

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 39

Christoph Burmann/ Tim Bohmann

**Nachhaltige Differenzierung von Commodities - Besonderheiten und
Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung**

Bremen, Mai 2009

Impressum:

Lehrstuhl für
innovatives Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2009



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann/ Tim Bohmann

Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und
Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung

Arbeitspapier Nr. 39

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation der Commodity-Forschung und Übertragung der Implikationen auf die identitätsorientierte Markenführung
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Entwicklung von theoretisch fundierten Ansatzpunkten zur nachhaltigen Differenzierung von Commodities im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung
- Zentrale Ergebnisse:** Commodities stellen Leistungen dar, die subjektiv und zum jeweiligen Zeitpunkt undifferenziert wahrgenommen werden und deren Nachfrage sich daher hauptsächlich am Preis orientiert.
- Bei der Ausgestaltung der Markenführung von Commodities sind aus Kundensicht folgende Besonderheiten zu beachten:
- Commodities sind Low-Involvement Käufe, die kognitive Bereitschaft zur Informationsaufnahme/ -verarbeitung ist gering, die Kundeneinstellung gegenüber Anbietern neutral
 - Neben funktionaler Gleichheit bieten Commodities auch keinen persönlichen oder sozialen Zusatznutzen
 - Die Kundenakzeptanz, dass Commodities spezifische Merkmale aufweisen können ist heute nicht gegeben
- Zentraler Ansatzpunkt zur Änderung der Kundeneinstellung ist deshalb die Schaffung neuer symbolischer Nutzenkomponenten:
- Durch neue, aus Kundensicht individuelle persönliche oder soziale Nutzenkomponenten können neue Beurteilungskriterien aus Kundensicht geschaffen werden
 - Der Fit mit der Markenidentität und die Preisstellung sind wichtige Moderatoren einer differenzierten Wahrnehmung
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Commodities – Herausforderung an die Markenführung	1
1.1 Problemstellung innerhalb der vorliegenden Untersuchung	1
1.2 Forschungsbedarf im Rahmen der Markenführung von Commodities	4
2. Grundlagen einer commodity-spezifischen Markenführung.....	9
2.1 Zum Begriffsverständnis der Marke.....	9
2.2 Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung	11
2.2.1 Definition und Merkmale der Markenidentität	12
2.2.2 Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung.....	13
2.2.3 Markenimage im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung	16
2.3 Zusammenfassende Betrachtung.....	18
3. Der Commodity-Begriff im Rahmen der Markenführung.....	19
3.1 Begriffliche Entwicklung von Commodities	19
3.1.1 Ursprung und begriffliche Herkunft des Terminus "Commodity"	19
3.1.2 Begriffliche Entwicklung im Rahmen der Marketinglehre.....	20
3.1.2.1 Commodity als allgemeine Güterklassifikation	21
3.1.2.2 Commodity als Agrargut.....	22
3.1.2.3 Commodity als Synonym für schwer differenzierbare Leistungen	23
3.2 Dynamik der Commoditisierung	24
3.2.1 Commodities in der Reifephase des Lebenszyklus	25
3.2.2 Commodities als "moving target"	26
3.3 Commodities im Rahmen der vorliegenden Untersuchung	28
3.3.1 Begriffsdefinition von Commodities und Commodity Marketing.....	28
3.3.2 Fokussierung auf Konsumgüter in der vorliegenden Arbeit	30
3.4 Zusammenfassende Betrachtung.....	32
4. Besonderheiten von Commodities im Kontext der identitätsbasierten Markenführung.....	34

4.1	Besonderheiten im Fremdbild von Commodities	34
4.1.1	Erklärungsansätze des Käuferverhaltens	34
4.1.1.1	Käuferverhaltensrelevante Bestimmungsfaktoren	35
4.1.1.1.1	Aktiviertheit/ Involvement, Emotion, Kognition, Motivation und Werte.....	37
4.1.1.1.2	Einstellungen als praktikable Zielgröße des Käuferverhaltens	41
4.1.1.2	Arten der Kaufentscheidung	44
4.1.2	Käuferverhalten bei Commodities.....	46
4.1.2.1	Commodities – Kaufentscheidungen unter Low Involvement.....	47
4.1.2.2	Fehlende soziale und persönliche Nutzen- und Risikopotenziale als Treiber der Commodity-Wahrnehmung	49
4.1.2.3	Leistungskategoriespezifische Zugehörigkeit als Indikator des wahrgenommenen Commoditisierungsgrades	52
4.2	Besonderheiten im Selbstbild von Commodities	56
4.2.1	Mögliche Schwachstellen der Ausgestaltung von Markenleistungen.....	56
4.2.1.1	Positionierung über Aktualität und Informationseffizienz	57
4.2.1.2	Ausschließliche Fokussierung auf funktionale Innovationen	59
4.2.1.3	Ausbleibende Nachhaltigkeit funktionaler Differenzierungsstrategien	61
4.2.2	Mögliche Schwachstellen weiterer Markenidentitätskomponenten.....	62
4.3	Zusammenfassende Betrachtung.....	65
5.	Möglichkeiten einer nachhaltigen Differenzierbarkeit von Commodities ..	68
5.1	Kundeneinstellung als zentrale Wirkungsgröße zur Überprüfung von Differenzierungspotenzialen	68
5.2	Ansatzpunkte der Differenzierung im Rahmen der Einstellungsänderung.....	69
5.2.1	Notwendigkeit des aktiven Managements der Kundenwahrnehmung durch Schaffung neuer Beurteilungskriterien.....	70
5.2.2	Einstellungsänderung durch neue persönliche Nutzenkomponenten	72
5.2.2.1	Aufbau von hedonistischen Genusspotenzialen.....	73
5.2.2.2	Aufbau von ästhetischen Genusspotenzialen.....	74
5.2.3	Einstellungsänderung durch neue soziale Nutzenkomponenten	77

5.3	Moderierende Variablen im Rahmen der Einstellungsänderung	81
5.3.1	Wahrgenommener Identitäts-Fit	81
5.3.2	Preis des Leistungsangebotes.....	82
5.4	Gesamtmodell zur Differenzierung von Commodities im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung	85
6.	Ausblick.....	86
	Literaturverzeichnis	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Markendefinition und -führung im Zeitverlauf	9
Abbildung 2: Beziehung zwischen Marke, Markenidentität und Markenimage	15
Abbildung 3: Fünf Kategorien des Markennutzens	17
Abbildung 4: Begriffliche Entwicklung von Commodities	20
Abbildung 5: Produktlebenszyklus und Commodities	26
Abbildung 6: Intrapersonale Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens	36
Abbildung 7: Arten der Kaufentscheidung	45
Abbildung 8: Ausprägung käuferverhaltensrelevanter Bestimmungsfaktoren bei Commodities	48
Abbildung 9: Leistungskategoriespezifische Markenwahrnehmung Exemplarische Betrachtung	52
Abbildung 10: Markenpotenziale und Commoditisierung auf verschiedenen gesättigten Märkten	53
Abbildung 11: Kundenwahrnehmung von Commodity-Märkten	55
Abbildung 12: Untersuchungsmodell im Rahmen der vorliegenden Arbeit	85

Abkürzungsverzeichnis

Abbildung	Abbildung
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BBDO	Batten, Barton, Durstine & Osborn
Bspl.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
Dipl.-Kfm.	Diplom-Kaufmann
Dr.	Doktor
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GDI	Gottlieb Duttweiler Institute

GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggü.	gegenüber
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
i.e.S.	im engeren Sinne
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
i.W.	im Wesentlichen
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
LiM	Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MKB	Marke-Kunde-Beziehung(-en)
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
O	Organism
o.g.	oben genannte
o.V.	ohne Verfasser
P-o-S	Point of Sale

Prof.	Professor
R	Response
S	Stimulus
S.	Seite
Sek.	Sekunde
sog.	sogenannte
S-O-R	Stimulus-Organism-Response
S-O-R-C	Stimulus-Organism-Response-Consequence
S-R	Stimulus-Response
Str.	Straße
Univ.-Prof.	Universitäts-Professor
URL	Uniform Resource Locator
Tab.	Tabelle
u.	und
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
USA	United States of America
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
ZfP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

1. Commodities – Herausforderung an die Markenführung

1.1 Problemstellung innerhalb der vorliegenden Untersuchung

"Anders sein! Auffallen! Abgrenzen!" lauten gängige Aufforderungen, welchen Unternehmen heute folgen wollen.¹ **Marken**² – als zentrale immaterielle Wertschöpfer im Unternehmen – sollen dabei aus Unternehmenssicht eine klare und prägnante Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb schaffen und zur Präferenzbildung beitragen.³ Sie gelten heute praktisch in allen Branchen und auf allen Märkten als ein, wenn nicht der zentrale "**Motor des Unternehmenswachstums**".⁴ Sie sollen dafür sorgen, dass das Objekt, auf das sie sich beziehen, in der Wahrnehmung der Konsumenten gegenüber anderen Objekten, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, vorteilhafter erscheint.⁵ Entsprechend positionierte Marken versetzen erfolgreiche Hersteller von Markenartikeln daher in die Lage Konsumenten langfristig an ihr Unternehmen zu binden und erlauben es neben hohen Marktanteilen auch ein beachtliches Preispremium zu erzielen. Hersteller solcher Marken schaffen es ihre Marken im bestehenden "Meer der Angebote" sichtbar zu gestalten und beim Konsumenten einen emotionalen Mehrwert zu schaffen, der kapitalisierbar ist. Die Marken Coca-Cola, Harley Davidson oder auch Nivea stehen für eine solche, erfolgreiche Markenführung, die als leuchtendes Vorbild für viele Unternehmen gilt.⁶ Lassen sich die Erfolge dieser weltbekannten Marken jedoch auf allen Märkten verallgemeinern? Können für alle Leistungen in jedweder Branche entsprechende Markenpositionierungen zielgerichtet umgesetzt werden, oder existieren im Hinblick auf bestimmte Angebote Grenzen im Rahmen der Markenführung?

¹ Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 151.

² Im Folgenden wird eine Marke gemäß der identitätsbasierten Markenführung verstanden als ein *"ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel ggü. anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert"*. Vgl. ausführlich BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

³ Vgl. ESCH (2005), S. 4 ff.; SATTLER (2001), S. 19 ff.; MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 9 ff. Aus Nachfragersicht liegt der Nutzen der Marke insbesondere in der Möglichkeit der Orientierung, Entlastung und Identifikation mit der angebotenen Leistung. Aus Anbietersicht insbesondere in der Kundengewinnung, der Kundenbindung und als Basis für einen preispolitischen Spielraum gegenüber dem Wettbewerb.

⁴ Vgl. MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), S. 28.

⁵ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 7.

⁶ Vgl. KELLER (2008), S. 6 ff; ESCH (2007), S. 14 ff.

Insbesondere wenn das Wort "**Commodity**" fällt, denken viele Unternehmensvertreter und Marketingexperten heute nicht zwangsläufig an eine erfolgsversprechende Markendifferenzierung, sondern assoziieren mit dem Begriff vielmehr das genaue Gegenteil.⁷ Der Begriff bedeutet zwar ursprünglich einfach Gut und Ware,⁸ in der heutigen Zeit werden unter Commodities jedoch häufig Leistungen verstanden, deren Merkmale so **schwer zu unterscheiden** sind, dass die fehlende Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb oft nur den Preis als alleiniges Verkaufsargument zulässt.⁹

Diese fehlende Abgrenzungsfähigkeit einzelner Leistungsangebote ist dabei aktueller denn je. Sie scheint inzwischen nicht mehr nur ein Merkmal bestimmter Güter wie bspw. Papier, Mehl, Getreide oder Nägel zu sein,¹⁰ sondern ist ein **Phänomen**, das sich heute **auf vielen Märkten ausbreitet**. Die Begründung dafür liegt in wirtschaftlichen und wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen, die es Anbietern in allen Marketingbereichen immer schwerer machen, sich gegenüber der Konkurrenz abzusetzen.¹¹ Die mangelnde Differenzierbarkeit hat sich in den letzten Jahren enorm verstärkt. Aufgrund sich verkürzender Produktlebenszyklen werden auf vielen Märkten in immer kürzeren Zeiträumen neue Angebote entwickelt.¹² Die Zahl neu eingeführter Marken ist förmlich explodiert,¹³ so dass viele Angebote in einzelnen Leistungskategorien heute fast unüberschaubar geworden sind. Es werden immer weitere "Neuheiten" angeboten – voranschreitende Internationalisierung und der daraus resultierende Eintritt neuer Wettbewerber, die schnelle Diffusion von technologischem Know-How und der entstehende Zwang zur Entwicklung neuer Leistungen¹⁴

⁷ Vgl. LURIE/KOHLI (2003), S. 8.

⁸ Vgl. BENDER (2005), S. 243.

⁹ Vgl. CELSI/OLSON (1988); BESTVATER (2005); BRUHN (2005); SHETH ET AL. (1988); YANN (1996); WIEDMANN/LUDEWIG (2005); ADLER (2005); WEIBER (1996); SCHRAGE (2007).

¹⁰ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 87; BRUHN (2005), S. 67.

¹¹ Vgl. HANSEN ET AL. (2001), S. 8. Die Autoren sehen die zunehmende Angleichung von Leistungsangeboten im Rahmen der postulierten Homogenisierungsthese als ein grundlegend zu beobachtendes Phänomen in zahlreichen Branchen an, in denen im Hinblick auf die jeweilige Kernleistung nur eingeschränkte Möglichkeiten der Variation bzw. Differenzierung vorliegen, so dass die Angebote letztendlich über verschiedene Anbieter hinweg als homogen betrachtet wird.

¹² Vgl. GEMÜNDE (1993), S. 71 der aufzeigt, dass sich die Lebenszyklen angebotener Produkte und Leistungen in den letzten zehn Jahren um 60 bis 80 Prozent verkürzt haben.

¹³ Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (2004), S. 881 f. Die Zahl der in Deutschland eingetragenen Marken hat in den letzten 10 Jahren des alten Jahrtausends (1990- 2000) um insgesamt 247% zugenommen. Allein im Jahre 2002 kamen weitere ca. 77.000 Marken hinzu und Ende 2002 waren es bereits fast 700.000 angemeldete und eingetragene Marken in Deutschland.

¹⁴ Vgl. ESCH (2007), S. 27. In Deutschland waren es innerhalb von zwei Jahren (2002- 2004) fast 100.000 Produktinnovationen, von denen sich allerdings weniger als die Hälfte länger als ein Jahr

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

zählen zu den wichtigsten Ursachen für diese wachsende Leistungs- und Markengleichheit.¹⁵ Handelsmarken¹⁶ werden so bspw. gegenüber Markenprodukten als zunehmend qualitativ ebenbürtig betrachtet.¹⁷

Gleichzeitig steigt auch der Kommunikationswettbewerb auf vielen Märkten rasant an.¹⁸ Konsumenten stehen einem zunehmend wachsenden Informationsangebot gegenüber.¹⁹ Durch die höhere Zahl an Medienangeboten im Einklang mit der steigenden Leistungsvielfalt hat sich bei Konsumenten ein "**Information Overload**"²⁰ eingestellt, der zu sinkender Kommunikationseffizienz führt.²¹ Die klassische Werbung verliert an Wirkung.²² Eine wachsende Zahl von Leistungen inklusive ihrer begleitenden Werbung wird so von vielen Konsumenten als äquivalent angesehen.²³ Leistungen, die mit dem Begriff Commodity verknüpft werden, scheinen sich zunehmend auszubreiten. Insbesondere auf Konsumgütermärkten zeigen sich entsprechende Tendenzen.²⁴ Konsumgüter weisen oft einheitliche Standards auf und sind so in vie-

im Markt behaupten konnte.

¹⁵ Vgl. ESCH (2007), S. 25 ff; KULLMANN (2006), S. 5 f.

¹⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 178. Handelsmarken werden hier als "[...] Waren- oder Firmenkennzeichen definiert, mit denen eine Handelsorganisation ihre Waren markiert."

¹⁷ Vgl. GFK GRUPPE (2000) zusammengefasst in WENSKE (2008), S. 4. Im Rahmen einer Studie der GFK beurteilten im Jahr 2000 bereits 70% der Befragten die Qualität von Handelsmarken als der Qualität von Markenprodukten ebenbürtig. 1994 waren dies erst 53% gewesen.

¹⁸ Vgl. ESCH (2007), S. 23 ff; WENSKE (2008) S. 5 f. Um im wachsenden Informationsangebot noch zum Konsumenten durchzudringen, werden Kommunikationsaufwendungen überproportional gesteigert. Als Beispiel sei die Zahl der steigenden TV-Spots angeführt, deren Zahl sich von "nur" 404.924 im Jahr 1991 auf 2.558.021 Werbespots im Jahr 2003 erhöht hat und heute bereits auf über 170 TV-Sendern angeboten werden. Darüber hinaus stehen den einzelnen Unternehmen eine ganze Reihe weiterer Werbeträger zur Verbreitung ihrer Werbebotschaften zur Verfügung: 2005 waren diese 873 Publikumszeitschriften, 327 Hörfunkprogramme und 406.921 Außenwerbestellen (Plakatanschlagstellen und beleuchtete Vitrinen).

¹⁹ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 70; Das Wachstum des Informationsangebotes betrug in den 80 und 90er Jahren in den USA im Schnitt das 2,6-fache der Zunahme des Informationskonsums. Das Informations-Senden stieg so progressiv, das Informations-Empfangen blieb hingegen höchstens gleich. Der Mensch wird heute mit hundert Mrd. Bits an Informationen pro Sek. konfrontiert, kann jedoch nur etwa 100 Bits pro Sek. bewusst verarbeiten.

²⁰ Vgl. ESCH (2001), S. 72. "Information overload" bzw. Informationsüberlastung wird als "der Anteil, der nicht beachteten Informationen an den insgesamt angebotenen Informationen" verstanden. Der Begriff ist demnach nicht wertend im Sinne von Informationsstress.

²¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005); MEIER (2006); Die Schere zwischen Aufwendungen und Wirkung klassischer Kommunikation öffnet sich immer weiter. 98% der dargebotenen Informationen bleiben unberücksichtigt, der heutige Konsument widmet einem Produkt am Point-of-Sale gerade einmal 1,6 Sekunden. Eine Werbeanzeige wird durchschnittlich 2 Sekunden betrachtet.

²² Vgl. KROEBER-RIEL/ESCH (2004), S. 13 ff; SATTLER (2001), S. 669; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 647 ff. Zur klassischen Werbung zählen insbesondere Medien wie Fernsehen, Hörfunk, Plakate (Außenflächen), Kino, Tageszeitungen sowie Publikums- und Fachzeitschriften (Print).

²³ Vgl. HUPP (2001); ESCH (2007), S. 25 ff.

²⁴ Vgl. WENSKE (2008), S. 2.

len Fällen von objektiver Gleichheit.²⁵ Selbst bei Konsumgütern, die nicht auf diese Weise gleich sind, lässt sich in vielen Leistungskategorien doch ein schnell wachsendes Sortiment an Angeboten, verbunden mit einer hohen Markenvielfalt und weiter steigenden Werbemaßnahmen feststellen.²⁶ Diese Angebotsvielfalt und die damit einhergehende Imitation einzelner Leistungen lassen viele Konsumgüter als Commodities erscheinen.²⁷ Entsprechende Angebote werden in der Regel als gleichwertig angesehen, so dass auf den ersten Blick eine nachhaltige Differenzierung des Leistungsangebotes im Rahmen der Markenführung schwer bis unmöglich erscheint.²⁸ Aufgrund dieser Entwicklung sehen viele markenführende Unternehmen einen **abnehmenden Spielraum zur Schaffung starker Marken**. Sie erkennen im Rahmen bestehender Differenzierungsansätze keine nachhaltige Option, dem voranschreitenden Preiswettbewerb auszuweichen und suchen daher nach neuen Ansatzpunkten, um sich diesen neuen Herausforderungen an die Markenführung zu stellen.

1.2 Forschungsbedarf im Rahmen der Markenführung von Commodities

Wie aber können sich Anbieter von Commodities aus der alleinigen Konzentration auf Preis und Menge lösen und differenzierte Marken schaffen? Ist dies überhaupt nachhaltig realisierbar und können für heutige Commodities ebenso erfolgreiche Marken aufgebaut werden wie im Falle von Coca-Cola, Harley Davidson oder Nivea? In Unternehmenspraxis und marketingwissenschaftlicher Theorie wird diese Frage in zunehmendem Maße diskutiert. Die Darstellung von **Commodities** sowie Beiträge über Machbarkeit und Ansatzpunkten ihrer Differenzierbarkeit **finden dabei in zahlreichen Publikationen Erwähnung**.²⁹ Die heutige Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt bisher allerdings oftmals aus verschiedenen Betrachtungswinkeln und

²⁵ Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 153.

²⁶ Vgl. ESCH (2007), S. 25 ff.

²⁷ Vgl. DOLAK (2005); KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 128 f. Eine Studie der BBDO aus dem Jahr 2004 hat die wahrgenommene Markengleichheit in Deutschland gemessen. Dabei bewertete ein Großteil der Befragten die Marken als austauschbar, im Durchschnitt waren dies 62%. Insbesondere auf Konsumgütermärkten war dieser Anteil sehr hoch. Diese wurden verstärkt als homogen wahrgenommen.

²⁸ Vgl. SCHRAGE (2007), S. 9; SCHMIDT (2005), S. 2; MCCUNE (1998), S. 45.

²⁹ Beispielhaft seien hier die 821.000 Einträge erwähnt, die sich unter dem Stichwort "commodity" bei Google Scholar, der speziellen Internetsuche der Firma Google auf wissenschaftlichen Servern, auffinden lassen. Die Stichworte "commodity" und "differentiation" ergeben ebenfalls 76.600 Einträge und selbst unter Kombination der Stichworte "commodity" und des deutschen Wortes "Differenzierung" lassen sich noch 1.880 Einträge auffinden (Abruf am 15.03.2009).

auf unterschiedlichen Ebenen. So nehmen einige Autoren die fehlende Austauschbarkeit von Commodities auf bestimmten Märkten³⁰ als gegeben hin und fokussieren sich in ihren Empfehlungen auf Ansatzpunkte zur Steigerung der Kaufimpulsivität am P-o-S, stellen eine Niedrigpreispolitik in den strategischen Fokus oder weisen auf die Notwendigkeit zur Schaffung von zusätzlichen, angebotsfernen Nutzenmerkmalen durch Verfolgung alternativer Vermarktungsoptionen wie Bundling,³¹ Co-Branding,³² etc. hin, um der Austauschbarkeit zu entkommen.³³ Andere Autoren hingegen fokussieren sich darauf, herauszuarbeiten, dass auch eine nicht preisgetriebene Differenzierung für Commodities möglich ist, ohne dabei jedoch explizit auf die Unterschiede zwischen verschiedenen Märkten sowie die konkrete Umsetzbarkeit einer solchen Differenzierung einzugehen.³⁴ Weitere Autoren konzentrieren sich ausschließlich auf die Darstellung praktischer Beispiele auf bestimmten Märkten ohne daraus jedoch theoretisch fundierte Ansätze zur allgemeinen Markenführung oder Differenzierung von Commodities abzuleiten.³⁵

Dies führt dazu, dass bis heute **kein umfassendes, theoretisch basiertes Konzept zur Markenführung von Commodities** vorliegt,³⁶ das Anbietern mögliche Unterschiede zwischen verschiedenen Commodities verdeutlicht, dabei explizit auch leistungskategoriespezifische Unterschiede einschließt und auf dieser Basis konkrete Ansatzpunkte zur nachhaltigen Markendifferenzierung aufzeigt. Aus dieser Erkenntnis zieht die vorliegende Arbeit ihre zentrale Motivation. Die generelle Zielsetzung

³⁰ Vgl. FISCHER/PERRY (2004) 340 ff; deren empirische Untersuchung zur Bedeutung von Marken im Konsumgüterbereich eine deutliche Varianz nach Produktmärkten zeigt und darauf hinweist, dass eine (Marken-)Differenzierung auf bestimmten Märkten zumindest sehr schwierig ist bzw. andere Ansatzpunkte erfordert.

³¹ Co-Branding ist die Zusammenarbeit von etablierten Marken zur besseren Vermarktung ihrer Produkte. Vgl. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 203 ff.

³² Beim Bundling (deutsch: Bündelung von Leistungen) werden Pakete aus unterschiedlichen Teilleistungen zusammengestellt, um auf diese Weise paketbezogene Vorteile zu schaffen, die für Kunden einen Mehrwert im Vergleich zum Angebot der Teile darstellen. Vgl. KLEIN (2005), S. 219.

³³ Vgl. bspw. SCHMIDT (2005), S. 5 f; NARVER/SLATER (1990), S. 28 f.; YANN (1996), S. 52; MCCUNE (1998), S. 50; o.V. (1999) S. 47 f; BRUHN (2005), S. 66.

³⁴ So lässt sich der Differenzierungsansatz von CALLOWAY (2003) bspw. auf den griffigen Slogan "It's people that count!" zurückführen, dies ist jedoch für den Betreiber eines Baumarktes am P-o-S bspw. deutlich leichter umzusetzen als für die dahinterstehenden Produzenten von Nägeln, Dübeln, etc. Vgl. darüber hinaus auch ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005); WIEDMANN/LUDWIG (2005); GREENSTEIN (2004); BARRIER (1998); MCCUNE (1998).

³⁵ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 207; FOSTER (2008), S. 10 ff; sowie WEISS (2007) für Fast Food Restaurants; WEIß/WHITEHALL (2006) für Coffee Shops; BEVERLAND (2001) für Kiwis; WILK (2006) für Wasser; MCQUISTON (2003) für Stahl; WALTI (2007) für Nahrungsmittel allgemein.

³⁶ Vgl. ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 27 ff.

der Arbeit besteht deshalb darin aufzuzeigen, was "Commodity-Sein" für Anbieter je nach Marktsituation überhaupt impliziert und wie sie der wahrgenommenen Austauschbarkeit auf ihren Märkten mit Hilfe zielgerichteter Differenzierungsstrategien entgegenwirken können bzw. welche Ansatzpunkte dort dazu geeignet sind, heute schwer differenzierbaren Leistungen im Zeitverlauf nachhaltig zu ent-commoditisieren und damit der alleinigen Abgrenzung über den Preis zu entkommen.

Zur zielführenden Bearbeitung soll – aufgrund der Vielschichtigkeit dieser Fragestellung – im Rahmen dieser Arbeit eine **fokussierte Betrachtung des Themenfeldes** erfolgen. Da in der Marketinglehre unter dem Begriff Commodity heute sowohl Konsumgüter, als auch Agrar-, Industriegüter und Dienstleistungen verstanden werden,³⁷ soll – aufgrund der Unterschiedlichkeiten dieser Güter – hier ausschließlich eine Betrachtung von Konsumgütern erfolgen. Zudem soll die "Kernleistung" eines Commodity im Fokus stehen, "Value-Added-Strategien"³⁸ sollen keine Berücksichtigung finden, da diese i.d.R. nicht die Differenzierbarkeit des eigentlichen Leistungsangebotes thematisieren, sondern primär versuchen eine Differenzierung über leistungsferne Prozess- und Serviceangebote oder die Kombination der Leistung mit anderen Leistungen bzw. Marken zu erreichen. Auch die Bezugspunkte der Marke bedürfen einer klaren Abgrenzung. Sie reichen von der Leistung und ihrer unterliegenden Eigenschaften bis hin zu Merkmalen der Sparte oder des gesamten Unternehmens. Im Rahmen dieser Arbeit sollen dabei nur Marken auf der Leistungs- bzw. Produktebene³⁹ mit ihren spezifischen Eigenschaften betrachtet werden, Besonderheiten von "Corporate Brands"⁴⁰ sollen dagegen hier nicht spezifisch dargelegt werden.

Die vorliegende Arbeit folgt darüber hinaus der These, dass sich differenzierte (Pro-

³⁷ Vgl. ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 24 ff; die im Rahmen ihrer Ausführung über die Bedeutung der Commoditisierung diesbezügliche Tendenzen in verschiedenen Bereichen aufführen.

³⁸ So können kernleistungsferne Leistungen an das Commodity gekoppelt werden (Bundling oder Co-Branding). Alternativ können erweiternde Dienstleistungen (z.B. zusätzliche Wartungsleistungen) und prozessuale Nutzenvorteile durch leichtere Abwicklung (z.B. Beratung vor Ort oder Schulung) eingeführt werden. Kundenbindungsinstrumente werden ebenfalls eingesetzt, insbesondere Bonus- und Rabattprogramme, die meist Preisnachlässe oder andere monetäre Vergünstigungen bieten, werden verfolgt. Entsprechende Ansätze sollen im Rahmen dieser Arbeit keine Berücksichtigung finden. Vgl. zur Erklärung der einzelnen Ansätze u.a. LURIE/KOHLI (2003), S. 8; BRUHN (2005), S. 80; ADLER (2005), S. 126; SINCLAIR/SEWARD (1988), S. 32.

³⁹ Die Begriffe "Leistung" und "Produkt" sollen im Rahmen dieser Arbeit analog verwendet werden.

⁴⁰ Vgl. GREENSTEIN (2004), S. 73 ff.

dukt-)Marken vor allem durch eine starke Markenidentität auszeichnen, d.h. eine Markenidentität, die glaubwürdig und konstant Werte vermittelt, die sie einzigartig macht.⁴¹ Ihr Fokus liegt nicht auf kurzfristigen Absatzerfolgen, sondern auf dem langfristigen Aufbau von Kundenbeziehungen durch Identifikation mit der Marke und der Durchsetzung eines klaren Vorstellungsbildes in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen.⁴² Eine mögliche Ausgestaltung von nachhaltigen Differenzierungsstrategien soll daher entsprechend anhand der **identitätsbasierten Markenführung** unter der Berücksichtigung von Selbst- und Fremdbild der markenführenden Unternehmung betrachtet werden.⁴³

Auf dieser Basis sollen im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit folgende **zentrale Forschungsfragen** untersucht werden:

1. Wie lassen sich Commodities von anderen Leistungen abgrenzen und durch welche Merkmale sind sie gekennzeichnet?
2. Inwieweit kann man bei Commodities, als quasi-homogenen Leistungen, überhaupt von einer möglichen Differenzierbarkeit sprechen?
3. Welche Besonderheiten bzgl. Identität und Image treten im Rahmen der Markenführung auf Commodity-Märkten auf?
4. Existieren markt- bzw. leistungskategoriespezifische Unterschiede zwischen Commodities im Rahmen der kundenseitigen Wahrnehmung? Wenn ja, worin liegen diese Unterschiede begründet?
5. Was sind geeignete Ansatzpunkte sowie Wirkungsgrößen einer nachhaltigen Differenzierung von Commodities aus Kundensicht?
6. Welche Faktoren moderieren die antizipierte Differenzierung im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung?

Dem hier vorliegenden Arbeitspapier liegt dabei primär ein kognitives Forschungsziel

⁴¹ Vgl. dazu AAKER (1996); KAPFERER (1992); MEFFERT/BURMANN (1996); SCHMITT/SIMONSON (1997); UPSHAW (1995); ESCH/LANGNER/REMPEL (2005) zur ausführlichen Darstellung des identitätsbasierten Ansatzes der Markenführung.

⁴² Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002) S. 74.

⁴³ Vgl. dazu ausführlich MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 49; MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 82.

zugrunde.⁴⁴ Die theoretische Herleitung eines wissenschaftlichen Konzeptes steht im Vordergrund der Untersuchung, bevor darauf basierend mögliche operative Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Im weiteren Verlauf sollen daher zunächst die Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung (Kap. 2) sowie der aktuelle Stand der Forschung zum Commodity-Begriff im Rahmen der Marketingwissenschaft (Kap. 3) dargestellt und zusammengefasst werden. Anhand dieser Erkenntnisse sollen Besonderheiten von Commodities im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung abgeleitet werden (Kap. 4). Dazu soll sowohl das Selbst- als auch das Fremdbild von Commodity-Anbietern spezifisch betrachtet werden. Der Fokus liegt dabei auf dem Fremdbild basierend auf der aktuellen Theorie der Käuferverhaltensforschung. Durch Betrachtung der Konsumenten sollen typische Käuferverhaltensmuster von Commodity-Kunden herausgearbeitet sowie Unterscheide zwischen Commodities auf verschiedenen Märkten bzw. in verschiedenen Leistungskategorien⁴⁵ aufgezeigt werden. Das Selbstbild wird zur Erkennung möglicher Schwachstellen im Rahmen der Ausgestaltung der unterliegenden Markenidentität zusätzlich exemplarisch betrachtet. Auf diese Weise sollen mögliche interne "Schwachstellen" bei der Umsetzung einer nachhaltigen Differenzierung erkannt werden. Auf Grundlage dieser literaturbasierten Analyse soll anschließend ein Erklärungsmodell zur Veranschaulichung nachhaltiger Ansatzpunkte einer Differenzierbarkeit von Commodities hergeleitet werden (Kap. 5). Zum Abschluss erfolgt schlussendlich ein Ausblick auf die geplante Dissertationsschrift (Kap. 6), bei der die gewonnenen Erkenntnisse beispielhaft anhand des deutschen Kraftstoffmarktes untersucht werden sollen.

⁴⁴ Vgl. SCHANZ (2004), S. 86 ff; FRANKE (2000), S. 415 f. Das kognitive Forschungsziel stellt die Befriedigung der intellektuellen Neugierde und ihre Erklärung in der Vordergrund der Untersuchung.

⁴⁵ Die beiden Begriffe "Markt" und "Leistungskategorie" sollen im Rahmen dieser Arbeit analoge Verwendung finden.

2. Grundlagen einer commodity-spezifischen Markenführung

Eine notwendige Bedingung für die Entwicklung einer commodity-spezifischen Markenführung ist die Präzisierung ihres Bezugsrahmens. Daher sollen hier zunächst das Begriffsverständnis der Marke (Kap. 2.1) und der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung (Kap. 2.2) als grundlegendes "Gerüst" zur weiteren, detaillierten Betrachtung von Commodities im Rahmen der Markenführung dargestellt werden.

2.1 Zum Begriffsverständnis der Marke

Marken sind unbestritten ein zentrales Gestaltungsmittel zur Differenzierung einer Leistung.⁴⁶ Strittig ist allerdings ihre Definition, die je nach Verständnis und Verwendungssituation sehr unterschiedlich interpretiert wird.⁴⁷ Seit den Anfängen der Markenforschung bis heute findet sich keine einheitliche Auffassung über Marken.⁴⁸ Diverse theoretische Perspektiven sind aufgrund veränderter Markt- und Umweltbedingungen entstanden.⁴⁹ Die Entwicklung des Markenverständnisses und der sich daran anschließenden Markenführungsansätze ist vielfach versucht worden zu klassifizieren, stark vereinfacht lassen sich dabei fünf Phasen voneinander abgrenzen:⁵⁰

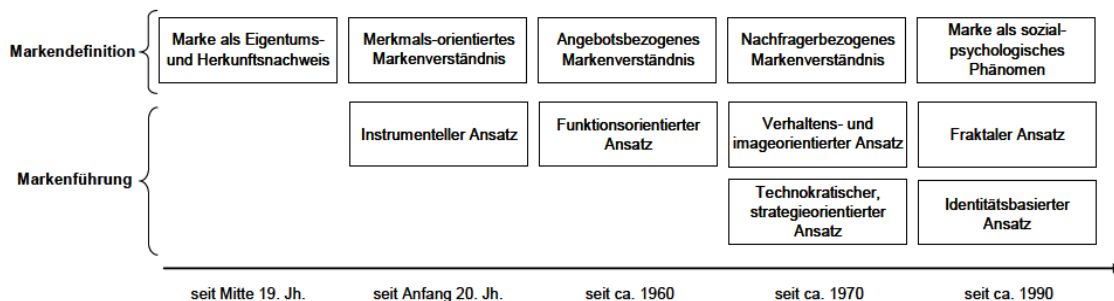


Abbildung 1: Markendefinition und -führung im Zeitverlauf

Quelle: Vgl. BURMANN/WENSKÉ (2007), S. 34.

Marken dienten zunächst als **Herkunfts- und Eigentumsnachweis**.⁵¹ Diese Definition lässt sich vom französischen Begriff „marque“, („auf einer Ware angebrachtes

⁴⁶ Vgl. bspw. BECKER (2004), S. 640; DOLAK (2005), S. 13.

⁴⁷ Vgl. BRUHN (2004), S. 5.

⁴⁸ Vgl. DOMIZLAFF (1939); sowie SATTLER (2001); KAPFERER (1992); KELLER (1998); BRUHN (1994); KOPPELMANN (1994); MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005).

⁴⁹ Vgl. ADJOURI (2002) S. 19 f. zu den unterschiedlichen Sichtweisen der Marke siehe ausführlich auch BAUMGARTH (2004) S. 2 ff.; BRUHN (2004) S. 9; ESCH/WICKE/REMPEL (2005) S. 9 ff.

⁵⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 20; WENSKÉ (2008), S. 77.

⁵¹ Vgl. BRUHN (2004), S. 13; KELZ (1989), S. 22; KOTLER/KELLER (2006), S. 274.

Zeichen“)⁵² und vom mittelhochdeutschen Wort „marc“ („Grenze, Grenzlinie zur Unterscheidung“)⁵³ ableiten. Der Ursprung geht zurück bis in die Antike, wo bereits Produkte mit Markierungen versehen wurden.⁵⁴ Ägyptische Steinmetze markierten ihre Produkte ebenso wie Hersteller im antiken Rom oder China.⁵⁵ Anfang des 20. Jahrhunderts – bei der Entstehung klassischer Markenartikel – bildete sich jedoch ein anderes, **objekt- und merkmalsbezogenes** Verständnis heraus. Marken ließen sich durch Kriterien wie gleichbleibende Qualität, Aufmachung oder Erhältlichkeit von nicht markierten Produkten unterscheiden.⁵⁶ Dieses Markenverständnis war geprägt durch einen Merkmalskatalog – ein Objekt zählte nicht als Marke, wenn eine der vorgeschriebenen Eigenschaften fehlte und bezog sich nur auf physische Konsumgüter.⁵⁷ In den 60er Jahren setzte sich – im Rahmen des Wandels zum Käufermarkt – zunehmend ein **angebotsorientiertes Verständnis** durch. Marken wurden als Vermarktungsform und Gesamtkomposition eines Bündels aus Marketinginstrumenten gesehen, dass sich an Produktions- und Vertriebsmethoden orientierte.⁵⁸ Steigende Sättigungstendenzen und eine kritischere Nachfragehaltung bewirkten in den 70er Jahren eine steigende Wettbewerbsorientierung verbunden mit einem **nachfragerorientierten Markenverständnis**. Marken wurden aus Konsumentensicht definiert. Vorstellungen von Abnehmern entschieden über ihre Bedeutung. Markenführung wurde von verhaltens- und imageorientierten Ansätzen sowie technokratisch, strategieorientierten Ansätzen dominiert.⁵⁹ Seit den 90er Jahre entstehen zunehmend integrierte Ansätze basierend auf dem Begriffsverständnis von **Marken als sozial-psychologischem Phänomen**. Diese kombinieren bestehende Ansätze, erweitern und verbinden sie mit interdisziplinären Erkenntnissen. Beispiele sind das fraktale Marketing⁶⁰ oder die Marke als selbstorganisierendes System.⁶¹ Ein weite-

⁵² Vgl. AUBERLE/KLOSA (2001), S. 509.

