2 Positionierung neuer Marken in Konsumgütermärkten

2.1 Konsumgütermarkt

2.1.1 Definition

Der Begriff des Markts allgemein umfasst die *„[…]Menge aktueller und potenzieller Nachfrager bestimmter Leistungen sowie [die] aktuellen und potenziellen Anbieter dieser Leistungen und [die] Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern.“*[17] Konsumgütermärkte sind dabei in der Regel Massenmärkte, in denen **Endverbraucher** als Nachfrager und **Konsumgüterhersteller** sowie **Handelsunternehmen** als Anbieter auftreten. Typisch für Konsumgütermärkte ist der starke Angebotswettbewerb, der es Konsumenten ermöglicht, aus einer Vielzahl von Angeboten wählen zu können. Dies wird auch als Käufermarkt bezeichnet.[18] Die angebotene und nachgefragte Leistung bezieht sich auf die Befriedigung von Grundbedürfnissen sowie im Laufe der fortschreitenden Entwicklung von Märkten auch auf Zusatzbedürfnisse der Konsumenten.[19] Der Leistungsaustausch läuft oftmals mehrstufig über den Handel als Absatzmittler ab.[20] Anbieter und Nachfrager haben auf Konsumgütermärkten daher in der Regel keine direkten bzw. persönlichen Beziehungen, sodass auch von einem **anonymen Markt** gesprochen wird.[21] Gegenstand des Austauschs sind Konsumgüter, welche Endverbraucher für ihren persönlichen Bedarf kaufen und die üblicherweise in Verbrauchs- und Gebrauchsgüter unterschieden werden.[22]

Verbrauchsgüter wie etwa Nahrungsmittel, Tabakwaren und Hygiene-/Reinigungsmittel sind kurzlebige Güter für den täglichen Bedarf, die während weniger Nutzungen aufgebraucht werden.[23] Sie werden oft synonym unter dem Begriff der **schnelldrehenden Konsumgüter** (Fast Moving Consumer Goods - FMCG) gefasst und sind nahezu ausnahmslos Produkte für den Massenmarkt, die typischerweise über den Handel an den Konsumenten gelangen.[24] In Abhängigkeit der Kaufsituation könne diese weiter differenziert werden. Unterschieden werden erstens Produkte[25] wie bspw. Lebensmittel, Waschmittel und Getränke, die regelmäßig und meist mit vergleichsweise geringer gedanklicher Auseinandersetzung erworben werden, von zweitens gelegentlich und ungeplant gekauften Gütern, wie etwa

---

[17] Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 45.
[18] Vgl. Steffenhagen (2008), S. 32.
[19] Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2015), S. 105 f.
[20] Vgl. Becker (2013), S. 700 f.
[21] Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 9.
[22] Vgl. Kloss (2012), S. 240. Je nach Fragestellung sind jedoch auch alternative Unterscheidungskriterien von Konsumgütern zielführend, etwa nach dem durch Eigenschaften des Produkts verursachten Grad an Unsicherheit beim Käufer. Hier sind Inspektionsgüter (vor dem Kauf Qualitätskriterien prüfbar) von Erfahrungsgütern (bei denen die Qualität erst durch Nutzung beurteilt werden kann) sowie Vertrauensgütern (keine Möglichkeit der Konsumentenseitigen Qualitätsprüfung) zu unterscheiden. Vgl. Steffenhagen (2008), S. 24.
[23] Vgl. Leischner (2009), S. 1079.
[24] Vgl. Hultink et al. (1999), S. 160.
[25] Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Güter, Produkte und Waren synonym verwendet oder explizit auf Unterschiede hingewiesen.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017
R. Kramer, *Vergleichende Werbung für die Positionierung neuer Marken*, DOI 10.1007/978-3-658-16470-6_2

Süßwaren oder Tabakerzeugnisse. Drittens werden Verbrauchsgüter abgegrenzt, die der Deckung eines dringenden Bedarfs dienen, wie Medikamente bei Kopfschmerzen oder Ersatzkäufe für vergessene Hygieneartikel auf Reisen.[26]

Gebrauchsgüter sind hingegen für den längeren Einsatz bestimmt und überdauern im Regelfall eine Vielzahl von Nutzungen, sodass sie eine geringere Kauffrequenz aufweisen.[27] Für die Ausgestaltung der Werbemaßnahmen spielt die Kaufsituation eine wesentliche Rolle, sodass auch die Gebrauchsgüter hinsichtlich dieses Kriteriums weiter differenziert werden. Für **Güter des Such- und Vergleichskaufs** (Shopping Goods) werden in der Regel Informationen eingeholt und anhand relevanter Kriterien Alternativen verglichen. Elektrogeräte und Bekleidung sind typisch für diese Güterkategorie, da bei diesen ein Mindestmaß an gedanklicher Auseinandersetzung[28] mit dem Kauf durch Vergleich der Funktionalität, Qualität und des Preises bzw. Gefallen, Markenimage und Anmutung unterstellt werden kann.[29] **Spezialgüter** (Specialty Goods) werden in der Regel aufgrund ihrer Einzigartigkeit erworben, das Produktinteresse seitens der Konsumenten ist besonders hoch. Preis und Verfügbarkeit treten als Kaufkriterien in den Hintergrund, da die individuellen Präferenzen des Käufers eine zentrale Rolle spielen. Beispiele für Spezialgüter sind Luxusartikel wie Schmuck, Kunstgegenstände und teure Bekleidung.[30] Eine dritte Kategorie stellen die **unbeachteten** bzw. nicht präsenten Güter (Unsought Goods) dar, die mit sehr geringem Interesse oder sogar Ablehnung des Konsumenten verbunden sind. Der Käufer setzt sich nur dann mit der Kaufentscheidung auseinander, wenn es notwendig wird. Feuerlöscher, Lexika sowie Grabsteine werden als typisch für diese Kategorie angesehen.[31]

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass für verschiedene Kategorien von Konsumgütern unterschiedliche Kaufentscheidungsprozesse der Konsumenten vorliegen. Dies beeinflusst die Ausgestaltung der kommunikativen Maßnahmen von Konsumgüterherstellern erheblich, da sich die Ansprache der Käufer an deren Aufnahmebereitschaft für werbliche Informationen in der jeweiligen Kaufsituation ausrichten muss. Die eingehende Betrachtung der Implikationen aus den für verschiedene Güter typischen Kaufentscheidungsprozessen findet in Abschnitt 3.3.3 statt. Zunächst werden die für diese Arbeit relevanten Entwicklungen der Konsumgütermärkte skizziert, welche die Rahmenbedingungen für die Kommunikationsmaßnahmen der Konsumgüterhersteller und Handelsunternehmen bilden.

---

[26] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 591 f.
[27] Vgl. Kloss (2012), S. 240.
[28] Zum Konzept des Involvement siehe ausführlich Abschnitt 3.3.2.
[29] Vgl. Copeland (1923), S. 283.
[30] Vgl. Copeland (1923), S. 284.
[31] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 592 f.

2.1.2 Marktcharakteristika und Entwicklungen

Konsumgütermärkte stellen in der Regel **gesättigte Märkte** dar, in denen Konsumgüterhersteller nur durch Verdrängung von Konkurrenzanbietern Marktanteile gewinnen und so Umsatzzuwächse realisieren können.[32] Besonders bei langlebigen Gütern sind hohe Sättigungstendenzen zu beobachten, da Konsumenten nur noch ihren Ersatzbedarf decken und damit das Marktpotenzial, welches die maximale Aufnahmefähigkeit eines Marktes angibt, nahezu ausgeschöpft ist.[33] In Deutschland besitzen bspw. 93,6 Prozent der Haushalte ein oder mehrere Mobiltelefone, 97,5 Prozent mindestens ein Fernsehgerät und 99,8 Prozent einen Kühlschrank.[34] Dies führt zu einer steigenden **Wettbewerbsintensität**.

