

1 Einleitung

Marketing ist, im Gegensatz zu einer populären Meinung, weit mehr als nur Werbung. Marketing wird heute vielfach gleichgesetzt mit marktorientierter Unternehmensführung. Dies bedeutet, dass wesentliche betriebliche Funktionen, wie z.B. Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Vertrieb, konsequent auf die Anforderungen der Märkte hin ausgerichtet werden müssen. Diese betrieblichen Aktivitäten haben dann vor allem im Dienste einer umfassenden Kunden- und Wettbewerbsorientierung des Unternehmens zu stehen.

Die wissenschaftliche Forschung zeigt, dass das **Marketing** zu den **wichtigsten Quellen des Unternehmenserfolgs** zählt. Zusammen mit anderen grundlegenden Dimensionen und Funktionen der Unternehmensführung, etwa der Mitarbeiterorientierung, sichert insbesondere die Marktorientierung den Erfolg von Unternehmen nachhaltig. Dies belegt seit vielen Jahren eine große Anzahl empirischer Studien (vgl. u.a. Fritz 1995a; Fritz 1997, Kumar et al. 2011; Frösén et al. 2016).

Angesichts dieser recht eindeutigen wissenschaftlichen Erkenntnis überrascht es, dass das Marketing in der Wirtschaftspraxis teilweise auf Zurückhaltung stößt. So glauben manche Unternehmen (nicht nur) in der Investitionsgüterindustrie, allein ihre Technologiekompetenz reiche aus, um im Wettbewerb zu bestehen. Andere Unternehmen suchen ihren Erfolg durch einseitig auf Kosteneinsparung fixierte Rationalisierungsstrategien oder durch Maßnahmen zur Steigerung des Börsenkurses ihrer Aktien zu sichern, um den Ansprüchen von Finanzanalysten und Kapitalgebern zu genügen. Das Marketing verliert dadurch an Einfluss im Unternehmen (vgl. Sheth/Sisodia 2005; Webster 2005; Homburg et al. 2015).

In diesen Fällen setzen sich die Unternehmen aber einem erheblichen Risiko aus, denn sie vernachlässigen den **Kunden**, der aber letztlich über ihren Markterfolg entscheidet. Und sie unterschätzen die grundsätzliche Bedeutung des Marketings, dessen besondere Aufgabe und Kompetenz es gerade ist, für eine möglichst große Kundennähe des Unternehmens zu sorgen. Unternehmen können daher auf das Marketing nicht verzichten. Sie müssen in vielen Fällen Marketing sogar intensiver und konsequenter praktizieren, um im Wettbewerb auf Dauer erfolgreich zu sein.

Die grundlegenden Ansatzpunkte für eine konsequent marktorientierte Unternehmensführung werden in diesem Buch verdeutlicht. Ausgegangen wird dabei von begrifflichen und empirischen **Grundlagen** des Marketings (*Kapitel 2*).

Danach gliedert sich das Buch nach den allgemeinen Aufgaben des Marketing-Managements (Analyse, Planung, Realisation, Kontrolle). Dabei steht zunächst die **Marketing-Analyse** im Vordergrund, deren Funktion es ist, Informationen zur Planung, Realisation und Kontrolle der Marketing-Konzeption des Unternehmens bereitzustellen. Von besonderem Interesse sind dabei Informationen über das Käuferverhalten und die grundlegenden, marketingrelevanten Trends in Wirtschaft und Gesellschaft, die mit den Instrumenten der Marketing-Forschung erhoben und untersucht werden (*Kapitel 3*).

Die Marketing-Analyse stellt somit Informationen zur Verfügung, die für die **Planung** und inhaltliche Gestaltung **der Marketing-Konzeption** erforderlich sind. Die Marketing-Konzeption stellt das gesamte marktorientierte Handlungsprogramm eines Unternehmens dar. Ihr Entwurf umfasst zunächst die Festlegung der **Marketing-Ziele**, d.h. der aus der Sicht des Marketings erwünschten Situationen, sowie die Wahl geeigneter **Marketing-Strategien**, die den langfristigen Korridor der Zielverfolgung festlegen. Nach Maßgabe der Ziele und Strategien des Marketings bedarf es dann der Bestimmung geeigneter **Marketing-Maßnahmen** der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, um die übergeordneten Vorgaben auch tatsächlich zu erreichen (*Kapitel 4*).

