im Lebensumfeld dieser jungen Zielgruppe werden die Ambient Medien so dargestellt, dass sie als Unterhaltung, Spaß und Entertainment empfunden werden“ (Holland 2008).

Beispiel

„T-Mobile initiierte 2009 in der Liverpool Street Station in London einen Flashmob, bei dem 350 professionelle Tänzer und Schauspieler überall im Bahnhof unvermittelt zu singen und zu tanzen begannen. Potenziert wurde diese Sensation-Aktion durch Viral-Marketing. Passanten filmten den Flashmob mit ihren Smartphones und teilten das Video mit ihren Freunden. Das offizielle Video zur Aktion wurde bei *YouTube* über 38 Mio. Mal geklickt“ (Hutter/Hoffmann 2014, S.27f.).

**Literatur:** *Burton, N.; Chadwick, S.* (2018): Ambush Marketing is Dead, Long Live Ambush Marketing. A Redefinition and Typology of an Increasingly Prevalent Phenomenon, *Journal of Advertising Research*, 58(3): 282-296. *Holland, H.* (2008): Die neuen Werbeformen, *Update* 6: 17-24. *Hutter, K.; Hoffmann, S.* (2013): Professionelles Guerilla-Marketing, Wiesbaden: Springer Gabler. *Levinson J. C.* (1984): Guerilla-Marketing. Easy and Unexpensive Strategies for Making Big Profit from Small Business, New York: Mariner Books. *Meenaghan, T.* (1998): Ambush Marketing. Corporate Strategy and Consumer Reaction, *Psychology & Marketing*, 15(4): 305-322. *Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.* (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. *Menden, A.* (2017): Versteckte Kamera, *Süddeutsche Zeitung*, 73(240): 10.

## Outpacing

Wettbewerbsstrategie, die nicht auf Kosten- oder Qualitätsvorteile setzt, sondern darauf zielt, beide gleichzeitig zu erzielen. Formuliert wurde diese Strategie von *Gilbert & Strebel*. Im Rahmen ihrer Beratertätigkeit erkannten sie, dass Unternehmen wie *Toyota* oder  $\Rightarrow$  *McDonald's* innerhalb ihrer Branche dank ihrer überlegenen Produktivität sowohl Kostenführer als auch „Differenzierungsführer“ waren – d.h. ihren Kunden einen höheren Nutzen boten als ihre Konkurrenten. Daraus schlossen die beiden Berater, dass es angesichts der ständig wachsenden Wettbewerbsintensität und –qualität (Letzteres aufgrund des technologischen Fortschritts) nicht ausreicht, entweder die Kostenführerschaft oder den komparativen Differenzierungsvorteil anzustreben. Erforderlich sei die Fähigkeit zum situativ angepassten Strategiewechsel. Unternehmen, die je nach Marktlage ihren Produktnutzen steigern und ihre Kosten senken können, seien jederzeit in der Lage, ihre Konkurrenten zu „überholen“ (engl. = outpacing). „Outpacer“ verfolgten keine eindimensionale Einheitsstrategie („entweder/oder“), sondern eine zweidimensionale Strategie („und“).

Die Outpacing-Strategie setzt voraus, dass der Anbieter sowohl über Kostenvorteile als auch über einzigartige Leistungsmerkmale verfügt. Dies ist etwa dann der Fall, wenn erfolgreiche Innovatoren ihre Wertschöpfungsprozesse rationalisieren und dadurch Kosten senken, um Produktimitate und andere Formen des Wettbewerbs abzuwehren. Umgekehrt suchen Kostenführer wie *Lidl*, die weiter wachsen wollen, nach zusätzlichen Differenzierungsmöglichkeiten (z.B. Bioprodukte), um höhere Preise zu rechtfertigen und neue, bspw. anspruchsvollere Kunden zu gewinnen ( $\Rightarrow$  Trading up).

Allerdings gelingt die lange Zeit als „Quadratur des Kreises“ angesehene Strategie nicht, wenn das Unternehmen nur versucht, durch Rationalisierungsmaßnahmen die Herstellungskosten zu senken. Vielmehr muss mit Hilfe von Target Costing und Target Pricing dafür gesorgt werden, dass „Kosten erst gar nicht entstehen“ (vorausschauendes vs. End of Pipe-Kostenmanagement). Hierzu ist die Produktentwicklung streng an den  $\Rightarrow$  Bedürfnissen sowie insb. der Zahlungsbereitschaft der Abnehmer auszurichten, um kostspielige Fehlentwicklungen bzw. „Blindleistungen“ zu vermeiden.

Eine bedeutsame Rolle spielt dabei die Plattformstrategie. Ursprünglich von weltweit agierenden Automobilherstellern entwickelt, wird sie längst schon auch von mittelständischen Unternehmen angewandt, wie das Beispiel eines bayrischen Büromöbelherstellers zeigt (500 Mitarbeiter und 160 Mio. € Umsatz). Dieser bemisst heute alle Bürotischplatten so, dass sie auf eine von drei verschiedenen Beinkonstruktionen passen. Dank dieser für den Endabnehmer unsichtbaren Vereinheitlichung kann das Unternehmen die früher nur für Sonderaufträge benötigten teuren computerisierten Maschinen auch für



diese Zwecke einsetzen und Standardtischplatten selbst produzieren, statt sie von Lieferanten zu beziehen. Als Folge dieser Reorganisation „steckten“ 2009 in einem Möbelstück im Schnitt nur noch 58 € Lohnkosten (gegenüber 86 € im Jahr 2002). Auf der Suche nach weiteren Einsparmöglichkeiten bei gleichbleibender bzw. gesteigerter Konkurrenzintensität wurde auch das Instrument der Produktklinik eingesetzt. Als man die entsprechenden Produkte der wichtigsten Konkurrenten „sezierte“, zeigte sich z.B., dass man die Schränke nicht, wie die Mitbewerber, mit einfachen, sondern mit gefärbten Metallteilen ausstattete, welche der Käufer aber so gut wie nicht bemerkt. Dies verursachte zusätzliche Kosten in Höhe von rund 12 € pro Schrank, was bei 50.000 Schränken im Jahr immerhin 600.000 € Kostenersparnis ausmacht.

**Literatur:** *Gilbert, X.; Strebel, P.* (1987): Strategies to Outpace the Competition, *Journal of Business Strategy*, 8(1): 28-36. *Kleinaltenkamp, M.* (1987): Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte. Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“-Ansatzes von Gilbert und Strebel, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39(1): 31-52.

## Outsourcing

Beschaffung von Leistungen, die bisher innerhalb des Unternehmens erbracht wurden, von außerhalb (d.h. von Drittunternehmen). Diese Strategie bietet zahlreiche Vorteile. Im Gegenzug müssen allerdings auch nicht unerhebliche Nachteile in Kauf genommen werden (vgl. Abb.).

	Vorteile	Nachteile
<b>Unternehmensstrategie</b>	Konzentration auf Kernleistung Mehr Kundennähe durch kleinere Organisation Größere Flexibilität durch kurzfristig abbaubare bzw. erweiterbare Kapazität	Abhängigkeit von Dienstleistern Aufgabe von Know how Risiko der Zusammenarbeit Zusammenstoß unterschiedlicher Unternehmenskulturen
<b>Effizienz</b>	Mehr Kreativität Zugang zum Experten-Know how des Dienstleisters Klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeiten Durchsetzbarkeit von Ideen gegenüber Unternehmensführung	Keine Exklusivlösung durch Agentur Zunahme von Koordinations- und Kontrollaufwand
<b>Kosten</b>	Umwandlung fixer in variable Kosten Bessere Planbarkeit und Transparenz der Kosten Reduktion Personalkosten	Transaktionskosten Komplexitätskosten
<b>Personal</b>		Widerstände beim Personal Verlust kultureller Identität Weggang von Leistungsträgern

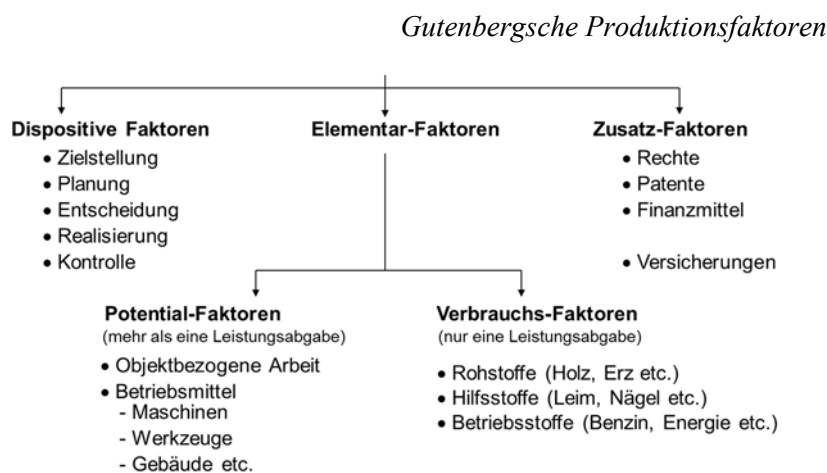
**Literatur:** *Kakabadse, A.; Kakabadse, N.* (2005): Outsourcing. Current and Future Trends, *Thunderbird International Business Review*, 47(2): 183-204. *Somjai, S.* (2017): Advantages and disadvantages of Outsourcing, *The Business and Management Review*, 9(1): 157-160. *Quinn, J.B.; Hilmer, F. G.* (1994): Strategic Outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.

**Panel** → Gesellschaft für Konsumforschung (GfK); → Markt- und Marketingforschung

## Paradigma

grundlegende, von den Vertretern einer Wissenschaft bzw. eines Wissensgebietes geteilte Leitidee: ein umfassendes ⇒ Wissenschaftsprogramm, an welchem eine Vielzahl von Forschern arbeitet. *T.S. Kuhn* hat diesen Begriff in die Wissenschaftstheorie eingeführt. Paradigma stammt aus dem Griechischen und bedeutet Beispiel, beispielhafte Struktur bzw. Muster. Bisweilen versteht man darunter auch wissenschaftliche Leistungen, welche „beispiellos genug“ sind, um eine Gruppe von Anhängern dauerhaft anziehen zu können, aber gleichzeitig offen genug sind, um dieser Gruppe Probleme verschiedenster Art zur Lösung überlassen zu können.

Der Begriff ist zwar vorzugsweise in den Naturwissenschaften gebräuchlich (z.B. Paradigma der *Newtonschen Physik*), lässt sich aber auch auf andere Disziplinen übertragen. Innerhalb der Volkswirtschaftslehre zählten lange Zeit die (neo-)klassische Nationalökonomie sowie der *Keynesianismus* zu den vorherrschenden Paradigmen, während für die Betriebswirtschaftslehre der faktortheoretische Ansatz von *E. Gutenberg* zu nennen ist. Im Zuge des Strebens nach wissenschaftlichem Pluralismus, das in den späten 1960er Jahren einsetzte, wurden u.a. der entscheidungsorientierte und der verhaltensorientierte Ansatz entwickelt, anfänglich als „Hilfswissenschaften“, später als eigenständige Paradigmen.



Mit Paradigma kann weiterhin eine Gruppe von Wissenschaftlern gemeint sein, die i.S. einer wissenschaftlichen Gemeinschaft miteinander kommuniziert und durch zentrale gemeinsame Vorstellungen einander verbunden ist. Wissenschaftler, die sich auf ein Paradigma berufen, beschäftigen sich mit ähnlichen Problemen und vertreten ähnliche Auffassungen, was die Vorgehensweise bei der Lösung dieser Probleme anbelangt (akzeptierte Theorien, Methoden und Forschungsergebnisse). Sie nehmen gleichartige Standpunkte zu wissenschaftstheoretischen Fragen ein, verwenden die zentralen Fachbegriffe in gleicher Weise und arbeiten mit Lehrbüchern, deren Inhalt mehr oder minder ähnlich ist. Grundlegend ist die Unterscheidung von quantitativem und qualitativem Paradigma.

Hat sich die Erklärungskraft eines Paradigmas erschöpft, kommt es zum Paradigmenwechsel.

**Literatur:** *Kuhn, T.S. (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt: Suhrkamp.*

## Paradoxon

Widerspruch in sich selbst

## Paretoprinzip

nach *V. Pareto* (1848-1923) benannter Erfahrungssatz, wonach in vielen Bereichen 80% des Ergebnisses mit 20% des Aufwandes erzielt werden

**Partnerschaftsmarketing** → Affiliate-Marketing

**Partyverkauf** → Verkaufsparty

## Penetrationsstrategie

Markteintrittsstrategie im Rahmen der dynamischen Preispolitik (⇒ Preispolitik, dynamische). Wer als Pionier anfangs bewusst auf niedrige Preise setzt, will möglichst schnell einen großen Marktanteil erringen und dadurch Barrieren errichten, die potenzielle Wettbewerber vom Markteintritt abhalten. Ist dies gelungen und die eigene Marktstellung gefestigt, entspricht es der Logik der Penetrationsstrategie, die Preise sukzessiv anzuheben (bspw. weil der Einstiegspreis nicht auskömmlich im Sinne der marktüblichen Renditeerwartungen oder gar nicht kostendeckend war). In der Reifephase des ⇒ Produktlebenszyklus wird dann häufig versucht, den dann drohenden Marktanteilsverlust durch Preissenkung zu vermeiden. International standardisieren lässt sich diese Preisstrategie folglich nur, wenn sich die verschiedenen Ländermärkte in der gleichen Lebenszyklusphase befinden. (vgl. Simmonds 1999, S.53f.). Erfolgsbeispiele sind *LG* und *Samsung*, zwei koreanische Unternehmen, die auf einigen Exportmärkten mit der Penetrationsstrategie schnell hohe Verkaufsvolumina eroberten (z.B. 85% des ägyptischen Fernsehgerätemarktes = ca. 500.000 Einheiten p.a.). Werden dabei allerdings Dumping-Preise eingesetzt, hängt der Erfolg der Penetrationsstrategie zunächst von der Entschlossenheit ab, mit der lokale Regierungen oder zentrale Institutionen (z.B. *WTO*) gegen diese Praktik vorgehen.

**Literatur:** *Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S.* (2021): Pricing, 5. Aufl., S.371f., Stuttgart: Kohlhammer. *Simmonds, K.* (1999): Avoiding the Seven Deadly Traps, *Journal of International Marketing*, 7(2): 51-62.

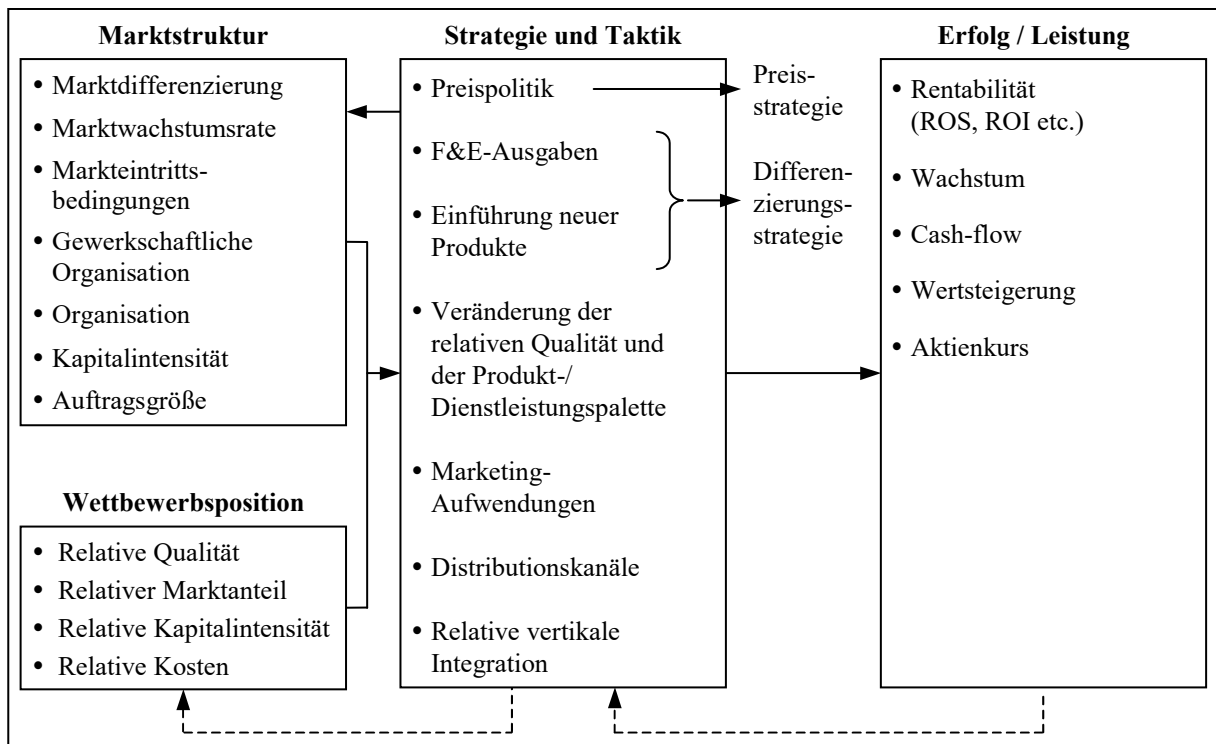
**Pepsi-Cola** → Coca-Cola

**Picadilly Lights** → Outdoor-Werbung

## PIMS-Projekt

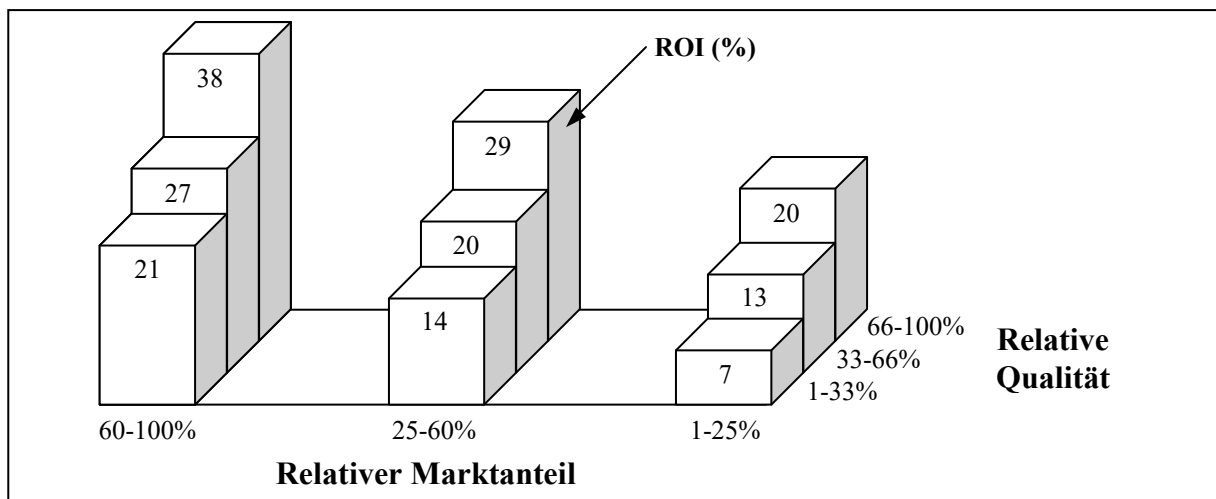
sollte auf der Basis von Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) allgemeingültige ⇒ Erfolgsfaktoren von Unternehmen bestimmen. Empirische Grundlage der *Profit Impact of Market Strategie*-Studie waren Daten von mehr als 3.000 SGEs aus mehr als 450 Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit. Die Variablen erfassten Merkmale des geschäftlichen Umfeldes („Marktstruktur“), der Wettbewerbsposition, des Leistungsprozesses („Strategie und Taktik“) sowie wichtige Maße des Unternehmenserfolgs (vgl. Abb. 1).

*Abb. 1: Modell des PIMS-Untersuchungsansatzes*



Der wichtigste Befund der ersten, rückblickend als „naiv“ kritisierten Phase der PIMS-Forschung lautet: Das zentrale Erfolgsmaß „Return on Investment“ (ROI) lässt sich regressionsanalytisch zu 80% mit Hilfe der eingangs genannten Variablen erklären. Den größten Erklärungsbeitrag lieferten die Variablen „relativer Marktanteil“ (20%), „Investitionsintensität“ (15%) und „relative Produktqualität“ (10%). Während sich demnach ein großer relativer Marktanteil und hohe relative Produktqualität positiv auswirken (vgl. Abb. 2), übt die Investitionsintensität einen negativen Einfluss aus (d.h. mindert den ROI).

Abb. 2: Schlüsselbefund der PIMS-Studie



Dieser scheinbar paradoxe Effekt lässt sich damit erklären, dass hohe Abschreibungen die Rendite mindern. Für den positiven Einfluss des relativen Marktanteils werden ⇒ Skaleneffekte verantwortlich gemacht. Was das konkret bedeutet, lässt sich etwa am Beispiel der Werbeausgaben von Pkw-Herstellern nachweisen. Massenhersteller, d.h. Anbieter mit einem großen relativen Marktanteil, müssen demzufolge

pro verkauften Pkw einen sehr viel geringeren Werbeaufwand betreiben als Nischenanbieter (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Economies of Scale in der Werbung

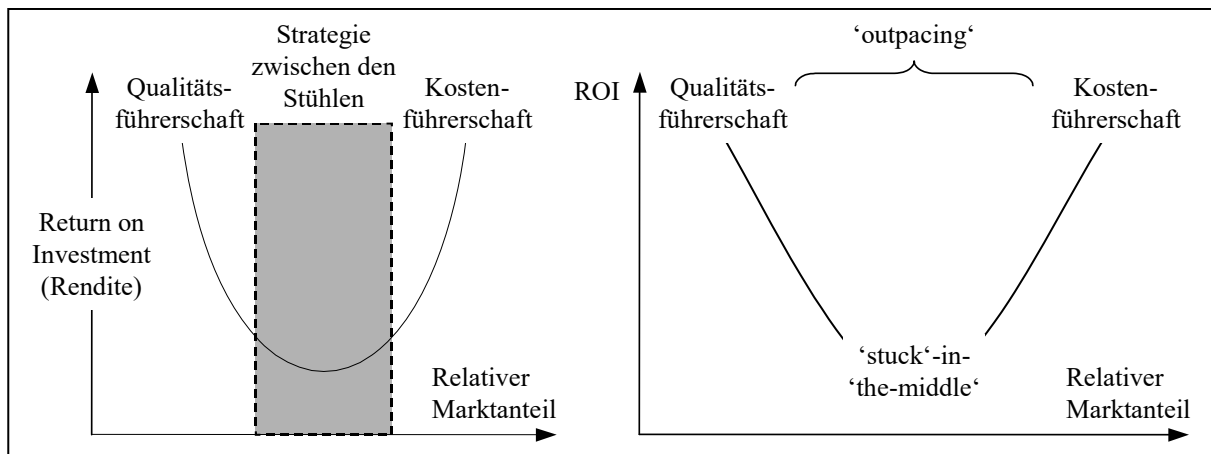
Marke	Werbeausgaben pro Pkw (2002, in %)	Marke	Werbeausgaben pro Pkw (2002, in %)	Marke	Werbeausgaben pro Pkw (2002, in %)
Rover	5.294	Toyota	707	Opel	370
Lancia	3.297	Subaru	663	Ford	367
Saab	1.607	Mazda	619	BMW	348
Citroën	1.380	Fiat	569	Skoda	298
Jaguar	1.237	Renault	539	Audi	288
Alfa Romeo	886	Nissan	536	Daihatsu	269
Peugeot	840	Suzuki	452	Mercedes	238
Kia	751	Mitsubishi	427	Volkswagen	212
Volvo	722	Hyundai	396		

Auch stärkt die aus einem großen Marktanteil erwachsende Marktmacht die Verhandlungsposition. Der positive Einfluss der Variablen „relative Produktqualität“ lässt sich u.a. mit der dann gegebenen Fähigkeit, ein höheres Preisniveau durchzusetzen, begründen. Hinzu kommen geringere Fehlerbehebungskosten (bspw. Rückrufaktion) sowie (Kosten-)Vorteile, welche eine stärkere  $\Rightarrow$  Kundenbindung verschafft. Denn es ist weniger kostspielig, bestehende Kunden zu halten, als neue Kunden zu akquirieren.

In der zweiten Phase der PIMS-Forschung stellten Forscher den postulierten Zusammenhang bzw. zumindest die Kausalität zwischen Marktanteil und Profitabilität in Frage. So hängt die Stärke der Korrelation davon ab, welche Daten der jeweiligen Studie zugrunde liegen und wie die beiden Größen gemessen werden. Zudem könnte es sich um eine Scheinkorrelation handeln: Der empirisch festgestellte Zusammenhang basiert dann nicht auf einer Ursache/Wirkungs-Beziehung zwischen Marktanteil und Profitabilität, sondern auf dem Einfluss mindestens einer dritten Variablen, welche die beiden fraglichen Größen gleichermaßen beeinflusst. Als Hintergrundvariablen kommen bspw. die Fähigkeit des Managements, die Unternehmenskultur, das Unternehmensimage und die Effizienz der Marktbearbeitung infrage. Allerdings ergaben Studien im weiteren Verlauf, dass in Analysen, welche diese Drittvariablen einbeziehen, der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Profitabilität zwar deutlich schwächer ausfällt, aber nicht völlig verschwindet.

Zu beachten ist weiterhin die Wechselwirkung des Marktanteils mit der Produktqualität, deren positiver Effekt auf den ROI weitgehend unbestritten ist. Gelingt es einem Anbieter, die Qualitätsführerschaft zu erlangen, kann er aufgrund der überproportionalen Zahlungsbereitschaft qualitätsbewusster Käufer ebenfalls eine überdurchschnittliche Profitabilität erzielen, auch wenn er einen geringeren Marktanteil hält als wichtige Wettbewerber. Eindeutig problematisch hingegen ist die Positionierung zwischen den Stühlen, d.h. ein mittleres Qualitätsniveau gepaart mit mittleren Kosten bzw. Preisen (vgl. Abb. 4). Erfolg verspricht allerdings die als  $\Rightarrow$  Outpacing bezeichnete Kombination von Kosten- und Qualitätsführerschaft.

Abb. 4: Wechselwirkung zwischen Marktanteil und Produktqualität



Die vielstimmige Kritik an der PIMS-Studie fasste *Homburg* in drei Rubriken zusammen: mangelhafte Datengrundlage, unzureichende Untersuchungsmethodik und voreilige Implikationen für das strategische Management (vgl. Abb. 5). Als die teilnehmenden Unternehmen das Forschungsprojekt nicht mehr unterstützten, wurde es 1999 eingestellt.

Abb. 5: Methodenkritik

Datengrundlage	Untersuchungsmethodik	Strategieempfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektivität der Bewertung einzelner Variablen (z.B. relative Produktqualität)</li> <li>• Querschnittsanalyse (kurzfristige Betrachtung einzelner Variablen)</li> <li>• Repräsentativität (Weniger erfolgreiche SGEs, nicht US-amerikanische SGEs, kleinere SGEs sowie SGEs aus Dienstleistungssektor nicht hinreichend repräsentiert)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückschluss auf kausale Beziehungen aus Korrelationen (Problem der Scheinkorrelationen)</li> <li>• Vernachlässigung von Interdependenzen zwischen erklärenden Variablen bei Anwendung der multiplen Regression</li> <li>• Mangelnde Eignung der multiplen Regressionsanalyse, um komplexe Abhängigkeitsstrukturen wie z.B. kausale Ketten zu untersuchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einseitige Orientierung am ROI als Erfolgsgröße</li> <li>• Vernachlässigung möglicher Synergieeffekte zwischen einzelnen SGEs eines Unternehmens</li> <li>• Vernachlässigung branchenspezifischer Besonderheiten</li> </ul>

**Literatur:** *Ailawadi, K.; Farris, P.; Parry, M. (1999): Market Share and ROI. Observing the Effect of Unobserved Variables, International Journal of Research in Marketing, 16: 17-33.* *Buzzell, R.D.; Gale, B.T. (1987): The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance, New York: Free Press.* *Buzzell, R.; Gale, B. (1989): Das PIMS-Programm, Wiesbaden: Gabler.* *Homburg, C. (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.* *Jacobson, R.; Aaker, D. (1985): Is Market Share All that It's Cracked up to Be? Journal of Marketing, 59(4): 11-22.* *Szymanski, D.; Bharadwaj, S.; Varadarajan, P. (1993): An Analysis of the Market-Share-Profitability Relationship, Journal of Marketing, 57(3): 1-18.*

**Piratenware** → Marken- und Produktpiraterie



**Plakat** → Außenwerbung; → Outdoor-Werbung

### **Plakat, interaktives**

als Dialogmedium einsetzbarer Werbeträger. Im einfachen Fall bringt das werbende Unternehmen daran Klebezettel mit der Telefonnummer bzw. Internetadresse oder Halter mit Produktproben bzw. Informationsmaterial an. Technologien wie Bluetooth ermöglichen es zudem, Passanten automatisch per SMS eine Werbebotschaft zukommen zu lassen, woraufhin diese einen Coupon oder Gratis-Klingelton abrufen können (⇒ Mobile Couponing; ⇒ Sales Promotion). Über integrierte Touchpads lassen sich durch Berührung auch akustische Signale (z.B. Werbung für eine neue CD) und Düfte (z.B. Werbung für Parfüm) freisetzen.

**Plattformstrategie** → Outpacing

### **Podcast**

Wortschöpfung aus iPod und Broadcasting, welche das Produzieren und Verbreiten von Audio- und Videodateien (insb. über das Internet) bezeichnet. Nutzer können sich diese Dateien individuell zu Radio- oder TV-Programmen zusammenstellen, über sog. Feeds (z.B. RSS-Reader) abonnieren und bspw. auf einem tragbaren MP3-Player abspielen.

**Polarisierung** → Marktstruktur

### **Popo-Wisch-Effekt**

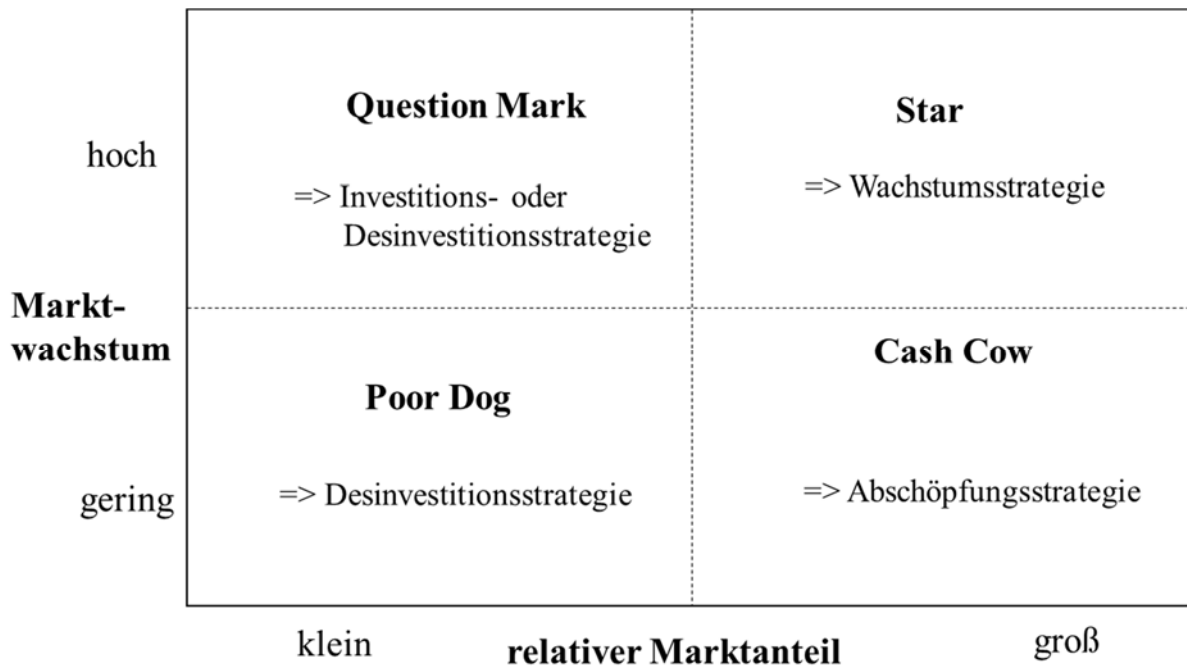
vom „Konsumforscher *P. Underhill* zufällig bei Videoaufnahmen für eine Studie entdeckte Störung des Kundenlaufs. Die Kamera fing nicht nur den Eingang eines New Yorker Warenhauses ein, sondern auch einen dort platzierten Ständer mit Krawatten. Viele Menschen blieben anfangs davor stehen, aber kaum jemand entschied sich später für den Kauf. Der Grund: Beim Betrachten wurden sie oft von vorbeigehenden Kunden am Rücken oder Hintern gestreift. Ein-, zweimal angerempelt – und die Kunden ließen die Krawatten links liegen“ (Bund 2012, S.28).

**Literatur:** *Bund, K.* (2012): Labormäuse am Kassenband, *Die Zeit*, 67(24): 28.

### **Portfolioanalyse**

wichtiges Planungsinstrument des Strategischen Managements, das in den 1960er-Jahren von der *Boston Consulting Group* entwickelt wurde auch. Die Bezeichnung Portfolioanalyse lässt sich darauf zurückführen, dass diese ursprünglich im Rahmen der Investitionstheorie entwickelt wurde. Ihren Durchbruch erlebte die Portfolioanalyse als Analyseschema, um Normstrategien für die effiziente Mittelverwendung von Unternehmen definieren zu können: Welche Strategischen Geschäftseinheiten innerhalb eines Unternehmens haben Wachstumschancen und sollten deshalb die für dieses Wachstum erforderlichen Investitionsmittel zur Verfügung gestellt bekommen und welche nicht? Gemäß den Erkenntnissen des ⇒ PIMS-Projektes kommt dabei dem (relativen) Marktanteil (= Indikator der Marktmacht) und dem Wachstum des Marktes, in dem das Unternehmen tätig ist (= Indikator der Marktattraktivität), die Schlüsselrolle zu. Darauf basiert die bekannte Vier-Felder-Matrix des Marktwachstums/Marktanteils-Portfolios der *Boston Consulting Group*, auch Boston-Matrix bzw. BCG-Matrix genannt (vgl. Abb. 1).

*Abb. 1: Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio*



Aufgrund ihrer Einfachheit und Plausibilität wurde die zumeist zweidimensionale, selten mehrdimensionale Portfolioanalyse bald zum Standardinstrument des Strategischen Managements. Die ⇒ SWOT-Analyse nutzt die Vier-Felder-Matrix, um aus den Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie den Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt strategische Empfehlungen für einzelne Geschäftsfelder oder Produkte abzuleiten.

Das Personalmanagement nutzt Portfolios gleichfalls in vielfältiger Weise, bspw. für das Zeitmanagement. Populär wurde die Zeitplanung nach dem sog. Eisenhower-Prinzip (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Eisenhower-Prinzip

dringlich	sofort anpacken	delegieren
nicht dringlich	terminieren	Papierkorb
	wichtig	nicht wichtig

**Literatur:** Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing, S. 312f., 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

### Preis/Qualitätsvermutung

Schlussfolgerung vom Preis eines Angebots auf dessen Qualität. *Diller et al.* erklären dies mit motivationalen Vorteilen (z.B. Streben nach sozialer Anerkennung), kognitiven Vorteilen (z.B. bei mangelnder Fähigkeit zu andersartiger Beurteilung des Angebots) und situativen Faktoren (z.B. Zeitdruck). Die einschlägige Forschung hat indessen zahlreiche Bedingungen identifiziert, unter denen nicht das Preisniveau nicht (!) als Qualitätsindikator herangezogen wird: „je ...

- stärker der Preis und je geringer die Qualität vom Verbraucher als Einkaufskriterium gewichtet werden und je geringer das Produktinvolvement ist ( $\Rightarrow$  Involvement),
- größer die Käuferfahrung und der Kenntnisstand des Nachfragers sind,
- mehr andere verlässliche Möglichkeiten zur Qualitätseinstufung zur Verfügung stehen,
- weniger Qualität und Preisniveau in der jeweiligen Warenkategorie variieren,
- unwichtiger der Prestigenutzen des Produktes ist“ (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.334).

**Literatur:** Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S. (2021): Pricing, 5. Aufl., S. 139ff., Stuttgart: Kohlhammer. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S.334ff., München: Vahlen.

### Preisbündelung

Variante der Preisdifferenzierung. Bei der Preisbündelung (Bundling) wird für mehrere Produkte/Teile bzw. Dienstleistungen/Teile, von denen jedes für sich genommen marktfähig ist, ein Gesamtpreis festgelegt. Damit verfolgt das Unternehmen verschiedene Ziele:

- Unterschiedliche Zahlungsbereitschaft ausnutzen: Angenommen, Produkt A soll für 120 € verkauft werden und B für 90 €. Die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe beträgt für A 155 € und für B 62 €, woraus folgt, dass B eigentlich unverkäuflich ist. Nicht so bei einer Preisbündelung. Denn bei einem Gesamtpreis AB von 210 € überkompensiert der „Zahlungsbereitschaftsüberschuss“ für Produkt A von  $(155 - 120 =) 35$  € die ungenügende Zahlungsbereitschaft für Produkt B von  $(62 - 90 =) - 28$  €.
- Wenn  $\Rightarrow$  *McDonalds* seine relativ teuren Einzelprodukte zu Menus mit einem attraktiven Gesamtpreis kombiniert, dann erzielt die Fast Food-Kette damit eine Verbrauchsintensivierung, was aufgrund von  $\Rightarrow$  Skaleneffekten zusätzlich Kostenvorteile beschert.

**Literatur:** Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S. (2021): Pricing, 5. Aufl., S. 295ff., Stuttgart: Kohlhammer. Johnson, M.D.; Herrmann, A.; Bauer, H.H. (1999): The Effects of Price Bundling on Consumer Evaluations of Product Offerings, *International Journal of Research in Marketing*, 16(2): 129-142. Soman, D.; Gourville, J.T. (2001): Transaction Decoupling. How Price Bundling Affects the Decision to Consume, *Journal of Marketing Research*, 38(1): 30-44.

### Preisgünstigkeit, wahrgenommene

subjektive Einschätzung, ob der Preis im Verhältnis zu Konkurrenzprodukten gerechtfertigt ist

### Preispolitik, dynamische

kurzfristige Anpassung der Preise, Zahlungsbedingungen etc. an die jeweilige Markt- und Wettbewerbssituation. Dynamisches Pricing sorgt dafür, dass Preise selten über einen längeren Zeitraum stabil bleiben. Sind Schwankungen nicht äußeren Umständen geschuldet, sondern einer systematischen Variation durch den Anbieter, bspw. um die tages- oder jahreszeitlich unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kunden abzuschöpfen, dann spricht man von dynamischen Preisstrategien. Bekanntestes Beispiel sind die stark variierenden Kraftstoffpreise. E-Commerce hat die Notwendigkeit und die technologischen Möglichkeiten einer dynamischen Preispolitik erheblich vergrößert.

**Literatur:** Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S. (2021): Pricing, 5. Aufl., S. 82f., Stuttgart: Kohlhammer.

## Preispremium

„Preisdifferenz zum Konkurrenzpreis, die ein Anbieter, eine Marke oder eine Einkaufsstätte aufgrund der individuellen Präferenz eines Nachfragers erzielen kann.“ Hersteller von  $\Rightarrow$  Markenartikeln schaffen ihr Preispremium gegenüber No Name-Produkten durch Investitionen in die Marke (bspw. Markenwerbung).

**Literatur:** <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preispremium.html>

## Preisvergleichsportale

agieren nach Einschätzung der *Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs*, Frankfurt am Main e. V., vielfach weit weniger objektiv und gemeinnützig, als es wünschenswert wäre. So habe diese Selbstkontrollinstitution der Wirtschaft im Frühjahr 2023 bei 64 beobachteten Portalen 122 Verstöße festgestellt worden. U.a. seien günstige Rangplätze käuflich (Premium-Partner, Gold-, Silber- und Bronzeeinträge), ohne dass dies regelmäßig als Werbung gekennzeichnet sei. Bisweilen seien die „Preisvergleiche“ nichts anderes als eine Zusammenstellung von Links zu Anbietern, die für diese Dienstleistung bezahlt haben. In einigen Fällen seien auch Bewertungen anderer Kunden durch Einkaufsgutscheine erkaufte worden.

## Preisvertrauen

Konstrukt der verhaltenswissenschaftlich geprägten Richtung des Preismanagements ( $\Rightarrow$  Konstrukt). Diller et al. definieren Preisvertrauen „als die Hoffnung bzw. Erwartung von Kunden, dass der Anbieter sich im Hinblick auf die Preisgünstigkeit, Preiswürdigkeit und/oder Preisfairness nicht opportunistisch, d.h. einseitig eigennützig verhält.“ Mit anderen Worten: Dass Anbieter ihren Informationsvorsprung oder andere Vorteile nicht ausnützen, um ungerechtfertigte Preise durchzusetzen.

**Literatur:** Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S. (2021): Pricing, 5. Aufl., S. 153f., Stuttgart: Kohlhammer.

