

Polarisierung → Marktstruktur

Marketing-Konzeption

Verlust der Mitte → Marktstruktur

Marketing-Konzeption

Marktstruktur

Marketing-Konzeption

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.: Marketing-Konzeption. Grundlagen der zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 8.Aufl., München 2006.

Snob-Effekt

Käuferverhalten

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 zum einen einen Zusatznutzen bieten und zum anderen 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.

Information Chunk → Schlüsselinformation

Käuferverhalten

Schlüsselinformation

Käuferverhalten

Die auch „Information Chunk“ (auch: „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 der *Stiftung Warentest* und Gütesiegel aller Art: Sie alle ersetzen Detailinformationen über Eigenschaften, Preis und Tauglichkeit von Gütern.

Verpackung

Innovation und Modifikation

Was die Werbung verspricht, muss die Verpackung des Produktes halten. Kriterien einer in diesem Sinn erfolgreichen Verpackungsgestaltung sind nach S. *Grünwald*:

- 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.:* Die Marke braucht Persönlichkeit, in LebensmittelZeitung, 45.Jg. (1993), Nr.17, S.70-72.

Ubiquität

Markenartikel

Die sog. Überallerhältlichkeit einer Ware ist gemäß dem traditionellen Verständnis 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 seine Produkte gemäß der eigenen Premiummarken-Strategie nur in entsprechend hochwertigen Distributionskanälen angeboten werden.

Fraktale Marke → Neue Marke

Markenartikel

Neue Marke

Markenartikel

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*.

Aktionitis → Markentreue

Markenartikel

Markentreue

Markenartikel

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) und
- 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.: Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S.71-95.

Markenrecht

Markenartikel

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 2006 mehr als 1,1 Mio. Marken registriert (ca. 750.000 nationale und 360.000 internationale Marken), wobei allein in diesem Jahr rund 72.000 nationale Marken neu eingetragen wurden. Manche Unternehmen besitzen eine Vielzahl von Marken; aktueller Spitzenreiter ist die *Deutsche Telekom AG* mit 126 Registrierungen.

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 irregeführt werden, was die Herkunft der markierten Ware bzw. Dienstleistung anbelangt. Verwechslungsgefahr kann klanglich, bildlich bzw. schriftbildlich oder assoziativ erwachsen (d.h. dem Sinngehalt nach).

Historische Entwicklung des Markenartikels

Markenartikel

Marken und Zeichen werden jenen Kulturgütern zugerechnet, die allen Menschen gemeinsam sind und deshalb von jedermann verstanden werden. Die für den 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 Globalisierungsdrucks können die im Konsumgüterbereich entwickelten Markentechnik und Markenpolitik jedoch nur bedingt Vorbild für den Industriegüterbereich sein. So ist es dort aufgrund der häufigen Vernetzung von Hard- und Software nicht möglich, Produktmarken zu etablieren, weshalb *Siemens*, *IBM* etc. wie Corporate Brands geführt werden.

1930 waren erst 10%, Mitte der achtziger 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 mit *Sölter* 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 achtziger Jahre einen Verdrängungswettbewerb auslöste und strukturelle Voraussetzungen für den Markterfolg der Gattungsmarken schuf.

Literatur: *Berekoven, L.:* Von der Markierung der Marke, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*, München 1992, S.25-45. *Braudel, F.:* Sozialgeschichte des 15.-18.Jahrhunderts. Aufbruch zur Weltwirtschaft, München 1986. *Größer, H.:* Der klassische Markenartikel – Versuch einer Wesensbestimmung, in: *MARKENARTIKEL*, 53.Jg. (1991), Nr.5, S.200-207. *Leitherer, E.:* Das Markenwesen der Zunftwirtschaft, in: *MARKENARTIKEL*, 18.Jg. (1956), Nr.9, S.685-707. *Leitherer, E.:* Die Entwicklung des Markenwesens. Von den Ursprüngen bis zum Beginn der fünfziger Jahre, 2.Aufl., Wiesbaden

1988. *Leitherer, E.; Wichmann, H.*: Reiz und Hülle. Gestaltete Warenverpackungen des 19. und 20. Jahrhunderts, Basel 1987. *Meffert, H.; Bruhn, M.*: Markenpolitik im Wettbewerb, in: MARKENARTIKEL, 45.Jg. (1983), Nr.6, S.278-294 und Nr.7, S.341-346. *Meldau, R.*: Zeichen, Warenzeichen, Marken, Bad Homburg 1967. *Merbold, C.*: Zur Funktion der Marke in technischen Unternehmen, in: MARKENARTIKEL, 55.Jg. (1993), Nr.12, S.578-580. *Murphy, P.E.; Lacznia, G.R.*: Generic Supermarket Items. A Product and Consumer Analysis, in: Journal of Retailing, Vol.55 (1979), No.2, pp.3-14. *Nolte, H.*: Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Bochum 1976. *Osel, W.*: Intel. Vom Techniker zum Markenartikel, in: MARKENARTIKEL, 55.Jg. (1993), Nr.12, S.574-578. *Poth, L.*: Markenartikel - Handelsmarken - No Names, in: MARKENARTIKEL, 45.Jg. (1983), Nr.7, S.337-341. *Schwarzer, H.*: Behauptung des Markenartikels im strukturellen Wandel des Marktes, Hamburg 1990, S.56. *Sölter, A.*: Verbände in der industriellen Absatzwirtschaft, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp.2002-2011. *Stromer von Reichenbach, W.*: Verbraucherschutz in der Vergangenheit, in: Dichtl, E. (Hrsg.), Verbraucherschutz in der Marktwirtschaft, Berlin 1975, S.97-112. *Szallies, R.*: Wem vertraut der Verbraucher? Wie erlebt er Marketing?, in: absatzwirtschaft (asw), 31.Jg. (1988), Sondernummer Oktober, S.8-20.

Markierung

Markenartikel

Hierbei handelt es sich um eine 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 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*)

Aufschluss über die Herkunft eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Literatur: Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10.Aufl., Wiesbaden 2008.

Wirtschaftsgeschichte → Historische Entwicklung des Markenartikels

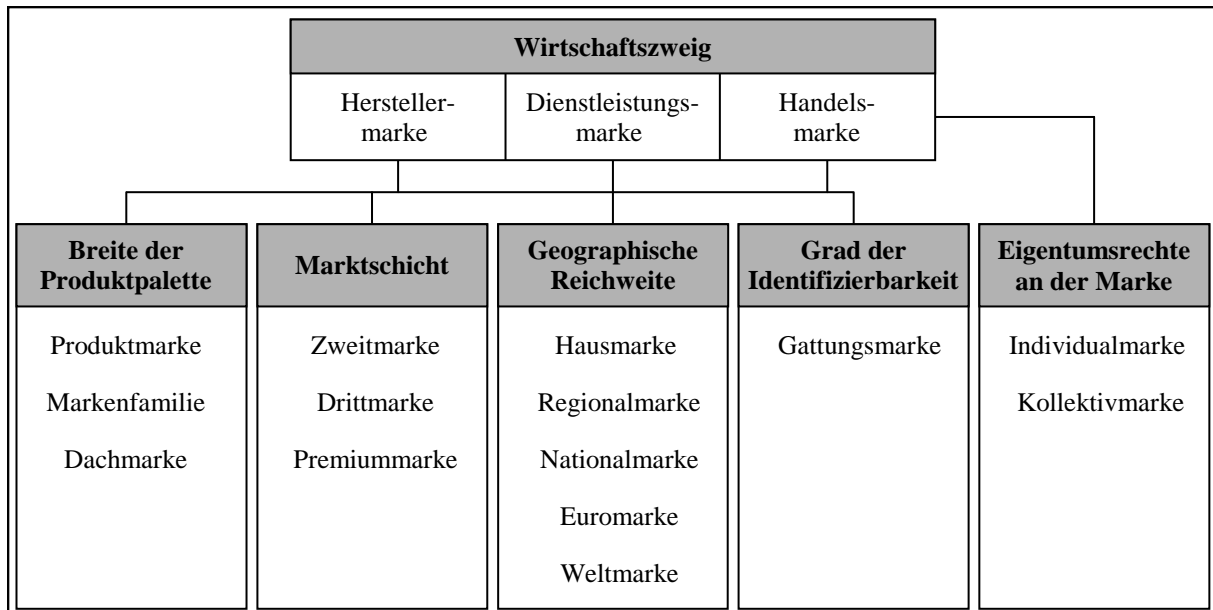
Markenartikel

Markenkonzepte

Markenartikel

Sieht man einmal 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.



