

## Glossar

### 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, 68(181): 61.

### Absatz

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

### Abschöpfungsstrategie

Diese Variante der zeitbezogenen Preisstrategie wird auch als Skimming-Strategie bezeichnet ('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.

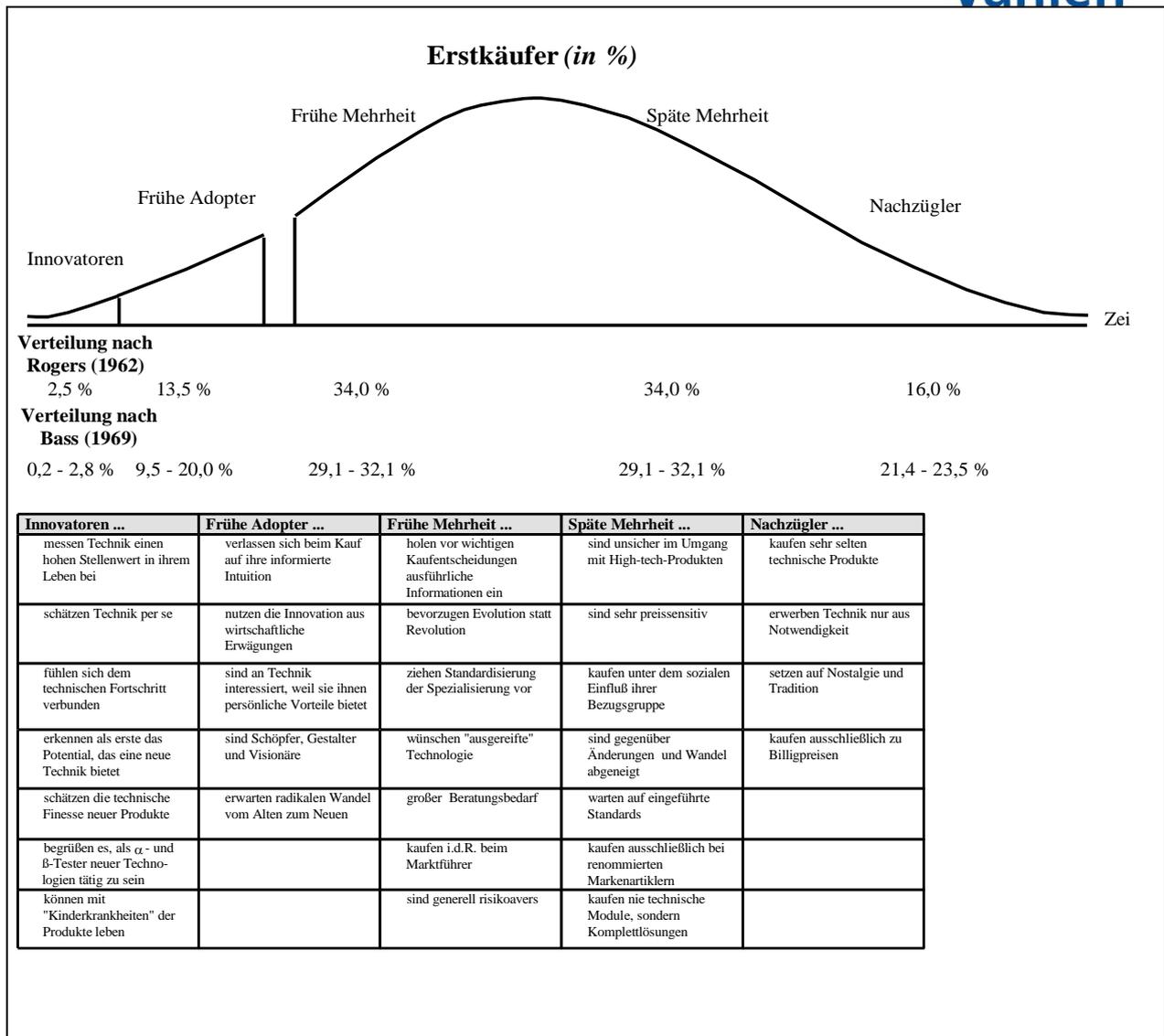
Aufgrund der geringen Kaufkraft breiter Schichten der Bevölkerung ist der Einsatzbereich der Skimming-Strategie insb. in Entwicklungsländern, aber auch in Schwellenländern begrenzt auf die Oberschicht, für die ein hoher Preis nicht nur ein Preissignal, sondern vor allem ein Statusmerkmal ist. In Industriestaaten 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.

**Abschöpfungsstrategie** → Preispolitik, dynamische

**Actor-Observer-Bias** → Bias

### Adopter, frühe

Käufertypus, der dazu neigt, Innovationen frühzeitiger als andere zu erwerben. Schneller sind lediglich die Innovatoren.



Affektheuristik → Heuristik

## Affiliate-Marketing

besteht darin, dass es einem Unternehmen gelingt, einen Partner (= Affiliate) zu gewinnen, der auf seiner Website für die Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens wirbt. Auf diese Weise lassen sich äußerst effizient Kunden bzw. Internetnutzer „vermitteln“; denn bezahlt wird diese Werbeform zumeist pro Klick oder sogar umsatzabhängig. Diese Strategie ist jedoch auch mit Risiken verbunden. Vor allem dann, wenn Affiliate-Marketing nicht direkt zwischen „befeundeten“ 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“, darf den Nutzen durch die Werbeeinnahmen somit nicht übersteigen.

Aktionitis → Markentreue

## Aktivierung

„wird aus psychophysiologischer Sicht als Erregungsvorgang verstanden, durch eine Person leistungsbereit und leistungsfähig wird. Es kann grundsätzlich zwischen tonischer und phasischer Aktivierung unterschieden werden. 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 2013, S.61). Marketing besteht häufig darin, Reize, welche die Aktivierung der Zielgruppe eines Unternehmens erhöhen, zu setzen (bspw. überraschender Werbespot, Preissenkung, attraktive Ladendekoration).

**Literatur:** Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten, 10.Aufl., München: Vahlen.

## 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.) aufgegliedert. Sodann werden diese mit Blick auf die jeweilige Fragestellung beurteilt. Schließlich stellt sich die Frage, wie sich die Vielzahl der Einzelurteile zu einem Gesamturteil (-eindruck) „verdichten lässt. Als sog. 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. (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl., 474ff., München: Vahlen. Wegener, B. (Hrsg.) (1982): Social Attitudes and Psychophysical Measurement, Hillsdale/NJ: Erlbaum (2013 bei Psychology Press).

## Ambush-Marketing

Ein Sponsoringvertrag (→ Sponsoring) schützt zwar unter Umständen davor, dass Unternehmen der gleichen Branche legal bei dem Sponsornehmer werben (Exklusivitätsklausel), unredliches Verhalten kann er aber nicht ausschließen. Bisweilen treten Unternehmen im Umfeld einer Veranstaltung auf und erwecken so beim Betrachter den Anschein, dass sie das Event finanzieren, obwohl sie nicht zu den Sponsoren zählen. Diese als Ambush-Marketing (= Werbung aus dem Hinterhalt) bezeichnete Guerillastrategie lässt sich rechtlich häufig nicht oder erst nachträglich untersagen. Zu den Erscheinungsformen zählen folgende Maßnahmen:

- Programm-Sponsoring von Übertragungen der jeweiligen Veranstaltung,
- Sponsoring einer Subkategorie (z.B. Mannschaft bei der Weltmeisterschaft),
- Werbung in klassischen Medien mit Bezug auf die Veranstaltung,
- Präsenz in den Medien während des Events erhöhen (ohne inhaltlichen Bezug),
- Entwicklung einer eigenen Unterkategorie (z.B. offizieller Kaffee der Weltmeisterschaft),
- Leitbild- bzw. Testimonial-Werbung mit einem der Künstler bzw. Sportler.

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

**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.

## American Apparel

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

- (1) *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.“
- (2) 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, 68(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). Ein äußerst qualitätsbewusster Kunde bspw. kann – 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, wenn er, wie dies zumeist geschieht, jedes Statement unabhängig von den anderen Statements auf einer der üblichen Rating-Skalen („sehr unwichtig“ bis „sehr wichtig“) beurteilen kann. Steht ihm dazu jedoch ein fixes Punktebudget 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 das andere Kriterium nur unterdurchschnittlich gewichtet werden kann (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. Bedeutsame Antworttendenzen ('response set') sind die Tendenz zur Mitte, die Akquieszenz genannte Ja-Sage-Tendenz und die Tendenz, sozial erwünschte Antworten zu geben (⇒ Marktforschung).

## Argumentationstechniken

- (1) **Rationale Argumentation:** Um das Nutzenversprechen eines Produktes oder einer Marke in Werbung rational zu begründen, werden Sachargumente angeführt. So zeigt 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 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 → 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 Slogan „Freude am Fahren“ von BMW sicher besser als „Powered by Emotions“ von *Sat.1*.

## Außenwerbung

Werbeform, die in der Öffentlichkeit für jedermann sichtbar stattfindet. Wichtigstes Werbemittel ist nach wie vor 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).

**Badwill** → Markenfamilie

## Banner-Stalking

Gefühl des Verfolgtseins von Bannern, mit denen für solche 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. Kreuzer* 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:** Kreutzer, R.T. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

## Bauknecht

Haushaltsgerätehersteller, den wir in „Erfolgsfaktoren des Marketing“ als gelungenes Beispiel eines Markenrelaunches nennen. „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 70er 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.“ (<https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenrelaunch-das-sprungbrett-der-marketinginstrumente/> 5.8.2016)

Bedarf → Motiv

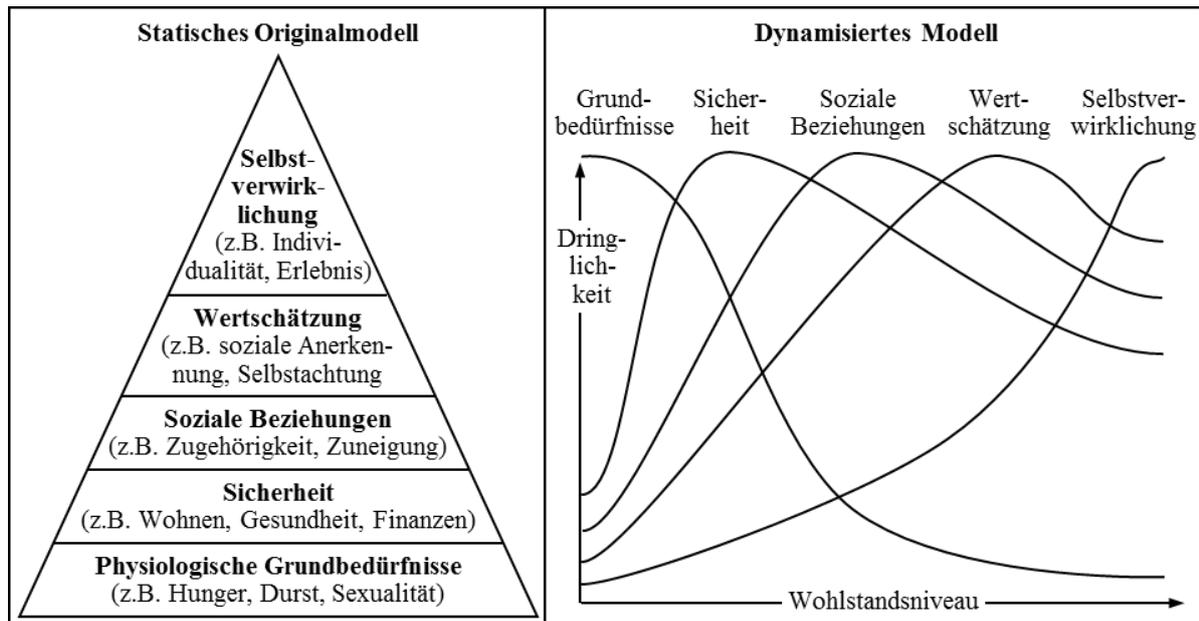
## Bedürfnis

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).

## Bedürfnishierarchie, statische vs. dynamische

Gemäß der auch als Bedürfnispyramide bezeichneten Bedürfnishierarchie befriedigen Menschen zunächst ihre grundlegenden physiologischen bzw. primären Bedürfnisse (Hunger, Durst etc.). Erst wenn diese gestillt sind, werden die sekundären Bedürfnisse verhaltensrelevant: Sicherheit, soziale Beziehungen, Wertschätzung und Selbstverwirklichung (vgl. Abb.). Dieses – statische – Originalmodell 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



## Beeinflussbarkeit

durch interpersonelle Kommunikation. Generell sprechen Konsumenten häufiger Empfehlungen aus, wenn die fraglichen Produkte bzw. Dienstleistungen für ihr Selbstbild relevant sind (z.B. Bekleidung, Heimwerkergeräte). Utilitaristische Güter (z.B. Geschirrspülmittel) werden seltener empfohlen. 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. gleichfalls Teil der Selbstinszenierung. 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).

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 → 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 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 für unverhältnismäßigen Imageschaden sorgen. 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:** *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. *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. *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.

**Beharrungseffekt** → Decay-Effekt

## Behavioral Targeting

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

## 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 sie diese als objektive, den Naturwissenschaften wesensverwandte Wissenschaft etablieren.

Beeinflussungsstrategie, die auf die Steigerung der Attraktivität eines Sachverhalts durch – häufig künstliche – Verknappung setzt. Beispiele sind die zeitlich begrenzte bzw. mengenmäßige Verfügbarkeit eines Angebots (z.B. Sonderangebote).

## Benchmark vs. 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 Kern 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 gesamten internationalen Maßstab. Es lassen sich folgende Arten des Benchmarking unterscheiden:

- Beim internen Benchmarking werden ähnliche Abläufe innerhalb eines Unternehmens (Werkteile, Geschäftsbereiche, Abteilungen) miteinander verglichen. Oftmals erkennt man bereits auf diesem Wege Verbesserungspotential für das Gesamtunternehmen. Durchführung und Datenzugriff sind einfach, große Erfolge aber selten.
- Das wettbewerbsorientierte Benchmarking richtet das Hauptaugenmerk 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.

## Best Practice

von erfolgreichen Unternehmen angewandte Verfahrensweisen, die deren Erfolg ermöglicht bzw. dazu beigetragen haben (→ Erfolgsfaktoren). Zu diesen Vorbildunternehmen zählen aus den verschiedensten Gründen → *IBM*, → *Decathlon*, → *Microsoft*, → *Procter & Gamble*. Allerdings scheinen nur wenige Unternehmen länger als 15, 20 Jahre erfolgreich zu sein, und auch dies häufig nur, wie z.B. *Mercedes*, mit regelmäßigen Hochs und Tiefs. 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. → *Abercrombie & Fitch* und → *American Apparel*.

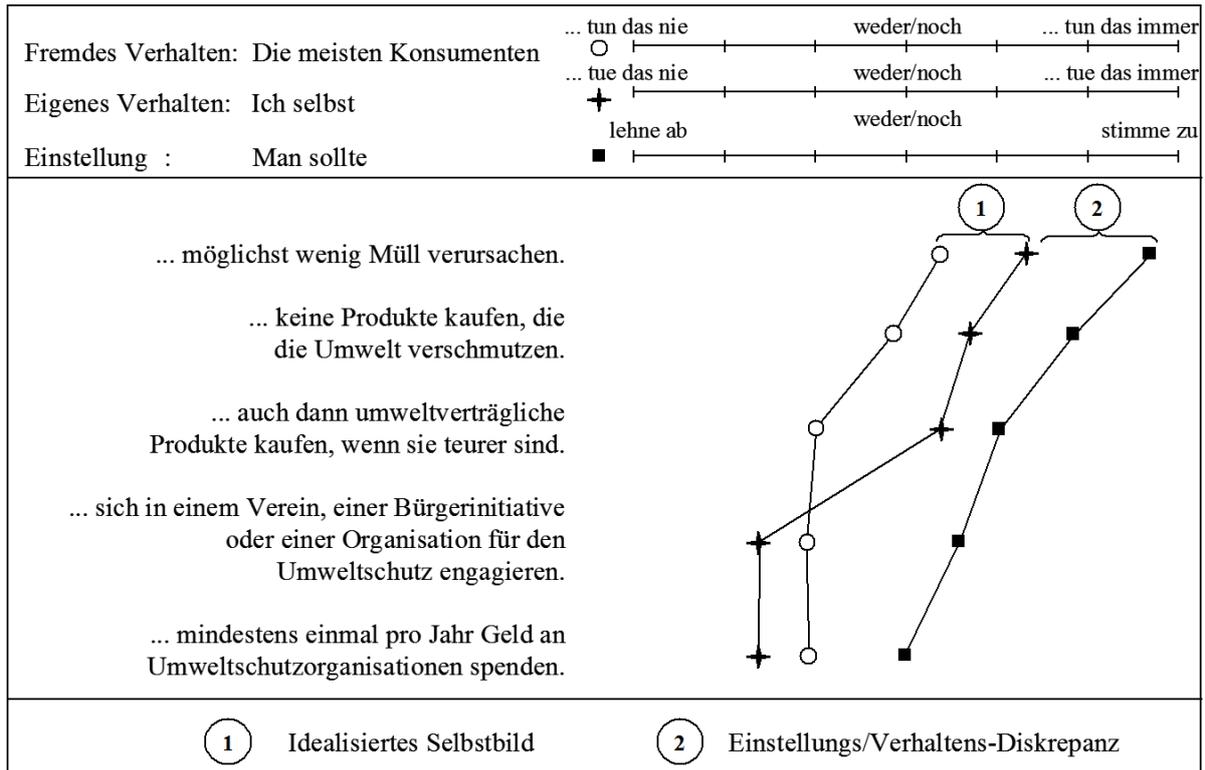
Immer häufiger sorgt der technologische Wandel dafür, dass lange Zeit erfolgreiche Unternehmen in die Krise geraten. In Erinnerung an *Kodak*, einen der weltweit führenden Hersteller für fotografische Ausrüstung, der den Trend zur digitalen Fotografie „verschlafen“ hat und sich in der Folge auf die Herstellung professioneller Druckmaschinen verlegen musste, wird dieses Phänomen als „*Kodak-Syndrom*“ bezeichnet. 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).

**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.

## Bias

systematische Urteilsverzerrung. Die verschiedenen Verzerrungen dienen häufig dem Versuch, das eigene, zumeist idealisierte Selbstbild zu schützen.

- Self-Serving-Bias (= selbstwertdienliche Verzerrung): Erfolge schreibt man nach Möglichkeit sich selbst zu und Misserfolge „den anderen“
- Actor-Observer-Bias (= Handelnder/Beobachter-Unterschied): Handelnde attribuieren Misserfolge meist situativ (external), Beobachter hingegen personal (intern). „Ich habe verloren, weil ich mit dem plötzlich auftretenden Seitenwind fertig werden musste (externale-variable Attribution).“ „Er hat verloren, weil die anderen einfach besser waren (interne-stabile Attribution)“
- Effekt des falschen Konsensus: 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
- Effekt des falschen Konsensus Effekt der falschen Einzigartigkeit: „Ich bin einer der wenigen, die wirklich alle Verkehrsregeln beachten.“



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

Heuristik	Konsequenz
<b>Verfügbarkeits-Bias</b> (bei geringem Commitment)	Leicht zu erinnernde Ereignisse (d.h. häufig vorkommende, dramatische, aufmerksamkeitsstarke, nicht weit zurückliegende Ereignisse) beeinflussen die Entscheidungsfindung überproportional (z.B. Wahrscheinlichkeitsschätzung) <u>Bp.:</u> Aktienkauf ⇒ „Theorie der nervösen Frösche“
<b>Konservatismus</b> (bei hohem Commitment)	Versäumnis, Prognosen aufgrund neuer Informationen zu revidieren <u>Bp.:</u> Erreichbarkeit von Professoren ⇒ Stabilität des eigenen Weltbildes
<b>Selektive Wahrnehmung</b>	Erwartungen, Bedürfnisse etc. des Wahrnehmenden lenken dessen Wahrnehmung <u>Bp.:</u> Urlaub, Autokauf etc.
<b>Illusorische Korrelation</b>	Überzeugung, dass zwischen (unkorrelierten) Variablen ein Zusammenhang besteht <u>Bp.:</u> Vollmond ⇒ „Sehnsucht“ nach Sinn, Stabilität, Vorhersagbarkeit
<b>Gesetz der „kleinen Zahl“</b>	Überschätzung der Aussagekraft kleiner Stichproben <u>Bp.:</u> Präsentation von Mafo-Ergebnissen ⇒ „N = 1“ vs. repräsentative Stichprobe

Heuristik	Konsequenz
<b>Regressions-Bias</b>	Versäumnis, die „Tendenz zur Mitte“ in Betracht zu ziehen Bp.: Prüfungsvorbereitung $\Rightarrow 50 \times 10 = 500$ S. 
<b>Erwünschtes Denken</b>	Eintrittswahrscheinlichkeit erwünschter Ergebnisse wird überschätzt Bp.: Terror-Management-Theorie
<b>Kontroll-Illusion</b>	
<b>Logische Rekonstruktion</b>	Nicht genau erinnerbare Ereignisse werden logisch rekonstruiert („so, wie es gewesen sein musste“) Bp.: Zeugenaussagen
<b>Ex post-Prognose bzw. Wissen im Nachhinein ('hindsight bias')</b>	Aufgrund von nachträglich erlangtem Wissen wird die Vorhersagbarkeit - und damit die Kontrollierbarkeit - von Ereignissen überschätzt („Wer aus dem Rathaus kommt, ist klüger“) Bp.: Aktienkauf

**Literatur:** Kesselmann, P. (1997): Umweltbewusstes Konsumentenverhalten. Möglichkeiten und Grenzen von Beeinflussungsstrategien. Berlin: Grauer.

**Big Blue** → IBM

## Big Data

Erfassung, Auswertung und Nutzung (bspw. für die Zwecke des Marketings) 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 und Ängste 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.Jg.. (<http://www.absatzwirtschaft.de/big-data-analytics-im-marketing-13941/>)

## Blueprinting

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

## 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).

**Business Improvement District** → Stadtmarketing

## Business Process Outsourcing (BPO)

Auslagerung von Geschäftsprozessen und Beschaffung bei selbstständigen Anbietern, welche die zugrunde liegenden Dienstleistungen effizienter als das Stammunternehmen erbringen können (vgl. z.B. Dittrich/Braun 2004; Gross/Musmacher 2006). So hat die *Deutsch 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).

Dass Tschechien im Allgemeinen und Prag im Besonderen um die Jahrtausendwende bevorzugte Standorte für BPO waren, belegen zahlreiche Beispiele. *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 diesem schnell wachsenden Markt für „IT enabled Services“ aber ist Indien. Indische Dienstleistungsunternehmen sind in diesem Bereich derart erfolgreich, dass sie 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 Krankenbefunde, 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.