⁵³ Vgl. BRUHN (2004), S. 14.

⁵⁴ Vgl. AAKER (1992), S. 22; HERMANN (1999), S. 44.

⁵⁵ Vgl. LEITHERER(1994), S. 135 ff; KELLER (2003), S. 52 ff.; AAKER (1996), S. 10.

⁵⁶ Vgl. MELLEROWICZ (1963), S. 39; DOMIZLAFF (1982), S. 59; MALONEY (2007), S. 44.

⁵⁷ Vgl. WENSKE (2008), S. 77.

⁵⁸ Vgl. DICHTL (1978), S. 19; MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 20 f; HANSEN (1970), S. 64.

⁵⁹ Vgl. BEREKOVEN (1978), S. 37 ff; MEFFERT/BURMANN (1996), S. 10.

⁶⁰ Vgl. GERKEN (1994), S. 274. Drei Dimensionen sind ausschlaggebend: Mythos, Kairos (Zeitgeist) und Logos (sachliche Information), um den Nachteil extremer Durchschnittlichkeit zu vermeiden.

⁶¹ Vgl. MERTEN (2006). Die Marke wird als soziale Wesenseinheit gesehen, mit dem Drang sich selber zu erhalten, auszudehnen und alle Beteiligten in ihrem Verhalten gleichzurichten.

res, viel beachtetes Beispiel ist das identitätsbasierte Markenverständnis.⁶² Es wurde zeitgleich in Frankreich von KAPFERER (1992), den USA von AAKER (1996) und Deutschland von MEFFERT/BURMANN (1996) entwickelt.⁶³ Dem Verständnis letzterer Autoren soll hier – aufgrund ihrer dominierenden Stellung in der deutschsprachigen Literatur – gefolgt werden. Nach ihrem Verständnis geht die Kaufverhaltensrelevanz einer Marke auf deren Identität zurück und erweitert die absatzmarktbezogene zusätzlich um eine innengerichtete Ressourcen- und Kompetenzperspektive.⁶⁴ So wird die Sichtweise der Marke um eine Inside-Out-Perspektive ergänzt,⁶⁵ bei der die Markenidentität die Voraussetzung für das Vertrauen der Konsumenten in die Marke bildet, aufgrund dessen sich eine Beziehung zur Marke erst entwickeln kann.⁶⁶ In Anlehnung an KELLER⁶⁷ definieren MEFFERT/BURMANN eine Marke⁶⁸ dabei als:

"ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert."

2.2 Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung

Die identitätsbasierte Markenführung⁶⁹ unterscheidet so erstmals theoretisch fundiert zwischen der Markenwahrnehmung externer Zielgruppen und der Markenselbstreflexion durch interne Zielgruppen.⁷⁰ Mit ihrer wechselseitigen Betrachtung von Selbst- u. Fremdbild kann sie als Fortschreibung traditioneller Marketingansätze gesehen werden, da sie neben der Nachfragerfokussierung einen zusätzlichen Differenzierungsspielraum anhand der Spezifika der dahinterliegenden Organisation aufzeigt.⁷¹

⁶² Vgl. NITSCHKE (2006), S. 44; der identitäts**basier**te Ansatz wurde lange als identitäts**orientierter** Ansatz bezeichnet. Zur Übersichtlichkeit wird hier nur der Begriff identitäts**basier**t verwendet.

⁶³ Vgl. KAPFERER (1992); AAKER (1996); MEFFERT/BURMANN (1996).

⁶⁴ Vgl. KAPFERER (1992) S. 39 f; MEFFERT/BURMANN (1996), S. 1 ff.

⁶⁵ Vgl. SCHNEIDER (2005), S.531; MEFFERT/BURMANN/KROES (2005), S. 10 ff.

⁶⁶ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 11; WENSKE (2008), S. 78.

⁶⁷ Vgl. KELLER (2003), S. 3 f.; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

⁶⁸ "Nutzen" bezeichnet dabei den Grad der Befriedigung von Bedürfnissen, den eine Marke basierend auf all ihren Merkmalen für Nachfrager erbringt. Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 8.

⁶⁹ Unter dem Begriff der identitätsbasierten Markenführung ist ein theoretisch-konzeptioneller Ansatz zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Markenidentität zu verstehen. Vgl. dazu ausführlich MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 349.

⁷⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 358.

⁷¹ Vgl. WELLING (2003), S. 4; MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 6.

Sie entgeht so der Beschränkung auf kommunikationspolitische Maßnahmen, bei der die Marke auf Ihr Versprechen dem Endkunden gegenüber reduziert ist und dessen Einlösung losgelöst von relevanten Entscheidungsträgern stattfindet.⁷² Sie erlaubt es markenspezifische Anforderungen ganzheitlich anhand der spezifischen Identität einer Marke zu betrachten.⁷³

2.2.1 Definition und Merkmale der Markenidentität

Der Begriff der Markenidentität umfasst die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke und bestimmt wofür diese steht.⁷⁴ Das theoretische Konstrukt fußt auf der **sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung**⁷⁵ mit deren Hilfe MEFFERT/BURMANN Markenidentität als *"diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht interner Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen"*⁷⁶ definieren. Basierend auf dieser Definition leiten beide Autoren **vier konstitutive Merkmale** der Markenidentität ab:⁷⁷

- **Wechselseitigkeit** ist operationalisierbar durch Schaffung von Bekanntheit bei gleichzeitiger Ermöglichung einer Beziehung zwischen Konsument und Marke. Wichtig ist die wahrgenommene Offenheit, die in der Interaktion den Eindruck vermitteln soll, dass die Markenidentität direkt und transparent ist.
- **Individualität** soll – auf Basis der Wechselseitigkeit – eine einzigartige Markenpositionierung schaffen. Wichtig dabei ist der Fit zum Unternehmen. Die artikulierten Nutzenversprechen müssen im Selbstbild der Marke verankert sein, um von Konsumenten als aufrichtig erlebt zu werden.
- **Kontinuität** ist bei der Festlegung der zukünftigen Soll-Identität zu beachten. Eine Veränderung der Marke, insb. der akzidentiellen Merkmale im Zeitablauf

⁷² Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2006), S. 21; MALONEY (2007), S. 57.

⁷³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 359.

⁷⁴ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 39; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 2.

⁷⁵ Vgl. HAÜBER (1995), S. 3 f.; CONZEN (1990), S. 69 f. Identität wird im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung als ein relatives Konzept gesehen, dass nur festgestellt werden kann, wenn zwei Menschen in Relation zueinander stehen. Identität setzt sich aus dem Wechselspiel von Selbst- und Fremdbild zusammen und beschreibt die Ganzheit der Persönlichkeitseigenschaften, die durch ihre einzigartige Anordnung erlauben, einen Menschen zu identifizieren.

⁷⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 361 ff; MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 43 ff. für eine ausführliche Herleitung der Markenidentität.

⁷⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 45 ff; BURMANN/ZEPLIN (2006), S. 12 ff; BURMANN/SCHALLEHN (2008a), S. 61 ff. sowie ERIKSON (1973) zur psychoanalytischen Herleitung der Merkmale.

ist nötig um ihre Aktualität zu wahren. Die Essenz der inhaltlichen (wofür steht die Marke?), formalen (wie ist die Marke gestaltet?) und personellen Merkmale (wer steht für die Marke?) sollte aber dauerhaft beibehalten werden.

- **Konsistenz** ist dagegen zeitpunktbezogen. Sie verlangt die Vermeidung von Widersprüchen im Markenauftritt. Alle Aktivitäten müssen zu jedem Zeitpunkt positionierungskonform und inhaltlich widerspruchsfrei sein.

2.2.2 Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung

Markenidentität vollzieht sich über einen längeren Zeitraum. Sie ist Ergebnis eines selbstreferenziellen Prozesses auf Seiten interner Zielgruppen und kann als **Erklärungskonzept** gesehen werden, das das Selbstbild der Marke ausdrückt.⁷⁸ Dieses besteht aus sechs Komponenten.⁷⁹ **Markenherkunft** ist das Fundament und der wahrgenommene Ursprung der Marke. **Markenvision** stellt das Zukunftsbild der Marke dar.⁸⁰ **Markenwerte** spiegeln Grundüberzeugungen der Organisation wider und bilden den Entscheidungsrahmen für Verhalten und die Gestaltung von Leistungen.⁸¹ **Markenpersönlichkeit** ist die Menge von Persönlichkeitsmerkmalen, die mit der Marke verknüpft werden.⁸² **Markenführungskompetenzen** stehen für organisationale Fähigkeiten sowie individuelle Mitarbeiterfähigkeiten zur Kombination von Ressourcen.⁸³ Als Ergebnis von und in Übereinstimmung mit allen Identitätskomponenten entstehen **Markenleistungen**. Sie bestimmen die, unter der Marke angebotene Leistung inklusive Distribution, Kommunikation und Preis sowie auch das Mitarbeiterverhalten in der Interaktion mit Konsumenten.⁸⁴

Auf Basis der sechs Komponenten findet eine Konkretisierung der Markenidentität über die Markenpositionierung⁸⁵ statt. Hierbei werden zentrale Eigenschaften der

⁷⁸ Vgl. KAPFERER (1992), S. 44 f.

⁷⁹ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003); MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008) zur detaillierten Herleitung und Darstellung der sechs unterliegenden Komponenten.

⁸⁰ Vgl. BURMANN/BLINDA (2003), S. 30; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 362 f.

⁸¹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 15.

⁸² Vgl. BURMANN/BLINDA (2003), S. 30.

⁸³ Vgl. BLINDA (2007), S. 107; ZEPLIN (2006), S. 14 f; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 362.

⁸⁴ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 15.

⁸⁵ "Die Positionierung [...] ist das Bestreben [...], sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und vom Wettbewerb abgesetzten Platz einnimmt." Vgl. KOTLER/KELLER/BLIEMEL (2007), S. 423.

Identität hinsichtlich der Konsumentenerwartungen fixiert und in ein **Markennutzenversprechen** übersetzt.⁸⁶ Dieses wird im Sinne einer Soll-Identität zunächst an internen Zielgruppen und später als Soll-Image an Konsumenten kommuniziert. Es soll notwendige und relevante Markenmerkmale vermitteln, den antizipierten Nutzen in klare Markenbilder übersetzen, Einzigartigkeit und Nutzenrelevanz sicherstellen und glaubwürdig erscheinen.⁸⁷ Umsetzung und Einlösung des Versprechens findet über das **Markenverhalten** statt. Dies beinhaltet sowohl ein positionierungskonform ausgestaltetes Verhalten aller, an der Erbringung der Markenleistungen beteiligten Personen als auch die entsprechende Umsetzung des Marketing-Mixes⁸⁸ im Einklang mit dem Markennutzenversprechen.⁸⁹ Dem kommunikativ umgesetzten Markennutzenversprechen stehen **Markenerwartungen** auf Seiten der Konsumenten entgegen. Diese werden für sie anhand des Markenverhaltens, im Zeitverlauf durch konkrete **Markenerlebnisse** an allen brand touch points⁹⁰ greifbar. So festigt sich nach und nach ein Bild der Marke bei externen Zielgruppen und schlägt sich letztendlich im Markenimage nieder.⁹¹ Das Zusammenspiel zwischen Erwartung, Erlebnissen und dem dahinter stehenden Image wird als **Marktwirkungskonzept** bezeichnet und stellt folglich kein Managementkonzept, sondern das Fremdbild der Marke dar.⁹²

Markenidentität kann sich demnach erst durch Beziehungen interner Zielgruppen untereinander und deren Interaktion mit externen Zielgruppen konstituieren. Um im Markt erfolgreich bewertet zu werden, muss die Identität zunächst entwickelt und anschließend an externe Zielgruppen kommuniziert werden. Demnach handelt es sich bei der Markenidentität auch um ein **Führungskonzept**, anhand derer eine Beeinflussung der Interaktion innerhalb interner Zielgruppen der Marke und zwischen in- und externen Zielgruppen prinzipiell möglich ist.⁹³ Allerdings kann nur durch eine konsistente Ausgestaltung des Markennutzenversprechens im Einklang mit einem entsprechenden Markenverhalten – auf Basis gleicher Markenerwartungen und Mar-

⁸⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 371 ff; BURMANN ET AL. (2007), S. 11 ff.

⁸⁷ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 53 f.

⁸⁸ Eine entsprechend ausgestaltete Leistungs-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik.

⁸⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 358 ff.

⁹⁰ Sämtliche Gelegenheiten eines Nachfragers mit der Marke in Berührung zu kommen (z.B. durch persönlichen Mitarbeiterkontakt oder das Lesen einer Werbung). Vgl. ESCH (2005), S. 139 f.

⁹¹ Vgl. MALONEY (2007), S. 61; ESCH (2005), S. 84 ff.

⁹² Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 358 ff; MALONEY (2007), S. 62.

⁹³ Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 4.

kenerlebnisse – Vertrauen in die Leistungsfähigkeit einer Marke entstehen. Die zentrale Aufgabe der identitätsbasierten Markenführung liegt damit in der Schaffung und der glaubwürdigen Umsetzung einer eigenständigen Markenidentität im Einklang mit dem (Soll-)Image der Marke.⁹⁴ Ungeachtet (re-)aktiver Positionierungsbestrebungen besteht langfristig immer das Ziel der Übereinstimmung zwischen Idealbild der Konsumenten und der Markenidentität. Markenidentität und Markenimage stehen so in einem permanenten Austauschprozess,⁹⁵ auf dessen Basis die Grundlage für den Aufbau einer vertrauensvollen und langfristigen **Marke-Kunden-Beziehung**⁹⁶ (MKB) erst entstehen kann.⁹⁷ Eine solche MKB⁹⁸ stellt das verbindende Element zwischen Markenidentität und Markenimage dar (vgl. Abbildung 2):⁹⁹

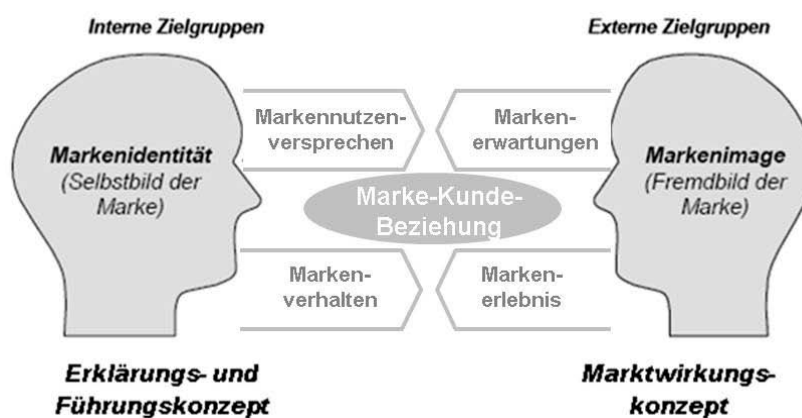


Abbildung 2: Beziehung zwischen Marke, Markenidentität und Markenimage

Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 359.

Die MKB nimmt Einfluss auf vorökonomische Wirkungsgrößen und dient als Grundlage für den ökonomischen Markenwert – je stärker eine MKB ist, desto höher sind auch Wiederkaufsintention, Weiterempfehlungsabsicht und Preispremiumakzeptanz

⁹⁴ Vgl. WENSKE (2008), S. 86 f.

⁹⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 49; MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 82.

⁹⁶ Vgl. FOURNIER (1994), S. 29; WENSKE (2008), S. 97; Der Begriff bezeichnet eine interdependente, inhaltlich zusammenhängende Interaktion zwischen Marke und Kunde. Die genaue Definition ist strittig. Eine auf dem identitätsbasierten Verständnis beruhende, Konzeption definiert ihn als *"inhaltlich zusammenhängende, subjektiv bewertete soziale Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Marken und bestehenden Käufern"*.

⁹⁷ Vgl. WENSKE (2008), S. 87.

⁹⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 367 f; BURMANN/WENSKE (2007), S. 39; Kunden werden als bestehende Käufer einer Marke verstanden, die durch direkten Kontakt in Beziehung zu einer Marke stehen. Potenzielle Kunden haben dagegen nicht diesen Kontakt i.e.S. zur Marke, es treten eher Interaktionen i.w.S. auf. Um beide Beziehungsarten der MKB zu differenzieren, lässt sich ebenfalls von Marke-Nachfrager-Beziehungen sprechen, die sämtliche Nachfrager als Bezugsobjekt dieser Beziehungen umfasst. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll jedoch – zur Vermeidung einer sprachlichen Verwirrung – die Begriffe MKB und Kunde durchgängige Verwendung finden, auch für Kunden, die sich aus Anbietersicht in Akquisitions- oder Sicherphase befinden.

⁹⁹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 13 ff.

der Kunden.¹⁰⁰ Der Grad der Konsistenz zwischen Markenidentität und (Soll-)Image – als wichtiger Indikator für die Stärke einer MKB – ist von entscheidender Bedeutung. Obwohl die Stärke sowohl auf der Beziehung zwischen Marke und Mitarbeitern als auch zwischen Marke und Kunden aufbaut, kommt der Kundenseite dabei allerdings doch eine dominante Bedeutung zu.¹⁰¹ Dies zeigt sich an der zentralen Funktion der Markenidentität, die die *"Formulierung eines Kundennutzens, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll"* beinhaltet.¹⁰² Demnach soll die Stärkung der internen Markenstärke einen positiven Einfluss auf das tatsächliche Kundenkaufverhalten u. die damit zusammenhängenden monetären Wirkungen ausüben. Im Fokus der Markenidentität als übergreifendem Führungskonzept muss damit die Formulierung eines **kaufverhaltensrelevanten Nutzens** stehen, der 1.) von der Marke erfüllt werden soll, 2.) in den spezifischen Kompetenzen der Marke verankert ist, 3.) von Mitarbeitern durch ein adäquates Verhalten gelebt werden soll und 4.) an allen brand touch points erlebbar ist.¹⁰³ So gesehen kann Markenidentität als Mittel zum Zweck gesehen werden – wenn auch mit zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Marke.¹⁰⁴

2.2.3 Markenimage im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung

Das Fremdbild der Marke bzw. das Markenimage ist somit auch im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung von entscheidender Bedeutung. Ein solches Markenimage stellt ein **mehrdimensionales Einstellungskonstrukt** dar,¹⁰⁵ dass *"[...] das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild einer Marke"* wiedergibt. Es ist das Ergebnis von individueller und subjektiver Wahrnehmung sowie Dekodierung aller, von einer Marke ausgesendeten Signale, insbesondere der subjektiv wahrgenommenen Eignung der Marke zur Bedürfnisbefriedigung.¹⁰⁶ Zur Imagebildung zwingend vorausgesetzt wird die Markenbekanntheit,¹⁰⁷ auf deren Grundlage drei Markenimagekomponenten unterschied-

¹⁰⁰ Vgl. WENSKE (2008), S. 87 ff. zur detaillierten Darstellung der Wirkung von MKB.

¹⁰¹ Vgl. WENSKE (2008), S. 87.

¹⁰² Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 52.

¹⁰³ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KIRCHGEORG (2008), S. 359 f.

¹⁰⁴ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 2 ff.

¹⁰⁵ Vgl. ausführlich TROMMSDORFF (2009), S. 155 f; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 197 ff. als Erklärung des hier zugrunde liegenden Imagebegriffs.

¹⁰⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 53.

¹⁰⁷ Vgl. AAKER (1991), S. 61; Die Bekanntheit einer Marke wird definiert als *"Fähigkeit potenzieller (Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)"*

den werden.¹⁰⁸ **Markenattribute** beinhalten alle wahrgenommenen Eigenschaften einer Marke (sachlich-rational, bildhaft, emotional). Neben diesen Merkmalen sind auch explizit Assoziationen eingeschlossen, die durch typische Käufer hervorgerufen werden.¹⁰⁹ Letztere beeinflussen vor allem die wahrgenommene **Markenpersönlichkeit**, welche die Persönlichkeitsmerkmale ausdrückt, die der Marke zugeschrieben werden. Persönlichkeit umfasst dabei menschliche und soziodemographische Eigenschaften, die Externe mit der Marke verbinden.¹¹⁰ Beide Komponenten, Attribute und Persönlichkeit, können zur nachhaltigen Differenzierung beitragen.¹¹¹ Das gesamte Nutzenbündel sendet dabei Signale aus, die sich in der **Markennutzenassoziation** widerspiegeln.¹¹² Dieses, aus physisch-funktionalen und symbolischen Eindrücken bestehende Nutzenbündel lässt sich in fünf Kategorien unterteilen:¹¹³

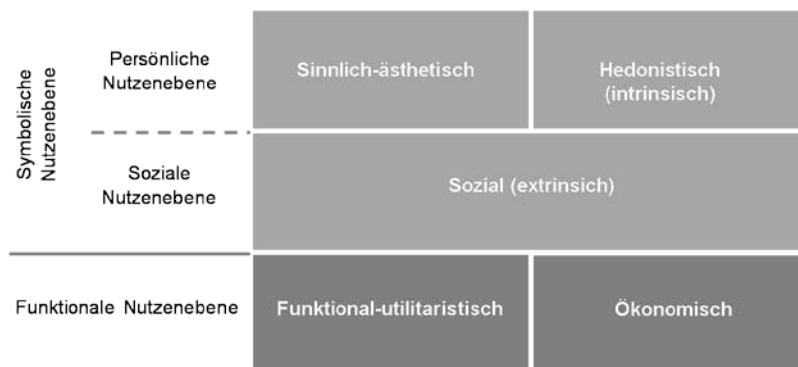


Abbildung 3: Fünf Kategorien des Markennutzens

Quelle: Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 367.

Funktional-utilitaristischer Nutzen ist der Grundnutzen einer Marke. Er basiert auf ihren funktionalen Merkmalen sowie Fähigkeiten, den ihr zugeschriebenen funktionalen Zweck zu erfüllen.¹¹⁴ **Ökonomischer Nutzen** umfasst finanzielle Konsequenzen der Nutzung und damit das Preis-Leistungs-Verhältnis. **Sozialer Nutzen** beinhaltet Bedürfnisse wie Gruppenzugehörigkeit, externe Wertschätzung und Selbstdarstellung und beschreibt Prestigeaspekte und den Wunsch sozialer Zugehörigkeit. **Sinnlich-ästhetischer Nutzen** umschließt alle ästhetischen Nutzenkomponenten wie bei-

Nachfrager sich an ein Markenzeichen zu erinnern oder es nach akustischer und/oder visueller Unterstützung wiederzuerkennen und die Kenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen".

¹⁰⁸ Vgl. BURMANN/MEFFERT/KIRCHGEORG (2008), S. 365.

¹⁰⁹ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 7; KELLER (1993), S. 4.

¹¹⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365.

¹¹¹ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 7.

¹¹² Vgl. MEFFERT/BURMANN/KROES (2005), S. 7 f.

¹¹³ Vgl. ausführlich dazu BURMANN/STOLLE (2007); MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 364 ff.

¹¹⁴ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 284.

spielsweise Schönheit oder Geschmack. Ihre Relevanz zeigt sich z.B. im Erfolg exklusiver Mineralwassermarken,¹¹⁵ die u.a. durch aufwendiges Flaschendesign und spezielle Geschmacksnoten Ästhetikbedürfnisse ansprechen. **Hedonistisch-intrinsischer Nutzen** fokussiert sich auf individuelle, persönlichkeitsbezogene und damit emotionale Prozesse eines Menschen. Die Bedeutung resultiert aus dem persönlich Motiv sich etwas Besonderes gönnen und sich selbst belohnen zu wollen.¹¹⁶

2.3 Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der identitätsbasierte Ansatz den Fokus auf eine ganzheitliche Markenführung, ein durchgängiges, marktorientiertes Entscheidungsverhalten und einen integrativen Rahmen von Innen- und Außenperspektive legt. Marken im Rahmen des identitätsbasierten Ansatzes stellen ein spezifisches Nutzenbündel mit differenzierenden Merkmalen dar. Diese Merkmale basieren auf einer glaubwürdigen und eigenständigen Markenidentität der markenführenden Organisation (Innenperspektive), die im Einklang mit dem (Soll-)Image einer Marke (Außenperspektive) liegen muss. Der Grad der Konsistenz zwischen einer Markenidentität und dem jeweiligen Image kann dabei als Indikator für die Stärke einer Beziehung zwischen der Marke und ihren Kunden angesehen werden. Eine solche MKB stellt somit das verbindende Element zwischen Identität und Image einer Marke dar, welche sich erst durch Beziehungen interner Zielgruppe der Marken untereinander und deren Interaktion mit externen Zielgruppen konstituiert.

Trotz beidseitiger Wechselwirkung der Marke mit internen und externen Zielgruppen kommt der Kundenseite, d.h. dem Markenfremdbild doch eine dominante Stellung zu, um einen kaufverhaltensrelevanten Nutzen anzubieten, der die Marke letztendlich von bestehenden Wettbewerbsangeboten abgrenzt. Ein solches Bild auf Kundenseite kann sich jedoch erst über eine nach außen hin erlebbare Markenidentität entstehen. Markenidentität muss somit als übergreifendes Führungskonzept verstanden werden, in dessen Fokus die Formulierung eines kaufverhaltensrelevanten Nutzens steht, der von Kunden als solcher wahrgenommen wird und sich im Markenimage – als Vorstellungsbild einer Marke aus Kundensicht – manifestiert.

¹¹⁵ Vgl. WILK (2006), zur Vermarktung von "bottled water".

¹¹⁶ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 76 ff.

3. Der Commodity-Begriff im Rahmen der Markenführung

Neben der Festlegung eines Markenführungsansatzes ist, zur Entwicklung einer commodity-spezifischen Markenführung, ebenfalls die Präzisierung des Commodity-Begriffs von entscheidender Relevanz. In wissenschaftlicher und praktischer Diskussion tauchen der Begriff "Commodity" sowie artverwandte Begriffe wie "Commodity Marketing", "Commoditisierung" und "commoditized attitude" als Schlagworte innerhalb der Marketinglehre auf, ohne dass sich jedoch einheitliche Ansätze zur Analyse des Begriffsverständnisses bzw. für eine entsprechende Definition finden lassen.¹¹⁷ Angesichts dieser sprachlichen Unklarheit soll daher zunächst das grundlegende Verständnis von Commodities genauer beleuchtet werden. Startpunkt ist die begriffliche Entwicklung (Kap. 3.1). Anschließend wird die Dynamik des Begriffs diskutiert (Kap. 3.2). Auf Basis dessen werden Commodities im Rahmen der vorliegenden Untersuchung definiert und eingegrenzt (Kap. 3.3). Abschließend werden zentrale Aspekte des Begriffsverständnisses zusammengeführt (Kap. 3.4).

3.1 Begriffliche Entwicklung von Commodities

Im Folgenden sollen Ursprung sowie wichtige Entwicklungsschritte des Commodity-Begriffs dargestellt werden. Startpunkt ist der etymologische Ursprung und die Entwicklung bis zum 19. Jahrhundert (Kapitel 3.1.1). Darauf aufbauend wird der Wandel des Begriffsverständnisses im Rahmen der Marketinglehre dargelegt (Kapitel 3.1.2).

3.1.1 Ursprung und begriffliche Herkunft des Terminus "Commodity"

Der Begriff "Commodity" stammt vom französischen Wort "Commodité" ab und fand, wie viele andere französisch stämmige Worte, im 15. Jahrhundert – in der Zeit Wilhelms des Eroberers – seinen Zugang in die englische Sprache.¹¹⁸ Analog seines lateinischen Ursprungs "Commoditas" lässt sich der französische Begriff "Commodité" als eine Bequemlichkeit, eine gute Gelegenheit oder eine Gemächlichkeit verstehen.¹¹⁹ Unter diesem Verständnis tauchte der Begriff als "Commoditee" erstmalig auch im Mittelhochenglischen auf. Im Zeitverlauf hat sich der Begriff sowohl in der

¹¹⁷ Vgl. ENKE/REIMANN (2005), S. 5.

¹¹⁸ Vgl. BALDWIN (2000).

¹¹⁹ Vgl. GOVE ET AL. (2002); BALDWIN (2000).

Schreibweise als auch inhaltlich weiterentwickelt und wurde unter der heutigen Bezeichnung "Commodity" bis ins 19. Jh. als ein **"allgemeines Ding"** angesehen, dass *"durch seine Eigenschaften menschliche Bedürfnisse irgendeiner Art befriedigt"*.¹²⁰

Der deutsche Philosoph MARX war es schließlich, der den Begriff im Rahmen seiner Kritik an der bürgerlichen Gesellschaft und der klassischen Nationalökonomie (1867) stärker mit der ökonomischen Lehre verknüpft hat. Im Rahmen der englischen Übersetzung seines Werkes (1887) wurde der englischsprachige Begriff "Commodity" gleichgestellt mit dem deutschen Begriff "Ware". Commodities wurden dabei nicht mehr als allgemeines Ding, sondern – basierend auf dem deutschen Originaltext – als materielle Güter definiert, die durch ihre Eigenschaften menschliche Bedürfnisse befriedigen und durch Tausch oder Kauf im Rahmen der Marktwirtschaft zu erwerben sind.¹²¹ Basierend auf dieser **Gleichstellung von "Ware" und "Commodity"** findet sich auch heute noch in englisch-deutschen Wörterbüchern primär die wörtliche Übersetzung des Commodity-Begriffs als "Ware", "Gut" oder "Gebrauchsgut".¹²²

3.1.2 Begriffliche Entwicklung im Rahmen der Marketinglehre

Basierend auf diesem ursprünglichen Verständnis hat sich der Begriff im 20. Jahrhundert im Rahmen der Marketinglehre (weiter-)entwickelt. Dabei lassen sich bis heute drei wesentlichen Entwicklungsphasen abgrenzen (vgl. Abbildung 4):

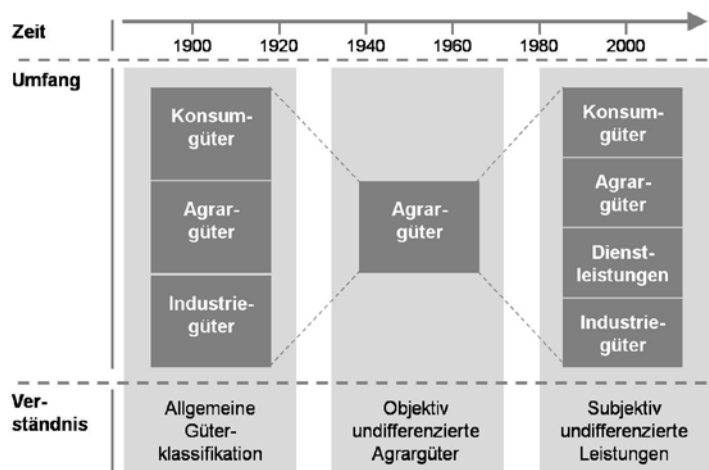


Abbildung 4: Begriffliche Entwicklung von Commodities

¹²⁰ Vgl. GÖHRING (2002), der zitierte, englischsprachige Wörterbucheinträge zum Stichwort "Commodity" im Rahmen der linguistischen Entwicklung des Wortes in seiner Arbeit untersucht hat.

¹²¹ Vgl. BAIRD/BASGEN (1999).

¹²² Vgl. BESTVATER (2005), S. 39; FOSTER (2008), S. 9.

Quelle: In Anlehnung an ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 21.

3.1.2.1 Commodity als allgemeine Güterklassifikation

Zum ersten Mal taucht der Begriff "Commodity" zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Rahmen der Marketinglehre auf. Während der Entstehung von Markenartikeln als Folge von Industrialisierung und Massenfertigung, bildete sich die traditionelle Marketinglehre heraus. Diese versuchte Marketing und seine Phänomene in drei Ansätzen zu erklären. Neben einem institutionellem (mit Fokus auf Kategorisierung von Institutionen) und einem funktionellem Ansatz (mit Fokus auf Katalogisierung von Funktionen), bildete sich auch ein sog. Commodity-Ansatz heraus, der sich mit der Frage beschäftigte wie verschiedene Güterarten klassifiziert und in Bezug zu verschiedenen Marketingfunktionen gesetzt werden können.¹²³ Dieser Ansatz ging als die sog. "**Commodity-Schule**" in die Literatur ein.¹²⁴

Innerhalb der Commodity-Schule variierte das Verständnis dessen, was unter dem Begriff eines "Gutes" zu verstehen ist im Zeitverlauf. Es entstand eine Fülle von Klassifizierungssystemen, die sich mehrmals verändert haben.¹²⁵ Eine anfängliche Klassifizierung basiert auf PARLIN (1912). Der wohl bekannteste Autor ist jedoch COPELAND (1923). Sein Verständnis von Commodities ist die bekannte Dreiteilung in Convenience-, Shopping- und Specialty-Güter.¹²⁶ Unabhängig von der spezifischen Klassifikation hält sich auch in späteren Studien das Verständnis von "**Commodities**" als Gütern sowie "**Commodity Marketing**" als Güterklassifikation und der darauf basierenden Vermarktung entsprechend der Eigenarten verschiedener Kategorien von Gütern. Zwar gibt es prominente Beispiele für ein anderes Verständnis,¹²⁷ diese wurden jedoch kritisiert und deren Autoren aufgefordert, unterschiedliche Klassifikationen von "Commodities" (Gütern) zu untersuchen und sich nicht lediglich auf bestimmte Güter zu beschränken. So liegt bis in die 50er Jahre der Fokus des Commodity Marketing darauf, spezielle Unterscheide zwischen einzelnen Güterarten wie Agrargütern, Industriegütern und Konsumgütern für das Marketing

¹²³ Vgl. SHAW/JONES (2005), S. 241 ff.

¹²⁴ Vgl. SHETH/GARDNER/GARRET (1988), S. 35.

¹²⁵ Vgl. SHETH/GARDNER/GARRET (1988), S. 37.

¹²⁶ Vgl. COPELAND (1923); SHETH ET AL. (1988), S. 38 f; ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 16.

¹²⁷ So beschränkte etwa BOYLE bereits 1925 den Begriff auf den ausschließlichen Zusammenhang mit der Vermarktung von Agrargütern. Vgl. ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 16.

aufzuzeigen.¹²⁸

3.1.2.2 Commodity als Agrargut

Das Verständnis der Gleichsetzung von Commodities mit Gütern begann in den späten 50er Jahren zu erodieren.¹²⁹ Industrie- und Konsumgütermarketing entwickelten sich zu dieser Zeit zu eigenständigen Forschungsrichtungen. In diesem Zusammenhang erlebte auch der Commodity-Begriff einen Wandel weg von der allgemeinen Klassifikation von Gütern hin zur Bezeichnung für schwer differenzierbare Güter. Da im Laufe der 60er Jahre jedoch vorwiegend Agrargüter als schwer differenzierbar charakterisiert wurden, erfolgte eine enge **Verknüpfung von Commodity und Agrargut**.¹³⁰ Es wurde dabei auch von "agricultural commodity industry" gesprochen.¹³¹

Die Begründung für die Gleichsetzung lag in der für Agrargüter spezifischen Reduzierung der Kaufentscheidung auf wenige Merkmale. Typische Agrargüter wie Kaffee oder Weizen werden auch heute noch oft an speziellen Börsen, unter Eingruppierung in objektiv unterscheidbare Güteklassen primär über den Preis gehandelt.¹³² Andere Unterscheidungsmerkmale sind i.d.R. von untergeordneter Priorität.¹³³ So wurde Commodity-Marketing begrifflich mit **Agrargütermarketing** gleichgesetzt und beschäftigte sich dabei schwerpunktmäßig mit der Beschreibung eines idealen Vorgehens zu Produktion, Vertrieb und der optimalen Bepreisung von Agrargütern und erklärte Risiken, Chancen, Besonderheiten und Handlungsoptionen des speziellen Handels schwer differenzierbarer Agrargüter.¹³⁴ Zentrales Kennzeichen dieser Auffassung waren die lediglich beschränkten Möglichkeiten zur Differenzierung aufgrund der **objektiven Gleichartigkeit** von Agrargütern.¹³⁵ Somit löste sich der Begriff des

¹²⁸ Vgl. BLACK (1949), S. 415; SHETH ET AL. (1988), S. 40 ff; SHAW/JONES (2005), S. 247 ff.

¹²⁹ Vgl. ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 17.

¹³⁰ Vgl. CHAFIN/HOEPNER (2002); MARTIN/WARLEY (1978); VARANGIS/LARSON (1996); BUHR (2004); LARSON/VARANGIS/YAKUBI (1998); TOMEK/PETERSON (2005); STEM ET AL. (1993), S. 118 f.

¹³¹ Vgl. STANTON/HERBST (2005), S. 7.

¹³² Vgl. CHAFIN/HOEPNER (2002), S. 62 f.

¹³³ Vgl. VON ALVENSLEBEN (1991), S. 3.

¹³⁴ Vgl. bspw. CHAFIN/HOEPNER (2002) mit Darstellung eines 730-Tage Marketing Plans für Farmer; MARTIN/WARLEY (1978) über Marketing Boards auf Commodity Märkten; VARANGIS/LARSON (1996); LARSON/VARANGIS/YAKUBI (1998); TOMEK/PETERSON (2005) über Besonderheiten des Commodity Pricing für Agrargüter; BUHR (2004) über Direktvermarktung von Fleischprodukten.

¹³⁵ Vgl. LURIE/KOHLI (2002), S. 8.