## Preiswürdigkeit, wahrgenommene

subjektive Einschätzung, ob der Preis gemessen an der Qualität des Produktes gerechtfertigt ist

**Premiummarke**  $\rightarrow$  Mehrmarkenstrategie,  $\rightarrow$  Snob-Effekt

**Primacy-Effekt**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

## Priming

im Rahmen der sozialen Informationsverarbeitungstheorie beschriebener Effekt, der darauf basiert, dass neue Informationen (z.B. eine Werbebotschaft, eine Marke) in Abhängigkeit von dem zuvor geschaffenen Kontext der Informationsverarbeitung interpretiert werden. So beantworteten Testpersonen, denen der Versuchsleiter zuvor verschiedene Tierbezeichnungen vorgelesen hat (z.B. Katze), Fragen wie „Sind Hunde Tiere?“ besonders gut (d.h. schnell). Umgekehrt lassen sich Menschen durch einen „falschen“ Kontext leicht in die Irre führen. Fordert man eine Versuchsperson auf, zehn Mal das Wort „Kühlschrank“ zu sagen, und bittet sie danach, schnell die Frage: „Was trinkt eine Kuh?“ zu beantworten, dann erliegt sie häufig dem irreführenden Priming und antwortet aufgrund der so gebahnten Assoziation (Kühlschrank  $\rightarrow$  Milch) mit „Milch“ und nicht richtigerweise mit „Wasser“.

**Literatur:** Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2014): Sozialpsychologie, S. 67ff., 8. Aufl., München: Pearson. Hermans, D.; De Houwer, J.; Eelen, P. (1994): The Affective Priming Effect, *Cognition & Memory*, 8(6): 515-533. Lucas, M. (2000): Semantic Priming without Association. *A Meta-Analytic Review*, *Psychonomic Bulletin & Review*, 7(4): 618-630. Meyer, D.E.; Schranefeldt, R.W. (1971):

Facilitation in Recognizing Pairs of Words, *Journal of Experimental Psychology*, 90(2): 227-234.  
*Tulving, E.; Schaacter, D.L.* (1990): Priming and Human Memory Systems, *Science*, 247(4940): 301-306.

**Private Label** → Handelsmarke

## **Procter & Gamble**

global agierender Konsumgüter-Konzern, der vorwiegend im Bereich der Körperhygiene zahlreiche renommierte ⇒ Einzelmarken in seinem Produktportfolio hat (z.B. *Ariel, Blendax, Gillette*). P&G, wie dieses Unternehmen auch genannt wird, erwies für das Marketing im Allgemeinen und das Markenmanagement im Besonderen als revolutionär und stilbildend. 1879 brachte P&G das Waschmittel *Ivory* auf den Markt. Es war eine der ersten Marken, für die Werbung betrieben wurde. 1882 überredete *Harley Procter* seine Partner, 11.000 \$ in die landesweite Werbung für *Ivory* zu investieren. 1896 erschien P&Gs erste farbige Werbung - wiederum für *Ivory* - im *Cosmopolitan*. Die Werbung schlug ein – und der Begriff „Waschmittelwerbung“ war geboren. Schon bald verkaufte P&G über dreißig verschiedene Waschmittel, und die wachsenden Einnahmen ermöglichten weitere Innovationen. Seit dieser Zeit betrachtete P&G Werbung als eine strategische Investition. Seine Werbeausgaben belaufen sich mittlerweile auf über 3 Mrd. \$ im Jahr.

P&G hat sich nicht nur als Meister des Marketings erwiesen, es hat auch neue Märkte erfunden: *Tide* war das erste synthetische Hochleistungswaschmittel der Welt, *Pampers* die erste Wegwerfwindel. Gleiches gilt für die Entwicklung der Zwei-in-einem-Shampoos. Seinen vielleicht bedeutendsten Beitrag zum Marketing leistete P&G 1931, als es die funktionelle Organisation um eine neue Dimension erweiterte und das Markenmanagement erfand. Man war der Ansicht, dass Marken wie *Ivory* und *Camay* am besten gemanagt werden könnten, indem man die Verantwortung jeweils einer einzigen Person übertrug: einem Markenmanager.

Vorläufer des Systems des Markenmanagements, das die Marken in den Mittelpunkt des Marketing rückte und ein noch heute gültiges Konzept der Markenbetreuung ist, wurden schon in den 1920er Jahren entwickelt. Doch erst 1931 baute *Neil McElroy*, der damals bei P&G für die Verkaufsförderung zuständig war, eine Marketingorganisation auf, in der einzelne Teams für untereinander konkurrierende Marken zuständig waren. Zwar veränderte dies System die Welt nicht über Nacht. Doch mit der Zeit wurde das Markenmanagement zu einer anerkannten Funktion, zu einer wertvollen Ergänzung von Verkauf und Marketing. In der wirtschaftlicher Blütezeit der 1950er Jahre, als die Märkte mit neuen Produkten und Marken geradezu überschwemmt wurden, erfreute sich das Markenmanagement wachsender Beliebtheit. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die Errichtung von Einkaufszentren und den Siegeszug der Fernsehwerbung. Es ging den Menschen besser als je zuvor. Und das Markenmanagement brachte ein wenig Ordnung in all die Auswahl, welche der neue Wohlstand hervorbrachte.

**Literatur:** *Crainer, S.* (2005): Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten, in: Handelsblatt (Hrsg.), *Handelsblatt Management Bibliothek*, Bd. 1, 15-18, Frankfurt/Main: Campus.

## **Product Placement**

„gezielte Darstellung eines Kommunikationsobjektes als dramaturgischer Bestandteil einer Video- oder Filmproduktion gegen finanzielle oder sachliche Zuwendungen“ (Bruhn 2015, S.371). Das „Kommunikationsobjekt“ ist häufig ein bekannter ⇒ Markenartikel, der als Requisite in den Handlungsablauf von Film- und Fernsehproduktionen sowie von Video- und Computerspielen (seltener Hörfunk, Theater etc.) mit der Absicht integriert wird, Werbewirkung zu erzielen. Von Product Placement i.e.S. sind Corporate Placement und Generic Placement abzugrenzen. Beim Corporate Placement wird lediglich der Name des Unternehmens bzw. dessen Logo gezeigt und beim Generic Placement, häufig im Rahmen einer kooperativen Kommunikationsstrategie, eine bestimmte Produktart bzw. Produktkategorie. So tragen die Hauptdarsteller einer „Daily Soap“ auf Veranlassung der Jeans-Industrie regelmäßig Jeans.

Weitere Placement-Strategien, die sich bspw. nach dem Grad der Einflussnahme auf das Drehbuch abgrenzen lassen, sind laut *Meffert et al.*

- Creative Placement: Die Handlung eines Spielfilms wird schon während der Entstehung des Drehbuches auf das platzierte Produkt abgestimmt.
- Historic Placement: In Filmen, die in der Vergangenheit spielen, werden aktuelle Markenartikel verwendet.
- Idea Placement: Ziel ist die Sensibilisierung des Zuschauers für bestimmte Ideen, Meinungen, Überzeugungen oder Botschaften.
- Image Placement: Das gesamte Thema eines Films ist auf ein Produkt, eine Dienstleistung oder Branche zugeschnitten. Ein Beispiel ist der Film *Top Gun*, der eine Flut von Bewerbungen für die US-Navy auslöste.
- Innovation Placement: Platzierung eines neuen Produktes in einer internationalen Spielfilmproduktion (z.B. *Motorola*-Handy).
- Music Placement: Interpreten oder Songs werden in einen Film oder eine Serie integriert. Der Soundtrack kann ebenfalls ein Music Placement sein (z.B. *Vonda Shepard* in der Serie *Ally McBeal*).
- Non Placement bzw. Replacement: Die Hersteller versuchen, ihre Produkte aus bestimmten Filmen oder Szenen fernzuhalten. So soll vermieden werden, dass der Verbraucher etwas Negatives damit verbindet.
- On Set Placement: Das Produkt wird nur für eine kurze Sequenz im Film platziert. Es hat keine bestimmte Bedeutung für die Handlung des Spielfilms und könnte problemlos ersetzt werden (z.B. *Nutella*-Glas auf den Küchentisch).
- Service Placement: Hier stehen besondere Dienstleistungen im Vordergrund, z.B. die Benutzung von Breitband-Internetanschlüssen oder Kreditkarten (z.B. der Film *Das Netz*).
- Verbal Placement: Bei dieser Form des Placements werden ein Produkt oder eine Marke gezielt in einen Dialog eingebaut (z.B. „*Martini*, geführt, nicht geschüttelt“).
- Visual Placement: Marken und Produkte werden gezeigt, wenn der Held etwa eine bestimmte Automarke benutzt (z.B. *James Bond* und *BMW*).

Neben der Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Marke, Unternehmen, Produktart etc. wird mit Product Placement vor allem das Ziel verfolgt, ein bestimmtes Marken- bzw. Unternehmensimage zu schaffen bzw. ein bestehendes Image zu verändern. Erklären lässt sich die wachsende Beliebtheit dieses Instruments paradoxerweise mit der wachsenden „Werbemüdigkeit“ breiter Schichten der Bevölkerung. Auf die Allgegenwart der klassischen Medienwerbung mit ihren offensichtlichen und häufig übertriebenen Beeinflussungsversuchen reagieren immer mehr Zielpersonen mit innerem (⇒ Reaktanz) und äußerem Vermeidungsverhalten. Hierzu zählen Zapping (Sender-Hopping zur Vermeidung von Werbeeinspielungen) und Zipping (Aufnahme und späteres Abspielen von TV-Sendungen unter Überspringen der Werbeblocks). Diese Aversion erhöht die ⇒ Akzeptanz von Werbemaßnahmen, welche der Verbraucher nicht bewusst als Werbemaßnahme wahrnimmt, da sie in sein normales Umfeld eingebettet sind.

Product Placement erfüllt diese Bedingung, sofern das platzierte Produkt glaubwürdiger Bestandteil der Handlung ist und bspw. nicht zu häufig, zu lange oder in einem unnatürlichen Zusammenhang gezeigt wird. Gewinnt der Betrachter allerdings den Eindruck, dass die Handlung lediglich Vorwand für Product Placement ist und die Handlung im Extremfall nur auf mehr oder weniger willkürliche Weise die verschiedenen Platzierungen aneinander reiht, besteht die Gefahr eines ⇒ Bumerang-Effektes.

Product Placement unterliegt einerseits gesetzlichen Restriktionen, kann aber andererseits helfen, bestimmte Werbebeschränkungen zu umgehen. Generell gilt gemäß der EU-Richtlinie für audiovisuelle Dienste: In Kinderprogrammen und für bestimmte Erzeugnisse (bspw. Tabakwaren) ist Product Placement generell verboten. Ausnahmen bestehen für Kino- und Fernsehfilme bzw. -serien,



Sportsendungen und Unterhaltungssendungen, vorausgesetzt, die platzierten Produkte wurden kostenlos zur Verfügung gestellt. Dies ändert allerdings nichts daran, dass oftmals nicht eindeutig erkennbar ist, wo Product Placement endet und  $\Rightarrow$  Schleichwerbung beginnt. Auch der gesetzlich vorgeschriebene nachträgliche Hinweis „Diese Sendung enthält Produktplatzierung“ ist wenig informativ und letztlich nur ein Feigenblatt.

Berühmtes Beispiel und Vorbild besonders aggressiven Product Placements ist eine Talk-Show im US-Fernsehen. Das Studiopublikum bestand aus 276 Frauen, von denen jede einen *Pontiac G6* geschenkt bekam (summierter Ladenverkaufspreis = 7,8 Mio. \$). Dafür sprach die Moderatorin im Verlauf der einstündigen Sendung fünfzehnmal das Wort *Pontiac* aus und zeigte einen längeren Filmbeitrag, in dem sie eine Produktionsstätte von *General Motors* besuchte. Nach dieser spektakulären Aktion verachtete sich die Zahl der Besucher auf der Internetseite von *GM*. Ein weiteres Beispiel ist die Fernseh-Realityserie *The Apprentice* („Der Lehrling“). Hier kämpfen Kandidaten um eine Arbeitsstelle im *Donald Trump*-Imperium, wobei sie bestimmte Aufgaben zu lösen haben. Fast in jeder Folge ist ein Großkonzern prominenter Teil des Geschehens. So mussten die Kandidaten für den Spielwarenhersteller *Mattel* ein neues Spielzeug entwickeln oder für eine neue Zahnpastasorte der Marke *Crest* des Konsumgüterherstellers *Procter & Gamble* sich eine Marketingkampagne ausdenken. Generell wird bei diesen Sendungen keine Gelegenheit ausgelassen, den Unternehmensnamen zu nennen und das Produkt zu zeigen.

Innerhalb der Europäischen Union unterliegt Product Placement der Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste.

**Literatur:** Bruhn, M. (2015): Kommunikationspolitik, 8. Aufl., München: Vahlen. Herrmann, A. (2012): Product Placement in Deutschland. Einsatz und Regulierung, Baden-Baden: Nomos. Herrmann, A.; Lemân, F.M. (2007): Product Placement, das wirtschaftsstudium (wisu), 36(10): 1232-1236. Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing, S. 777ff., 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

### Product Stewardship

ganzheitliche und umfassende Produktverantwortung. Um die Risiken der Nutzung ihrer Produkte zu beseitigen oder zu minimieren, verpflichtet sich etwa die *Linde AG*, einer der weltweit führenden Hersteller von Industriegasen, alle Gefahrenpotentiale für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt in allen Phasen des Lebenszyklus zu ermitteln und zu bewerten – von Forschung und Entwicklung (F+E) über Produktion, Lagerung, Transport, Handel und Anwendung bis hin zu Recycling oder Entsorgung. Hersteller von Elektro- und Elektronikgeräten sind gemäß der ElektroStoffV gesetzlich verpflichtet, diese umweltverträglich zu entsorgen.

**Literatur:** Jensen, J.P.; Remmen, A. (2017): Enabling Circular Economy through Product Stewardship, *Procedia Manufacturing*, 8: 377-384. Rogers, D S.; Rogers, Z.S.; Lembke, R. (2010): Creating Value through Product Stewardship and Take-back, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(2): 133-160.

**Produkte, regionale**  $\rightarrow$  Qualität, emotionale

### Produktlebenszyklus

Phasenmodell, welches unterstellt, dass der  $\Rightarrow$  Absatz eines Produkts die Phasen Produkteinführung, Wachstum, Reife und Degeneration durchläuft

## Produktlinie

Gruppe von ähnlichen, d.h. aufgrund unternehmensexterner und/oder unternehmensinterner Gründe miteinander verbundener Produkte. Interne Gründe können gleiche Produktmaterialien und Produktprozesse sein, während externe Gründe im Kauf- bzw. Nutzungsverhalten der Kunden zu suchen sind. Typische Beispiele für die auch Produktfamilie, Produktgruppe oder Produktkategorie genannte Produktlinie sind Automobile vs. Motorräder (z.B. bei *BMW*), Vollwaschmittel vs. Fein- und Wollwaschmittel (z.B. bei *Henkel*). Die optimale Abgrenzung von Produktlinien ist Aufgabe der Programmpolitik.

**Literatur:** Decker, R.; Bornemeyer, C. (2007): Produktliniengestaltung, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement, 2. Aufl., 573-579, Wiesbaden: Springer Gabler.

## Produktmarke

ursprüngliche Erscheinungsform des  $\Rightarrow$  Markenartikels. Im Falle von „Ein-Produkt-Unternehmen“ können Produktmarken auch als Einzel-, Mono- oder Solitärmarke bezeichnet werden. Zwar dominiert diese Markenstrategie noch heute bestimmte Produktkategorien (z.B. Süßwaren, Zigaretten). In anderen aber haben  $\Rightarrow$  Markenfamilien (Waschmittel) sowie Dachmarken (Speisefette und Öle) gleichgezogen bzw. die Produktmarke überholt (Mundpflege, Suppen, Würzen und Saucen). Abgesehen von „Ein-Produkt-Unternehmen“ haben hauptsächlich Hersteller mit heterogenem Sortiment versucht, für ein bestimmtes Produkt – und nur für dieses – ein Höchstmaß an Individualisierung und Identifikation zu erreichen. Beispielsweise sollte den Kunden von *Procter & Gamble* aus leicht nachvollziehbaren Gründen nicht ständig bewusst sein, dass der Fruchtsaft *Valensina* demselben Haus entstammte wie etwa das Waschmittel *Ariel*: Da die in dem einen Bereich erworbene Kompetenz den Markenauftritt in dem anderen Feld beeinträchtigt, befürchteten die Verantwortlichen einen negativen Imagetransfer. Aber auch Konsumgüterhersteller mit einer weniger heterogenen Produktpalette (z.B. *Henkel* mit den Waschmitteln *Fewa*, *Persil*, *Weißer Riese*, *Spee* etc.) bzw. Dienstleistungen (z.B. der *Jahreszeiten-Verlag* mit den Zeitschriften *Country*, *Prinz*, *Petra*, *Für Sie*, *Vital* etc.) verfolgten das Ziel, für jede ihrer Marken eine prägnante, unverwechselbare  $\Rightarrow$  Markenpersönlichkeit zu schaffen.

Die Produkt- bzw. Einzelmarkenstrategie hilft zunächst, mögliche negative Ausstrahlungen anderer Marken zu vermeiden. Als Beleg führt *Meffert* das Beispiel *Pampers* an: Dank der Eigenmarkenstrategie von *Procter & Gamble* beeinträchtigte die um die ungenügende Verrottungsfähigkeit derartiger Windeln geführte öffentliche Diskussion das Image von *Ariel* (Waschmittel) bzw. *Meister Proper* (Allzweckreiniger) nicht oder allenfalls geringfügig. Vorteilhaft an dieser Strategie ist der geringe Koordinationsbedarf der markenspezifischen Marketingmaßnahmen. Der zentrale Nachteil besteht darin, dass eine Monomarkete in allen Phasen des Produktlebenszyklus alleine die gesamten Marketingkosten tragen muss, die zudem in der Einführungsphase höher liegen als bei Markenfamilien und Dachmarken. Wenn aus diesem Grund im Laufe der Zeit die für den notwendigen  $\Rightarrow$  Relaunch erforderlichen Finanzmittel fehlen, kann die deshalb verkürzte Lebensdauer der Einzelmarke die Amortisation der finanziellen Aufwendungen beeinträchtigen.

**Literatur:** Gröppel-Klein, A.; Königstorfer, J. (2009): Projektive Verfahren, in: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., S. 537–554, Wiesbaden: Gabler. *Meffert, H.* (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, S. 129-156, München: dtv. *Unger, F.* (1986): Markenartikel – Konzeption, in: Unger, F. (Hrsg.), Konsumentenpsychologie und Markenartikel, S. 1-17, Heidelberg: Physica. *Salcher, E.F.* (2011): Psychologische Marktforschung, Berlin: de Gruyter. *Singh, R.K.; Göritz, A.S.; Moser, K.* (2015): Methoden der psychologischen Marktforschung, in: Moser, K. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie. Berlin: Springer.

## Produktpflege

behutsam-kontinuierliche Weiterentwicklung von Produkten

## Produktplatzierung

liegt vor, wenn ein Markenprodukt bewusst und gegen Entgelt oder kostenlose Bereitstellung von Produkten, Gewährung von Dienstleistungen, Versorgung der Crew (bzw. andere Gegenleistungen) in die Dramaturgie eines Filmes oder eines anderen „Medienereignisses an einer Stelle platziert wird, an der zwar ein Produkt dieser Art vorgesehen ist, aber nicht eines dieser Marke (⇒ Markenartikel). Produktplatzierung ist gemäß der EU-Fernsehrichtlinie durch den Hinweis „unterstützt durch Produktionshilfe“ kenntlich zu machen.

## Produktzugaben

wichtiges Instrument der Verkaufsförderung (⇒ Sales Promotion). Die zur Frage der Wirksamkeit von Produktzugaben durchgeführten Laborexperimente haben sehr unterschiedliche Wirkungen nachgewiesen (z.B. Testkäufe, Umsatzsteigerung, aber auch Postpromotion-Dip, d.h. Umsatzrückgang unter das übliche Absatzvolumen nach Ende der Promotionphase, Erleichterung der Kaufentscheidung, Einkaufsstätten- bzw. Produktwechsel, Vorratshaltung).

Hoffmann (2010) hat auf Basis realer Marktdaten die verkaufsfördernde Wirkung von mehr als 50 verschiedenen Produktzugaben untersucht. Dies ist nur dann der Fall, wenn diese den Konsumenten einen echten Mehrwert bieten. Weiterhin wichtig ist der Fit mit dem Grundprodukt. „Zugaben sollten inhaltlich, imagemäßig usw. zum Grundprodukt passen. Eine zu große Produktähnlichkeit verringert jedoch ihre Absatzwirkung. Absatzstarke Produktzugaben müssen also von Konsumenten als besonderes Extra wahrgenommen werden und nicht nur als ein bloßes „Mehr“. Eine Produktzugabe sollte zudem optisch auffällig gestaltet sein und nach Möglichkeit zusätzlich beworben werden. Dadurch lässt sich sicherstellen, dass Konsumenten die Zugabe tatsächlich bemerken. Damit die Absatzwirkung von Produktzugaben langfristig nicht nachlässt, sollten sie zudem nicht zu häufig als Promotion-Instrument eingesetzt werden.

**Literatur:** Hoffmann, S. (2010): Verkaufsförderung mit Produktzugaben, Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 10: 485-489.

**Programmmarke** → Dachmarke

## Projektive Verfahren

der Marktforschung basieren auf der Vorstellung, dass bei „problematischen“ Fragen (bspw. zu Alkohol- und Drogenkonsum, Ladendiebstahl, Steuerehrlichkeit) es den meisten Befragten leichter fällt anzugeben, wie andere Personen diese Fragen beantworten würden, als ihre eigenen ⇒ Einstellungen, Ansichten zu enthüllen (⇒ Markt- und Marketingforschung). Je ähnlicher diese „andere Person“ der eigentlichen Auskunftsperson ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass diese ihre eigenen Gefühle und Einstellungen auf die „andere Person“ projiziert (d.h. überträgt). „Meist geschieht dies dadurch, dass der Testperson unklare Situationen vorgegeben werden, die sie beschreiben soll oder wofür sie die Antwort Dritter abschätzen muss (Third-Person-Technique)“ (Berekoven et al. 2006, S.185).

**Literatur:** Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden: Gabler. Gröppel-Klein, A.; Königstorfer, J. (2009): Projektive Verfahren in der Marktforschung, in: Buber, J.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., S. 537-554, Wiesbaden: Gabler. Salcher, E.F. (2011): Psychologische Marktforschung, Berlin: de Gruyter. Singh, R.K., Göritz, A.S., Moser, K. (2015). Methoden der psychologischen Marktforschung, in: Moser, K. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, S.161-178, Berlin: Springer.

**Prominenz-Effekt** → Dominanz-Effekt

### Prospect-Theorie

Theorie des Erwartungsnutzens. Im Gegensatz zur klassischen Erwartungsnutzentheorie geht die Prospect Theorie als wichtigste deskriptive Entscheidungstheorie davon aus, dass bei risikobehafteten Entscheidungen nicht der erwartete absolute (meist monetäre) ⇒ Nutzen den Ausschlag gibt. Wie Kahnemann, Tversky und andere mit zahlreichen Experimenten nachweisen konnten, orientieren Entscheider sich am relativen Nutzen, der sich aus dem Vergleich der Entscheidungsalternativen mit einem subjektiven Referenzwert bzw. Referenzpunkt ergibt. „Konkret wird der Wert eines ‘Prospects‘, d.h. einer unsicheren Ergebnisverteilung, ermittelt, indem jedem Ergebnis ein Wert gemäß der Wertfunktion zugeordnet wird, der so ermittelte Wert mit einem Wahrscheinlichkeitsgewicht multipliziert wird und die so entstehenden Produkte über alle möglichen Ergebnisse aufsummiert werden“ (Gillenkirch 2023).

Die Wertfunktion weist drei wesentliche Eigenschaften auf:

(1) Bedeutung von individuellen Referenzpunkten: Ereignisse werden nicht absolut, sondern relativ, d.h. gemessen an einem Bezugspunkt (bzw. wert) beurteilt. Als Gewinn werden Konsequenzen einer Entscheidung wahrgenommen, die oberhalb des Referenzpunktes liegen, und als Verlust Konsequenzen, die unterhalb des Referenzpunktes liegen: Studentin A, die nach einer Klausur mit der Note 3 rechnet (Referenzpunkt), wird sich über die Note 2 freuen, während B, die mit einer 1 gerechnet hatte, über die 2 enttäuscht sein wird (vgl. Hoffmann/Akbar 2019, S.112f.)

(2) Abnehmende Sensitivität: Die Funktion verläuft degressiv, d.h. bei steigender Höhe des Gewinns sinkt der Wertzuwachs, den jede weitere Einheit „Gewinn“ verursacht. Demzufolge empfindet Konsument A, der 20 € statt 10 € Rabatt erhält, einen größeren Wertzuwachs als Konsument B (120 € statt 110 € Rabatt). Obwohl der zusätzliche Gewinn in beiden Fällen 10 € beträgt (d.h. objektiv betrachtet gleich ist), steigt die Wertschätzung des Angebots unterschiedlich stark. Für den Verlustbereich gilt dies entsprechend.

(3) Verlustaversion: Die Wertfunktion verläuft nicht symmetrisch, sondern ist im Verlustbereich steiler als im Gewinnbereich. Der Ärger über einen Verlust ist stärker als die Freude über einen betragsmäßig gleich großen Gewinn. Der Ärger über den Verlust eines 10 €-Scheins ist größer als die Freude über den unerwarteten Fund eines 10 €-Scheines. Verlustaversion führt u.a. dazu, dass Hausverkäufer vom potentiellen Käufer mehr Geld fordern als sie selbst dafür maximal zu bezahlen bereit sind. Diese Überbewertung von Objekten, die man selbst besitzt, bezeichnet R. Thaler (⇒ Mental Accounting) als Besitzumseffekt („Endowment Effect“). Dieses Phänomen zeigt sich auch bspw. dann, wenn uns ein Geschenk nachträglich wieder weggenommen wird (z.B. sechs Richtige bei der Lottoziehung gefolgt von der Erkenntnis, dass man vergessen hat, den Lottoschein abzugeben) oder auf die gestrige Preissenkung beim Mensaeßen (= Gewinn) heute eine betragsmäßig identische Preiserhöhung folgt (= Verlust). Beide Situation hinterlassen ein negatives Gefühl, d.h. einen Netto-Schaden, obwohl der objektive Saldo ausgeglichen ist (= Null).

Die Existenz einer generalisierten Verlustaversion haben *Kahnemann & Tversky* mit folgender Versuchsanordnung nachgewiesen. Ihre Versuchspersonen konnten wählen zwischen ...

- einem sicheren Gewinn von 240 € und
- der 25%-Chance eines Gewinns von 1.000 €.

Für welche Option würden Sie sich entscheiden? Vermutlich wie die große Mehrheit: 84% zogen den sicheren Gewinn (= 240 €) der Chance auf 1.000 € vor, obwohl deren Erwartungswert mit 250 € (= 25% von 1.000 €) sogar 10 € über dem sicheren Gewinn von Option A liegt. Besteht die Entscheidungsalternative jedoch ...

- in dem sicheren Verlust von 750 € und
- der 75%-Chance, 1.000 € zu verlieren (sowie entsprechend der 25%-Chance, nichts zu verlieren),

dann ziehen 87% den möglichen größeren Verlust (= 1.000 € mit 75%-Wahrscheinlichkeit) dem sicheren kleineren Verlust (= 750 €) vor. Vergleichbares lässt sich auf den Aktienmärkten beobachten. Vor allem Privatanleger wollen unter allen Umständen vermeiden, Kursverluste „realisieren“, d.h. auf ihrem Konto verbuchen zu müssen (= sicherer Verlust), weshalb sie „schlecht laufende“ Aktien möglichst nicht verkaufen, obwohl erfahrungsgemäß deren Kursverluste auch zukünftig eher zu- als abnehmen werden (= möglicher höherer Verlust). Hingegen verkaufen sie „gut laufende“ Aktien, obwohl die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass diese auch in Zukunft überdurchschnittlich gut abschneiden würden. Aufgrund der generalisierten Verlustaversion erscheint die Möglichkeit, den bislang eingetretenen Kursgewinn real auf dem eigenen Konto verbuchen zu können, attraktiver als die Aussicht auf einen künftigen höheren Gewinn. Da Gewinne und Verluste auf unterschiedlichen mentalen Konten verbucht werden ( $\Rightarrow$  Mental Accounting), ist vielen nicht möglich zu erkennen, dass sie den größten Nettogewinn erzielen könnten, würden sie „gut laufende“ Aktien in ihrem Portfolio behalten und „schlecht laufende“ Aktien verkaufen.

Schließlich hat sich gezeigt, dass Gewinne, die mit Sicherheit eintreten, gegenüber größeren, aber unsicheren Gewinnen bevorzugt werden (Sicherheitseffekt).

**Literatur:** *Herrmann, A.; Bauer, H.* (1996): Ein Ansatz zur Preisbündelung auf der Basis der „prospect“-Theorie, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48(6/7): 675-694. *Gillenkirch, R.* (2023): Wertfunktion der Prospect-Theorie, [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wertfunktion-der-prospect-theorie-53938/\(17.07.2023\)](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wertfunktion-der-prospect-theorie-53938/(17.07.2023)). *Hoffmann, S.; Akbar, P.* (2019): *Konsumentenverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. *Kahneman, D.; Knetsch, J.; Thaler, R.* (1990): Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem, *Journal of Political Economy*, 98: 1325-1348. *Kahnemann, D.; Tversky, A.* (1979): Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 39: 341-350. *Kahneman, D.; Tversky, A.* (1984): Choices, Value, and Frames, *American Psychologist*, 39: 341-350. *Thaler, R.* (1980): Toward a Positive Theory of Consumer Choice, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1: 39-60. *Thaler, R.* (1985): Mental Accounting and Consumer Choice, *Marketing Science*, 4: 199-214.

**Prosumment**  $\rightarrow$  Kundenwert

### Protektionismus

Versuch, durch eine Beggar thy Neighbor-Politik (d.h. zu Lasten anderer) die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern: hauptsächlich durch Abwehr unerwünschter ausländischer Konkurrenten und/oder Verbesserung der Absatzchancen der einheimischen Unternehmen auf

Auslandsmärkten. In manchen Fällen, z.B. bei Nordkorea, dominieren politische Ziele (wirtschaftliche Autarkie). Theoretisch gerechtfertigt wurde Protektionismus zuletzt mit der „Allgemeinen Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes“. In den Mittelpunkt seiner als „Nachfrageorientierung“ später popularisierten Überlegungen stellte Keynes (1936) die Förderung der kurz- und mittelfristigen Beschäftigung der arbeitsfähigen Bevölkerung, wofür die Exportwirtschaft von wesentlicher Bedeutung sei. Diese könne der Staat fördern, indem er mit Hilfe protektionistischer Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Unternehmen steigert und Exporteure, z.B. durch Steuererstattung, Übernahme von Bürgschaften oder Zinssubventionen, unterstützt. Als revolutionär erwies sich diese These insb. für die Wirtschaftspolitik. Einerseits begründete sie die Rückkehr zum interventionistischen Staat, andererseits die Hinwendung zu einem Wohlfahrtsstaat, der sich als Sachwalter breiter Schichten der Bevölkerung versteht.

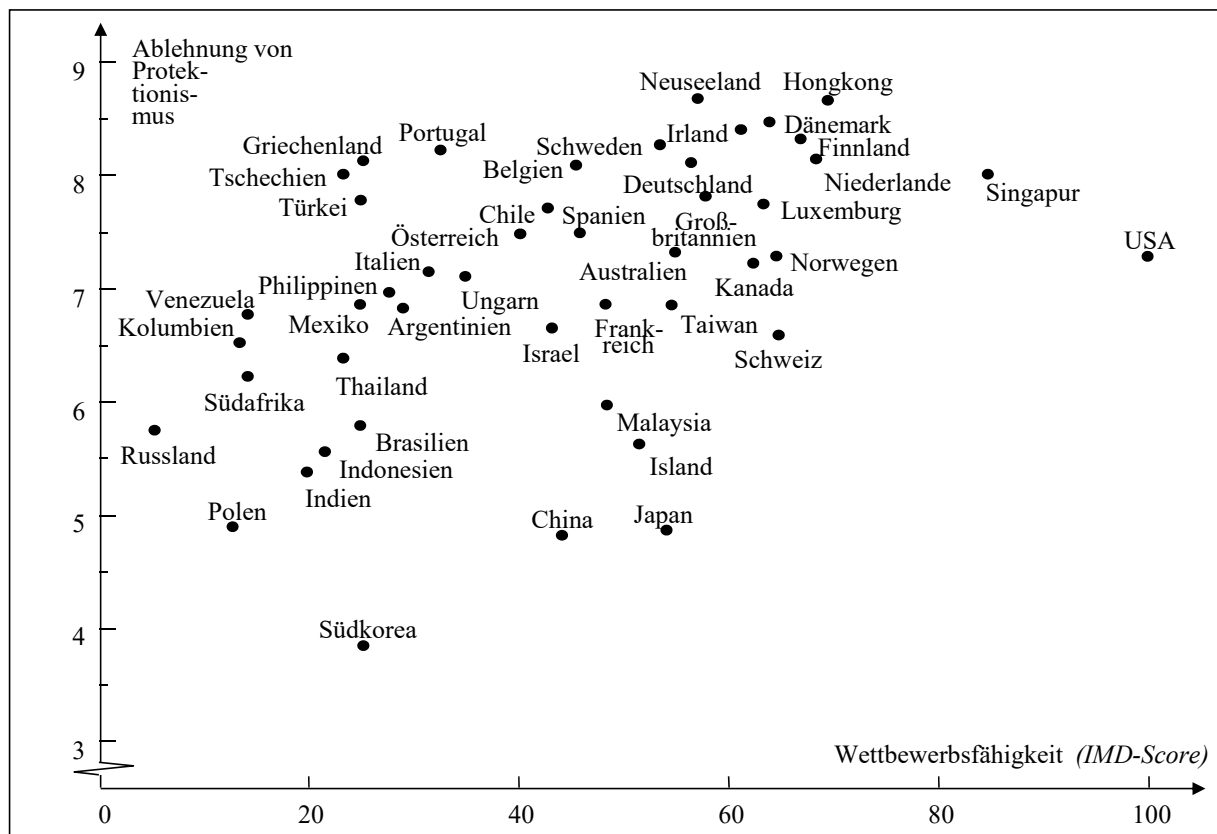
Privatwirtschaftliche Organisationen versuchen häufig, durch Lobbying, Verbandsarbeit etc. die politischen Instanzen zu protektionistischen Eingriffen zu bewegen. Ob tarifäre (insb. Zölle) oder nichttarifäre Handelshemmnissen (z.B. Zollformalitäten, Industrienormen): Immer geht es darum, den Marktmechanismus außer Kraft zu setzen, konkurrenzschwache Wirtschaftszweige und Arbeitsplätze zu erhalten bzw. zu unterstützen. Bisweilen wird auch interveniert, um „Infant Industries“ zu fördern. Ziel ist dabei der industriepolitisch motivierte Aufbau bzw. die Förderung international (noch) nicht wettbewerbsfähiger Sektoren. Im Rüstungs- und im Agrarbereich stehen zumeist Autarkiebestrebungen im Vordergrund.

Zu den subtileren Instrumenten zählen die (gewöhnlich alles andere als) „freiwilligen“ Selbstbeschränkungsabkommen und die zahllosen nichttarifären Handelshemmnisse, deren protektionistischer Charakter nicht immer leicht zu erkennen ist: Rechts- und Verwaltungsvorschriften oder unfaire Praktiken der Gesetzgebung, der Rechtsprechung bzw. der Verwaltung sowie kommunikative Maßnahmen (z.B.  $\Rightarrow$  Buy National-Kampagnen). Diese auch administrativ genannten Hemmnisse versetzen ausländische Konkurrenten in einen Zustand „latenter Rechtsunsicherheit“. Denn ihre Wirkungen sind zumeist nicht vorhersehbar. So erschweren häufige, nicht zu prognostizierende Änderungen technischer Normen eine langfristige Investitionsplanung und verursachen Zeitverzögerungen sowie zusätzliche Kosten.

Zwischen internationaler Wettbewerbsfähigkeit und der Akzeptanz von Protektionismus besteht ein signifikanter Zusammenhang ( $r = -0,48$ ; vgl. Abb).

### *Internationale Wettbewerbsfähigkeit und Protektionismus*





Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von: International Institute for Management Development (1998, S.19 und S.374).

Dies kann allerdings unterschiedlich interpretiert werden: Werden Handelshemmnisse errichtet, um die eigene Wettbewerbsschwäche zu kompensieren? Oder bewirkt Protektionismus (längerfristig) Wettbewerbsschwäche? Wirtschaftspsychologen zu einem ähnlichen Schluss wie die empirische Wirtschaftsforschung. Demnach fördern zwei Befindlichkeiten maßgeblich die Neigung, sich vor Wettbewerbern auch durch unfaire Mittel zu schützen: Angst vor Veränderungen (d.h. mangelnde Änderungsbereitschaft) und das Gefühl der Unterlegenheit. Auch fehle vielerorts eine „Kultur der Krise“, d.h. die Fähigkeit und das Selbstvertrauen, auf Krisensymptome (z.B. Marktanteilsverlust) nicht mit Konservierung und „Festhalten-wollen“ zu reagieren, sondern diese als Signal für den Beginn eines neuen Entwicklungsabschnitts zu werten.

**Literatur:** Bhagwati, J. (1990): Geschützte Märkte. Protektionismus und Weltwirtschaft, Frankfurt/Main: Keip. Frey, B.S. (1991): Public Choice. Ergebnisse der letzten zehn Jahre, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20(10): 492-496. Grubic, S.; Schuster, J. (2019): Contemporary Protectionism. Causes and Consequences, Business & Management Review, 10(3): 190-193. International Institute for Management Development (1998): The World Competitiveness Yearbook 1998, Lausanne. Keynes, J.M. (1936): The General Theory of Employment, Interest, and Money. Reprinted in and cited from The Collected Writings of John Maynard Keynes, Vol. VII, London: Macmillan. Krüger, D. (1997): Der ausländische Investor staunt ungläubig und ist verwirrt. Das Steuerdickicht als Standortnachteil Deutschlands, Blick durch die Wirtschaft, 215:4. Müller, S.; Kornmeier, M. (2001): Streitfall Globalisierung, München: Oldenbourg.

## Proxy-Variable

Variable, welche eine Eigenschaft abbildet, die einer direkten Messung nicht zugänglich ist bzw. nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand erfassbar ist (z.B. Einkommensklasse als Proxy der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozio-ökonomischen Schicht)

## Prozessinnovation

grundlegende Verbesserung der Verfahrensweisen („Prozesse“). Prozessinnovationen ermöglichen es, ein bestimmtes Gut kostengünstiger, hochwertiger, sicherer, schneller etc. als zuvor zu produzieren. Von der Prozessinnovation ist die Produktinnovation zu unterscheiden: ein neuartiges Produkt (bzw. Leistung). Neuartig kann ein Produkt in unterschiedlicher Weise sein: neuartig für wen, in welchem Maße, in welchem Markt etc.?

**Literatur:** Hauschildt, J.; Salomo, S.; Kock, A.; Schultz, C. (2023): Innovationsmanagement, 7. Aufl., München: Vahlen.

## Public Private Partnership (PPP)

freiwillige, mehr oder weniger vertraglich geregelte Kooperation zwischen Vertretern der öffentlichen Hand und des privaten Sektors mit dem Ziel, Projekte bspw. der Stadtentwicklung oder des ⇒ Stadtmarketings gemeinsam zu bearbeiten. Auch in folgenden Bereichen wurde PPP mit unterschiedlichem Erfolg erprobt: Bildung, Forschung und Entwicklung, öffentlicher Personennahverkehr und sonstige Infrastruktur sowie Fremdenverkehr.

Die Erscheinungsformen von Public Private Partnership reichen von informeller über vertragliche Zusammenarbeit bis hin zu gemeinsamen Unternehmen (z.B. Wasserversorgung, Wasseraufbereitung). Im Idealfall versucht das privatwirtschaftliche Unternehmen nicht, politische Entscheidungen zu beeinflussen oder werbliche Ziele zu erreichen, sondern die öffentliche Verwaltung mit seinen praktischen Erfahrungen und Kompetenzen zu unterstützen (z.B. Marketing-Know).

**Literatur:** Greiling, D. (2002): Public Private Partnership, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31(6): 339-342. Wettenhall, R. (2003): The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships, Public Organization Review, 3: 77-107.