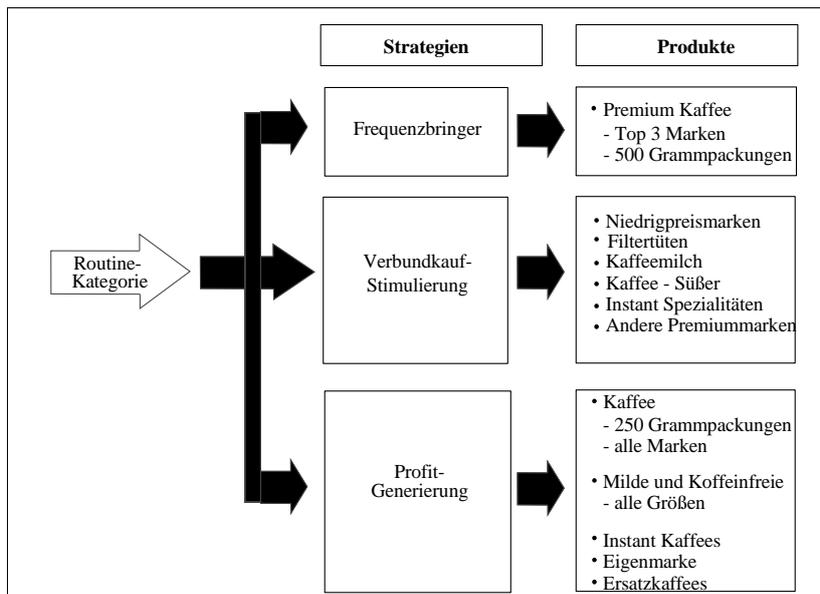
## Carry over-Effekt

Hierunter versteht man 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 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 Preis für sein Produkt senkt, die Nachfrage aber unelastisch auf Preisänderungen reagiert.

## Category Management

behandelt die sog. Kategorien (= 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. 2015, S.553). 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 vor:

- „Profilierungsinstrument (5-7% Anteil am Gesamtsortiment). Aufgabe einer Profilierungswarengruppe ist es, den Händler als führend im Vergleich zu seinen Wettbewerbern darzustellen.
- 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 – ein exklusiver Wein (Meffert et al. 2015, S.553).

**Literatur:** Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

## Cause Marketing

- (1) systematische Zusammenarbeit von Profitunternehmen und Nonprofit-Unternehmen. 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).
- (2) 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.

**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. 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.

## Claim

kommuniziert das zentrale Nutzenversprechen des Unternehmens (z.B. Vorsprung durch Technik). Im Gegensatz dazu kommuniziert ein Slogan alle denkbaren Sachverhalte.

## Coca-Cola

Die legendäre Marke 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 *Caleb Bradham* in North Carolina ein pepsinhaltiges Getränk zur Linderung von Verdauungsstörungen.

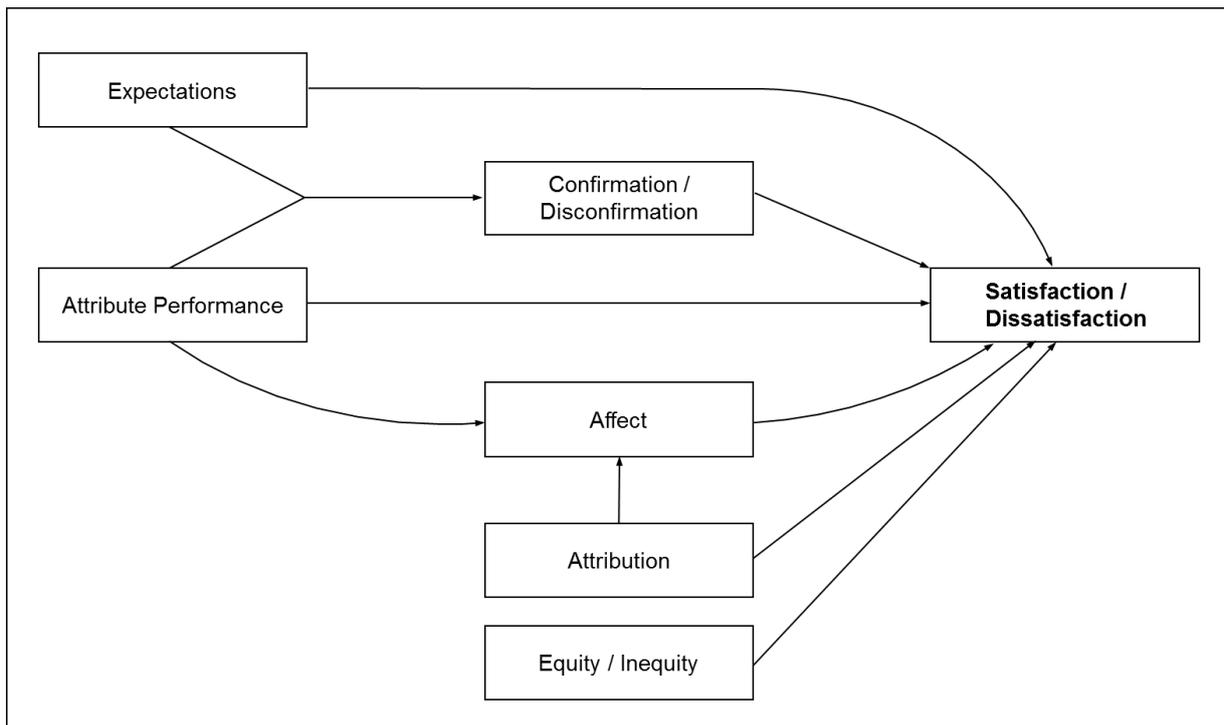
Anfangs verkaufte *W. Venable Pembertons* Getränk an einem Sodastand in der *Jacob's Pharmacy* in Atlanta – für fünf Cents pro Glas. Im ersten Jahr wurden durchschnittlich sechs Gläser pro Tag verkauft. Der jährliche Gewinn belief sich auf beachtliche 50 \$. *Coca-Cola* verstand sich von Anfang an auf 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 Leidenschaft Werbung.

Kurz vor seinem Tod im Jahr 1888 verkaufte *Pemberton* die Rechte an *Coca-Cola* an *Asa Candler* (1851-1929). *Candler*; der später zum Bürgermeister von Atlanta gewählt wurde, 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. Die Flasche war das Ergebnis eines Design-Wettbewerbs, den *Coca-Cola* 1915 veranstaltete. *Asa Candler*, der Präsident von *Coke*, formuliert die Aufgabenstellung folgendermaßen: „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.

Identitätsstiftend ist 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: Soziologin und Glücksforscherin Prof. *Hilke Brockmann*, Ökonom und Zukunftsforscher Dr. *Stefan Bergheim*, Sozialpsychologin und Happiness-Forscher Prof. *Ruut Veenhoven*, Trendforscher Prof. *Peter Wipperfurth* sowie *Ernst Fritz-Schubert*, Pädagoge und Initiator des Schulfachs Glück“ (coca-cola-deutschland.de.; 28.4.2016).

## Confirmation/Disconfirmation-Modell

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.

## Content Marketing

Kommunikationsstrategie, welche nicht auf eine unmittelbare Beeinflussung der Zielgruppe zielt (z.B. Steigerung des Bekanntheits- und Sympathiegrades), sondern auf indirekte Effekte. Anfangs stellten Werbungtreibende wie *Coca Cola* oder *Red Bull* auf ihrer Website Medieninhalte, die für ihre Zielgruppe von Interesse sind, aber keinen direkten Bezug zum Unternehmen oder dessen Marken aufweisen, der Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung. Bei diesen häufig wissensbasierten 'contents' handelt es sich zumeist um Bilder, Videos und Informationstexte. Mittlerweile aber bieten immer mehr Unternehmen 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. interessenspezifisch, d.h. auf Basis von Analysen des individuellen Leseverhaltens und Klickverlaufs empfehlen.

### Ausgewählte Beispiele von Content Marketing (Unternehmensjournalismus)

Titel	Gegenstand der Berichterstattung	Betreiber
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).

Die besondere Wirkung dieser Kommunikationsstrategie beruht auf ihrer scheinbaren Glaubwürdigkeit. Content Marketing versetzt Unternehmen in die Lage, nicht als opportunistische Werbungtreibende aufzutreten, sondern als altruistisches Mitglied der Bürgergesellschaft, das sein Wissen, seine Kompetenz etc. mit anderen teilt (⇒ Good Corporate Citizen). Kritiker allerdings stufen Content Marketing als besonders unglaubwürdig ein, als interessengleiteten Pseudojournalismus, der 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.

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? 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 (vgl. <https://blog.hubspot.de/marketing/5-gruende-warum-sich-content-marketing-lohnt>).

**Literatur:** Tönnesmann, J. (2016): Journalismus Marketing, Die Zeit, 70(25): 24.

**Corporate Behavior** → Corporate Identity

## Corporate Citizenship

„Bürgerschaftliches Engagement“ von Unternehmen. Hierzu bedienen sich die „Corporate Citizens“ weniger des Instruments der finanziellen Unterstützung z.B. von kommunalen Anliegen (im Sinne von → 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. Im Anschluss an diese Testphase wurden von diesen 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 Sponsorships 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, Erosion 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 Design

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

## Corporate Governance

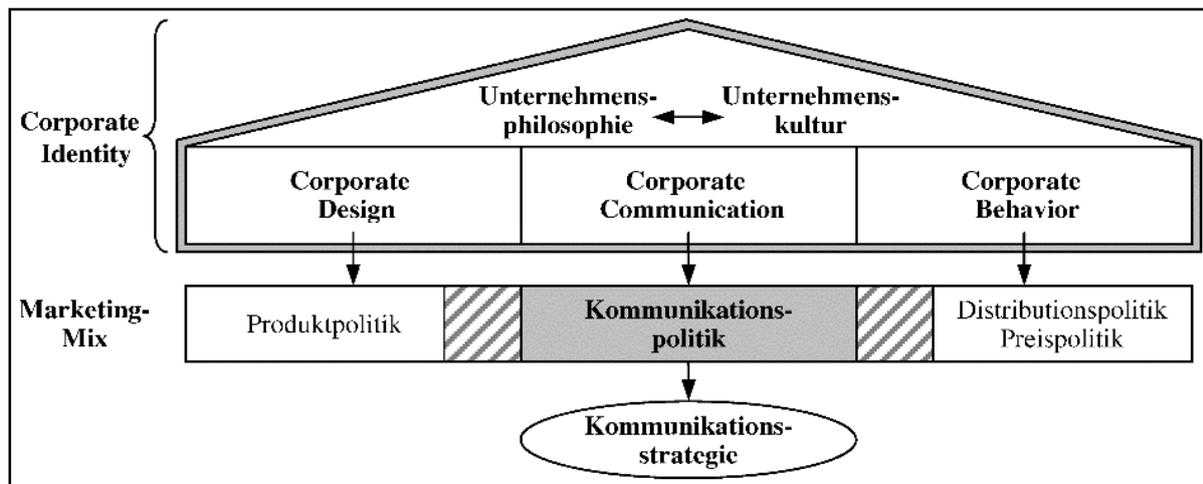
Gemeinwohlverantwortliche, auf langfristige Wertsteigerung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen. Um das Vertrauen der Bevölkerung (zurück)zugewinnen und diese davon zu überzeugen, dass auch die neue, bislang nur in Teilen erkennbare Weltwirtschaftsordnung rechtsstaatlicher Natur ist, soll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

Das Instrument eines selbst erstellten Regelwerks, dem die Unternehmen in freiwilliger Selbstverpflichtung Folge leisten, geht zurück auf das *Londoner Stock Exchange Committee*. Diese Institution ist seit Anfang der neunziger 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.

## Corporate Identity

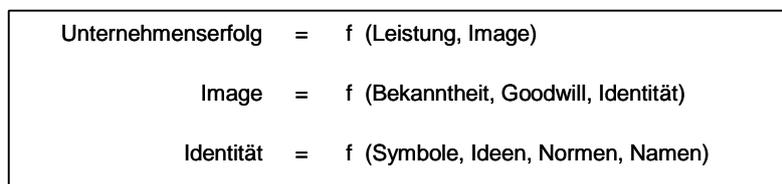
Persönlichkeit bzw. Identität eines Unternehmens (→ Interkulturelles Management). Die CI manifestiert sich im Erscheinungsbild, dem Verhalten sowie der internen und der externen Kommunikation des Unternehmens. Die Corporate Identity besteht aus vier Teilen (vgl. Abb. 1): Den Kern bilden die Unternehmensphilosophie (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. Auch die Verhaltensweisen aller Mitarbeiter des Unternehmens sollen 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 v.a. 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. Wichtiger Bestandteil der Unternehmensidentität sind Firmenname und Markenname (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Beitrag der Unternehmensidentität zum Unternehmenserfolg



Markennamen sollen die Konsumenten u.a. 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:** 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 Publishing

unternehmenseigene Medien. Die häufigste Erscheinungsform des Corporate Publishing sind Kunden- und Aktionärszeitschriften; aber auch unternehmenseigene CDs und Videos und sogar TV-, Radio- und Podcast-Angebote sind denkbar. Zunehmender Beliebtheit erfreut sich bspw. das Mitarbeiter-TV.

## Corporate Social Responsibility (CSR)

dem anglo-amerikanischen Sprachraum entlehntes Schlüsselkonstrukt (→ Konstrukt), welches die Frage der gesellschaftlichen bzw. sozialen Verantwortung von Unternehmen thematisiert. CSR ist insofern eine präventive

Krisenkommunikationsstrategie, als Unternehmen, deren Verhalten als „sozial verantwortlich“ wahrgenommen wird, als glaubwürdig gelten. Und Glaubwürdigkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für Akzeptanz (→ Sozio-Marketing).

Country of Origin → Made in ...

## Crowding

unangenehmer Gefühlszustand, der in Einkaufsstätten eintreten kann, wenn Kunden sich durch Platzmangel (bswp. enge Gänge, Gedränge an der Kasse oder vor Bedienungstheken) in ihrer Bewegungsfreiheit eingeschränkt bzw. im Extremfall bedrängt bzw. belästigt fühlen. Crowding wird als Stress erlebt und kann Fluchtreaktionen auslösen. 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“).

So wenig, wie Überfüllung verkaufsfördernd ist, 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:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl., S.518f., 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.

## Dachmarke

Anders als bei der Markenfamilienstrategie werden bei dieser Markenstrategie alle Erzeugnisse des Unternehmens unter einer Marke angeboten. 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 wird bei Werbemaßnahmen für Einzelprodukte regelmäßig auch die Dachmarke beworben, profitieren davon sowohl die Dachmarke als auch das Einzelprodukt. Im Übrigen bietet sich die keineswegs risikolose Strategie der 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. 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 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 Einzelmarken bietet diese Strategie folgende Vorteile:

- Das Scheiterrisiko ist geringer, da die Konsumenten die Produkteinführung schneller akzeptieren.
- Das Marktpotenzial 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.

Für die Unternehmensidentität erwachsen aus dieser Strategie aufgrund der großen Nähe von Marke und Hersteller Chancen und Risiken zugleich. Folglich setzt die Dachmarkenstrategie ein prägnantes CI-Konzept voraus. 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 etwa das Beispiel *Melitta* zeigt, droht 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). Diese Differenzierung wurde mit Hilfe von fünf Markenfamilien (*Melitta, Cilia, Toppits, Swirl* und *Aclimat*) dem Markt signalisiert.

Dass man indessen sowohl mit starken Einzelmarken als auch mit der Dachmarkenstrategie Erfolg haben kann, belegt folgendes Beispiel. Während *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 sich in der Marke und einer fiktiven Erlebniswelt erschöpft.

**Literatur:** *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.

## Decathlon

in 29 Ländern mit mehr als 1.000 Filialen und 65.000 Mitarbeitern vertretener Sportartikel-Discounter (Stand 12/2015). Der Eintritt in den deutschen Markt, der derzeit bei jährlich 7,7 Mrd. € Umsatz stagniert, 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 Einkaufswägen und Minimal-Verkaufsservice. *Decathlon* ist der *Aldi* oder *Media*-Markt im Sportartikelhandel, billig, schmucklos – aber sehr erfolgreich. Etwa 9 Mrd. € Umsatz schlugen 2015 zu Buche, 12% mehr als im Jahr zuvor. ... *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:** *Ritzer, U.* (2016): Der Aldi des Sports. Der französische Discounter Decathlon wächst aggressiv in Deutschland, *Süddeutsche Zeitung*, 73(30): 28.

## Decay-Effekt

Hierbei handelt es sich um einen Beharrungseffekt: Die Werbewirkung ist häufig auch dann noch nachweisbar, wenn schon lange nicht mehr geworben wird. Führt ein Unternehmen regelmäßig Werbemaßnahmen für ein

Produkt bzw. eine Leistung durch, besteht somit die Gefahr, dass es die Wirkung der zuletzt ergriffenen Maßnahmen überschätzt.

## Definition, operationale

greift im Gegensatz zur Nominal- und Realdefinition auf eindeutig messbare und folglich überprüfbare Kriterien zurück (d.h. sie benennt die auszuführenden „Messoperationen“).

## Demokratisierung des Wirtschaftsgeschehens

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

## 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. Kunden, die in überproportionaler Weise zur Unsicherheitsvermeidung neigen, 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. Hotelübernachtung) 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 vermeintlich rein 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.

Prinzipiell in Frage gestellt wird die Dichotomisierung von Produkt und Dienstleistung durch die sog. ‘service-dominant logic’ (Vargo/Lusch 2004, 2008). Demzufolge unterbreiten Unternehmen ihren Kunden „nur“ ein Wertversprechen (‘value-in-use’; Vargo et al. 2008). Der eigentliche Wert entsteht während der Nutzung (Lemke

et al. 2011). Firma und Kunde schaffen ihn gemeinsam in einem Akt der 'co-creation' (Vargo et al. 2008). Demnach 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:** 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.

## Dienstleistungsmarke

Auch im Dienstleistungsbereich mehren sich seit den 1990er Jahren die Bestrebungen, die Angebotspalette zu standardisieren, intensive Werbung zu betreiben und Dienstleistungsmarken zu etablieren (→ Markenartikel). Heute zählen die → Markenwerte von *Disney*, *McDonald's*, *Citibank*, *American Express* und *Merill Lynch* zu den Top 100 des *Interbrand*-Rankings. Für die Markenführung sind gemäß *Meffert* und *Bruhn* folgende, aus der Immaterialität von Dienstleistungen ableitbare Besonderheiten bedeutsam:

- Ihr intagibler Charakter und der dadurch bedingte hohe Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften sorgen dafür, dass Dienstleistungen ein überproportionales Kaufrisiko innewohnt. Dienstleistungsmarken müssen daher primär eine Garantiefunktion erfüllen und Vertrauenswürdigkeit signalisieren.
- Dienstleistungen sind zudem 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 → Schlüsselinformation dienen, unter der er Erlebtes speichern und wieder abrufen kann.
- Dienstleistungen lassen sich nur schwer vor Produktpiraterie schützen und von Konkurrenzangeboten abgrenzen. Die → 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 Dachmarkenstrategie (z.B. *e-on*, *easy*).

**Literatur:** *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 Werbeeinformationen und LCD-Anzeigen mit Werbebotschaften) und im internen Marketing (z.B. an Mitarbeiter gerichtete Informationen in der Kantine oder im Fahrstuhl).

### Direkte Produktrentabilität (DPR)

Kennzahl der Sortimentspolitik. Berechnet wird die DPR als „Nettoverkaufspreis – Nettoeinkaufspreis + sonstige Vergütungen (z.B. Werbekostenzuschüsse, Rabatte) – direkte Produktkosten, die im Zentrallager und/oder am POS entstehen“ (Zentes et al. 2012, S.831). Händler vergeben das knappe Gut „Regalplatz“ nach Maßgabe der artikelspezifisch errechneten DPR.

**Literatur:** *Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T.* (2012): *Handelsmanagement*, 3. Aufl., München: Vahlen.

## Distributionslogistik

Aufgabe der Distributionslogistik ist es, die Warenströme so zu steuern, dass die Ware den Kunden zeit- und kostenoptimal zur Verfügung steht. Aus Sicht des Marketing 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 das geeignete 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 als Outsourcing bezeichnete Strategie, bei der Leistungen von unternehmensexternen Anbietern bezogen werden, bietet verschiedene Vorteile. 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). In diesem Fall gefährdet Outsourcing die Kundenbeziehung.

## Dominanz-Effekt

Falls sich die Werbeanzeigen, TV-Spots, Sponsoring-Aktivitäten etc. von Marken nicht deutlich von den 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, d.h. dem Unternehmen mit dem größten Marktanteil der Branche, zu. Einerseits trauen sie ihm das Engagement unter finanziellen Gesichtspunkten am ehesten zu, andererseits ist dieses Unternehmen auch der Mehrzahl bekannt. Dieses Phänomen wird als Dominanz- oder 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 nennt *Amazon* „seine aktuelle Offensive, mit der es 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.

## EAN-Code

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

**Economies of Scale** → Skaleneffekte

**Economies of Scope** → Skaleneffekte

**Effekt der falschen Einzigartigkeit** → Bias

**Effekt des falschen Konsensus** → Bias

## Effektivität

Effektivität bezieht sich auf die Frage, ob ein (Unternehmens-)Ziel erreicht wurde bzw. werden muss (bspw. 25% Marktanteil), unabhängig von Art und Ausmaß der hierzu eingesetzten Mittel. Das Kriterium der Effektivität ist von dem der → Effizienz abzugrenzen.

## Effizienz

Anders als das Kriterium der → Effektivität trägt dieses Kriterium dem für eine Wirtschaftswissenschaft zentralen Knappheitsgedanken Rechnung. 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“.

## Eigenkapital

Eigenkapital sind 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, d.h. für alle Märkte (z.B. Länder) wird ein einheitlicher Preis festgelegt. Neben marketingspezifischen Überlegungen (bspw. Kaufkraft, nutzenorientierte Preisbildung) sprechen viele (ordnungs-)politische Restriktionen (bspw. Preisbindung, Minimal-, Maximalpreis) gegen diese Strategie.

## Einkaufskontor

Kooperative Beschaffungsorgane 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 Marketing oder der Organisation.

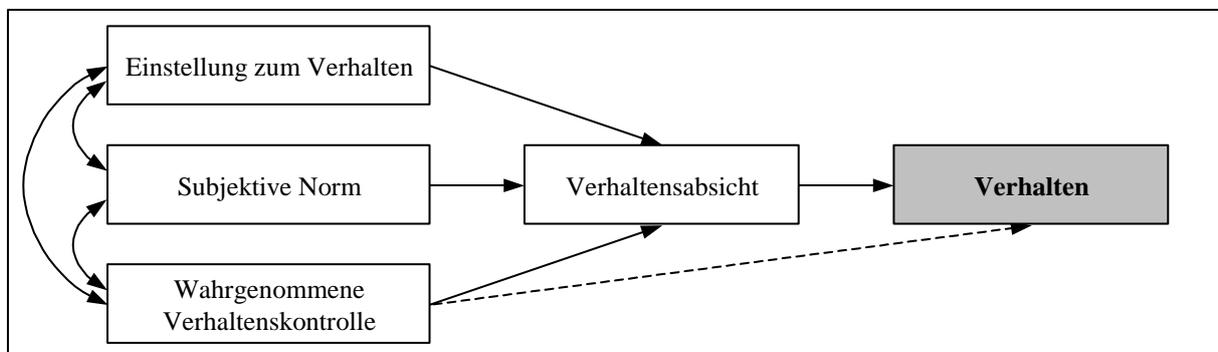
## Einstellung

Zeitlich relativ stabile, auf soziale Objekte gerichtete Verhaltensbereitschaft. Einstellungen äußern sich als bewertende individuelle Überzeugungen, die in Form von Ablehnung oder Zustimmung auf konkrete Objekte bzw. Situationen Bezug nehmen. 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 sechziger und der siebziger 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 sog. Einstellungs-/Verhaltensproblems wurden in der Folgezeit komplexere Theorien entwickelt. Die größte Akzeptanz hat die Theorie des geplanten Verhaltens (Engl.: Theory of Planned Behavior) gefunden (vgl. Abb.).

