

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2021: Die neue Welt der Markenkommunikation

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2021) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2021: Die neue Welt der Markenkommunikation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 2

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276130>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



2 | 2021 **SCHWERPUNKT** Wirksamkeit von Markenkommunikation • A Contemporary Approach to Holistic Brand Communication • Employer-Branding • Brand-Consumer Relationships • Dialogs in Advertising • „Sentiment“-Kommunikation der Deutschen Telekom **SPEKTRUM** Robo Homecoming: Customization to Curb Uniqueness Threat • Die rechtliche Seite des Marketingmanagements

www.marketing-review.ch

Die neue Welt der
Markenkommunikation

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an iris.schmutz@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 05.2021: Experience-Management im Handel

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 03.05.2021 an andreas.hauschke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch.



Redaktionsleitung

Iris Schmutz, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Marketing der
Universität St. Gallen

Institut für Marketing



Universität St. Gallen

**“From insight
to impact”** 

**Jetzt
anmelden**



“

Der Lehrgang Excellence in Key Account Management hat mich motiviert, Schlüsselkunden mit einem strukturierten Ansatz zu entwickeln – meine Erwartungen wurden dabei mehr als erfüllt!
Walter Sutter, District Sales Manager, Medtronic AG

Weiterbildung
Excellence in Key Account Management
Start: 31. August 2021

www.ifmhsg.ch/kam
Tel. +41 71 224 71 64

Die neue Welt der Markenkommunikation

Die Art und Weise wie Marken und Konsumenten miteinander interagieren, hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten radikal verändert. Der wesentliche Treiber dieser Entwicklung ist die Digitalisierung: Ob Social Media, Plattformen, Influencer-Branding, SEO, Micro-Targeting, Programmatic Advertising, Konfiguratoren, Apps oder Mobile Marketing – das alles wäre ohne digitale Technologien undenkbar. Neu sind diese Kommunikationsformen und -konzepte strenggenommen allerdings keineswegs. Vielmehr gehören sie seit inzwischen etlichen Jahren zum etablierten Kanon der Markenkommunikation. Dennoch behandeln und bezeichnen wir sie nach wie vor häufig als neu. Warum?

Aus unserer Sicht liegt der primäre Grund hierfür in der nachhaltenden Innovationsfreudigkeit dieses modernen Kommunikationsumfelds: Kaum hat sich ein Kanal etabliert, wird er durch einen neuen ersetzt; kaum hat sich eine Segmentierungs- oder Tracking-Methode durchgesetzt, wird sie durch eine innovativere abgelöst; kaum haben sich Darstellungsformen oder Kommunikationsstile konventionalisiert, wird mit ihnen gebrochen; und mit diesem konstanten Wandel kultivieren sich auch die Spielregeln der Markenkommunikation. Die neue Welt der Markenkommunikation ist folglich nicht neu, weil sie neu ist – sie ist neu, weil sie neu bleibt. Und das macht sie vielseitig und interessant – aber eben auch herausfordernd.

Die vorliegende Ausgabe widmet sich dieser Herausforderung. Die Beiträge der Experten aus Wissenschaft und Praxis bieten einerseits einen umfassenden Überblick über das gegenwärtige Kommunikationsterrain von Marken; andererseits adressieren sie spezifische Fragestellungen und Lösungsansätze für eine erfolgreiche Navigation durch diese immerzu neue Welt der Markenkommunikation. Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!



Dr. Philipp Scharfenberger

Vize-Direktor des Instituts für Customer Insight an der Universität St. Gallen
philipp.scharfenberger@unisg.ch



Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak

Direktor des Instituts für Customer Insight an der Universität St. Gallen
torsten.tomczak@unisg.ch

2/2021



Schwerpunkt

Interview

06 **Über die Wirksamkeit von Marketing in der neuen Welt der Markenkommunikation**

Ein Gespräch mit Stefan Naef, Chief Consulting Officer bei Jung von Matt LIMMAT, und Prof. Dr. Johanna Gollnhofer, assoziierte Professorin für digitales Marketing an der Universität St. Gallen.

Das Interview führt Matthias Fuchs

Markenkommunikation heute

10 **A Contemporary Approach to Holistic Brand Communication**

The authors define four core fields of modern brand communication and their joint relevance for brand–consumer relationships.

Hannah Leimert, Philipp Scharfenberger, Torsten Tomczak

20 **Was wir noch nicht über Employer-Branding wissen**

Dieser Beitrag analysiert, wo Forschung und Praxis des Employer-Brandings heute stehen und ordnet den Erkenntnisstand den Schritten des Managementprozesses von Employer-Branding zu.

Benjamin von Walter

Die konstante Verbindung zu Kunden

28 **Towards Perpetual Brand–Consumer Relationships**

Branded Product Platforms (BPPs) evolve the brand–consumer relationship, allowing brands to foster interactions with consumers that transcend the traditional customer journey.

Julian R. K. Wichmann, Nico Wiegand, Werner J. Reinartz

36 **On the Potential of Dialogs in Advertising**

Dialogs should both facilitate ad content processing and appeal to consumers' dialogical self, thus enhancing affective brand response.

Enrique Strelow, Katrin Talke, Mark Heitmann

Kommunikation ausgestalten

- 46 **Näher am Menschen**
 Wie die „Sentiment“-Kommunikation der Deutschen Telekom die Wirkung der Marke stärkt
 Die Deutsche Telekom bringt ihre Markenkommunikation auf Zukunftskurs, indem sie die Kommunikation flexibel an Situation und Gefühlslage von Konsumenten anpasst.
Alexander Engelhardt

Service

- 02 **Call for Papers**
 19, 69 **Buchrezensionen**
 70 **Literatur zum Thema:
 Die neue Welt der
 Markenkommunikation**
 71 **Vorschau & Impressum**

Spektrum I Marketingmanagement

- 54 **Robo Homecoming: Customization to Curb Uniqueness Threat**
 Firms are increasingly offering autonomous domestic products (ADPs), but consumers often resist adoption. This paper suggests that when consumers feel threatened in their sense of uniqueness, they may reject ADPs.
Pia Burghartz
- 62 **Die rechtliche Seite des Marketingmanagements – Aktuelle Aspekte**
 Rechtliche Aspekte des Marketings in der Schweiz werden entlang der Marketinginstrumente systematisch aufgearbeitet und mit Fällen illustriert.
Thomas Bieger, Markus Müller-Chen, Aristid Klumbies



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe
Hannah Leimert
 Doktorandin am Institut für Customer Insight an der Universität St. Gallen



Stefan Naef
Chief Consulting Officer
bei Jung von Matt
LIMMAT
Tel.: +41 (0) 44 2546600
stefan.naef@jvm.ch

Über die Wirksamkeit von Marketing in der neuen Welt der Markenkommunikation

Ein Gespräch mit Stefan Naef, Chief Consulting Officer bei Jung von Matt LIMMAT, und Prof. Dr. Johanna Gollnhofer, assoziierte Professorin für digitales Marketing an der Universität St. Gallen.

Das Interview führt Matthias Fuchs



**Prof. Dr.
Johanna Gollnhofer**
Assoziierte Professorin für
digitales Marketing an der
Universität St. Gallen
Tel.: +41 (0) 71 2242140
johanna.gollnhofer@unisg.ch

Die aktuellen Entwicklungen in der Markenkommunikation – allen voran die Digitalisierung – haben viele Implikationen für das Marketing. Was sind vor diesem Hintergrund die grössten Herausforderungen für Marketer?



NAEF Der Kampf um Aufmerksamkeit war niemals härter als heute, gerade was die erfolgreiche Ansprache angeht. Doch wie erreicht man seine Zielgruppe im digitalen Überfluss? Ein Blick über die Landesgrenzen zeigt: Erfolgreiche internationale Brands nutzen die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie. Und fokussieren beispielsweise bewusst auf den Kontext, in dem sich ihre Zielgruppen befindet. Denn im richtigen Moment sind wir alle empfänglich für bestimmte Botschaften. Marketer stehen folglich vor der immensen Herausforderung, die empfänglichen Momente ihrer Zielgruppe bestmöglich zu antizipieren und ihre digitale Marketingkommunikation optimal darauf auszurichten. Heisst konkret: Lediglich die richtigen digitalen Touchpoints zu bespielen, reicht heute nicht mehr aus. Nur wer zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Botschaft am richtigen Touchpoint präsent ist, gewinnt. Kontext ist King, 24/7.



GOLLNHOFFER Zusätzlich zur Präsenz am richtigen Touchpoint gibt es im digitalen Zeitalter auch ganz generell viel mehr dieser Interaktionspunkte zwischen Marken und Konsumenten. Und es kommt hinzu: Diese Touchpoints „gehören“ nicht nur dem Marketer. Oftmals werden die Touchpoints von externen Parteien bespielt und können daher von der jeweiligen Marke nur bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden. Ein gutes Beispiel ist der

App-Store: Jede App bzw. jeder App-Entwickler muss sich mit den Gegebenheiten im App-Store arrangieren und kann diesen Touchpoint nur bedingt aktiv managen. Es geht also nicht nur darum, alle digitalen Touchpoints zu kennen und am richtigen Touchpoint präsent zu sein, sondern eben auch darum, zu verstehen, welche Touchpoints man als Marke aktiv managen kann und welche nur bedingt.

Gleichzeitig müssen die Touchpoints noch viel besser werden, als sie es bisher waren. Beispielsweise warten Kunden im physischen Geschäft gerne ein paar Minuten, bis sie beraten werden. Sie sehen ja beispielsweise, dass der Verkäufer gerade andere Kunden berät oder dass im Geschäft viel los ist. Das ist im digitalen Zeitalter nicht mehr so. Es gibt Statistiken, die besagen, dass Kunden zu anderen Webseiten wechseln – womöglich auf jene der Mitbewerber oder gleich auf eine E-Commerce-Webseite – wenn die Webseite einer Marke mehr als 0,25 Sekunden zum Laden braucht. Stellen Sie sich das vor: Im Shop warten sie gut und gerne minutenlang. Online ist ihre Geduld nach 0,25 Sekunden aufgebraucht. Konsumenten sind im Internet viel weniger verzeihend. Man muss als Marke daher im Internet extrem schnell auf den Punkt kommen und mit Botschaften arbeiten, die unter vielen abträglichen Bedingungen beim Konsumenten funktionieren.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass Marketingkommunikation wirksamer werden muss. Das ist leichter gesagt als getan. Welche konkreten Vorschläge haben Sie, um Kommunikation wirksamer zu machen?



GOLLHOFER Markenkommunikation ist schlussendlich nur eine Form der Kommunikation. Und in jeglicher Form der Kommunikation gilt immer die Prämisse, dass man so kommunizieren sollte, dass man verstanden wird. In der Wissenschaft sind wir beispielsweise immer darum bemüht, unsere Ideen oder Forschungsergebnisse so simpel wie möglich zu kommunizieren, denn oft sind die Ideen oder Ergebnisse an sich schon kompliziert genug. Wenn man nun von Einfachheit noch einen Schritt weiterdenkt, stellt sich die Frage: Wie versteht mein Empfänger meine Botschaft? Und genau da gibt es Forschungsergebnisse, die in der Praxis Nutzen

stiften können und auf die bisher zu wenig zurückgegriffen wurde.

Als Konsumentinnen und Konsumenten sind wir täglich mit rund 6000 Werbenachrichten und -botschaften konfrontiert. Ziel jeder dieser Nachrichten und Botschaften ist es, dass sie uns in Erinnerung bleiben.

„In jeglicher Form der Kommunikation gilt immer die Prämisse, dass man so kommunizieren sollte, dass man verstanden wird.“

PROF. DR. JOHANNA GOLLHOFER

ben. Es soll „click“ machen. Um diesen „click“-Moment zu erreichen, hilft es sehr, die menschliche Psyche und Gedankenwelt besser zu verstehen. Wie werden Botschaften von Konsumenten verarbeitet? Welche Botschaften nehmen Konsumenten wahr und welche nicht? Hier bietet die Forschung zu Cognitive Biases sehr viele hilfreiche Insights, was die Verarbeitungen von Informationen betrifft.

Zugegeben, das klingt einleuchtend: Werbung sollte so konzipiert sein, dass sie beim Empfänger richtig verstanden wird. Doch wirklich neu ist diese Erkenntnis nicht ...



NAEF Die Erkenntnis ist nicht neu, das stimmt. Man könnte darum auch meinen, dass kundenzentrierte Kommunikation längst Standard ist. Wir stellen jedoch gerade in der Praxis fest, dass in vielen Unternehmen eine Inside-Out-Perspektive vorherrscht und sie diese Erkenntnisse nicht in der Praxis umsetzen. Wird beispielsweise ein neues Produkt auf den Markt gebracht, präferieren Marketer, möglichst alle Eigenschaften des neuen Produkts nach aussen zu tragen. Dabei besteht die Gefahr, die Kommunikation mit Informationen zu überladen. Diese Komplexität kann Konsumenten abschrecken. Beispielsweise diskutierten wir in der Zusammenarbeit mit der Zürcher Kantonalbank, wie man optimal Ziele fürs Geldsparen setzt.

Die Konsumforschung zeigte klar: Wenn man zu viele Ziele kommuniziert – bspw. gleichzeitig Ausbildungskosten der Kinder, Hauskauf, Notfallreserven und Altersvorsorge – waren Kunden halb so stark bereit, ein Sparkonto zu eröffnen und regelmässig zu sparen, wie wenn man nur ein konkretes Ziel nannte. Der Grund dafür ist, dass Kunden bei mehreren Zielen zu viel Zeit damit verbringen, sich zu überlegen, warum sie überhaupt sparen wollen. Wenn man hingegen nur ein Ziel kommuniziert, war das Thema für die Kunden sozusagen abgehakt und sie konnten sich direkt an die Umsetzung des Sparvorhabens machen. Das Beispiel zeigt: Man muss Kommunikation so gestalten, dass sie richtig vom Empfänger verarbeitet wird und die richtigen Gedanken und Handlungen auslöst.

Und welche Rolle spielen nun die von Prof. Dr. Gollhofer erwähnten Cognitive Biases, um diese Erkenntnis erfolgreich von der Theorie in die Praxis umzusetzen?



NAEF Cognitive Biases helfen Unternehmen, einen fundierten Perspektivenwechsel einzunehmen. Dazu gehört, wie Prof. Dr. Gollhofer bereits erwähnt hat, die Denk- und Verhaltensmuster der Konsumenten besser zu analysieren, um die Botschaften zielgruppengerecht aufzubereiten und verschiedene Ausführungen iterativ zu testen. Die breiten verhaltensökonomischen Forschungserkenntnisse bieten eine ideale Ausgangslage, da sich für fast jede kommunikative Challenge mehrere Cognitive Biases als potenzielle Lösungsansätze finden lassen. Kurz: Die Erkenntnisse zu Cognitive Biases erweitern unseren kommunikativen Handlungsspielraum massiv. Umso erstaunlicher wirkt es, dass rund 70% der Schweizer Unternehmen die kundenzentrierten Erkenntnisse der Verhaltensökonomie bis heute nicht nutzen. Unsere Erfahrung zeigt: Wer in die datenbasierte Analyse von Verhalten und Zielgruppenaffinität investiert, schafft einen klaren Wettbewerbsvorteil. Der datengetriebene Ansatz schafft Relevanz bei der Zielgruppe und inspiriert uns als Agentur zu exzellenter Kreation.

Wie sieht dieser datengetriebene Ansatz konkret aus? Wie sollten Marketer vorgehen?



GOLLHOFER Erstens – und das hat Herr Naef bereits angedeutet: Marken sind oft zu stark im eigenen Kontext verankert. Sie übernehmen unhinterfragt althergebrachte Markenkommunikationsmassnahmen, die „immer schon so gemacht wurden“. Oder sie orientieren sich zu stark an ihren Mitbewerbern oder den Trends der Produktkategorie und kopieren unbewusst Kom-

munikationsmassnahmen. Hier gilt es, die Scheuklappen abzulegen. Marketingmassnahmen umzusetzen, weil sie immer schon so umgesetzt wurden, ist niemals optimal. Man sollte jede Marketingmassnahme auf ihren Zweck und ihre Wirkung hinterfragen.

Zweitens: Marken basieren ihre Entscheidungen zu oft auf der Intuition der Manager oder – im etwas besseren Fall – auf den Ergebnissen unzureichender Marktforschungsmethoden wie Fokusgruppen, die auf der Selbstauskunft von Konsumenten basieren. Beide Entscheidungsgrundlagen sind bei Weitem nicht ideal. Für uns in der Marktforschung ist der goldene Standard das Experiment: In der gleichen Situation, bei den gleichen Konsumenten, beim gleichen Produkt – funktioniert da die eine Kommunikationsidee besser als die andere?



NAEF Den dritten Punkt sehen wir oft in unserer Zusammenarbeit mit Marken: Sie gehen zu „theoriefrei“ vor. Sie versuchen, das Rad neu zu erfinden und bauen nicht auf dem momentanen Stand der Forschung auf. Oft merkt man das bei fehlgeschlagenen Kampagnen: Marken wissen oft nicht, warum sie fehlgeschlagen sind, weil sie eben auch nicht genau wissen, auf welchen Effekten ihre Kampagnenidee aufbaut – eine Berichtigung der Kampagne ist daher kaum möglich. Auch finden sie oft erst zu spät heraus, dass die Kampagne fehlgeschlagen ist, da sie vor der Platzierung im Markt nie getestet wurde. Das ist für die Agilität der Markenkommunikation sehr schlecht.

Viertens und letztens kommunizieren viele Marken zu ineffizient. Dies geht auf Prof. Dr. Gollnhofer erwähnten Punkt zurück, dass Marken oft nicht so kommunizieren, dass sie von den Konsumentinnen und Konsumenten möglichst gut verstanden werden. Marketer sind oft zu stark damit beschäftigt, was sie alles sagen wollen, und nicht damit, was effektiv bei den Kunden ankommt und wie diese die Informationen verarbeiten.



GOLLNHOFFER Aus diesen vier Gründen empfehlen wir allen Marken, sich mit den über 160 Cognitive Biases vertraut zu machen, die die Wissenschaft erforscht und dokumentiert hat. Denn mithilfe Cognitive Biases lassen sich alle vier genannten Punkte erfolgreich angehen. Eine positive Begleiterscheinung der Arbeit mit Cognitive Biases ist auch, dass Marketer ihre Arbeit insgesamt häufiger hinterfragen und affiner sind für verhaltensökonomische Überlegungen.

Sie sagen, 70% der Schweizer Marken nutzen die Erkenntnisse der Forschung rund um Cognitive Biases noch nicht oder noch nicht konsequent genug. Welche Schweizer Unternehmen gehören denn zu den 30%, die das tun?




GOLLNHOFFER Ein sehr aktuelles Beispiel ist das Innerschweizer Food-Unternehmen Emmi. Zusammen mit Jung von Matt LIMMAT und uns hat Emmi die aktuellste Kampagne mithilfe Cognitive Biases konzipiert. Die Werbung für das „Jogurt Pur“ spielt mit der Zahl 3, sie ist Kernbotschaft und Wiedererkennungsmerkmal.



NAEF Die einfache Kernbotschaft bei Emmi Jogurt Pur zieht sich stringent von der Kommunikation bis hin zum Redesign des Packagings durch. Die markante 3 auf den Bechern erzeugt Salienz und schafft bei potenziellen Käufern, die zuvor die Jogurt-Pur-Werbemittel gesehen haben, einen verstärkten Recall-Moment am Jogurt-Regal. So entstehen stärkere Impulse zum Kauf. Gerade bei Low-Involvement-Käufen ist Salienz absolut entscheidend für den Kauf.

Das Beispiel Emmi verdeutlicht: Die einfachsten Werbebotschaften sind oft die besten. Und jene, hinter denen die grösste konzeptionelle Vorarbeit steckt, bis letztlich alles wie aus einem Guss daherkommt. Möglich machte dies eine einzigartige Kombination: Die wissenschaftlich exzellente Forschung von Prof. Dr. Gollnhofer und ihrem Team schuf für uns als Kreativagentur das richtige Fundament für kreative Exzellenz an jedem kommunikativen Touchpoint. Und nicht zuletzt hatten wir das Glück, dass Emmi offen war für eine Zusammenarbeit dieser Art. Ähnliche Erfahrungen konnten wir bei Konzeptionen für die Zürcher Kantonalbank und die Helsana sammeln.

Ein abschliessender Gedanke zum Einsatz von Cognitive Bias in der Werbung: Auch in der Vergangenheit wurden immer wieder erfolgreiche Kampagnen umgesetzt, die sich einzelner Cognitive Biases bedienen. Doch kaum eine Agentur oder ein Auftraggeber am Schweizer Markt nutzt Cognitive Biases systematisch. Genau hier sehen wir eine einmalige Chance für Brands mit Ambitionen. Durch die gezielte und fundierte Nutzung von Cognitive Biases können Marketer dort den Unterschied machen, wo es wirklich drauf ankommt: beim Verhalten der Konsumenten. Wir unterstützen und ermutigen deshalb jeden Schweizer Marketer, mit verhaltensökonomischen Erkenntnissen wirkungsvollere Brand-Kommunikation zu realisieren. 

„Umso erstaunlicher wirkt es, dass rund 70% der Schweizer Unternehmen die kundenzentrierten Erkenntnisse der Verhaltensökonomie bis heute nicht nutzen.“

STEFAN NAEF

Vielen Dank für das Gespräch!

A Contemporary Approach to Holistic Brand Communication

Brand–consumer interactions have changed radically over the past two decades. In this article, we outline a holistic approach to brand communication, taking into account the current communication landscape. We discuss the present importance of brand identities and specify four core fields of modern brand communication and their joint relevance for brand–consumer relationships. Finally, we identify specific management qualities relevant to navigating brands through an all-new world of brand communication.

Hannah Leimert, Dr. Philipp Scharfenberger, Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak

The way brands and consumers interact with each other has changed radically in the past two decades. A primary driver of these changes is digitalization (Pitt, Berton, Watson, & Zinkhan, 2002; Winer, 2009; Kitchen & Proctor, 2015). Digitalization has not only substantially altered the media landscape, bringing forth a wide array of innumerable communication channels, applications, and tools. It has consequently also increased the versatility and vividness of brand–consumer interactions and has strengthened the influence of consumers in shaping brand experiences (Hennig-Thurau et al., 2010).

This article illustrates these developments and condenses them into a holistic concept of contemporary brand communication. The development of the concept builds on two pillars: (a) a comprehensive analysis of the pertinent branding and marketing literature of the last 70 years¹; and (b) an iterative concept development process in regular discussions and interviews with managers of various renowned brands, particularly in the context of the Brand Excellence Circle of the University of St. Gallen between 2015 and 2020². Based on this literature- and expert-related approach, we developed a model that addresses essential components, qualities, and managerial aspects of contemporary brand communication.