Bei der Realisation der Marketing-Konzeption sind meist auch Anpassungen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation, der Führungssysteme sowie der Unternehmenskultur erforderlich, um das Marketing im Unternehmen zur vollen Entfaltung zu bringen; daher wird auch auf die **Marketing-Implementierung** eingegangen (*Kapitel 5*).

Ob die gewählten Maßnahmen zur Umsetzung der Marketing-Konzeption den gewünschten Erfolg erzielt haben, bedarf anschließend der genauen Überprüfung. Dies ist die zentrale Aufgabe der **Marketing-Kontrolle** (*Kapitel 6*).

Diese grundlegenden Aufgaben des Marketing-Managements eines Unternehmens sowie die Ansatzpunkte zu ihrer Bewältigung werden in diesem Lehrbuch vorgestellt. Darüber hinaus werden in einem kurzen **Ausblick**

(*Kapitel 7*) einige wichtige Umfeldentwicklungen skizziert, die das Marketing in den nächsten Jahrzehnten erheblich prägen dürften.

Die folgenden Überlegungen finden – den Möglichkeiten eines einführenden Lehrbuchs entsprechend – überwiegend aus der **Perspektive des Absatzmarktes eines Unternehmens der Konsumgüterindustrie** statt. An manchen Stellen wird dieser Blickwinkel aber kurz verlassen, um die Reichweite des Marketings anzudeuten, das neben dem Konsumgüterbereich u. a. auch für den Investitionsgüter- und den Dienstleistungssektor ebenso wie für viele nichtkommerzielle Organisationen von Bedeutung ist.

2 Grundlagen des Marketings

2.1 Grundversionen des Marketing-Begriffs

Der Begriff „**Marketing**“ leitet sich vom Stammbe­griff „market“ („Markt“) ab. Ein **Markt** ist der Ort des *Austauschs* der Leistungen von Anbietern (z.B. Produkte) und der Gegenleistungen von Nachfragern (z.B. Geld). Auf Märkten treffen sich somit Anbieter und Nachfrager, um ihre Austauschprozesse zu gestalten. Märkte bilden zugleich die „*Arena des Marketings*“ (Meffert et al. 2019, S. 47).

Grundsätzlich lassen sich verschiedene *Arten von Märkten* unterscheiden, etwa nach der Richtung der Transaktion (*Absatz- und Beschaffungsmärkte*), nach der Art der Güter (*Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmärkte*) und nach der regionalen Ausdehnung (*lokale, regionale, nationale, internationale und globale Märkte*; vgl. Homburg 2017, S. 4). In der Marketing-Praxis findet sich aber häufig die Tendenz, mit dem Begriff „Markt“ nur die Kundengruppen eines Unternehmens zu bezeichnen und ihn damit auf den *Absatzmarkt* zu reduzieren (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 9).

Diese absatzmarktbezogene Perspektive kennzeichnet auch ein weit verbreitetes Grundverständnis des Marketing-Begriffs. Insgesamt aber lassen sich vereinfacht mindestens **drei grundlegende Begriffsversionen** unterscheiden, nämlich das Marketing als betriebliche Funktion der Absatzpolitik von Unternehmen, das Marketing als marktorientierte Unternehmensführung und das Marketing als Management von Austauschprozessen und Austauschbeziehungen (vgl. Fritz 1995b, S. 8 f.; ders. 1995c). Diese drei Grundversionen des Marketing-Begriffs werden im Folgenden erläutert (Zu weiteren Begriffsversionen und -perspektiven vgl. z.B. Meffert et al. 2019, S. 6 ff.; Homburg 2017, S. 6 ff.; Kumar 2015).

a) **Marketing als betriebliche Funktion der Absatzpolitik von Unternehmen („MARKETING₀“)**