Diese Entwicklung wird dadurch verstärkt, dass auf gesättigten Märkten die Produkte typischerweise ausgereift sind und somit die Ansprüche der Konsumenten hinsichtlich objektiv bestimmbarer Produkteigenschaften weitgehend erfüllen.[35] In der Folge bestehen vielfach nur noch **geringe Qualitätsunterschiede** zwischen den Angeboten konkurrierender Hersteller oder diese spielen für die Kaufentscheidung der Konsumenten keine entscheidende Rolle.[36] Dies verdeutlichen die Ergebnisse einer Studie, nach der wesentliche Anteile der Käuferschaft keine besonderen Unterschiede zwischen Marken erkennen. Dies geben bspw. 34 Prozent der Befragten für die Kategorie Automobile an, 54 Prozent für Bier und 81 Prozent in der Kategorie Waschmittel.[37] Auch aus objektiver Sicht lassen Testergebnisse der Stiftung Warentest auf eine vielfach gleich hohe Qualität über alle Anbieter hinweg schließen.[38]

Typisch für Konsumgütermärkte ist darüber hinaus der hohe **Innovationswettbewerb**, der durch den Versuch der Anbieter entsteht, auf die immer heterogeneren Bedürfnisse der Konsumenten einzugehen sowie den als austauschbar empfundenen Produkte durch Produktvariation oder Produktinnovation einen differenzierenden Nutzen zu verleihen.[39] In der Folge kommt es zu immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und damit einer hohen Wettbewerbsdynamik.[40]

Die damit durch die Unternehmen angestrebte Differenzierung von als austauschbar wahrgenommenen Produkten ist zunehmend nur mithilfe von Werbemaßnahmen möglich, die als zentrales Element im Wettbewerb gesättigter Märkte fungieren.[41] Markenpräferenzen werden in immer höherem Maße durch die emotionale Aufladung von Marken gebildet,

---

[32] Vgl. Kloss (2012), S. 22.
[33] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 52.
[34] Vgl. Statistisches Bundesamt (2014), o. S.
[35] Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein (2013), S. 162.
[36] Vgl. Esch (2014), S. 33 f.
[37] Vgl. BBDO, S. 5 f.
[38] Vgl. Esch (2014), S. 33.
[39] Vgl. Shocker/Srivastava/Ruekert (1994), S. 152; Becker (2013), S. 701 f.
[40] Vgl. Wildemann (1991), S. 17; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 371 f.
[41] Vgl. Porter (2013), S. 217; Kloss (2012), S. 25; Schwaiger (1997), S. 4.

sodass der Informationscharakter der Werbung in den Hintergrund tritt.[42] Darüber hinaus ergibt sich für werbetreibende Unternehmen das Problem der **Informationsüberlastung** moderner Gesellschaften. Diese wird als Überangebot von Informationen in Relation zur Aufnahmefähigkeit von Konsumenten verstanden und führt dazu, dass nur eine Bruchteil der dargebotenen Informationen und somit auch zu übermittelnder Werbebotschaften tatsächlich aufgenommen und verarbeitet wird.[43] Eine Berechnung des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung hat bereits im Jahr 1987 eine Informationsüberlastung von durchschnittlich 98,1 Prozent in Printmedien, Hörfunk und Fernsehen ergeben,[44] was durch die rasante Entwicklung des Internets zusätzlich noch verschärft wird.

Aktuelle Untersuchungen zur **Werbeintensität** kommen zu dem Ergebnis, dass jährlich mehr als 64.000 Marken in klassischen Medien beworben werden und Konsumenten täglich mit etwa 5.000 Werbebotschaften konfrontiert werden.[45] Die Wahrnehmungswahrscheinlichkeit von Werbekampagnen beträgt daher nur wenige Prozent der Zielgruppe, nicht zuletzt aufgrund der sinkenden Bereitschaft der Konsumenten werbliche Informationen aufzunehmen.[46] Darüber hinaus lässt sich auf Seiten der Rezipienten eine durchaus realistische Einschätzung der Ziele von Werbetreibenden unterstellen, wenn etwa 94 Prozent der deutschen Konsumenten der Aussage zustimmen, Werbung diene eher dazu, zum Kauf zu überreden, als sachlich zu überzeugen.[47]

Als relevante Entwicklung im Einzelhandel ist die stetige **Zunahme des Online-Handels** zu nennen, welche in erster Linie auf Anbieter von Gebrauchsgütern zutrifft und durch zusätzliche Transparenz über Angebote und Preise den Wettbewerb weiter verschärft. 2014 betrug der Anteil online gehandelter Waren 8,1 Prozent und es wird von einem weiteren Anstieg ausgegangen.[48] Für den Bereich der FMCG spielt der Online-Versandhandel mit 0,6 Prozent Umsatzanteil bisher eine zu vernachlässigende Rolle, diese Waren werden in der Regel in **Handelsunternehmen** erworben.[49] Bei diesen ist jedoch festzustellen, dass im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels sowohl Discountmärkte als auch SB-Warenhäuser bzw. große Verbrauchermärkte einen stetig wachsenden Marktanteil verzeichnen und kleine bis mittlere Supermärkte an Bedeutung verlieren.[50] Ebenso im Bereich der Drogeriemärkte und Elektronikmärkte teilen sich wenige große Handelsketten den Markt auf und können eine große Handelsmacht aufbauen.[51] In den letzten Jahren ist die Qualität der Handelsmarken[52]

---

[42] Vgl. Esch (2014), S. 38.
[43] Vgl. Esch (2014), S. 28 f.
[44] Vgl. Kroeber-Riel (1987), S. 257 ff.
[45] Vgl. Munzinger/Musiol (2008), S. 22 f.
[46] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 570.
[47] Vgl. Woll (1992), S. 24. Repräsentative Studie in Zusammenarbeit mit GfK.
[48] Vgl. HDE (2015), S. 8 f.
[49] Vgl. Nielsen (2015), o.S.
[50] Vgl. Metro AG (2015), S. 105.
[51] Vgl. Metro AG (2015), S. 112 f.
[52] Zur Einordnung der Handelsmarke siehe Abschnitt 2.2.1.

deutlich besser geworden und Handelsunternehmen decken nicht nur in größerem Maße die niedrigen Preissegmente ab, sondern treten mit Premiumhandelsmarken in direkte Konkurrenz zu den Herstellermarken und gewinnen insgesamt eine immer größere Bedeutung.[53] Ebenso sind Tendenzen der Markenartikelhersteller zu erkennen, welche die klassisch durch Handelsmarken besetzten unteren Preissegmente von Konsumgütermärkten mittels Mehrmarkenstrategie bearbeiten, was auch in diesen Marktsegmenten zu intensiviertem Wettbewerb führt.[54]

Zusammenfassend lässt sich für Konsumgütermärkte somit eine **hohe Dynamik** feststellen - sowohl für das breite, tiefe und ständig wechselnde Produktangebot, das intensive Wettbewerbsverhalten der Anbieter sowie die sich entgegenstehenden Entwicklungen von geringem Interesse an werblichen Informationen seitens der Rezipienten und dem gleichzeitig massiven Überangebot an diesen. Die aufgeführten Entwicklungen bestimmen maßgeblich die Handlungsmöglichkeiten von etablierten Anbietern, die sich in dieser Dynamik behaupten müssen, in noch stärkerem Maße jedoch die neuer bzw. unbekannter Anbieter, welche eine Wettbewerbsposition erst aufbauen wollen.

2.2 Markenbegriff und Markenstrategie

2.2.1 Markenbegriff

Wie im vorigen Abschnitt aufgezeigt, werden Kaufentscheidungen in einer Vielzahl von Produktkategorien von Konsumgütern nicht anhand einer detaillierten Analyse der Produktmerkmale aller verfügbaren Anbieter getroffen, sondern unter geringer gedanklicher Auseinandersetzung und unter Einbezug einer engen Auswahl an betrachteten Alternativen.[55] Konsumenten kaufen auf gesättigten Märkten mit funktional weitestgehend identischen Angeboten, informationeller Überlastung und geringem Produktinteresse häufig stattdessen ein ihnen bekanntes Markenprodukt, bei dem sie von (ausreichender) Befriedigung ihrer Bedürfnisse ausgehen. Daher versuchen Unternehmen, ihre Produkte mit Emotionen zu verknüpfen um sich überhaupt von anderen Anbietern differenzieren zu können.[56]

Der Träger dieser Emotionen sind dabei stets **Marken**, die Esch als *„Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“*[57], definiert. Den Konsumenten dienen sie zur Entscheidungsvereinfachung und Orientierung, indem sie unter anderen gleichbleibende Qualität signalisieren und als Bezugspunkt fungieren.[58] Im Laufe der Zeit bauen

---

[53] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 619 f.
[54] Vgl. Schmalen (1994), S. 1221; Becker (2013), S. 230.
[55] Auf verschiedene Arten der Kaufentscheidung wird in Abschnitt 3.3.3 eingegangen.
[56] Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein (2013), S. 161 f.
[57] Esch (2014), S. 22.
[58] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 602.

