

---

# Marketing

---

**Ausgewählte Themen des Marketings für die absatzorientierte operative Unternehmensführung.**



Autor: Thomas Schmitt  
Prof. für Betriebsökonomie  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Technik  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

Version 1.21, März 2019

## Vorwort

Die folgende Publikation behandelt ausgewählte Themengebiete aus dem Bereich der Marktbearbeitung und des Verkaufs.

Lösungen zu den Aufgaben finden Sie unter [www.startlink.ch/BWL/MARKETING.htm](http://www.startlink.ch/BWL/MARKETING.htm).

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
<b>Teil I Einführung</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Definition von Marketing</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Entwicklung des Marketings</b> .....	<b>5</b>
2.1. Marke als zentraler Aspekt des Marketings .....	5
2.2. Produktgestaltung als zentraler Aspekt des Marketings .....	5
2.3. Produktgestaltung als zentraler Aspekt des Marketings .....	5
2.4. Ganzheitliches Konzept als zentraler Aspekt des Marketings .....	5
<b>3. Orientierung des Marketings</b> .....	<b>5</b>
3.1. Produktionsorientierung.....	6
3.2. Verkaufsorientierung .....	6
3.3. Marktorientierung.....	6
3.3.1. Indizien für marktorientierte Einstellung: .....	6
3.3.2. Spannungsfeld des Marketings .....	7
3.4. Umweltorientierung.....	7
<b>Teil II Motivationstheorien</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Bedürfnispyramide nach Maslow</b> .....	<b>8</b>
1.1. Allgemeines .....	8
1.2. Grundsatz .....	8
1.3. Die einzelnen Bedürfnisstufen .....	8
1.3.1. Bedürfnisstufe 1: Physiologische Bedürfnisse .....	8
1.3.2. Bedürfnisstufe 2: Sicherheitsbedürfnisse .....	9
1.3.3. Bedürfnisstufe 3: soziale Bedürfnisse .....	9
1.3.4. Bedürfnisstufe 4: Wertschätzungsbedürfnisse .....	9
1.3.5. Bedürfnisstufe 5: Selbstverwirklichungsbedürfnisse .....	10
1.4. Beispiel zur Bedürfnispyramide von Maslow .....	10
1.5. Kritik .....	10
1.6. Aufgaben .....	11
<b>2. Instinktmodell nach McDougall</b> .....	<b>17</b>
2.1. William McDougall .....	17
2.2. Instinktbegriff .....	17
2.3. Instinktkonzept McDougall.....	17
<b>3. Freudsches Triebmodell</b> .....	<b>18</b>
3.1. Sigmund Freud .....	18
3.2. Das Triebmodell .....	18
<b>4. Behavioristisches Triebmodell von Hull</b> .....	<b>19</b>
4.1. Clark Leonard Hull.....	19
4.2. Theorie der Gewohnheit (habit).....	19
4.3. Kritik .....	20
<b>5. Person-Umweltbezug nach Lewin</b> .....	<b>20</b>
5.1. Kurt Lewin .....	20
5.2. Feldtheorie .....	20
<b>6. "Need and Press" nach Murray</b> .....	<b>21</b>
6.1. Henry Murray.....	21
6.2. Murray's Theorie.....	21
<b>Teil III Zielgruppenidentifikation</b> .....	<b>22</b>
<b>1. Konsumententypen</b> .....	<b>22</b>
1.1. Segmentierungskriterien.....	22
1.2. VALS 1 (Values And Life Style System 1 .....	22
1.3. VALS 2 (Values And Life Style System 2 .....	23
1.3.1. VALS-2 Segment Characteristics .....	24
1.4. List of Values (LOVs) Approach .....	25
1.5. McCann-Erickson Men .....	26
1.6. Eurostyles.....	27
1.6.1. Die verschiedenen Eurostyle-Typen.....	27
1.7. Sinus-Milieu.....	27
1.7.1. Die zehn Schweizer Milieus.....	28

1.8. Generations.....	29
1.8.1. Generation X.....	29
1.8.2. Millennials / Generation Y.....	29
1.8.3. Generation 2020 oder Generation Z.....	29
<b>Teil IV Marketing-Mix.....</b>	<b>30</b>
<b>1. Die vier "P's" des Marketings.....</b>	<b>30</b>
<b>2. Product.....</b>	<b>30</b>
2.1. Sortiment.....	30
2.2. Gestaltungselemente des "Products".....	31
2.2.1. Hauptleistungen.....	31
2.2.2. Zusatzleistungen.....	31
<b>3. Place.....</b>	<b>31</b>
3.1. Planungsbereiche der Distribution.....	31
3.2. Distributionsintensität.....	31
3.2.1. Intensive Distribution.....	31
3.2.2. Exklusive Distribution.....	31
3.2.3. Selektive Distribution.....	32
3.3. Gestaltungselemente des "Place".....	32
<b>4. Price.....</b>	<b>32</b>
4.1. Gestaltungselemente des "Price".....	32
<b>5. Promotion.....</b>	<b>32</b>
5.1. Gestaltungselemente der "Promotion".....	32
<b>Teil V Werbemittelgestaltung.....</b>	<b>34</b>
<b>1. Werbung.....</b>	<b>34</b>
1.1. Werbemittel.....	34
1.2. Grundsätze der Werbegestaltung.....	34
1.3. Werbeziele.....	35
1.4. Werbestrategie.....	35
1.5. Werbeerfolgskontrolle.....	35
<b>Teil VI Corporate Image.....</b>	<b>36</b>
<b>1. Corporate Image – Gestaltung der Unternehmensidentifikation.....</b>	<b>36</b>
1.1. Komponenten des Corporate Image.....	36
1.1.1. Corporate Identity (CI).....	36
1.1.2. Corporate Culture (CC).....	36
1.1.3. Corporate Design.....	36
1.1.4. Corporate Communications (CCom).....	36
1.2. Entwicklung des Corporate Image.....	37
<b>2. Farben, Formen und Schriften.....</b>	<b>38</b>
2.1. Charakterbilder einzelner Farben.....	39
2.1.1. Rot.....	39
2.1.2. Blau.....	39
2.1.3. Grün.....	40
2.1.4. Gelb.....	40
2.2. Assoziationen zu einzelnen Farben.....	40
2.3. Kulturspezifische Bedeutungen von Farben.....	41
2.4. Farben- und Papierwahl.....	41
2.4.1. Wirkung von Farben auf Papier.....	41
2.5. Farben und Formen.....	42
2.6. Schriftart.....	42
2.6.1. Schriften.....	42
<b>Teil VII Verkaufstechnik und Offerten.....</b>	<b>45</b>
<b>1. Verkaufstechniken.....</b>	<b>45</b>
1.1. Kommunikationspolitik.....	45
1.1.1. Formen der Kommunikationspolitik.....	45
1.1.2. Persönlicher Verkauf.....	45
1.2. Werbung.....	47
1.2.1. Werbeformen.....	47
1.2.2. Preisbestimmung für Werbung.....	47
1.2.3. Auswahl des idealen Werbeträgers.....	48
1.2.4. Mediaplanung.....	48
1.3. Verkaufsförderung.....	48
1.3.1. Verkaufspersonalorientierte Verkaufsförderung.....	48
1.3.2. Handelsorientierte Verkaufsförderung.....	48
1.3.3. Kundenorientierte Verkaufsförderung.....	49
1.3.4. Verkaufsförderungsmassnahmen.....	49
1.4. Public Relations.....	49
<b>2. Offerten-Wesen.....</b>	<b>50</b>
2.1. Evaluationsprozess.....	50
2.2. Offertwesen.....	50
2.2.1. Offerte als Teil des Beschaffungsprozesses.....	50

2.2.2. Offertaufbau.....	51
2.3. Beurteilung von Offerten.....	52
2.3.1. Beurteilungskriterien.....	52
<b>Teil VIII Markenstrategien.....</b>	<b>53</b>
<b>1. Grundlagen.....</b>	<b>53</b>
1.1. Begriffe.....	53
1.2. Markenimage.....	53
1.3. Markenname (brand name).....	54
1.4. Markenpositionierung.....	54
<b>2. Markenstrategien.....</b>	<b>55</b>
2.1. Vertikale Strategien.....	55
2.2. Horizontale Strategien.....	56
2.3. Markenintegration.....	56
2.4. Markenkombination.....	57
2.5. Markenstrategie bei Neuprodukten.....	57
2.6. Markenallianz (Markenpartnerschaft).....	57
2.6.1. bisherige Märkte: Markenallianz als "Strategischer Endorser".....	57
2.6.2. neue Märkte: Markenallianz als "Strategischer Enabler".....	57
2.6.3. mögliche Ausprägungsformen von Markenallianzen.....	58
2.7. Markenidentität.....	58
2.7.1. Markenidentitätsstruktur.....	58
2.7.2. Markenimitation.....	59
<b>3. Markenbewirtschaftung.....</b>	<b>59</b>
3.1. Markenanreicherung (Leverage Secondary Brand Knowledge).....	59
3.2. Markenartikel (Klassischer Markenartikel).....	59
3.3. Markenbekanntheit (Brand Awareness).....	59
3.3.1. Top-of-Mind (erstgenannte Marke).....	59
3.3.2. Unaided Recall (Aktive Markenbekanntheit).....	59
3.3.3. Aided Recall / Recognition (Passive Markenbekanntheit).....	59
3.4. Markenbeziehungsqualität (Brand Relationship Quality, BRQ).....	60
3.5. Markenwert (brand equity).....	60
3.5.1. Brand Equity - Bestimmung des Markenwertes.....	60
3.5.2. Ansatzpunkte für eine marktorientierte Markenbewertung.....	61
3.5.3. Ein Modell zur Markenbewertung aus der Praxis.....	61
3.5.4. Fazit.....	64
3.5.5. Nescafe: Wertvollste Schweizer Marke.....	64
<b>4. Exkurs: Verschwundene Marken.....</b>	<b>65</b>
<b>Teil IX Markenrecht.....</b>	<b>68</b>
<b>1. Rechtsgrundlagen bei der Markenentwicklung.....</b>	<b>68</b>
<b>2. Bedeutung von Marken.....</b>	<b>68</b>
<b>3. Markenrechtliche Grundsätze - Schutz durch Registrierung.....</b>	<b>68</b>
<b>4. Beschreibende Marke versus Phantasiemarke.....</b>	<b>68</b>
<b>5. Wort- oder Bildmarke.....</b>	<b>68</b>
<b>6. Markenrecherche.....</b>	<b>69</b>
<b>7. Markenhinterlegung.....</b>	<b>69</b>
<b>8. Unterstützung durch Markenanwälte.....</b>	<b>69</b>
<b>9. Domain-Namen.....</b>	<b>69</b>
9.1. Rasches und kostengünstiges Verfahren der WIPO.....	69
9.2. Was man zu diesem Verfahren wissen muss.....	70
9.3. Schiedsgericht.....	70
<b>10. Ausgewählte Beispiele.....</b>	<b>70</b>
10.1. Der Fall barcelona.com.....	70
10.2. Der Fall zuerich.ch.....	71
10.3. Der Fall bundesgericht.ch.....	71
10.4. Prüfung von Domain-Namen.....	71
<b>11. Spektakuläre Entscheide des WIPO-Schiedsgerichts.....</b>	<b>72</b>
11.1. International.....	72
11.2. Mit Schweizer Beteiligung.....	72
11.3. Wichtige Bundesgerichtsentscheide.....	72
<b>Teil X Event-Marketing.....</b>	<b>73</b>
<b>1. Off-Road-Reisen als Marketinginstrument.....</b>	<b>73</b>
<b>2. 18 YEAR SPONSORSHIP COMES TO AN END.....</b>	<b>74</b>
<b>Teil XI Anhang.....</b>	<b>75</b>
<b>1. Verzeichnis der Aufgaben.....</b>	<b>75</b>

## Teil I Einführung

### 1. Definition von Marketing

Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen und miteinander austauschen.

### 2. Entwicklung des Marketings

#### 2.1. Marke als zentraler Aspekt des Marketings

In den 20er Jahren wurde die Marke als zentraler Aspekt des Marketings identifiziert: **Marke = Botschaft**

Die Marke OSRAM wurde schon 1906 eingetragen und zählt heute zu den ältesten weltweit bekannten Markennamen. 1912 kamen die ersten Bouillonwürfel von Knorr auf den Markt, 1922 gefolgt von der legendären Knorr Suppenwurst. Ihre Zubereitung war sehr einfach, man brauchte nur Wasser zuzugeben, schon war das Gericht kochfertig.



Im Zentrum standen absatzpolitische Aktivitäten: Verkaufen von landwirtschaftlichen Produkten und Produkten des täglichen Bedarfs

#### 2.2. Produktgestaltung als zentraler Aspekt des Marketings

In den 50er Jahren wurde die Produktgestaltung als zentraler Aspekt des Marketings identifiziert: **Produktgestaltung = Botschaft**

1950 beginnt die Firma Braun mit der Serienfertigung des ersten Trockenrasierers. Als wegweisende Entwicklung zeigte sich das Konstruktionsprinzip, ein oszillierender Messerblock mit darüber gespannter, hauchdünner Metallfolie.



Es begann sich eine Denkhaltung und Methode des Marketings zu etablieren.

#### 2.3. Produktgestaltung als zentraler Aspekt des Marketings

Ende der 50er Jahre rückte das Image ins Zentrum des Marketings: **Image = Botschaft**

vermehrt werden immaterielle Assoziationen den Produkten zugeordnet und somit ist auch die Bearbeitung von Dienstleistungen mit den Instrumenten des Marketings möglich.

Lebensstil wird als Teil des virtuellen Produktes. Dies wurde beispielsweise beim Produkt «Fliegen» kommuniziert und verankert.



#### 2.4. Ganzheitliches Konzept als zentraler Aspekt des Marketings

In den 70er-Jahren entwickelte sich die Betrachtung umfassender und ganzheitlicher Konzepte zum zentralen Aspekt des Marketings: **ganzheitliches Konzept = Botschaft**

Damit erfolgte eine Verschmelzung von Design, Verhalten und Kommunikation zu einem ganzheitlichen strategischen Konzept, welches mit prägnanten Aussagen kommuniziert wurde (bspw. Peter Stuyvesant - Der Duft der grossen weiten Welt)



### 3. Orientierung des Marketings

### 3.1. Produktionsorientierung

Nachfrage übersteigt Angebot (20er Jahre USA, 50er Jahre Europa) => Verkäufermarkt



### 3.2. Verkaufsorientierung

Marktsättigung in den 60er Jahren, Konkurrenzkampf.

Primat des Absatzes (Fokussierung der unternehmerischen Tätigkeit auf den Verkauf) unter Rahmenbedingungen der Produktion und verbunden mit aggressiver Konditionenpolitik und Fokus auf Werbung.



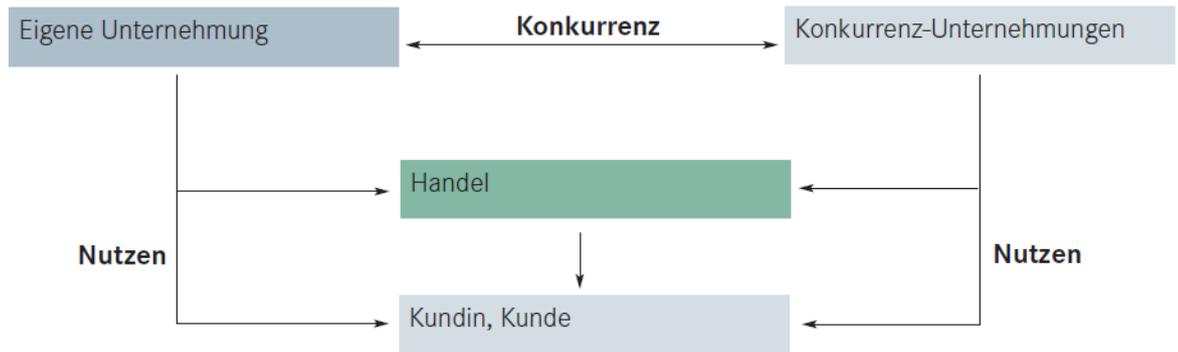
### 3.3. Marktorientierung

Ausrichtung der Produktion am Absatz => Primat des Marktes (Käufermarkt). Es entsteht vermehrt ein kundenorientiertes Denken (Bedürfnisbefriedigung).

#### 3.3.1. Indizien für marktorientierte Einstellung:

- Die Unternehmensleitung geht bei Zielsetzungen und Grundsatzentscheidungen davon aus, dass das Unternehmen den Zweck der Befriedigung von Bedürfnissen möglicher Abnehmer zu erfüllen hat.
- Forschungs- und Entwicklungsprogramme werden aus potentiellen Kundenbedürfnissen abgeleitet.
- Bei Entscheidungen für Produkteinführungen ist primär das Marktpotential und nicht eine mögliche Kapazitätsauslastung massgebend.
- Die Produktion ist in der Lage, sich neuen Marktchancen anzupassen.
- Absatzanstrengungen nicht nur auf Deckung der kurzfristigen Nachfrage, sondern auch auf die langfristige Entwicklung potentieller Märkte ausgerichtet sind.
- Die Finanzfunktion in den Dienst des Absatzes gestellt wird und durch flexible Gestaltung der Zahlungs-konditionen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Abnehmer eingeht.
- Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme von den Marktdaten, Markttendenzen und Marktmöglichkeiten her konzipiert sind.

### 3.3.2. Spannungsfeld des Marketings



direkter versus indirekter Absatz

### 3.4. Umweltorientierung

In den 70er Jahren erfolgt der Einbezug sämtlicher Anspruchsgruppen (Stakeholder) in den Betrachtungsbereich des Marketings

Als Shareholder werden die Anteilseigner und als Stakeholder die übrigen Interessengruppen und Anspruchsträger gegenüber dem Unternehmen bezeichnet, also Arbeitnehmer, Lieferanten und Kunden, aber auch Behörden und die Öffentlichkeit.

Etablierung des Begriffs „Societal Marketing“ als gesellschaftsorientiertes Marketing. Das Societal Marketing besagt, dass es die Aufgabe des Unternehmens ist, die Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Zielmärkte zu bestimmen, die gewünschte Befriedigung wirksamer und rationeller als die Konkurrenz zu erfüllen und dies in einer Weise, dass die Wohlfahrt der Konsumenten und der Gesellschaft erhalten oder verbessert wird.

Elemente des Societal Marketings: Einbezug von NPO's und dadurch Transfer des Marketing-Gedankens auf nicht marktorientierte Organisationen (Gesundheitswesen, Kultur => Entstehung der Techniken des Fund Raisings)

## Teil II Motivationstheorien

### 1. Bedürfnispyramide nach Maslow

#### 1.1. Allgemeines

Als Vertreter der humanistischen Psychologie veröffentlichte Abraham Maslow (1908-1970) seine Theorie 1954. Noch heute gilt als eine der am meisten zitierten Motivationstheorien. Die Bedürfnispyramide nach Maslow beinhaltet zwei Konstruktionsprinzipien:

- a) Unterteilung in Motivgruppen statt in einzelne Motive
- b) Einteilung der Motivgruppen in ein hierarchisches System die Hierarchie beginnt bei den physiologischen Bedürfnissen und aktiviert danach die folgenden Bedürfnisstufen:

#### 1.2. Grundsatz

Folgende Grundsätze bildet das Bedürfnispyramidenmodell ab:

- nicht nur ein **Motivationskonzept** sondern auch Erklärung für normatives Menschenbild (warum handelt der Mensch so?)
- **Defizitprinzip** unterstellt, dass Menschen danach streben, nicht befriedigte Bedürfnisse zu erfüllen. Somit kann nur ein nicht befriedigtes Bedürfnis Motivation sein. Die Befriedigung des nächst höheren Bedürfnisses motiviert, der Mensch entfaltet sich ständig.
- **Progressionsprinzip** besagt, dass das Verhalten von Menschen immer durch das niedrigste Bedürfnis motiviert wird.
- es gilt: das **Prinzip der Vorrangigkeit** in der Motivanregung (unter den verschiedenen Bedürfnissen besteht eine Rangordnung), d.h. es müssen zuerst Bedürfnisse der niedrigeren Gruppe befriedigt sein, bevor ein höheres Bedürfnis aktiviert wird und zum weiteren Handeln auffordert; das nächsthöhere Bedürfnis motiviert (z.B. erst wenn das Bedürfnis nach Hunger befriedigt ist, kümmert sich der Mensch um soziale Bedürfnisse). Ist ein Bedürfnis befriedigt, ist die motivierende Wirkung verloren und die nächsthöhere Stufe wird aktiviert; die Interessenentwicklung der Menschen erfolgt stufenweise.

weiter unterscheidet Maslow zwei Bedürfniskategorien:

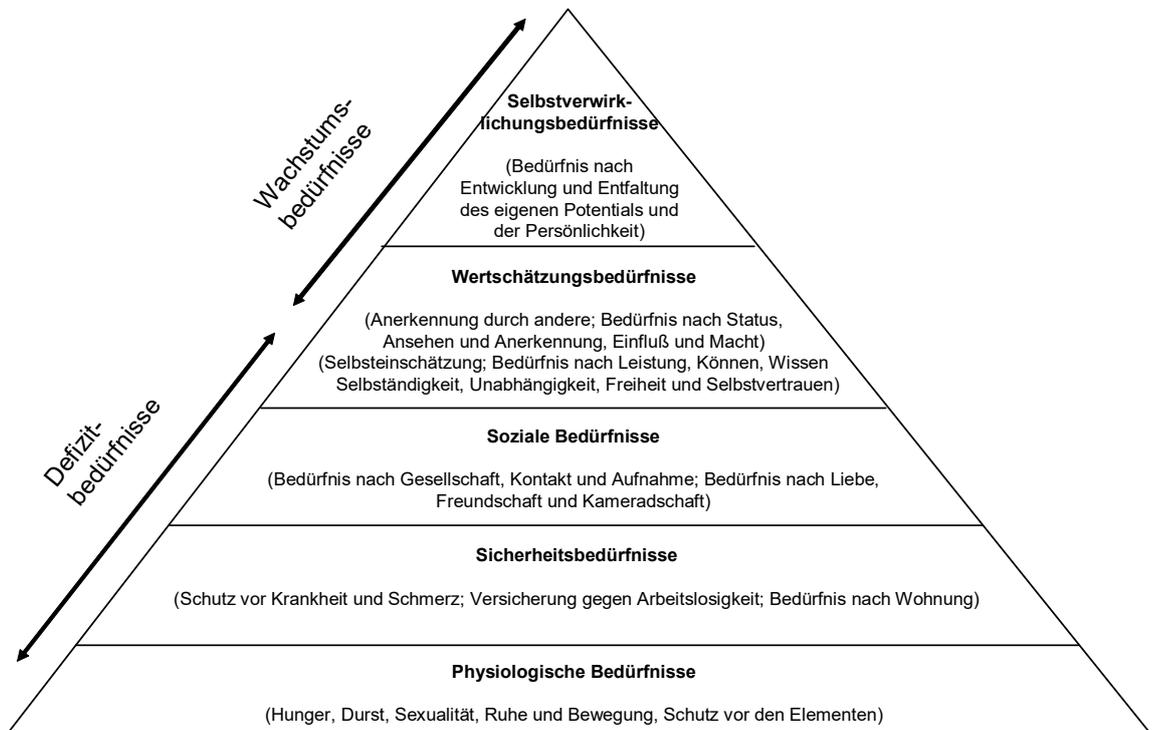
- a) **Mangel-/Defizitbedürfnisse**: Stufe 1-4; Befriedigung löst keine weitere Aktivierung mehr aus
- b) **Wachstumsbedürfnisse**: Stufe 5; Befriedigung zieht weitere Aktivierung nach sich.

#### 1.3. Die einzelnen Bedürfnisstufen

##### 1.3.1. Bedürfnisstufe 1: Physiologische Bedürfnisse

Existentielle Bedürfnisse des Menschen (atmen, sich bewegen, essen, trinken, Wärme, Wohnung, schlafen, Sexualität) stehen im Vordergrund. Um diese sicherzustellen, muss er sich seiner Umgebung entsprechend einrichten, indem er sich Unterkünfte schafft und für seinen Unterhalt sorgt. Bei Nichtabdeckung dieser Bedürfnisse fühlt sich der Mensch krank, gereizt, unkomfortabel und unwohl => Verlangen nach Linderung.





### 1.3.2. Bedürfnisstufe 2: Sicherheitsbedürfnisse

Sind die physiologischen Bedürfnisse abgedeckt und beherrschen nicht länger das Denken und Handeln, werden die Sicherheitsbedürfnisse virulent; dazu zählen:

- persönliche und soziale Sicherheit
- sicherer Arbeitsplatz
- Schutz/ Freiheit vor Furcht, Angst und Chaos
- Stabilität
- Bedürfnis nach Strukturen, Ordnung und Gesetzen

Die Menschen suchen Schutz, wollen für eine unsichere Zukunft vorsorgen.

### 1.3.3. Bedürfnisstufe 3: soziale Bedürfnisse

Soziale Bedürfnisse oder Zugehörigkeitsbedürfnisse entspringen dem Defizitmotiv: Menschen streben nach Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit, sie wollen soziale Beziehungen aufbauen. Deshalb streben sie nach:

- Liebe
- Zugehörigkeit
- Zuneigung
- Wunsch nach Freundschaft
- Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit
- Furcht vor Einsamkeit und Ablehnung

### 1.3.4. Bedürfnisstufe 4: Wertschätzungsbedürfnisse

Beim Wertschätzungs- oder Geltungsbedürfnis wird unterschieden in Bedürfnisse nach positiver Selbstbewertung (subjektive Bewertung der Arbeit selbst, des Arbeitsklimas etc.) und Anerkennung durch Dritte (Lob; Beförderung etc.).

nach Erfüllung der ersten vier Bedürfnisse (deficit motivation) wächst das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung immer weiter (growth motivation)

### 1.3.5. Bedürfnisstufe 5: Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Selbstverwirklichungsbedürfnisse entspringen dem Wachstumsmotiv. Es sind die Bedürfnisse einer Person, so zu sein und zu handeln, wie es ihrem inneren Drang entspricht, z.B. ein Musiker will musizieren oder ein Poet dichten. Selbstverwirklichungsbedürfnisse bilden folgende Ausprägungen:

- so sein wie man ist, sich nicht verstellen, nicht an Unter/Überforderung leiden, glücklich sein
- Entfaltung individueller Fähigkeiten, Unabhängigkeit, Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Streben nach Unabhängigkeit und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
- Wunsch, ganzheitlich zu schaffen
- Streben nach Kreativität und Individualität
- schöpferische Tätigkeit
- Verwirklichung des eigenen Leistungsvermögens (Arbeitnehmer streben nach der Übernahme von Verantwortung)

Das Bedürfnis nach Verwirklichung aller Potentiale treibt Menschen immer weiter an. Sie entwickeln das Bedürfnis nach Wissen und Verstehen, Neugierde, Lernen, Erforschen von Unbekanntem.

### 1.4. Beispiel zur Bedürfnispyramide von Maslow

Ein Arbeitnehmer will durch seine Arbeit/Leistung seinen Lebensunterhalt bestreiten (physiologisches Bedürfnis).

Seine Motivation steigt in dem Umfang,

- in dem seine Arbeit ihm Sicherheit gibt, z.B. Alters-/Unfallsicherung, sicherer Arbeitsplatz, etc. (Sicherheitsbedürfnisse)
- in dem er sich unter seinen Kollegen wohlfühlt, z.B. ein gutes Betriebsklima (soziale Bedürfnisse)
- in dem seine Leistung anerkannt wird, z.B. gerechte Entlohnung, gute Beurteilung (Wertschätzungsbedürfnisse) und
- in dem er sich selbst entfalten kann, z.B. abgegrenzter Aufgabenbereich, Entscheidungsbefugnisse, Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (Selbstverwirklichungsbedürfnisse)

### 1.5. Kritik

- die 5-stufige Hierarchie berücksichtigt nur die instinktiven Bedürfnisse, nicht aber die darüberhinausgehenden höherwertigen Bedürfnisse (z.B. Drang nach Wissen).
- weitere höherwertige Begierden wie spirituelle Bedürfnisse, Bedürfnisse nach ästhetischer Wahrnehmung und Bedürfnisse sich zu transzendieren<sup>1</sup> bleiben im Maslow-Modell unberücksichtigt.
- nur schwache empirische Bestätigung, da sich Beispiele heranziehen lassen, in denen Selbstverwirklichung unter Missachtung der hierarchisch tiefer liegenden Bedürfnisse angestrebt wird.

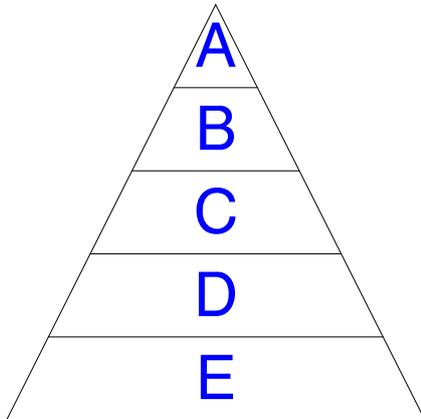
---

<sup>1</sup> Transzendenz (vom lat. transcendere, "hinübersteigen..), im allgemeinsten Sinn das Überschreiten (Transzendieren) der Grenze zwischen zwei Bereichen, bes. jedoch aus dem "Diesseits" ins "Jenseits" (ins Transzendente bzw. in die "Transzendente"); metaphysisch der Übergang von dem Bereich möglicher Erfahrung (der Natur) in das jenseits dieses Bereiches Liegende. (Philosophisches Wörterbuch, Kröner Verlag Stuttgart)

1.6. Aufgaben

**Aufgabe 1: Bedürfnispyramide nach Maslow**

Ordnen Sie die fünf Buchstaben in der Bedürfnispyramide von Maslow der zutreffenden Bedürfnisgruppe zu.



Ordnen Sie die Zahlen der folgenden drei Umschreibungen der am ehesten zutreffenden Bedürfnisgruppe zu.

1. Sie wollen zu einer Gruppe Menschen gehören, sozusagen in dieser Gruppe von Menschen 'zu Hause' sein, ohne dass Sie das Hausrecht immer wieder unter Beweis stellen müssen.
2. Diese Bedürfnisse haben zur Gründung von Versicherungsgesellschaften geführt
3. Sie haben einen Werbefilm produziert und dabei Ihre eigenen Ideen verwirklichen können.

Buchstabe	Bedürfnisgruppe	Zahl
	Soziale Bedürfnisse	
	Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	
	Existenzbedürfnisse	
	Sicherheitsbedürfnisse	
	Bedürfnis nach Anerkennung	

**Aufgabe 2: Konstruktionsprinzip der Bedürfnispyramide**

Denkfrage: Warum wird die Maslowsche Pyramide gegen oben schmaler?