Commodity aus dem Zusammenhang einer Güterklassifikation und wurde zum Synonym für undifferenzierte, ausschließlich preislich unterscheidbare Agrargüter.¹³⁶

3.1.2.3 Commodity als Synonym für schwer differenzierbare Leistungen

Trotz oder gerade wegen der Gleichsetzung von Commodities mit Agrargütern tauchte in der wissenschaftlichen Diskussion seit den 60er Jahren immer wieder die Frage nach einer adäquaten Güterklassifikation abseits dieser Gleichsetzung auf. Ein diesbezüglich entscheidender Beitrag basiert auf ZINN/JOHNSEN (1990). Beide Autoren hatten Zweifel, ob die traditionelle Sichtweise von Commodities als Güterklassifikation tatsächlich obsolet sei. Anhand einer detaillierten, literaturgestützten Analyse fanden sie heraus, dass das traditionelle Verständnis von Commodities nach wie vor relevant sei, sich aber mit Produkt- und Innovationszyklen im Zeitverlauf anpasst.¹³⁷

Basierend auf diesen Ergebnissen erlebte der Begriff Commodity in den 90er Jahren eine Renaissance. Zwar werden unter Commodities nach wie vor **schwer differenzierbare Leistungen** verstanden, der Begriff wird aber zunehmend wieder auf **alle Leistungsarten** ausgeweitet.¹³⁸ Insbesondere in der heutigen Zeit wird eine schwierige Differenzierbarkeit als Eigenschaft angesehen, die in vielen, wenn nicht gar allen Bereichen des Marketing anzutreffen ist.¹³⁹ Was zunächst als typisch für Agrargüter galt, kann heute auf zahlreiche Märkte übertragen werden.¹⁴⁰ Ein hohes Maß an wahrgenommener Homogenität zwischen verschiedenen Anbietern mit der Folge eines intensiven Preiswettbewerbs ist inzwischen symptomatisch für viele Bereiche des Marketing. Es existieren auf diversen Märkten Leistungen, bei denen die Anbieter im Kampf mit der Konkurrenz gezwungen sind auf Preisorientierung – als entscheidende Verkaufsstrategie – zurückzugreifen.¹⁴¹

Im Rahmen dieser Entwicklung wird heute oft auch von der übergreifenden Tendenz einer "**Commoditisierung**", d.h. einer generell schwindenden Differenzierungsfähig-

¹³⁶ Vgl. bspw. CHAFIN/HOEPNER (2002); VON ALVENSLEBEN (1991).

¹³⁷ Vgl. ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 18; siehe auch ZINN/JOHNSEN (1990), S. 345 ff. für eine detaillierte Darlegung ihrer Untersuchung basierend auf Artikeln des Journals of Marketing und der Conference Proceedings der American Marketing Association.

¹³⁸ Vgl. BARRIER (1998).

¹³⁹ Vgl. bspw. ENKE/REIMANN (2005); HILL (1990); WOLFE (1977); LURIE/KOHLI (2002); ADLER (2005).

¹⁴⁰ Vgl. ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 20.

¹⁴¹ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 85.

keit von Leistungen gegenüber ihren Ziel- und Anspruchsgruppen gesprochen.¹⁴² Diese Commoditisierung beschreibt die zunehmende Angleichung diverser Angebote aus Kundensicht.¹⁴³ Die hohe Angebotsvielfalt auf den heutigen Märkten einhergehend mit ähnlichen Leistungsattributen lässt viele Angebote vergleichbar bzw. austauschbar erscheinen.¹⁴⁴ Verstärkt wird diese Entwicklung durch ähnliche Positionierungsräume und Werbebotschaften bei gleichzeitig wachsenden Werbeaufwendungen.¹⁴⁵ Die Folge ist eine begrenzte Kommunikationseffektivität, verursacht durch stagnierende bzw. abnehmende Reichweite traditioneller Massenmedien und eine gewachsene Reizüberflutung durch zusätzliches Aufkommen nicht-traditioneller Kommunikationswege wie beispielsweise dem Internet.¹⁴⁶

Dieses zunehmende und oftmals ähnliche Leistungsattributs- und Informationsangebot geht mit einer begrenzten Aufnahmekapazität der Kunden einher.¹⁴⁷ Bei ihnen setzt daher zunehmend ein "**commoditized attitude**" ein – egal ob es sich nun um Angebote handelt, deren Qualität tatsächlich gleich(-wertig) ist oder auch um Angebote unterschiedlicher Güteklassen, die sie aufgrund der hohen Angebotsdichte innerhalb einer Leistungskategorie undifferenziert wahrnehmen.¹⁴⁸ So entsteht auf vielen Märkten ein undifferenziert wahrgenommenes Leistungsangebot, bei dem einzelne Produktmarken an Differenzierungskraft gegenüber Konkurrenzangeboten einbüßen.¹⁴⁹ Dies trifft selbst auf Leistungen zu, die sich objektiv gesehen durchaus von Konkurrenzangeboten unterscheiden lassen.¹⁵⁰ So ist es für das heutige Verständnis von Commodities nicht primär entscheidend ob sie tatsächlich differenzierbar sind, sondern wie sie aus subjektiver Kundensicht wahrgenommen werden.

3.2 Dynamik der Commoditisierung

Betrachtet man die Erkenntnisse, die sich aus der Akzeptanz der kundenseitigen

¹⁴² Vgl. HANSEN/HENNIG-THURAU/SCHRADER (2001); RUSHKOFF (2005).

¹⁴³ Vgl. BRUHN (2005), S. 65.

¹⁴⁴ Vgl. DOLAK (2005).

¹⁴⁵ Vgl. CALLOWAY (2003), S. 75; ESCH (2004), S. 34.

¹⁴⁶ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 58.

¹⁴⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 70; Der Mensch wird heute mit hundert Mrd. Bits an Informationen pro Sek. konfrontiert, kann jedoch nur etwa 100 Bits pro Sek. bewusst verarbeiten.

¹⁴⁸ Vgl. ORGEL (2007), S. 1; BURMANN/WENSKE (2007), S. 25; BRUHN (2005), S. 67.

¹⁴⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005e), S. 164 f.

¹⁵⁰ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 26.

Wahrnehmung von Commodities ergeben, liegt es auf der Hand, dass es sich bei Commodities nicht um eine statische Gegebenheit handeln kann. Aus Kundensicht darf marktorientiertes Denken nicht erst bei dem Angebot einer marktfähigen Leistung einsetzen, sondern basiert auf der Erfüllung spezifischer Bedürfnisse.¹⁵¹ Diese Bedürfnisse sind jedoch einem **kontinuierlichem Wandel** unterworfen – durch Änderungen im Kunden- und Wettbewerbsumfeld kann sich daher auch die Wahrnehmung von Leistungen (im Vergleich zum Wettbewerb) im Zeitverlauf verschieben.¹⁵²

3.2.1 Commodities in der Reifephase des Lebenszyklus

Die unterschiedlichen Stadien der Entwicklung einer Leistung im Zeitverlauf werden in der Literatur oft anhand des Lebenszyklus-Konzeptes dargestellt.¹⁵³ Das Lebenszykluskonzept basiert dabei auf diffusionstheoretischen Überlegungen, welche die Aufnahme der betrachteten Leistung durch Marktteilnehmer im Zeitverlauf zum Gegenstand haben. Für jede angebotene Leistung lässt sich typischerweise eine glockenförmig verlaufende Diffusionskurve darstellen, welche die Verbreitung der Leistung und damit einhergehend den Grad der Marktsättigung abbildet, dem diese Leistung unterliegt.¹⁵⁴ Bei der Betrachtung von Commodities zeigt sich, dass diese oft eine (lange) Entwicklung hinter sich haben, von ursprünglichen Neuheiten hin zu einem Punkt, bei dem die Leistung austauschbar erscheint und der Preiswettbewerb im Fokus steht.¹⁵⁵ Entsprechende Leistungskategorien befinden sich oft in der **Sättigungsphase**, teilweise in der Rückgangphase ihres Lebenszyklus (vgl. Abbildung 5):

¹⁵¹ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 572.

¹⁵² Vgl. MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), S. 31.

¹⁵³ Vgl. BRUHN (2005), S. 72.

¹⁵⁴ Vgl. ausführlich KAAS (1973); ROGERS (1995). Die Lebenszyklusfunktion, die den Umsatz eines Produktes bzw. eine andere produktpolitische Erfolgsgröße ins Verhältnis zur Zeitachse setzt, unterscheidet klassischerweise vier verschiedene Phasen des Lebenszyklus: Einführung, Wachstum, Reife bzw. Sättigung und Rückgang.

¹⁵⁵ Vgl. MCCUNE (1998), S. 45.

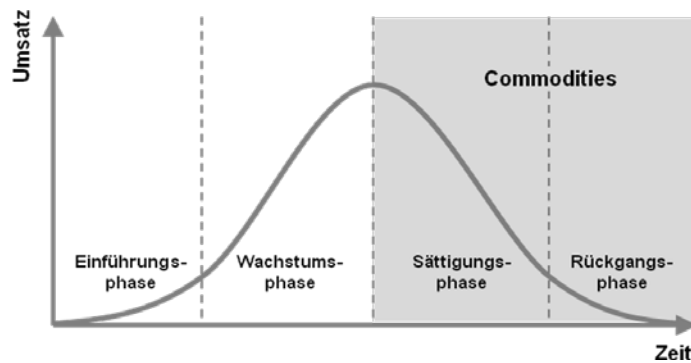


Abbildung 5: Produktlebenszyklus und Commodities

Quelle: In Anlehnung an HANSEN ET AL. (2001), S. 112.

Aufgrund der – mit diesen Lebenszyklusphasen klassischerweise assoziierten – hohen Marktdurchdringung und den damit einhergehenden Nachahmungen zahlreicher Wettbewerber, sind aus anfangs differenzierten Leistungen im Zeitverlauf austauschbare Nutzenbündel geworden, deren vormals innovative Bestandteile nun mehr gewöhnlich sind bzw. von Kunden als gewöhnlich und vergleichbar mit dem Wettbewerb angesehen werden.¹⁵⁶ Die Leistungen gelten als bewährt, es sind nur wenige bzw. keine physischen Leistungsdifferenzierungsmerkmale vorhanden.¹⁵⁷ Die Leistungsentwicklung scheint ausgereizt.¹⁵⁸ Es existieren weitgehend einheitliche Standards (durch Normen und Quasi-Normen), die oft nur noch evolutionäre und leicht imitierbare Ansatzpunkte für (funktionale) Innovationen bieten.¹⁵⁹

3.2.2 Commodities als "moving target"

Ist "Commodity-Sein" deshalb Schicksal? Sind alle Leistungen über kurz oder lang davon betroffen? Sind nach GREENWALD¹⁶⁰ alle Leistungen langfristig "Toaster", die – als vormals große Innovationen gestartet – zukünftig nur anhand des Preises differenziert werden? Stellen selbst komplexe Leistungen wie Automobile aufgrund zunehmender Standardisierungstendenzen und der Einführung sog. "Low-Cost-Cars" zu günstigen Finanzierungskonditionen bald die nächsten Commodities dar?¹⁶¹

¹⁵⁶ Vgl. EHRENBURG ET AL. (1997), S. 7; RANGAN/BOWMAN (1992), S. 215.

¹⁵⁷ Vgl. McCUNE (1998), S. 45.

¹⁵⁸ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 69.

¹⁵⁹ Vgl. BRUHN (2005), S. 67.

¹⁶⁰ Bruce Greenwald ist ein bekannter Professor an der Columbia Graduate Business School in den USA und laut New York Times "der Guru der Wall Street Gurus", vgl. FABRIKANT (1999).

¹⁶¹ Vgl. GOHR (2005), S. 62 ff.

Schaut man sich die Entwicklung des o.g. Toasters an, bestätigt sich diese Aussage nicht. Obwohl seit 1893 auf dem Markt, gibt es heute noch verschiedene Arten und Technologien, Toaster für spezielle Zwecke und auch Anbieter, die ein Vielfaches des Standardpreises verlangen. Toaster sind dabei nur ein Beispiel das zeigt, dass auch Leistungskategorien die lang etabliert sind eine **Plattform für innovative Positionierungen** bieten.¹⁶² Andere Beispiele, bei denen der Grad der wahrgenommenen Differenzierung einzelner Marken deutlich ausgebaut werden konnte, sind etwa (stille) Mineralwässer.¹⁶³ Auch einführend erwähnte Marken wie Coca-Cola oder Nivea verneinen die schicksalhafte Zuordnung ihrer Marken als Commodity im Zeitverlauf klar und betrachten dieses als Vertrauensbruch gegenüber ihrer Vergangenheit.¹⁶⁴

Eine Leistung kann sich also durchaus dem typischen Lebenszyklus entziehen und sich über einen längeren Zeitraum behaupten. Die Begründung dafür liegt in dynamisch verlaufenden **Entwicklungslinien**, die dem deterministischen Charakter des Lebenszyklus widersprechen. Dessen Eignung als Informationsgrundlage wurde daher im Zeitverlauf kontrovers diskutiert, sein Verlauf wird deshalb heute eher als beschreibend verstanden.¹⁶⁵ Er hat Referenzcharakter, im Einzelfall hängt es aber davon ab, wie innerhalb einer markenführenden Organisation entsprechende Differenzierungsstrategien eingesetzt werden. Zwar spielt das vermeintliche Lebenszyklusstadium eine entscheidende Rolle dabei, ob es sich bei einem spezifischen Angebot um ein Commodity handelt. Unternehmensspezifische Strategien und Maßnahmen können ein solches Leistungsangebot aber selbst auf einem reifen Markt ebenso in Richtung einer differenzierten Marke wie in Richtung eines Commodities schieben.¹⁶⁶ "Commodity-Sein" ist somit als **dynamisch**, als **"moving target"** aus Sicht einer markenführenden Organisation zu verstehen. Das Verständnis dessen, was Kunden in einer Leistung sehen, ist wandelbar, d.h. die Wahrnehmung eines Angebotes als Commodity ist nicht permanent fixiert, sondern aktiv beeinflussbar.¹⁶⁷

¹⁶² Vgl. SCHRAGE (2007), S. 10 f.

¹⁶³ Vgl. WILK (2006).

¹⁶⁴ Vgl. SCHRAGE (2007), S. 14.

¹⁶⁵ Vgl. HANSEN ET AL. (2001), S. 112 f.

¹⁶⁶ Vgl. WALLIS (1987), S. 22.

¹⁶⁷ Vgl. BRUHN (2005), S. 72; ORGEL (2007), S. 3; SCHRAGE (2007), S. 14.

3.3 Commodities im Rahmen der vorliegenden Untersuchung

3.3.1 Begriffsdefinition von Commodities und Commodity Marketing

Analog der bisherigen Darstellung lässt sich das Verständnis von Commodities wie folgt zusammenfassen: Aus dem undifferenzierten Gütermarketing der ersten Phase entwickelte sich das Verständnis von Commodities als allgemeiner Klassifikation für verschiedene Arten von Gütern (Konsum-, Industrie- und Agrargüter). Während sich Konsum- und Industriegüter zu eigenständigen Forschungsrichtungen weiterentwickelt haben, wurde der Begriff "Commodity" in der zweiten Phase als Synonym für Agrargüter interpretiert.¹⁶⁸ In diesem Zusammenhang wurden Commodities über geringe Differenzierungsmöglichkeiten des (Agrar-)Gutes außerhalb des Preises definiert. Auf Basis dieses Verständnisses löste sich der Commodity-Begriff schließlich in der dritten Phase aus der ausschließlichen Verbindung mit Agrargütern und steht heute, in seiner neuen Bedeutung wieder für alle Leistungskategorien, allerdings nicht mehr als allgemeine Güterklassifikation, sondern als **Synonym für undifferenzierte Leistungen**, die primär über den Preis unterschieden werden.¹⁶⁹ Der Begriff wird daher heute auch für Konsum-¹⁷⁰ und Industriegüter¹⁷¹ verwendet, sowie mit Dienstleistungen¹⁷² assoziiert.¹⁷³ Commodity ist in diesem Zusammenhang allerdings nicht mehr gleichzusetzen mit einer ganzen Kategorie von Leistungen bzw. Gütern, sondern bezieht sich stattdessen auf einzelne Leistungs- bzw. Markenangebote ("Commodity-Marken") innerhalb einer Kategorie, in welcher zur gleichen Zeit ebenfalls differenzierte Angebote vorhanden sein können.

Zudem konnte aufgezeigt werden, dass die **Subjektivität** (Wahrnehmung aus Kundensicht) beim Verständnis von Commodities ein zentrales Merkmal darstellt. Im Rahmen einer Begriffsdefinition ist daher zu beachten, dass heute nicht das Fehlen objektiver Differenzierungsparameter (analog der zweiten Phase des Begriffverständnisses im Rahmen der Gleichsetzung mit Agrargütern) den letztendlichen Ausschlag gibt, ob eine Leistung als Commodity gilt, sondern die Art und Weise

¹⁶⁸ Vgl. STEM ET AL. (1993), S. 118 f.

¹⁶⁹ Vgl. HILL (1990); WOLFE (1977); LURIE/KOHLI (2002); ADLER (2005); BENDER (2005).

¹⁷⁰ Vgl. BARRIER (1998); SCHRAGE (2007); GREENSTEIN (2004); FOSTER (2008).

¹⁷¹ Vgl. HILL ET AL. (1998); HANSEN/BUSH (1999); MCQUISTON (2003); JACQUES (2007).

¹⁷² Vgl. BETTS (1994); CALLOWAY (2003); GOHR (2005).

¹⁷³ Vgl. ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005), S. 20.

wie Leistungen von ihren Kunden wahrgenommen werden.¹⁷⁴ Eine entsprechende, subjektive Kundenwahrnehmung basiert dabei allerdings per Definition auf zahlreichen Einzelwahrnehmungen,¹⁷⁵ die durch unterschiedliche Bedürfnisse gegenüber und Wahrnehmungen von einer Leistung gekennzeichnet sind.¹⁷⁶ Im Verständnis dieser Arbeit soll deshalb eine Leistung als Commodity verstanden werden, wenn der "Mainstream" der Kunden¹⁷⁷, diese als undifferenziert betrachtet und ein "commoditized attitude" gegenüber dieser Leistung entwickelt hat, selbst wenn unter Umständen einige Kunden die Leistung als differenziert betrachten oder bestimmte objektive Unterscheidungsmerkmale zu anderen Leistungsangeboten existieren.

Wenn aber Commodities einerseits vom Kunden-Mainstream als undifferenziert angesehen werden, andererseits eine Differenzierung gefordert wird, dann scheint ein unterschiedliches Begriffsverständnis vorzuliegen, da Leistungen austauschbar oder differenzierbar sind, nicht aber beides.¹⁷⁸ Trotz des scheinbaren Widerspruchs sind jedoch beide Auffassungen nicht inkompatibel. Es ist nur notwendig eine prozessuale Unterscheidung vorzunehmen. In diesem Zusammenhang ist die vorab dargestellte **Dynamik** eine wichtige Komponente. So sind Commodities im Sinne ihrer ursprünglichen Eigenschaften (zeitpunktbezogen) austauschbar. Da allerdings auch Commodity-Anbieter Interesse an einer Abgrenzung im Vergleich zur Konkurrenz haben, werden sie bestrebt sein, die Bedeutung von Eigenschaften zu fördern, die trotz der ursprünglichen Austauschbarkeit eine zukünftige Differenzierung ermöglichen. Commodity-Sein ist damit kein zeitfixer Zustand sondern kann als zeitraumbe-

¹⁷⁴ Als Kunden sollen an dieser Stelle alle aktuellen und potenziellen Nachfrager betrachtet werden, die ein latentes Bedürfnis der Nachfrage an einer bestimmten Leistung besitzen.

¹⁷⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 182.

¹⁷⁶ Bei nahezu jeder Leistung existieren Kunden, die damit einen höheren Nutzen verbinden. Bspw. hat ein Sternekoch andere Ansprüche an Nahrungsmittelauswahl, als Kunden, die nur geringe Zeit mit Nahrungszubereitung verbringen. D.h. Leistungen können, von verschiedenen Kunden, gleichzeitig als Commodities und auch als differenzierte Marken wahrgenommen werden.

¹⁷⁷ "Mainstream" kann hier als die Wahrnehmung der Mehrheit aller Kunden eines Leistungsangebotes verstanden werden. Vgl. SLATER/MOHR (2006). D.h. das Verständnis von Commodities wird hier bewusst nicht darauf ausgelegt, dass alle Kunden eine Leistung als undifferenziert wahrnehmen müssen, sondern stattdessen wie die Mehrheit der Kunden diese Leistung empfindet. Zwar kann i.d.R. das Empfinden der Mehrheit nicht vollumfänglich abgebildet kann, im Rahmen einer Stichprobenauswahl lässt sich aber zumindest eine tendenzielle Aussage über das Empfinden der Grundgesamtheit treffen. Entsprechende Methoden werden heute in der Praxis zahlreich eingesetzt und sollen auch hier als ausreichende Bedingung verstanden werden, wenn der Aufwand einer vollständigen Erhebung nicht gerechtfertigt erscheint. Vgl. bspw. FIEDLER (2007), S. 144 ff.

¹⁷⁸ Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 174 ff.

zogen gestaltbar verstanden werden.¹⁷⁹ Die Wahrnehmung einer Leistung als Commodity ist aus Sicht der markenführenden Organisation im Zeitverlauf wandelbar.

Unter Beachtung der drei Merkmale Undifferenziertheit, Subjektivität und Dynamik lassen sich **Commodities** im Rahmen dieser Arbeit daher wie folgt **definieren**:

Leistungen, die subjektiv und zum jeweiligen Zeitpunkt (zeitpunktbezogen) undifferenziert (aus Sicht des Kunden-Mainstreams) wahrgenommen werden und deren Nachfrage sich daher hauptsächlich am Preis orientiert.

Commodity Marketing kann somit auch nicht mehr nur als Beschreibung des Vorgehens zu optimaler Produktion, Vertrieb und Bepreisung von Leistungen gesehen werden, sondern steht vor der Frage, wie eine Vermarktung von (subjektiv) undifferenzierten Leistungen in nahezu allen Marketingbereichen erfolgen kann, um eine Konzentration auf den Preis als Entscheidungskriterium nachhaltig zu verhindern. Anhand einer dynamischen Betrachtung von Commodities ergibt sich im Rahmen der Markenführung die Chance einer Veränderung der Kundenwahrnehmung, d.h. einer Differenzierung über eine aktiv gesteuerte Markenführung im Zeitverlauf.¹⁸⁰ Obwohl Marken als zentrales Gestaltungsmittel zur Differenzierung einer Leistung im Rahmen einer statischen, zeitpunktbezogenen Betrachtung per Definition im krassen Gegensatz zu undifferenziert wahrgenommenen Commodities stehen, können im Zeitverlauf Commodities mit erweitertem Leistungsangebot (erweiterte Commodities) bzw. im Idealfall gar vollständig differenzierte Marken von Commodities im ursprünglichen Sinne (reine Commodities) unterschieden werden. Es kann nun darüber diskutiert werden, ob der Begriff "Commodity" dann noch passend ist, einleuchtend ist allerdings, dass im Zusammenhang mit Commodities ebenfalls zeitraumbezogen über Marken und Markenführung nachgedacht werden kann, um eine Leistung innerhalb ihrer Leistungskategorie als differenziert(-er) erscheinen zu lassen.

3.3.2 Fokussierung auf Konsumgüter in der vorliegenden Arbeit

Ob Industrie-, Agrar-, Konsumgüter oder Dienstleistungen, überall lässt sich letztend-

¹⁷⁹ Vgl. BRUHN (2005), S. 72; ORGEL (2007), S. 3; SCHRAGE (2007), S. 13.

¹⁸⁰ Vgl. BECKER (2004), S. 640; DOLAK (2005), S. 13.

lich die Frage stellen, welche spezifischen Maßnahmen zu ergreifen sind, um Commodities zu differenzieren. Insbesondere bei **Industriegütern** deuten jedoch spezifische Marktgegebenheiten darauf hin, dass dies andere Faktoren als bei konsumtiven Leistungen sind. Zwar besitzen, als Commodity wahrgenommene, Industriegüter ebenfalls ein normiertes Leistungsspektrum und eine starke Preisorientierung, jedoch existieren einige Besonderheiten.¹⁸¹ Durch den Verkauf der Leistungen an andere Organisationen entstehen multipersonalen Problemlösungs- und Entscheidungsfindungen mit einem potenziell hohen Interaktionsgrad der Beteiligten. Ein Leistungsangebot sollte deshalb idealerweise darauf abzielen einen signifikanten Einfluss auf die Wertschöpfungsstufe des organisationalen Nachfrager zu nehmen.¹⁸² Der Entscheidungsprozess unterliegt zudem – neben den eigentlichen Kernleistungen – verstärkt weiteren Erfolgsfaktoren wie Produktkonsistenz, Lieferzeit, und (Support-)Services.¹⁸³ Auch **Dienstleistungen** zeichnen sich analog zu Industriegütern i.d.R. durch enge(-re) persönliche Kontakte zwischen Anbietern und Nachfragern aus, die sich aufgrund von Immaterialität und der Notwendigkeit der Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung ergeben.¹⁸⁴

Im Vergleich zu den, bei Industriegütern und Dienstleistungen vorherrschenden interpersonellen Beziehungen bestehen dagegen bei **Konsumgütern** meist **indirekte Kontakte** zwischen Anbietern und Kunden.¹⁸⁵ Der "Faktor Mensch", der oft als entscheidendes Differenzierungskriterium genannt wird, tritt stärker in den Hintergrund.¹⁸⁶ Die Marke nimmt stattdessen die Rolle des zentralen Beziehungspartners ein und übernimmt so die, sich aus der Beziehung ergebenden Aufgaben.¹⁸⁷ Im Rahmen eines MKB-Managements zeigen sich so Besonderheiten im Vergleich zu anderen Güterarten. Eine theoretische Fundierung des "Commoditisierungsphänomens" für Industriegüter und/ oder Dienstleistungen, wel-

¹⁸¹ Vgl. BACKHAUS (2003), S. 8 zur spezifischen Erklärung von Industriegütern. Industriegüter grenzen sich nicht durch spezielle technische Charakteristika von anderen Gütern ab, sondern sind durch ihre Leistungsempfänger gekennzeichnet. Sie werden als Leistungen bezeichnet, die von Organisationen nachgefragt werden, um sie weiteren Leistungserstellungsprozessen zuzuführen.

¹⁸² Vgl. SCHNEIDER (2005), S. 570 f.

¹⁸³ Vgl. FORSYTH ET AL. (2000), S. 80; BESTVATER (2005), S. 44.

¹⁸⁴ Vgl. bspw. BRUHN (2005), S. 67.

¹⁸⁵ Vgl. WENSKE (2008), S. 25.

¹⁸⁶ Vgl. bspw. CALLOWAY (2003).

¹⁸⁷ Vgl. zur ausführlichen Darstellung AAKER/FOURNIER/BRASEL (2004); BRUHN/HENING-THURAU/HADWICH (2004); FOURNIER (1998).

ches sich primär auf persönliches Beziehungsmanagement zwischen Mitarbeitern und Kunden fokussiert¹⁸⁸ ist daher für Konsumgüter schwieriger zu realisieren und soll deshalb an dieser Stelle auch nicht weiter vertieft werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll stattdessen untersucht werden, durch welche **Maßnahmen jenseits des persönlichen Kontaktes** es Konsumgüterherstellern im Rahmen der vorwiegend indirekten Kundenbeziehung möglich ist, ein Commodity erfolgreich zu differenzieren und somit auf ihren Märkten die Art und auch die Ebene des Wettbewerbs nachhaltig zu eigenen Gunsten zu beeinflussen. Der Fokus der hier vorliegenden Arbeit richtet sich daher speziell auf Möglichkeiten einer nachhaltigen Markendifferenzierung von Konsumgütern.

3.4 Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Begriff "Commodity" einer langen Entwicklung unterlegen ist. Neben der frühen Verwendung als Gewöhnlichkeit, gute Gelegenheit und Gemächlichkeit, wurde er später durch MARX mit der ökonomischen Lehre verknüpft und in diesem Zusammenhang allgemein als Ware definiert. Bei der Herausbildung der Marketinglehre hat sich der Begriff auf dieser Basis in einem dreistufigen Prozess von einer Güterklassifikation, über ein Synonym für Agrargüter hin zu undifferenzierten Leistungen in allen institutionellen Bereichen des Marketing (weiter-)entwickelt.

Neben der Undifferenziertheit einer Leistung ist bei der Definition von Commodities die subjektive Wahrnehmung der Austauschbarkeit aus Kundensicht und die dahinterliegende zeitliche Dynamik im Rahmen der Markenführung von entscheidender Bedeutung. Das Verständnis dessen, was Kunden aus ihrer subjektiven Sichtweise heraus in einer Marke sehen, ist im Zeitverlauf wandelbar und kann sich mit geänderten Bedürfnissen ebenfalls verändern. Commodities lassen sich deshalb definieren als Leistungen, die subjektiv und zum jeweiligen Zeitpunkt undifferenziert (aus Sicht des Kunden-Mainstreams) wahrgenommen werden und deren Nachfrage sich daher hauptsächlich am Preis orientiert. D.h. unabhängig davon wie ihre spezifische Leistungskategorie im Allgemeinen aufgefasst wird, können einzelne (Marken-)Angebote von Kunden als Commodity wahrgenommen werden.

¹⁸⁸ Vgl. bspw. BARRIER (1998); BIRR (2004); LAMONS (2004); JACQUES (2007).

Diesem Verständnis soll im weiteren Verlauf der hier vorliegenden Arbeit gefolgt werden, wenn von Commodities die Rede ist. Darauf basierend sollen Möglichkeiten evaluiert werden, wie Leistungsangebote, die heute Commodities darstellen, im Zeitverlauf über eine entsprechend ausgestaltete Markenführung von Wettbewerbsangeboten nachhaltig differenziert werden können. Der Fokus der weiterführenden Untersuchung soll dabei primär auf Konsumgütern und ihren spezifischen Besonderheiten im Rahmen der Markenführung liegen.

4. Besonderheiten von Commodities im Kontext der identitätsbasierten Markenführung

Es mag nun berechtigterweise die Frage gestellt werden, worin bei einer Differenzierung von Commodities eigentlich eine neue Herausforderung liegt. Commodities stellen keinen neuen institutionellen Bereich innerhalb des Marketing dar. Sie sind in allen Bereichen anzutreffen und umfassen alle Arten von Leistungen. Speziell bei Konsumgütern kennt das Marketing zahlreiche Differenzierungsstrategien.¹⁸⁹ Möglicherweise bedarf es aber angesichts von Commoditisierungstendenzen auf vielen Konsumgütermärkten eines veränderten Blickwinkels auf bestehende Differenzierungsstrategien, um für Commodities nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Zur Realisierung eines solchen Blickwinkels sollen nun gezielt Besonderheiten im Selbst- und Fremdbild als Grundlage einer möglichen Differenzierung betrachtet werden. Aufgrund der dominanten Stellung der Kundenseite wird das Fremdbild detailliert(-er) analysiert (Kap. 4.1), das Selbstbild exemplarisch dargestellt (Kap. 4.2). Die Ergebnisse werden abschließend zusammenfassend betrachtet (Kap. 4.3).

4.1 Besonderheiten im Fremdbild von Commodities

Um die Besonderheiten im Fremdbild von Commodities zu erkennen ist es notwendig die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden zu analysieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Kunden auf verschiedene, vom Commodity-Anbieter gesteuerte Anreize reagieren.¹⁹⁰ Dem **Käuferverhalten** kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Im Rahmen dieses Kapitels sollen daher das commodity-spezifische Käuferverhalten analysiert u. zentrale Bestimmungsfaktoren dieses Verhaltens identifiziert werden.¹⁹¹

4.1.1 Erklärungsansätze des Käuferverhaltens

Zur Analyse des Käuferverhaltens existieren zahlreiche, zum Teil auch interdisziplinäre Theorien, denen unterschiedliche Menschenbilder zugrunde liegen.¹⁹² Zusam-

¹⁸⁹ Vgl. bspw. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008); ESCH (2007).

¹⁹⁰ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 324.

¹⁹¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 100 ff. In der Literatur finden sich auch die Begrifflichkeiten Konsumentenverhalten bzw. Consumer Behavior und Konsumentenforschung, die hier synonym verstanden werden sollen.

¹⁹² Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 323 ff; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 100 ff.

menfassend lassen sich dabei drei zentrale Forschungsansätze unterscheiden: Stochastische bzw. behavioristische Ansätze (Stimulus-Response-Modelle, S-R)¹⁹³, Strukturansätze (Stimulus-Organism-Response-Modelle, S-O-R) und wirkungsbezogene Ansätze (Stimulus-Organism-Response-Consequence-Modelle, S-O-C-R)¹⁹⁴. Im Folgenden soll der Fokus auf **S-O-R Modelle** gelegt werden. Dies kann stark vereinfacht durch die Verknüpfung von drei Faktoren abgebildet werden. Diese sind auf das Individuum wirkende Stimulusvariablen (S), im Individuum wirkende intervenierende Variablen (O) sowie Reaktionsvariablen (R) als Ausdruck der Reaktion des Individuums.¹⁹⁵ Dabei greift das S-O-R-Modell zur Erhöhung des Erklärungsgehaltes auf hypothetische Konstrukte im Sinne von, im Organismus wirkenden intervenierenden Variablen zurück.¹⁹⁶ Diese käuferverhaltensrelevanten Bestimmungsfaktoren der Kaufentscheidung sollen nun genauer aufgezeigt werden (Kap. 4.1.1.1). Darüber hinaus sollen auch verschiedene Arten der Kaufentscheidung zum vollständigen Verständnis des Käuferverhaltens bei Commodities betrachtet werden (Kap. 4.1.1.2).

4.1.1.1 Käuferverhaltensrelevante Bestimmungsfaktoren

Zur Erklärung des individuellen Käuferverhaltens auf Basis des S-O-R-Modells existieren zwei grundsätzliche Vorgehensweisen. **Totalmodelle** schaffen ein Gesamtmodell, ein gültiges Netz von Einflusspfaden theoretischer Konstrukte, die das Kaufverhalten möglichst umfassend erklären. Sie sind präzise, aber auch sehr komplex. So sind sie oft nicht eindeutig mit Messvorschriften zu versehen, die Beziehungen sind nicht vollumfänglich bestimmt. Außerdem fehlen teilweise empirische Bestätigungen unter universellen Rahmenbedingungen.¹⁹⁷ **Partialmodelle** betrachten da-

¹⁹³ Vgl. MEFFERT (2000), S. 100; FIEDLER (2007), S. 25 f. S-R Modelle konzentrieren sich ausschließlich auf die Zusammenhänge zwischen dem Input (S) und dem Output (R) der Kaufentscheidung. Persönliche und interpersonelle Erfahrungen (O) werden als nicht analysierbar erachtet. Aufgrund dieser unzureichenden Berücksichtigung intervenierender Größen sollen behavioristische Ansätze im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht näher betrachtet werden.

¹⁹⁴ Vgl. FREUNDT (2006), S. 110; FIEDLER (2007), S. 27; MEFFERT (2000), S. 100. Im Rahmen dieser Ansätze wird das S-O-R-Modell um eine dynamische, iterative C-Komponente ergänzt, die die Konsequenz der Reaktion darstellt. Damit soll die starre Perspektive des Kaufverhaltens in eine Zeitrumbetrachtung umgewandelt werden. Durch die entstehenden Rückkopplungseffekte wird deutlich, dass es sich um keine "prozessuale Einbahnstraße" handelt und sich so bspw. Einstellungen ggü. einem Produkt im Zeitverlauf verändern können. In der vorliegenden Arbeit soll dieser Aspekt durch den fehlenden Zeitraumbezug der Erhebung jedoch unberücksichtigt bleiben.

¹⁹⁵ Vgl. dazu ausführlich KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003); TROMMSDORF (2009).

¹⁹⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 30; WEINBERG (1991), S. 187.

¹⁹⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 26.

gegen die Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens isoliert voneinander.¹⁹⁸ Zwar erfüllen sie so nicht den Anspruch einer "totalen" Theorie, erlauben es aber einzelne Konstrukte zielführend zu analysieren und entsprechende Aussagen über das Käuferverhalten abzuleiten.¹⁹⁹ Daher sollen hier die Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens an dieser Stelle ebenfalls separiert voneinander betrachtet werden. Hierzu wird dem Verständnis von TROMMSDORFF gefolgt, das bereits vielfache Verwendung in der Käuferverhaltensforschung findet.²⁰⁰ In Anlehnung an TROMMSDORFF lassen sich folgende Bestimmungsfaktoren unterscheiden (vgl. Abb 6):²⁰¹

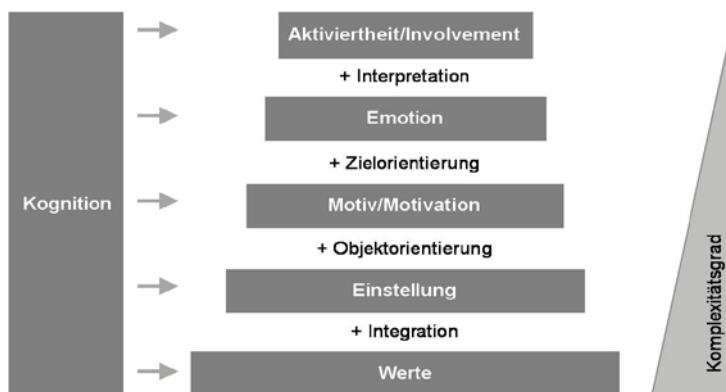


Abbildung 6: Intrapersonale Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens

Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 106.

Die Bestimmungsfaktoren weisen einen zunehmendem Komplexitätsgrad auf. Kognition wirkt auf alle weiteren Faktoren ein und ist als anreichernder Faktor zu verstehen.²⁰² Neben diesen **intrapersonalen Bestimmungsfaktoren** existieren auch interpersonale Bestimmungsfaktoren, die sich aus der sozialen Abhängigkeit der Kunden ergeben.²⁰³ Diese Merkmale sind hier jedoch nicht speziell aufgeführt. Sie sind – analog zu anderen Determinanten wie Budgetbeschränkung, etc.²⁰⁴ – als **situative Rahmenbedingungen** zu verstehen und sollen hier keine weiterführende

¹⁹⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 106.