Brand Identity as the Basis of Brand Communication

Although brand–consumer interactions have changed radically, one principle has basically stayed unchanged. Scholars (e.g., Aaker, 2012; Kapferer, 2012) and the clear majority of practitioners that we interviewed perceive a company’s brand identity as an essen-

tial reference point for successful brand communication. The prevalent reasoning behind this notion is that a company can only communicate a brand as a coherent entity if it has a clear idea of what the brand stands for and how it looks and feels. Accordingly, the definition of brand identities (via values and purposes, brand models, corporate design manuals, etc.) remains an important principle and prerequisite of modern brand communication. At the same time, brand identities are increasingly negotiated between brands and consumers. With an ever-rising communicative influence, especially on social media, consumers have gained substantial power over the perception of brands (Dietrich, 2018). This poses a profound challenge to companies to co-create their intended brand identities in tight cooperation with external stakeholders. Particularly in this dynamic environment, it is crucial that the company and its increasingly specialized employees involved in various fields of brand communication have a coherent and instrumental notion of “their” brand identity (Jahn, Treiber-Ruckenbrod, Scharfenberger, & Tomczak, 2017; Dietrich, 2018).

Four Core Fields of Contemporary Brand Communication

On the one hand, brand identities may constitute an important, guiding reference for coherent brand communication. On the other hand, the development of a successful brand identity is the result of a carefully orchestrated interplay of consumers’ brand experiences across all available communication channels (Ghodeswar, 2008). Based on our literature review and correspondence with brand managers, we have developed a map of four essential

Hannah Leimert

Research Associate & Doctoral Candidate at the Institute for Customer Insight, University of St. Gallen, Switzerland
Hannah.leimert@unisg.ch

Dr. Philipp Scharfenberger

Vice Director of the Institute for Customer Insight, University of St. Gallen, Switzerland
Philipp.scharfenberger@unisg.ch

Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak

Director of the Institute for Customer Insight, University of St. Gallen, Switzerland
Torsten.tomczak@unisg.ch

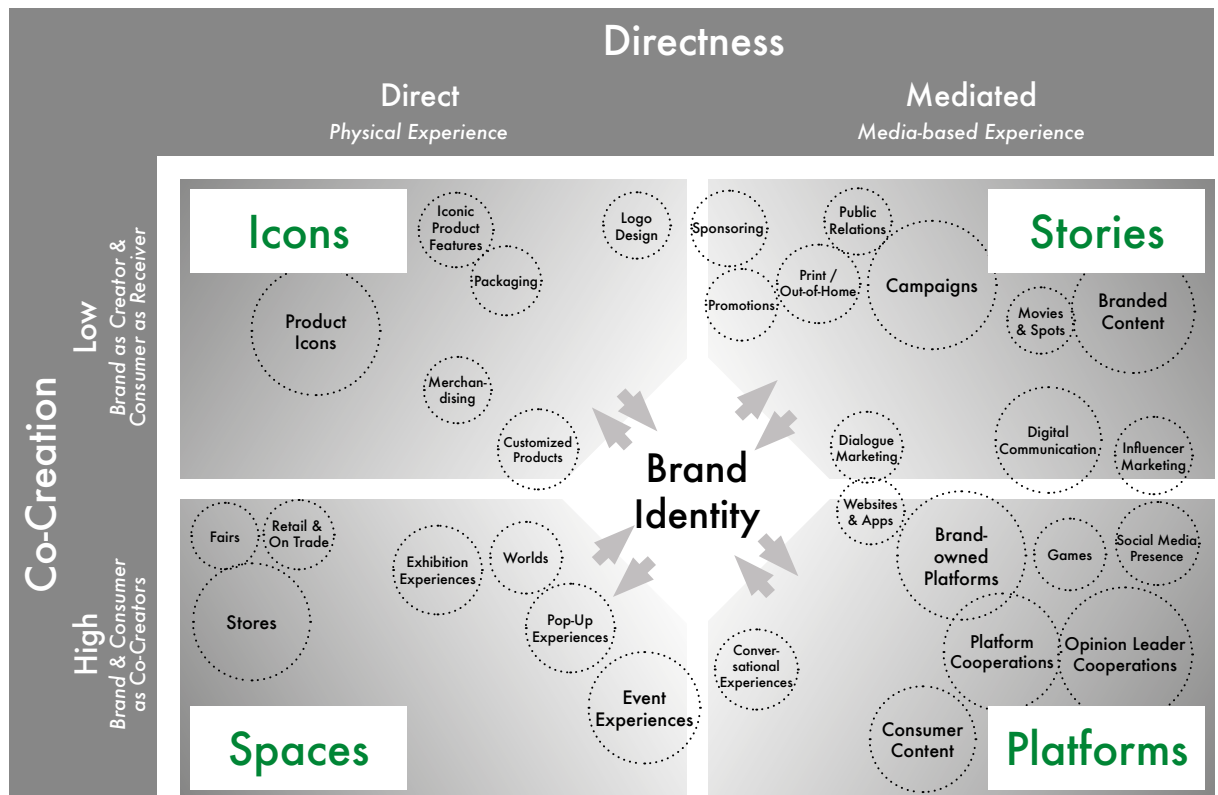
¹ For an overview of the most pertinent publications, please see the online appendix at <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.13295894.v7>. The publications were retrieved from the relevant and highly ranked journals in the fields of marketing, brand communication, and branding; and selected on the basis of publication year, keywords, and citations.

² The Brand Excellence Circle is a management program of the University of St. Gallen that enables managers of renowned brands to regularly discuss current developments in the field of branding and marketing. Currently, the Brand Excellence Circle encompasses the following brands: adidas, airbnb, BMW Group, Credit Suisse, FREITAG, GoPro, Hermès, Hilti, IKEA, Lange & Söhne, Leica, Lindt & Sprüngli, LinkedIn, Lufthansa, Mammüt, NIVEA, Philip Morris International, Red Bull, RB Leipzig, Telekom, Tempo, 25 hours hotels, Uber, Vitra, Wikimedia, and Zalando.

Note

This article builds on an earlier German version: Tomczak, T., Scharfenberger, P., Morhart, F., & Treiber-Ruckenbrod, J. (2018): Die neue Welt der Markenkommunikation, Gfm-Forschungsreihe, 6.

Fig. 1: Four Core Fields of Contemporary Brand Communication



Source: Own illustration.

communication fields (see figure 1) that unfolds between two crucial qualities of modern brand communication: *directness* and *co-creation*.

Directness of brand communication:

Digitalization has leveraged marketing communication to a whole new level with a wide array of interactive media and communication forms (Constantinides, 2006; Kitchen & Proctor, 2015; Batra & Keller, 2016). As a consequence, consumers increasingly experience brands in a manifold media space, encompassing websites, social media, online stores, etc. It is noticeable, however, that the overall virtuali-

zation of brand experiences is accompanied by the need of consumers to re-engage with brands in a more physical and proximal manner (Magaudda, 2011; Atasoy & Morewedge 2018; Scharfenberger, Wentzel, & Warlop, 2020). The rise of experiential marketing and consumers’ return to local and approachable producers/products or vintage products are just a few examples of this countertrend (Sarial-Abi, Vohs, Hamilton, & Ulqinaku, 2017). Accordingly, contemporary brand experiences span a wide spectrum between two dialectic poles, namely between high-tech and high-touch; or, in other words, between digitalized / me-

diated and physically approachable / direct encounters.

Co-creation of brand communication:

A further important conceptual dimension of contemporary brand communication is its degree of co-creation. Through the omnipresence of digital and interactive media forms as well as technical advances in the individualization of services and products, consumers are more than ever accustomed to being involved in creation processes and brand discourses (Hennig-Thurau et al., 2010). This “democratization” of the brand–consumer relationship has empowered consumers and plays an increasingly impor-

tant role for brand experiences (Fournier & Avery, 2011; Tomczak, Gorny, & Gross, 2020). However, this increase in consumers' "co-creation" of brand experiences goes hand in hand with an unchanged demand for more passive forms of consumption, in which the consumer is mainly the receiver of goods, services, or messages. Examples that emphasize the latter include the continued interest in iconic products that are typically consumed in a rather standardized, non-individualized form (e.g., Stan Smith shoes by adidas, the Eames Lounge Chair by Vitra); or the continuing success of rather classic communication formats, such as brand spots and movies. Consumers accordingly move between two dialectical poles of (a) active co-creation on the one hand and (b) more plain and passive consumption on the other hand.

The interplay of the dimensions *directness* and *co-creation* leads to the present communication landscape that can be divided into four core fields of brand communication: brand icons, spaces, stories, and platforms (see figure 1).

Icons

Direct physical experiences play an important role in brand–consumer relationships. There are indications that the need to relate to brands physically originates in humans' social nature and need for proximity (Nägele, Von Walter, Scharfenberger, & Wentzel, 2020; Scharfenberger et al., 2020). Particularly intense physical experiences of brands are provided by brand *icons*, which are exceptionally stringent and uncompromising embodiments of brands. Accordingly, icons typically reveal a relatively low degree of consumers' co-creation. In their most essential form, icons are tangible products

(e.g., the Leica M Camera; the Swiss Army Knife by Victorinox). However, certain design elements and features (e.g., BMW's kidney-shaped radiator grille or the CloudTech sole of On shoes), as well as merchandising objects (e.g., the NIVEA water ball or the BVG Sneaker) can also have iconic qualities that transfer a brand's identity into the physically experienceable world (see figure 1). Increasingly, renowned service providers, such as Google or Amazon, also put effort into developing brand icons that spatially extend their brands into the lives and

surroundings of consumers (e.g., Google Pixel or Amazon Alexa); and even seemingly simple objects such as the iconic Starbucks cup or Lufthansa's popular frequent flyer luggage tag can effectively create emotional closeness between consumers and service brands (Nägele et al., 2020).

Spaces

Brand *spaces* are physical spaces in which the brand experience is created jointly by the company and the consumer. As in the case of icons, direct and real-life contact is an essential quality of spaces. At the same time, spaces are characterized by a higher degree of co-creation. The consumer physically merges with the brand by diving into the brand space—thereby experiencing the brand multisensorially and in close cooperation with the company (Bitner, 1992; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009; Spina, Caridà, Colurcio, & Melia, 2012). An especially illustrative example of brand spaces are (flagship) stores that embody and convey a particularly intense brand experience (e.g., the IKEA shopping experience or city-specific Hermès stores). Further examples include events initiated and co-created by consumers (e.g., the Red Bull Flugtag), shared brand experiences at brand locations (e.g., Today at Apple), brand worlds (e.g., Vitra Campus, Leica Galleries), or on-trade experiences (e.g., Jägermeister brand experiences at festivals; see figure 1 for these and further examples).

Stories

In contrast to icons and spaces, *stories* communicate the brand not directly but via media. As in the case of icons, the brand acts rather autonomously—the

Management Summary

As a primary driver, digitalization has substantially changed the way brands and consumers interact with each other. Most of the developments triggered by digitalization bring forth counter-developments: The increasing virtualization of brand experiences is accompanied by consumers' need to re-engage with brands physically, and consumers' active involvement in co-creation processes goes hand in hand with their desire to simply consume. We outline a holistic approach to brand communication, taking these changes into account by discussing the importance of brand identities, defining four core fields of contemporary brand communication, their joint relevance for brand–consumer relationships, and the management qualities needed to successfully manage brand communication.

proportion of co-creation by consumers is therefore relatively low. This gives the company a comparatively strong control over the realization of the communication measure and the specific conveyance of the brand identity (Meenaghan, 1995). The most prototypical implementations of stories are advertising formats (e.g., IKEA's TV ads or die Mobilier's cartoon ads) and brand campaigns (e.g., Nike's 'Just do it' or Google's 'Year in Search' campaign), as well as branded content (e.g., the LEGO movies). Furthermore, formats such as sponsoring activities, public relations, or paid influencer co-operations offer companies the opportunity to create rather controlled media content (see figure 1). Digitalization has also radically advanced the possibilities of story targeting. Micro- and behavioral targeting as well as programmatic advertisement ensure that not only the right message is conveyed but that the right message meets the right au-

dience—and hence is interpreted in a brand-adequate and intended way (Yan, Liu, Wang, Zhang, Jiang, & Chen, 2009; Busch, 2016; Boerman, Kruijemeier, & Zuiderveen Borgesius, 2017).

Platforms

Similar to spaces, the co-creation of brand experiences by the consumer is a central quality of *platforms*—however, in contrast to spaces, platform experiences do not take place physically but virtually. Typical of platform communication is the sharing of brand-related content or social media discourses, frequently led by opinion leaders. As previously outlined, these communication forms involve the risk that brands may be presented in an unintended manner (McWilliam, 2000; Mangold & Faulds, 2009; Dietrich, 2018). Therefore, a key challenge for companies communicating via platforms is to stay in control of the development of “their”

brand experiences. One way of doing this is by co-operating with opinion leaders. Winning over opinion leaders for one's cause, without merely paying them, enables companies to influence communication about their brand(s), at least to a certain extent. A further, more comprehensive measure is to control the platform itself—whether through cooperation with the platform host (e.g., cooperation between Sony Music and TikTok) or platform ownership (e.g., Google's ownership of YouTube). The latter offers the advantage of being able to subtly influence the platform-specific structures, and thus, the information diffusion within these networks. See figure 1 for further examples.

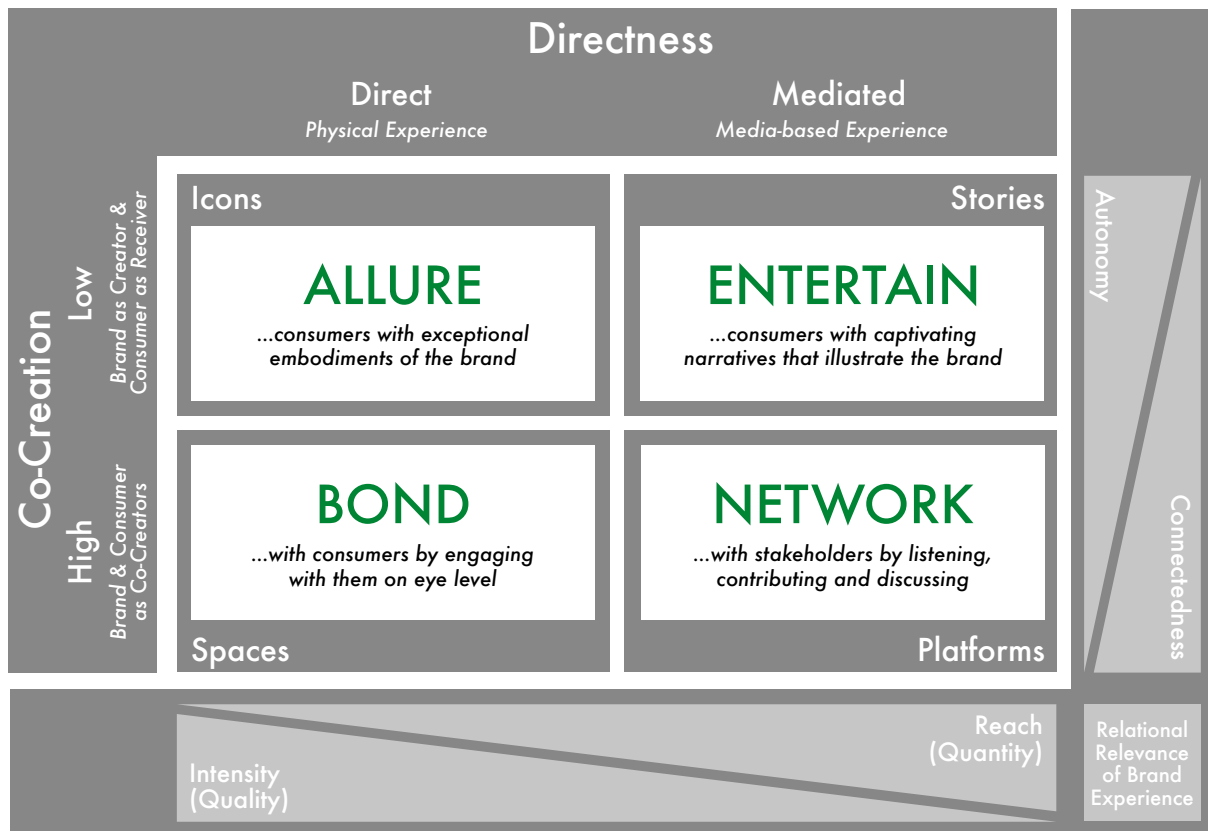
The Complementary Relevance of the Four Communication Fields for Brand–Consumer Relationships

At least since Jennifer Aaker's and Susanne Fournier's influential contributions to the branding literature in the 1990s, brand–consumer relationships are widely considered a crucial asset for businesses (Aaker & Fournier, 1995; Fournier, 1998). Literature suggests that such brand relationships are conceptually similar to interpersonal relationships (Aggarwal, 2004; Aggarwal & McGill, 2012; Fournier & Alvarez, 2012). The growing variety of communication possibilities outlined above offers companies an increasingly differentiated set of instruments to specifically cultivate such brand relationships (Sheth & Parvatiyar, 1995; Jung & Soo, 2012). The distinction between icons, spaces, stories, and platforms is hence not only helpful for structuring common forms of modern brand communication; with their inherent communicative qualities, these four communication fields also com-

Main Propositions

1. Digitalization has not only changed the media landscape; it has also altered brand–consumer interactions.
2. The development of brand identities stays an essential guiding reference for successful brand communication; vice versa, developing a strong brand identity results from a well-orchestrated interplay of communication forms.
3. Communication forms differ in their degree of directness (from physical, direct to media-based experiences) and co-creation (from active co-creation by consumers to passive consumption). They can be structured into four core fields of contemporary brand communication: brand icons, spaces, stories, and platforms.
4. The four core fields of communication fulfill complementary functions in building relationships: While physical brand experiences intensify relationships, medial experiences reach a broader audience, and while highly co-created communication can build connectedness to consumers, forms with a lower degree of co-creation offer companies the opportunity to act autonomously.
5. Given the versatility of contemporary brand communication, managers need a comprehensive set of skills (ranging from sensory, design-oriented to media-oriented skills) and leadership styles (from the “command & control” to the “inspire & transform” approach).

Fig. 2: Complementary Functions of the Four Communication Fields for Brand–Consumer Relationship



Source: Own illustration.

prise essential, complementary functions in the relationship building between brands and consumers.

Among the outlined communication fields, brand icons and spaces provide a particularly direct and approachable encounter between brands and consumers. As outlined, there is evidence that these contacts are vital for developing and maintaining emotional brand relationships. At the same time, it is this directness that makes the reach of such brand experiences limited. In contrast, it is an essential quality of mediated communication forms—

that is, stories and platforms—to spread and exchange information in a resource-efficient way. Direct and medial communication forms accordingly fulfill important complementary functions in brand–consumer relationships: Similar to interpersonal relationships, direct experiences particularly intensify the relationships to selected individuals, while medial communication forms are an efficient way to maintain relationships with a broader audience.

Research on interpersonal relationships highlights a further important relationship dimension. The notion of

relational dialectics emphasizes that relationships are particularly stable and healthy if the involved parties enjoy a certain degree of *autonomy* on the one hand and a sense of *connectedness* on the other hand (Baxter, 1990). The underlying argument behind this claim is that the tension between (a) feeling a connection to and knowing what to expect from a counterpart, and (b) realizing that the counterpart is an independent entity that may act unexpectedly and surprisingly, positively affects the relationship (Baxter, 1990). It can be observed that this principle also ap-

plies to brand relationships: On the one hand, consumers want to feel a connection to and have the impression of being able to assess and predict “their” brands; on the other hand, they also want to experience brands as independent and attractive beings that act in a self-determined and surprising way. While spaces and platforms particularly relate to the former desire (by including consumers in the development of brand experiences), icons and stories especially correspond to the latter need (by offering companies the opportunity to act autonomously as protagonists).

Combining these dialectical dimensions of communication, that is “intensity vs. reach” and “autonomy vs. connectedness”, thus emphasizes the specific relational qualities of each of the four communication fields:

- 1) Icons—as physically approachable and particularly captivating embodi-

ments of the brand—have the potential to *allure* consumers into the brand world.

- 2) Spaces—as intentionally designed, physical environments in which brand experiences are co-created—have the potential to intensify the *bond* between consumers and brands.
- 3) Stories—with their subtly arranged storylines and their scalable and targeted reach—have the potential to *entertain* large audiences.
- 4) Platforms—as virtual environments that enable an exchange across a large variety of brand stakeholders—provide companies with the opportunity to cultivate their brand *network*.

Figure 2 visualizes these complementary functions of the four communication fields for brand–consumer relationships.

The Holistic Management of Contemporary Brand Communication

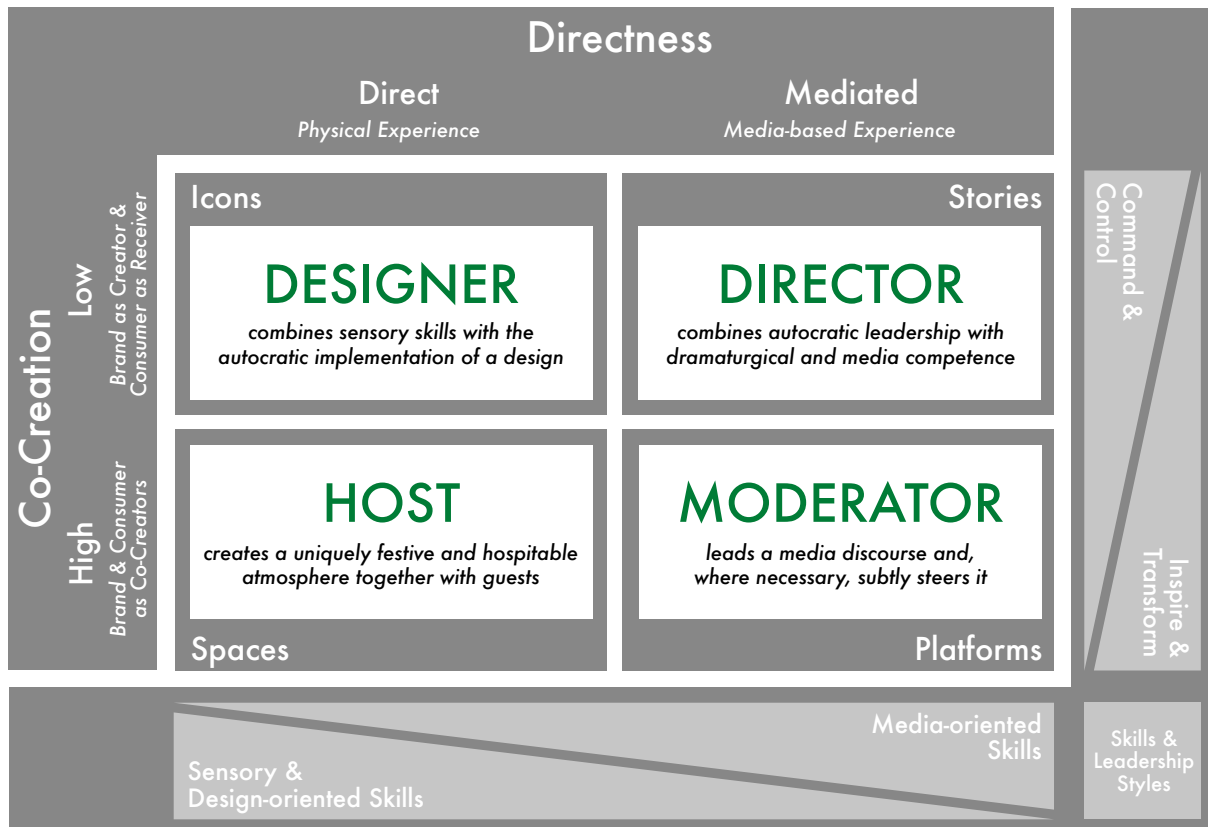
Due to its versatility, the above-outlined communication landscape demands an increasingly comprehensive set of *domain-specific skills* and *leadership styles* to successfully manage brand communication. The relevance of these managerial qualities is mainly derived from the specific characteristics of the different communication fields as well as from their extensive interplay.