Konsumenten eine mehr oder weniger stabile Beziehung zu einer Marke auf.[59] Die Marke wird damit zu einem *„in der Psyche des Konsumenten fest verankerte[m], unverwechselbare[n] Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“*.[60] Ein bekannter Markenname dient den Konsumenten als entscheidendes Beurteilungskriterium und beeinflusst die Wahrnehmung der Produkteigenschaften.[61]

Marken werden so für Unternehmen zu einem elementaren **Wettbewerbsvorteil**, da sie langfristiges Agieren am Markt ermöglichen und Erfolge stabilisieren können. Mit einer starken Marke können unter anderem Vorteile wie eine höhere Kundenbindung, ein leichterer Zugang zu Distributionskanälen, eine einfachere Einführung von Produktneuheiten und eine höhere Preisbereitschaft seitens der Konsumenten erzielt werden.[62] Als wesentliche Bestimmungsfaktoren für einen hohen **Markenwert** sind aus der **verhaltenswissenschaftlichen Perspektive** daher auch die Bekanntheit in der Zielgruppe, die Stärke und Richtung der Assoziationen, die Kundentreue sowie die wahrgenommene Qualität zu nennen.[63] Esch stellt heraus, dass *„[d]er Wert einer Marke […] nicht im Unternehmen [liegt], sondern […] sich in den Köpfen der Konsumenten [reflektiert].“*[64]

Wie wertvoll eine starke Marke für ein Unternehmen sein kann, zeigt die **finanzwirtschaftliche Perspektive** dieses Begriffes, die insbesondere für strategische unternehmensrelevante Fragestellungen wie Verkauf, Lizenzvergabe oder zum Einbezug des Markenwertes in die Unternehmensbilanz wichtig ist.[65] Dieser Versuch einer monetären Bewertung fußt auf der Prognose zukünftiger (abgezinster) Erträge, die Unternehmenseigner durch die Marke erwirtschaften können.[66] Für die wertvollste Marke des Jahres 2015 Apple wird bspw. ein finanzwirtschaftlicher Markenwert von 247 Mrd USD angegeben.[67]

Ein hoher finanzwirtschaftlicher **Markenwert** basiert wie dargestellt auf den verhaltenswissenschaftlichen Erfolgsgrößen Bekanntheit, Vertrauen, Sympathie, Zufriedenheit und Bindung zur Marke.[68] Deren Verbindung zu ökonomischen Zielgrößen wie Absatzmenge und Marktanteil ist empirisch nachgewiesen worden.[69] Dies zeigt zum einen die Relevanz der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive des Markenwertes als Zielgröße der Marketingmaßnahmen eines Unternehmens, erklärt zum anderen aber auch die

---

[59] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 70 f.
[60] Fosch/Swoboda (2015), S. 194.
[61] Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein (2013), S. 387.
[62] Vgl. Esch (2014), S. 24.
[63] Vgl. Aaker (1992), S. 32 f.
[64] Esch (2014), S. 58.
[65] Vgl. Kapferer (1992), S. 291 ff.
[66] Vgl. Kaas (1990), S. 48.
[67] Vgl. Millwardbrown (2015), o.S; Für die Markenwertbestimmung bietet eine Vielzahl von Dienstleistern Modelle und Konzepte an, deren Ergebnisse durch externe Einflussgrößen sowie die Berechnungsmethodik zum Teil erheblich voneinander abweichen. Ein zweiter US-amerikanischer Anbieter gibt für die Marke Apple in 2015 170,3 Mrd. USD an. Vgl. Interbrand (2015), o.S.
[68] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 71.
[69] Vgl. Esch et al. (2006), S. 101 f.

Widerstandskraft großer etablierter Unternehmen gegen den Eintritt weiterer (neuer) Marktakteure.[70]

Die dargestellten Überlegungen zum Markenbegriff und Markenwert beziehen sich indes nicht nur auf **Hersteller-Markenartikel**, die durch ein einzigartiges Leistungsangebot von konkurrierenden Marken abgegrenzt werden sollen, sodass der Preis als kaufentscheidendes Kriterium in den Hintergrund tritt.[71] Auch für **klassische Handelsmarken**,[72] insbesondere aber für **Premium-Handelsmarken**[73] ist die aktive Ausgestaltung von Kommunikationsmaßnahmen notwendig, um dauerhaft am Markt etabliert werden zu können.[74] Insbesondere in Produktkategorien mit geringem Involvement, hoher Preissensibilität sowie kaum wahrnehmbarer Qualitätsunterschiede, wie sie für einige FMCG typisch sind, weisen die Eigen- und Fremdmarken der Handelsunternehmen einen hohen Marktanteil auf.[75] Die vorliegende Untersuchung zur Eignung vergleichender Werbung betrachtet folglich Hersteller- und Handelsmarken gleichermaßen.

2.2.2 Markenstrategische Optionen

Der Verdrängungswettbewerb, der viele gesättigte Konsumgütermärkte charakterisiert, führt zu kürzeren Produktlebenszyklen und damit einer steigenden Notwendigkeit, Produktinnovationen hervorzubringen.[76] Dies geschieht häufig nicht in Form einer echten Innovation,[77] sondern durch gezielte Änderung eines Leistungsmerkmals bestehender Produkte, was als **Produktvariation** bezeichnet wird.[78] Die Einführung neuer Produktvarianten wird dabei nicht nur durch die Markenartikelhersteller vollzogen, sondern auch durch Handelsmarken Innovationen nachgeahmt und damit zusätzliche sowie günstigere Alternativen auf den Markt gebracht.[79] Der fortschreitenden Heterogenität von Kundenwünschen begegnen Unternehmen bspw. mit **Produktdifferenzierungen**, welche oft als zusätzliche Varianten mit demselben Markennamen in den Markt eintreten und bereits erschlossene Marktsegmente effektiver bedienen sollen.[80]

Starke Marken können im Rahmen der **Markendehnung** für das Erschließen neuer Märkte bzw. Marktsegmente genutzt werden. Dabei werden das vorhandene Markenimage sowie die damit verbundenen Präferenzen der Konsumenten auf ein neues Produkt übertragen, um

---

[70] Vgl. Esch (2014), S. 24.
[71] Vgl. Meffert/Burmann/Koers (2002), S. 158.
[72] Bei diesen dient zunächst der niedrigere Preis als Kaufanreiz, dennoch wird hinsichtlich Qualität und Produktmerkmalen eine wahrzunehmende Vergleichbarkeit mit den Herstellermarken avisiert. Vgl. Weise (2008), S. 41 f.
[73] In der Regel werden diese als den Herstellermarken qualitativ gleichwertig oder überlegen beworben, sodass der Preis eine nachgeordnete Rolle spielt. Vgl. Weise (2008), S. 43.
[74] Vgl. Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 47.
[75] Vgl. Koppe (2003), S. 57 f.
[76] Vgl. Becker (2013), S. 156 f.
[77] Darunter wird ein Produkt verstanden, das zuvor nicht existierte, bspw. der erste Tablet-PC. Vgl. Becker (2013), S. 157.
[78] Vgl. Büschken/Thaden (2007), S. 598 f.
[79] Vgl. Ziems (2000), S. 57.
[80] Vgl. Büschken/Thaden (2007), S. 602 ff.