Herstellermarke

Markenartikel

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.

Handelsmarke

Markenartikel

In den siebziger und frühen achtziger 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 Markenkonzeppte 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 neunziger Jahre vollzieht 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.: Handelsmarken. Basis für neue Partnerschaften zwischen Handel und Industrie, in: MARKENARTIKEL, 55.Jg. (1993), Nr.7, S.336-338. Michael, B.M.: Die Marke ist tot. Es lebe die Marke, in: Grey Düsseldorf (Hrsg.), Wie man Marken Charakter gibt, Stuttgart 1993, S.409-418. Hawes, J.M., Crittenden, W.F.: A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, in: Strategic Management Journal, Vol.5 (1984), No.3, pp.275-287.

Orientierungsmarke → Handelsmarke

Markenartikel

Gattungsmarke

Markenartikel

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 achtziger 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 der Markenartikel-Status 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 (→ Handelsmarke).

Eigenmarke → Handelsmarke, → Gattungsmarke

Markenartikel

Dienstleistungsmarke

Markenartikel

Auch im Dienstleistungsbereich mehren sich seit den neunziger Jahren die Bestrebungen, die Angebotspalette zu standardisieren, intensive Werbung zu betreiben und Dienstleistungsmarken zu etablieren. 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.: Dienstleistungsmarketing, 5.Aufl., Wiesbaden 2006.

Produktmarke

Markenartikel

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 verfolgen hauptsächlich Hersteller mit heterogenem Sortiment das Anliegen, 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 weitestgehenden 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 von *Procter&Gamble* verfolgten Eigenmarkenstrategie 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 Vorteil ist der geringe Bedarf, die markenspezifischen Marketing-Maßnahmen zu koordinieren. Der zentrale Nachteil dieser Philosophie besteht darin, dass eine Monomarkete in allen Phasen des Produktlebenszyklus alleine die gesamten Marketing-Kosten 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.: Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S.129-156. Unger, F.: Markenartikel – Konzeption, in: Unger, F. (Hrsg.), Konsumentenpsychologie und Markenartikel, Heidelberg 1986, S.1-17.

Markentransfer → Produktmarke

Markenartikel

Markenfamilie

Markenartikel

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*, *Duschdas* und *Cremedas* von *Lingner und Fischer* nicht selten einen identischen Namensbestandteil auf.

Mit Hilfe der Markenfamilienstrategie, derer sich im Dienstleistungssektor bspw. der *Springer-Verlag* 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 Analyseeinheit „Einzelmarke“ hat derartige Interdependenzen lange Zeit ebenso vernachlässigt wie die komplexe Kosten-, Absatz- und Goodwill-Struktur von Mehrproduktunternehmen.

Literatur: *Simon, H.*: Herausforderungen an die Marketingwissenschaft, in: *Marketing-ZFP*, 8.Jg. (1986), Nr.3, S.205-213. *Wind, Y.; Robertson, T.S.*: Marketing Strategy. New Directions for Theory and Research, in: *Journal of Marketing*, Vol.47 (1983), pp.12-25.

Badwill → Markenfamilie

Markenartikel

Dachmarke

Markenartikel

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.*: The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, in: *Journal of Marketing Research*, Vol.29 (1992), No.3, pp.296-313.

Programmmarke → Dachmarke

Markenartikel

Markendehnung → Dachmarke

Markenartikel

Line Extension → Dachmarke

Markenartikel

Mehrmarkenstrategie

Markenartikel

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: Kotler, P.; Keller, K.L.; Bliemel, F.: Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12.Aufl., München 2007.

Premiummarke → Mehrmarkenstrategie, → Snob-Effekt

Markenartikel

Markenaufspaltung → Mehrmarkenstrategie

Markenartikel

Geographische Reichweite der Marke

Markenartikel

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.

Markentechnik → Trading up

Markenartikel

Trading up

Markenartikel

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

Wichtige Markentechniken zur Etablierung von Premiummarken

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 (2002, S.214).

Literatur: Becker, J.: Marketing-Konzeption. Grundlagen der zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 8.Aufl., München 2006.

Trading down

Präsentation des Angebots

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*).

Business Improvement District

→ Stadtmarketing, modernes

Präsentation des Angebots

Stadtmarketing, modernes

Präsentation des Angebots

Klassisches 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.

Literatur: Greipl, E.; Müller, S. (Hrsg.): Zukunft der Innenstadt. Herausforderungen für ein erfolgreiches Stadtmarketing, Wiesbaden 2007. Mensing, M.; Albers, M.: Umsetzungskonzepte für erfolgreiche Vitalisierungsstrategien. Public-Private-Partnership, Business-Improvement-Districts und Quartiersmanagement, in: Zentes, J. (Hrsg.), Handbuch Handel. Strategien-Perspektiven-Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden 2006, S.985-1005. Vogels, P.: Konzepte des Stadt- und Citymarketing. Erfahrungen und Entwicklungstendenzen vor dem Hintergrund städtebaulicher und handelsstruktureller Entwicklungen, in: Zentes, J. (Hrsg.), Handbuch Handel. Strategien-Perspektiven-Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden 2006, S.965.

Value Added-Services im Handel

Präsentation des Angebots

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.

Pull-Strategie → Sprung-Werbung

Absatzwege

Sprung-Werbung

Kommunikationspolitik

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).

Country of Origin → Made in ...

Produktpolitik

Made in ...

Produktpolitik

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“, „erhältet heimische Arbeitsplätze“, „buy british“.

Literatur: Hong, S.-T.; Wyer, R.S.: Determinants of Product Evaluation. Effects of the Time Interval between Knowledge of a Product's Country of Origin and Information about its Specific Attributes, in: Journal of Consumer Research, Vol.17 (1990), No.3, pp.277-288.

Direkte Produkt Rentabilität (DPR)

Absatzwege

Händler vergeben das knappe Gut „Regalplatz“ nach Maßgabe der artikelspezifisch errechneten Direkten Produkt Rentabilität (DPR). Diese errechnet sich aus dem Rohertrag einer einzelnen Verkaufseinheit abzüglich der im Groß- und Einzelhandel anfallenden direkten Produktkosten.

Absatz

Entwicklungslinien des Marketing

- (1) Als Unternehmensfunktion bezeichnet der Begriff Absatz die Summe der Maßnahmen, welche die Veräußerung der Güter eines Unternehmens an Kunden zum Ziel hat.
- (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.

Verkehrsgeltung

Markenartikel

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%.

Partnerschaftsmarketing → Affiliate-Marketing

E-Commerce

Affiliate-Marketing

E-Commerce

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

In-Game-Advertising

E-Commerce / Below-the-Line-Kommunikation

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.

Literatur: Haderlein, A.: 5 Trends im Zeitalter der Sozial-Medien, in: absatzwirtschaft, 50.Jg. (2007), Nr.5, S.30-31.

Zuordnungsproblematik

→ Wirkungsverschiebungen

Above-the-Line-Kommunikation

Wirkungsverschiebungen

Above-the-Line-Kommunikation

Die Werbewirkung tritt häufig „verspätet“ oder auf andere Weise „verschoben“ ein. Drei Effekte (→ Carry-over-Effekt, → Spill-over-Effekt, → Decay-Effekt), 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

Above-the-Line-Kommunikation

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.

Spill-over-Effekt

Above-the-Line-Kommunikation

Neben der zeitlichen Verschiebung der Werbewirkung (→ Carry-over Effekt) gibt es den Spill-over Effekt: die inhaltliche Ausstrahlung von anderen Elementen des Marketing-Mix. 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.