Die älteste, jedoch auch heute noch vielfach vertretene Auffassung identifiziert das Marketing mit der **Absatzwirtschaft** bzw. der **Absatzpolitik** eines Unternehmens (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 18). Damit

ist jene **spezielle betriebliche Funktion** gemeint, die in der marktlichen Verwertung der Sach- und Dienstleistungen eines Unternehmens besteht (Leistungsverwertung). Diese Funktion ist anderen betrieblichen Funktionen teils unter-, teils gleichgeordnet, etwa der Führung, der Beschaffung, der Produktion (Leistungserstellung), der Finanzierung und der Kontrolle (vgl. Gutenberg 1958, S. 23). Dieser Sichtweise entstammt der Entwurf eines **absatzpolitischen Instrumentariums**, das die verschiedenen Mittel und Möglichkeiten eines Unternehmens bezeichnet, die Vorgänge auf seinem Absatzmarkt zu gestalten (vgl. Gutenberg 1958, S. 85 ff.). Heutzutage werden meist **vier Kategorien absatzpolitischer Instrumente** unterschieden, die auch als Instrumente des „Marketing-Mix“ bezeichnet werden (vgl. z.B. Meffert et al. 2019, S. 20; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 20; Homburg 2017, S. 13 f.):

- die **Produkt- und Programmpolitik** (z.B. Produkt- und Verpackungsgestaltung; Markenpolitik; Kundendienst; Angebotsprogramm);
- die **Preispolitik** (z.B. Preiskalkulation; Preisanpassung; Rabatte; Zahlungsbedingungen; Kreditgewährung);
- die **Distributions- oder Vertriebspolitik** (z.B. Absatzwegewahl; Gestaltung des Vertriebssystems; persönlicher Verkauf; Distributionslogistik);
- die **Kommunikationspolitik** (z.B. Werbung; Verkaufsförderung; Öffentlichkeitsarbeit; Messen und Ausstellungen; Sponsoring; Product Placement; Event-Marketing; digitale Kommunikation).

Diese absatzpolitischen Instrumente bilden auch wesentliche Bestandteile moderner Marketing-Versionen. Sie werden dort jedoch in einen größeren Zusammenhang als den der betrieblichen Absatzfunktion gestellt.

b) Marketing als marktorientierte Unternehmensführung („MARKETING₁“)

Marketing wird heutzutage häufig mit **marktorientierter Unternehmensführung** gleichgesetzt (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 18; Fritz 1995a, S. 32 f.; Meffert et al. 2019, S. 13 f.; Homburg 2017, S. 8). Dies bedeutet speziell für die modernen Industrienationen, in denen der Absatz meist den dominanten Engpass des unternehmerischen Handelns bildet,

dass alle betrieblichen Funktionen (insbesondere Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb) konsequent auf die Anforderungen des Absatzmarkts hin ausgerichtet werden müssen. **Alle** betrieblichen Prozesse und Funktionen, d.h. die gesamten wertschöpfenden unternehmerischen Aktivitäten und somit nicht nur die Absatzpolitik, stehen dann im Dienste einer **umfassenden Kunden- und Wettbewerbsorientierung** des Unternehmens (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 28). Die oben erwähnten absatzpolitischen Instrumente kommen dann im Rahmen einer marktbezogenen Gesamtkonzeption der Unternehmensführung zum Einsatz, in der alle betrieblichen Aktivitäten letztlich im Dienste der **Schaffung von Kundennutzen und der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen** stehen.