**Aufgabe 3: Beispiele Bedürfnishierarchie**

«Zuerst kommt das Fressen, dann die Moral» (Bert Brecht; Dreigroschenoper).

«Kleider machen Leute: ... also dass er der Märtyrer seines Mantels war und Hunger litt ...» (Gottfried Keller; Kleider machen Leute).

Welche Arten von Bedürfnissen und in welcher Rangordnung sind von den beiden Dichtern gemeint?

**Aufgabe 4: Prinzipien der Bedürfnispyramide**

Zitat Maslow: «Jemand, der Durst hat, vergisst seinen Durst schnell, wenn er keine Luft mehr bekommt».

Was meint Maslow mit diesem Ausspruch?

**Aufgabe 5: Bedürfnisseebenen nach Maslow**

Ordnen Sie die folgenden Wünsche den Bedürfnisseebenen nach Maslow zu:

- a) Der Wunsch nach einer sinnerfüllten, selbstständigen Arbeit, auch wenn sie nur mittelmässig bezahlt ist.
- b) Der Wunsch einer Hausfrau und Mutter in die Gemeindepolitik einzusteigen um sich in einem grösseren Umfeld zu bewähren und ihren Einfluss geltend zu machen.
- c) Der Wunsch nach einer krisensicheren Arbeit.
- d) Der Wunsch, gemeinsam mit Ihrer Klasse im Kino den neuen 007 anzusehen.
- e) Der Wunsch, sich nach einer intensiven Silvesterfeier im Hauptbahnhof auf eine leere Bank zu legen, um ein wenig zu schlafen.
- f) Der Wunsch, dass sich alle Kollegen am nächsten Samstag die Nachrichtensendung am Fernsehen ansehen, in welcher Sie ein Interview geben.
- g) Der Wunsch an die anstehende Vordiplomprüfung eine grosse Anzahl betriebswirtschaftlicher Nachschlagewerke und Lehrbücher mitzunehmen, welche Sie zwar nicht durcharbeiten aber für viel Geld beschafft haben.

**Aufgabe 6: Bedürfniswandel**

Inwiefern kann man aus dem folgenden Zeitungsbericht einen Bedürfniswandel schweizerischer Haushalte im Laufe der letzten 60 Jahre feststellen? Welche anderen Einflussgrössen sind zu berücksichtigen? (Quelle: NZZ am Sonntag, 16. September 2018, Seite 33)

# Immer mehr für Staat, Alter, Gesundheit

Ein Haushalt gibt für Nahrung 7 Prozent des Budgets aus, 1945 waren es 36 Prozent. Wohin fliesst der Rest?

**Pierre Weill**

Butter oder Konfitüre - das war für viele Kinder der Nachkriegsgeneration beim Frühstück die Frage. In diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten hiess es «entweder - oder». Heute stehen neben Butter und Konfitüre auch Cereals, exotische Früchte und anderes mehr zur Auswahl auf dem Frühstückstisch. Trotz diesem erweiterten Angebot gibt ein Schweizer Haushalt heute gemäss Bundesamt für Statistik nur noch 6,9% seines Budgets für Nahrungsmittel aus, verglichen mit über einem Drittel vor 70 Jahren.

Diese Entwicklung ist die Folge des wachsenden Wohlstands. Die Ausgaben für Nahrungsmittel nehmen weniger stark zu als das Einkommen, da die Nahrungsmittelpreise aufgrund des technischen Fortschritts und neuer Produktionsmethoden drastisch gefallen sind.

**Auswärts am Mittagstisch**

Mit dem Wohlstand verändert sich auch das Konsumverhalten. Wir essen vermehrt auswärts - sei dies in Restaurants oder Take-aways, bedingt auch durch neue Familien- und Arbeitsstrukturen. Heute arbeiten 63% der Frauen in der Schweiz, 1971 waren es bloss 42%, 1945 noch weniger. Den vielzitierten Mittagstisch gibt es kaum mehr im familiären Umfeld. 5,7% geben Schweizer heute

fürs Auswärtsessen aus. In der Nachkriegsschweiz war ein Essen im Restaurant noch purer Luxus, wofür man bloss 1% der Ausgaben aufwendete.

Mit Blick auf den Einkaufstourismus zeigen diese Daten: Wer im grenznahen Ausland Fleisch, Gemüse und Brot einkauft und dort 10% weniger ausgibt, der spart lediglich 0,7% seines Budgets ein.

Für Kleider sind die Ausgaben von 9,5% auf 2,6% gefallen, auch wenn die Konsumenten viel öfter Klamotten kaufen. So entwerfen grosse Ketten wie Zara und H&M bis zu zwölf Kollektionen pro Jahr. Traditionell waren zwei bis vier Kollektionen üblich. Die Kleiderpreise sind drastisch gefallen, weil sich die Produktion längst von der Schweiz in Niedriglohnländer verlagert hat und Kleider nicht mehr «für alle Ewigkeit» hergestellt werden.

Nahezu konstant blieb in den vergangenen 70 Jahren der Budgetanteil der Wohnkosten. Dieser fiel von 18,5% lediglich auf 16,9%. Allerdings nahm die Wohnfläche in dieser Zeit um rund ein Fünftel pro Person zu.

Für die Grundbedürfnisse - Nahrung, Bekleidung, Wohnen - geben wir heute 26,4% unseres Budgets aus, verglichen mit 63,9% in den Nachkriegsjahren. Wohin geht das übrige Geld?

Markant mehr geben wir heute für Steuern, Altersvorsorge, Kran-



Die Grundbedürfnisse verzehrten 1945 zwei Drittel des Budgets.

kenkasse und Versicherungen aus. Dieser Posten machte 1945 nur 14,8% aus, heute ist der Anteil auf über 42% gestiegen. Dies ist eine unerfreuliche Entwicklung, da es sich dabei vor allem um Zwangsausgaben handelt.

**Vorsorge und Gesundheit**

Blickt man aber näher hin, stellt man fest, dass wir damit vor allem in unsere finanzielle, gesundheitliche und staatliche Sicherheit investieren. So geht ein Fünftel der Gesamtausgaben des Bundes an die AHV sowie

an die Kantone für Ergänzungsleistungen und individuelle Prämienvorbilligungen. Zudem investierte der Bund in Verkehrsinfrastruktur.

Einen grossen Betrag bezahlen die Haushalte an die Vorsorge. Die AHV wurde erst 1948 eingeführt, die zweite und die dritte Säule kamen in den 1980er Jahren dazu. Die Grundversicherung bei einer Krankenkasse ist seit 1996 schweizweit obligatorisch. Dazu versichern die Schweizer ihren wachsenden Wohlstand - Immobilien, Autos, Reisen - auch

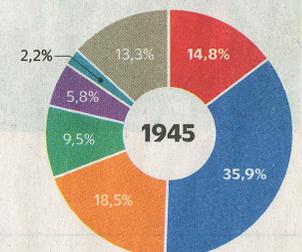
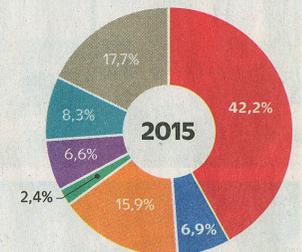
immer enghmaschiger. David Bosshart, Leiter des Gottlieb-Duttweiler-Instituts, erwartet, dass die Schweizer in Zukunft noch mehr für Steuern und Versicherungen ausgeben werden. Angesichts einer alternden Bevölkerung wird die Vorsorge teurer. Dazu drohten neue Abgaben für den Klimaschutz und möglicherweise für die Sicherheit im weltweiten Netz, erklärt Bosshart. «Das heisst aber nicht, dass es Einbussen bei der Lebensqualität geben wird.»

Im Gegenzug werden Dienstleistungen zunehmend günstiger angeboten. Die Nutzer bezahlen nicht mit Geld, sondern mit Zeit (Werbung) oder Daten, die sie den Anbietern überlassen. Der Nutzen des Gratis-Surfens wird gemäss Bosshart statistisch nicht erfasst. In den USA zeigen Erhebungen, dass eine Mehrheit bereit wäre, für den Zugang zu Facebook 38 \$ im Monat zu zahlen. Auch für den Ortungsdienst GPS würden Nutzer die Kreditkarte zücken. Dies zeigt, dass diese Dienste für die Konsumenten einen Wert haben, doch wird dies in den Haushaltsausgaben nicht wiedergegeben.

Für die Verbindung zu diesen Diensten (Smartphone, Internetzugang) zahlen die Haushalte mit 1,8% relativ wenig. Und obwohl die Flieger scheinbar immer voll sind, machen Ausgaben für Flugtickets bloss 0,45% aus.

**Weniger für Nahrung, mehr für Steuern und Gebühren**

Zusammensetzung der Haushaltsausgaben



- Steuern, Versicherungen und andere Transferausgaben
- Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke
- Wohnen und Energie
- Bekleidung und Schuhe
- Unterhaltung, Erholung, Kultur und Bildung
- Verkehr
- übrige Ausgaben

Quelle: BFS

## Aufgabe 7: Mallorys Geheimnis

### Ausgangslage

"Der gesamte Gipfelgrat und der Gipfelaufbau des Everest waren sichtbar. Meine Augen blieben an einem winzigen schwarzen Punkt hängen, der sich von einem kleinen Schneeegrat unterhalb einer Felsstufe am Grat abhob; der schwarze Punkt bewegte sich. Ein anderer schwarzer Punkt wurde sichtbar und bewegte sich den Schnee hinauf, bis er mit dem anderen am Grat zusammentraf. Der erste näherte sich dann der grossen Felsstufe und tauchte kurz danach oben auf dieser auf; der zweite tat das Gleiche. Dann verschwand die ganze faszinierende Vision, alles war wieder in Wolken verhüllt." Bergsteiger Noel Odell in der "Times" über seine Beobachtung vom 8. Juni 1924, 12.50 Uhr.



Zuerst fand Conrad Anker zwei Leichen aus neuerer Zeit. Es war der 1. Mai 1999. Etwas später sah er jedoch auf einem Geröllfeld einen seltsamen weissen Fleck. Als er vor diesem stand, rief er über Funk seine vier Suchgefährten auf. Das Ziel war erreicht. George Mallory lag kopfüber im Fels, Arme und Kopf ans Geröll gefroren. In Jahrzehnten hatten Dauerfrost, Bergwinde und Höhenstrahlung einen Teil seiner altertümlichen Bergsteigerkleidung zersetzt und den Rücken freigelegt. Der Oberkörper war aufgequollen und weiss wie Marmor. Die Textilschichten aus Baumwolle, Wolle und Tweed zerbröselten bei Berührung zu Staub. Das abgerissene, geflochtene Hanfseil um den Leib und das direkt oberhalb der ledernen Nagelschuhe doppelt gebrochene Schienbein zeigten, wie qualvoll das Ende des Everest-Pioniers auf 8300 Meter Höhe gewesen sein muss. Mallory war in die Felsen gestürzt und dann auf dem Schnee den Hang hinuntergerutscht. Mit ausgestreckten Armen stoppte er schliesslich das Gleiten. Offenbar um das gebrochene Bein zu entlasten, kreuzte er es über das gesunde, bevor er starb.

Mit Taschenmessern und Eisäxten lösten die Höhendetektive in stundenlanger gespenstischer Arbeit den Oberkörper Mallorys vom Eis, um seine Brusttaschen zu untersuchen. Sie fanden einen Höhenmesser mit einer Skala bis 9000 Meter Höhe, dessen Glas beim Sturz zerbrochen war, mehrere grossflächig frankierte Briefe von Familienangehörigen, die Mallory nahe beim Herzen getragen hatte, und seine Schneebrille - ein Beweis dafür, dass der Sturz sich nicht am helllichten Tag ereignet haben konnte, da kein Bergsteiger sich der grellen Höhensonne mit ungeschützten Augen aussetzt. Mehrere Wäschestücke trugen die sauber gestickten Initialen George Leigh Mallorys. Überdies fanden sich ein Taschenmesser sowie einige Notizen, und später, mit Hilfe von Metalldetektoren, eine Taschenuhr. Dafür fehlte anderes, der Eispickel Mallorys etwa, die Sauerstoffflaschen, aber vor allem die metallene Westentaschen-Fotokamera, mit der Mallory und sein Partner, Andrew Irvine, sicherlich ihre Besteigung des Everest dokumentiert hätten, sollten sie tatsächlich zum Gipfel gelangt sein. Der versprodete und vermutlich an der Kamerarückwand festgefrorene Film liess sich auch 75 Jahre später durchaus noch entwickeln, hatte die Herstellerfirma vorsorglich mitgeteilt - gesetzt den Fall, dass man ihn vor Ort behandle oder in einem tiefgekühlten Druckbehälter in ein Speziallabor bringe. Doch die Vorsorge war vergeblich, die Kamera blieb verschwunden.

Um Mallory mittels DNS-Probe zweifelsfrei zu identifizieren, schnitten die Bergsteiger eine Gewebeprobe aus dem Unterarm; sie waren dafür von dessen Nachfahren ausdrücklich autorisiert worden. Der Tote wurde beerdigt, wo er lag. Zu Worten aus einer anglikanischen Bibel bedeckten die Entdecker seinen Leichnam mit Steinen. Als 14 Tage später zwei Bergsteiger des Suchteams noch einmal an den Ort zurückkehrten, war von Mallory im Neuschnee schon nichts mehr zu sehen.



links: Teilnehmer der Everestexpedition von 1924 (Oben von links: Andrew Irvine und George Mallory.), unten: George Mallory mit seiner Ehefrau

Kein Tod am höchsten Berg der Welt hat die Fantasie der Bergsteiger mehr beschäftigt als das mysteriöse Verschwinden der Engländer George Mallory und Andrew Irvine. Das hat zum einen mit der charismatischen Person Mallorys zu tun. Der Pfarrerssohn zog als glänzend aussehender Dandy Aufmerksam-

keit und Bewunderung auf sich. Homoerotische Bewunderer wie der Historiker Lytton Strachey beschrieben ihn als Mann mit dem "Körper eines griechischen Athleten und dem geheimnisumwölkten Gesicht eines Botticelli". Mallory selber träumte davon, Schriftsteller zu werden und publizierte 1914 ein Essay: "Der Bergsteiger als Künstler". Darin stellte der Alpinist programmatisch fest, dass der Stil einer Besteigung entscheidender sei als der Gipfelsieg selber. Auf die Frage, warum er den Everest besteigen wolle, antwortete Mallory nur: "Weil er da ist."

Als Mallory 1924 am Everest in den Wolken verschwand, war aus dem bergsteigerischen Schöngest indes längst ein vom Willen zerfressener Fanatiker geworden. Den ungeliebten Lehrerberuf hatte er ohne Aussicht auf Wiederanstellung aufgegeben, seine Frau und die drei Kinder in England zurückgelassen, um sich ganz der Eroberung des Everest zu widmen. Nach einer Erkundungsexpedition 1921 war Mallory 1922 (zusammen mit Norton und Sommervell) als Erster über die Höhe von 8000 Meter gestiegen.



Als er im April 1924 seine letzte Expedition begann, war er bereits 38 Jahre alt. "Mallory trieb der Gedanke alles oder nichts um", schrieb später ein anderer Everest-Pionier, Sir Francis Younghusband. "Von den zwei Alternativen - ein drittes Mal geschlagen zurückzukehren oder zu sterben - war die letztere für Mallory wahrscheinlich leichter zu akzeptieren. Der Schmerz der Niederlage wäre mehr gewesen, als er als Mann, als Bergsteiger und als Künstler hätte ertragen können."

Im Lichte der wilden, ja verzweifelten Entschlossenheit Mallorys sind die Fantasien zu sehen, die den Helden seit seinem Verschwinden inständig auf den Gipfel gewünscht haben. Haben Mallory und der 16 Jahre jüngere Irvine etwa doch als erste den Everest bestiegen und kamen erst auf dem Rückweg ins Camp ums Leben? Der Fund von Mallorys Leichnam und der beschriebenen Ausrüstungsgegenstände vermag auf die Frage keine abschließende Antwort zu geben. Er liefert aber eine Fülle neuer Indizien - und wirft neue Fragen auf.

Rätselhaft bleibt nach wie vor, wo der zum Camp VI nachgestiegene Teamgefährte Noel Odell am 8. Juni 1924 Mallory und Irvine zum letzten Mal gesichtet hat, als die Wolken für einige Minuten die Sicht auf den Nordostgrat des Everests freigaben. Auf Grund des Geländes und der Höhe glaubte Odell, die Seilschaft an der zweiten Steilstufe aufsteigen zu sehen, einem senkrechten, etwa 50 Meter hohen Felsabsturz auf rund 8600 Meter Höhe. Als nachfolgende Expeditionen diese Felswand als praktisch nicht kletterbar beschrieben, schloss Odell, dass er sich geirrt haben müsse und verlegte den fraglichen Ort um etwa 100 Höhenmeter nach unten, zur weit leichteren ersten Steilstufe.

Jüngere Everest-Historiker wiederum vermuteten, Mallory und Irvine müssten weiter oben, in der Nähe der dritten Steilstufe gesehen worden sein, auf rund 8700 Meter Höhe, nur 150 Höhenmeter unter dem Gipfel. Nur diese Schätzung deckte sich sowohl mit dem ursprünglichen Tagebucheintrag Odells als auch mit der fortgeschrittenen Tageszeit.

Einer, der diese These vertritt, ist der Deutsche Jochen Hemmleb, der die Suchexpedition als Historiker beraten hat. Hemmleb hatte die Suchkletterer per Teleskop und Funk vom Basislager aus direkt zum späteren Fundort von Mallorys Leichnam dirigiert. Wo dieser liegen könnte, hatte Hemmleb auf Grund von früher gesammelten Indizien berechnet - dem Ort des 1933 gefundenen Eispickels von Irvine und dem Zeugnis eines chinesischen Bergsteigers, der 1975 offenbar die Leiche Irvines (oder Mallorys?) am Berg gesehen hatte.

Hemmleb war es auch, der den besten Kletterer der Suchexpedition, Conrad Anker, bat, an der zweiten Steilstufe auszuprobieren, ob sich die Passage frei klettern lasse oder nicht. Als Anker zwei Wochen nach dem Leichenfund den Gipfel bestieg, erbrachte er den Beweis: Er durchstieg die zweite Steilstufe, ohne die seit 1975 hier angebrachten Aluminiumleitern zu benutzen. Die Stelle bezeichnete er später als "mittelschwer", dennoch hält er es für unwahrscheinlich, dass die Seilschaft Mallory/Irvine es zum Gipfel geschafft haben könnten: "Dafür sind nicht nur die technischen Schwierigkeiten der zweiten Steilstufe zu gross, sondern auch die Probleme, die am Schluss der Route auf die erschöpften Bergsteiger warten." Ebenso deutlich äusserten sich andere erfahrene Everest-Besteiger - wie etwa Reinhold Messner oder Hans Kammerlander - und die Mehrheit der Suchkletterer. Jochen Hemmleb, der Historiker, wollte sich nach Abschluss der Suchexpedition nicht endgültig festlegen: "Ich glaube zu 60 Prozent, dass sie es geschafft haben, und zu 40 Prozent, dass es ihnen nicht gelang."

Gesichert ist auf Grund der neuen Funde hingegen, dass Mallory und Irvine bis zum Sturz des einen oder der beiden zusammen waren, und dass das Unglück sich am Abend oder in der Nacht ereignet hatte, also vermutlich auf dem Abstieg, und zwar auf dem so genannten Gelben Band, welches zwischen dem Nordostgrat und Camp VI zu überqueren ist.

Nüchtern besehen, hatte die Suchexpedition also mehr dazu beigetragen, den Mallory-Mythos zu nähren, als ihn aufzuklären. Dass dies so bleiben wird, glaubt der Buchautor Audrey Salkeld: "Das ist ja gerade das Schöne an dieser Geschichte. Eines Tages wird man vielleicht beweisen können, dass Mallory und Irvine auf dem Gipfel waren, aber es ist unmöglich, einen Beweis zu finden, dass sie es nicht geschafft haben."

So bleiben die offiziellen Erstbesteiger der neuseeländische Bienenzüchter Ed Hillary und Tenzing Norgay, die im Mai 1953 den Gipfel des Everest erreichten.

### Aufgabenstellung

Erklären Sie anhand des vorstehenden Artikels die folgenden Begriffe aus dem Motivationskonzept von Abraham Maslow:

- Prinzip der Vorrangigkeit
- Defizitprinzip
- Progressionsprinzip

Antwortstruktur: Ihre Antwort ist richtig, wenn Sie die Begriffe allgemein in jeweils einem bis höchstens zwei Sätzen definieren und zusätzlich die konkrete Bedeutung jedes Begriffes in Bezug auf den vorstehenden Artikel erklären.

## 2. Instinktmodell nach McDougall

### 2.1. William McDougall

William McDougall (1871-1938) war einer der führenden Psychologen und etablierte als Professor der Psychologie an der Harvard Universität und an der Duke Universität die Psychologie als Wissenschaft des Verhaltens. Mit seinem Hauptwerk "An Introduction to Social Psychology" legte er den Grundstein der Sozialpsychologie.



Er vertrat die Ansicht, dass der menschliche Fortschritt durch Faktoren der Bewegung bestimmt sei, welche durch instinktives Verhalten begründet zwangsläufig zum Ziel führten.

### 2.2. Instinktbegriff

Instinkt ist eine Erklärung für die Zweckmässigkeit und Zielgerichtetheit tierischen Verhaltens, ohne dem Tier 'Einsicht' in sein Verhalten zu schreiben zu müssen.

Instinkt wird in zwei Bedeutungen verwendet:

1. Instinkthandlung: genetisch festgelegte, stereotype Verhaltenskette, die durch einen Schlüsselreiz ausgelöst wird (Beispiel: Aggressionsverhalten, Paarungsrituale, Nestbau).
2. beim Menschen: vorprogrammierte Grundziele des Verhaltens (in Abgrenzung zu Zufälligkeit und Ziellosigkeit), die jedoch durch eine Vielzahl von Verhaltensweisen erreicht werden können (Flexibilität)

Lorenz<sup>2</sup> definierte die vier grossen Instinkte (Nahrungserwerb, Fortpflanzung, Flucht, Aggression).

### 2.3. Instinktkonzept McDougall

McDougall definierte drei Grundeigenschaften von Instinkten, welche das menschliche Verhalten im Wesentlichen bestimmen:

1. Instinkte sind angeboren (nicht durch Lernen oder Erfahrung erworben) und unter allen Angehörigen einer Spezies gleich.
2. Instinkte sind persistent und somit aus dem Verhaltensrepertoire nicht eliminierbar.
3. Instinkte haben kognitive (bestimmte Wahrnehmung von Stimuli), emotionale (emotionale Erregung einer bestimmten Art) und konative (Motivation zu einer bestimmten Handlung) Aspekte.

<sup>2</sup> Konrad Lorenz (1903-1989), österreichischer Verhaltensforscher und Nobelpreisträger.

### 3. Freud'sches Triebmodell

#### 3.1. Sigmund Freud



Sigmund Freud (1856-1939) ist der Begründer der Psychoanalyse. Er arbeitete sein ganzes Leben lang an der Ausarbeitung und Weiterentwicklung der psychoanalytischen Theorie. Wesentliche Teile seiner Arbeit kennzeichnen auch heute noch die sogenannte orthodoxe Psychoanalyse. Die heutige Psychoanalyse ist auch immer eine Abwandlung der Psychoanalyse Freuds. Freud schuf eine Psychologie des Unbewussten, die den Namen Tiefenpsychologie enthielt. Seine wichtigste Aufgabe war, ein neues Modell der menschlichen Psyche zu erstellen.

Sigmund Freud postulierte 1920 in seinem „Triebmodell“ einen eigenständigen Todestrieb (Thanatos), der dem Lebenstrieb (Eros) gegenübersteht.

#### 3.2. Das Triebmodell

Freud arbeitete den Eros und den Thanatos als Grundtriebe heraus, wobei der Eros als Liebestrieb ein konstruktiver und auf Einheit abzielender Trieb ist, während der Thanatos destruktiv und auf Zerstörung bedacht ist. Alle menschlichen Triebe resultieren aus der Mischung dieser beiden Grundtriebe und verfolgen damit zugleich Konstruktion und Destruktion.

Die verschiedenen Triebe entwickeln sich nach Freud im Laufe des Lebens. Insbesondere die Entwicklungsphasen, die ein Kind von der Geburt bis zum 5./6. Lebensjahr durchläuft, haben eine besondere Bedeutung für die Persönlichkeitsentwicklung.

Triebe werden durch das „Es“, das „Ich“ und das „Über-Ich“ gelenkt und können durch das betroffene Individuum nur fragmental beeinflusst werden

- Das „**Es**“ gehört zum Unterbewussten; es beinhaltet als älteste Instanz die Gesamtheit der Triebe. Vom „Es“ gehen die Wünsche, Begierden, die Triebansprüche aus und drängen auf Realisation.
- Für die Vermittlung zwischen den Ansprüchen des „Es“ und den Möglichkeiten in der Umwelt ist das „**Ich**“ zuständig, das sich aus der Notwendigkeit des Kompromisses zwischen „Es“ und Aussenwelt entwickelt. Das „Ich“ erfüllt die Aufgaben der Wahrnehmung, der Einschätzung, der Prognose intra- und extrapsychischer Realitäten im Hinblick auf Verhaltensmöglichkeiten als kognitive Funktionen, trifft ausserdem durch Selektion Entscheidungen, steuert beispielsweise durch Abwehr oder Verdrängung die Triebe und Impulse und vermittelt zudem zwischen den Trieben, also dem „Es“, und dem „Über-Ich“, um ein Gleichgewicht herzustellen.
- Das „**Über-Ich**“ beinhaltet die Normen und die Moral der Gesellschaft. Prinzipiell wirkt das „Über-Ich“, wie auch das „Es“, unbewusst auf die Entscheidungen des Menschen ein und stellt eine moralische Instanz dar, die einen Gegenpol zu den reinen Trieben des „Es“ bildet.

## 4. Behavioristisches<sup>3</sup> Triebmodell von Hull

### 4.1. Clark Leonard Hull



Clark Leonard Hull (1884-1952) gilt als ein massgebender Vertreter des Neo-Behaviorismus nach dessen Ansicht das Verhalten als Resultat von Lernprozessen, d.h. Koppelung von Reaktionen (R) an spezifische Stimuli (S) über klassisches oder operantes Konditionieren entsteht.

Hull stellte die Frage, warum die Stimuli die Reaktionen auslösen und forschte nach dem Antriebsmoment, das einen Organismus dazu bewegt, die Verhaltensweisen aktuell zu zeigen, die im zurückliegenden Lernprozess erworben wurden. Er erkannte das Lernergebnis als S-R-Schemata, bei denen die Stimuli die an sie gekoppelten Reaktionen auslösen.

Nun stellte sich die Frage nach der Motivation des Organismus, das besagte S-R-Schema in einen Lernprozess einzubinden.

### 4.2. Theorie der Gewohnheit (habit)

Als Antwort entwirft Hull eine Theorie, die motivationale Faktoren als vermittelnde Grössen zwischen S und R annimmt - und sich damit von der klassischen/radikalen Spielart des Behaviorismus unterscheidet. Kern der Theorie sind die Konzepte der Gewohnheit (engl. »habit«) und des (An-)Triebes (engl. »drive«)

**Habit:** Erlernte Gewohnheit, auf einen bestimmten Stimulus (S) mit einer spezifischen Reaktion (R) zu antworten.

**Drive:** Aktuell bestehender Antrieb bei Vorliegen von S tatsächlich R zu zeigen, d.h. auch bei stärkster Gewohnheit muss ein motivationales Minimum erfüllt sein damit es zum gewohnten Verhalten kommt.

Nach Hull (1943) ergibt sich die Stärke einer Verhaltenstendenz aus dem Produkt von Habit und Drive:

$$\text{Verhaltenstendenz} = \text{Habit} \times \text{Drive}$$

Stärke des Habits abhängig von der Anzahl der Situationen, in denen das Zeigen von R auf S belohnt („verstärkt“) wurde, d.h. operationalisierbar durch die Anzahl der belohnten Lerndurchgänge. Zur Bestimmung der Triebstärke unterscheidet Hull zwischen (aktuellen) Bedürfnissen und (allgemeinem) Trieb.

**Bedürfnisse** sind biologisch basierte Antriebe, wie Hunger, Durst und Sexualität, und operationalisierbar durch die Länge von Entzugszeiten (Deprivation). Bedürfnisse ihrerseits speisen gemeinsam einen unspezifischen, allgemeinen Trieb, der bei gegebenen S die erlernte Verhaltensweisen „energetisiert“ und zur Ausführung bringt.

Der **Trieb** hat lediglich antreibende Wirkung und die Triebstärke wird operationalisiert über das Aufsummieren der einzelnen, messbaren Bedürfnisintensitäten.

<sup>3</sup> Behaviorismus heisst die Wissenschaft, die "Blackboxes" von aussen untersucht. Behaviorismus heisst die Haltung, sich nicht um die Konstruktion der Blackbox, sondern nur um die Reiz-Reaktions-Korrelationen (behave) an der Oberfläche der Blackbox zu kümmern. Beispiel: Ein Behaviorist kennt keine Schwerkraft (Massenanziehung, usw.), er nimmt nur wahr, dass Massen sich relativ zu ihrer Grösse beschleunigt aufeinander zu bewegen. Behaviorismus ist eine 1913 von J.B. Watson (9.1.1878 bis 25.9.1958) begründete Forschungsrichtung der amerikanischen Psychologie. Der Behaviorismus fordert, dass sich die Psychologie als Wissenschaft nur dem objektiv beobachtbaren und messbaren Verhalten (behavior) von Lebewesen (Tier und Mensch) unter wechselnden Umweltbedingungen, das heisst den Reaktionen des Organismus auf Reize zuzuwenden habe, wobei als Mittel der Beschreibung nur der naturwissenschaftliche Kategorienapparat erlaubt ist (nicht: Denken, Fühlen, Wollen usw.).

Habit und Drive allein erklären nicht, warum gleichhungrige Tiere den Weg durch ein Labyrinth zu einem Ziel schneller lernen, wenn sie wissen, dass sich dort ein Futter befindet, dass sie besonders mögen. Hull erweiterte deshalb das Modell um den Faktor „Anreiz“ (des Zielobjekts)

$$\text{Verhaltenstendenz} = \text{Habit} \times \text{Drive} \times \text{Anreiz}$$

### 4.3. Kritik

- Keine empirische Evidenz dafür, dass sich einzelne Bedürfnisse aufsummieren und somit die Antriebsstärke determinieren.
- Experimente deuten eher in die entgegengesetzte Richtung und zeigen, dass sich verschiedene Bedürfnisse eher hemmen als einen gemeinsamen Antrieb zu verstärken.
- Belohnungskonzept in Halls Theorie basiert auf dem Konzept der Triebreduktion, d.h. Drive wird durch Bedürfnisbefriedigung reduziert.
- In dieser allgemeinen Form ist das Konzept nicht haltbar; Triebreduktions-Hypothese gilt aus heutiger Sicht als widerlegt, da sie nicht exploratives Verhalten/Neugier, Risiko-suche oder die aktive Suche nach Stimulation erklären kann.