Beharrungseffekt → Decay-Effekt

Above-the-Line-Kommunikation

Decay-Effekt

Above-the-Line-Kommunikation

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.

Shelf Ready Packaging (SRP)

Präsentation des Angebots

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.

Out of Stock (OoS)

Präsentation des Angebots

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.

Literatur: *LebensmittelZeitung*, Nr.36, 07.09.2007, S.62.

Mäzenatentum

Below-the-Line-Kommunikation

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 *Properz* 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.

Sponsoring

Below-the-Line-Kommunikation

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 Kulturbefragte) in einem emotional besetzten Umfeld anzusprechen. Zuweilen treten Sportler oder Künstler in der Öffentlichkeit auch werblich für ihren Sponsor in Erscheinung (= Leitbildwerbung).

Sponsoring-Aktivitäten lassen sich zum einen nach dem Ausmaß der Förderung klassifizieren. Je nach Anteil eines Unternehmens an den durch Sponsoring erzielten Einnahmen des Sponsornehmers unterscheidet man in:

- 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.

Zum anderen 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: Astous, A.; Bitz, P.: Consumer Evaluations of Sponsorship Programmes, in: European Journal of Marketing, Vol.29 (1995), No.12, pp.6-22. Bruhn, M.: Sponsoring-Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, 2.Aufl., Wiesbaden 1991. Bundessteuerblatt: Ertragrechtliche Behandlung des Sponsoring, in: Bundessteuerblatt 1998, Teil 1, Nr.4, S.212-213. Hermanns, A.: Sponsoring, in: Diller, H.: Vahlens großes Marketing Lexikon, 2.Aufl., München 2001, S.1587-1590. Nufer, G. (Hrsg.): Erinnerungsleistung an Sponsoren bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 48.Jg. (2002), Nr.2, S.149-171.

Fundraising → Spenden-Marketing

Below-the-Line-Kommunikation

Spenden-Marketing

Below-the-Line-Kommunikation

Im Gegensatz zu einem Sponsor erwartet ein Spender keine äquivalente Gegenleistung. Eine Spende ist freiwillig, einseitig (Spender → Empfänger) und nicht vertraglich geregelt. Aus diesem Grund spenden zumeist Privatpersonen und seltener als häufig vermutet Unternehmen. Spender erhalten gewöhnlich einen Nachweis für gezahltes Geld oder zur Verfügung gestellte Sachmittel. Damit können sie die Spende begrenzt steuerlich absetzen (§10b EStG). 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.

Corporate Social Responsibility (CSR)

→ Sozio-Marketing

Marketing-Konzeption

Goodwill → Sozio-Marketing

Marketing-Konzeption

Sozio-Marketing

Marketing-Konzeption

Zum sog. Sozio-Marketing von Unternehmen zählen Instrumente wie Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit, Spenden und Selbstbeschränkungen. 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 (sog. 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: Wiedmann, K.-P.: Sozio-Marketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing Lexikon, 2.Aufl., München 2001, S.1579-1581.

Public Private Partnership (PPP)

Marketing-Konzeption

Als Public Private Partnership bezeichnet man gemeinhin eine 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.: Public Private Partnership, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31.Jg. (2002), Nr.6, S.339-342.

Mere Exposure-Effekt

Above-the-Line-Kommunikation

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.*: Attitudinal Effects of Mere Exposure, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol.9 (1968), No.2, pp.1-27.

Markenverwechslung → Dominanz-Effekt

Markierung

Prominenz-Effekt → Dominanz-Effekt

Above-the-Line-Kommunikation

Dominanz-Effekt

Above-the-Line-Kommunikation

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.

Ambush-Marketing

Below-the-Line-Kommunikation

Ein Sponsoring-Vertrag schützt zwar unter Umständen davor, dass Unternehmen der gleichen Branche legal bei dem Sponsornehmer werben (Exklusivitätsklausel), unredliches Verhalten kann er aber nicht ausschließen. Häufig 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. Dieses als Ambush-Marketing (= Werbung aus dem Hinterhalt) bezeichnete Vorgehen lässt sich häufig rechtlich 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.

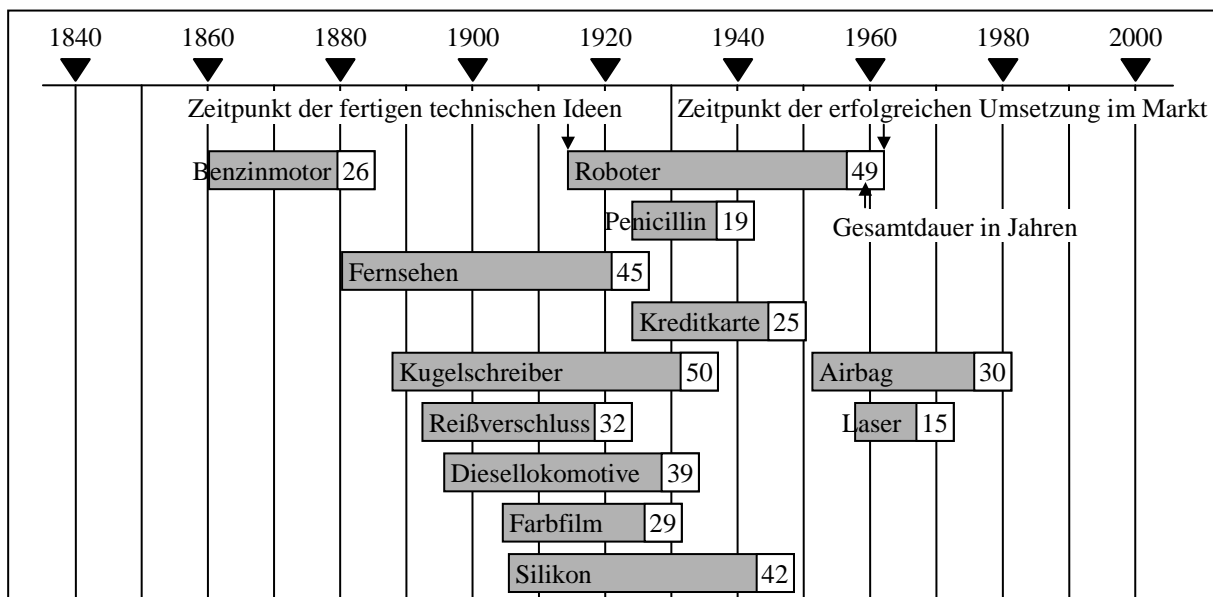
Bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 trat *Bitburger* bspw. nicht als Haupt-Sponsor auf. Den Erfolg der offiziellen Geldgeber gemessen in Erinnerungswerten konnte die Biermarke allerdings durch gleichzeitiges Programm-Sponsoring größtenteils übertreffen. Um diesem Ambush-Marketing vorzubeugen, engagiert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

Literatur: *Meenaghan, T.; Shipley, D.*: Media Effect in Commercial Sponsorship, in: *European Journal of Marketing*, Vol.33 (1999), No.3/4, pp.328-347. *Ehm, P.*: Der Sponsor-Check zur WM, in: *W&V Werben und Verkaufen*, 45.Jg. (1998), Nr.28, S.72-73. *Sandler, D.M.; Shani, D.*: Olympic Sponsorship vs. "Ambush" Marketing. Who get's the Gold?, in: *Journal of Advertising Research*, Vol.29 (1989), No.4, pp.9-14.

Innovationen

Innovation und Modifikation

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



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

Produktlinie

Innovation und Modifikation

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.: Produktliniengestaltung, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2002, S.559-579.

Behavioral Targeting

Entwicklungsphasen des Marketing

Individualisiertes, auf das konkrete Kundenverhalten abgestimmtes Marketing.

Digital Signage

Entwicklungsphasen des Marketing

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

Entlastung → Simplicity

Innovation und Modifikation

Simplicity

Innovation und Modifikation

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.

Literatur: Esch, R.: Der Affe in uns. Worauf sich das Marketing einstellen muss, in: absatzwirtschaft, 50.Jg. (2007), Nr.12, S.31-35.