In order to successfully develop and manage brand icons and spaces, brand managers require a distinct set of *sensory, design-oriented, and social skills*. This includes a thorough understanding of how to present their brand and enthuse consumers about it in direct, physical interaction. In contrast, the development of stories and platforms particularly requires *media-oriented skills*, ranging from a thorough understanding of story-telling and campaign dramaturgy to the utilization of influencers or the management of platform appearances.

In addition to these skills, the four communication fields also differ in their corresponding leadership styles. In the development process of icons and stories, the company particularly acts as the creative mastermind and protagonist. The company reveals leadership strength and claims decision-making authority in order to precisely implement the brand identity in its communication measures. This autocratic leadership approach corresponds to a “*command & control*” ideal. In contrast, the company develops brand experiences in spaces and platforms in collaboration with consumers and opinion leaders. Here, the aim is to subtly engage with external stakeholders and carefully win them over for the company’s cause. This

Lessons Learned

1. Define a clear brand identity as the basis for brand communication and ensure that all employees act with a coherent notion of this identity.
2. Shape the four core fields of communication: brand icons as embodiments of your brand, spaces as physical environments in which the experience is co-created by consumers, stories as narratives that illustrate your brand, and platforms as virtual environments that enable exchange across a variety of stakeholders.
3. Utilize the complementary functions of the communication fields to build brand–consumer relationships: allure your customers with icons, bond with consumers by engaging them in the context of spaces, entertain large audiences with stories, and cultivate your brand network with platforms.
4. Compose your team by considering different archetypal management roles corresponding to the core fields of communication: designers to implement iconic designs, directors to produce captivating stories, hosts to create unique atmospheres, and moderators to lead media discourses.

Fig. 3: Domain-Specific Management Personas for Each Communication Field

Source: Own illustration.

participative leadership style corresponds to an “*inspire & transform*” ideal.

A consolidation of these domain-specific skills and leadership styles reveals four personas that illustrate the management approaches for each communication field. The archetypal management role in the field of icons may be compared with that of a *designer* who combines sensory skills with the autocratic implementation of a design. The archetypal role in the context of stories resembles that of a (movie) *director* (or conductor) who combines autocratic leadership with dramaturgical and media competence. The arche-

typal role for spaces corresponds to that of a *host* who creates a uniquely festive and hospitable atmosphere together with his guests. Finally, the archetypal role in the field of platforms is reminiscent of that of a *moderator* who leads a media discourse and, where necessary, subtly steers it (see figure 3).

Accordingly, contemporary brand communication presupposes that brand managers master a wide range of different skills and leadership styles. However, above all, a holistic understanding of these various communication fields and their interplay is more relevant than ever. The latter is an essential

prerequisite to specifically orchestrate the various communication fields in order to cultivate a strong and enduring brand–consumer relationship.

Conclusion

The way brands and consumers interact with each other has radically changed in the last two decades. These developments have caused substantial insecurity among many brand managers on how to communicate their brands optimally. Our holistic approach to brand communication shows that many of the current developments triggered by digitalizati-

on are by no means one-sided; most of these changes bring forth counter-developments. We have observed that the increasing relevance of brand experiences via media is accompanied by consumers' need to re-engage with brands in

a more proximal and physical manner. At the same time, consumers' involvement in co-creation processes goes hand in hand with their desire to simply consume. These dialectical dimensions open up a more versatile and multi-

faceted design space for brand communication than ever before. This article aims at structuring these developments and highlighting the creative potential they comprise for designing contemporary brand communication. 

Literature

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. New York: Simon and Schuster.
- Aaker, J., & Fournier, S. (1995). A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality. *Advances in Consumer Research*, 22, 391–395.
- Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87–101.
- Aggarwal, P., & McGill, A. L. (2012). When brands seem human, do humans act like brands? Automatic behavioral priming effects of brand anthropomorphism. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 307–323.
- Atasoy, O., & Morewedge, C. K. (2018). Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1343–1357.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145.
- Baxter, L. A. (1990). Dialectical contradictions in relationship development. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(1), 69–88.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Boerman, S. C., Kruikemeier, S., & Zuiderveen Borgesius, F. J. (2017). Online behavioral advertising: A literature review and research agenda. *Journal of Advertising*, 46(3), 363–376.
- Busch, O. (2016). *Programmatic advertising*. New York: Springer.
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 407–438.
- Dietrich, D. (2018). *Umkämpfte Marken*. GfM-Forschungsreihe, 02/2018.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.
- Fournier, S., & Alvarez, C. (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 177–185.
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*(3), 193.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4–12.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.
- Jahn, B., Treiber-Ruckebrod, J., Scharfenberger, P., & Tomczak, T. (2017). Spagat in der Transformation – Marken als Treiber der Veränderung und Bewahrer der Unternehmensessenz. *Absatzwirtschaft*, (11), 54–57.
- Jung, L. H., & Soo, K. M. (2012). The effect of brand experience on brand relationship quality. *Academy of Marketing Studies Journal*, 16(1), 87.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan Page.
- Kitchen, P. J., & Proctor, T. (2015). Marketing communications in a post-modern world. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 34–42.
- Magaudda, P. (2011). When materiality 'bites back': Digital music consumption practices in the age of dematerialization. *Journal of Consumer Culture*, 11(1), 15–36.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.
- McWilliam, G. (2000). Building stronger brands through online communities. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 43.
- Meenaghan, T. (1995). The role of advertising in brand image development. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 23–34.
- Nägele, N., Von Walter, B., Scharfenberger, P., & Wentzel, D. (2020). Touching services: tangible objects create an emotional connection to services even before their first use. *Business Research*, 13, 741–766.
- Pitt, L. F., Berthon, P. R., Watson, R. T., & Zinkhan, G. M. (2002). The Internet and the birth of real consumer power. *Business Horizons*, 45(4), 7–7.
- Sarial-Abi, G., Vohs, K. D., Hamilton, R., & Ulqinaku, A. (2017). Stitching time: Vintage consumption connects the past, present, and future. *Journal of Consumer Psychology*, 27(2), 182–194.
- Scharfenberger, P., Wentzel, D., & Warlop, L. (2020). The proximal self: How bodily proximity to material objects influences psychological proximity to their associated meanings. Working paper, University of St. Gallen.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418.
- Spena, T. R., Caridà, A., Colurcio, M., & Melia, M. (2012). Store experience and co-creation: the case of temporary shop. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(1), 21–40.
- Tomczak, T., Gorny, M., & Gross, J. (2020). Alle sind potenzielle Influencer. *Die Volkswirtschaft* (11), 4–7.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Winer, R. S. (2009). New communications approaches in marketing: Issues and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 108–117.
- Yan, J., Liu, N., Wang, G., Zhang, W., Jiang, Y., & Chen, Z. (2009). How much can behavioral targeting help online advertising? In *Proceedings of the 18th international conference on World wide web*, pp. 261–270. New York: Association for Computing Machinery.

Buchrezension



Manfred Bruhn, Christoph Burmann,
Manfred Kirchgeorg (Herausgeber)

MARKETING WEITERDENKEN

Zukunftspfade für eine marktorientierte
Unternehmensführung

Springer Gabler Verlag, 2. vollständig
überarbeitete und erweiterte Auflage,
gebundene Ausgabe: 682 Seiten,
83,00 CHF, 74,99 EUR

ISBN 978-3-658-31563-4

Abstract

Unternehmen stehen tiefgreifenden Veränderungen gegenüber, einerseits angetrieben durch die Digitalisierung, aber auch durch die Corona-Krise und die gesellschaftspolitische Entwicklung hin zu einem stärkeren Nachhaltigkeitsbewusstsein. In diesen Transformationsprozessen muss sich das Marketing neu definieren und eine Rolle als „Promoter des Wandels“ einnehmen, anderenfalls wird es an Bedeutung verlieren. Die erweiterte und vollständig überarbeitete zweite Auflage des Herausgeberbands *Marketing Weiterdenken* gibt einen Überblick, welchen Stellenwert das Marketing heute und in Zukunft einnehmen wird und diskutiert kritisch, wie eine marktorientierte Unternehmensführung im „New Normal“ ausgestaltet sein muss. Die verschiedenen Beiträge von namhaften Marketingwissenschaftlern und Unternehmern reflektieren die aktuellen Herausforderungen des strategischen Marketings und zeigen gleichermaßen Perspektiven für die Zukunft auf.

Der Grundtenor über die verschiedenen Beiträge hinweg ist, dass sich das Marketing weg von einer reinen Funktion hin zu einer übergeordneten Unternehmens- und Führungsphilosophie entwi-

ckeln muss. Diese spiegelt sich in einer gelebten Unternehmenskultur mit dem Kunden im Zentrum aller Entscheidungen wider. Durch die voranschreitende Digitalisierung und den damit einhergehenden Möglichkeiten zur Gewinnung individueller Kundendaten ergeben sich neue Chancen für das Marketing.

Nutzen für die Praxis

Die einzelnen Autoren veranschaulichen teilweise an konkreten Praxisbeispielen, wie sich das Marketing verändern muss, um in Zukunft nicht an Relevanz einzubüßen. Es werden verschiedene Facetten des Marketings, von Konzepten, Markenführung und Strategien bis hin zu ethischen Aspekten beleuchtet und grundlegend hinterfragt. Gleichzeitig diskutieren die Herausgeber die zunehmende Spezialisierung wissenschaftlicher Veröffentlichungen im Marketing kritisch und richten einen Appell an die Wissenschaft, die Kluft zwischen Theorie und Praxis zu überwinden.

Ausgehend davon zeigen die verschiedenen Beiträge konkrete Entwicklungsrichtungen für die zukünftige Rolle des Marketings auf, die auch einzeln betrachtet wertvolle Implikationen für die Praxis bieten und spannende Impulse setzen, um traditionelle, teils eingefahrene Denkmuster im Marketing aufzubrechen. Vor dem Hintergrund der andauernden Corona-Krise sind die Beiträge relevanter denn je. Aufgrund der vielseitigen teils wissenschaftlichen und teils praxisorientierten Perspektiven eignet sich dieses Herausgeberwerk besonders für Marketingentscheider, welche die zukünftige Rolle des Marketings überdenken wollen.

Susanna Renner

Kernthesen

1. Marketing wird in Zukunft im „New Normal“ einen Bedeutungsgewinn erfahren, aber nur, wenn es als funktionsübergreifende Unternehmens- und Führungsphilosophie gedacht wird.
2. Eine kunden- und marktorientierte Unternehmensführung stellt den individuellen Kunden in den Fokus und nutzt die Digitalisierung, um diesen besser zu verstehen und zu erreichen.

Was wir noch nicht über Employer- Branding wissen

Markenkommunikation auf dem Arbeitsmarkt hat sich fest etabliert. Der vorliegende Beitrag analysiert, wo Forschung und Praxis des Employer-Brandings heute stehen und ordnet den Erkenntnisstand den Schritten des Managementprozesses von Employer-Branding zu. Dabei zeigt sich: In allen Bereichen gibt es neue Entwicklungen, die noch wenig erforscht sind.

Prof. Dr. Benjamin von Walter

Im Jahr 1996 veröffentlichten Ambler und Barrow im *Journal of Brand Management* den Artikel *The employer brand* (Ambler & Barrow, 1996). Darin definierten sie den Begriff Arbeitgebermarke und schlugen als eine der ersten Autoren vor, Prinzipien der Markenführung auch auf dem Arbeitsmarkt anzuwenden. Wie richtungsweisend dieser Ansatz war, haben die Autoren wohl kaum geahnt. Angetrieben durch den Fachkräftemangel, wurde Employer-Branding stark von der Praxis aufgegriffen und ist Unternehmensumfragen zufolge heute eine der weltweit verbreitetsten Strategien zur Anwerbung von Mitarbeitern (z.B. Talent Board, 2020). Auch die Forschung hat sich in den letzten Jahrzehnten intensiv mit Employer-Branding auseinandergesetzt. Gibt man bei Google Scholar das Stichwort „Employer-Branding“ ein, werden über 20 000 wissenschaftliche Dokumente angezeigt.

Vor diesem Hintergrund wird das 25-jährige Jubiläum des Artikels von Ambler und Barrow zum Anlass genommen, den gegenwärtigen Erkenntnisstand von Employer-Branding zusammenzufassen, aktuelle Entwicklungen zu beleuchten und künftigen Forschungsbedarf abzuleiten. Grundlage der Ausführungen ist eine Literaturanalyse von Beiträgen aus wissenschaftlichen Zeitschriften (nur Zeitschriften mit Double-blind-review-Verfahren), die sich mit Employer-Branding befassen. Insbesondere wurden Zeitschriften aus den Bereichen Organisation und Personalwesen, Marketing und Management einbezogen. Die Artikel wurden mittels einer Stichwortsuche identifiziert (eine detaillierte Liste der verwendeten Zeitschriften, Stichworte und Artikel kann beim Autor angefordert werden). Alle Artikel, die sich explizit oder implizit mit Markenführung und Markenkommunikation gegenüber (potenziellen) Mitarbeitern befassen, wurden in die Analyse aufgenommen. Artikel, die sich mit Mitarbeitern als Instrument der Markenführung gegenüber Kunden beschäftigen (Internal Branding, Behavioral Branding, Employee-Branding), wurden hingegen nicht berücksichtigt. Um Ansätze der Employer-Branding-Praxis nachvollziehen zu können, wurden zudem einige Monografien und Buchbeiträge integriert, die sich mit dem Management von Employer-Branding beschäftigen. Insgesamt wurden 229 Quellen analysiert.

Der Beitrag folgt der Brand-Equity-Perspektive auf Employer-Branding, die unter Employer-Branding den Aufbau von Vorstellungen zu einem Unternehmen als Arbeitgeber vor allem durch kommunikative Massnahmen versteht (z.B. Cable & Turban, 2001; Collins & Kanar, 2014). Um eine zielgerichtete und praxisnahe Diskussion zu ermöglichen, werden die Ergebnisse der Analyse entlang folgender, zentraler Prozessschritte von Employer-Branding erörtert (von Walter & Kremmel, 2016):

Prof. Dr. Benjamin von Walter

Professor für Marketing
OST – Ostschweizer Fachhochschule (Eastern Switzerland University of Applied Sciences)
Tel.: +41 (0) 58 2571398
benjamin.vonwalter@ost.ch

- (1) Entwicklung der Employer-Branding-Strategie: Bestimmung Zielgruppen, Ziele und Employer-Value-Proposition (Positionierung der Arbeitgebermarke)
- (2) Kommunikation der Arbeitgebermarke: Auswahl und Umsetzung von Massnahmen zur Kommunikation der Employer-Value-Proposition
- (3) Erfolgskontrolle des Employer-Brandings: Kontrolle der Wirkung von Employer-Branding auf psychografische und organisationale Ziele

Tab. 1 fasst die Ergebnisse überblickartig zusammen.

Entwicklung der Employer-Branding-Strategie

Obwohl zahlreiche Autoren postulieren, dass sowohl potenzielle als auch bestehende Mitarbeiter Zielgruppen von Employer-Branding sind, konzentrieren sich Forschung und viele Unternehmen nach wie vor stark auf potenzielle Mitarbeiter (Moroko & Uncles, 2009; Theurer, Tumasjan, Welppe & Lievens, 2018). War in den Anfangsjahren noch ein Fokus auf Studierende als Kernzielgruppe erkennbar, richten Organisationen ihr Augenmerk heute oft auf berufserfahrene und nicht-akademische Zielgruppen (z.B. Fahrpersonal, Pflegekräfte). Der wissenschaftliche Diskurs hat nicht-akademische Zielgruppen, von Ausnahmen abgesehen (z.B. van Hoyer, 2012), jedoch eher vernachlässigt. Entsprechend gibt es wenig Erkenntnisse, was erfolgsversprechende Positionierungsansätze bei nicht-akademischen Zielgruppen sind. Es ist zu vermuten, dass nicht-akademische Zielgruppen aufgrund anderer Berufsbilder, zumindest teilweise unterschiedliche Erwartungen an einen Arbeitgeber aufweisen als akademische Zielgruppen.

Tabelle 1: Übersicht Erkenntnisstand, aktuelle Entwicklungen, Forschungsbedarf

	Entwicklung der Employer-Branding-Strategie <i>Bestimmung Zielgruppen, Ziele und Employer-Value-Proposition (Arbeitgeberpositionierung)</i>	Kommunikation der Arbeitgebermarke <i>Auswahl und Umsetzung von Massnahmen zur Kommunikation der Employer-Value-Proposition</i>	Erfolgskontrolle des Employer-Brandings <i>Kontrolle der Wirkung von Employer-Branding auf psycho- grafische und organisationale Ziele</i>
Erkenntnisstand	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen von Employer-Branding sind potenzielle und bestehende Mitarbeiter, wobei potenziellen Mitarbeitern eine grössere Bedeutung beigemessen wird • Arbeitgeberwissen (Dimensionen: Arbeitgeberbekanntheit, -image, -attraktivität) ist die zentrale Zielgrösse von Employer-Branding, da Arbeitgeberwissen den Rekrutierungserfolg massgeblich beeinflusst • Das Arbeitgeberimage umfasst die Wahrnehmung instrumenteller Arbeitbereigenschaften (z.B. gutes Gehalt) und symbolischer Arbeitbereigenschaften (z.B. bodenständige Kultur); bei der Entwicklung der Employer-Value-Proposition können daher auch symbolische Eigenschaften Berücksichtigung finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kommunikation der Arbeitgebermarke ist vor allem in der Frühphase des Arbeitgeberwahlprozesses (Candidate-Journey) von zentraler Bedeutung • „High-information practices“ und „reichhaltige“ Medien können die Wirkung der Employer-Branding-Kommunikation verstärken • Mund-zu-Mund-Propaganda beeinflusst die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke über die vom Unternehmen kontrollierte Kommunikation hinaus • Kundenbezogene Kontaktpunkte (z.B. Produkte eines Unternehmens) können die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychografische Zielgrössen von Employer-Branding (Arbeitgeberbekanntheit, -image- und -attraktivität) lassen sich mittels spezifischer Instrumente (Skalen) messen • Kennzahlen zum Rekrutierungserfolg reflektieren auf organisationaler Ebene den Erfolg einer Arbeitgebermarke (z.B. Anzahl an Bewerbungen, Qualität der Bewerbungen)
Aktuelle Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung von Employer-Branding auf berufserfahrene und nicht-akademische Arbeitsmarkt-Zielgruppen („blue collar workers“) • Ansprache von Kunden als Nebenzielgruppe von Employer-Branding • Betonung einer hohen Qualität und Passung („cultural fit“) von Bewerbern als Ziel von Employer-Branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Arbeitgebermarke an allen Kontaktpunkten des Arbeitgeberwahlprozesses mit dem Ziel einer möglichst konsistenten Candidate-Experience • Zunehmende Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen durch (potenzielle) Mitarbeiter, negative Mund-zu-Mund-Propaganda • Initiierung von Employee-Advocacy mittels technischer Systeme (z.B. Talentry, Sociabble) • Nutzung von Corporate Influencern für das Employer-Branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung von HR-Management-Systemen (z.B. SAP SuccessFactors) um Funktionen zur Erfolgskontrolle von Employer-Branding • Tracking der Wahrnehmung der Arbeitgebermarke in Echtzeit durch Analyse des Social-Media-Diskurs (Social Listening, z.B. Universum Access Social)
Forschungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Geeignete Positionierungsstrategien für unterschiedliche Arbeitsmarkt-Zielgruppen, insbesondere nicht-akademische Zielgruppen • Wirkung von Employer-Branding auf Kunden • Positionierungsstrategien zur Steigerung der Qualität der Bewerbungen • Zielsetzungen von Employer-Branding in unterschiedlichen Arbeitsmarktkontexten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenspiel unterschiedlicher Botschaften und Medien in Hinblick auf eine optimale Gestaltung von Candidate-Journeys • Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda • Wirkung von Employee-Advocacy und Corporate Influencern, Ausgestaltung von Employee-Advocacy-Systemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Effekte von Employer-Branding • Eignung von Social-Listening-Metriken zur Erfolgskontrolle von Employer-Branding

Quelle: Eigene Darstellung.

In diesem Zusammenhang ist es auch eine interessante Entwicklung, dass manche Unternehmen, Konsumenten als Nebenzielgruppe von Employer-Branding betrachten. McDonald's will beispielsweise nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch auf dem Absatzmarkt als „guter Arbeitgeber“ gelten und befragt jährlich Tausende von Konsumenten zu seiner Arbeitgeberattraktivität. Dahinter steckt die Überlegung, dass Kunden heutzutage erwarten, dass ein Unternehmen seine Mitarbeiter fair behandelt (Anselmsson, Bondesson & Melin, 2016). Noch ist unklar, unter welchen Bedingungen Employer-Branding Konsumenten wie beeinflusst. Beispielsweise könnte Employer-Branding vor allem dann wirkungsvoll sein, wenn ein negatives Arbeitgeberimage existiert, das potenzielle Kunden vom Kauf abhält.