#### Fazit und Bewertung:

Verdienst von Hull ist die Formalisierung einer lerntheoretischen Position unter Einbeziehung innerer Faktoren und situativer Faktoren sowie ihre strenge experimentelle Überprüfung auch wenn die einzelnen Komponenten des Ansatzes heute als überholt gelten.

## 5. Person-Umweltbezug nach Lewin

### 5.1. Kurt Lewin



Kurt Lewin (1890-1947) wird zu den bedeutendsten Psychologen dieses Jahrhunderts gezählt. Seine Leistungen liegen in verschiedenen Bereichen. Wir verdanken ihm wissenschaftstheoretische Arbeiten, er hat entwicklungs- und erziehungspsychologische Untersuchungen veröffentlicht, darunter die bekannten Experimente über die Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf Gruppen. Lewin war Mitbegründer einer experimentellen Sozialpsychologie. Lewin begründete die Aktionsforschung, gab Anstöße zur Gruppendynamik im Sinne der Selbsterfahrung. Lewin hat wichtige Impulse zur ökologischen Psychologie gegeben.

### 5.2. Feldtheorie

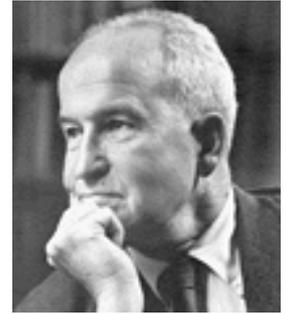
Die Feldtheorie von Kurt Lewin ist neben den Trieb- und Vermögenstheorien, den Lerntheorien und der Psychoanalyse einer der grundlegenden Ansätze zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Ähnlich wie die Psychoanalyse beschäftigt sich die Feldtheorie mit dem Verhalten in seiner Gesamtheit und beansprucht also den Einschluss sowohl des Richtungsaspektes (Ordnung der psychischen Organisation, kognitive Strukturen) wie des Intensitätsaspektes (Antrieb und Ziele, motivationale Dynamik). Sie sucht jedoch die problematische Trennung aller wesentlichen Ansätze zwischen innenbedingtem Wollen und/oder Antrieb einerseits und aussenbedingter Ordnung andererseits zu überwinden.

Wohl das wichtigste der Lewinschen Konstrukte ist der **Lebensraum**. Das Individuum bewegt sich in einer konkreten Situation (Weltausschnitt). Dementsprechend muss der Lebensraum eine Repräsentation des Individuums selbst und eine Repräsentation eines Weltausschnittes enthalten. Im Weltausschnitt sind aber nur jene Gegebenheiten aus der Welt zu repräsentieren, welche für das Individuum gegenwärtig von Bedeutung sind; und sie sind so zu repräsentieren, wie sie vom Individuum »verstanden« werden. Der Lebensraum ist also durch individuelle Wahrnehmung der realen Welt verbunden mit von früher her im Gedächtnis verfügbarem Wissen konstituiert.

## 6. "Need and Press" nach Murray

### 6.1. Henry Murray

Henry A. Murray (1893 – 1988) in gut situierten Verhältnissen aufgewachsen, studierte Medizin und schloss 1915 als Klassenbesten ab. Während den „goldenen 20er Jahren“ setzte sich Murray intensiv mit C. G. Jungs Psychologie auseinander. 1925 besucht er den großen Psychologen in der Schweiz und verbrachte mehrere Wochen mit ihm zusammen. Diese Begegnung weckte sein Interesse an der Psychologie und Murray begründete die klassische Psychiatrie als Kombination von Medizin und Psychologie.



Nach dem zweiten Weltkrieg, in welchem er im medizinischen Korps der amerikanischen Streitkräfte diente, setzte er seine Forschungen fort und wurde er mit 58 Jahren zum Professor für klinische Psychologie an der Harvard Universität berufen.

### 6.2. Murray's Theorie

Murray nannte die vorhandenen biologischen Triebe „Needs“. Als zentrale Antriebskraft des menschlichen Handelns identifizierte er das Glücksgefühl das bei der Reduktion (Befriedigung) dieser „Needs“ entsteht.

Needs werden durch äussere Umstände beeinflusst. „Press“ sind die Rahmenbedingungen, welche diese äusseren Einflüsse auf die mögliche Reduktion der „Needs“ stellen. Daraus folgt eine „Need-Press“-Interaktion, welche die Handlungen der Menschen leitet.

## Teil III Zielgruppenidentifikation

### 1. Konsumententypen

#### 1.1. Segmentierungskriterien

Zur Segmentierung von Konsumententypen gelten:

- **demographische** Kriterien: Geschlecht, Alter, Zivilstand, Haushaltsgrösse, Wohnort
- **sozioökonomische** Kriterien: Einkommen, Beruf, Bildung, soziale Schicht, Besitz
- **psychologische** Kriterien: allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Präferenzen, Motive
- **verhaltensrelevante** Kriterien: Markenwahl, Einkaufsstätten Verhalten, Kaufintensitäten, Preisverhalten

#### 1.2. VALS 1 (Values And Life Style System 1)

A team of researchers at the Stanford Research Institute (SRI) has developed several very influential values-based lifestyle segmentation schemes. VALS 1 was based on the work of two psychologists: Abraham Maslow's hierarchy of human needs and David Reisman's concept of social character. VALS 1 partitioned the market into nine groups based on Maslow's hierarchal model of human needs (from most basic physiological needs to most abstract self-actualization needs), and Reisman's model of external or internal basic goal orientations. Among the criticisms were that the classification was too abstract and too general. In addition, their origin in development of psychology does not seem especially applicable to consumer markets. As a result, there are too many similarities between groups and too few differences among them. Given the imbalance in size between segments, the system was not useful for identifying markets.

##### Need Driven

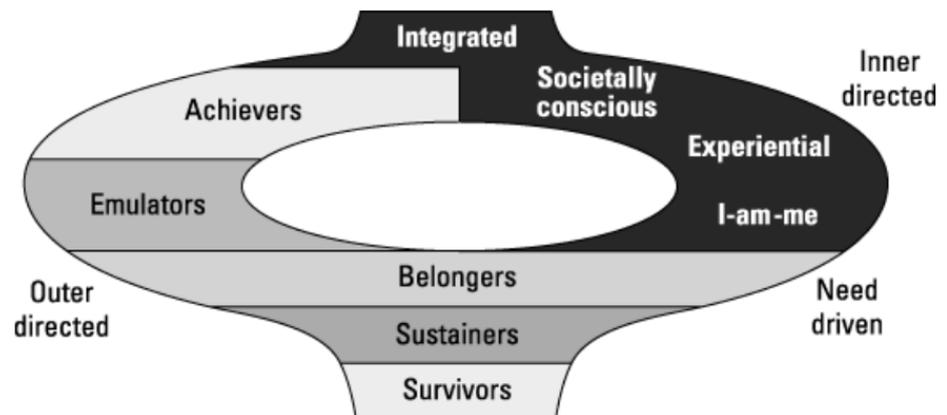
- Survivors
- Sustainers

##### Outer Directed

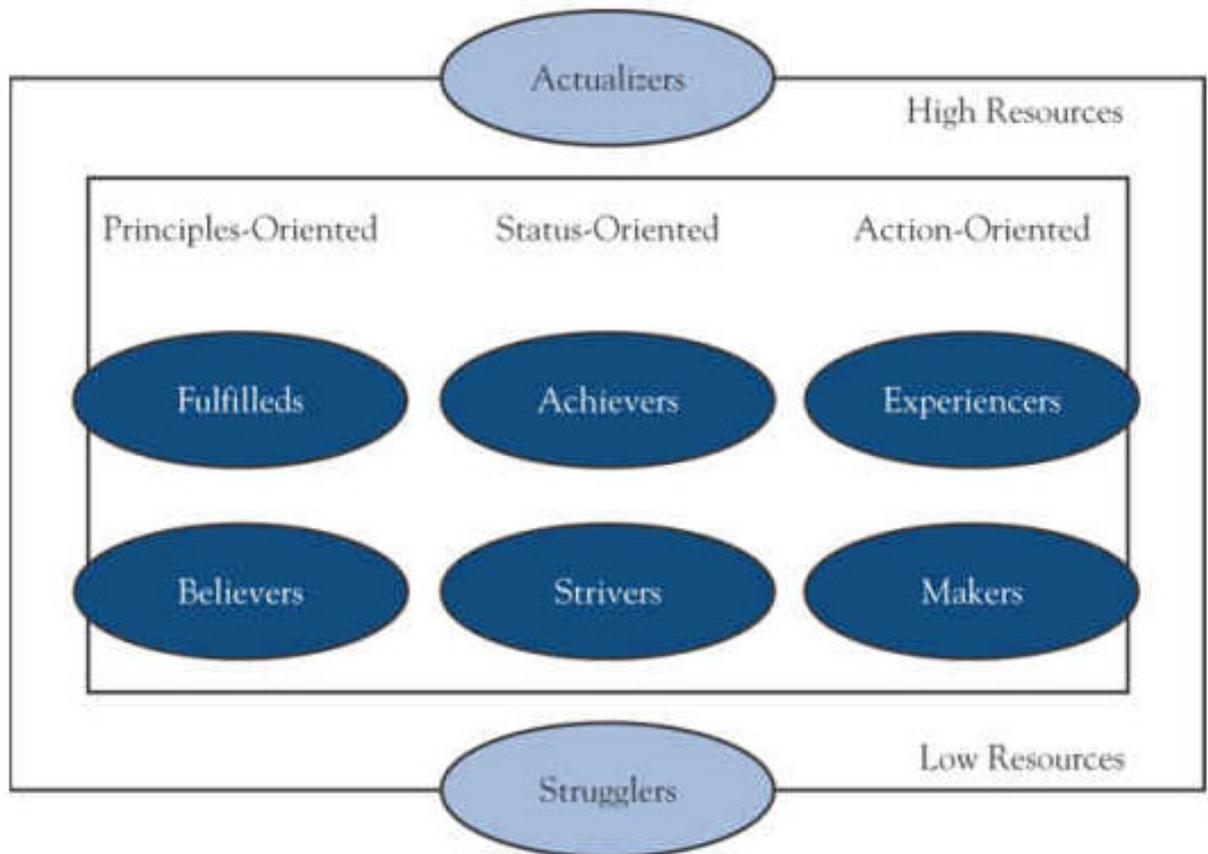
- Belongers
- Emulators
- Achievers
- I-am-me

##### Inner Directed

- Experiential
- Societally Conscious
- Integrated



### 1.3. VALS 2 (Values And Life Style System 2)



In response to criticisms of VALS 1, the team at SRI<sup>4</sup> developed the VALS 2 scheme that classifies people into segments based on whether they control abundant or minimal resources, and three aspects of their basic motivational self-orientations: principle, status, or action. Using the dimensions of self-orientation and resources, VALS 2 has defined eight consumer segments with differing attitudes and behavior patterns. The groups are fairly balanced, proportionately ranging from 8 percent to 16 percent of the population, so that each represents a viable consumer target. Marketers are advised to take different approaches when dealing with principle-oriented consumers versus status- or action-oriented ones. Principle-oriented people are guided by intellectual matters. The principle-oriented segments are labeled as Fulfilleds and Believers. Status-oriented people alter their behavior to fit their surroundings to win the approval of important reference groups and individuals. The two status-oriented segments are labeled as Achievers and Strivers. One difference between these two segments is the amount of resources available, indicated by the vertical axis in Exhibit above. Achievers have access to more resources than strivers, as defined by the VALS 2 framework.

Action oriented people thrive on new social or physical activities. Experiences and Makers are the two segments. The resource measure indicates the ability of a particular group to respond to an appeal to buy. VALS 2 recognizes that a wide range of constraints, from financial to psychological, can prevent a person's values from having free expression in the way they live.

People can be segmented into one of the following VALS types:

**Actualizers (Innovators)** are successful, sophisticated, active, take-charge people with high self-esteem and abundant resources. They are interested in growth and seek to develop, explore, and express themselves in a variety of ways.

<sup>4</sup> Stanford Research Institute ([www.sri.com](http://www.sri.com))

**Fulfilleds (Thinkers)** are mature, satisfied, comfortable, reflective people who value order, knowledge, and responsibility. Most are well educated and in (or recently retired from) professional occupations. They are well informed about world and national events and are alert to opportunities to broaden their knowledge.

**Achievers** are successful career and work-oriented people who like to, and generally do, feel in control of their lives. They value consensus, predictability, and stability over risk, intimacy, and self-discovery. They are deeply committed to work and family.

**Experiencers** are young, vital, enthusiastic, impulsive, and rebellious. They seek variety and excitement, savoring the new, the offbeat, and the risky. Still in the process of formulating life values and patterns of behavior, they quickly become enthusiastic about new possibilities but are equally quick to cool. At this stage they are politically uncommitted, uninformed, and highly ambivalent about what they believe.

**Believers** are conservative, conventional people with concrete beliefs based on traditional, established codes: family, church, community, and the nation. Many believers express moral codes that are deeply rooted and literally interpreted. They follow established routines, organized in large part around home, family, and social and religious organizations to which they belong.

**Strivers** seek motivation, self-definition, and approval from the world around them. They are striving to find a secure place in life. Unsure of themselves and low on economic, social, and psychological resources, strivers are concerned about the opinions and approval of others.

**Makers** are practical people who have constructive skills and value self-sufficiency. They live within a traditional context of family, practical work, and physical recreation and have little interest in what lies outside that context. Makers are experience the world by working on it-building a house, raising children, fixing a car, or canning vegetables-and have enough skill, income, and energy to carry out their projects.

**Strugglers** live in constricted life's. Chronically poor, ill educated, low skilled, without strong social bonds, elderly, and concerned about their health, they are often resigned and passive. Because they are limited by the need to meet the urgent needs of the present moment, they do not show a strong self-orientation. Their chief concerns are for security and safety.

### 1.3.1. VALS-2 Segment Characteristics

Segment	Lifestyle Characteristics	Psychological Characteristics	Consumer Characteristics
Actualizers (Innovators)  (8% of pop.)	Successful, sophisticated Value personal growth Wide intellectual interests Varied leisure activities Well informed, concerned with social issues Highly social Politically very active	Optimistic Self-confident Involved Outgoing Growth oriented Open to change <established & emerging leaders in business & government>	Enjoy the "finer things" Receptive to new products, technologies, distribution. Skeptical of advertising Frequent readers of a wide variety of publications Light TV viewers
Fulfilleds (Thinkers)  (11% of pop.)	Moderately active in community and politics Leisure centers on home Value education & travel Health conscious Politically moderate and tolerant	Mature Satisfied Reflective Open-minded Intrinsically motivated Value order, knowledge, and responsibility	Little interest in image or prestige Above average consumers of products for the home Like educational and public affairs programming on TV Read widely and often Look for value & durability

Segment	Lifestyle Characteristics	Psychological Characteristics	Consumer Characteristics
Achievers (13% of pop.)	Lives center on career & family Have formal social relations Avoid excess change or stimulation May emphasize work at the expense of recreation Politically conservative	Moderate Goal oriented Conventional Deliberate In control	Attracted to premium products Prime target for a variety of products Average TV watchers Read business, news, and self-help publications
Experiencers (12% of pop.)	Like the new, offbeat, and risky Like exercise, socializing, sports, and outdoors Concerned about image Unconforming, but admire wealth, power, and fame Politically apathetic	Extraverted Unconventional Active Impetuous Energetic Enthusiastic and impulsive	Follow fashion and fads Spend much of disposable income on socializing Buy on impulse Attend to advertising Listen to rock music
Believers (16% of pop.)	Respect rules and trust authority figures Enjoy settled, comfortable, predictable existence Socialize within family and established groups Politically conservative Reasonably well informed	Traditional Conforming Cautious Moralistic Settled	Buy American Slow to change habits Look for bargains Watch TV more than average Read retirement, home and garden, and general interest magazines
Strivers (13% of pop.)	Narrow interests Easily bored Somewhat isolated Look to peer group for motivation and approval Unconcerned about health and nutrition Politically apathetic	Dissatisfied Unsure Alienated Impulsive Approval seeking	Image conscious Limited discretionary income, but carry credit balances Spend on clothing and personal care products Prefer TV to reading
Makers (13% of pop.)	Enjoy outdoors Prefer "hands on" activities Spend leisure with family and close friends Avoid joining organizations except unions Distrust politicians, foreigners, and big business	Practical Self-sufficient Constructive Committed Satisfied	Shop for comfort, durability, value Unimpressed by luxuries Buy the basics Listen to radio Read auto, home mechanics, fishing, outdoors magazines
Strugglers / Survivors (14% of pop.)	Limited interests and activities Prime concerns are safety and security Burdened with health problems Conservative and traditional Rely on organized religion	Powerless Narrowly focused Risk averse Burdened Conservative	Brand loyal Use coupons and watch for sales Trust advertising Watch TV often Read tabloids and women's magazines

#### 1.4. List of Values (LOVs) Approach

An alternative to the VALS scheme is the List of Values (LOVs) approach developed at the University of Michigan. LOV aims to assess adaptation to various roles through value fulfillment. People's dominant values are identified from a list of nine, including self-respect, sense of belonging, being well respected, fun and enjoyment in life, and excitement.

Research on LOVs has found a significant number of predicted relationships between LOV and various criterion variables such as participation in certain (commercially available) activities, such as skiing, backpacking, camping, etc., and consumption of certain products.

Certain LOVs values are associated with the values identified in VALS such as an inner- or outward orientation, self-fulfillment, and accomplishment. Unlike VALS, there is no implicit evaluative dimension in LOVs such as the developmental contrast between marginal survivors and wealthy, healthy integrations.

List of Values (LOV):

- Self-respect
- Self-fulfillment
- Security
- Sense of belonging
- Excitement
- Sense of accomplishment
- Fun and enjoyment
- Being well respected
- Warm relationships with others

### 1.5. **McCann-Erickson Men**

- **Avant Guardians**

concerned with well-being of others rather than possessions. Well educated, self-righteous.

- **Pontificators**

strongly held, traditional opinions. Very British and concerned with keeping others on the right path.

- **Chameleons**

want to be contemporary to win approval. Copiers not leaders.

- **Self-Admirers**

High self-image, young, intolerant of others, motivated by success.

- **Self-Exploiters**

the “doers” and “self-starters”, competitive, pressured, pessimistic

- **Token Triers**

always willing to improve their luck, but tend to try and fail.

- **Sleepwalkers**

actively opt out, contented under achievers.

## 1.6. Eurostyles

Zielgruppentypologie des Europäers. 15 Marktforschungsunternehmen haben unter dem gemeinsamen Dach des Europanels europäische Zielgruppentypen mittels Befragung von 20000 Europäern ermittelt. Dadurch wurden 16 Typologien in ihrer Entwicklung erfasst. Die Basis-Verhaltensmuster werden in Form von sog. Life-Styles definiert (daraus ergeben sich die 16 Typen, die sogenannten Eurostyles. Diese werden in einem dreidimensionalen Koordinatensystem positioniert:

1. Dimension: Bewegung – Beharrung
2. Dimension: Güter – Werte
3. Dimension: rational – emotional

Die Typologienzuordnung zu Produkten kann mittels der sogenannten Key-Questions vorgenommen werden.

### 1.6.1. Die verschiedenen Eurostyle-Typen

Bezeichnung	zentrale Werte	Kurzcharakterisierung
Citizen	Dialog, Gemeinschaft, Institutionen	progressive Wohlhabende, ökonomisch, politisch aktiv
Strict	Soziale Kontrolle, Konformismus <sup>5</sup> , Gesundheit	repressive Puritaner <sup>6</sup> , konformistisch
Protest	Unabhängigkeit, Toleranz, Gesellschaftsbewusstsein	Pessimistische Intellektuelle, rebellisch
Pioneer	Idealistisch, hedonistisch <sup>7</sup> , soziale Gerechtigkeit	humanistisch und liberal orientierte Wohlstandsfamilien
Scout	Partnerschaft, Religion, Altruismus <sup>8</sup>	ambitionierte Optimisten der Mittelklasse
Business	Fortschritt, Mobilität, Ehrgeiz	junge Besserverdienende, leistungs- und erfolgsorientiert
Romantic	Tradition, Heim, Optimismus	jüngere Paare, mit Familie
Moralist	Religion, Ordnung, Bildung	puritanische ältere Menschen, konservativ, religiös
Gentry	Hierarchie, soziale Ordnung, Beständigkeit	ultra-konservative etablierte Elite
Olvidados	Gehorsam, Anstand, repressiv	eher ältere Menschen, fühlen sich benachteiligt
Vigilante	Familie, Pflicht, Nation	vom Leben enttäuscht, gegen Neues und Fremdes
Prudent	Familie, Heimat, Religion	ältere Menschen, auf Sicherheit bedacht
Defense	Sicherheit, Moral, Ordnung	passive Kleinstadtbewohner, traditionelle Familienordnung
Dandy	Individualistisch, dynamisch, freizügig	junge Stadtmenschen, modebewusst
Rocky - Ego - Opportunist	Hedonismus <sup>9</sup> , Materialismus	jüngere erlebnisorientierte Paare mit mittlerem und höherem Einkommen
Squadra	aktiv, tolerant, progressiv	jüngere zurückgezogene Ehepaare, altruistisch <sup>10</sup>

## 1.7. Sinus-Milieu

5 Konformist: jemand, der sich immer an die herrschenden Verhältnisse oder an die vorherrschende Meinung anpasst

6 Puritaner: sittenstrenger, prüder Mensch

7 hedonistisch: auf Genuss und Lustgewinn gerichtet

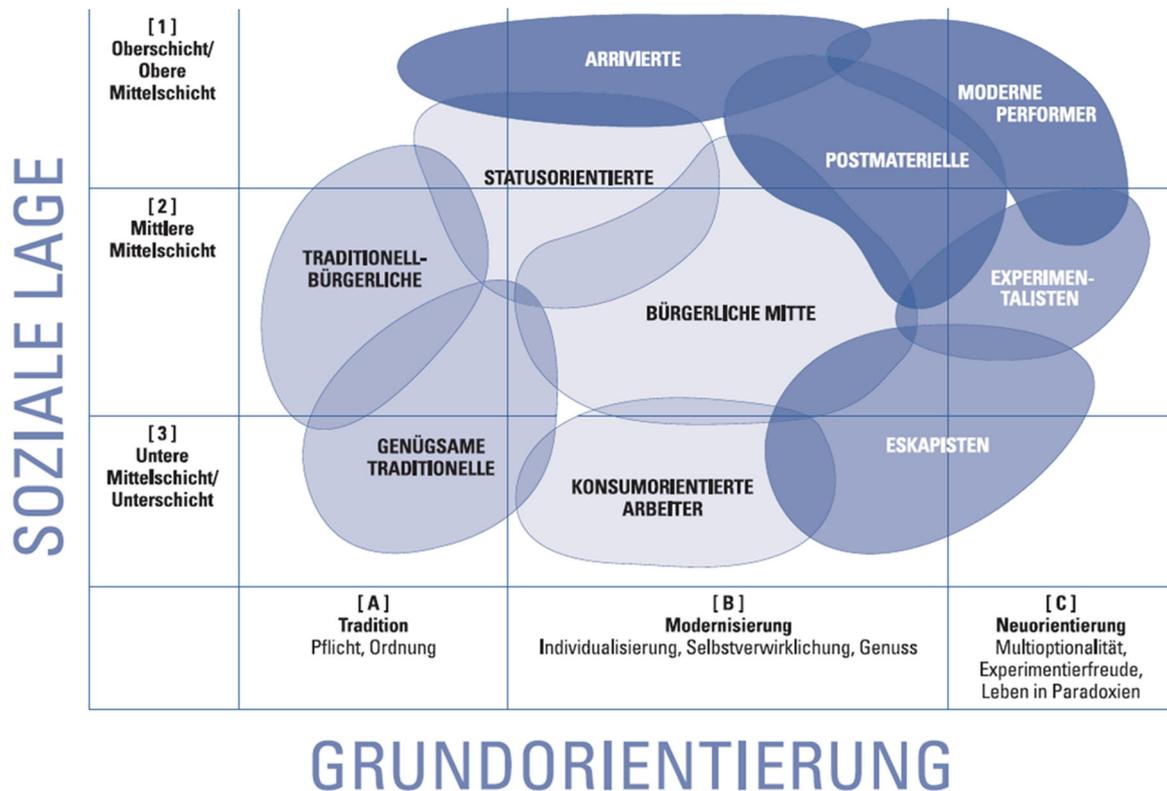
8 Altruismus: Selbstlosigkeit, Uneigennützigkeit, Gegenteil von Egoismus

9 Hedonismus: Auffassung, dass das Streben nach Genuss und Lustgewinn die Triebfeder menschlichen Handelns sei

10 altruistisch: uneigennützig, selbstlos, Gegenteil von egoistisch

Das Modell wurde vom Heidelberger Institut Sinus Sociovision bereits Ende der 70er Jahre in Deutschland entwickelt. Inzwischen wird das Konzept in den meisten europäischen und osteuropäischen Ländern und den USA erfolgreich eingesetzt.

Mit dem zweiten Halbjahr 2003 stehen die Sinus-Milieus auch den Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen in der Schweiz zur Planung zur Verfügung. Initiator und Auftraggeber der Schweizer Studie ist die publisuisse, beteiligt sind darüber hinaus SRG SSR Forschungsdienst, PDAG, Credit Suisse und die Sinus Sociovision GmbH.



### 1.7.1. Die zehn Schweizer Milieus

Folgende zehn Milieus wurden für die Schweiz identifiziert:

**Die Arrivierten:** Die selbstbewusste gesellschaftliche Elite. Sie pflegt einen distinguierten Lebensstil auf höchstem Niveau und verbindet modernes Wirtschaftlichkeitsdenken mit genussbetonter Lebensführung.

**Die Postmateriellen:** Die kritischen Intellektuellen. Sie haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, leben eine tolerante und kosmopolitische Grundhaltung und haben vielfältige kulturelle Interessen.

**Moderne Performer:** Die jungen Erlebnis- und Leistungsorientierten. Sie streben nach Autonomie und Selbstverwirklichung, verbinden beruflichen Erfolg mit intensivem Leben und sind die Early Adopters bei technologischen Entwicklungen.

**Statusorientierte:** Die aufstiegsorientierte, statusbewusste Mittelschicht. Ihr intensives berufliches Engagement dient vor allem der Erreichung angesehener sozialer Positionen; gesellschaftlichen Konventionen wird grosse Beachtung geschenkt.

**Die bürgerliche Mitte:** Der Status-quo-Orientierte Mainstream. Dieses Milieu wird von dem Wunsch nach einem harmonischen Familienleben in gesicherten materiellen Verhältnissen und der Integration in das soziale Umfeld dominiert.

**Die konsumorientierten Arbeiter:** Die materialistisch geprägte moderne Unterschicht. Sie orientiert sich an den Konsum-Standards der Mittelschicht, empfindet häufig ein Gefühl sozialer Deklassierung.

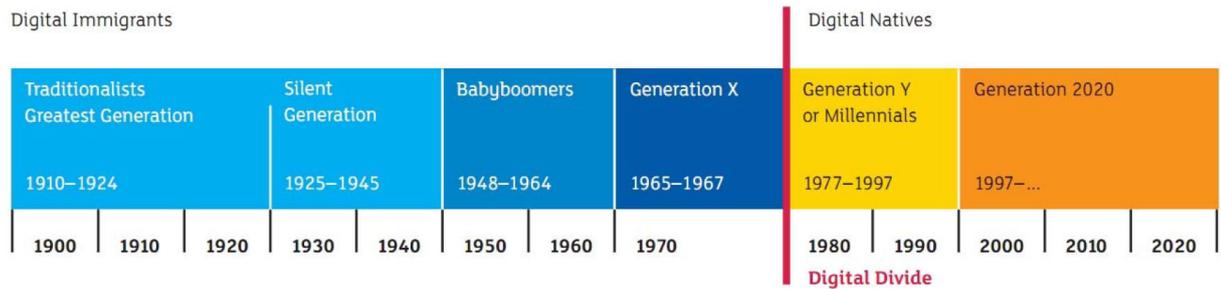
**Die Traditionell-Bürgerlichen:** Das traditionelle (Klein-)Bürgertum. In diesem Milieu spielen christliche Wert- und Moralvorstellungen sowie der Wunsch nach Sicherheit, Ordnung und sozialer Anerkennung eine grosse Rolle.

**Die genügsamen Traditionellen:** Die teilweise ländlich geprägte traditionelle Arbeiterkultur. Familie, Kirche und Gemeinde dienen dieser Gruppe als Orientierungsrahmen. Ihr Alltag ist geprägt von Bescheidenheit und Einfachheit in der Lebensführung und dem Wunsch nach Wahrung des Status quo.

**Die Experimentalisten:** Das kreative, individualistische Jugendmilieu. Experimentalisten sind spontan, offen für unterschiedlichste kulturelle Einflüsse und neue Erfahrungen sowie immer auf der Suche nach intensiven Erlebnissen und ungehinderter Selbstentfaltung.

**Die Eskapisten:** Die spassorientierten Unangepassten. Sie verweigern sich gegenüber den Konventionen der Leistungsgesellschaft und planen ihr Leben kurzfristig, immer auf der Suche nach starken Erlebnissen und dem nächsten Kick.

1.8. Generations



Generation	Periode Geburtsjahr
Traditionalists	1910 – 1924
Silent Generation	1925 – 1945
Babyboomers	1946 – 1964
Generation X	1965 – 1976
Generation Y / Millennials	1977 – 1996
<b>«Digitale Wasserscheide»</b>	
Generation 2020	1997 – ...