Kannibalisierung

Innovation und Modifikation

Aus Marketing-Sicht handelt es sich dabei um den Umstand, dass 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.

Krise

Marketing-Konzeption

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 seine Existenz gefährdet ist.

Literatur: Bea, F.X.; Haas, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 23.Jg. (1994), Nr.10, S.486-493. Köglmayr, H.-G.; Lingenfelder, M.; Müller, S.: Die Unternehmenskrise als führungspolitische Herausforderung. Ergebnisse einer Vier-Länder-Befragung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 40.Jg. (1988), Nr.1, S.49-70.

Bedürfnis → Motiv

Käuferverhalten

Bedarf → Motiv

Käuferverhalten

Motivation → Motiv

Käuferverhalten

Motiv

Käuferverhalten

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.

Vergleichende Werbung

Above-the-Line-Kommunikation

So nennt man eine Werbung, die das beworbene Angebot mit mindestens einem namentlich benannten oder unmissverständlich kenntlich gemachten Konkurrenzprodukt in Bezug auf Produkt-, Service- oder Unternehmensmerkmale vergleicht. 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 der Stiftung Warentest) angeführt oder auf die Vorteile des eigenen Produktes gegenüber der „Marke X“ hingewiesen.

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!“).

Literatur: *Wiltinger, A.; Fischer, B.:* Die unterschätzte Werbewirkung vergleichender Werbung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 52.Jg. (2006), Nr.3, S.288-305.

Ästhetisierung → Produktästhetik

Innovation und Modifikation

Produktästhetik

Innovation und Modifikation

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 den Studien von *Esch* und *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: Esch, R.; Langner, T.: Management eines geheimen Verführers, in: absatzwirtschaft, 49.Jg. (2006), Sonderausgaben Marken 2006, S.18-25. Bloch, P.H.; Brunel, F.F.; Arnold, T.J.: Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics. Concept and Measurement, in: Journal of Consumer Research, Vol.29 (2003), No.4, pp.551-565.

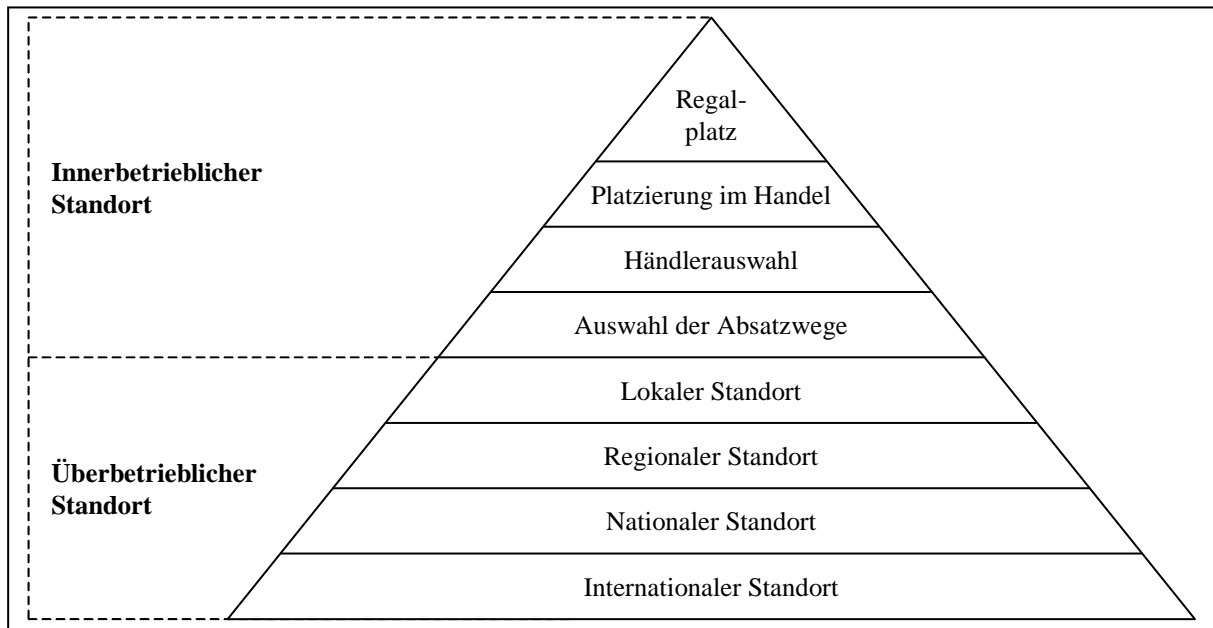
Standortentscheidung

Präsentation des Angebots

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



Product Placement

Above-the-Line-Kommunikation

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, sind folgende:

- 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 (weltweiter Umsatz 2006 = 6 Mrd. \$) 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: *HORIZONT*, Nr.45 (09.11.2006), S.58. *Herrmann, A.; Lemân, F.M.*: Product Placement, in: *das wirtschaftsstudium (wisu)*, 36.Jg. (2007), Nr.10, S.1232-1236.

Outsourcing

Marketing-Konzeption

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.).

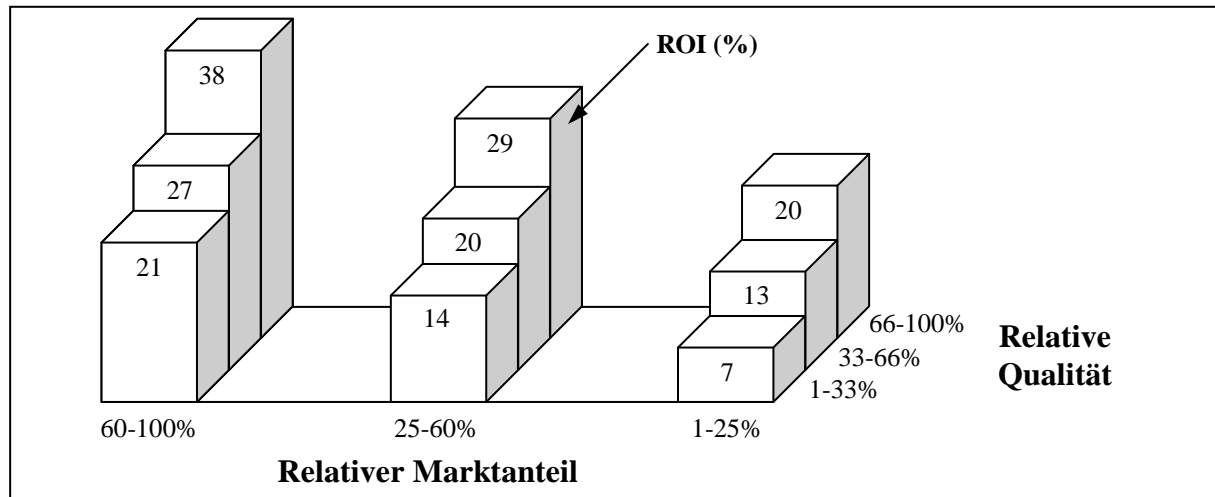
	Vorteile	Nachteile
Unternehmensstrategie	Konzentration auf Kernleistung Mehr Kundennähe durch kleinere Organisation Größere Flexibilität durch kurzfristig abbaubare bzw. erweiterbare Kapazität	Abhängigkeit von Dienstleistern Aufgabe von Know how Risiko der Zusammenarbeit Zusammenstoß unterschiedlicher Unternehmenskulturen
Effizienz	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
Kosten	Umwandlung fixer in variable Kosten Bessere Planbarkeit und Transparenz der Kosten Reduktion Personalkosten	Transaktionskosten Komplexitätskosten
Personal		Widerstände beim Personal Verlust kultureller Identität Weggang von Leistungsträgern

PIMS-Studie

Entwicklungsphasen des Marketing

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. 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 %)
Rover	5.294	Toyota	707	Opel	370
Lancia	3.297	Subaru	663	Ford	367
Saab	1.607	Mazda	619	BMW	348
Citroën	1.380	Fiat	569	Skoda	298
Jaguar	1.237	Renault	539	Audi	288
Alfa Romeo	886	Nissan	536	Daihatsu	269
Peugeot	840	Suzuki	452	Mercedes	238
Kia	751	Mitsubishi	427	Volkswagen	212
Volvo	722	Hyundai	396		