dessen Markteintritt zu erleichtern.[81] Im Rahmen einer **Produktlinienerweiterung** wird der Eintritt in eine andere Qualitätsstufe des Marktes vollzogen, wie etwa das Erschließen des Luxuswagensegments mit dem Modell Phaeton durch Volkswagen oder die Bearbeitung des Kleinwagensegments mit dem Modell A1 durch Audi.[82] Dieser Transfer eines positiven Markenimages auf neue Produkte wird auch bei der **Markenerweiterung** angewendet, um gänzlich neue Produktkategorien zu erschließen.[83] Prägnante Beispiele wie Bekleidungsartikel des Tabakwarenherstellers Camel oder Parfüm des Modelabels Armani veranschaulichen diese Vorgehensweise, die am häufigsten für die Einführung eines Produktes in einen für das Unternehmen neuen Markt genutzt wird.[84]

Auf die Einführung neuer Marken setzen Konsumgüterhersteller hingegen, wenn sie zur effizienteren Marktbearbeitung eine **Mehrmarkenstrategie** nutzen. Dies ist sinnvoll, wenn ein attraktives Marktsegment mit einer neuen Marke zielgerichteter bearbeitet werden kann, als dies mit der Dehnung der etablierten Marke möglich wäre.[85] Unilever führt bspw. mit Becel, Lätta, Rama, Bertolli sowie Du darfst mehrere Margarine-Marken, die jeweils auf unterschiedliche Kundenvorstellungen ausgerichtet sind.[86] Hersteller verwenden die Mehrmarkenstrategie unter anderem, um eine unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Konsumenten zu nutzen. Henkel etwa bietet in der Kategorie Waschmittel neben Premiumprodukten wie Persil, Weißer Riese und Perwoll die als günstig beworbene Marke Spee an, um im unteren Preissegment in Konkurrenz zu den Handelsmarken treten zu können.[87] Ebenso etablieren Handelsunternehmen sog. gehobene Handelsmarken oder Premiummarken[88] in oberen Preissegmenten eines Marktes und erhöhen so die Angebotspalette für den Konsumenten.[89]

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auf den anonymen Konsumgütermärkten die Marke eines Produktes eine zentrale Funktion für die Kommunikation mit den Konsumenten übernimmt und für die Hersteller und Handelsunternehmen gleichermaßen eine hohe Relevanz besitzt. Verschiedene aufgezeigte Optionen der strategischen Markenführung beinhalten die **Markteinführung neuer Produkte**, die entweder mit einem bereits bekannten Markennamen versehen werden oder für die Konsumenten zum Zeitpunkt des Markteintritts unbekannt sind. Für die Ausgestaltung der Marketingmaßnahmen und insbesondere der werblichen Ansprache ist dies von entscheidender Bedeutung. Die vorliegende Arbeit

---

[81] Vgl. Esch (2014), S. 411.
[82] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 608 f.
[83] Vgl. Sattler (2005), S. 819.
[84] Vgl. Esch (2014), S. 415.
[85] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 624 f; Kapferer (1992), S. 211 ff.
[86] Vgl. Unilever (2014), o.S.
[87] Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 220 f.
[88] Alternativ wird auch der Begriff der Präferenzmarke verwendet. Vgl. Esch (2014), S. 601.
[89] Vgl. Becker (2013), S. 228.

untersucht die Reaktion der Rezipienten auf vergleichende Werbung eines Newcomers[90] und fokussiert somit den Markteintritt einer neuen und zunächst unbekannten Marke.

2.3 Markteintritt als strategische Entscheidung

2.3.1 Zeitpunkt des Markteintritts

Konsumgütermärkte sind in westlichen Industrienationen in aller Regel durch einen hohen Sättigungsgrad gekennzeichnet.[91] Neu in einen Markt eintretende Produkte nehmen somit nach dem Pionier-Folger-Konzept[92] die zumeist nachteilige Position eines späten Folgers ein. Der **Pionier** ist dabei das Unternehmen, welches zuerst in einen Markt eintritt bzw. diesen durch Wecken der Nachfrage nach einem neuen Produkt erst erschafft und somit anfangs eine führende Rolle einnimmt.[93] Typischerweise trägt das erste Unternehmen, das in einem Markt aktiv wird, den Nachteil hoher Entwicklungs- und Markterschließungskosten sowie das Risiko von unabsehbarem Nachfragerverhalten und Produktfehlern. Dafür kann es aber für einen bestimmten Zeitraum die Vorteile einer Monopolstellung ausnutzen.[94] Auch nach Eintreten von Konkurrenzprodukten in den Markt gelingt es dem Pionier in einer Vielzahl von Märkten, weiterhin seine führende Marktstellung zu behaupten, was als Pioniervorteil bezeichnet wird.[95] Empirisch nachweisbar ist, dass Pioniere mit höherer Wahrscheinlichkeit durch die Konsumenten wahrgenommen werden und somit bei Kaufentscheidung als Alternative präsent sind und bevorzugt werden.[96]

Eine mögliche Kategorisierung der nachfolgend in einen Markt eintretenden Unternehmen wird nach frühen sowie späten Folgern vorgenommen. **Frühe Folger** tragen geringere Risiken hinsichtlich Produktentwicklung und Markterschließung. Sie versuchen, eine starke Marktposition aufzubauen, indem sie Fehler des Pioniers ausnutzen, und erreichen so häufig eine starke Position im relevanten Markt.[97] **Späte Folger** treten meist in einen entwickelten Markt ein und profitieren von niedrigen Entwicklungskosten, müssen aber die durch die etablierten Anbieter errichteten Markteintrittsbarrieren überwinden.[98]

Welche **Timing-Strategie** vorteilhafter ist, wird unter Betrachtung von einer Vielzahl an Einflussgrößen in der Literatur breit und kontrovers diskutiert.[99] Grundsätzlich ist feststellbar, dass der Pionier in einer Vielzahl von Märkten eine **marktbeherrschende Stellung** einnimmt

---

[90] Der Begriff des Newcomers wird im Folgenden synonym zum ‚Markteintritt einer neuen Marke' verwendet.
[91] Siehe Abschnitt 2.1.2.
[92] Dieses dient seit Jahrzehnten als konzeptionelle Grundlage für eine beachtliche Anzahl wissenschaftlicher Untersuchungen zum Markteintritt. Vgl. Bain (1956); Schmalensee (1978); Carpenter/Nakamoto (1989); Carson/Jewell/Joiner (2007).
[93] Vgl. Robinson/Fornell (1985), S. 305.
[94] Vgl. Oelsnitz (2000), S. 139 f.
[95] Vgl. Bain (1956), S. 216.
[96] Vgl. Kardes et al. (1993), S. 62 ff.
[97] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 406 f.
[98] Vgl. Oelsnitz (2000), S. 142 f.
[99] Vgl. Fischer (2011) S. 429.

und halten kann, sodass der Zusammenhang von Eintrittszeitpunkt und Marktanteil bestätigt wird.[100] Marken wie Coca Cola oder Wrigleys, welche Pionier in ihrer Produktkategorie waren und seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich als Marktführer agieren, verdeutlichen diesen Zusammenhang eindrücklich.

Empirische Bestätigung findet jedoch auch die Annahme, dass es frühen Folgern möglich ist, bei Ausnutzen der für einen Folger typischen Vorteile zum Pionier aufzuschließen oder diesen zu überholen. Dies gilt sowohl für den Konsum-, als auch Industriegüterbereich.[101] Mittels hoher Ausgaben für kommunikationspolitische Maßnahmen ist das Aufschließen zum Pionier in einer Vielzahl von Fällen realisierbar.[102] Ferner wurde nachgewiesen, dass der Pionier in Konsumgütermärkten mit intensiver Werbung keinen signifikanten strategischen Vorteil gegenüber kleineren Anbietern besitzt[103] sowie besonders **innovationsstarke Folger** eine starke Position gegenüber dem Marktführer und anderen Konkurrenten herausarbeiten können.[104]

Newcomer in bestehenden Konsumgütermärkten befinden sich somit als späte Folger nicht zwangsläufig in einer nachteiligen Wettbewerbsposition. In Abhängigkeit der Rahmenbedingungen sowie der Ausgestaltung der Marktbearbeitungsstrategie ist ein erfolgreiches Agieren am Markt möglich. Deutlich wird an dieser Stelle jedoch, wie eng die Frage nach dem Zeitpunkt des Markteintritts mit den marketingstrategischen Überlegungen eines neuen Marktakteurs verknüpft ist, die Ausrichtung nach den Wettbewerbspositionen der etablierten Konkurrenten vorzunehmen, welche im nächsten Abschnitt betrachtet werden.