## Public Relations

Maßnahmen wie Pressearbeit, mit denen Unternehmen Einfluss auf die öffentliche Meinung im Allgemeinen und ihre Stakeholder im Besonderen nehmen (⇒ Stakeholder-Marketing)

**Pull-Strategie** → Sprungwerbung

**Push-Kommunikation** → Content Marketing

## Qualität, emotionale

der USP von regionalen Produkten. „Emotions like pride of and sympathy to the own region may be transferred directly to the product. Moreover, von Alvensleben suggests that sympathy to the region leads to a positive bias in the perception of the product and its attributes (von Alvensleben 2000a). The contact-affect-phenomenon is discussed as the cause of this positive image transfer from the region to the product (von Alvensleben 2000b: 401): The pure contact to an object leads to familiarity and finally to sympathy to the object” (Henseleit et al. 2007).

**Literatur:** Henseleit, M.; Kubitzki, S.; Teuber, R. (2007): Determinants of Consumer Preferences for Regional Food, Paper Presented at the 105th EAAE Seminar 'International Marketing and International Trade of Quality Food Products', Bologna, Italy. von Alvensleben, R. (2000a): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte, Konsumtheoretische Grundlagen, in: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft, Schriftenreihe Agrarspectrum, Bd. 30, 3-18. von Alvensleben, R. (2000b): Zur Bedeutung von Emotionen bei der Bildung von Präferenzen für regionale Produkte, Agrarwirtschaft, 49(12): 399-402.

### Quasi-Experiment

Versuchsordnung, bei der nicht, wie beim klassischen  $\Rightarrow$  Experiment, zufällig ausgewählte Gruppen, sondern natürliche Gruppen miteinander verglichen werden. Vom „reinen“ bzw. klassischen Experiment unterscheidet sich das Quasi-Experiment aber nicht nur durch die fehlende Zufallsauswahl. Damit geht einher, dass die Versuchsleiter mögliche Störfaktoren nur bedingt kontrollieren können und auch nicht die unabhängige(n) Variable(n) systematisch variieren. Beim Quasi-Experiment wird eine „natürlicherweise vorkommende Variation“ des Merkmals, dessen Wirkung die Forscher untersuchen wollen, ausgenutzt. Bsp.: Vergleich zweier Plakatentwürfe. Plakat A wird vor Supermarkt A aufgestellt und Plakat B vor Supermarkt B. Anschließend werden die Reaktionen der Kunden beider Supermärkte miteinander verglichen. Da es höchst unwahrscheinlich ist, dass sich die A-Kunden von den B-Kunden ausschließlich dadurch unterscheiden, dass die einen A-Plakat und die anderen B-Plakat gesehen haben, können festgestellte Unterschiede in den Reaktionen (z.B. aktive/passive Erinnerung der Werbebotschaft) nicht mit der notwendigen Eindeutigkeit (d.h. kausal) mit der unterschiedlichen Gestaltung erklärt werden.

**Literatur:** Campbell, D.T.; Cook, T. D. (1979): Quasi-experimentation, Chicago/IL: Rand Mc-Nally. Goldfarb, A.; Tucker, C.; Wang, Y. (2022): Conducting Research in Marketing with Quasi-experiments, Journal of Marketing, 86(3): 1-20.

**Quelle:** <https://methpsy.elearning.psych.tu-dresden.de/mediawiki/index.php/Quasi-Experimente/>  
(13.12.2023)

### Quengelware

im Kassensbereich angebotene Artikel mit überdurchschnittlich hoher Gewinnspanne (z.B. Schokoriegel, Eis, kleinere Spielsachen), deren wirtschaftlicher Erfolg darauf beruht, dass Kinder dieser Versuchung nur schwer widerstehen können und die von deren ständigem Quengeln genervten Eltern früher oder später dem Drängen ihrer Kinder nachgeben. Gemäß einer repräsentativen Umfrage der *Deutschen Allianz Nichtübertragbarer Krankheiten*, ein Bündnis medizinischer Fachgesellschaften, Verbände und Forschungsinstitute, waren 2023 drei von vier Befragten nicht damit einverstanden, dass der Handel systematisch Ungesundes im Kassensbereich anbietet.

**Randomisierung**  $\rightarrow$  Experiment

**Ratingskalen**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

### Rationalität, subjektive

von der objektiven Rationalität des  $\Rightarrow$  Homo Oeconomicus abzugrenzendes Erklärungskonzept sozialwissenschaftlicher Forschung. Demzufolge gelten auch solche Handlungen als rational, die auf subjektiv wahrgenommene Informationen der handelnden Personen basieren oder auf deren individueller Motiv- und Interessenlage. Ist es bspw. rational, für ein Mountainbike 15.000 € auszugeben (z.B. das *Specialized S-Works Turbo Levo*, ausgestattet mit einem Specialized Turbo Full Power System 2.2 Motor mit leistungsstarkem 700Wh Akku, einer 12-Gang Kettenschaltung mit SRAM XX1 Eagle AXS

Schaltwerk und einer Magura MT7 hydraulischen Scheibenbremse)? Für einen durchschnittlichen Hobbyradfahrer sicher nicht, für einen begeisterten Mountainbiker möglicherweise durchaus: subjektiv rational eben.

**Literatur:** *Brentel, H.* (1999): Soziale Rationalität. Entwicklungen, Gehalte und Perspektiven von Rationalitätskonzepten in den Sozialwissenschaften, Opladen: Westdeutscher Verlag.

### Reaktanz

Vorwiegend psychischer Widerstand gegen die Einschränkung einer als wichtig empfundenen (Entscheidungs-)Freiheit (⇒ Werbevermeidungsstrategien)

**Literatur:** *Miron, A.M.; Brehm, J.W.* (2006): Reaktanztheorie - 40 Jahre später [Reactance Theory - 40 Years Later], *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37(1): 9–18.

### Reaktivität der Messung

systematischer Messfehler, der daraus erwächst, dass der Vorgang des Messens das zu Messende verändert

**Reality, augmented** → Augmented Reality

**Reality, virtual** → Augmented Reality

**Recency-Effekt** → Markt- und Marketingforschung

### Referenzkunden

Käufer, die mit ihren positiven Berichten über ihre Erfahrungen mit einem Produkt andere in deren Kaufentscheidung beeinflussen

**Literatur:** *Burr, W.; Richter, A.* (2005): Referenzkunden als komplexe Signale hoher Dienstleistungsqualität, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 57(5): 474-485.

**Regallücke** → Out of Stock

### Regalplatzelastizität

„prozentualer Veränderung der Nachfrage bei prozentualer Veränderung des dem Produkt zugewiesenen Regalplatzes. Dabei wird angenommen, dass für jedes Produkt eine sog. Grundnachfrage besteht (= wenn dem Produkt nur ein ⇒ Facing im Regal zugewiesen wird). Diese Grundnachfrage steigt mit jedem zusätzlichen Facing an, wobei das Ausmaß des Anstiegs von der Regalplatzelastizität abhängt“ (Hübner et al. 2019, S.6f.).

**Literatur:** *Eisend, M.* (2014): Shelf Space Elasticity. A Meta-Analysis, *Journal of Retailing*, 90(2): 168–181. *Hübner, A.; Schaal, K.N.; Düsterhöft, T.* (2019): Regalplatzoptimierung im Einzelhandel, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 48(9): 4-10.

## Regaltest → Markt- und Marketingforschung

### Reichweite

Erfolgskriterium der Werbepolitik, welches angibt, wie viele Personen mit einem bestimmten Werbeträger (z.B. Fernsehen, Radio, Plakat, Zeitung) erreicht werden. Während die *quantitative Reichweite* angibt, wie viele Personen in einer bestimmten Zeiteinheit von einem Medium werden, drückt die *qualitative Reichweite* aus, in welchem Maße ein Medium die „umworbene“ Zielgruppe erreicht (z.B. kaufkräftige Umweltbewusste). Es werden zahlreiche quantitative Reichweitenmaße unterschieden: neben der *einfachen Reichweite* (z.B. Leser pro Nummer, Zuschauer pro Sendung) bspw. die *Nettoreichweite* (= Anzahlung von Personen über 14 Jahren, die bei der Schaltung eines Werbemittels in mehreren verschiedenen Medien erreicht werden) oder die kombinierte Reichweite. Sie „umfasst alle Personen, die von mehreren Einschaltungen in mehreren Medien zumindest einmal erreicht wurden“ (Schweiger/Schrattenecker 2021, S. 367). Die *kumulierte Reichweite* wiederum berücksichtigt interne Überschneidungen (bei mehrmaliger Schaltung innerhalb ein und desselben Mediums) und externe Überschneidungen (wenn eine Zielperson mehrere Medien nutzt, mit deren Hilfe ein Unternehmen seine Werbebotschaft verbreitet).

Bei all dem ist zu bedenken, dass „Reichweiten *Scheingenauigkeiten* suggerieren, die in der Praxis so nicht zutreffen, denn: Im Kern geht es hier um Kontaktwahrscheinlichkeiten und nicht um tatsächliche Kontakte. Zudem können Reichweitenanalysen auch keine Aussagen über die Kontaktqualität treffen. Dazu nur ein Beispiel zur Verdeutlichung: Ist bei einem Fernseher zu einem bestimmten Sendezeitpunkt das ZDF eingeschaltet, wird dies bei der Reichweitenberechnung berücksichtigt. Daraus lässt sich jedoch keine Aussage treffen, ob überhaupt jemand den angeschalteten Fernseher beachtet und auf die Mattscheibe schaut. Nach Ergebnissen der Fernsehforschung schaut gerade einmal ein Drittel der Zuschauer bei Werbepausen hin. Ein Drittel befindet sich zwar im Raum, macht allerdings andere Dinge, während rund ein weiteres Drittel gar nicht anwesend ist“ (Esch et al. 2017; S. 311).

**Literatur:** Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H. (2017): Marketing, 5. Aufl., S. 225ff., München: Vahlen. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., S. 310ff., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

### Reichweite, geografische der Marke

wichtiges Differenzierungsmerkmal der Markenpolitik. Neben lokalen ⇒ Marken werden zumeist Regional-, National-, Euro- und Welt- bzw. Globalmarken unterschieden (⇒ Markenkonzepte). Zwar sprechen Kostengründe eindeutig für die verstärkte Nutzung des Standardisierungsvorteils durch Global Brands. Aber aufgrund der teilweise erheblichen Verhaltens- und Präferenzunterschiede der Verbraucher sind häufig Marken mit geringerer Reichweite im Vorteil (bspw. regionale und nationale Marken).

- So bevorzugen 66% der französischen Haushalte Toplader als Waschmaschinen, während bspw. in Italien Frontlader gefragt sind (= 85%).
- Die zu protestantischer Schlichtheit neigenden Nordeuropäer kaufen eher kleinere Diamanten (vermutlich um ihre Vermögensverhältnisse nicht preisgeben zu müssen), während im katholisch geprägten südeuropäischen Raum, wo Understatement weniger Anklang findet und wertvoller Schmuck als Ausdruck eines gehobenen Lebensstandards gerne gezeigt wird, größere Steine bessere Absatzchancen haben.
- Obwohl *Nivea-Creme* als Prototyp der europäischen Marke gilt, stimmt *Beiersdorf* deren chemische Zusammensetzung auf die unterschiedlichen Hauttypen der nord- und der südeuropäischen Verbraucher ab.
- *Jacobs-Suchard* passt seine Marketing-Strategie den unterschiedlichen geschmacklichen Anforderungen an Röstkaffee in den einzelnen nationalen Märkten an. Der

Tütensuppenhersteller *Knorr* führt seinen Namen zwar einheitlich als  $\Rightarrow$  Dachmarke, richtet aber Rezeptur, Sortiment und Vermarktung an den jeweiligen nationalen Geschmackspräferenzen und Verbrauchsgewohnheiten aus. Deshalb werden bspw. Pilzsuppen in der Schweiz dunkelbraun, in Deutschland jedoch hellbraun angeboten. Selbst innerhalb eines Landes geht man differenziert vor; denn Norddeutsche präferieren Cremesuppen, Süddeutsche hingegen klare Suppen.

In der Praxis werden deshalb in Abhängigkeit von Unternehmensgeschichte und -philosophie, Produktbereich, Konkurrenzsituation und anderen Einflussfaktoren die unterschiedlichsten Markenstrategien verfolgt. Diese lassen sich auf einem Kontinuum anordnen, das von „dezentralisiert, weitgehend länderspezifisch“ bis „global“ reicht.

**Literatur:** *Burmann, C.; Becker, C.* (2009): Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext. Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage, Arbeitspapier Nr. 38, Universität Bremen, [https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/6159/3/LIM-AP-38-Internationale\\_Markenwahrnehmung.pdf](https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/6159/3/LIM-AP-38-Internationale_Markenwahrnehmung.pdf) (12.08.2023). *Sander, M.; Fantapié Altobelli, C.* (2019): Internationale Markenführung, in: Esch, F.R. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, S. 567-584, Wiesbaden: Springer Gabler. *Weinberg, P.; Diehl, S.* (2019): Erlebniswelten für Marken, in: Esch, F.R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 4. Aufl., S. 263-286, Wiesbaden: Gabler.

**Reihenfolge-Effekt**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

### Relaunch

späte Phase innerhalb des  $\Rightarrow$  Produktlebenszyklus. Als Relaunch (engl. = Neustart) wird die Neupositionierung eines Produkts bzw. einer Leistung bezeichnet, die erforderlich wurde, weil der Lebenszyklus beendet worden wäre, hätte man das Produkt bzw. die Leistung nicht den seit deren erstmaliger Markteinführung veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen angepasst.

**Reliabilität**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

**Remarketing**  $\rightarrow$  Individualisierte Kommunikationspolitik

**Repräsentationsheuristik**  $\rightarrow$  Heuristik

**Repräsentativität**  $\rightarrow$  Markt- und Marketingforschung

**Reputationsmanagement**  $\rightarrow$  Stakeholder-Marketing;  $\rightarrow$  Unternehmensreputation

### Resource-based View

einer der Ansätze des Strategischen Managements zur Analyse und Erklärung des Unternehmenserfolgs. Der RBV betont in expliziter Opposition zur marktorientierten Perspektive des Market-based View, dass hauptsächlich unternehmensspezifische Ressourcen für den Unternehmenserfolg maßgeblich sind. Unternehmen besitzen demzufolge dann einen strategischen Vorteil, wenn sie zum einen strategisch wertvolle Ressourcen besitzen und zum anderen diese Ressourcen besser nutzen können als ihre Konkurrenten. Zuvor, d.h. in den 1970er Jahren, war der Market-based View das dominierende Paradigma gewesen ( $\Rightarrow$  Paradigma). Dieses wiederum basiert auf der Wettbewerbs- und Umweltorientierung des bereits in den 1930er-Jahren entwickelten und in den 1980er-Jahren reaktivierten industrieökonomischen Paradigmas. Bekannt wurde vor allem dessen Marktstruktur-Marktverhaltens-Marktergebnis-Hypothese. In ihrer allgemeinsten Form besagt die Structure-Conduct-Performance-Hypothese, dass dauerhafter



Unternehmenserfolg eine Funktion der Marktstruktur wie auch des Verhaltens des Unternehmens in seinen Märkten ist.

**Literatur:** *Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing, S. 5f., 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978): The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row.*

**Response Set** → Antworttendenz

**Retargeting** → Individualisierte Kommunikationspolitik

**Return on Investment (ROI)**

Kapitalrendite eines Unternehmens (= übergeordnetes Erfolgskriterium unternehmerischer Tätigkeit)

**Risiko, wahrgenommenes** → Kaufrisiko, wahrgenommenes

**Risikoanalyse** → Szenario-Technik

**Robin Hood-Effekt** → Marken- und Produktpiraterie

**Robinsonliste** → Individualisierte Kommunikationspolitik

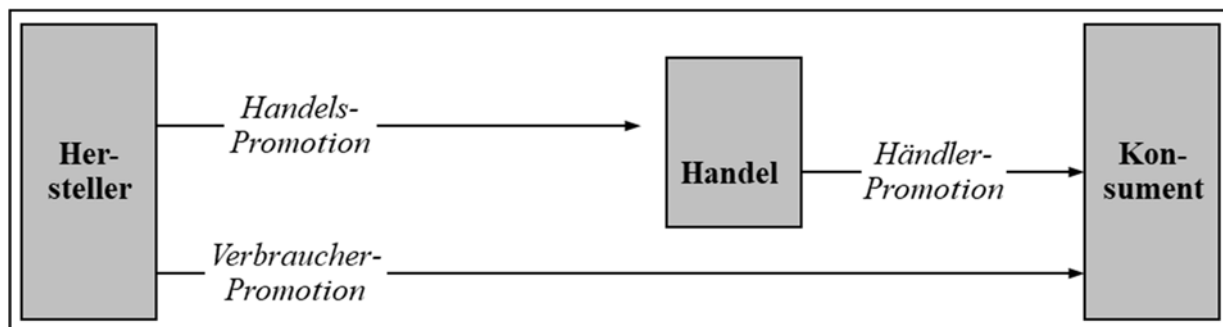
**Sales Promotion**

Gesamtheit der Maßnahmen, die auf Kunden einen unmittelbaren Kaufanreiz ausüben.

1 Traditionelle Verkaufsförderung

Unternehmen, die ⇒ Absatz und Umsatz kurzfristig steigern möchten, betreiben ⇒ Verkaufsförderung. Die auch (Sales) Promotion genannten vielfältigen Formen der Marktbearbeitung lassen sich danach unterscheiden, wer der Absender der Maßnahme ist und wer der Adressat (vgl. Abb. 1).

*Abb. 1: Erscheinungsformen der Verkaufsförderung*



Zielgruppe Handel: Das Produzierende Gewerbe stellt weit mehr Produkte her, als selbst die größten Handelssortimente fassen können. Abgesehen von Anbietern, die ⇒ Muss-Artikel herstellen oder ihre Erzeugnisse selbst vermarkten, versuchen deshalb die meisten, den Handel mit dem Instrumentarium der Handels-Promotion davon zu überzeugen, ihre Produkte zu „listen“ (d.h. in ihr Sortiment aufzunehmen). Neben Schulungen, motivierenden Freizeitveranstaltungen, internen Verkaufswettbewerben und Prämien zählen dazu:

- Werbegeschenke für den Händler bzw. das Verkaufspersonal,

- Verkaufshilfen aller Art (z.B. Dekorationsservice, Displays, Werbematerialien, Shop-in-the-Shop-Systeme zur Produktpräsentation wie der Fan-Bus von *Capri-Sonne*),
- vom Anbieter kostenlos gestelltes Personal, das am Point of Sale (PoS) den Verkauf, die Regalpflege, die Dekoration und Verkostungsaktionen unterstützt bzw. vollständig übernimmt,
- B-to-B-Werbung (informative Anzeigen in Fachzeitschriften wie *Lebensmittelzeitung* – z.B. „Produkteinführung wird von einer breit angelegten TV-Kampagne begleitet“).



Quelle: sca/Faktum-Kommunikation

Diese Verkaufshilfen des Herstellers sollen Händler bzw. deren Mitarbeiter dazu motivieren, bestimmte Produkte zu listen, bevorzugt zu platzieren (z.B. in der Blickzone des Regals), im individuellen Verkaufsgespräch gezielt zu empfehlen etc. Allerdings hängt die Entscheidung von Handelsunternehmen, ein bestimmtes Produkt in ihr Sortiment aufzunehmen und damit den Konsumenten erst zugänglich zu machen, nicht immer von der Überzeugungskraft der Argumente oder vom Erlebniswert einzelner Promotionsveranstaltungen ab. Wichtiger ist oftmals der geldwerte Vorteil dieser oder jener Zuwendung. Der hierfür gebräuchliche Begriff „Werbekostenzuschuss“ (WKZ) führt allerdings zumeist in die Irre – Listungsgebühr wäre angesichts der Gatekeeper-Funktion des Handels angemessener.

Mit Blick auf die Zielgruppe „Konsumenten“ ist die Sonder- bzw. Zweitplatzierung das wichtigste Instrument der Händler-Promotion. Zusätzlich zur Stammpplatzierung (zumeist im Verkaufsregal) wird das beworbene Produkt an einer stark frequentierten Stelle des Verkaufsraumes angeboten (z.B. in Kassennähe oder an einem Gondelkopf, d.h. an der Stirnseite von Ladenregalen).

#### Beispiel

„Blocking nennen Ladengestalter, was im Hamburger *Edeka*-Markt wie zufällig den Gang versperrt. Ein Pappgestell, vollgestopft mit *Knorr*-Produkten. Dort stehen Neuheiten, die im Regal mit den Fertiggerichten übersehen werden könnten. Suppen und Dips zu Stapeln arrangiert. In derartigen Zweitplatzierungsdisplays gestapelte Ware signalisiert dem Kunden: Achtung, Schnäppchen! Auch wenn es kein Sonderangebot ist“ (Bund 2012, S.28).

Häufig indessen genügt eine erhöhte Präsenz der eigenen Produkte nicht, um die Kunden zum Kauf zu bewegen. Was hingegen immer wirkt, ist ein Preisnachlass. Hilfreich sind auch Gewinnspiele und andere Aktionen, welche durch Deckenhänger beworben werden. Dabei hat es sich bewährt, wenn diese optischen „Stopper“ das  $\Rightarrow$  Key Visual der Mediawerbung aufgreifen – im Falle von *Radeberger* ist dies Dresdens Semperoper (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Dresdens Semperoper – Imageträger von Radeberger



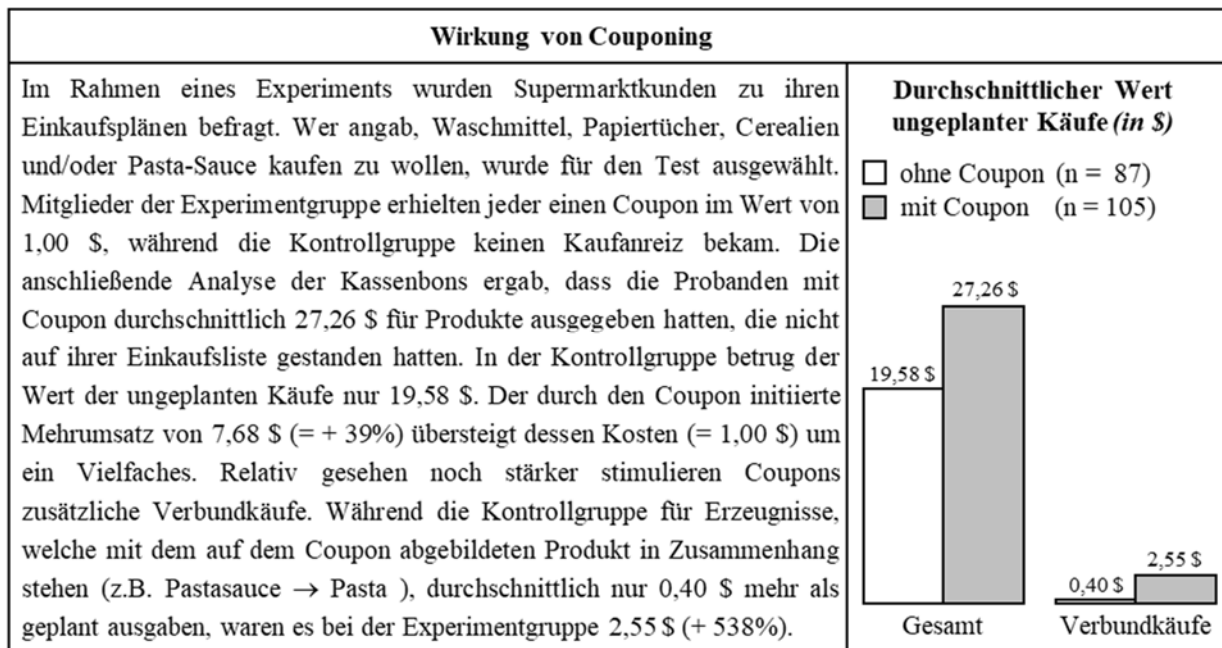
Bewährt haben sich weiterhin kostenlose oder spürbar vergünstigte  $\Rightarrow$  Produktzugaben. Sie wirken allerdings nur dann, wenn sie einen unmittelbaren Produktbezug aufweisen – wie das Bierglas als Zugabe zum Kasten Bier. Eine Sonderform ist die Self Liquidating Offer: Produktzugaben, die zum Selbstkostenpreis verkauft werden, weil man das zu fördernde Produkt nicht zum Gegenstand von Sonderpreisaktionen machen und dadurch abwerten möchte.

Warenproben verdanken ihre Wirkung dem Umstand, dass auch und gerade in einer zunehmend digitalen Welt nichts mehr überzeugt als die eigene Anschauung. Deshalb und da Geschenke die Reziprozitätsnorm aktivieren, fördern kostenlose Probepackungen Erstkäufe. Wichtig ist, dass Produktprobe und Verpackung dem Originalprodukt bestmöglich entsprechen (z.B. Miniatur-Duschbad). Sind Geruch (z.B. Parfüm) bzw. Geschmack (z.B. Frischkäse) wesentliche Produkteigenschaften, so empfehlen sich Dufttests, Verkostungen etc. Bei erklärungsbedürftigen Produkten (z.B. Laminat zum Selbstverlegen) kann der Händler (z.B. ein Baumarkt) seine Kunden relativ gut mit Produktvorführungen überzeugen – real oder virtuell, mit Hilfe einer Videoinstallation, *YouTube* etc.

Bei der Verbraucher-Promotion umwerben Hersteller ihre Kunden unmittelbar, d.h. ohne Mitwirkung von Handelsunternehmen – bspw. durch „Sampling“ (Produktproben), Gewinnspiele und Treueaktionen, die in Tages- bzw. Gratiszeitungen oder auf der Produktverpackung kommuniziert werden. Kunden, die eine bestimmte Anzahl an Packungen oder Packungsteile (z.B. EAN-Codes) einsenden, erhalten einen Preisnachlass oder ein Geschenk. Beim Couponing verteilt ein Anbieter Wertgutscheine, z.B. als In/On-Pack-Coupon (= in oder an der Verpackung angebrachter Wertgutschein), zunehmend aber auch im Internet oder per SMS. Wer einen solchen Coupon an der Kasse vorlegt, erhält einen prozentualen oder absoluten Preisnachlass, eine Zugabe oder ein anderes Erzeugnis desselben Herstellers. Beliebt ist auch

BOGOF: „buy one, get one free“. Bei der digitalen Variante, dem  $\Rightarrow$  Mobile Couponing, erhalten registrierte Kunden per Smartphone oder Tabletcomputer einen Coupon, den sie an der Kasse elektronisch einlösen können.

Diese Form der Verkaufsförderung spricht vor allem Smart-Shopper und Schnäppchenjäger an. Um einen Preisvorteil zu erlangen, sind sie bereit, Zeit für das Ausschneiden, Sammeln und Einlösen der Coupons aufzuwenden. Die experimentelle Wirkungsforschung hat gezeigt, dass Coupons den meisten Kunden wertvoller erscheinen als eine vorübergehende Preissenkung in gleicher Höhe (vgl. Gedenk 2016).



Quelle: Heilman et al. (2002, S.248).

Bei einer kooperativen Promotion arbeiten Hersteller und Handel bei Verkaufsförderungsaktionen zusammen.

- Vertikal-kooperative Promotions werden direkt am PoS durchgeführt, entweder vom Händler in Absprache mit einem oder mehreren Herstellern oder von Herstellern in Absprache mit dem Handel. Während die reine Händler-Promotion (z.B. 10% Rabatt auf das gesamte Sortiment) vorrangig den  $\Rightarrow$  Absatz der Handelsunternehmen steigern soll, haben vertikal-kooperative Promotions eine doppelte Aufgabe: den Abverkauf der Produkte der teilnehmenden Hersteller und das Image des teilnehmenden Handelsunternehmens fördern. Als Werbeträger werden bspw. Floor Graphics (= auf dem Fußboden oder Treppen angebrachte „Bodenplakate“ genutzt (vgl. Abb. 3). Hinzu kommen Plakate, Deckenhänger, Aufsteller, Regalschilder sowie PoS-Radio, PoS-TV und Info-Terminals.

- Bei horizontal-kooperativen Promotions arbeiten mehrere Hersteller zusammen. So überreichte *Lufthansa* ausgewählten Business Class-Kunden kurz vor der Landung ein maßstabsgetreues *Audi TT*-Modellauto. Und wer bei *Europcar* einen *Audi TT* mietete, konnte sich 3.000 *Lufthansa*-Bonusmeilen gutschreiben lassen.

Abb. 3: Floor Graphics: Meister Proper-Werbung





## 2 Digitale Verkaufsförderung

Das Internet eröffnete nicht nur neue, sondern vor allem auch zielgenauere Wege als die traditionellen Medien, um Coupons und andere Werbeimpulse auszusenden. Mobile-Coupons etwa, die per SMS oder MMS versandt werden, ermöglichen es, dieses Instrument zu individualisieren und damit die für die traditionelle Verkaufsförderung charakteristischen großen  $\Rightarrow$  Streuverluste zu begrenzen. Großer Beliebtheit erfreuen sich auch Adventskalender, die mit einem Gewinnspiel verbunden sind. *ALDI SÜD* etwa stellte 2015 unter der Adresse [www.aldiventskalender.de](http://www.aldiventskalender.de) einen Adventskalender ins Netz, hinter dessen Türchen sich zunächst Werbung für ein bestimmtes Produkt verbarg (am 22.12. etwa für ein *Medion*-Tablett) und einen Klick weiter das Gewinnspiel. Um daran teilzunehmen, musste man dort seinen Namen und seine E-Mail-Adresse eingeben. Produktproben elektronisch zu versenden bietet sich hauptsächlich für solche Anbieter an, die auch für ihr Kerngeschäft digitale Vertriebswege etabliert haben. Elektronische Spiele etwa können für einen bestimmten Zeitraum (z.B. zwei Wochen) oder in stark reduzierter Form kostenlos oder verbilligt zur Verfügung gestellt werden.

### 3 Merchandising

Dieser Begriff leitet sich ab von *mercari* (lat. = Handel treiben) bzw. *Merchant* (engl. = Kaufmann). Merchandising ist ein Instrument der vertikal-kooperativen Verkaufsförderung und reicht von

- Give aways (= kostenlos abgegebene Artikel wie Bierkrüge, welche den Abverkauf der eigentlichen Ware – hier: Bier kasten/fassweise – stimulieren sollen),
- Produkplatzierung am PoS,
- Einsatz von Displays etc.

bis hin zu Lizenzgeschäft. Letzteres vor allem unterscheidet das Merchandising von der traditionellen Verkaufsförderung. Dabei werden Marken bzw. Persönlichkeiten insb. aus der Sport- und Entertainmentbranche gegen eine entsprechende Lizenzgebühr genutzt, um profane Artikel aller Art (z.B. T-Shirt, Tasse) emotional aufwerten und vornehmlich an Fans dieser Persönlichkeiten, Sportarten, Events hochpreisig verkaufen zu können. Die Spielzeugbranche verdankt einen wachsenden Anteil ihres Umsatzes (2018 = 3,3 Mrd. €) dem Lizenzgeschäft. *Lego* bspw. profitierte ganz wesentlich von dem Geschäft mit *Star Wars*-Bausätzen.

#### Beispiel

„Spielzeughersteller kaufen Lizenzen für Filmfiguren oder ganze Story-Universen. Zu jedem Kinderfilm gibt es heute die passenden Action-Figuren, Puzzels und Bausets. Sogar die Firma *Playmobil*, die sich bislang gegen das Lizenzgeschäft gewehrt hatte, bringt dieses Jahr eine Produktreihe zu den Dream Works Trickfilmen „Drachen zähmen leicht gemacht“ heraus. Für viele Hersteller lohnt es sich, Geld für Lizenzen auszugeben. Sie profitieren dadurch von der Bekanntheit eines Films. Andersherum ist das Spielzeug in den Läden und Kinderzimmern Werbung für den Film“ (Gurk 2017, S.19).

Auch die umgekehrte Vorgehensweise ist denkbar. Deutschlands viertgrößter Spielwarenproduzent, die in Fürth ansässige *Simba-Dickie*-Gruppe, lässt Trickfilme produzieren, in denen Figuren und andere Spielwaren aus ihrem Sortiment die Hauptrolle spielen.

### 4 Cause-Related Marketing

Diese Spielart der Sales Promotion verknüpft gemeinnütziges Engagement mit Verkaufsförderung. Erstmals aktenkundig wurde die systematische Zusammenarbeit von Profitunternehmen und Nonprofit-Unternehmen 1983, als *American Express* für jede Nutzung seiner Kreditkarte einen Cent und für jeden Neukunden einen Dollar auslobte, um mit dem gesammelten Betrag (1,7 Mio. \$) die damals anstehende Restaurierung der New Yorker Freiheitsstatue zu unterstützen. Seitdem haben zahlreiche Unternehmen „zweckbezogenes Marketing“ betrieben.

- *Blend-a-med* warb mit der Kampagne „Ein Lächeln für Brasilien“ für den Bau eines Gesundheitszentrums in einem brasilianischen Kinderdorf.
- *Bitburger* sponserte während der Fußball-WM 2006 neue Bolzplätze.
- *Charmin*, ein Hersteller von Toilettenpapier, warb mit einer Spendenaktion für Polio-Impfungen.

Indem die Profitunternehmen in den Massenmedien über ihr soziales Engagement berichten und sich dabei mit einem oder mehreren angesehenen Nonprofit-Unternehmen in Verbindung bringen, erhoffen sie sich einen Imagegewinn. Gemäß der *Cone Corporate Citizenship Study 2004* halten 72% der befragten US-Bürger (über 14 Jahre) es für (sehr bis einigermaßen) akzeptabel, wenn Unternehmen mit ihren guten Taten werben. Auch zeigen regelmäßige Befragungen, dass die Kunden und mehr noch die Mitarbeiter



eines Unternehmens sich in sozialen Projekten engagieren, wie dies *Nike* in dem „Yellow Wristband Project“. Beeindruckt vom Kampfgeist des mehrmaligen Tour des France-Siegers *L. Armstrong* bot der global aktive Sportartikelhersteller ein dünnes Armband zu einem Dollar zum Verkauf an, auf dem *Armstrong*s Lebensmotto „Live Strong“ per Prägeschrift zu lesen war. In Anspielung auf das Gelbe Trikot des Siegers dieses weltweit beachteten Radrennens, das *L. Armstrong* so häufig getragen hat, handelte es sich um ein gelbes Armband. Der Erlös dieser überaus erfolgreichen Aktion (Anfang 2005 = 32 Mio. \$) kam der *Lance Armstrong Foundation* zugute, die sich die Aufklärung über Hodenkrebs zur Aufgabe gemacht hat (woran *L. Armstrong* zuvor selbst erkrankt war).

Sofern die Cause Marketing-Aktion glaubwürdig ist, profitieren die beteiligten Unternehmen erheblich. ⇒ *Coca-Cola* etwa konnte im Verlauf einer sechswöchigen Benefiz-Aktion, in der das in Atlanta beheimatete Unternehmen für jeden verkauften Getränkekasten 15 Cent an die Organisation *Mothers against Drunk Driving* überwies, seinen Umsatz um 49% steigern. Hingegen scheiterte der Tabakkonzern *Philip Morris* mit seinem Versuch, durch eine 500 Mio. \$-Fernsehkampagne (gegen das Rauchen von Kindern) und die finanzielle Unterstützung diverser gemeinnütziger Projekte (Gewalt gegen Frauen, Hungerhilfe, Kunst etc.) seine branchentypischen Imageprobleme zu lösen, weitgehend.

**Literatur:** *Bloom, P.N.; Hoeffler, S.; Keller, K.L.; Meza, C.E.B.* (2006): How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions, *MITSloan Management Review*, 47(2): 49-55. *Bund, K.* (2012): Labormäuse am Kassenband, *Die Zeit*, 67(24): 28. *Earle, R.* (2000): The Art of Cause Marketing. How to Use Advertising to Change Personal Behavior and Public Policy, Chicag. *Gedenk, K.* (2016): Einsatz der Verkaufsförderung für die Marketingkommunikation, in: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Instrumente der Kommunikation*, 2. Aufl., 97-110, Wiesbaden: Gabler. *Gurk, C.* (2017): Die Macht ist mit ihnen, *Süddeutsche Zeitung*, 73(274): 19. *Heilman, C.M.; Nakamoto, K.; Rao, A.G.* (2002): Pleasant Surprises. Consumer Response to Unexpected In-Store Coupons, *Journal of Marketing Research*, 39(2): 242-252. *Hoffmann, S.* (2009): Produktzugaben. Eine empirische Analyse ihrer Wirksamkeit als Instrument der Verkaufsförderung, Wiesbaden: Springer Gabler. *Smith, S.M.; Alcorn, D.S.*: *Cause Marketing* 1991): A New Direction in the Marketing of Corporate Responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 8(3): 19-35.

## Sammelwerbung

eine von ausgewählten Unternehmen einer Branche (z.B. führende Markenhersteller oder wichtige Wettbewerber des Marktführers) gemeinsam betriebene Werbekampagne. Im Gegensatz zur ⇒ Gemeinschaftswerbung werden bei der Sammelwerbung die einzelnen Anbieter explizit im Werbemittel genannt. Eine verwandte Form ist die ⇒ Verbundwerbung.

**Scarcity** → Beeinflussung

## Schema

stabile Wahrnehmungskategorie, die Teil einer wichtigen Wissensstruktur ist (z.B. Ansichten über andere Länder). Als Teilgebiet der kognitiven Psychologie befasst sich die Schematheorie mit der „konzeptgesteuerten Informationsverarbeitung“. Sie erklärt, wie es dem Menschen gelingt, sich trotz Reizüberflutung sowie begrenzter Informationsverarbeitungskapazität und/oder -bereitschaft ein (vermeintlich) vollständiges und umfassendes Abbild seiner Umwelt zu verschaffen. Dabei spielen Schemata eine wichtige Rolle: im Gedächtnis organisierte und repräsentierte Informationen über Personen und Sachverhalte bzw. Ereignisse. Kognitive Schemata erleichtern im Verbund mit den assoziierten Stereotypen die Wahrnehmung und Verarbeitung von (sozialen) Informationen. Wie der Wortstamm verdeutlicht (griech. = „Gestalt“, „Form“), handelt es sich um ein gestalthaftes Gliederungsprinzip, um eine auf wenige grundlegende Merkmale reduzierte Darstellung. Diese mentalen Konstruktionen strukturieren und repräsentieren die (soziale) Realität in abstrahierter Form (etwa als

Markenschema). Menschen bspw. werden dadurch nicht als Individuen, sondern als Vertreter einer bestimmten sozialen Gruppe wahrgenommen und beurteilt. Derartige Gruppenstereotype prägen aber nicht nur die Wahrnehmung, sondern auch die Erwartungen (z.B. bezüglich des Verhaltens). Hierbei handelt es sich häufig um „selbsterfüllende Mutmaßungen“. Zum einen nehmen Menschen bevorzugt solche Informationen wahr, die ihren Stereotypen entsprechen und diese bestätigen. Zum anderen provoziert häufig das eigene antizipative Verhalten als „selbst erfüllende Prophezeiung“ jene Reaktionen, die Bestandteil des Stereotyps sind. Informationen, die für das Individuum neu sind, werden mit den von diesem gespeicherten Schemata verglichen: ähnlich? Unähnlich? Sind verschiedene Schemata verfügbar, so wird das am leichtesten bzw. schnellsten verfügbare Schema aktiviert und zur Informationsverarbeitung herangezogen. Folglich beurteilt man ausländische Produkte zumeist anhand des jeweils verfügbaren nationalen Stereotypenschemas (⇒ Länderstereotyp). Als neural gespeicherte Abstraktion von Erfahrungswissen beeinflussen Schemata die Erwartungsbildung nachhaltig und tragen insofern zur Verhaltenssteuerung bei.

Zu den speziellen Schemata zählt das asymmetrische Schema: Während wir zumeist bereits aufgrund einer schlechten Erfahrung (z.B. Obst hat Druckstellen und fault schnell) auf eine entsprechende negative Eigenschaft schließen (schlechte Qualität der Einkaufsstätte), unterstellen wir erst nach signifikant mehr positiven Erfahrungen eine positive Eigenschaft. Das kausale Schema wiederum steht mit dem menschlichen ⇒ Kausalitätsbedürfnis in Verbindung. Ob wir die Welt als ein Gefüge von linearen Ursache-/Wirkungs-Ketten wahrnehmen oder eher als eine zirkuläre Abfolge einzelner Ereignisse, ist stark kulturell geprägt. Das christlich-abendländische Denken etwa, das in den westlichen Industrienationen vorherrscht, ist vom Kausalitätsbedürfnis geprägt, was sich letztlich auf den Monismus zurückführen lässt. Dieser philosophisch-religiösen Lehre zufolge unterliegen Sein und Wirklichkeit einem einheitlichen Grundprinzip. Dies wiederum bedeutet, dass alles „eine und nur eine“ Ursache hat, welche es aufzudecken gilt. Weiterhin gibt es Selbstschemata, die für das ⇒ Selbstbild bzw. Selbstkonzept bedeutsam sind. Im Selbstschema sind Meinungen, Erinnerungen und Generalisierungen über das eigene Verhalten organisiert und gespeichert.