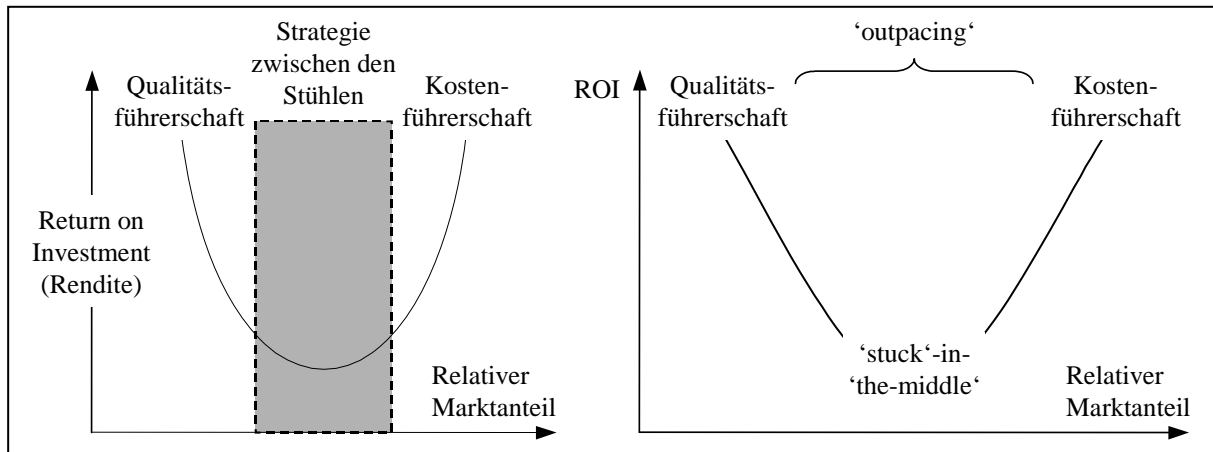
Auch stärkt die aus einem großen Marktanteil erwachsende Marktmacht die Verhandlungsposition. Der positive Einfluss der Variablen „relative Produktqualität“

lässt sich u.a. mit der dann gegebenen Fähigkeit, ein höheres Preisniveau durchzusetzen, begründen. Hinzu kommen geringere Fehlerbehebungskosten (bspw. Rückrufaktion) sowie 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 fasst *Homburg*, wie in Abb. 5. dargestellt ist, in drei Rubriken zusammen: mangelhafte Datengrundlage, unzureichende Untersuchungsmethodik und voreilige Implikationen für das strategische Management. Da die teilnehmenden Unternehmen das Projekt nicht mehr unterstützten, wurde es 1999 eingestellt.

Abb. 5: Methodenkritik

Datengrundlage	Untersuchungsmethodik	Strategieempfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> • Subjektivität der Bewertung einzelner Variablen (z.B. relative Produktqualität) • Querschnittsanalyse (kurzfristige Betrachtung einzelner Variablen) • Repräsentativität (Weniger erfolgreiche SGEs, nicht US-amerikanische SGEs, kleinere SGEs sowie SGEs aus Dienstleistungssektor nicht hinreichend repräsentiert) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückschluss auf kausale Beziehungen aus Korrelationen (Problem der Scheinkorrelationen) • Vernachlässigung von Interdependenzen zwischen erklärenden Variablen bei Anwendung der multiplen Regression • Mangelnde Eignung der multiplen Regressionsanalyse, um komplexe Abhängigkeitsstrukturen wie z.B. kausale Ketten zu untersuchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einseitige Orientierung am ROI als Erfolgsgröße • Vernachlässigung möglicher Synergieeffekte zwischen einzelnen SGEs eines Unternehmens • Vernachlässigung branchenspezifischer Besonderheiten

Literatur: Ailawadi, K.; Farris, P.; Parry, M.: Market Share and ROI. Observing the Effect of Unobserved Variables, in: International Journal of Research in Marketing, Vol.16 (1999), pp.17-33. Buzzell, R.; Gale, B.: Das PIMS-Programm, Wiesbaden 1989. Fine, C.: Quality Control and Learning in Productive Systems, Stanford University 1983. Hildebrandt, L.; Arnacker, D.:

Panelanalysen zur Kontrolle „unbeobachteter“ Einflussgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66.Jg. (1996), Nr.11, S.1409-1426. *Homburg, C.*: Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3.Aufl., Wiesbaden 2000. *Jacobson, R.; Aaker, D.*: Is Market Share All that It's Cracked up to Be?, in: Journal of Marketing, Vol.59 (1985), No.4, pp.11-22. *Szymanski, D.; Bharadwaj, S.; Varadarajan, P.*: An Analysis of the Market-Share-Profitability Relationship, in: Journal of Marketing, Vol.57 (1993), No.3, pp.1-18.

Konsumausgaben

Entwicklungsphasen des Marketing

Die Konsumausgaben der Privaten Haushalte lagen 2005 nach Angaben des *Statistischen Bundesamtes* bei knapp 2.000 € pro Haushalt und Monat. Der größte Ausgabeposten sind die Aufwendungen für Wohnen & Energie (662 €), gefolgt von Verkehr/Transport (270 €) und Nahrungsmittel (268 €). Die durchschnittlichen Aufwendungen für Freizeit & Kultur betrugen im Vergleichsjahr 232 €, für Innenausstattung wurden 125 € ausgegeben, für Hotel & Gastronomie 106 € sowie für Haushaltsgeräte 95 €. Es verbleibt ein nicht weiter aufgeschlüsselter Restbetrag von 239 €.

Einstellung

Käuferverhalten

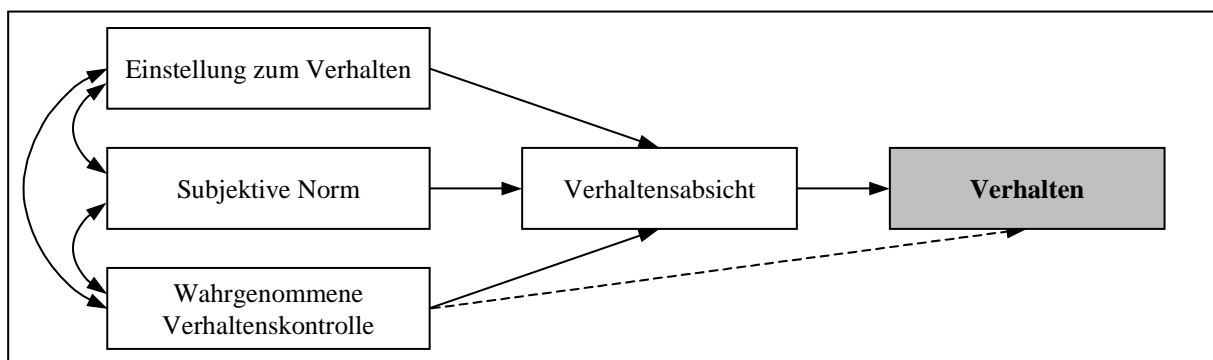
Eine Einstellung ist eine zeitlich relativ stabile, auf soziale Objekte gerichtete Verhaltensbereitschaft. Einstellungen äußern sich als bewertende individuelle Überzeugungen, die in Form von Ablehnung oder Zustimmung auf konkrete Objekte bzw. Situationen Bezug nehmen. Manche Autoren sprechen auch von 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.).