2.3.2 Strategische Ausrichtung auf die Wettbewerber

Bei Eintritt in einen bestehenden Markt sind im Rahmen der Marktteilnehmerstrategie auch die avisierte Marktposition sowie das wettbewerbsstrategische Verhalten gegenüber den konkurrierenden Unternehmen festzulegen.[105] Eine gebräuchliche Einordnung der Wettbewerbsteilnehmer auf einem Markt wird wie in Abbildung 2.1 dargestellt in die strategischen Rollen Marktführer, Marktherausforderer, Marktmitläufer sowie Nischenbearbeiter vorgenommen.[106]

---

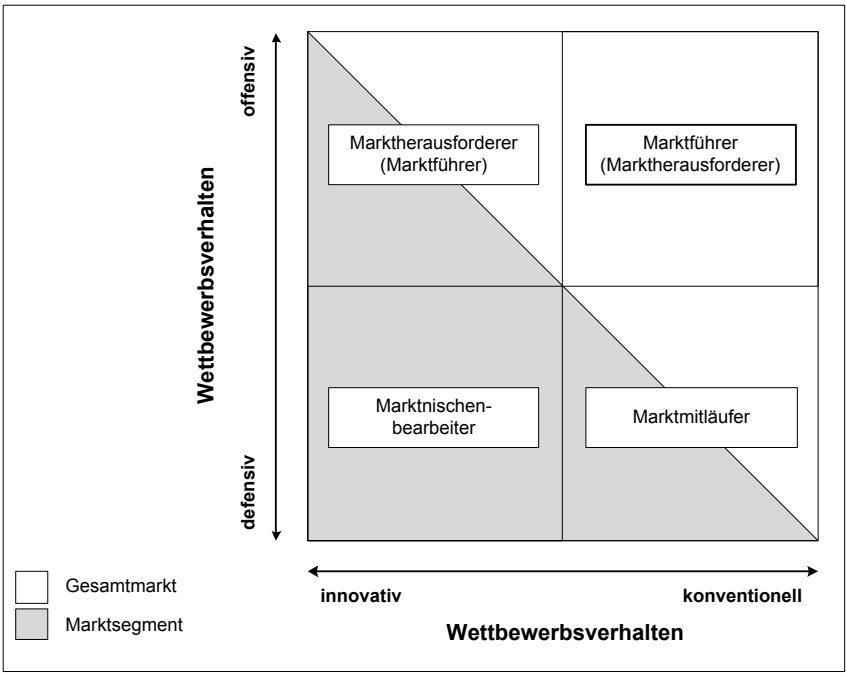
[100] Vgl. Kalyanaram/Urban (1992), S. 235; Robinson/Fornell (1985), S. 315.
[101] Vgl. Carpenter/Nakamoto (1989); Golder/Tellis (1993); Lieberman/Montgomery (1988); Lilien/Yoon (1990); Shankar/Carpenter/Krishnamurthi (1998).
[102] Vgl. Fischer (2011), S. 425 ff.
[103] Vgl. Robinson/Fornell (1985), S. 315.
[104] Vgl. Shankar/Carpenter/Krishnamurthi (1998), S. 54.
[105] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 274.
[106] Vgl. Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 378 ff.
Für den Bereich der Konsumgüter stellt Winkhaus allerdings die in der Marketingliteratur bekannte Verteilung von Marktanteilen zwischen den verschiedenen Strategietypen von 40% Marktführer, 30% Herausforderer, 20% Mitläufer sowie 10% Nischenbesetzer in Frage und weist darauf hin, dass ein Marktanteil von 40% oder mehr kaum erreicht werden kann. Vgl. Winkhaus (1997), S. 122.

Eine zentrale Rolle nimmt der **Marktführer** ein, der seine erreichte Position erhalten und ggf. weiter ausbauen will. Dafür strebt er nach Beibehalten der etablierten Marktregeln, was als eher konventionelles Wettbewerbsverhalten bezeichnet wird.[107] Die Verteidigung der marktbeherrschenden Stellung erfolgt durch einen eher offensiven Wettbewerbsstil. Mittels hoher Produktqualität, ständiger Innovationsbemühungen sowie sinkender Preise setzt er konkurrierende Unternehmen in Zugzwang und steuert die Entwicklungen auf dem Markt.[108] Ein wichtiger Bestandteil der mittel- und langfristigen Absicherung gegen den Verlust der marktbeherrschenden Stellung ist dabei das gezielte Verhindern von **Substitutionsprodukten** sowie Innovationen, die sich zu Substituten entwickeln könnten.[109] Es werden so Markteintrittsbarrieren geschaffen, die ein Newcomer zunächst überwinden muss.

Grundsätzlich sind bei **Markteintritt** die drei strategischen Optionen Marktherausforderer, Marktmitläufer sowie Marktnischenbearbeiter denkbar.[110] Ein **Marktherausforderer** ist dabei durch aggressives und innovatives Verhalten gekennzeichnet. Er versucht aktiv, den eigenen Marktanteil zu erhöhen, was insbesondere in der für Konsumgütermärkte typischen Stagnations- oder Schrumpfungsphase nur durch eine Konfliktstrategie zu erreichen ist.[111]

Hierfür werden erkannte Schwächen von kleineren, regional tätigen oder auch gleichwertigen Konkurrenten ausgenutzt, um deren Marktanteile zu übernehmen oder nicht optimal durch den Marktführer bediente Marktsegmente erobert.[112] Dieses ist insbesondere dann aussichtsreich, wenn ein echter Wettbewerbsvorteil vorliegt, da der Marktführer unter Ausnutzung seiner Marktmacht und finanzieller Ressourcen versuchen wird, den Angriff durch entsprechende Gegenmaßnahmen abzuwehren.[113] Die Herausforderung des Marktführers ist daher eher für Unternehmen geeignet, die über ausreichend finanzielle Möglichkeiten verfügen, um solch eine offensive Strategie in Marketingmaßnahmen umzusetzen. Für den Eintritt einer neuen Marke kann von dieser Voraussetzung bspw. im Rahmen der Mehrmarkenstrategie eines etablierten Konsumgüterherstellers ausgegangen werden.[114] Größere praktische Relevanz für die **strategische Ausrichtung neuer Marken** im Wettbewerb gesättigter Konsumgütermärkte besitzen jedoch die mit defensivem Wettbewerbsverhalten verknüpften Rollen **Marktnischenbearbeiter** sowie **Marktmitläufer**.

[107] Vgl. Tomczak (1989), S. 126.
[108] Vgl. Wildemann (1997), S. 4.
[109] Vgl. Ries/Trout (2001), S. 47 ff.
[110] Vgl. Tomczak (1989), S. 128.
[111] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 300.
[112] Vgl. Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 385.
[113] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 557.
[114] Zum Begriff der Mehrmarkenstrategie siehe Abschnitt 2.2.2.



Quelle: In Anlehnung an Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 115.