**Literatur:** Hollingshead, A.B.; Fraidin, S.N. (2003): Gender Stereotypes and Assumptions about Expertise in Transactive Memory, *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(4): 355-363. Kawakami, K.; Young, H.; Dovidio, J.F. (2002): Automatic Stereotyping. Category, Trait, and Behavioural Activations, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1): 3-15. Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A. (2019): *Konsumentenverhalten*, 11. Aufl., S. 268ff., München: Vahlen.

## Schleichwerbung

zählt insofern zu den manipulativen Werbetechniken, als dabei bewusst nicht deutlich gemacht oder sogar bewusst verschleiert wird, dass die handelnden Akteure gegen Entgelt versuchen, den ⇒ Absatz Dritter zu fördern (⇒ Werbetechniken, manipulative). Dies ist nur legitim, wenn eindeutig und für jedermann erkennbar ist, dass es sich hierbei um Werbung handelt (bspw. durch den Hinweis „Werbung“). Insgesamt gilt: Werbung muss als solche erkennbar sein. Gemäß § 4(3) UWG ist Schleichwerbung in Deutschland untersagt.

Influencer-Marketing und ⇒ Content Marketing sind letztlich nichts anderes als die moderne Variante von Schleichwerbung. Sie unterliegen dem Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb, dem Rundfunkstaatsvertrag und dem Telemediengesetz. So untersagt § 5a UWG jegliche Form versteckter Kommunikation, welche geeignet ist, die angesprochene Zielgruppe hinsichtlich der damit verfolgten Absichten zu täuschen. „Das UWG mag alt sein, ist jedoch erstaunlich flexibel, wenn es gilt, neue Sachverhalte zu erfassen. So gibt es seit Jahrzehnten eine fein austarierte Rechtsprechung zur redaktionellen Werbung in der Presse. Als vor 30 Jahren erste Fälle von Schleichwerbung im Fernsehen bekannt wurden, war der Aufschrei groß. Ähnlich wie heute glaubte man, rechtliches Neuland zu betreten und beklagte die Rechtsunsicherheit. Nichts davon traf zu. Mittels einiger

wegweisender Urteil der Zivilgerichte (und ergänzender rundfunkrechtlicher Regelungen) war das Product Placement bald rechtlich eingeeht“ (Henning-Bodewig 2018, S. 16) (⇒ Produktplatzierung)  
Um für Rechtssicherheit zu sorgen, haben die Landesmedienanstalten den Leitfaden „Hinweise auf Produkte bei Youtube & Co“ verfasst. Ihm können Youtouber, Influencer etc. entnehmen, was zulässig ist und was Schleichwerbung.

**Literatur:** Baum, A.; Langenbacher, W.R.; Pöttker, H.; Schicha, C. (2005): Richtlinie über Product Placement und Schleichwerbung, in: Baum, A.; Langenbacher, W.R.; Pöttker, H.; Schicha, C. (Hrsg.), Handbuch Medienselbstkontrolle, S. 317-318, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
Henning-Bodewig, F. (2018): Die armen Influencer, Süddeutsche Zeitung, 74(237): 16. Schafdecker, J. (2019): LG Karlsruhe. Verbot von Schleichwerbung auf Instagram-Profilen, Computer und Recht, 35(4): r41-r42.

### Schlüsselinformationen

wie Preis, Qualitätsgarantie oder Art der Verpackung bündeln bzw. substituieren mehrere „einfache“ Informationen. Die auch Information Chunk bzw. Information Cues genannten Schlüsselinformationen sind geeignet, komplexe Informationsbündel, welche der Verbraucher aufgrund von individuellen Lernerfahrungen oder als angeborene kognitive Muster gespeichert hat, abzurufen und für Entscheidungsprozesse nutzbar zu machen. Dies ermöglicht es dem Verbraucher, sich unter Minimierung der Informationsbeschaffungsanstrengungen und damit der Transaktionskosten in einer komplexen und weitgehend unüberschaubaren Warenwelt zurechtzufinden. Es entspricht der Informationsökonomie, dass der unter ⇒ Informationsüberlastung leidende Verbraucher Schlüsselinformationen bevorzugt heranzieht, um die Menge der im Entscheidungsablauf benötigten Informationen möglichst gering zu halten. Für das Käuferverhalten bedeutsame Schlüsselinformationen sind u.a. Marken, Urteile von *Stiftung Warentest* und Gütesiegel aller Art: Sie alle ersetzen Detailinformationen über Eigenschaften, Preis und Tauglichkeit von Gütern und werden bevorzugt dann genutzt, wenn die eigene Produktkenntnis gering ist.

**Literatur:** Bettman, J.R. (1975): Issues in Designing Consumer Information Environments, *Journal of Consumer Research*, 2(3): 169-177. Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): *Konsumentenverhalten*, 11. Aufl., S. 316f., München: Vahlen. Ramya, N.; Ali, S.M. (2016): Factors Affecting Consumer Buying Behavior, *International Journal of Applied Research*, 2(10): 76-80.

**Schutzhindernis** → Markenrecht

**Schutzrecht, gesetzliches** → Marken- und Produktpiraterie

**SCM** → Supply Chain Management

**Seeding** → Virales Marketing

**Shitstorm** → Stakeholder-Marketing; → Virales Marketing

### Screencast

zur Erläuterung eines Sachverhalts bestimmte Videos bzw. bzw. eine Abfolge von Screenshots (mit Ton)

**Social Media-Marketing** → Online-Werbung

**Segmentierungstechniken** → Markt- und Marketingforschung

**Sekundärforschung** → Markt- und Marketingforschung

### **Selbstbild**

Vorstellung, die sich Menschen von sich selbst machen (d.h. von ihrem Selbst). Das Selbstbild (bzw. Selbstkonzept) ist das Ergebnis der Identitätsbildung. Es besteht aus universellen Anteilen, die sich bei nahezu allen Mitgliedern einer (Sub-)Kultur nachweisen lassen: Beispielsweise sind über 90% der amerikanischen Studenten davon überzeugt, selbstkritischer, sensibler und humorvoller zu sein als die meisten anderen Menschen. Der weitaus größte Teil des Selbstbildes besteht jedoch aus individuellen Anteilen. Allerdings darf man sich „das Selbst“ nicht, wie anfangs die Persönlichkeitspsychologie, als ein festgefügt Ganzes vorstellen. Vielmehr ist es ein Konglomerat von Selbstbildern, Selbstschemata, Selbstthesen und Selbstzielsetzungen. Die Erfolgsaussichten von Produkten und Marken steigen in dem Maße, wie deren Image dem Selbstbild der Zielgruppe entspricht.

**Selbstkonzept** → Selbstbild

### **Selbstwirksamkeit**

„Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation angemessene Verhaltensresultate erzielen kann. Als Selbstwirksamkeitserwartung wird die Erwartung einer Person bezeichnet, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich auszuführen zu können“ (Gerrig 2016, S.530).

**Literatur:** *Gerrig, R.J.* (2016): Psychologie, 20. Aufl., München: Pearson.

**Selektive Wahrnehmung** → Wahrnehmung, selektive

**Self-Serving-Bias** → Bias

**Listungsgebühr** → Sales Promotion

**Produktzugabe** → Sales Promotion

**Self Liquidating Offer** → Sales Promotion

**Sensation-Marketing** → Outdoor-Werbung

**Service-dominant Logic** → Dienstleistungen

**SGE** → Strategische Geschäftseinheit

### **Shareholder Value**

Unternehmensphilosophie bzw. Unternehmensstrategie, der zufolge die alles entscheidende Aufgabe des Managements darin besteht, den Ertragswert des Eigenkapitals zu steigern. Der Unternehmenserfolg soll nicht mehr primär am Unternehmensgewinn gemessen werden, sondern am Unternehmenswert. Laut *M. Friedman* besteht die soziale Verantwortung von Unternehmen darin, nämlich dessen Ressourcen zur Steigerung des Gewinns einzusetzen. Die Stakeholder Capitalism-Doktrin markiert die Gegenposition.

**Literatur:** *Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of a Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, May 13. *Rappaport, A.* (1999): Shareholder Value, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Smith, H.J.* (2003): The Shareholders vs. Stakeholders Debate, MIT Sloan Management Review, 44(4): 85-90.

### Sharing Economy

von *M. Weizmann* formulierte These, wonach sich der Wohlstand aller erhöht, je mehr die einzelnen Marktteilnehmer „teilen“ (bspw. geteiltes Wissen in Gestalt von *Wikipedia*).

### Shelf Ready Packaging (SRP)

regalgerechte Umverpackungen. Sie ermöglichen es, Produkte samt Verpackung im Regal zu platzieren. Dies erspart dem Handel Arbeit und damit Personalkosten. Zudem lässt sich die zumeist ansprechend gestaltete Verpackung als Werbeträger nutzen. Auch Lücken im Regal können so vermieden werden.

### Shopping-Queen → Haul

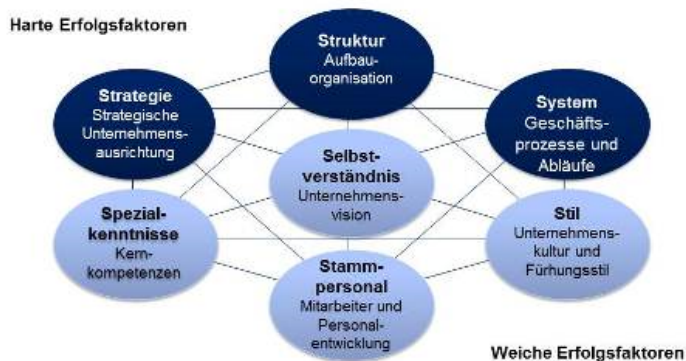
### Sicherheitseffekt → Prospect-Theorie

### Sieben S-Modell (7S-Modell)

aus den von *Peters & Waterman* identifizierten „acht Grundtugenden erfolgreicher Unternehmen“ hervorgegangenes Modell des Unternehmenserfolgs (⇒ Erfolgsfaktorenforschung). Im Verlauf der weltweiten Rezeption dieser Befunde haben allerdings vor allem die „weichen Erfolgsfaktoren“ Beachtung gefunden.



#### 7-S-Konzept von McKinsey



Quelle: manager-wiki.com

**Literatur:** *Peters, T.; Waterman, R.* (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Corporations, New York: Warner.



## Signaling

Einsatz glaubwürdiger Signale zur Beeinflussung relevanter Marktteilnehmer. Eine juristisch einklagbare Qualitätsgarantie bspw. ist ein glaubwürdiges Signal der besonderen Leistungsfähigkeit eines Anbieters als unverbindlicher Werbeslogan. Seriöse Unternehmen können sich durch Signaling von Trittbrettfahrern abheben, die durch Aufmachung, Werbung und Preis einen Qualitätsanspruch erheben können, den ihre Produkte aber nicht einlösen. Dies lässt sich z.B. in Bezug auf die Umweltfreundlichkeit von Produkten beobachten, eine typische Vertrauenseigenschaft, welche, wie die Diskussion um das Greenwashing zeigt, die Nachfrager zumeist nicht überprüfen können. Hier könnten z.B. vorzeigbare irreversible Investitionen in umweltgerechte Produktionsanlagen ein Signal sein, das auszusenden für ein Unternehmen, das Umweltfreundlichkeit seiner Produkte nur vorgibt, zu teuer wäre.

### Preis-Signaling von Kostenführern

Ein bewährtes Mittel des Strategischen Marketing ist das Signaling. Durch eine demonstrative Niedrigpreispolitik (z.B. in einzelnen Regionen) und/oder lancierte Medienberichte über Rationalisierungs- und Kostensenkungserfolge können Unternehmen ihren Wettbewerbern „signalisieren“, dass sie willens und in der Lage sind, auch in einem Preiskampf ihre Marktposition zu verteidigen. Natürlich hofft der Sender solcher Marktsignale, dass es dazu nicht kommt und potenzielle Konkurrenten auf den Markteintritt bzw. bisherige Wettbewerber auf Preissenkungen verzichten. Umgekehrt können Unternehmen mit Hilfe dieser Strategie auch anderen Anbietern signalisieren, dass sie zu Preiserhöhungen bereit wären (z.B. Milchbranche, Versorgungskonzerne). Antworten die Wettbewerber mit ähnlichen Signalen, bedarf es keiner (verbotenen) Preisabsprachen, um rechtlich unangreifbar branchenweite Preissteigerungen durchzusetzen. Ein solches Marktsignal sendete der *E.ON*-Chef *W.H. Bernotat* im Herbst 2007, als er durch Interviews verbreiten ließ, die Energiekosten seien noch immer viel zu niedrig.



**Literatur:** *Heil, O.; Robertson, T.S.* (1991): Toward a Theory of Competitive Market Signaling. A Research Agenda, *Strategic Management Journal*, 12(6): 403-418. *Kaas, K.P.* (1991): Marketinginformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 3: 357–370

**Silver-Lining** → Mental Accounting

## Simplicity

Bedürfnis vieler Menschen angesichts einer allgemeinen Informations- und Reizüberlastung nach Vereinfachung und Entlastung, im Extremfall nach einem minimalistischen Lebensstil (bspw. in einem Tiny-House) . Diesem ⇒ Bedürfnis können Hersteller und Händler auf drei Ebenen gerecht werden:

- Sortimentsebene: Sowohl die Produktpalette von Herstellern als auch das Sortiment von Händlern sollten sich weniger durch die pure Masse an Artikeln, als durch Vielfalt, d.h. durch sinnvoll differenzierte Angebote auszeichnen (z.B. Differenzierung nach Preislagen und Kundenbedürfnissen bzw. Nutzenerwartungen).
- Markenebene: Die unter einer ⇒ Marke angebotenen Produkte müssen zum Kern der Marke, d.h. zum zentralen Markenversprechen, passen und ein einheitliches Markenbild ergeben. Obwohl es somit gilt, Gemeinsamkeit zu wahren, müssen sich die einzelnen Angebote hinreichend unterscheiden. Dopplungen bzw. nicht wahrnehmbare Unterschiede belasten den Kunden.



- Produktebene: 70% der Kunden beklagen, dass vor allem technische Produkte zu kompliziert gestaltet und nicht intuitiv bedienbar sind. Video-Gerät, Handy etc. bieten Funktionen, auf welche die meisten Käufer keinen Wert legen oder die sie nicht verstehen. Gebrauchsanleitungen sind im Regelfall zu lang, zu kompliziert und häufig zu fehlerhaft, um dieses Manko beheben zu können. Bei der Produktgestaltung ist daher unbedingt auf Einfachheit zu achten, um Bedienbarkeit und darüber hinaus Benutzerfreundlichkeit zu gewährleisten.

**Literatur:** *Burroughs, J.E.; Rindfleisch, A. (2002): Materialism and Well-being. A Conflicting Values Perspective, Journal of Consumer Research, 29(3): 348–70. Borusiak, B.; Szymkowiak, A.; Horska, E.; Raszka, N.; Żelichowska, E. (2020): Towards Building Sustainable Consumption. A Study of Second-hand Buying Intentions, Sustainability, 12(3): 875-890. Grzeskowiak, S.; Sirgy, M.J. (2007): Consumer Well-being (CWB). The Effects of Self-image Congruence, Brand-community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency, Applied Research in Quality of Life, 2: 289-304. Lu, L.C.; Chang, H.H.; Chang, A. (2015): Consumer Personality and Green Buying Intention. The Mediate Role of Consumer Ethical Beliefs, Journal of Business Ethics, 127(1): 205–219. Lee, M.S.W.; Ahn, C.S.Y. (2016): Anti-consumption, Materialism and Consumer Well-being, Journal of Consumer Affairs, 50(1): 18–47. Meissner, M. (2019): Against Accumulation. Lifestyle Minimalism, De-growth and the Present Post-ecological Condition, Journal of Cultural Economy, 12(3): 185–200. Lloyd, K.; Pennington, W. (2020): Towards a Theory of Minimalism and Well-being, International Journal of Applied Positive Psychology, 5(3): 121–136. Sirgy, M.J.; Lee, D.J.; Rahtz, D. (2007): Research on Consumer Well-being (CWB). Overview of the Field and Introduction to the Special Issue, Journal of Macromarketing, 27(4): 341-349.*

**Quelle:** <https://www.marketing-boerse.de/fachartikel/details/2205-minimalismus-und-konsumenten-wohlbefinden/183319/> (19.07.2023)

### Skaleneffekte

mehrere Effekte, die Folge einer Intensivierung der Unternehmenstätigkeit, d.h. der Erhöhung des Absatzvolumens sind:

- Economies of Scale (= Betriebsgrößenvorteile wie günstigere Einkaufskonditionen),
- Fixkostendegression (= sinkende durchschnittliche Kosten aufgrund der Möglichkeit, die durch Produktionsanlagen, Verwaltungstätigkeit etc. bedingten Fixkosten auf eine größere Ausbringungsmenge umzulegen),
- Erfahrungskurveneffekte (= Möglichkeit, den mit steigenden Produktionszahlen einhergehenden Erfahrungszuwachs für kostensenkende Produkt- und Verfahrensinnovationen zu nutzen).
- Economies of Scope (= Verbundvorteile, von denen vor allem diversifizierte Unternehmen profitieren können). Dies ist etwa dann der Fall, wenn Teile und Baugruppen, aber auch Fertigungsanlagen für die Herstellung mehrerer Produkte genutzt werden können. Im Gegenzug steigen allerdings die Komplexitäts- und die Koordinationskosten.

**Literatur:** *Deans, G.K.; Kröger, F.; Zeisel, S. (2002): Merger Endgames. Strategien für die Konsolidierungswelle, S. 63ff., Wiesbaden: Gabler. Große Holtforth, D. (2017): Schlüsselfaktoren im E-Commerce, S. 21ff., Wiesbaden: Springer Gabler.*

**Skalierung** → Markt- und Marketingforschung

**Skimming-Strategie** → Preispolitik, dynamische

### **Skript**

im Gedächtnis gespeicherte Repräsentation von ursächlich miteinander verknüpften Handlungen, die üblicherweise auszuführen sind, wenn man ein bestimmtes Ereignis bewältigen bzw. ein bestimmtes Ergebnis erzielen möchte. „Skripte sind eine spezielle Form von ⇒ Schemata, die sich auf Ereignisse und Abläufe beziehen“ (Foscht et al, 2017, S.116). Hoffmann/Akbar (2019, S.85) präzisieren dies: „... ein spezifisches Schema, das prozedurales Wissen, d. h. stereotypische Sequenzen von Handlungen, abbildet (z.B. per EC-Karte bezahlen, Bestellungen beim Online-Händler aufgeben etc.). Schemata betreffen dabei eher das „Was“ und Skripte das „Wie“.“

**Literatur:** Foscht, B.S.T., Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2017): *Käuferverhalten*, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Hoffmann, S.; Akbar, P. (2019): *Konsumentenverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Schank, R.C.; Abelson, R.P. (1977): *Scripts, Plans, Goals, and Understanding. An Inquiry into Human Knowledge Structures*, Hillsdale/NJ: Erlbaum.

### **Skyscraper**

vertikale Werbebanner (⇒ Bannerblindheit, ⇒ Online-Werbung)

**Slogan** → Claim

### **Smart Pricing**

verspricht, den jeweils bestmöglichen Preis auf Grundlage aller relevanten Informationen über das Marktgeschehen in Echtzeit zu kalkulieren: dynamisch und personalisiert. Damit bspw. Handelsunternehmen mit ihren teilweise Zigtausende Artikel umfassenden Sortimenten unmittelbar auf Veränderungen im Kundenverhalten oder auf Unternehmensebene (etwa bei Preisanpassungen von Zulieferern) reagieren können, müssen diese allerdings mit Electronic-Price-Labels (EPL) ausgestattet sein. Ziel ist die digitale Preisverwaltung und datenbasierte Preisanpassung, wie es etwa bei Tankstellen bereits der Fall ist. Zunehmend wird die intelligente, algorithmenbasierte Preisgestaltung durch künstliche Intelligenz gestützt.

**Literatur:** Vogelsang, M. (2020): *Designing Smart Prices. Beiträge zur empirischen Marketing- und Vertriebsforschung*, Wiesbaden: Springer Gabler.

### **Smart Shopper**

Konsumenten, die nicht einfach nur preisgünstig, sondern gezielt hochwertige ⇒ Marken preisgünstig kaufen wollen. Um für die Marke ihrer Wahl die günstigste Bezugsquelle zu finden, nehmen sie einen hohen Suchaufwand in Kauf. Typisch für diesen Käufertypus ist, dass er bewusst Sonderpreisaktionen und andere günstige Kaufgelegenheiten abwartet. Der *Brigitte Kommunikationsanalyse 2010* kann man entnehmen, dass die Konsumententypologie Smart Shopper, Markenbewusste, Preisbewusste von der Tendenz zu preishybridem Kaufverhalten überlagert wird (d.h. abhängig ist von der Produktkategorie).

*Preis- und Markeninteresse von Frauen (in %; Basis: 27,8 Mio. Frauen)*

	Kaufe aus Überzeugung immer die gleiche Marke.	Habe eine bestimmte Auswahl an Marken, zwischen denen ich nach Lust und Laune auswähle.	Habe eine bestimmte Auswahl an Marken, unter denen ich diejenige auswähle, die gerade besonders preisgünstig ist.	Nehme immer das Preisgünstigste, ohne auf die Marke zu achten.	Kaufe ich nie
Schuhe	6	39	40	15	0
Mineralwasser	29	26	21	19	5
Schokolade	11	46	30	11	3

Quelle: Brigitte Kommunikationsanalyse 2010, Meffert et al. (2015, S.451).

**Literatur:** *Green Atkins, K.; Kim, Y.K. (2012): Smart Shopping. Conceptualization and Measurement, International Journal of Retail & Distribution Management, 40(5): 360-375. Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.*

### Snob-Effekt

basiert auf dem  $\Rightarrow$  Bedürfnis mancher Konsumenten, (auch) durch ihr Kauf- und Konsumverhalten Exklusivität und Zugehörigkeit zu einer (Konsum-)Elite zu demonstrieren. Der Snob-Effekt hängt im Wesentlichen von zwei Voraussetzungen ab: Die Leistung muss einen Zusatznutzen bieten ( $\Rightarrow$  Nutzen) und schwer erhältlich sein. Premiummarken etwa vermitteln den Zusatznutzen „Prestige“, vorausgesetzt, sie sind für die Masse der Nachfrager (objektiv) unerschwinglich oder (subjektiv) zu teuer ( $\Rightarrow$  Mehrmarkenstrategie). Deshalb akzeptieren die nach einer Sonderstellung strebenden, im Regelfall einkommensstarken Snob-Käufer einen Preisaufschlag: ein Preis-Premium. Den zusätzlichen Gewinn investieren Premiumanbieter u.a. in aufwändige Werbekampagnen, deren Ziele Aufbau und Pflege eines exklusiven Images sind.

**Literatur:** *Diller, H. (2003): Preisinteresse und hybrider Kunde, in: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik, S. 241-257, Wiesbaden: Gabler. Husic, M.; Cicic, M. (2009): Luxury Consumption Factors, Journal of Fashion Marketing and Management, 13(2): 231-245.*

**Social Media-Marketing**  $\rightarrow$  Online-Werbung

**Sozial-kognitive Lerntheorie**  $\rightarrow$  Lerntheorien

### Soziale Erwünschtheit

eine der wichtigsten  $\Rightarrow$  Antworttendenzen von Auskunftspersonen ( $\Rightarrow$  Markt- und Marketingforschung). Erfahrungsgemäß und theoretisch gut begründbar geben Auskunftspersonen in Befragungen bevorzugt

Antworten, welche der Norm bzw. der Mehrheitsmeinung entsprechen. Sozial sensible  $\Rightarrow$  Einstellungen bzw. Verhaltensweisen lassen sich daher nur mit Hilfe  $\Rightarrow$  projektiver Verfahren valide erfassen. Dabei wird der Befragungsgegenstand mit einer anderen Person oder einem anderen Objekt in Zusammenhang gebracht. Auf die projektive Frage („Wird während der Arbeitszeit unter Kollegen schon einmal ein Bier getrunken?“) erhalten Forscher im Regelfall eine ehrlichere Antwort als auf die entsprechende direkte Frage („Trinken Sie während der Arbeitszeit schon einmal ein Bier?“).

## Sozio-Marketing

verfolgt im Gegensatz zum klassischen Konsumgütermarketing nicht unmittelbar wirtschaftliche, sondern primär soziale Ziele (z.B. Umweltschutz, Schutz von Behinderten). Man unterscheidet zwei Spielarten: Verhaltensorientiertes Sozio-Marketing dient dazu, soziale Probleme zu verringern, die aus dem Verhalten von Gesellschaftsmitgliedern erwachsen (z.B. Rassismus); versorgungsorientiertes Sozio-Marketing hingegen zielt darauf, unterversorgte Gesellschaftsmitglieder zu unterstützen (z.B. Obdachlose). In diesem Instrument spiegelt sich die zunehmende soziale Verantwortung der Unternehmen wider (Corporate Social Responsibility;  $\Rightarrow$  Verantwortungsbewusstes Marketing). Anbieter versuchen nicht mehr nur, die  $\Rightarrow$  Bedürfnisse ihrer direkten Austauschpartner (Kunde, Lieferant, Handel) zu befriedigen, sondern auch die von indirekt bedeutsamen Anspruchsgruppen: bspw. Öffentlichkeit, Medien oder soziale Interessensvereinigungen ( $\Rightarrow$  Stakeholder;  $\Rightarrow$  Stakeholder-Marketing). Diese Bemühungen sind allerdings nicht uneigennützig. Zumindest langfristig zahlen sie sich aus, indem sie den Unternehmen in der öffentlichen Meinung einen gewissen „Goodwill“ verschaffen. Instrumente des Sozio-Marketing von Unternehmen sind u.a.  $\Rightarrow$  Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit, Spenden ( $\Rightarrow$  Spenden-Marketing) und Selbstbeschränkung.

**Literatur:** *Christa, H.* (2010): Grundwissen Sozio-Marketing, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. *Wiedmann, K.-P.* (2001): Sozio-Marketing, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., 1579-1581, München: Vahlen.

## Soziometrischer Test

von Moreno (1934/1995) begründetes Verfahren zur Quantifizierung von Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern. Eine zentrale Rolle spielen dabei Fragen danach, mit wem man am häufigsten Kontakt haben möchte und wen man mehr oder weniger gern hat. Wer häufig und in einem positiven Zusammenhang gewählt wird, besitzt ein hohes Maß an  $\Rightarrow$  Soziozentralität und häufig, aber nicht immer an  $\rightarrow$  Meinungsführerschaft. Letzteres ist nur dann der Fall, wenn die Zentralität einer Person in einem Kommunikationsnetzwerk mit Blick auf den konkreten Gegenstand der Meinungsführerschaft erfragt wurde.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 503f., München: Vahlen. *Moreno, J.L.* (1995). Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft, 4. Aufl., Opladen: Leske+ Budrich. *Moreno, J.L.* (1934). Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations, Beacon/NY: Beacon House.

## Soziozentralität

Kriterium, welches die Rolle, die eine Person innerhalb eines sozialen Netzwerkes spielt, beschreibt. „Soziozentrale“ kommunizieren häufig und intensiv mit den übrigen Netzwerkmitgliedern und beeinflussen deren Entscheidungen. Anders als bei  $\Rightarrow$  Meinungsführern ist die Expertise soziozentraler Personen nicht auf einen bestimmten Produktbereich beschränkt. Deshalb werden sie auch nicht Meinungsführer, sondern Influencer genannt. Sie sind sozial eingebunden und Teil eines großen

Freundes- und Bekanntenkreises. Zusätzlich verfügen sie über bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (soziale und kommunikative Kompetenz) sowie Sanktionsmöglichkeiten.

**Literatur:** *Gelbrich, K.; Müller, S. (2006): Kundenwert. Hintergrund, Konzeptualisierung und Messmethoden, in: Schweickart, N.; Töpfer, A. (Hrsg.), Wertorientiertes Management, S. 449-487, Berlin: Springer.*

**Spamming** → Klickbetrug

### **Spenden-Marketing**

Einsatz des Marketing-Instrumentariums durch gemeinnützige Organisationen, um Spenden für gemeinnützige Zwecke einzuwerben. Anders als Sponsoren erwarten Spender keine äquivalente Gegenleistung (⇒ Sponsoring). Eine Spende ist freiwillig, einseitig (Spender → Empfänger) und nicht vertraglich geregelt. Aus diesem Grund spenden zumeist Privatpersonen und seltener als häufig vermutet Unternehmen. Spender erhalten gewöhnlich einen Nachweis für gezahltes Geld oder zur Verfügung gestellte Sachmittel. Damit können sie die Spende begrenzt steuerlich absetzen (§10b EStG).

**Literatur:** *Schneider, W. (1996): Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing, Berlin: Duncker & Humblot.*

### **Spezifitätsproblem**

der Einstellung/Verhaltens-Forschung hat folgenden Hintergrund: Häufig werden ⇒ Einstellungen auf einem sehr allgemeinen Niveau erfragt, die zugehörigen Verhaltensindikatoren jedoch auf einem speziellen Niveau. Die Folge sind schwache Zusammenhangsmaße (⇒ Einstellungs/Verhaltens-Diskrepanz). „Werden Einstellungen jedoch auf einem vergleichbaren Spezifitätsniveau erhoben, etwa in Form von Einstellungen zu konkreten Verhaltensweisen, ergeben sich zwar niedrigere Zustimmungsraten, aber höhere Korrelationen zwischen Einstellung und Verhalten. Neben der unterschiedlichen Spezifität in der Fragestellung muss noch bedacht werden, dass Umweltverhalten ein Alltagshandeln darstellt. Alltagshandeln wird von einer ganzen Reihe von situativen und motivationalen Faktoren bestimmt und nicht unbedingt primär von der Einstellung zum Umweltschutz. So kann die Hausfrau und Mutter von drei Kindern über ein sehr hohes Umweltbewusstsein verfügen, in Anbetracht ihres Zeitvolumens und der Wohngegend jedoch trotzdem darauf angewiesen sein, ihre Kinder mit dem Auto zu verschiedenen Aktivitäten zu fahren, um jedem ihrer Kinder und deren Anforderungen gerecht werden zu können. In Erhebungen zum Umweltverhalten fehlt jedoch oft die Berücksichtigung situativer Zwänge, denen individuelles Verhalten unterliegt. Um Umweltverhalten besser vorhersagen zu können, müssten neben dem Umweltbewusstsein weitere Variablen berücksichtigt werden, z.B. situative Faktoren sowie konkurrierende Einstellungen und Motive. Wird lediglich gegenübergestellt, ob die Befragten den ÖPNV oder das eigene Auto nutzen, ohne die Verfügbarkeit eines Autos zu erheben, so stellt dies ein methodisches Artefakt dar, da die Verfügbarkeit eines Autos der beste Prädiktor für die Autonutzung darstellt bzw. ohne die Verfügbarkeit eines Autos schlicht und einfach die situationale Gegebenheit für die Nutzung eines eigenen Autos nicht gegeben ist. Mit anderen Worten: es muss miterhoben werden, ob die Befragten bei dem jeweiligen Verhalten überhaupt einen Handlungs- und Gestaltungsspielraum haben und ob und inwieweit ein bestimmtes Verhalten auch ökologisch motiviert ist“ (Neugebauer 2004, S.20).

**Literatur:** *Neugebauer, B. (2004): Die Erfassung von Umweltbewusstsein und Umweltverhalten, ZUMA-Methodenbericht Nr. 2004/07, Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/gesis\\_methodenberichte/2004/0407\\_Neugebauer.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/gesis_methodenberichte/2004/0407_Neugebauer.pdf), 10.2. 2012).*

**Spill over-Effekt** → Wirkungsverschiebung/verzögerung

## Sponsoring

schreibt im Gegensatz zum ⇒ Mäzenatentum eine Gegenleistung des Geförderten vertraglich fest (⇒ Verantwortungsbewusstes Marketing). Eine einheitliche Definition lässt sich dafür in der Literatur allerdings nicht finden. Einmal stehen Aktivitäten von der Planung bis zur Kontrolle im Vordergrund (= phasenorientierte Definition), ein anderes Mal die steuerrechtliche Problematik (= juristische Definition) oder die verschiedenen Arten des Sponsoring (= typologisierende Definition). Aus Marketingsicht definierten *Hermanns & Warwitz* Sponsoring als „Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (= Sponsor) an Einzelpersonen, Personengruppen oder Institutionen aus dem gesellschaftlichen Umfeld gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen, Institutionen und/oder Aktivitäten des Sponsornehmers auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung.“

Es handelt sich also um ein vertraglich geregeltes Geben und Nehmen von Leistungen. Konkret ermöglicht der Sponsornehmer es dem Sponsor, eine besondere Zielgruppe (z.B. Sport- oder Kulturbegeisterte) in einem emotional besetzten Umfeld anzusprechen. Zuweilen treten Sportler oder Künstler in der Öffentlichkeit auch werblich für ihren Sponsor in Erscheinung (= Leitbildwerbung).

Sponsoring lässt sich auch nach dem Ausmaß der gewährten Förderung klassifizieren. Je nach Anteil eines Unternehmens an den durch Sponsoring erzielten Einnahmen des Sponsornehmers unterscheidet man:

- Full-Sponsoring: Ein Sponsornehmer lässt sich exklusiv von nur einem Sponsor unterstützen.
- Haupt-Sponsoring: Ein Sponsornehmer arbeitet mit mehreren Partnern zusammen, wobei er einigen wenigen besondere Rechte einräumt (= Haupt-Sponsoren).
- Co-Sponsoring: Alle Sponsoren neben den Haupt-Sponsoren nennt man Co-Sponsoren.

Weiterhin kann man Sponsoring entsprechend dem Tätigkeitsbereich des Sponsornehmers differenzieren: Sport-, Kultur-, Sozio, Öko-, Schul- und Hochschul-, Medien- und Programm- sowie Event-Sponsoring.

Nicht zuletzt im Steuerrecht zeigt sich der grundlegende Unterschied, der zwischen Sponsoring und Mäzenatentum besteht. Von einem Mäzen ausgereichte Spenden sind „steuerlich betrachtet keine Betriebsausgaben und werden vom Finanzamt nur bis zu einer Höhe von 20 % des steuerlichen Gewinns anerkannt. Ausgaben für Sponsoring zählen hingegen zu den Betriebsausgaben, weil Unternehmen damit eigene Ziele der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit verfolgen“ (Czycholl 2023, S. 24).

**Literatur:** *Bruhn, M.* (2017): Sponsoring, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. *Czycholl, H.* (2023): Wie sich Sponsoring für Betriebe bezahlt macht, *Süddeutsche Zeitung*, 79(246): 24. *Hermanns, A.; Warwitz, C.* (2008): Sponsoring, 3. Aufl., München: Vahlen. *Leuteritz, A.; Wünschmann, S.; Schwarz, U.; Müller, S.* (2008): Erfolgsfaktoren des Sponsoring, Göttingen: Cuvier. *Nufer, G.* (2002): Erinnerungsleistung an Sponsoren bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998, *Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung*, 48(2): 149-171.

## Sprungwerbung

eine Werbeform, mit der vor allem Markenartikelhersteller Endverbraucher direkt ansprechen und damit die gewöhnlich zwischengeschalteten Wertschöpfungsstufen des Groß- und Einzelhandels „überspringen“ (⇒ Markenartikel). Dieses kommunikationspolitische Konzept ist Teil der Pull-Strategie: durch direkte Ansprache der Endabnehmers eine Art Nachfragesog auszuüben und den Handel zu veranlassen, das beworbene Produkt zu „listen“ (d.h. in sein Sortiment aufzunehmen).



**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen der ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, S. 588, 11. Aufl., München: Vahlen.

## Stadtmarketing

Teilgebiet des Standortmarketings. Stadt- bzw. City-Marketing verfolgt das Ziel, das Image einer bestimmten Kommune zu verbessern. Es zielt auf das Umfeld der Verkaufsstätte. In vielen Städten schließen sich Kommunen und Einzelhändler zusammen, um mittels einer  $\Rightarrow$  Public Private Partnership-Initiative die Innenstädte zu revitalisieren (bspw. durch Standortberatung bzw. Ansiedlungspolitik). Weitere Ziele der zumeist langfristig angelegten PPP-Vorhaben, d.h. der projektbezogenen Kooperation von öffentlicher Hand und privatwirtschaftlichen Unternehmen, sind Sauberkeit, Sicherheit, gute Erreichbarkeit, zusätzliche Serviceangebote sowie ansprechende optische Gestaltung insb. der Fußgängerzonen.

Häufig wird der Vorwurf erhoben, Stadtmarketing binde Haus- und Grundeigentümer zu wenig ein. Abhilfe soll u.a. ein professionelles Quartiersmanagement verschaffen, welches einzelne Areale (Quartiere) der Stadt in Zusammenarbeit mit der Immobilienwirtschaft nach Maßgabe von Kriterien wie Sauberkeit, Sicherheit und Serviceangebot systematisch entwickelt. Ein verwandtes Konzept wird als Business Improvement District (BID) bezeichnet: eine nicht-staatliche Gesellschaft, die ein abgegrenztes Areal umfasst. Alle in diesem Distrikt ansässigen Grundeigentümer bezahlen eine Abgabe, die zur Umsetzung eines Investitions- und Marketingplans genutzt wird.

Aufgabe der vielerorts eingesetzten City-Manager ist es, die verschiedenen Interessengruppen zur Mitarbeit zu motivieren und zu koordinieren. Denn traditionelles Stadtmarketing bindet bspw. die Haus- und Grundeigentümer zu wenig ein. Typische Stadtmarketing-Maßnahmen sind.

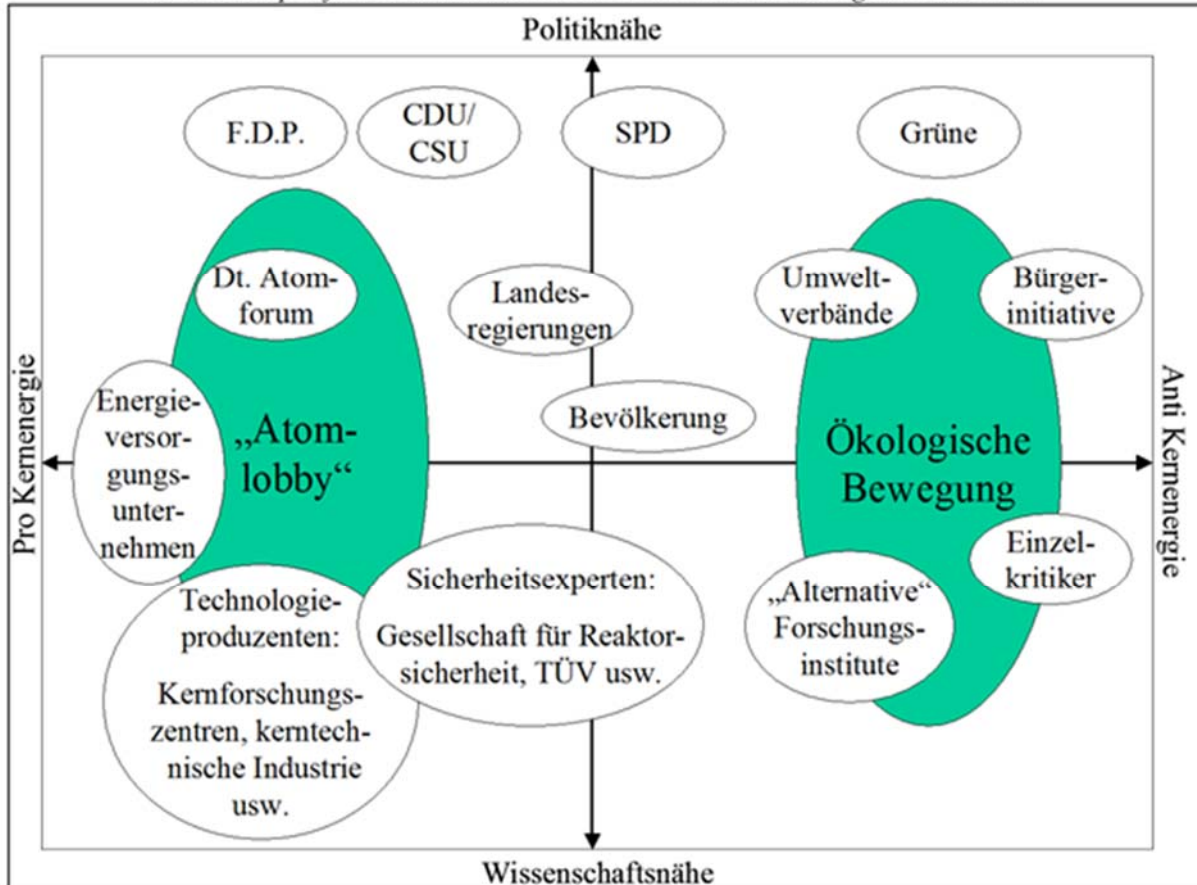
- Events wie verkaufsoffener Sonntag, Straßen- und Stadtfest, Museumsnacht, Kneipenfestival, Open Air-Veranstaltung (z.B. Filmnächte) oder Stadtstrand.
- Im Rahmen des Quartiersmanagement werden einzelne Quartiere der Stadt in Zusammenarbeit mit der Immobilienwirtschaft entwickelt.
- Ein Business Improvement-District ist eine nicht-staatliche Gesellschaft, die für einen z.B. anhand von Straßenzügen abgrenzbaren innerstädtischen Bereich ein Konzept zur Aufwertung des Standortes entwickelt und dieses unter Mitwirkung der Grundeigentümer des Distrikts umsetzt.