¹⁹⁹ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 30; KROEBER/RIEL/WEINBERG (2003), S. 612 ff. Das Zusammenspiel der Bestimmungsfaktoren führt zu psychischen Reaktionen der Kunden und löst in der Folge ein bestimmtes Kaufverhalten aus. Durch unterschiedliche Verknüpfung der Bestimmungsfaktoren können – in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen – verschiedene Wirkungsmuster entstehen, die variierende Wirkungspfade und so auch unterschiedliche Wirkungsprozesse erklären.

²⁰⁰ Vgl. bspw. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 106.

²⁰¹ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 32; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 106. Persönlichkeit wird an dieser Stelle nicht einbezogen. Sie soll hier eher ebenfalls Rahmenparameter verstanden werden, der Hinweise auf die Ausprägungsformen darunterliegender Bestimmungsfaktoren gibt.

²⁰² Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 32.

²⁰³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 133, bspw. Kultur, soziale Schicht oder Familie.

²⁰⁴ Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 155.

Beachtung finden.²⁰⁵ An dieser Stelle sollen daher die sechs, im Rahmen dieser Arbeit zentralen käuferverhaltensrelevanten Bestimmungsfaktoren vorgestellt werden. Dazu soll zunächst Aktiviertheit/Involvement, Emotion, Kognition, Motivation u. Werte dargestellt werden (Kap. 4.1.1.1.1) bevor anschließend die Einstellung als praktikable Zielgröße der Käuferverhaltensforschung gesondert erläutert wird (Kap. 4.1.1.1.2).

4.1.1.1.1 Aktiviertheit/ Involvement, Emotion, Kognition, Motivation und Werte

Aktiviertheit ist eine Erregung im zentralen Nervensystem, die den Organismus mit Energie versorgt und in einen Zustand der Leistungsbereitschaft versetzt.²⁰⁶ Sie wirkt dabei auf sämtliche Prozesse des Informationserwerbs ein. Je höher die Aktiviertheit, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person auf einen Reiz reagiert.²⁰⁷ Sie kann von emotionalen (z.B. nackte Menschen), kognitiven (z.B. Nachdenken über Einkauf) und physischen Reizwirkungen (z.B. Berührung) ausgehen.²⁰⁸ Diese Sensibilisierung gegenüber bestimmten Reizen kann dabei als Aufmerksamkeit definiert werden.²⁰⁹ Aufmerksamkeit wird in hohem Maße vom **Involvement** bestimmt. Das von SHERIF entwickelte und von KRUGMAN (1965) auf Werbung übertragene Konstrukt besitzt in der Käuferverhaltensforschung einen zentralen Stellenwert.²¹⁰ Es zeigt die Bereitschaft einer Person, sich bewusst mit einer Situation auseinanderzusetzen.²¹¹ Es kennzeichnet den Aufmerksamkeitsgrad zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, und -verarbeitung bei der Kaufentscheidung.²¹²

Emotionen, oder Gefühle, stellen die zweite Stufe der Bestimmungsfaktoren dar.²¹³ Sie sind als ein (mehr oder weniger bewusster) subjektiver Zustand der inneren Er-

²⁰⁵ Vgl. HOMBURG/BRUHN (2003), S. 11.

²⁰⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 58.

²⁰⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 43. Extremsituationen (z.B. Prüfungsstress oder Angst) können jedoch auch kontraproduktiv auf Personen wirken.

²⁰⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 108.

²⁰⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 60 f.

²¹⁰ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 48; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 109.

²¹¹ Vgl. PARK/YOUNG (1983), S. 320 f.

²¹² Vgl. ZAICHKOWSKY (1985), S. 341; MÜHLBACHER (1988), S. 87 ff; TROMMSDORFF (2009), S. 49 ff. Die eindimensionale Definition im Sinne von mehr oder weniger Involvement ist vom Ergebnis her grundsätzlich richtig, Involvement kann aber mehrdimensional verursacht werden. Als Auslöser dienen dabei das Kundeninteresse beim Leistungskauf (Produkt-/ Kaufinvolvement) sowie personen- (persönliche Bedürfnisse, Stellenwert der Leistung, etc.), situations- (Zeitdruck, Nicht-Verfügbarkeit, etc.) u. reizspezifische (Medium u. Botschaft in Werbung u. am P-o-S) Einflussfaktoren.

²¹³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 111.

regung zu verstehen, der durch äußere Stimuli, aber auch durch innere neuronale Vorgänge entstehen kann.²¹⁴ Emotionen wird eine Antriebsfunktion für menschliches Handeln zugesprochen. Sie schließen dabei Aktiviertheit, Aufmerksamkeit und Involvement ein, welche die **Stärke** der Emotion bestimmen.²¹⁵ **Qualität** von Emotionen entsteht jedoch erst durch Interpretation der physiologischen Erregung. Emotionen sind daher auch kognitiv beeinflusst.²¹⁶ Nur durch gedankliche Einordnung der Erregung in emotionale Erlebnisse entsteht ein Gefühlserlebnis.²¹⁷ In Verbindung mit Leistungen können solche Gefühlserlebnisse entweder Gefühle im Allgemeinen ausdrücken und so die Bindung an einen Anbieter stärken oder spezifische Gefühle vermitteln, die einem Angebot ein emotionales Profil zuschreiben.²¹⁸ Kunden, die gezielt durch emotionale Reize aktiviert werden, reagieren besser, d.h. sie nehmen mehr Informationen auf, verarbeiten und speichern sie schneller. Mit anderen Worten: Erleben von Gefühlen fördert die Bindung an eine Leistung.²¹⁹

Kognitionen sind Wissenseinheiten, die bei Bedarf zur Verfügung stehen, sei es als gespeicherte Information, die durch Erinnern verfügbar sind oder als Information, die durch Wahrnehmung verfügbar werden.²²⁰ Kognition bzw. die kognitive Steuerung geht der Frage nach, welches Verhalten stattfindet.²²¹ Beginn kognitiver Prozesse ist die **Wahrnehmung**, die den Prozess der Aufnahme und Selektion von Informationen sowie deren Interpretation darstellt.²²² Damit ein Stimulus²²³ wahrgenommen wird, muss er einen spezifischen Intensitätslevel erreichen. Aus der Fülle vorhandener Informationen werden dabei jedoch nur jene herausgefiltert, die das eigene kognitive System nicht überfordern und den individuellen Bedürfnissen entsprechen.²²⁴ Ein

²¹⁴ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 59; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 110. Zur Beschreibung von Emotionen existieren eine Vielzahl von Untersuchungen und Definitionen, deren Übereinstimmung oft nur sehr geringer Natur ist.

²¹⁵ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 114.

²¹⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 112.

²¹⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 61.

²¹⁸ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 116 f.

²¹⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 114.

²²⁰ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 79.

²²¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 113.

²²² Vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 128 ff; KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 345.

²²³ Vgl. FREUNDT (2006), S. 28. Stimulus meint an dieser Stelle extra-individuelle Reize und Einflussfaktoren, die physisch aufgenommen werden und Kunden zu Reaktion veranlassen.

²²⁴ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 345, lediglich etwa 2 Prozent der durch Massenmedien dargebotenen Reize werden heute im Durchschnitt von Konsumenten aufgenommen.

weiterer kognitiver Bestimmungsfaktor ist **Lernen**. Lernen wird als systematische Verhaltensänderung aufgrund wahrgenommener Erfahrungen verstanden.²²⁵ Dabei lassen sich Konditionierung und das soziale Lernen unterscheiden. **Konditionierung** beschreibt Lernen nach dem Verstärkerprinzip.²²⁶ **Soziales Lernen** dagegen geschieht durch Beobachtung der sozialen Umwelt ohne eigene Erfahrung und den daraus abgeleiteten Konsequenzen.²²⁷ Auf diese Weise Erlerntes wird im (Langzeit-) Gedächtnis gespeichert und stellt so das **Wissen** einer Person dar.²²⁸

Wahrnehmung wie auch Lernen stehen in permanenter Wechselwirkung mit aktivierenden Prozessen. Aktiviertheit und Involvement lenken die Informationsaufnahme und haben Einfluss auf Gedächtnisleistung und Wissen.²²⁹ Übertragen auf das Käuferverhalten bedeutet dies, dass Informationen über Leistungen vollständig unterschiedlich, präsent, genau oder schwierig sein können, je nachdem wie sie als Wissen verfügbar sind, d.h. ob und wie ein Kunde bereit ist sie wahrzunehmen und zu erlernen. Umfang und Qualität hängen dabei von subjektiven "Informationskosten", d.h. dem wahrgenommenen Aufwandsverhältnis zwischen Informationsbeschaffung und -notwendigkeit ab.²³⁰ Käufer sind oft nicht ausreichend motiviert jede Leistungsalternative detailliert zu beurteilen. Daher benutzen sie einfache Entscheidungsregeln. Sie streben nach geringem Informationsaufwand und bevorzugen ein grobes (aber subjektiv verlässliches) Wissen, dass – zur Vereinfachung der Informationsverarbeitung – soweit wie möglich kompakt in Form von Schlüsselinformationen (**information chunks**) gespeichert wird. Unwichtige Details werden dabei ignoriert.²³¹ Steht ein Käufer nun vor einer Kaufentscheidung kann er so auf einen Satz von bewussten Marken und ihren Merkmalen zurückgreifen.²³²

²²⁵ Vgl. BAKAY/SCHWAIGER (2006), S. 331.

²²⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 72 ff. Das Individuum reagiert auf einen Stimulus zunächst unregelmäßig und zufällig, durch eine nachfolgende Belohnung (Verstärker) erhält die Reaktion auf diesen Stimulus jedoch eine Belohnung und wird zukünftig tendenziell verstärkt. Grundannahme ist die von PAWLOW (1927) eingeführte klassische Konditionierung, die er bei der Hundefütterung unter Darbietung regelmäßiger akustischer Reize nachwies.

²²⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 116.

²²⁸ Vgl. TRMOMMSDORFF (2008), S. 88 ff.

²²⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 116.

²³⁰ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 89.

²³¹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 138 ff; TROMMSDORFF (2009), S. 92.

²³² Vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 262. Die Menge dieser subjektiv bewussten Marken wird als Awareness Set (Anzahl der wahrgenommenen Marken) bezeichnet.

Motive als nächste Stufe der käuferverhaltensrelevanten Bestimmungsfaktoren sind zielgerichtete Antriebskräfte des Käuferverhaltens.²³³ Sie sind damit vom Begriff der **Motivation** abzugrenzen, der die Bewegünde des Verhaltens umfasst. Motive stellen die Grundlage für Motivation dar, welche das Verhalten auf ein Ziel ausrichtet.²³⁴ Auf Basis der Antriebswirkung von Motiven fasst Motivation die Wirkungen der Verhaltenssteuerung zusammen. Durch sie soll das "Warum" des Handels geklärt werden. Motivation besitzt demnach eine aktivierende (Motive) und eine kognitive Komponente (Bedürfnisse) zielgerichteter Verhaltenslenkung und ist so ein bewusster Prozess der Zielsetzung. Sie umfasst Wahrnehmung und Interpretation der Handlungssituation und Überlegungen zu Ziel-Mittel-Beziehungen.²³⁵ Im Rahmen der Käuferverhaltensforschung lässt sich Motivation in verschiedene Bedürfnisebenen unterteilen.²³⁶ BURMANN/STOLLE (2007) haben diese Bedürfnisebenen auf das Konstrukt der Marke übertragen.²³⁷ Demnach ist die zentrale Motivation für einen Markenkauf der Erwerb einer Leistung, mit der ein subjektiver Nutzen generiert werden soll.²³⁸ Die Marke muss einen, die entstehenden Kosten übersteigenden, Nutzen darstellen. Bei dem **wahrgenommenen Nutzen** kommt es jedoch nicht primär auf dessen absolute Höhe an (Bruttonutzen), sondern auf die Differenz zwischen dem derzeitigen Anbieter und Alternativen (Nettonutzen).²³⁹ Unternehmen müssen sich über den angebotenen Nutzen von der Konkurrenz differenzieren (können).

Werte als weitere Stufe der käuferverhaltensrelevanten Bestimmungsfaktoren sind gewissermaßen als "**Über-Einstellung**" zu verstehen, d.h. als System von Einstellungen welches festlegt, was dauerhaft wichtig ist.²⁴⁰ Im Gegensatz zu Einstellungen

²³³ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 108.

²³⁴ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 118 f. Einer solchen Motivation liegen dabei verschiedenen Arten von Motiven zugrunde: bewusste und unbewusste Motive, primäre (Triebe) und sekundäre Motive, die im Gegensatz zu Primärmotiven erlernt sind sowie intrinsische und extrinsische Motive, die sich darin unterscheiden, ob die Belohnung für ein Handeln durch den Konsumenten selbst oder die Außenwelt geschieht.

²³⁵ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 142 ff.

²³⁶ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 343 f; Weit verbreitet ist die dabei Bedürfnispyramide von MASLOW, die fünf Bedürfnisebenen unterscheidet (physiologisch, Sicherheit, sozial, Prestige und Selbstverwirklichung), welche in aufsteigender Hierarchie zueinander stehen.

²³⁷ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 77 ff; bzw. siehe auch Kap. 3.2.3 zur detaillierten Darstellung.

²³⁸ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2007), S. 16.

²³⁹ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 205.

²⁴⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 130; TROMMSDORFF (2009), S. 175. Der Wertebegriff kommt jedoch verschiedentlich in diversen Wissenschaften vor und kann dementsprechend unterschiedlich verstanden und verwendet werden.

lassen sich Werte dabei nicht nur auf spezifische Situationen anwenden.²⁴¹ Sie stellen einen Zustand der Bereitschaft dar, sich Einstellungsobjekten gegenüber konstant zu verhalten.²⁴² In diesem Zusammenhang sind Werte von **Normen** abzugrenzen.²⁴³ Von besonderem Interesse für die Verwendung von Werten in der Käuferverhaltensforschung ist zudem der **Wertewandel**, der eine hohes Auswirkungspotenzial auf den Absatz von Leistungen besitzt.²⁴⁴

4.1.1.1.2 Einstellungen als praktikable Zielgröße des Käuferverhaltens

Das Einstellungskonstrukt – als letzter käuferverhaltensrelevanter Bestimmungsfaktor, auf den im Rahmen dieser Arbeit spezifischer eingegangen werden soll – ist in Wissenschaft und Praxis sehr populär, da es als messbar, beeinflussbar sowie verhaltensprägend²⁴⁵ gilt und damit als praktikable Zielgröße für das Marketingmanagement fungieren kann. **Einstellungen** sind als innere Bereitschaften eines Individuums, auf bestimmte Stimuli (Objekte) konsistent positiv oder negativ zu reagieren, zu verstehen.²⁴⁶ Sie entstehen durch Erfahrungen mit entsprechenden Objekten im Zeitverlauf. Objekte können dabei Sachen, Personen oder Themen sein.²⁴⁷ Einstel-

²⁴¹ Vgl. SOLOMON et al. (2001), S. 133.

²⁴² Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 175; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 153. Als besonders wirksame, konsumtive Antriebskräfte werden oft Prestige, Geselligkeit, Natürlichkeit, Abwechslung, Erfolg, Überlegenheit und Jugendlichkeit gesehen. Diese stellen allerdings nur eine kleine Auswahl von Werten im Überzeugungssystem von Kunden dar.

²⁴³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 132; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 176 ff. Normen sind definiert als Regeln über Meinungen, Einstellungen, Werte und Verhalten die von Gruppen akzeptiert, erwartet, kontrolliert und sanktioniert werden. Normen sind an spezifische Situationen gebunden und leiten sich daher aus übergreifenden Werten ab. Sie können bei der Leistungsauswahl eine große Rolle spielen, wenn die Einstellung einer Person zu einem Verhalten anders aussieht, als es eine maßgebliche Bezugsgruppe vermutet.

²⁴⁴ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 176; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 124; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 850; ZENTES (2006), S. 1. Ein Wertewandel kann zwar kaum vorausgesagt, aber zumindest festgestellt werden. Oft genannt wird aktuell eine zunehmende Individualisierung inkl. steigende Bedürfnisse nach sensueller Anregung und Selbstverwirklichung, nach verfeinertem emotionalen Erleben bzw. erlebnisorientiertem Konsum. Auch existiert ein erhöhtes Bedürfnis nach Sicherheit. Vor dem Hintergrund des Klimawandels breitet sich zudem ein verstärktes ökologisches und soziales Bewusstsein sowie der Wunsch nach einer nachhaltigen Entwicklung im ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichem Sinne aus.

²⁴⁵ Zur Beziehung zwischen Einstellung und dem tatsächlichem Verhalten vgl. BAGOZZI ET AL. (1989), S. 35 ff. und die dort angegebene weiterführende Literatur.

²⁴⁶ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 347; TROMMSDORFF (2009), S. 146; KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 210 f. Trotz des hohen Forschungsinteresses der mit dem Begriff der Einstellung einhergeht, existiert jedoch bis heute keine allgemein gültige und akzeptierte Definition. Es nähren sich viele Definitionsvorschläge zwar an, aber es werden oftmals verschiedene Facetten der Einstellungsforschung thematisiert.

²⁴⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 121. Zur Abgrenzung der Einstellung gegenüber
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

lungen werden vielfach nach der sog. Drei-Komponenten- bzw. der **Drei-Perspektiven-Theorie** in eine kognitive, eine affektive und eine konative Dimension unterteilt.²⁴⁸ Da jedoch heute hinsichtlich der Bestandteile und der Organisation des Einstellungskonstruktes nach wie vor keine einheitlichen Ergebnisse existieren, kann die Drei-Komponenten-Theorie gegenwärtig nur als allgemeines "heuristisches Organisationsschema" angesehen werden.²⁴⁹ Aufgrund der besonderen verhaltenswissenschaftlichen Bedeutung der konativen Dimension, soll diese daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht als integrativer Bestandteil der Einstellung, sondern als ein eigenständiges Konstrukt interpretiert werden.

Die große Beachtung der Einstellung resultiert vor allem aus dem angenommenen **Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten**, der sog. E-V-Hypothese, die wichtige Prognosen für das Konsumentenverhalten ermöglicht.²⁵⁰ Obwohl durch verschiedenen Studien auf einen positiven Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten geschlossen wird, existiert jedoch auch Widerspruch zu dieser Hypothese.²⁵¹ Die neuere Forschung geht so weit, dass die ursprüngliche Hypothese umgekehrt und eher eine beeinflussende Wirkung des Verhaltens auf die Einstellung postuliert wird.²⁵² Final kommen KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN zu dem Schluss, dass der Einfluss der Einstellung auf das Verhalten (oder umgekehrt) abhängig ist von den situativen Bedingungen, der Art der Einstellung, den betroffenen

anderen Termini im Rahmen der Käuferverhaltensforschung vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 154; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 168; TROMMSDORFF (2009), S. 146 ff. Zur Abgrenzung gegenüber dem Image-Begriff siehe auch Kap. 2.2.3 innerhalb der hier vorliegenden Arbeit.

²⁴⁸ Vgl. dazu exemplarisch AAKER (2004), S. 282 ff.

²⁴⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 170; TROMMSDORFF (2009), S. 151 ff. Hinsichtlich der Organisation der Komponenten untereinander gibt es, insbesondere bei dreiteiliger Interpretation, keine einheitliche Auffassung, wobei jedoch teilweise von einer Lernhierarchie mit der Reihenfolge Kognition, Affektion und Konation ausgegangen wird. Viele Forscher ordnen die Verhaltens-tendenz ausdrückende konative Komponente jedoch nicht der Einstellung zu, sondern modellieren diese als eigenständiges Konstrukt. Außerdem wurde in zahlreichen Studien versucht die Struktur von Einstellungen durch Kausalanalysen unter verschiedenen Annahmen zu interpretieren, wobei sich aber auch keine eindeutigen Ergebnisse ergaben. Vgl. dazu auch BAGOZZI/BURNKRANT (1978), S. 103 f; STEFFENHAGEN (1984), S. 193 ff; SCHWAIGER (2004), S. 46 ff.

²⁵⁰ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 151. Theoretische Fundierungen für die Einstellungserklärung sind sowohl Kommunikationstheorien zur Akzeptanz- und Reaktionsbildung als auch Gleichgewichtstheorien zur Dissonanz und Konsistenz. Für weiterführende Erläuterungen zu diesem Thema vgl. PEPELS (1995), S. 58 ff.

²⁵¹ Vgl. Trommsdorff (2009), S. 152 sowie zur Darlegung des positiven Zusammenhangs FISHBEIN/AJZEN (1974), S. 59 ff; SMITH/SWINYARD (1983), S. 257 ff. Zur Darstellung des Widerspruchs vgl. BENNINGHAUS (1976), S. 257. Störfaktoren, die den Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhaltensabsicht reduzieren können, sind positive Einstellungen zu mehreren Produkten, situative Faktoren, ökonomische Beschränkungen, soziale Einflüsse oder Messfehler.

²⁵² Vgl. HERKNER (2001), S. 212 ff; KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 222.

Kunden selbst und dem unterliegenden Involvement dieser Kunden.²⁵³ TROMMSDORFF hingegen sieht die Wichtigkeit der Einstellung auch in Situationen, in denen sie nur einen kleinen Anteil an der Erklärung des individuellen Kaufverhaltens hat, als gegeben, da Anbieter kaum andere Determinanten des Kaufverhaltens beeinflussen können, wohl aber in gewissem Umfang die Einstellung.²⁵⁴ Letztendlich gehen deshalb auch andere Autoren von einem entsprechendem Einfluss aus.²⁵⁵ Abschließend kann somit festgehalten werden, dass ein Einstellungs-Verhaltens-Zusammenhang zwar nicht bedingungslos anzunehmen, aber grundsätzlich zu vermuten ist.

Im Zusammenhang mit Einstellungen sind auch Risiko und Vertrauen zu nennen. **Risiko** beschreibt dabei die, als nachteilig empfundenen Folgen eines Kaufs, die Kunden nicht vorhersehen, d.h. die Befürchtung, dass der Kauf negative Konsequenzen darstellt.²⁵⁶ Solche Unsicherheitsaspekte spielen bei der Kaufentscheidung eine wichtige Rolle, denn Leistungen werden nicht nur aufgrund konkreter Merkmale, sondern auch wegen ihrer Konsequenzen gekauft.²⁵⁷ Zur Identifikation der Konsequenzen, nutzen Kunden subjektive Beurteilungskriterien, um Leistungsangebote beurteilen zu können.²⁵⁸ Diese Informationen sind heute vielfältig verfügbar. Trotzdem erlauben es entsprechende Informationen nicht immer alle Konsequenzen vorab zu beurteilen – entweder weil sie in der Masse nicht gefunden werden oder weil sie trotz dargebotener Vielfalt fehlen.²⁵⁹ Diese Abweichungen zwischen Erwartungen und Erfahrungen führen zur wahrgenommenen Unsicherheit und damit zum Kundenrisiko in der Kaufentscheidung.²⁶⁰ Überschreitet das Risiko bestimmte subjektive Schwellenwerte, entsteht ein kognitiver Konflikt, der danach beurteilt werden kann, zu welchem Zeitpunkt ein Informationsnachteil abgebaut werden kann und ob über-

²⁵³ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 222 ff.

²⁵⁴ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 153 f.

²⁵⁵ Vgl. bspw. KUB/TOMCZAK (2004), S. 146 ff.

²⁵⁶ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 237; SOLOMON ET AL. (2001), S. 260; Risiko kann in folgende Arten unterteilt werden: Finanziell, funktional, gesundheitlich u. psychisch als vier Arten die alle Autoren benennen. Soziales Risiko wird teils gesondert benannt, teils als psychisches Risiko verstanden.

²⁵⁷ Vgl. PETER/OLSEN (1999), S. 67 ff.

²⁵⁸ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 205.

²⁵⁹ Vgl. ESCH (2001), S. 71 f.

²⁶⁰ Vgl. BAUER (1960), S. 390; BAKAY/SCHWAIGER (2006), S. 332; Individuen versuchen in Kaufentscheidungssituationen jede Form von Risiko auf ein individuell erträgliches Maß zu reduzieren.

haupt Informationen verfügbar sind die eine abschließende Beurteilung erlauben.²⁶¹ Aus der Kombination beider Kriterien ergeben sich die drei bekannten Typen von Leistungseigenschaften: Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.²⁶² Marken stellen in diesem Zusammenhang einen zentralen Hebel dar, die Beurteilung der Kaufentscheidung zu unterstützen und helfen vorhandene Informationsnachteile auszugleichen.²⁶³ Sie nehmen eine Risikoreduktionsfunktion ein und sind bestrebt **Vertrauen** beim Kunden aufzubauen.²⁶⁴ Ein solches Vertrauen existiert, wenn sich Kunden in einer risikobehafteten Situation freiwillig darauf verlassen, dass eine Marke die Fähigkeit besitzt eine bestimmte Leistung zu erfüllen. Eine vertrauenswürdige Marke senkt die subjektiv wahrgenommene Höhe der Beurteilungskosten, indem sie es Kunden ermöglicht ihre Unsicherheit zu reduzieren.²⁶⁵ Vertrauen, welches sich mit zunehmenden positiven Erfahrungen entwickelt, setzt dabei Zufriedenheit voraus, die die kundenseitige Übereinstimmung zwischen Erwartungen und erlebter Motivbefriedigung (Soll-Ist-Vergleich) bezeichnet.²⁶⁶

4.1.1.2 Arten der Kaufentscheidung

Auf Basis der individuellen Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens kann zwischen verschiedenen Arten der Kaufentscheidung unterschieden werden.²⁶⁷ Diese können danach unterteilt werden in welchem Ausmaß das Entscheidungsverhalten von Kunden kognitiv, emotional und reaktiv (automatisches Reagieren) geprägt ist:

Art der Entscheidung	Dominante Prozesse		
	kognitiv	emotional	reaktiv
extensiv	X	X	
limitiert	X		
habitualisiert			X
impulsiv		X	X

²⁶¹ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 203; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 251.

²⁶² Vgl. NELSON (1970), S. 312 f; DARBY/KARNI (1973), S. 68 f; *Sucheigenschaften* können bereits vor dem Kauf vollständig beurteilt werden, *Erfahrungseigenschaften* erschließen sich erst danach u. *Vertrauenseigenschaften* bleiben der Beurteilung auch nach dem Kauf/der Nutzung verschlossen.

²⁶³ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 251.

²⁶⁴ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007).

²⁶⁵ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 205.

²⁶⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 127 f.

²⁶⁷ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 350.

Abbildung 7: Arten der Kaufentscheidung

Quelle: Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 370.

Extensive Kaufentscheidungen treten i.d.R. bei komplexen, neuartigen oder selten gekauften Leistungen auf. Sie weisen oft einen subjektiv hohen Wert auf, der sich in hoher finanzieller Belastung niederschlägt. Kunden verfügen im Umgang mit diesen Leistungen noch über keine fixierte Einstellung, die Kaufentscheidung geht daher mit hoher Wahrnehmung kaufverhaltensrelevanter Informationen und starken kognitiven Prozessen einher.²⁶⁸ Die kognitive Steuerung bedarf zudem eines emotionalen Antriebs, d.h. einem Anspruchsniveau (subjektiv wahrgenommenen Anforderungen an das Entscheidungsverhalten), dass das Informationsverhalten aktiviert und sich so gleichzeitig in der Kaufsituation konkretisiert, um eine Kaufmotivation auszulösen.²⁶⁹ Wenn Kunden aber bereits über eine gewisse Käuferfahrung verfügen können **limitierte Kaufentscheidungen** entstehen. Hierbei kennen Kunden die jeweiligen Leistungsangebote schon, wollen aber sichergehen, keiner falschen Kaufmotivation zu unterliegen. Daher suchen sie – basierend auf kognitiven Prozessen – aus dem bereits bekannten, bestehenden Angebot eine spezifische Leistung, die ihren Ansprüchen genügt. Der kognitive Problemlösungsaufwand bleibt allerdings begrenzt(-er), da lediglich – basierend auf internem Wissen – Schlüsselinformationen von bereits akzeptierten Marken miteinander verglichen werden.²⁷⁰ Emotionale Prozesse spielen keine große Rolle, da ein entsprechendes Anspruchsniveau bereits existiert.

Wenn jedoch das Problembewusstsein im Zeitverlauf bereits stark abgenommen hat oder von vorneherein gering ist, dann kommt es zu einem Kauf unter niedrigem Involvement.²⁷¹ Solche Low-Involvement Käufe lassen sich durch geringe (kognitive) Informationsaufnahme- und -verarbeitungsprozesse kennzeichnen.²⁷² Ausprägungsformen solcher Kaufentscheidungen sind impulsive und habitualisierte Kaufentscheidungen. **Habitualisierte Kaufentscheidungen** sind stark vereinfacht und können – bei totaler kognitiver Entlastung – gar quasi automatisch ablaufen. Emotionale und kognitive Beteiligung sind gering. Reaktive Prozesse spielen eine große Rolle. Der

²⁶⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 103.

²⁶⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG(2003), S. 382 ff.

²⁷⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 103.

²⁷¹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 392.

²⁷² Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 109 f.

Kaufmotivation liegt ein schnelles Wiederfinden von Leistungen zugrunde.²⁷³ Kunden entscheiden sie sich für bereits bewährte Leistungsangebote ohne deren Nutzen (erneut) zu hinterfragen.²⁷⁴ Dabei muss es sich nicht zwingend um eine Entscheidung für einen bestimmten Anbieter handeln, sondern es kann auch eine gleichgültige Leistungsauswahl innerhalb der jeweiligen Leistungskategorie stattfinden. In einem solchen Fall greifen Kunden zur Erleichterung ihrer Kaufentscheidung auf ein ganzes Set möglicher Anbieter zurück, welches auch alle Anbieter einer Leistungskategorie umfassen kann.²⁷⁵ Unter dem Motto "Ich brauche Margarine, ich kaufe Rama oder Lätta" beruht der Erfolg primär auf Gewohnheit und Verlass auf vorangegangenen Erfahrungen, da solche Käufe wenig Anstrengung erfordern.²⁷⁶ Eine Entscheidung im Rahmen einer habitualisierten Kaufentscheidung muss aber nicht zwingend das Ergebnis eigener Erfahrung sein, sondern kann auch durch Beobachtung anderer Kunden erlernt sein.²⁷⁷ **Impulskäufe** sind dagegen ungeplante Prozesse. Auch sie werden kognitiv kaum kontrolliert, die Kaufhandlung ist aber emotional aufgeladen und erfolgt affektgesteuert. Sie vollzieht sich spontan, basierend auf bestimmten Reizen am Point-of-Sale.²⁷⁸ Impulse werden bspw. durch Suggestionen von Neuheiten oder Wiedererkennung der Leistung gesetzt, können aber auch "gesteuert" sein, wenn der Kunde a priori dazu bereit ist situativen Einflüssen spontan nachzugeben.²⁷⁹

4.1.2 Käuferverhalten bei Commodities

Auf Basis der vorangegangenen theoretischen Ausführungen soll nun das Käuferverhalten bei Commodities genauer betrachtet werden. Dabei zeigt sich, dass Commodities, obwohl sie als Low-Involvement-Käufe in allen Leistungsbereichen auftreten können (Kap. 4.1.2.1), doch eine verschiedenartige Relevanz aufgrund ihrer Leistungskategoriezugehörigkeit entgegengebracht wird (Kap. 4.1.2.2). Auf dieser Basis lassen sich verschiedene Commoditisierungsgrade einzelner Leistungskategorien erkennen, die einen Einfluss auf mögliche Ansatzpunkte der Differenzierung bei

²⁷³ Vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 273.

²⁷⁴ Vgl. EHRENBURG ET AL. (1997), S. 12.

²⁷⁵ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 405.

²⁷⁶ Vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 273.

²⁷⁷ Vgl. BANDURA (1979), S. 31 ff.

²⁷⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 103.

²⁷⁹ Vgl. ENGEL/BLACKWELL ET AL. (2000).

unterschiedlichen Commodities haben (Kap. 4.1.2.3).

4.1.2.1 Commodities – Kaufentscheidungen unter Low Involvement

Commodities werden per Definition undifferenziert wahrgenommen.²⁸⁰ Kunden bringen ihnen eine **geringe Aufmerksamkeit** entgegen, d.h. sie verhalten sich passiv, ohne inneres Engagement.²⁸¹ Sie sehen Commodities als **gleichartig** an und haben – aufgrund vorangegangener Erfahrungen bzw. durch Beobachtung der sozialen Umwelt und den daraus abgeleiteten Konsequenzen – gelernt, dass keine Unterschiede in der Ausgestaltung der Leistungseigenschaften einzelner Commodities existieren.²⁸² Kunden sehen sich daher in der Lage, das Leistungsvermögen beurteilen zu können und verlassen sich auf die austauschbare Qualität.²⁸³ Aus ihrer Sicht handelt es sich bei Commodities um Leistungen, bei denen Vertrauenseigenschaften irrelevant sind.²⁸⁴ Sie stufen sie primär als Leistungen mit Sucheigenschaften ein – und selbst wenn es sich bei einzelnen Komponenten um Erfahrungseigenschaften handelt, gehen sie aufgrund des Zugangs zu Produkttests und -proben bzw. über gesammelte Erfahrungen davon aus, dass sie das Angebot beurteilen können. Sie sehen sich in der Lage, dass mit dem Kauf verbundene **Risiko** einschätzen zu können.²⁸⁵ Der **wahrgenommene Nutzen** wird so als **gleichwertig bzw. vernachlässigbar** gegenüber Konkurrenzangeboten betrachtet, Kunden empfinden keine Unsicherheit gegenüber relevanten Leistungseigenschaften.²⁸⁶ In der Konsequenz bedeutet dies, dass Kunden **nicht über spezifische Einstellungen** zu Commodities verfügen.²⁸⁷ Sie reagieren weder konsistent positiv noch negativ, sondern schlichtweg neutral auf, aus ihrer Sicht austauschbare, Angebote.²⁸⁸

Bei einer solchen, neutralen Einstellung ist auch der Anspruch an das Informations-

²⁸⁰ Vgl. Kap. 3.3, Bezugspunkt ist an dieser Stelle der jeweilige Kunden-Mainstream.

²⁸¹ Vgl. ESCH (2007), S. 153.

²⁸² Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 153.

²⁸³ Vgl. ESCH (2007), S. 33; TROMMSDORFF (2009), S. 50.

²⁸⁴ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 206.

²⁸⁵ Vgl. ESCH (2007), S. 29.

²⁸⁶ Vgl. McCUNE (1998), S. 45.

²⁸⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 50.

²⁸⁸ Vgl. McCUNE (1998), S. 45.

verhalten auf Kundenseite gering.²⁸⁹ Mögliche Potenziale einzelner Angebote im Bereich der Unsicherheitsreduktion kommen nicht zum Tragen, da Kunden aus ihrer Sicht nicht auf diese zusätzlichen, irrelevanten Information angewiesen sind. Sie gewichten die Beschaffungskosten dafür als (zu) hoch und sind nicht bereit, sich eine umfangreiche Informationsbasis anzueignen.²⁹⁰ Sie nehmen daher Informationsangebote und Orientierungshilfen (Marken) nur begrenzt wahr.²⁹¹ **Marken**, als Signale einer bestimmten Leistungsqualität (Vertrauensfunktion), werden als **nicht relevant** betrachtet.²⁹² Gegebenenfalls individuelle Komponenten der Markenidentität erscheinen somit aus Kundensicht unbedeutend.²⁹³ Ein (Marken-)Mehrwert wird nicht erkannt. Kaufentscheidungen erfolgen so schnell, anhand eines **habitualisierten oder impulsiven Entscheidungsverhalten** (vgl. Abbildung 8):²⁹⁴

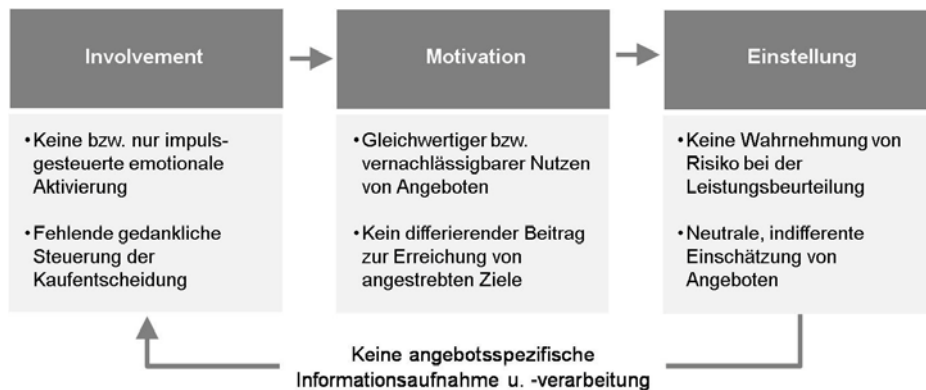


Abbildung 8: Ausprägung käuferverhaltensrelevanter Bestimmungsfaktoren bei Commodities
Quelle: Eigene Darstellung.

Das Kaufverhalten bei Commodities zeichnet sich so durch Entscheidungen aus, die unter **Low-Involvement** getroffen werden.²⁹⁵ Die Aufmerksamkeit der Kunden ist gering, das Verhalten ist nur begrenzt kognitiv gesteuert und unterliegt einer vereinfachten Entscheidung. Gesonderte Motive zur Einstellungsbildung werden dabei – aufgrund des undifferenziert eingeschätzten Nutzens – nicht wahrgenommen, so dass keine angebotsspezifische Informationsaufnahme und -verarbeitung erfolgt. Einstellungen, die das Kundenverhalten steuern und beeinflussen sind – aufgrund des feh-

²⁸⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 403.

²⁹⁰ Vgl. BRUHN (2005), S. 77.

²⁹¹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 92.

²⁹² Vgl. KULLMANN (2006), S. 5; NEUHAUS (2001), S. 19.

²⁹³ Vgl. MEIER (2006), S. 188.

²⁹⁴ Vgl. BAKAY/SCHWAIGER (2006), S. 329.