Vor diesem Hintergrund ist es die zentrale Aufgabe des Managements eines Unternehmens, die Wettbewerber dauerhaft darin zu übertreffen, Kundenwünsche zu erkennen und profitabel zu erfüllen. Dazu bedarf es insbesondere der systematischen Analyse der Kundenbedürfnisse und der Konkurrenzangebote, der Entwicklung eigener Leistungsangebote, mit denen ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann, der Kommunikation des Leistungsvorteils im Kreise der aktuellen und potenziellen Kunden, der Bereitstellung der Leistung beim Kunden, sowie der Beachtung der technischen, ökonomischen, politisch-rechtlichen, demographischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Anbieter- und Nachfragerverhaltens (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 19). Darüber hinaus ist vielfach auch eine Anpassung der unternehmensinternen Prozesse, der Unternehmenskultur und der Organisationsstruktur an die Erfordernisse des Markts notwendig (vgl. hierzu Kapitel 5).

c) **Marketing als Management von Austauschprozessen und Austauschbeziehungen („MARKETING₂“)**

Versteht man Marketing als einen Prozess der **Herbeiführung und Gestaltung von Austauschprozessen und -beziehungen** zum gegenseitigen Nutzen der Austauschpartner (vgl. Kotler/Keller 2009, S. 45; Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 5), so ergibt sich daraus die wohl umfassendste denkbare Marketing-Perspektive. In dieser Sicht können nämlich sowohl Einzelpersonen und Personengruppen als auch Organisationen jeder Art Marketing betreiben. Unter dem zuletzt genannten Aspekt kommen nicht nur erwerbswirtschaftliche Betriebe (Unternehmen) in Betracht (**Business- oder kommerzielles Marketing**), sondern auch nicht-erwerbswirtschaftliche oder nichtkommerzielle Institutio-

nen, wie z.B. Gebietskörperschaften, Parteien, Kirchen, Theater (**Non-Business-** oder **nichtkommerzielles Marketing**). Die zu gestaltenden Austauschvorgänge können sich zum einen organisationsintern vollziehen (**internes Marketing**) oder aber im organisationsexternen Bereich (**externes Marketing**) etwa mit Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten oder in der allgemeinen Öffentlichkeit stattfinden (**Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing**; vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 45). Steht die Gestaltung von Austauschphänomenen speziell im Dienste der Lösung sozialer Probleme, so spricht man von **Social-** oder **Sozio-Marketing** (vgl. ebenda, S. 37). Ein austauschorientiertes Marketing umfasst die Gestaltung kurzfristiger **Transaktionen** ebenso wie das Management langfristiger **Beziehungen** mit den Austauschpartnern im Sinne des Relationship-Marketings (vgl. Meffert et al. 2019, S. 16).

Die auf der Grundlage der Austauschidee vorgenommene erhebliche Ausweitung der Marketing-Perspektive ist nicht unumstritten (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 22). Dennoch hat sich das Marketing nicht nur im Bereich der Unternehmen, sondern z.B. auch in dem der Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Betriebe durchaus bewährt (vgl. Kotler 1978; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994).

Die *American Marketing Association (AMA)* definiert seit 2013 den Marketing-Begriff ebenfalls in einer umfassenden Weise: *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“* (AMA 2018). Diese Definition weist dem Marketing die Aufgabe zu, Angebote bereitzustellen, die den Austauschpartnern, d.h. den Kunden, Auftraggebern, Partnern und den Mitgliedern der Gesellschaft einen Nutzen stiften und die letztlich auch für den Anbieter profitabel sind (vgl. Kotler/Keller 2009, S. 45; Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 5).

Vor dem Hintergrund eines derart weit gefassten Marketing-Begriffs sind zahlreiche **alternative Marketing-Konzeptionen** entstanden, die das Konzept des unternehmerischen Marketings erheblich erweitert und vertieft haben. Diese sind andernorts ausführlicher dargestellt worden (vgl. Fritz/v. d. Oelsnitz 2006, S. 29-41). Aus diesem Spektrum soll lediglich auf das **Nachhaltigkeits-Marketing** näher eingegangen werden, weil dieses in Forschung und Praxis auf wachsendes Interesse stößt (vgl. Meffert 2014, S. XIII; Meffert et al. 2019, S. 286).