Herzstück einer Employer-Branding-Strategie ist die sogenannte Employer-Value-Proposition (EVP). Hierunter wird das zentrale Set an Arbeitgebereigenschaften verstanden, mit dem die Arbeitgebermarke positioniert wird (Barrow & Mosley, 2005; Tomczak, von Walter & Henkel, 2011). Lange Zeit war es Konsens in Wissenschaft und Praxis, die Arbeitgebermarke über positive Arbeitgebereigenschaften zu positionieren, die zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität am Arbeitsmarkt führen (sofern diese Eigenschaften glaubwürdig sind und eine gewisse Differenzierung ermöglichen). Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass hierfür sowohl instrumentelle Arbeitgebereigenschaften (z.B. gute Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten) als auch symbolische Arbeitgebereigenschaften (z.B.

bodenständiges, innovatives Unternehmen) infrage kommen (z.B. Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, van Hoye & Anseel, 2007; Rampl & Kenning, 2014). Allerdings sind in den letzten Jahren Zweifel daran aufgekommen, die Positionierungsstrategie grundsätzlich an einer Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität auszurichten (von Walter & Kremmel, 2016). Hintergrund ist, dass eine Steigerung der Arbeitgeberattrakti-

Unternehmen verlieren auf dem Arbeitsmarkt zunehmend die Hoheit über die Markenkommunikation und sind mit Mund-zu-Mund-Propaganda in sozialen Netzwerken und auf Arbeitgeberbewertungsportalen konfrontiert.

vität zwar mit mehr Bewerbungen einhergeht, aber wohl nicht zwangsläufig zu einem höheren Anteil an qualifizierten Bewerbungen führt (Dineen & Williamson, 2012; Turban & Cable, 2003). Eine aktuelle Studie indiziert sogar, dass stark positive Rekrutierungsbotschaften Selbstselektionsmechanismen ausser Kraft setzen können und daher der Qualität der Bewerbungen abträglich sind (Überschaer & Baum, 2020). Parallel dazu haben Praktiker unter dem Stichwort „cultural fit“ verstärkt den Stellenwert einer hohen Passung der Bewerber als Ziel von Employer-Branding betont (StepStone, 2017). Es stellt sich daher die Frage, wie eine Arbeitgebermarke positioniert sein muss, um eine Steigerung der Qualität der Bewerber zu erreichen. Ein möglicher Ansatz besteht darin, bewusst selektionierend wirkende Arbeitgebereigenschaften in die EVP einzubeziehen, z.B. Eigenschaften, die von ungeeigneten Personen als negativ empfunden werden (Dineen & Williamson, 2012; Kanar, Collins & Bell, 2010). Solche und andere Positionierungsstrategien zur Steigerung der Qualität des Bewerberpools sind bislang jedoch kaum erforscht.

Generell erscheint es empfehlenswert, in Forschung und Praxis stärker zu diskutieren, welche Zielsetzungen Employer-Branding in unterschiedlichen Kontexten verfolgen sollte. Herrscht in einer Branche beispielsweise ein ausgeprägter Wettbewerb um Fachkräfte, kann eine pauschale Steigerung der Arbeitgeberattraktivität mit dem Ziel, möglichst viele Bewerbungen zu generieren, sinnvoll sein. Umgekehrt kann

Zusammenfassung

Forschung und Praxis beschäftigen sich seit über zwei Jahrzehnten mit Employer-Branding. Obwohl ein umfangreiches Wissen über Employer-Branding vorhanden ist, bestehen im Detail nach wie vor Wissenslücken. Dies betrifft die Ausrichtung von Employer-Branding auf neue Zielgruppen und veränderte Ziele, die Koordination unterschiedlicher Kommunikationsmassnahmen im Rahmen von Candidate-Journeys, den Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet, den Einsatz von Employee-Advocacy und Corporate Influencern sowie die Kontrolle ökonomischer Effekte von Employer-Branding. Vor diesem Hintergrund sollte zukünftige Forschung einen stärkeren Fokus auf das Management von Employer-Branding legen und eng mit der Employer-Branding-Praxis zusammenarbeiten.

bei einem Fachkräfteüberschuss Employer-Branding möglicherweise einen Beitrag zu einer frühzeitigen Selektion geeigneter Kandidaten liefern. Die Diskussion solcher Fragen könnte zu einer stärkeren strategischen Ausrichtung von Employer-Branding beitragen.

Kommunikation der Arbeitgebermarke

Die Kommunikation der EVP erfolgt entlang des Arbeitgeberwahlprozess (Candidate-Journey). Gemäss bisherigem Erkenntnisstand ist davon auszugehen, dass Employer-Branding vor allem in den Frühphasen des Arbeitgeberwahlprozesses von zentraler Bedeutung ist, bevor eine Bewerbung auf eine konkrete Stellung erfolgt (z.B. Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005; Collins & Stevens, 2002). Hier kann durch den Aufbau eines geeigneten Arbeitgeberimages eine Vorprägung potenzieller Mitarbeiter zugunsten eines Arbeitgebers erreicht werden. Insbesondere „high information practices“, die detaillierte Information zu einem Arbeitgeber bieten wie z.B. Karrierewebsites sowie „reichhaltige“ Medien, die zeitnah und interaktiv auf den Jobsucher zugeschnittene Botschaften transportieren (z.B. persönliche Interaktion im Rahmen einer Karrieremesse), wird eine posi-

tive Wirkung zugeschrieben (z.B. Cable & Yu, 2006; Collins & Han, 2004). In der Praxis wird darüber hinaus angestrebt, die EVP an allen Kontaktpunkten des Arbeitgeberwahlprozesses zu kommunizieren, um eine konsistente Candidate-Experience sicherzustellen (Verhoeven, 2016). Eine diesbezügliche Koordination der Kontaktpunkte stellt jedoch eine Herausforderung dar, weil nach wie vor unklar ist, welches Zusammenspiel von Botschaften und Medien zu einem optimalen Ergebnis aus Employer-Branding-Sicht führt. Eine Studie von von Walter, Wentzel und Tomczak (2012) legt nahe, dass Jobsuchende zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Arbeitgeberwahlprozesses unterschiedliche Präferenzen für bestimmte Arbeitgeberbotschaften aufweisen. Kanar, Collins und Bell (2015) zeigen zudem, dass der Erfolg verschiedener Botschaften von Faktoren wie der Arbeitgeberbekanntheit zu Beginn des Arbeitgeberwahlprozesses abhängt. Diese Beispiele machen deutlich, dass die Gestaltung von Candidate-Journeys Kontextfaktoren stärker berücksichtigen muss.

Allerdings verlieren Unternehmen auch auf dem Arbeitsmarkt zunehmend die Hoheit über die Markenkommunikation und sind mit Mund-zu-Mund-Propaganda in sozialen Netzwerken und auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie kununu und Glassdoor konfrontiert. Gemäss mehreren Stu-

Kernthesen

1. Es gibt noch zu wenig Erkenntnisse darüber, was erfolgsversprechende Positionierungsstrategien bei nicht-akademischen Zielgruppen sind.
2. Es besteht kaum Wissen darüber, wie eine Arbeitgebermarke positioniert sein muss, um die Qualität des Bewerberpools zu erhöhen.
3. Es ist ungeklärt, welche Abfolge von Botschaften und Medien entlang der Candidate-Journey zu einem optimalen Employer-Branding-Ergebnis führt.
4. Neue Ansätze zum Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet und zur Stimulierung von Employee-Advocacy müssen erprobt und erforscht werden.
5. Für eine Weiterentwicklung der Erfolgskontrolle ist es erforderlich, ökonomische Effekte von Employer-Branding sowie die Aussagekraft von Social-Listening-Metriken besser zu verstehen.

Handlungsempfehlungen

1. **Strategie:** Unternehmen sollten reflektieren, ob ihr Employer-Branding klar auf die für sie relevanten Arbeitsmarkt-Zielgruppen ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang sollte auch hinterfragt werden, ob die Employer-Value-Proposition dazu beiträgt, qualifizierte Kandidaten anzuziehen.
2. **Kommunikation:** Unternehmen sollten ein stärkeres Augenmerk auf die Optimierung von Candidate-Journeys als Gesamtprozess legen (nicht nur Optimierung einzelner Kontaktpunkte). Zudem wird es wichtiger, Ansätze zum Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet und zum Einsatz von Employee-Advocacy zu entwickeln.
3. **Erfolgskontrolle:** Unternehmen sollten nicht nur psychografische Employer-Branding-Ziele kontrollieren, sondern auch organisationale Ziele, die durch Employer-Branding beeinflusst werden. Hierzu sind bestehende HR-Management-Systeme auf Employer-Branding auszurichten.



dien kann sich Mund-zu-Mund-Propaganda sowohl positiv als auch negativ auf die Wahrnehmung eines Arbeitgebers auswirken, wobei bestimmte Faktoren (z.B. Qualität der Information, wahrgenommene Expertise der Informationsquelle) den Einfluss verstärken können (z.B. Evertz, Kollitz & Süß, 2019; van Hoye & Lievens, 2009). Eine zentrale Herausforderung für das Employer-Branding ist insbesondere der Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda. Ansätze in der Praxis reichen vom Einsatz von Mitarbeiter-Testimonials über die Kommentierung negativer Bewertungen bis hin zur bewussten Initiierung positiver Mund-zu-Mund-Propaganda. Bislang gibt es jedoch kaum Arbeiten, die die Wirkung und Ausgestaltung solcher Ansätze untersucht haben. Eine Ausnahme stellt eine neue Studie von Carpentier und van Hoye (2021) dar, die nahelegt, dass die Zurückweisung negativer Kommentare nur wirksam ist, wenn diese Einzelmeinungen sind.

Eine spannendes Feld für die Employer-Branding-Forschung und -Praxis sind auch die Themen Employee-Advocacy und Corporate Influencer. Unter dem Begriff Employee-Advocacy wird das Teilen arbeitgeberbezogener Botschaften durch die eigenen Mitarbeiter verstanden (Sturmer, 2020). Dabei werden technische Systeme eingesetzt (z.B. Talentry, Sociabble), die Mitarbeiter bei der Verbreitung solcher Inhalte über ihre sozialen Netzwerke unterstützen und sie für ihr Engagement belohnen. Ein Sonderfall von Employee-Advocacy sind Corporate Influencer, von denen angenommen wird, dass sie aufgrund bestimmter Eigenschaften

(z.B. grosses Netzwerk, eigene digitale Kanäle) betriebliche Themen besonders wirkungsvoll kommunizieren können (Hesse, Schmidt & Baumgarth, 2020). Bislang gibt es kaum Forschung, die analysiert, wie Employee-Advocacy und Corporate Influencer auf (potenzielle) Mitarbeiter wirken. Basierend auf der Analyse eines Corporate Influencers der Deutschen Telekom, haben Hesse et al. (2020) aufgezeigt, dass Employee-Advocacy häufig provokative Aussagen enthält. Welche Wirkung haben diese und andere Taktiken auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke? Auch die Frage, wie Mitarbeiter überzeugt werden können, sich an Employee-Advocacy-Systemen zu beteiligen und welche Freiheitsgrade Unternehmen Mitarbeitern dabei gewähren sollten, bedarf der Klärung.

Erfolgskontrolle von Employer-Branding

Ein zentraler Bestandteil von Employer-Branding ist auch eine regelmässige Erfolgskontrolle relevanter Zielgrössen. Dabei wird zwischen der Kontrolle psychografischer Ziele, die sich auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch ihre Zielgruppen beziehen (z.B. Arbeitgeberbekanntheit, -image, -attraktivität), und der Kontrolle von organisationalen Zielen (z.B. Rekrutierungserfolg) unterschieden (von Walter & Kremmel, 2016). Die Forschung hat mehrere Instrumente zur Messung psychografischer Ziele entwickelt, die auch in der Praxis zum Einsatz kommen. So messen beispielsweise die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) ihre

Arbeitgeberattraktivität mit einer adaptierten Version der von Highhouse, Lievens und Sinar (2003) entwickelten Attraktivitätsskala. Was organisationale Ziele angeht, werden in der Praxis meist Rekrutierungsmetriken analysiert, die durch Employer-Branding beeinflusst werden können wie die Anzahl an Bewerbungen pro ausgeschriebener oder besetzter Stelle (Mosley, 2016). Zu diesem Zweck werden bestehende Daten aus HR-Management-Systemen (z.B. SAP SuccessFactors) herangezogen, sofern diese Systeme dahingehend auf Employer-Branding ausgerichtet sind, dass sie eine zielgruppenbasierte Auswertung solcher Kennzahlen erlauben. Allerdings werden weitergehende, ökonomische Effekte von Employer-Branding bislang nicht in die Erfolgskontrolle einbezogen. Der Hauptgrund hierfür ist vermutlich, dass es noch kein gesichertes Wissen gibt, was die ökonomischen Effekte von Employer-Branding überhaupt sind. Zwei Studien zeigen, dass Mitarbeiter von Unternehmen mit einer starken Marke sich mit geringeren Gehältern zufrieden geben (Cable & Turban, 2003; Tavassoli, Sorescu & Chandy,

2014). Zudem wurde vielfach vorgeschlagen, dass Employer-Branding sich positiv auf die Rekrutierungseffizienz (z.B. Cost-per-Hire, Time-to-Hire) auswirkt, was jedoch bislang nicht bestätigt werden konnte (Tumasjan, Kunze, Bruch & Welpke, 2020). Insofern besteht zu diesem Thema noch grosser Forschungsbedarf.

Traditionelle Formen der Erfolgskontrolle wie Umfragen und die Auswertung von Daten des Personalcontrollings stellen eine reaktive Form der Erfolgsmessung dar. Social-Media-Listening (z.B. Universum Access Social) verspricht hingegen ein Tracking der Arbeitgebermarke in Echtzeit, indem laufend analysiert wird, wie über einen Arbeitgeber in den sozialen Medien geschrieben und diskutiert wird. Beispielsweise ist es möglich, die Häufigkeit arbeitgeberbezogener Kommentare zu einer Marke oder die Valenz solcher Kommentare zu analysieren (Wird über einen Arbeitgeber positiv, negativ oder neutral geschrieben?). Wissenschaftler, die sich mit der Thematik befassen, betonen auch die Bedeutung von Social Listening, um thematische Verschiebungen der Konversationen


Literatur

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Anselmsson, J., Bondesson, N. & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7–8), 1185–1208.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (2. Aufl.). Wiley: Chichester, Sussex.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources, and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, S. 115–163. Elsevier Science: New York.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Cable, D. M. & Yu, K. Y. T. (2006). Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828–840.
- Carpentier, M. & van Hoye, G. (2021). Managing organizational attractiveness after a negative employer review: company response strategies and review consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, im Druck.
- Chapman, D., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Collins, C. J. & Han, J. H. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685–717.
- Collins, C. J. & Kanar, A. M. (2014). Employer Brand Equity and Recruitment Research. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Recruitment*, S. 284–297. Oxford University Press: Oxford.
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Dineen, B. R. & Williamson, I. O. (2012). Screening-Oriented Recruitment Messages: Antecedents and Relationships with Applicant Pool Quality. *Human Resource Management*, 51(3), 343–360.
- Evertz, L., Kollitz, R. & Süß, S. (2019). Electronic word-of-mouth via employer review sites – the effects on organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, im Druck.
- Hesse, A., Schmidt, H. J. & Baumgarth, C. (2020). How a Corporate Influencer Co-creates Brand Meaning: The Case of Pawel Dillinger from Deutsche Telekom. *Corporate Reputation Review*, im Druck.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.
- Kanar, A. M., Collins, C. J. & Bell, B. S. (2010). A Comparison of the Effects of Positive and Negative Information on Job Seekers' Organizational Attraction and Attribute Recall. *Human Performance*, 23(3), 193–212.
- Kanar, A. M., Collins, C. J. & Bell, B. S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: the roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(9), 509–521.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic

zu einer Marke zu erkennen (Zhong & Schweidel, 2020). Eine Schlüsselfrage aus Sicht des Employer-Brandings ist, inwiefern solche Metriken tatsächlich auf den Erfolg einer Arbeitgebermarke schliessen lassen. So könnte beispielsweise eine stark positive Valenz eine hohe Arbeitgeberattraktivität indizieren. Die Identifikation thematischer Diskursverschiebungen könnte wiederum zu Veränderungen des Arbeitgeberimages führen. Diese und andere Zusammenhänge sollten Gegenstand zukünftiger Forschung sein.

Fazit und Ausblick

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, einen kompakten Überblick über den gegenwärtigen Erkenntnisstand und neue Entwicklungen im Employer-Branding zu geben sowie Stossrichtungen für die weitere Erforschung der Thematik aufzuzeigen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass trotz einer weiten Verbreitung von Employer-Branding in der Praxis und einer Vielzahl von Studien noch zahlreiche Forschungs-

lücken bestehen. Momentan wissen wir noch zu wenig darüber, was geeignete Positionierungsansätze für nicht-akademische Zielgruppen sind und welche Strategien dazu beitragen, die Qualität des Bewerberpools zu erhöhen. Im Bereich Kommunikation besteht noch viel Unsicherheit in Hinblick auf den Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet und den Einsatz von Employee-Advocacy-Systemen sowie von Corporate Influencern. Zuletzt gibt es noch zu wenig Wissen über die ökonomischen Effekte von Employer-Branding und die Aussagekraft von Social-Listening-Metriken. Betrachtet man die bestehende Literatur zu Employer-Branding, lässt sich erkennen, dass sich die bisherige Forschung vielfach auf grundlegende, psychologische Wirkungszusammenhänge von Employer-Branding konzentriert hat. Angesichts der aufgezeigten Wissenslücken erscheint es erforderlich, künftig einen noch stärkeren Fokus auf das Management und die ökonomische Wirkung von Employer-Branding zu legen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis ist hierfür eine wichtige Voraussetzung. 

Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.

Lievens, F., van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45–59.

Moroko, L. & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196.

Mosley, R. (2016). Universum: Measuring Employer Brand Performance. In B. von Walter & D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management – Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*, S. 235–246. Springer Gabler: Wiesbaden.

Rampl, L. V. & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1–2), 218–236.

StepStone (2020). Recruiting mit Persönlichkeit. Abgerufen von <https://www.stepstone.de/wissen/so-wichtig-sind-cultural-fit-und-unternehmenskultur/>

Sturmer, M. (2020). *Corporate Influencer – Mitarbeiter als Markenbotschafter*. SpringerGabler: Wiesbaden.

Talent Board (2020). *CandE Recruiting Focus 2020*. Abgerufen von <https://www.thetalentboard.org/article/cande-recruiting-focus-2020/?fbclid=IwAR2GOWKjwwuFDMt4aURmZUXNoaLZVf13kM6QF-1knMWN7fEPPr5rIWUeDmTY>

Tavassoli, N. T., Sorescu, A. & Chandy, R. (2014). Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676–690.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.

Tomczak, T., von Walter, B. & Henkel, S. (2011). *Strategisches Employer Branding*. GfM-Forschungsreihe, 06.

Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H. & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99.

Turban, D. B. & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751.

Überschaer, A. & Baum, M. (2020). Top employer awards: A double-edged sword?

European Management Journal, 38(1), 146–156.

van Hove, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 376–391.

van Hove, G. & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352.

Verhoeven, T. (2016). Die Candidate Journey und Touchpoints. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience*, S. 33–43. Springer Gabler: Wiesbaden.

von Walter, B., & Kremmel, D. (2016). *Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung*. In B. von Walter & D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management – Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*, S. 3–35. Springer Gabler: Wiesbaden.

von Walter, B., Wentzel, D., & Tomczak, T. (2012). The effect of applicant-employee fit and temporal construal on employer attraction and pursuit intentions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 116–135.

Zhong, N. & Schweidel, D. A. (2020). Capturing Changes in Social Media Content: A Multiple Latent Change-point Topic Model. *Marketing Science*, 39(4), 827–846.

Towards Perpetual Brand–Consumer Relationships

Branded Product Platforms (BPPs) orchestrate the joint value creation by its platform participants to occupy consumers' entire need categories. They thereby evolve the brand-consumer relationship, allowing brands to foster intimate and perpetually ongoing interactions with consumers that transcend the traditional customer journey.

Dr. Julian R. K. Wichmann, Dr. Nico Wiegand, Prof. Dr. Werner J. Reinartz

The digitalization of consumers' daily lives has provided brands with an interface to the consumer that is more open than ever, allowing for engagement anytime and anywhere. This paves the way for Branded Product Platforms (BPPs) in which brands are no longer the sole creators of consumer value but leverage digital platform structures to orchestrate the joint value creation among platform participants within the context of a broader need category. Brands are thereby able to enter a state of 'ambient embeddedness', which refers to the integration of processes, products, and communications into consumers' routines, making them present in their immediate environment and an integral part of everyday life (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019).

Take, for example, Under Armour (UA) and its Connected Fitness platform. Here, UA does not only sell sportswear but allows consumers to plan and track workouts, engage with a community and celebrities, and take part in sponsored challenges. UA's BPP creates comprehensive value in the broader context of an active and healthy lifestyle and occupies greater parts of this need category by enabling interactions of consumers with other platform participants. As a result, consumers use the BPP frequently, sometimes on a daily basis, and over extended periods of time.

BPPs are thus uniquely able to create superior and ongoing value that fosters profound and perpetuated relationships with consumers. This value creation can be entirely independent of an actual purchase and therefore transcends the traditional customer journey and CRM practices by serving consumers instead of customers. As a result, the relationship between consumers and brands is on the verge of a new evolutionary step.

This article shows 1) how BPPs are uniquely able to build profound relationships, 2) what kinds of value emerge for consumers, and 3) how BPPs are designed and governed. Finally, we derive implications for how BPPs will change branding strategies of the future.

Understanding BPPs

BPPs are platforms owned and operated by a brand that extend the brand's core offering within the context of a need category by enabling, encouraging, and orchestrating ongoing interactions among platform participants (Ramaswamy & Ozcan, 2018; Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019). Platform participants may include consumers, 3rd party brands, and artificial intelligence (AI) technologies. Consumers can access a BPP through various channels such as apps, websites, or smart devices.

Dr. Julian R. K. Wichmann

Assistant Professor, Department of Retailing and Customer Management, University of Cologne, Cologne, Germany
wichmann@wiso.uni-koeln.de

Dr. Nico Wiegand

Assistant Professor, Department of Marketing, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands
n.wiegand@vu.nl

Prof. Dr. Werner J. Reinartz

Professor of Marketing and Director of the Center for Research in Retailing (IFH), Department of Retailing and Customer Management, University of Cologne, Cologne, Germany
werner.reinartz@uni-koeln.de

While full-fledged BPPs are still rare, some BPPs besides that of UA exist. For example, Runtastic (Adidas) and NikePlus allow consumers to interact with AI-powered coaches and a community of consumers and celebrities. Mercedes Me provides consumers with content, 3rd party services, and suggestions for trips and scenic routes.