1.8.1. Generation X

Eigenschaften:

- «No Future»
- Aufhebung der Ziele
- Resignation

1.8.2. Millennials / Generation Y

Eigenschaften:

- Gute Ausbildung
- Hinterfragend
- Technikaffin
- Teamorientiert
- Lebensfreude vor Karriere (Work-Life-Balance)
- Sinnvolle Tätigkeiten stehen im Vordergrund

1.8.3. Generation 2020 oder Generation Z

Eigenschaften:

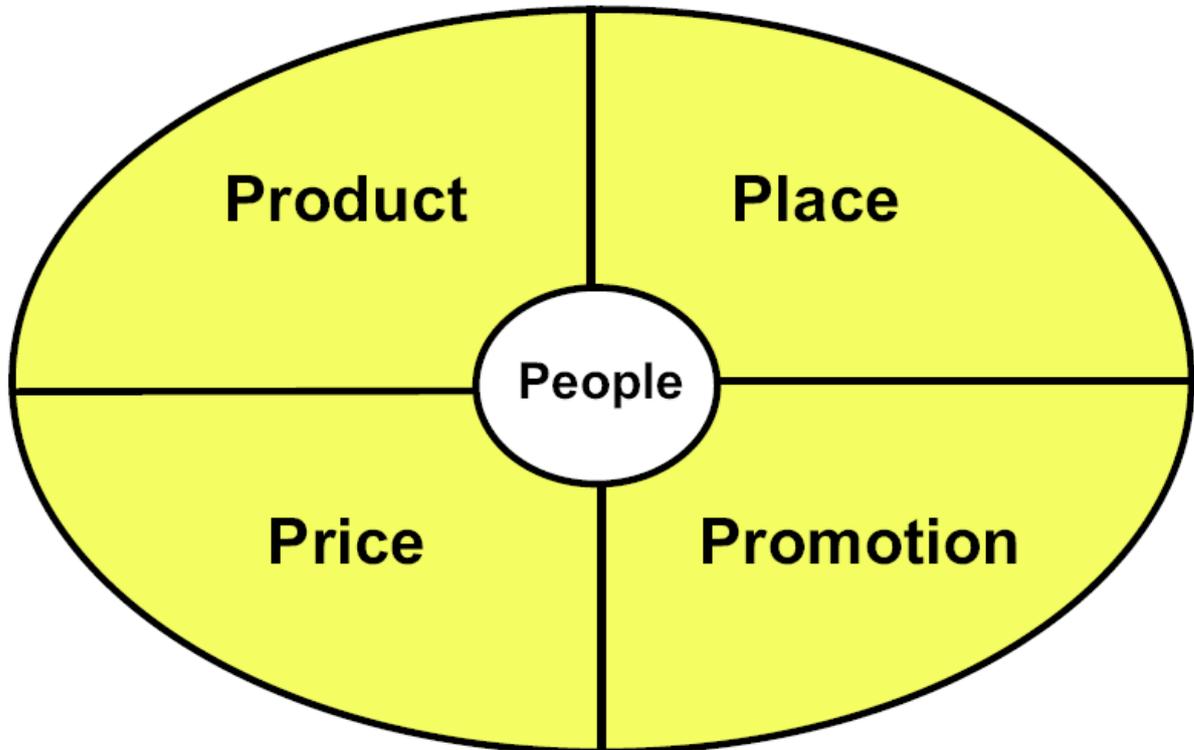
- Orientiert die Kommunikation an neuen Medien
- Teilzeitarbeit und Ausbildung stehen im Zentrum
- 24h Online

## Teil IV Marketing-Mix

### 1. Die vier "P's" des Marketings

Die für eine bestimmte Unternehmung zweckmässige Kombination der absatzpolitischen Instrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet. Ein Marketing-Mix kann faktisch als Werkzeugkasten betrachtet werden, mit welchem eine Unternehmung ihre Märkte bearbeitet.

Die klassische Marketinglehre unterscheidet vier zentrale Bereiche - die vier "P's", welche gemeinsam den Marketing-Mix darstellen.



### 2. Product

Im Bereich "Produkt" werden Gestaltungselemente definiert, welche die Wahrnehmung des Produktes in den Märkten bestimmen. Als Produkt wird die Marktleistung bezeichnet, welche ein Unternehmen anbietet. Ein wesentlicher Teil dieser Marktleistung wird durch die Produktpolitik bestimmt, mit welcher die Gestaltung des Leistungsprogramms einer Unternehmung festgelegt wird. Der Begriff Produkt kann einerseits nur das physische Produkt selbst umfassen, andererseits als erweiterter Produktbegriff zusätzlich auch alle direkt mit dem Objekt in Verbindung stehenden Dienstleistungen umfassen und in einer noch umfassenderen Betrachtung auch immaterielle Aspekte (Marken etc.) mit einbeziehen.

Teile des Produktes bilden auch Produktinnovation, Namensgebung, Serviceleistungen, Sortimentsplanung und Verpackung.

#### 2.1. Sortiment

Die Sortimentspolitik bestimmt die Ausgestaltung des Sortimentes. Dabei wird unterschieden zwischen der

- **Breite des Sortiments:** Wie viele unterschiedliche Produkte () umfasst das Angebot einer Unternehmung.
- **Tiefe des Sortiments:** Wie viele unterschiedliche Ausprägungen/Varianten gibt es je Produktgruppe bzw. je Produktlinie.

## 2.2. Gestaltungselemente des "Products"

### 2.2.1. Hauptleistungen

- Eigenschaften, welche das Produkt auszeichnen hinsichtlich seiner Funktionalität.
- Qualität der Verarbeitung, Zuverlässigkeit der Funktionalität, Robustheit gegenüber Ausseneinwirkungen.
- Merkmale in Gestaltung und Design, welche das Produkt auszeichnen und von Konkurrenzprodukten abheben (Styling, Farbe, Materialien etc.)
- Markenname: No-Name-Produkt versus Markenprodukt
- Verpackung und damit verbundene Aspekte der Präsentation der Produkte. Unterstützung der Auffindung und Wiedererkennung durch Konsumenten.
- Qualität und Gestaltung von Bedienungsanleitungen und von Erklärungen zur Inbetriebnahme.

### 2.2.2. Zusatzleistungen

- Information, Beratung, Schulung im Zusammenhang mit der optimalen Nutzung der Produkte.
- Reparatur- und Serviceleistungen. Diese werden oft bestimmt durch Dichte eines Servicenetzes, Reparaturzeiten, Fachkompetenz der Mitarbeiter an den Servicestellen etc.
- Garantieleistungen sind geprägt durch Garantiedauer, Kulanzverhalten bei auftretenden Schäden sowie Bereitstellung von Ersatz- und Austauschprodukten.
- Rückgabemöglichkeiten, welche die gesetzlichen Anforderungen übertreffen.
- Die Erreichbarkeit des Kundendienstes sowie dessen Fachkompetenz und Kulanz in der Lösung von Problemen mit dem Produkt.

## 3. Place

Unter Place werden die Aspekte der Vertriebspolitik abgebildet. Diese umfasst sämtliche erforderlichen Massnahmen, um den Verkauf des Produkts an den Kunden tatsächlich zu ermöglichen. Der Vertrieb wird in der Regel durch Handel bzw. Absatzmittler sichergestellt.

### 3.1. Planungsbereiche der Distribution

Dazu sind drei Planungsbereiche zu definieren:

1. Vertriebssysteme
2. Verkaufsorgane
3. Logistiksysteme

### 3.2. Distributionsintensität

Unter Distributionsintensität wird die Strategie bezüglich der Ausdehnung der Distribution verstanden. Grundsätzlich sind drei unterschiedliche Strategien der Distributionsintensität zu unterscheiden:

#### 3.2.1. Intensive Distribution

Bei der Strategie der intensiven Distribution wird eine weite Produktverbreitung angestrebt. Oft kommt diese Strategie beim Ziel der Marktdurchdringung zur Anwendung.

#### 3.2.2. Exklusive Distribution

Bei der Strategie der exklusiven Distribution erfolgt eine Beschränkung auf einen oder einige wenige Händler. Oft kommt diese Strategie beim Ziel der Besetzung von (exklusiven) Nischenmärkten zur Anwendung.

### 3.2.3. Selektive Distribution

Bei der Strategie der selektiven Distribution wird ein Mittelweg aus intensiver und exklusiver Distribution gewählt. Oft kommt diese Strategie zur Anwendung, wenn scharf abgrenzbare und klar identifizierbare Zielgruppen als Abnehmer ausgemacht werden können.

### 3.3. Gestaltungselemente des "Place"

- Entscheid über eigene und/oder fremde Absatzkanäle
- Verteildichte
- Lagerbestände
- Transportträger und Logistik
- Belieferungsrhythmus und Lieferbereitschaft

## 4. Price

---

Mit Price wird das Entgelt bezeichnet, welches der Kunde für den Erwerb eines Produkts entrichten muss. Der Preis beinhaltet den Gegenwert aller bezogener Haupt- und Zusatzleistungen. In der Preispolitik werden die Konditionen festgelegt, unter welchen die Produkte am Markt angeboten werden und umfasst Aspekte wie gewährte Rabatte, Skonti, Zahlungsbedingungen und Finanzierungsmöglichkeiten.

### 4.1. Gestaltungselemente des "Price"

- Ausgewiesener Listenpreis
- Rabatte, Skonti & Preisnachlässe
- Zahlungsbedingungen (Verzugszinsen)
- Kreditbedingungen (Zahlungsfristen, Teilzahlungsmodelle)
- Preisdifferenzierung in Bezug auf verschiedene Kundengruppen (Direktabnehmer versus Wiederverkäufer, Frühbucher versus Last-Minute-Besteller)
- Handelsmargen (Push- oder Pull-Strategien)
- Preisaktionen
- Art und Ausgestaltung der Preisangabe

## 5. Promotion

---

Unter Promotion (Kommunikationspolitik) werden sämtliche Massnahmen zusammengefasst, welche die Kommunikation zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen (primär potentielle Kunden und Mitarbeiter) betreffen. Die Instrumente zur Umsetzung dieser Massnahmen sind sehr vielfältig, bspw. Mediawerbung, Sponsoring, Messen, Ausstellungen etc.

### 5.1. Gestaltungselemente der "Promotion"

- Werbung
- Verkaufsförderung (Unter Verkaufsförderung werden zeitlich befristeten Aktivitäten mit Aktionscharakter verstanden, welche zum Ziel haben den Absatz von anzukurbeln).
- Produkte Public-Relations
- persönlicher Verkauf
- Sponsoring
- Direkt-Marketing
- Product-Placement (Unter Product-Placement, auch Werbeintegration genannt, wird die gezielte Darstellung von Markenprodukten in verschiedenen Medien, primär in Film-, Fernsehproduktionen und Videospielen, zusammengefasst).
- Events

- Messen
- Internet
- Merchandising (Unter Merchandising werden alle Verkaufsförderungsmaßnahmen des Lieferanten zusammengefasst, welche den Absatz eines Produktes am POS [Point of Sales] beim Einzelhändler fördern. Merchandising kann die Warenpräsentation, die Schulung des Verkaufspersonals des Einzelhändlers, aber auch den Einsatz von Verkaufspersonal des Herstellers (z. B. Propagandisten) umfassen. Dabei handelt es sich in aller Regel um kurzfristige Aktivitäten zur Einführung eines Produktes, zur Vertiefung der Marktdurchdringung oder zur Erleichterung des Absatzes beratungsintensiver Produkte).

## Teil V Werbemittelgestaltung

### 1. Werbung

Die Produktionsgüter (z.B. Werkzeugmaschinen) dienen der Herstellung anderer Güter und werden meistens direkt an den Verbraucher verkauft. Die Konsumgüter (z.B. Fernsehapparate, Velos) dagegen werden üblicherweise über den Gross- und Detailhandel abgesetzt. Wenn feststeht, welches Produktionsprogramm die Unternehmung auf den Markt bringt, an welche Abnehmer sie sich wendet, über welche Absatzkanäle sie ihre Leistungen verkauft und welche Preise sie verlangen will, muss eine gezielte Absatzwerbung einsetzen. Deren Aufgabe ist es, die potentiellen Abnehmer auf die Produkte der Unternehmung aufmerksam zu machen, zu informieren, zu überzeugen und schliesslich zum Kauf zu veranlassen. Für diese vier Werbewirkungen haben die Amerikaner die bekannte AIDA-Formel geprägt:

Die Werbung will...

die Aufmerksamkeit beim Publikum wecken;	<b>A</b>	Attention (Aufmerksamkeit)
die Werbeempfänger über das Warenangebot informieren und das Interesse wecken;	<b>I</b>	Intrest (Interesse)
die Werbeempfänger von der Vorteilhaftigkeit des Produktes überzeugen;	<b>D</b>	Desire (Wunsch)
die Werbeempfänger zum Kauf veranlassen	<b>A</b>	Action (Kaufhandlung)

#### 1.1. Werbemittel

Für die Verbreitung der Werbebotschaft können verschiedene Instrumente eingesetzt werden. Man unterscheidet folgende Werbemittel:

- Mittel der einzelgezielten Werbung (sie richtet sich an ganz bestimmte Werbeempfänger) Verkaufsgespräch, Vertreterbesuch, Demonstration, Werbebrief, Werbegeschenk, Ansichtssendung, Flugblatt, Prospekt, Katalog,
- Mittel der Massenwerbung (man versucht damit, eine möglichst grosse Anzahl von Werbeempfängern anzusprechen) Inserate, Plakate, Kinoreklame, Schaufenster, Werbefilm, Werbefunk, Werbefernsehen, Verpackung, e-Marketing

Meistens wirbt eine Unternehmung gleichzeitig mit verschiedenen Werbemitteln, so z.B. eine gezielte Werbekampagne mit Inseraten, Prospekten, Schaufensterauslagen, Fernsehspots. Alle eingesetzten Werbemittel müssen aber aufeinander abgestimmt sein.

#### 1.2. Grundsätze der Werbegestaltung

In der Werbung sind die folgenden fünf Gestaltungsgrundsätze zu beachten:

1. **Gestaltungselemente:** Welche Bild-/Text-Elemente werden prominent präsentiert.
2. **Blickverlaufskurve:** Wie lange geht es bzw. über wie viele Positionen läuft der Blick auf ein Werbemittel bis der zentrale Bildpunkt erreicht/erkannt ist.
3. **Originalität:** Der Grundsatz der Originalität, dass die Werbung im Ganzen wie im Einzelnen sich abhebt von der Werbung anderer Unternehmungen. Sie soll den Konsumenten dazu bringen, die Werbemittel zu beachten.
4. **Kontinuität:** Der Grundsatz der Kontinuität bedeutet die Dauerhaftigkeit oder die andauernde Gleichheit. Sämtliche Werbemittel einer Unternehmung sollen in Bezug auf Inhalt und Form einheitlich sein. So sollen beispielsweise Inserate und Verpackungen gleichartig sein, damit der Werbeempfänger sofort erkennt, dass es sich um die Unternehmung X handelt. Viele Unternehmungen verwenden deshalb in der Werbung bestimmte Signete (Namenszug), wie z.B. Knorr, Migros, Coop, Hero.
5. **Stil:** Der Grundsatz des Stils besagt, dass die Werbung angemessen, den Umständen entsprechend sein soll. Alles in der Werbung muss zu allem passen. Der Stil darf keinesfalls gegen den Geschmack des Konsumenten verstossen. Beispielsweise wird ein Inserat für eine teure Uhr einen anderen Stil haben als ein Inserat für Spaghetti.

Die Werbung ist eine sehr kostspielige Angelegenheit. Beispielsweise kostet ein ganzseitiges Zeitungsinserat je nach Auflagenstärke (Bekanntheitsgrad der Zeitung bzw. Zeitschrift) zwischen Fr. 3000.- und Fr. 8000.- oder eine Minute Sendezeit im Fernsehen rund Fr. 18'000.-; darin sind die Kosten des Fernsehfilms noch nicht eingeschlossen. Es ist daher unbedingt erforderlich, dass sich Aufwand und Nutzen in einem vernünftigen Verhältnis bewegen. Deshalb muss die Werbung systematisch und wirtschaftlich betrieben werden. Planung und Organisation der Werbung sind unerlässlich. Sie kann beispielsweise wie folgt aussehen:

### 1.3. Werbeziele

Werbeziele werden von den Marketingzielen abgeleitet. Sie werden im Vorfeld einer Werbekampagne aufgestellt und umfassen folgende Bereiche:

- Welche Märkte sollen bearbeitet werden?
- Welche Produkte sind besonders zu fördern?
- Sind allenfalls neue Produkte einzuführen?
- Handelt es sich um eine defensive oder aggressive Werbung?
- Soll der Marktanteil gehalten oder vergrössert werden?

### 1.4. Werbestrategie

Bei der Planung der Werbestrategie wird im Einzelnen festgelegt, wie die Werbeziele erreicht werden sollen. Eigentliche Werberezepte gibt es nicht, dafür aber einfache Gedankenstützen (Eselsleitern). Eine bewährte Gedankenstütze ist die 6-W-Formel:

Wem will man etwas sagen? => Festlegung der Werbeempfänger

Was will man sagen? => Festlegung der Werbebotschaft

Wie will man es sagen? => Festlegung der Gestaltung

Wann will man werben? => Festlegung des Zeitpunktes

Womit will man werben? => Festlegung der Werbemittel

Wie viel will man ausgeben? => Festlegung des Werbebudgets

Die Höhe des Werbebudgets hängt einerseits von den geplanten Werbeaktionen und andererseits von den finanziellen Möglichkeiten einer Unternehmung ab. Werbeaktionen und Werbebudget müssen abgestimmt werden. Dabei ist aber zu beachten, dass die teuerste Werbung oft nicht die wirkungsvollste ist. Die Werbekosten werden vielfach in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt (z.B. Herrenkonfektion ca. 3%, Damenbekleidung ca. 6%, Autos ca. 6%, Waschmittel ca. 10%).

### 1.5. Werbeerfolgskontrolle

Auch die Werbung muss auf ihren Erfolg hin überwacht werden, damit rechtzeitig die notwendigen Verbesserungen eingeleitet und Schlussfolgerungen für die Zukunft gezogen werden können. Wir haben jetzt ausführlich die Absatzwerbung besprochen, weil wir mit ihr im täglichen Leben sehr intensiv in Berührung kommen. Darüber hinaus müssen wir aber doch beachten, dass der Absatzerfolg nicht allein durch die eigentliche Absatzwerbung, sondern ebenso durch das allgemeine Verhalten der Unternehmungen nachhaltig beeinflusst wird, so namentlich durch das Verhalten auf dem Arbeitsmarkt, dem Beschaffungsmarkt und dem Kapitalmarkt sowie in der Öffentlichkeit durch Informationen über Firmenergebnisse, Massnahmen und Vorhaben (z.B. durch Pressekonferenzen, Tag der offenen Tür). Die Pflege der Beziehungen zur Gesellschaft und zur Öffentlichkeit bezeichnet man als Public Relations (=Öffentlichkeitsarbeit). Das Ansehen (Image), das eine Unternehmung in der Öffentlichkeit genießt, hat heute eine erhebliche Bedeutung für den Erfolg einer Unternehmung.

## Teil VI Corporate Image

### 1. Corporate Image – Gestaltung der Unternehmensidentifikation

Das Organisationsimage ist das Bild, das sich die Öffentlichkeit von den auffälligen und besonderen Erscheinungsmerkmalen einer Organisation macht. Dieses Bild tritt in Erscheinung, wenn eine Unternehmung intern wie extern reflektierend, betroffen und engagiert auftritt, in positiver wie auch negativer Weise.

$$\text{Corporate Image} = (\text{CI} + \text{CC} + \text{CD}) \times \text{CCom}$$

Corporate Image = (Corporate Identity + Corporate Culture + Corporate Design) x Corporate Communications

#### 1.1. Komponenten des Corporate Image

##### 1.1.1. Corporate Identity (CI)

Es gibt keine allgemein gültige Definition für Corporate Identity. In Zusammenhang mit CI werden eine Vielzahl von Begriffen verwendet: Unternehmensidentität, Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie, Unternehmensgestaltung, Erscheinungsbild, Unternehmensbild, Unternehmenspersönlichkeit, Unternehmensverhalten, Unternehmenskompetenz.

Corporate Identity wird als "Identität eines Unternehmens" bezeichnet. Diese Übersetzung des aus dem Amerikanischen übernommenen Begriffs CI wird von einigen Autoren mitgetragen. Sie wird jedoch in der Literatur wenig verwendet. Meist wird die amerikanische Vokabel benutzt. Dies wäre nicht bedeutend, wenn stets das Gleiche gemeint wäre; das ist aber nicht der Fall: Zum Beispiel stellt Antonoff<sup>11</sup> heraus, dass ein Unternehmen sein Image durch die eigene CI formt und inhaltlich ausfüllt. CI ist bei ihm aber auch "die fundamentale Unternehmensstrategie" und "die Summe aller Erscheinungsweisen, mit denen sich eine Organisation präsentiert vor ihren Mitgliedern und vor der Öffentlichkeit".

Corporate Identity wird auch als „historisch gewordene und veränderbare Standortbestimmung der Organisation (Organisationsphilosophie, Organisationsgeschichte, Organisationswirklichkeit, Führungsgrundsätze und visionärer Blick nach vorn)“ definiert.

Corporate Identity stellt, wenn man das unterschiedliche Verständnis untersucht, einmal ein Ziel dar, ein andermal eine Summe von Aktivitäten, ein Instrument oder deren Wirkung. CI wird sowohl der Unternehmensphilosophie übergeordnet, mit dieser gleichgesetzt als auch zur Grundlage zur Formulierung einer Unternehmensphilosophie herangezogen.

##### 1.1.2. Corporate Culture (CC)

Aktuell gewordenen und gelebtes langfristiges Organisationsklima, ausgehend von der Organisationskultur, dem Führungsstil, dem Verhalten der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten gegenüber internen und externen Öffentlichkeit. Abbild der Wertvorstellungen und Motivation innerhalb einer Organisation.

##### 1.1.3. Corporate Design

Visuelles Erscheinungsbild in allen Formen. Zum Erscheinungsbild einer Organisation gehören die visuellen Elemente wie Hausfarbe, Bild- und Wortzeichen (Piktogramme, Logos), Schriftarten, Formate, graphische und typographische Ordnungen, Strukturen und Normen, die von meinungsbestimmendem Wert und ein marktbeeinflussendes Instrument sein können.

##### 1.1.4. Corporate Communications (CCom)

Unter Corporate Communications wird der ganzheitliche Kommunikationsansatz eines Unternehmens verstanden. Ziel ist die strategische Ausrichtung aller vorhandenen Kommunikationswege sowie die Harmonisierung der transportierten Botschaften. Interne und externe Kommunikation stehen gleichberechtigt nebeneinander.

<sup>11</sup> Antonoff, Roman: Die Identität des Unternehmens. Ein Wegbereiter zur Corporate Identity. Frankfurt/Main 1987

Grundvoraussetzung für ganzheitliche Kommunikationspolitik ist somit die Berücksichtigung der gewachsenen Kommunikationskultur im Unternehmen selbst. Corporate Communications sind eine Ausprägung der Unternehmensidentität. Sie unterstützen die Entwicklung der Unternehmenskultur und sind zugleich ihr Sprachrohr. Damit wächst die Bedeutung der Corporate Communications als Führungsinstrument im Informationszeitalter. Corporate Communications beinhaltet

- kreative, individuelle Kommunikationskonzepte
- ganzheitliche Ausrichtung von interner und externer Kommunikation
- strategische Definition von Kommunikationszielgruppen, -wegen und -botschaften
- Einsatz der klassischen Kommunikationswerkzeuge aus Werbung, Event-Gestaltung und Public Relations
- Förderung der informellen Kommunikationsstrukturen durch Intranet-Konzepte, Business-TV, Corporate-Art-Projekte oder auch Knowledge Management
- Instrumentalisierung der elektronischen Medien für konkrete Kommunikationsprojekte

Durch Corporate Communications als operativem Kommunikationsprozess werden CI + CC + CD zu einem Führungs- und Managementinstrument bei der Gestaltung des und der Mitwirkung am Corporate Image.

## 1.2. Entwicklung des Corporate Image

Einst prägten die Firmengründer die Identität der Unternehmen wie Thomas Watson von IBM, Henry Ford, David Packard von Hewlett-Packard, Max Grundig, Heinz Nixdorf, Werner von Siemens und Gottlieb Daimler. Diese dienen mit ihren Ideen, Visionen und Eigenheiten als Vorbilder für nachfolgende Managergenerationen, die in ihrem Sinne denken, handeln und entsprechend Mitarbeiter rekrutieren.

In den 20er Jahren prägte zunehmend das Produkt und seine Markierung das unternehmerische Selbstverständnis: Die Marke bot konstante Qualität, gleichartige Verpackung und Aufmachung, einen einheitlichen Preis sowie eine eigenständige und geschützte Bezeichnung. Massgeblich für den Aufbau und die Führung von Marken war Hans Domizlaff<sup>12</sup>, der hierfür den Begriff „Markentechnik“ prägte. Sein Motto: Die Marke ist die Botschaft. In seinem Buch „Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ beschreibt er den Zusammenhang von Marke und Firmenidentität so: „Die Verwendung eines Namens muss auf ein einziges Erzeugnis beschränkt sein. Eine Firma für eine Marke, zwei Marken sind zwei Firmen.“ Domizlaff schuf für Reemtsma die Marken die Erste Sorte, die Senoussi und die Ernte, für Siemens das Signet und die Staubsaugermarke „Rapid“. Auch andere Marken entstehen: Osram bringt die gleichnamige Glühbirne auf den Markt, populär werden Mercedes-Benz, BMW, Opel und Ford; Maggi, Knorr und Bahlsen, Odol und Spalttabletten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg gewinnt die Gestaltung des Produktes an Bedeutung. In den USA hat hierzu entscheidend Raymond Loewy beigetragen. In Deutschland gaben Wolfgang Schmittel und Otl Aicher der Lufthansa, Olivetti, Braun und den Olympischen Spielen 1972 in München eine einzigartige graphische Anmutung.

Insgesamt ermöglichen Markentechnik und Design die gewünschte und zunehmend wichtige Abgrenzung im Wettbewerb. Ergebnis sind eine klare Positionierung und zunehmendes Vertrauen in die Qualität der Produkte.

Mitte der 50er Jahre wird die Darstellung des Unternehmens durch einen weiteren Faktor beeinflusst: das Image. Ob sich ein Verbraucher für ein Produkt entscheidet oder ein Bewerber für ein Unternehmen, hängt nicht nur vom Produkt selbst und seinem Design ab, sondern vom gesamten Vorstellungsbild, das er mit dem Meinungsgegenstand verbindet. Dieses Bild ist geprägt durch Wissen, Gefühle und das soziale Umfeld. Imagekampagnen verfolgen seither das Ziel, ein festgelegtes Markenbild oder Firmenbild beim Verbraucher zu erzeugen und zu gestalten - dies soll Anonymität beseitigen und eine möglichst dauerhafte emotionale Bindung herstellen.

<sup>12</sup> Domizlaff, Hans.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Hamburg 1982

Diese Kampagnen brachten häufig nicht den erhofften Erfolg. Grund: Nach aussen präsentiert sich die Firma in schillernden Farben, doch die Mitarbeiter erkannten darin ihren Arbeitgeber nicht wieder und verloren das Vertrauen in ihre Firma. Damit nicht genug: Sie erzählten dies auch prompt abends am Stammtisch. Es zeigte sich, dass für das Vermitteln der Firmenidentität auch das Verhalten und die Zustimmung der Mitarbeiter im Betrieb wichtig sind: Stimmen die Mitarbeiter zu, wie sich das Unternehmen, seine Kompetenz und Leistung nach aussen darstellt, unterstützen sie die Kommunikation als Multiplikatoren im Gespräch mit der Familie, Freunden und Nachbarn. Schlecht informierte, frustrierte oder nicht überzeugte Mitarbeiter unterlaufen - gewollt oder nicht - die beste Imagekampagne.

Es zeigte sich, dass der gelungene Auftritt eines Unternehmens durch viele, miteinander vernetzte Faktoren bestimmt wird. In den 70er Jahren verschmolzen Design, Verhalten und Kommunikation zu einem ganzheitlichen, strategischen Konzept. Dies war die Geburtsstunde der "Corporate Identity"; als Vater des CI-Gedankens gilt Walter P. Margulies.

Heute ist CI für viele eine Wunderwaffe im harten internationalen Wettkampf: Unternehmenserfolg und Corporate Identity korrelieren hoch, fanden mehrere Studien heraus: 1993 gaben in einer Untersuchung 85 Prozent der 223 Befragten für Corporate-Identity verantwortlichen Führungskräfte aus ganz Europa an, dass sie die Corporate-Identity Policy als ein wichtiges Instrument im Rahmen der Internationalisierung ihres Unternehmens ansehen.

## 2. Farben, Formen und Schriften

Farben, Formen und Schriften als Gestaltungselemente des Corporate Image (Quelle: Nicole Burkhardt, cand. oec. publ. Universität Zürich).

Zur gezielten Auslösung von Emotionen eignen sich primär Reize, welche die rechte Gehirnhemisphäre ansprechen, das sind nicht-sprachliche Reize, insbesondere Bilder und Farben, Musik und Duftstoffe. Die Erlebniswirkung durch Bilder hat eine grosse Bedeutung im Marketing<sup>13</sup>. Die emotionale Beeinflussung durch Bilder lässt sich bevorzugt für Werbung und Verpackung nutzen: So führt etwa der spontane emotionale Eindruck von Design und Verpackung zu gefühlsmässigen Vorentscheidungen, welche die rationalen Auswahlentscheidungen bestimmen. Aus der Vielzahl möglicher Beispiele für eine durch Bildverwendung emotional wirkende Produktgestaltung wird hier die Veränderung einer Reispackung durch das Handelsunternehmen Coop-Schweiz aufgeführt: die alte Packung für Arborio-Reis war mit Klarsichtfolie versehen, welche einen direkten Durchblick auf das Produkt ermöglichte. Bei der Einführung der neuen farbigen Packung mit emotionaler Bildgestaltung stieg der Umsatz um mehr als 60%.

Es gibt Merkmale mit positivem Anreizcharakter und andere mit negativem Anreizcharakter. Diese unterschiedlichen Merkmale lösen gleichzeitig negative und positive Verhaltenstendenzen aus. Merkmale wie Farbe, Geschmack, Kaloriengehalt, die Aufwendung an Einkaufszeit, Geld usw. können anziehende oder abstossende Eigenschaften eines Produktangebotes sein.

Die Anwendung des Farbkontrastes in der Werbung dient nicht nur der Aufmerksamkeits-erhöhung als solche, sondern auch der Erreichung einer bestimmten werbewirksamen Nuancierung der Ware, zum Beispiel dann, wenn eierhaltige Teigwaren durch umgebendes Blau orangegelber erscheinen sollen als sie sind, oder wenn schwarze Schuhcreme durch den gelben Innenlack der Dose Violett-ähnlicher und damit tiefer schwarz erscheint. Brillanten und Silber werden vor tiefblauem Samt leuchtender, dunkelgraue Schrift kann durch weissen Grund annähernd schwarz erscheinen und damit leserlicher werden. Für das Plakat einer Brotfabrik ist die Untergrundfarbe für das abgebildete Brot in Blau vorteilhafter als in Grün, obgleich grüne Warentische das darauf liegende Brot besser hervorheben als blaue. Aber das Blau als nicht reflektierende Untergrundfarbe gibt dem Brot wie der Backware überhaupt etwas simultan-kontrastierend Warmes, was wiederum den "Appetit darauf" erhöht, so dass hier die Hintergrundfarbe zugleich die günstige Aufmerksamkeits- und Wunscherweckungsfarbe ist.