*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 Ethnozentrismus. Konsumentenforscher bezeichnen damit die ablehnende Einstellung gegenüber ausländischen Produkten bzw. Dienstleistungen aufgrund starker, nicht zuletzt emotionaler Identifikation mit der eigenen Nation (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

zu den Gründen, weshalb sich Verhalten häufig nicht oder nur sehr bedingt aus erfragten Einstellungen prognostizieren lässt, zählen:

- 1) Soziale Erwünschtheit Antworttendenz, absichtliche Verstellung oder Absicht, dem Gegenüber (vermeintlich) zu Gefallen sein
- 2) Intervenierende Variablen
  - Spezifitätsproblem (oder auch Korrespondenzhypothese, vgl. Ajzen/Fishbein 1977):  
Zumeist wird versucht, konkretes Verhalten anhand allgemeiner Einstellungen vorherzusagen. Dies ist aber nicht möglich. Einstellungen und Verhalten müssen auf derselben Ebene der Spezifität (d.h. Grad an Konkretheit) erfasst werden.
  - Zeitdimension: Je mehr Zeit zwischen Messung der Einstellung und Messung des Verhaltens liegt, desto geringer ist die Korrelation zwischen beiden
  - Individualitätsgrad: Auf aggregierter Ebene (= Gruppen) ist aufgrund des Fehlerausgleichs ein engerer Zusammenhang zu erwarten als auf Individualebene
  - Artefakte: Indem man misst, verändert man das zu Messende. Vielfältige verzerrende Einflüsse mindern den Zusammenhang (Ad-Hoc-Elaboration, Under/Over-Reporting)

## Emotionale Qualität

nach von Alvensleben 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 (Kroeber-Riel/Weinberg 2003: 624ff.)“ (Henseleit et al. 2007).

**Literatur:** Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München: Vahlen. 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. (2000): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte, Konsumtheoretische Grundlagen, in: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft, Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30, 3-18. von Alvensleben, R. (2000): Zur Bedeutung von Emotionen bei der Bildung von Präferenzen für regionale Produkte, *Agrarwirtschaft*, 49(12): 399-402.

## Endowment-Effekt → Prospect-Theorie

### Engpass

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

### Engpassfaktor Regalplatz

begründet die Gatekeeper-Funktion des Handels im Absatzkanal. Da selbst die Regalfläche der größten Hypermärkte (= 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 (→ Heuristik).

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

Erfahrungskurveneffekte → Skaleneffekte

## Erfolgsfaktoren

„Elemente, Determinanten oder Bedingungen [...], die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen“ (Kreilkamp 1987, S.176). Für dieses Konzept finden sich in der Literatur zahlreiche Synonyme, z.B. strategische Schlüsselfaktoren, kritische Erfolgsdeterminanten, kritische Erfolgsfaktoren, Einflussfaktoren, Wettbewerbsfaktoren, 'key variables', 'critical success factors', 'pulse points', 'key result areas'. Beachtung fand bspw. 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 jene sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren und deshalb ihren Wettbewerbern überlegen sind (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 ist 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 (→ Erfolgsfaktor). Damals verschärfte sich aufgrund von Marktsättigungstendenzen, vor allem aber wegen der wirtschaftlichen Turbulenzen, welche im Zuge der sog. Ölkrise entstanden waren, die Wettbewerbsintensität drastisch. Dies wiederum führte dazu, dass die Aufmerksamkeit innerhalb des „magischen Vierecks“ des Wettbewerbs nicht mehr nur den internen Faktoren (vgl. Distributions- und Produktionsorientierung) und dem Engpass „Abnehmer“ (vgl. Verkaufs- und Kundenorientierung) 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 aber 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 → Unternehmenskultur, welche die Mitarbeiter als motivierend empfinden. Diese Arbeit gilt zwar heute aus verschiedenen Gründen (z.B. empirizistische, atheoretische Vorgehensweise) als überholt. 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 (allein die deutsche Fassung „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ brachte es bis Ende 2001 auf insgesamt 23 Auflagen) das Denken und Handeln von Wissenschaftlern, Managern, Unternehmensberatern etc. 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 → 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 → 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 → Corporate Citizenship, → 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 (→ Corporate Governance). Zunehmend bedeutsame Akteure sind in diesem Zusammenhang zahlreiche Nichtregierungsorganisationen. Charakteristisch hierfür ist die belgische Organisation *Verbruikersunie*, welche globale Sportschuhproduzenten einem so genannten Ethik-Check unterzog (vgl. Abb.).

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.

**Legende:**

↗ ... besser als der Durchschnitt	n.b. ... Nicht bewertet, weil die Informationen der Unternehmen dazu nicht
→ ... Branchendurchschnitt	ausreichen. Vermutung der Verbraucherschutzorganisation: Es gibt hier kein
↘ ... schlechter als der Durchschnitt	nennenswertes Engagement.

---

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

## 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, Autogrammstunden 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.

## Evoked Set

Menge der Produkte einer Kategorie (z.B. Zahnpasta), über die ein Verbraucher hinreichend informiert ist und aus deren Kreis er im Falle einer Kaufentscheidung ein Produkt auswählt

eWOM → Beeinflussbarkeit

## Exklusivvertrieb

Hersteller lässt seine Produkte ausschließlich über einen bestimmten Vertragshändler, welcher die Auswahlkriterien (z.B. Produktkenntnis, Image) am besten erfüllt, vertreiben.

Eye Balling → Metaanalyse

Fixkostendegression → Skaleneffekte

Fraktale Marke → Neue Marke

## 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 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. Im Regelfall handelt es sich dabei um eine eingetragene 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 Gründung (Erhalt und

Pflege eines eigenständigen Know-how) in Eigenregie und lässt 59% seiner Filialen von Franchisenehmern sowie 13% von Partnerunternehmen führen. angeboten. 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.

**Frequenzanalyse** → Inhaltsanalyse

## Fundraising

Systematische Maßnahmen von Nonprofit-Organisationen mit dem Ziel, Spenden und andere Finanzierungsmöglichkeiten zu akquirieren (→ Spenden-Marketing)

## Gatekeeper

„wacht“ über den Zugang zu einer kritischen Ressource. So ist für Hersteller, die keine Direktvermarktung betreiben, der Handel der Gatekeeper, da er den Zugang zu den Kunden besitzt (→ Engpassfaktor Regalplatz).

## Gattungsmarke

Das als „No Name“, „No Frill“ bzw. „Die Weißen“ bezeichnete Markenkonzept, das einige als Unterform der → Handelsmarke einstufen, beschränkte sich auf einen relativ engen Kreis von „problemlosen“ Artikeln des täglichen Bedarfs (Konserven, Grundnahrungsmittel, Wasch- und Reinigungsmittel). Diese wurden ohne spezifische → Markierung, nur mit der Produktbezeichnung und den notwendigsten Erläuterungen versehen, auf einem vergleichsweise niederen Preisniveaus angeboten. Typisch ist auch der weitgehende Verzicht auf klassische Medienwerbung. Stattdessen wurden Gattungsmarken primär durch PoS-Maßnahmen vermarktet.

In der Bundesrepublik Deutschland hat erstmals der *Deutsche Supermarkt (DS)* im Oktober 1978 als Reaktion auf die von preisaggressiven Discountern 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 Sensibilisierung des allgemeinen Preisbewusstseins 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 (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 → Markenartikel abgesprochen werden kann. Auch das fehlende markentypische Qualitätsimage ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Rückblickend erscheinen Kreation und Forcierung der Gattungsmarken als eine „Fehlleitung“ der 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 Wesensinhalt des klassischen Markenartikels auszurichten.

## Gemeinschaftswerbung

Alle Unternehmen einer Branche beteiligen sich an einer Werbekampagne (z.B. als Reaktion auf den Fleischskandal), ohne dass die einzelnen Anbieter explizit im Werbemittel genannt werden (im Gegensatz zur → Sammelwerbung).

## Generation 50+

Zielgruppe der älteren Konsumenten (über 50 Jahre), die sowohl hinsichtlich ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung als auch aufgrund ihrer wachsenden Kaufkraft immer bedeutsamer wird. Sowohl Hersteller- als auch Handelsunternehmen passen deshalb zunehmend ihre Strategien den besonderen 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)

## Geographische Reichweite der Marke

Im Gleichschritt mit der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung der Unternehmenstätigkeit wurde das Markenkonzept geographisch differenziert. Dies bedeutet, dass Regional-, National-, Euro- und Welt- bzw. Globalmarken entwickelt wurden. Zwar sprechen Kostengründe eindeutig für die verstärkte Nutzung des Standardisierungsvorteils durch „Global Brands“. Die Anhänger der Differenzierungshypothese indessen verweisen u.a. auf die sog. *Euro-Styles*-Untersuchungen. Sie haben gezeigt, dass trotz Ferntourismus und Satellitenfernsehen nationale Verbrauchsgewohnheiten dominieren und „Der europäische Verbraucher“ eine Utopie ist, ganz zu schweigen vom Weltbürger. Landestypische Präferenzen prägen allenthalben das Kauf- und Konsumverhalten:

- So bevorzugen 66% der französischen und 49% der finnischen Haushalte Toplader als Waschmaschinen, während in anderen westeuropäischen Ländern Frontlader gefragt sind (bspw. Italien = 85%).
- Die zu protestantischer Schlichtheit neigenden Nordeuropäer kaufen mit großer Wahrscheinlichkeit kleinere Diamanten (vermutlich um ihre Vermögensverhältnisse nicht preisgeben zu müssen), während im katholisch geprägten südeuropäischen Raum, wo Understatement weniger Anklang findet und edler Schmuck als Ausdruck eines gehobenen Lebensstandards gerne gezeigt wird, größere Steine bessere Absatzchancen haben.
- *Beiersdorf* stimmt die chemische Zusammensetzung der *Nivea*-Creme, Prototyp der europäischen Marke, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse bzw. Hauttypen der nord- und der südeuropäischen Verbraucher ab.
- Da Essgewohnheiten in hohem Maße kulturell geprägt sind, bietet der Lebensmittelbereich zahllose Beispiele dafür, dass länderübergreifende Strategien im Regelfall regional differenziert umgesetzt werden müssen. So passt *Jacobs-Suchard* seine Marketing-Strategie den unterschiedlichen geschmacklichen Anforderungen an Röstkaffee in den einzelnen Märkten an. Der Tütensuppenhersteller *Knorr* wiederum führt seinen Namen zwar einheitlich als Dachmarke, richtet aber Rezeptur, Sortiment und Vermarktung an den 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, das von „dezentralisiert, weitgehend länderspezifisch“ bis „global“ reicht, anordnen.

## Geschichte des Markenartikels

Marken und Zeichen werden jenen Kulturgütern zugerechnet, die allen Menschen gemeinsam sind und deshalb von jedermann verstanden werden (= Universals). Die für → Markenartikel charakteristische → Markierung einer Leistung lässt sich bis in die Frühzeit des Handels zurückverfolgen. Anhand zahlreicher Beispiele belegen dies *Meldau* für die Antike und *Leitherer*, der die zentrale Funktion von Haus-, Meister-, Zunft- und Städtemarken für die Aufrechterhaltung der im Mittelalter sehr strengen Marktordnung dokumentiert. Durch die konsequente Anwendung eines nach heutigem Maßstab drastischen Systems von Belohnungen und Bestrafungen gelang es damals dem Zunftwesen, 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. 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 mit dem Ziel der Marktdurchdringung 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 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 mittlerweile Weltgeltung erzielt haben und als „Global Brands“ gelten. Hierzu zählen *Coca Cola* (1886), *Aspirin* (1899), *Milka* (1901), *Persil* (1907) und *Nivea* (1912), die sich teilweise als Gattungsbegriff eingebürgert haben.

Ursprünglich für den Bereich der Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs (vorrangig Nahrungs- und Genussmittel, Körperpflege- und Kosmetikartikel, Wasch- und Reinigungsmittel) entwickelt, prägte das Markenkonzept bald auch die Strategie bei der Vermarktung von Gebrauchsgütern (Haushaltselektrogeräte, Unterhaltungselektronik, optische Erzeugnisse). Parallel zu den Veränderungen der Wirtschaftsstruktur setzte sich 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. Die Wandlung der Intel Corporation vom „braven Zulieferer zum selbstbewussten Markenartikler“ war möglich, obwohl Mikroprozessoren dem Endverbraucher nicht direkt angeboten werden, sondern als Komponenten unsichtbarer Bestandteil von PCs sind. Angesichts des schnellen technologischen Wandels sowie des höheren Globalisierungsdruks 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 einen 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 wieder erkennbarer 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

Zusammenfassend lässt sich der Markenartikel als ein historisches Phänomen charakterisieren, dessen Wurzeln bis in die Antike zurückreichen. 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 verfolgen die Hersteller mit dem spezifischen Leistungskatalog des Markenartikels das Ziel, ihr Angebot zu markieren und es so gegenüber anonymen Massenprodukten abzugrenzen. Nachdem die klassische Herstellermarke in den fünfziger und frühen sechziger Jahren aus einer eindeutigen Vorrangstellung heraus operieren konnte, veränderte das Erstarken des Handels u.a. durch das Aufkommen der 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.

## Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)

Wer kauft unsere Marke? Stimmt unsere Zielgruppe mit unseren tatsächlichen Kunden überein? Wie ist unsere Marke 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 von Handelsunternehmen vertrieben werden, können sie nicht aus eigener Anschauung wissen, wer ihre Kunden sind. Derartige Informationen liefert jedoch z.B. das Marktforschungsunternehmen GfK. Es erhebt in seinem Verbraucherpanel die Kaufgewohnheiten einer repräsentativen Stichprobe deutscher Konsumenten mit Hilfe sog. 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 das Nürnberger Marktforschungsunternehmen 2007 einen Umsatz von 1,16 Mrd. €, davon mehr als drei Viertel im Ausland. In dem Maße, wie die Neuen Medien auch die ⇒ Marktforschung grundlegend verändern (bspw. durch Social Media Monitoring), geriet jedoch auch dieses etablierte Marktforschungsunternehmen in die Krise. Bis 2012 war der weltweite Umsatz der GfK-Gruppe zwar noch auf 1,515 Mrd. € gestiegen, in den Folgejahren jedoch nur noch minimal (2015 = 1,543 Mrd. €).

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

**Literatur:** 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 2013, S.485).

**Literatur:** Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl, München: Vahlen. 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.

## 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.

## Good Corporate Citizen

Unternehmen, die durch 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 Sponsoring oder 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 Kundenbindung, die Loyalität der Mitarbeiter, die 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.

**Goodwill** → Sozio-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 würde sich für euch nicht lohnen, Tafelschokolade zu produzieren.

## Habituation

lerntheoretisch erklärbare „abnehmende Reaktionsbereitschaft in Abhängigkeit von der Anzahl der Expositionen“ (= Gewöhnung)

## Handelsmarke

definitionsgemäß 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 Herstellermarken	Mittel, aber als geringer wahrgenommen	Wie führende Marken, Qualitätsgarantie des Handels	Besser/genauso gut wie führende Marke
<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 vor dem Hintergrund von Preisbindung und selektiver Absatzpolitik der Hersteller eine eigenständige Wettbewerbsstrategie zu verfolgen. Die im Verlaufe eines fortdauernden Konzentrationsprozesses spürbar erstarkten Handelsunternehmen nutzten in der Folgezeit die Handelsmarken bzw. insgesamt die damit verbundene Möglichkeit der Eigenmarkenpolitik, um mit den Herstellern um die Marketing-Führerschaft im Distributionskanal zu konkurrieren und eine eigenständige Sortiments- und Preispolitik zu betreiben. Gleichwohl übernahm die um Auslastung ihrer Produktionskapazität bemühte nationale und internationale Markenartikelindustrie teilweise die Herstellung der Handels- und Eigenmarken, welche der Handel im Wege des → Global Sourcing zunehmend weltweit und durchaus auch außerhalb der klassischen Markenartikelindustrie herstellen lässt.

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 zunehmend Unabhängigkeit von der einstmals übermächtigen 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 der 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 eine Alternative zu den gängigen Herstellermarken an. Sie werden ausschließlich in den Geschäften des jeweiligen Handelsbetriebs unter einem geschützten Warenzeichen angeboten (z.B. *ELITE* bei *Kaufhof* und *A&P* bei *Tengelmann*). Deshalb eignen sich Handelsmarken dafür, über die Markentreue die Einkaufsstättenloyalität der Kunden zu erhöhen und spielen so 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 Synergiepotenzials.

Letzteres ist bspw. dann der Fall, wenn, wie bei *Die SPARsamen*, der Händlernaam 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 ab“. 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, dem ursprünglichen und bedeutendsten Betätigungsfeld der Handelsmarke. Bald lernte der Handel 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:** Mangold, K. (1993): Handelsmarken. Basis für neue Partnerschaften zwischen Handel und Industrie, Markenartikel, 55(7): 336-338. Hawes, J.M., Crittenden, W.F. (1984): A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, Strategic Management Journal, 5(3): 275-287.

## Handelsmarketing

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

*Absatzpolitische Instrumente von Handelsunternehmen*

Instrumente	Ausgewählte Ziele	Ausgewählte Entscheidungsparameter
Standort	Profitable Läden u. Ladennetze Attraktive Standorte	Abgrenzung des Einzugsgebiets Standortplanung bzw. -wahl
Sortiment	Profilierung des Betriebstyps Warengruppenimage	Sortimentsbreite und –tiefe Category Management
Marken	Profitabilität der Warengruppen Unabhängigkeit von Lieferanten	Einsatz von Handelsmarken vs. Markenartikeln
Preis	Umsatzmaximierung Frequenzsteigerung Gestaltung der Preiserwartung	Höhe des Preises Zeitlicher Verlauf Konditionen
Kommunikation	Auslösen eines Kaufes Frequenzsteigerung	Kommunikationsinstrumente Verteilung des Budgets
In-Store	Multiplikation/Expansion Convenience vs. Erlebnis	Ladenlayout Raumzuteilung
Service	Neukundenakquisition Kundenbindung	Art und Umfang der Serviceleistung Individuelle Kundenansprache

Quelle: Zentes et al. (2012, S.378).

**Literatur:** Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T. (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München: Vahlen.

## Handraising

Eine auf dem Prinzip der Selbstselektion beruhende kommunikationspolitische Maßnahme im Rahmen des bzw. in Vorbereitung von Direkt-Marketing, mit deren Hilfe neue Adressdaten für die direkte, individualisierte Ansprache gewonnen werden sollen. So kann ein Anbieter ein mit einer Kunden-werben-Kunden-Aktion kombiniertes Gewinnspiel bewerben: z.B. „Wenn Sie uns 10 Interessentenadressen 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 etc. bestellen können.

## Hard Selling

auf schnellen Verkaufsabschluss ausgerichtete Verkaufsstrategie (auch zu Lasten längerfristiger Kundenbindung)

## Harvard-Konzept

Diese Verhandlungsstrategie entwickelten Wissenschaftler der gleichnamigen Universität. Sie zielt 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.

## Hedonismus

Lebensstil, welcher vorrangig Genuss, Glück, Lust und Spaß erstrebt

## Herstellermarke

Aufgrund ihrer Entwicklungsgeschichte gilt die Herstellermarke als die Urform des 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). 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.

## Heuristik

bewährte Faustformeln (Regeln, ‘rule of thumb‘ etc.), die es ermöglichen, mit geringem 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; d.h. es 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. *M. Bruhn* gibt einen Überblick über die heuristischen Ansätze der Budgetierung der Kommunikationspolitik (z.B. Prozentsatz des Umsatzes, des Gewinns etc).

### (1) Verfügbarkeitsheuristik

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 folgenden Beispiels: „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.“

## (2) Repräsentativitätsheuristik

Diese Heuristik 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 repräsentativ zu sein schienen für Angehörige der Frauenbewegung. Aus statistischer Sicht ist die jedoch ein Fehler. Denn die bedingte Wahrscheinlichkeit, dass Linda Bankangestellte und

Feministin ist, kann nicht größer sein als die Wahrscheinlichkeit, dass Linda Bankangestellte ist. Die Repräsentationsheuristik verführt u.a. dazu, die Basisrate 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. 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, zur Erhöhung der Sicherheit Geld für neu anzuschaffende Ausrüstung oder für Alternativen auszugeben. Slovic et al. (2002) informierten zwei Gruppen von Testpersonen über die Pro- und Kontra-Argumente für den Kauf der Ausrüstung und ließen sie 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. 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 weniger 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% positive Eigenschaften 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, wenn die Bauchentscheidungen im Nachhinein hinterfragt und kritisch überprüft wurden. Dann sank die Erfolgsquote auf das Niveau der Kopfentscheidung.

**Literatur:** Mikels, 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. 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. Tversky, A.; Kahneman, D. (1983): Extensional versus Intuitive Reasoning. The Conjunction Fallacy in Probability Judgment, *Psychological Review*, 90(4): 293-315. Westerhoff, N. (2009): Der gefühlte Preis, *Gehirn & Geist*, 1-2: 50-56.

## 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 den Menschen Fairness, Vertrauen etc. wichtiger sein können 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. Theoriegemäß würde der 'homo oeconomicus' 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 der Vorschlag von A allzu deutlich von der Gleichverteilung ab (50:50), lehnen die meisten Bs ab. Der soziale Nutzen (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

Thomas Watson sr. (1874-1956) war der „Schöpfer“ von IBM. Es verwandelte einen unbedeutenden Betrieb in „The Big Blue“, den Stoff von Unternehmens- und Börsenlegenden, in einen Konzern, der auch lange nach Watsons 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 handelte es sich bei 'business machines' um 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 Unternehmenssinn 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 1* vor, auf den drei Jahre später der *Selective Sequence Electronic Calculator* folgte. Zu diesem Zeitpunkt betrugen 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.

## Impression Management

Beeinflussungsstrategie, welche Kontrolle und Steuerung des Eindrucks, den man bei seinen Mitmenschen hinterlässt, zum Ziel hat.

**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.*

## In Game-Advertising

Mehrere Studien haben gezeigt, dass Werbung in On- und Offline-Computerspielen (z.B. Bannerwerbung während eines Autorennens) ausgesprochen wirksam ist. Der Spieler befindet sich im sog. Flow-Zustand: Er ist hochgradig aktiviert und konzentriert und versucht, möglichst viele vom Spiel vermittelte Informationen aufzunehmen und gleichzeitig periphere Umweltreize weitgehend auszublenden. Von dieser überdurchschnittlichen Bereitschaft zur Informationsaufnahme können Unternehmen profitieren, indem sie In-Game-Advertising betreiben. Diese Werbeform bietet einen weiteren Vorteil: „Gamer“ entziehen sich der US-amerikanischen Studie *Daedalus Project* zufolge anderen Werbeträgern bzw. Werbeformen weitgehend (= selektive Aufmerksamkeit). 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 nur 7,7 Stunden vor dem Fernseher. Demgegenüber sieht der durchschnittliche US-Bürger wöchentlich 28 Stunden fern.

## Industriegütermarketing

setzt Kompetenz im System- und Anlagengeschäft sowie Kenntnis der Entscheidungsprozesse voraus, die für Buying Center charakteristisch sind. Darunter versteht man das Einkaufsgremium eines Industrieunternehmens, bestehend aus mehreren Akteuren (z.B. Einkäufer, Fachabteilungsleiter, Controller). Außerdem werden im sog. B to B-Marketing (Business to Business) verstärkt Instrumente wie Ingredient Branding, Messemarketing und Key Account-Management eingesetzt.

## Industriekompensationsgeschäfte → Kompensationsgeschäfte

## Information Chunk → Schlüsselinformation

## 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. Dieses Prinzip wird bspw. in Form von LCD-Anzeigen in Wartebereichen (Haltestelle, Wartezimmer) umgesetzt oder an stark frequentierten Plätzen (z.B. Bahnhof) und in Verkehrsmitteln: Wartende und Passanten werden auf unterhaltsame Weise über aktuelle Ereignisse informiert und dabei zugleich unworben - z.B. durch SplitScreens (= Aufteilung des Bildschirms in zwei oder mehr Teile, sodass Werbung parallel zum regulären Programm läuft).