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.:* Prediction of Goal-Directed Behavior. Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol.22 (1986), May, pp.453-474. *Bagozzi, R.P.; Wong, N.; Abe, S.; Bergami, M.:* Cultural and Situational Contingencies and the Theory of Reasoned Action, in: Journal of Consumer Psychology, Vol.9 (2000), No.2, pp.97-106. *Balderjahn, I.:* Einstellungen und Einstellungsmessung, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1995, Sp.543-555. *Durvasula, S.; Andrews, J.C.; Netemeyer, R.G.:* A Cross-Cultural Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia, in: Journal of International Consumer Marketing, Vol.4 (1997), pp.73-93. *Granzin, K.L.; Painter, J.J.:* Motivational Influences on „Buy Domestic“ Purchasing. in: Journal of International Marketing, Vol.9 (2001), No.2, pp.73-96. *Shimp, T.A.; Sharma, S.:* Consumer Ethnocentrism. Construction and Validation of the CETSCALE, in: Journal of Marketing Research, Vol.24 (1987), August, pp.280-289. *Thurstone, L.L.; Chave, E.J.:* The Measurement of Attitudes, Chicago 1929. *Watson, J.J.; Wright, K.:* Consumer Ethnocentrism and Attitudes toward Domestic and Foreign Products, in: European Journal of Marketing, Vol.34 (2000), No.9/10, pp.1149-1166.

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.

Rang	Unternehmen	Unternehmenswert (in Mrd. \$)	Rang	Unternehmen	Kapitalrendite (in %)
1	Procter & Gamble	207,2	1	GlaxoSmithKline	52
2	Altria Group	193,7	2	Beiersdorf	46
3	Johnson & Johnson	193,5	3	Colgate-Palmolive	43
4	GlaxoSmithKline	147,0	4	PepsiCo	39
5	Nestlé	141,0	5	Unilever	34
6	Coca-Cola	113,8	6	Reckitt Benckiser	32
7	PepsiCo	102,5	7	Coca-Cola	31
8	Unilever	85,4	8	Johnson & Johnson	30
9	British American Tobacco	63,6	9	Avon	29
10	L'Oréal	61,9	10	Anheuser-Busch	29

Literatur: LebensmittelZeitung, Nr.45 (9.11.2007), S.50.

Erfolgsfaktorenforschung

Entwicklungsphasen des Marketing

Die Erfolgsfaktorenforschung reicht zurück bis in die sechziger Jahre. Aber erst seit etwa 1980 befassen sich Wissenschaftler intensiv mit der Frage, welche „Faktoren“ den Erfolg von Unternehmen maßgeblich beeinflussen. 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?

Als Fanal der Erfolgsfaktorenforschung erwies sich die Studie „In Search of Excellence“, welche *Peters* und *Waterman* 1982 in den USA veröffentlichten. Darin beschrieben die Autoren jene Merkmale, anhand derer sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen US-Unternehmen unterscheiden. Diese Arbeit gilt zwar heute aus verschiedenen Gründen (z.B. empirizistische, atheoretische Vorgehensweise) als weitgehend überholt. 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.

Außenwerbung

Above-the-Line-Kommunikation

Dabei handelt es sich um eine 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).

Werbung

Above-the-Line-Kommunikation

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 sog. 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.

Portfolioanalyse

Marketing-Konzeption

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.).

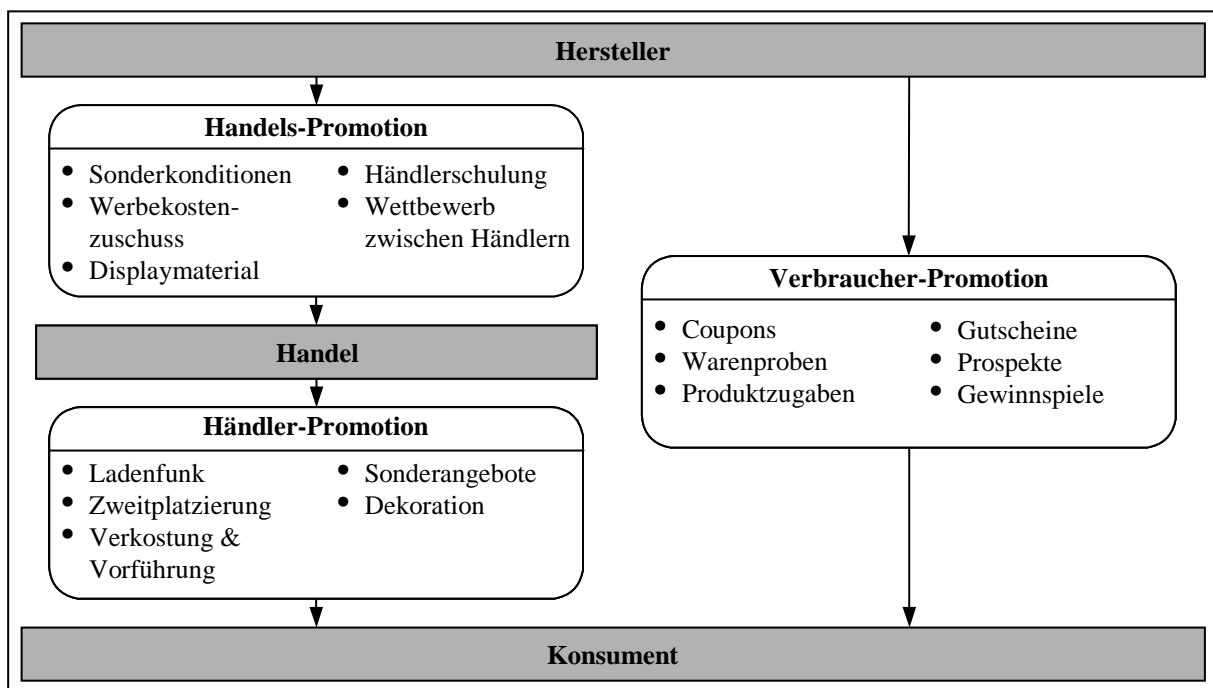
Eisenhower-Prinzip

dringlich	sofort anpacken	delegieren
	terminieren	Papierkorb
nicht dringlich	wichtig	nicht wichtig

Verkaufsförderung

Above-the-Line-Kommunikation

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.

Entscheidung

Marketing-Konzeption

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

Literatur: *Kirsch, W.:* Entscheidungsprozesse, Bd.1-3, Wiesbaden 1970-1971.

Einkaufskontor

Absatzwege

Dabei handelt es sich um 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.

Literatur: *Zentes, J.; Ferring, N.:* Internationales Handelsmarketing, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management, München 1995, S.410-436.

Zahlungsbedingungen

Preisfindung

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.

Global Sourcing

Absatzwege

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

Literatur: Arnold, U.: Global Sourcing. Strategiedimensionen und Strukturanalysen, in: Holm, D.; Kaufmann, L. (Hrsg.), Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2.Aufl., Wiesbaden 2002, S.201-220.

Kooperation

Marketing-Konzeption

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.

Literatur: Welge, M.K.; Al-Laham, A.: Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2.Aufl., Wiesbaden 2002, S.625-650.

Einheitspreis

Preisfindung

Dies ist eine 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.

Eigenkapital

Preisfindung

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).

Eigenkapitalausstattung deutscher mittelständischer Unternehmen (2003)

	Kleinunter- nehmen	Mittlere Unternehmen			Größere mittelständische Unternehmen
Umsatz (in Mio. €)	0,5 – 2,5	2,5 – 5	5 – 12,5	12,5 – 50	über 50
Eigenkapital (in % der Bilanzsumme)	4,1	10,2	14,0	20,7	25,0
Bankschulden (in % der Bilanzsumme)	41,3	30,9	29,1	24,4	18,8

Quelle: Deutscher Sparkassen- und Giroverband.

Effektivität

Entwicklungsphasen des Marketing

Effektivität meint den Umstand, dass ein (Unternehmens-)Ziel erreicht wurde bzw. werden muss (bspw. Marktanteil), unabhängig von Art und Ausmaß der hierzu eingesetzten Mittel. Das Kriterium der Effektivität ist von dem der → Effizienz abzugrenzen.