<sup>13</sup> Braem, H.: Die Macht der Farben, München 1987

Es ist erwiesen, dass allein die Vermutung des Inhaltes einer Packung den Wert der Ware beeinflusst. So wurden völlig gleiche Zigaretten, in verschiedenfarbigen Packungen angeboten, als völlig verschieden schmeckend empfunden. Ferner konnte festgestellt werden, dass bei einer Kaffeeprobe (von Frauen getestet), die Packung darüber entscheidet, wie der Kaffee schmeckt. Vier Tassen wurden neben vier Kaffeepackungen in den Farben Rot, Blau, Braun und Gelb hingestellt (der Kaffee aller Packungen war identisch). 75% empfanden den "braunen" Kaffee zu stark und etwa 85% beurteilten den "roten" Kaffee als geschmacksreich. Fast alle meinten der "blaue" sei mild und der "gelbe" sei schwach<sup>14</sup>. Dies sind weitere Beispiele, welche zeigen, dass Farben das Leben der (sehenden) Menschen prägen. Man hat gelernt und mit Mitmenschen vereinbart, Farben gewissen Dingen zuzuordnen.

**Rot** sind Blut, Lippen, Feuerwehrautos, Verbotsfarben; wir sprechen vom Roten Kreuz, roten Faden, roten Tuch.

**Blau** sind Himmel, Wasser, Tinte in der Regel, Veilchen; wir sprechen von der Fahrt ins Blaue oder vom blauen Auge.

**Gelb** sind Eidotter, Bananen und viele Blätter im Herbst; wir sprechen vom Gelbfieber, vom gelben Trikot.

## 2.1. Charakterbilder einzelner Farben

### 2.1.1. Rot

Die Sinnesempfindung der Farbe Rot in ihrer physiologischen, allgemeingültigen Bedeutung ist Erregung. Seine psychologische Bedeutung ist die Aktivität. Es ist die Reaktion auf einen Reiz und auf irgendeine Herausforderung.

Wird die erregende Sinnesempfindung des Rot als lustvoll bejaht, gilt Rot als kraftvolle Stärke. Wer Rot bevorzugt, empfindet es als stimulierend, aktivierend, als Erobern und expansives Begehren. Rot ist Appetit in all seinen Erscheinungsformen, von der brünstigen Liebe bis zur gierigen Bemächtigung. Die Aktivität des Rot ist zielstrebige Energie, als körperliche Aktivität im Bereich des Sex oder des Sports, als seelische Aktivität, als glühende Begeisterung und als Liebe in der Form der Werbung und Eroberung. Rot entspricht dem Vertrauen in die eigene Stärke, dem Selbstvertrauen.

In der Natur ist Rot ein Akzent, der giftige Beeren und reife Früchte anzeigt oder im Prachtkleid balzender Tiere Aufmerksamkeit erregt. Rot ist überaus bejahend und vital. Rot ist die attraktivste Signalfarbe, fällt sofort ins Auge und will auch gesehen werden, entspricht psychologisch dem Willensmenschen, steht symbolisch für kraftvolle Männlichkeit, Eroberung, Macht und Herrschaftsanspruch.

### 2.1.2. Blau

Das dunkle Blau bewirkt von allen Farbempfindungen die tiefste Beruhigung. Experimente haben bewiesen, dass bei längerem Betrachten von Dunkelblau die Atmung langsamer wird, Puls und Blutdruck sinken. Die physiologisch-objektive, allgemeingültige Bedeutung von Dunkelblau ist die Ruhe.

Das dunkle Blau bewirkt eine entspannte Ruhe und Zufriedenheit. Es vermittelt das Gefühl der Befriedigung und unendlichen Harmonie, der Einordnung, der Verbundenheit und Geborgenheit. Darum ist der Mantel der Gottesmutter Maria blau. Blau entspricht dem Selbstgefühl der Zufriedenheit und Selbstbescheidung. Im Zustand der inneren Ruhe und absichtslosen Zuwendung ist man besonders empfindsam und feinfühlig. Der Gefühlszustand von Blau ist daher eine Voraussetzung für die subtile Einfühlung und das ästhetische Erleben. Kant hat es als "interesseloses Wohlgefallen" beschrieben.

Blau ist Symbolfarbe für die Dauer und zeitlose Ewigkeit. Blau ist daher die Farbe der Tradition und der Bindung ("Blau ist die Treue").

Blau ist mit Abstand die beliebteste Farbe. Es ist die Lieblingsfarbe von 40% der Männer und 36% der Frauen. Und es gibt kaum jemand, der Blau nicht mag. Blau ist so beliebt, weil

<sup>14</sup> Kotler, P.: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9th ed., Upper Saddle River, N.J. 1997

diese Farbe viele gute Eigenschaften symbolisiert: Es ist die Farbe der Sympathie, der Harmonie, der Freundlichkeit und der Freundschaft.

Dass Blau als kalte Farbe empfunden wird, beruht auf Erfahrung: Die Schatten des Sonnenlichtes sind blau. Vincent van Gogh, der die Dinge nicht in den ihnen eigenen Farben wiedergab, sondern in die Farben des Lichtes umsetzte, malte Bäume im Schatten als blaue Bäume. Eis und Schnee schimmern bläulich, auch die Haut wird in der Kälte blau. Als Raumfarbe ist Blau ungemütlich, weil es den geschlossenen Raum auflöst, die Kälte hereinlässt. In blauen Zimmern wird die Temperatur unterschätzt. Ganz ungeeignet ist Blau als Raumfarbe für Restaurants. Die Farbreflexe der Wände lassen die Gäste blass und kränzlich erscheinen, und blaustichige Speisen wirken leicht verdorben.

### 2.1.3. Grün

Ein eher dunkles und bläuliches Grün, wirkt stabil, fest, beharrend und konstant. Grün besitzt keine nach aussen wirkende expansive Energie wie Orangerot, sondern eine in sich gestaute, spannungsvolle Energie. Die gestaute Energie ruht aber nicht, sondern ist ein inneres konzentrisches Spannungsgefüge. Es erscheint nach aussen statisch. Wie bei jeder anderen Grundfarbe variiert auch bei Grün die Bedeutung der Farbe, wenn sich der Farbton ändert. Je mehr verdunkelndes Blau dem Grün zugefügt wird, desto fester, "kälter", gespannter, härter und widerstandskräftiger ist die psychische Wirkung der Farbe.

Da Grün konstant wirkt, repräsentiert es die festen, geltenden Werte. Das eher dunkle Grün entspricht einem Menschen, der seiner Überzeugung steht und daher eine stabile Selbstachtung besitzt. Grün wird auch die Farbe der Natur genannt und mit Umweltschutz gleichgesetzt (siehe die grüne Partei).

### 2.1.4. Gelb

Das reine Gelb ist die hellste bunte Farbe. Sie erscheint ähnlich wie die Sonne hell und leuchtend. Es wirkt leicht, strahlend, anregend. Bei Gelb wird das Licht, das auf eine Oberfläche trifft, am stärksten reflektiert. Darum wirken gelbes Licht, sowie auch die gelbe Farbe, als ob sie über die Oberfläche gleiten. Dem Gelb geht die verinnerlichte und geheimnisvolle Tiefe der dunklen Farben ab. Die Sonne ist nicht gelb und dennoch denken wir sofort an diese Farbe, wenn wir von ihr reden. Das liegt daran, dass wir mit ihrem Licht Wärme assoziieren.

Gelb entspricht dem Gefühl der freien Entfaltung. Darum wird Gelb von Menschen bevorzugt, die zur Selbstentfaltung veränderte, freie Verhältnisse suchen (Fernweh, weite Reisen, Fliegen). Gelb bedeutet Lösung, als Loslösung, als Veränderung und Entfaltung, als Befreiung, als räumliche Weite. Es äussert sich als Suchen nach Neuem.

Gelb ist somit Gegensatz zum Grün, das Stabilität, Festigkeit, räumliche Enge und Beharrung ausdrückt. Weil Gelb das Gefühl der Veränderung und Entfaltung, der Befreiung und Erleichterung vermittelt, gilt es auch als Farbe der Erleuchtung und Erlösung.

## 2.2. Assoziationen zu einzelnen Farben

Farben	Assoziationen
Blau	himmlisch, kühl, erfrischend, klar, weit, traditionell, ruhig
Braun	erdverbunden, männlich
Gelb	heiter, sonnig, hell, sauer, strahlend, warm, leuchtend
Gold	nobel, exklusiv
Grün	natürlich, lebendig, jung, frisch
Orange	leuchtend, lebendig
Rosa	süß, weiblich, romantisch
Rot	aktiv, dynamisch, kräftig, vital, lebhaft, warm
Schwarz	markant, professionell, ungewöhnlich
Silber	modern, technisch
Violett	tief, samtig, geheimnisvoll
Weiss	rein, sauber, klinisch, hell

### 2.3. Kulturspezifische Bedeutungen von Farben

	Westeuropa	Japan	China	arab. Länder
<b>rot</b>	Gefahr	Aggression Gefahr	Freude festliche Stimmung	
<b>gelb</b>	Vorsicht Feigheit	Würde Adel		Glück Wohlstand
<b>grün</b>	sicher Neid	Zukunft Jugend Energie		Fruchtbarkeit Stärke
<b>blau</b>	Männlichkeit Kälte Autorität			Tugend Vertrauen Wahrheit
	Reinheit Tugend	Tod Trauer	Tod Trauer	
<b>schwarz</b>	Tod Trauer			

### 2.4. Farben- und Papierwahl

Für Drucksachen, in denen vor allem der Text dominiert, ist der Einsatz von bläulich-weißen, mit optischen Aufhellern versehenen Papieren keineswegs ratsam: Der Schwarzweiss-Kontrast ist zu groß. Das Auge wird beim Lesen schneller müde, als wenn die Schrift auf leicht getöntes, beigefarbenes Papier gedruckt ist.

Wenn jedoch die optimale Wiedergabe von mehrfarbigen Fotos und Grafiken erforderlich ist, sollte man möglichst hochweißes Papier verwenden, da andernfalls Farbverschiebungen auftreten können. Aber auch für diesen Zweck kann unter Umständen leicht getöntes Papier benutzt werden, ohne dass der Qualität Abbruch getan wird.

Papier kann natürlich auch getönt werden - von schwach bis intensiv gefärbt. Kräftige Farben werden vor allem in der Werbung oder für Verpackungen eingesetzt. Für Briefpapier, Umschläge, Geschäftsberichte oder Imagebroschüren ist es sinnvoller, leicht getöntes Papier zu benutzen. Der Vorteil liegt darin, dass man die Schrift auf leicht getöntem Papier - beispielsweise auf zarten Pastelltönen - wesentlich besser lesen kann als auf intensiven Farben.

#### 2.4.1. Wirkung von Farben auf Papier

Farben wirken im Zusammenhang mit der Papierfarbe unterschiedlich:

- Schwarze Schrift auf gelbem Grund hat die beste Fernwirkung.
- Schwarze Schrift auf weißem Grund hat die beste Nahwirkung.
- Rote Schrift wird weniger beachtet als schwarze Schrift.
- Schwarzweiss gedrucktes wirkt seriös und informativ.
- Je geringer der Helligkeitskontrast zwischen Schrift und Hintergrund, desto geringer die Lesbarkeit.
- Je farbiger der Text, desto schwieriger ist er zu lesen und desto unwichtiger erscheint die Information.

## 2.5. Farben und Formen

Wenn das Briefpapier von den meisten Firmen in weiss gewählt wird, so wird das Firmenlogo in der Regel immer farbig gestaltet. Folgende Farben kommen in bestimmten Formen am besten zur Geltung:

- **Gelb** eignet sich am besten für das Dreieck, da die leuchtende Farbe nach allen Richtungen ausstrahlt.
- **Blau** passt am besten zum Kreis, da es den Eindruck erweckt, in konzentrischer Bewegung dem Blick zu entschwinden.
- **Rot** ist ideal für ein Quadrat. Rot hat eine innere Bewegung, die sich am besten mit dem Quadrat verbindet.
- **Orange** passt am besten zum Trapez.
- **Grün** kommt in einem gleichseitigen Dreieck am besten zum Ausdruck.
- **Violett** ist die ideale Farbe für eine Ellipse.

## 2.6. Schriftart

Informationen müssen visuell möglichst perfekt aufbereitet werden, damit der Zuschauer oder Leser sie auch optimal aufnehmen kann. Dafür stehen die typografischen Mittel wie Schrift, Bild, Fläche, Format und Linie zur Verfügung. Im ersten Jahrhundert vor Christus entwickelten die Römer aus dem griechischen Alphabet die erste Schrift, die sogenannte 'Capitalis'. Sie war ein reines Versalalphabeth<sup>15</sup>. Aus dieser Schrift entwickelten sich bis heute wiederum Hunderte von verschiedenen Grundschriften. Zu den ältesten Druckschriften zählen die Antiqua und die Fraktur. Grotteskschriften stammen hingegen vorwiegend aus dem 19. Jahrhundert. Frakturschriften sind aus der Mode gekommen und werden heutzutage kaum noch benutzt. Heute dominieren vielmehr Antiqua- und Grotteskschriften. Dazu kommen noch andere Grundformen und viele frei gestaltete Schrifttypen. Ob superleicht, mager, kursiv, halbfett bis hin zur extrafetten Schrift - jede wirkt durch ihre charakteristische Gestalt.

### 2.6.1. Schriften

Folgend eine Auswahl der wichtigsten Schriftfamilien.

#### **Antiqua**

Kennzeichnend für Antiqua sind die Serifen, die Endstriche, jene kleinen Füsschen an den Strichenden, die das Auge leiten und die gute Lesbarkeit ausmachen. Antiqua-Schriften sind klassische Schriften, die in den verschiedenen Epochen weiterentwickelt wurden (z.B. Times, Garamond, Bodoni).

#### **Grotesk**

Eine Serifenlose, Endstrichlose Schrift, die im industriellen Zeitalter Anfang des 19. Jahrhunderts in England entwickelt wurde (z.B. Arial, Helvetica, Univers, Futura).

#### **Serifenbetonte**

Merkmal sind die im Vergleich zur klassischen Antiqua betonten, oft sogar überbetonten Serifen. Sie entstanden Anfang des 19. Jahrhunderts und wurden speziell für den qualitativ schlechten Zeitungsdruck entwickelt (z.B. Egyptienne, Italienne, Clarendon).

#### **Fraktur**

Eine gebrochene Schrift, die bis Mitte des Jahrhunderts noch allgemein in Gebrauch war, weil man sie als typisch deutsche Schrift betrachtete. Frakturschriften werden heute sehr selten benutzt, man möchte damit Altertümliches signalisieren (z.B. Fraktur, Engraver's Old English).

#### **Schreibschrift**

Schriften, die kalligraphische Elemente enthalten und doch nicht zu den kursiven Schriften zählen (z.B. Park Avenue).

---

<sup>15</sup> Versalalphabeth besteht lediglich aus Grossbuchstaben

**Aufgabe 8: Logo Lufthansa**

Der Erfinder des Markenzeichens, Otto Firle, soll bei seinem Entwurf an einen Kranich gedacht haben. Später wurde der abstrakte Vogel in diesen Ring gezwängt. Das ergab zwar eines der schönsten deutschen Logos aller Zeiten, beinhaltet aber eine problematische Aussage: Ist der Kranich im Kreis gefangen wie der Passagier in der Economy Class?

Kranich von Lufthansa, Design: Otto Firle, 1918.

Logo heute:



Beurteilen Sie das Logo der Lufthansa von in Bezug auf Farb- und Formgebung indem Sie die Formwahl und die Farbgestaltung der Logos anhand der Grundsätze der Formen- und Farbenlehre beurteilen.

**Aufgabe 9: Internet-Auftritte**

- Untersuchen Sie die Internetauftritte der Unternehmen, welche Sie auf untenstehender Internet-Link-Liste finden, auf Hinweise bezüglich der konsequenten Umsetzung des Corporate Image. Beurteilen Sie Farbgestaltung, Schriftformen und Logos anhand des Internetauftritts.
- Leiten Sie anhand der Ausgestaltung des CI Eingrenzungen in Bezug auf das Zielpublikum ab. Versuchen Sie das angepeilte Zielpublikum anhand der Konsumententypen nach VALS 2 und nach Eurostyle zu kategorisieren.
- Fassen Sie Ihre Resultate in einer kurzen Powerpoint-Präsentation zusammen.
- Zeigen Sie Ihre Präsentation im Plenum und kommentieren Sie Ihre Erkenntnisse kurz.

Internet-Link-Liste mit Web-Adressen:

<http://group.deutsche-bank.de/ghp/index.htm>

<http://www.baumannkoelliker.ch/>

<http://www.bmw.ch>

<http://www.ckw.ch/>

<http://www.hirslanden.ch>

<http://www.lego.com/default.asp?bhcp=1>

<http://www.maggi.ch/de/default.asp>

<http://www.mediamarkt.ch>

[http://www.migros.ch/Migros\\_DE](http://www.migros.ch/Migros_DE)

<http://www.sbb.ch/>

<http://www.sonntagsblick.ch/>

<http://www.swiss.com>

<http://www.winterthur-insurance.ch/>

**Aufgabe 10: Logo Nivea**

Wer eine Nivea-Dose erwirbt, kauft sich ein kleines Kunstwerk. Dies hat mit dem Inhalt gar nichts zu tun: Die Dose selbst leuchtet in Monochrom-Blau, als sei sie von Yves Klein persönlich bemalt worden. Klein wollte mit dieser Farbe das Universum darstellen. Bei Nivea heisst es, das Blau habe Tradition.

Nivea-Creme-Dose, Designer unbekannt, 1925.

Beurteilen Sie die Verpackung von Nivea von in Bezug auf Farb- und Formgebung indem Sie die Formwahl und die Farbgestaltung der Dose anhand der Grundsätze der Formen- und Farbenlehre beurteilen.

## Teil VII Verkaufstechnik und Offerten

### 1. Verkaufstechniken

#### 1.1. Kommunikationspolitik

##### 1.1.1. Formen der Kommunikationspolitik

- Persönlicher Verkauf
- Werbung
- Verkaufsförderung
- Public Relations

→ Kombination der vier Formen der Kommunikationspolitik = Kommunikations-Mix

##### 1.1.2. Persönlicher Verkauf

= direkte Face-to-Face oder Voice-to-Voice Interaktion, d.h. Verkäufer versucht, den Kunden zu überzeugen und damit sein Produkt zu verkaufen.

###### Verkäufer talent

Es gibt verkäuferisches Talent an sich → man suchte seit den 20er Jahren mit Methoden der Personalauswahl nach Verkäuferpersönlichkeiten mit dem Resultat, dass der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und einem Verkaufserfolg ist doch nicht so gross ist<sup>16</sup>.

###### Verkaufstricks

Annahme, dass jeder verkaufen kann, es geht nur um Kenntnis und Anwendung von Tricks wobei man mit der Verkaufsbotschaft persönliche soziale Kontakte in den Mittelpunkt stellen sollte.

###### Beispiel:

Anstelle von „Wir haben die neuen Regale raumsparend konstruiert“ aus der Sicht des Kunden argumentieren: „Sie werden bemerken, wie viel Extraraum Sie durch die neuen Regale gewinnen“. Dadurch wird der Vorteil für den Kunden herausgestellt.

###### Verkaufstechniken

###### That's-not-all-Technik

Der Verkäufer nennt den Preis und gibt noch bevor der Kunde antwortet ein zusätzliches Produkt hinzu oder senkt den Preis. Dadurch fühlt sich der Kunde zu einer Gegenleistung verpflichtet.

Wichtig: Der Zusatz muss vor dem Einwand des Kunden kommen, damit es nicht als Ergebnis von Handeln interpretiert werden kann.

###### Prompting

Unmittelbar nach der Bestellung oder dem Kauf wird der Kunde gefragt, ob er an einem weiterem (related) Produkt Interesse hat, z.B. Schuhcreme oder -löffel nach Schuhkauf.

Der Kunde signalisiert durch ersten Kauf Vertrauen und kommt dann in Begründungszwang, wenn er das folgende Angebot ausschlägt.

<sup>16</sup> Churchill, Hartley, Ford & Walker, 1985

### Foot-in-the-door-Technik

Zunächst wird eine kleine Bitte an den Kunden gerichtet. Danach wird eine grössere Bitte gestellt, so steigt die Bereitschaft, dieser nachzukommen.

Beispiel: Hausbewohner sind zu einem grösseren Prozentsatz bereit, ein Schild im Garten aufzustellen, wenn sie vorher ein kleines Schild am Fenster aufgestellt haben. Diese Technik zeigt auch durch die Teilnahme an Umfragen und damit verbundenen "Spenden für mildtätige Zwecke" Erfolg.

### Door-in-the-face-Technik

Jemand wird gebeten, etwas zu tun, das viel mehr von ihm verlangt, als was eigentlich erwünscht ist. Mit den darauffolgenden Zugeständnissen wird der Eindruck erweckt, er sei der Gewinner der Verhandlungen. Wichtig ist allerdings die Wahrnehmung des zu Überzeugenden und die tatsächlichen Konzessionen des Überzeugers.

Beispiel: Tarifverhandlungen → Zugeständnisse, Entgegenkommen

### Labeling

Man sagt einem potentiellen Kunden positive Eigenschaften über ihn (guter Vater => kaufe Spielwaren etc.), Kunde möchte dieses positive Bild erhalten.

## **Aufgabe 11 Gruppenübung**

1. Bilden Sie Gruppen zu je vier Personen
2. Es geht um Schokolade.
3. Zwei Gruppenmitglieder nehmen die Rolle der Verkäufer, die anderen beiden Gruppenmitglieder die Rolle der Käufer ein.
4. Nehmen Sie sich etwa 15 Minuten Zeit, ein Verkaufsgespräch als Verkäufer und Käufer zu entwerfen:
  - a) Verkäufer: Definieren Sie Ihre Verkaufsstrategie und notieren Sie sich Argumente.
  - b) Käufer: Überlegen Sie sich, welche Art, Sorte, Marke, Form von Schokolade sie gerne konsumieren möchten.
5. Bestimmen Sie einen Verkäufer und einen Käufer, die anderen beiden Gruppenmitglieder nehmen die Rollen der Beobachter ein.
6. Führen Sie ein Verkaufsgespräch (max. 10 Minuten) mit dem Ziel durch, dem Käufer Ihre Schokolade zu verkaufen. Befolgen Sie die Grundsätze der Verkaufstechniken.
7. Die Beobachter notieren die angewandten Verkaufstechniken und teilen dem Verkäufer und dem Käufer anschliessend ihre Beobachtungen mit.
8. Geben Sie im Plenum (Gesamtklasse) mündlich eine Analyse der erkannten Schwierigkeiten im Führen von Verkaufsgesprächen ab.

## 1.2. Werbung

### 1.2.1. Werbeformen

#### Produkt- und Firmenwerbung

Produktwerbung: Werbung für ein Produkt oder Gruppe von Produkten

Firmenwerbung: Werbung für eine oder mehrere Firmen

Es kann vorkommen, dass eine Firma so sehr mit spezifischen Produkten identifiziert wird, dass Produkt- und Firmenwerbung nicht mehr unterscheidbar sind, z.B. Uhu, Tempo.

#### Allein- und Kollektivwerbung

Kollektiv- bzw. Kooperativ-Werbung: mindestens zwei Unternehmen schliessen sich zu Werbezwecken zusammen.

Varianten sind Gemeinschafts-, Verbund- und Sammelwerbung:

Gemeinschafts-Werbung: mehrere Unternehmen werben gemeinsam für ein Produkt (Unterhaltungselektronik).

Verbund-Werbung: wechselseitige Ergänzung, z.B. gemeinsame Werbung für Kleidung und Schmuck

Sammel-Werbung: Werbetreibende haben gemeinsame Interessen, z.B. sind im gleichen Einkaufszentrum domiziliert.

#### Individual- und Mengenwerbung

Unterscheidung dadurch, ob eine Zielgruppe individuell oder als Gruppe angesprochen wird.

Individualwerbung bilden z.B. persönlich adressierte Werbebriefe (= Direct-Mailing).

#### Direkte und indirekte Werbung

direkte Werbung: versucht Adressaten direkt anzusprechen (macht grössten Teil der Werbung aus).

Indirekte Werbung: Ansprache der Adressaten über Meinungsführer, welche meinungsbildende Handlungen vornehmen (Kleidung etc.).

#### Vorkauf- und Nachkaufwerbung

Vorkaufwerbung: die Werbeaktivität findet vor dem (erhofftem) Kauf statt. Vorkaufwerbung bildet den grössten Teil der Werbung.

Nachkauf-Werbung: die Werbeaktivitäten finden nach dem Kauf statt mit dem Ziel, Markentreue zu erzeugen und Stammkäufer zu gewinnen. Zusätzlich soll die Nachkauf-Werbung die Käufer in ihrer Entscheidung bestätigen und sie als Meinungsführer einsetzen.

### 1.2.2. Preisbestimmung für Werbung

Der Preis hängt stark von den jeweiligen Werbeträgern ab:

- 1000-Leser-Preis:  $\text{Preis} / \text{Zahl d. Leser} \times 1000$
- 1000-Kontakte-Preis:  $\text{Preis} / \text{Zahl der (geschätzten) Kontakte} \times 1000$
- 1000-Seher-Preis: für TV

z.B. Tageszeitungen haben viele Leser, aber wenig Kontakte – Fachzeitschriften haben wenig Leser, aber viele Kontakte.

#### Preisschwankungen:

bei Programmzeitschriften recht kleine Preisschwankung (da konstante Auflagen), im Bereich Wirtschaft und Politik sehr unterschiedliche Auflagen (Aktualitätsgesteuert)

Publikationen im Bereich Wirtschaft und Politik haben den grössten Anteil an s/w-Anzeigen pro Gesamtseitenzahl, aktuelle Illustrierte haben den grössten Anteil an vierfarbiger Werbung.

### 1.2.3. Auswahl des idealen Werbeträgers

Werbeträger = Hilfsmittel, mit denen die Werbung transportiert wird (z.B. Verpackung, Zeitung, Zeitschrift, Filme, Rundfunk- und TV-Sendungen, Internet etc.)

#### Zielgruppe

Die ideale Zielgruppe als Leserschaft ist auswahlentscheidend.

#### Beispiel:

Vergleich zwischen Lesern von Playboy und „Das Beste aus Reader's Digest“

Playboy-Leser: 50% sagen "Die grössten Erfolge liegen noch vor mir"

Reader Digest-Leser: 40% sagen "Ich gehe regelmässig zur Kirche" und "Filme sollten zensiert werden"

→ man kann höhere Erfolgsszuversicht der Playboy-Leser durch vermehrte Leistungsbegriffe ansprechen.

#### Auswahlkriterien

- Darstellungsmöglichkeit (Bewegung vs. Bild)
- Dauer des Kontakts (Tageszeitung vs. Zeitschrift)
- Wiederholbarkeit des Kontakts (TV, Radio)
- Kosten (Plakat vs. TV)
- Situation bei Informationsaufnahme, Ausweichmöglichkeiten der Zielgruppen (U-Bahn vs. TV)
- Image des Werbeträgers (Stadtanzeiger vs. Trendpublikation)
- Mögl. der gezielten Streuung (Direct Mailing)

→ Gewichtung nach der Produktart, z.B. haben Messen für Investitionsgüter andere Bedeutung als für Obst und Gemüse

### 1.2.4. Mediaplanung

Mediaplanung entscheidet über den Mix der verschiedenen Werbemittel und -träger und damit über die Verteilung des Werbeetats.

### 1.3. Verkaufsförderung

Verkaufsförderung ist alles, was nicht direkt Werbung oder Verkaufen ist, diese Bereiche aber unterstützt (z.B. Wie Vertreter optimal informiert und motiviert werden können, damit sie Kunden gewinnen, halten und den Kundenstamm ausbauen)

Die Bereiche Distribution und Verkaufsförderung lassen sich nicht immer klar trennen, Verkäuferschulung gehört beispielsweise zu beiden Bereichen.

Verkaufsförderung findet auf drei Ebenen statt:

#### 1.3.1. Verkaufspersonalorientierte Verkaufsförderung

z.B. Wettbewerbe/Prämiensysteme für Verkäufer, Schulungen, Bonus-Systeme

#### 1.3.2. Handelsorientierte Verkaufsförderung

z.B. Rabatte, kostenlose Proben, Display-Materialien und Broschüren

**1.3.3. Kundenorientierte Verkaufsförderung**

z.B. Verkaufsvorfürungen, Preisausschreiben, Versendung von Warenproben, Sammelmarken, Gutscheine

→ soll dazu führen, dass sich der Verbraucher an Handel wendet, sonst wäre es eine direkte Werbeaktion

**1.3.4. Verkaufsförderungsmassnahmen**

Potentielle Kunden lassen sich stärker beeinflussen, wenn sie währenddessen essen und/oder trinken → darauf basieren die Bewirtungsbemühungen von Verkäufern (z.B. Sekt)

Hintergrundmusik im Supermarkt: langsame Musik führt dazu, dass Kunden langsamer durchgehen und länger bleiben → Umsatzsteigerung von bis zu 38%.

Hintergrundmusik führt zu besserer Beurteilung der Einkaufsstätte.

**1.4. Public Relations**

Public Relations = Öffentlichkeitsarbeit.

Durch Massnahmen im Bereich Public Relations wird die traditionelle Werbung fortgeführt bzw. ergänzt.

Motto: Tue Gutes und Sorge dafür, dass darüber gesprochen wird!

Instrumente: Anzeigeninsetate, Filme, finanziell unterstützte Veranstaltungen (z.B. Benefit-Konzerte), Sponsoring von Sport und Umweltaktivitäten.

Adressat: Öffentlichkeit (Beschäftigte, Lieferanten, Aktionäre, Regierung, Massenmedien, Gemeinden, Händler etc.)

Unterscheidung von PR und Publicity hinsichtlich Zweck und Zielgruppen:

Publicity ist eher produktbezogen, will bestehende Märkte und Adressaten ansprechen, Public Relations ist eher unternehmensbezogen, zielt auf verschiedene Bereiche der Öffentlichkeit ab.

## 2. Offerten-Wesen

### 2.1. Evaluationsprozess

Die methodisch gestützte Beschaffung (Evaluation) besteht aus einem schrittweisen Vorgehen unter Beachtung einer möglichst ganzheitlichen Betrachtungsweise.

Natürlich kann der Beschaffungsentscheid auch auf einer ad-hoc-Technik beruhen was zu einem mehr oder weniger subjektiven Entscheid führt oder es wird einfach ohne vorausgehende Evaluation eine Wahl zu Gunsten eines Lieferanten getroffen, welcher gerade in Mode ist, oder zu Gunsten des Hauslieferanten.