2.2 Das Nachhaltigkeits-Marketing als Variante des unternehmerischen Marketings

Einen Ausgangspunkt des heutigen Nachhaltigkeits-Marketings stellt die Konzeption des **Öko-Marketings** dar, das in den USA als „Green Marketing“ bezeichnet wird (Kotler/Keller 2009, S. 123). Im Rahmen einer umweltbewussten Unternehmensführung hat das Öko-Marketing die Aufgabe, bei der Planung und Ausführung der Marketing-Aktivitäten eine *Vermeidung bzw. Verringerung von Belastungen der natürlichen Umwelt* zu bewirken. Damit treten ökologische und umweltethische Entscheidungskriterien neben die herkömmliche Kunden- und Wettbewerbsorientierung des unternehmerischen Marketings (vgl. Kirchgeorg 1995, Sp. 1943). Vor dem Hintergrund des hohen Stellenwerts des Umweltschutzes im Bewusstsein von Teilen der Öffentlichkeit und einem in erheblichem Maße ökologisch geprägten Kaufverhalten verschiedener Kundengruppen kommt dem Öko-Marketing innerhalb einer umweltschutzorientierten Unternehmensführung eine wichtige Rolle für die Sicherung des Unternehmenserfolgs zu (vgl. Fritz 1995d). Die Konzeption des Öko-Marketings ist inzwischen detailliert ausgearbeitet worden (vgl. Kirchgeorg 1990, 1995; Meffert/Kirchgeorg 1998; Balderjahn/Hansen 2001; Belz 1999).

Eine Erweiterung der etwas einseitigen, primär Belange der natürlichen Umwelt berücksichtigenden Perspektive des Öko-Marketings bietet das neuere Konzept des **Nachhaltigkeits-Marketings** (vgl. Belz 2003, 2012; Balderjahn 2004). Darunter versteht man eine Marketing-Konzeption von Unternehmen, in der es darum geht,

*„die individuellen Kundenbedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen, dass ökologische Belastungen vermieden und soziale Anliegen so weit wie möglich berücksichtigt werden“
(Belz 2003, S. 352).*

Das Nachhaltigkeits-Marketing versucht dabei, die Interessen des Unternehmens, der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt systematisch und dauerhaft zu integrieren (vgl. Balderjahn 2004, S. 40; Meffert et al. 2019, S. 286 f.). Dabei orientiert es sich am Leitbild des „**Sustainable Development**“, das im 1987 vorgelegten Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (sog. *Brundtland-Kommission*) definiert wird als eine Veränderung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht und die zugleich die Möglichkeiten künftiger Generationen, ihre eigenen Be-

dürfnisse zu befriedigen, nicht gefährdet (vgl. Balderjahn 2004, S. 1). Dieses auf einen dauerhaften Ausgleich ökonomischer Interessen (z.B. Wachstum; Gewinn), ökologischer Aspekte (z.B. Verantwortung für die Umwelt und den Planeten) und sozialer Gesichtspunkte (z.B. Verantwortung für die Gesellschaft und die Mitarbeiter) zielendes Marketing-Konzept ist inzwischen ebenfalls detailliert ausgearbeitet worden (vgl. Balderjahn 2013, S. 16; Sheth/Sethia/Srinivasan 2011) und scheint in der Praxis immer mehr Befürworter zu finden (vgl. Balderjahn 2004, S. 42 ff.; Belz 2004, S. 474 ff; Belz 2012.). Nachhaltigkeits-Marketing ist demnach durch eine Langfrist- und Kundenorientierung charakterisiert (Belz 2012, S. 29) und berücksichtigt die drei Nachhaltigkeitsbereiche Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft zusammenhängend und nicht getrennt voneinander (vgl. Balderjahn 2013, S. 17).

Aus der Unternehmensperspektive erweitert nachhaltiges Wirtschaften die ökonomische Grundorientierung von Unternehmen um soziale und ökologische Ziele, die in das Zielsystem, die Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen mit den Austauschpartnern integriert werden (vgl. Europäische Kommission 2001, S. 8; Balderjahn 2013, S. 29). Das inzwischen weit verbreitete **Konzept der unternehmerischen Verantwortung** („Corporate Social Responsibility (CSR)“) stellt für Unternehmen eine Grundlage dafür dar, sich am Leitbild nachhaltiger Entwicklung zu orientieren und auf freiwilliger Basis nachhaltig zu wirtschaften (Europäische Kommission 2001, S. 8; Belz/Bilharz 2005, S. 3).