Effizienz

Entwicklungsphasen des Marketing

Effizienz ist ein Kriterium, das dem für eine Wirtschaftswissenschaft zentralen Knappheitsgedanken Rechnung trägt. Effizient ist es bspw., ein Ziel zu erreichen, ohne die dafür notwendigen Produktionsfaktoren zu verschwenden (= technische Effizienz). Die Mikroökonomie spricht von ökonomischer Effizienz, wenn eine bestimmte Menge an Gütern zu den geringst möglichen Kosten hergestellt wird. Diese ergeben sich aus dem Verhältnis der Einsatzfaktoren zu den entsprechenden (Faktor-)Kosten. Technische Effizienz ist zwar Voraussetzung für ökonomische Effizienz; der Umkehrschluss aber muss nicht gelten. Aus Sicht der Wohlfahrtsökonomik hingegen ist ein Zustand ökonomisch effizient, wenn ein Individuum seine Wohlfahrt nur zu Lasten eines anderen steigern könnte (= Pareto-

Optimum). Effizienz ist von → Effektivität abzugrenzen, welche dann gegeben ist, wenn das gesetzte Ziel erreicht wurde, mit welchen Mitteln auch immer.

E-Business → E-Commerce

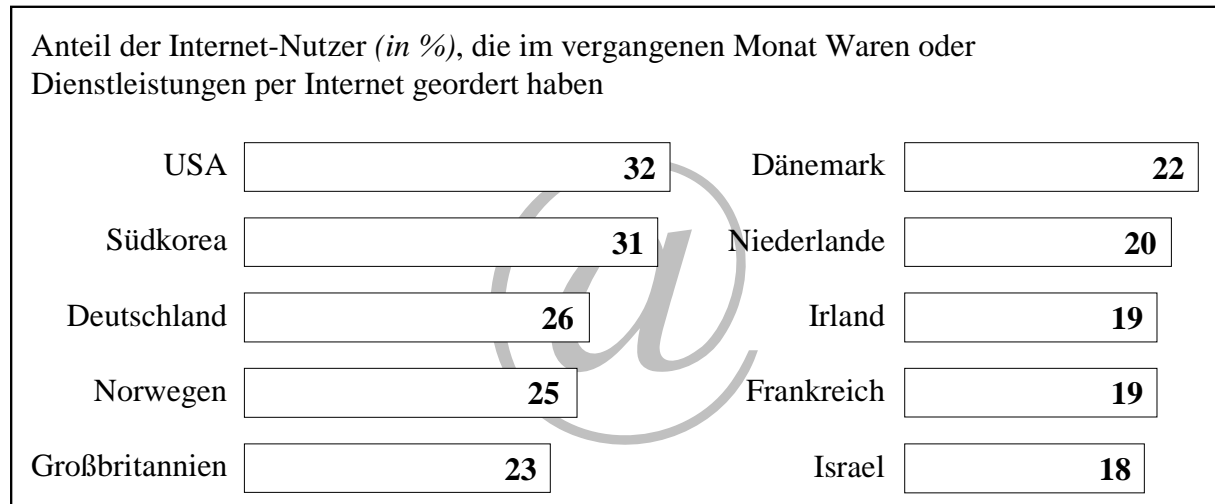
E-Commerce

E-Commerce

E-Commerce

E-Commerce bezeichnet, eng gefasst, den elektronischen Handel und im weiteren Sinn jede Form elektronisch unterstützter Geschäftstätigkeit (E-Business). Zu den hier bedeutsamen Spielarten des E-Commerce zählen der elektronische B-to-B-Handel und der C-to-C-Handel. Bedeutsam für die Entwicklung von E-Commerce war die weltweite Standardisierung von Syntax und Formaten (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport). In Deutschland, wo Anfang 2002 annähernd 42% der Gesamtbevölkerung sich selbst als Internet-Nutzer einstuften, gaben 26% dieses Personenkreises an, „im vergangenen Monat Waren oder Dienstleistungen per Internet geordert zu haben“ (= 11% der Gesamtbevölkerung). In einem *internationalen*, vom Marktforschungsunternehmen *Taylor Nelson Sofres* in 37 Ländern durchgeführten *Vergleich* bedeutet dies Rang 3 (vgl. Abb. 1). Wie in der Anfangsphase von E-Commerce kaufen deutsche Kunden in diesem Vertriebskanal noch immer vor allem Bücher (= 33% der Internet-Shopper) und CDs (= 24%), gefolgt von Bekleidung (21%), elektronischen Geräten (19%) sowie Eintrittskarten für Theater und Kino (14%).

Abb. 1: Internationale Rangliste des Online-Shopping



Quelle: Taylor Nelson Sofres Interactive, in: Die Welt, 1.7.2002, S.16.

Literatur: Fritz, W.: Internet-Marketing und Electronic Commerce, 4.Aufl., Wiesbaden 2007.

Ethik

Entwicklungsphasen des Marketing

Ethik ist die 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.

Die *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>
Transparenz									
Kooperation mit Rechercheuren	↗	↘	↘	↘	↗	n.b.	↗	↘	↘
Berichte für die Öffentlichkeit	↗	↘	↘	↘	→	↗	→	→	↘
Dialog mit kritischen Organisationen	↗	n.b.	n.b.	↘	→	↗	→	↗	n.b.
Umwelt									
Umwelt-Management, Richtlinien für Lieferanten	↗	→	n.b.	n.b.	→	↗	→	→	n.b.
Umweltaspekte in der Produktion	→	→	n.b.	n.b.	→	↗	→	→	n.b.
Soziales									
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 ausreichen. Vermutung der Verbraucherschutzorganisation: Es gibt hier kein nennenswertes Engagement.							
→ ... Branchendurchschnitt									
↘ ... schlechter als der Durchschnitt									

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

Wie eine Internetumfrage unter 6.800 Verbrauchern von *Deloitte & Touche* ergeben hat, beabsichtigen europaweit 48% der Befragten, bei ihren Weihnachtseinkäufen auf die Herkunft der Produkte zu achten, um ethischen Erwägungen (→ Fairer Handel) Rechnung tragen zu können. Als besonders verantwortungsbewusst präsentieren sich dabei Angehörige südeuropäischer Länder (Italien = 63%, Portugal = 59%, Spanien = 54%), während Befragten, die aus westeuropäischen Ländern stammten, weniger daran gelegen war (Niederlande = 35%, Belgien = 37%, Großbritannien = 38%). Eine mittlere Position nahmen in dieser Hinsicht Deutschland (= 53%), Frankreich (= 45%) und Irland (= 44%) ein.

Literatur: *Homann, K.; Blome-Drees, F.*: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992. *Kreikebaum, H.; Behnam, M.; Gilbert, D.U.*: Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden 2001. *Steinmann, H.*: Unternehmensethik und Globalisierung. Das politische Element in der Multinationalen Unternehmung, in: *Holtbruegge, D.* (Hrsg.), *Management Multinationaler Unternehmungen*, Heidelberg 2003, S.377-398.

Corporate Governance

Entwicklungsphasen des Marketing

Darunter versteht man die 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.

Literatur: *Albach, H. (Hrsg.): Corporate Governance*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)-Ergänzungsheft, (2000), Nr.1, S.VII-VII. *Bernhardt, W.; von Werder, A.: Der German Code of Corporate Governance (GCCG). Konzeption und Kernaussagen*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70.Jg. (2000), Nr.11, S.1269-1279.

Corporate Citizenship

Entwicklungsphasen des Marketing

Darunter versteht man „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: Kiefer, R.: Corporate Citizenship. Mehr als Sponsoring, in: bank und markt, 33.Jg. (2004), Nr.4, S.19-22. Maaß, F.; Clemens, R.: Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger, Wiesbaden 2002.

Harvard-Konzept

Käuferverhalten

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.

Verlust-Aversion → Prospect-Theorie

Preispsychologie

Wertfunktion → Prospect-Theorie

Preispsychologie

Referenzpunkt → Prospect-Theorie

Preispsychologie

Endowment-Effekt → Prospect-Theorie

Preispsychologie

Prospect-Theorie

Preispsychologie

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 Besitztumseffekt („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.:* Ein Ansatz zur Preisbündelung auf der Basis der „prospect“-Theorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48.Jg. (1996), Nr.6/7, pp.675-694. *Kahneman, D.; Knetsch, J.; Thaler, R.:* Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem, in: Journal of Political Economy, Vol.98 (1990), pp.1325-1348. *Kahnemann, D.; Tversky, A.:* Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk, in: Econometrica, Vol.39 (1979), pp.341-350. *Kahneman, D.; Tversky, A.:* Choices, Value, and Frames, American Psychologist, Vol.39 (1984), pp.341-350. *Thaler, R.:* Toward a Positive Theory of Consumer Choice, in: Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol.1 (1980), pp.39-60. *Thaler, R.:* Mental Accounting and Consumer Choice, in: Marketing Science, Vol.4 (1985), pp.199-214.