**Literatur:** *Breyer-Mayländer, T.; Zerres, C.* (2019): Stadtmarketing, Wiesbaden/Berlin: Springer Gabler. *Meffert, H.; Spinnen, B.; Block, J.* (Hrsg.) (2017): Praxishandbuch City-und Stadtmarketing, Wiesbaden/Berlin: Springer Gabler. *Zerres, C.* (2019): Grundlagen eines Stadtmarketing, in: *Breyer-Mayländer, T.; Zerres, C.* (Hrsg.), Stadtmarketing, Wiesbaden: Springer Gabler.

## Stakeholder

Anspruchs- bzw. Interessengruppen. Alle Individuen und gesellschaftlichen Gruppierungen, deren Interessen auf die ein oder andere Weise von der Unternehmenstätigkeit betroffen werden, sind Stakeholder.

Abb. 2: Beispiel für die Stakeholder-Landkarte anhand eines Energieunternehmens



### Stakeholder Capitalism

Unternehmensphilosophie, die als ein Gegenentwurf zur ⇒ Shareholder Value-Doktrin zu verstehen ist, die M. Friedman in den 1970er-Jahren propagiert und seitdem die Kapitalmärkte und das Management-Denken geprägt hat. Gemäß der Stakeholder Capitalism-Doktrin sollten Unternehmen so geführt werden, dass sie vorrangig dem Wohl von Kunden, Arbeitnehmern und dem Gemeinwohl dienen.

**Literatur:** Freeman, R.E.; Martin, K.; Parmar, B. (2007): Stakeholder Capitalism, Journal of Business Ethics, 74(4): 303-314.

### Stakeholder-Marketing

soll ein möglichst vorteilhaftes Bild vom eigenen Unternehmen zeichnen und positive Beziehungen zur Öffentlichkeit unterhalten.

### 1. Grundlagen

Zielgruppen sind die Stakeholder eines Unternehmens – d.h. jene gesellschaftlichen Gruppen, die ein berechtigtes Interesse an der Unternehmenstätigkeit haben. Deshalb sprach man bis in die 1970er-Jahre in diesem Zusammenhang von Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR) und später von Reputationsmanagement. Für einen Hersteller von Babynahrung etwa sind junge Eltern, Kinderärzte, Verbraucherschutzorganisationen, Special Interest-Zeitschriften wie *Eltern*, das gleichnamige Internetforum etc. wichtige Stakeholder. Ihnen allen möchte das Unternehmen sympathisch,

vertrauenswürdig und kompetent erscheinen. Der mit dem Instrumentarium des Stakeholder-Marketings geschaffene ⇒ Goodwill des Unternehmens ...

- unterstützt den Einsatz der anderen Marketinginstrumente (z.B. akzeptieren Kunden Werbeanrufe von Unternehmen, denen sie vertrauen, eher als von Unternehmen, die sie nicht kennen),
- erleichtert Personalgewinnung (High Potentials bevorzugen Arbeitgeber, die ihnen nicht nur gute Verdienst- und Entfaltungsmöglichkeiten bieten, sondern auch einen guten Ruf besitzen; ⇒ Unternehmensreputation),
- hilft in Krisenzeiten, einen Vertrauensverlust wenn schon nicht zu verhindern, so doch zu beschränken (wie u.a. der Verlauf der Schmiergeldaffäre von *Siemens* oder der Abhöraffaire der *Deutschen Telekom* gezeigt hat).

Zielgruppen sind in erster Linie ⇒ Meinungsführer und Multiplikatoren. Hierzu zählen u.a. Journalisten, Wissenschaftler, Verbände, Lobbyisten und gesellschaftlich relevante Organisationen (z.B. politische Parteien, Gewerkschaften, Umweltschutzorganisationen, Kirchen). Mit kommunikativer Unterstützung dieser Primärzielgruppen lassen sich die für den Unternehmenserfolg letztlich maßgeblichen Sekundärzielgruppen ansprechen:

- Absatzmarkt (Kunden, Handelsunternehmen etc.),
- Beschaffungsmarkt (Lieferanten, Intermediäre etc.),
- Kapitalmarkt (Aktionäre, Investmentbanken etc.),
- Arbeitsmarkt (Mitarbeiter, Arbeitssuchende, Schüler/Studenten etc.),
- öffentliches Leben (Behörden, politische Parteien, Anwohner etc.).

## 2. Traditionelle Public Relations

Wichtigstes PR-Instrument war lange Zeit die klassische Pressearbeit in Gestalt von Pressemitteilungen (anfangs per Brief und Telefax, später online). Hinzu kamen Pressekonferenzen, Informationsmaterial (z.B. Öko- und Sozialbilanz), Interviews, Hintergrundgespräche, öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen wie ein „Tag der offenen Tür“ und Betriebsbesichtigungen. Auch die traditionelle Mediawerbung spielte und spielt eine wesentliche Rolle, etwa dann, wenn sich das Unternehmen in Anzeigen als ⇒ Good Corporate Citizen darstellt, als „guter Bürger“ und verdienstvolles Mitglied der Gesellschaft, welches einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz leistet. In Krisensituationen (z.B. Streik, Shitstorm) kann Advocacy Advertising helfen: Davon spricht man, wenn ein Unternehmen zu kritischen Ereignissen, welche die Unternehmensreputation gefährden, per Werbung oder anderen kommunikationspolitischen Mitteln öffentlich Stellung bezieht (⇒ Methode der kritischen Ereignisse). So versuchten *Deutsche Bahn* und *Lufthansa* anlässlich ihrer Auseinandersetzungen mit den verschiedenen Sparten-Gewerkschaften (*Cockpit*, *GDL*, *UFO*) regelmäßig, mit Anzeigen der Öffentlichkeit ihre Position zu erklären bzw. zu rechtfertigen.

Wer Öffentlichkeitsarbeit und insb. Krisenkommunikation reaktiv betreibt, „reagiert“ lediglich auf Anfragen der Presse und überlässt dieser somit die Themenwahl. Dies ist ein schwerer Fehler. Stattdessen empfiehlt sich proaktive Pressearbeit: ⇒ Agenda Setting. *Shell* bspw. lädt seit der Kommunikationskrise um die angekündigte Versenkung der Ölplattform *Brent Spar* regelmäßig Vertreter von Umweltorganisationen wie *Greenpeace* zum kritischen Diskurs ein, um derartige Konfliktmöglichkeiten frühzeitig erkennen und vermeiden zu können.

### 3. Online-PR

Angesichts der scheinbar unbegrenzten Gestaltungsmöglichkeiten der digitalen und insb. der Sozialen Medien wandelt sich das PR-Instrumentarium zusehends. Hatten es die Unternehmen früher mit einer überschaubaren Zahl von professionellen, zumeist persönlich bekannten Meinungsmachern zu tun, kann sich heutzutage nahezu jedermann als Blogger, Twitterer bzw. Moderator von Online-Foren öffentlichkeitswirksam mit einem bestimmten Unternehmen und dessen Produktpalette auseinandersetzen und im Extremfall einen Shitstorm bzw. dessen Gegenteil, einen Roseshower auslösen, wobei die sozialen Netzwerke als Multiplikatoren dienen. Die globalisierungskritische deutsche Nichtregierungsorganisation *Campact* etwa ist in der Lage, innerhalb kurzer Zeit per *Twitter*, *Facebook* und ihrem traditionellen E-Mail-Verteiler 1,5 Mio. Unterstützer zu mobilisieren.

Auch das PR-Instrumentarium der Unternehmen hat sich grundlegend verändert, bspw. dank *Periscope*. Mit Hilfe dieser App, die Videodirektübertragung in Echtzeit ermöglicht, kann jedermann/frau zu jeder Zeit an nahezu jedem Ort Videos in Echtzeit ins Internet stellen. Damit können Unternehmen nicht nur ihre Öffentlichkeitsarbeit beschleunigen, sondern auch authentischer und glaubwürdiger erscheinen (gemessen an den Möglichkeiten traditioneller PR).

#### Beispiel

„So wie Online-Medien den Journalismus verändert haben, können Live-Streaming-Technologien wegen ihrer Unmittelbarkeit und Aktualität die Berichterstattung revolutionieren. Das Marketing hat so die Möglichkeit, in Kontakt zu Kunden zu treten, das eigene Unternehmen nahbarer werden zu lassen oder der eigenen Marke eine persönliche Note zu geben“ (<http://blog.lewispr.de/kamera-ab-periscope-tipps-fuer-die-pr/>) (18.10.2015).

Hinzu kommt, dass man  $\Rightarrow$  Meinungsführerschaft nicht mehr nur per Selbsteinschätzung oder soziometrischen Tests grob schätzen, sondern anhand der Spuren, die eine Person im Internet hinterlässt, ziemlich exakt quantifizieren kann. Damit befasst sich u.a. das Unternehmen *Klout*, dessen Name sich von Cloud ableitet (engl. = Einfluss, Schlagkraft). Der sog. *Klout-Score* reicht von 0 (= die Person hat keinerlei Einfluss auf die Ansichten und Einstellungen anderer Personen) bis 100 (= die Person ist äußerst einflussreich). Dazu werden drei Indikatoren erhoben:

- Intensität der Mediennutzung: Wie viele *Facebook*-Freunde, *Twitter*-Follower und *YouTube*-Abonnenten hat die Person und wie intensiv kommuniziert sie über diese Kanäle?
- Mobilisierungsfähigkeit: Wie viele Tweets oder *Facebook*-Einträge dieser Person werden von anderen Nutzern kommentiert, gelikt, geteilt etc.?
- Güte des Kommunikationsnetzwerkes: Wie einflussreich sind die Freunde dieser Person?

Anfänglich wurde der *Klout-Score* nur dazu genutzt, die Meinungsmacht, die eine Person in den Sozialen Medien besitzt, zu dokumentieren. Da Unternehmen nicht auf jegliche Kritik reagieren können, die dort geäußert wird, unterscheiden sie mittlerweile anhand des *Klout-Scores*, ob ein bestimmter Kritiker ein Mitläufer oder ein Social Media-Meinungsführer ist. Naheliegender Weise möchte man nur Letzteren allerlei Vergünstigungen zukommen lassen (Rabatte, Gratisproben etc.) und Produktinnovationen vor der Markteinführung kostenlos erproben lassen, damit sie ihren Anhängern darüber berichten.

## 4. Corporate Blog

Längst haben viele Unternehmen erkannt, dass und wie sie das vergleichsweise kostengünstige Instrument des Internet-Tagebuchs bzw. Internet-Notizbuchs für ihre Public Relations nutzen können. Die Vorteile liegen auf der Hand: Transparenz, Kundennähe und Glaubwürdigkeit. Bisweilen lassen sich Kunden-Posts auch nützliche Verbesserungsvorschläge sowie neue Produkt- und Serviceideen entnehmen. Die Kehrseite: Einträge müssen fortwährend aktualisiert werden, und negative Kommentare erreichen schnell eine breite Öffentlichkeit. Allerdings kann man auch darin einen Vorteil erblicken. Denn Kritik und Beschwerden, die dort veröffentlicht werden, lassen sich leichter „kontrollieren“ als Schmä-Posts, die in fremden Blogs erscheinen und nur durch ein aufwändiges Webmonitoring registriert werden können.

Eine spezielle Erscheinungsform sind Mitarbeiter-Blogs. Anders als interne Blogs, mit deren Hilfe sich Unternehmen an ihre Mitarbeiter wenden, werden sie nicht von Kommunikationsprofis aus der Personal- oder der PR-Abteilung verfasst, sondern von Mitarbeitern, die idealerweise authentische Einblicke in den Arbeitsalltag des Unternehmens vermitteln. Ob diese Beiträge positiv ausfallen und zum Employer Branding beitragen, hängt u.a. von der  $\Rightarrow$  Unternehmenskultur ab ( $\Rightarrow$  Branding).

### Beispiel

„Der *Daimler*-Blog war der erste, auf dem Mitarbeiter eines großen deutschen Unternehmens für die breite Öffentlichkeit schreiben. Ziel: Einblicke in den Arbeitsalltag des Konzerns zu vermitteln. Die Themen sind so vielfältig wie die Berufe der Autoren. Schichtarbeiter *M. Jung* bspw. berichtet von den gesundheitlichen Auswirkungen seiner Arbeitszeit. Kollege *M. Slama* aus der Instandhaltung im Werk Untertürkheim schildert, wie eine Bremsbackenschweißmaschine auf Reisen geht. Und Student *S. Zitzler* lässt die Leser an seinem Arbeitsalltag als Werkstudent bei Daimler teilhaben“ (Sommerhof 2010).

**Literatur:** *Chakravorti, B.* (2010): Stakeholder Marketing 2.0, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1): 97-102. *Hult, G.T.M.; Mena, J.A.; Ferrell, O.C.; Ferrell, L.* (2011): Stakeholder Marketing. A Definition and Conceptual Framework, *AMS Review*, 1(1): 44-65. *Bhattacharya, C.B.; Korschun, D.* (2008): Stakeholder Marketing. Beyond the four Ps and the Customer, *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1): 113-116. *Sommerhof, D.* (2010): Monologe auf allen Kanälen, <http://www.sueddeutsche.de/digital/mitarbeiter-blogs-monologe-auf-allen-kanaelen-1.266739> (20.8.2016).

**State of the Art**  $\rightarrow$  Metaanalyse

### Stereotyp

subjektive Korrelation zwischen der Zugehörigkeit eines Urteilsobjekts (z.B. einer Person oder einem Land) zu einer bestimmten Kategorie und bestimmten Eigenschaften. Auch wenn es sich dabei vielfach um eine illusorische Korrelation handelt, schließen die meisten Verbraucher bspw. aus dem Umstand, dass ein Produkt (vermeintlich) in einem bestimmten Land gefertigt wurde, auf das Vorhandensein (vermeintlich) charakteristischer Eigenschaften (z.B. chic, haltbar, billig). Entsprechend erhöht die Kennzeichnung von Produkten durch Herkunftszeichen die Wahrscheinlichkeit, dass Käufer aus dem  $\Rightarrow$  „Made in ...“ ganz bestimmte Produkteigenschaften ableiten. Diese  $\Rightarrow$  Country of Origin-Effekte korrespondieren zumeist mit dem Nationalcharakter. Folglich gilt nicht nur der Deutsche als zuverlässig, sondern auch Automobile, Werkzeuge, Medikamente etc. „Made in Germany“. Zusammen mit dem  $\Rightarrow$  Schema zählt das Stereotyp zu den zentralen Erklärungskonzepten der Theorien der sozialen Informationsverarbeitung, die der informationsökonomisch innvollen, d.h. effizienten Bewältigung der Flut an sozialen Informationen gewidmet sind.

Stereotype begegnen uns in vielfältiger Form, z.B. als Geschlechterstereotyp („Warum Frauen nicht einparken können und Männer keine Emotionen zeigen“) oder als ⇒ Länderstereotyp. Sie sind überaus änderungsresistent. Das auf die Hunnen, Skythen, Kalmücken, Kosaken und „Ostjuden“ zurückführbare antiöstliche Stereotyp („höllische Schwärme, unreine Flut“) etwa wurde in Deutschland wesentlich durch die „Geschichte des Siebenjährigen Krieges in Deutschland von 1756-1763“ (W. von Archenholz) sowie „Unsere Aussichten“ (H. von Treitschke) verbreitet und verfestigt. Sie verwendeten schon jene Schlüsselbegriffe, derer sich auch der pseudowissenschaftlich „fundierte“ Rassismus des späteren 19. Jahrhunderts bediente: barbarisch, grausam, leidensfähig, sinnlich, schmutzig etc.

Stereotype sind langlebig. So entstand das Bild vom disziplinierten, hart arbeitenden Deutschen, das etwa unter Briten und Franzosen weit verbreitet ist, in den Aufbaujahren der Nachkriegszeit. Die angeblich leichtlebigen und freizügigen Franzosen wiederum verdanken diesen Ruf den - vermutlich maßlos übertriebenen - Erzählungen deutscher Soldaten, denen die im Vergleich zur damaligen äußerst prüden preußisch-deutschen Gesellschaft „normalen“ Franzosen „oh la la“ erschienen waren. Mehr noch: Stereotype wirken wie eine „sich selbst erfüllende Prophezeiung“ und sind deshalb weitgehend änderungsresistent: Wer bspw. „weiß“, dass Schweden, sobald sie im Ausland weilen, „zwangsläufig der Trunksucht anheimfallen“, da Alkoholika ihnen nunmehr jederzeit und zu vergleichsweise erschwinglichen Preisen zur Verfügung stehen, kann sich in dieser Auffassung alsbald auch bestätigt sehen. Denn er wird bei seinen schwedischen Besuchern selbst das mindeste Anzeichen von Heiterkeit als Vorboten des sich abzeichnenden Kontrollverlustes deuten, fraglos ausgelöst durch das zum Abendessen genossene Viertel Rotwein. Und sollte der schwedische Geschäftspartner gar nur Mineralwasser oder alkoholfreies Bier getrunken haben: umso schlimmer bzw. eindeutiger! Offensichtlich kann er seine Trunksucht nur durch völlige Abstinenz im Zaum halten.

Stereotype sind starr, verfestigt und weit verbreitet. Wie Vorurteile zählen sie zu den selektiven und generalisierenden Kognitionen. Sie reduzieren die Komplexität des Wahrnehmungsprozesses, indem sie die individuelle Wahrnehmung dessen, was ist, mehr oder weniger durch die unkritische Verallgemeinerung dessen, was man über diesen Sachverhalt bereits zu „wissen“ meint, ersetzt. Unter welchen Bedingungen aber werden aus ursprünglich harmlosen, eher kognitiv verankerten Stereotypen emotionsgeladene Vorurteile, bis hin zu aggressivem Fremdenhass? C. Cullingford, der eine Gruppe von Jugendlichen untersuchte, die durch antisoziales Verhalten und extreme Vorurteile anderen gegenüber aufgefallen waren, macht dafür folgende Faktoren verantwortlich:

- Entfremdung vom Elternhaus,
- Gefühl der Isolation und Ablehnung,
- ein als Gleichgültigkeit empfundener „Laissez Faire-Erziehungsstil“ der Eltern,
- keine eindeutige Unterscheidung von „falsch“ und „richtig“, von „gut“ und „böse“,
- Gefühl des Bedrohtseins und des Wunsches nach Abgrenzung,
- Unfähigkeit, sich in verbalen, rationalen Auseinandersetzungen zu behaupten.

**Literatur:** Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2014): Sozialpsychologie, S. 476ff., 8. Aufl., München: Pearson. von Archenholz, J.W. (1788): Geschichte des Siebenjährigen Krieges in Deutschland; von 1756 bis 1763, Hamburg: Haude & Spener. Burgdorf, W. (2005): Höllische Schwärme, unreine Flut, Die Zeit, 60(12): 100. Cullingford, C. (2000): Prejudice. From Individual Identity to Nationalism in Young People, London: Kogan. von Treitschke, H. (1879): Unsere Aussichten, in: Boehlich, W. (Hrsg.), Der Berliner Antisemitismusstreit, Nachdruck: Frankfurt/Main 1988.

## Stern-MarkenProfile

Markt/Media-Studie, basierend auf einer von der Zeitschrift *Stern* alle zwei Jahre veranlassten repräsentativen Erhebung des Konsumverhaltens und der Markenpräferenzen der deutschsprachigen Bevölkerung (14-64 Jahre). Für insgesamt etwa 800 Marken aus den Bereichen Versicherungen und Fonds, Pkw, Computer, Multimedia, Internet, Mode und Nahrungsmittel wurden Bekanntheitsgrad,



Sympathiewerte, Kaufbereitschaft sowie Besitz und Verwendung ermittelt. Ein Schwerpunkt der zwölften Auflage dieser Studie ist der Wandel der Mediennutzung im digitalen Zeitalter. In welchem Zusammenhang stehen diese Veränderungen mit den Markenpräferenzen, den Sinus-Milieus (⇒ Lebensstil) und der ⇒ Akzeptanz der verschiedenen Medien und Werbemittel?

**Quelle:** MarkenProfile 12, der 740 Seiten starke Berichtsband, kann zum Preis von 28 Euro unter [www.sternbibliothek.de](http://www.sternbibliothek.de) bestellt werden. Er basiert auf den Aussagen von 10.059 Personen, erhoben von März bis Mai 2007 (vgl. auch [www.markenprofile.de](http://www.markenprofile.de)).

**Stichprobe** → Markt- und Marketingforschung

**Store Brand** → Handelsmarke

### Strategische Geschäftseinheit (SGE)

laut Becker (2019, S. 843) „Planungseinheiten im Rahmen der strategischen Planung bzw. der ⇒ Portfolio-Analyse. Walsh et al. (2009, S.126f.) definieren Strategische Geschäftseinheiten als kleinste „organisatorische Teileinheit im Unternehmen mit eigenständiger Marktaufgabe und separaten Umsatz- und Gewinnzielen, die unabhängig von anderen Geschäftseinheiten des Unternehmens definiert werden können (diese eigenständige Marktaufgabe wird auch als strategisches Geschäftsfeld bezeichnet). Eine SGE kann ein Unternehmensbereich des Gesamtunternehmens, eine Produktlinie innerhalb eines Unternehmensbereichs oder auch ein Einzelprodukt bzw. eine einzelne Marke sein. SGEs sind die kleinsten Organisationseinheiten, für die es ökonomisch sinnvoll ist, eine eigenständige Marketingstrategie zu formulieren.“

**Literatur:** Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen der ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., München: Vahlen. Walsh, G.; Klee, A.; Kilian, T. (2009): Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, Berlin: Springer.

### Streuverlust

Anteil der Personen, die Kontakt mit einem Medium haben (Zeitung, Fernsehkanal usw.), aber nicht der Zielgruppe des Unternehmens angehören. Wenn bspw. nur 30% derjenigen, die mit einer Anzeige für Golfbekleidung Kontakt hatten, sich für den Golf-Sport interessieren, dann sind die übrigen 70% aus Sicht eines Golf-Shops Streuverlust. Diese Personen „haben oft kein Interesse am beworbenen Produkt oder es kommt für sie aus verschiedenen Gründen nicht infrage. Je geringer die Streuverluste sind, desto effektiver sind die Marketingaktivitäten.“

**Quelle:** <https://www.seo-kueche.de/lexikon/streuverluste/> (06.09.2023)

**Strukturwandel** → Wheel of Retailing

### Stuck in the Middle

droht gemäß M.E. Porters Wettbewerbsmatrix, wenn Unternehmen mangels einer eindeutigen strategischen Ausrichtung (entweder Kostenführerschaft oder Differenzierungsvorteil) und aufgrund unentschlossenen Taktierens weder einen klaren Kostenvorteil noch relevante Differenzierungsmerkmale erlangen und buchstäblich „zwischen den Stühlen“ sitzen. Ihnen droht, im Wettbewerb zwischen Kostenführern, differenzierten Anbietern und ⇒ Outpacern zerrieben zu werden. In diese Zwangslage hatte sich in den 1990er-Jahren bspw. Karstadt manövriert: von „unten“ von Kostenführern wie H&M, C&A und anderen discountorientierten Anbietern bedrängt, während „oben“ Galeria Kaufhof, Peek & Cloppenburg und andere Einkaufsstätten den Markt prägten, die mehr auf Erlebnisatmosphäre setzten.

**Subjektive Rationalität** → Rationalität, subjektive

### Suchmaschinen-Optimierung

bzw. „Search Engine Optimization (SEO)“ bildet zusammen mit Keyword Advertising und bezahlter Suchmaschinenwerbung das Suchmaschinen-Marketing (⇒ Online-Werbung). „Mit Hilfe der Suchmaschinenoptimierung können Website-Betreiber ihren Internetauftritt im Hinblick auf relevante Suchbegriffe für allgemeine Suchmaschinen optimieren und so ihre Position im Ranking verbessern. Hierzu werden die Websites auf ihre Suchmaschinentauglichkeit überprüft und die für ein gutes Ranking ausschlaggebenden Kriterien überarbeitet.“

**Quelle:** <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/suchmaschinenoptimierung-seo/> (17.01.2023).

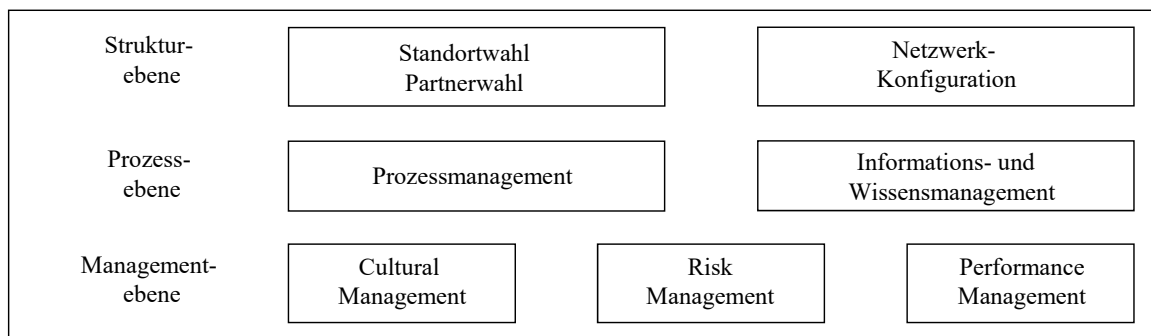
**Literatur:** Lammenett, E. (2017): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

**Suchmaschinenwerbung** → Online-Werbung

### Supply Chain Management

prozessorientiertes Management der Wertschöpfungs- und Lieferkette. Supply Chain Management (SCM) umfasst die diversen „Flüsse“ von Rohstoffen, Halbfertig- und Endprodukten sowie Informationen und gibt der interorganisationalen Optimierung des Material-, Waren- und Informationsflusses den Vorzug, vor der intraorganisationalen Optimierung. Das betroffene Unternehmen muss dazu die eigene Beschaffungs-, Produktions- und Absatzpolitik mit den entsprechenden Politiken der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen verknüpfen. M. Steven strukturiert die *Aktionsfelder* des SCM als hierarchisches, dreistufiges Konzept (vgl. Abb.).

SCM-Strukturmodell



Quelle: Steven (2005, S.196).

Eine Schlüsselfunktion erfüllt in diesem Zusammenhang das Informationsmanagement. Dabei kommen folgende Informationssysteme zum Einsatz:

- Austausch ausgewählter Transaktionsdaten mittels Electronic Data Interchange),
- Standortübergreifende Prozessplanung und Prozesssteuerung mittels Advanced Planning Systems,
- Collaborative Planning Systems,
- Supply Chain Event Management Systems.

**Literatur:** Christopher, M. (2005): Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks, 3rd Ed., Harlow. Steven, M. (2005): Supply Chain Management für globale Wertschöpfungsprozesse, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34(4): 195-200.

### SWOT-Analyse

Entscheidungshilfe des Strategischen Managements, die u.a. bei der Vorbereitung von Markteintrittsentscheidungen zum Einsatz kommt.

Strength-Weakness / Opportunities-Threats		
<b>Unternehmensinterne Faktoren</b>	<b>Stärken</b> z.B. freie Produktionskapazität Markenimage Finanzkraft	<b>Schwächen</b> z.B. Personalmangel Distributionsnetz Kundendienst
<b>Unternehmensexterne Faktoren</b>		
<b>Chancen</b> z.B. Marktwachstum Kaufkraft Marktgröße	Markt erschließen	Schwächen ausgleichen
<b>Risiken</b> z.B. Konkurrenzintensität Marktzugang Preisniveau	Risiko-management	Markteintritt unterlassen

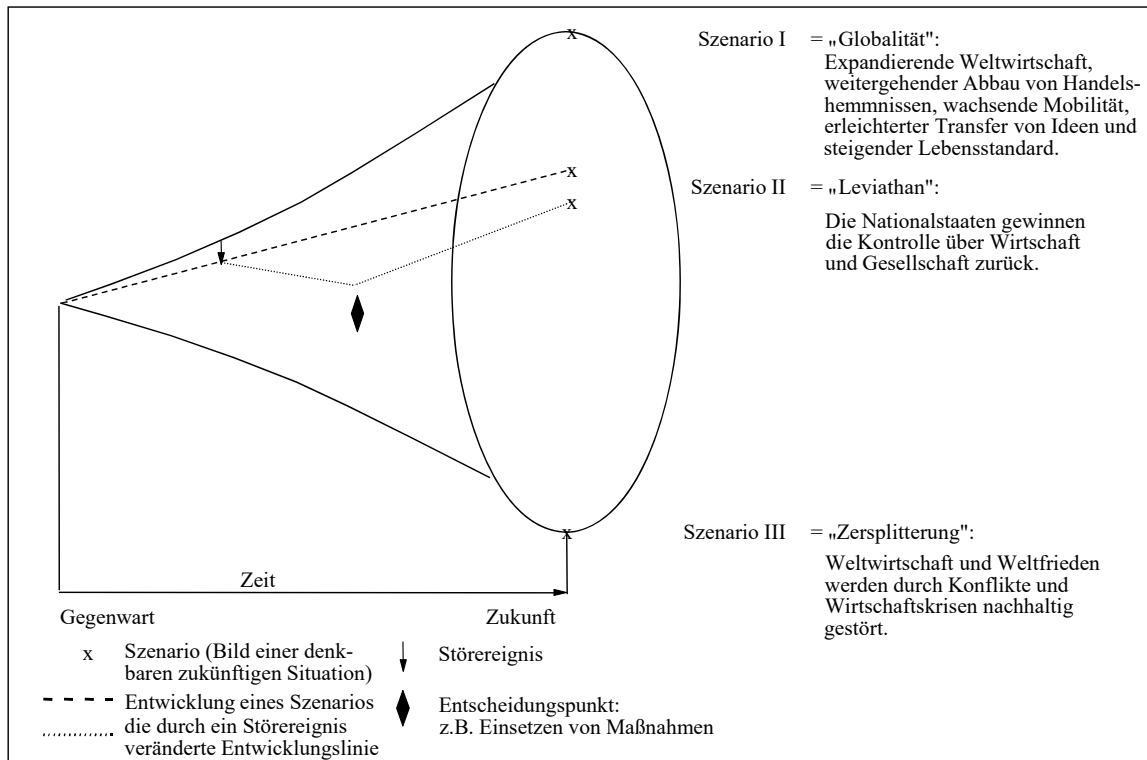
**Literatur:** Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen der ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 104f., 877ff., München: Vahlen.

### Szenario-Technik

- (1) Befragungstechnik: Bei der Szenario-Technik werden den Auskunftspersonen keine (verbale) Statements zur Beurteilung vorgegeben werden, sondern „ganzheitliche“ Szenarien. Sodann werden die Probanden gebeten anzugeben, wie sie in den in erzählender bzw. bildhafter Form vorgegebenen Situationen (Szenarien) jeweils reagieren würden (und ggf. auch warum). Die Szenario-Technik erlaubt es, Motive zu identifizieren, die mithilfe einer herkömmlichen (d.h. zumeist abstrakten) Befragungstechnik üblicherweise nicht erkannt werden.
- (2) Methode der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmen nutzen Best Case- und Worst Case-Szenarien für die Zwecke des Risiko- und Krisenmanagements. Vor allem international oder global tätige Unternehmen, die mit gravierenden, möglicherweise existenzbedrohenden Risiken umgehen müssen (z.B. politische Risiken wie Enteignung), bedienen sich dieses Instruments der Risikoanalyse. Die Mineralölindustrie etwa geht bei ihren Analysen davon aus, dass Unternehmen in eine komplexe Struktur von Einflussfaktoren eingebettet sind (z.B. Mobilitätsgrad der Erdbevölkerung, Effizienz der Ressourcennutzung, Umweltbewusstsein der Bevölkerung, Fortschritte alternativer

Energiegewinnung, Zahlungsbereitschaft der Kunden). Angesichts der Begrenztheit menschlicher Informationsverarbeitung versucht man, die klassische Schwäche traditioneller Unternehmensplanung (d.h. die lineare Fortschreibung bestehender Trends und die interessengeleitete Interpretation von Daten) zu vermeiden, indem man mittels „Szenarien“ die Bandbreite möglicher Entwicklungen der Unternehmensumwelt darstellt. Dabei sind auch hinreichend wahrscheinliche Störereignisse zu berücksichtigen. Abb. 1 illustriert die Folgen von drei Szenarien der Weltwirtschaft (optimistisch, neutral und pessimistisch) auf die Geschäftserwartungen der Mineralölindustrie und zu ergreifende Unternehmensstrategien.

Abb. 1: Szenario-Trichter des globalen Umfelds

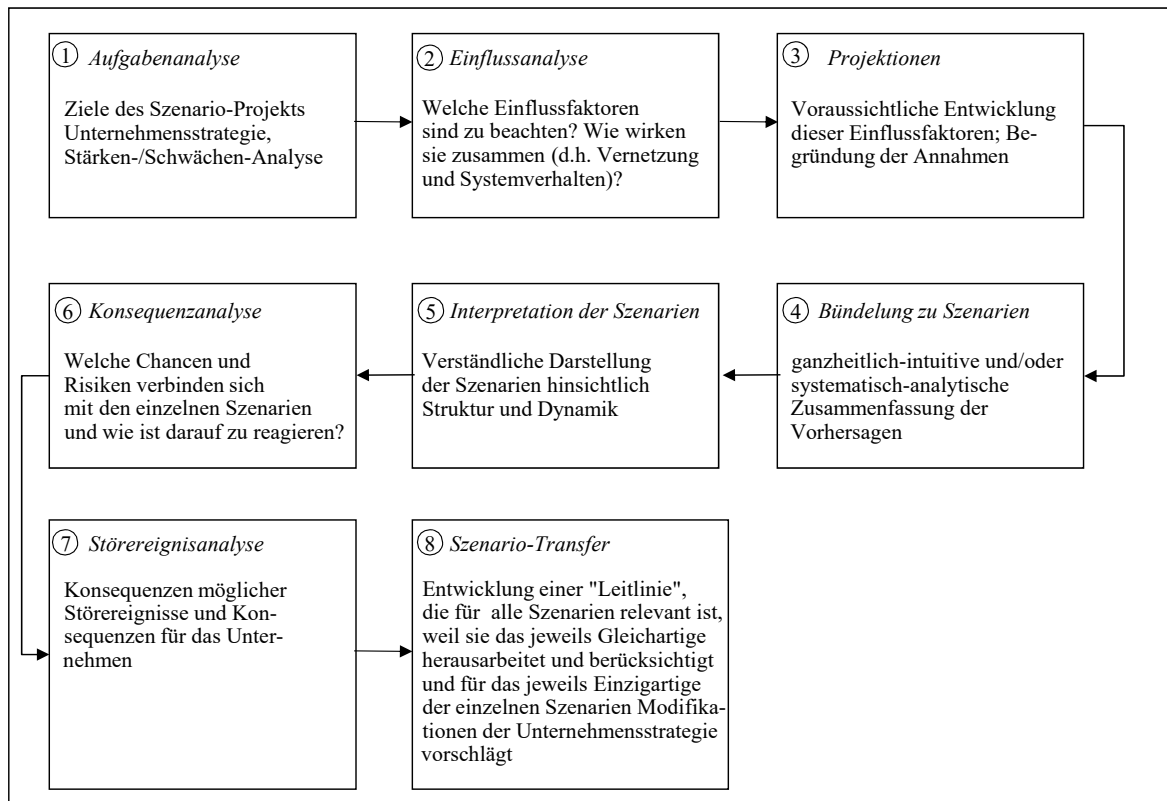


Quelle: auf Basis von Meyer-Schönherr (1992, S.8) und Yergin/Stanislaw (2001).

Aufgabe der Szenario-Planung ist es allerdings nicht, die Zukunft vorherzusagen. Vielmehr sollen die mit ihrer Hilfe gewonnenen unterschiedlichen Prognosen eine flexible Planung der Unternehmensstrategie ermöglichen: Welche Entwicklungen und Störereignisse sind wahrscheinlich und wie soll bzw. kann das Unternehmen darauf reagieren bzw. sich proaktiv darauf einstellen?

Die Szenario-Planung lässt sich als achtstufiger Prozess darstellen. Dieser beginnt mit der Aufgabenanalyse. Dabei werden vor dem Hintergrund der möglichst operational zu definierenden Unternehmensstrategie zunächst die Ziele des Szenario-Projekts festgelegt. Die Transferphase markiert den Abschluss des Projekts: Nunmehr sind aus den Erkenntnissen, die mit den einzelnen Szenarien gewonnen wurden, entsprechende Modifikationen der Unternehmensstrategie abzuleiten (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Ablauf der Szenario-Planung



**Literatur:** Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., 251ff., Wiesbaden: Gabler. Geschka, H. (1999): Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., 518-545, Heidelberg: Physica. Meyer-Schönherr, M. (1992): Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung, Ludwigsburg: Verlag Wissenschaft und Praxis. von Reibnitz, U. (1987): Szenarien. Optionen für die Zukunft, Hamburg: McGraw Hill. Yergin, D.; Stanislaw, J. (2001): Staat oder Markt, München: Ullstein. Zerres, C. (2006): Handbuch Marketing-Controlling, 3. Aufl., Berlin: Springer.

### Tachistoskop

Apparatur, die eine extreme kurzzeitige Darbietung von Stimuli aller Art ermöglicht (griech.: táchistos = schnellstes Gerät). In Wahrnehmungsexperimenten wurde so bspw. die Wahrnehmungsschwelle ermittelt: Ab welcher Reizdauer (bzw. Expositionszeit) reagieren Probanden in welcher Weise auf einen Stimulus (bspw. Markenname, Werbeslogan, Verkehrsschild). Die Online-Marktforschung nutzt das Virtuelle Tachistoskop. Dabei wird computergestützt die Wirkung unterschiedlicher Darbietungslänge von Werbung auf Websites geprüft oder die ⇒ Akzeptanz konkurrierender Anzeigenmotive im Rahmen eines Online-Folder-Tests (⇒ Markt- und Marketingforschung).

**Literatur:** Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 312, München: Vahlen.

**Targeting** → Individualisierte Kommunikationspolitik

### Teilnehmende Beobachtung

Methode der Datenerhebung, die sich dadurch auszeichnet, dass Wissenschaftler selbst an der zu analysierenden Interaktion teilnehmen, um Facetten des Denkens, Fühlens und Handelns der übrigen Interaktionsteilnehmer erkennen (bzw. erleben) zu können, die ihnen verschlossen blieben, würde sie die traditionelle Beobachterrolle einnehmen und die Interaktion neutral von außen beobachten. Nachteilig an der teilnehmenden Beobachtung ist, dass dadurch u.U. ⇒ Reaktivität ausgelöst wird –jedenfalls dann, wenn die Probanden von der Testsituation Kenntnis haben.

**Literatur:** *Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.* (2009): Marktforschung, 12. Aufl., S. 150, Wiesbaden: Gabler. *Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H.* (2017): Marketing, 5. Aufl., S. 113, München: Vahlen. *Hoffmann, S.; Franck, A.; Schwarz, U.; Soye, K.; Wünschmann, S.* (2018): Marketing-Forschung, S. 17ff., München: Vahlen.

**Tendenz zur Mitte** → Markt- und Marketingforschung

### Testimonial

lebender, verstorbener oder fiktiver Fürsprecher eines Produkts oder einer Dienstleistung (testari [lat.] = bezeugen). Während Testimonial-Werbung einen Transfer des Images typischer Produktverwender bzw. Prominenter auf ein Produkt oder ein Unternehmen anstrebt, stehen im Zentrum von Leitbild-Werbung vorbildliche Personen, deren Image auf das beworbene Produkt übertragen soll. Leitbilder sind zwar im Regelfall auch prominent, aber zusätzlich sind sie auch Vorbilder (bspw. *Greta Thunberg*, die sich selbstlos für die Umwelt einsetzt, oder *Uwe Seeler*, der bescheidene, bodenständige und ehrliche Sportler).

**Literatur:** *Hollensen, S.; Schimmelpfennig, C.* (2013): Testimonialwerbung. Wie Marken und Botschafter zusammenfinden - Teil 1. *Absatzwirtschaft*.

<http://www.absatzwirtschaft.de/content/marketingstrategie/news/bedeutung-von-testimonials-in-der-heutigen-werbelandschaft;81068> *Martin, B.A.; Wentzel, D.; Tomczak, T.* (2008): Effects of

Susceptibility to Normative Influence and Type of Testimonial on Attitudes toward Print Advertising, *Journal of Advertising*, 37(1): 29-43. *Nufer, G.; Heider, C.* (2012): Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern. Eine empirische Untersuchung, Reutlinger Diskussionsbeitrag zu Marketing & Management 6/2012, ESB Business School, Reutlingen University.