Abbildung 2.1: Wettbewerbsstrategische Optionen

Marktmitläufer sind grundsätzlich bestrebt, den Gesamtmarkt zu bearbeiten, vermeiden aber Konfrontationen mit dem Marktführer bzw. den überlegenen Marktherausforderern.[115] Diese Strategie wird auch als **Me-Too-Strategie**[116] bezeichnet und ist insbesondere für Unternehmen geeignet, die als später Folger in einen Markt eintreten.[117] Es erfolgt eine Anpassung an die führenden Marken, wobei nach der Anpassungsintensität drei Typen unterschieden werden können: Adaption, Nachahmung und Klonung.[118] Die Strategie der **Adaption** besteht darin, das erfolgreiche Produkt des Marktführers mit geringen Abweichungen oder Verbesserungen anzubieten. An speziellen Bedürfnissen einzelner Marktsegmente ausgerichtet, kann eine gezielte Ansprache erfolgen, ohne den Marktführer direkt zu konfrontieren.[119] Die **Nachahmungsstrategie** besteht im Angebot von Produkten, die von denen des Marktführers in nur geringem Maße abweichen und daher als **Imitation**

[115] Vgl. Tomczak (1989), S. 126.
[116] Vgl. Oelsnitz (2000), S. 144.
[117] Siehe die Ausführungen zum Zeitpunkt des Markteintritts in Abschnitt 2.3.1.
[118] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 562.
[119] Vgl. Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 386 f.

bezeichnet werden.[120] Davon abzugrenzen ist die Strategie des Klonens, mittels derer im Rahmen gesetzlicher Regelungen versucht wird, das Markenprodukt täuschend echt nachzuahmen und so von dessen Bekanntheit und Image zu profitieren.[121] Ein bedeutendes Anwendungsfeld dieser Strategien sind Handelsmarken, deren Marktanteile in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen sind.[122]

Nischenanbieter verfolgen das Ziel, kleine Marktsegemente zu bedienen, die von großen Unternehmen nicht rentabel bearbeitet werden können und in denen sie durch Spezialisierung einen Wettbewerbsvorteil erlangen können.[123] Die Spezialisierung kann in verschiedenen Bereichen erfolgen, etwa durch das Ansprechen eines besonderen Kundenkreises, eines regionalen Teilmarktes oder eines einzelnen Preissegments.[124] Der Finanzdienstleister MLP hat sich bspw. auf Akademiker spezialisiert und konnte sich so in diesem Segment seit Gründung im Jahre 1971 als Europas Marktführer etablieren.[125] Die Identifizierung sowie die Ansprache von lukrativen und verteidigungsfähigen Nischen erfordert ein innovatives Wettbewerbsverhalten.[126]

Mit der Entscheidung für eine der dargestellten Wettbewerbspositionen werden bei Markteintritt einer neuen Marke in einem Konsumgütermarkt die avisierten Marktsegmente sowie das Verhalten gegenüber den konkurrierenden Anbietern festgelegt. Während Marktherausforderer sowie Marktnischenbearbeiter sich in der Regel von den Wettbewerbern abgrenzen wollen, verfolgt der Marktmitläufer das Ziel, die Ähnlichkeit mit dem Marktführer zu betonen.[127]

Daraus ergeben sich auch **Implikationen für die Ausgestaltung der kommunikativen Maßnahmen** mit den jeweiligen Zielgruppen. Ein zentrales Charakteristikum vergleichender Werbung ist eben diese Bezugnahme auf die konkurrierenden Marken. Wie später ausführlich gezeigt, besitzt sie in Abhängigkeit ihrer Werbewirkung auf die Rezipienten daher das Potenzial, die Umsetzung der Wettbewerbsstrategie zu unterstützen.[128] Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass Marken ihre Wirkung in der Wahrnehmung und Vorstellung der Konsumenten entfalten. Deren Perspektive wird deshalb im Folgenden eingenommen und der Positionierungsbegriff als konzeptioneller Rahmen der weiteren Untersuchung diskutiert.

---

[120] Vgl. Horen/Pieters (2012a), S. 246.
[121] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 562.
[122] Vgl. Esch (2014), S. 600 f.
[123] Vgl. Fischer (2011), S. 423 f.
[124] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 566 ff.
[125] Vgl. Friedrich (2007), S. 97 f.
[126] Vgl. Tomczak (1989), S. 126.
[127] Vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke (2014), S. 174 ff.
[128] Zur Wirkung vergleichender Werbung in Abhängigkeit der Marktstellung siehe Abschnitt 3.5.5.

2.4 Positionierung

2.4.1 Positionierungsbegriff

Dem Positionierungskonzept liegt die Annahme zugrunde, dass Konsumenten die Produkte erwerben, deren Eigenschaften ihren objektiven Ansprüchen und subjektiven Wahrnehmungen am ehesten entsprechen.[129] Mit Hilfe der Positionierung wird versucht, ein Markenprodukt im Vorstellungsraum der Konsumenten derartig zu verankern, dass es in den entscheidungsrelevanten Dimensionen deren Idealvorstellungen entspricht und sich gleichzeitig von Konkurrenzprodukten deutlich unterscheidet.[130] Da diese Zielsetzung ebenso durch die konkurrierenden Marken verfolgt wird, ist die Umsetzung einer optimalen Positionierung ein komplexer Prozess, der mitunter als *„die hohe Schule des Marketings"*[131] bezeichnet wird.

Konzeptionell betrachtet ist diese **Idealposition** dadurch zu erreichen, dass das Angebot *„im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt."*[132] Nach Trout ist dieser Prozess daher auch als *„putting that brand in the mind of the consumer"*[133] zu verstehen. In der konkreten Umsetzung ergeben sich dabei mehrere Herausforderungen. Die für die Produktbeurteilung und Kaufentscheidung determinierenden Kriterien in der Vorstellungswelt der Konsumenten sind nicht ohne weiteres bestimmbar. Ebenso lassen sich die Positionen der Konkurrenzprodukte anhand der Ausprägungen auf den Dimensionen nur mittelbar durch Verfahren der Einstellungsmessung gewinnen und unterliegen der damit verbundenen Unsicherheit hinsichtlich der Validität der Datenbasis.[134] Anhand analytischer Modelle[135] können die Idealposition sowie die Positionen der einzubeziehenden Marken sichtbar gemacht werden und als Grundlage für die Entwicklung bzw. Änderung der Positionierungsstrategie dienen.

Unter der Prämisse, dass die Einstellung einer Zielgruppe umso positiver und somit auch die Absatzchancen in einem Markt oder auch Marktsegment umso besser sind, je näher die wahrgenommenen Eigenschaftsausprägungen einer Marke an den für ideal erachteten Ausprägungen liegen, sind bei Markteintritt[136] Maßnahmen zu ergreifen, die geeignet sind, diesen Abstand verringern.[137] Diese können die tatsächliche Änderung von **Produkteigenschaften** betreffen, insofern diese durch die Zielgruppe überhaupt

[129] Vgl. Becker (2013), S. 248.
[130] Vgl. Trommsdorff/Paulssen (2005), S. 1366 f.
[131] Kroeber-Riel/Esch (2015), S. 89.
[132] Kotler/Schellhase (2011), S. 494 f.
[133] Trout (2005), S. 28.
[134] Für die Abgrenzung von Einstellungen und Images siehe Abschnitt 3.2.4.
[135] Zur Identifizierung der entscheidenden Beurteilungskriterien und die Positionsbestimmung der betrachteten Marken kommen Verfahren wie die Multidimensionale Skalierung sowie Conjoint- und Diskriminanzanalyse zur Anwendung. Vgl. Feddersen (2010), S. 120.
[136] Dieselben Überlegungen sind auch für die Repositionierung von Marken anzustellen.
[137] Vgl. Wind (1982), S. 93.

wahrgenommen werden. Denkbar ist allerdings auch, gezielt die **Wahrnehmung** des Markenproduktes und somit die Position zu steuern, ohne physische Änderungen vorzunehmen. Als dritte Option bieten sich Maßnahmen an die eine **Verschiebung der Idealposition** in einem Markt oder Teilmarkt fokussieren.[138]

Das Ergebnis einer wirksamen Positionierung ist ein **Markenimage**, das sich im Gedächtnis der Konsumenten bildet.[139] Es bildet sich aus der Summe der subjektiven Eindrücke, welche die Zielgruppe vom Produkt erhält, bewertet und speichert.[140] Auf dieser Perspektive der Konsumentenwahrnehmung basiert auch die zuspitzende Feststellung, dass für den Erfolg eines Produkts die Positionierung eine wesentlich größere Rolle spielt, als die real vorhandenen Produkteigenschaften.[141]

Neu in einen Markt eintretende Unternehmen müssen hinsichtlich ihrer Positionierungsstrategie somit nicht nur Bedürfnisse der Konsumenten berücksichtigen, um sich ideal auf diese einstellen zu können, sondern unterliegen auch den Rahmenbedingungen, die durch etablierte, starke Marken gesetzt werden. Eine besondere Rolle nimmt dabei die des jeweiligen Marktführers ein, welche im nächsten Abschnitt beschrieben wird.