²⁹⁵ Vgl. bspw. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 90; BILLEN/RAFF (2005), S. 166.

lenden Risikos in der Kaufentscheidung – nicht vorhanden. Man kann daher nicht von einem wesentlichen Einfluss der Einstellung auf das Kaufverhalten ausgehen.²⁹⁶

4.1.2.2 Fehlende soziale und persönliche Nutzen- und Risikopotenziale als Treiber der Commodity-Wahrnehmung

Trotz dieser eigentlich klaren Zuordnung von Commodities zu einstellungsneutralen Low-Involvement-Käufen wird jedoch in Wissenschaft und Praxis nach wie vor in zahlreichen Publikationen darüber diskutiert ob und wenn ja, welche Unterschiede zwischen einzelnen Commodities aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten Leistungskategorien bestehen.²⁹⁷ Oftmals wird ein Commodity dabei mit bestimmten Leistungskategorien wie Papier, Nägeln oder Dübeln gleichgesetzt, so dass diese Kategorien gesamtheitlich mit dem Begriff assoziiert werden.²⁹⁸ Woran aber liegt es, dass nahezu alle Angebote innerhalb von Leistungskategorien wie etwa Nägeln oder Dübeln eine breite Zustimmung bei der Bezeichnung als Commodities erfahren, in anderen Leistungskategorien wie Kleidung oder Zigaretten hingegen – die auf der physischen Ebene ebenfalls (nahezu) identische Inhaltsstoffe aufweisen – einige der wertvollsten Marken der Welt existieren und diese Leistungskategorien seltener mit dem Commodity-Begriff in Verbindung gebracht werden?²⁹⁹ Was ist die Begründung für den **Unterschied in der Wahrnehmung** zwischen Marken innerhalb dieser Leistungskategorien? Warum lassen Kunden eine konsistent positive Einstellung gegenüber einigen Anbietern bestimmter Leistungskategorien zu und nehmen Anbieter anderer Leistungskategorien gesamtheitlich neutral wahr – auch wenn die funktionalen Unterschiede zwischen Leistungsangeboten in all diesen Leistungskategorien unter Umständen nur marginaler Natur sind?

BACKHAUS (2002), MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), ESCH (2007) weisen darauf hin, dass eine Begründung für die verschiedenartige Wahrnehmung der Markenstärke in der unterschiedlichen Bedeutung der Kaufentscheidung für Kunden in diesen Leistungskategorien liegt.³⁰⁰ Auf bestimmten Märkten erscheint – trotz vermeintlich stan-

²⁹⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 175.

²⁹⁷ Vgl. bspw. GREENSTEIN (2004); ENKE/REIMANN/GEIGENMÜLLER (2005); EHRENBURG ET AL. (1997).

²⁹⁸ Vgl. dazu ausführlich WIEDEMANN/LUDEWIG (2005), S. 87.

²⁹⁹ Vgl. BRUHN (2005), S. 72; ORGEL (2007), S. 3; SCHRAGE (2007), S. 14.

³⁰⁰ Vgl. BACKHAUS (2002); ESCH (2007); MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002); FISCHER/PERRY (2004) zur unterschiedlichen Wahrnehmung von Marken und Differenzierungsattributen innerhalb ver-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

standardisierter Leistungsangebote mit ähnlicher Preisstellung – eine höhere Kundensensibilisierung aufgrund der **wahrgenommenen Relevanz** einer Leistung jenseits der funktionalen Nutzenkomponenten möglich.³⁰¹ Die Bedeutung der Kaufentscheidung nimmt folglich zu, die Tendenz, die Suche nach Marktinformationen zu vermeiden, ist dementsprechend weniger ausgeprägt.³⁰² Solche Märkte zeichnen sich durch eine geringere Gewichtung von leicht(-er) beurteilbaren, funktionalen Nutzenkomponenten bei der Leistungsauswahl aus³⁰³ – das mit der Leistung in Verbindung gebrachte Risiko ist aus Kundensicht nicht ausschließlich monetärer, funktionaler oder gesundheitlicher Natur und wird daher auch nicht zwingend als gleich angesehen. Kunden unterliegen auf diesen Märkten zusätzlichen **psychischen Risiken** und weisen Marken daher eine höhere Relevanz zur Aufhebung dieser Risiken zu. Die subjektiv wahrgenommene Relevanz ist daher ein entscheidender Treiber wenn es für Kunden darum geht eine Kauf- bzw. Markenentscheidung zu treffen.³⁰⁴

Speziell bei öffentlich sichtbaren Leistungen³⁰⁵ ist dies erkennbar, denn sie sind mit spezifischen Attributen besetzt, mit denen ihre Kunden gern gesehen werden möchten.³⁰⁶ Im Konsumgüterbereich schlägt sich dieses Streben z.B. in der Motivation nieder auffällige Kleidung oder Autos zu erwerben.³⁰⁷ Kunden sind involviert(-er) und betreiben eine verstärkte Informationssuche. Kaufentscheidungen sind ihnen nicht gleichgültig, sie verbinden damit einen möglichen sozialen Zusatznutzen,³⁰⁸ den Marken – trotz ähnlicher funktionaler Merkmale – auf diesen Märkten schaffen können. Kunden wollen durch den Kauf der entsprechenden Leistung einen bestimmten

schiedener Leistungskategorien bzw. Produktmärkte.

³⁰¹ Vgl. RODRIGUEZ/SIRGY (2008), S. 16 ff; deren Analyse von imagerlevanten Artikeln der Datenbanken EBCO, ABI/INFOMRS und PSCHINFO zeigt, dass Commodities in geringerem Ausmaß als andere Produkte mit persönlich oder sozial relevanten Attributen verknüpft werden.

³⁰² Vgl. FISCHER/PERRY (2004) 340 ff; Die empirische Untersuchung beider Autoren zur Bedeutung von Marken im Konsumgüterbereich zeigen eine deutliche Varianz nach Produktmärkten.

³⁰³ Vgl. RODRIGUEZ/SIRGY (2008), S. 16 ff. Bei Produktkategorien, die als Commodities wahrgenommen werden, orientieren sich Nachfrager eher an physisch-funktionalen Komponenten.

³⁰⁴ Vgl. MCQUISTON (2003), S. 352; KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 360 f; BILLEN/RAFF (2005), S. 156; Kaufunsicherheit ergibt sich aus unvollkommenen Informationen über Preise und Qualität der Leistungen. Je höher diese Unsicherheit, desto stärker die Bereitschaft Handlungen zur Unsicherheitsreduktion wahrzunehmen.

³⁰⁵ Vgl. MCENALLY/DE CHERATONY (1999), S. 10; Bei öffentlichen Leistungen gewinnen durch die allgemein sichtbare Verwendung der Marke die sozialen Einflüsse an Bedeutung.

³⁰⁶ Vgl. MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), S. 28.

³⁰⁷ Vgl. ESCH (2007) S. 44.

³⁰⁸ Vgl. FISCHER/PERRY (2004), S. 340.

Status aufzuzeigen. Es ist daher nachvollziehbar, dass sie ein erhöhtes **soziales Risiko** beim Kauf von Leistungen wahrnehmen, die ihnen den Zusatznutzen einer Gruppenzugehörigkeit, externen Wertschätzung und Selbstdarstellung bzw. Prestigeaspekten und den Wunsch sozialer Zugehörigkeit bieten. Somit können sich Ansatzpunkte zur Bildung einer kaufverhaltensrelevanten Einstellung bei Kunden eher ergeben als in anderen Leistungskategorien, die weniger öffentlich sichtbar sind.³⁰⁹

Neben Leistungskategorien, die einen erhöhten sozialen Nutzen aufweisen, existieren auch Kategorien, die trotz vermeintlich standardisierter Leistungsangebote eine höhere persönliche Bedeutung für Kunden besitzen. Diese Bedeutung resultiert aus dem Motiv sich durch Erfüllung von individuellen, persönlichkeitsbezogenen und damit emotionalen Prozessen etwas zu gönnen und sich selbst belohnen zu wollen.³¹⁰ Genussmittel wie Champagner können eine entsprechende Bedeutung haben, bei der Kunden das Gefühl geboten wird sich selbst zu belohnen (hedonistischer Nutzen) und auch empfänglich dafür sind, ästhetisch ausgestaltete Leistungsmerkmale wie ein exklusives Flaschendesign (ästhetischer Nutzen) mit einem Mehrwert zu verbinden. Auch Leistungskategorien wie Körperpflegeprodukte oder Babynahrung werden aus Konsumentensicht oft gekauft, um sich oder anderen etwas besonderes zu gönnen und den persönlichen Nutzen zu maximieren.³¹¹ Folglich ist der Kauf dieser Leistungen mit einem **persönlichen Risiko** verbunden, das daraus resultiert, dass einige Leistungsanbieter die eigenen Erwartungen für die Erfüllung des subjektiv empfunden persönlichen Genusses nicht erfüllen können.³¹² Dieses Risiko beruht allerdings – im Vergleich zum sozialen Risiko – hauptsächlich auf der eigenen Identifikation mit einer Marke.³¹³ Anbieter werden danach beurteilt, ob und in welcher Form sie dieses Risiko ausgleichen können und so den angestrebten persönlichen Nutzen bieten. Sie haben somit – im Vergleich zu Anbietern anderer Leistungskategorien – ein erhöhtes Potenzial sich über Attribute, die ihren Kunden helfen sich etwas be-

³⁰⁹ Vgl. ESCH (2007), S. 44.

³¹⁰ Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 76.

³¹¹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 150.

³¹² Vgl. dazu SOLOMON ET AL. (2001), S. 260; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 126. Persönliches Risiko kann in diesem Zusammenhang interpretiert werden als psychisches Risiko persönlich mit der erworbenen Leistung unzufrieden zu sein.

³¹³ Vgl. FISCHER/PERRY (2004), S. 340.

sonderes zu gönnen, ein differenzierendes Leistungsangebot aufzubauen.³¹⁴ Auf diesen Märkten existiert daher ebenfalls kein alleiniger Wettbewerb zwischen Anbietern auf der funktionalen Nutzenebene.

4.1.2.3 Leistungskategoriespezifische Zugehörigkeit als Indikator des wahrgenommenen Commoditisierungsgrades

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass das wahrgenommene Kaufrisiko und die Relevanz von sozialen und persönlichen Nutzenattributen je **nach Produktmarkt** erheblich **variieren** können.³¹⁵ Auf einigen Märkten erkennen Kunden markenspezifische Nutzenpotenziale auf persönlicher oder sozialer Ebene an und sehen sich bei der Markenwahl im Rahmen der Kaufentscheidung mit dem Risiko konfrontiert, dass diese Nutzenpotenziale nicht erfüllt werden.³¹⁶ Daher existieren hier zahlreiche Marken, die entsprechende Potenziale in unterschiedlichen Ausprägungsformen bedienen und so von Kunden als differenziert(-er) wahrgenommen werden. Auf anderen Märkten hingegen können Anbieter nicht auf solche, (latent) vorhandenen Bedürfnisse zur Befriedigung persönlicher und sozialer Nutzenpotenziale aufbauen. Dort werden Marken daher i.d.R. als symbolisch gleichwertig gesehen und somit die Leistungskategorie insgesamt stärker mit Commodities assoziiert (vgl. Abbildung 9):

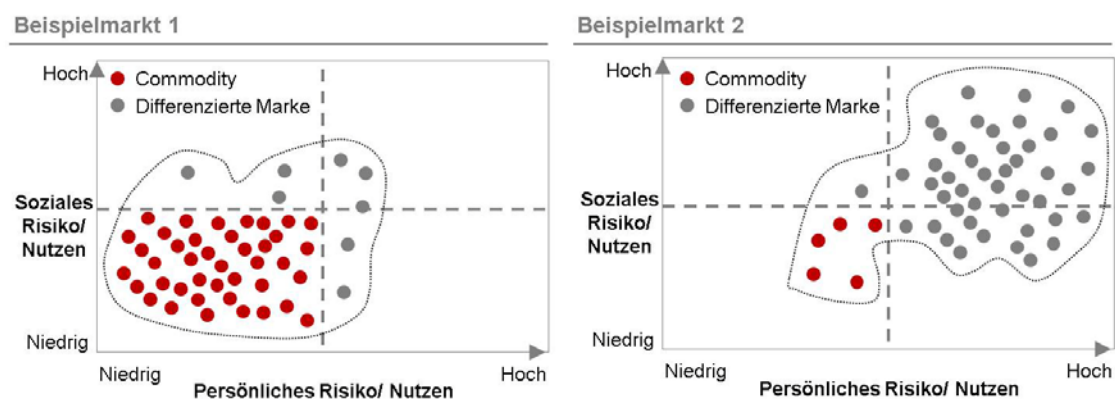


Abbildung 9: Leistungskategoriespezifische Markenwahrnehmung – Exemplarische Betrachtung

³¹⁴ Vgl. ESCH (2007), S. 44.

³¹⁵ Vgl. BACKHAUS (2002), S. 48 ff.

³¹⁶ Vgl. MEFFER/BURMANN (2005d), S. 367; ESCH (2007), S. 156. Dies erscheint beispielsweise bei Kameras nachvollziehbar. Sie sind mit allem erdenklichen technischen Schnickschnack ausgestattet. Das wichtigste Detail ist aber der Knopf, mit dem man die Kamera auf Automatik stellt. Sie wird nicht ihrer selbst Willen gekauft, sondern dient zur Demonstration eines bestimmten Lebensgefühls. Auch der Geländewagenboom ist ebenfalls nicht durch sachliche Eigenschaften erklärbar. Die meisten dieser Fahrzeuge haben nie Schlamm unter den Rädern gehabt. Es hat etwas mit dem ideellen Zusatznutzen der Leistung zu tun.

Quelle: ³¹⁷ung
Eigene Darstellung.

Zwischen verschiedenen Leistungskategorien lässt sich daher mit zunehmenden sozialen und persönlichen Nutzen- und Risikokomponenten – die Kunden mit spezifischen Markenangeboten innerhalb einer Leistungskategorie verbinden – ein abnehmender **Commoditisierungsgrad** festzustellen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass je geringer soziale und persönliche Nutzenkomponenten in einer bestimmten Leistungskategorie ausgeprägt sind, desto höher der Anteil an Commodities (bzw. der Commoditisierungsgrad in der Leistungskategorie) ist und desto geringer damit die heutigen Ansatzpunkte zum Aufbau differenzierter Marken innerhalb der Leistungskategorie sind. Auf dieser Basis lassen sich Leistungskategorien in vier – nicht zwingend überschneidungsfreie – Kategorien unterteilen (vgl. Abbildung 10):



Abbildung 10: Markenpotenziale und Commoditisierung auf verschiedenen gesättigten Märkten

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgangspunkt dieser Unterteilung sind **gesättigte Märkte** bzw. Leistungskategorien, auf denen ausgereifte und in Bezug auf funktionale Eigenschaften austauschbare Angebote dominieren und Kunden keine ausgeprägten, funktionalen Risiko- bzw. Nutzenpotenziale bei der Leistungsauswahl wahrnehmen.³¹⁸ Dieser Ausgangspunkt umschließt eine große Zahl verschiedener Leistungskategorien, denen auch etablierter Markenhersteller angehören, deren Leistungskategorien ebenfalls von zuneh-

³¹⁷ Beispielmarkt 1 zeigt einen Markt ohne latent vorhandene soziale oder persönliche Nutzenbedürfnisse. Beispielmarkt 2 weist zahlreiche differenzierte Angebote auf.

³¹⁸ Vgl. ESCH (2007), S. 156. Preisliche Risiko- und Nutzenpotenziale – als heute oftmals einzige, offensichtliche Unterscheidungsmerkmale zwischen verschiedenen, als Commodity wahrgenommenen Leistungsangeboten – sollen an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden.

mender Angebotsvielfalt und Imitationen geprägt sind.³¹⁹ Dennoch liegt bei einigen Leistungskategorien – deren Märkte als gesättigt gelten – ein höheres, subjektiv wahrgenommenes Risiko vor. Zum einen wird ihnen aufgrund der "**öffentlichen Bühne**", auf der ihr Konsum stattfindet ein höheres soziales Risiko (Feld II) beigegeben. Zum anderen kann, aufgrund der besseren Möglichkeit der Selbstverwirklichung oder der höheren Identifikation mit persönlichen Werten ein gesteigertes Risiko (Feld III) entstehen, dass mit dem Kauf einer bestimmten Leistung, der angestrebte **persönliche Genuss** nicht erreicht werden kann. U.U. resultiert das damit einhergehende, erhöhte Informationsbedürfnis auch aus der Kombination beider Risikokomponenten, in denen Marken aus Kundensicht zur Vermeidung evtl. risikobehafteter Kaufentscheidungen durch Schaffung eines **beidseitigen Zusatznutzens** dienen können (Feld IV). Diese Leistungskategorien zeichnen sich daher durch ein höheres Kundeninvolvement und ein gesteigertes Kundeninformationsbedürfnis aus und weisen so für Commodity-Anbieter eine leichtere Möglichkeit auf, anhand bereits bestehender, leistungskategorie-spezifischer Nutzenmerkmale einstellungsbildend auf Kunden einzuwirken und ihr Kaufverhalten aktiv zu beeinflussen.³²⁰

Leistungen, die Leistungskategorien in Feld II-IV zuzuordnen sind, grenzen sich somit von Leistungen ab, deren Leistungskategorien im "**Commodity-Sumpf**" stecken, denen es aus Kundensicht nicht vergönnt ist, über entsprechende Risiko-/ Nutzenkomponenten zu verfügen (Feld I). Dort lässt fehlendes Involvement, basierend auf subjektiv vernachlässigbarem Risiko, Wettbewerb auf der Informationsebene gar nicht erst stattfinden. Funktionale Leistungsmerkmale stehen bei der Nutzenbetrachtung im Vordergrund.³²¹ Die Einstellung der Kunden weist so gleiche oder ähnliche Vorstellungsbilder auf. Es werden keine anbieterspezifischen Information Chunks gebildet. Das Kundenwissen beschränkt sich lediglich auf Spezifika der Leistungskategorie. Informationen werden hier nicht marken- sondern merkmalsweise gespeichert. Aufgrund ähnlicher, funktionaler Merkmale werden i.d.R. alle Alternativen akzeptiert – auch wenn auf einigen Märkten leichte Differenzierungsmerkmale bestehen.³²² Kunden greifen bei der Auswahl eines Angebotes so oftmals zur nächstbes-

³¹⁹ Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 153.

³²⁰ Vgl. ESCH (2007), S. 45 ff.

³²¹ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 85.

³²² Ein Bspl. ist der Tankstellenmarkt, wo drei Anbietergruppen mit unterschiedlicher Qualitätswahr-
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ten Alternative, ihr Awareness Set bei der Auswahl von Commodities gleicht i.d.R. auch ihrem Consideration Set (Anzahl akzeptierter Anbieter).³²³ Marken werden damit in diesen Leistungskategorien als nicht relevant wahrgenommen, soziale und/ oder persönliche Risiko- und Nutzenpotenziale nicht erkannt (vgl. Abbildung 11):³²⁴

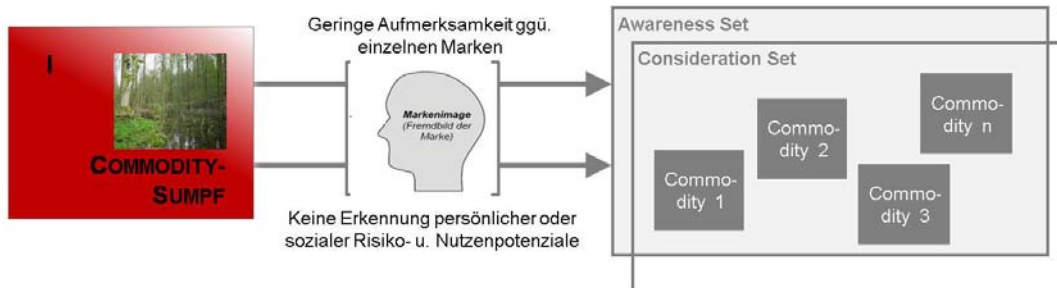


Abbildung 11: Kundenwahrnehmung von Commodity-Märkten

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine nachhaltige Differenzierung innerhalb der "**Commodity-Märkte**"³²⁵ von Feld I bedarf so anderer Voraussetzungen als bei anderen, funktional gleichartigen Leistungen. Ohne sozialen Druck und persönliche Genusspotenziale stehen Kunden der Entscheidung gleichgültig gegenüber. Daher muss ihnen bei diesen Leistungen zunächst beigebracht werden, dass verschiedene Angebote mit spezifischen Eigenschaften existieren, bei denen es ebenfalls relevante Unterschiede hinsichtlich sozialer und persönlicher Nutzenpotenziale geben kann.³²⁶ Sie glauben heute nicht, dass entsprechende Angebote differenzierende Eigenschaften aufweisen können, da sie damit zusammenhängende **Bedürfnisse und Informationen** als **trivial** ansehen.³²⁷ Sie erkennen **keinerlei Risiken** in der Kaufentscheidung an und haben so auch keine Idee welchen Beitrag eine Marke leisten kann, um mögliche soziale und/ oder persönliche Risiken zu minimieren bzw. erweiterte, ideelle Nutzenpotenziale jenseits des funktionalen (Grund-)Nutzens in diesen Leistungskategorien aufzuzeigen.³²⁸

Die Ausgangslage für Markenhersteller in den vier Kategorien ist somit sehr unter-

nehmung existieren: A-Marken (Aral, Shell, etc.), B-Marken (Jet, Avia, etc.) und freie Tankstellen.

³²³ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 91; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 394.

³²⁴ Vgl. BRUHN (2005), S. 71.

³²⁵ Leistungskategorien innerhalb des "Commodity-Sumpfes", die von (Mainstream-)Kunden gesamtheitlich als austauschbar sowie ohne soziale und persönliche Risiko-/ Nutzenpotenziale wahrgenommen werden, sollen im Rahmen dieser Arbeit nun als Commodity-Märkte bezeichnet werden.

³²⁶ Vgl. MEFFERT/LASSLOP (2005), S. 491.

³²⁷ Vgl. ESCH (2007), S. 157; WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 94.

³²⁸ Vgl. CALLOWAY (2003), S. 133.

schiedlich. Anbieter müssen jeweils andere strategische Differenzierungsoptionen forcieren. Im weiteren Verlauf soll daher der **Fokus auf Commodity-Märkte** gelegt werden,³²⁹ deren Anbieter nicht nur vor dem Problem stehen, dass Ihr Leistungsangebot als austauschbar empfunden wird, sondern auch die Herausforderung annehmen müssen, Kunden zunächst einmal grundsätzlich zu erklären, dass ihre Leistung (-skategorie) differenzierende Elemente aufweist und Marken eine Relevanz haben.

4.2 Besonderheiten im Selbstbild von Commodities

Neben der Kundenwahrnehmung basiert eine Marke im Verständnis der identitätsorientierten Markenführung auch zwingend auf ihrer Identität.³³⁰ Sie kann nur differenziert erscheinen, wenn die Identität fest in der markenführenden Institution verankert ist. Sie ist die Voraussetzung für das Kundenvertrauen in die Marke.³³¹ Anbieter von Commodities weisen daher auch zwingend ein Identitätsproblem auf. Sie erscheinen in ihrem Marktumfeld austauschbar und haben bisher nicht die richtige Strategie zu einer nachhaltigen Differenzierung über ihre Markenidentität gefunden. Woraus aber resultiert dieses Identitätsproblem? Zur Beantwortung dieser Frage sollen mögliche Schwächen bei der Ausgestaltung der Markenidentität aufgezeigt werden. Diese Aufstellung kann jedoch nur einen exemplarischen Charakter besitzen. Jeder Anbieter verfolgt individuelle Strategien, um seine Marke für Kunden sichtbarer zu gestalten. Ziel ist daher nicht ein übergreifendes Bild für alle Anbieter aufzuzeigen, sondern denkbare Schwachstellen bei der Ausgestaltung von Markenleistungen (Kap. 4.2.1) und anderen Identitätskomponenten (Kap. 4.2.2) zu erkennen.

4.2.1 Mögliche Schwachstellen der Ausgestaltung von Markenleistungen

Markenleistungen – als Ergebnis aller Markenidentitätskomponenten – sind die Manifestation des angestrebten Kundennutzens.³³² Da Commodities jedoch aus Kundensicht keinen differenzierenden Nutzen darstellen, taugen ihre heutige Leistungen nicht zur Präferenzbildung.³³³ Daher stellt sich die Frage, ob derzeitige Handlungs- u.

³²⁹ Entsprechende Strategien sind natürlich auch auf anderen Märkten anzuwenden, jedoch existieren dort bereits (latente) Kundenbedürfnisse, auf die Commodity-Anbieter zurückgreifen können.

³³⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996).

³³¹ Vgl. BONGARTZ/BURMANN/MALONEY (2005), S. 449.

³³² Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 363.

³³³ Vgl. GREENSTEIN (2004).

Denkmodelle tatsächlich immer zielführend sind. Im Folgenden sollen daher denkbare Schwachstellen und ihre Implikationen im Zusammenhang mit der nachhaltigen Ausgestaltung von Markenleistungen auf Commodity-Märkten dargestellt werden.

4.2.1.1 Positionierung über Aktualität und Informationseffizienz

Aktualität sowie Informationseffizienz sind Ansatzpunkte, die einige Autoren und Praktiker auf Commodity-Märkten als sinnvoll betrachten.³³⁴ Anbieter akzeptieren dabei die Austauschbarkeit ihrer Marke und fokussieren sich stattdessen auf eine häufig, leicht wiedererkennbare Darbietung. Der Schwerpunkt der **Aktualitätsstrategie**³³⁵ liegt darauf die geringe Kundenleistung bei der Verarbeitung und Speicherung von Informationen durch eine ständige Darbietung zu kompensieren.³³⁶ Durch Erhöhung der Berührungspunkte und dauerhafte Thematisierung soll die Marke im Gedächtnis bleiben.³³⁷ Ihr soll so eine Präsenz verschafft werden, ohne dass die Marke jedoch zwingend mit konkreten Eigenschaften verknüpft wird (vgl. z.B. Chiquita Bananen).³³⁸ Neben der Erhöhung der Quantität der (Werbe-)Maßnahmen soll darüber hinaus eine **informationseffiziente Ausgestaltung der Leistung** indifferenten Kunden die Entscheidungsfindung auf unübersichtlichen Märkten erleichtern.³³⁹ Anhand prominenter Platzierung am P-o-S und klarer Herausstellung der Markierung sollen Marken für Kunden sofort erkennbar sein und die Orientierung erleichtern.³⁴⁰ Erhöht werden kann es solcher Wiedererkennungseffekt dabei insb. durch Kopplung mit äußeren Reizen (klassische Konditionierung).³⁴¹ Spezielle Farben, Formen, Töne oder Gerüche können bewusst eingesetzt werden um die Aufmerksamkeit der Kunden zu beeinflussen, mit der die dargebotene Leistung betrachtet wird.³⁴² Die Begründung für deren Wirkung liegt in dem unterliegendem Involvement-Paradox: Je weniger

³³⁴ Vgl. dazu ausführlich MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), S. 30 ff; ESCH (2007), S. 250 ff.

³³⁵ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 242; ESCH (2007), S. 157. Die Strategie orientiert sich an den Untersuchungsergebnissen zum Mere Exposure Effekt, der besagt, dass durch häufiges Zusammenreffen mit einem Objekt die Wahrnehmung bzgl. des Objektes veränderbar ist.

³³⁶ Vgl. WIMMER (1980); KEITZ (1983).

³³⁷ Vgl. WIEDMANN/SIEBELS (2004), S. 18.

³³⁸ Vgl. ausführlich ESCH (2007), S. 258; BAKER ET AL. (1986); HOYER/BROWN (1991) zur Wirkung des Mere Exposure Effektes.

³³⁹ Vgl. MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), S. 30.

³⁴⁰ Vgl. BURMANN/WENKE (2007), S. 25; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 372.

³⁴¹ Vgl. ausführlich TROMMSDORFF (2009), S. 243 ff. zum Prinzip der klassischen Konditionierung.

³⁴² Vgl. MÜHLBACHER (1988), S. 87.

wichtig eine Leistung für Kunden ist, umso wichtiger sind Marketing-Stimuli die beim Verkauf eingesetzt werden.³⁴³ Kunden werden so aktiviert und können eine schnelle Entscheidungsfindung anhand der leichteren Wiedererkennbarkeit der Marke herbeizuführen. Als gutes Beispiel für eine solche, schnelle Wiedererkennbarkeit dienen häufig Waschmittel- oder Kosmetiktüchermarken (Toilettenpapier, Taschentücher, etc.).³⁴⁴ Tempo ist ein gutes Beispiel: Die prägnante blaue Farbe und das rote Klebeband macht es auch in einer Vielzahl dargebotener Angebote leicht auffindbar.

Beide Strategien verzichten darauf das Kundeninvolvement zu erhöhen, sondern haben stattdessen das Ziel, die Gleichsetzung von Awareness Set und Consideration Set bei habitualisierten oder impulsiven Kaufentscheidungen bei Commodities aufzuheben und stattdessen ihre **Marke als primäres Zielobjekt einer habitualisierten Kaufentscheidung** zu positionieren. Die angestrebte Wiedererkennbarkeit der Marke hat zwar es einen Einfluss darauf wie eine Leistung wahrgenommen wird, Kunden dauerhaft aus ihrer Passivität zu lenken schafft sie aber nicht.³⁴⁵ Anbieter verlassen sich daher primär auf deren "Bequemlichkeit", da Kunden nicht bereit sind für vergleichbare, subjektiv risikoneutrale Leistungen Kosten und Zeit zur Informationssuche aufzuwenden.³⁴⁶ So entscheiden sie sich, trotz Austauschbarkeit für oft genannte bzw. schnell erkennbare Marken.³⁴⁷ Eine solche "Markenwahl" ermöglicht es ihnen ihre Beurteilungskosten entsprechend zu reduzieren.³⁴⁸ Die grundlegend neutrale Einstellung wird jedoch nicht verändert. Daher muss eine solche Markenwahl auch nicht durch Zufriedenheit erfolgen.³⁴⁹ Preissenkungen oder Sonderangebote können schnell eine alternative Wahl auslösen. Wenn eine andere Marke leichter zu erwerben ist zögern Kunden nicht lang.³⁵⁰ Da sich Kunden der Marke nicht verpflichtet fühlen, können z.B. Auslagen am P-o-S reichen, um bestehende Kaufmuster zu ändern und sie zur (impulsiven) Entscheidung für andere Marken zu bewegen.³⁵¹ So

³⁴³ Vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 157.

³⁴⁴ Vgl. MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), S. 29.

³⁴⁵ Vgl. SCHLOTTMANN (1988), S. 131 ff.

³⁴⁶ Vgl. BRUHN (2005), S. 77.

³⁴⁷ Vgl. EHRENBURG ET AL. (1997), S. 12.

³⁴⁸ Vgl. PICOT (1982), S. 270; Der Marke kommt eine transaktionskostensenkende Rolle zu. Transaktionskosten sind Kosten für Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung des Kaufaktes.

³⁴⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 405.

³⁵⁰ Vgl. KUSS (1991), S. 24 ff.

³⁵¹ Vgl. SOLOMON et al. (2001), S. 273.

werden Markenentscheidung nicht wirklich aus Markenüberzeugung getroffen, sondern folgen Entschlüssen, die auf einer gewissen Vertrautheit mit der Marke fußen ohne ihr dabei aber ein dauerhaftes Alleinstellungsmerkmal zuzuordnen.³⁵² Die Nachhaltigkeit einer solchen "Differenzierung" ist daher fragwürdig. Ein Konkurrent – von denen auf Commodity-Märkten zahlreiche vorhanden sind – kann auf diese Weise leicht das Kundenverhalten beeinflussen, da er auf wenig (intrinsischen) Widerstand gegen einen Markenwechsel stoßen wird.³⁵³

4.2.1.2 Ausschließliche Fokussierung auf funktionale Innovationen

Die Vermeidung funktionaler Qualitätseinbußen gegenüber dem Wettbewerb steht auch bei Commodity-Anbietern auf der Prioritätenliste, denn aus Kundesicht zeichnen sich Commodities auf funktionaler Ebene durch Eigenschaften aus, die **Basisanforderungen**³⁵⁴ auf ihren Märkten darstellen.³⁵⁵ Sie sind zwingend zu erfüllen, da Kunden sonst unzufrieden sind. Leistungsversagen würde schnell mit Kundenverlust abgestraft, da genügend Alternativen vorhanden sind. Einen Beitrag zur Differenzierung können diese funktionalen Weiterentwicklungen i.d.R. aber nur schwerlich bieten, da ein entsprechendes Leistungsniveau standardmäßig vorausgesetzt wird.³⁵⁶

Nichts desto trotz versuchen einige Anbieter darüber hinaus den funktionalen Mehrwert ihres Angebotes im Vergleich zu Konkurrenzangeboten so weiterzuentwickeln bzw. zu verbessern, dass, über die Erfüllung von Basisanforderungen hinaus, eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb entsteht.³⁵⁷ **Innovationen** auf der Leistungsebene sollen ihnen dabei helfen eine entsprechende Stärkung ihres funktionalen Leistungsangebotes zu erreichen.³⁵⁸ So kann eine Leistung durch eine Steigerung der Qualität (bspw. Pampers mit Schlafeinlage für besseren Feuchtigkeitsschutz) oder durch Erhöhung der Praktikabilität (bspw. Krombacher 11-er Kasten für

³⁵² Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 352.

³⁵³ Vgl. MEFFERT/SCHRÖDER/PERRY (2002), S. 29 ff.

³⁵⁴ Vgl. HERZBERG (1971); BRANDT (1993); KANO ET AL. (1984) zur Zufriedenheitsforschung und unterliegenden Modellen, die zeigen, dass in der subjektiven Wahrnehmung des Kunden Zufriedenheits- (Begeisterungseigenschaften, Rewardfaktoren und Motivatoren) und Unzufriedenheitsfaktoren (Basisanforderungen, Penalty- und Hygienefaktoren) existieren.

³⁵⁵ Vgl. bspw. PELHAM (1997), S. 276; AUFREITER/ELZINGA/GORDON (2003).

³⁵⁶ Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 166 f.

³⁵⁷ Vgl. HANSEN/BUSH (1999), S. 120.

³⁵⁸ Vgl. SCHRAGE (2007), S. 14; BEVERLAND (2001), S. 394 ff; WALTI (2007).

"Wenig-Trinker") verbessert werden.³⁵⁹ Die Frage ist jedoch, ob eine so erlangte Differenzierung für Kunden auch immer einen relevanten Mehrwert darstellt oder ob sie nicht eher als **"Fool's gold"** zu verstehen ist, d.h. als Erweiterung einer funktionalen Leistungskomponente, die Kunden zwar dankend annehmen, die sie aber nicht dazu animieren einen höheren monetären Beitrag zu entrichten bzw. ihre Markenloyalität fördern.³⁶⁰ Insbesondere bei der Erweiterung von funktionalen Nutzenkomponenten auf gesättigten Märkten ist eine solche Gefahr (latent) vorhanden, da sie – im Gegensatz zu niemals abschließend zu befriedigenden symbolischen Bedürfnissen – eher "Defizitbedürfnisse" darstellen, bei denen kein grundlegendes Verlangen nach mehr (Nutzen) besteht, wenn sie erst einmal bedürfniserfüllend befriedigt sind.³⁶¹ Für Commodities ist insofern kritisch anzumerken, dass entsprechende funktionale Leistungsveränderungen oft nur unzureichend von Kunden gewürdigt werden.³⁶²

Ein weiteres Problem ist zudem, dass eine funktionale Nutzenerweiterung bei Erfolg i.d.R. schnell vom Wettbewerb kopiert werden kann, da sich komplexe Innovationen oder Schutzmechanismen wie Patente selten auffinden lassen.³⁶³ Die meisten Anbieter haben so Probleme mit **Nachahmungen der Wettbewerber**. Eine mögliche Vorteilposition eines Innovators ist oft nur von kurzer Dauer.³⁶⁴ Eine Fokussierung auf rein funktionale Innovationen und eine ausschließliche Erhöhung des funktionalen Nutzens hat daher auf vielen Commodity-Märkten im Zeitverlauf eher zu einer Zunahme des relativen Bedeutungsverlustes der Innovationsfähigkeit geführt.³⁶⁵ Bemühungen enden mittel- bis langfristig in marginalen Leistungs- und Vermarktungsevolutionen.³⁶⁶ Gleichzeitig wachsen minimale Kundenerwartungen von morgen schneller und verschärfen damit Konkurrenz- und Kostendruck. Für einen nachhaltigen Markterfolg stellen entsprechende Innovationen so i.d.R. keine ausreichende Bedin-

³⁵⁹ Vgl. BONGARTZ/BURMANN/MALONEY (2005) S. 452.

³⁶⁰ Vgl. AUFREITER/ELZINGA/GORDON (2003), die den Begriff "Fool's Gold" im Rahmen ihrer Ausarbeitung zu differenzierenden Produkteigenschaften als Attribute beschreiben, die zwar differenziert vom Wettbewerb sind, für Kunden aber nur eine geringe Relevanz aufweisen.

³⁶¹ Vgl. HILL (1990), S. 263; BAUER/SCHMIDT (2006), S. 188.

³⁶² Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 94.

³⁶³ Vgl. HOFBAUER/SCHMIDT (2007), S. 79.

³⁶⁴ Vgl. EHRENBERG ET AL. (1997), S. 7.

³⁶⁵ Vgl. ESCH (2007), S. 43.

³⁶⁶ Vgl. BURMANN/BLINDA (2003), S. 36.

gung dar.³⁶⁷ Zwar verstehen sich einige Firmen (indirekt) als Treiber dieser voranschreitenden Zunahme von Basisanforderungen und versuchen auf dieser Basis eine differenzierende Position anhand eines zielgerichteten Innovationsmanagements aufzubauen,³⁶⁸ jedoch ist es ein fortlaufender Wettkampf um die nächste Innovation. Aufgrund immer kürzer werdender Innovationszyklen laufen Anbieter so irgendwann in Gefahr, dass funktionale Differenzierungspotenziale im Zeitverlauf immer geringer werden oder ihr Ertrag durch hohe Innovationskosten (weiter) marginalisiert wird.³⁶⁹

4.2.1.3 Ausbleibende Nachhaltigkeit funktionaler Differenzierungsstrategien

Betrachtet man die vorangegangenen Kapitel zur Ausgestaltung der Markenleistung zeigt sich, dass bisher dargestellte, funktionale Optionen zur Ausweitung des Markennutzens nicht zwingend als zielführend auf Commodity-Märkten zu betrachten sind. So scheinen einige Autoren und Unternehmensvertreter die Austauschbarkeit von Commodities als gegeben hinzunehmen und forcieren bei der Darbietung der Leistung ausschließlich Möglichkeiten über Aktualität bzw. Informationseffizienz im Rahmen einer klassischen Konditionierung kurzfristig den ökonomischen Nutzen zu steigern (Kap. 4.2.1.1). Andere dagegen folgen der Prämisse, dass eine Erhöhung der funktionalen Qualität – trotz hohem Wettbewerb und weitgehender Erfüllung bestehender funktionaler Defizitbedürfnisse – Unternehmen auch auf Commodity-Märkten einen (langfristigen) Wettbewerbsvorteil schafft und konzentrieren sich daher vor allem auf die Erweiterung des utilitaristischen Nutzens (Kap. 4.2.1.2).