Die Evaluation umfasst die folgenden Arbeiten:

- Erstellen des Pflichtenheftes
- Einholen der Offerten
- Analysieren und Bewertung der Angebote
- Fällen des Entscheides
- Verhandeln und Abschliessen des Vertrages

### 2.2. Offertwesen

#### 2.2.1. Offerte als Teil des Beschaffungsprozesses

Die Offerte ist Teil des Beschaffungsprozesses. Es gibt es vier verschiedene Offertverfahren:

- das offene Verfahren (einstufiger Prozess, alle Anbieterinnen können eine Offerte einreichen)
- das selektive Verfahren (zweistufiger Prozess, nur ausgewählte Anbieterinnen können eine Offerte einreichen)
- das Einladungsverfahren (Auftragsvergabe direkt, nach Einholung von mindestens drei Angeboten)

das freihändige Verfahren (Auftragsvergabe direkt an eine Anbieterin)

Das offene und das selektive Verfahren werden bei grossen Beschaffungsprojekten verwendet. Für kleinere Beschaffungen, welche jedoch gem. internen Weisungen nicht durch einzelne Stellen ausgelöst werden können, wird normalerweise das Einladungsverfahren verwendet. Für kleine Beschaffungsprojekte, welche in der Kompetenz von einzelnen Stellen liegen, ist auch eine direkte Auftragsvergabe möglich. Letzteres sollte allerdings nur dann zur Anwendung kommen, wenn ein Anbieter klarer Favorit ist und eine Absicherung überrissener Offerten durch objektive Marktvergleiche möglich ist.

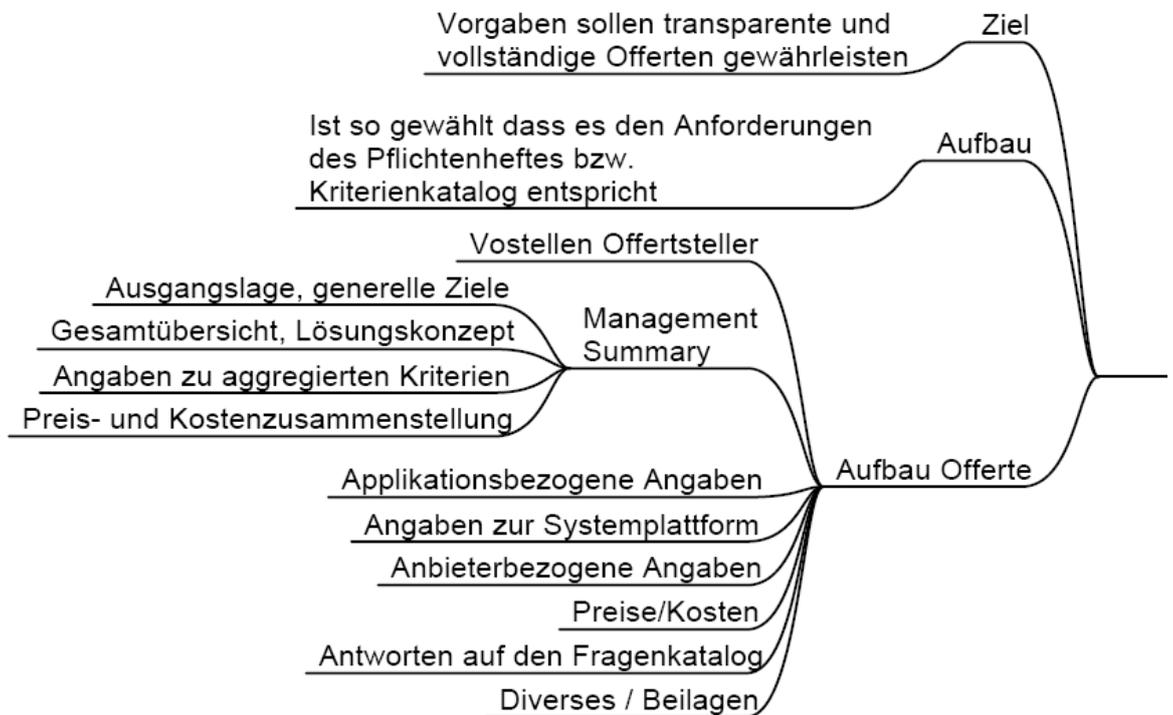
**2.2.2. Offertaufbau**

Eine Offerte ist in ihrer Grundstruktur in folgende Kapitel gegliedert:

1. Management Summary
2. Ausgangslage
3. Rahmenbedingungen und Abgrenzungen
4. Profil des Anbieters
5. Produkt oder Lösung
6. Stellungnahme zu den Anforderungen des Kunden an das Produkt bzw. die Lösung
7. Planung der Lieferung und Resultate des Engineerings
8. Projektorganisation
9. Unterstützungsdienste des Anbieters
10. Kosten- und Preisübersicht
11. Risikoanalyse
12. Vertragsbedingungen
13. Schlusswort
14. Anhang (Referenzen, Ressourcen und Profile, Produktbeschreibung, Trainings- und Schulungskonzept, Allgemeine Geschäftsbedingungen)

Je nach Ausgangssituation oder Vorgaben können einzelne Kapitel weggelassen oder hinzugefügt werden. Ein Weglassen muss aber gut begründet sein.

Folgend eine grafische Übersicht über den Inhalt einer Offerte:



### 2.3. Beurteilung von Offerten

In einer ersten Phase werden die Angebote **analysiert**. Dabei müssen zuerst die Vollständigkeit und der Wahrheitsgehalt der in den Offerten enthaltenen Angaben verifiziert werden. Das verlangt ein hohes Mass an fachlicher Kompetenz.

Anschliessend erfolgt die **Bewertung** anhand des im Pflichtenheft erarbeiteten Kriterienkataloges. Dabei wird zuerst ein Grobfilter angelegt, welcher eine Grobevaluation aufgrund von Mindestvoraussetzungen wie Qualität der Offerte, KO-Kriterien, Erfüllungsgrad der Hauptkriterien und Kostenrahmen umfasst und wo diejenigen Anbieter, welche nicht alle Mindestanforderungen erfüllen, ausgeschlossen werden.

In einer dritten Phase erfolgt eine Detailevaluation aufgrund einer Nutzwert- und Risikoanalyse.

Das Ergebnis ist der Evaluationsbericht.

#### 2.3.1. Beurteilungskriterien

Es gilt vor allem die folgenden Punkte kritisch zu hinterfragen:

- Umfeld der Beschaffung
- Anbieter und dessen Mitarbeiter (Qualifikation, Referenzen, Abhängigkeiten)
- Kosten (Genauigkeit)
- Zukunftssicherheit der angebotenen Technologie
- Offenheit, Flexibilität der Lösung
- Leistung der offerierten Lösung
- Termine (Termintreue, sind Terminangaben realistisch)
- Externe Einflüsse (Marktentwicklung, gesetzliche Bestimmungen)
- Korrektheit des Evaluationsverfahrens
- Vertragliche Absicherungen

#### Offerte

- Vollständigkeit
- Eindeutigkeit
- Aussagekraft
- Korrektheit

## Teil VIII Markenstrategien

### 1. Grundlagen

#### 1.1. Begriffe

**Marke:** Eine Marke ist ein Name, Ausdruck, Symbol, Zeichen oder eine Kombination von diesen. Sie dient dazu, das Produkt- oder Leistungsangebot eines Anbieters zu kennzeichnen und von der Konkurrenz abzuheben. Eine Marke besteht aus einem oder mehreren der folgenden Markenelemente:

Markenelemente (Markenbestandteile) dienen als Gestaltungsparameter zur Markierung einer Leistung umfassen Markenelemente bzw. Markenbestandteile:

- Markennamen (z.B. Marlboro)
- Schrifttypen (z.B. Coca-Cola Schriftzug)
- Farben (z.B. blau/weiss bei Nivea)
- Formen (z.B. Autodesign bei BMW)
- Logos (z.B. Mercedes-Stern)
- Charaktere (z.B. Michelin-Mann)
- Slogans (z.B. "Da weiss man was man hat" bei Persil)
- Jingles (z.B. Klingel-Töne der Swisscom)
- Verpackungen (z.B. Papierverpackung bei Underberg-Flaschen)
- Schlüsselbilder (z.B. Segelschiff bei Beck's)

Ziel einer Marke (früher Warenzeichen) ist es, die Leistung eines oder mehrerer Anbieter zu kennzeichnen und von Wettbewerbsangeboten zu unterscheiden. Als Marken können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschliesslich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschliesslich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschliesslich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.

Herstellermarke: (manufacturer brand) wird vom Erzeuger vergeben

Handelsmarke, Eigenmarke: (distributor brand, private brand) wird von Einzelhandelskette vergeben

Generika: (generics) Produkte, die lediglich unter der Produktbezeichnung angeboten werden (z.B. "Mehl", "Chips")

#### 1.2. Markenimage

Markenimage (Markeneinstellung) bezeichnet die Wahrnehmungen einer Marke, die in Form von Markenassoziationen im Gedächtnis repräsentiert sind, wobei Markenassoziationen die inhaltliche Wissensstruktur einer Marke aus der subjektiven Sicht der Konsumenten darstellen; auch als Fremdbild bzw. Akzeptanzkonzept der Markenidentität bezeichnet. Das Markenimage ist das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von der Marke ausgehenden Impulse.

### 1.3. Markenname (brand name)

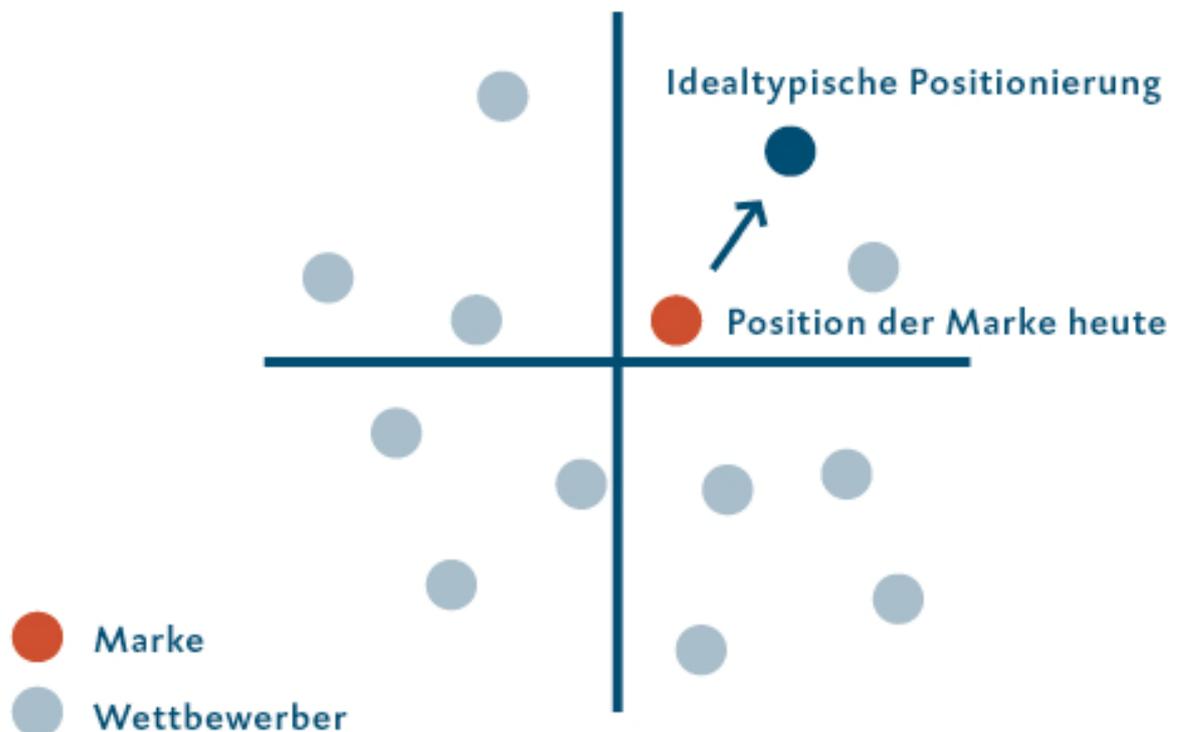
Der Markenname ist jener Teil einer Marke, der ausgesprochen werden kann. Ein guter Markenname besitzt folgende Eigenschaften:

- Er hebt das Produkt von der Konkurrenz ab.
- Er ist leicht zu merken und auszusprechen.
- Er beschreibt die Funktion des Produktes.
- Er kommuniziert eine wichtige Eigenschaft des Produktes.

Marken sind innere Bilder. Die Marke ist ein Bild in den Köpfen der Zielgruppen. Seine Klarheit und Kraft macht ihre Attraktivität und damit ihren Wert aus. Das Markenbild allein entscheidet über die Position der Marke am Markt - es zu kennen, ist für erfolgreiche Markenführung unabdingbar.

### 1.4. Markenpositionierung

#### MARKENSTRATEGIE



## 2. Markenstrategien

### 2.1. Vertikale Strategien

Die folgende Übersicht zeigt Markenstrategien, die sich zwischen Hersteller und Handel, also vorwärts entlang der Wertkette abspielen. Sie sind damit zugleich *Wertstrategien im Produktmanagement*, weil sie den Markenwert und damit auch die Produktplatzierung verbessern sollen:

Merkmale	Markenartikel	Handelsmarke	Gattungsmarke
Markierung	vom Hersteller	vom Handel	vom Handel
Distribution	möglichst breite Streuung ("Ubiquität")	begrenzt (nur Handelsgruppe)	begrenzt (nur Handelsgruppe)
Qualität	relativ zum Preissegment hoch	mittlere Qualität	Mindestqualität, "Ramsch"
Gewährleistung	vom Hersteller	vom Handel	vom Handel
Grundlegende Preisstrategie	Hohes Preissegment ("Premium")	Mittleres Preissegment	Niedriges Preissegment ("Discount", "kühler Rechner")
Zeitliche Preisdifferenzierung	häufige Variation ("Lockvogel")	einheitliche, konstante Preise	dauerhafte Orientierung am Discountpreis
Marktkommunikation	Produktwerbung	Werbung für die Einkaufsstätte	Preiswerbung ("billig")
Verpackung, Aufmachung	Anspruchsvoll, edel	Standard	bewusst reduziert, evtl. "Öko-", "Spar-"
Packungsgestaltung	Produkterlebnis	Produktbeschreibung	Vortäuschen besserer Eigenschaften (Qualität)
Produktnutzen	Grund- und Zusatznutzen	Grundnutzen	minimaler Grundnutzen
Verkehrsgeltung der Marke	breit, dauerhaft ("ewig")	begrenzt	stark, auch zeitlich begrenzt, austauschbar
Markenfunktion	Innovation, Identifikation, Bedarfsweckung, Marktaufbau, Identifikation	"me-too"-Bedarfsweckung, Bedarfsdeckung	Imitation, Bedarfsdeckung, begrenztes Produktangebot
Markt und Phasen	Neue Märkte, Snob-Märkte, Specialties, Question Marks	Star-Produkte, beginnende Diversifikation	Cash Cows, reife Märkte bis hin zur Produkteliminierung
Beispiele	Sony	Westbury (C&A)	Plus

Neben diesen "klassischen" Strategien hat sich die "No-Name-Strategie" als selbständiges strategisches Element etabliert. Die "No-Name-Strategie" besteht gerade in der Abwesenheit von Markenzeichen ("weisse" Produkte), wodurch der Hersteller die unter Umständen erheblichen Kosten der Etablierung einer Marke im Markt spart. Allerdings kann "No-Name" selbst schon wieder als (recht unscharfe) Gattungsmarke verstanden werden. Insofern ist "No-Name" ein Sonderfall der Gattungsmarkenstrategie.

## 2.2. Horizontale Strategien

**Horizontale Markenstrategien** heissen oft auch individuelle Strategien, weil sie ein einzelnes Unternehmen, aber auch einen Konzern betreffen. Sie bilden die Sortimentsstruktur ab, stehen also in Relation zur Produktionsprogrammplanung. Horizontale Markenstrategien führen zu Markenhierarchien. Darunter wird die Kombination verschiedener Markenebenen in einem Unternehmen, auch "Markensystem" genannt, verstanden. Formen von Markenhierarchien:

- **Unterstützende Marken** (Empfehlungsmarken) mit starker bzw. ehemaliger Empfehlung oder andersartigem Bezug (vgl. z.B. McMuffin).
- **Untermarken** (Sub-Marken), gleichberechtigt oder untergeordnet (z.B. HP Deskjet).
- **Einzelmarke:** eine Marke je Marktsegment. Der Markenname ist zumeist der Unternehmensname ("Bild").
- **Mehrmarkenstrategie:** Mehrere Marken desselben Herstellers konkurrieren auf dem gleichen Marktsegment. Die Marken müssen jetzt produktspezifisch sein, etwa die Marken verschiedener Waschmittel ("Spee", "Weisser Riese") desselben Herstellers (Henkel).
- **Dachmarke:** Die Marke des Unternehmens ist die Oberbezeichnung ("Microsoft"), aber mehrere Produkte haben jeweils eigene Marken, die aber im Zusammenhang mit der Dachmarke stehen ("Microsoft Windows", "Microsoft Office"). Dachmarken eines Markenhauses können gleiche oder abweichende Identitäten aufweisen.
- **Markenfamilienstrategie:** Produkte eines Herstellers werden mit mehreren Marken in unterschiedlichen Märkten vertrieben, etwa "Microsoft Defender" (eine Maus), "Microsoft X-Box" (eine Spielkonsole) oder "Microsoft Windows" (das bekannte Betriebssystem). Diese Strategie kommt insbesondere im Zusammenhang mit der Diversifikation vor. Markenfamilie (House of Brands) bezeichnet die Nutzung mehrerer, aus Sicht der Abnehmer unabhängiger Marken, durch ein Unternehmen (vgl. z.B. "Pantene" oder "Ariel" von Procter & Gamble); auch "Haus der Marke" genannt; Sattler zufolge sind Markenfamilien dadurch gekennzeichnet, dass "von einem Unternehmen mehrere Produkte unter einer Marke geführt werden und daneben mindestens eine Einzelmarke und/oder mindestens eine weitere Markenfamilie angeboten wird".

Die Dachmarken- und die Markenfamilien werden oft verwechselt bzw. als schwer unterscheidbar empfunden. Man kann es aber leicht auseinander halten wenn man sich verdeutlicht, dass die Produkte in der Dachmarkenstrategie gleiche Zweckbestimmung haben, also ein vergleichsweise eher tiefes Sortiment betreffen (im Beispiel Software), während die Produkte in der Markenfamilienstrategie eher unterschiedliche Zielmärkte betreffen (X-Box, Bürocomputer). Die Dachmarkenstrategie gehört also zu einem eher tiefen, die Markenfamilienstrategie aber zu einem eher breiten Sortiment.

## 2.3. Markenintegration

Markenintegration (brand integration) ist die Zusammenführung der Markenportfolios zweier Unternehmen nach einer Fusion bzw. Übernahme (Merger & Acquisitions). In Bezug auf eine neue Unternehmensmarke können vier Optionen der Markenintegration zweier Marken A und B unterschieden werden:

1. Mehrmarkenstrategie (keine Markenlöschung): Beibehaltung des Status Quo (A, B)
2. Hybridmarkenstrategie (Markenverschmelzung): Kombination beider Marken (AB)
3. Monomarkenstrategie (einseitige Löschung): Eliminierung einer Marke (A oder B)
4. Neumarkenstrategie (zweiseitige Löschung): Neuer Name (z.B. C)

## 2.4. Markenkombination

Markenkombination (Mehrfachmarkierung) Markenkombinationen, auch Mehrfachmarkierungen genannt, beschreiben die gemeinsame Darbietung mehrerer Marken bei der Markierung von Leistungen. Als mögliche Ausprägungsformen von Markenkombinationen zählen:

- 1 Rechtlich
  - unternehmensintern (ein Portfolio): mehrere Marken eines Eigentümers
  - unternehmensübergreifend (mehrere Portfolios): Kombination von Marken verschiedener Eigentümer
- 2 Wirtschaftsstufe(n)
  - gleiche Wirtschaftsstufe, z.B. Schöller-Mövenpick (Eis)
  - unterschiedliche Wirtschaftsstufen, z.B. Diet Coke mit Nutra Sweet
- 3 Komplexitätsgrad
  - einfach: zwei Marken, z.B. Häagen Dazs-Baileys
  - komplex: drei und mehr Marken, z.B. Nivea- Visage-Alpha Flavon
- 4 Hierarchiestellung
  - gleichrangig: horizontal, z.B. Ritter Sport-Smarties
  - hierarchisch: vertikal, z.B. Nestlé LC1
- 5 Zeitdauer
  - kurzfristig, z.B. Ritter Sport-Smarties
  - langfristig, z.B. Fujitsu-Siemens

## 2.5. Markenstrategie bei Neuprodukten

- **line extension:** Produktlinienerweiterung, vorhandener Markenname wird für neue Produkte in der bestehenden Produktkategorie eingesetzt. Line extension gehört zur Strategie der Markendehnung.
- **brand extension:** (auch franchise extensions) Markentransfer und dadurch Markenerweiterung, vorhandener Markenname wird für eine neue Produktkategorie verwendet. Brand extension gehört ebenfalls zur Strategie der Markendehnung.
- **multibrands:** Multimarkenstrategie: neuer Markenname wird in vorhandener Produktkategorie verwendet
- **new brand:** Neue Marke, neuer Markenname wird für neue Produktkategorie eingesetzt

## 2.6. Markenallianz (Markenpartnerschaft)

Bündelung der Kraft von mindestens zwei selbständigen Marken in einem gemeinsamen Auftritt am Markt, wobei Vorteile gegenüber der Nutzung einer einzelnen Marke angestrebt werden; Esch und Redler definieren Markenallianzen "als langfristige, unternehmensübergreifende Form der Markenkombination". Die Vorteile, die sich mit Markenallianzen erzielen lassen, hängen von gemeinsam bearbeiteten Märkten ab:

### 2.6.1. bisherige Märkte: Markenallianz als "Strategischer Endorser"

gegenseitige Bekanntheitssteigerung und Imagestärkung

Lizenznahmen

kurzfristige Realisation von Preis- und Mengenpremiums

Erweiterung der angebotenen Leistung um bestimmten Zusatznutzen

Bindung von Absatzmittlern via Store Brands

### 2.6.2. neue Märkte: Markenallianz als "Strategischer Enabler"

Zugang zu neuen Kunden (z.B. regionale Märkte)

Aufbau neuer Kompetenzfelder

Erschliessung von Absatzmittlern/-kanälen

### 2.6.3. mögliche Ausprägungsformen von Markenallianzen

Co-Promotions steht für gemeinsame Kommunikationsaktivitäten zweier Marken, bspw. McDonald's und Disney; Fairy Ultra und Spülmaschinenmarke.

Cobranding (Kombination von mehreren Markennamen) steht für gemeinsame Leistung zweier oder mehrerer Marken auf horizontaler Ebene, bspw. Eis von Mövenpick und Schöller; Kreditkartemarke und Bayern München.

Ingredient-Branding steht für gemeinsame Leistung zweier Marken auf vertikaler Ebene, bspw. Intel Inside und PC-Herstellermarke; Gore-Tex und Schöffel.

Mega-Brands steht für Zusammenschluss mehrerer Marken zu einer Supermarke, bspw. Star-Alliance im Luftfahrtbereich.

## 2.7. Markenidentität

Die Markenidentität (Brand Identity) umfasst die Summe der Merkmale einer Marke, die diese dauerhaft gegenüber anderen Marken abgrenzt. Selbstbild des Unternehmens, Angestrebte Wahrnehmungen der Marke, gewünschte Marken-Assoziationen und damit die Stärke der Markenidentität hängt vom Ausmass der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild ab.

Markenidentität ist demnach die in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, welche diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet. Eine Markenidentität entsteht erst aus einer wechselseitigen Beziehung zwischen internen (Selbstbild) und externen (Fremdbild) Bezugsgruppen einer Marke. Das Selbstbild der Markenidentität entspricht dabei den spezifischen Ressourcen, die der Marke ihre unverwechselbare Persönlichkeit verleihen. Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke.

### 2.7.1. Markenidentitätsstruktur

Markenidentitätsstruktur (Brand Identity Structure) umfasst drei zentrale Elemente:

- > Markenessenz (Wesen der Marke)
- > Markenkern (Core Brand Identity)
- > Erweiterte Markenidentität (Extended Brand Identity)

Während die Kernidentität zwei bis vier Dimensionen enthält, die kurz und bündig die Vision einer Marke zusammenfassen, gibt die Markenessenz die Identität in noch stärkerer Konzentration wieder: "Ein einziger Gedanke fängt die Seele der Marke ein" (Aaker und Joachimsthaler) wobei das Wesen einer Marke nicht mit einem Slogan gleichgesetzt werden kann. Während letzterer sich an Personen ausserhalb des Unternehmens richtet und häufig nur kurzfristig Verwendung findet, repräsentiert die Markenessenz die Identität einer Marke, die der Kommunikation und Motivation der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens dient, weshalb sie zeitlos und längerfristig relevant sein sollte. Die erweiterte Markenidentität wiederum beschreibt die Marke als

- Produkt (Umfang, Eigenschaften, Qualität/Wertigkeit, Nutzen, Verbraucher, Herkunft)
- Unternehmen (Eigenschaften des Unternehmens (z.B. Innovation; vertrauenswürdig, lokal vs. global)
- Person (Persönlichkeit, Beziehung Kunde/Marke; Markenpersönlichkeit)
- Symbol (visuelle Bildsprache und Metaphern, Tradition und Geschichte der Marke)

## 2.7.2. Markenimitation

Markenimitation bezeichnet die möglichst weite Annäherung an den Markennamen des Marktführers, um dessen Identität soweit als möglich zu imitieren, wie es z.B. "Nussfit" (Schwartau), "Nuts" (Nestlé), "Nusspli" (Zentis) und "Nussenia" (Winsenia) gegenüber dem Marktführer "Nutella" von Ferrero versuchen oder "Pepsi-Cola", "Afri-Cola", "Top Star Cola", "Finale Cola", "Virgin Cola" und "Sinalco-Cola" im Softdrinkbereich in Annäherung an "Coca Cola" deutlich machen.

## 3. Markenbewirtschaftung

### 3.1. Markenanreicherung (Leverage Secondary Brand Knowledge)

Verknüpfung einer Marke mit zusätzlichen Imageobjekten, z.B. unternehmenseigenen oder -fremden Marken, Personen oder Charakteren, Veranstaltungen oder Institutionen, neutralen Quellen, Länder und Regionen sowie Absatzkanälen; Keller zufolge erfolgt Markenanreicherung durch „leverage of related or 'secondary' brand associations“ by linking brands „to other entities that have their own knowledge structures in the minds of consumers“ and make them „assume or infer that some of the associations or responses may also be true for the brand“.

### 3.2. Markenartikel (Klassischer Markenartikel)

Marke des Massenbedarf, mit einem seine Herkunft kennzeichnenden Merkmal (z.B. Markenname) eines Herstellers oder Handelsunternehmens, geprägt von gleichbleibender Aufmachung und Menge, unveränderter oder verbesserter Qualität, Verbraucherwerbung, hohen Bekanntheitsgrad und weiter Verbreitung am Markt; Domizlaff zufolge liegt die Kunst der Markenartikelbildung darin, "aus einer mehr oder weniger anonymen Ware, die in keinsten Weise besonders bevorrechtigt ist - allerdings muss sie qualitativ tadellos sein - eine Ware zu gestalten, die wie eine patentierte Erfindung die Sicherheit eines Monopols gewährleistet" (Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens (Abgrenzung zu Billigmarke und Premiummarke)

### 3.3. Markenbekanntheit (Brand Awareness)

Beschreibt den Anteil bzw. Prozentsatz der Personen einer Zielgruppe, die eine Marke kennen (Bekanntheitsgrad), wobei drei Ausprägungen unterschieden werden:

#### 3.3.1. Top-of-Mind (erstgenannte Marke)

Top-of-Mind beschreibt die Marke, die von einer befragten Person zuallererst genannt wird (auch als "Tip-of-the-Tongue" oder als "auf der Zunge liegend" beschrieben)

#### 3.3.2. Unaided Recall (Aktive Markenbekanntheit)

Die aktive Markenbekanntheit ermittelt ohne Zuhilfenahme von Gedächtnisstützen die ungestützte Erinnerung an bestimmte Marken. Eine typische Frage lautet: "Wenn Sie an [Name/Beschreibung eines Produkte] denken, welche Marke oder Marken fallen Ihnen zuerst ein?" Aufbauend auf die Antworten gehen nur die Erinnerungswerte derjenigen Probanden (Befragten) ein, die nachweislich den Namen oder den Inhalt selbst und ohne Hilfe zu nennen in der Lage sind.

#### 3.3.3. Aided Recall / Recognition (Passive Markenbekanntheit)

Die passive Markenbekanntheit beschreibt die gestützte Erinnerung durch Vorlage von Gedächtnisstützen wie z.B. Abbildungen einer Marke, wobei die Befragten gebeten werden anzugeben, ob sie die betreffende Marke schon einmal gesehen haben, ob sie ihnen bekannt ist.

### 3.4. Markenbeziehungsqualität (Brand Relationship Quality, BRQ)

Qualitätskonstrukt für Markenbeziehungen, das die Stabilität, Intensität und Dauerhaftigkeit von Konsument-Marken-Beziehungen anhand einer Typologie von 15 verschiedenen Beziehungsformen (z.B. "Zwangsheirat" und "Heimliche Affäre") beschreibt.

Affektiv	Konativ	Kognitiv
<b>Liebe und Leidenschaft</b>	<b>Gegenseitige Abhängigkeit</b>	<b>Vertrauter Umgang</b>
Wärme, Zuneigung, Vernarrtheit, eigennützige/obsessive Abhängigkeit	Kaufrituale; Teil des täglichen Lebens (häufige Interaktion erhöhte Bandbreite, Vielfalt und Intensität)	reichhaltige Bedeutungen, persönliche Assoziationen und Erfahrungen, Glaube an überlegene Leistung
<b>Verbindung mit Selbst/Ich</b>	<b>Verpflichtung/Bindung</b>	<b>Partnerqualität</b>
bedeutenden Teil des Selbst ausdrückend (vergangen, aktuell, möglich/ angestrebt)	Persönliche Hingabe (emotional) bzw. strukturelle Ausstiegsbarrieren (investiv)	wahrgenommene Erfüllung der Partnerschaftsrolle (Verlässlichkeit, Vorhersehbarkeit etc.)

### 3.5. Markenwert (brand equity)

Der Wert einer Marke, basierend auf dem Ausmass an Loyalität, Markenbekanntheit, mit der Marke verbundenen Vorstellungen und anderen Vorteilen, wie Patente, eingetragene Warenzeichen etc.