### Theorie

System von Aussagen (z.B. Definitionen, Hypothesen, Gesetze, Axiome, Theoreme), die logisch miteinander verbunden sind. Axiome sind Aussagen bzw. Hypothesen von höchster Allgemeinheit, die als offensichtlich „wahr“ gelten (z.B. „Unternehmen sind bestrebt, Gewinn zu erzielen.“). Theoreme sind aus allgemeinen Aussagen (insb. Axiome) abgeleitete Sätze (z.B. „Um Gewinn zu erzielen, betreiben Unternehmen Marketing.“).

Natur- und Geisteswissenschaften unterscheiden sich in ihrem Theorieverständnis (objektiv vs. subjektiv). Naturwissenschaftler verstehen unter einer Theorie eine Menge von Gesetzen, die logisch miteinander verbunden sind. Das Erkenntnisziel ist, bislang Unbekanntes erklären zu können. Angesichts ihrer Erkenntnisobjekte ist das geisteswissenschaftliche Theorieverständnis weniger stringent: ein Konglomerat aus Hypothesen, stochastischen Aussagen (d.h. Wahrscheinlichkeitsaussagen) und empirischen Befunden.



Unabhängig davon sollten Theorien folgende Anforderungen möglichst weitgehend erfüllen:

- Explizitheit: Zentrale Begriffe und Aussagen der Theorie sollten eindeutig und nachvollziehbar (möglichst operational) sein (Bsp.: Kundenzufriedenheit erhöht  $\Rightarrow$  Kundenbindung).
- Widerspruchsfreiheit: Aus einer Theorie ableitbare Aussagen sollten sich nicht widersprechen.
- Prüfbarkeit: Aussagen sollen eindeutig überprüfbar sein.
- Vollständigkeit: Theorien sollen alle bekannten Phänomene ihres Gegenstandsbereiches erklären.
- Sparsamkeit: Theorien sollen mit möglichst wenigen Grundannahmen auskommen (Bsp.: Principal-Agent-Theorie: Zwei Annahmen = Hidden Information und Opportunismus).
- Relevanz: Theorien sollen in der Realität anwendbar sein.

### Theorie der dualen Codierung

basiert auf der Beobachtung, dass verbal-abstrakte Information in der linken Gehirnhälfte verarbeitet werden – und zwar abstrakt und sequenziell, bildlich-ganzheitliche Informationen hingegen in der rechten Hemisphäre, dem Imagery-System. Letzteres arbeitet ganzheitlich-analog (Imagen = Bildgenerator). In verschiedenen Experimenten konnten *A. Paivio* und andere Wissenschaftler zeigen, dass die duale Verarbeitung den Zugriff auf gespeicherte Informationen erleichtert.

- „Reale Objekte werden besser erinnert als Bilder.
- Bilder werden besser erinnert als konkrete Worte.
- Konkrete Worte werden besser erinnert als abstrakte Worte“ (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.370).

**Literatur:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 369ff., München: Vahlen. *Paivio, A.* (1971): Imagery and Verbal Processes, New York: Psychology Press.

### Theorie der gelernten Hilflosigkeit

geht davon aus, dass Menschen danach streben, Ereignisse, die für sie bedeutsam sind, zu „kontrollieren“ (faktisch bzw. gedanklich). Positive Kontrollerfahrungen steigern das Selbstwertgefühl, insb. das „Gefühl“ der Selbstwirksamkeit. Können Menschen hingegen keinen systematischen Zusammenhang (= Kontingenz) zwischen ihrem Handeln und den Konsequenzen dieser Handlungen erkennen, so entwickeln sie eine schwache Kontrollüberzeugung. Wiederholt sich der Eindruck, dass man selbst nichts tun kann und verfestigt sich diese  $\Rightarrow$  Einstellung zu einem Belief, d.h. zu einer glaubensähnlichen Überzeugung („Gleichgültig, was ich tue: Ich kann dieses oder jenes nicht verhindern“), dann spricht man von gelernter Hilflosigkeit.

**Literatur:** *Seligman, M.E.P.* (1975): Helplessness. On Depression, Development, and Death, San Francisco/CA: Freeman.

### Theorien der Beeinflussungswirkung von Werbung

- (1) Dissonanztheorie: Widersprechen Werbebotschaften grundlegenden Überzeugungen der Rezipienten, so entsteht Dissonanz. Dissonanz verschlechtert die  $\Rightarrow$  Einstellung zur Werbemaßnahme sowie zur beworbenen Marke bzw. zum beworbenen Produkt und verringert die Kaufintention.
- (2) Lerntheorie: Um eine Anwendung des Prinzips der „instrumentellen Konditionierung“ handelt es sich, wenn in einer Werbemaßnahme den Umworbenen ein bestimmter Nutzen versprochen wird ( $\Rightarrow$

Konditionierung, klassische;  $\Rightarrow$  Lerntheorien). Demgegenüber basiert die „klassische Konditionierung“ auf der Gleichzeitigkeit von unkonditioniertem Stimulus (bspw. einem erotischen Werbemotiv) und konditioniertem Stimulus (= das beworbene Produkt). Und beim Einsatz von  $\Rightarrow$  Testimonials macht man sich die von der Theorie des Modell- bzw. Imitationslernens beschriebenen Gesetzmäßigkeiten zunutze.

- (3) Cognitive Response-Theorie: Werbung wirkt nicht direkt. Vielmehr wird ihre Wirkung durch die kognitiven Reaktionen, die sie bei den Zielpersonen auslöst, vermittelt.

**Theorie des geplanten Verhaltens**  $\rightarrow$  Einstellung

**Theory of Planned Behavior**  $\rightarrow$  Einstellung

### **Third Person-Effekt**

von einem Soziologen erstmals beschriebene selbstwertschätzende Wahrnehmungsverzerrung. Im Zentrum steht die Überzeugung, dass diverse negative Umwelteinflüsse einem selbst nichts oder sehr viel weniger anhaben können als anderen Personen (vgl. Davison 1983). Ob Werbung, gewaltverherrlichende Bilder, Pornografie, übermäßiger Social Media-Konsum: Während „die anderen“ derartigen Medieneinflüssen hilflos ausgeliefert seien und davor geschützt werden müssten, sei man selbst dagegen immun. Dieser Effekt fällt umso stärker aus, je wichtiger der fragliche Sachverhalt für eine Person ist. Er reiht sich ein in die Befunde, die als  $\Rightarrow$  Better-than-the-Average zusammengefasst werden. Viele halten sich „für bessere Autofahrer als den Durchschnitt, für moralischer oder deutlich umweltbewusster als Mitbürger. Warum also sollten sich Menschen nicht auch für weniger verletzlich bzw. resilienter gegenüber Medieneffekten halten als andere? Es hebe eben das Selbstbewusstsein, sich mit vermeintlich schwächeren zu vergleichen, schreibt *Mina Tsay-Vogel* von der *Boston University* in einem Beitrag zum Thema in *The International Encyclopedia of Media Psychology*“ (Herrmann 2023, S.12). Letztlich erfüllt der Third Person-Effekt das Bedürfnis nach einem positiven  $\Rightarrow$  Selbstbild.

**Literatur:** *Davison, W.P.* (1983): The Third-person Effect in Communication, *Public Opinion Quarterly*, 47(1): 1-15. *Herrmann, S.* (2023): Ich, einfach unverletzlich, *Süddeutsche Zeitung*, 79(117): 12. *Paul, B.; Salwen, M.B.; Dupagne, M.* (2000): The Third-person Effect. A Meta-analysis of the Perceptual Hypothesis, *Mass Communication & Society*, 3(1): 57-85.

### **Top 10-Unternehmen**

Rangliste der weltweit bzw. regional oder national führenden Unternehmen (Produzierendes Gewerbe, Dienstleistungsunternehmen oder Handelsunternehmen). Diese Top 3-, Top 10-, Top 50- bzw. Top 100-Ranglisten können nach den verschiedensten Kriterien (bspw. Umsatz, Marktanteil, Werbespending) gebildet werden.

### **Tracking**

regelmäßige Untersuchung desselben Sachverhalts

### **Trading down**

Unternehmensstrategie, in deren Mittelpunkt die bewusste Minderung von Produkt- und Servicequalität steht. Sichtbares Zeichen sind häufig Kostensenkungsmaßnahmen, die zur Behebung einer Unternehmenskrise mit dem Ziel eines „Turn around“, d.h. einer grundlegenden Wende von Geschäftstätigkeit und –ergebnis, eingeleitet werden. So sind einige Handelsunternehmen nach fehlgeschlagenem  $\Rightarrow$  Trading up wieder zu ihrer Ausgangsposition im Wettbewerbsfeld zurückgekehrt. Der Drogeriemarkt-Spezialist *Ihr Platz* etwa senkte 2003 sein Preisniveau und vereinfachte das Laden-Layout (z.B. Verzicht auf Laden-TV und Wasserspender). Trading down kann aber auch dem Ziel dienen,

neben dem oberen auch das untere Preissegment abzuschöpfen, z.B. durch Gründung von Tochterfirmen bzw. Übernahmen (z.B. *Netto Süd* durch *Edeka*).

### Trading up

Unternehmensstrategie, mit der eine qualitative Aufwertung des Leistungsangebots angestrebt wird, häufig, um den im oberen Markt bestehenden Preisspielraum auszuschöpfen (z.B. mit der Premiummarken-Strategie). Der  $\Rightarrow$  Markenpolitik stehen hierfür vier Vorgehensweisen zur Verfügung.

- Schaffung neuer Marken,
- Personifizierung bestehender Marken,
- Entwicklung einer Premiumlinie auf der Basis bestehender Marken,
- Kauf bzw. Lizenznahme von Marken, die sich als Premiummarke eignen ( $\Rightarrow$  Mehrmarkenstrategie).

Markentechnik	Ausgangsmarke	Premiummarke	Markt	Unternehmen
Schaffung neuer Marken	(a) <i>Whiskas/ Kitekat</i>	$\longrightarrow$ <i>Sheba</i>	Tiernahrung	<i>Effem</i>
	(b) <i>Iglo</i>	$\longrightarrow$ <i>Bistro</i>	Fertiggerichte	<i>Langnese-Iglo</i>
Personifizierung bestehender Marken	(a) <i>Suchard</i>	$\longrightarrow$ <i>Philippe Jacobs</i>	Schokolade/ Pralinen	<i>Jacobs/Suchard</i>
	<i>Jacobs</i>	$\longrightarrow$ <i>Johann Jacobs</i>	Kaffee	
	(b) <i>Henninger</i>	$\longrightarrow$ <i>Christian Henninger</i>	Bier	<i>Henninger</i>
Entwicklung neuer Linien	(a) <i>Siemens</i>	$\longrightarrow$ <i>Top Line</i>	Haushalts- elektrogeräte	<i>Siemens</i>
	(b) <i>Betrix</i>	$\longrightarrow$ <i>Exklusiv Line</i>	Kosmetik	<i>Betrix</i>
Kauf bzw. Lizenz	(a) <i>Ford</i>	$\longrightarrow$ <i>Ghia</i>	Automobile	<i>Ford</i>
	(b) <i>Schöller</i>	$\longrightarrow$ <i>Mövenpick</i>	Eiskrem	<i>Schöller</i>

Quelle: Becker (2019, S.214).

Besonders häufig lässt sich die Trading up-Strategie bei Handelsunternehmen beobachten ( $\Rightarrow$  Wheel of Retailing). Nachdem zumeist aufgrund eines günstigen Preis/Leistungsverhältnisses der Markteintritt gelungen ist, wird mit dieser Wettbewerbsstrategie eine andere, qualitativ hochwertigere Wettbewerbspositionierung angestrebt (z.B. durch eine quantitative und/oder qualitative Sortimentserweiterung, durch ein verbessertes Verkaufsflächenangebot, vermehrten Personaleinsatz, zusätzliche Dienstleistungen wie Lieferservice etc.).

International tätige Handelsunternehmen betreiben Trading up vielfach als selektiv, d.h. angepasst an die jeweiligen Marktbedingungen. Während *Aldi* in Deutschland, seinem Stammmarkt, der dort erfolgreichen Positionierung als Harddiscounter (begrenzte Leistungsangebot kombiniert mit Niedrigpreisstrategie) im Wesentlichen treu bleibt, verfolgt das US-Tochterunternehmen von *Aldi Süd* die Trading up-Strategie. So wurde dort das üblicherweise nur 700 Artikel umfassende Sortiment auf 1.300 Artikel erweitert (insb. im

Bereich Frischware), und das Ladenlayout durch hohe Decken, farbige Wände, einen großzügig gestalteten Eingangsbereich sowie ein insgesamt größeres (Verkaufs-)Flächenangebot aufgewertet. *Aldi*-untypisch ist auch die Emotionalisierung der Kommunikationsstrategie (neben der bislang ausschließlichen Preiswerbung in Printanzeigen auch Fernsehwerbung). Dadurch gelang es *Aldi*, in den USA eine einkommensstärkere Zielgruppe anzusprechen als in Deutschland: US-amerikanische *Aldi*-Kunden verfügen über ein durchschnittliches Haushaltseinkommen von 45.000 €.

**Literatur:** *Becker, J.* (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen der ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., München: Vahlen. *Riekhof, H.-C.* (Hrsg.) (2004): Retail Business in Deutschland, Wiesbaden: Gabler.

## Treatment

systematische Variation der Versuchsbedingung (gezielte Beeinflussung von Experimental- und Kontrollgruppen; ⇒ Experiment )

## Trendscouts

informelle Mitarbeiter, bspw. von Modeherstellern. Trendscouts wurden anfangs engagiert, um in Kneipen, auf Flohmärkten, den Fußgängerzonen und später auch auf virtuellen Marktplätzen zu erspüren, was morgen „in“ sein wird. Mittlerweile sollen sie überdies Blogger aufspüren, die aufgrund der Vielzahl ihrer Follower das Zeug zum Influencer haben. Ihnen wird sodann die zu bewerbende Markenware kostenlos oder leihweise zur Verfügung gestellt, damit sie darüber berichten und ihre Gefolgschaft von diesen Produkten überzeugen. Diese Kommunikationsstrategie hat sich hauptsächlich in der Kosmetik-, der Mode- sowie der Sportartikel- und Fitnessbranche bewährt.

**Literatur:** *Jackob, N.; Geiß, S.; Quiring, O.* (2013): Trendscouts und Trendsetter im digitalen Zeitalter. IT-Journalisten: Wer sie sind, wie sie arbeiten, was sie denken, Berlin: de Gruyter. *Metzger, M.; Tunger, D.* (2005): Trendscouts. Moderne Horchposten für Frühwarnung und Trenderkennung, Wissensmanagement, 3: 48-49. *Pillkahn, U.* (2008): Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development. Shaping the Future of your Enterprise, London: John Wiley & Sons.

## Ubiquität

Überallerhältlichkeit einer Ware. Gemäß dem traditionellen Begriffsverständnis ist Ubiquität eines der Merkmale von ⇒ Markenartikeln. Der hohe, durch Sprungwerbung erzielte Bekanntheitsgrad des klassischen Markenartikels bliebe ungenutzt, wenn eine breite Distribution (d.h. die Listung in allen relevanten Distributionskanälen) nicht dafür sorgen würde, dass die Nachfrage jederzeit und überall befriedigt und in Käufe umgewandelt werden kann. Um die mit hoher Verkehrsgeltung verbundene größtmögliche Kundennähe zu gewährleisten, sollten Waren des täglichen Bedarfs in allen dafür in Frage kommenden Absatzstellen erhältlich sein. Auch mindert flächendeckende Präsenz die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts zwischen ⇒ Marken- und Einkaufsstättentreue. Allerdings mehren sich die Fälle, in denen Unternehmen aus Gründen der Positionierung in einem Exklusivsegment bewusst eine selektive Distributionsstrategie verfolgen. So achtet *BOSS* streng darauf, dass *BOSS*-Produkte gemäß der eigenen Premiummarken-Strategie nur in hochwertigen Distributionskanälen angeboten werden (⇒ Mehrmarkenstrategie).

## Umbrella-Markenstrategie

neue Produkte bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens werden unter dem gleichen ⇒ Dach-/Familiennamen angeboten. Da sie von dem Bekanntheitsgrad und dem Vertrauensbonus der bereits etablierten ⇒ Marke profitieren, mindert diese Markenstrategie das im Normalfall hohe Risiko der Markteinführung.

**Literatur:** *Becker, J.* (2004): Typen von Markenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, S. 637-675, Wiesbaden: Gabler. *Erdem, T.* (1998): An Empirical Analysis of Umbrella Branding, *Journal of Marketing Research*, 35(3): 339-351. *Erdem, T.; Sun, B.* (2002): An Empirical Investigation of the Spillover Effects of Advertising and Sales Promotions in Umbrella Branding, *Journal of Marketing Research*, 39(4): 408-420. *Montgomery, C.A.; Wernerfelt, B.* (1992): Risk Reduction and Umbrella Branding, *Journal of Business*, 65(1): 31-50.

## Unternehmenskultur

Gesamtheit der Normen, Werte, Überzeugungen, Mythen, Rituale, Symbole etc., welche die Entscheidungen und Verhaltensweisen der Angehörigen eines Unternehmens prägen, teils auf sichtbare, teils auf unterschwellige Weise. Seit *Peters & Watermann* zählt Unternehmenskultur zu den ⇒ Erfolgsfaktoren des Marketing. Vor allem größere Unternehmen versuchen, ihre Unternehmenskultur mit Hilfe von Unternehmensleitsätzen fassbar zu machen und nach innen (= Mitarbeiter) wie auch nach außen (= Kunden, Öffentlichkeit) zu kommunizieren, wie im Folgenden am Beispiel des am 05.04.2012 aktualisierten Leitbildes der *Deutschen Bahn* gezeigt wird. Am 19.03.2012 hat der Vorstand eine Änderung des Leitbildes beschlossen, um die neue Strategie des DB-Konzerns und das im Unternehmen stärker verankerte Thema Nachhaltigkeit darin abzubilden. Der Einklang der drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie findet sich nun auch im Leitbild wieder. „Auf dem Weg zum weltweit führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen. Das Leitbild beschreibt die Mission, die Vision und die Werte des DB-Konzerns und gibt Antworten auf die zentralen Leitfragen: „Wer sind wir?“, „Was ist unser Ziel?“ und „Wie machen wir das?“ Das Leitbild gibt den Mitarbeitern im DB-Konzern Orientierung für ihr Denken und Handeln und schafft ein starkes Fundament für die konzernübergreifende Zusammenarbeit und Identifikation. Gleichzeitig steht es für die strategische Ausrichtung und das verantwortungsvolle Handeln unseres Unternehmens.

# Zukunft bewegen.

## Das Leitbild des DB-Konzerns.

### Wer sind wir?

#### Wir sind ein weltweit führendes Mobilitäts- und Logistikunternehmen.

- 1.1 Wir haben unser Unternehmen gemeinsam erfolgreich entwickelt und zukunftsfähig ausgerichtet.
- 1.2 Wir treiben als integrierter Konzern mit unserer starken Eisenbahn als Herzstück die Weiterentwicklung von Mobilität und Logistik ständig voran – lokal, national, weltweit.
- 1.3 Wir betreiben die Verkehrsnetzwerke der Zukunft und bewegen Menschen und Güter in durchgängigen Mobilitäts- und Logistikketten.
- 1.4 Wir haben in unseren Geschäften international führende Marktpositionen erreicht.

### Was ist unser Ziel?

#### Wir werden das weltweit führende Mobilitäts- und Logistikunternehmen.

- 2.1 Wir gestalten unsere Führungsposition entlang der Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie aus. Diese bringen wir in Einklang miteinander, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und gesellschaftliche Akzeptanz sicherzustellen.
- 2.2 Ökonomie: Wir werden als profitabler Marktführer unseren Kunden erstklassige Mobilitäts- und Logistiklösungen anbieten.
- 2.3 Soziales: Wir werden als Top-Arbeitgeber in Deutschland und international qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und binden, die mit Begeisterung für die DB und ihre Kunden arbeiten.
- 2.4 Ökologie: Wir werden als Umwelt-Vorreiter mit unseren Produkten Maßstäbe beim effizienten Umgang mit den verfügbaren Ressourcen setzen.

### Wie machen wir das?

#### Wir überzeugen Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer.

- 3.1 **Kundenorientiert:** Wir stellen unsere Kunden und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns, weil zufriedene Kunden die Basis für unseren unternehmerischen Erfolg sind. Wir überzeugen mit hoher Produktqualität, wettbewerbsfähigen Preisen und zuverlässiger Leistungserbringung.
- 3.2 **Wirtschaftlich:** Wir verfolgen die dauerhafte Steigerung unseres Unternehmenswerts, um kapitalmarktfähig zu sein und künftige Investitionen zu sichern.
- 3.3 **Fortschrittlich:** Wir fördern Flexibilität, Lernbereitschaft, Qualitätsbewusstsein und den Mut, Bestehendes zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern, durch ein motivierendes Arbeitsumfeld mit Perspektive und Teilnahme am Unternehmenserfolg. Innovative Lösungen eröffnen uns neue Marktchancen.
- 3.4 **Partnerschaftlich:** Wir arbeiten über Funktions- und Bereichsgrenzen hinweg an unseren gemeinsamen Zielen. Mitarbeitierzufriedenheit sehen wir als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit und unternehmerischen Erfolg.
- 3.5 **Verantwortungsvoll:** Wir handeln vorbildlich, nach den Grundsätzen der Integrität und beziehen die Anliegen unserer Stakeholder mit ein. Wir engagieren uns aus Überzeugung für eine soziale Gesellschaft und verstehen uns als Vorreiter eines klimafreundlich und umweltfreundlich organisierten Transports und Verkehrs.

Dr. Rüdiger Gaube

Dr. Richard Lutz

Gerd Becht

Ulrich Weber

Dr. Volker Keller

Ulrich Homburg

Dr. Karl-Friedrich Rausch

**Literatur:** Peters, T.; Waterman, R. (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Corporations, New York: Warner.

### Unternehmensleitbild

schriftlich formuliertes Selbstverständnis eines Unternehmens in Gestalt von Strategien, Zielen, gesellschaftlicher Funktion etc.



**Unternehmensmarke** → Corporate Brand

## Unternehmensreputation

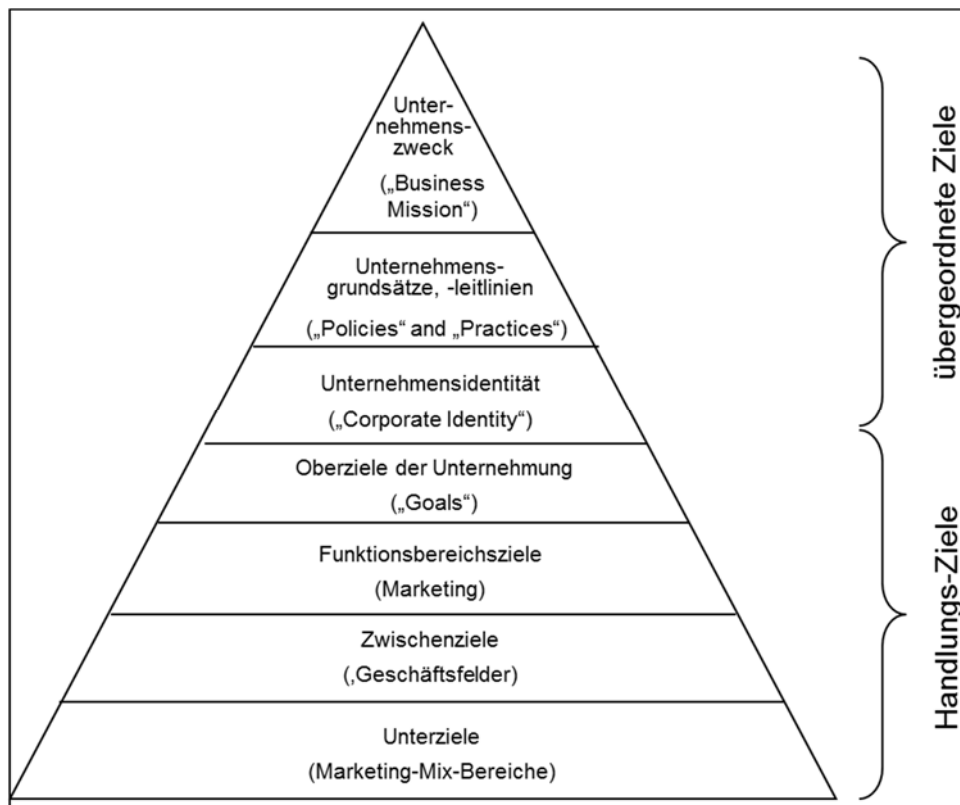
nach *J. Schwalbach* das „von Außenstehenden wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens“. Eine hohe Reputation ist eine Folge von Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Zusammengenommen ergeben sie Vertrauenswürdigkeit, das Schlüsselkonstrukt der Reputationsforschung (⇒ Konstrukt).

**Literatur:** *Schwalbach, J. (2000): Image, Reputation und Unternehmenswert*, in: Bearn, S.B.; Raupp, J. (Hrsg.), *Information und Kommunikation in Europa*, 285-294, Vistas: Berlin.

## Unternehmensziel

möglichst präzise Vorgabe von Zielen, die in Erfüllung des Unternehmenszwecks (Business Mission) erreicht werden sollen bzw. müssen. „Unternehmensziele stellen Orientierungs- bzw. Richtgrößen für unternehmerisches Handeln dar. Sie sind zugleich Aussagen über anzustrebende Zustände, die mit Hilfe unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen“ (Meffert et al. 2015, S.230).

Abb. 1: Hierarchie der Unternehmensziele



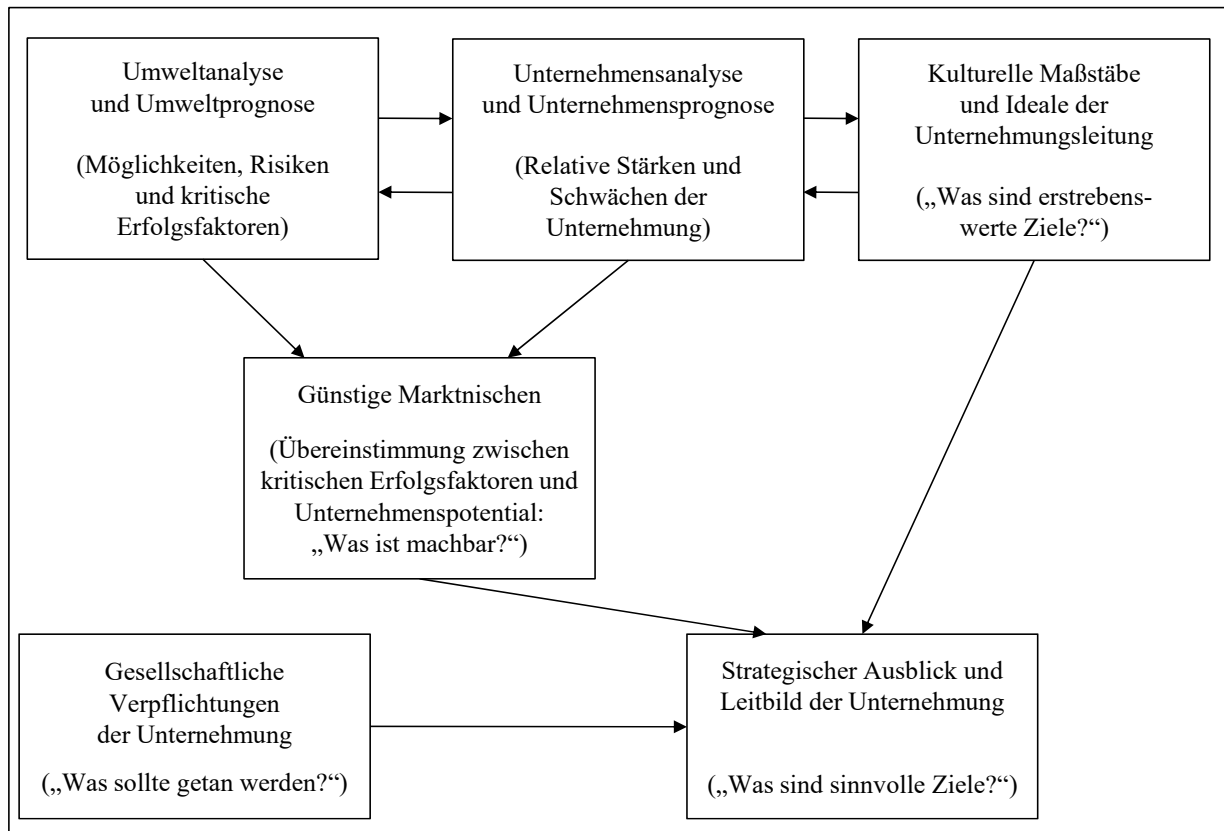
Idealerweise werden Ziele operational definiert, da nur dann der Zielerreichungsgrad überprüft und damit der Handlungserfolg kontrolliert werden kann.

- Quantitative Unternehmensziele (z.B. Marktanteil ... x%, Eigenkapitalrendite ... %, Bekanntheitsgrad ... %, Innovationsrate ... x%, Wiederkaufquote ... x%)
- Qualitative Unternehmensziele (z.B. Corporate Citizenship; Corporate Social Responsibility ⇒ Verantwortungsbewusstes Marketing).

Die qualitativen Unternehmensziele stehen im Regelfall an der Spitze der Zielpyramide, bestehend aus Unternehmenszweck, Unternehmensidentität sowie Unternehmensgrundsätzen und Leitlinien.

Die Unternehmenszielforschung ist ein Teilgebiet der empirischen Zielforschung. Sie hat u.a. nachgewiesen, dass die Unternehmenskultur für den Prozess der Zielplanung überaus bedeutsam ist. Denn aus der Unternehmenskultur ergibt sich implizit oder explizit, welche Ziele für ein Unternehmen prinzipiell erstrebenswert sind und welche nicht (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Planung strategischer Unternehmensziele als Ablaufprozess



Quelle: Meffert et al. (2015, S. 227).

**Literatur:** Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

### Validität

Gütekriterium der empirischen Forschung ( $\Rightarrow$  Markt- und Marketingforschung). Es erfasst die Gültigkeit der Messung. Zu den unterschiedlichen Validitätsarten, zählt u.a. die Konstruktvalidität: Misst ein Messverfahren das, was es zu messen vorgibt (z.B.: Misst ein Test der Markenstärke tatsächlich Markenstärke)? Diskriminanzvalidität setzt voraus, dass Daten, die Indikatoren theoretisch unterschiedlich begründeter  $\Rightarrow$  Konstrukte sein sollen, möglichst gering korrelieren. Externe Validität wiederum drückt aus, ob Untersuchungsbefunde generalisierbar, d.h. auf andere Personengruppen und Kontexte übertragbar sind (vor allem von der Untersuchungs- bzw. Laborsituation auf die Realität). Prognosevalidität ist eine Form der Kriteriums- bzw. empirischen Validität. Sie drückt aus, wie gut ein Test bzw. Messverfahren (z.B. Markenstärke) ein bestimmtes Kriterium vorherzusagen erlaubt (z.B.  $\Rightarrow$  Markentreue oder Absatzzahlen).

## Value Added-Strategie

geht aus von dem Umstand, dass viele Produkte austauschbar sind bzw. von den Kunden als austauschbar erlebt werden. Um eine USP zu kreieren, verfolgen deshalb viele Unternehmen die Value Added-Strategie. In deren Mittelpunkt stehen zusätzliche Dienstleistungen (z.B. Einpackservice, Reparaturversicherung), welche dem Kunden einen Zusatznutzen und dem Anbieter einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dem Handel eröffnet der direkte Kundenkontakt zahlreiche Möglichkeiten, die von ihm vertriebenen Produkte durch zusätzliche Dienstleistungen attraktiver zu gestalten. Dies können Informationsdienstleistungen (z.B. Produktvergleiche), Kredite (z.B. Ratenzahlung) oder Versicherungen sein (z.B. Transportversicherung mit der *Ikea Family-Card*).

## Vampir-Effekt

liegt im Falle der Kommunikationspolitik vor, wenn die Zielgruppe nicht das Werbeobjekt erinnert (z.B. die beworbene Marke), sondern das  $\Rightarrow$  Key Visual, das zur Aufmerksamkeitsgewinnung eingesetzt wurde. In zahlreichen Fällen hat sich gezeigt, dass der Vampireffekt vor allem dann droht, wenn sehr aufmerksamkeitsstarke – z.B. humorvolle, angsterregende oder sexuelle Stimuli - zur Aufmerksamkeitsgewinnung eingesetzt werden, die aber inhaltlich für die Werbebotschaft irrelevant sind. Auch  $\Rightarrow$  Testimonials sind für den Vampir-Effekt anfällig, vor allem dann, wenn es sich um bekannte Persönlichkeiten handelt.

**Literatur:** *Kilian, K.* (2009): Was ist ein Vampireffekt? *Absatzwirtschaft*, 8: 72. *Kroeber-Riel, W.;* *Gröppel-Klein, A.* (2019): *Konsumentenverhalten*, S. 92, 563f., 11. Aufl., München: Vahlen. *Schweiger, G.;* *Schrattenecker, G.* (2021): *Werbung*, S.165, 262, 297, 301, 398, 10. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

## Variable

messbare Repräsentation eines  $\Rightarrow$  Konstrukts (bzw. einer Dimension eines Konstrukts)

## Variantenmanagement

kann aufgrund einer häufig übermäßigen Produktdifferenzierung erforderlich sein. Bedingt durch die deshalb häufig entstehende Vielzahl von Produktvarianten geht zumeist der Kostenvorteil einer standardisierten Produktion verloren. Gleichzeitig fallen sog. Komplexitätskosten an (bspw. im Vertrieb und bei der Bewerbung eines übergroßen Produktprogramms). Dies lässt sich verhindern, indem man untersucht, auf welche Produktmerkmale und welche Merkmalsausprägungen die Zielgruppe Wert legt. Von diesen Befunden ausgehend wird das Produktprogramm verschlankt, kundenorientiert modularisiert und in ein Plattformkonzept oder ein Baukastensystem überführt.

## Variety Seeking

Starkes Bedürfnis eines Teils der Käufer/Konsumenten, weshalb dieses bisweilen selbst dann den Anbieter bzw. die Marke wechseln, wenn sie mit ihm bzw. ihr zufrieden sind.

**Literatur:** *Bänsch, A.* (1995): Variety Seeking. Marketingfolgerungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 41(4): 342-365. *Kahn, B.E.* (1995): Consumer Variety-Seeking among Goods and Services. An Integrative Review, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2(3): 139-148.

## Veblen-Effekt

auf den Geltungsnutzen zurückführbare positive Wirkung hoher Preise

## Verantwortungsbewusstes Marketing

### 1. Überblick

Marketing im Spannungsfeld von ökonomischen Zwängen und sozialer Verantwortung. Teils aus altruistischen, d.h. uneigennütigen, selbstlosen Gründen und teils aus Opportunismus unterstützen Unternehmen als Mäzene, Spender bzw. Sponsoren Sport- und Kulturveranstaltungen sowie gemeinnützige Vorhaben mit Sach- und Geldleistungen (⇒ Sponsoring). Mittlerweile jedoch müssen Unternehmen als Folge des allgemeinen Wertewandels neuartigen, weit darüber hinausgehenden Erwartungen gerecht werden, sich als ⇒ Good Corporate Citizen bewähren und Corporate Social Responsibility übernehmen (vgl. Abb.).

*Formen gesellschaftsbewusster Unternehmenstätigkeit*

Klassische Erscheinungsformen	Neuartige Erscheinungsformen
<p><b>Mäzenatentum:</b> Mäzene fördern Personen, Institutionen, Projekte etc. durch Finanz- bzw. Sachleistungen, ohne eine Gegenleistung zu erwarten oder zu erhalten</p>	<p><b>Corporate Governance:</b> Am Gemeinwohl orientierte und ausgerichtete Unternehmensführung</p>
<p><b>Spenden:</b> Spender fördern gemeinnützige Organisationen, Projekte etc. zumeist finanziell und machen diese Aufwendungen als Sonderausgaben steuermindernd geltend</p>	<p><b>Corporate Social Responsibility:</b> Sozial verantwortliches Verhalten von Unternehmen</p>
<p><b>Sponsoring:</b> Sponsoren unterstützen den Sponsornehmer finanziell oder durch Sachleistungen. Im Gegenzug gewährt dieser dem Sponsor das Recht, sein Engagement kommunikativ zu vermarkten.</p>	<p><b>Corporate Citizenship:</b> „Bürgerschaftliches Engagement“ von Unternehmen, u.a. mit dem Ziel, den Prozess der Globalisierung so sozialverträglich wie möglich zu gestalten</p>

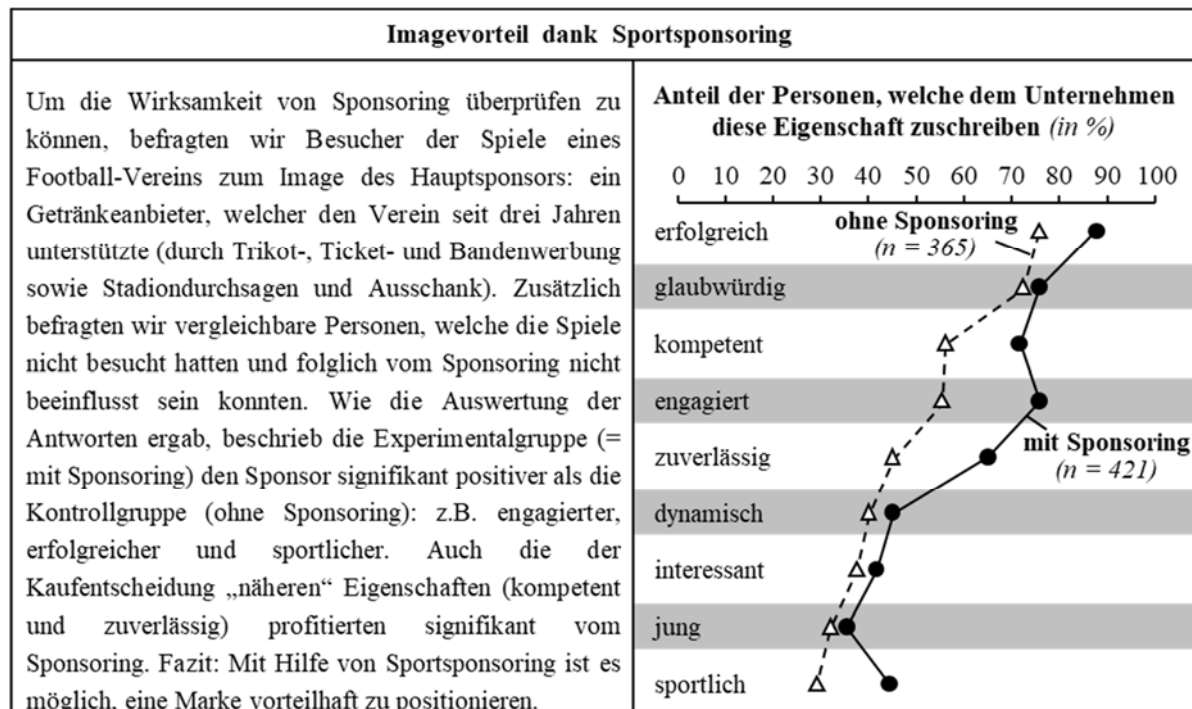
### 2. Sponsoring

Viele Unternehmen stellen Einzelpersonen oder Organisationen bestimmte Leistungen zur Verfügung, um kommunikative Ziele zu erreichen (Geld, Sachmittel, Dienstleistungen). Im Gegensatz zum Spender oder Mäzen verlangt der Sponsor also eine Gegenleistung für seine Zuwendung: z.B. die Platzierung seines Logos im Umfeld des Begünstigten, eine wohlwollende Erwähnung in dessen Pressemitteilungen oder gemeinsame Werbung, in welcher der Gesponserte Produkte des Sponsors empfiehlt (⇒ Mäzenatentum). Zu unterscheiden sind Sport-, Kultur-, Sozio-, Öko-, Schul- bzw. Hochschul- und Medien- bzw. Programm-sponsoring. Letzteres liegt bspw. vor, wenn *Radeberger* die Blockbuster auf *ProSieben* präsentiert. Beim Event-Sponsoring unterstützt der Sponsor einzelne Veranstaltungen (z.B. Konzerte, Stadtfeste) und nutzt die gewöhnlich positive Stimmung der Besucher, um dort seine Marke oder Werbebotschaft zu präsentieren. Am meisten wird in Sportsponsoring investiert (3,3 Mrd. € bei einem Gesamtsponsoringvolumen von 5,2 Mrd. €).

Beispiel
----------

„Das Bad soll die neue Küche werden. Den Hype um Induktionsherde und formschöne Abzugshauben will *Hansgrohe*, einer der umsatzstärksten Hersteller von Armaturen, Brausen und Badewannen, auf Duschen und Waschbecken übertragen. Um beim Verbraucher mehr Markenbewusstsein zu schaffen, ist *Hansgrohe* ins Sportsponsoring eingestiegen und zahlt dafür pro Jahr einen siebenstelligen Betrag. Gemeinsam mit einem Küchenhersteller beteiligt sich der Konzern an einer Profimannschaft im Radsport. Die Helme der Fahrer sind in Sattgrün lackiert, in der Farbe von *Hansgrohe*. Vor der *Tour der France* liefen im Fernsehen teure Werbespots: „Duschen wie ein Weltmeister“ (Schweikle 2017, S.30).