Silver-Lining → Mental-Accounting

Preispsychologie

Mental-Accounting

Preispsychologie

Die von *Thaler* 1985 entwickelt Theorie baut auf der → Prospect-Theorie auf und trifft Aussagen darüber, wie kombinierte Gewinne und Verluste bewertet werden.

Demnach verfügen Verbraucher, ähnlich wie Unternehmen, über Buchführungssysteme, deren Funktionsweise allerdings nicht unbedingt ökonomischen Prinzipien folgt. Grundsätzlich lassen sich folgende vier Situationen unterscheiden:

- **Mehrfache Gewinne:** Da die \rightarrow 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 \rightarrow 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 (Verlust > Gewinn). Die Entscheidung, ob das Unternehmen die Einzelbeträge getrennt oder zusammen bewirbt, hängt von ihrer Höhe und dem individuellen Verlauf der \rightarrow 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: Diller, H.: Preispolitik, 3.Aufl., Stuttgart 2000. Thaler, R.: Toward a Positive Theory of Consumer Choice, in: Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol.1 (1980), pp.39-60. Thaler, R.: Mental Accounting and Consumer Choice, in: Marketing Science, Vol.4 (1985), pp.199-214.

Online-Videos *Above-the-Line-Kommunikation / Below-the-Line-Kommunikation*

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.

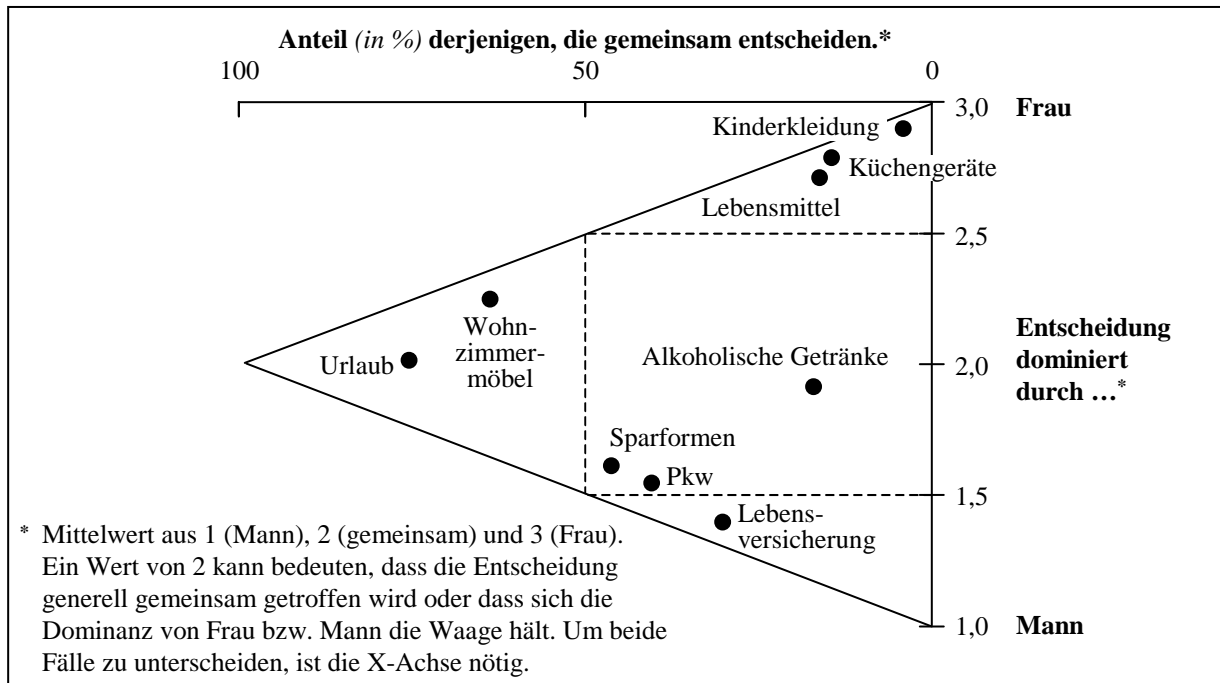
Literatur: HORIZONT, Nr.5, 31.01.2008, S.5.

Kaufentscheidung, familiär

Käuferverhalten

Wie die Abbildung zeigt, gibt es bei der Kaufentscheidung zwar typisch weibliche (Kinderkleidung, Lebensmittel, Küchengeräte) und männliche Domänen (Lebensversicherung). Bei anderen Produktkategorien ist der Anteil derer, die gemeinsam entscheiden, jedoch deutlich höher (Wohnzimmermöbel, Urlaub). Beim Urlaub müssen die Eltern außerdem noch Rücksicht auf ihre Kinder nehmen (z.B. Club-Urlaub mit Betreuungsangebot). Oftmals regen diese die Produktkäufe sogar selber an. So zeigen Beobachtungen in Supermärkten, dass die Initiative zum Kauf von Cornflakes in zwei Dritteln der Fälle vom Kind ausgeht. Fast immer stimmten die Eltern diesem Wunsch generell zu, mehrheitlich sogar auch der ausgesuchten Marke. Man spricht in diesem Falle von einer abgeleiteten Nachfrage.

Rollenverteilung bei der Kaufentscheidung



Quelle: Kroeber-Riel/Weinberg (2003, S. 464f.).

Integrierte Kommunikation *Above-the-Line- / Below-the-Line-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.

Rationale Argumentation

Above-the-Line-Kommunikation

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.

Plausible Argumentation

Above-the-Line-Kommunikation

Die plausible Argumentation nutzt verbreitete 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.

Moralische Argumentation

Above-the-Line-Kommunikation

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.

Emotionale Argumentation

Above-the-Line-Kommunikation

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*.

Fundraising

Above-the-Line-Kommunikation

Systematische Maßnahmen von Nonprofit-Organisationen mit dem Ziel, Spenden und andere Finanzierungsmöglichkeiten zu akquirieren.

Gemeinschaftswerbung

Above-the-Line-Kommunikation

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).

Sammelwerbung

Above-the-Line-Kommunikation

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.

Huckepackwerbung → Verbundwerbung

Above-the-Line-Kommunikation

Verbundwerbung

Above-the-Line-Kommunikation

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*).

Kreativitätsdefizit

Above-the-Line-Kommunikation

Der entscheidende Erfolgsfaktor beim Agentur-Briefing ist das richtige Maß an Freiheit bzw. Kontrolle. Allzu rigide Vorgaben beschränken die Kreativität der Agentur, was wiederum die Chance auf einen Erfolg versprechenden UAP schmälert. Hat die Agentur jedoch völlig freie Hand, wird sie möglicherweise zwar einen der vielen Kreativ-Awards gewinnen, die Kommunikationsziele des Unternehmens jedoch verfehlen bzw. zumindest nicht bestmöglich erfüllen (z.B. keine eindeutige Positionierung, Produkt im Spot kaum zu erkennen).

Irreführende Werbung

Above-the-Line-Kommunikation

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

Risiko, wahrgenommenes

Käuferverhalten

Dabei handelt es sich um die 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: *Bauer, R.A.:* The Concept of Perceived Risk, in: Cox, D.F. (Ed.): Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Boston 1967, pp.21-33.; *Kroeber-Riel, W.;* *Weinberg, G.:* Konsumentenverhalten, 8.Aufl., München 2003.

Teilnehmende Beobachtung

Informationsgewinnung

Bei der teilnehmenden Beobachtung tritt der Forscher selbst in Erscheinung. Nachteilig daran ist, dass er dadurch u.U. Reaktivität provoziert – zumindest dann, wenn der Proband von der Testsituation Kenntnis hat.

Handraising

Below-the-Line-Kommunikation

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.