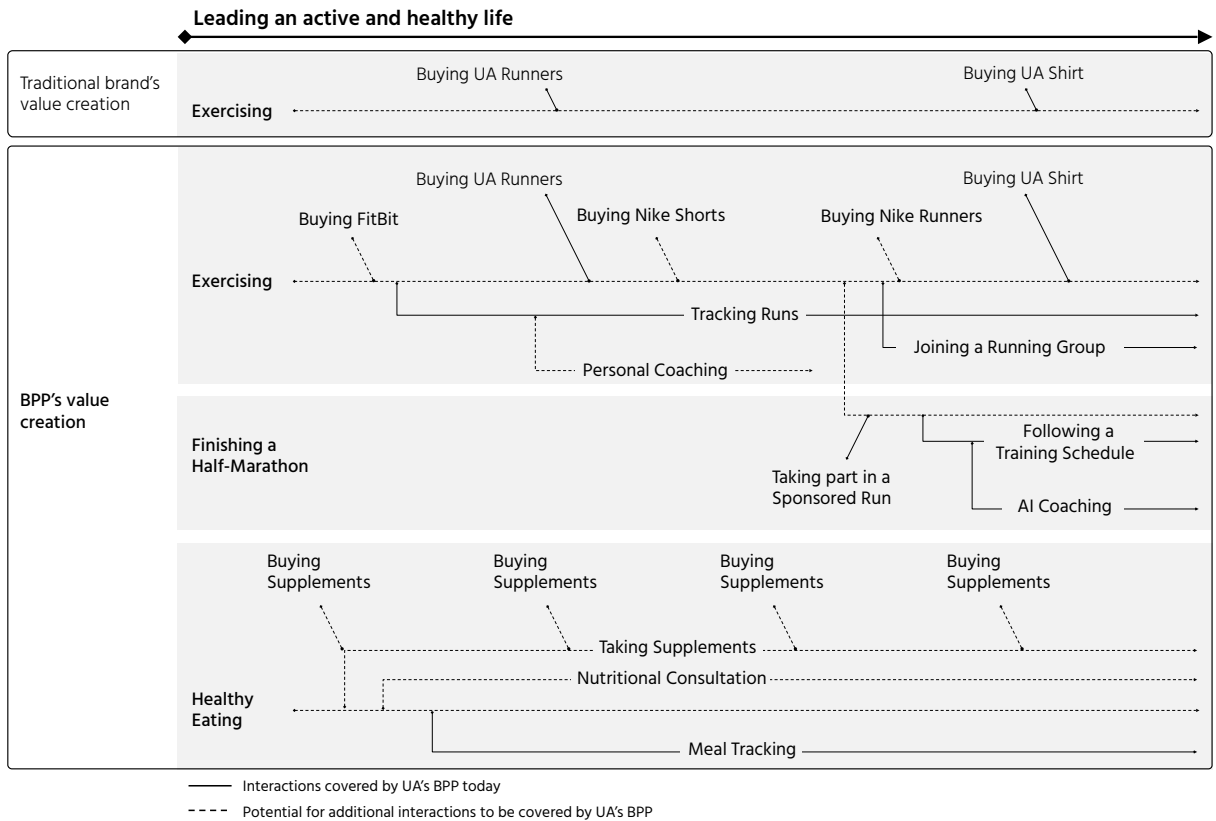
The following sections describe in greater detail how BPPs

- extend value creation beyond discrete exchanges towards the occupation of entire need categories,
- use platform structures to create value in an economically viable manner, and
- give rise to four distinct types of consumer value.

BPPs Occupy Consumers' Need Categories

Brands have always tried to maintain a relationship with consumers beyond the mere purchase, for example by providing consumer experiences, engaging with them on social media, or offering additional product features in apps (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009). These efforts, however, often fall short of managers' expectations, as they only capture consumers' attention on singular occasions. Therefore, the value they create is too limited to motivate an ongoing and active relationship.

Fig. 1: Traditional versus BPPs' Value Creation



Source: Own illustration.

BPPs fix this shortcoming by transcending single exchanges by occupying consumers' broader need categories.

Following means-end theory (Pieters, Baumgartner, & Allen, 1995), consumers' purchases are a means to pursue a chain of superseding goals. The further you move along this chain, the more abstract, perpetual, and profound these goals become. On the highest level, consumers formulate life goals along their ideal self-identity which is never completely attainable but represents a continuous pursuit (Belk, 1988). For instance, a consumer may formulate the superordinate goal to be active and healthy, which motivates the more specific goal of exercising more or eating healthier. This, in turn, leads to various lower-level goals that direct consumers' actions and purchases (e.g., purchasing sportswear).

As shown in Figure 1 (upper part), brands traditionally address singular lower-level goals and needs related to concrete product purchases. In so doing, they neglect the vast-

ness of other value creation opportunities within the broader context of the need category. These need categories are circumscribed by consumers' higher-level goals. Because BPPs bring together numerous stakeholders (e.g., other brands, consumers, content providers) with distinct offerings (e.g., products, peer advice, content), they are able to address these higher-level goals and to engage consumers continuously. And because higher-level goals are never fully attained, BPPs offer brands a source of virtually 'endless' value creation.

Consequently, BPPs become constant companions, gradually claiming larger parts of consumers' activities and being integrated more deeply into their daily lives. Figure 1 (lower part) shows that UA's BPP delivers value along the way to various goals within the context of an active and healthy life. However, the dashed lines, which represent interactions not yet covered by the BPP, also indicate that UA has ample potential to further expand its occupation of the need category.

To date, BPPs are especially prominent in the fitness sector. Nonetheless, the concept can be extended to any sector and brand that is able to a) identify need categories and higher-level consumer goals related to their offering and b) occupy these need categories by assisting consumers in the pursuit of their higher-level goals. Thus, the Mercedes Me platform addresses consumers' goal of being environmentally conscious by teaching them to drive in a more sustainable manner. And the clothing brand Patagonia provides opportunities to engage in voluntary community work through its Action Works platform, addressing the higher-level goal of being a valuable part of one's community.

Platform Structures Make BPPs' Value Creation Economically Viable

Creating deep consumer relationships while turning a profit is challenging, as brand-owned activities and infrastructure naturally incur costs. BPPs circumvent this issue by leveraging a platform architecture in which the brand is not the sole creator of consumer value but assumes the role of a value orchestrator, enabling and encouraging interactions between platform participants. This setup drives down marginal costs dramatically. Thus, BPPs borrow from and extend transaction-based platforms such as Amazon, Uber, or Airbnb.

These platforms, representing the 'first wave' of digital platforms, act as intermediaries between two market sides (Rochet & Tirole, 2003). Fueled by direct and indirect network effects (Katz & Shapiro, 1994), they are able to deliver

unprecedented transactional value by 1) offering an extremely broad assortment, 2) matching supply and demand, 3) providing transparency, and 4) a convenient fulfillment. The result is an unparalleled efficiency of transactions.

BPPs are representatives of the 'second wave' of digital platforms. Instead of enabling efficient transactions, they enable the highly efficient joint creation of value by involving all platform participants in the value creation process (Ramaswamy & Ozcan, 2016, 2018).

BPPs Create four Distinct Types of Value through Interactions

From the occupation of need categories and the interaction orientation follows that BPPs deliver four types of value to consumers: 1) customization of the core offering, 2) social interactions, 3) assisting consumers in self-actualization, and 4) providing hedonic experiences.

Customization value: Through co-creation, consumers can tailor attributes of the core offering to match their unique requirements and personalize their experiences (Pralhad & Ramaswamy, 2004). In doing so, consumers reap psychological benefits (O'Hern & Rindfleisch, 2010) and create value for themselves as well as for others by developing new offerings (Etgar, 2008; Nambisan, 2002) and publishing user-generated content (UGC; e.g., a user-uploaded running track). UGC represents an important source of value (Trusov, Bucklin, & Pauwels, 2009) and allows platforms to offer a large variety of content and customized services, which previously was only possible at high costs (Kumar & Reinartz, 2016).

Social value: Social value relates to value derived from consumers' interactions with other platform participants. Consumers enjoy expressing a unique self-image and building status and reputation within a community (Nambisan & Baron, 2009) by sharing experiences, knowledge, and personal beliefs (Marder, Joinson, Shankar, & Thirlaway, 2016; Wasko & Faraj, 2000). Interactions also create a sense of belonging and social identity (Schau, Muñiz, & Arnould, 2009). Through crowd collaboration consumers can also create value for the BPP, for instance, by jointly organizing a running group.

Self-actualization value: Consumers have a fundamental and never-satisfied urge to self-actualize, to live up to their full potential (Maslow, 1943, p. 93). The urge pertains to acquiring knowledge, excellence and accomplishment (Holbrook, 1999; Xie, Bagozzi, & Troye, 2008). This is also mirrored in today's self-quantification and self-improve-

Management Summary

Branded Product Platforms (BPPs) use platform structures and new technologies to interact with consumers on an ongoing basis, which bears the potential to build intimate and perpetuated relationships. BPPs connect numerous platform participants, thereby transforming the brand into an orchestrator of distinct value types: customization value, social value, self-actualization value, and hedonic value. Brands leverage BPPs to not only sell single products, but occupy entire need categories (e.g., fitness or gardening) and address consumers' life goals. They are thus a means to extend the traditional customer journey indefinitely, long before, after, and even independent of a purchase.

ment trends fueled by connected devices that track consumers' every move (Kelly, 2016; Wolf, 2010). BPPs are able to provide educational content, performance quantification, and personalized advice—increasingly powered by AI—which collectively assist consumers in their pursuit of self-actualization.

Hedonic value: Finally, BPPs foster hedonic value creation, which may come in the form of content provided for pleasure or escapism (Nambisan & Baron, 2009). Hedonic experiences are traditionally less intense online than offline (Verhoef et al., 2009). However, more powerful devices and new technologies are enabling increasingly engaging digital experiences through gamification elements (Koivisto & Hamari, 2019) as well as virtual and augmented reality (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019).

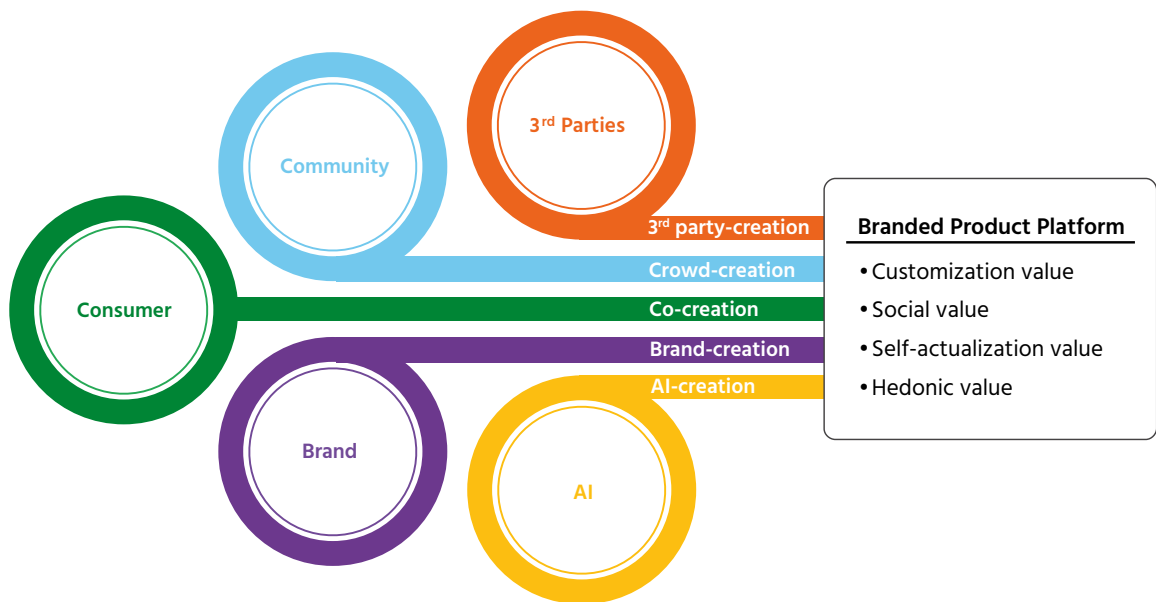
Value creation on BPPs is no longer a unidirectional flow from brand to consumer, but multidirectional, multilateral, interactive, and continuous (Figure 2). Accordingly, seamless integration of actors into the BPP is critical. This is achieved through advances in system integration and digitization of information which allow linking platform participants via standardized interfaces (APIs). Moreover, increasingly sophisticated and easy-to-use co-creation and crowd

collaboration systems enable the ever-deeper integration of consumers in the value creation process. As a result, consumers may even become (semi-) professional product and service providers for the BPP (Eckhardt, Houston, Jiang, Lambertson, Rindfleisch, & Zervas, 2019).

Besides the integration of consumers and 3rd parties, BPPs increasingly feature AI that contributes to the efficient creation of value. Although the AI is usually generated by the brand, it needs to be considered as a distinct entity due to its autonomy (Novak & Hoffman, 2019). The often passively transmitted data (via connected devices) fuels AI technologies, enabling them to autonomously initiate value creating interactions with consumers.

In summary, the unique interplay between stakeholders and technology allows BPPs to engage consumers based on their higher-level goals while being economically viable for all participants. This would not be possible outside of a platform architecture. Accordingly, content and services that otherwise would not exist at all or only at high costs can be generated on BPPs. They can even serve niche consumers and fringe groups usually underserved by brands. As a result, BPPs can substantially extend a brand's reach and relationship intensity.

Fig. 2: BPP Participants and Their Value Creation



Source: Own illustration.

Designing and Governing BPPs

As brands transform from value creators to value orchestrators, designing and governing the BPP becomes a major concern. A badly designed and governed BPP lacks meaningful interactions and may even give rise to harmful and exploitative behavior (Krishna, 2020), as seen in Facebook's Cambridge Analytica scandal.

From the platform literature, three fundamental 'hard' levers to design and govern a BPP emerge: 1) platform openness, 2) platform control, and 3) platform intermediation.

The degree of platform openness determines who is allowed on the BPP. A brand may restrict 3rd party access or only grant access to premium customers. While an open structure may seem beneficial for fostering network effects, studies show that it dampens platform participants' engagement in value co-creation (Boudreau, 2010). In addition, inviting 3rd party brands that offer substitutes (e.g., Nike in the case of UA) implies a substantial strategic shift and needs to be considered carefully.

Platform control determines the degree of control granted to participants over platform resources. A higher degree of control can foster participants' value creation efforts (e.g. user-written freeware for PCs) but it may also lead to pervasive outcomes that undermine the BPP's purpose (e.g. computer viruses). In addition, it may impede a brand's potential to reap revenues when control over monetization is ceded (Boudreau, 2010).

Platform intermediation determines the degree to which a BPP restricts and mediates interactions among participants. While unrestricted interactions may support creativity and innovativeness, they may also lead to increasingly chaotic, unpredictable, and even antisocial and fraudulent behaviors. Stronger platform intermediation can increase trust and lead to more reliable and efficient interactions (Perren & Kozinets, 2018). In addition, intermediation may be necessary for monetization, as participants may try to circumvent a platform to save on transaction fees (Wirtz, So, Mody, Liu, & Chun, 2019).

Besides these hard levers, a BPP can also employ soft levers to govern the platform. Behavioral engineering can be used to incentivize behavior (Bolton & Ockenfels, 2012). The car-sharing platform ShareNow, for example, rewards consumers that refuel a car with free credits. Incentives do not need to be monetary. Prior research on Airbnb shows, for example, that setting up a double-blind feedback process prompts users to write more accurate reviews (Fradkin, Grewal, & Holtz, 2018).

Main Propositions

1. The ongoing digitalization has provided brands with an interface to the consumer that enables interactions anytime and anywhere.
2. This paves the way for Branded Product Platforms (BPPs) that leverage this interface through platform structures and new technologies.
3. Through BPPs, brands become orchestrators of the joint value creation by all platform participants.
4. On BPPs this value creation relates to consumers' higher-level need categories and associated life goals.
5. The brand-consumer relationship thus evolves to become more profound, intimate, and perpetual as the BPP is embedded deeply into consumers' everyday life.

BPPs can also influence consumers through nudging (Thaler & Sunstein, 2008), which includes mechanisms well known to marketers such as framing and anchoring, default options, and choice architecture (Johnson et al., 2012). Especially gamification elements such as scores, levels, leaderboards, and game-like experiences have been established as effective means to direct consumer behavior (Koivisto & Hamari, 2019). In the context of self-actualization, gamification can help consumers pursue their goals and build habits. The combination of ongoing self-quantification through connected devices and social comparison makes gamification a potent mechanism for BPPs.

Conclusion, Outlook, and Implications

BPPs carry great potential for brands to engage consumers in an intimate and perpetual relationship fueled by platform structures and network effects. The emerging four value types—customization, social, self-actualization, and hedonic value—are distinctive for BPPs and the reason consumers stay engaged and integrate BPPs deeply into their daily lives. They allow brands to continuously interact with consumers, gather large amounts of data, and open up new sources of revenue by occupying entire need categories. UA's BPP, for example, generates US\$ 136 million in revenues through

licenses, subscriptions, and advertising—without accounting for the indirect revenue effects that arise from improved brand relationships with its 40–50 million monthly active users (Under Armour, 2020).


Although the most elaborate and comprehensive BPPs to date are to be found in the fitness sector, this is not to say that other sectors may not use BPPs. Especially brands in markets with no or few BPPs may profit enormously from moving first and fully reaping the benefits of network effects. The health, food, and financial sectors are particularly ripe for BPPs due to related need categories and consumers' associated higher-level goals (i.e. living a healthy life, being financially stable) that are closely connected to brands' core offerings.

As described above, it is crucial that a brand a) identifies compelling higher-level consumer goals related to its offering and b) finds ways to assist consumers in the pursuit of these goals. Managers may find this kind of goals either closely connected to their offering (as in the case of UA) or address goals that are more loosely connected to their offering (as in the case of Patagonia). In the latter case, the goal must be strongly aligned with the brand positioning to be perceived as authentic and credible (Spiggle, Nguyen, & Caravella, 2012).

As more and more BPPs compete for the same consumers and 3rd party providers, late entrants will face considerable challenges. The very network effects that make platforms successful may favor a winner-takes-all outcome (Reinartz, Wiegand, & Wichmann, 2019). Hence, late movers, especially copycats of existing BPPs, will not be able to acquire the critical mass of participants and are destined to fail. For managers, different strategic options emerge: 1) move early to develop the market and profit from network effects, 2) deliver value above and beyond the established players, 3) carve out a niche (e.g. in the fitness sector by focusing on health outcomes instead of fitness outcomes), or 4) become a powerful platform ally by joining a BPP as a 3rd party (Reinartz, Wiegand, & Wichmann, 2019). The latter strategy may even function as a jumping-off point for a brand to eventually launch its own BPP.

Just as 'traditional' platform businesses have disrupted industries in the past decade, BPPs will fundamentally transform the conventional brand–consumer relationship. The role of brands and their successful management will evolve, too. Companies need to manage and align their focal brand and the branding of the BPP itself, similar to a retailer managing its store brand and private labels. In addition, brands need to measure and mitigate the effects of platform participants on its branding. Some 3rd parties or influential consumers may strongly affect the overall perception of the BPP (Swaminathan, Sorescu, Steenkamp, O'Guinn, & Schmitt,

2020). Thus, managers must decide how powerful they want participants to become. They can use governance mechanisms, like decreasing platform openness and increasing platform intermediation, to favor a stronger dominance of their own brand. Similarly, 3rd party brands in the market need to decide whether to join a BPP and what role they are willing and able to take on: that of mere platform suppliers or strong brands within the BPP.

BPPs imply a profound strategic and organizational shift from the classic 'pipeline' model of value creation towards the orchestration of a networked creation of value. As such, technological competencies become crucial for companies—but they are not sufficient. Competencies in psychology, sociology, and behavioral economics play a major role in the design and governance of BPPs. Ultimately, however, it is the long-term relationship between brand and consumers that is at the very heart of BPPs. Therefore, a strong brand with pronounced core values is vital for establishing and maintaining consumer trust. Even on this technology-dominated playing field, the CMO will continue to play a major role in leveraging new opportunities for networked value creation and composing the required interdisciplinary teams while ensuring alignment with the brand's core values. 

Lessons Learned

1. BPPs require managers to rethink established notions as brands are transformed from value creators into value orchestrators of novel value types (customization, social, self-actualization, and hedonic value).
2. To position the BPP, managers need to identify consumer-relevant need categories and life goals that are in line with their brand positioning.
3. BPPs require strategic decisions on platform openness, control, and intermediation (hard levers) and allow to tactically deploy behavioral engineering, nudging, and gamification (soft levers).
4. Early movers can profit from network effects, late movers will need to deliver value above and beyond, carve out a niche, or join existing BPPs to profit from their established consumer base.
5. The successful design and governance of BPPs requires multidisciplinary teams led by a CMO that ensures consistency with the brand positioning.

Literature

- Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- Bolton, G. E., & Ockenfels, A. (2012). Behavioral Economic Engineering. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 665–676.
- Boudreau, K. (2010). Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control. *Management Science*, 56(10), 1849–1872. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1215>
- Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lamberton, C., Rindfleisch, A., & Zervas, G. (2019). Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0022242919861929>
- Etgar, M. (2008). A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97–108.
- Frarkin, A., Grewal, E., & Holtz, D. (2018). The Determinants of Online Review Informativeness: Evidence from Field Experiments on Airbnb (SSRN Scholarly Paper ID 2939064). *Social Science Research Network*. Retrieved from <https://papers.ssrn.com/abstract=2939064>
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. Psychology Press.
- Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G. C., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., Larrick, R. P., Payne, J. W., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., & Weber, E. U. (2012). Beyond Nudges: Tools of a Choice Architecture. *Marketing Letters*, 23(2), 487–504.
- Katz, M., & Shapiro, C. (1994). Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 93–115.
- Kelly, K. (2016). *The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces that will Shape our Future*. Viking.
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research. *International Journal of Information Management*, 45, 191–210.
- Krishna, A. (2020). Privacy is a Concern: An Introduction to the Dialogue on Privacy. *Journal of Consumer Psychology*, 30(4), 733–735. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1186>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Marder, B., Joinson, A., Shankar, A., & Thirlaway, K. (2016). Strength Matters: Self-Presentation to the Strongest Audience rather than Lowest Common Denominator when Faced with Multiple Audiences in Social Network Sites. *Computers in Human Behavior*, 61, 56–62.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Nambisan, S. (2002). Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392–413.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- Novak, T. P., & Hoffman, D. L. (2019). Relationship Journeys in the Internet of Things: A New Framework for Understanding Interactions Between Consumers and Smart Objects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 216–237. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0608-3>
- O’Hern, M. S., & Rindfleisch, A. (2010). Customer Co-Creation. *Review of Marketing Research*, 6, 84–106.
- Perren, R., & Kozinets, R. V. (2018). Lateral Exchange Markets: How Social Platforms Operate in a Networked Economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20–36. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>
- Pieters, R., Baumgartner, H., & Allen, D. (1995). A Means-End Chain Approach to Consumer Goal Structures. *International Journal of Research in Marketing*, 12(3), 227–244. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00023-U](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00023-U)
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications. *Journal of Marketing*, 82(4), 19–31. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0365>
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350–366.
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Wichmann, J. R. K. (2019). The Rise of (Digital) Retail Platforms (Selected Publications of the IFH Sponsors No. 9). *Gesellschaft zur Förderung des Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln e.V.*
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M. (2012). More than fit: Brand extension authenticity. *Journal of Marketing Research*, 49(6), 967–983.
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., O’Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. New Haven & Yale University Press.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.
- Under Armour (2020). *Annual Report 2019*. Retrieved from <https://underarmourinc.gs-web.com/static-files/b008e576-1645-4250-bf7c-d4baa84aba10>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Wasko, M. M. L., & Faraj, S. (2000). ‘It is what One Does’: why People Participate and Help others in Electronic Communities of Practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 155–173.
- Wirtz, J., So, K. K. F., Mody, M. A., Liu, S. Q., & Chun, H. H. (2019). Platforms in the Peer-to-Peer Sharing Economy. *Journal of Service Management*, 30(4), 452–483. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0369>
- Wolf, G. (2010, April 28). *The Data-Driven Life*. *The New York Times Magazine*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2010/05/02/magazine/02self-measurement-t.html>
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109–122.