Zur dauerhaften Anpassung der heute neutralen Kundeneinstellung scheinen rein funktionale Differenzierungsansätze daher nicht ausreichend. Sie werden nicht erkannt oder können verhältnismäßig leicht unterminiert werden. So können sie eher als "Schwachstellen" bei der Realisierung einer nachhaltig differenzierten Ausgestaltung von Markenleistungen auf Commodity-Märkten bezeichnet werden.

³⁶⁷ Vgl. CALLOWAY (2003), S. 145.

³⁶⁸ Vgl. SCHRAGE (2007), S. 13; EHRENBERG ET AL. (1997), S. 8. Siehe z.B. Unilever ("Our priority is innovation. And in case it is not clear, it's innovation") und Scott Paper ("We don't invest like it is a commodity"), die (funktionale) Innovationen als zentrale Differenzierungskomponente auffassen.

³⁶⁹ Vgl. MEFFERT/LASSLOP (2005), S. 471.

4.2.2 Mögliche Schwachstellen weiterer Markenidentitätskomponenten

Eine Marke muss sich im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung zwingend an Werten, Herkunft, Persönlichkeit und organisationalen Fähigkeiten orientieren und auf eine Vision zusteuern.³⁷⁰ Neben der Ausgestaltung von Markenleistungen kann daher auch ihr Widerspruch zu anderen Identitätskomponenten dazu führen, dass sie undifferenziert erscheint. Es gilt deshalb, Aufmerksamkeit für bestehende Ausprägungsformen zu erhalten und eine Grundlage für deren Würdigung zu schaffen.³⁷¹ Alle Aktivitäten der Markenführung müssen inhaltlich widerspruchsfrei sein.³⁷² Steht die angestrebte Positionierung dagegen im Kontrast zu **Markenwerten**, kann sie in der Außerdarstellung keine Grundüberzeugungen von Management und Mitarbeitern wiedergeben.³⁷³ Das Nutzenversprechen wird dann nicht vollumfänglich durch Markenerlebnisse bestätigt. Nur durch ein aktives "Erleben" gemeinsamer Werte kann sich aber ein positives Markenimage herausbilden.³⁷⁴ Eine nachhaltige Erlebnisvermittlung darf daher nicht nur Werbung und Leistungsgestaltung einschließen, sondern muss an allen "brand touch points" greifbar für die Kunden sein.³⁷⁵ Bei Zuwiderhandlung besteht Gefahr, dass die Marke durch inkonsistentes Verhalten leidet. Auch bzw. gerade Anbieter von Commodities müssen daher eine angestrebte Positionierung ihrer Marke zwingend mit den unterliegenden Markenwerten verbinden, um von Kunden konsistent wahrgenommen zu werden und so die Voraussetzung für eine differenzierte Wahrnehmung überhaupt erst zu schaffen.

Eine Markenpositionierung kann zudem nicht losgelöst von ihrer **Herkunft** betrachtet werden.³⁷⁶ Eine Marke erscheint nur differenziert, wenn ihre essentiellen Merkmale im Zeitverlauf erhalten bleiben.³⁷⁷ Die Verinnerlichung beruht auf Lernprozessen, die nur erfolgreich ablaufen, wenn die Inhalte über eine gewisse Zeit konstant sind. Häufige Veränderungen verunsichern Kunden. Herkunft ist so ebenfalls eine entschei-

³⁷⁰ Vgl. BONGARTZ/BURMANN/MALONEY (2005), S. 449.

³⁷¹ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 90.

³⁷² Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 45 ff; BURMANN/ZEPLIN (2006), S. 12 ff.

³⁷³ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 15.

³⁷⁴ Vgl. BURMANN/SCHALLEHN (2008a), S. 61 ff.

³⁷⁵ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 68 ff; CALLOWAY (2003), S. 79.

³⁷⁶ Vgl. ESCH (2007), S. 83.

³⁷⁷ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (2001), S. 158 f.

dende Komponente.³⁷⁸ Speziell auf gesättigten Commodity-Märkten können externe³⁷⁹ und interne Marktdynamiken³⁸⁰ jedoch dazu führen dass eine solche Ausrichtung der Marke keine priorisierte Stellung einnimmt.³⁸¹ Aufgrund der mangelnden Differenzierbarkeit sehen sich einige Commodity-Anbieter auf ihren Märkten daher in der Defensive und handeln daher reaktiv, aufgrund von aktuellen Marktgegebenheiten ohne sich spezifisch an Ihrer Herkunft auszurichten bzw. auf dieser Basis eine differenzierte Marke anzustreben. Eine solch mangelnde Kontinuität kann jedoch bei verschiedenen Marken innerhalb einer Leistungskategorie zu völlig unterschiedlicher Akzeptanz führen.³⁸² Ein langfristig eindeutiger Kommunikationsstil kann so nicht verfolgt werden. Eine **Markenpersönlichkeit**, die nicht auf der markenführenden Institution basiert, kann sich nicht entwickeln. Im schlimmsten Fall greifen Anbieter dabei nicht nur auf Positionierungsräume zurück, die losgelöst von Werten und Herkunft definiert werden, sondern bedienen sich darüber hinaus eines vermeintlich marktadäquaten Markenbildes, das nicht eigenständig abgrenzbar, sondern mit den, von der Konkurrenz vermittelten Botschaften austauschbar ist.³⁸³ So zeigt die Praxis, dass oftmals Positionierungseigenschaften angestrebt werden, die die zur Zeit auf dem Markt verbreiteten Ansichten über Leistungen wiedergeben. Markenbewegungen finden in bereits vorhandenen Positionierungsräumen statt, die bekannte Kundenbedürfnisse zu befriedigen versuchen.³⁸⁴ Dadurch entsteht schnell eine Übernahme von Branchenklichees. Marken weisen oft ähnliche Positionierungsräume auf.³⁸⁵ In der Konsumgüterindustrie werden Marken so häufig über Freiheit, Aben-

³⁷⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 361 ff; CALLOWAY (2003), S. 31.

³⁷⁹ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (2001), S 158. Externe Marktdynamik basiert auf Veränderungen in Kundenbedürfnissen, Verkürzung von Produktlebenszyklen, Deregulierung von Märkten, Fusionen u. technologischen Sprüngen. Diese Faktoren sind auf Commodity-Märkten besonders ausgeprägt.

³⁸⁰ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (2001), S 159. Interne Marktdynamik basiert auf unzureichender strategischer Grundausrichtung, Sättigungserscheinungen im Management, häufigen Mitarbeiterwechseln oder kurzfristiger Erfolgsorientierung. Aufgrund hoher externen Dynamik liegt die Schlussfolgerung nahe, dass Commodity-Anbieter daher auch mit internen Dynamiken zu "kämpfen" haben.

³⁸¹ Vgl. HOFBAUER/SCHMIDT (2007), S. 79.

³⁸² Siehe bspw. die unterschiedliche Wahrnehmung der Marken Marlboro und Camel. Während Camel vormals eine führende Zigarettenmarke war, liegt der heutige Marktanteil bei <5%. Schuld ist die inhaltliche Diskontinuität, die Markenpersönlichkeit wurde vom Camel-Mann zum Stoffkamel, zum Young-Professional bis zum Sternenbild häufig geändert. Marlboro hingegen setzt kontinuierlich auf das Werbekonzept des *Marlboro Country* und zählt heute zu den zehn wertvollsten Marken der Welt. Vgl. KELLER (2008), S. 29 ff; HESS (1987), S. 49; POLLAY ET AL. (1996).

³⁸³ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 137.

³⁸⁴ Vgl. ESCH (2007), S. 165.

³⁸⁵ Vgl. CALLOWAY (2003), S. 75; ESCH (2004), S. 34.

teuer oder Spaß angepriesen.³⁸⁶ Wenn man daher Markennamen in der Werbung zudeckt, erhält man oft den Eindruck, Anzeigen würden für die gleiche Marke werben.³⁸⁷ Dies führt dazu, dass sich mittlerweile emotionale Positionierungen vieler Marken so stark ähneln, dass nicht mehr nur von einer Homogenisierung der funktionalen Leistungsebene gesprochen werden kann, sondern fast schon von einer **Homogenisierung der Werbung**.³⁸⁸ Auf Commodity-Märkten kommt zudem hinzu, dass entsprechende Positionierungsräume heute keine Bedeutung für Kunden haben, da sie diesen Leistungen einstellungsneutral gegenüberstehen. Daher werden Marken – trotz hoher Vermarktungsinvestitionen – als undifferenziert angesehen.³⁸⁹

Aus diesem Grund sollten Markenanbieter versuchen die zukünftige Marktsituation stärker im Rahmen einer langfristigen **Vision** zu antizipieren. Zwar enthält eine Vision zwangsläufig spekulative Elemente, sie ist aber trotzdem losgelöst von kurzfristigen Trends anzulegen, um durch entsprechende Lernprozesse im Zeitverlauf eines klaren Markenbild aufzubauen.³⁹⁰ Unternehmen müssen vorsichtig mit dem kurzfristigen Ausgleich von Imagedefiziten sein. Dieser ersetzt kein strategisches Konzept. Eine einmal eingeschlagene Positionierung muss langfristig verfolgt werden.

Darüber hinaus sind **organisatorische Fähigkeiten** bei einigen Commodity-Anbietern sehr stark auf Preis- und Kostenvorteile als strategischem Eckpfeiler ausgerichtet.³⁹¹ Schlanke Prozesse, günstige Rohstoffquellen, niedrige Produktions- und Sales-Kosten und Kapazitätsauslastung stellen wichtige Ziele dar.³⁹² Standardisierungs- und Outsourcingbemühungen sind die Folge. Im Gebrauchsgütersektor sind daher häufig Gleichteile- und Plattformstrategien zu beobachten, die zur einheitlichen Verwendung ganzer Baugruppen führen und oft von Fremdfirmen produziert und vertrieben werden.³⁹³ Dagegen ist an sich nichts einzuwenden, jedoch kann eine einseitige Verfolgung entsprechender Ziele dazu führen, dass entscheidende Aspekte dessen, was die Markenidentität ausmacht ins Hintertreffen geraten. Mitarbeiter können den

³⁸⁶ Vgl. WIEDMANN/BAUSBACK (2006), S. 2 und S. 53; BEKMEIER-FEUERHAHN (2004), S. 883.

³⁸⁷ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 138.

³⁸⁸ Vgl. NÖTHEL (1999), S. 27 ff.

³⁸⁹ Vgl. SINCLAIR/SEWARD (1988), S. 32.

³⁹⁰ Vgl. HOFBAUER/SCHMIDT (2007), S. 79.

³⁹¹ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 87.

³⁹² Vgl. SCHMIDT (2005), S. 2 ff; ZENTES (2006), S. 2.

³⁹³ Vgl. BURMANN/WENSKE (2007), S. 3.

Kundenkontakt verlieren, es kann gar zur irreführenden Markenwahrnehmung durch Einsatz von "Fremdmitarbeitern" kommen.³⁹⁴ So kann die Kundenorientierung im Konflikt mit Kostenzielen in den Hintergrund treten. Kundenbezogene Wünsche können eventuell durch voranschreitende Standardisierungsbemühungen nicht bedient werden.³⁹⁵ Eine mögliche Konsequenz ist, dass sich Anbieter verstärkt auf Bedürfnisse von Durchschnittskunden inkl. Lieferung einer Standard-Qualität zu attraktiven Preisen fokussieren.³⁹⁶ Eine wechselseitige Beziehung zwischen Kunden und Marke kommt schwer auf, Kundenerwartungen werden eher undifferenziert aufgenommen.

Um Widersprüche bei der Markenidentität zu vermeiden, ist deshalb der Aufbau einer wahrnehmbaren, individuellen sowie zeitpunkt- und -raumbezogen stimmigen Ausgestaltung aller Identitätskomponenten notwendig.³⁹⁷ Mögliche Schwachstellen gilt es zu optimieren: Markenidentität muss auf Basis von Herkunft, Vision, Werten und Markenpersönlichkeit weiterentwickelt werden, organisationale Fähigkeiten müssen marktgerecht kombiniert und Leistungen gefördert werden, die im Einklang mit anderen Identitätskomponenten stehen.³⁹⁸ Hektischer, reaktiver Aktionismus ermöglicht dagegen keinen wahrhaftigen Hintergrund für ein spezifisches Markennutzenversprechen.³⁹⁹ Marken sollten stattdessen als langfristiger Sicherheitsanker für Kunden in der dynamischen Umwelt dienen und sich Marktanforderungen anpassen ohne dabei jedoch die eigene Markenidentität aus den Augen zu verlieren.⁴⁰⁰ Nur so kann eine Marke auch ihren Kunden gegenüber als nachhaltig differenziert erscheinen.

4.3 Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Commodities Besonderheiten im Fremd- und Selbstbild aufweisen. Im Rahmen der Analyse des Käuferverhaltens zeigt sich im Fremdbild, dass Commodities typische Low-Involvement-Käufe darstellen, die sich in impulsiven oder habituellen Kaufentscheidungen manifestieren. Kun-

³⁹⁴ Vgl. FRIEBE (2001), S. 11 zeigt auf, dass multinationale Konzerne heute ca. 33% der weltweiten Aktiva kontrollieren, jedoch nur 5% der Mitarbeiter stellen. Im Unternehmen Cisco bspw. werden 60% der ausgelieferten Produkte nie von einem Cisco-Mitarbeiter in den Händen gehalten.

³⁹⁵ Vgl. SCHMIDT (2005), S. 3.

³⁹⁶ Vgl. WALTI (2007), S. 99.

³⁹⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 45 f.

³⁹⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005c) S. 79.

³⁹⁹ Vgl. HILL (1990), S. 262.

⁴⁰⁰ Vgl. BONGARTZ/BURMANN/MALONEY (2005), S. 449.

den verlassen sich bei ihnen auf die Austauschbarkeit der angebotenen Qualität und nehmen keinerlei Unsicherheit wahr. Ihre Einstellung gegenüber Anbietern von Commodities ist daher neutral und undifferenziert.

Trotzdem existieren in einigen Leistungskategorien, die einen gleichwertigen funktionalen Nutzen aufweisen, differenzierte Marken. Die Begründung dafür liegt in einer höher wahrgenommenen Relevanz dieser Leistungskategorien, d.h. in einem höher eingestuften Risiko bzw. Nutzen, welches auf sozialen und/ oder persönlichen Attributen basiert, die mit der Leistungskategorie in Verbindung gebracht werden. Bei entsprechenden Leistungskategorien ist eine Differenzierung so prinzipiell eher möglich als bei Leistungskategorien, bei denen eine solche Wahrnehmung nicht vorhanden ist und Kunden erst einmal grundlegend erklärt werden muss, dass überhaupt relevante Unterschiede zwischen verschiedenen Anbietern existieren können. In diesen Leistungskategorien wird der Nutzen einzelner Leistungen als gleichwertig angesehen, die Bereitschaft zur Informationsaufnahme ist gering, so dass Kunden eher leistungskategoriespezifische Information Chunks aufbauen als Wissen über spezifische Anbieter innerhalb dieser Commodity-Märkte zu erlernen.

Zur Darstellung der Besonderheiten im Selbstbild wurde eine exemplarische Betrachtung der Markenidentitätskomponenten vorgenommen. Dabei zeigt sich, dass einige Anbieter Markenleistungen anstreben, die nicht primär darauf abzielen Commodities nachhaltig zu differenzieren. So ist etwa der Fokus auf Aktualität und Informationseffizienz der Marken konstant durch die Handlungen anderer Anbieter gefährdet bzw. bedarf eines höheren (Werbe-)Budgets als es andere Commodity-Anbieter aufwenden (können). Der alleinige Fokus auf funktionale Nutzensteigerung sollte ebenfalls kein alleiniges Ziel für Commodity-Anbieter darstellen, da entsprechende Leistungskomponenten u.U. gar nicht wahrgenommen werden. Ein zusätzliches Problem bei der geplanten Erweiterung des funktionalen Leistungsangebotes ist zudem, dass solche Leistungsverbesserungen bei Erfolg meist schnell vom Wettbewerb kopiert werden. Solche Bemühungen enden daher eher in marginalen Verbesserungen, die zwar kontinuierlich die Basisanforderungen auf einem Markt erhöhen, nicht jedoch dauerhaft differenzierend wirken.

Beim Streben nach vermutlich marktadäquaten Markenleistungen kann es zudem passieren, dass Markenleistungen nicht im Einklang mit Werten, Herkunft oder einer langfristigen Vision der Marke stehen. Eine eindeutige und individuelle Markenpersönlichkeit kann so nicht entstehen, speziell wenn Anbieter bei einer vermeintlich

markadäquaten Positionierung auf Merkmale zurückgreifen, die ebenfalls von der Konkurrenz angestrebt werden – was unter anderem passieren kann wenn Commodity-Anbieter einen zu starken Fokus auf Kosten-/ Preisvorteile legen und sich dabei nur auf undifferenzierte Bedürfnisse von Durchschnittskunden fokussieren.

Diese Besonderheiten stellen Anbieter von Commodities vor große Herausforderungen. Insb. bei Leistungen, die sich nicht durch soziale oder persönliche Risiko- bzw. Nutzenkomponenten auszeichnen und denen Kunden einstellungsneutral begegnen, erscheint eine nachhaltige Differenzierung schwierig. Für diese Leistungen bedarf es daher eines spezifischen Blickwinkels auf mögliche Differenzierungsstrategien.

5. Möglichkeiten einer nachhaltigen Differenzierbarkeit von Commodities

Zur nachhaltigen Differenzierung von Leistungen, die einem hohen Commoditisierungsgrad unterliegen – d.h. von Angeboten innerhalb von Commodity-Märkten sollen – sollen nun Möglichkeiten einer nachhaltigen Differenzierung diskutiert werden. Dazu wird zunächst die Kundeneinstellung als zentrale Wirkungsgröße vorgestellt (Kap. 5.1). Dann werden mögliche Ansatzpunkte einer nachhaltigen Differenzierung (Kap. 5.2) sowie entsprechende Moderatoren (Kap. 5.3) betrachtet. Anschließend sollen die so gewonnen Erkenntnisse zusammenfassend betrachtet und in einem Gesamtmodell verdichtet dargestellt werden (Kap. 5.4).

5.1 Kundeneinstellung als zentrale Wirkungsgröße zur Überprüfung von Differenzierungspotenzialen

Um nicht als dauerhaft austauschbar angesehen zu werden, muss ein Unternehmen sein Angebot differenzieren. Das Ausmaß der Differenziertheit hängt dabei von den Kunden ab.⁴⁰¹ Im Rahmen einer Differenzierungsstrategie muss berücksichtigt werden, was Kunden wollen.⁴⁰² Eine solche Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn eine Marke im Bewusstsein der Kunden ein einmaliges Image besitzt.⁴⁰³ Ein solches Markenimage wurde bereits vorab als Einstellungskonstrukt, "[...] welches das [...] Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt" definiert.⁴⁰⁴ Es handelt sich demzufolge um eine individuelle Einstellung, die das Bild der Marke beim Kunden repräsentiert.⁴⁰⁵

Kap. 4 zeigt jedoch, dass diese Einstellung bei Leistungen auf Commodity-Märkten nicht sonderlich ausgeprägt ist. Eine Beziehung zwischen Kunden und Marke ist nicht bzw. nur schwach vorhanden und kann schnell zu Gunsten eines anderen Anbieters unter- bzw. abgebrochen werden. Aus Kundensicht bewusste Interaktionen mit der Marke finden nicht statt. Zu einer solchen, interaktiven MKB besteht – aufgrund der wahrgenommenen Austauschbarkeit – keine Notwendigkeit. Um sich abzugrenzen, müssen Anbieter daher die neutrale Einstellung ihrer Kunden im Zeitver-

⁴⁰¹ Vgl. PLÜSS (2005), S. 650.

⁴⁰² Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 467 ff.

⁴⁰³ Vgl. WIEDMANN/BAUSBACK (2006), S. 50.

⁴⁰⁴ Zum Begriff des Markenimages vgl. ausführlich Kap. 2.2.3 sowie KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 168 ff; TROMMSDORFF (2009), S. 158 ff.

⁴⁰⁵ Vgl. zur Abgrenzung von Image u. Einstellung ausführlich BURMANN/STOLLE (2007), S. 21 ff.

lauf ändern. Eine solche **Einstellungsänderung** ist die Voraussetzung, um die bestehende Austauschbarkeit aufzuheben bzw. zu begrenzen.⁴⁰⁶ Anbieter stehen daher vor der Herausforderung neue Ansatzpunkte zur positiven Wahrnehmung durch ihre Kunden zu realisieren, um die Kundenbereitschaft zu erhöhen sich mit ihrem Leistungsangebot auseinanderzusetzen.⁴⁰⁷ Nur so können sich Kunden – auf Basis entsprechender (neuer) Erkenntnisse – für eine Intensivierung der Beziehung entscheiden. Eine Änderung der Kundeneinstellung kann damit zu einer bewussteren Interaktion zwischen Anbietern und ihren Kunden auf Commodity-Märkten und damit letztendlich auch zu einer Stärkung der MKB beitragen.⁴⁰⁸ Im weiteren Verlauf sollen daher mögliche Ansatzpunkte sowie damit einhergehende Potenziale zur Schaffung einer positiven Einstellung bei entsprechenden Commodities evaluiert werden.⁴⁰⁹

5.2 Ansatzpunkte der Differenzierung im Rahmen der Einstellungsänderung

Eine mögliche Änderung der Einstellung kommt in einer Vielzahl theoretischer Ansätze zum Ausdruck.⁴¹⁰ Einige dieser Ansätze haben den formalen Status von Theorien, andere sind mehr eine informelle Zusammenfassung von Einflussgrößen. Einige sind kognitiv orientiert, andere konzentrieren sich auf das emotionale Geschehen des Einstellungswandels, einige befassen sich überwiegend mit Kommunikation, andere

⁴⁰⁶ Vgl. HILL (1990), S. 262.

⁴⁰⁷ Vgl. PARK/YOUNG (1983), S. 320 f.

⁴⁰⁸ Vgl. WENKE (2008), S. 90 ff; Zwischen MKB und -image kann langfristig keine eindeutige kausale Richtung abgeleitet werden. Der Zusammenhang kann eher als Regelkreis beschrieben werden, in dem beide Konstrukte einander beeinflussen. Die kausale Richtung ist abhängig vom jeweiligen Untersuchungsziel. Gemäß der Theorie der sozialen Durchdringung (vgl. ALTMANN/TAYLOR (1973)) können Kunden in einer interaktiven MKB im Zeitverlauf die Persönlichkeit einer Marke durchdringen und dabei neue, relevante Aspekte der Markenpersönlichkeit kennenlernen. Eine bestehende MKB nimmt somit Einfluss auf das Image. Die Markenpersönlichkeit ist jedoch definitorisch gleichzeitig Bestandteil des Images (vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 78 ff.), so dass auch eine Veränderung des Images aufgrund der, im Rahmen der Beziehung neu erlernten Aspekte, zu vermuten ist. In der Folge entscheiden Kunden – als zentrale Beziehungspartner der MKB – auf Grundlage der erlernten Erkenntnisse über die Qualität bzw. Stärke der MKB. Daher kann ebenfalls von einer Beeinflussung der MKB durch das Markenimage ausgegangen werden. Im Rahmen der zeitpunktbezogenen Betrachtung innerhalb dieser Arbeit soll dabei insb. letzterem Wirkungszusammenhang gefolgt werden. Um die Intensität der MKB von Leistungsangeboten auf Commodity-Märkten zu fördern bzw. eine vollumfängliche MKB auf Basis einer differenzierten Marke erst entstehen zu lassen, soll der Fokus der angestrebten Untersuchung auf Ansatzpunkten zur Änderung der Kundeneinstellung gegenüber den angebotenen Commodities liegen.

⁴⁰⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 122; KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 217 ff. Hinterliegendes Verständnis ist dabei die positive Wirkung auf die Kaufwahrscheinlichkeit durch eine zunehmend positive Kundeneinstellung.

⁴¹⁰ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 204 sowie Kap. 4.1.1.1.2.

mit Kundenerfahrungen.⁴¹¹ Im Rahmen dieser Arbeit soll der Auffassung von TROMMSDORFF gefolgt werden, der besagt, dass jede Einstellung gefühlsmäßig (affektiv) und wissensbasiert (kognitiv) bedingt sein kann.⁴¹² Mögliche Ansatzpunkte zur Einstellungsänderung müssen also affektiv oder kognitiv von Kunden wahrgenommen und verarbeitet werden, um eine differenzierte Wahrnehmung zu erreichen. Daher sollen im Folgenden die Notwendigkeit des aktiven Management der Kundenwahrnehmung durch Schaffung neuer Beurteilungskriterien aufgezeigt werden (Kap. 5.2.1), um auf dieser Basis eine Einstellungsänderung durch neue persönliche (Kap. 5.2.2) und soziale Beurteilungskriterien (Kap. 5.2.3) zu realisieren.

5.2.1 Notwendigkeit des aktiven Managements der Kundenwahrnehmung durch Schaffung neuer Beurteilungskriterien

Es stellt sich die Frage, wie sich durch Management der Kundenwahrnehmung auf Commodity-Märkten der Wettbewerb weg von einstellungsneutralen, habitualisierten oder impulsiven Kaufentscheidungen unter Low-Involvement hin zu Kaufentscheidungen lenken lässt, bei denen Anbieter die Chance erhalten Kunden einen möglichen Markenmehrwert aufzuzeigen.⁴¹³ In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, aufzuzeigen, dass die, mit Commodities zusammenhängenden Bedürfnisse und Informationen nicht per se austauschbar sind, sondern ein solcher Mehrwert möglich ist.⁴¹⁴ Konkrete Ansatzpunkte dazu müssen jedoch aus Kundensicht erst noch geschaffen werden müssen. Kunden muss zunächst einmal vermittelt werden, worin im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten eigentlich der Mehrwert liegt.⁴¹⁵ Ein solches **aktives Management der Kundenwahrnehmung** findet heute auf Commodity-Märkten nicht (ausreichend) statt. Wenn es Commodity-Anbietern aber gelingt, Kunden einen solch spezifischen **Zusatznutzen ihres Angebotes** glaubhaft zu vermitteln, kann auch für Angebote auf Commodity-Märkten eine differenzierte Wahrnehmung (Einstellungsänderung) aus Kundensicht entstehen.⁴¹⁶

⁴¹¹ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 146 ff; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 204.

⁴¹² Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 151 sowie Kap. 4.1.1.1.2 zur Darstellung der Nicht-Berücksichtigung der konativen Dimension der Einstellung.

⁴¹³ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 207.

⁴¹⁴ Vgl. EHRENBURG ET AL. (1997), S. 23.

⁴¹⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 376; LURIE/KOHLI (2003), S. 9.

⁴¹⁶ Vgl. MCCUNE (1998), S. 49.

Eine solche Einstellungsänderung ist jedoch nicht leicht. Es handelt um einen **komplexen Prozess**.⁴¹⁷ Erworben werden sollen nicht einzelne Informationen, die in vorhandene Strukturen integriert werden, sondern neue Bedürfnisse (Motive) und Einstellungen die erst einmal grundsätzlich bzgl. einer spezifischen Marke aufgebaut werden müssen.⁴¹⁸ Trotzdem erscheint ein solches Vorgehen notwendig, da Kunden heute nicht bereit sind spezifisches Wissen darüber aufzunehmen welchen Beitrag ein Anbieter ihnen zur Risikominimierung bzw. Nutzenoptimierung bieten kann. Für die Realisierung einer solchen Position bedarf es daher Signalen, die nicht mit bisherigen Kundenerfahrungen übereinstimmen.⁴¹⁹ Um Kunden bewusst anzusprechen, müssen Anbieter durch ihren "Irrelevanz-Filter" gelangen.⁴²⁰ So sind Kunden möglicherweise bereit spezifische Informationen aufzunehmen, anhand derer, der von ihnen wahrgenommene Nettonutzen im Sinne der Angebotszielsetzung verändert werden kann.⁴²¹ Ein zentraler Ansatzpunkt dazu ist die **Beeinflussung der Beurteilungskriterien** des Leistungsangebotes.⁴²² Dieser setzt an dem für die Kaufentscheidung relevanten Set an Kaufkriterien an und kann durch Hinzufügen neuer Kriterien in das Entscheidungsset (Schaffung eines zusätzlichen Nutzens) sowie durch Veränderung der Gewichtung der Kriterien des bestehenden Sets (Stärkung eines bestehenden Nutzens) erfolgen.⁴²³ Beide Möglichkeiten sind prinzipiell denkbar, jedoch sollten Anbieter bevorzugt auf Kriterien setzen, die auf Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften basieren.⁴²⁴ Diese sind durch ihre Niemals-Beurteilbarkeit besonders geeignet.⁴²⁵ Da jedoch bei Commodities primär Sucheigenschaften vorliegen bzw. Erfahrungseigenschaften, die durch gesammelte Erfahrungen für Kunden beurteilbar erscheinen, scheinen **neue Kriterien** daher eher zweckdienlich zur Beeinflussung der Kaufentscheidung auf Commodity-Märkten.⁴²⁶ Zudem sind diese aus Kundensicht leichter mit dem bestehenden Leistungsangebot zu verknüpfen als die

⁴¹⁷ Vgl. WOLFE (1977), S. 539; GUPTA (2003); KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 324 ff.

⁴¹⁸ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 246; WOLFE (2001), S. 539.

⁴¹⁹ Vgl. MEIER (2006), S. 188; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 71.

⁴²⁰ Vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 265; SLADEK/BLANKE (2007), S. 48.

⁴²¹ Vgl. LURIE/KOHLI (2003), S. 8.

⁴²² Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 207; FOSTER (2008), S. 10 ff; sowie WEISS (2007) für Fast Food Restaurants; WEIß/WHITEHALL (2006) für Coffee Shops; BEVERLAND (2001) für Kiwis; WILK (2006) für Wasser; MCQUISTON (2003) für Stahl; WALTI (2007) für Nahrungsmittel allgemein.

⁴²³ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 94.

⁴²⁴ Vgl. BILLEN/RAFF (2005), S. 161; BARRIER (1998); KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 361.

⁴²⁵ Vgl. HÜSER/MÜHLENKAMP (1992), S. 150; BILLEN/RAFF (2005), S. 161.

⁴²⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 213.

Veränderung bereits bestehender Beurteilungskriterien.⁴²⁷ Durch eine solche Ergänzung des Kriteriensets mit neuen Kriterien können Kunden "überrascht" und mit neuen Herausforderungen bzgl. ihrer bisher automatisierten Entscheidungsfindung konfrontiert werden.⁴²⁸ So kann eine Marke Einfluss nehmen auf den "Frame", d.h. den (kognitiven) Rahmen in dem die Marke in ihrer Leistungskategorie gesehen wird (Änderung der Einstellung), vorausgesetzt sie schafft es, Kunden im Rahmen der Etablierung von neuen Beurteilungskriterien einen zusätzlichen sowie dauerhaften Nutzen des eigenen Leistungsangebotes anzubieten.⁴²⁹

Ansatzpunkte zu einer solchen Nutzenstiftung lassen sich dabei in allen Kategorien der Markennutzenassoziation finden.⁴³⁰ Da jedoch auf Commodity-Märkten auf funktionaler Nutzenebene ein zäher "Kampf" zur Erreichung kurzfristiger Differenzierungsspielräume "tobt",⁴³¹ erscheint es zielführender, Kunden zusätzliche **symbolische Nutzen- bzw. Risikopotenziale** zu vermitteln und sich auf soziale und/ oder persönliche Nutzenkomponenten zu fokussieren.

5.2.2 Einstellungsänderung durch neue persönliche Nutzenkomponenten

Im Rahmen dieses Kapitel soll dargestellt werden, welche neuen Nutzenkriterien durch persönliche Nutzenattribute geschaffen werden können, um aus Kundensicht entweder vorhandene Positionierungsräume zu erweitern oder gar neue Positionierungsräume zu schaffen und auf diese Weise einen realen Beitrag zur Nutzensteigerung erzielen. Es soll anhand einer beispielhaften Betrachtung aufgezeigt werden, wie Anbieter in die Lage versetzt werden können ihre Produkte um einen **hedonistischen oder ästhetischen Genuss** anzureichern, auf dessen Basis Kunden bereit sind ihre heute neutrale Einstellung anzupassen und so der entsprechenden Marke entweder eine eigene Nischenposition im Wahrnehmungsraum zuzuordnen oder sie in der allgemeinen Kategorie in eine eindeutigere Position zu rücken.⁴³²

⁴²⁷ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 403 ff.

⁴²⁸ Vgl. ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 208; CARPENTER/GLAZER/NAKAMOTO (1994), S. 339; KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 381 ff.

⁴²⁹ Vgl. SCHMIDT (2005).

⁴³⁰ Hinterliegende Kategorien basieren auf der Fünfteilung der Markennutzenassoziation nach BURMANN/STOLLE (2007). Vgl. dazu auch ausführlich Kap. 2.2.3.

⁴³¹ Vgl. dazu ausführlich Kap. 4.2.1.2.

⁴³² Vgl. SOLOMON ET AL. (2001), S. 265.

5.2.2.1 Aufbau von hedonistischen Genusspotenzialen

Ein hedonistischer Kundengenuss erfordert einen starken Persönlichkeitsbezug. Anbieter müssen verstehen, was genau Kunden das Gefühl gibt sich verwöhnen zu lassen bzw. sich etwas zu gönnen und ihnen dabei den Wunsch nach Abwechslung erfüllt.⁴³³ Oft haben Kunden jedoch selbst keine Vorstellung davon, was eigentlich genau einen solchen Genuss für sie darstellt. Es obliegt daher Anbietern relevante Nutzenpotenziale aufzudecken.⁴³⁴ Als erste, sinnvolle Ansatzpunkte dazu dienen vor allem **Lebensstile und Wertesysteme** von Kunden.⁴³⁵ Dabei muss sichergestellt werden, dass Anbieter Merkmale fördern, die für Kunden auch zukünftig von hoher Relevanz sind.⁴³⁶ Sie müssen verstehen, wie sich Wertvorstellungen weiterentwickeln und neue Lebensbedingungen auf das Kaufverhalten wirken.⁴³⁷ Dabei muss die Überwindung einer verengten Sichtweise und die innovative Bestimmung von bislang evtl. sogar unmöglich erscheinenden Differenzierungspotenzialen den Startpunkt bilden.⁴³⁸ Hilfreich sind dazu bspw. Untersuchungen zum allgemeinen Wertewandel.⁴³⁹ So lassen sich Leistungsattribute erkennen, die Kunden das Gefühl geben, dass sie beim Kauf ein Mehrwert im Vergleich zum ursprünglich austauschbaren Leistungsangebot erwartet. Die Marke, die es in diesem Zusammenhang am besten hinbekommt Kunden über neue Genusspotenziale aufzuklären, hat dabei auch die besten Chancen diesen Kunden einen hedonistischen Zusatznutzen anzubieten.⁴⁴⁰

⁴³³ Vgl. STANTON/HERBST (2005), S. 11.

⁴³⁴ Vgl. CALLOWAY (2003), S. 133; LURIE/KOHLI (2003), S. 9; ESCH (2007), S. 152. So soll die in Kap. 4.2.2 dargestellte Besetzung vorhandener Positionierungsräume vermieden werden. Eine solche Positionierung bedarf einer langfristigen Perspektive und darf sich nicht nur an heutigen Idealvorstellungen von Kunden orientieren, die mittels Marktforschung erhoben werden.

⁴³⁵ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 118 f.

⁴³⁶ Vgl. dazu ausführlich Kap. 4.2.2 sowie weiterführend WEINBERG/DIEHL (2005), S. 269; CALLOWAY (2003), S. 120; SLADEK/BLANKE (2007), S. 45.

⁴³⁷ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 91.

⁴³⁸ Vgl. WIEDMANN/LUDEWIG (2005), S. 99.

⁴³⁹ Vgl. dazu auch Kap. 4.1.1.1.

⁴⁴⁰ Vgl. McQUISTON (2003), S. 350 ff.

Beispiel

Ein Beispiel hedonistische Nutzenpotenziale auf Basis von Gesundheits-/Wellnessattributen bei einer Leistung aufzubauen bietet Actimel von Danone. Das Produkt wird nicht primär über Geschmack oder bestimmte Inhaltsstoffe positioniert. Mittelpunkt der Positionierungsstrategie ist vielmehr die Stärkung der körpereigenen Abwehrkräfte, die durch täglichen Genuss des Produktes gefördert werden soll. So sollen Kunden nicht nur das Gefühl haben etwas Gutes für Ihre Gesundheit zu tun, sondern auch zu einer verstärkten Nutzung angeregt werden.



Im Fall von Danone wurden so zusätzliche Bedürfnisse von Kunden aus dem Bereich Gesundheit und Wellness geweckt, die vorher im Zusammenhang mit Jogurtkonsum nicht wirksam waren. Es entstand ein neues Segment des probiotischen Trinkjogurts bei dem Danone mit 63% Marktanteil klarer Marktführer ist.⁴⁴¹ Ein solcher, zusätzlicher hedonistischer Genuss kann dabei – wie bei Actimel – durch kombinierte Vermarktung mit (geschützten) funktionalen Leistungsmerkmalen den persönlichen Zusatznutzen des Angebotes stärken,⁴⁴² aber idealerweise auch ausschließlich auf Werten basieren, die Kunden losgelöst von konkreten funktionalen Leistungsmerkmalen das Gefühl vermitteln zusätzliche persönliche Nutzenkomponenten zu bieten.⁴⁴³ So wird bspw. durch die Marke "Du darfst" – selbst ohne Angabe spezifischer Zutaten – das Gefühl vermittelt soviel essen zu können, wie man will und sich trotzdem wohl und schlank zu fühlen. Das Duschgel "Cliff" galt jahrelang als Synonym für einen Duschgenuss mit besonders revitalisierender Frischewirkung.⁴⁴⁴ Ein weiteres Beispiel ist der Babynahrungshersteller Hipp, der mit seinem Namen als Garant dafür einsteht, dass nur Rohstoffe aus rein biologischer Provenienz verwendet werden.⁴⁴⁵

5.2.2.2 Aufbau von ästhetischen Genusspotenzialen

Eine sinnlich-ästhetische Markenreicherung basiert ebenfalls auf persönlichkeitsbezogenen Nutzenattributen. Durch eine Verknüpfung mit Merkmalen basierend auf

⁴⁴¹ Vgl. BAUER/SCHMIDT(2006), S. 197.