Nachhaltigkeit aus der **Konsumentenperspektive** umfasst ein verantwortungsvolles Handeln von Konsumenten mit der Absicht, Lebens- und Konsummöglichkeiten zukünftiger Generationen möglichst nicht zu gefährden (vgl. Belz/Bilharz 2005, S. 3; Balderjahn 2013, S. 16). Nachhaltige Konsumentscheidungen beziehen sich auf die Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase von Produkten unter Berücksichtigung ökonomischer Perspektiven (z.B., verantwortungsvoller Umgang mit dem verfügbaren Budget), ökologischer Aspekte (z.B., Kauf von Bioprodukten, Beachtung von Recyclingfähigkeit von Verpackungsmaterial) und gesellschaftsorientierter Kriterien (z.B. Kauf von Fairtrade-Produkten) sowie auch auf die generelle Entscheidung für oder gegen den Konsum (vgl. Belz/Peattie 2012; Balderjahn et al. 2013). Eine Nachhaltigkeitsorientierung von Konsumenten zeigt sich zudem in der Existenz verschiedener Konsumentengruppen, deren Lebensstil von der Idee der Nachhaltigkeit geprägt ist. Die Bezeichnung **„LOHAS“** („Lifestyle of Health and Sustainability“) steht beispielsweise

für eine mit starker Kaufkraft charakterisierte Verbrauchergruppe, deren Leben auf den Einklang von Gesundheit und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist (vgl. Wenzel/Kirig/Rauch 2008). Andere Nachhaltigkeitssegmente berücksichtigen in ihren Konsumhandlungen entweder alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen („die umfassend Nachhaltigen“) oder richten ihr Konsumverhalten an ausgewählten Aspekten der Nachhaltigkeit aus. Der „finanziell-verantwortungsbewusste, genügsame Konsument“ ist ein Beispiel für eine Gruppe von Verbrauchern, die nur innerhalb ihrer eigenen finanziellen Budgets konsumieren und ihren Konsum gleichzeitig auf notwendige Produkte beschränken will (Balderjahn et al. 2018). Solche Nachhaltigkeits-Kundensegmente bieten wiederum ein erhebliches Potenzial für die Schaffung und erfolgreiche Vermarktung nachhaltigkeitsorientierter Angebote durch Unternehmen.

2.3 Der Beitrag des Marketings zum Unternehmenserfolg

Obwohl seit langem das Marketing aus guten Gründen als Konzept marktorientierter Unternehmensführung propagiert wird, zeichnet sich zum Teil ein unternehmenspolitischer Bedeutungsverlust des Marketings in vielen Unternehmen ab. So werden nicht selten wichtige Marketing-Entscheidungen (z.B. Preispolitik, Budgetierung, Produktinnovation) in anderen Bereichen der Unternehmen getroffen (z.B. in der strategischen Planung oder im Controlling) mit der Folge, dass nicht nur der Einfluss des Marketings auf die Unternehmensführung zurückgeht (vgl. Sheth/Sisodia 2005, S. 11), sondern die Unternehmen auch ihre gesamte Marketing-Kompetenz aufs Spiel setzen, was Webster (2005) wie folgt zum Ausdruck bringt:

„Because marketing has been downsized or eliminated as a corporate function in many firms, marketing competence has waned in those organizations” (Webster 2005, S. 5).

Gestützt wird diese pessimistische Sicht des Marketings auch durch empirische Forschungsergebnisse, die belegen, dass in vielen Unternehmen die Rolle des Marketings heute häufig unklar ist (vgl. Müller 2005, S. 63; Sepehr 2014, S. 173). Homburg et al. (2015) finden in einer Studie u. a. heraus, dass der unternehmenspolitische Einfluss der Marketing-Abteilung in deutschen Unternehmen von 1996 bis 2013 abgenommen hat. In vielen US-amerikanischen Unternehmen scheint dies aber nicht der Fall zu sein (vgl. Feng/Morgan/Rego 2015).