On the Potential of Dialogs in Advertising

In this paper, we argue and empirically show that the use of dialogs in advertisements can increase preference for the advertised brand. Dialogs should both facilitate ad content processing and appeal to consumers' dialogical self, thus enhancing affective brand response. We also show that the effect is amplified when dialogs are embedded in a story.

Dr. Enrique Strelow, Prof. Dr. Katrin Talke, Prof. Dr. Mark Heitmann

Indisputably, the content of an ad is a key driver of success (Eastlack & Rao, 1989). The rhetorical format, however, in which ad content is communicated deserves more attention. When reviewing highly influential advertisements (e.g., the 10 most-watched ads on YouTube in 2019), five out of ten use dialogs between two or more conversers. Dialog theory (e.g., Graff, 2003) emphasizes the benefits of conveying arguments in a dialogic format, and the effectiveness of dialogs has been shown in many disciplines, such as educational psychology (Branigan, Catchpole, & Pickering, 2010), developmental psychology (Fogel, Koeper, Bellagamba, & Bell, 2002), and brain science (Lewis, 2002).

Drawing from dialog theory we argue that a dialogical communication format leads to an easier, more intense and more favorable processing of ad content. Appeals to consumers' dialogical selves should thus positively influence their affective response to a brand. In addition, we use evidence on storytelling in ads to propose that the effect is amplified when a dialog is embedded in a story. We test our propositions empirically on a sample of 2,500 consumers and 94 audio-visual ads from a single domain (candy). Since the results support our expectations, they should be interesting to managers as they imply that dialogs may be a powerful communication format to stimulate consumers' inner discourse about communication content, particularly when executed in a story format.

Dialogs in Advertising: Effects on Brand Preferences

Ad content can be communicated in a variety of rhetorical formats. The verbal ones include monologs and dialogs. Monologs are speeches made directly

to the audience by a single character. In a dialog, two or more characters converse directly with one another. The audience can hear what is said but is not included in the conversation.

Dialog theory (e.g., Graff, 2003; Walton, 2007) assumes that the relationship between the individual and the society is dialogic. It emphasizes the close connection between social and individual cognition and perceives the human self as a locus of dialog rather than a center of monologic consciousness (Billig, 1987). As a psychological concept, the "dialogical self" thus stands in contrast to the idea of a "bounded, masterful self" (Cushman, 1990). It emphasizes the mind's ability to imagine conversations with others and to anticipate in an internal dialog the different positions of participants with whom agreement must be reached (Bernstein, 1983). Internal dialogs serve as a tool for evaluating new knowledge and making decisions. In such inner discourses individuals mimic discussions with other persons, in which a statement (about a product, for instance) is assessed with a series of logical arguments until a conclusion (attitude or behavioral intention towards the product) is reached (Kuhn & Crowell, 2011).

Concerning the format of ad content, dialog theory suggests that individuals process information more efficiently and favorably when listening in on dialogs compared to monologs. Unlike monologs, dialogs contain different perspectives of the conversers. For any topic, there is a chance that a listener will not share the same perspectives as a speaker. Lack of shared perspectives can impede listeners' understanding (Fox Tree, 1999). If disparate perspectives arise in monologs, listeners can be lost for the remainder of the speech. In dialogs, however, listeners

Dr. Enrique Strelow

Department of Shopper Neuroscience, Ferrero Deutschland, Frankfurt am Main, Germany
enrique.strelow@ferrero.com

Prof. Dr. Katrin Talke

Faculty of Economics and Management, Department of Marketing, Technical University of Berlin, Berlin, Germany
katrin.talke@tu-berlin.de

Prof. Dr. Mark Heitmann

Hamburg Business School Department of Marketing & Customer Insight, Hamburg, Germany
mark.heitmann@uni-hamburg.de

Management Summary

In this paper, we shed light on dialogs as a rhetorical format of audio-visual advertisements. Drawing from dialog theory we argue that a dialogic format should lead to more favorable processing of ad content and positively influence consumers' affective responses to a brand. We expect that the effect is amplified when a dialog is embedded in a story. We can confirm our expectations in an online experiment with a sample of 2,500 consumers and 94 audio-visual ads as stimuli from a single domain (candy).

have another opportunity, in the form of other conversers' contributions to the discourse, to catch the drift of the conversation.

Findings from educational psychology have shown that individuals understand more when listening to instructions produced by two people engaged in a conversation than instructions produced by a single person (Fox Tree, 1999). In addition, dialogs were found to lead to deeper, more comprehensive processing of complex arguments and opposing positions (Zavala & Kuhn, 2017), and argumentation was found to be an effective way to improve individuals' comprehension. Given the low involvement of an ad audience in times of information overload and ad clutter, such measures to increase consumers' understanding of an ad message appear important.

Related empirical evidence also implies that dialogs may increase the perceived credibility of the information provided. When two persons converse on a common perspective they can agree on, this perspective appears more grounded than a claim from a single person (Clark, 1996). In addition, arguments presented in a dialog foster an openness to different points of view and encourage listeners to take alternative perspectives and acknow-

For many years,
creative con-
siderations have
been the main
impetus behind
campaign
decisions.

ledge that they all contain elements of truth (Sarkissian, Park, Tien, Wright, & Knobe, 2011). This may be particularly relevant for ad content, which can lack subjective credibility, can appear manipulative and driven primarily by firm motives, resulting in reactance (Wright, 1973).

Dialogs, on the other hand, are less likely to trigger listeners' reactance towards the communicated content compared to monologs. Monologs can be described as a self-narrative voice which believes that it is self-sufficient (Bakhtin, 1984). The monologic voice claims privileged knowledge. By telling the listeners what the speaker already knows and what they must learn, information flows one way from the speaker to the listener. According to Smith, Collinson, Phoenix, Brown and Sparkes (2009), the audience may feel

as if asked to assimilate their selves to the speaker's. The monologic voice also tends to claim the final word. In dialogs, in contrast, the speaker merges with the others (Bakhtin, 1984), so that negative responses, such as reactance, towards the communicated content in an ad are less likely.

Finally, dialog theory posits that observing a conversation between people is more involving than listening to a monolog. Being able to choose between identification targets increases the likelihood that listeners empathize and connect both cognitively and emotionally with one or more speakers (Fox Tree & Mayer, 2008). In addition, dialogs remind listeners of social interactions. This appeal to the dialogical self stimulates an inner discourse about the communicated content (Fox Tree, 1999) and enhances the feeling of connectedness to the content. The more closely content is linked to the self, the more meaningful it was found to become (Escalas, 2004b).

Based on these arguments, we posit that dialogs lead to a more favorable and comprehensive processing of advertisement content. Appealing to the dialogical self should also increase the connection between the featured brand and consumers' selves, which in turn should enhance brand preference (Escalas, 2004a). Hence, we hypothesize:

H1: Audio-visual advertisements containing dialogs have a more positive effect on brand preference than advertisements lacking dialogs.

Interaction Effect of Embedding Dialogs in a Story

In various disciplines, such as philosophy, sociology and psychology, scholars postulate that individuals make

sense of their experiences by attempting to integrate them within stories (e.g., Bruner, 1986; Olson, 1990). The notion of a ‘storied self’ (Dunne, 1996) postulates that individuals organize their experiences, gain perspective, and make evaluations when locating themselves within a repertoire of stories. Incoming information is then processed in a narrative fashion (Kerby, 1991), which means that individuals attempt to find a match with episodes


stored in their memories to comprehend this information.

The relational structure and temporal dimension of stories allow individuals to draw conclusions about a story and its potential link to their self-concept (Kleine, Kleine, & Allen, 1995). In addition, stories are easier to process due to their structural similarity to information acquired in life experiences (Adaval & Wyer, 1998). Stories also induce holistic instead of piecemeal in-

formation processing. When listening to stories, individuals have been found to be transported by the narrative and immersed into a situation (Green & Brock, 2000). In the process, individuals simulate events mentally and imagine themselves in that situation (e.g., Paivio, 1986).

When advertisement content is embedded in a story, feelings towards the ad and the featured brand were shown to be more positive than in a no-story

Table 1: Examples of Advertising Material

	Storytelling	No storytelling
Dialog	 <p>A young man picks up his girlfriend at the university. She is excited to have passed an exam. To celebrate this event, he invites her to a café. There she chooses a Kinder Bueno from the large selection of treats and explains her decision to him.</p> <p>She: “Hello.” He: “Well, how was the exam?” She: “Passed!” Him: “Bravo! What did they ask you?” Her: “Get me something tasty first, then I'll tell you!” Him: “Take as much as you want!” Her: “Do you want me to burst at the seams? I'm fine with a Kinder Bueno!” Him: “Why, is it something special?” Her: “Yes, it's something good à la Kinder and it's Bueno!”</p>	 <p>A young man picks up his girlfriend. When she asks him, he explains that he has installed a refrigerator in his car especially for her so that he can offer her Kinder Riegel, her favorite chilled candy, at any time. She is thrilled and they drive off.</p> <p>He: “Hi. Are you in a good mood?” Her: “Yeah, sure. What's that?” Him: “It's a refrigerator!” Her: “No radio in the car, but a refrigerator ...” Him: “Especially for you ...” Her: “Kinder Riegel!!!” He: “Well ... you like them best when well chilled.” She: “Great!!!”</p>
	 <p>A woman picks up her husband. When he sees that she has a pack of Rocher pralines on the passenger seat, he pockets them. At a café, she looks in her bag for the Rochers. Smiling, he gives one to her. Later, during a walk, she snatches the Rochers out of his pocket, only to comfort him with one when he finds a parking ticket on his car.</p> <p>“The evening sometimes brings the best of the day. Simply chocolate is not enough. The evening belongs to Rocher, Rocher by Ferrero.”</p>	 <p>A woman is shown driving a car through Piedmont. She is introduced as a representative of Mon Chéri. At an orchard, she is shown taking great care to select only the best cherries for Mon Chéri.</p> <p>“This is Claudia Bertani. On the road on behalf of Mon Chéri. All over the world she selects the best cherries. Only the really plump, firm and hearty ones can become the Piedmont cherry, because she knows the secret of Mon Chéri is in the cherries.”</p>

Source: Ferrero, Germany.

scenario (Escalas, 2004b). Consumers engaged in mental simulations became absorbed by their thoughts, which distracted them from thinking critically about the advertisement and led them to think more favorably about the ad content and the brand.

We thus expect that the positive effect of using dialogs in ads is likely amplified when consumers can easily match the incoming advertisement content with stories in their memories. Dialogs embedded in a story thus should be even closer to individuals' natural style of thinking and arguing (Taylor, 1991). They should also encourage the mental construction of hypothetical scenarios in which individuals imagine themselves in the decision situation pondering the pros and cons or fantasize about themselves in future usage events (e.g., Taylor & Schneider, 1989). Hence, we hypothesize:

H2: Dialogs in audio-visual ads have a particularly positive effect on brand preference if they are embedded in a story compared to a no-story scenario.

Study Design

To investigate the above effects, we studied 94 professional audio-visual advertisements all employed by Ferrero in the same broadcasting period to advertise a diverse set of 20 candy brands (e.g., Rocher, Giotto, Mon Cheri). Note that isolating the impact of dialogs in audio-visual advertisements is challenging because of confounds with other factors (e.g., required text modifications, protagonists behaving differently, different camera angles and film cuts). Hence, we decided against producing qualitatively inferior artificial ads for scientific purposes since their artificiality might have led

to additional effect differences. We recruited a sample of 2.500 German subjects of the target group (female consumers between the ages of 18 and 65) from a representative online access panel. We excluded 137 participants who failed an attention check, leaving 2.363 participants for the subsequent analyses.

To classify the content of each ad, we used the following operationalizations of the study variables: 'Use of dialog' was operationalized as two or more characters that converse directly with one another with at least two conversational turns (Graff, 2003). 'Use of storytelling' was operationalized as a coherent plot that chronologically progresses from a beginning to an end and has few but central characters that evolve personally (Stern, 1994). To provide more detailed insights into the advertisement material used, table 1 shows film stills and texts of four well-known Ferrero spots for different sub-

brands which illustrate our main categories 'dialog vs. no dialog' and 'story vs. no story'.

We also included several control variables that might influence brand preference (e.g., Chandy, Tellis, Macinnis, & Thaivanich, 2001). Specifically, it was to be assessed whether the brand is (vs. is not) prominently featured, whether the product plays the main (vs. supporting) role, whether the ad appeal is (vs. is not) rational, whether the ad appeal is (vs. is not) emotional, whether at least one protagonist is (vs. is not) personally introduced, whether the protagonists are of the same gender (vs. of mixed genders), whether the ad features more than two (vs. two or fewer) protagonists, whether the product is (vs. is not) jointly consumed by the protagonists, whether the product is (vs. is not) endorsed by a celebrity, whether the context is (vs. is not) connected to particular work-related activities, and whether the setting is realistic (vs. fictional). Following the consensual approach proposed by Kumar, Stern and Anderson (1993), we trained two coders in the use of our operationalizations; they evaluated the content of each ad independently. Across all variables, agreement was 90.4%. We then asked them to discuss assessment differences and agree on one assessment.

To conceal the primary purpose of the investigation, the dialogs were manipulated as a between-subjects factor. We thus had sets of dialogic and non-dialogic advertisements. For each of these sets, we randomly selected either 3 or 4 advertisements to test the remaining factors and address potential primacy or recency effects. Each participant was then randomly assigned to a set of advertisements. Prior to viewing the actual ads, participants answered questions on general brand appeal and

Main Propositions

Dialog theory suggests that individuals process information more favorably when listening in on dialogs compared to monologs. This proposition is related to

- the increased understandability of the information provided,
- the higher perceived credibility of the information provided,
- the lower likelihood of reactance, and
- the stimulation of an inner discourse.

purchase frequency for each brand, to be able to control for these variables.

While the process of judging ad content requires cognitive effort (Campbell & Kirmani, 2000), consumers typically pay scant attention to an ad (Sengupta & Gorn, 2002). It is important, therefore, to acknowledge their superficial processing of ad content. We therefore measure brand preference by collecting spontaneous responses in a format similar to the implicit association test (IAT) (Greenwald, McGhee, & Schwartz, 1998). Basically, the IAT is a speed categorization task in which participants classify affective stimuli as quickly as possible in categories such as emotionally positive vs. negative, using two alternative keyboard keys. Since stronger subconscious attitudes come to mind more quickly, intuitive responses without delay provide rich information on brand preference strength. Several scholars have demonstrated that the IAT is a reliable, valid, and sensitive indirect measure of brand preferences (e.g., Gattol, Sääksjärvi, & Carbon, 2011).

We used 18 practice tasks, which instructed subjects to indicate as quickly as possible whether or not image–word pairs were a match. After each response, subjects received feedback whether their selection was correct or not. In doing so, we trained subjects to make correct judgments as quickly as possible. These practice tasks direct participants' continuous attention to unrelated topics. Therefore, we also used them as a memory interference filler task. This means that the audio-visual advertisements were shown to each respondent before the practice task, and all dependent variables were collected subsequently.

To make responses comparable, we made sure all participants viewed

the full advertisement before allowing them to proceed to the remainder of the questionnaire. Subsequent to the practice tasks, the logo of the featured brand was presented and participants were asked to indicate whether they

“like – dislike” this brand and perceive it as “desirable – undesirable”. This procedure was repeated for each brand advertisement displayed to respondents. Each task was presented at random time intervals to control for re-

Table 2: The Impact of Dialogs and Storytelling on Implicit Brand Appeal

Variables		Model 1 Odds Ratio (SE)	Model 2 Odds Ratio (SE)
Brand appeal	β_1	4.096 ** (0.201)	4.092 ** (0.201)
Purchase frequency	β_2	3.247 ** (0.212)	3.300 ** (0.217)
Dialog	β_3	1.336 ** (0.133)	1.107 (0.129)
Story	β_4	1.117 (0.096)	0.688 * (0.122)
Brand prominence	β_5	0.853 (0.074)	1.104 (0.089)
Product as main act	β_6	0.903 (0.070)	0.948 (0.075)
Emotional appeal	β_7	1.122 (0.084)	1.174 * (0.090)
Rational appeal	β_8	1.006 (0.076)	1.009 (0.077)
Protagonist introduced	β_9	0.765 ** (0.059)	0.794 ** (0.062)
Protagonist same sex	β_{10}	1.050 (0.106)	1.027 (0.104)
Protagonist group	β_{11}	0.721 ** (0.065)	0.712 ** (0.064)
Joint consumption	β_{12}	1.104 (0.092)	1.166 (0.100)
Celebrity endorsement	β_{13}	1.255 (0.163)	1.073 (0.150)
Work-related context	β_{14}	1.068 (0.098)	1.169 (0.113)
Realistic setting	β_{15}	0.999 (0.084)	1.067 (0.092)
Dialog x story	β_{16}		1.942 ** (0.416)
Constant	β_0	0.003 ** (0.000)	0.003 ** (0.000)

Note: ** $p < .01$, * $p < .05$, standard errors (SE) in parentheses, implicit brand appeal measured with the ‘quantilope implicit research module’.

Source: Own illustration.

flex conditioning. The responses serve as the dependent measure.

Analysis and Results

To investigate the main and interaction effects of dialogs in advertisements on spontaneous brand affect, we set up logistic regression models. We first estimated a base model on the main effects of all variables (Model 1). Next, we extended the base model by including the interaction term (Model 2). We ran both models, controlling for individual level heterogeneity (e.g., advertisement response, category interest) and the repeated measures (i.e., each participant was randomly assigned to a set of advertisements) in our data by adding random intercepts. We also controlled for 11 additional characteristics of the ads, namely brand prominence, the role of the product in the ad, rational ad appeal, emotional ad appeal, personal introduction of protagonist, sex of protagonist, number of protagonists, joint consumption context, celebrity endorsement, work-related context, realistic setting. Table 2 summarizes the results.

As expected in H1, Model 1 reveals that including dialogs in ads has a significant main effect on spontaneous brand affect (OR = 1.336, $p < .01$). This means that the odds of brand preference are 33% higher for ads with dialogs than those without dialogs while controlling for prior brand loyalty and preference. Hence, our results confirm H1 and indicate that dialogs are indeed an effective means for driving brand preferences over and above prior brand predisposition.

We also find support for H2. The results of Model 2 confirm a stronger impact of dialogs when embedded in a story than without storytelling (OR = 1.942, $p < .01$). This also means that

the effect is almost three times as high as the effect of mere dialogs without storytelling (94% vs. 33%). Note that we did not mean center the respective variables when computing the interaction effect. The effect of dialogs in Model 2 is therefore the simple effect when the interacting variables have a value of 0, i.e., the effect of dialogs without storytelling. This results in an attenuated and non-significant effect of dialogs compared to Model 1.

Discussion

So far, marketing research offers little guidance to practitioners on the rhetorical format in which ad content should be communicated. We therefore discuss the conceptual benefits of dialogs in more detail. Specifically, we argue that dialogs stimulate an inner discourse about the ad and the featured brand, in which new know-

ledge is more easily understood, appears more credible, is evaluated more favorably, and appears more meaningful.

We can also empirically confirm the positive impact of using dialogs in ads on brand preference in a representative study with 94 actual audio-visual ads. This finding may also be related to consumers being increasingly used to communicating on social media channels where content (posted by firms) often is discussed in interactive online conversations. Literature on online conversations shows that content becomes more interesting when consumers discuss their experiences, opinions, and feelings about products with other users (Kelleher & Miller, 2006). In addition, online dialogs were found to support social bonding and the development of meaningful relationships between consumers and brands which affect consumers' brand involvement and brand attitude (Godes & Mayzlin, 2004). Similar effects may also manifest for ads where consumers overhear dialogs instead of actively engaging in them.

Another important finding is that dialogs have a particularly positive effect on brand preference if they are embedded in a story. Indeed, ad content conveyed in stories of dialogic action seems to be even closer to consumers' natural style of thinking and arguing and to encourage consumers to imagine themselves in a relevant usage situation. This finding adds to the body of literature on the positive effects of using stories to convey self-relevant messages to consumers (Escalas, 2004b; 2006; Phillips & McQuarrie, 2010). Our results may also add to a study by Wentzel, Tomczak and Herrmann (2008), who showed that narrative ads are evaluated more positively when the advertiser's mani-

Lessons Learned

1. Dialogs are a powerful communication format to stimulate consumers' inner discourse about the content of audio-visual ads.
2. Ad content conveyed in stories of dialogic format is even closer to consumers' natural style of thinking and encourages consumers to imagine themselves in a relevant usage situation.
3. Dialogs in audio-visual ads have a particularly positive effect on brand preference if they are embedded in a story.

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Intensivseminar B2B Marketing

Ihr nächster Termin: 20. – 22. April 2021 (3 Tage)

Intensivseminar Digital Marketing Academy

Ihr nächster Termin: 29. Juni – 2. Juli 2021 (4 Tage)

Intensivseminar Excellence in Key Account Management

Ihr nächster Termin: 31. August – 2. Juli 2021 (3 x 3 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter <https://ifmhsg.ch/weiterbildung/> oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:


Doris Maurer, +41 71 224 28 55, doris.maurer@unisg.ch

«Wissen schafft Wirkung» 

pulative intent is not salient. While the authors used rhetorical questions, dialogs may be a different approach that should disguise manipulative intent better than a monolog.

All these insights may be helpful to managers when considering the appropriate communication format for their advertising campaigns. Dialogs are a powerful communication format to stimulate consumers' inner discourse about communicated content.

Empirical
findings suggest,
dialogues and
stories have
untapped potential.

While our empirical results are limited to low involvement brands, from a theoretical point of view similar effects appear likely in other domains as well. For example, when managers are faced with advertising products with debatable features (e.g. genetically modified ingredients, autonomously driving cars, etc.), dialogs are a promising approach. Conversers discussing various arguments are likely more effective in informing consumers about the different points of view. Similar logic may apply to complex products. With dialogs, the usability of features can be discussed in a question-and-answer format to increase the listener's comprehension. Future research may thus analyze whether conveying ad content in a dialogic format is equally or potentially more effective for complex products or products with debatable features. 