⁴⁴² Vgl. O.V. (2009a), L-Casei Defensis Kultur als vermarkteter Zusatz des Produktes.

⁴⁴³ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 126.

⁴⁴⁴ Vgl. ESCH (2007), S. 215.

⁴⁴⁵ Vgl. BAUER/SCHMIDT (2006), S. 196.

Schönheit, Geschmack, Akustik, Haptik, etc. soll eine differenzierende Bedürfnisbefriedigung durch das Leistungsangebot entstehen.⁴⁴⁶ Entsprechende Anreicherungen von Leistungen werden seit geraumer Zeit im Marketing thematisiert, um der wahrgenommenen Homogenität auf Märkten zu entkommen.⁴⁴⁷ Durch Verknüpfung einer Marke mit sinnlich-ästhetischen Merkmalen sollen dabei Angebotsvorteile wirksamer vermittelt und Kunden bei ihrer Entscheidungsfindung im Rahmen einer emotionalen Konditionierungsstrategie entlastet werden.⁴⁴⁸ So soll eine (unbewusste) Verankerung in der Psyche der Kunden stattfinden und im Zeitverlauf eine Bindung hervorgehoben werden, die nur schwer von der Konkurrenz nachgeahmt werden kann.⁴⁴⁹

Es stellt sich jedoch insbesondere auf Commodity-Märkten die Frage, ob eine entsprechende **sinnlich-ästhetische Konditionierung** des Leistungsangebotes wirklich immer ausreichend ist, um eine Leistung nachhaltig von der Konkurrenz zu differenzieren.⁴⁵⁰ Zum einen lässt sich heute bereits – durch Einsatz oftmals gleicher sinnlich-ästhetischer Merkmale – von einer Homogenisierung der Werbung sprechen.⁴⁵¹ Zum anderen zeigen WIEDMANN/SCHMIDT auf, dass entsprechende Inhalte und Erlebnisse vor allem dann für Kunden relevant sind, wenn sie auch in einem Zusammenhang mit der Kernleistung stehen: Merkmale die Schönheit und Jugendlichkeit ausdrücken, haben so beispielsweise in der Kosmetikbranche einen ganz anderen Stellenwert als auf anderen Märkten.⁴⁵² Einige Autoren weisen daher darauf hin, dass eine solche Strategie vor allem bei öffentlichen Prestige- und Luxusgütern sinnvoll ist,

⁴⁴⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 366 f.

⁴⁴⁷ Vgl. ESCH (2007), S. 154 f; KROEBER-RIEL (1984), S. 211 ff; WIEDMANN/BAUSBACK (2006), S. 52 f.

⁴⁴⁸ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 116; TROMMSDORFF (2009), S. 243. Analog der klassischen Konditionierung soll ein anfangs unbedeutender Markenname allmählich fest mit einem positiven Gefühl verknüpft werden. Oftmals wird dies als zielführend in Low-Involvement Situationen betrachtet. Ziel ist es, beim (kognitiv) nur gering involvierten Kunden eine positive Grundeinstellung zu einer heute schwach profilierten Leistung zu erreichen.

⁴⁴⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 243.

⁴⁵⁰ Sind etwa die Telekommunikationsmarken "Deutsche Telekom" (Darstellung emotionaler Erlebnismomente in der Werbung bspw. die unerwartete stimmliche Leistung von Paul Potts im Rahmen des britischen Gesangswettbewerbs "Pop Idol") oder Alice ("Darstellung der Marke durch eine hübsche, junge und blonde Frau) heute als nachhaltig differenziert gegenüber dem Wettbewerb zu bezeichnen? Haben Kunden aufgrund der Werbung ihre grundlegende Einstellung zu entsprechenden Marken geändert, so dass sie bevorzugt auf diese Marken zurückgreifen und diese vermissen oder hat die Werbung lediglich dazu beigetragen die Marken zwar differenzierter, aber nach wie vor als Bestandteil des "Commodity-Sumpfes" zu positionieren?

⁴⁵¹ Vgl. NÖTHEL (1999), S. 27 ff; Wiedmann/Bausback (2006), S. 53 sowie Kap. 4.2.2.

⁴⁵² Vgl. WIEDMANN/SCHMIDT (1997), S. 19.

bei denen sinnliche und ästhetische Komponenten per se stärker im Fokus stehen.⁴⁵³ Auf entsprechenden Märkten scheint eine einstellungswirksame Emotionalisierung einer Marke auf Basis von sinnlich-ästhetischen Eigenschaften zumindest leichter realisieren zu sein als auf Commodity-Märkten, bei denen diese Beurteilungsdimensionen heute nicht bestehen.⁴⁵⁴ Diesbezügliche Strategien scheinen auf Commodity-Märkten eher zu größerer Bekanntheit und einer gewissen positiveren Wahrnehmung zu führen,⁴⁵⁵ eine nachhaltige Aufhebung der neutralen Einstellung gegenüber Angeboten und eine vollständige Loslösung aus dem "Commodity-Sumpf" ist jedoch nicht unumstritten wirksam und soll daher an dieser Stelle als Methode der nachhaltigen Differenzierung von Commodities nicht im Fokus der weiteren Ausführungen stehen.⁴⁵⁶ An dieser Stelle soll stattdessen die Möglichkeit betrachtet werden, wie **neue ästhetische Nutzenpotenziale im Rahmen eines leistungs-, verpackungs- und/ oder verkaufstellendesignorientierten, gesamtheitlichen Designkonzeptes** für ein Markenangebot auf heutigen Commodity-Märkten geschaffen werden können.⁴⁵⁷

⁴⁵³ Vgl. bspw. ESCH/ANDRESEN (1996) S. 81; WIEDMANN/BAUSBACK (2006), S. 52 f.

⁴⁵⁴ Zwar lässt sich argumentieren, dass Marken in einer Leistungskategorie wie Telekommunikationsprodukten heute eine höhere Zahl möglicher Ansatzpunkte zur sinnlich-ästhetischen Emotionalisierung aufweisen als bspw. in der – als differenzierter wahrgenommenen – Leistungskategorie der Automobile existieren, bei denen bereits zahlreiche Positionierungsräume durch diverse Anbieter besetzt sind. Auf der anderen Seite jedoch stellt sich jedoch die Frage, ob eine entsprechende emotionale Konditionierungsstrategie losgelöst von bestehenden sinnlich-ästhetischen Risiken es schaffen kann – allein durch den Einsatz von leistungsfernen Emotionen – entsprechende Marken dauerhaft aus dem Commodity-Sumpf zu lösen.

⁴⁵⁵ Vgl. BAKAY/SCHWAIGER (2006), S. 328 ff; HORNIG (2001). Insb. Marken auf dem Energiemarkt haben im Zuge der Marktliberalisierung versucht sich über emotionale Kampagnen zu positionieren. Ob bei Yello Strom ("Strom ist gelb") oder RWE, wo zu John-Lennons-Imagine-Song Kinder, Schaufelradbagger und Wolken im Rahmen eines imagebildenden TV-Spots dargestellt wurden – die Bekanntheit ist im Rahmen dieser Kampagnen gestärkt worden, nichts desto trotz fanden wenige wirkliche Markenwechsel statt und Stromanbieter werden heute nach wie vor als austauschbar von ihren Kunden betrachtet. Der Haupttreiber zum Anbieterwechsel für wechselwillige Kunden ist der Preis, der insb. auf stark frequentierten Internetplattformen wie Verivox heute nahezu in einem transparenten Echtzeitvergleich im jeweiligen Liefergebiet dargestellt wird.

⁴⁵⁶ Letztendlich kann es sich bei dieser Aussage natürlich nur um eine Tendenz handeln, die Beispiele wie die oben dargestellten Märkte (Telekommunikation und Strom) stützen. Zur hinreichenden Bestätigung ist dazu sicherlich eine zeitraumbezogene Einzelfallprüfung auf dem jeweiligen Markt notwendig, die zeigt ob und in welcher Form Kunden aber auch Wettbewerber auf die entsprechende Emotionalisierung reagieren. Im Rahmen dieser Arbeit soll eine Differenzierung basierend auf emotionaler Konditionierung jedoch nicht weiterführend untersucht werden. Zahlreiche Arbeiten haben sich in den letzten Jahrzehnten bereits mit diesem Thema beschäftigt (vgl. bspw. KROEBER-RIEL ET AL. (1979) mit der fiktiven Seifenmarke HOBA oder GHAZIZADEH (1987) mit der Darstellung von Mineralwasser- und Zahnpastamarken). Im Rahmen dieser Arbeit soll daher der Fokus bewusst auf andere Differenzierungsstrategien gelegt werden.

⁴⁵⁷ Vgl. FÖRSTER/KREUZ (2005), S. 5 f. Durch die stärkere Anlehnung an die eigentliche Kernleistung, soll so ein direkter Bezug bzw. Zusammenhang zwischen der Leistung und dem angestrebten ästhetischem (Zusatz-)Nutzen generiert werden.

Beispiel

Als gutes Beispiel dient dabei das produktübergreifende, ästhetische Gesamtkonzept der Marke Alessi, die ein umfangreiches Sortiment von (verspielten) Stylingprodukten des alltäglichen Bedarfs bei Küchen- oder Badartikeln sowie weiteren Einrichtungs- und Dekorationsgegenstände anbietet. Kunden entscheiden sich so, trotz austauschbarer Funktionalität, bei Produkten wie bspw. einer Toilettenbürste bewusst für die Marke Alessi und ordnen ihr damit einen ästhetischen Markenmehrwert zu.



Alessi ist dabei nur ein Beispiel. Ein weiteres, erfolgreiches Beispiele einer Markendifferenzierung basierend auf einem übergreifenden Designkonzept stellt etwa die Marke Apple dar, bei der das **Design** ihrer "Kultobjekte" sicher einen entscheidenden Beitrag zur Wahrnehmung des mit Apple verbundenen, unabhängigen und kreativen Lebensstils geleistet hat. Auch die HiFi-Herstellermarken Bang & Olufsen wäre ohne ihr Design wahrscheinlich unauffälliger.⁴⁵⁸

5.2.3 Einstellungsänderung durch neue soziale Nutzenkomponenten

Neben persönlichen können auch soziale Nutzenpotenziale dazu dienen eine Marke aus Kundensicht differenziert(-er) zu gestalten. Die öffentliche Wahrnehmung bietet dazu im Grunde beste Voraussetzungen für die Konsumgüterindustrie.⁴⁵⁹ Bei Commodities existiert eine öffentliche Wahrnehmung jedoch nicht. Anbieter stehen so vor der Herausforderung wie sie die Erfüllung von Bedürfnissen der **Gruppenzugehörigkeit, externer Wertschätzung und Selbstdarstellung** bei einem heute nicht öffentlichen Gut erhöhen können, um ihre Marken entsprechend in Szene zu setzen. Analog zur Schaffung eines persönlichen Zusatznutzens gibt es dazu im Bereich des sozialen Nutzens nicht die eine Lösung, um Kunden ein Motiv dafür zu liefern zu einer bestimmten Marke zu greifen.⁴⁶⁰ Zahlreiche Strategien lassen sich jedoch insofern zusammenfassen, als dass sie zum einen darauf abzielen die Anzahl der Kundenkontakte zu erhöhen (bspw. die Einrichtung eines eigenen Markenver-

⁴⁵⁸ Vgl. FÖRSTER/KREUZ (2005), S. 5 f; BREEN (2004), S 61 f.

⁴⁵⁹ Vgl. BAUER/SCHMIDT (2006), S. 193.

⁴⁶⁰ Vgl. MEFFERT/LASSLOP (2005), S. 481.

triebsnetzes, die Schaffung von Kundenclubs, die Durchführung von Kundenevents, Einsatz von neuen, kreativen Ideen wie dem Base-Jump Sprung von der Christus-Statue in Rio de Janeiro mit Red Bull-Fallschirm oder auch in Zeiten des Web 2.0 die interaktive Mitgestaltung durch Kunden im Rahmen der Angebotsschaffung, etc.) zum anderen daran interessiert sind, die Leistung durch Verknüpfung mit bestimmten Inhalten oder Personen (emotional) aufzuladen (z.B. Einsatz von Testimonials wie berühmten Personen u. Institutionen, Product Placement in bestimmten Fernsehserien, Sponsoring, Ausrichtung von Events, etc.).⁴⁶¹ Auch bei typischen Commodities werden diese Maßnahmen oft eingesetzt. Wenn ein Einsatz entsprechender Marketinginstrumente bei Commodities aber primär die breite Kundenmasse über Massenmedien anspricht (vgl. aktuell das Beispiel des Wasserherstellers Rosbacher, der sich Michael Schuhmacher als Werbefigur bedient⁴⁶²), kann langfristig zwar die Bekanntheit einer Marke steigen, eine nachhaltig gestärkte öffentliche Wahrnehmung ist aber i.d.R. durch solche Maßnahmen nur schwer erreichbar.⁴⁶³

Im Rahmen einer Differenzierungsstrategie basierend auf sozialem Nutzen ist es daher von Bedeutung nicht einzelne, öffentlichkeitswirksame Maßnahmen prominent im Rahmen der Leistungsvermarktung zu platzieren, sondern vor allem einen Bezug zu unterliegenden Kundenanforderungen herzustellen und diese in eine passende "Story" einzubinden.⁴⁶⁴ Statt die "breite Masse" anzusprechen, kann es für Anbieter auf Commodity-Märkten sinnvoller sein sich auf bestimmte, nicht durch die Konkurrenz besetzte **Zielgruppe(-n)** bewusst und ausführlich zu fokussieren.⁴⁶⁵ So kann Mitgliedern dieser Zielgruppe eine bessere Chance geboten werden Gruppenzugehörigkeit bzw. externe Wertschätzung über den Konsum der angebotenen Leistung zu erreichen.⁴⁶⁶ Durch die gezielte Ansprache von Gruppen, denen sich Kunden zugehörig fühlen (möchten), können so leichter neue Nutzenkriterien in der Markenwahl geschaffen werden, die einen verstärkten Einfluss auf Kauf- und Konsumgewohnheiten

⁴⁶¹ Vgl. ausführlich dazu BAUER/SCHMIDT (2006), S. 193; BURMANN/BLINDA (2003), S. 39 ff; MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 90 ff; WILK (2006), S. 303 ff; ADLER/MCLACHLAN (2005), S. 208 f.

⁴⁶² Vgl. o.V. (2009b).

⁴⁶³ Vgl. dazu auch detaillierte Ausführungen in Kap. 4.2.1.4

⁴⁶⁴ Vgl. SCHMIDT (2005), S. 2; SCHWERDT (2008), S. 26.

⁴⁶⁵ Vgl. ausführlich ALBERT (2002); PELHAM (1997); WALTI (2007); MCCUNE (1998) zur Zielgruppenbildung allgemein bei Commodities sowie WILK (2006) bei Mineralwässern; BIRR (2004); REGITSCHNIG-KUMPAN (2001) bei Strom; JACQUES (2007) bei Zement; Gohr (2005) bei Automobilen.

⁴⁶⁶ Vgl. MCCUNE (1998) S. 46.

einzelner Gruppenmitglieder nehmen.⁴⁶⁷ Wenn markenführende Organisationen es schaffen zielgruppenspezifische Motive zur Bedürfnisbefriedigung in ihren Marketingmix zu integrieren, kann auf diese Weise eine Basis dafür entstehen, dass eine Inszenierung bestimmter Zielgruppen über die entsprechende Marke erfolgen kann.⁴⁶⁸ So kann durch den zielgruppenspezifischen Einsatz von neuen, zusätzlichen Markenkontakten und die emotionale Aufladung der angebotenen Leistung durch – bei den Zielgruppen geachteten – Institutionen und Personen zielgerichteter eine verstärkte öffentliche Wahrnehmung in der Zielgruppe geschaffen werden, die die Marke differenzierter erscheinen lässt. Zielgruppenspezifische Lernprozesse können besser aktiviert werden. Mitglieder der Zielgruppe sind eher bereit leistungsspezifische Informationen aufzunehmen u. ihre Einstellung ggü. der Marke anzupassen.⁴⁶⁹

Beispiel

Ein gutes Beispiel, ein Produkt öffentlichkeitswirksam zu platzieren u. so einen zusätzlichen sozialen Nutzen zu schaffen, bietet die Marke Coca-Cola. Coca-Cola schafft es wie keine andere Marke durch spezifische Werbung, Events und andere Marketingmaßnahmen (z.B. jährliche Weihnachtstrucks oder Sponsoring globaler Freizeitevents wie einer Fußballweltmeisterschaft) eine tiefe Verwurzelung bei Teenagern und jungen Erwachsenen und ein besonderes Zusammengehörigkeitsgefühl zu erreichen. Coca-Cola bietet nicht nur Erfrischung sondern auch das Gefühl des Dazugehörens, des Teilnehmens an einem bestimmten jugendlichem Lebensgefühl.



Coca-Cola dient als prominentes Beispiel der Zielgruppenfokussierung. Ihr Konsum bietet – neben einem persönlichen Nutzen durch das Gefühl sich selbst etwas zu gönnen – einen gesteigerten sozialen Nutzen der öffentlichen Wahrnehmung für junge bzw. junggebliebene Menschen.⁴⁷⁰ Ein weiteres Beispiel ist die Marke Florena, das "Nivea des Ostens", die primär auf Stärkung der regionalen Verbundenheit und Ansprache von Personen aus den neuen Bundesländern setzt.⁴⁷¹ Diese Beispiele zeigen den Versuch, funktional gleichartige Leistungen durch die spezifische An-

⁴⁶⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008) S. 207.

⁴⁶⁸ Vgl. BAUER/SCHMIDT (2006), S. 193.

⁴⁶⁹ Vgl. WILK (2006), S. 308 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. WIEZOREK (2001) S. 91 ff.

⁴⁷¹ Vgl. ausführlich dazu FANUELE (2007) S. 9; SLADEK/BLANKE (2007), S. 45.

sprache bestimmter Zielgruppen prominenter im "Mind-Space" der Kunden innerhalb einer Zielgruppe zu platzieren, d.h. einer Marke eine stärkere Beachtung innerhalb dieser speziellen Zielgruppe zu verschaffen.

Allgemein gilt dabei, je stärker ein Gruppenzusammenhalt ist und je mehr Mitglieder eine Gruppe umfasst, desto größer ist auch der Gruppeneinfluss auf die Markenwahl.⁴⁷² Daher kann es für Unternehmen in diesem Zusammenhang vorteilhaft sein, mehrere Zielgruppen mit gleichen Kriterien unabhängig voneinander anzusprechen, um die Reichweite der Marke zu erhöhen bzw. bewusst Zielgruppen anzusprechen, die für die entsprechende Leistungskategorie als Meinungsmacher dienen können (sog. "**Aficionados**"), die in der Lage sind mit ihrem Bekenntnis zur Marke auch andere Kunden außerhalb der primären Zielgruppe zu überzeugen.⁴⁷³ Anbieter müssen daher ermitteln, wie und wo die für die Leistungskategorie relevanten Meinungsführer zu erreichen sind.⁴⁷⁴ Ein gutes Beispiel für die Ansprache einer bestimmten Zielgruppe, die auch Abstrahleffekte auf weitere Zielgruppen besitzt ist die Marke AIDA, welche zeigt, dass durch die gezielte Ansprache junger Menschen eine öffentliche Wahrnehmung geschaffen werden konnte, die sich zunächst in der jeweiligen Zielgruppe durchgesetzt hat und dann auch auf andere Konsumentengruppen eingewirkt hat. So konnte ein völlig neuer Positionierungsraum für Reisen auf Kreuzfahrtschiffen besetzt u. mit der Marke "AIDA" verknüpft werden, der auch ältere Kunden in ihrer Entscheidungsfindung beeinflusst und ihnen durch die Wahl der AIDA so das Gefühl bietet als junggeblieben angesehen zu werden.⁴⁷⁵ Daher ist es wichtig seine (potenziellen) Kunden genau zu kennen, um gezielt relevante Zielgruppen ansprechen zu können und auf diese Weise über die Entstehung einer öffentlichen Wahrnehmung eine Änderung der Kundeneinstellung zu fördern auf dessen Basis eine Marke eine eigene Nischenposition im Wahrnehmungsraum der Kunden besetzen kann oder in eine eindeutigere Position in der allgemeinen Kategorie rückt.⁴⁷⁶

⁴⁷² Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001) S. 330.

⁴⁷³ Vgl. WALTI (2007) S. 99.

⁴⁷⁴ Vgl. ausführlich dazu KOTLER/BLIEMEL (2001) S. 330.

⁴⁷⁵ Vgl. BAUER/SCHMIDT(2006), S. 197.

⁴⁷⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005c) S. 82 f; SOLOMON ET AL. (2001), S. 265.

5.3 Moderierende Variablen im Rahmen der Einstellungsänderung

Bisherige Ausführungen zeigen den Zusammenhang zwischen der Schaffung neuer, persönlicher und sozialer Nutzenpotenziale bei Commodities und deren Wirkung auf die Kundeneinstellung als Wirkgröße einer differenzierenden Wahrnehmung. Die Richtung und/ oder Stärke dieser Zusammenhänge können jedoch zusätzlich durch sogenannte Moderatoren beeinflusst werden.⁴⁷⁷ Mit der Analyse von moderierenden Effekten wird bezweckt, Aussagen treffen zu können, wann ein kausaler Zusammenhang von geringer oder größerer Bedeutung ist.⁴⁷⁸ Aufgrund der Vielfalt und großen Anzahl möglicher moderierender Variablen sollen hier allerdings die in das Untersuchungsmodell zu integrierenden Variablen aus forschungsökonomischen Gründen auf die Darstellung von zwei zentralen kausalen Zusammenhängen beschränkt werden. Dazu sollen im Folgenden der Fit der unterliegenden Markenidentität mit dem angestrebten persönlichen und sozialen Zusatznutzen (Kap. 5.3.1) sowie der Preis als Qualitätsindikator der Leistungsangebote (Kap. 5.3.2) betrachtet werden.

5.3.1 Wahrgenommener Identitäts-Fit

Bei der Schaffung eines ideellen Zusatznutzens ist der wahrgenommene Identitäts-Fit, den Kunden mit dem Angebot dieser Nutzenkomponenten verbinden, von enormer Wichtigkeit für eine differenzierende Wahrnehmung des jeweiligen Commodity. Aufgrund der Förderung einer höheren Kundenaktivierung bzw. einer bewussteren Informationsverarbeitung auf Kundenseite, bei der Verarbeitung der neuen Nutzenkriterien, muss mit einem verstärkten Interesse an objektiven Hintergrundinformationen über den Einstellungsgegenstand auf der Kundenseite gerechnet werden.⁴⁷⁹ Um das Risiko der Unglaubwürdigkeit des eigenen Angebotes zu minimieren muss daher der **Fit** der neuen persönlichen und sozialen Nutzenpotenzialen **mit der unterliegenden Markenidentität** durch die Kunden stimmen.⁴⁸⁰

⁴⁷⁷ Vgl. AMBLER (1998), S. 9; SAUER/DICK (1993), S. 637 ff.

⁴⁷⁸ Vgl. HADWICH (2003) S. 50; LEVINE/PARKINSON (1994), S. 158.

⁴⁷⁹ Vgl. CHAIKEN (1987).

⁴⁸⁰ Vgl. Kap. 2.2.2. sowie ausführlich dazu MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 358 ff; MALONEY (2007), S. 62.

Nur bei Fit mit der Markenidentität kann ein Angebot als glaubwürdig sein.⁴⁸¹ Neben Aspekten, die die wahrgenommene Individualität des Angebotes und seine Wechselseitigkeit mit Kunden erhöhen (neue persönliche und soziale Nutzenkriterien), sind daher auch zwingend Konsistenz und Kontinuität der Markenidentität im Zeitverlauf zu erhalten.⁴⁸² Eine Marke kann – unter der Bedingung einer konsistenten Umsetzung der angestrebten Positionierung – nur glaubwürdig erscheinen, wenn ihre essentiellen Merkmale im Zeitverlauf trotz der Einführung neuer Nutzenkomponenten erhalten bleiben, in der markenführenden Institution verankert sind und gelebt werden.⁴⁸³ Die Markenidentität befindet sich folglich in einem Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Anpassung.⁴⁸⁴ Ziel muss es daher sein, ihre Komponenten so zu gestalten, dass die Kontinuität im Zeitverlauf gewahrt bleibt und gleichzeitig eine Differenzierung der Commodity-Marke erfolgt.⁴⁸⁵ Idealerweise sollten neue Nutzenkomponenten dabei nicht nur nicht der Markenidentität widersprechen, sondern stattdessen explizit auf ihr basieren. Dies deckt sich mit der Darstellung der ursprungsbedingten Einzigartigkeit einer Marke nach BURMANN/SCHALLEHN, die Markenindividualität nicht nur anhand der Frage definieren ob die Marke in ihrer heutigen Ausgestaltung einzigartig ist, sondern auch ob die heutige Positionierung durch die Markengeschichte einen **individuellen Ursprung** besitzt.⁴⁸⁶

5.3.2 Preis des Leistungsangebotes

Neben dem wahrgenommenen Identitäts-Fit nimmt auch der **Preis** bei Commodities eine **zentrale Rolle als Moderator** der Kundenwahrnehmung ein. Wie bereits vorab erwähnt, stellt er ein starkes Marktsignal dar, dass eine wichtige Botschaft an potenzielle Kunden liefert.⁴⁸⁷ Er ist für Kunden oft eine leicht zugängliche und zentrale Informationsquelle, wenn es darum geht den Wert eines Angebotes im Vergleich zu Konkurrenzangeboten zu evaluieren.⁴⁸⁸ Eine hohe Preisstellung geht dabei gedank-

⁴⁸¹ Vgl. BONGARTZ/BURMANN/MALONEY (2005), S. 449; KATES (2004), S. 463.

⁴⁸² Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 45 ff.

⁴⁸³ Vgl. ausführlich dazu Kap. 4.2.2.

⁴⁸⁴ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (2001), S. 158 f.

⁴⁸⁵ Vgl. ESCH (2007), S. 180.

⁴⁸⁶ Vgl. BURMANN/SCHALLEHN (2008b), S. 9.

⁴⁸⁷ Vgl. ausführlich Kap. 4.2.2.1.

⁴⁸⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 90; TROMMSDORFF (2009), S. 94. Preise werden von Kunden nicht als absolute Größe angesehen, sondern in Relation zu einem internen (gedächtnisbasiert) o.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

lich mit einer höheren Exklusivität der Marke einher. Vice versa führt eine sehr niedrige Preisstellung oft zu einer wahrgenommenen "Vermassung" der Marke.⁴⁸⁹ Ein Preis kann daher als wahrgenommenes Äquivalent des unterliegenden Leistungsbündels, als **Indikator für die Qualität** einer Leistung dienen, indem er Kunden einen Hinweis darüber gibt, wie die Qualität der jeweiligen Leistung einzuschätzen ist.⁴⁹⁰ Das gilt vor allem in Situationen, in denen die Leistungsqualität schwierig zu beurteilen ist oder auch in Situationen, in denen Kunden der Kaufentscheidung aufgrund eines geringen Involvements keine hohe kognitive Beachtung schenken.⁴⁹¹ Bei Commodities steht der Preis daher heute bereits im Fokus der Nutzenbewertung, denn Kunden setzen sich nur oberflächlich mit Leistungsunterschieden einzelner Anbieter auseinander und stützen ihre Kaufentscheidung dabei vor allem auf den Preis.⁴⁹² Sind dagegen bei Leistungen, die sie entsprechend (kognitiv) involviert betrachten gut strukturierte und verlässliche andere Qualitätshinweise verfügbar, wie etwa Warentests, dann ist der Preis als Schlüsselmerkmal weniger bedeutend bei der kundenseitigen Auswahl innerhalb einer Kaufentscheidung.⁴⁹³

Im Rahmen der Differenzierung von Commodities stellt sich daher die Frage wie Kunden – auf Basis **verschiedener Preisstellungen** – auf die Darstellung neuer persönlicher und sozialer Nutzenkomponenten reagieren. In diesem Zusammenhang sind verschiedene Situationen zu unterscheiden. Bei einem niedrigen Preis, der unterhalb des Preises von vergleichbaren Konkurrenzangeboten liegt, ist anzunehmen, dass Kunden den zusätzlichen Mehrwert, den Anbieter versuchen durch neue Nutzenkomponenten mit dem entsprechenden Commodity zu verknüpfen, aufgrund ihres geringen Involvements erst gar nicht erst erkennen bzw. nicht als zusätzlich nutzenstiftend empfinden (Nach dem Motto: "Was nichts kostet, kann auch nichts

externen (stimulusbasiert) Referenzpreis betrachtet u. auch bewertet.

⁴⁸⁹ Vgl. WIEDMANN/SIEBELS (2005), S. 37; TROMMSDORFF (2009), S. 94. Um konstante Preisvergleiche zu vermeiden u. ihre Entscheidungsfindung zu erleichtern bilden Kunden im Zeitverlauf Preisimages zur generellen Einordnung bestimmter Leistungsangebote.

⁴⁹⁰ Vgl. DILLER (2008), S. 150 ff; NARVER/SLATER (1990), S. 23 ff; BESTVATER (2005), S. 46. Dieser Effekt ist abzugrenzen vom sog. Veblen-Effekt, bei dem bestimmte Verbraucher höherpreisige Produkte wählen, da sie damit einen Prestigenutzen verbinden. Als Qualitätsindikator fungiert er dagegen nicht zur Qualitätsnutzensteigerung, sondern zur Risikoreduktion. Der Verbraucher glaubt, durch die Wahl des höherpreisigen Produktes auf "Nummer sicher" zu gehen.

⁴⁹¹ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 93.

⁴⁹² Vgl. CELSI/OLSON (1988); BESTVATER (2005); BRUHN (2005); SHETH ET AL. (1988); YANN (1996); WIEDMANN/LUDEWIG (2005); ADLER (2005); WEIBER (1996); SCHRAGE (2007).

⁴⁹³ Vgl. DILLER (2008) S. 152.

sein").⁴⁹⁴ Wenn das Angebot dagegen mit einem Preispremium versehen ist, dann stellt sich die Situation anders dar. Ein hoher Preis verlangt dabei aus Kundensicht i.d.R. auch einen speziellen Mehrwert, der Kunden daran hindert, der Versuchung nachzukommen ein Konkurrenzangebot als Alternative auszuwählen.⁴⁹⁵ Wenn die neuen, persönlichen und/ oder sozialen Nutzenkomponenten für Kunden im Vorfeld der Kaufentscheidung bzw. im Zeitverlauf nicht vollumfänglich zu beantworten sind, ist es daher denkbar, dass der erhöhte Preis Kunden einen zusätzlichen Mehrwert der angebotenen Leistung suggeriert bzw. die wahrgenommene Unsicherheit im Umgang mit der angebotenen Leistung verstärkt.⁴⁹⁶ Da der Preis heute bereits im Fokus der Betrachtung auf Commodity-Märkten steht, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden der Leistung mit erhöhter (kognitiver) Aufmerksamkeit begegnen und eher dazu bereit sind neue persönliche und/ oder soziale Beurteilungskriterien anzuerkennen bzw. der Leistung einen entsprechenden Nutzen zuzuweisen.⁴⁹⁷ Ein Preispremium kann also – unter der Prämisse, dass neue Nutzenkomponenten auf langwierigen, nicht beurteilbaren Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften basieren – durchaus einen positiven Effekt auf die Kundeneinstellung haben.⁴⁹⁸

Das neue Leistungsangebot zeichnet sich so gleich durch zwei herausstechende Merkmale aus – ein erweiterter Nutzen und ein erhöhter Preis. Allerdings ist zu beachten, dass im Verständnis der identitätsbasierten Markenführung bei größeren Preisanpassungen mittelfristig mit erheblichen (internen) Identitätsproblemen zu rechnen, für den Fall, dass die bisherige Markenidentität nicht mit der neuen preislichen (exklusiveren) Positionierung korreliert.⁴⁹⁹

⁴⁹⁴ Vgl. WIEDMANN/BAUSBACK (2005), S. 64.

⁴⁹⁵ Vgl. GREENSTEIN (2004), S. 76.

⁴⁹⁶ Vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 97; DILLER (2008), S. 151; Dieser zusätzliche Mehrwert basiert nicht auf dem Prestigenutzen des adaptierten Produktes sondern vielmehr auf der Intention, das Risiko zu vermeiden, dass ihnen dieser mögliche Zusatznutzen entgeht.

⁴⁹⁷ Vgl. CARPENTER/GLAZER/NAKAMOTO (1994), S. 344 ff; die diesen Effekt im Rahmen der Untersuchung verschiedener Differenzierungsmöglichkeiten homogener Leistungen über "sinnlose" Attribute empirisch nachgewiesen haben.

⁴⁹⁸ Vgl. dazu auch DILLER (2008), S. 151; MEFFERT/LASSLOP (2005), S. 485.

⁴⁹⁹ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 39.

5.4 Gesamtmodell zur Differenzierung von Commodities im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich auch für Commodities Ansatzpunkte zur nachhaltigen Differenzierung im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung erkennen lassen. Zur Veranschaulichung dieser Ansatzpunkte wird dazu im Folgenden ein Überblick über das Untersuchungsmodell gegeben. Ausgangspunkt der kausalen Wirkungskette ist die Steigerung des symbolischen Kundennutzens durch Schaffung neuer persönlicher oder sozialer Nutzenkriterien bzw. Nutzenkomponenten zur Beurteilung des eigenen Leistungsangebotes. Für diese Ansatzpunkte zur Schaffung einer nachhaltigen Differenzierung wird ein positiver Einfluss auf die Einstellung der Kunden angenommen, d.h. die neu geschaffenen persönlichen und/ oder sozialen Nutzenkomponenten sollen die Marke fortan gegenüber Konkurrenzangeboten abgrenzen. Ferner wird eine moderierende Wirkung des Fit der neuen Nutzenkomponenten mit der unterliegenden Markenidentität, sowie des Preises mit dem das Leistungsangebot verknüpft wird, als zentralem Qualitätsindikator auf Commodity-Märkten, erwartet. Abbildung 12 fasst die einzelnen Modellbestandteile zusammen und gibt einen Überblick über die vermuteten Zusammenhänge:

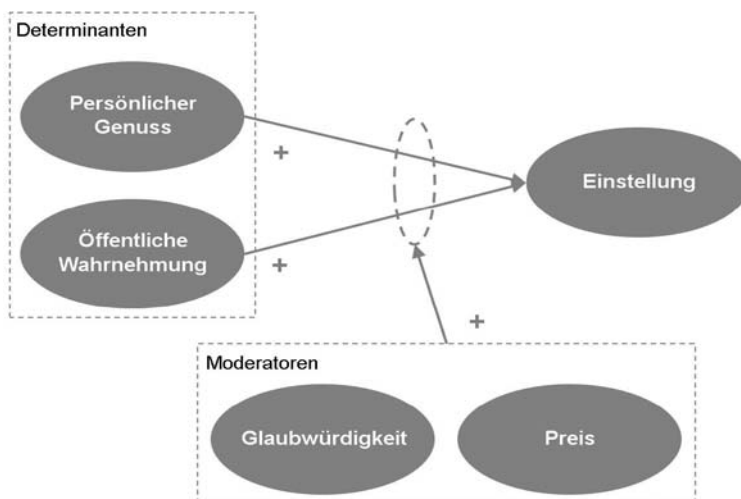


Abbildung 12: Untersuchungsmodell im Rahmen der vorliegenden Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

6. Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden Commodities und ihre Besonderheiten im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung anhand des bisherigen Forschungsstands theoretisch dargestellt. Es wurden Ansatzpunkte und die ihnen zugrundeliegenden Voraussetzungen für Anbieter von Commodities aufgezeigt, die eine nachhaltige Differenzierung im Zeitverlauf erlauben sollen. Spezifische Untersuchungen zu Markenführungsstrategien für Commodities gehörten bislang zu den eher selten betrachteten Aspekten der Markenführungspolitik. Das vorliegende Arbeitspapier hat jedoch gezeigt, dass diese limitierte Fokussierung keine Berechtigung hat. Auch bei Commodities ergeben sich für Anbieter im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung Möglichkeiten eine Differenzierung im Zeitverlauf herbeizuführen.

Diese, bislang nur theoretisch-konzeptionell ermittelten Differenzierungsansätze sollen nun in einem nächsten Schritt empirisch-praktisch überprüft werden. Da eine solche Differenzierungsstrategie jedoch in hohem Maße einzelfallspezifisch ist, lassen sich kaum allgemein gültige Vorgehensweisen aufstellen. Die Umsetzung der identifizierten Ansatzpunkte ist stattdessen streng an den Besonderheiten des jeweiligen Marktes zu orientieren.⁵⁰⁰ Daher soll eine weiterführende Überprüfung beispielhaft anhand des deutschen Kraftstoffmarkt erfolgen. In diesem Zusammenhang soll insb. die Bedeutung von Biokraftstoffen als ein relevanter Treiber einer zukünftigen Ent-Commoditisierung auf dem deutschen Kraftstoffmarkt untersucht werden.