## Inhaltsanalyse

bedeutendstes Instrument der geisteswissenschaftlichen 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.

- (1) 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 untersucht der Wissenschaftler eine Materialstichprobe (z.B. Zeitungsartikel aus einem bestimmten Zeitraum) daraufhin, wie häufig in den repräsentativ ausgewählten Ausgaben Berichte

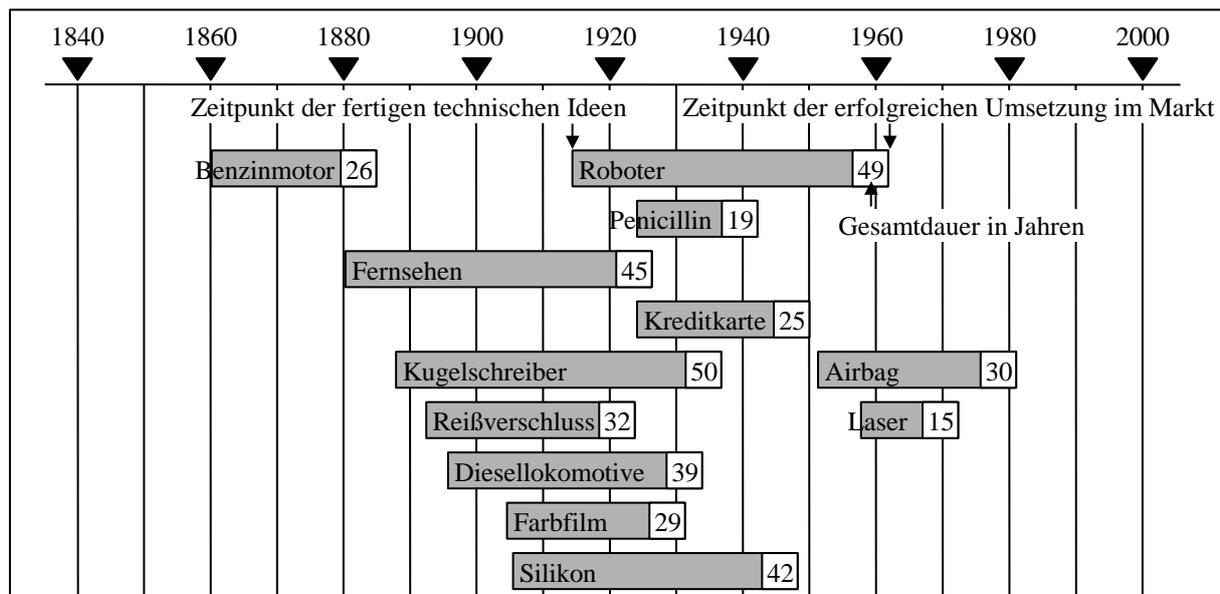
veröffentlicht wurden, die in eine bestimmte Kategorie fallen. Übertragen auf die kulturspezifische Thematisierung von Werten in Werbebotschaften bspw. bedeutet dies: Es sind zunächst Kategorien von Werten zu definieren (z.B. Hedonismus, Geselligkeit, Sparsamkeit) und mit Hilfe von Beispielen zu konkretisieren (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 legt der Forscher die Materialstichprobe fest (bspw. die in einem bestimmten Zeitraum in einer deutschen und einer vergleichbaren amerikanischen, hinsichtlich ihrer Leserschaft vergleichbaren Publikumszeitschrift geschalteten Anzeigen).

- (2) In der eigentlichen Inhaltsanalyse zählt man aus, wie oft die einzelnen Werte in den ausgewerteten Artikeln der beiden Zeitschriften angesprochen.

**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

Von der Invention (ausformulierte Produktidee bzw. technisch funktionsfähiger Prototyp) bis zur erfolgreichen Umsetzung in marktfähige Produkte vergehen oft viele Jahre (vgl. Abb.). Im Falle des Kugelschreibers beanspruchte diese kritische Zeitspanne 50 Jahre, beim Airbag waren es 30 Jahre und beim Laser immerhin noch 15 Jahre.



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

## Integrative Review → Metaanalyse

## Integrierte Kommunikation

Da alle Kommunikationsinstrumente spezifische Stärken und Schwächen aufweisen, empfiehlt es sich, sie 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 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 (z.B. Hörfunk-Spots) unterstützt wird.

- 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 (z.B. fortlaufend TV-Werbung und alle vier Wochen Verkaufsförderung) unterscheidet.

## Interaktives Plakat

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. Neue Technologien (z.B. Bluetooth) ermöglichen es zudem, dass Passanten automatisch über SMS eine Werbebotschaft erhalten und sie einen Coupon oder Gratis-Klingelton abrufen können. 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.

## Interessengruppen

private Organisationen, deren Aufgabe es ist, sozio-politische oder wirtschaftliche Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten.

## 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 Involvementprodukte unterschieden.

**Literatur:** Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): *Marketing*, 19.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

## Irreführende Werbung

unwahre, missverständliche, unvollständige (z.B. Verschweigen relevanter Fakten) und selbstverständliche Werbeaussagen (z.B. Hervorhebung gesetzlich vorgeschriebener Leistungen)

## IT enabled Services → Business Process Outsourcing

## 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.

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

## Käufermarkt

liegt vor, wenn das Angebot die Nachfrage übersteigt und 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

liegt vor, wenn Käufer 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. Entsprechend werden folgende Risikoarten unterschieden:

- finanzielles Risiko: Wahrscheinlichkeit finanzieller Einbußen
- funktionales Risiko: Wahrscheinlichkeit qualitativer Mängel des Angebots
- gesundheitliches Risiko: Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Beeinträchtigungen
- soziales Risiko: Wahrscheinlichkeit des Verlusts an Sozialprestige
- psychisches Risiko: Wahrscheinlichkeit der Unzufriedenheit mit der Kaufentscheidung

## 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.

## Key Visual

Bildmotiv, das im Rahmen einer Werbekampagne in allen Werbemitteln Verwendung findet und so die Wiedererkennungswahrscheinlichkeit erhöht.

## Kindchenschema

bildlich-grafische Darstellung von Kindern oder Jungtieren, welche aufgrund bestimmter Körperproportionen beim Betrachter den Beschützerinstinkt wecken und sympathisch wirken.

**Literatur:** Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2009): Werbung, 7. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.

## Kinder- und jugendbezogene Werbung

soll weder den kindlichen Willen direkt noch die Eltern der durch Werbemaßnahmen beeinflussten Kinder indirekt manipulieren. Grenzüberschreitend sollen dafür folgende Vereinbarungen bzw. Codes of Conduct sorgen:

- 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.

## Kognitive Algebra → 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 Lerntheorie. Diese begründeten den ersten bedeutenden Ansatz zur Erklärung von Lernprozessen. Der spätere Nobelpreisträger ging aus von der Beobachtung, 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 es 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.

**Literatur:** *Pawlow, J.P.* (1934): Der bedingte Reflex, nachgedruckt in: *Pawlow, J.P.* (1953): Ausgewählte Werke, 184-201, Berlin: Akademie-Verlag.

### 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. Denn formal identische Konstrukte können sich in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedene Art und Weise äußern. Wer etwa vergleichend untersuchen will, welche Wertschätzung die „Sauberkeit“ in unterschiedlichen Ländermärkten 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.

### Kooperation

Aus Sicht der Unternehmensstrategie zeichnen sich Kooperationen dadurch aus, dass sich die Partner wechselseitig Zugang zu (kritischen) Ressourcen (z.B. Rohstoffe, Vorleistungen, Know how) verschaffen. Idealerweise verfügen Kooperationspartner über komplementäre, d.h. sich ergänzende Ressourcen. So kann es Aufgabe einer Strategischen Allianz im F&E-Bereich sein, immaterielle Ressourcen (Wissen bzw. Know how) zu bündeln. Kooperationen sollten im Regelfall nur dann eingegangen werden, wenn andere Wege zur Beschaffung kritischer

Ressourcen nicht gangbar sind (z.B. Akquisition). Dann allerdings kann Kooperation mit anderen Unternehmen eine Erfolgsstrategie sein.

## Krise

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ein konjunkturelles Phänomen: der 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 positionierte. Diente anfangs noch ein Förster als ⇒ Key Visual, setzt man später erfolgreich auf die sog. Krombacher Insel. Diese klassische Kommunikation unterstützte *Krombacher* durch alternative Kommunikationsformen. Eine besondere Rolle spielten Sport-Sponsoring (z.B. Champions League, Formel 1, VfL Gummersbach) sowie dazu passendes 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 vom Leitbild *Günther 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. 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. So verlost 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 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

lässt sich auf zweierlei Weise definieren: aktiv, aus Anbietersicht, und passiv, aus Kundensicht.

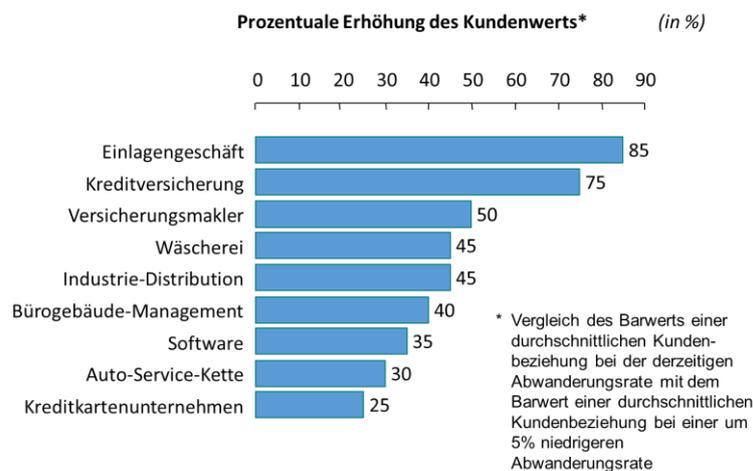
- (1) Aktive Kundenbindung: Um Kunden an sich zu „binden“, betreiben Unternehmen Kundenbindungsmanagement: ‘customer retention‘.

## 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"/>

- (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, → Lock in-Effekten etc. – nahezu gleich Null. Gemäß dem dualen Konzept der Kundenbindung wird dabei eine affektive Komponenten unterschieden (= positive Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen) und eine konative, d.h. auf das Verhalten bezogene Komponenten unterschieden: Wiederkaufwahrscheinlichkeit

## Einfluss der Kundenbindung auf den Kundenwert



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

**Literatur:** Reichheld, F.; Sasser Jr., W.E. (1990): Zero Defections. Quality Comes to Services, "Harvard Business Review", 68(5): 105–111.

**Kundenorientierung** → Marktorientierung

## Kundentypen

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

## Kundenwert

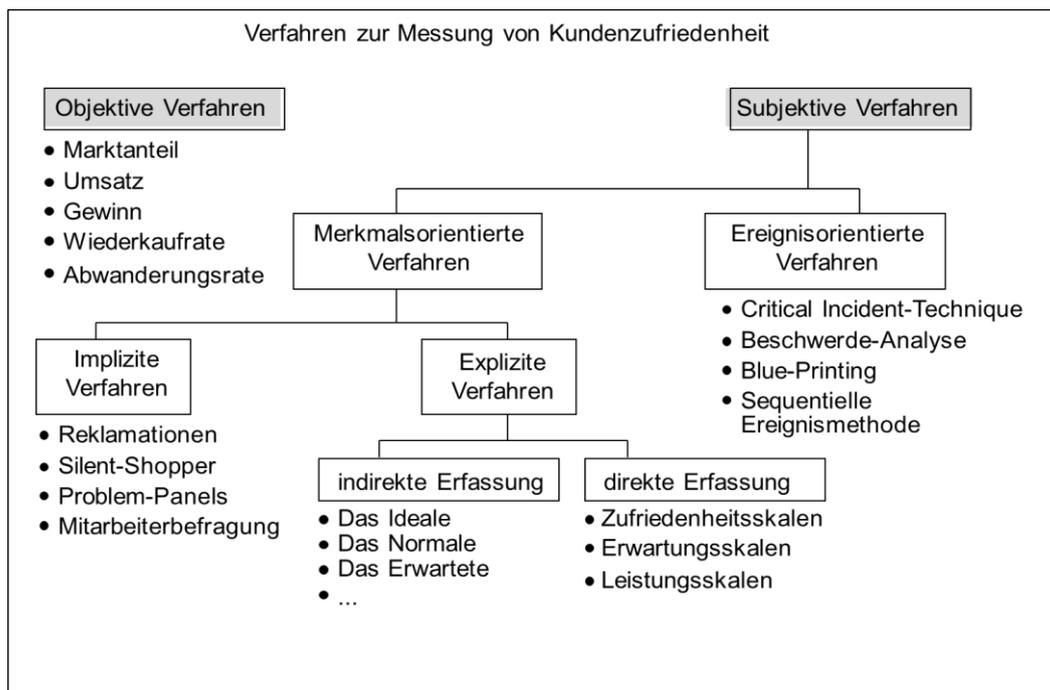
Wert, den der einzelne Kunde für ein Unternehmen repräsentiert. Dazu trägt nicht nur der Umsatz bei, den das Unternehmen mit diesem Abnehmer erzielt (= Finanzpotential), sondern auch dessen Eignung und Bereitschaft, positive oder negative Erfahrungen an potenzielle Kunden zu kommunizieren (= Referenzpotential). 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).

## Kundenzufriedenheit

positives Gefühl, das sich nach einer (Kauf-)Entscheidung bzw. (Kauf-)Handlung als Ergebnis eines Soll/Ist-Vergleiches einstellt. Entspricht die erhaltene Leistung der erwarteten Leistung? Das von *R.L. Oliver* formulierte → Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (→ Paradigma) formalisiert diese Überlegung.

- Confirmation: Erwartungen und von den Kunden wahrgenommene Leistung entsprechen einander (Ist = Soll). Der Kunde ist zufrieden.
- Positive Diskonfirmation: Die wahrgenommenen Leistungen übertreffen die Kundenerwartungen (Ist > Soll). Der Kunde ist zunächst begeistert, wird aber Zug um Zug sein Erwartungsniveau dem ungewohnt hohen Leistungsniveau angleichen. Dies wiederum hat zur Folge, dass künftig das bislang zufriedenstellende Leistungsniveau nicht mehr genügen wird.
- Negative Diskonfirmation: Entweder die Leistung ist unzureichend oder der Kunde hatte zu hohe Erwartungen (Ist < Soll). So oder so: Der Kunde ist unzufrieden.

Kundenzufriedenheit ist ein komplexes theoretisches Konstrukt, weshalb die verschiedensten Messverfahren entwickelt wurden (vgl. Abb.).



**Literatur:** *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

Limit Pricing → Grenzpreisstrategie

Line Extension → Dachmarke

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, von einem Abhängigkeitsverhältnis kaum zu unterscheiden ist.

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.
- Die klassische Herstellermarke im Allgemeinen und Premiummarken im Besonderen sorgen aufgrund ihres Qualitätsversprechens für Orientierung und schafft Vertrauen.
- 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. Lovemarks 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* der aggressiven Preisstrategie von *Ryanair* und anderen „Billigfliegern“ Paroli zu bieten sucht. 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 ...

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“.

## Magisches Dreieck der Preisbildung

unterscheidet drei Orientierungspunkte bzw. Perspektiven: Kunde, Kosten oder Konkurrenten (→ Preisfindung international tätiger Unternehmen). Wählen Unternehmen die ...

- kundenorientierte Preisfindung, dann orientieren sie sich vorrangig an der Zahlungsbereitschaft der potentiellen Kunden
- kostenorientierte Preisfindung, dann bilden interne Kosten die Entscheidungsbasis
- konkurrenzorientierte Preisfindung, dann orientieren sie sich an der Preispolitik der wichtigsten Wettbewerber.

## Markenartikel

gemäß der klassischen sog. merkmalsbezogenen Definition von *K. Mellowicz* aus dem Jahre 1963 durch acht Eigenschaften beschreibbar:

- 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:** *Mellowicz, 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 der auch als Markendehnung bezeichneten 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:** 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.

## Markenerweiterung → Markendehnung

### Markenfamilie

schwerpunktmäßig Hersteller von Körperpflege- und Kosmetikartikel setzen auf diese Markenstrategie. Wie im Falle von *Nivea* lassen sich einzelne Produkte oft zu einem kompletten Sortiment für einen klar umgrenzten Problembereich (Hautpflege) bündeln. Naheliegenderweise wird dann versucht, den bei dem einen Produkt erworbenen Goodwill auf artverwandte Angebote, die häufig Ergebnis einer systematischen Produktdifferenzierung sind (z.B. Rasiercreme, Sonnenschutzöl), zu übertragen. Dies erleichtert dem Verbraucher die Orientierung und dem Hersteller die Produkteinführung. Als sichtbares Kennzeichen einer Markenfamilie weisen Produkte wie *Badedas*, *Duschedas* und *Cremedas* von *Lingner und Fischer* nicht selten einen identischen Namensbestandteil auf.

Mit Hilfe der Markenfamilienstrategie, derer sich im Dienstleistungssektor bspw. der *Springer-Verlag* mit Erfolg 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 aufgrund des Einsatzes der Marketing-Instrumente in der Vergangenheit genießt. Dem steht das Risiko des „Badwills“ gegenüber. Damit sind negative Ausstrahlungseffekte gemeint, die immer dann zu befürchten sind, wenn ...

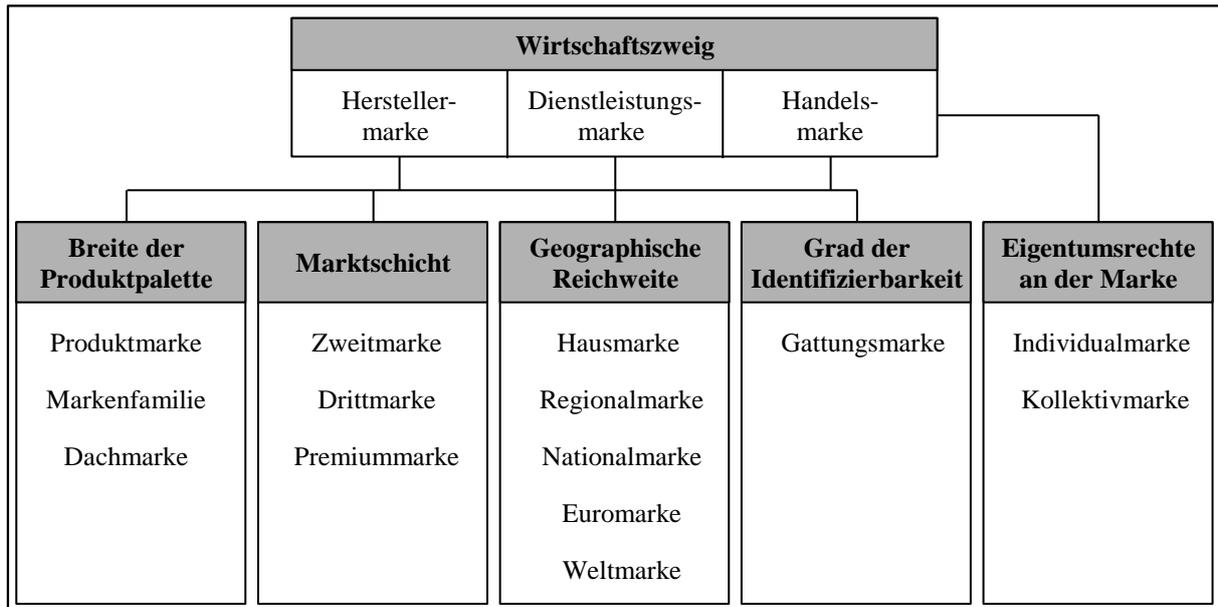
- die Preis-/Qualitätspositionierung der einzelnen Marken nicht miteinander harmoniert,
- die Penetration einer neuen Marke misslingt oder
- das Image einer Marke Schaden genommen hat.

In jedem Fall aber ergibt sich ein erhöhter Abstimmungsbedarf, wie das folgende Beispiel zeigt: Die Modifikation des Markenauftritts, die bei einem Produkt vorgenommen wurde, berührt zwangsläufig auch das Erscheinungsbild der übrigen Mitglieder der Markenfamilie. Das Marketing in seiner traditionellen Fixierung auf die Analyseinheit „Einzelmarke“ hat derartige Interdependenzen lange Zeit ebenso vernachlässigt wie die komplexe Kosten-, Absatz- und Goodwill-Struktur von Mehrproduktunternehmen.

### 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 der Marke und
- Besitz von Eigentumsrechten an der Marke.



Markenmanagement → Procter & Gamble

## Markenrecht

Eine Marke ist laut § 3 *MarkenG* ein Zeichen, das geeignet ist, die Ware oder Dienstleistung eines Anbieters von den Waren oder Dienstleistungen anderer Unternehmen verlässlich zu unterscheiden. Rechtliche Grundlage des deutschen Markenrechts ist das neue Markengesetz. Es beruht auf 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 sog. absolute Schutzhindernisse vorliegen:

- fehlende Unterscheidungskraft (d.h. ausschließlich Angaben über Art, Beschaffenheit, Menge, Bestimmung, Wert, Zeit und Ort der Herstellung bzw. Dienstleistung),
- 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 → Markierung damit gerechnet werden muss, dass die von der Marke angesprochenen Wirtschaftskreise irreführt werden, was die Herkunft der markierten Ware bzw. Dienstleistung anbelangt. Verwechslungsgefahr kann klanglich, bildlich bzw. schriftbildlich oder assoziativ erwachsen (d.h. dem Sinngehalt nach).

## 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. Während die Einstellungsstärke die Bewertung eines Vorstellungsbildes beinhaltet, beschreibt die Verhaltensstärke die markengetriebene Verhaltenswirkung, die sich monetär bewerten lässt.

**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 → Trading up

## Markentreue

Bereitschaft, trotz alternativer Angebote immer wieder dieselbe Marke zu kaufen, selbst unter Inkaufnahme erhöhter Beschaffungsanstrengungen, Kosten und sonstiger ungünstiger Umstände. Beim Autokauf bspw. ist zwischen Markentreue bzw. Markenloyalität und Händlerloyalität zu unterscheiden. Erfahrungsgemäß sind 55% der Autokäufer „ihrer“ Automarke treu, und 46% kaufen immer wieder beim gleichen Händler.

Positive Erfahrungen mit 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 die sog. 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 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:** Wiswede, G. (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, 71-95, München: Vahlen.

**Markenverwechslung** → Dominanz-Effekt

## Markenwert

Mehrwert, den eine Marke dem Käufer im Vergleich zum unmarkierten Produkt bietet. 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. 2015 betrug der Markenwert von *Apple* 247 Mrd. \$, von *Google* 174 Mrd. \$, von *Microsoft* 115 Mrd. \$, von *Coca-Cola* 84 Mrd. \$, von *McDonald's* 81 Mrd. \$ und von *Marlboro* 80 Mrd. \$.

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

## Marketingkonzeption

Instrument des Strategischen Marketing. Im Rahmen des dreiteiligen Marketingmanagement-Prozesses (Analyse-, Strategie- und Maßnahmenphase) schafft die Marketingkonzeption die Basis dafür, dass abgestimmte Entscheidungen getroffen werden können. Die Marketingkonzeption baut auf der Unternehmensanalyse und der Umfeldanalyse auf.