#### 3.5.1. Brand Equity - Bestimmung des Markenwertes

Im Gefolge einer anrollenden Fusionswelle von gigantischem Ausmass brachten die Mergers & Acquisitions der 80er und 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts ein völlig neuartiges Verständnis über Bedeutung und Funktionen von Marken mit sich. Während zuvor bei Unternehmenskäufen noch sieben- bis achtfache Jahresgewinne bezahlt wurden, scheinen heute in der Markenartikelindustrie Price-Earnings-Ratios von 20 bis 25 die Norm zu sein.

Als eine der Ursachen für diese Entwicklung kann zunächst ein fundamentaler Wandel der Einstellung von Managern gegenüber Marken gesichtet werden: Früher waren es Produktionskapazitäten und/oder Fertigungstechnologien, welche ausschlaggebend für eine Unternehmensübernahme waren; spätestens seit den 80er Jahren jedoch steht der Platz oder die Bedeutung, den man mit der Akquisition eines Markennamens in den Köpfen der Konsumenten einnimmt, im Vordergrund unternehmensstrategischer Überlegungen. In einer Umwelt, die von immer kürzeren Produktlebenszyklen (mit der Konsequenz, dass sich die Amortisationsfristen für Investitionen in ‚echte‘ Neuprodukte drastisch verringern) und materiell zunehmend homogeneren Produktmärkten gekennzeichnet ist, hat sich der Management-Fokus konsequenterweise von der reinen Orientierung an primär physischen Markenattributen (sog. ‚tangibles‘) deutlich zugunsten intangibler oder immaterieller Bestandteile des Markenwertes verschoben.

Die vergangenen zwei Jahrzehnte haben auf eindrucksvolle Weise gezeigt, dass der rechnerische ‚Goodwill‘, die Differenz zwischen (potentiellem) Kaufpreis und Buchwert einer Unternehmung bzw. deren Marken-Portfolio also, eine zentrale Grundlage für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile und die nachhaltige Erreichung und Sicherung von Rentabilitätszielen darstellt. Für das Marketing- Management stellt sich vor diesem Hintergrund freilich die entscheidende Frage nach den Determinanten bzw. Bestimmungsfaktoren dieses ‚Goodwill‘ oder Markenwertes, der den monetären Wert jenes psychologischen ‚Goodwills‘ reflektiert, den ein Unternehmen oder eine Marke im Zeitablauf durch konsequente Kommunikationsinvestments in die anvisierten Zielmärkte und dazu konsistente Produktpolitik in Form von Marken-Reputation und Markenimage aufgebaut hat

Ein erfolgreiches modernes Marken-Management benötigt folglich eine möglichst komplette und umfassende Kenntnis über die relative Wettbewerbsposition bezüglich jener zentralen tangiblen wie auch intangiblen Dimensionen des Markenwertes, welcher die Festsetzung von im Markt durchsetzbaren Markenpremia und Preispositionierungen zulässt. Doch wie lässt sich der Wert einer Marke bestimmen? Nach einem kurzen Einblick in die Fülle an alternativen Zutritten erläutern die Autoren die Bedeutung der Marke für die Preisoptimierung sowie einen praxiserprobten Ansatz zur Ermittlung des Markenwertes.

### 3.5.2. Ansatzpunkte für eine marktorientierte Markenbewertung

Die marktorientierte Markenbewertung bewegt sich an der Schnittstelle zwischen Finanz- und Marketing-Analyse. Aus der Beobachtung von Firmen-Aufkäufen und Fusionen, bei denen der Wert der übernommenen Marken drei- bis viermal höher eingeschätzt wurde als der Börsenwert des entsprechenden Unternehmens, leitete Prof. David A. Aaker als einer der Pioniere in diesem Forschungsfeld Anfang der 90er Jahre folgende fünf Elemente als zentrale Bestimmungsfaktoren des Markenwertes ab:

1. Bekanntheitsgrad des Namens,
2. Markentreue,
3. Angenommene bzw. wahrgenommene Qualität,
4. Markenassoziation (Kommunikation) und
5. andere Markenvorzüge (Patente, Warenzeichen, Absatzwege, u.a.)

Eine Reihe von Arbeiten (z.B. von Autoren wie Jean-Noel Kapferer oder Markus Irmischer) verfeinerten diese Einteilung noch um Komponenten wie ‚Verfügbarkeit einer Marke‘ (im Sinne von Penetrationsgrad oder Präsenz im Absatzkanal), ‚wahrgenommenes Kaufrisiko‘ oder ‚Marken-Zufriedenheit‘. Die dabei durchwegs unterstellte Annahme lautet, dass ein hoher Markenwert-Index eine starke Zuversicht des Käufers, das gewünschte Bündel an ‚Benefits‘ (Nutzenstiftungen) durch die Auswahl einer bestimmten Marke auch zu bekommen, eine Zufriedenheit beim Gebrauch oder Konsum des Produktes und eine weitestgehend widerspruchsfreie Verarbeitung und Interpretation von produktbezogenen Informationen indiziert. Für den Hersteller signalisiert ein hoher Markenwert demnach eine erfolgreiche und effiziente Gestaltung und Realisierung seiner intendierten Marketing-Anstrengungen, hohe Markentreue und/oder Marken-Bekanntheit sowie – nicht zuletzt auch aufgrund einer in der Regel leichter durchsetzbaren Verhandlungsstärke in Margenverhandlungen mit dem Handel – ein vergleichsweise höherer Profit.

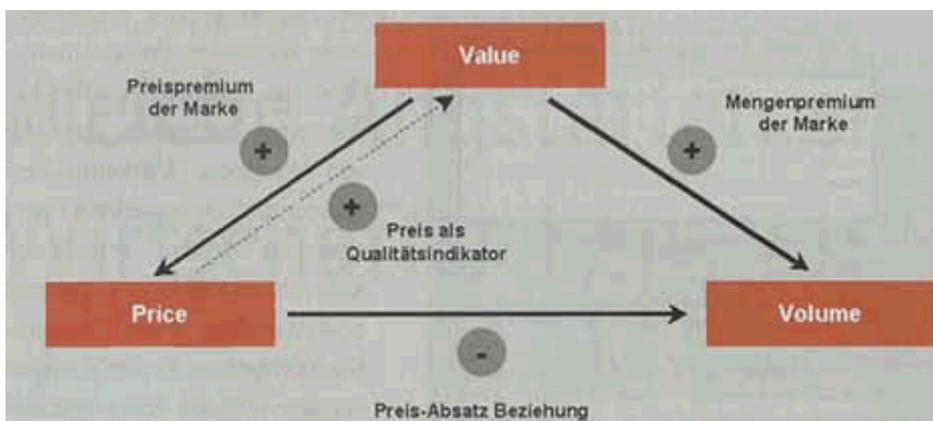
In der einschlägigen Fachliteratur liegt zwar bereits ein reichhaltiges Repertoire an konkurrierenden Ansätzen zur Messung und Ermittlung des Markenwertes vor, welche zumeist auf Kundenbefragungen hinsichtlich einiger weniger Produktmerkmale und einer dadurch zwangsläufig verkürzten Teilperspektive des Marktes oder auf klassischen Methoden der Investitionsrechnung basieren. Die Eignung des Grossteils dieser Ansätze beschränkt sich allerdings auf die mehr oder weniger exakte Bestimmung des Markenwertes als Entscheidungsgrundlage für den Kauf einer Marke (Übernahme). Derartige – meist finanzwirtschaftlich motivierte – Methoden versagen jedoch, wenn es darum geht, einen im Markt zu realisierenden Marken-Mehrwert zwischen mehreren konkurrierenden Produkten zu ermitteln und gleichzeitig darauf basierende Diagnoseinformationen für Marketing-Entscheidungszwecke abzuleiten.

### 3.5.3. Ein Modell zur Markenbewertung aus der Praxis

Eine von alternativen Modellen selten abgebildete aber umso zentralere marketingrelevante Fragestellung lautet, welcher Marken-Mehrwert im Markt bei materiell weitestgehend vergleichbaren Produkten realisierbar ist bzw. von welcher Wirkung des Marken-Mehrwerts auf Preisstellungs- und Marktanteilpotenziale auszugehen ist. Nachfolgend wird ein praxiserprobter Ansatz vorgestellt, der auf diese und eine Reihe weiterer Fragestellungen von immenser markenstrategischer Bedeutung Auskunft zu geben imstande ist.

**Erster Schritt:** Taxierung der Beziehung Marke-Preis-Menge Unter dem „Marken-Mehrwert“ verstehen wir im Folgenden das auf individueller Basis (Einzelurteile) ermittelte und dann (zielgruppenspezifisch) aggregierte realisierbare Mengen- oder Preispremium von Produkten unter identischen technischen Bedingungen. Dieser Marken-Mehrwert existiert in zwei Versionen:

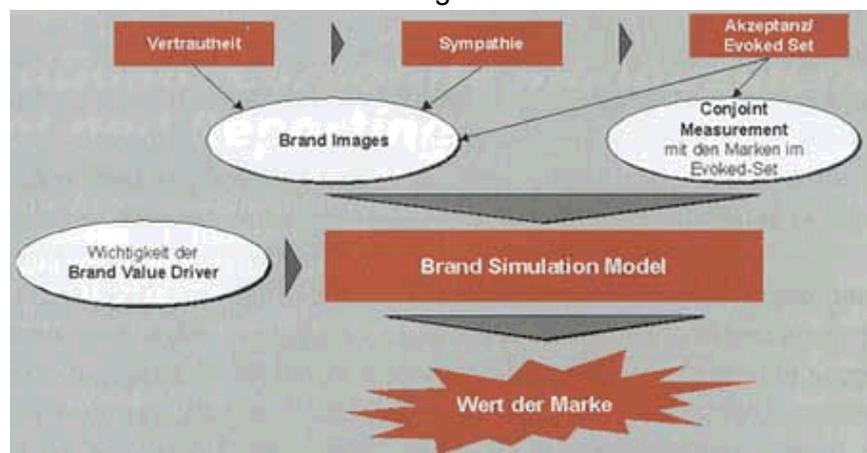
1. Eine Beurteilung nur aufgrund der individuellen Wahrnehmung der Marke.
2. Eine Beurteilung aufgrund von "weichen" Faktoren (intangibles), auf welche das Marketing-Management Einfluss ausüben kann; dazu zählen z.B. bei Automobilen etwa die individuelle Wahrnehmung von Qualität/Verarbeitung, Design, Fahrkomfort u.a. Ausgehend vom engen Zusammenhang zwischen Marke, Preis und Menge soll uns für unsere Betrachtung vorrangig die Preis-Mengen-Beziehung interessieren. Diese Beziehung kann über eine empirisch ermittelte Preis-Absatz-Funktion beschrieben werden. Die Marke-Preis-Beziehung ist einerseits durch die Preispremium-Komponente gekennzeichnet, d.h. die Fähigkeit der Marke, die wahrgenommene Nutzenstiftung in einen höheren Preis umzusetzen (Mehrpreis für die Marke). Andererseits hat der Preis auch ein Feedback auf die Marke oder vereinfacht formuliert: "was nichts kostet, kann nichts sein" bzw. umgekehrt "was teuer ist, muss auch gut sein". Kurzum, der Preis übernimmt die Funktion eines Qualitätsindikators. Bei der letzten Beziehung im Dreieck geht es um die Marken- Mengen-Beziehung, die den Einfluss der Marke auf die Menge beschreibt. Die Kenntnis dieser Zusammenhänge ist notwendig, um sowohl den absoluten als auch den relativen Marken-Mehrwert bestimmen zu können. Im Folgenden soll nun schematisch der Weg zur Bestimmung dieses Marken-Mehrwertes aufgezeigt werden.



**Zweiter Schritt:** Bestimmung des Marken-Mehrwertes Das Vorgehen soll anhand eines anonymisierten Fallbeispiels gezeigt werden. Ziel der Untersuchung war es, den Wert der Marke qualitativ und empirisch abgesichert zu ermitteln. Mit dem Wert der Marke wird der erzielbare Mehrpreis einer Marke zu einer anderen Marke bei ansonst gleichen Eigenschaften bezeichnet. Dabei werden die folgenden Fragen beantwortet:

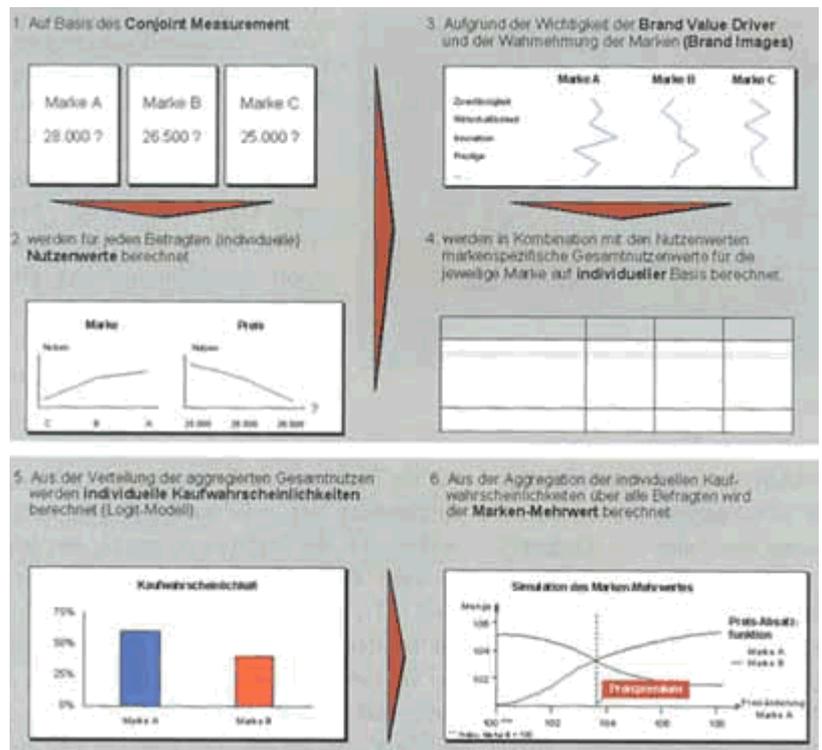
1. Welches sind die Triebkräfte des Markenwertes („Brand Value Driver“)?
2. Welches relative Preispremium oder welchen Malus weisen die Marken zueinander auf?

Zur Beantwortung dieser Fragen eignen sich vor allem sorgfältig konzipierte und durchgeführte Kundenbefragungen. Der Wert der Marke wird in dem vorgestellten Modell in einem mehrstufigen Verfahren ermittelt. Kernstück der Ermittlung des Markenwertes bildet eine Conjoint-Analyse, mit deren Hilfe aufgrund der individuellen Nutzenstrukturen aller Befragten zukünftiges Kaufverhalten prognostiziert werden kann. Im Rahmen einer Conjoint-Analyse gelangt eine spezielle Befragungsmethode zum Einsatz, welche es erlaubt, über die experimentelle Variation von Markenattributen eine Folge von Kaufentscheidungssituationen möglichst realistisch nachzustellen. Die Auskunftsperson bekundet in solchen Experimenten ihre Präferenz (in Form von Produktwahl, Präferenz-Ratings, etc.) für zwar fiktive aber doch weitestgehend realitätsnahe Eigenschafts-



kombinationen von ‚Produkten‘, die immer einen gewissen Trade-Off beinhalten, d.h. ‚gute‘ oder ‚erwünschte‘ Eigenschaften werden mit ‚weniger guten‘ bzw. ‚weniger erwünschten‘ zu Angebotsbündeln zusammengefasst. Somit können nach Einsatz geeigneter Auswertungstechniken mit Hilfe der Conjoint-Analyse die Präferenzen jedes Befragten bezüglich der abgefragten Merkmale auf indirektem Wege abgebildet werden.

Für die nachfolgende Simulation ist auch die Bestimmung der individuellen ‚Evoked-Sets‘ wichtig, d.h. die Bestimmung der für den jeweiligen Konsumenten prinzipiell für einen Kauf in Frage kommenden Marken. Dann folgt die Beurteilung dieses Evoked-Sets bezüglich der weichen Faktoren, d.h. jeder Befragte bewertet alle Marken, die für ihn in Frage kommen, auf einer Rating-Skala. Damit ist eine individuelle Berechnung der Nutzenwerte der weichen Faktoren bei allen Marken des Evoked-Sets möglich. Darüber hinaus können noch Grenzwerte zu einzelnen Merkmalen abgefragt werden, wie z.B. Unter- und Obergrenzen für den Preis. Mit diesen Angaben lässt sich nun auf Basis von Sekundär-, Markt- und Wettbewerbsdaten das Marktsimulationsmodell konstruieren. Dabei berechnet das Marktsimulationsmodell aufgrund der individuellen Nutzenstruktur für alle Marken des Evoked-Sets Kaufwahrscheinlichkeiten für jeden Befragten. Anschliessend werden diese zu Marktanteilen aggregiert. Das Modell konnte bereits in vielen Szenarien getestet werden und zeigte seine Robustheit u.a. beim Korrelationskoeffizienten zwischen den tatsächlichen und simulierten Marktanteilen, die durchwegs bei >0,9 lagen.



Mit diesen Angaben lässt sich nun auf Basis von Sekundär-, Markt- und Wettbewerbsdaten das Marktsimulationsmodell konstruieren. Dabei berechnet das Marktsimulationsmodell aufgrund der individuellen Nutzenstruktur für alle Marken des Evoked-Sets Kaufwahrscheinlichkeiten für jeden Befragten. Anschliessend werden diese zu Marktanteilen aggregiert. Das Modell konnte bereits in vielen Szenarien getestet werden und zeigte seine Robustheit u.a. beim Korrelationskoeffizienten zwischen den tatsächlichen und simulierten Marktanteilen, die durchwegs bei >0,9 lagen.

Um nun den Marken-Mehrwert berechnen zu können, ist es unter Umständen notwendig, die betrachteten Marken technisch „gleichzumachen“. Dies ist insbesondere in jenen Anwendungssituationen notwendig, in welchen ein direkter Vergleich der Produkte durch technische Ausstattungsdetails und -merkmale kaum möglich ist. Eine Variante zur Lösung dieses Problems bietet sich an, indem man die betrachteten Produkte dupliziert, wobei das Label des einen Produktes durch das Label des anderen Produktes ersetzt wird. So existiert dasselbe Produkt unter zwei Markennamen. Anschliessend werden bis auf die Marke alle Wahrnehmungswerte für diese beiden Produkte gleichgesetzt. Die sich so ergebenden Marktanteile sind somit unabhängig von technischen Vor- und Nachteilen. Sie ergeben sich lediglich durch die (individuelle) Beurteilung der Marken.

Aufgrund dieses Vorgehens kann ein Marken-Mengenpremium und ein Marken-Preispremium berechnet werden. Das Mengenpremium ergibt sich durch die Mehrmenge (berechnete Marktanteile) bei gleichen Preisen, und das Preispremium ist die prozentuale Veränderung des Preises der einen Marke, bei dem eine Mengengleichheit erreicht wird. Es ist aber auch möglich, Zwischenstufen zu betrachten und Sensitivitätsanalysen („What-If-Szenarien“) anzustellen. Was passiert, wenn das Preispremium nicht bis zum äussersten ausgereizt wird? Und was passiert mit dem Gewinn, wenn an der Preisschraube gedreht wird?

### 3.5.4. Fazit

Ein erfolgreiches, am marktorientierten Wert einer Marke ausgerichtetes Markenmanagement mündet zumeist in einem strategischen Wettbewerbsvorteil, der sich finanziell lohnt und für den Erfolg und oft auch das Überleben des Unternehmens erforderlich ist. Doch erst die hinreichend exakte Kenntnis des Marken-Mehrwertes aus Kundensicht schafft eine brauchbare Basis zur Generierung solcher Wettbewerbsvorteile, deren Voraussetzung in der Festsetzung einer optimalen Preispositionierung im Konkurrenzumfeld sowie einer optimalen Zuteilung von knappen Marketing-Ressourcen auf die einzelnen rivalisierenden Marken innerhalb von Konzern-Portfolios besteht. Schlussendlich legen Preispositionierungen, Kapazitätenplanungen und als Folge resultierende Gewinnvorgaben fest, ob der Marken-Mehrwert in ein Preis-Premium oder in ein Mengen-Premium umgesetzt werden soll, doch um diese Entscheidung treffen zu können ist die Kenntnis des Marken-Mehrwertes unter Einbeziehung von Kundenbeurteilungen unerlässlich.

Die im vorliegenden Beitrag skizzierte Methode zur Bestimmung eines in diesem Sinne verstandenen Marken-Mehrwertes liefert einen reichhaltigen Informations-Output für Marketing Diagnosezwecke, der je nach Problemstellung und/oder Anwendungsfall auch flexibel massgeschneidert werden kann. Eine der wohl vorteilhaftesten Eigenschaften der oben skizzierten Methode besteht in der weitestgehend komplettierten Gesamtsicht des Marktes – die betrachteten Marken konkurrieren mit dem gesamten Markt, und nicht nur untereinander. Darüber hinaus können in die Untersuchung beliebig viele kaufrelevante Entscheidungsfaktoren einbezogen werden, wodurch eine realistische Kaufentscheidungssituation widergespiegelt wird. Insbesondere liegt die Stärke dieser Methode jedoch in der Ermittlung von im Markt vorhandenen Zahlungsbereitschaften für die Marke, welche die Aufgabe einer Preis-Mengen-Optimierung des Markenmanagements wesentlich unterstützt.

### 3.5.5. Nescafe: Wertvollste Schweizer Marke

Die Top 10 der weltweit wertvollsten Marken wird nach wie vor von Unternehmen aus den USA dominiert, wie die am Freitag publizierte Rangliste von Interbrand zeigt. Nur gerade der finnische Mobiltelefonhersteller Nokia und der japanische Autokonzern Toyota schaffen es neben Coca-Cola, Disney und McDonald's auf die vordersten Plätze. Insgesamt aber legten europäische und asiatische Marken zu, während amerikanische Brands in den besten 100 nur noch auf 58 Plätzen vertreten sind - 6 weniger als im vergangenen Jahr.

Aus der Schweiz mit dabei sind Nescafe auf Platz 23, die Grossbank UBS, Nestle sowie die Uhrenmarke Rolex. Die grösste Steigerung des Markenwertes verzeichneten der Computerhersteller Apple und der Internetbuchhändler Amazon mit plus 24 respektive plus 22%, gefolgt von Yahoo mit plus 17%. Stark zugelegt hat auch die südkoreanische Elektronikfirma Samsung. Den stärksten Rückgang musste Kodak hinnehmen mit minus 33%. Kräftige Einbussen gab es auch bei Nokia. Die Finnen verloren innert Jahresfrist 18% ihres Markenwerts.

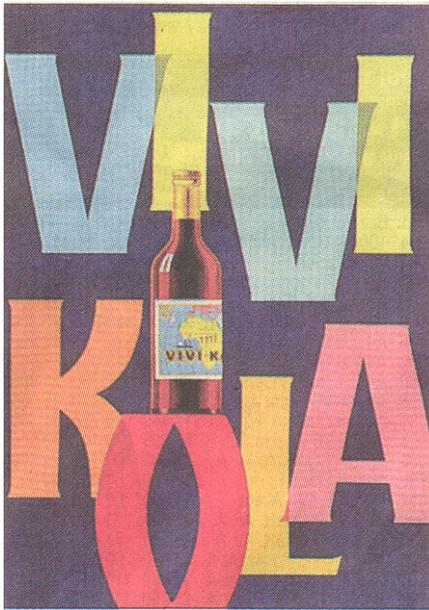
Auf der Interbrand-Rangliste finden sich ausschliesslich Marken, deren Wert 2,1 Mrd. Dollar übersteigen. Ausserdem müssen sie auf den wichtigsten Märkten weltweit präsent sein und dort auch signifikante Erträge erzielen.

**Die stärksten Marken der Welt**

Rang 2004	Rang 2003	Marke	Land	Markenwert in Mrd. Franken	Veränd. in %
1	1	Coca-Cola	USA	82,7	-4
2	2	Microsoft	USA	75,3	-6
3	3	IBM	USA	66,0	4
4	4	General Electric	USA	54,1	4
5	5	Intel	USA	41,1	8
6	7	Disney	USA	33,3	-3
7	8	McDonald's	USA	30,7	1
8	6	Nokia	Finnland	29,5	-18
9	11	Toyota	Japan	27,8	9
10	9	Marlboro	USA	27,2	0
23	21	Nescafé	Schweiz	14,6	-4
45	neu	UBS	Schweiz	8,0	-
62	60	Nestlé	Schweiz	5,6	2
70	68	Rolex	Schweiz	4,6	1

TA-GRAFIK YWI / QUELLE: INTERBRAND

## 4. Exkurs: Verschwundene Marken



### **Banago, Hamol, Cilo, Swissair: Marken kommen - und gehen**

Auch in der Wirtschaft dauert nichts ewig. Viele Schweizer Marken, die einst jeder gekannt hat, sind verschwunden. Namen sind wichtig, aber keine Erfolgsgarantie!

Lange ist es noch nicht her, dass man mit DiAx mobil telefonieren, im Billi-Discount einkaufen, bei der Volksbank Geld abheben, mit der Swissair verreisen und am Feierabend TV3 schauen konnte. Heute gibt es all diese einst klingenden Namen nicht mehr. Auf dem Friedhof der toten Marken sind sie in bester Gesellschaft': Das Eglishauer Vivi-Kola «aus dem Land der Kola-Nüsse» etwa gibt es seit 1986 nicht mehr. Und 1969 ging die Attenhofer-Skifabrik in Flammen auf und damit in Konkurs. Einst waren die Latten aus Zumikon die bestverkauften Skis in ganz Europa gewesen.

Den Weg von DiAx, Swissair oder Vivi-Kola gehen jedes Jahr rund 3'500 Marken. So viele Einträge löscht das Institut für Geistiges Eigentum im Schnitt aus dem Schweizer Markenregister. Trotzdem wird die Datenbank immer umfassender. Jährlich werden rund 12'000 neue Eintragungsgesuche gestellt. Seit dem Spitzenjahr 2000 ist der Markenboom konjunkturbedingt zwar etwas abgeflacht. Aber die Tendenz zeigt dennoch klar nach oben. In der Schweiz gibt es heute über 70'000 Marken mehr als vor zehn Jahren. Die allerwenigsten der Handelszeichen schaffen es jedoch ganz nach oben. Nimmt man die Markenerhebung der Werbeagentur Advico Young & Rubicam zum Massstab, gibt es unter den besten Schweizer Produktnamen kaum Bewegung. Zu den etabliertesten gehören hier zu Lande immer noch alte wie Toblerone, Lego, Ovomaltine, Zweifel und Coca-Cola. Weltweit sieht es nicht anders aus. Nur gerade 43 Namen gelten heute als Megamarken, die auf einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Dollar kommen. Auch sie sind grösstenteils Traditionsnamen wie Pepsi, Pampers oder Camel. Aus der Schweiz hat es einzig Nescafe in den globalen Olymp der Marken geschafft.

### Starker Name lässt Kasse klingeln

Dort soll es aber schon bald enger werden. Denn die Grosskonzerne versuchen ihre Marken immer mehr international zu positionieren. Der Grund liegt in den Kosten. «Eine Marke lebt nur so lange, wie man ihr Leben einhaucht», erklärt Advico-Geschäftsleitungsmitglied David Allemann. Dies für jedes Produkt und in jedem Land zu tun, ist teuer. Und auch die Etablierung einer neuen Marke geht ins Geld: Sie kann bis zu 50 Millionen Franken verschlingen. Unter dem Strich ist daher eine weltweite Positionierung viel günstiger.

Das Stichwort dazu heisst Markenkonzentration: Der britisch-holländische Konsumgüterriese Unilever etwa kündigte vor einiger Zeit an, von seinen weltweit 1600 Marken künftig nur noch 600 weiterzuführen. Das führte etwa dazu, dass spezifisch schweizeri-



sche Namen wie die Margarine Linea durch die europäische Lätta ersetzt wurde oder dass die Schweizer statt mit dem Putzmittel Vim nun wie die Europäer mit Cif ihre Badezimmer reinigen. «Wir glauben, dass die Zahl der Megamarken deshalb in den nächsten Jahren zunehmen wird», sagt Jane Perrin von der Marktforschungsfirma ACNielsen.

Nicht in jeder Branche gleich wichtig

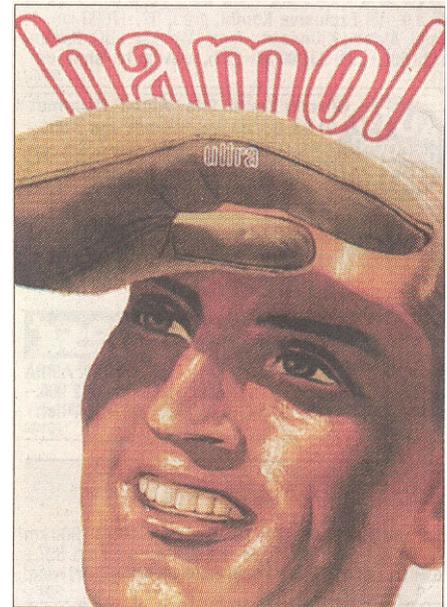
Marken sind aber nicht nur teuer, sondern ein zentrales Mittel im Kampf um die Gunst der Kunden. Denn ein starker Name hilft einem Unternehmen, seine Produkte von der Konkurrenz abzuheben, ein spezifisches Image zu vermitteln und die Kundentreue zu fördern. Kommt hinzu: Eine gut eingeführte Marke lässt auch die Firmenkasse stärker klingeln. Denn sie erlaubt es, höhere Preise zu verlangen.

Die Beratungsfirma McKinsey hat herausgefunden, dass Compaq für einen Computer im Wert von 2500 Dollar ohne weiteres 2'732 Dollar verlangen kann. Ein Plus von 9.3 Prozent, das direkt in die Marge fließt. Ein weiterer Vorteil starker Marken ist, dass sie sich auf neue Produkte ausdehnen lassen. Davon erhofft man sich eine Stärkung von weniger bekannten Produktnamen oder eine schnellere Akzeptanz neuer Produkte. So hat zum Beispiel Nestle aus den Hirz-Jogurts kurzerhand Nestle-Hirz-Jogurts gemacht und aus dem Schokoriegel Kitkat Nestle-Kitkat. Diese Massnahme kann sich direkt auszahlen: Eine Studie der US-Marketingprofessoren Vicki Lane und Robert Jacobson hat ergeben, dass Markenausdehnungen über höhere Umsätze und tiefere Werbekosten den Aktienkurs einer Firma um 2 bis 9 Prozent erhöhen können.