2.4.2 Rolle des Marktführers für die Positionierungsstrategie

Unter dem Marktführer wird in der Regel das *„Unternehmen mit dem größten Marktanteil in einer Branche"*[142] verstanden.[143] Diese auf einer mengen- oder wertmäßigen Betrachtung von Marktanteilen basierenden Festlegung einer marktführenden Rolle wird auch als **quantitative Dimension** der Marktführerschaft bezeichnet.[144] Durch diese Größenvorteile ist es dem Marktführer möglich, sich im gesamten Spektrum des Marketinginstrumentariums Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.[145]

Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit verfolgten Zielsetzung, werbeinduzierte Reaktionen der Rezipienten zu erfassen, erscheint die Beschreibung des Marktführers anhand dieser ausschließlich quantitativen Kennzahlen jedoch als nicht ausreichend, um die Wirkungen kommunikativer Maßnahmen zu untersuchen. Denn in vielen Produktkategorien im Konsumgüterbereich ist das Wissen der Konsumenten über die konkreten Marktverhältnisse nur gering ausgeprägt, aber es ist ihnen in nahezu jeder Kategorie mindestens eine führende

---

[138] Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein (2013), S. 301.
[139] Vgl. Esch (2014), S. 91 f.
[140] Vgl. Faircloth/Capella/Alford (2001), S. 64. Für die Abgrenzung zum Einstellungskonstrukt siehe Abschnitt 3.2.4.
[141] Vgl. Schiffman/Kanuk/Wisenblit (2010), S. 186.
[142] Kotler/Schellhase (2011), S. 546.
[143] Dabei wird der Marktanteil als Verhältnis der eigenen abgesetzten Menge zur insgesamt in einer Periode am Markt verkauften Menge - dem Marktvolumen - gebildet. Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 37.
[144] Vgl. Becker (2013), S. 67.
[145] Hierunter sind u.a. Erfahrungskurveneffekte sowie Fixkostendegression bei großen Ausbringungsmengen zu verstehen, die auch zu einem großen Spielraum in der Preispolitik und einer starken Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und Abnehmern führen. Vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke (2014), S. 42 f.; Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 378 f.

Marke präsent.[146] Das Image bzw. das Ansehen einer Marke, die vermutete Qualität und die Bekanntheit eines Unternehmens sind daher in vielen Fällen relevanter für die Konsumentenwahrnehmung und die Kaufentscheidung als Absatz- und Umsatzgrößen.[147] Im Folgenden wird daher auf die **qualitative Dimension** der Marktführerschaft abgestellt und der Marktführer als das Markenprodukt verstanden, dem zu einem bestimmten Zeitpunkt, auf einem anhand von Kundenbedürfnissen abgegrenzten Marktsegment und aus Sicht der Konsumenten eine **führende Rolle** zugeschrieben wird.[148]

In dieser **konsumentenseitigen Wahrnehmung** des Unternehmens, der Produkte sowie der Kommunikationsmaßnahmen begründen sich weitere, für gesättigte Konsumgütermärkte typische Wettbewerbsvorteile, die über über die genannten Größenvorteile hinausgehen. Zunächst ist die für die führende Marke vorteilhafte, stetig steigende **Informationsüberlastung** zu nennen.[149] Diese führt dazu, dass Konsumenten nur einen Bruchteil der in Frage kommenden Marken einer Produktkategorie in ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen wollen bzw. können, wobei die führenden Marken mit der höchsten Wahrscheinlichkeit präsent sind.[150] Für den Marktführer folgt daraus ein sehr hoher **Bekanntheitsgrad**, welcher mit der wahrgenommenen Attraktivität der Marke sowie der Kaufwahrscheinlichkeit korreliert.[151] Bei besonders intensiver Ausprägung des Bekanntheitsgrades kann die Marke dadurch in den Sprachgebrauch übergehen, wie es bei den Produktkategorien Klebeband (Tesafilm), Papiertaschentücher (Tempo) oder Gewürzkonzentrat (Maggi) in einigen deutschsprachigen Regionen zu beobachten ist.[152]

Ferner bringen Konsumenten großen Unternehmen und insbesondere der führenden Marke größeres **Vertrauen** entgegen. Dies wird unter anderem darauf zurückgeführt, dass bereits Erfahrungen mit dessen Produkten vorliegen und Konsumenten dazu neigen, eine Mehrheitsmeinung zu übernehmen, wenn diese den eigenen Überzeugungen nicht widerspricht.[153] Regelmäßig werden Marktführer zudem als seriöse und kompetente Unternehmen wahrgenommen, die in ihrer Produktkategorie über umfangreiches Know-How verfügen.[154] Produkte des Marktführers werden daher als qualitativ hochwertiger eingeschätzt und Konsumenten vermuten einen Leistungsvorteil, selbst wenn dies objektiv nicht der Fall ist. Die Position des Marktführers dient mithin als **Qualitätssignal**.[155]

---

[146] Vgl. Plankert (2008), S. 134.
[147] Vgl. Yagci/Biswas/Dutta (2009), S. 769.
[148] Vgl. Becker (2013), S. 67.
[149] Siehe Abschnitt 2.1.2.
[150] Vgl. Wildemann (1997), S. 4 f.
[151] Vgl. Keller (1993), S. 3.
[152] Dieses Phänomen wird als generischer Name bzw. Gattungsname bezeichnet. Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 619.
[153] Vgl. Strebinger (2001), S. 157 ff.
[154] Vgl. Plankert (2008), S. 146.
[155] Vgl. Hellofs/Jacobson (1999), S. 16.

Allerdings besteht für Marktführer die Problematik, dass sie mit **Bürokratisierung** und **Schwerfälligkeit** in Verbindung gebracht werden.[156] Insbesondere in innovativen Märkten wird der Marktführer mit Stillstand und Status Quo assoziiert und erscheint in der Wahrnehmung der Konsumenten als vergleichsweise altmodisch und verstaubt.[157] Ein weiterer Nachteil resultiert aus der konsumentenseitigen Wahrnehmung des Marktführers als ‚Platzhirsch', dem die Motivation zugeschrieben wird, an der Verteidigung seiner marktbeherrschenden Stellung festzuhalten, was sich in **geringerer Glaubwürdigkeit** seiner Kommunikationsmaßnahmen niederschlägt.[158]

Es ist festhalten, dass die marktführende Position in der konsumentenseitigen Wahrnehmung mit einer Vielzahl an Vorteilen sowie ebenso einigen Nachteilen hinsichtlich der Wirkung auf die Zielgruppe verbunden ist. Für die konkurrierenden Marken bildet der Marktführer einen starken **Referenzpunkt**, welcher die Handlungsmöglichkeiten in der Ausgestaltung ihrer Positionierungsstrategie erheblich einschränkt.[159] Dies gilt umso mehr für die neu in einem Markt zu positionierende Marke.