*Abb.: Beispiellhafte 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. Marketing-ziele	Meta-Ziele (u.a. Mission und Vision), Unternehmensziele, (marktökonomische und marktpsychologische) Marketing-Ziele, Marketing-Leitbild, Restriktionen
6. Marketing-strategien	Kundenorientierte Strategien (Marktfeld-, Marktstimulierungs-, Marktparzellierungs-, Marktareal-Strategie), wettbewerbsorientierte Strategien (z.B. Kostenführerschaft, Identifikation und Definition der Wettbewerbsvorteile), Strategieprofil
7. Marketing-instrumente	Produkt-, preis, distributions- und kommunikationspolitische Instrumente, Koordinaton durch Integriertes Marketing, Budgetierung
8. Detailplanung	z.B. Absatzplanung, Deckungsbeitragsplanung, Zielplanung, Maßnahmenplanung

**Literatur:** Becker, J. (2013): Marketing-Konzeption. Grundlage des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. 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 die Sinneswahrnehmung und das 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:** <https://www.uni-bonn.de/neues/016-2015>

## Markierung

Wettbewerbsstrategie, mit der Unternehmen Leistungen, die der Nachfrager als homogen und austauschbar erlebt, „psychologisch differenziert“. Zumeist mit Hilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen wird ein Sollimage generiert und untrennbar mit der Marke verknüpft (bspw. steht *Beck's* für Freiheit). Damit man durch die Markierung das gewünschte Markenimage generieren kann, müssen nach *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 Markenartikel gegenüber konkurrierenden anonymen Angeboten abgrenzt. Dabei erhalten die beteiligten Verkehrskreise Aufschluss über die Herkunft eines Produktes oder einer Dienstleistung durch ...

- ein Fremdwort (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.

**Markt** → Gesättigte Märkte, → Graue Märkte, → Käufermärkte, → Verkäufermärkte

## 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 → Erfolgsfaktor der Unternehmensführung im Allgemeinen und des Marketing im Besonderen. Das 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

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. 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. (2013): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 359ff. u. 393ff., 10. Aufl., München 2006.

## Mäzenatentum

Bereits im Römischen Reich finanzierten vermögende Privatpersonen oder Institutionen aus altruistischen Motiven Kunst und Sport. Bekannt aus dieser Zeit ist bspw. *Gaius Maecenas* (69 bis 8 v. Chr.), ein Berater des Kaisers *Augustus*. Er 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 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.

## Means End-Analyse

geht davon aus, dass Konsumenten 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) das Prinzip dieses Verfahrens der Marktforschung: 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 ...

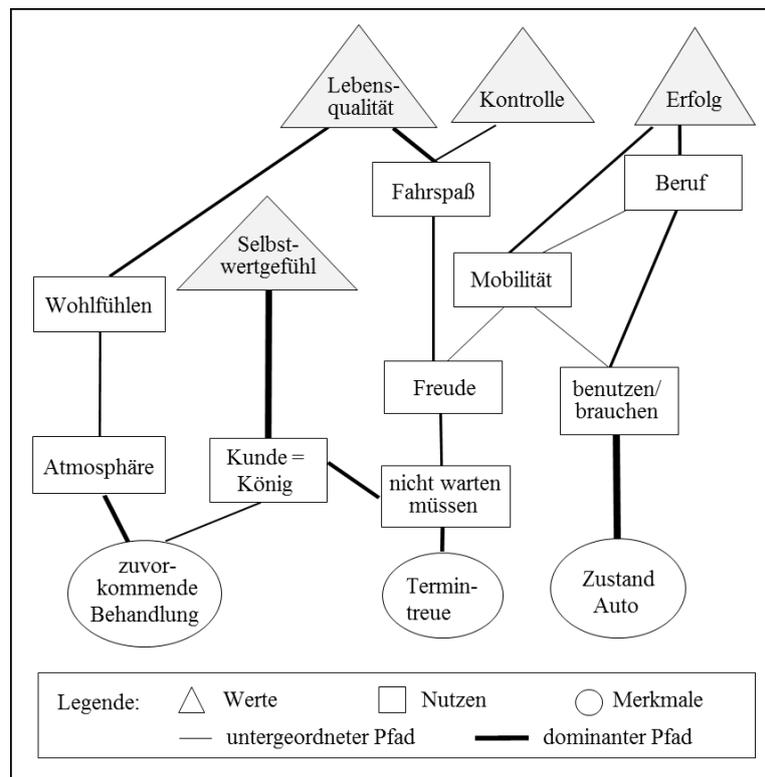
- konkrete Merkmale (z.B. mit Komfortsitzen ausgestattet) und
- abstrakte Merkmale (z.B. Anpassung an Körpergröße durch regulierbare Sitze) bewusst.
- Diese verbindet er mit einem ...
- funktionalen Nutzen (z.B. „Ich sitze deshalb bequemer“) und
- sozialen bzw. psychischen Nutzen (z.B. „Auch nach einer längeren Autofahrt bin ich entspannt“).

In einem letzten Schritt lassen sich diese Nutzenerwartungen 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, so 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’ lassen erkennen, was letztlich

„hinter“ den entsprechenden Erwartungen der Befragten steht, und sind Mittel (‘means‘) zu einem finalen Zweck (‘end‘).



**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.

## Mehrmarkenstrategie

liegt dann vor, wenn ein Unternehmen mehrere Marken in einer Produktkategorie führt (bspw. Volkswagen VW, Seat und Skoda in der Kategorie Mittelklassewagen). Die Mehrmarkenstrategie weist folgende Merkmale auf:

- „Die Marken sind auf den gleichen Produktbereich 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. 2013, S.219f.).

Begründet wird diese strategische Ausrichtung damit, dass die Unternehmen so ihren Markt feiner segmentieren und den Wünschen & Bedürfnissen potentieller Kunden besser Rechnung tragen können, ohne die Risiken der → Markenerweiterung bzw. Markendehnung in Kauf nehmen 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 die Gefahr der Kannibalisierung. Um diese 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 im Übrigen auch die Wahrscheinlichkeit der Ausstrahlung auf die Erstmarke.

Einen ganz anderen Weg, aber dasselbe Prinzip, verfolgt man mit einer Premiummarke. Vor allem 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 (u.a. Geschmack, Stil, Prestige) ausgestatteten Premiummarke zum eigenen Haus einen positiven Ausstrahlungseffekt (bspw. VW von der Premiummarke *Phaeton*). Nicht zuletzt trägt auch die durch eine selektive Vertriebspolitik erreichte künstliche Verknappung zur besonderen Attraktivität von Premiummarken bei.

Im Einzelnen sollen mit der Mehrmarkenstrategie

- 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.

Konzeptspezifische 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. (2013). Marketing, 4. Aufl., München: Vahlen. Kotler, P.; Keller, K.L.; Oprešnik, M.D. (2017): Marketing-Management, 17. Aufl., München: Pearson.

## Meinungsführer

werden von anderen um ihre Meinung gefragt und beeinflussen die Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen der Ratsuchenden (bspw. der Konsumverhalten). Wie die 'influentials' verfügen Meinungsführer über einen hohen Grad an ⇒ 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 bspw. gefragt, mit wem aus der Gruppe sie den intensivsten Kontakt haben, wen sie am liebsten mögen, von wem sie sich in einer bestimmten Angelegenheit Rat einholen würden. Der soziometrische Status einer Person errechnet 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:** De Souza Soares, P.A. (2102): Der gläserne Bewerber. Wie viel Meinungsmacht hat ein Mensch im Netz? Die Zeit, 71(37): 77-78. Kroeber-Riel, A.; Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl., 604ff., München: Vahlen.

## Mental Accounting

mentale Buchführung. Diese Theorie baut auf der → 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 miteinander „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 statt zusammen (z.B. Summe der Rabatte) ausgewiesen werden.
- **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, entscheidet der Saldo. Übersteigt der Gewinn (z.B. Gewinn beim Aktienverkauf) den Verlust (z.B. Verwaltungskosten für Aktienverkauf), liegt also ein Nettogewinn vor, 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 die Wertfunktion 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“.

**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.* (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. *Thaler, R.H.* (2008): Mental Accounting and Consumer Choice, *Marketing Science*, 27(1): 15-25.

## Mere Exposure-Effekt

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 (= Effekt der bloßen Darstellung). Die wiederholte Konfrontation mit der Botschaft führt dazu, dass der Sender der Zielgruppe bald vertraut und sympathisch erscheint. Dies 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:** *Zajonc, R.B.* (1968): Attitudinal Effects of Mere Exposure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2): 1-27.

## Messen & Ausstellungen

Messen und Ausstellungen sind 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 involviert und somit bereit sind, sich ausführlich über neue Angebote informieren zu lassen. In vielen Fällen handelt es sich dabei um → Meinungsführer, die ihre Eindrücke und Erfahrungen an Kunden (im Falle einer Messe für Wiederverkäufer) bzw. an Freunde und Bekannte (im Falle einer Endverbraucher-Messe) weitergeben.

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 aufmerksamkeitsstark bzw. reizvoll gestaltet sein (z.B. Beleuchtung, große LCD-Bildschirme, stündliche Events, attraktive Präsenter).

## Methode der kritischen Ereignisse

erfasst und analysiert Ereignisse im Dienstleistungsprozess, die insofern „kritisch“ sind, als sie den gesamten (Leistungs-)Prozess entscheidend beeinflussen und die Kundenzufriedenheit nachhaltig beeinflussen

## Microsoft

Die Geschichte des unglaublichen Aufstiegs von Microsoft kann nicht erzählt werden, ohne zunächst über das Versagen von → *IBM* zu berichten. Obwohl es damals das alles und alle beherrschende Computerunternehmen war, verschlief *IBM* das Geschäft mit dem PC. Das Unternehmen, das das Großrechnergeschäft beherrschte, erkannte nicht, welche Chance - und Bedrohung - der Personal Computer darstellte. Als „Big Blue“ sich 1980 endlich entschloss, in das PC-Geschäft einzusteigen, setzte *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 Subunternehmer, den Mikroprozessor (*Intel*) und das Betriebssystem (ein kleines, eher unbekanntes Softwareunternehmen aus Seattle) zu entwickeln. 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.

## Motiv

Handlungsimpuls, der sich nicht unmittelbar aus äußeren Reizen (bzw. Variablen) ableiten lässt. Motiv ist die in der (Sozial- und Persönlichkeits-)Psychologie übliche Benennung eines Konstrukts, das in den Wirtschaftswissenschaften zumeist als 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 Markenartikel zu kaufen.

Motivation → Motiv

## Mythos Innovation

Spätestens seitdem in der ⇒ PIMS-Studie u.a. nachgewiesen wurde, dass innovative Unternehmen längerfristig überdurchschnittlich erfolgreich sind, zählen Produkt- und Prozessinnovationen zu den unstrittigen ⇒ Erfolgsfaktoren des Marketing. Dabei wird allerdings zumeist übersehen, dass die Imitations- bzw. Followerstrategie 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 für ihre Kinder gönnen sich viele für das eigene Malen die hochpreisigen Stifte von *Faber-Castell*.

## Nachkaufservice-Allianz

An Produktion und Vertrieb von sog. Multivendor-Produkten 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 nur mit einem Anbieter Kontakt. Ist dessen Service in der Nachkaufphase mangelhaft, beschädigt dies auch das Image des Erstanbieters, selbst wenn dieser keine Schuld trägt. Erstanbieter sollten daher vor dem Verkaufsprozess mit dem Zweitanbieter 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..*

## Netzeffekt

wenn der Nutzen einer Leistung (bspw. Telefonie, WhatsApp-Gruppe) davon abhängt, wie viele Personen diese Leistung nachfragen. Statt „Netzeffekt“ spricht man häufig auch von „Netzwerkeffekt“.

## Neue Marke

Die emotional-kommunikative Kompetenz des → Markenartikels manifestiert sich nicht zuletzt in der Idee der Neuen Marke. Sie wurde in Analogie zum Konzept des New Marketing formuliert. Dabei orientiert sich der Markenauftritt 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 wiederum 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*.

## Neuroökonomie

analysiert menschliches Verhalten in Entscheidungssituationen interdisziplinär. Eine große Rolle spielen die Methoden der Hirnforschung, bspw. bildgebende Verfahren wie das fMRT-Verfahren (funktionelle Magnet

Resonanz Tomographie). Dadurch wird es möglich, jene Gehirnareale, die bei Entscheidungen unter Unsicherheit aktiv sind, zu identifizieren. Abweichend vom Rationalitätsdogma der klassischen Entscheidungstheorie, messen Neuroökonominnen dem Einfluss von Emotionen auf die Entscheidungen große Bedeutung zu.

**Nonresponse** → Auskunftsbereitschaft

## Nutzen

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. 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 (vgl. auch → Zielgruppen).

**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.

## 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 Obsoleszenz provoziert (durch regelmäßigen Modewechsel), um den Absatz steigern zu können. 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.

## Off-Price-Store

gemäß dem Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Katalog E, 2006, S.52) sind „Off-Price-Stores eine 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.

## Online-Videos

Eine Spielart der Online-Werbung ist die werbliche Nutzung von im Internet platzierten Videos, wobei sich folgende Erscheinungsformen 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 sich das Nutzerverhalten im Internet als äußerst dynamisch erweist 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 zeigt sich in den USA, dass Pre-Roll-Ads im Rahmen von Streaming-Media zunehmend nicht mehr akzeptiert werden und zum Abbruch des Besuchs führen. Daher gehen Werbetreibende dort zunehmend zum Product Placement und Surface-Taging über.

## Out of Stock (OoS)

Untersuchungen zeigen, dass durchschnittlich jeder zehnte Kunde eines Handelsunternehmens ein sog. 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. In solchen Fällen veranlasst Out of Stock aufgrund der für diese Kategorie charakteristischen starken Marken- und Produkttreue viele Käufer dazu, das Geschäft zu wechseln. Und bei nicht verfügbaren Waschmitteln etwa schiebt ein überproportionaler Anteil der Verbraucher den Kauf einfach auf, da hier offenbar auf Vorrat beschafft und rechtzeitig nachgekauft wird.

## Outpacing

Wettbewerbsstrategie, die darauf zielt, gleichzeitig Kosten- und Qualitätsvorteile zu erzielen. Formuliert wurde diese Strategie von *Gilbert & Strebel*. Im Rahmen ihrer Beratertätigkeit erkannten sie, dass Unternehmen wie *Toyota* oder *McDonald's* innerhalb ihrer Branche dank ihrer überlegenen Produktivität sowohl Kostenführer waren als auch „Differenzierungsführer“; d.h. sie boten ihren Kunden einen höheren wahrnehmbaren Nutzen als ihre Konkurrenten. Daraus schlossen sie, 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“).

Erfolg verspricht die Outpacing-Strategie natürlich nur dann, wenn 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 (=Erfolg verspricht die Outpacing-Strategie natürlich nur dann, wenn 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 (→ '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 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 unnötige 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

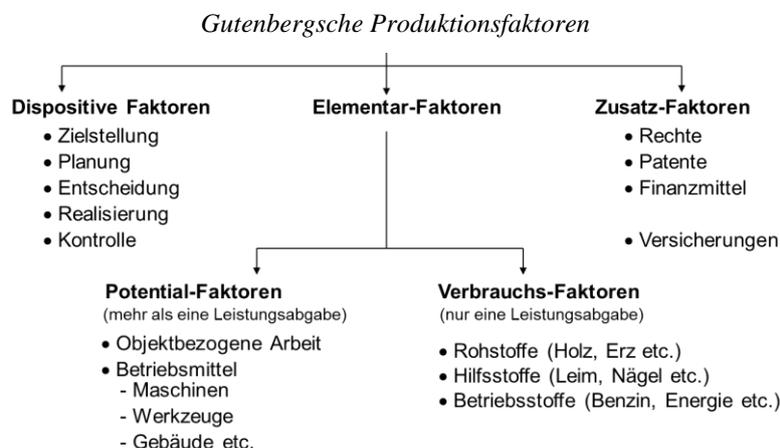
Beschaffung von Leistungen, die bisher innerhalb des Unternehmens erbracht wurden, von außerhalb (d.h. von Drittunternehmen). Diese Strategie bietet zahlreiche Vorteile. Im Gegenzug müssen allerdings auch nicht unerhebliche Nachteile in Kauf genommen werden (vgl. Abb.).

	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

## Paradigma

grundlegende, von den Vertretern 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 zumindest sehr 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

## Penetrationsstrategie

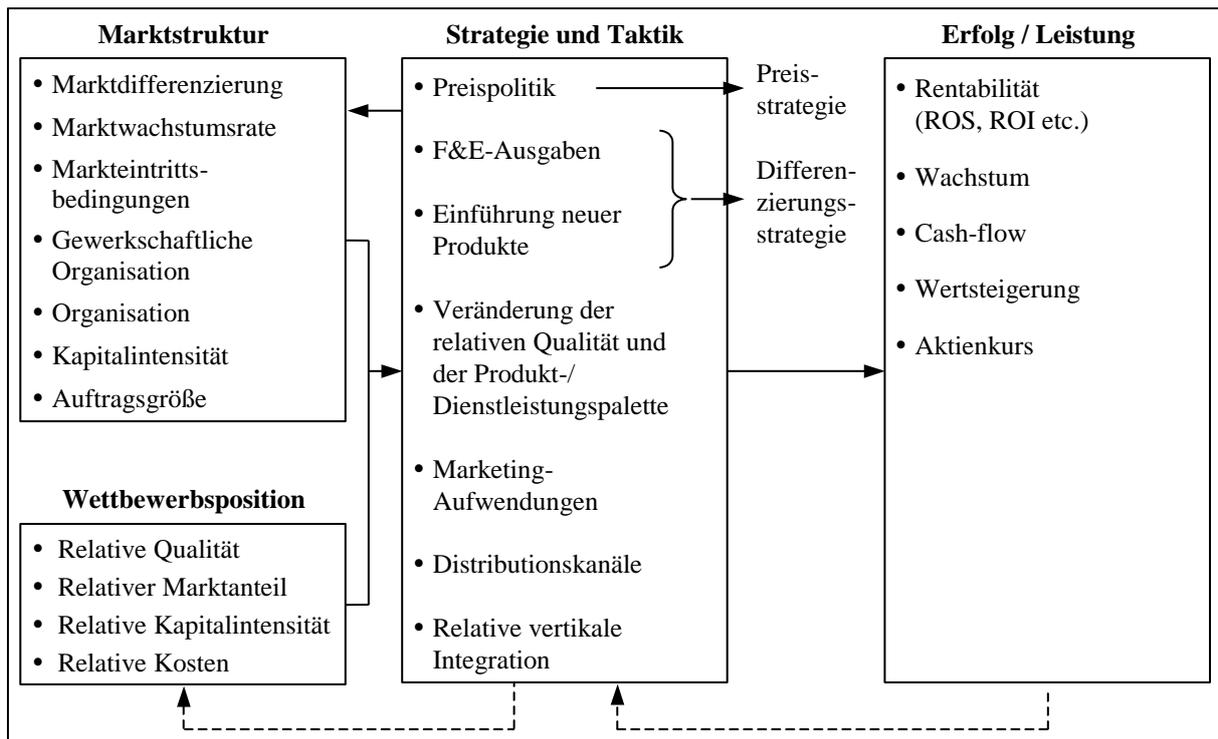
im Rahmen der dynamischen Preispolitik verfolgte Markteintrittsstrategie (→ Preispolitik, dynamische). Wer als Pionier anfangs bewusst niedrige Preise setzt, will möglichst schnell einen großen Marktanteil erringen und dadurch Barrieren errichten, die potenzielle Wettbewerber vom Markteintritt abhalten. Ist dies gelungen und die Marktstellung gefestigt, so entspricht es der Logik der Penetrationsstrategie, die Preise sukzessiv anzuheben. In der Reifephase des Lebenszyklus 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 Produktlebenszyklusphase befinden. (vgl. Simmonds 1999, S.53f.) Erfolgsbeispiele sind die koreanischen Unternehmen *LG* und *Samsung*, 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, so hängt der Erfolg der Penetrationsstrategie zunächst von der Entschlossenheit ab, mit der lokale Regierungen oder zentrale Institutionen (z.B. *WTO*) gegen diese Praktik vorgehen. Unabhängig davon, ob es sich um Dumping handelt oder nicht: Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Ansehen, welches Niedrigpreis-Anbieter in einem Land genießen. In vielen asiatischen Staaten garantiert ein niedriger Einführungspreis keinen hohen Marktanteil, da Einkäufe dort häufig nicht als Einzeltransaktion, sondern als Teil einer ganzheitlichen Beziehung betrachtet werden.

## PIMS-Studie

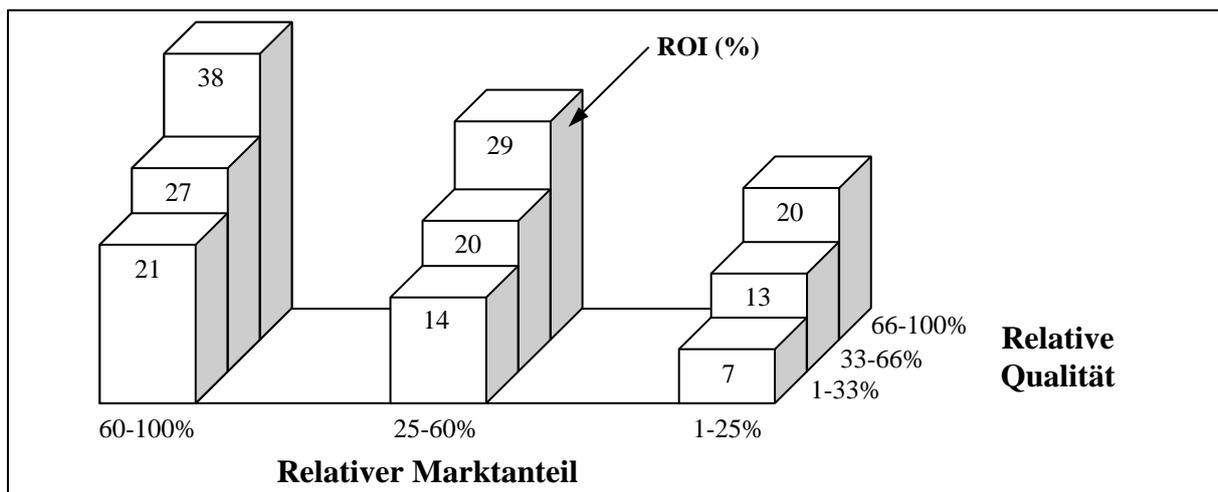
Diese Studie sollte es ermöglichen, allgemein gültige → Erfolgsfaktoren des Geschäftserfolges auf der Basis von Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) zu bestimmen. Empirische Grundlage der *Profit Impact of Market Strategie*-Studie waren Daten von mehr als 3.000 SGEs aus mehr als 450 Unternehmen unterschiedlicher 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-Ansatzes



Als zentraler Befund der ersten, rückblickend als „naiv“ eingestuft Phase der PIMS-Forschung gilt, dass sich das zentrale Erfolgsmaß „Return on Investment“ (ROI) regressionsanalytisch zu 80% mit Hilfe dieser Variablen erklären lässt. Den größten Erklärungsbeitrag lieferten die Variablen „relativer Marktanteil“ (20%), „Investitionsintensität“ (15%) und „relative Produktqualität“ (10%). Während sich demnach der relative Marktanteil und die 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. Wie sich etwa am Beispiel der Werbeausgaben von Pkw-Herstellern nachweisen lässt, müssen Massenhersteller pro verkauften Pkw einen sehr viel geringeren Werbeaufwand betreiben als Nischenanbieter (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Economies of Scale in der Werbung

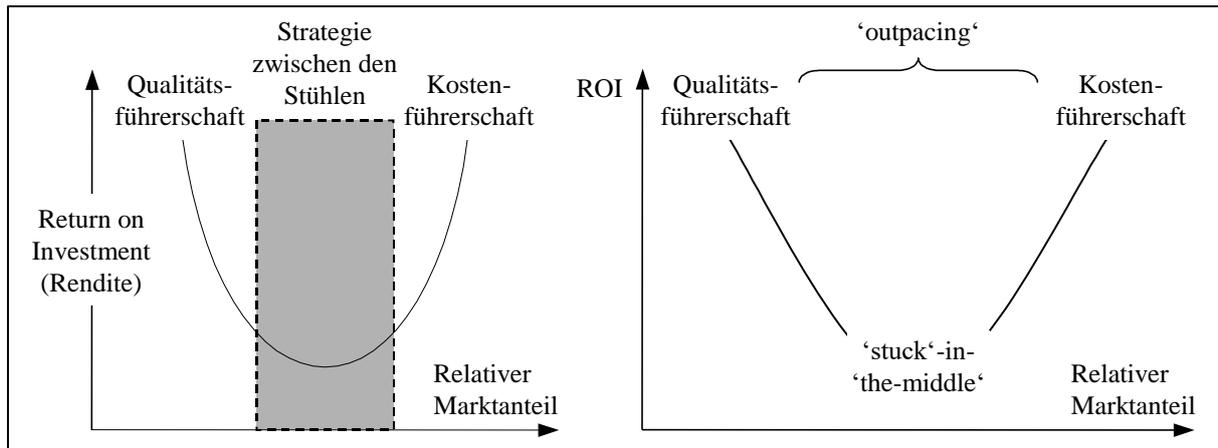
Marke	Werbeausgaben pro Pkw (2002, in %)	Marke	Werbeausgaben pro Pkw (2002, in %)	Marke	Werbeausgaben pro Pkw (2002, in %)
<i>Rover</i>	5.294	<i>Toyota</i>	707	<i>Opel</i>	370
<i>Lancia</i>	3.297	<i>Subaru</i>	663	<i>Ford</i>	367
<i>Saab</i>	1.607	<i>Mazda</i>	619	<i>BMW</i>	348
<i>Citroën</i>	1.380	<i>Fiat</i>	569	<i>Skoda</i>	298
<i>Jaguar</i>	1.237	<i>Renault</i>	539	<i>Audi</i>	288
<i>Alfa Romeo</i>	886	<i>Nissan</i>	536	<i>Daihatsu</i>	269
<i>Peugeot</i>	840	<i>Suzuki</i>	452	<i>Mercedes</i>	238
<i>Kia</i>	751	<i>Mitsubishi</i>	427	<i>Volkswagen</i>	212
<i>Volvo</i>	722	<i>Hyundai</i>	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 die (Kosten-)Vorteile, welche eine stärkere Kundenbindung verschafft. Denn zumeist ist es weniger aufwändig, 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 nicht auf einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Marktanteil und Profitabilität, sondern auf dem Einfluss mindestens einer dritten Variable, 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. Jüngere Studien prüften diese Scheinkorrelation und stellten fest, dass in Analyse, welche diese Drittvariablen einbeziehen, der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Profitabilität zwar deutlich schwächer ausfällt, aber nicht verschwindet.