Literature

- Adaval, R., & Wyer, R. (1998). The Role of Narratives in Consumer Information Processing. *Journal of Consumer Psychology*, 7(3), 207–245. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0703_01
- Armstrong, J. S. (2010). *Persuasive advertising: Evidence-based principles*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bachtin, M., Holquist, M., & Emerson, C. (Eds.) (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin, Tex.: University of Texas Press.
- Bakhtin, M. M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press. <https://doi.org/10.5749/j.ctt22727z1>
- Barresi, J. (2002). From 'the Thought is the Thinker' to 'the Voice is the Speaker'. *Theory & Psychology*, 12(2), 237–250. <https://doi.org/10.1177/0959354302012002632>
- Bernstein, R. J. (1983). *Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics, and Praxis*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Billig, M. (1987). *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology*. European monographs in social psychology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Branigan, H. P., Catchpole, C. M., & Pickering, M. J. (2010). What makes dialogues easy to understand? *Language and Cognitive Processes*, 26(10), 1667–1686. <https://doi.org/10.1080/01690965.2010.524765>
- Bruner, J. S. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Campbell, M. C., & Kirmani, A. (2000). Consumers' Use of Persuasion Knowledge: The Effects of Accessibility and Cognitive Capacity on Perceptions of an Influence Agent. *Journal of Consumer Research*, 27(1), 69–83. <https://doi.org/10.1086/314309>
- Chandy, R. K., Tellis, G. J., Macinnis, D. J., & Thaivanich, P. (2001). What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 399–414. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.399.18908>
- Clark, H. H. (1996). Communities, commonalities, and communication. In J. J. Gumperz & S. C. Levinson (Eds.), *Studies in the social and cultural foundations of language*, No. 17. Rethinking linguistic
- relativity (pp. 324–355). New York: Cambridge University Press.
- Cushman, P. (1990). Why the self is empty: Toward a historically situated psychology. *American Psychologist*, 45(5), 599–611. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.5.599>
- Dunne, J. (1995). Beyond sovereignty and deconstruction: the storied self. *Philosophy & Social Criticism*, 21(5–6), 137–157. <https://doi.org/10.1177/0191453795021005-611>
- Eastlack, J. O., & Rao, A. G. (1989). Advertising Experiments at the Campbell Soup Company. *Marketing Science*, 8(1), 57–71.
- Escalas, J. (2004a). Imagine Yourself in the Product: Mental Simulation, Narrative Transportation, and Persuasion. *Journal of Advertising*, 33(2), 37–48. <https://doi.org/10.1080/00913367.2004.10639163>
- Escalas, J. (2004b). Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1), 168–180. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2_19
- Escalas, J. (2006). Self-Referencing and Persuasion: Narrative Transportation versus Analytical Elaboration. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 421–429. <https://doi.org/10.1086/510216>
- Fogel, A., Koeper, I. de, Bellagamba, F., & Bell, H. (2002). The Dialogical Self in the First Two Years of Life. *Theory & Psychology*, 12(2), 191–205. <https://doi.org/10.1177/0959354302012002629>
- Fox Tree, J. E. (1999). Listening in on monologues and dialogues. *Discourse Processes*, 27(1), 35–53. <https://doi.org/10.1080/01638539909545049>
- Fox Tree, J. E., & Mayer, S. A. (2008). Overhearing Single and Multiple Perspectives. *Discourse Processes*, 45(2), 160–179. <https://doi.org/10.1080/01638530701792867>
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum books.
- Gao, L., Wheeler, S. C., & Shiv, B. (2009). The "Shaken Self": Product Choices as a Means of Restoring Self-View Confidence. *Journal of Consumer Research*, 36(1), 29–38. <https://doi.org/10.1086/596028>
- Gattol, V., Sääksjärvi, M., & Carbon, C. C. (2011). Extending the Implicit Association Test (IAT): Assessing consumer attitudes based on multi-dimensional implicit

- associations. *PLoS One*, 6(1), e15849. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0015849>
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science*, 23(4), 545–560. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0071>
- Graff, G. (2003). *Clueless in academe: How schooling obscures the life of the mind*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Green, M. C., & Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 701–721. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.701>
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464–1480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1464>
- Gregory, W. L., Cialdini, R. B., & Carpenter, K. M. (1982). Self-relevant scenarios as mediators of likelihood estimates and compliance: Does imagining make it so? *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(1), 89–99. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.1.89>
- Hermans, H. J. M., & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical self theory: Positioning and counter-positioning in a globalizing society*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511712124>
- Kelleher, T., & Miller, B. M. (2006). Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395–414. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>
- Kerby, A. P. (1991). *Narrative and the self. Studies in continental thought*. Bloomington, Ind.: Indiana University Press.
- Kleine, S. S., Kleine, R. E., & Allen, C. T. (1995). How is a Possession "Me" or "Not Me"? Characterizing Types and an Antecedent of Material Possession Attachment. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 327–343. <https://doi.org/10.1086/209454>
- Kuhn, D., & Crowell, A. (2011). Dialogic argumentation as a vehicle for developing young adolescents' thinking. *Psychological Science*, 22(4), 545–552. <https://doi.org/10.1177/0956797611402512>
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633–1651. <https://doi.org/10.5465/256824>
- Lewis, M. D. (2002). The Dialogical Brain: Contributions of Emotional Neurobiology to Understanding the Dialogical Self. *Theory & Psychology*, 12(2), 175–190. <https://doi.org/10.1177/0959354302012002628>
- Lisjak, M., Bonezzi, A., Kim, S., & Rucker, D. D. (2015). Perils of Compensatory Consumption: Within-Domain Compensation Undermines Subsequent Self-Regulation. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1186–1203. <https://doi.org/10.1086/678902>
- Olson, D. R. (1990). Thinking about narrative. In B. K. Britton & A. D. Pellegrini (Eds.), *Narrative thought and narrative language*. Hillsdale, NJ. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2_19
- Paivio, A. (1986). *Mental representations: A dual coding approach*. Oxford psychology series: Vol. 9. New York: Oxford University Press.
- Phillips, B. J., & McQuarrie, E. F. (2010). Narrative and Persuasion in Fashion Advertising. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 368–392. <https://doi.org/10.1086/653087>
- Richardson, F. C., Rogers, A., & McCarroll, J. (1998). Toward a Dialogical Self. *American Behavioral Scientist*, 41(4), 496–515. <https://doi.org/10.1177/0002764298041004004>
- Rustagi, N., & Shrum, L. J. (2019). Undermining the Restorative Potential of Compensatory Consumption: A Product's Explicit Identity Connection Impedes Self-Repair. *Journal of Consumer Research*, 46(1), 119–139. <https://doi.org/10.1093/JCR/UCY064>
- Sarkissian, H., Park, J., Tien, D., Wright, J. C., & Knobe, J. (2011). Folk Moral Relativism. *Mind & Language*, 26(4), 482–505. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0017.2011.01428.x>
- Sengupta, J., & Gorn, G. J. (2002). Absence Makes the Mind Grow Sharper: Effects of Element Omission on Subsequent Recall. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 186–201. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.2.186.19082>
- Smith, B., Collinson, J. A., Phoenix, C., Brown, D., & Sparkes, A. (2009). Dialogue, monologue, and boundary crossing within research encounters: A performative narrative analysis. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(3), 342–358. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2009.9671914>
- Somers, M. R. (1994). *The Narrative Constitution of Identity: A Relational and Network Approach*. *Theory and Society*, 23(5), 605–649.
- Stern, B. B. (1994). Classical and Vignette Television Advertising Dramas: Structural Models, Formal Analysis, and Consumer Effects. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 601–615. <https://doi.org/10.1086/209373>
- Taylor, C. (1991). *The dialogical self*. In D. R. Hiley, J. F. Bohman, & R. Shusterman (Eds.), *The interpretative turn* (pp. 304–314). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Taylor, S. E., & Schneider, S. K. (1989). Coping and the Simulation of Events. *Social Cognition*, 7(2), 174–194. <https://doi.org/10.1521/soco.1989.7.2.174>
- Walton, D. N. (2007). *Dialog theory for critical argumentation. Controversies: Vol. 5*. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co.
- Wentzel, D., Tomczak, T., & Herrmann, A. (2008). Wirkung des Mitarbeiterverhaltens auf die Markenpersönlichkeit. *Marketing ZFP*, 30(3), 133–146. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2008-3-133>
- Wright, P. L. (1973). The Cognitive Processes Mediating Acceptance of Advertising. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 53–62. <https://doi.org/10.2307/3149409>
- Wyer, R. S., & Srull, T. K. (1989). *Memory and cognition in its social context*. New York, Hove, England: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315807591>
- Zavala, J., & Kuhn, D. (2017). Solitary Discourse Is a Productive Activity. *Psychological Science*, 28(5), 578–586. <https://doi.org/10.1177/0956797616689248>

Näher am Menschen

Wie die „Sentiment“-Kommunikation der Deutschen Telekom die Wirkung der Marke stärkt

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und den damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen bringt die Deutsche Telekom ihre Markenkommunikation auf Zukunftskurs. Ein umfassendes Massnahmenpaket dient dazu, die Kommunikation flexibel der jeweiligen Situation und den Gefühlslagen der Konsumenten anpassen zu können. Ziel ist es, eine besondere Nähe in der Interaktion zwischen Mensch und Marke zu erreichen – die „Sentiment“-Kommunikation.

Alexander Engelhardt

Die Digitalisierung verändert unser Leben in vielfacher Hinsicht. Unser Alltag wird einfacher und angenehmer – manchmal aber auch komplexer und undurchsichtig. In der Online-Gemeinschaft teilen wir Wissen, Standpunkte, Erlebnisse und Ideen. Der digitale Wandel ist in vielen Bereichen greifbar: Wir belegen Online-Seminare, recherchieren von Zuhause in digitalen Enzyklopädiën und besuchen virtuelle Museen. In der Arbeitswelt kooperieren wir via Internet-Cloud mit Kollegen rund um den Globus, während intelligente Maschinen Produktionsprozesse steuern. Big-Data-Analysen verringern Risiken – sei es in der Verbrechensbekämpfung oder bei der Früherkennung von Krankheiten und Wetterereignissen. Behörden nutzen Online-Systeme, um Bürgern effizienteren Service anzubieten. Und dank Videosprechstunden können Ältere besser betreut, Kranke schneller versorgt werden.

Unser alltägliches Leben verlagert sich in die digitale Welt

Das heisst aber auch: An wichtigen Lebensbereichen lässt es sich ohne Anschluss an die digitalen Netze kaum oder nur noch umständlich teilhaben – Bankgeschäfte, Berufschancen, gesellschaftliche Debatten, kulturelle Angebote oder das alltägliche Bezahlen an der Supermarktkasse. Die Bedienung digitaler Anwendungen wird mehr und mehr zu einer Kulturtechnik wie Lesen und Schreiben. Wer sie nicht beherrscht oder keinen Zugang zu den Möglichkeiten der digitalen Welt hat, wird früher oder später zum Aussenseiter – auch in der analogen Welt. Offline zu sein heisst dann, von kultureller, politischer und ökonomischer Teilhabe ausgeschlossen sein. Digitale Teilhabe ist in

diesem Sinne die soziale Frage der Gegenwart. Wer im digitalen Zeitalter nicht mithalten kann, steht im Abseits.

Selbstvertrauen erhält umgekehrt der, der spürt und erlebt, dass er nicht abgehängt ist. Der auch in der neuen, technisierten Welt Beziehungen aufbauen und sich einbringen kann. Statt Isolation entsteht so Optimismus und Selbstwirksamkeit. Die digitale Teilhabe wird immer mehr zu einer Voraussetzung für ein zufriedenes und glückliches Leben. Es muss daher die Aufgabe von Politik und Wirtschaft sein, allen Bürgern das Leben in der digitalen Gesellschaft zu ermöglichen. Dies gilt in besonderem Masse für Unternehmen, die die Digitalisierung vorantreiben und von ihr profitieren (z.B. DIVSI, 2014; Krüger, 2017; Dettling, 2019).

Vertrauensvoller Begleiter in einer zunehmend komplexen digitalen Welt

Die Deutsche Telekom sieht hierin eine besondere Verantwortung und zentralen Unternehmenszweck, stellt sie doch mit ihren Netzen die Grundlage der Digitalisierung. In einer immer komplexer werdenden digitalen Welt hat das Unternehmen den Anspruch, den gesellschaftlichen Wandel aktiv mitzugestalten und möglichst alle Menschen auf dem Weg zu einer digitalen Gesellschaft mitzunehmen. Darin liegt auch der tiefere Sinn der Marke, jenseits des funktionalen Nutzens: die Verbindung von Menschen. Bereits Charles Darwin wusste, dass zwischenmenschliche Beziehungen unsere Spezies in besonderem Masse prägen. Die Kooperation mit anderen gibt uns Geborgenheit, Sicherheit. Was vor langer Zeit überlebensnotwendig war, entwickelte sich über die Jahrtausende zu einem inneren Antrieb, der unser Verhalten steuert. Noch heute greifen wir

Alexander Engelhardt

Vice President
Brand Management
Deutsche Telekom AG
alexander.engelhardt@telekom.de

unbewusst auf diese uralten, tief in unserem Gehirn abgespeicherten Verhaltensprotokolle zurück und lassen uns von ihnen leiten (Bargh, 2017). Menschen wollen verbunden sein. Wir teilen uns mit, tauschen uns mit anderen aus. So bauen wir Beziehungen auf, die uns Freude bereiten und unser Leben reicher machen.

Die digitale Revolution macht diese „Human Inside“ relevanter denn je: Heute verfügt die Menschheit dank neuer Technologien über die besten und schnellsten Kommunikationsnetze in ihrer Geschichte. Theoretisch können wir uns zu jeder Zeit mit jedem Menschen auf der Welt verbinden. Telekommunikationsmarken werden aufgrund dieser intrinsischen Motivation oft zu einer Art psychologischer „Schutzmacht“, deren impliziter Mehrwert darin besteht, den einfachen und sicheren Zugang zu zwischenmenschlichen Beziehungen und bereichernden Erlebnissen sicherzustellen. Neuropsychologische Erkenntnisse und qualitative Studien belegen, dass diese übergeordneten Ziele die Relevanz der Marke begründen und Kaufentscheidungen massgeblich beeinflussen können (z.B. Bagozzi & Dholakia, 1999; Fitzsimonis, Hutchinson & Williams, 2002; Häusel, 2008; Christensen, Cook & Hall, 2009; Scheier & Held, 2012; Barden, 2013).

Was müssen Marken wie die Telekom also tun, um sich glaubhaft als verlässlicher Begleiter in dieser zunehmend digitalen Gesellschaft zu positionieren? Nun, zunächst einmal gilt: Was eine Marke verspricht, müssen die Produkte halten. Technologie und Angebote müssen so nutzerfreundlich und sicher wie möglich gestaltet sein. Kunden müssen Produkte schnell verstehen und leicht darauf zugreifen können. Das schafft Vertrauen. Um diesen einfachen Zugang zu ermöglichen, ist es

das Ziel der Telekom, länderübergreifende Lösungen für Festnetz, Mobilfunk, Internet und TV aus einer Hand anzubieten und damit ein nahtloses Kundenerlebnis zwischen digitalen Anwendungen sicherzustellen.

Darüber hinaus greift die Telekom in ihrer Markenkommunikation seit einigen Jahren gezielt Themen auf, die den positiven Beitrag ihrer Leistungen zur Lösung gesellschaftsrelevanter Fragestellungen im Sinne der Marke aufzeigen. Mit Leuchtturmprojekten und Kampagnen erzielte das Unternehmen deutliche Fortschritte, das Bild vom bürokratisch-behägigen Staatskonzern zu überwinden und sich suk-

Zusammenfassung

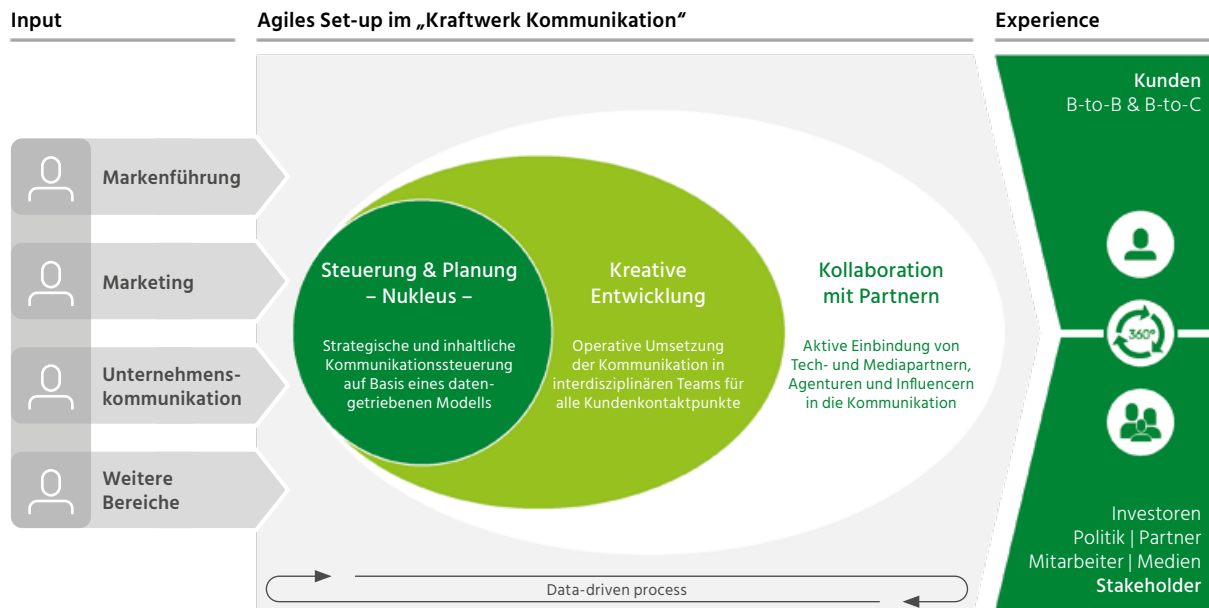
Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und den damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen bringt die Deutsche Telekom ihre Markenkommunikation auf Zukunftskurs. Ein umfassendes Massnahmenpaket zielt darauf, die Kommunikation von den grundlegenden Gestaltungselementen bis hin zur medialen Auspielung flexibel der jeweiligen Situation und den Gefühlslagen der Konsumenten anpassen zu können. Ziel dieser „Sentiment“-Kommunikation ist es, eine neue und besondere Nähe in der Interaktion zwischen Mensch und Marke zu erreichen und das Unternehmen als vertrauensvollen Begleiter in einer zunehmend digitalen Welt zu etablieren.

zessive von einer reinen Technologie- zur Erlebnismarke zu wandeln.

Im gleichen Zeitraum hat die Digitalisierung aber die Art verändert, wie Menschen und Marken miteinander kommunizieren. Die stetige Expansion medialer Angebote und neuer Technologien verändert das Verhalten der Rezipienten. Mehr denn je haben Verbraucher die Kontrolle über ihren Medienkonsum. Auf der Suche nach der nächsten Attraktion wechseln sie flüchtig zwischen den Kanälen und Geräten, schliessen Marken in ihr Herz, um sich im nächsten Moment wieder von ihnen abzuwenden. Mit zunehmender Informationsflut sinken gleichzeitig die Aufmerksamkeit und das Involvement. Botschaften werden häufig nur noch unterschwellig wahrgenommen. Für Marken wird es schwieriger, ihre Zielgruppen zu erreichen und Botschaften aktivierungstark zu platzieren. Loyalität und Tuchfühlung zum Konsumenten gehen verloren. Mit klassischen Konzepten der inhaltlichen und formalen Kommunikation ist dieser neuen Realität kaum zu begegnen. Es reicht nicht mehr aus, drei- bis viermal im Jahr eine Kampagne auszuspielen. Das digitale Zeitalter erfordert kontextuelle Flexibilität und schnellere Reaktionszeiten. Um attraktiv und relevant zu bleiben, müssen Marken neue Wege gehen, aktuelle Stimmungen aufnehmen und sich situativ anpassen, ohne ihrem Kern fremd zu werden (z.B. WDR Media Group & Rheingold Institut, 2014; Levins, 2015; Esch 2020).

Neue Wege der „Sentiment“-Kommunikation

Für die Telekom ist es unter diesen Bedingungen entscheidend, die Nähe zu den Menschen nicht zu verlieren. Es geht darum zu verstehen, was sie be-

Abb. 1: Agiles Set-up: Das Operating-Model der Telekom-Markenkommunikation

Quelle: Deutsche Telekom AG.

wegt und wie die Marke bestmöglich mit ihnen interagieren kann. Rund um diesen „Sentiment“-Gedanken richtet die Telekom daher ihre Markenkommunikation auf verschiedenen Ebenen neu aus. Das Fundament bildet ein neues Operating-Model. Im sogenannten „Kraftwerk Kommunikation“ werden PR-, Marketing- und Markenorganisation in agilen Strukturen und eigens geschaffenen Räumlichkeiten neu zusammengeführt. Im Herzstück des Modells, dem Nukleus, stehen Informationssysteme, die aus eingehenden Daten und Marktforschungsergebnissen anzeigen, welche Themen die Kunden derzeit in besonderem Masse beschäftigen: Was ist ihnen wichtig? Was bewegt sie? Wie denken sie über Themen unserer Zeit, die Branche, das Unternehmen, die Produkte, Angebote, Services und die Kommunikation der Telekom? Die tägliche Auswer-

Es reicht nicht mehr aus, drei- bis viermal im Jahr eine Kampagne auszuspielen. Das digitale Zeitalter erfordert kontextuelle Flexibilität und schnellere Reaktionszeiten.

Die tägliche Auswertung der Stimmungsanalyse hilft den Entscheidern, aktuelle Themen zu identifizieren und flexibel auf sich ändernde Gefühlslagen der Konsumenten zu reagieren. An die Stelle von mittel- bis langfristig geplanten Werbekampagnen tritt eine engmaschig

getaktete Streaming-Logik. Tägliche Redaktionssitzungen zwischen den Kommunikationsbereichen ermöglichen eine kontinuierliche und über alle Kanäle abgestimmte Interaktion mit den Kunden.

Die inhaltliche Steuerung der Kommunikation erfolgt über zentrale Botschaften-Cluster, die sogenannten „Streaming Fields“. Dieser Ordnungsrahmen verzahnt auf unterschiedlichen Ebenen das langfristige Narrativ und den Anspruch der Marke mit der kurzfristigen Produkt- und Tarif-Kommunikation. Auf diesem Wege können die Bedürfnisse der In- und Out-Market-Zielgruppen flexibel, aber im klar erkennbaren Duktus der Marke adressiert werden.

Mit der gemeinsamen Ausrichtung auf die „Streaming Fields“ werden die Einzelmaßnahmen besser vernetzt und stärken sich gegenseitig. So sollen die

Abb. 2: „Streaming Fields“: Kommunikationssteuerung durch Botschaften-Cluster

Zugang & Teilhabe	Einfachheit & Nähe	Verlässlichkeit & Qualität	Effizienz & Zukunftsfähigkeit	Arbeitgeberimage & New Work
Jeder soll mit unserem besten Netz an einer nachhaltigen Digitalisierung teilhaben können.	Das Leben der Menschen wird mit unseren Produkten und Services einfacher und gemeinsamer.	Kunden erleben uns als vertrauensvollen Partner mit dem besten Netz.	Unternehmen und öffentlichem Bereich gelingt mit uns die digitale Transformation.	Unsere Mitarbeiter erleben ein modernes und digitales Umfeld, in dem sie gerne lernen und arbeiten.

Quelle: Deutsche Telekom AG.

Werbewirksamkeit gesteigert und die emotionale Bindung zwischen Adressaten und Marke intensiviert werden.