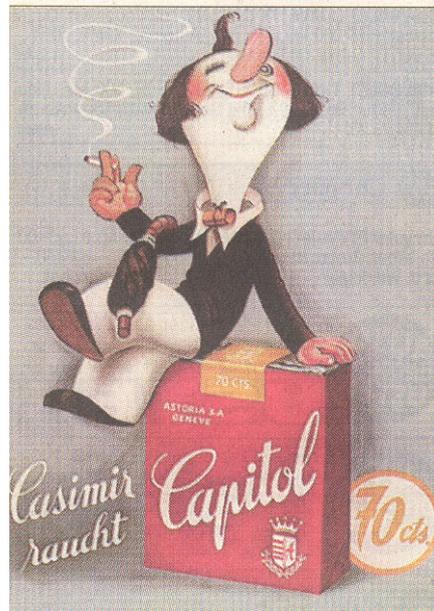
züge her, Capitol waren beliebte Zigaretten, die «Tat» eine viel gelesene Zeitung, Cilo eines der meistverkauften Velos, Voro eine gute Handcreme und Banago ein von Kindern geliebtes Frühstücksgetränk. Namen sind gut, aber das Produkt dahinter muss sich immer weiterentwickeln.

Quelle: Tages-Anzeiger vom 4. August 2003



Die Wichtigkeit von Marken unterscheidet sich je nach Branche. Bei Herstellern von kurzlebigen Konsumgütern wie Lebensmittel oder Kosmetik machen sie bis zu 62 Prozent des Firmenwertes aus. Bei Dienstleistern sind es 43 und in der Industrie ist die Marke nur für 18 Prozent verantwortlich, wie der Hamburger Marketingprofessor Henrik Sattler erklärt. Dennoch können auch gute Marken nicht verhindern, dass Produkte aus der Mode geraten. Hamol war einst der bekannteste Schweizer Sonnenschutz, Nabholz stellte die besten Trainingsan-





### Die Mega-Marken

Marken, die einen globalen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Dollar erreichen

<b>über 15 Mrd. Dollar</b>	
Coca-Cola	Marlboro
<b>5 bis 15 Mrd. Dollar</b>	
Pepsi	
<b>3 bis 5 Mrd. Dollar</b>	
Budweiser	Kellogg's
Campbell's	Pampers
<b>2 bis 3 Mrd. Dollar</b>	
Benson & Hedges	Huggies
Camel	Nescafé
Danone	Sprite
Fanta	Tide
Friskies	Tropicana
Gillette	Wrigley's
<b>1,5 bis 2 Mrd. Dollar</b>	
Colgate	L & M
Duracell	Lay's
Heineken	Pedigree
Kodak	
<b>1 bis 1,5 Mrd. Dollar</b>	
Always	Minute Maid
Doritos	Nivea
Energizer	Pantene
Gatorade	Philadelphia
Guinness	Pringles
Kinder	Seven-Up/7-Up
Kleenex	Tylenol
L'Oréal	Whiskas
Maxwell House	

TA-GRAFIK KIMM/QUELLE AONIESEN

## Teil IX Markenrecht

### 1. Rechtsgrundlagen bei der Markenentwicklung

Marken gehören zu den wichtigsten Unternehmenswerten. Der Wert einer Marke ist in der Regel das Ergebnis grosser Marketing-Investitionen. Diese müssen durch markenrechtliche Massnahmen abgesichert werden, insbesondere durch den frühen Einbezug von rechtlichen Aspekten bei der Markenentwicklung und der Registrierung der Marke. Es ist darum notwendig, dass bei der Markenentwicklung Marketing und Recht Hand in Hand gehen.

### 2. Bedeutung von Marken

Was wäre die Coca-Cola-Company ohne die Marke «Coca-Cola»? Coca-Cola ist mit einem Wert von 69,6 Mrd. US-Dollar die wertvollste Marke der Welt (BusinessWeek vom 5.8.2002, Daten von Interbrand Corp.; J.P. Morgan Chase & Co.). Der Markenwert von Coca-Cola macht fast 60% des Wertes des ganzen Unternehmens aus. Das heisst: Ohne die Marke «Coca-Cola» wäre die Coca-Cola-Company wohl nicht mehr als eine Anbieterin einer braunen Brause, die sich kaum von den Produkten ihrer Konkurrenten unterscheidet. Dieses eindrückliche Beispiel zeigt, welche Bedeutung Marken in einer globalen Wirtschaft zukommt.

### 3. Markenrechtliche Grundsätze - Schutz durch Registrierung

Das Wichtigste bei der Entwicklung einer Marke ist die zündende Idee. Die beste Idee nützt jedoch nichts, wenn die Marke nicht registriert und gegenüber Dritten nicht durchgesetzt werden kann. Darum ist es wichtig, dass auch Marketer und Werber von Anfang an die markenrechtlichen Aspekte bei der Entwicklung einer Marke berücksichtigen.

### 4. Beschreibende Marke versus Phantasiemarke

Marketer und Werber haben die Tendenz, Marken zu wählen, die für das Produkt, das sie kennzeichnen, beschreibend sind (z.B. SWISSAIR). Dies ist verständlich, da bei einer beschreibenden Marke den Konsumenten nicht lange erklärt werden muss, um was es sich beim Produkt handelt. Rechtlich gesehen ist jedoch eine beschreibende Marke problematisch, da nach dem Gesetz Marken, die für das Produkt, für welches sie stehen, beschreibend sind, grundsätzlich nicht ins Markenregister eingetragen werden können. Dabei sind auch andere Sprachen wie Englisch, Französisch und Italienisch zu berücksichtigen. Das bedeutet für die Entwicklung von Marken, dass Marketer, Werber und Juristen die Grenzen von beschreibenden Marken ausloten müssen, damit eine Marke so beschreibend ist wie für das Verständnis des Konsumenten notwendig, aber so phantasievoll, dass die Marke ins Markenregister eingetragen werden kann. Streng rechtlich gesehen ist eine reine Phantasiemarke, wie z.B. NOVARTIS, die bessere Marke als eine Marke mit beschreibenden Elementen, wie z.B. BIODERMA, für kosmetische Produkte. Die reine Phantasiemarke hat rechtlich auch den Vorteil, dass sie sich klarer gegenüber Marken von Dritten abgrenzt. Dies ist z.B. bei den Marken BIODERMA und BIOHERBA nicht der Fall. Diese beiden Marken können wegen ihrem beschreibenden Charakter rechtlich nebeneinander bestehen, es entsteht jedoch faktisch eine erhebliche Verwechslungsgefahr.

### 5. Wort- oder Bildmarke

Die meisten Marken bestehen entweder aus einem Wort oder einem Logo, der Bildmarke. Enthält ein Logo auch Worte, spricht man von einer kombinierten Wort-/Bildmarke. Da auch bei einer kombinierten Wort-/Bildmarke meistens das Wort der dominierende, effektiv kennzeichnende Bestandteil ist, der sich zudem - im Gegensatz zum Logo an sich - selten ändert, ist rechtlich gesehen eine Wortmarke einer kombinierten Wort-/Bildmarke vorzuziehen.

## 6. **Markenrecherche**

Sobald aus einem Brainstorming mehrere ernsthafte Vorschläge für die neue Marke evaluiert worden sind, ist es wichtig, im Rahmen einer Markenrecherche zu prüfen, ob bereits identische oder ähnliche Marken bestehen und ins Markenregister eingetragen bzw. bei der Registerbehörde hinterlegt worden sind. Eine erste, summarische Recherche kann schnell und kostenlos über das Internet vorgenommen werden. Das Schweizerische Markenregister kann man über die Adresse [swissreg.ch](http://swissreg.ch) abrufen. Zu beachten ist, dass im Online-Register nur die bereits eingetragenen Marken, jedoch nicht die Eintragungsgesuche erscheinen, dass das Register auf die Schweiz beschränkt ist und dass kombinierte Wort-/Bildmarken nicht oder nur schwer recherchiert werden können. Ebenfalls konsultiert werden kann für einen ersten Check das Zentrale Firmenregister unter [zefix.ch](http://zefix.ch), das Firmen-Telefonbuch unter [gelbeseiten.ch](http://gelbeseiten.ch) sowie die bekannten Suchmaschinen. Wenn in einer weiteren Phase nur noch zwei oder drei Marken zur Diskussion stehen, empfiehlt es sich, eine professionelle Markenrecherche durch das Eidgenössische Institut für Geistiges Eigentum (IGE) durchführen zu lassen ([ige.ch](http://ige.ch)). Diese Recherche berücksichtigt alle Marken und Markengesuch die mit Schutz bzw. Schutzausdehnung für bzw. auf die rund 60 Staaten der Madrider Übereinkommen registriert bzw. hinterlegt worden sind. Die daraus resultierende Recherche sollte schliesslich durch einen Markenanwalt beurteilt werden.

## 7. **Markenhinterlegung**

Am Schluss der Entwicklung einer Marke steht rechtlich gesehen deren Hinterlegung bzw. Registrierung. Da das Registrierungsverfahren mehrere Monate in Anspruch nehmen kann, sollte die Marke rund sechs Monate vor deren Gebrauch hinterlegt werden. Für die Markenhinterlegung sind die Waren und Dienstleistungen zu bestimmen, für die die Marke eingetragen werden soll. Daher muss der Gebrauch der Marke für die Zukunft abgeschätzt werden. Diesbezüglich werden wohl bei der Markenhinterlegung am meisten Fehler gemacht. Das hat zur Folge, dass möglicherweise im entscheidenden Moment die Marke überhaupt nicht oder nicht genügend geschützt ist.

## 8. **Unterstützung durch Markenanwälte**

Um bei wichtigen Marken sicherzugehen, dass alle wichtigen Aspekte des Markenrechts berücksichtigt werden, lohnt es sich, schon im Rahmen einer Markenentwicklung einen Markenanwalt bei zu ziehen, diesem regelmässig die Vorschläge für eine neue Marke zur Beurteilung vorzulegen und die Marke schliesslich durch diesen hinterlegen zu lassen.

## 9. **Domain-Namen**

Internetadressen werden für Unternehmen und Organisationen immer wichtiger. Streitigkeiten um Domain-Namen haben in der jüngsten Vergangenheit stark zugenommen. Wer sich in seinen Markenrechten verletzt fühlt, weil ein Dritter sein Kennzeichen als Domain-Namen registriert hat, kann seit dem Jahr 2000 Rechtsschutz beim Arbitration and Mediation Center der World Intellectual Property Organization (WIPO) in Genf erlangen. Das Center ist eine von vier Institutionen, die von der ICANN (The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) als Schiedsgerichte zugelassen sind.

### 9.1. **Rasches und kostengünstiges Verfahren der WIPO**

Das Verfahren ermöglicht rasche und kostengünstige Entscheidungen über Streitigkeiten zu Domain-Namen mit den generischen Endungen .com, .org, .net, .biz, .info und .name, Auch bei gewissen in unseren Breitengraden weniger bekannten, länderspezifischen Domain-Namen ist eine Anrufung des WIPO-Schiedsgerichts möglich.

## 9.2. Was man zu diesem Verfahren wissen muss

Grundlage für die Streitentscheidung durch das WIPO-Schiedsgericht stellt die Uniform Domain Dispute Resolution Policy (UDRP, <http://www.icann.org/udrp>) dar. In Fällen, in welchen beide Konfliktparteien ein berechtigtes Interesse an der Führung eines Domain-Namens geltend machen können, ist eine «Klage» nach UDRP ungeeignet. Es soll nur um die Fälle offensichtlichen Missbrauchs gehen. Der Antragsteller muss folgende Elemente kumulativ beweisen (§ 4 der UDRP):

1. Bestand einer eingetragenen oder durch Benutzung erworbenen Marke, die mit dem Domain-Namen identisch oder verwechselbar ist.
2. Der Beklagte hat keine Rechte an dem in Frage stehenden Domain-Namen.
3. Der Domain-Name wurde bösgläubig registriert und bösgläubig benutzt. Hierzu hat das Schiedsverfahren einen nicht abschliessenden Katalog entwickelt.

Der Begriff der Marke wird weiter ausgelegt als im schweizerischen Recht. Es genügt im Einzelfall ein markenähnliches Recht, auch wenn es sich eigentlich nur um ein Namensrecht handelt (z.B. juliaroberts.com). Gemäss Rechtsprechung kann sich ein Markeninhaber nicht auf die UDRP berufen, wenn die Marke zum Zeitpunkt der Registrierung des Domain-Namens noch nicht existierte (Alterspriorität). Der in seinen Rechten Verletzte muss einen schriftlichen Antrag zur Übertragung des Domain-Namens machen, Er kann dazu das Online-Formular der WIPO gebrauchen. Die Verfahrenssprache richtet sich nach der Nationalität der jeweiligen Registrierungsvereinbarung. Das gesamte Verfahren wird, schriftlich abgewickelt. Es besteht kein Anwaltszwang. Die Kosten des Schiedsverfahrens variieren zwischen 1500 und 4000 US Dollar. Die Kosten sind vom Antragssteller zu tragen (aktuelle Kostenübersicht: <http://www.arbiter.wipo.int/domains/fees/index.html>).

## 9.3. Schiedsgericht

Das Panel setzt sich aus internationalen, unabhängigen Marken- bzw. Urheberrechtsexperten zusammen. Das Schiedsgericht kann, auf Übertragung des Domain-Namens, Löschung des Domain-Namens oder auf Abweisung des Antrages entscheiden. Bis zum heutigen Datum sind über 5000 Entscheide gefällt worden. Rund 80% der Anträge wurden dabei gutgeheissen. Nach Abschluss des Verfahrens bei der WIPO ist der Gang vor ein ordentliches Gericht weiterhin möglich. In den meisten Fällen wird es sich um Sachverhalte mit Auslandsbezug handeln. Eine Klage wäre am Ort der Registrierung des Domain-Namens bzw. am Sitz des Beklagten einzureichen. Ein Schweizer Kläger könnte eventuell aufgrund der Abrufbarkeit der Webseite in der Schweiz auch in der Schweiz klagen. Ob ein solches Urteil im Ausland anerkannt und vollstreckt würde, ist jedoch ungewiss.

## 10. Ausgewählte Beispiele

### 10.1. Der Fall barcelona.com

Ein positiver WIPO-Entscheid bringt nicht ohne weiteres die Übertragung des Domain-Namens mit sich. Der unterliegenden Partei steht der staatliche Klageweg offen. In diesem Zusammenhang Aufsehen erregt hat der Entscheid des 4. US-Appellationsgerichtshofes vom 2.6.2003 im Streitfall barcelona.com. Der amerikanische Domain-Namen-Halter wehrte sich erfolgreich gegen den WIPO-Entscheid, den Domain-Namen der Antragstellerin, der Stadt Barcelona, zu übertragen. Im Jahr 1999 bot der Kläger den 1996 registrierten Domain-Namen barcelona.com erfolglos der Stadt Barcelona zum Verkauf an. Barcelona gelangte im Mai 2001 an die WIPO, die auf Übertragung des Domain-Namens entschied. Der Kläger erhob fristgemäss Klage bei einem US-amerikanischen Zivilgericht. Das Gericht stützte sich in der Beurteilung auf spanisches Markenrecht und schützte den Entscheid des WIPO-Schiedsgerichts. Der 4. US-Appellationsgerichtshof hob die Entscheidung der Vorinstanz auf, weil spanisches Recht angewendet wurde. Der in den USA für Domain-Namen-Streitigkeiten geltende Erlass, der Anti-Cybersquatting Consumer Protection Act (ACPA), sieht explizit vor, dass bei der Beurteilung der Streitigkeit kein ausländisches Recht angewendet werden darf.

Das Gericht äusserte sich zudem dahingehend, dass der WIPO-Entscheidung keinerlei Beachtung zu schenken sei, da sie letztlich lediglich eine Vereinbarung darstelle, die unter dem ACPA keine Wirkung entfaltet.

### 10.2. Der Fall zuerich.ch

Die Stadt Zürich erhielt im September 2003 von der Jean Frey AG den Domain-Namen zuerich.ch. Unter [www.zuerich.ch](http://www.zuerich.ch) soll in Zusammenarbeit mit dem Kanton Zürich, mit Zürich Tourismus und weiteren Partnern ein Portal mit Informationen rund um Zürich entstehen. Die Jean Frey AG war seit 1996 Halterin des begehrten Domain-Namens. Die Stadt hatte seit längerer Zeit Verhandlungen mit dem Medienhaus über den Domain-Namen zuerich.ch geführt. Die im letzten Jahr gefällten Bundesgerichtsentscheide zu Städte-Domain-Namen (insbesondere luzern.ch, montana.ch) haben dabei die Verhandlungsposition der Stadt Zürich sehr gestärkt. In ihrer Medienmitteilung<sup>17</sup> vom 8.9.2003 hält die Stadt fest, dass die Verhandlungen zu einer für beide Seiten befriedigenden Lösung geführt haben. Genauere Angaben über eine mögliche Entschädigung bzw. über die Höhe der Entschädigung für die bisherige Domain-Namen-Halterin wurden dabei nicht gemacht. Wer heute auf die Site [www.zuerich.ch](http://www.zuerich.ch) gelangt, wird auf das Informations- und Entscheidungsportal Zürich umgeleitet. Von hier aus hat der Nutzer die Auswahl zwischen folgenden Internetportalen: Zürich Tourismus, Kanton Zürich, Stadt Zürich und Zürich (Versicherung).

### 10.3. Der Fall bundesgericht.ch

Der Inhaber der Cyber Surf GmbH, welche den Domain-Namen bundesgericht.ch vor fünf Jahren registrieren liess, ist letztinstanzlich wegen Verstosses gegen das Wappenschutzgesetz zu einer Busse von 2000 Franken verurteilt worden. Die Cyber Surf GmbH hatte den Domain-Namen 1998 bei der Switch eingetragen. Das Bundesgericht bot danach dem Inhaber für die Abtretung des Domain-Namens CHF 200.- an. Für die Freigabe der Adresse verlangte dieser jedoch eine Entschädigung von CHF 30'000.-. Das Bundesgericht reichte daraufhin eine Strafanzeige ein. Der Amtsstatthalter von Hochdorf beurteilte mit Erkenntnis vom 21. Juni 2000 die Reservierung des Domain-Namens «www.bundesgericht.ch» als Verstoß gegen das Bundesgesetz zum Schutz öffentlicher Wappen und anderer öffentlicher Zeichen (Wappenschutzgesetz) und verurteilte den Inhaber der Cyber Surf GmbH deswegen zu einer Busse von 2'000 Franken. Dieser zog den Entscheid erfolglos an das Obergericht weiter. Nächste und letzte Instanz war der Strafantragssteller – das Bundesgericht! Um aber den Anschein der Befangenheit zu vermeiden, urteilten ausgeloste kantonale Obergerichtspräsidenten, die zusammen eine ausserordentliche Kammer des Bundesgerichts bildeten. Laut Art. 6 des Wappenschutzgesetzes dürfen die Worte «Eidgenossenschaft», «Bund», «eidgenössisch», «Kanton», «kantonal», «Gemeinde», «kommunal» oder Ausdrücke, die mit diesen Worten verwechselt werden können, weder für sich allein noch in Verbindung mit andern Worten benutzt werden, sofern diese Benutzung geeignet ist zur Täuschung überamtliche Beziehungen der Eidgenossenschaft, eines Kantons oder einer Gemeinde zum Benutzen oder zur Herstellung oder zum Vertrieb von Erzeugnissen. Die Eignung zu einer Täuschung wurde im konkreten Fall bejaht, obwohl die Cyber Surf GmbH keine Website auf [bundesgericht.ch](http://bundesgericht.ch) geschaltet hatte. Das Bundesgericht verlangt nun bei der Switch die Umbuchung des Domain-Namens.

### 10.4. Prüfung von Domain-Namen

.ch oder .li:	<a href="http://www.switch.ch/id/searchdomain.html">http://www.switch.ch/id/searchdomain.html</a>
Whois-Suche:	<a href="http://www.switch.ch/search/whois_form.html">http://www.switch.ch/search/whois_form.html</a>
.com, .net, .org und .edu:	<a href="http://www.networksolutions.com/en_US/whois/index.jhtml">http://www.networksolutions.com/en_US/whois/index.jhtml</a>
Markeneinträge:	<a href="http://www.swissreg.ch/">http://www.swissreg.ch/</a>
WIPO:	<a href="http://arbitr.wipo.int/domains/search/index.html">http://arbitr.wipo.int/domains/search/index.html</a>

<sup>17</sup> [http://www.stadt-zuerich.ch/mm/mm\\_alig/medien\\_prd\\_zuerich\\_ch.htm](http://www.stadt-zuerich.ch/mm/mm_alig/medien_prd_zuerich_ch.htm)

## 11. Spektakuläre Entscheide des WIPO-Schiedsgerichts

---

### 11.1. International

juliaroberts.com: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2000/d2000-0210.html>  
sting.com: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2000/d2000-0596.html>  
madonna.com: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2000/d2000-0847.html>  
brucesteen.com: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2000/d2000-1532.html>  
mikahakkinen.net: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2001/d2001-1306.html>

### 11.2. Mit Schweizer Beteiligung

stmoritz.com: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2000/d2000-0617.html>  
maggi.com: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2001/d2001-0916.html>  
migros.org: <http://arbitr.wipo.int/domains/decisions/html/2000/d2000-1171.html>

### 11.3. Wichtige Bundesgerichtsentscheide

[www.luzern.ch](http://www.luzern.ch)

[www.berneroberland.ch](http://www.berneroberland.ch)

[www.montana.ch](http://www.montana.ch)

[www.rytz.ch](http://www.rytz.ch)

## Teil X Event-Marketing

### 1. Off-Road-Reisen als Marketinginstrument

Auf die Reise mit dem Land Rover folgt oft der Kauf. Zur "exklusivsten Probefahrt der Welt" nach Mittelamerika.

12. September 2003. Wenn Land Rover zur Bewerbung für eine neue "Experience-Tour" aufruft, riecht das von vornweg nach Abenteuer auf vier Rädern. Genau das ist der Sinn der Veranstaltung, die nach dem Willen der Marketingabteilung des deutschen Importeurs den Führungsanspruch der britischen Geländewagenmarke in den Off-road-Disziplinen einem grossen Kreis von Interessenten im Wortsinne erfahrbar machen soll. Schliesslich gründet das Image von Land Rover auf dem Nimbus, dass für Fahrzeuge dieser Marke kein Weg zu steinig, keine Düne zu sandig, kein Abhang zu steil und kein Fluss unüberquerbar ist. Nun, das behaupten zwar alle Geländewagenmarken, nur haben Land Rover (und Jeep) eben die längste Tradition: mehr als 55 (63) Jahre.

Die Offroad-Kernbotschaft der Traditionsmarke - mit einem Land Rover geht es überall weiter - drohte allerdings angesichts der von der Muttergesellschaft forcierten präferierten Lifestyle-Orientierung etwas in Vergessenheit zu geraten. Sie ist es jedoch, mit der sich Land Rover dank seiner jahrelangen Bewährung als Pionier-, Expeditions- und Tourenfahrzeug einen unverwechselbaren Namen gemacht hat. Das kann ein unbezahlbarer Vorteil im unübersichtlichen Dschungel der wachsenden internationalen Konkurrenz sein.

Genau darauf, diesen Imagevorsprung im Wettbewerb zu behalten und ihn zudem in steigende Verkäufe und damit in bare Münze umzuwandeln, zielt Land Rover Deutschland mit der alljährlich stattfindenden "Land Rover Experience" ab. Nachdem in den vergangenen Jahren Jordanien, Island und Namibia auf dem Programm standen, ging es vor wenigen Wochen nach Mexiko, Belize und Guatemala. Gefahren wurde mit Discoverys und Defendern.

Diese Veranstaltung ist und soll kein Ersatz für die verfllossene Camel Trophy sein, die das Unternehmen über Jahre hinweg gesponsert hatte, sondern ein authentisches Offroad-Erlebnis ohne Wettkampfcharakter, das den Teamgeist fördert und die Sinne schärft für die Bewahrung der einzigartigen Flora, Fauna und Kultur der jeweiligen Länder. In etwas luxuriöserer Form und mit stärker auf kulturelle Höhepunkte abzielender Routenführung bietet Land Rover die Touren auch als käufliche Offroad-Reisen an, um die Kundenbindung zu erhöhen. Buchen kann man diese Touren unter Telefon 02 02/73 00 14, im nächsten Jahr finden unter anderem sechs zwölf-tägige Fahrten auf den Spuren der diesjährigen Mittelamerika-Tour statt. Der Preis beträgt 3990 Euro je Person.

"So eine Experience ist die exklusivste Probefahrt der Welt", sagt Christian Uhrig, bei Land Rover für diese Veranstaltungen verantwortlich. Wer kostenlos mitmachen will, muss sich einem ähnlichen Bewerbungs-Marathon wie einst bei der Camel Trophy unterziehen: Aus der Menge der Zuschriften - dieses Jahr drückte der Irak-Krieg die Zahl von 8000 auf rund 6000 Bewerber - werden 2400 Personen zu 12 Auswahlcamps eingeladen, um ihr On- und Offroad-Fahrkönnen sowie ihre Navigationskenntnisse unter Beweis zu stellen. Ausser dem vordergründigen Ziel, die 50 aussichtsreichsten Anwärter für eine Tour-Teilnahme zu ermitteln, verfolgt Land Rover damit hauptsächlich den Zweck, soviel Personen wie möglich zu einer intensiven, ganztägigen Beschäftigung mit den Modellen Defender, Discovery, Freelander und Range Rover zu bringen. Denn 80 Prozent der Camp-Teilnehmer sind potentielle Neukunden, bescheinigen sie doch durch ihre Bewerbung für die Teilnahme an der Experience, dass sie für die Kernbotschaft der Marke aufgeschlossen sind. 20 Prozent sind bereits Besitzer eines Land Rover.

"Unsere Analysen haben ergeben, dass die Experience in ihrer Wirkung höchst effektiv ist", erklärt Uhrig. Es gelinge damit ausgezeichnet, Land Rover bei einem breiten Publikum als Abenteuer-Marke zu festigen und mit dieser Alleinstellung im Markt eine Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen. Wie erfolgreich das Programm, dass sich durch die Vermarktung der Kundentouren selbst tragen und in den nächsten Jahren sogar einen kleinen Gewinn einfahren soll, tatsächlich ist, wird demnächst genau ermittelt werden können.

Bisher war der Kaufabgleich aufgrund der alten Händlerverträge nicht möglich. Dank der Neuordnung im Vertrieb, die mit der Änderung der Gruppenfreistellungsverordnung nötig wurde, sind diese Informationen jedoch in Zukunft auf Knopfdruck abrufbar.

Vorläufig ist Uhrig noch auf die Hochrechnung freiwillig übermittelter Daten angewiesen: "30 bis 40 Prozent der Personen, die an den Auswahlcamps teilgenommen haben, kaufen sich später irgendwann einen Land Rover", schätzt er.

Somit übersteigt der Marketing-Nutzen der Experience bei weitem den Aufwand für die Auswahlcamps und die Kosten für die Tour der sechs Sieger. Diese werden aus den 50 Endrunden-Teilnehmern in weiteren Tests ermittelt, die unter anderem Mountain-Bike-Ausdauer, Abseil-Mut und Kanu-Geschicklichkeit erfordern. Diese "Aufgaben" werden den zahlenden Gästen bei ihrer Reise natürlich nicht abverlangt, doch auch bei ihnen bildet sich schnell ein Wir-Gefühl aus, das häufig lange über die Zeit des gemeinsamen Abenteuers hinausgeht. Einmal Tour, immer Tour - knapp 30 Prozent der Buchungen entfallen auf Stammkunden, und diese werden immer öfter zu Hause auch zu Land-Rover-Kunden - so sie es denn nicht bereits sind, wie rund ein Drittel der Experience-Reisenden.

Inzwischen haben auch die Importeure in Österreich, der Schweiz, den Niederlanden, Italien und Slowenien den image- und verkaufsfördernden Effekt der Idee erkannt und mit konkreten Überlegungen begonnen, in das Programm mit einzusteigen. Ohnehin ist nun, da der ehemalige Land-Rover- und Jaguar-Geschäftsführer in Deutschland, Reinhard Künstler, die Geschicke der Geländewagen-Marke auf europäischer Ebene verantwortet, eine einheitliche strategische Ausrichtung zu erwarten.

In Zukunft, das scheint bereits jetzt absehbar, wird die Offroad-Kernbotschaft der Marke und damit die Experience als imagebildender und bedeutendster Multiplikator eine noch wichtigere Rolle im Marketingkonzept spielen.

## 2. 18 YEAR SPONSORSHIP COMES TO AN END

Over the last 18 years, Land Rover and Worldwide Brands Inc., sponsors of Camel Trophy have worked together to build an unrivaled international event. This reputation has mutually benefited both parties providing the ultimate showcase for Land Rover vehicles and Camel Trophy Adventure Products. As lifestyles change, Camel Trophy has successfully evolved into a multi-disciplined event. This shift in direction is targeted primarily at broadening the appeal to an even wider audience. Land Rover and WBI as a direct result of this shift in strategy have decided to dissolve the co-sponsorship agreement of the world's foremost international adventure challenge, Camel Trophy.

Driving will still play a part in the event, but the emphasis has move away from a 4x4 focus, and as such, no longer maximizes Land Rover's sponsorship objectives. The partnership, has ended on a high after last years' ground-breaking event in Chile and Argentina, which offered an ideal showcase to demonstrate the world-beating off-road capabilities of the Freelander, Land Rover's newest lifestyle 4x4.

"There are few sponsorship relationships that have withstood the test of time as successfully as Camel Trophy and Land Rover. This has been an excellent association for us and over the years Land Rover has given the event an outstanding level of support. However, as the event now includes so many other sporting activities, the emphasis can no longer remain solely on 4x4," commented Nick Horne, WBI Special Events Director.

Speaking about the decision, Rover Group Marketing Director Martin Runnacles said: "We have enjoyed a unique relationship with the Camel Trophy event over almost two decades and it has played a major role in sustaining the image of Land Rover as the manufacturer of the best 4x4's in the world. However, with the changing character of the event it will no longer provide us with an active demonstration of Land Rover's brand essence - limitless capability. We wish Camel Trophy every success with their new format. As for Land Rover, future activities will concentrate on our customer base with the emphasis very much on rugged off-road adventure."

As Land Rover focuses on new sponsorships the Camel Trophy event will continue to push the parameters of adventure for the year 2000.

## Teil XI Anhang

### 1. Verzeichnis der Aufgaben

Aufgabe 1: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	11
Aufgabe 2: Konstruktionsprinzip der Bedürfnispyramide.....	11
Aufgabe 3: Beispiele Bedürfnishierarchie .....	11
Aufgabe 4: Prinzipien der Bedürfnispyramide .....	11
Aufgabe 5: Bedürfnisebenen nach Maslow .....	12
Aufgabe 6: Bedürfniswandel.....	13
Aufgabe 7: Mallorys Geheimnis.....	14
Aufgabe 8: Logo Lufthansa.....	43
Aufgabe 9: Internet-Auftritte.....	43
Aufgabe 10: Logo Nivea .....	44
Aufgabe 11 Gruppenübung .....	46