Zu beachten ist des Weiteren 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, obwohl sein Marktanteil gering ist. Als problematisch erweist sich die Positionierung zwischen den Stühlen, d.h. mittleres Qualitätsniveau gepaart mit mittleren Kosten bzw. Preisen (vgl. Abb. 4). Erfolg verspricht allerdings die als „Outpacing“ bezeichnete Kombination von Kosten- und Qualitätsführerschaft.

Abb. 4: Wechselwirkung zwischen Marktanteil und Produktqualität



Die 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). Da 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.* *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.*

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

## Portfolioanalyse

Ursprünglich im Rahmen der Investitionstheorie entwickelt, wurde die zumeist zweidimensionale, seltener 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 die Portfolios gleichfalls in vielfältiger Weise, bspw. für das Zeitmanagement. Populär wurde die Zeitplanung nach dem sog. Eisenhower-Prinzip (vgl. Abb.).

*Eisenhower-Prinzip*

dringlich	sofort anpacken	delegieren
	terminieren	Papierkorb
nicht dringlich	wichtig	nicht wichtig

## Preis/Qualitäts-Vermutung

Dass viele Verbraucher vom Preis eines Angebots auf dessen Qualität schließen, erklärte *H. Diller* 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,
- 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 2013, S.401).

**Literatur:** *Diller, H.* (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl., 400ff., 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 *McDonalds* seine relativ teuren Einzelprodukte zu Menus mit einem attraktiven Gesamtpreis zusammenstellt, dann erzielt die Fast Food-Kette damit eine Verbrauchsintensivierung, was aufgrund von Skaleneffekten zusätzlich Kostenvorteile beschert.

## Preispolitik, dynamische

Preise bleiben selten über einen längeren Zeitraum stabil. Sind Schwankungen nicht äußeren Umständen geschuldet, sondern einer systematischen Variation durch den Anbieter, dann spricht man von dynamischen Preisstrategien. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Penetrations- und Abschöpfungsstrategie.

## Preispremium

„Preisdifferenz zum Konkurrenzpreis, die ein Anbieter, eine Marke oder eine Einkaufsstätte aufgrund der individuellen Präferenz eines Nachfragers erzielen kann.“ Hersteller von Markenartikeln schaffen ihr Preispremium gegenüber No Name-Produkten durch Investitionen in die Marke (bspw. Markenwerbung).

**Literatur:** <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preispremium.html>

## Preisvertrauen

Konstrukt der verhaltenswissenschaftlich geprägten Richtung des Preismanagements.

**Premiummarke** → Mehrmarkenstrategie, → Snob-Effekt

## 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 beantworten solche 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 Menschen leicht in die Irre führen. Fordert man eine Versuchsperson dazu 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 → Milch) mit „Milch“. Die richtige Antwort lautet natürlich Wasser.

**Literatur:** Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2004): Sozialpsychologie, 4. 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. Simmonds, K. (1999): Avoiding the Seven Deadly Traps, *Journal of International Marketing*, 7(2): 51-62. Tulving, E.; Schacter, D.L. (1990): Priming and Human Memory Systems, *Science*, 247(4940): 301-306.

## Procter & Gamble

*Procter & Gamble (P&G)* 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&G*s 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 Marketing 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 übertrage: 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: Campus.

## Product Placement

Wird ein Markenartikel gezielt und gegen Entgelt als Requisite in den Handlungsablauf von Film- und Fernsehproduktionen sowie von Video- und Computerspielen (seltener Hörfunk, Theater etc.) mit der Absicht integriert, Werbewirkung zu erzielen, spricht man von Product Placement. Von diesem Product Placement i.e.S. werden Corporate Placement, bei dem lediglich der Name des Unternehmens bzw. dessen Logo gezeigt werden, sowie Generic Placement abgegrenzt: Hier wird, häufig im Rahmen einer kooperativen Kommunikationsstrategie eine Produktart bzw. -kategorie platziert. 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:

- 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*, gerührt, 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 zumeist TV-Sendungen unter Überspringen der Werbeblocks). Diese Aversion erhöht die Akzeptanz von

Werbemaßnahmen, welche der Verbraucher, da sie in sein normales Umfeld eingebettet sind, nicht bewusst als Werbemaßnahme wahrnimmt.

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 ist, um das Product Placement zu ermöglichen, die Handlung im Extremfall nur noch 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 Schleichwerbung beginnt.

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 verachtfachte 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 keine Gelegenheit ausgelassen, die Unternehmensnamen zu nennen und Produkte zu zeigen.

**Literatur:** Herrmann, A. (2012): Product Placement in Deutschland. Einsatz und Regulierung, Baden-Baden: Nomos. Herrmann, A.; Lemán, F.M. (2007): Product Placement, in: das wirtschaftsstudium (wisu), 36(10): 1232-1236.

## 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 Gefahrenpotenziale 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.

## Produktästhetik

Als ästhetisch gilt, was Menschen als schön und ansprechend wahrnehmen. Im Marketing ist Ästhetik vor allem im Zusammenhang mit der Gestaltung von Werbemitteln und für das Produktdesign relevant. Einer amerikanischen Studie zufolge liegt die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft der Probanden für einen als „schön“ bewerteten Toaster 64% über der für ein gleichwertiges, aber als optisch unansprechend eingeschätztes Gerät (40,09 vs. 24,90 \$). Conjoint-Analysen zeigen darüber hinaus, dass ein ästhetisches Produktdesign ca. 20% zum wahrgenommenen Nutzen von Verbrauchsgütern beiträgt, bei Gebrauchsgütern wie einer Stereoanlage sind es sogar über 40%.

Gemäß *Esch & Langner* hängt die wahrgenommene Produkt- oder Markenästhetik von folgenden Kriterien ab:

- Harmonie: Das Design ist in sich stimmig. Die verwendeten Farben, Formen und Bildelemente passen zueinander.
- Emotionalität: Die Gestaltung löst angenehme Emotionen aus. Sie wirkt bspw. warm, freundlich und sympathisch.
- Modernität: Das Design erscheint zeitgemäß bzw. modern (z.B. modische Formen und Farben), wobei unter bestimmten Bedingungen (z.B. Traditionsmarke, Firmenjubiläum) auch altmodische Gestaltungsformen („Retro-Design“) erfolgreich sind.

- Kultiviertheit: Das Produkt wirkt elegant und exklusiv.
- Komplexität: Auch die Vielfalt und Verschiedenartigkeit der Gestaltungselemente ist ein Erfolgsfaktor. Dabei ist ein „gesundes Mittelmaß“ anzustreben: Sehr einfache Formen wirken langweilig und austauschbar, zu komplexe hingegen überladen und unübersichtlich.
- Vertrautheit: Obwohl das Design zeitgemäß sein sollte, bedarf es gewisser vertrauter Elemente. Grund hierfür ist zum einen der → Mere-Exposure-Effekt, wonach wiederholt dargebotene, vertraute Reize sympathischer wirken als neue Reize. Zum anderen dienen bestimmte Farben und Formen dem Konsumenten dazu, ein Produkt zu kategorisieren, d.h. in eine Produktkategorie einzuordnen.
- Praktikabilität: Zwar zählt auch die Funktionalität der Produktform geringfügig auf die wahrgenommene Ästhetik ein (z.B. Tetrapack), prinzipiell ist sie jedoch eher als notwendige Bedingung nach dem Prinzip „Form folgt der Funktion“ zu verstehen. Das Design muss also nicht nur für ästhetische Anmutung sorgen, sondern vor allem auch funktional sein.

**Literatur:** Bloch, P.H.; Brunel, F.F.; Arnold, T.J. (2003): Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics. Concept and Measurement, *Journal of Consumer Research*, 29(4): 551-565. Esch, R.; Langner, T. (2006): Management eines geheimen Verführers, *absatzwirtschaft*, 49(Sonderausgabe Marken): 18-25. Langner, T.; Esch, F.-R. (2008): Sozialtechnische Gestaltung der Ästhetik von Produktverpackungen, in: Gröppel-Klein, A. (Hrsg.), *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert*, 413-440, Wiesbaden: Gabler DUV. Schmitt, B.; Simonson, A. (2005): Marketing-Ästhetik für Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., 305–327, Wiesbaden: Gabler.

## Produktlebenszyklus

Phasenmodell, welches unterstellt, dass der 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

Der ursprüngliche Markenartikel war eine Produktmarke. Sie kann, wenn es sich um ein „Ein-Produkt-Unternehmen“ handelt, auch als Einzel-, Mono- oder Solitärmarke bezeichnet werden. Zwar dominiert diese Markenstrategie noch heute die Mehrzahl der Produktkategorien (z.B. Süßwaren, Zigaretten). In anderen aber haben Markenfamilien (Waschmittel) sowie Dachmarken (Speisefette und Öle) gleichgezogen bzw. die Produktmarke überholt (Mundpflege, Suppen, Würzen und Saucen). Sieht man einmal von den seltenen „Ein-Produkt-Unternehmen“ ab, so versuchten hauptsächlich Hersteller mit heterogenem Sortiment, 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, ausgehend von der weitgehenden Angleichung des „Bedürfnisprofils der Nachfrager“ und des „Leistungsprofils des Angebots“ für jede Marke eine prägnante, unverwechselbare Markenpersönlichkeit zu schaffen.

Die 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. Von

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 Relaunch erforderlichen Finanzmittel fehlen, kann die deshalb verkürzte Lebensdauer der Einzelmarke die Amortisation der finanziellen Aufwendungen beeinträchtigen.

Es gibt zahlreiche Gründe, einen bekannten und mit positiven Assoziationen besetzten Markennamen auf andere bzw. neue Produkte zu übertragen. Der damit angesprochene 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 Dauerhaftigkeit der im Laufe der Jahre getätigten Marketing-Investitionen gewährleisten.

**Literatur:** Meffert, H. (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, 129-156, München: dtv. Unger, F. (1986): Markenartikel – Konzeption, in: Unger, F. (Hrsg.), Konsumentenpsychologie und Markenartikel, 1-17, Heidelberg: Physica.

**Programmmarke** → Dachmarke

## Projektive Verfahren

der Marktforschung basieren auf der Vorstellung, dass es den Befragten bei „problematischen“ Fragen (bspw. zu Alkohol- und Drogenkonsum, schlechten Angewohnheiten, Steuerehrlichkeit) den meisten Befragten leichter fällt anzugeben, wie andere Personen diese beantworten würden, als ihre eigenen Einstellungen, Ansichten zu enthüllen. Je ähnlicher diese „andere Person“ der eigentlichen Auskunftsperson ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass letztere ihre Gefühle und Einstellungen auf diese „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.

## Prospect-Theorie

Konsumenten bewerten Gewinne (z.B. Geschenke oder Rabatte) und Verluste (z.B. Preise) nicht objektiv. Der objektive Nennwert des Gewinns oder Verlusts entspricht also nicht dem wahrgenommenen Wert. In der sog. Prospect-Theory beschreiben dies *Kahnemann* und *Tversky* mit Hilfe einer Wertfunktion. Diese weist drei wesentliche Eigenschaften auf:

- Bezug zum Referenzpunkt: Die Funktion ist durch positive und negative Abweichung von einem sog. individuellem Referenzpunkt definiert. Dieses „Null-Niveau“ beschreibt die Situation, bei welcher der Wohlstand des Individuums unverändert bleibt.
- Abnehmende Sensitivität: Die Funktion verläuft degressiv, d.h. bei steigender Höhe des Gewinns sinkt der Wertzuwachs, den eine weitere Einheit „Gewinn“ verursacht. Demzufolge steigt der empfundene Wert überproportional, wenn ein Verbraucher bspw. 20 € statt 10 € Rabatt bekommt im Vergleich zu der Situation, dass er 120 € statt 110 € Rabatt erhält. Obwohl der zusätzliche Gewinn in beiden Fällen 10 € beträgt, steigt die Wertschätzung des Angebots unterschiedlich stark. Für den Verlustbereich gilt dies ebenso: Der Wertverlust für eine zusätzliche Einheit „Verlust“ sinkt mit zunehmendem Verlust.
- Verlustaversion: Die Wertfunktion verläuft nicht symmetrisch, sondern ist im Verlustbereich steiler als im Gewinnbereich. Der Ärger über einen Verlust ist somit stärker als die Freude über einen Gewinn in der betragsmäßig selben Höhe. Diese Verlustaversion führt u.a. dazu, dass Verbraucher beim Verkauf eines Produkts mehr Geld verlangen würden, als sie dafür maximal zu bezahlen bereit sind. Diese Überbewertung von Objekten, die man bereits besitzt, bezeichnet *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).

**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. Kahneman, D.; Knetsch, J.; Thaler, R. (1990): Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem, Journal of Political Economy, 98: 1325-1348. Kahneman, 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.

## Proxy-Variable

bildet eine Eigenschaft ab, 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“), um ein bestimmtes Gut kostengünstiger, hochwertiger, sicherer, schneller etc. produzieren zu können. Von der Prozessinnovation ist die Produktinnovation zu unterscheiden: ein neuartiges Produkt (bzw. Leistung). Daran schließen sich verschiedene vertiefende Fragen an: neuartig für wen, in welchem Maße, in welchem Markt etc.?

**Literatur:** Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, München: Vahlen.

## Public Private Partnership (PPP)

mehr oder weniger vertraglich geregelte, freiwillige Kooperation zwischen Vertretern der öffentlichen Hand und des privaten Sektors mit dem Ziel, abgegrenzte Aufgaben in zumeist unternehmerischer Weise zu lösen. Die Partner teilen sich Chancen sowie Risiken und versprechen sich, die gemeinsamen Ziele zu fördern. Seit Mitte der achtziger Jahre hat sich dieser aus den USA stammende Trend auch in Deutschland durchgesetzt. Beispiele auf kommunaler Ebene sind privat unterstützte Projekte der Stadtentwicklung und des Stadtmarketing. Auch für folgende öffentliche Aufgaben wird Public Private Partnership zunehmend bedeutsam: Bildung, Forschung und Entwicklung, öffentlicher Personennahverkehr und sonstige Infrastruktur sowie Fremdenverkehr.

Die Erscheinungsformen von Public Private Partnership reichen von informeller Natur über vertragliche Zusammenarbeit bis hin zu gemeinsamen Unternehmen (z.B. Wasserversorgung, Wasseraufbereitung). Jeder Partner erwartet von der Kooperation für sich eine bessere Lösung. Das privatwirtschaftliche Unternehmen versucht dabei weniger, politische Entscheidungen zu beeinflussen oder werbliche Ziele zu erreichen. Vielmehr unterstützt es die öffentliche Verwaltung mit seinen praktischen Erfahrungen und Kompetenzen (z.B. Marketing-Wissen). Weil so gemeinsame Projekte schneller und erfolgreicher beendet werden, können Unternehmen für sie wichtige wirtschaftliche Rahmenbedingungen verbessern (z.B. Infrastruktur, Image der Stadt bzw. der Innenstadt).

**Literatur:** Greiling, D. (2002): Public Private Partnership, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31(6): 339-342.

## Public Relations

Maßnahmen wie Pressearbeit, mit denen Unternehmen Einfluss auf die öffentliche Meinung im Allgemeinen und ihre Stakeholder im Besonderen nehmen.

## Pull-Strategie → Sprung-Werbung

## Quasi-Experiment

Versuchsanordnung, bei der nicht, wie beim klassischen Experiment, zufällig ausgewählte, sondern natürliche Gruppen miteinander verglichen werden.

## Reaktanz

Widerstand gegen die Einschränkung einer als wichtig empfundenen (Entscheidungs-) Freiheit

## Reaktivität der Messung

systematischer Messfehler, der daraus erwächst, dass der Vorgang des Messens das zu Messende verändert.

## Reichweite

Erfolgskriterium der Werbepolitik. U.a. wird unterschieden zwischen quantitativer Reichweite („Wie viele Personen [z.B. über 14-Jährige] kommen in dem definierten Zeitraum mit dem Werbeträger in Kontakt?“) und qualitativer Reichweite (Wie viele Angehörige der Zielgruppe [z.B. kaufkräftige Umweltbewusste] kommen in dem definierten Zeitraum mit dem Werbeträger in Kontakt?). Somit erfasst die qualitative Reichweite das Ausmaß, in dem eine Werbekampagne die Zielgruppe der Kampagne erreicht.

## Relaunch

Phase innerhalb des 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.

## Repräsentationsheuristik → Heuristik

## 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 (→ 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. (2015): Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978): The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row.

## Return on Investment (ROI)

Kapitalrendite eines Unternehmens (= übergeordnetes Erfolgskriterium unternehmerischer Tätigkeit)

## Return on Quality

betrachtet Qualitätsmanagement als Investition, die „sich rechnen“ muss. Denn es ist denkbar, dass ein Unternehmen insgesamt oder in einzelne Qualitätsmaßnahmen zu viel investiert. Im Kontext von Total Quality Management (TQM) versteht man unter ROQ eine systematische Kosten-Nutzen-Analyse von Maßnahmen, welches ein Unternehmen ergreift, um Qualitätsmanagement zu betreiben. So mag ein Dienstleistungsunternehmen wissen wollen, ob und wie sich seine Rentabilität aufgrund der Verbesserung Dienstleistungsqualität entsprechend erhöht hat.

## Risiko, wahrgenommenes

Konsequenzen einer (Kauf-)entscheidung, die sich ein Konsument nicht sicher vorstellen kann und die er subjektiv als negativ wahrnimmt. Je höher das Kaufrisiko ist, desto intensiver suchen Kunden im Regelfall Informationen. Es lassen sich drei Arten von Risiken unterscheiden:

- Funktionelles Risiko: Möglichkeit, dass ein Produkt nicht oder nicht richtig funktioniert.
- Finanzielles bzw. ökonomisches Risiko: Möglicher Verlust der eingesetzten finanziellen Mittel, d.h. Fehlinvestition.
- Soziales Risiko: Möglicher Verlust an Anerkennung im sozialen Umfeld, z.B. weil für den Entscheider wichtige Personen den Kauf missbilligen. Für Privatpersonen können dies Angehörige einer Bezugsgruppe sein, für industrielle Nachfrager Kontrollorgane der Firma.

**Literatur:** *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl., 352ff. München: Vahlen.*

## Sammelwerbung

Ausgewählte Unternehmen einer Branche (z.B. führende Markenhersteller oder wichtige Wettbewerber des Marktführers) betreiben eine gemeinsame Werbekampagne, wobei die einzelnen Anbieter explizit im Werbemittel genannt werden (im Gegensatz zur → Gemeinschaftswerbung). Eine verwandte Form ist die → Verbundwerbung.

## Schlüsselinformation

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.

## Segmentierungstechniken → Zielgruppen

## Selbstbild

subjektive Wahrnehmung der eigenen Person: Das Bild, das 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 Selbstkonzepts besteht jedoch aus individual-typischen 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.

## Selbstwirksamkeit

„Überzeugung, dass es im Bereich der eigenen Möglichkeiten bzw. Fähigkeiten liegt, bestimmte Handlungen auszuführen, die zum gewünschten Ergebnis führen werden“ (Aronson et al. 2004, S.539).

**Literatur:** *Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2004): Sozialpsychologie, 4.Aufl., München: Pearson.*

## Selektive Wahrnehmung

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 wir suchen nach Informationen, 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.

Self-Serving-Bias → Bias

SGE → Strategische Geschäftseinheit

## 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)

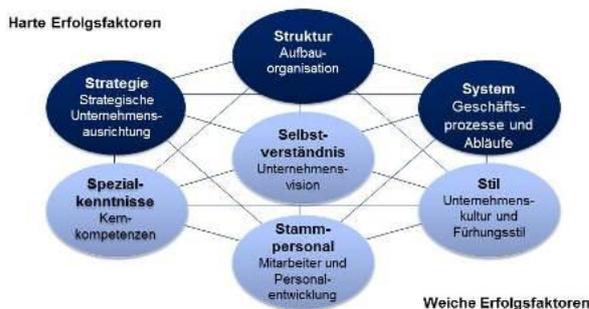
Regalgerechte Umverpackungen ermöglichen es, die Produkte samt Verpackung im Regal zu platzieren. Dies erspart dem Handel Arbeit und damit Personalkosten. Zudem lässt sich die zumeist ansprechend gestaltete Verpackung als Werbeträger nutzen. Auch Lücken im Regal können so vermieden werden.

## Sieben (7)S-Modell

aus den von *Peters & Waterman* identifizierten acht Grundtugenden erfolgreicher Unternehmen hervorgegangenes Modell des Unternehmenserfolgs (→ Erfolgsfaktorenforschung). Im Verlauf der Rezeption dieser Befunde haben vor allem die „weichen Erfolgsfaktoren“ Beachtung gefunden (insb. Konzentration auf Kernkompetenzen, Kundennähe, Kundennähe).