Sponsoring eröffnet beiden Seiten zahlreiche Chancen. Der Sponsor kann in einem günstigen, zielgruppengerechten Umfeld (z.B. Fußballstadion, Konzertsaal) eine spezielle Zielgruppe (z.B. Fußballfans, Kulturgebeisterte) ansprechen und einen Imagetransfer auslösen: d.h. positive Eigenschaften (z.B. jung, dynamisch, fröhlich), welche die Zielgruppe mit dem Gesponserten (z.B. Olympische Spiele) verbindet, auf den Sponsor übertragen (z.B. *Coca-Cola*).



Quelle: Leuteritz et al. (2008, S.120ff.).

Indessen ist Sponsoring nicht ohne Risiko. Es kommt immer wieder vor, dass ein – zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht absehbares – Fehlverhalten eines Vertragspartners das Image des anderen Vertragspartners schwerwiegend schädigt. So hat der Doping-Skandal beim Radteam *T-Mobile* (mit *J. Ullrich*) dem Sponsor *Deutsche Telekom* zu schaffen gemacht. Und *Daimler* (= Hauptbesitzer des *Mercedes-Formel 1-Teams*) musste Rede und Antwort stehen, als *Petronas* (= Hauptsponsor der „Silberpfeile“) wegen gravierender Umweltschäden bei der Ölförderung im Südsudan in die öffentliche Kritik geriet (vgl. Langhans/Hägler 2016).

Beispiel

„Nach ihrem Dopinggeständnis gehen erste Sponsoren auf Distanz zu der Tennisspielerin *M. Scharapowa*. So setzte *Nike* einen hoch dotierten Sponsoringvertrag mit der Russin aus, *Porsche* stoppte geplante Aktivitäten. *Scharapowa* war während der *Australian Open* die Einnahme von *Meldonium* nachgewiesen worden. Der Tennis-Weltverband suspendierte sie vorläufig“ (Süddeutsche Zeitung, 9.3.2016, S.1).

### 3. Corporate Social Responsibility (CSR)

Dieser Begriff ist ein dem anglo-amerikanischen Sprachraum entlehntes  $\Rightarrow$  Konstrukt, welches die Frage der gesellschaftlichen bzw. sozialen Verantwortung von Unternehmen thematisiert. CSR ist eine präventive Krisenkommunikationsstrategie. Denn sie positioniert das Unternehmen als „sozial verantwortlich“ und damit als glaubwürdig. Und Glaubwürdigkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für  $\Rightarrow$  Akzeptanz, bspw. der Werbebotschaften dieses Unternehmens ( $\Rightarrow$  Sozio-Marketing).

Wie können Unternehmen konkret Imageschäden und  $\Rightarrow$  Markenerosion vermeiden? Indem sie der (kritischen) Öffentlichkeit glaubhaft signalisieren, dass sie sich sozial verantwortlich verhalten. Entscheidend dabei ist die Zeitperspektive. Reaktive CSR – mit dem Ziel, die Folgen eines bereits eingetretenen Imageschadens für den Markenwert der Corporate Brand zu mildern (z.B. nach einem Umweltskandal) – wirkt auf die Öffentlichkeit zumeist opportunistisch: „Man erkennt die Absicht und ist verstimmt“. Mehr Erfolg verspricht proaktive CSR. Dieses ist dauerhaft und anlassunabhängig. Typische CSR-Maßnahmen sind ...

- Nachhaltigkeits-Berichterstattung,
- Mitgliedschaft bei einschlägigen Nicht-Regierungsorganisationen,
- Soziosponsoring,
- Organisation von und Teilnahme an CSR-Workshops,
- Medienkampagnen.

2014 führten *RWE*, *Deutsche Post*, *Henkel* und *Bosch* mit deutlichem Abstand das CSR-Ranking der Dax-Unternehmen an. Schlusslichter waren *E.ON*, *Lufthansa*, *Symrise* und *ERGO*. Naturgemäß ist die Versuchung groß, CSR als PR-Veranstaltung zu missbrauchen und sich auf Alibimaßnahmen zu beschränken. Berühmt-berüchtigt wurde die Strategie des Greenwashing: durch Imagebroschüren, vorgebliche CO<sub>2</sub>-Kompensation und Ähnlichem dem Unternehmen einen „grünen Anstrich“ zu geben, ohne sich tatsächlich umweltbewusst zu verhalten. Ursprünglich auf den Umweltbereich beschränkt, gilt mittlerweile jegliche Art der Schönfärberei der Unternehmenstätigkeit als Greenwashing – etwa wenn *H&M* seinen Kunden die Möglichkeit anbietet, getragene Kleidung zurückzugeben. Mit dieser Aktion versuche der schwedische Textildiscounter letztlich nur, sein Image, das unter der vielstimmigen Kritik an den Arbeitsbedingungen in seinen Zulieferunternehmen gelitten hat, aufzubessern. Auch ziele diese Strategie primär auf  $\Rightarrow$  Kundenbindung und Absatzsteigerung im grünen Nachhaltigkeitsmäntelchen. Denn *H&M*-Kunden erhalten für zurückgegebene Kleidung beim nächsten Einkauf einen Rabatt.

### 4. Effekte sozial verantwortlicher Unternehmenstätigkeit



Sofern das sozialpolitische Feld, in dem sich ein Unternehmen engagiert, thematisch mit dessen Marktzielen übereinstimmt und dieses seinen Kunden das Engagement glaubwürdig kommuniziert, können die beteiligten Unternehmen auf vielfältige Weise davon profitieren, wenn sie sich sozial verantwortungsbewusst verhalten. Gemäß der *Boston Consulting Group*-Studie „Total Societal Impact“ sind Umsatzsteigerungen zwischen 0,5 und 4,8% erwartbar, je nach Branche. Weitere positive Effekte sind geringere Anfälligkeit bei Unternehmenskrisen (Umweltskandale und andere negative Ereignisse), stärkere Kundenbindung sowie Vorteile bei der Gewinnung attraktiver Mitarbeiter.

**Literatur:** *Bruhn, M.* (2017): Sponsoring, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. *Fischer, T.; Matiashe, F.S.* (2023): Geld wächst nicht auf Bäumen, *Die Zeit*, 78(32): 24. *Hohenauer, R.* (2016): Sponsoring-Wirkung auf das Kaufverhalten, Wiesbaden: Springer Gabler. *Kreipl, C.* (2020): Verantwortungsvolle Unternehmensführung. Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility, Wiesbaden: Springer Gabler. *Langhans, K.; Hägler, M.* (2016): Schmierige Geschäfte, *Süddeutsche Zeitung*, 72(56): 22. *Leuteritz, A.; Wünschmann, S.; Schwarz, U.; Müller, S.* (2008): Erfolgsfaktoren des Sponsoring, Göttingen: Cuvier. *Schweikle, J.* (2017): Das Dusch-Duell, *Süddeutsche Zeitung*, 73(32): 30.

**Verbraucherpanel** → Gesellschaft für Konsumforschung (GfK); → Markt- und Marketingforschung

### Verbundwerbung

liegt vor, wenn zwei Anbieter unterschiedlicher Branchen bzw. Wertschöpfungsstufen gemeinsam werben. So können Hersteller von komplementären Produkten wie Waschmittel und Waschmaschine (z.B. *Persil* und *Miele*) einen Spot schalten. Diese horizontale Form der Verbundwerbung wird auch Huckepackwerbung genannt, da das eine Produkt von der Werbung des anderen profitiert (z.B. „Miele empfiehlt die Wäsche mit Persil!“). Ebenso ist es möglich, dass Händler und Hersteller, d.h. vertikal entlang der Wertschöpfungskette, gemeinsam werben (z.B. *Philips* und *MediaMarkt*). Auch Hersteller und Lieferant können kooperieren (z.B. *Fujitsu Siemens* und *Intel*).

**Literatur:** *Weishaupt, H.* (2001): Verbundwerbung. Ein Medium der Zukunft, in: Helmke, S.; Dangelmaier, W. (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management*, 179-193, Wiesbaden: Gabler.

**Verfügbarkeitsheuristik** → Heuristik

### Vergleichende Werbung

Werbung, welche das beworbene Angebot mit mindestens einem namentlich benannten oder unmissverständlich kenntlich gemachten Konkurrenzprodukt in Bezug auf Produkt-, Service- oder Unternehmensmerkmale vergleicht. In Deutschland ist Vergleichende Werbung erst seit der Jahrtausendwende erlaubt – sofern sie nicht gegen das UWG verstößt. Gemäß § 2 (2) UWG ist Vergleichende Werbung unzulässig, wenn sie:

- sich nicht auf Waren oder Dienstleistungen für den gleichen Bedarf oder dieselbe Zweckbestimmung bezieht (z.B. Sekt und Wein),
- nicht objektiv auf eine oder mehrere wesentliche, relevante, nachprüfbare und typische Eigenschaften oder den Preis dieser Waren oder Dienstleistungen bezogen ist (z.B. Geschmack, Emotionen als Vergleichskriterium),
- im geschäftlichen Verkehr zu Verwechslungen zwischen dem Werbenden und einem Mitbewerber oder zwischen den von diesen angebotenen Waren oder Dienstleistungen oder den von ihnen verwendeten Kennzeichen führt (z.B. Werbung eines Telefonanbieters im Magenta der *Deutschen Telekom*),

- die Wertschätzung des vom Mitbewerber verwendeten Kennzeichens in unlauterer Weise ausnutzt oder beeinträchtigt (z.B. „Sicherer als *Mercedes!*“),
- die Waren, Dienstleistungen, Tätigkeiten oder persönlichen Verhältnisse eines Mitbewerbers herabsetzt oder verunglimpft (z.B. „Fanden Sie die *Wirtschaftswoche* auch langweilig?“) oder
- eine Ware oder Dienstleistung als Imitation oder Nachahmung einer unter einem geschützten Kennzeichen vertriebenen Ware oder Dienstleistung darstellt (z.B. „Genau dasselbe Design wie bei *Swatch*, nur billiger!“).

Es lassen sich zwei Grundformen unterscheiden. Bei persönlicher Vergleichender Werbung bezieht sich der Werbetreibende direkt auf „persönliche“ Eigenschaften des Konkurrenten (z.B. mangelnde Vertrauenswürdigkeit). Während diese Form in den USA häufig praktiziert wird, war sie in Deutschland lange Zeit verboten. Erlaubt waren leistungsbezogene Vergleiche, die auf messbaren Produktmerkmalen beruhen. Im weiteren Sinne zählen manche Autoren auch pauschale oder indirekte Vergleiche zur Vergleichenden Werbung. Dabei wird zwar weder ein Mitbewerber benannt noch anderweitig kenntlich gemacht, aber Alleinstellungsmerkmale beworben, vergleichende Testergebnisse (z.B. Testsieger bei *Stiftung Warentest*) angeführt oder auf die Vorteile des eigenen Produktes gegenüber der „Marke X“ hingewiesen.

Da die Rechtsprechung eine Reihe unbestimmter Rechtsbegriffe (z.B. herabsetzend) enthält, ist der Gang vor Gericht programmiert. Während *O2* im sog. Internet-Krieg noch mit dem prinzipiell objektivierbaren ⇒ Slogan „Was ist blau und günstiger als die Telekom?“ ungestraft auf die Achillesferse des Marktführers zielte, könnte ein Richter folgenden Fall möglicherweise als herabsetzend bewerten. Nachdem ein Fachmagazin *I&I* zum besten Festnetzanbieter gekürt hatte, konterte die *Deutsche Telekom* mit ihrem Wettbewerbsvorteil, der besseren Netzabdeckung. Der Fernsehspot zeigt ein Mädchen, wie es sich streckt „und ihr Handy in die Luft hält – vergeblich. Ich habe kein Netz, beschwert sie sich. Bist du bei *I&I*?“ fragt ein Klassenkamerad. Das Mädchen stöhnt ein Ja. Der Junge grölt verächtlich, er hat noch immer Empfang.“

Für die Entscheidung, ob ein Unternehmen vergleichend werben sollte oder nicht, sind darüber hinaus zwei Überlegungen wesentlich:

- Besitzt es einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil, der gut kommunizierbar ist?
- Welche Position nehmen die beteiligten Unternehmen im Wettbewerb ein? Für den Underdog (geringer Marktanteil) kann es durchaus sinnvoll sein, sich durch Vergleichende Werbung assoziativ mit dem Marktführer in Verbindung zu bringen und so von dessen Bekanntheitsgrad, Image, Kompetenz zu profitieren. Marktführer sollten jedoch darauf verzichten, da die Gefahr besteht, dass sie mit ihrem Werbebudget letztlich nur einen kleineren Konkurrenten aufwerten. Die meisten Kunden werden sich schon bald nicht mehr an die kunstvollen ironischen Seitenhiebe des Duells erinnern, allenfalls noch an „*Telekom* und *I&I*“. Damit wäre das Kalkül des unterlegenen Unternehmens aufgegangen: Es wird gleichrangig mit dem Marktführer erinnert.

**Literatur:** *Wiltinger, A.; Fischer, B. (2006): Die unterschätzte Werbewirkung vergleichender Werbung, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 52(3): 288-305.*

## Verhaltensökonomie

analysiert die systematischen Abweichungen menschlichen Verhaltens vom Leit- bzw. Idealbild des Homo Oeconomicus-Modell. Aus verhaltensökonomischer Sicht ist der Mensch unvollkommen,

irrational und ohne Selbstkontrolle. Zu den verhaltensökonomischen Techniken, die großen Einfluss erlangt haben, zählen das Framing und das Nudging.

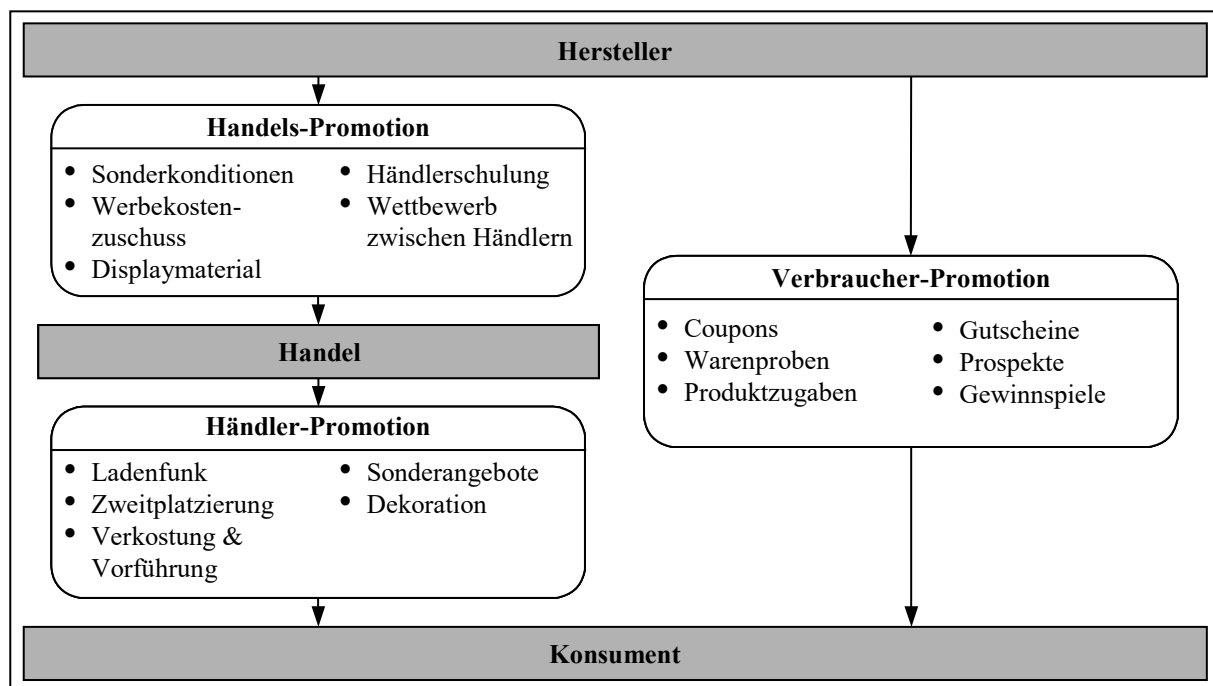
**Literatur:** Beck, H. (2014): Behavioral Economics, Wiesbaden: Springer Fachmedien. Camerer, C. (1999): Behavioral Economics. Reunifying Psychology and Economics, Proceedings of the National Academy of Sciences, 96(19): 10575-10577. Chang, C.T. (2008): To Donate or not to Donate? Product Characteristics and Framing Effects of Cause-related Marketing on Consumer Purchase Behavior, Psychology & Marketing, 25(12): 1089-1110. Conway, E. (2011): Verhaltensökonomie, in: Conway, E., 50 Schlüsselideen Wirtschaftswissenschaft, 186-189, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag. Kühberger, A. (1998): The Influence of Framing on Risky Decisions. A Meta-analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 75(1): 23-55. Mullainathan S.; Thaler, R.H. (2001): Behavioral Economics, International Encyclopedia of Social Sciences, 20: 1094-1100. Oxford University Press. Thaler, R.H.; Sunstein, C.R. (2022). Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt, 2. Aufl., Berlin: Econ.

### Verkäufermarkt

Markt, auf dem die Nachfrage das Angebot übersteigt, weshalb die Anbieter die Bedingungen mehr oder minder bestimmen können (insb. die Preise).

### Verkaufsförderung

zielt darauf, unmittelbar wirksame Kaufimpulse auszulösen (⇒ Sales Promotion). Dazu wird die beworbene Marke am POS aus der Menge konkurrierender Marken herausgehoben, was ihr eine optische Alleinstellung verschafft. Da sich dieses Kommunikationsinstrument als äußerst wirksam erwiesen hat, wurde im Laufe der Zeit eine Vielzahl von Promotionsvarianten entwickelt: Zunächst lassen sich diese nach Absender und Adressat der Maßnahme in Handels-, Händler- und Verbraucher-Promotion unterscheiden (vgl. Abb.).



Ein weiteres Differenzierungskriterium ist der Vorteil, der im Mittelpunkt der Aktion steht. Ist dieser ausschließlich materieller Art (bspw. Aktionspreis oder Zugabe)? Oder soll primär ein immaterieller Anreiz für den Kaufimpuls sorgen? Hierzu zählen:

- Personality-Promotions: Indem das Unternehmen Prominente das zu fördernde Produkt am POS präsentieren lässt, sorgt es für ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit und löst einen Imagetransfer aus.
- Saison-Promotions: Jahreszeitliche Höhepunkte, wie Ostern, Fasching, Halloween, Weihnachten und Silvester, bzw. die mit diesen verbundenen Emotionen bzw. Assoziationen sind geeignet, ein günstiges Umfeld zu schaffen.
- Themen-Promotions: Markante Ereignisse, wie Olympiade, erster Mondflug, „Aktion Lesen“ etc., werden als Dachthema genutzt.

## Verkehrsmittelwerbung → Außenwerbung

### Verkaufsparty

bisweilen auch als Partyverkauf bezeichnete Erscheinungsform des Direktvertriebs. Verkaufspartys sind eine Unterkategorie des Haustürgeschäfts. Im Regelfall sowohl Käufer als auch Verkäufer weiblichen Geschlechts. Dies lässt sich einerseits auf die Entstehungsgeschichte und –zeit dieser Vertriebsform (1950er-Jahre mit dem damaligen konservativen Rollenverständnis) und andererseits auf die bei dieser Gelegenheit hauptsächlich angebotenen Produkte zurückführen (Haushaltsartikel, Kosmetika, Dessous). Während eines als Party bzw. Kaffeeklatsch deklarierten geselligen Beisammenseins führt eine Repräsentantin des hinter der Verkaufsparty stehenden Unternehmens (z.B. *Tupperware*) dessen Produkte vor. Mit der Provision in Höhe von 22,5% des Verkaufspreises sind auch die Aufwendungen für das Ausrichten des geselligen Zusammenseins in der eigenen Wohnung abgegolten.

Dass der Umsatz, den die Direktvertrieb-Branche in Deutschland insgesamt erzielt (2015 = 16 Mrd. €), sich in den vergangenen zehn Jahren fast verdoppelt hat, liegt hauptsächlich an der steigenden Zahl von Verkaufspartys. Die Erfolgsfaktoren dieser Vertriebsschiene sind:

- Die Anwendung komplexer Produkte kann in entspannter Atmosphäre vorgeführt werden (keine Lektüre mehr oder unverständlicher Betriebsanleitungen erforderlich),
- Erfahrungsberichte und Empfehlungen von Freunden (anstelle anonymer Bewertungen im Netz),
- Gruppendruck (sich für die Einladung revanchieren, nichts problematisieren, was die anderen offensichtlich gut finden etc.),
- Social Proof (wenn die anderen das gut finden, dann muss es wohl gut sein),
- Konkurrenzausschluss (keine Möglichkeit, die Angebote mit Konkurrenzprodukten zu vergleichen).

In Zeiten der Corona-bedingten Kontaktbeschränkungen hat sich Livestream-Shopping zum Milliardengeschäft entwickelt (vgl. Marquart 2021).

**Literatur:** *Friege, C.; Kraus, F.; Sahin, E.* (2013): Direktvertrieb, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 42(5): 224-230. *Kutsche, K.; Müller, B.* (2017): Tupperware wird sesshaft, *Süddeutsche Zeitung*, 73(73): 17. *Marquart, M.* (2021): Tupperparty für Millenials, [www.spiegel.de/wirtschaft/service/livestream-shopping-trend-aus-china-teleshoppen-fuer-die-generation-internet-a-e8c528b8-9dff-4b38-b98e-fe1a709801d3](http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/livestream-shopping-trend-aus-china-teleshoppen-fuer-die-generation-internet-a-e8c528b8-9dff-4b38-b98e-fe1a709801d3) (18.07.2021),

## Verkäufe unter Einstandspreis → Erfolgreiche Unternehmen

### Verkehrsgeltung

mit Blick auf den Markenschutz bedeutsamer Begriff, der dem Wettbewerbsrecht entstammt und den Bekanntheitsgrad eines Produkts beim Verbraucher meint. Damit eine ⇒ Marke die für die deutsche

Rechtsprechung bedeutsame Kategorisierung als „berühmte Marke“ erlangen kann, muss sie einen Bekanntheitsgrad von mehr als 80% erreichen. Für die Einstufung als „bekannte Marke“ genügen 50%.

**Verlust der Mitte** → Marktstruktur

### Verlustaversion

Anomalie des Konsumentenverhaltens bei risikobehafteten Entscheidungen (bzw. Entscheidungen unter Unsicherheit). Wie in zahlreichen Experimenten nachgewiesen werden konnte, sind die meisten Menschen in derartigen Situationen vor allem bemüht, Verluste zu vermeiden. Die Aussicht, dabei einen gleich hohen Gewinn erzielen zu können, motiviert sie weit weniger. Die Verlustaversion (bzw. Verlustangst) lässt sich aber nicht nur in künstlichen Entscheidungsexperimenten nachweisen, sondern auch unter realitätsnahen Bedingungen. Möchte man Teilnehmer einer Trainingsgruppe mit einem bestimmten Geldbetrag dazu anregen, täglich eine bestimmte Leistung zu erbringen (z.B. 10 km-Lauf), so wirkt auch hier die Möglichkeit der Verlustvermeidung besser als die Möglichkeit der Gewinnerzielung.

- Verlustvermeidung = von der maximalen Gewinnsumme wird für jeden Tag, an dem das Trainingsziel verfehlt wurde, ein bestimmter Betrag abgezogen
- Gewinnerzielung = für jeden Tag, an dem sie das Trainingsziel erreichen, erhalten die Versuchsteilnehmer den entsprechenden Betrag.

Das Marketing instrumentalisiert die Verlustaversion bspw. dann, wenn es dem Kunden eine bestimmte Leistung für ein, zwei Wochen kostenlos zur Verfügung stellt. Sie zurückzugeben, bedeutet einen Verlust, der im ⇒ Mental Accounting des Kunden schwerer wiegt (d.h. subjektiv mehr kostet), als die Leistung nach der Probezeit zu erwerben (⇒ Prospect-Theorie).

### Verpackung

häufig unterschätztes Marketinginstrument. Verpackungsgestaltung sollte folgende Überlegungen berücksichtigen:

- Kommuniziert die Verpackung das Persönlichkeitsprofil der ⇒ Marke (= Stimmigkeit des Markenbildes)?
- Aktualisiert die Verpackung die relevanten ⇒ Motive und ⇒ Bedürfnisse der Verbraucher (= Motiv-Relevanz)?
- Unterstreicht die Verpackung Einzigartigkeit und Alleinstellung der Marke (= Positionierungs-Dominanz)?
- Macht die Verpackung auf sich aufmerksam (= Durchsetzungsstärke und Bekanntheit)?
- Spricht die Verpackung die Zielgruppe in gewünschter Weise und Intensität an (= Reichweite im Markt)?

**Literatur:** *Bihler, J.* (2008): Verpackung für Best Ager. Marketinginstrument mit maximalem Potenzial, in: Meyer-Hentschel, H.; Meyer-Hentschel, G. (Hrsg.), Jahrbuch Seniorenmarketing, 2009, 253-264, Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag. *Grünwald, S.* (1993): Die Marke braucht Persönlichkeit, Lebensmittelzeitung, 45(17): 70-72.

### Virale Flops

Fehlschläge in der noch jungen Geschichte des ⇒ Viralen Marketing. Sie sprechen dafür, dass Verbreitung und Resonanz viraler Werbeclips bislang noch schwer steuerbar ist.

*Sparda-Bank*

„Parodien und Anspielungen liebt das Netz, billig produzierte Videos verzeiht es jedoch nicht. 2012 raptten die Azubis der *Sparda*-Bank Zeilen wie >Ich nehm dich an die Hand, ich zeig dir das Bankenwunderland.< Der sehr bemüht wirkende Clip geriet zum Desaster.

### *Emirates*

Aber auch Ironie kann, ungeschickt eingesetzt, gefährlich werden. Schauspielerin *Jennifer Aniston* etwa spielte in einem Werbevideo der Fluglinie *Emirates* eine Passagierin, die an fehlenden Duschen und einer nicht vorhandenen Bar verzweifelte. Der ironisch gemeinte Clip brachte *Emirates* aber keinen Beifall, sondern einen Shitstorm ein.

### *Berliner Verkehrsbetriebe*

Auch die Berliner Verkehrsbetriebe haben im Netz schon Hohn und Spott geerntet. Im Rahmen der Kampagne „Weil wir dich lieben“ rief das Unternehmen Anfang 2015 seine Kunden auf, ihre schönsten Berlin-Erlebnisse in Bus und Bahn zu posten. Das Gegenteil passierte: Die meisten Kunden ließen sich über Verspätungen oder Unfreundlichkeit aus, der Satz „Weil wir dich hassen“ wurde zum Schlagwort im Netz“ (Wittenbrink 2016, S.24).

### *Nutella*

Anfang 2015 lud *Ferrero* seine französischen Kunden mit der Aktion >Dites-le avec Nutella< dazu ein, virtuelle *Nutella*-Gläser zu beschriften und über soziale Netze zu verbreiten. Da den Verantwortlichen die Gefahr bewusst war, dass *Nutella* aufgrund seiner Beschaffenheit (braun glänzende Masse) anale Wortspiele provoziert (in Frankreich „Merdella“), hatte das Unternehmen eine Vielzahl verfänglicher Schlüsselbegriffe blockieren lassen. „Provoziert durch die Unmöglichkeit, Sauereien aufs Glas zu schreiben, zogen Hacker sich die komplette Liste der gesperrten Wörter aus dem Quellcode der *Nutella*-Seite und veröffentlichten sie. ... (Darauf steht buchstäblich alles, was einem im Zusammenhang mit *Nutella* einfallen könnte,) u.a., was das Produkt mit Übergewicht in Verbindung bringt, und alles, was mit seinen umstrittenen Rohstoffen zu tun hat. ... Am Ende sprach niemand darüber, was für ein sympathischer Brotaufstrich *Nutella* sei, sondern darüber, was *Nutella* nicht über sich lesen will“ (Raether 2015, S.14f.).

### *Chevrolet*

Ein Aufruf, Werbefilme zum Thema *Chevrolet* zu gestalten, war ein voller Erfolg: 30.000 Einsendungen. Die weitaus meisten Klicks erzielten jedoch die Videofilme, die den hohen Benzinverbrauch der Chevy-Modelle aufs Korn nahmen“ (Raether 2015).

**Literatur:** Raether, T. (2015): *Schwarmanarchie*, Süddeutsche Zeitung Magazin Nr.25, 14-15.  
Wittenbrink, J. (2016): Nichts ist egal, *Die Zeit*, 71(4): 24.

## Virales Marketing

„gezieltes Auslösen einer spezifischen Form von Mundpropaganda (WoM bzw. eWoM), welche zu einer schnellen und exponentiell wachsenden Verbreitung von unternehmensbezogenen Inhalten führt“ (Meffert et al. 2019, S.736). Da man davon ausgeht, dass etwa 70% aller Kaufentscheidungen von Bekannten und Freunden beeinflusst werden, soll Virales Marketing möglichst viele Menschen mit einer Werbebotschaft „infizieren“ und einen sich selbst verstärkenden Schneeballeffekt auslösen. Dadurch verbreitet sich die Werbebotschaft im Internet und Mobilfunk per Mail oder SMS „wie ein Virus“ (d.h. rasend schnell). Damit dies gelingt, muss bspw. ein von einem Unternehmen lanciertes Werbevideo in einer frühen Phase seines Lebenszyklus von einflussreichen Bloggern und anderen Multiplikatoren



geteilt werden, denen via *YouTube*, *Facebook* oder als Mail-Anhang so viele Nutzer folgen, dass es sich für das werbende Unternehmen lohnt, dafür zu bezahlen (vgl. Langner 2009). Ist die Kampagne sehr aufmerksamkeitsstark (bewährt haben sich Humor, Überraschung und Schock), springen viele Medien darauf an und berichten darüber – kostenlos und ohne dass deren Publikum den Eindruck gewinnt, Werbung vorgesetzt zu bekommen.

Nicht wenige Unternehmen lassen deshalb Video-Clips produzieren, für die sich ihre Zielgruppe interessiert. *Nike* bspw. ließ die brasilianische Fußballlegende *Ronaldinho* Fußballtricks demonstrieren. Der gesamte Vorgang wird als Seeding bezeichnet: gezieltes Streuen bzw. „Aussähen“ des Werbevideos durch Sponsored Posts. Im Falle eines von weit mehr als 80 Mio. Menschen geteilten *Volvo*-Videos, das einen Stuntman beim Spagat zwischen zwei Lkws zeigt, sollen die Seeding-Kosten eine Mio. € betragen haben: etwa so viel wie die Produktionskosten. Dennoch gelten Viral-Clips als kostengünstige und wirksame Alternative zu klassischen TV-Spots.

Es gibt zahlreiche Varianten der Viralstrategie. Fast Food-Konzerne bspw. nutzen Mitmachaktionen – Fotowettbewerbe, Spiele etc. –, um Jugendliche als kostenlose Botschafter ihrer Produkte einzuspannen. Dass sie damit häufig Erfolg haben, belegt eine skandinavische Studie. Demzufolge bildeten 85% der Fotos, die Jugendliche in den Sozialen Medien gepostet haben, hochkalorische Lebensmittel ab. Wie am Hashtag erkennbar, entstammten viele dieser Fotos einschlägigen Herstellerkampagnen – bspw. jedes zweite *Coca Cola*-Bild einer Aktion des Konzerns, bei der Kunden Bilder von *Cola*-Flaschen einsenden sollten, die sie mit Hilfe von *Snapchat*-Filtern „individuell“ gestaltetet hatten (vgl. Uhlmann 2017).

Erfolgsfaktoren von Viralem Marketing sind geringe Kosten und Kontaktqualität. „Der virale Clip hat einen anderen Status als unerwünscht präsenzierte Werbung, die Bereitschaft, sich mit dem Produkt auseinanderzusetzen, ist bemerkenswert hoch. (...) Eine viel beachtete Viral Marketing-Kampagne führte *K-fee* durch. Der Getränkehersteller warb im Internet mit Schock-Videos. Zu sehen ist eine scheinbar idyllische Szene, in der sich der Zuschauer mit sanften Klängen entspannt. Urplötzlich durchdringt ein gellender Schrei die Idylle, als eine Schreckfigur vor die Kamera springt. Der anschließende Slogan >So wach warst du noch nie< transportiert gezielt die Werbebotschaft. Die zunächst für das Fernsehen konzipierten neun Spots von *Jung von Matt* wurden mit einem Link am Ende des Clips versehen, der die Zuschauer auf die *K-fee*-Homepage leitet und zu einem Download der Clips animiert. Auf diese Weise kamen in kurzer Zeit mehr als sieben Millionen Kontakte zustande“ (Holland 2008, S.18).

Auf der anderen Seite: Virales Marketing ist kaum steuerbar, weshalb Werbevideos ein großer Erfolg, aber auch ein Desaster werden können. Denn gerade dann, wenn sie bekannte Personen oder Institutionen in einem schlechten Licht erscheinen lassen, werden die Filmchen blitzschnell verbreitet (⇒ virale Flops).

#### Beispiel

*Coca Cola*-Mexiko wollte eine virale Kampagne initiieren. Die Netzgemeinde verstand den Aufruf „Brich auch Du mit einem Vorurteil und teile es mit über #ÖffneDeinHerz“ jedoch nicht als soziales Projekt, sondern als Angriff auf die Würde der indigenen Bevölkerung Mexikos. „Deren Zwangsbeglückung durch eine dauer-lustige, hellhäutige und ständig Cola trinkende Hipster-Gruppe löste derart negative Reaktionen aus (rassistisch, lächerlich etc.), dass *Coca Cola* sich genötigt sah, sich zu entschuldigen und den Clip aus dem Netz zu nehmen. Aber dank *YouTube* und anderen Plattformen vergisst das Netz bekanntlich nichts.“ ([www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/coca-cola-mit-werbespot-in-mexiko-ein-desaster-a-1065840-druck.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/coca-cola-mit-werbespot-in-mexiko-ein-desaster-a-1065840-druck.html); 15.01.2016)

Hinzu kommt, dass virale Kampagnen nicht planbar sind. An der bislang erfolgreichsten Aktion, der „Ice Bucket Challenge“, beteiligten sich 2014 weltweit mehr als 28 Mio. Menschen. Der Versuch, 2015 eine

Neuaufgabe zu starten, scheiterte jedoch. Vermutlich sind Spontaneität, Nicht-wiederholbarkeit, Unvorhersehbarkeit und zeitliche Begrenztheit entscheidend für den Erfolg viraler Kampagnen.

*Ausgewählte Shitstorms*

<b>Betroffenes Unternehmen</b>	<b>Vorfall</b>	<b>Vorwurf</b>	<b>Reaktion</b>
<i>HeidelbergCement</i> (2016)	Statement des Vorstandsvorsitzenden <i>B. Scheifele</i> , sein Unternehmen könne von dem Ausgang der Wahlen in den USA nur profitieren, denn die von dem Wahlsieger <i>D. Trump</i> angekündigte Mauer an der Grenze zu Mexiko „werde sicher nicht aus Holz, sondern aus Zement gebaut.“	Politische Instinktlosigkeit	Heftiger Protest in den Sozialen Medien und Kursverluste der Aktie von <i>HeidelbergCement</i>
<i>IBM</i> (2015)	Das Kommunikationsziel lautete, Frauen für Technik zu begeistern. Der Video-Clip ‘hack a hairdryer’ sollte Frauen dazu anregen, mit einem Fön zu experimentieren.	Sexismus. Schließlich fordere auch niemand Männer dazu auf, mit Rasierapparaten zu experimentieren.	<i>IBM</i> entschuldigte sich und zog den Spot zurück.
<i>Smart (Daimler)</i> (2015)	Auf der Rückfahrt von einer Familienfeier mit einem <i>Forfour</i> sagt die Mutter zu ihrem Mann: „Ich wünschte, die Kinder würden nie erfahren, dass es den Weihnachtsmann gar nicht gibt.“	Das Video nimmt den Kindern den Glauben an den Weihnachtsmann.	<i>Smart</i> entschuldigte sich und zog den Spot zurück.
<i>ING-Diba</i> (2012)	Mit den Worten: „Damit Du groß und stark wirst“ überreicht ein Metzger dem Basketballer <i>D. Nowitzki</i> eine Scheibe Wurst.	Förderung des von vielen als ungesund angesehenen Fleischkonsums	Die Mehrzahl der Kunden empfand die Kritik als unverhältnismäßig und solidarisierte sich mit der Bank.

Nicht immer lässt sich ein Shitstorm verhindern. Deshalb sollten Unternehmen darauf vorbereitet sein. Zunächst, indem sie sich regelmäßig über im Netz „wabernde“ Gerüchte informieren. Ob Web-Monitoring (⇒ Monitoring), Buzz-Tracking (⇒ Tracking) oder Social Media-Monitoring wie *Topsy*: Immer geht es darum, das „Gerede“ quantitativ (= Häufigkeit, Intensität) und qualitativ zu erfassen: Worüber wird wie geredet? Besondere Aufmerksamkeit verdienen Posts, die per *Twitter* oder *Facebook* verbreitet werden. Denn aufgrund ihres großen viralen Potentials lösen diese Wortmeldungen vergleichsweise häufig einen Shitstorm aus (vgl. Kreuzer 2018). Unternehmen, die ins Gerede geraten sind, sollten schnell reagieren – mit einem eindeutigen und erkennbar offiziellen Statement bzw. Dementi (vgl. Gruber 2016).

**Literatur:** Gruber, A. (2016): Studie zu Twitter. So lassen sich Online-Gerüchte stoppen, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/twitter-studie-so-lassen-sich-online-geruechte-doch-noch-stoppen-a-1085490.html> (5.4.2016). Hinz, O.; Skiera, B.; Barrot, C.; Becker, J.U. (2011): Seeding Strategies for Viral Marketing. An Empirical Comparison, *Journal of Marketing*, 75(6): 55-71. Holland, H.

(2008): Die neuen Werbeformen, Update 6: 17-24. *Kreutzer, R.T.* (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer. *Langner, S.* (2009): Viral Marketing. Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler. *Uhlmann, B.* (2017): Food-Spione. Wie die Lebensmittelindustrie Jugendliche ausspäht, Süddeutsche Zeitung, 73(12): 14.

**Virtual Reality** → Augmented Reality

### **Vlog**

als Video gestalteter Blog

### **Wahrnehmung, selektive**

sorgt dafür, dass der Mensch, bspw. in seiner Rolle als Verbraucher, nicht von der übergroßen Informationsfülle gelähmt wird. Hören, Sehen und die anderen Wahrnehmungsprozesse sind nicht passiv (im Sinne von möglichst exaktem Registrieren), sondern aktiv (im Sinne von Gestalten). Beispielsweise ist die Informationsmenge, die in modernen Konsumgesellschaften tagtäglich auf die Menschen einströmt, derart groß, dass es unsere Wahrnehmungsprozesse überfordern würde, wenn wir diese Informationsmenge nicht reduzieren würden: durch selektive Wahrnehmung. Im Regelfall sehen, hören etc. wir nur das, was uns interessiert oder in anderer Weise für uns wichtig ist. So sind wir vor dem Kauf eines Pkws für Autowerbung überdurchschnittlich aufgeschlossen. Denn es gilt, eine möglichst fundierte Kaufentscheidung zu treffen. Paradoxerweise aber steigt unser Interesse an Autowerbung nach dem Kaufabschluss weiter. Denn nun, zur Vermeidung von Nachkaufdissonanz, sind Informationen interessant, die uns darin bestärken, eine gute Kaufentscheidung getroffen zu haben. Sobald jedoch die Urlaubszeit naht und uns der Sinn nach einer Reise steht, nehmen wir hauptsächlich Werbemaßnahmen von Reiseveranstaltern wahr und kaum noch Automobilwerbung.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., S. 304ff., München: Vahlen.

**Warengruppe** → Category Management

**Warenzeichen** → Markenrecht

**Werbeblocker** → Werbevermeidungsstrategien

### **Werbedruck**

Intensität, mit der eine Dienstleistung oder ein Produkt beworben werden.

### **Werbekostenzuschuss (WKZ)**

euphemistische, d.h. beschönigende Umschreibung des Umstands, dass viele Hersteller eine Gebühr bezahlen, damit der Handel ihre Produkte „listet“ (d.h. in seine Regale aufnimmt und seinen Kunden zum Kauf anbietet). Ermöglicht wird diese Forderung durch den ⇒ Engpass „Regalplatz“: Selbst der größte Hypermarkt besitzt nicht so viel Regalplatz, als dass er alle Produkte anbieten könnte.