2.4.3 Positionierungsstrategien

Das Ziel der Positionierung ist ein möglichst geringer wahrgenommener Abstand zwischen der eigenen Marke und der Idealvorstellung der Zielgruppe.[160] In der Regel ist wie gezeigt genau diese Position bereits besetzt und Konsumenten haben anhand der gesammelten Erfahrungen bereits Präferenzen gebildet. Für die Positionierung einer neuen Marke ergibt sich somit die Fragestellung der strategischen Ausrichtung zu einer bzw. zu mehreren führenden Marken.[161]

Dabei können grundsätzlich entweder Ähnlichkeiten mit den als relevant identifizierten Marken oder Unterschiede mit diesen in den Fokus der Positionierung gerückt werden.[162] Das Herausstellen von Eigenschaften, die eine zu positionierende Marke von denen konkurrierender Marken abgrenzt, wird in der Fachliteratur regelmäßig als Zielvorgabe des Marketings genannt und als **Points-of-Difference-Positionierung** bezeichnet.[163] Die Herausarbeitung eines langfristig bestehenden Alleinstellungsmerkmals, das als **Unique Selling Proposition** (USP)[164] bezeichnet wird, führt bei wirksamer Kommunikation an die Käufer zu einem Wettbewerbsvorteil für die Marke und fungiert mithin als Beitrag zum

---

[156] Vgl. Besanko et al. (2007), S. 91 f.
[157] Vgl. Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 385.
[158] Vgl. Plankert (2008), S. 145 f.
[159] Vgl. Carson/Jewell/Joiner (2007), S. 174.
[160] Vgl. Esch (2014), S. 138.
[161] In Konsumgütermärkten gelingt es häufig zwei bis drei Unternehmen, ähnlich starke Positionen aufzubauen. In Abhängigkeit der Marktverhältnisse stellen daher ggf. mehrere Marken relevante Referenzpunkte dar, die bei der Positionierung Beachtung finden sollten. Vgl. Wildemann (1997), S. 4 f.
[162] Vgl. Dubé/Schmitt (1999), S. 212 f.
[163] Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2015), S. 89 f; Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 344.
[164] Vgl. Reeves (1961), S. 34.

Unternehmenserfolg.[165] Durch die für Konsumgütermärkte typische Markenvielfalt sowie die geringen Qualitätsunterschiede ausgereifter Produkte wird dieses Alleinstellungsmerkmal jedoch nur selten realisiert werden können.[166]

Einhergehend mit der intensiveren Nutzung von emotionaler Werbung für die Markenführung entwickelt sich diese USP somit regelmäßig zu einer **Unique Advertising Proposition**, welche als Wettbewerbsvorteil zu verstehen ist, der ausschließlich durch die werbliche Differenzierung des Produktes erreicht wird.[167] Die Bedeutung der funktionalen Eigenschaften eines Markenproduktes tritt in den Hintergrund und die Positionierung erfolgt durch die Vermittlung eines Erlebnisprofils.[168]

Sind die erfolgversprechendsten Positionen im Vorstellungsraum der Zielgruppe bereits besetzt, was für den Fall des Markteintritts regelmäßig anzunehmen ist, wird die Identifizierung und Besetzung einer **Lücke im Wahrnehmungsraum** der Konsumenten empfohlen, um sich als einzigartig zu positionieren - *„Cherchez le creneau“*.[169] Grundsätzlich ist hierfür ein Nutzenvorteil für die Konsumenten zu wählen, der für diese auch als bedeutsame Markeneigenschaft wahrgenommen wird.[170] Dennoch wurde gezeigt, dass selbst die Vermittlung von Besonderheiten eines Markenproduktes, die für dessen Qualität keine Bedeutung besitzen, einen positiven Effekt auf die Markenwahrnehmung haben kann.[171]

Allerdings ist die Verankerung von Produkteigenschaften in den Köpfen der Zielgruppe umso schwieriger, je weniger Interesse an der Produktkategorie und Aufmerksamkeit für die Kommunikationsmaßnahmen besteht. In gesättigten Märkten und bei fester Etablierung der führenden Marken scheint eine differenzierende Positionierung insbesondere für Newcomer somit sehr schwierig umsetzbar.[172]

Die Zielsetzung einer **Assoziationsstrategie** besteht hingegen darin, die seitens der Konsumenten wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen der beworbenen Marke und dem führenden Markenprodukt zu bestärken.[173] Diese kommunikative Fokussierung auf Merkmale, welche die beworbene Marke mit einer anderen gemein hat, wird auch als **Points-of-Parity-Positionierung** bezeichnet.[174] Hierbei wird die anvisierte gedankliche Verknüpfung von beworbener und favorisierter Marke unter anderem durch einen geeigneten

---

[165] Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 505;.Schiffman/Kanuk/Wisenblit (2010), S. 28.
[166] Siehe Abschnitt 2.1.2.
[167] Vgl. Kloss (2012), S. 25 f.
[168] Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2015), S. 112 f.
[169] Ries/Trout (2001), S. 54.
[170] Vgl. Simon (1988) S. 4. In Abhängigkeit der Marktbeschaffenheit ist dafür eine Vielzahl entscheidungsrelevanter Kriterien denkbar, etwa Leistungsmerkmale (Langlebigkeit von Miele-Waschmaschinen), Haptik und Optik (Apple-Computer), Produktnutzen (Mars - Hunger zwischendurch) oder zusätzliche Services (Zustellung am selben Tag . Amazon). Vgl. Kotler/Schellhase (2011), S. 498.
[171] Vgl. Carpenter/Glazer/Nakamoto (1994), S. 349.
[172] Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2015), S. 37.
[173] Vgl. Lamb/Pride/Pletcher (1978), S. 43.
[174] Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 337 f.; Brunner/Wänke (2006), S. 101.

Markennamen, ähnliches Verpackungsdesign sowie auf Assoziation ausgerichtete Werbemaßnahmen erreicht.[175] In Abhängigkeit von Art und Intensität der als ähnlich ausgestalteten Merkmale können unterlegene Marken die Imitation erfolgreicher Markenprodukte dazu nutzen, von Bekanntheit und Image der führenden Marken zu profitieren.[176]

Dieser auch als **Mee-too-Strategie**[177] bezeichnete, assoziative Ansatz ist regelmäßig mit deutlich geringeren Kosten und Risiken verbunden als eine differenzierende Strategie und wird daher insbesondere von Marktteilnehmern mit einer unbekannten oder deutlich unterlegenen Marke genutzt.[178] Eines der typischen Anwendungsfelder ist die in Abschnitt 2.2.1 charakterisierte klassische Handelsmarke.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die zentrale Rolle des Marktführers für das Wahl- und Kaufverhalten der Konsumenten, welche die mit der führenden Marke verbundenen Produkteigenschaften mit hoher Wahrscheinlichkeit als **Referenzwert** für die Bewertung von Alternativen heranziehen.[179] Dies gilt umso mehr für die neu in einen Markt eintretende Marke, zu der die Konsumenten bisher keine Einstellungen gebildet haben. Der Newcomer muss diesen Umstand für eine erfolgreiche Positionierung berücksichtigen und in Abhängigkeit der verfolgten Strategie ein Markenimage aufbauen, das sich möglichst positiv von der führenden Marke abgrenzt bzw. eine größtmögliche Ähnlichkeit mit dieser besitzt.

Vergleichende Werbung bietet für diese Zielsetzung großes Potenzial. Durch den expliziten Bezug auf die Konkurrenzmarke greift sie die relative Position zwischen Newcomer und etablierter Marke auf und kann somit Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten effektiver an die Zielgruppe vermitteln. Ihr Einsatz ist jedoch ebenso mit nachteiligen Wirkungen auf die Rezipienten verbunden.[180] Die Forschungsfragen nach der **Vorteilhaftigkeit dieses Gestaltungsansatzes für den Markteintritt in Konsumgütermärkte** adressierend wird im Folgenden vergleichende Werbung zunächst als Sonderform der klassischen Mediawerbung charakterisiert und anschließend die bisherigen empirischen Erkenntnisse zu ihren spezifischen Wirkungen auf die Rezipienten diskutiert.

---

[175] Vgl. Horen/Pieters (2012b), S. 83; Dröge/Darmon (1987), S. 377.
[176] Vgl. Warlop/Alba (2004), S. 26.
[177] Eine weitere in diesem Zusammenhang verwendete Bezeichnung ist ‚Copycats'. Vgl. Horen/Pieters (2012b), S. 83.
[178] Vgl. Carpenter/Nakamoto (1990), S. 1277; Levitt (1966), S. 63.
[179] Vgl. Brunner/Wänke (2006), S. 102.
[180] Für die ausführliche Diskussion der bisherigen Forschungserkenntnisse zur Werbewirkung vergleichender Werbung siehe Abschnitt 3.5.

http://www.springer.com/978-3-658-16469-0

Vergleichende Werbung für die Positionierung neuer Marken
Untersuchung der Werbewirkung mittels Strukturgleichungsanalyse
Kramer, R.
2017, XVI, 271 S. 100 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16469-0