### 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. Signaling ermöglicht es seriösen Unternehmen, sich von Trittbrettfahrern abzuheben, die im Schutze der Informationsasymmetrie durch Aufmachung, Werbung und Preis einen Qualitätsanspruch erheben, den ihre Produkte nicht einlösen können. Dies lässt sich z.B. in Bezug auf die Umweltfreundlichkeit von Produkten beobachten, eine typische Vertrauenseigenschaft, welche 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	
<p>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 <i>E.ON</i>-Chef <i>W.H. Bernotat</i> im Herbst 2007, als er durch Interviews verbreiten ließ, die Energiekosten seien noch immer viel zu niedrig.</p>	

## Silver-Lining → Mental Accounting

## Simplicity

Angesichts der allgemeinen Informations- und Reizüberlastung suchen Konsumenten verstärkt nach Vereinfachung und Entlastung. 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 im Sinne sinnvoll differenzierter 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.

## Skaleneffekte

mehrere Effekte, die Folge einer Intensivierung der Unternehmenstätigkeit (= 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.

**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.

**Literatur:** Schank, R.C.; Abelson, R.P. (1977): Scripts, Plans, Goals, and Understanding. An Inquiry into Human Knowledge Structures, Hillsdale/NJ: Erlbaum.

**Slogan** → Claim

## 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 preishybriden Kaufverhalten überlagert wird (d.h. abhängig ist von der Produktkategorie).

*Preis- und Markeninteresse von Frauen (in %; Basis: 27,8 Mio. Frauen)*

	Ich kaufe aus Überzeugung immer die gleiche Marke.	Ich habe eine bestimmte Auswahl an Marken, zwischen denen ich nach Lust und Laune auswähle.	Ich habe eine bestimmte Auswahl an Marken, unter denen ich diejenige auswähle, die gerade besonders preisgünstig ist.	Ich 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:** Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

## Snob-Effekt

Viele Menschen haben das Bedürfnis, (auch) durch ihr Kauf- und Konsumverhalten Exklusivität und Zugehörigkeit zu einer (Konsum-)Elite zu demonstrieren. Dieser Snob-Effekt hängt im Wesentlichen von zwei Voraussetzungen ab: Die Leistung muss einen Zusatznutzen bieten und schwer erhältlich sein. Premiummarken etwa vermitteln den Zusatznutzen „Prestige“, vorausgesetzt, sie sind für die Masse der Nachfrager (objektiv) unerschwinglich oder (subjektiv) zu teuer. Deshalb akzeptieren die nach einer Sonderstellung strebenden, im Regelfall einkommensstarken Snob-Käufer einen Preisaufschlag (Preis-Premium). Den daraus erzielbaren zusätzlichen Gewinn investieren Premiumanbieter u.a. in aufwändige Werbekampagnen, deren Ziele Aufbau und Pflege eines exklusiven Images sind.

## Soziale Erwünschtheit

eine der wichtigsten  $\Rightarrow$  Antworttendenzen. Auskunftspersonen geben in Befragungen bevorzugt Antworten, welche der Norm bzw. der Mehrheitsmeinung entsprechen. Sozial sensible 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?“) erhält der Forscher im Regelfall eine ehrlichere Antwort als auf die entsprechende direkte Frage („Trinken Sie während der Arbeitszeit schon einmal ein Bier?“).

## Sozio-Marketing

Instrumente des Sozio-Marketing von Unternehmen sind u.a. Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit, Spenden ( $\rightarrow$  Spenden-Marketing) und Selbstbeschränkung. Im Gegensatz zum klassischen Konsumgütermarketing stehen nicht unmittelbar wirtschaftliche, sondern soziale Ziele im Vordergrund (z.B. Umweltschutz, Schutz von Behinderten). Dabei unterscheidet man zwei Spielarten: Verhaltensorientiertes Sozio-Marketing dient dazu, soziale Probleme zu verringern, die im Verhalten von Gesellschaftsmitgliedern begründet liegen (z.B. Rassismus); versorgungsorientiertes Sozio-Marketing hingegen zielt darauf ab, unterversorgte Gesellschaftsmitglieder zu unterstützen (z.B. Obdachlose).

In diesem Instrument spiegelt sich die zunehmende soziale Verantwortung der Unternehmen wider ( $\rightarrow$  Corporate Social Responsibility). Anbieter versuchen nicht mehr nur, die Bedürfnisse ihrer direkten Austauschpartner (Kunde, Lieferant, Handel) zu befriedigen, sondern auch die von indirekt bedeutsamen Anspruchsgruppen: bspw. Öffentlichkeit, Medien oder soziale Interessensvereinigungen. Diese Bemühungen sind ebenfalls nicht uneigennützig, sondern zahlen sich langfristig aus, indem sie den Unternehmen in der öffentlichen Meinung einen gewissen „Goodwill“ verschaffen.

**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.

## Soziometrie $\rightarrow$ Meinungsführer

### Soziozentralität

Kriterium, welches die Zentralität der Position, die eine Person innerhalb eines sozialen Netzwerkes einnimmt, 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 ‘influentials’ genannt. „Influencer“ sind sozial eingebunden und Teil eines großen Freundes- und Bekanntenkreises. Zusätzlich verfügen sie über bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (soziale und kommunikative Kompetenz) sowie Sanktionsmöglichkeiten.

### Spenden-Marketing

Anders als Sponsoren erwarten Spender keine äquivalente Gegenleistung. Eine Spende ist freiwillig, einseitig (Spender  $\rightarrow$  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). Nutzt eine gemeinnützige Institution Marketing-Methoden, um an Spenden zu gelangen, spricht man von Fundraising oder Spenden-Marketing. Angewendet wird dies bspw. von Hilfswerken oder Parteien.

### Spezifitätsproblem

der Einstellung/Verhaltens-Forschung. Häufig werden  $\rightarrow$  Einstellungen auf einem sehr allgemeinen Niveau erfragt, die zugehörigen Verhaltensindikatoren jedoch auf einem speziellen Niveau. Die Folge sind geringe Zusammenhangsmaße ( $\rightarrow$  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, z.B. situative Faktoren und konkurrierende Einstellungen und Motive berücksichtigt werden. 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

Neben der zeitlichen Verschiebung der Werbewirkung (→ Carry over-Effekt) gibt es den Spill over-Effekt: die inhaltliche Ausstrahlung der Wirkung anderer Elemente des Marketingmix. Fördert man bspw. den Verkauf der *Bild am Sonntag* durch eine Sonderaktion (z.B. kostenlose Zugabe einer CD), so besteht die Möglichkeit, dass diese Verkaufsförderungsmaßnahme auch den Abverkauf der *Bildzeitung* steigert.

## Sponsoring

Im Gegensatz zum → Mäzenatentum ist beim Sponsoring die Gegenleistung des Geförderten näher spezifiziert und vertraglich festgeschrieben. 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 hingegen die steuerrechtliche Problematik (= juristische Definition) oder verschiedene Arten des Sponsoring (= typologisierende Definition). Aus Sicht des Marketing definiert Hermanns 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. Dabei ermöglicht es der Sponsornehmer 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 zunächst nach dem Ausmaß der 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 nach der Art des Sponsornehmers wie folgt differenzieren: Sport-, Kultur-, Sozio, Öko-, Schul- und Hochschul-, Medien- und Programm- sowie Event-Sponsoring.

**Literatur:** Bruhn, M. (2017): Sponsoring, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. Nufer, G. (2002): Erinnerungsleistung an Sponsoren bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998, Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 48(2): 149-171.

## Sprung-Werbung

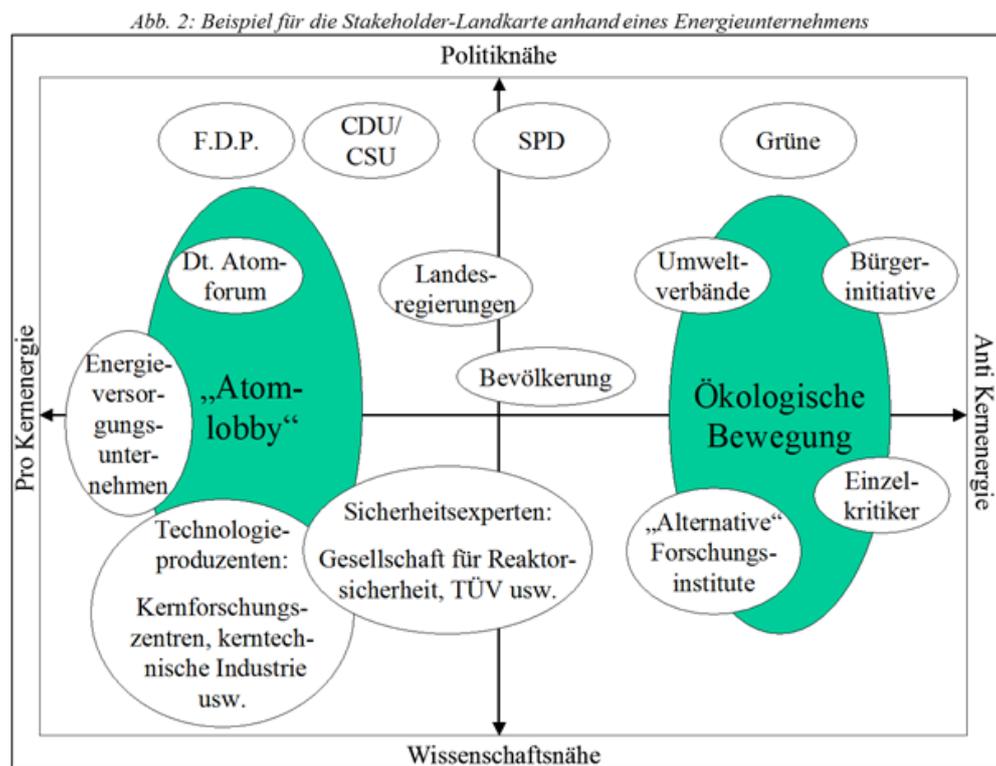
Mit dieser Form der Herstellerwerbung sprechen vor allem Markenartikelhersteller Endverbraucher direkt an und „überspringen“ damit die gewöhnlich zwischengeschalteten Wertschöpfungsstufen des Groß- und Einzelhandels. Dieses kommunikationspolitische Konzept ist Teil der sog. Pull-Strategie, die darauf abzielt, durch direkte Ansprache des Endabnehmers auf den Handel eine Art Nachfragesog auszuüben und den Absatzmittler so zu veranlassen, das beworbene Produkt zu „listen“ (d.h. in sein Sortiment aufzunehmen).

## Stadtmarketing

Traditionelles Stadtmarketing bindet Haus- und Grundeigentümer zu wenig ein und lässt den Organisatoren kaum (finanziellen) Handlungsspielraum. Zwei kreative Instrumente sollen helfen, diese Probleme zu überwinden. Im Rahmen des Quartiersmanagements werden einzelne Areale (Quartiere) der Stadt in Zusammenarbeit mit der Immobilienwirtschaft nach Maßgabe von Kriterien wie Sauberkeit, Sicherheit und Serviceangebot systematisch entwickelt. Ein Business Improvement District (BID) ist 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.

## Stakeholder

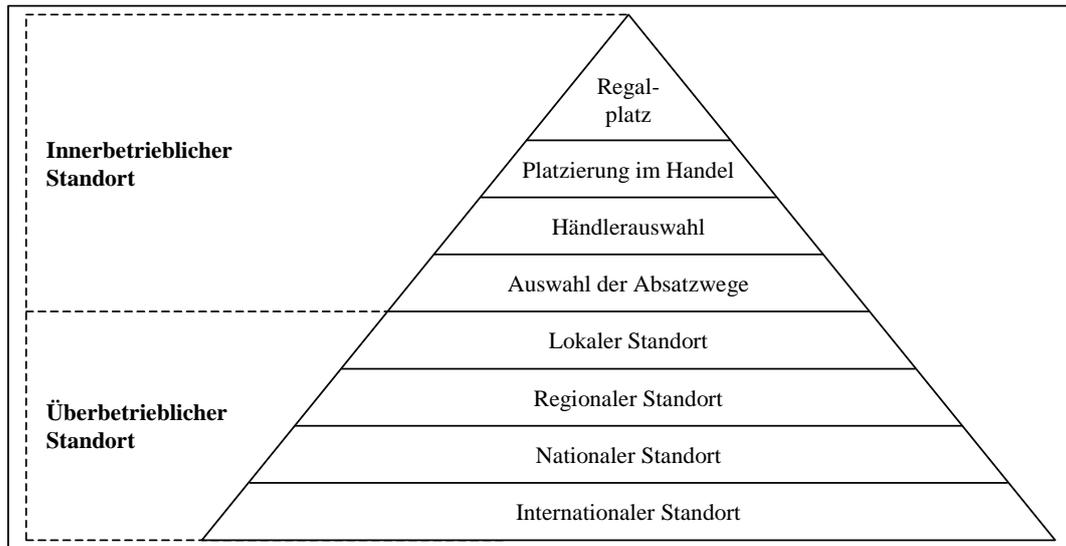
Anspruchs- bzw. Interessengruppen. Alle Individuen und gesellschaftlichen Gruppierungen, deren Interessen auf die ein- oder andere Weise von der Unternehmenstätigkeit betroffen werden.



## Standortentscheidung

Unternehmen müssen regelmäßig eine Vielzahl von Standortentscheidungen fällen, d.h. festlegen, an welchem Standort sie ihre Produktionsfaktoren in einer Weise kombinieren, die es ihnen ermöglicht, ihre Unternehmensziele zu erreichen. Allgemein ist zwischen überbetrieblichen und innerbetrieblichen Standorten zu unterscheiden. Diese reichen von der internationalen, an den sog. Standortbedingungen ausgerichteten Standortwahl bis hin zur Festlegung, an welchem Regalplatz einzelne Produkte am besten angeboten werden sollten.

## Standortpyramide



State of the Art → Metaanalyse

## Strategische Geschäftseinheit (SGE)

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“ (Walsh et al. 2009, S.126f.).

**Literatur:** 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, aber nicht der Zielgruppe angehören.

## Stuck in the Middle

droht gemäß *M.E. Porters* Wettbewerbsmatrix, wenn Unternehmen mangels einer eindeutigen strategischen Ausrichtung (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 durch Erlebnisatmosphäre profilierte Einkaufsstätten den Markt prägten.

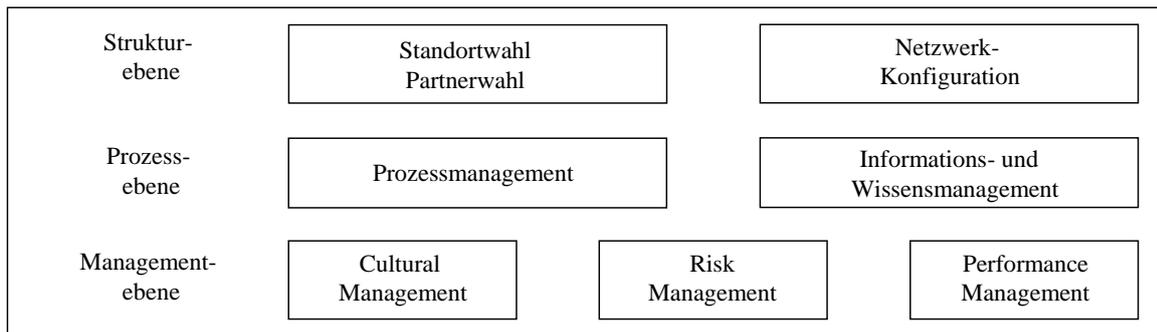
## Suchmaschinenoptimierung

bildet zusammen mit bezahlter Suchmaschinenwerbung das Suchmaschinenmarketing. „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“ (<http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/suchmaschinenoptimierung-seo>).

## Supply Chain Management

prozessorientiertes Management der Wertschöpfungs- und Lieferkette. Diese umfasst die diversen „Flüsse“ von Rohstoffen, Halbfertig- und Endprodukten sowie Informationen. Supply Chain Management (SCM) überwindet die intraorganisationale Optimierung zugunsten der interorganisationalen Optimierung des Material-, Waren- und Informationsflusses. Dazu ist die eigene Beschaffungs-, Produktions- und Absatzpolitik mit den entsprechenden Politiken der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zu verknüpfen. *M. Steven* strukturiert die *Aktionsfelder* des SCM als hierarchisches, dreistufiges Konzept (vgl. Abb.). Zusätzlich sind die räumliche, die zeitliche und die kulturelle → Distanz zu berücksichtigen.

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 Marketing, die u.a. bei der Vorbereitung von → Markteintrittsentscheidungen zum Einsatz kommt.

Strength-Weakness / Opportunities-Threats		
Unternehmens- interne Faktoren	Stärken z.B. freie Produktionskapazität Markenimage Finanzkraft	Schwächen z.B. Personalmangel Distributionsnetz Kundendienst
Unternehmens- externe Faktoren		
<b>Chancen</b> z.B. Marktwachstum Kaufkraft Marktgröße	Markt erschließen	Schwächen ausgleichen
<b>Risiken</b> z.B. Konkurrenzintensität Marktzugang Preisniveau	Risiko- management	Markteintritt unterlassen

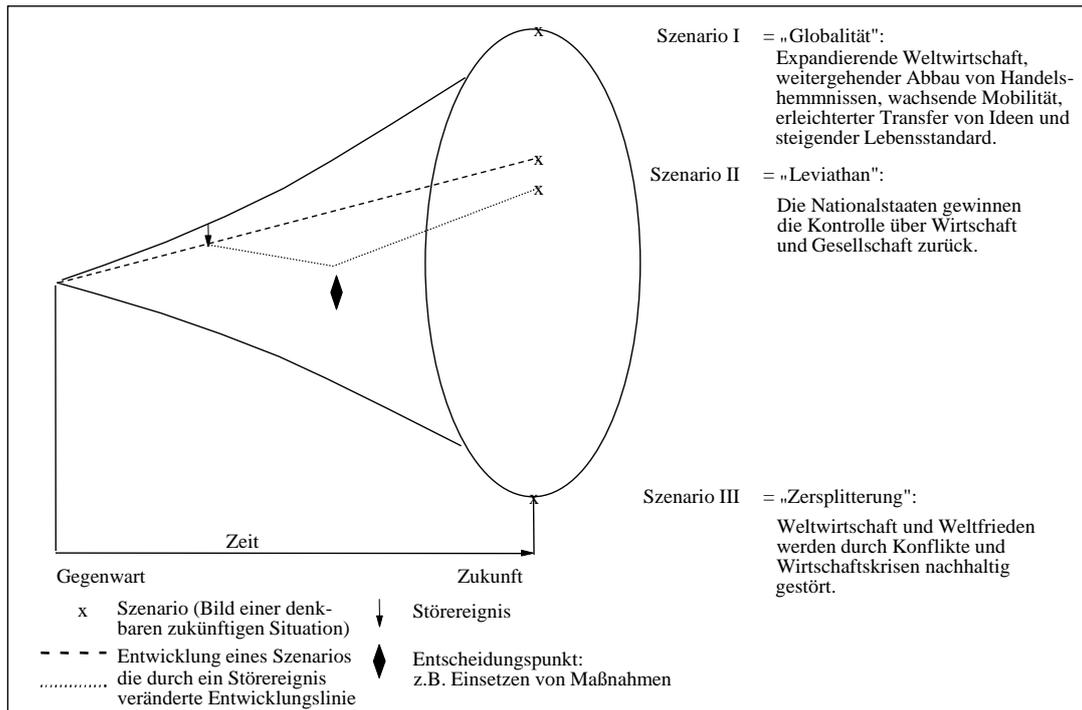
## Szenario-Technik

- (1) Befragungstechnik: Deren Besonderheit besteht darin, dass den Auskunftspersonen keine (verbalen) Statements zur Beurteilung vorgegeben werden, sondern „ganzheitliche“ Szenarien. Im Rahmen von Befragungen 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 „Planungsfalle“ traditioneller Unternehmensplanung (lineare Fortschreibung bestehender Trends und interessen geleitete 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.

Aufgabe der Szenario-Planung ist es allerdings nicht, die Zukunft vorherzusagen. Vielmehr sollen die mit ihrer Hilfe gewonnenen 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?

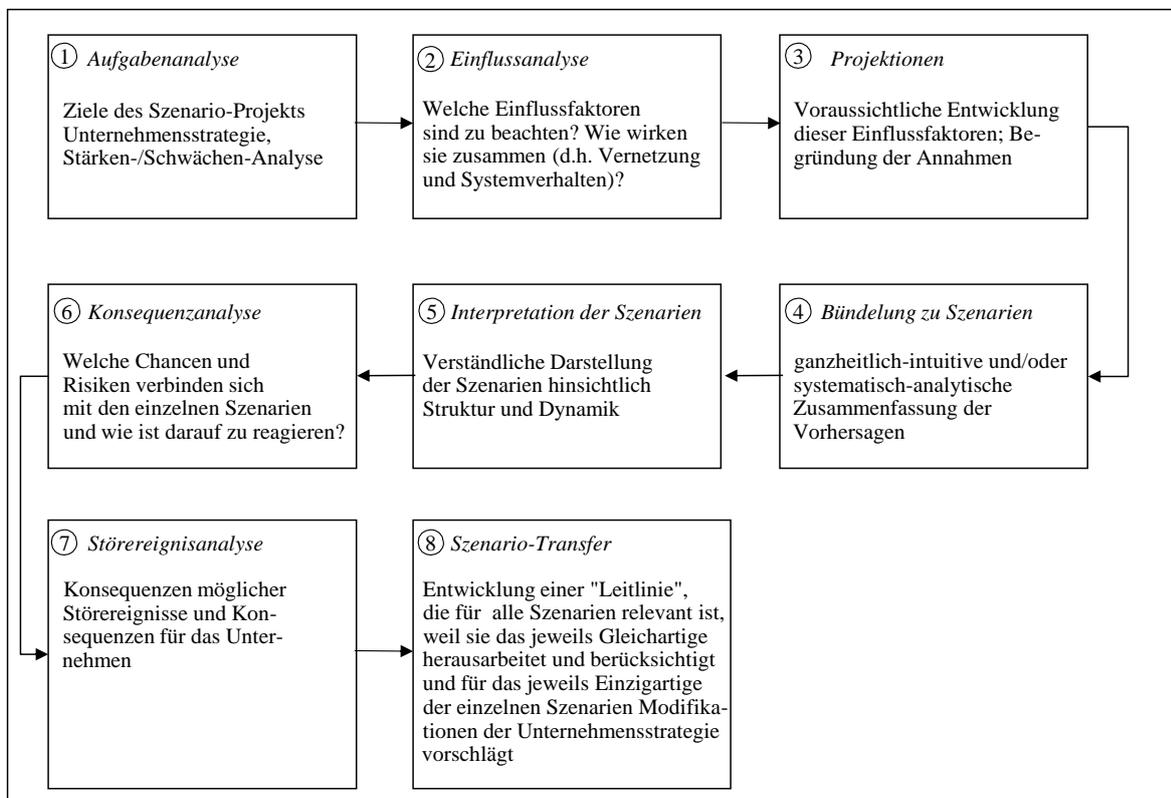
Die Szenario-Planung lässt sich als achtstufiger Prozess darstellen. Dieser beginnt mit der Aufgabenanalyse, in welcher, vor dem Hintergrund der möglichst operational zu definierenden Unternehmensstrategie, zunächst die Ziele des Szenario-Projekts festgelegt werden. Die Transferphase markiert den Abschluss des Projekts: Nunmehr sind aus den Erkenntnissen, die mit den einzelnen Szenarien gewonnen wurden, entsprechende Modifikationen der Unternehmensstrategie abzuleiten (vgl. Abb. 2).