⁵⁰⁰ Vgl. McCUNE (1998), S. 47 ff.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. (1991):** *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York 1992.
- AAKER, D. (1992):** *Management des Markenwerts*, Frankfurt a.M. 1992.
- AAKER, D. (1996):** *Building Strong Brands*, New York 1996.
- AAKER, D. (2004):** *Marketing Research*, 8. Aufl., New York 2004.
- AAKER, D./FOURNIER, S./BRASEL, S. (2004):** *When good brands do bad*, in: *Journal of consumer research*, Jg. 31, Nr. 1, S. 1-16.
- ADJOURI, N. (2002):** *Die Marke als Botschafter: Markenidentität bestimmen und entwickeln*, Wiesbaden 2002.
- ADLER, J. (2003):** *Anbieter- und Vertragstypenwechsel*, Wiesbaden 2003.
- ADLER, J. (2005):** *Ermittlung der Zahlungsbereitschaft für Value Added Commodities*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], *Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten*, Wiesbaden 2005, S. 121-150.
- ADLER, J./MCLACHLAN, C. (2005):** *Produktdifferenzierung durch Management der Kundenwahrnehmung*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], *Commodity Marketing*, 1. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 199-216.
- ALBERT, T. (2003):** *Need-based segmentation and customized communication strategies in a complex-commodity industry: A supply chain study*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003, S. 281-290.
- ALTMAN, I./TAYLOR, D. (1973):** *Social Penetration. The Development of Interpersonal Relationships*, New York 1973.
- ALVENSLEBEN VON, R. (1991):** *Die Rolle von Marken und Gütezeichen beim Kaufentscheid*, in: *Schriftenreihe der Agrarwissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel*, Heft 73, Kiel 1991, S. 189-197.
- AMBLER, T. (1998):** *Mediation and Moderation: Roles and Tests*, in: *Pan'Agra Working Paper*, London Business School, Nr. 98-904, 1998.
- AUBERLE, A./KLOSA, A. [Hrsg.] (2001):** *Duden. Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache*, 3. Aufl., Mannheim 2001.
- AUFREITER, N./ELZINGA, D./GORDON, J. (2003):** *Better branding*, URL: http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=16&L3=14&ar=1349, Abruf: 17.06.2008.

- BACKHAUS, K. (2002):** *B2B – Die Jagd auf Markenpotenziale kann beginnen*, in: Absatzwirtschaft, Nr. 11, 2002, S. 48-52.
- BACKHAUS, K. (2003):** *Industriegütermarketing*, 7. Aufl., München 2003.
- BAGOZZI, R. (1989):** *An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship*, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 10, Nr. 1, S. 35-62.
- BAGOZZI, R./BURNKRANT, R. (1978):** *Attitude Organization and the Attitude Behavior Relationship*, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 37, Nr. 6, S. 913-929.
- BAIRD, S./BASGEN, B. (1999):** *Capital. The Process of Production of Capital*, 1999, URL: <http://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/index.htm>, Abruf: 11.11.2008.
- BAKAY, Z./SCHWAIGER, M. (2006):** *Kundenbindung im liberalisierten Strommarkt*, in: DBW, Vol. 66, Nr. 3, 2006, S. 326-344.
- BAKER, W./HUTCHINSON, J./MOORE, D./NEDUNGADI, P. (1986):** *Brand familiarity and advertising: Effects on the Evoked-Set and Brand Preference*, in: Lutz, R. [Hrsg.], *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, Ann Arbor 1986, S. 637-642.
- BALDWIN, J. (2000):** *Dictionary of Philosophy & Psychology*, April 2000, URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Baldwin/Dictionary/defs/C3defs.htm>, Abruf: 11.11.2008.
- BANDURA, A. (1979):** *Soziale kognitive Lerntheorie*, Stuttgart 1979.
- BARRIER, M. (1998):** *Success is not a commodity*, in: Nation's Business, Vol. 86, Nr. 11, November 1998.
- BAUER, A./SCHMIDT, R. (2006):** *Mut zu neuen Wegen*, in: Prießnitz, H. [Hrsg.], *Markenführung im Billigzeitalter*, Landsberg am Lech, 2006, S. 181-201.
- BAUER, R. (1960):** *Consumer behaviour as risk taking*, in: Hancock, R. [Hrsg.], *Dynamic Marketing for a changing world*, Proceeding of the 43th Conference of the American Marketing Association, Chicago 1960, S. 389-398.
- BAUMGARTH, C. (2003):** *Wirkung des Co-Branding: Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus*, Wiesbaden 2003.
- BAUMGARTH, C. (2004):** *Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.
- BECKER, J. (2004):** *Typen von Markenstrategien*; in: Bruhn, M. [Hrsg.], *Handbuch Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 637 – 676.

- BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (2004):** *Erlebniswertorientierte Markenstrategien*, in: Bruhn, M. [Hrsg.], Handbuch Markenführung, 2. Auflage, Stuttgart 2004, S. 879-902.
- BENDER, T. (2005):** *Commodity Pricing – Wege aus der Preisfalle bei Gerätebatterien*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten, Wiesbaden 2005, S. 241-256.
- BENNINGHAUS, H. (1976):** *Ergebnisse und Perspektiven der Einstellungs- und Verhaltensforschung*, Meisenheim am Glan 1976.
- BEREKOVEN, L. (1978):** *Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens*, in: Markenartikel heute [Hrsg.], Wiesbaden 1978, S. 35-48.
- BESTVATER, T. (2005):** *Erfolgsfaktoren im Commodity Geschäft*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten, Wiesbaden 2005, S. 35-59.
- BETTS, P. (1994):** *Brand development: Commodity Markets & Manufacturer-Retailer Relationship*, in: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12, Nr. 9, S. 18-23.
- BEVERLAND, M. (2001):** *Creating value through brands: the ZESPRI kiwi fruit case*, in: British Food Journal, Vol. 103, Nr. 6, S. 383-399.
- BILLEN, P./RAFF, T. (2005):** *Kundenbindung bei Commodities – die Quadratur des Kreises?*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten, Wiesbaden 2005, S. 151-181.
- BIRR, T. (2004):** *Energie als wichtige Komponente im Rohstoffeinkauf*, in: Beschaffung Aktuell, Nr. 4, 2004, S. 52.
- BLACK, J. (1949):** *Commodity Marketing – Going where?*, in: American Economic Review, Nr. 3, Mai 1949, S. 415-423.
- BLEICHER, K. (1997):** *Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung*, in: Ahlert, D./Bruhn, M./Steffenhagen, H. [Hrsg.], Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen; Denkanstöße; Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 37-55.
- BLIEMEL, F./EGGERT, A. (1998):** *Kundenbindung – Die neue Sollstrategie?*, in: Marketing ZfP, 20. Jg., Nr. 1, 1998, S. 37-44.
- BLINDA, L. (2007):** *Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements*, Wiesbaden 2007.
- BONGARTZ, M./BURMANN, C./MALONEY, P. (2005):** *Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 433-468.

- BOYLE, J. (1925):** *Marketing of agricultural products*, New York 1925.
- BRANDT, D. (1993):** *How service marketers can identify value-enhancing service elements*, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 2, Nr. 3, 1993, S. 35-41.
- BREEN, B. (2004):** *Masters of Design*, in: *Fast Company*, June 2004, S. 61-62.
- BRUHN, M. (2004):** *Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken*, in: Bruhn, M. [Hrsg.], *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 2004, S. 3-49.
- BRUHN, M. (2005):** *Commodities im Dienstleistungsbereich: Besonderheiten und Implikationen für das Marketing* in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], *Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten*, Wiesbaden 2005, S. 63-84.
- BRUHN, M./HENING-THURAU, T./HADWICH, K. (2004):** *Markenführung und Relationship Marketing*, in: Bruhn, M. [Hrsg.], *Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 391-420.
- BUHR, B. (2004):** *Case Studies of Direct Marketing Value-Added Pork Products in a Commodity Market*, in: *Review of Agricultural Economics*, Sommer 2004, Vol. 26, Nr. 2, S. 266-279.
- BURMANN, C./BLINDA, L. (2003):** *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*, in: *LiM-Arbeitspapiere*, Nr. 2, Bremen, Dezember 2003.
- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, in: *LiM-Arbeitspapiere*, Nr. 1, Bremen, Dezember 2003.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./BLINDA, L. (2005):** *Markenevolutionsstrategien*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 183-212.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2007):** *Identitätsbasierte Markenführung*, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. [Hrsg.], *Psychologie der Markenführung*, München 2007, S. 3-30.
- BURMANN, C./SCHAEFER, K. (2005):** *Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung*, in: *LiM-Arbeitspapiere*, Nr. 17, Bremen, Mai 2005.
- BURMANN, C./SCHALLEHN, M. (2008A):** *Die Bedeutung der Markenauthenzität für die Markenprofilierung*, in: *LiM-Arbeitspapiere*, Nr. 31, Bremen, Mai 2008.
- BURMANN, C./SCHALLEHN, M. (2008B):** *"Real deal" oder "Fake?"*, nicht veröffentlicht.

- BURMANN, C./STOLLE, W. (2007):** *Konzeptionalisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstruktes*, in: LiM-Arbeitspapiere, Nr. 28, Bremen, Oktober 2007.
- BURMANN, C./WENSKE, V. (2007):** *Stand der Forschung zur Marke-Kunden-Beziehung*, in: LiM-Arbeitspapiere, Nr. 25, Bremen, August 2007.
- BURMANN, C./ZEPLIN S. (2004):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Marketing – State-of-the-art u. Forschungsbedarf*, in: LiM-Arbeitspapiere, Nr. 7, Bremen, Februar 2004.
- CALLOWAY, J. (2003):** *Becoming a category of one*, Hoboken 2003.
- CARPENTER, G./GLAZER, R./NAKAMOTO, K. (1994):** *Meaningful brands from meaningless differentiation: The dependence on irrelevant attributes*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, Nr. 3, 1994, S. 339-350.
- CELSI, R./OLSON, J. (1988):** *The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes*, in: Journal of Consumer Research, Vol. 15, Nr. 2, 1988, S. 210-224.
- CHAFIN, D./HOEPNER, P. (2002):** *Commodity marketing from a producer's perspective*, 2. Aufl., New York 2002.
- CHAIKEN, S. (1987):** *The heuristic model of persuasion*, in: Zanna, M./Olson, J./Hermann, C. [Hrsg.], *Social influence*, Hillsdale, 1987, S. 3-39.
- CONZEN, P. (1990):** *Erik H. Erikson und die Psychoanalyse: Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen*, Heidelberg 1990.
- COPELAND, M. (1923):** *Relation of consumers' buying habits to marketing*, in: Harvard Business Review, Nr. 1, 1923, S. 282-289.
- DARBY, M./KARNI, E. (1973):** *Free Competition and the optimal Amount of Fraud*, in: Journal of Law and Economics, Nr. 16, 1973, S. 67-88.
- DEIMEL, K. (1989):** *Grundlagen des Involvement und Anwendungen im Marketing*, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 11, 1989, S. 153-161.
- DICHTL, E. (1978):** *Grundidee, Entwicklungsperioden und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels*, in: Markenartikel heute [Hrsg.], Gabler, Wiesbaden 1978, S. 17-33.
- DILLER, H. (2008):** *Preispolitik*, 4. Aufl., Stuttgart 2008.
- DOLAK, D. (2005):** *How to brand and market a commodity*, in: brandchannel.com, 2005, URL: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=570, Abruf: 19.06.2008.

- DOMIZLAFF, H. (1982):** *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik*, Marketing Journal, Hamburg 1982.
- EHRENBERG, A./BARNARD, N./ SCRIVEN, J. (1997):** *Differentiation or salience*, in: Journal of Advertising Research, Vol. 37, Nr. 6, 1997, S. 7-14.
- ENGEL, J./BLACKWELL, R./MINIARD, P. (1995):** *Consumer behaviour*, 8. Aufl., Philadelphia 1995.
- ENGEL, J./BLACKWELL, R. (2000):** *Consumer behaviour*, 9. Aufl., New York 2000.
- ENKE, M./REIMANN, M. (2005):** *Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten*, Wiesbaden 2005.
- ENKE, M./REIMANN, M./GEIGENMÜLLER, A. (2005):** *Commodity Marketing - Definitionen, Forschungsüberblick, Tendenzen*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], *Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten*, Wiesbaden 2005, S. 13-33.
- ERIKSON, E. (1973):** *Identität und Lebenszyklus: 3 Aufsätze*, Frankfurt am Main 1973.
- ESCH, F.-R. (2001):** *Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung der Zielgruppen*, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. [Hrsg.], *Erfolgsfaktor Marke*, München 2001, S. 71-89.
- ESCH, F.-R. (2004):** *Umsetzung von Markenidentitäten*, in: Bruhn, M. [Hrsg.], *Handbuch Markenartikel*, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, S. 771 - 798.
- ESCH, F.-R. (2005):** *Strategie u. Technik der Markenführung*, 3. Aufl., München 2005.
- ESCH, F.-R. (2007):** *Strategie u. Technik der Markenführung*, 4. Aufl., München 2007.
- ESCH, F.-R./ANDRESEN, T. (1996):** *10 Barrieren für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Ansätze zu deren Überwindung*, in: Tomczak, T. [Hrsg.], *Positionierung: Kernentscheidung des Marketing*, St. Gallen 1996, S. 78-94.
- ESCH, F.-R./LANGNER, T./REMPEL, J. (2005):** *Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität*, in: Esch, F.R. [Hrsg.], *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 103-129.
- ESCH, F.-R./WICKE, A./REMPEL, J. (2005):** *Herausforderungen u. Aufgaben des Markenmanagements*, in: Esch, F.-R. [Hrsg.], *Moderne Markenführung, Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-55.
- FABRIKANT, G. (1999):** *A guru to Wall Street's gurus*, in: The New York Times, 24. Januar 1999.

- FANUELE, M. (2007):** *Auch Schattenseiten sind attraktiv*, in: Harvard Business Manager, Januar 2007, S. 8-10.
- FIEDLER, L. (2007):** *Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands*, Wiesbaden 2007.
- FISCHER, M./PERREY, J. (2004):** *Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?*, in: DBW, 2004, Heft 64, S. 333-356.
- FISCHOFF, B. (1975):** *Hindsight & Foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty*, in: Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, Nr. 1, 1975, S. 288-299.
- FISHBEIN, M./AJZEN, I. (1974):** *Attitudes towards objects as predictors of sale and multiple behavioral criteria*, in: Psychological Review, Vol. 81, Nr. 1, S. 59-74.
- FISKE, S./TAYLOR, S. (1984):** *Social Cognition*, New York 1984.
- FÖRSTER, P./KREUZ, A. (2005):** *Different Thinking*, in: BusinessBestsellerSummaries, Nr. 261, URL: http://www.wemako.ch/_pdf/Auszug%20Different%20Thinking.pdf, Abruf: 27.03.2009.
- FORSYTH, J./GUPTA, A./HALDAR, S./MARN, M. (2000):** *Shedding the commodity mindset*, in: McKinsey Quarterly, 2000, Issue 4, S. 78-85.
- FOSTER, R. (2008):** *Commodities, brands, love and kula: Comperative notes on value creation in honor of Nancy Munn*, in: Anthropological Theory, Vol. 8, Nr. 9, 2008, S. 9-25.
- FOURNIER, S. (1994):** *A consumer based relationship framework for strategic brand management*, Ann Arbor 1994.
- FOURNIER, S. (1998):** *Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research*, in: Journal of Consumer Research, Jg. 24, Nr. 4, 1998, S. 343-373.
- FRANKE, N. (2000):** *Marketingwissenschaft: Eine empirische Positionsbestimmung*, in: Backhaus, K. [Hrsg.], Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart 2000, S. 409-444.
- FREUNDT, T. (2006):** *Verhaltensrelevanz emotionaler Markenimages – Eine inter-industrielle Analyse auf empirischer Grundlage*, Wiesbaden 2006.
- FRIEBE, H. (2001):** *Image is nothing*, in: GDI_Impuls, Nr. 1, 2001, S. 6-16.
- GEMÜNDEN, H. (1993):** *Zeit – Strategischer Erfolgsfaktor in Innovationsprozessen*, in: Domsch, M./Sabisch, H./Siemers, S. [Hrsg.], F&E-Management, Stuttgart 1993, S. 67-118.

- GERKEN, G. (1994):** *Die fraktale Marke: eine Intelligenz der Werbung*, Düsseldorf 1994.
- GHAZIZADEH, U. (1987):** *Werbewirkung durch emotionale Konditionierung. Theorie, Anwendung und Meßmethode*, Frankfurt am Main 1987.
- GILOVICH, T. (1981):** *Seeing the past in the future: The effect of associations to familiar events on judgments and decisions*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Nr. 40, 1981, S. 797-808.
- GOHR, S. (2005):** *Automobilbranche: Interaktion mit dem Kunden ausbauen*, in: *Direkt Marketing*, Heft 6, 2005, S. 62-66.
- GÖHRING, W. (2002):** *Über einige Schwierigkeiten Marx zu verenglischen*, Februar 2002, URL: <http://www.opentheory.org/translat/text.phtml?action=hideall>, Abruf: 11.11.2008.
- GOVE, P. ET AL. (2002):** *Webster's third new international dictionary of the English language*, Springfield 2002.
- GREENSTEIN, S. (2004):** *The paradox of commodities*, in: *IEEE Micro*, 2004, Nr. 24, Vol. 2, S. 73-75.
- GUPTA, S. (2003):** *Branding of commodities*, September 2003, URL: http://www.brandchannel.com/images/papers/BRANDING_OF_COMMODITIES.PDF, Abruf: 19.06.2008.
- HADWICH, K. (2003):** *Beziehungsqualität im Relationship Marketing: Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells*, Wiesbaden 2003.
- HANSEN, P. (1970):** *Der Markenartikel: Analyse seiner Entwicklung und Stellung im Rahmen des Markenwesens*, Berlin 1970.
- HANSEN, E./BUSH, R. (1999):** *Understanding customer quality requirements: Model & application*, in: *Industrial Mrktg. Management*, 1999, Vol. 28, Nr. 2, S. 119-130.
- HANSEN, U./HENNING-THURAU, T./SCHRADER, U. (2001):** *Produktpolitik: Ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz*, 3. Aufl., Stuttgart 2001.
- HAUßER, K. (1995):** *Identitätspsychologie*, Berlin 1995.
- HERKNER, W. (2001):** *Lehrbuch für Sozialpsychologie*, 2. Aufl., Bern 2001.
- HERMANN, C. (1999):** *Die Zukunft der Marke: mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg*, Frankfurt a.M. 1999.
- HERMANN, S. (2005):** *Corporate Sustainability Branding*, Wiesbaden 2005.

- HERZBERG, F. (1971):** *Work and the nature of man*, Cleveland, New York 1971.
- HESS, H. (1987):** *Rauchen: Geschichte, Geschäfte, Gefahren*, Frankfurt a.M. 1987.
- HILKE, W. (1989):** *Grundprobleme u. Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing*, in: Hilke, W. [Hrsg.], *Dienstleistungsmarktg.*, Wiesbaden 1989, S. 5-44.
- HILL, N. (1990):** *Commodity Products & Stalemate Industries: Is There a Role for Marketing?*, in: *Journal of Marketing Management*, 1990, Vol. 5, Nr. 3, S. 259-281.
- HILL, S./MCGRATH, J./DAYAL, S. (1998):** *How to brand sand*, in: *Strategy+Business*, Second Quarter 1998, S. 22-34.
- HOFBAUER, G./SCHMIDT, J. (2007):** *Identitätsorientiertes Markenmanagement: Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge*, Berlin 2007.
- HOMBURG, C. (2000):** *Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen – Determinanten*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- HOMBURG, C./BRUHN, M. (2003):** *Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*, in: Bruhn, M./Homburg, C. [Hrsg.], *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 3-40.
- HOMBURG, C./SCHÄFER, H. (2001):** *Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt*, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. [Hrsg.], *Erfolgsfaktor Marke. Neu Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 157-173.
- HORNIG, F. (2001):** *Nix is, Baby*, URL: <http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?id=21011429&top=SPIEGEL>, Abruf: 24.02.2009.
- HOWARD, J./SETH, J. (1969):** *The Theory of Buyer Behavior*, New York 1969.
- HOYER, W./BROWN, S. (1991):** *Die magische Anziehungskraft der Bekanntheit*, in: *Vierteljahreshefte für Mediaplanung*, Nr. 3, S. 10-12.
- HUNT, S. (1990):** *Truth in Marketing Theory and Research*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 54, Nr. 3, S. 1-15.
- HUPP, O. (2001):** *Marken – Austauschbar?*, in: *Markenartikel*, Jg. 63, Nr. 4, S. 32-34.
- HÜSER, A./MÜHLENKAMP, C. (1992):** *Werbung für ökologische Güter - Gestaltungsaspekte aus informationsökonomischer Sicht*, in: *Marketing ZfP*, Nr. 14, 1992, S. 149-156.
- JACQUES, F. (2007):** *Even commodities have customers*, in: *Harvard Business Review*, Mai 2007, S. 110-119.

- KAAS, K. (1973):** *Diffusion und Marketing. Das Konsumentenverhalten bei der Einführung neuer Produkte*, Stuttgart 1973.
- KANO, N. ET AL. (1984):** *Attractive Quality & Must-Be Quality*, in: *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, Nr. 2, 1984, S. 39-48.
- KAPFERER, J.-N. (1992):** *Die Marke: Kapital des Unternehmens*, Landsberg 1992.
- KATES, S. (2004):** *The dynamics of brand legitimacy: An interpretive study in the gaymen's community*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, Nr. 2, S. 455-464.
- KEITZ, B. VON (1983):** *Wirksame Fernsehwerbung*, 2. Aufl., Würzburg 1983.
- KELLER, K. (1993):** *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, Januar 1993, S. 1-22.
- KELLER, K. (2003):** *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*, 2. Aufl., New Jersey 2003.
- KELLER, K. (2008):** *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*, 3. Aufl., New Jersey 2008.
- KELZ, A. (1989):** *Die Weltmarke*, Idstein 1989.
- KLEIN, A. (2005):** *Nachfragerbündelung als Vermarktungsansatz im Commodity Geschäft*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], *Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten*, Wiesbaden 2005, S. 217-239.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001):** *Marketing Management*, 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- KOTLER, P./KELLER, K. (2006):** *Marketing Management*, New Jersey 2006.
- KOTLER, P./KELLER, K./BLIEMEL, F. (2007):** *Marketing Management. Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Aufl., München 2007.
- KROEBER-RIEL, W. (1984):** *Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten. Auswechselbare Produkte und auswechselbare Werbung und ihre Überwindung durch erlebnisbetonte Marketingstrategien*, in: *Marketing ZFP*, Vol. 6, Nr. 3, 1984, S. 210-214.
- KROEBER-RIEL, W./ESCH, F.-R. (2004):** *Strategie und Technik der Werbung*, 6. Aufl., Stuttgart 2004.
- KROEBER-RIEL, W./HEMBERLE, G./VON KEITZ, W. (1979):** *Product Differentiation by Emotional Conditioning*, Arbeitspapier, Institut für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1979.

- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003):** *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München 2003.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P./GRÖPPEL-KLEIN, A. (2009):** *Konsumentenverhalten*, 9. Aufl., München 2009.
- KULLMANN, M. (2006):** *Strategisches Markencontrolling – Ein Beitrag zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios*, Wiesbaden 2006.
- KUSS, A. (1991):** *Käuferverhalten*, Frankfurt a.M. 1991.
- KUß, A./TOMCZAK, T. (2004):** *Käuferverhalten – Eine marktorientierte Einführung*, 3. Aufl., Stuttgart 2004.
- LACHMANN, U. (1993):** *Kommunikationspolitik bei langlebigen Konsumgütern*, in: Berndt, R./Hermann, A. [Hrsg.], *Handbuch Marketing-Kommunikation*, S. 832-856.
- LAMONS, B. (2004):** *Brand power moves BASF past commodity*, in: *Marketing News*, 15. März 2004, S. 6.
- LARSON, D./VARANGIS, P./YABUKI, N. (1998):** *Commodity risk management and development*, in: *The World Bank Policy Research Working Paper Series*, Nr. 1963, August 1998.
- LEITHERER, E. (1994):** *Geschichte der Markierung und des Markenwesens*, in: Manfred Bruhn [Hrsg.], *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart 1994, S. 135-152.
- LEVINE, G./PARKINSON, S. (1994):** *Experimental methods in psychology*, Hillsdale 1994.
- LURIE, R./KOHLI, A. (2003):** *Massenware geschickt verkaufen*, in: *Harvard Business Manager*, März 2003, S. 8-9.
- MALONEY, P. (2007):** *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden 2007.
- MARTIN, L./WARLEY, T. (1978):** *The Role of Marketing Boards in Stabilizing Commodity Markets*, in: *American Journal of Agricultural Economics*, Dezember 1978, Vol. 60, Nr. 5, S. 878-885.
- MCCUNE, J. C. (1996):** *Tough Sell: Commodity Products*, in: *Management Review*, 1996, Nr. 11, S. 45-50.
- McENALLY, M./DE CHERNATONY, L. (1999):** *The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations*, in: *Academy of Marketing Science Review*, Nr. 2, 1999.

- MCQUISTON, D. (2003):** *Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel*, in: *Industrial Mrktg. Management*, Vol. 33, 2004, S. 345-354.
- MEFFERT, H. (1992):** *Marketingforschung und Käuferverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (1996):** *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. [Hrsg.], Münster 1996.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2002):** *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.], *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 73-98.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2005A):** *Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 19-36.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2005B):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 37-72.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2005C):** *Abnutzbarkeit u. Nutzungsdauer von Marken*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung u. praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 73-114.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2005D):** *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung u. praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 347-363.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2005E):** *Gestaltung von Markenarchitekturen*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung u. praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 163-182.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2008):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 10. Aufl., Wiesbaden 2008.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (2005):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.], *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-18.

- MEFFERT, H./LASSLOP, I. (2005):** *Erfolgreiche Markenführung bei homogenen Verbrauchsgütern – Das Beispiel JET*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.], *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 715-734.
- MEFFERT, H./SCHRÖDER, J./PERRY, J. (2002):** *B2C-Märkte: Lohnt sich Ihre Investition in die Marke?*, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 10, 2002, S. 28-33.
- MEIER, M. (2006):** *Breaking the Norm: Communication in the Age of Information Overload*, in: Berndt, R. [Hrsg.]: *Erfolgsfaktor Innovation*, Heidelberg 2006, S. 187-195.
- MELLEROWICZ, K. (1963):** *Markenartikel: die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, 2. Aufl., München 1963.
- MERTEN, K. (2003):** *Die Marke in der Mediengesellschaft. Begriff u. Funktion von Marke in konstruktivistischer Perspektive (1. Teil)*, in: *Markenartikel*, Nr. 1, 2003, S. 26-30.
- MÜHLBACHER, H. (1988):** *Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme u. -verarbeitung bei Werbekontakten*, in: *Marketing ZfP*, Heft 2, Mai 1988.
- NARVER, J./SLATER, S. (1990):** *The effect of a market orientation on business profitability*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nr. 4, 1990, S. 20-35.
- NELSON, P. (1970):** *Information and Consumer Behavior*, in: *Journal of Political Economy*, Nr. 78, 1970, S. 311-329.
- NEUHAUS, V. (2001):** *Smart Shopper – Herausforderungen einer neuen Konsumgeneration*, in Frey, U. [Hrsg.], *POS-Marketing: Integrierte Kommunikation für den Point of Sale*, Wiesbaden 2001, S. 11-31.
- NITSCHKE, A. (2006):** *Event-Marken-Fit und Kommunikationswirkung: eine Längsschnittbetrachtung am Beispiel der Sponsoren der FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2006*, Wiesbaden 2006.
- NÖTHEL, T. (1999):** *Szenen-Marketing und Produkt-Positionierung. Ein Ansatz zur Zielgruppenfragmentierung*, Wiesbaden 1999.
- ORGEL, D. (2007):** *Brand Marketing Mission: Avoiding the commodity trap*, in: *Supermarket News*, Vol. 55, Issue 46, 2007, S. 3.
- o.V. (1999):** *Commodities get big*, in: *The Economist*, Vol. 352, Nr. 8134, S. 47-48.
- o.V. (2009a):** *Regelmäßig Actimel für die Abwehrkräfte*, URL: <http://www.actimel.de/>, Abruf: 20.02.2009.
- o.V. (2009b):** *Michael Schuhmacher: Rosbacher 2:1 – Mein Vorteil seit acht Jahren*, URL: http://www.rosbacher.com/michael_schumacher/portrait, Abruf: 24.02.2009.

- PARK, C./YOUNG, S. (1983):** *Types and levels of involvement in consumer behavior – problems and issues*, in: *Journal of Marketing Research*, Mai 1994, Vol. 31, S. 320-324.
- PEPELS, W. (1995):** *Käuferverhalten und NMarktforschung: eine praxisorientierte Einführung*, Stuttgart 1995.
- PETER, J./OLSEN, J. (1999):** *Consumer Behaviour & Marketing Strategy*, Boston 1999.
- PICOT, A. (1982):** *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie*, in: *DBW*, Nr. 42, 1982, S. 267-284.
- PLÜSS, J. (2005):** *Markenmonopol für Qualität*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.]: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 649-666.
- POLLAY R./ SIDDARTH S./SIEGEL M. ET AL. (1996):** *The last straw? Cigarette advertising and realized market shares among youth and adults*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 60, 1996, S. 1-16.
- POPPER, K. (2004):** *Logik der Forschung*, 2. Aufl., Berlin 2004.
- RANGAN, V./BOWMAN, G. (1992):** *Beating the commodity magnet*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, 1992, S. 215-224.
- REGITSCHNIG-KUMPAN, T. (2001):** *Strom zum Anfassen*; in: *Trend Manager*, Nr. 3, 2001, S. 20-24.
- RODRIGUEZ, A./SIRGY, M. (2008):** *The Image Congruence Hypothesis: A Meta-Analytic Review*, nicht veröffentlicht.
- ROGERS, E. (1995):** *Diffusion of innovations*, New York 1995.
- RUSHKOFF, D. (2005):** *Commodified vs. Commoditized*, September 2005, URL: <http://rushkoff.com/2005/09/04/commodified-vs-commoditized/>, Abruf: 12.11.2008.
- SATTLER, H. (2001):** *Markenpolitik*, Stuttgart/Berlin/Köln 2001.
- SAUER, P./DICK, A. (1993):** *Using Moderator Variables in Structural Equation Models*, in: *Advances in Consumer Research*, Jg. 20, Nr. 1, 1993, S. 637-640.
- SCHANZ, G. (2004):** *Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre*, in: Bea, F./Friedl, B./Schweitzer, M. [Hrsg.], *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 1: Grundfragen*, 9. Aufl., Stuttgart 2004, S. 83-164.
- SCHNEIDER, H. (2005):** *Ausgestaltung einer identitätsorientierten Markenführung in der Politik*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. [Hrsg.], *Markenmanagement –*

Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 523-562.

SCHMIDT, R. (2005): *Wege aus der Commodity-Falle: Strategien zur nachhaltigen Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit u. Profitabilität in der chemischen Industrie*, URL: http://www.steffenhagen.com/steffenhagen/downloads/050418_White_Paper_more_than_price.pdf, Abruf: 14.07.2008.

SCHMITT, B./SIMONSON, A. (1997): *Marketing Aesthetics – The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York 1997.

SCHRAGE, M. (2007): *The Myth of Commoditization*, in: MIT Sloan Management Review, Winter 2007, S. 10-14.

SHAW, E./JONES, B. (2005): *A history of schools of marketing thought*, in: Marketing Theory, Vol. 5, September 2005, S. 239-281.

SHETH, J./GARDNER, D./GARRETT, D. (1988): *Marketing theory: Evolution and Evaluation*, New York 1988.

SINCLAIR, S./SEWARD, K. (1988): *Effectiveness of Branding a Commodity Product*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 17, 1988, S. 23-33.

SLADEK, U./BLANKE, B. (2007): *Wie Marken Gefühle ansprechen*, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 2007, S. 44-48.

SLATER, S./MOHR, J. (2006): *Successful development and commercialisation of technological innovation: Insights based on strategy type*, in: The Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, 2006, S. 26-33.

SMITH, R./SWINYARD, W. (1983): *Attitude-Behavior Consistency: The Impact of Product trial versus Advertising*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20, August, S. 257-267.

SOLOMON, M./BAMOSSY, G./ASKEGAARD, S. (2001): *Konsumentenverhalten - Der europäische Markt*, München 2001.

STANTON, J./HERBST, K. (2005): *Commodities must begin to act like branded companies: some perspectives from the United States*, in: Journal of marketing management, 2005, Heft 2, Vol. 21, S. 7-18.

STEFFENHAGEN, H. (1984): *Kommunikationswirkung – Kriterien und Zusammenhang*, Aachen 1984.

STEM JR., D./WILEY, J./GARDNER, M./COUGHLAN, A./HOWELL, R./JAMES, W. (1993): *Commodity Advertising and Promotion*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 30, Nr. 1, Februar 1993, S. 118-120.

- TOMEK, W./PETERSON, H. (2005):** *Implications of Commodity Price Behavior for Marketing Strategies*, in: American Journal of Agricultural Economics, Dezember 2005, Vol. 87, Nr. 5, S. 1258-1264.
- TROMMSDORFF, V. (2004):** *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., Stuttgart 2004.
- TROMMSDORFF, V. (2009):** *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., Stuttgart 2009.
- UPSHAW, L. (1995):** *Building Brand Identity – A strategy for success in a hostile marketplace*, New York 1995.
- VARANGIS, P./LARSON, D. (1996):** *Dealing with commodity price uncertainty*, in: The World Bank, Policy Research Working Paper Series, Nr. 1667, 1996.
- WALTI, A. (2007):** *Wege aus der Durchschnittsfalle*, in: GDI Implus, Frühling 2007, S. 94-100.
- WARD, R./CHANG, J./THOMPSON, S. (1985):** *Commodity Advertising: Theoretical Issues Relating to Generic and Brand Promotions*, in: Agribusiness, Winter 1985, Vol. 1, Nr. 4, S. 269-276.
- WEIBER, R. (1996):** *Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz*, Trier 1996.
- WEINBERG, P. (1991):** *Konsumentenforschung – Erklärungsansätze und aktuelle Trends*, in: Marketing ZfP, 1991, Vol. 13, Nr. 3, S. 186-190.
- WEINBERG, P./DIEHL, S. (2005):** *Erlebniswelten für Marken*, in: Esch, F.-R. [Hrsg.], *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 263-286.
- WEIß, G./WHITEHALL, B. (2006):** *Coffee champions*, in: Food Service Europe & Middle East, Nr. 6, 2004, S. 74-79.
- WEISS, H. (2007):** *Fast Food Icon Re-invented*, in: Food Service Europe, Nr. 3, 2007, S. 20-26.
- WELLING, M. (2003):** *Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie*, in: Schriften zum Marketing Ruhr Universität Bochum, Nr. 47, Bochum 2003.
- WENSKE, A. (2008):** *Management und Wirkungen von Marke-Kunden-Beziehungen im Konsumgüterbereich*, Wiesbaden 2008.
- WIEDMANN, K.-P./BAUSBACK, N. (2006):** *Positionierung zwischen Emotionalität und Rationalität*, in: Schriftenreihe Marketing Management der Universität Hannover, Hannover 2006.

- WIEDMANN, K.-P./LUDEWIG, D. (2005):** *Commodity Branding*, in: Enke, M./Reimann, M. [Hrsg.], *Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten*, Wiesbaden 2005, S. 85-120.
- WIEDMANN, K.-P./SCHMIDT, H. (1997):** *Markenmanagement erklärungsbedürftiger Produkte – Bezugsrahmen und erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes*, in: *Schriftreihe Marketing Management der Universität Hannover*, Hannover 1997.
- WIEDMANN, K.-P./SIEBELS, A. (2004):** *Kundenbindung und Kundenbindungsinstrumente: Einsatzmöglichkeiten bei Low Cost Airlines*, in: *Schriftenreihe Marketing Management der Universität Hannover*, Hannover 2004.
- WIEDMANN, K.-P./SIEBELS, A. (2005):** *"Geiz ist geil" oder führt er nicht doch zu einem problematischen Werteverfall?*, in: *Schriftenreihe Marketing Management der Universität Hannover*, 2. Auflage, Hannover 2005.
- WIEZOREK, H. (2001):** *Wirksame Markenkommunikation bei steigender Informationsüberlastung der Konsumenten*, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. [Hrsg.], *Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 90-98.
- WILK, R. (2006):** *Bottled Water: The pure commodity in the age of branding*, in: *Journal of Consumer Culture*, Nr. 6, 2006, S. 303-325.
- WILLIAMSON, O. (1991):** *Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, in: *Administrative Science Quarterly*, Nr. 36, 1991, S. 269-296.
- WIMMER, R. (1980):** *Wiederholungswirkungen der Werbung – eine empirische Untersuchung von Kontaktwiederholungen bei emotionaler Werbung*, Hamburg 1980.
- WOISETSCHLÄGER, D. (2006):** *Markenwirkung von Sponsoring: Eine Zeitreihenanalyse am Beispiel des Formel 1-Engagements eines Automobilherstellers*, Wiesbaden 2006.
- WOLFE, A. (2001):** *Commodity Marketing and Generic Promotion*, in: *European Journal of Marketing*, 1977, Vol. 11, Nr. 7, S. 532-548.
- YANN, A. (1996):** *A non-commodity approach in a commodity industry*, in: *Direct Marketing*, 1996, Nr. 6, Vol. 59, S. 52-55.
- ZAICHKOWSKY, J. (1985):** *Measuring the involvement construct*, in: *Journal of Consumer Research*, 1985, Vol. 12, Nr. 3, S. 341-352.
- ZENTES, J. (2006):** *Quantensprünge durch Innovation*, in: *H.I.Ma. Marketing- und Management-Transfer*, Oktober 2006, URL: <http://www.wiwi.uni-saarland.de/him/material/TransferOktober2006.pdf>, Abruf: 14.07.2008.

ZEPLIN, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden 2006.

ZINN, W./JOHNSEN, S. (1990): *The commodity approach in marketing research: is it really obsolete?*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Nr. 18, 1990, S. 245-354.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen
- Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

- Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007

- Nr.23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell - Forschungsbedarf und Systematisierung -
- Nr.24 **Christoph Burmann / Philip Maloney**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken
- Nr.25 **Christoph Burmann / Verena Wenske**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

- Nr.26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter
- Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr.27 **Dennis Krugmann**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr.28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle**
Markenimage - Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts
- Nr.29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten - Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie

Jahr 2008

- Nr.30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr.31 **Christoph Burmann / Mike Schallehn**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr.32 **Marcel Kranz**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr.33 **Günther Hierneis**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr.34 **Sabrina Hegner**
Self-congruity and consumer behavior – a meta-analysis
- Nr. 35 **Fabian Stichnoth**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Virtuelle Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009

- Nr. 36 **Christoph Burmann/ Juliane Krause**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37 **Marco Jacobs**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann/ Christian Becker**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, - reichweite und –herkunft auf das Markenimage
- Nr. 39. **Christoph Burmann/ Tim Bohmann**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities - Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