### **Werberecht**

„beschäftigt sich mit den Grenzen erlaubter Werbung. Die Gesetze und Vorschriften des Werberechts

schützen die Zielgruppe der Werbung und die Konkurrenz des werbenden Unternehmens. Ein zentrales Gesetz zu diesem Thema ist das „Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb“ (UWG). Weitere Vorschriften wie z. B. das Tabakerzeugnisgesetz oder das Heilmittelwerbegesetz regeln Werbung für spezielle Produkte oder Berufsgruppen“ (Bühler et al. 2017, S.41).

Das Werberecht ist kein einheitliches, in sich geschlossenes Rechtsgebiet (d.h. kein explizites Werberecht). Werbungtreibende müssen insb. jene Einschränkungen und Verbote beachten, die sich aus dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) ergeben. Von Anfang an zielte dieses hauptsächlich auf den Schutz werbungtreibender Unternehmen vor unlauteren Geschäftspraktiken von Konkurrenten. Wichtig war auch der Schutz geistigen Eigentums. Unter dem Einfluss der ⇒ Sharing Economy werden Copyright, Urheberrechte etc. allerdings zunehmend kontrovers beurteilt. Während die klassische, volkswirtschaftlich geprägte Argumentation besagt, dass Urheberrechte wirtschaftliche Entwicklung erst ermöglichen, erblicken andere darin ein Hemmnis allgemeiner Prosperität.

Der lange Zeit vernachlässigte Konsumentenschutz (bspw. ⇒ Schleichwerbung) wurde hauptsächlich auf europäischer Ebene durch eine Vielzahl von Einzelregelungen entwickelt. Nicht geworben darf demzufolge bspw....

- mit gesundheitsbezogenen Aussagen, die wissenschaftlich nicht belegt sind. (Die „Health Claims-Verordnung“ soll Verbraucher vor irreführenden, wissenschaftlich nicht belegten Angaben zu gesundheitsfördernden bzw. krankheitsverhindernden Eigenschaften von Lebensmitteln schützen.)
- mit Selbstverständlichem. (Beispielsweise dürfen laut einer Entscheidung des Bundesgerichtshofes Online-Anbieter nicht mit einer 14-tägigen „Geld-zurück-Garantie“ werben, da bei Fernabsatzgeschäften – per Telefon oder online – dieses Recht ohnehin gesetzlich garantiert ist.)
- ohne ausdrückliche Erlaubnis der Adressaten personalisierter Werbung (Gemäß §7 UWG stellen Werbeanrufe, Werbefaxe, Werbemails etc. ohne vorherige ausdrückliche Einwilligung des Adressaten eine unzumutbare Belästigung dar.)

**Literatur:** Bühler, P., Schlaich, P., Sinner, D. (2017): Medienrecht, S. 41-54, Berlin: Springer Vieweg. Krimphove, D. (2020): Werberecht, Stuttgart: Kohlhammer.

## Werbetechniken, manipulative

versuchen, den Werbecharakter einer Maßnahme zu verschleiern, um die ⇒ Akzeptanz der Zielgruppe zu gewinnen. Schweiger/Schrattenecker (2021, S. 453ff.) stufen unterschwellige Werbung, ablenkende Werbung und ⇒ Schleichwerbung als manipulativ ein. Zu deren reichhaltigem Instrumentarium zählen

...

- Advertorials: Anzeigen, die so gestaltet wurden, dass sie auf den flüchtigen Leser wie ein redaktioneller Beitrag wirken.
- Product Placement: Was 1874 begann, als man in einer Aufführung der Oper *Die Fledermaus* die gleichnamige Sektmarke *Fledermaus* reichte, wurde in der jüngeren Vergangenheit perfektioniert und zu einem festen Bestandteil der Finanzierung von Medienerzeugnissen entwickelt: ⇒ Produktplatzierung. In Fack ju Göhte 2 bspw. trinkt der Aushilfslehrer *Zeki Müller* demonstrativ *Orangina* und trifft sich in einem ⇒ *McDonalds's* Restaurant mit einer thailändischen Waisenkinderverbande. Gleichzeitig wurde in *McDonald's*-Filialen z.B. auf Tablett-Auflegern oder mit *Facebook*-Posts für den Film geworben.
- Branded Entertainment: Bei der ⇒ Produktplatzierung wird das zu bewerbende Produkt in einen Film oder einen anderen Medieninhalt eingefügt. Branded Entertainment geht einen

entscheidenden Schritt weiter: Auf Initiative des Markeninhabers wird „rund um die zu bewerbende Marke“ ein Film oder ein anderer Medieninhalt entwickelt.

- **Bezahlte Posts:** Wie in den sozialen Medien insgesamt ist Schleichwerbung auf *Instagram* keine Seltenheit. Für entsprechende Posts sollen bis zu 500.000 \$ bezahlt werden. Ein 20-jähriger *Instagram*-Star (1,3 Mio. Follower) hat für das Onlineangebot der Drogeriekette *Rossmann* geworben und mit dem Hashtag #ad darauf hingewiesen, dass er dafür entlohnt wurde – allerdings nur an zweiter Stelle von insgesamt sechs Hashtags. Dies sei unzureichend, urteilte das Oberlandesgericht Celle, welches der *Verband Sozialer Wettbewerb* angerufen hatte. Werbliche Posts müssten „auch für den Durchschnittsnutzer auf den ersten Blick“ als solche erkennbar sein (AZ 13 U 53).

#### Beispiel

„*Instagram* ist das netteste von allen sozialen Netzwerken. Man sieht schöne Bilder von gut gelaunten Menschen, Hundebabys, hübsch angerichtetem Essen. Die Kommentare dazu sind lachende, Küsse werfende Emojis - keine Pöbeleien wie auf *Facebook*, keine Pointen auf Kosten anderer wie auf *Twitter*. Kurzum: Es ist wunderbar, sich dort umzutun. Wie ein Cluburlaub, der einem das Gefühl gibt, in der Welt gut aufgehoben zu sein. (... Jedoch:) Viele Fotos populärer Nutzer sehen zwar wie Schnappschüsse aus, sind in Wirklichkeit aber Schleichwerbung. Der Sportwagen, der zufällig im Bild auftaucht, die elegante Uhr am Handgelenk, die Sneakers, die rechts unten im Strandfoto herumstehen, das tolle Hotel auf den Malediven als Kulisse für ein Bikini-Selfie. Für all das zahlen Unternehmen, manchmal viele Tausend Euro, oder sie honorieren es mit Produkten und Dienstleistungen – wenn man nämlich Influencer ist, ein Beeinflusser. Also jemand, dem viele Tausend Nutzer folgen, vertrauen, nacheifern und von dem sie sich verführen lassen, etwas zu kaufen“ (Tönnemann 2017, S.12)

**Literatur:** Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. Tönnemann, J. (2017): Sieht nett aus ..., ist aber Schleichwerbung, *Die Zeit*, 72(36): 12.

### Werbetracking

von großen Marktforschungsinstituten angebotene Werbe-Posttests. Dabei werden in regelmäßigen Abständen (z.B. monatlich) immer wieder neu gezogene Stichproben der Zielgruppe (z.B. 400 Personen) zu ihrer Erinnerung an die Werbebotschaft und ihrer Einstellung zum beworbenen Produkt hinsichtlich folgender Kriterien befragt:

- Erinnerungsmaße (ungestützter und gestützter Recall, erinnerte Werbeinhalte, korrekte Zuordnung von Werbeslogans zur beworbenen Marke bzw. werbenden Unternehmen etc.),
- Einstellungsmaße (Image, Kauf- und Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht).

Sodann werden die dabei ermittelten Messwerte (z.B. Anteil der Personen, die sich gestützt an die Werbung erinnern) in Form von Zeitreihen aufbereitet und ermittelt, ob und in welcher Weise eine Variation des Werbedrucks (d.h. Erhöhung bzw. Verminderung des Werbebudgets) diese verändert. „Eine funktionierende Kampagne zeichnet sich dadurch aus, dass diese Leistungswerte auf eine Erhöhung des Werbedrucks reagieren, der Trend der Leistungswerte positiv und ihr Niveau nicht zu niedrig ist. Ist der Trend der Leistungswerte trotz gleichbleibender oder erhöhter Werbeausgaben negativ und/oder das Niveau niedrig, so sollte die Kampagne durch eine neue ersetzt werden“ (Wübbenhorst 2023).

Ergänzend zu den „klassischen“ Trackingansätzen bieten Full Service-Agenturen wie *komma*, München, digitale Module an:

- Systematische Messung von Werbemittelkontakten durch Cookies,
- Social Media-Monitoring, um den Einfluss der Aktivitäten der Zielpersonen in den sozialen Medien auf die Leistungskriterien abbilden zu können,
- Facial Coding, um durch eine Analyse des Gesichtsausdrucks mit Hilfe von künstlicher Intelligenz die Emotionen der Zielpersonen während der Befragung zu erfassen.

*AdEffect* von *Kantar-TNS* „ist in der Lage, die Effizienz der Media-Strategie und die Kommunikationsleistung getrennt zu bewerten, um gezielte Optimierungsempfehlungen für beide Dimensionen auszusprechen. Mit Blick auf die Werbeziele identifiziert *AdEffect*, wie stark sich die Kampagne in der Zielgruppe durchsetzt und erinnert wird; ob sie ausschließlich für die Marke wirbt oder generisch für die Kategorie; ob die Kampagne die Kommunikationsziele erreicht und die Werbeinhalte „richtig“ wahrgenommen werden; inwieweit die Wahrnehmung der Kampagne zu Veränderungen bei der Zielgruppe führt (bzgl. Markenimage, Markensympathie, Kaufimpuls). Mit Blick auf die Mediaumsetzung zeigt *AdEffect*, ob und in welchem Umfang die Zielgruppe erreicht wird; ob der Werbedruck optimal ist oder ob bislang zu viel bzw. zu wenig investiert wurde; ob alle Werbeziele eine gleiche Kontaktdosis benötigen; wie gut die eingesetzten Medien arbeiten (einzeln, im Media-Mix).“

**Quellen:** <https://www.komma-forschung.de/werbe-und-markentracking/> (02.06.2023)

[https://www.tns-infratest.com/branchen-und-maerkte/pharma\\_otc\\_adeffect.asp/](https://www.tns-infratest.com/branchen-und-maerkte/pharma_otc_adeffect.asp/) (02.06.2023)

Wübbenhorst, K. (2023): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werbetracking-51483/> (02.06.2023)

**Literatur:** *Dahlem, S.; Kretschmer, M.* (2004): Das Werbetracking der deutschen Zeitungen, Planung & Analyse, 1: 56-60. *Ellinghaus, U.; Erichson, B.; Zweigle, T.* (2000): Welche Fernsehspots wirken am besten? Magdeburger Wissenschaftsjournal online, 1: 31-37. *Jarchow, C.* (2003). Werbeforschung im Internet, in: Theobald, A.; Dreyer, M.; Starsetzki, T. (Hrsg.), Online-Marktforschung, S. 355-370, Wiesbaden: Gabler. *Prox, C., Christian, B.* (2016). Kommunikationscontrolling mit dem AdTrek von Icon Added Value, in: Esch, F.R.; Langner, T.; Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Controlling der Kommunikation, S. 351-361, Wiesbaden: Springer Gabler.

### Werbevermeidungsstrategien

werden mit umso größerer Wahrscheinlichkeit verfolgt, je mehr Kunden bzw. Umworbene Werbemaßnahmen als lästig, aggressiv bzw. manipulativ empfinden. Vor allem Werbeformen, welche den Wahrnehmungsprozess auf offensichtliche Weise zu beeinflussen versuchen, etwa Werbebanner, die sich über die soeben aufgerufene Seite schieben und vom Nutzer „weggeklickt“ werden müssen, lösen Gegenreaktionen aus (⇒ Bannerblindheit, ⇒ Online-Werbung).

Durch das ⇒ Werberecht werden Konsumenten mehr schlecht als recht vor unerwünschter Beeinflussung geschützt (⇒ Werbetechniken, manipulative). Dennoch sind sie den zahllosen Möglichkeiten der Irreführung (⇒ Schleichwerbung, ⇒ Produktplatzierung und anderen missbräuchlichen Praktiken) nicht schutzlos ausgeliefert. Gegenwehr ist auf der Verhaltensebene wie auf der Einstellungsebene möglich.

#### 1. Verhaltensebene

Eine besonders einfache und wirksame Abwehrmöglichkeit besteht darin, der Werbebotschaft keine Aufmerksamkeit zu schenken. Denn damit ist die im AIDA-Modell beschriebene Wirkungskette frühzeitig unterbrochen. Seit langem ist bekannt, dass nur ein geringer Teil derer, die ein Fernsehgerät eingeschaltet haben, die Sendung uneingeschränkt verfolgen. Die meisten beschäftigen sich nebenher mit anderen Tätigkeiten (Bügeln, Essen zubereiten, E-Mails lesen etc.). Vor allem Werbepausen nutzen viele Fernsehzuschauer, um dieses oder jenes zu erledigen. Deshalb erzielen Werbespots, die



nicht am Anfang oder Ende eines Werbeblocks gesendet werden, sondern auf den Positionen 3, 4, 5 etc., vergleichsweise schlechte Recall-Werte.

Zunehmend werden auch technische oder sonstige Hilfsmittel genutzt, um sich unerwünschter Beeinflussung zu entziehen – was wiederum Gegenreaktionen der Werbungtreibenden provoziert.

- Zapping: Fernsehzuschauer, die keine Werbung sehen wollen, können mit der Fernbedienung fast mühelos den Kanal wechseln. Um diese Vermeidungsstrategie zu erschweren, haben die werbefinanzierten Sender ihre Werbeblocks zeitlich koordiniert, so dass Zapper nur noch die Wahl haben, zu einem werbefreien Fernsehkanal zu wechseln.
- Werblocker: Wer im Internet werbefrei surfen möchte, kann Programme herunterladen, welche Pop Ups und andere Werbeformen entfernen bzw. unterdrücken. Diese Werbefilter oder AdBlocker (z.B. *AdBlock Plus*) befreien nicht nur die Nutzer von Werbeeinblendungen, sondern verkürzen auch die Ladezeiten vieler Seiten spürbar. Da sie jedoch dem Geschäftsmodell der vorrangig werbefinanzierten Medien die wirtschaftliche Basis entziehen, entwickelten diese Gegenstrategien. So versperren immer mehr Zeitungen und Zeitschriften Lesern, die Werblocker nutzen, den Zugang zu ihren Internetseiten. Andere, wie *Bild.de*, lassen den Lesern die Wahl, entweder ihren Werblocker abzuschalten oder gegen eine monatliche Gebühr Bildsmart zu abonnieren, und die *Süddeutsche Zeitung* ging juristisch gegen einen AdBlock-Betreiber vor.

## 2. Psychische Ebene

Immer mehr Menschen empfinden traditionelle Mediawerbung als störend und aufdringlich. Auf den ständig wachsenden Werbedruck, d.h. die zunehmende Intensität, mit der Werbebotschaften auf die Zielgruppe einwirken, reagieren sie mit selektiver Wahrnehmung, Verwirrtheit und Reaktanz.

**Selektive Wahrnehmung:** Je nach Schätzung wirken tagtäglich 1.000 – 10.000 Werbebotschaften auf jeden Konsumenten ein. Viele erleben dies als unangenehm  $\Rightarrow$  Informationsüberlastung und blenden deshalb überzählige, uninteressante bzw. störende Stimuli aus. Denn der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität sind enge Grenzen gesetzt. Menschen können zwar eine Vielzahl von Reizen wahrnehmen, aber durchschnittlich nur 7 (+/-2) Informationen verarbeiten und zunächst im Kurzzeitgedächtnis und später im Langzeitgedächtnis speichern. Alle überzähligen bzw. uninteressanten Informationen fallen der selektiven Wahrnehmung zum Opfer, mit der Folge, dass ca. 96-98% der prinzipiell verfügbaren Informationen ignoriert, überschrieben oder auf andere Weise ausgeblendet werden. Entsprechend nehmen die Adressaten einer Werbebotschaft nur besonders bedeutsame, auffällige bzw. überraschende Anzeigen, Spots etc. wahr. Konsumkritische Konsumenten neigen dazu, Informationen, die sie als Werbung einstufen, vollkommen zu ignorieren ( $\Rightarrow$  Wahrnehmung, selektive).

**Verwirrtheit:** Das Überangebot an ähnlichen Produkten und Informationen erzeugt Konsumentenverwirrtheit (Consumer Confusion). Dazu trägt nicht zuletzt bei, dass Werbestil und Werbebotschaften verschiedener Anbieter immer ähnlicher werden, weil sie einander kopieren (vgl. Abb.). Eine wichtige Konsequenz von Me too-Werbung, d.h. der Imitation des Werbestils wichtiger Konkurrenten, ist Markenverwechslung: Die Zielpersonen nehmen eine Anzeige zwar wahr und erinnern sich auch an sie, ordnen sie aber keiner oder der falschen Marke zu. Me too-Werbung verfehlt also vielfach nicht nur den angestrebten Effekt ( $\Rightarrow$  Absatz oder Image der beworbenen Marke stärken), sondern schadet bisweilen sogar – indem sie den Bekanntheitsgrad konkurrierender Marken stärkt, deren Image verbessert etc.

*Kommunikationspatt: Me too-Werbung führender Uhrenhersteller*



Reaktanz: Viele erleben die hergebrachten Formen der ⇒ Massenkommunikation und die für sie charakteristischen massiven, leicht durchschaubaren Beeinflussungsversuche als Freiheitseinschränkung. Wird eine subjektiv wichtige Freiheit eingeschränkt (z.B. Entscheidungsfreiheit), reagieren die Umworbenen darauf gewöhnlich mit Reaktanz: Sie streben danach, diese Freiheit wieder zu erlangen, bspw. indem sie ...

- ihre bisherige Meinung verfestigen,
- eine negative Einstellung gegenüber dem Werbetreibenden entwickeln (⇒ Bumerang-Effekt),
- versuchen, dem werbenden Unternehmen zu schaden (durch Kaufboykott, negative Kaufempfehlungen etc.).

Aufgabe von Kommunikationspolitik ist es somit nicht nur, die Zielgruppe im Kommunikationswettbewerb zu erreichen. Es muss ihr auch gelingen, die Rezipienten möglichst unauffällig zu beeinflussen.

### 3. Physiologische Ebene

Weiterhin eignen sich verschiedene, teils bewusste, teils unbewusste Gesetzmäßigkeiten der Wahrnehmung dazu, unerwünschte bzw. überzählige Informationen abzuwehren. Wie sich mit Hilfe von Blickaufzeichnungskameras nachweisen lässt, nehmen die Umworbenen nur solche Informationseinheiten einer Werbemaßnahme wirklich wahr, die sie während des Blickverlaufs fixieren. Die sog. Fixationen werden durch Saccaden miteinander verbunden: Ruckartige Veränderungen des Blickverlaufs, bei denen keine Informationsaufnahme stattfindet (vgl. Abb.).

### Blickverlauf beim Betrachten einer Werbeanzeige



Manche Unternehmen versuchen, die Abwehr der Umworbenen zu unterlaufen, indem sie manipulative Werbetechniken wie unterschwellige oder ablenkende Werbung einsetzen (⇒ Werbetechniken, manipulative).

### Werbewirkungsmodelle

„Attitude toward the Ad“ (AAd) und „Attitude toward the Brand“ (ABrand) zählen zu den ⇒ Konstrukten, welche nicht nur die Werbewirkungs-, sondern auch die Marketingforschung insgesamt am häufigsten nutzt (⇒ Theorien der Beeinflussungswirkung von Werbung). Seit Churchill (1979) und in der Tradition der psychometrischen Forschung werden derartige Konstrukte zumeist als ‘multi-item measures’ operationalisiert. Neuere Forschungsarbeiten sprechen allerdings dafür, dass immer dann, wenn es sich um einfache, konkrete Konstrukte wie AAd oder ABrand handelt, Single Item-Operationalisierungen die Werbewirkung nicht schlechter prognostizieren als die üblichen Multi Item-Operationalisierungen.

- Gemäß dem affektiven Werbewirkungsmodell weckt eine humorvolle Werbebotschaft positive Emotionen, die auf die ⇒ Einstellung zur ⇒ Marke und auf die Kaufabsicht ausstrahlen
- Das kognitive Werbewirkungsmodell hingegen unterstellt, dass humorvolle Werbebotschaften die Aufmerksamkeit der Rezipienten wecken, die sich sodann intensiv mit dem Inhalt der Botschaft auseinandersetzen.

**Literatur:** Churchill, G.A. Jr (1979): A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1): 64-73. Eisend, M. (2011): How Humor in Advertising Works. A Meta-Analytic Test of Alternative Models, *Marketing Letters*, 22(2): 115-132.

### Werbung

zielt darauf, das Konsumentenverhalten derart zu beeinflussen, dass die Kommunikationsziele und damit letztlich auch die Unternehmensziele erreicht werden. Die für diesen Zweck entwickelten Beeinflussungsstrategien lassen sich zwar prinzipiell danach unterscheiden, ob sie die Zielgruppe kognitiv

oder emotional beeinflussen. Da aber nachgewiesen wurde, dass persuasive, d.h. beeinflussende Botschaften mit größerer Wahrscheinlichkeit eine Einstellungsänderung bewirken, wenn sie den Empfänger der Botschaft emotional ansprechen (anstatt nur kognitiv), ist der Übergang zwischen emotionaler und kognitiver Werbung fließend. Unstrittig aber ist, dass die Werbetreibenden zunehmend auf emotionale Beeinflussung setzen. Dies geschieht zum einen durch die ⇒ Aktivierung angeborener Emotionen (bspw. durch erotische Stilmittel oder das ⇒ Kindchenschema). Zum anderen werden häufig auch gezielt erlernte Reiz-Reaktionsketten ausgelöst, bspw. durch Furchtappelle. Zwar ist Furcht eine angeborene emotionale Reaktion auf eine wahrgenommene Bedrohung. Wovor sich ein Individuum konkret fürchtet, basiert indessen auf individuellen Lernvorgängen. Um ihre Furcht zu bewältigen, haben die meisten Menschen gelernt, die Quelle der wahrgenommenen Gefährdung zu beseitigen oder zu vermeiden. Werbetreibende machen sich diese Coping-Strategie zunutze und versuchen, die Adressaten der Werbebotschaft so zu beeinflussen, dass sie im Erwerb des beworbenen Produkts ein probates Mittel der Furchtreduktion bzw. -vermeidung erblicken.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., München: Vahlen. Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2021): Werbung, 10. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.*

### Werbung, irreführende

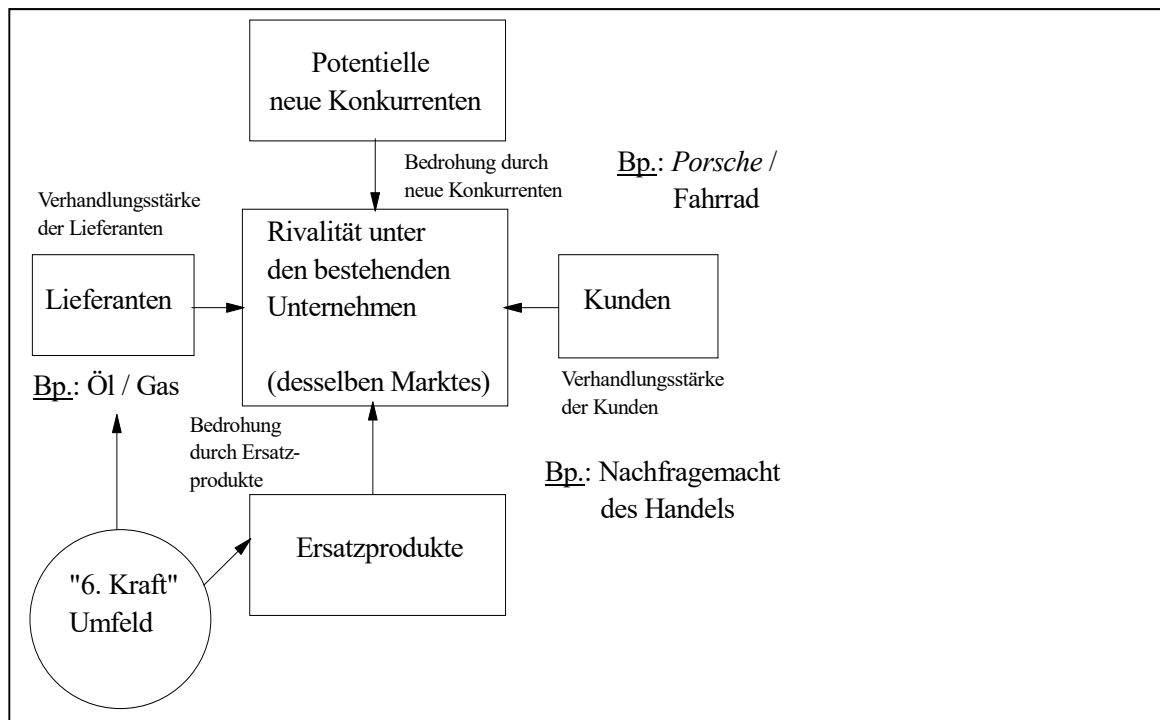
unwahre, missverständliche, unvollständige (z.B. Verschweigen relevanter Fakten) und selbstverständliche Werbeaussagen (z.B. Hervorhebung gesetzlich vorgeschriebener Leistungen). So hat die ACCC, Australiens Wettbewerbsbehörde, 2019 *Samsung* verklagt. Werbefotos, die Menschen zeigten, die mit Samsung-Handys im Meer und beim Tauchen im Pool telefonieren, seien irreführend, das *Samsung* nicht hinreichend habe testen lassen, wie sich gechlortes Pool- und salziges Meerwasser auf Meerwasser auswirke.

**Literatur:** *Raffée, H. (2013): Irreführende Werbung, Wiesbaden: Springer. Waller, D.S. (2015): Photoshop and Deceptive Advertising. An Analysis of Blog Comments, Studies in Media and Communication, 3(1): 109-116.*

**Wertfunktion** → Prospect-Theorie

### Wettbewerbskräfte

bestimmen gemäß dem von Porter (1996) entwickelten „Modell der Wettbewerbskräfte des Marktes“ die Intensität des Wettbewerbs sowie die Branchenrentabilität. Nach dem anfänglich fünf Wettbewerbskräfte unterschieden wurden, bezog man später, im Zuge der gewachsenen Umfeldorientierung, das Wettbewerbsumfeld als „6. Kraft“ in das Modell ein.+



**Literatur:** Porter, M.E. (2008): Die Wettbewerbskräfte neu betrachtet. Update, Harvard Business Manager, 30(5): 20-26. Porter, M.E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, 57(2): 137-145.

**Wettbewerbsstrategie** → Grenzpreisstrategie; → Handelsmarken

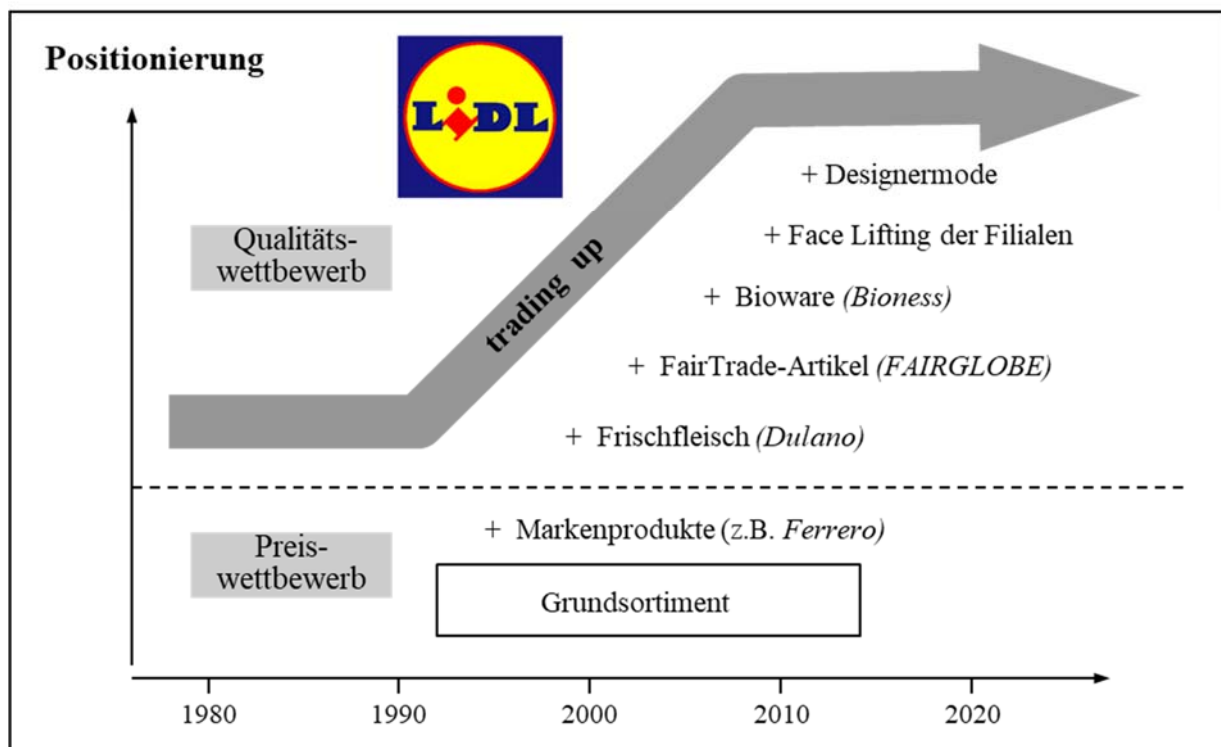
### Wheel of Retailing

beschreibt und erklärt den Strukturwandel im (Einzel)Handel. Dieser verläuft üblicherweise in zwei Phasen (vgl. Abb.):

Phase I: Zumeist drängen neue Anbieter mit einem besonders preisgünstigen Sortiment in den Markt. Ihren Preisvorteil erlangen sie häufig dadurch, dass sie ...

- ein schmales und flaches Sortiment mit hoher Umschlagsfrequenz und minimalem Service anbieten (z.B. *Aldi, Lidl*),
- die Ladeneinrichtung auf das absolut Notwendige reduzieren (z.B. ⇒ *Decathlon*),
- große Mengen an Ware konkurrenzlos preiswert einkaufen bzw. an Niedriglohnstandorten produzieren lassen (z.B. *H&M, kik*).

*Vom Preis- zum Qualitätswettbewerb*



Phase II: Auf Dauer können lediglich Kostenführer wie *Aldi* und *Lidl* eine aggressive Preispolitik durchhalten. Aber selbst diesen Low Level-Tradern eröffnen Niedrigpreise nur begrenzte Möglichkeiten, sich zu profilieren, Umsatz zu generieren und Kunden dauerhaft zu binden. Deshalb betreiben die meisten Pionierunternehmen, sobald der Preisvorteil seinen anfänglichen Reiz einbüßt, ⇒ Trading up (= Aufwertung der Betriebsform durch höherwertigere Produkt- und Serviceangebote). Sie bieten mehr Service (z.B. Kundentoilette bei *Aldi*) oder ein breiteres und tieferes wie auch hochwertigeres Sortiment (z.B. Frischetheke und Bioprodukte bei *Rewe*, Modekollektion von *Heidi Klum* bei *Lidl*). Im oberen Preissegment konkurrieren sie dann allerdings mit High level-Tradern wie *Edeka* und *Konsum*, die im Qualitätswettbewerb erfahren sind. Das Wheel of Retailing sorgt also dafür, dass das untere Marktsegment immer wieder für preisorientierte Neueinsteiger geräumt und der Wettbewerb im oberen Marktsegment intensiviert wird. So macht das Trading up von *Aldi* und *Lidl* den Platz frei für Konkurrenten, die wieder wie jene in ihren Anfangsjahren unter Verzicht auf alle Annehmlichkeiten ausschließlich auf den Reiz des Preisvorteils setzen.

In der Modebranche dreht sich das Wheel of Retailing besonders schnell. ⇒ *Abercrombie & Fitch*, ⇒ *American Apparel* und andere erlangten innerhalb weniger Jahre Kultstatus, um sodann in noch kürzerer Zeit geradezu abzustürzen. Als Treiber des anfänglichen Erfolgs gelten neben aggressiven Marketingstrategien (Sexappeal, Stars etc.) die sozialen Medien. *Facebook* etwa sorgte für die unverzügliche globale Verbreitung ursprünglich lokaler Phänomene (z.B. den Auftritt des Rocksängers *J. Borrell* in Röhrenjeans und einem V-Neck T-Shirt von *American Apparel*). Daraufhin setzte ein so gewaltiger Ansturm auf die Filialen des Unternehmens ein, dass ein organisches Unternehmenswachstum nicht mehr möglich war. Versäumt wurde u.a., leistungsfähige Unternehmensstrukturen aufzubauen (Controlling, ⇒ Corporate Governance etc.). Stattdessen machten sich in der Chefetage Selbstüberschätzung breit sowie die Überzeugung, unfehlbar zu sein.



**Literatur:** Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H. (2019): Handelsmanagement, S. 77ff., 4. Aufl., München: Vahlen.

### Wirkungsverschiebung/ verzögerung

von Werbemaßnahmen erschwert die Werbewirkungsforschung, d.h. die zweifelsfreie Zuordnung von gemessener Werbewirkung zu einzelnen Werbemaßnahmen. Drei Effekte sind zu unterscheiden.

Carry over-Effekt: Hierunter versteht man eine „zeitliche Wirkungsverschiebung“: die partielle oder völlige Verlagerung der Werbewirkung in spätere Perioden. Verstärkt ein Unternehmen bspw. dann seine Werbeanstrengungen, wenn es der Zielgruppe an Kaufkraft mangelt, kann es sein, dass der  $\Rightarrow$  Absatz stagniert, obwohl sich die Konsumenten an die Werbung erinnern und sie zudem positiv bewerten. Der gleiche Effekt kann auch dann eintreten, wenn der Anbieter den Produktpreis senkt, die Nachfrage aber unelastisch auf Preisänderungen reagiert.

Spill over-Effekt: Beschreibt die inhaltliche Ausstrahlung von anderen Elementen des Marketing-Mix. Bewirbt man eine  $\Rightarrow$  Marke (z.B. *Nivea Sun*), die zu einer  $\Rightarrow$  Markenfamilie gehört (*Nivea*), dann profitieren wahrscheinlich auch andere Marken dieser Markenfamilie davon (z.B. *Nivea Men*).

Decay-Effekt: Bezeichnet den Beharrungseffekt von Werbung: Werbewirkung kann auch dann noch nachweisbar sein, wenn schon lange nicht mehr für das betreffende Produkt (Unternehmen, Marke) geworben wird. Führt ein Unternehmen regelmäßig Werbemaßnahmen für ein Produkt bzw. eine Leistung durch, besteht also die Gefahr, dass es die Wirkung der zuletzt geschalteten Werbung überschätzt.

**Literatur:** Becker, J. (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., S. 799, München: Vahlen. Erdem, T.; Sun, B. (2002): An Empirical Investigation of the Spillover Effects of Advertising and Sales Promotions in Umbrella Branding, *Journal of Marketing Research*, 39(4): 408-420. Foscht, B.S.T., Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2017): *Käuferverhalten*, 6. Aufl., S. 120, Wiesbaden: Springer Gabler. Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): *Marketing*, 13. Aufl., 859ff., Wiesbaden: Springer Gabler. Park, K.; Jang, S. (2016): Revisiting the Carry-over Effects of Advertising in Franchise Industries, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4): 785-800.

**Wirtschaftsgeschichte**  $\rightarrow$  Historische Entwicklung des Markenartikels

### Wissenschaftsprogramm

übergeordneter Erklärungsansatz (z.B. der entscheidungstheoretische, der systemtheoretische oder der verhaltenswissenschaftliche Ansatz). Die Begriffe Wissenschafts- bzw. Forschungsprogramm sowie  $\Rightarrow$  Paradigma werden häufig weitgehend synonym verwendet.

**Wohlstandsthese**  $\rightarrow$  Marken- und Produktpiraterie

### Wucherpreise

„Preise, die in einem auffälligen Missverhältnis zur Gegenleistung stehen oder durch die Ausnutzung einer Notlage oder Unerfahrenheit des Vertragspartners zustanden kommen. (Wucherpreise) gelten als nichtig bzw. strafbar“ (Diller et al. 2021, S.78).

**Literatur:** Diller, H.; Beinert, M.; Ivens, B.; Müller, S. (2021): *Pricing*, 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

## Zahlungsbedingungen

Bestandteil der Konditionenpolitik, die ihrerseits Teilbereich der Preispolitik ist. Dabei werden im Allgemeinen Zahlungsziel und Zahlungsweise vertraglich geregelt. Vereinbart werden ...

- Skonto (als vom Rechnungsbetrag abzuziehender Prozentsatz – zumeist 2 oder 3% bei Einhalten der Skontofrist, die gewöhnlich sieben bis 10 Tage beträgt),
- Vergütung der Inkassofunktion (beanspruchen die Zentralen der großen Handelsorganisationen zumeist von den Herstellern),
- akzeptierte Zahlungsmittel (Bargeld, EC-Karte, Kreditkarten, Kundenkarten, Scheck, Sorten ausländischer Währungen),
- Zahlungsziel.

**Zapping** → Product Placement; →Werbevermeidungsstrategien

## Zara

mit mehr als 7.000 Läden und 150.000 Mitarbeiter weltweit größtes Textilunternehmen. Der Multimilliardär *Amancio Ortega*, Sohn eines einfachen spanischen Eisenbahners, hat 1975 den ersten *Zara*-Kleiderladen gegründet.

**Zeichen** → Markenrecht

## Zeigarnik-Effekt

gestaltpsychologisch erklärbares, nach der russischen Psychologin *B.W. Zeigarnik* benanntes Phänomen: Unvollendete „Gestalten“ versetzen den Betrachter bzw. Zuhörer in eine Art Spannungszustand, der zur Auflösung drängt, d.h. zur Vollendung der „Gestalt“ (⇒ Gestaltpsychologie). Dieser Effekt, der in der Werbesprache auch als Cliffhänger bezeichnet wird, „beruht darauf, dass unser Gehirn darauf programmiert ist, Handlungen möglichst zu Ende zu bringen. Angelegenheiten, die noch offen sind, beschäftigen uns, und es entstehen negative Gefühle bis hin zu Stress. Das ist auch der Grund, warum wir immer wieder an Dinge denken müssen, die noch zu erledigen sind, die wir aber schon ewig vor uns herschieben. (...) Das hat die positive Wirkung, dass wir uns unerledigte Sachen merken, während wir erledigte meist schnell wieder vergessen, da unser Gehirn dafür keine Energie mehr aufwenden muss. (...)“

In der Medien- und Werbebranche findet der *Zeigarnik*-Effekt schon seit Jahren regen Einsatz. Ein Beispiel, das wohl jeder kennt, sind Filme mit Werbeunterbrechung, die gerade dann kommt, wenn es am spannendsten ist. Klar möchte man den Film zu Ende schauen. Ähnlich verhält es sich auch mit Serien: Hier endet die aktuelle Folge meist mit einer offenen Handlung, damit der Zuschauer das nächste Mal wieder einschaltet. (...) Dasselbe spielt sich auch bei Büchern oder Computerspielen ab. Wir wollen diese in der Regel zu Ende bringen und fangen erst etwas Neues an, wenn wir mit dem Vorherigen fertig sind. So sitzt der ein oder andere schnell mal bis spät in die Nacht da, weil die Handlung gerade so spannend ist oder man unbedingt noch das nächste Level schaffen will.“

Auch bei der Gestaltung von Markenlogos wird der *Zeigarnik*-Effekt häufig genutzt, etwa wenn bei dem Firmennamen *TESLA* zwei Buchstaben unvollständig wiedergegeben werden.



**Quelle:** [www.agnitas.de/zeigarnik-effekt/21.05.2021](http://www.agnitas.de/zeigarnik-effekt/21.05.2021)).

**Zentrallager, virtuelles** → Distributionslogistik

**Ziping** → Product Placement

**Zuordnungsproblematik** → Wirkungsverschiebungen

### **Zweitmarke**

aus strategischen Gründen in der Markenhierarchie qualitativ und preislich unterhalb der Erstmarke positionierte ⇒ Marke. Aufgabe der Zweitmarke ist es vor allem, die Erstmarke im Wettbewerb abzusichern (bspw. vor einer Abwanderung von preissensiblen Kunden zu preisaggressiven Konkurrenten). Mit der unter anderer Aufmachung (Name, Design, Verpackung usw.) als die Erstmarke geführten Zweitmarke wird versucht, Marktsegmentierung zu betreiben und solche Kundensegmente, Vertriebskanäle etc. zu erschließen, zu denen die Erstmarke keinen Zugang hätte. Um ⇒ Markenerosion (bspw. Imageschaden) zu vermeiden, wird die Zweitmarke häufig über andere Distributionskanäle vertrieben als die Erstmarke.

### **Zweitplatzierung**

Hervorhebung einzelner Produkte durch deren zusätzliche Präsentation (z.B. mittels eines Aufstellers im Kassenbereich), zusätzlich zur Stammpplatzierung im Verkaufsregal (⇒ Sales Promotion)

---