Abb. 1: Szenario-Trichter des globalen Umfelds



Quelle: auf Basis von Meyer-Schönherr (1992, S.8) und Yergin/Stanislaw (2001).

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. Greenfield, P.M. (1997): *Culture as Process. Empirical Methods for Cultural Psychology*, in: Berry, J.W.; Poortinga, Y.H.; Pandey, J. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.1: Theory and Method, 301-346, Boston/MA: Allyn & Bacon. 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.

## 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 daran ist, dass sie dadurch u.U. → Reaktivität provozieren – zumindest dann, wenn der Proband von der Testsituation Kenntnis hat.

## Testimonial

lebender, verstorbener oder fiktiver Fürsprecher eines Produkts oder einer Dienstleistung (*testari* [lat.] = bezeugen)

## Theorie der dualen Codierung

Basiert auf der Annahme, 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 ('*imagen*' = Bildgenerator) das ganzheitlich analog arbeitet. „In verschiedenen Experimenten konnten Paivio (1971) und andere Wissenschaftler zeigen, dass sich diese duale Verarbeitung beim Zugriff auf die gespeicherte Information positiv auswirkt. (...)

- 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 2013, S.441f.)

**Literatur:** Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2013): *Konsumentenverhalten*, 10.Aufl., 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“ (d.h. zu beeinflussen bzw. zu kontrollieren). 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 Einstellung zu einem 'belief' („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 Einstellung zu Werbemaßnahme sowie zur beworbenen Marke bzw. zum beworbenen Produkt und verringert die Kaufintention.
- (2) Lerntheorie: Um eine Anwendung des Lernprinzips „instrumentelle Konditionierung“ handelt es sich, wenn in einer Werbemaßnahme den Umworbenen ein bestimmter Nutzen versprochen wird. Das Prinzip der „klassischen Konditionierung“ basiert auf der Gleichzeitigkeit von unkonditioniertem Stimulus (bspw. einem erotischen Werbemotiv) und konditioniertem Stimulus (= das zu bewerbende Produkt). Und beim Einsatz von 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.

## 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.

## Trading down

Im Mittelpunkt dieser Unternehmensstrategie steht die bewusste Herabsetzung von Qualität und Service. Anlass sind häufig Kostensenkungsmaßnahmen, die zur Behebung einer Unternehmenskrise mit dem Ziel des „Turn Around“ eingeleitet werden. So sind einige Handelsunternehmen nach fehlgeschlagenem „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 gleichzeitig das untere Preissegment abzuschöpfen, z.B. durch Gründung von Tochterfirmen bzw. Übernahmen (z.B. *Netto Süd* durch *Edeka*).

## Trading up

Mit der Trading up- oder Premiummarken-Strategie wird versucht, den im oberen Markt bestehenden Preispielraum auszuschöpfen. Markentechnisch 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.

Markentechnik	Ausgangsmarke	Premiummarke	Markt	Unternehmen
Schaffung neuer Marken	(a) <i>Whiskas/ Kitekat</i>	→ <i>Sheba</i>	Tiernahrung	<i>Effem</i>
	(b) <i>Iglo</i>	→ <i>Bistro</i>	Fertiggerichte	<i>Langnese-Iglo</i>
Personifizierung bestehender Marken	(a) <i>Suchard</i>	→ <i>Philippe Jacobs</i>	Schokolade/ Pralinen	<i>Jacobs/Suchard</i>
	<i>Jacobs</i>	→ <i>Johann Jacobs</i>	Kaffee	
	(b) <i>Henninger</i>	→ <i>Christian Henninger</i>	Bier	<i>Henninger</i>
Entwicklung neuer Linien	(a) <i>Siemens</i>	→ <i>Top Line</i>	Haushalts-elektrogeräte	<i>Siemens</i>
	(b) <i>Betrix</i>	→ <i>Exklusiv Line</i>	Kosmetik	<i>Betrix</i>
Kauf bzw. Lizenz	(a) <i>Ford</i>	→ <i>Ghia</i>	Automobile	<i>Ford</i>
	(b) <i>Schöller</i>	→ <i>Mövenpick</i>	Eiskrem	<i>Schöller</i>

Quelle: Becker (2013, S.214).

**Literatur:** Becker, J. (2013): Marketing-Konzeption. Grundlagen der zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Aufl., München: Vahlen.

## Trading Up

von Handelsunternehmen. 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 selektive Strategie. Während *Aldi* in Deutschland, seinem Stammmarkt, der dort erfolgreichen Positionierung als Harddiscounter (begrenzte Leistungsangebot kombiniert mit Niedrigpreisstrategie) teu bleibt, verfolgt das US-Tochterunternehmen von *Aldi Süd* die Trading Up-Strategie. So wurde das üblicherweise nur 700 Artikel umfassende Sortiment auf 1.300 Artikel erweitert (insb. im Bereich Frischware), und das Ladenlayout wurde 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). Als Konsequenz der Trading Up-Strategie 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 €. Ende 2008 war *Aldi* in 28 Staaten der östlichen USA mit etwa 1.000 Märkten vertreten.

## Treatment

systematische Variation der Versuchsbedingung (gezielte Beeinflussung von Experimental- und Kontrollgruppen)

## 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 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.

## Unternehmenskultur

Gesamtheit der Normen, Werte, Überzeugungen, Mythen, Rituale, Symbole etc., welche die Entscheidungen und Verhaltensweisen der Angehörigen des Unternehmens prägen, teils auf sichtbare, teils auf unterschwellige Weise. Seit *Peters & Watermann* zählt Unternehmenskultur zu den → Erfolgsfaktoren (→ Interkulturelles Management). Vor allem größere Unternehmen versuchen, ihre Unternehmenskultur mit Hilfe von Unternehmensleitsätzen fassbar zu machen, 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. Mitarbeiterzufriedenheit 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 Grube

Dr. Richard Lutz

Gerd Becht

Ulrich Weber

Dr. Volker Kiefer

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.

## Unternehmensreputation

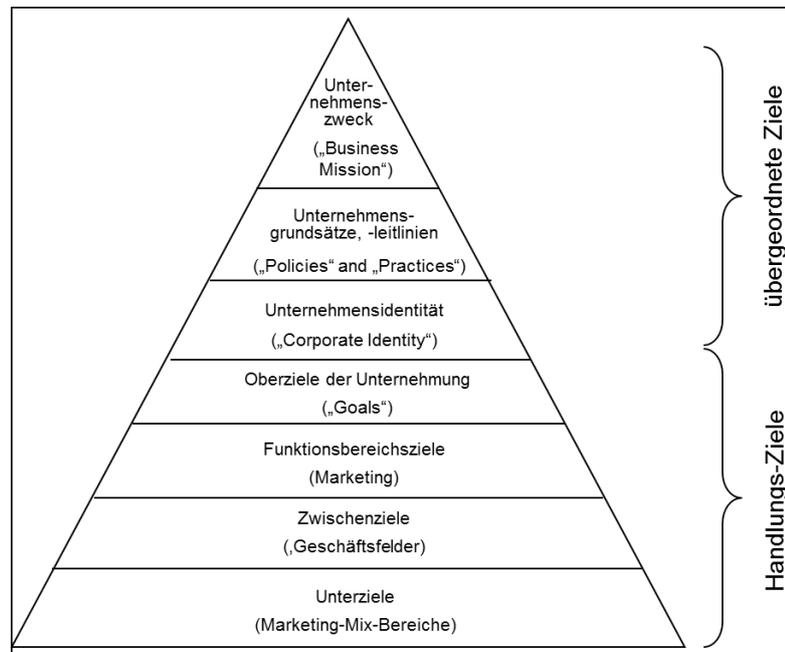
nach J. Schwalbach das „von Außenstehenden wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens“. Eine hohe Reputation ist eine Folge von Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Zusammengefasst ergeben sie Vertrauenswürdigkeit, das Schlüsselkonstrukt der Reputationsforschung.

**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, die in Erfüllung des *Unternehmenszwecks* (Business Mission) erreicht werden soll bzw. muss. „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



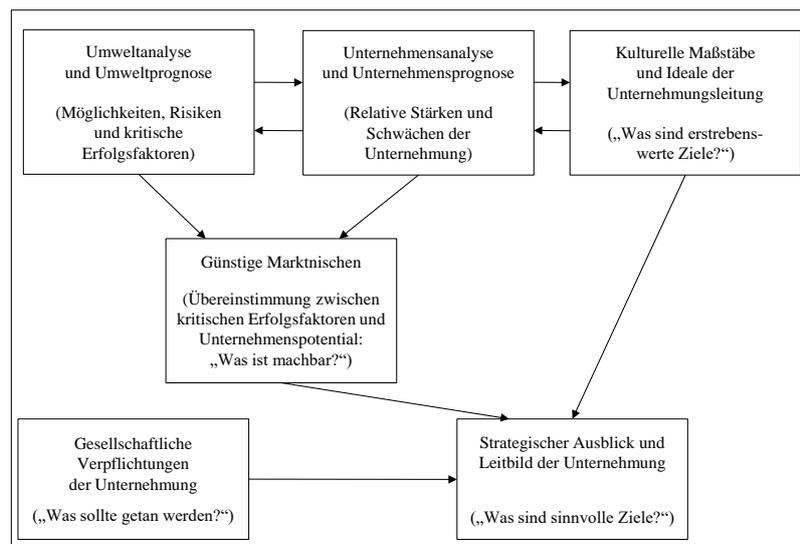
Idealerweise werden Ziele operational definiert, da nur dann der Zielerreichungsgrad überprüft und damit der Handlungserfolg kontrolliert werden kann.

- Quantitative Unternehmensziele (z.B. Marktanteil ... x%, Eigenkapitalrendite ... %, Bekanntheitsgrad ... %, Innovationsrate ... x%, Wiederkaufquote ... x%)
- Qualitative Unternehmensziele (z.B. Corporate Citizenship; → Corporate Social Responsibility).

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. Es gibt verschiedene Validitätsarten, allen voran die Konstruktvalidität: Misst ein Messverfahren das, was es zu messen vorgibt (z.B.: Misst ein Intelligenztest Intelligenz)? Diskriminanzvalidität setzt voraus, dass Daten, die Indikatoren theoretisch unterschiedlich begründeter ⇒ Konstrukte sein sollen, möglichst gering korrelieren.

## Value Added-Services im Handel

Der direkte Kundenkontakt eröffnet dem Handel die Möglichkeit, die von ihm vertriebenen Produkte durch zusätzliche Dienstleistungen attraktiver zu gestalten. Dies können Informationsdienstleistungen (z.B. Produktvergleiche), Kredite (z.B. Ratenzahlung) oder Versicherungen (z.B. Transportversicherung mit der *Ikea Family-Card*) sein.

## Value Added-Strategie

Viele Produkte sind austauschbar bzw. werden von den Kunden als austauschbar erlebt. 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.

## Vampireffekt

Zielgruppe erinnert nicht das Werbeobjekt (z.B. die beworbene Marke), sondern das 'key visual', das zur Aufmerksamkeitsgewinnung eingesetzt wurde. „Immer dann, wenn ein aufmerksamkeitsstarker Reiz für die Markenbotschaft irrelevant oder von untergeordneter Bedeutung ist, kommt es zu einer Ablenkungswirkung, dem“. In zahlreichen Fällen hat sich gezeigt, dass der Vampireffekt vor allem dann droht, wenn humorvolle, angsterregende oder sexuelle Stimuli zur Aufmerksamkeitsgewinnung eingesetzt werden. Auch Testimonials sind dafür anfällig, vor allem, wenn es sich um bekannte Persönlichkeiten handelt.

**Literatur:** Kilian, K. (2009): Was ist ein Vampireffekt? Absatzwirtschaft, 8: 72

## Variable

messbare Repräsentation eines → Konstrukts (bzw. einer Dimension eines Konstrukts)

## Variantenmanagement

Konsequenz der klassischen Produktdifferenzierung. Aufgrund der deshalb häufig entstehenden 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

manchen Käufern ist Abwechslung ein starkes → Bedürfnis, weshalb sie bisweilen selbst dann den Anbieter wechseln, wenn sie mit ihm 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.

## Verbundwerbung

Zwei Anbieter unterschiedlicher Branchen bzw. Wertschöpfungsstufen werben gemeinsam. 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*).

## Verfügbarkeitsheuristik → Heuristik

## Vergleichende Werbung

Werbung, die 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. Vertrauenswürdigkeit). Während diese Form in den USA häufig praktiziert wird, ist sie in Deutschland verboten. Erlaubt ist hingegen der leistungsbezogene Vergleich, der auf messbaren Produktmerkmalen beruht. 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 *1&1* 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 *1&1*?“ 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:

- Besitz der Leistungsgegenstand 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 *1&1*“. 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

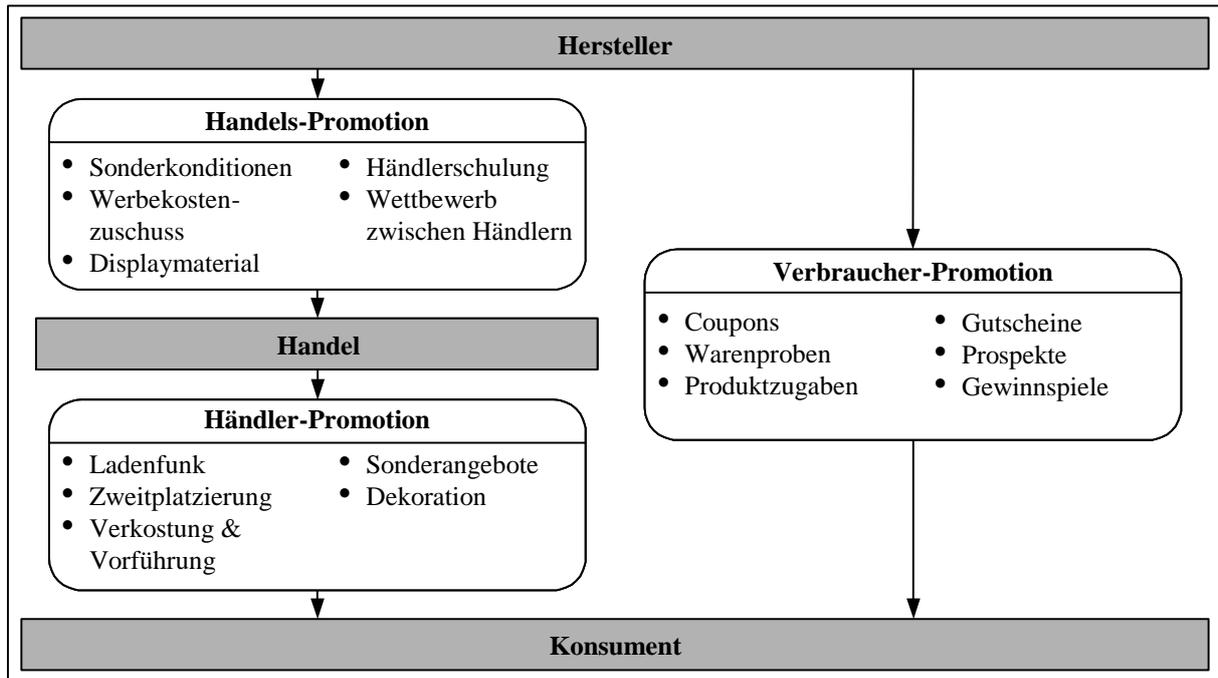
analysiert die systematischen Abweichungen menschlichen Verhaltens vom Idealbild des Homo Oeconomicus-Modell. Aus verhaltensökonomischer Sicht ist der Mensch unvollkommen, irrational und ohne Selbstkontrolle.

## Verkäufermarkt

Markt, auf dem Nachfrage das Angebot übersteigt, weshalb die Anbieter die Bedingungen mehr oder minder bestimmen können (insb. die Preise).

## Verkaufsförderung

Aufgabe von Verkaufsförderungsaktionen ist es, unmittelbar wirksame Kaufimpulse auszulösen. 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 und 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.

## Verkaufsparty

bisweilen auch als Partyverkauf bezeichnete Erscheinungsform des Direktvertriebs. Verkaufspartys sind eine Unterkategorie des Haustürgeschäfts, wobei 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 Vertriebschiene 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 bzw. ‘social proof’ (sich für die Einladung revanchieren, nichts problematisieren, was die anderen offensichtlich gut finden etc.),
- Konkurrenzausschluss (keine Möglichkeit, die Angebote mit Konkurrenzprodukten zu vergleichen).

**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.

## Verkehrsgeltung

Dieser mit Blick auf den Markenschutz bedeutsame Begriff entstammt dem Wettbewerbsrecht und meint den Bekanntheitsgrad eines Produkts beim Verbraucher. 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 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. Belohnt man Teilnehmer einer Trainingsgruppe mit einem bestimmten Geldbetrag dafür, täglich eine bestimmte Leistung zu erbringen (z.B. 10km-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

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:** *Grünwald, S.* (1993): Die Marke braucht Persönlichkeit, *Lebensmittelzeitung*, 45(17): 70-72.

## Virale Flops

In der noch jungen Geschichte des Viralen Marketing finden sich zahllose Erfolgsgeschichten, aber auch nicht weniger Fehlschläge. Denn Verbreitung und Resonanz viraler Werbeclips ist bislang noch schwer steuerbar.

### *Sparda-Bank*

„Parodien und Anspielungen liebt das Netz, billig produzierte Videos verzeiht es jedoch nicht. 2012 rappten 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.

**Literatur:** Raether, T. (2015): *Schwarmanarchie*, Süddeutsche Zeitung Magazin Nr.25, 14-15. Wittenbrink, J. (2016): Nichts ist egal, Die Zeit, 69(4): 24

## Wahrgenommene Preisgünstigkeit

subjektive Einschätzung, ob der Preis im Verhältnis zu Konkurrenzprodukten gerechtfertigt ist

## Wahrgenommene Preiswürdigkeit

subjektive Einschätzung, ob der Preis gemessen an der Qualität des Produktes gerechtfertigt ist

## Warengruppe → Category Management

## 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. seinen Kunden zum Kauf anbietet). Ermöglicht wird diese Forderung durch den → Engpass „Regalplatz“: Selbst der größte Hypermarkt besitzt so viel Regalplatz, dass er alle Produkte anbieten könnte.

## Werbewirkungsmodelle

- (1) „Attitude toward the Ad“ (AAAd) 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.

- (2) 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.*

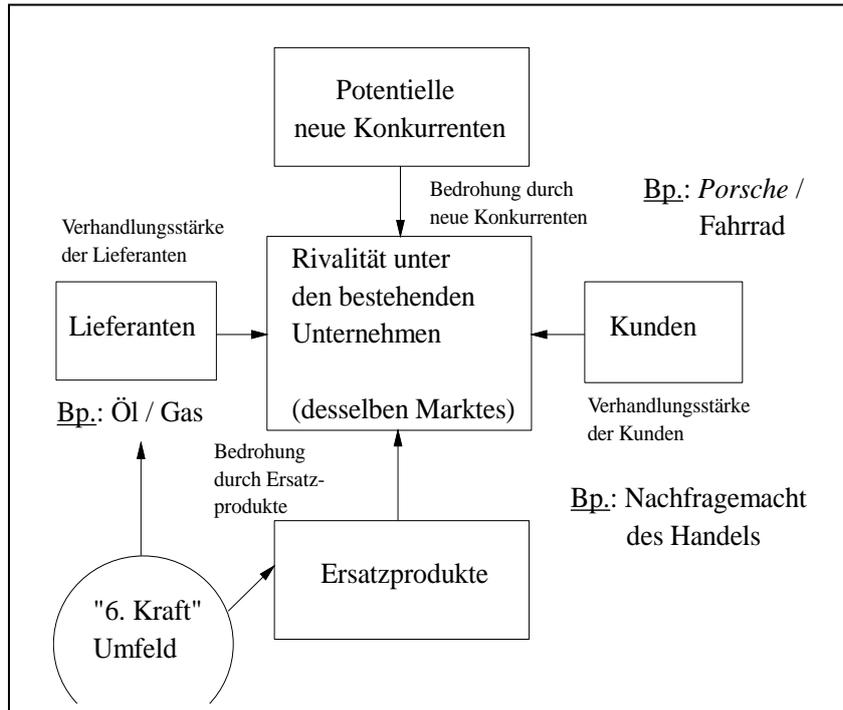
## Werbung

Werbemaßnahmen haben die Aufgabe, 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 erregen (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 sog. 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.

Wertfunktion → Prospect-Theorie

## Wettbewerbskräfte

Gemäß dem von Porter (1996) entwickelten „Modell der Wettbewerbskräfte des Marktes“ bestimmen fünf Wettbewerbskräfte die Intensität des Wettbewerbs sowie die Branchenrentabilität. Später, im Zuge der gewachsenen Umfeldorientierung, wurde das Wettbewerbsumfeld als „6. Kraft“ in das Modell einbezogen.



**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.

## Wirkungsverschiebung/ verzögerung

Die Werbewirkung tritt häufig „verspätet“ oder auf andere Weise „verschoben“ ein. Drei Effekte, die allesamt Wirkungsverschiebungen von Werbung bezeichnen, erschweren in besonderem Maße die Werbewirkungsforschung, d.h. die Zuordnung von gemessener Werbewirkung zu einzelnen Werbemaßnahmen: → Carry-over-Effekt, → Spill-over-Effekt, → Decay-Effekt.

**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 Absatz stagniert, obwohl sich die Konsumenten an die Werbung erinnern und sie zudem positiv bewerten. Der gleiche Effekt kann beispielsweise auch dann eintreten, wenn der Anbieter den Preis für sein Produkt senkt, die Nachfrage aber unelastisch auf Preisänderungen reagiert.

**Spill over-Effekt:** Beschreibt die inhaltliche Ausstrahlung von anderen Elementen des Marketingmix. Fördert man den Verkauf einer Marke (z.B. *Bild am Sonntag*), die zu einer Markenfamilie gehört (*Bild*), und wirbt gleichzeitig für ein anders Mitglied der Markenfamilie (z.B. *Bildzeitung*), so besteht die Möglichkeit, dass der höhere Abverkauf auch auf die jeweils andere Maßnahme zurückzuführen ist.

**Decay-Effekt:** Hierbei handelt es sich um eine Beharrungseffekt: Werbewirkung kann also auch dann noch nachweisbar sein, wenn schon lange nicht mehr geworben wird. Führt ein Unternehmen regelmäßig Werbemaßnahmen für ein Produkt bzw. eine Leistung durch, besteht also die Gefahr, dass es die Wirkung der zuletzt getroffenen Maßnahme überschätzt.

**Wirtschaftsgeschichte** → Historische Entwicklung des Markenartikels

## Wissenschaftsprogramm

übergeordnete Erklärungsansätze, wie der entscheidungstheoretische, der systemtheoretische oder der verhaltenswissenschaftliche Ansatz. Die Begriffe Wissenschafts- bzw. Forschungsprogramm sowie → Paradigma werden häufig weitgehend synonym verwendet.

## Zahlungsbedingungen

Bestandteil der Konditionenpolitik, die ihrerseits Teilbereich der Preispolitik ist. Dabei werden im Allgemeinen Zahlungsziel und Zahlungsweise vertraglich geregelt. Im Einzelnen handelt es sich um ...

- 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.

## Zara

mit mehr als 7.000 Läden und 150.000 Mitarbeiter weltweit größtes Textilunternehmen. Der Multimilliardär *Amancio Ortega*, Sohn eines einfachen spanischen Eisenbahners, gründete 1975 den ersten *Zara*-Kleiderladen.

**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 den 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)