Nutzungssituation entscheidet über mediale Auspielung

Eine für dieses Operating-Model entwickelte Mediastrategie erhöht den Wirkungsgrad der neu konzertierten Kommunikation. Im Abgleich mit den klassischen Medienkanälen wie TV, Print, Radio und Kino wurde das gesamte digitale Eco-System in einem

handhabbaren Modell abgebildet. So genannte „Media Moods“ dienen dazu, die Planung über verschiedene Kanäle und Plattformen steuerbar zu machen. Ganz im Sinne der „Sentiment“-Kommunikation werden dabei Faktoren, wie z.B. Emotionen, Stimmungen, Verfassungen, Gerätenutzung, Nutzungsintensitäten und die verfügbare Zeit berücksichtigt. Die „Media Moods“ liefern den Entscheidern wichtige Hinweise, in welcher Verfassung Medien wie genutzt werden und in welcher Nutzungssituation der Rezipient be-

sonders offen für die Aufnahme der jeweiligen Botschaft ist. Ziel ist es, relevante Inhalte möglichst zum effektivsten Zeitpunkt zielgenau an vorab definierte Gruppen auszuspielen.

Gemeinsames Mindset ersetzt starre Regeln

Unterstützt wird diese Art der agilen Markenkommunikation von einer neuen Flexibilität des formalen Auftritts. Klassische, konformitätsorientierte Corporate-Identity-Konzepte werden den beschriebenen dynamischen Rahmenbedingungen häufig nicht mehr gerecht. Digitale Umfeldler stellen komplexe Ansprüche an das Erscheinungsbild und erfordern kontextuelle Freiheiten statt starrer Regeln. Auch das Markendesign muss in der Lage sein, sich auf die jeweilige Situation, neue Medien und Technologien einlassen zu können (z.B. Levins, 2015).

Bei der Telekom sorgen zwei Mechanismen für die erforderliche formale Flexibilität. Ein übergreifender Brand-Experience-Rahmen schafft ein gemeinsames Verständnis dafür, was das Erlebnis der Marke grundsätzlich ausmacht. Dabei handelt es sich um ein einfaches Leitbild, das die Haltung des

Kernthesen

1. Die Digitalisierung führt zu einer zunehmend flüchtigen Beziehung zwischen Konsumenten und Marken.
2. Methoden der traditionellen Markenführung sind häufig nicht mehr geeignet, um Kunden zu erreichen und langfristig zu binden.
3. Das Primat der unbedingten Konsistenz muss durch intelligente Konzepte kohärenter Kommunikation ersetzt werden.
4. Um attraktiv und relevant zu bleiben, müssen sich Marken dem jeweiligen Kontext und Medium flexibel anpassen können.
5. Vertrauen und implizite Nähe werden in einer immer komplexeren und sich schnell verändernden Welt zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für Marken.

Unternehmens aus Kundensicht mit drei einfachen Prinzipien auf den Punkt bringt:

- Ziele schnell und einfach erreichen,
- sich wertgeschätzt und sicher fühlen,
- Gemeinschaft und Freude erleben.

Die Brand-Experience-Prinzipien helfen, eine Tonalität über alle Kontaktpunkte zu etablieren und in abteilungsübergreifenden und interdisziplinären Projektgruppen Entscheidungen im Sinne der Marke zu treffen. Statt immer neuer detaillierter Vorgaben schaffen die Prinzipien einen einfachen Zugang zur Gestaltungsphilosophie der Telekom.

Eng mit dem Experience-Rahmen verknüpft, ist das Liquid-Design-System. Dieses ersetzt klassische CI-Richtlinien durch ein flexibles Sys-

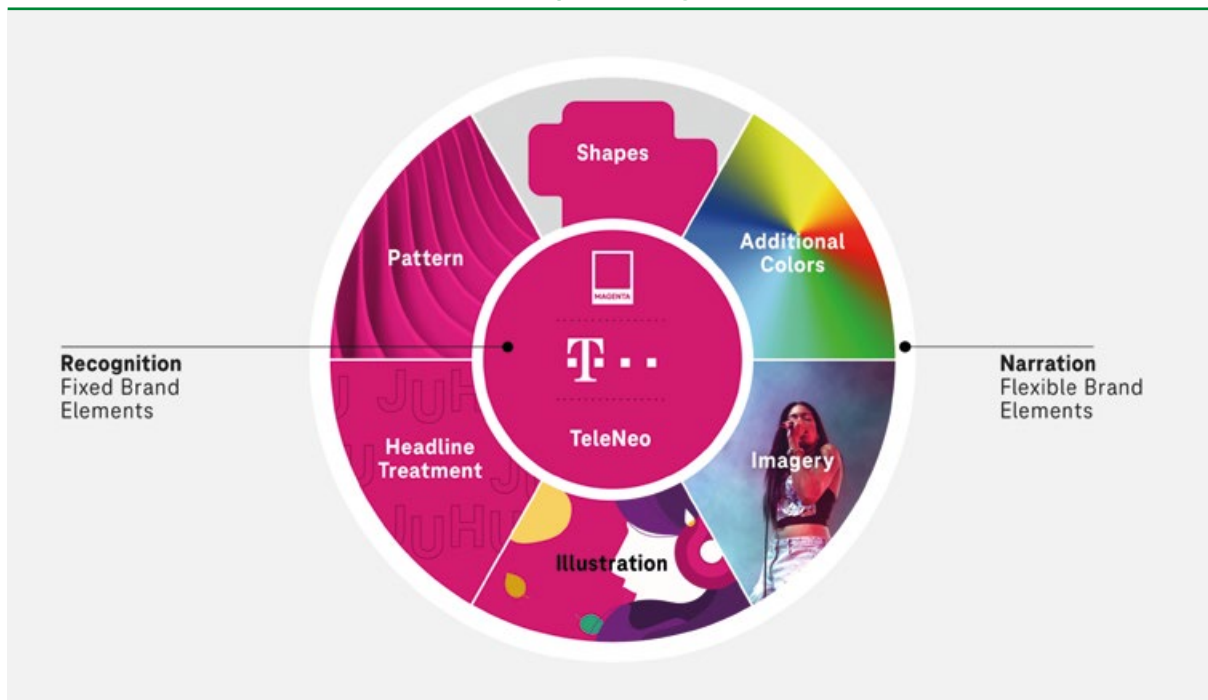
tem aus variablen und fest definierten Gestaltungselementen. Die Balance dieser beiden Aspekte ist für das Gelingen des Konzepts von entscheidender Bedeutung. Nur mithilfe weniger Prinzipien gesteuert, ermöglicht das System ein neues Level an Kreativität im agilen Prozess der „Sentiment“-Kreation. Das T-Logo, die Farbe Magenta sowie die Konzernschrift „TeleNeo“ bilden die visuellen Konstanten im Markenauftritt. Sie sollen als gestärkte Markenelemente für die zuverlässige Wiedererkennung sorgen. Alle anderen Elemente können im Sinne des Narrativs weitestgehend frei gestaltet werden. Möglich werden diese kreativen Spielräume durch den starken visuellen Anker der exklusiven Farbmarke Magenta. Diese kann jede Form annehmen und damit gemeinsam mit den flexiblen Elementen

kontextuell und empathisch jede Botschaft, Nutzungssituation oder Stimmung im Dialog mit den Konsumenten unterstützen.

Neue Spielfelder der Interaktion

Über dieses Gestaltungssystem hinaus werden auch neue technische Möglichkeiten der digitalen Konversation genutzt. Die Konzernschrift der Telekom wurde zum Variable Font weiterentwickelt, der speziell bei der Gestaltung von Virtual- und Augmented-Reality-Anwendungen neue Spielfelder eröffnet. So kann sich der digitale Font nun im dreidimensionalen Raum dynamisch anpassen, aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden oder über Sprache und Töne mit dem Nutzer interagieren.

Abb. 3: Kohärenz vor Konsistenz: Das Liquid-Design-System



Quelle: Deutsche Telekom AG.

Mit zunehmender Ablösung der klassisch-visuellen Kommunikation durch digitale Anwendungen wie Apps, Smart Speaker oder Chatbots werden Marken künftig vermehrt über Stimmen, Sounds oder Signaltöne wahrgenommen. Klänge und Sprache werden zum intuitiven Interaktionskanal zwischen Mensch und Maschine. Für das schlüssige Markenerlebnis ist daher auch die Entwicklung einer Audio-Strategie von Bedeutung. Ausgehend von der Überarbeitung ihres prägnanten Sound-Logos, kreierte die Telekom zunächst einen Sound-Score, um anschliessend eine Vielzahl funktionaler Klänge abzuleiten. Darüber hinaus wurde für verschiedenste Produkt- und Serviceanwendungen eine markentypische Stimme kreiert. Auf diese Weise sichert die spezifische Klangwelt die akustische Wiedererkennung der Marke und erschliesst der Kommunikation der Telekom neue Formen des „Conversational Brandings“.

Zusammengenommen sind diese Massnahmen der Versuch, durch eine konzertierte Weiterentwicklung aller Ebenen der Markenkommunikation Freiräume für die zielgerichtete und agile Interaktion mit allen Bezugsgruppen der Telekom zu ermöglichen.

Werben für den digitalen Optimismus

Wie dies gelingen kann, zeigt die aktuelle Kooperation mit der fünffachen Grammy-Preisträgerin Billie Eilish. Denn was bei oberflächlicher Betrachtung zunächst wie eine beliebige Testimonial-Kampagne erscheinen mag, erwies sich für die Deutsche Telekom als äusserst glaubwürdige Vermittlung ihres Markenversprechens. Am „International Youth Day 2020“ der Vereinten Nationen startete die Telekom gemeinsam mit der Musikerin eine

Handlungsempfehlungen

One Brand. One Voice: Konzertierung der Kommunikation auf allen Ebenen – organisatorisch, inhaltlich, formal.

Sattelfestes Narrativ: Definition der Marke auf Basis eines relevanten impliziten Mehrwerts (Human Inside) und eines klaren Purpose, um systematisch übergeordnete Ziele von Konsumenten anzusprechen.

Mut zur Flexibilität: Konsistenz um jeden Preis schadet der Marke. Entscheidend ist die Balance zwischen klarer Identität und kontextueller Anpassungsfähigkeit.

Mehr Dialog statt Kampagnen: Marken kommunizieren erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, einen relevanten Beitrag zu den Themen zu leisten, die Menschen aktuell bewegen.

Richtiges „Timing“ zahlt sich aus: Nutzungssituation und Verfassung der Rezipienten sollten bei der Ausspielung der Kommunikation Vorrang haben. Wichtig ist nicht allein, mit wem man spricht, sondern vor allem wann und in welcher Situation.

europaweite Kampagne, in der zu mehr digitalem Optimismus ermutigt wird. Im Mittelpunkt steht der häufig unterschätzte Umgang junger Menschen mit vernetzten Technologien. Die zwischen 1995 und 2010 geborene Generation Z nutzt digitale Technologien ganz selbstverständlich und wird damit zum wesentlichen Treiber der Digitalisierung. Das Potenzial der „Digital Natives“ wird in der Kampagne durch sechs junge, engagierte Persönlichkeiten verdeutlicht, die auf Gebieten wie Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung, IT-Sicherheit oder Menschenrechte zeigen, wie sie die digitalen Möglichkeiten nutzen, um positive Veränderungen für die Gesellschaft zu bewirken.

Im Kampagnenfilm wird das digitale Engagement der jungen Menschen porträtiert. Billie Eilish, als Stimme ihrer Generation, konfrontiert die Zuschauer/innen zunächst mit Vorurteilen gegenüber Teenagern, die angeblich nur sinnleert auf ihre techni-



Abb. 4: Glaubwürdige Ikone ihrer Zeit: Billie Eilish.


Quelle: Deutsche Telekom AG.

schen Geräte starren. Dann aber ruft sie dazu auf, die Möglichkeiten der digitalen Technologien sinnvoll zu nutzen. Billie Eilish: „Aber wisst ihr was? Wenn’s uns wirklich wichtig ist, können genau wir gerade jetzt den entscheidenden Unterschied machen.“ Die Künstlerin fragt ihre eigene Generation: „Warum zeigen wir ihnen nicht einfach, was wir alles damit erreichen?“ Diesen Gedanken greift die Telekom auf: Unter dem Hashtag #whatwedonext lädt sie zum Austausch über das Thema digitaler Optimismus ein. Auf der internationalen Musikplattform Telekom Electronic Beats und via Social Media stellt das Unternehmen Geschichten der Gen-Z vor und verschafft den Aktivitäten und Ideen junger Menschen damit mehr Sichtbarkeit.

Mit Erfolg, wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen von Kantar (Telekom-intern) und YouGov zeigen (YouGov, 2020): In wenigen Wochen gelang es, über 900 Millionen Social-Media-Kontakte zu generieren. Die Zielgruppeneindringung erreichte 78%, bei 6–10 Kontakten pro Rezipient. Allein der Kampagnenfilm wurde über 142 Millionen Mal angeschaut. Die vollständige Betrachtungsrate (View-Through-Rate) lag dabei mit 14,13% etwa 10-mal höher als im Branchenvergleich (1,47%). Dies führte zu einem verbesserten Verständnis der Botschaften und einer ungestützten Erinnerung, die mit 28% deutlich über dem üblichen Wert der jungen Zielgruppe (10%) lag. Während die Kommunikation bei den älteren Befragten eher durchschnittlich abschnitt und mehrheitlich als uninteressant oder unglaubwürdig empfunden wurde, zeigte sich bei der Zielgruppe der unter 29-Jährigen ein völlig anderes Bild: Die positive Markenwahrnehmung stieg durch die Kommunikation um

20%, die gemessene Kaufabsicht (Brand-Consideration) um das 10-Fache. Ebenso wichtig aber für die „Sentiment“-Kommunikation der Telekom und den künftigen Dialog mit dieser Zielgruppe: Die sozialen Medien-Kanäle der Telekom Electronic-Beats-Plattform verzeichneten Rekordzuwächse an Followern und Engagement-Werten und die Analyse dieser Kanäle verzeichnete bis heute 10-mal mehr positive wie negative Erwähnungen.

Es scheint, als hätte die Deutsche Telekom mit ihrer Kommunikation in besonderem Masse die Gefühlslage der Gen-Z getroffen. Als glaubwürdige

Ikone ihrer Zeit hilft Billie Eilish der Telekom, sich als integraler Bestandteil und wichtiger Begleiter im digitalen Leben der jungen Generation zu positionieren. Wie hier, wird die Deutsche Telekom auch in Zukunft versuchen, mit ihrer Markenkommunikation ein neues Beziehungsniveau, eine neue Nähe zwischen Konsumenten und Marke aufzubauen. Die Marke T soll nach und nach zu einer Plattform für die Selbstwirksamkeit eines jeden Einzelnen in der Gesellschaft werden und als starkes, vertrauensvolles Symbol für die Verbindung zwischen den Menschen stehen. 

Literatur

- Bagozzi, R. P. & Dholakia, U. (1999). Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, Vol. 63, 19–32, Abgerufen von https://www.researchgate.net/publication/265232555_Goal_Setting_and_Goal_Striving_in_Consumer_Behavior
- Barden, P. (2013). *Decoded. The science behind why we buy*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Bargh, J. (2017). *Before you know it. The unconscious reasons we do what we do*. London: William Heinemann.
- Christensen, C.M., Cook, S. & Hall T. (2009). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard Business Review*, 83 (12), 74–83. Abgerufen von <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>
- Dettling, D. (2019): Zukunftswert Partizipation: Keine soziale Teilhabe ohne digitale Teilhabe. In S., Skutta & J., Steinke (Hrsg.), *Digitalisierung und Teilhabe*, (S. 11–24, 1. Aufl.), Sonderheft Sozialwirtschaft, Baden-Baden: Nomos Verlag.
- DIVSI (2014). *DIVSI U25-Studie: Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in der digitalen Welt*. Hamburg: Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet.
- Esch, F.-R. (2020). *Marke 4.0. Wie Unternehmen zu digitalen Champions werden*. München: Vahlen.
- Fitzsimonis, G., Hutchinson, J. W. & Williams, P. (2002). Non-Conscious Influences on Consumer Choice. *Marketing Letters*, 13, S. 269–297.
- Häusel, H. G. (2008). *Brain View. Warum Kunden kaufen*. Planegg: Haufe Verlag.
- Krüger, T. (2017): *Digitale Teilhabe als Voraussetzung für soziale Teilhabe*. Bundeszentrale für Politische Bildung. Abgerufen von <https://www.bpb.de/presse/248495/digitale-teilhabe-als-voraussetzung-fuer-soziale-teilhabe-hamburg-11-mai-2017>
- Levins, W. (2015). *Is your business ready for liquid branding?* Abgerufen von www.nuvonium.com
- Mineo, L. (2017). *Health & Medicine. Good genes are nice, but joy is better. The Harvard Gazette*. Abgerufen von www.news.harvard.edu
- PAGE-Online (2020). *Was ist eigentlich Empathic Branding?* Abgerufen von www.page-online.de
- Scheier, C. & Held, D. (2012). *Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenführung*, (3. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Scheier, C. & Held, D. (2012). *Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketing*. (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- WDR Media Group & Rheingold Institut (2014). *Mediennutzung 2024*. Abgerufen von www.wdr-mediagroup.com
- YouGov (2020). *Telekom trifft mit Billie Eilish ins Schwarze*. Abgerufen von <https://yougov.de/news/2020/09/18/telekom-trifft-mit-billie-eilish-ins-schwarze/>

Robo Homecoming: Customization to Curb Uniqueness Threat

Firms are increasingly offering autonomous domestic products (ADPs), but consumers often resist adoption. This paper suggests that when consumers feel threatened in their sense of uniqueness, they may reject ADPs. Compelling experimental evidence shows that this is the case, and that rejection may be counteracted by customization.

Pia Burghartz

In recent years, autonomous products have been increasingly making their way into consumers' homes (Etherington, 2020; Hoffmann & Nowak, 2018). Autonomous domestic products (ADPs) are one major trend in this area and expected to become a US\$ 9.1 billion market with a growth rate of 22.4% by 2024 (Markets and Markets, 2019). Consequently, companies are making significant investments in developing such products (Prassler et al., 2016). ADPs are automating many household tasks, including ones that consumers traditionally have had to perform themselves (e.g., lawn mowing, vacuum cleaning, cooking, and taking care of family members; Leung, Poalacci, & Puntoni, 2018; Marr, 2019, 2020). Recent examples include the lawn mower Tango (Deere & Co, Moline, USA), the vacuum cleaner Roomba (iRobot, Bedford, USA), the cooking processor Thermomix (Vorwerk (a), Wuppertal, Germany), and the social companion Buddy (Blue Frog Robotics, Paris, France).

The predicted breakthrough of ADPs is based on the premise that consumers adopt such products. To date, research on how they are perceived by consumers is scant (Leung et al., 2018; Schmitt, 2019). Yet, consumers are the ultimate users and determine adoption likelihood and success (Longoni, Bonnezzi, & Morewedge, 2019). Therefore, companies need to better understand consumer expectations (de Graaf & Allouch, 2013; Young et al., 2009). It appears likely that consumers perceive ADPs positively: automation promises a future in which devices will perform boring, repetitive chores (e.g., vacuum cleaning, lawn mowing), thus freeing up valuable time and energy for their owners (Leung et al., 2018; Marr, 2020). While this development would seem favorable, several reasons for resisting autonomous products have been identified in the marketing literature (de Bellis & Johar, 2020; Wertenbroch, 2019).

Building on this literature, this paper hypothesizes that ADPs may trigger a perceived 'uniqueness threat' in consumers. It further suggests that one way of counteracting this threat is customization. If customization curbed this threat, this would represent an extraordinary opportunity for firms to allow consumers to design ADPs so that devices take into account their unique needs and preferences. Thus, based on research into autonomous products (Rijsdijk & Hultink, 2003), the need for uniqueness (Snyder & Fromkin, 1980), and customization (Arora et al., 2008), this paper proposes that customizing ADPs curbs uniqueness threat and in turn improves consumers' valuation of these products.

Pia Burghartz

PhD Candidate and Research Associate, Institute for Customer Insight, University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland

Tel.: +41 (0) 78 7498914
pia.burghartz@unisg.ch

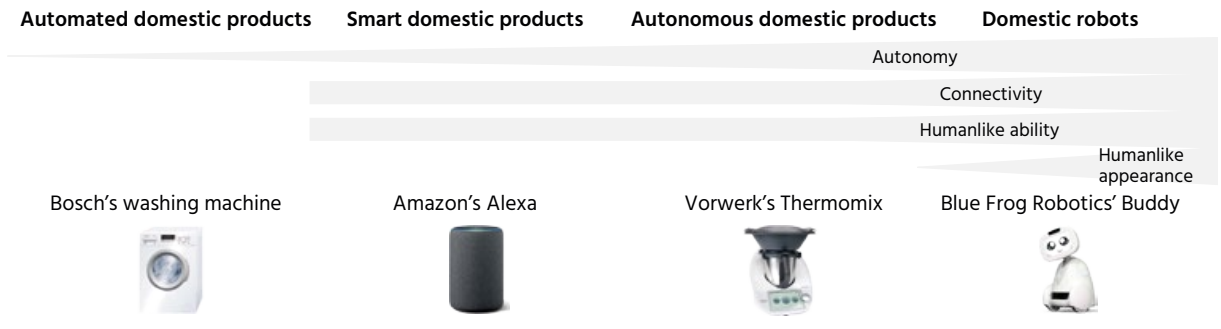
Theoretical Background

Autonomous Domestic Products (ADPs)

Consumers are increasingly interacting with domestic products that are automated to perform tasks ordinarily performed by humans (Wertenbroch, 2019). While automated domestic products have existed for some time (e.g., washing machines), they have only recently begun to be equipped with intelligence and higher levels of autonomy (de Bellis & Johar, 2020; Porter & Heppelmann, 2014). Depending on the level of autonomy, these products can be referred to as smart products (e.g., Alexa; Amazon, Seattle, USA), autonomous products (e.g., Thermomix; Vorwerk (a), Wuppertal, Germany), or robots (e.g., Buddy; Blue Frog Robotics, Paris, France). While smart products usually require human input to function, autonomous products may require initial human input but then work fully autonomously (de Bellis & Johar, 2020; Schweitzer & van den Hende, 2016). Robots often exhibit even higher degrees of autonomy than autonomous products. Further, they can be distinguished from autonomous products by their humanlike abilities (e.g., speech and movement) and/or appearance (e.g., face and arms; Mende et al., 2019; Young et al., 2009). Figure 1 shows the similarities and differences between automated products, smart products, autonomous products, and robots in the domestic field.

This paper focuses on the autonomy of such products. It therefore examines ADPs and domestic robots as both types of products demonstrate higher levels of autonomy. It consistently uses the term ADP, which also comprises domestic robots. ADPs are characterized by the delegation of manual domestic tasks to technology (de Bellis & Johar, 2020). Such devices do not require human intervention and operate independently and purposefully to perform manual household tasks (Beer, Fisk, & Rogers, 2014; Rijsdijk & Hultink, 2003, 2009). ADPs are increasingly based on artificial intelligence (AI), which improves performance

Fig. 1: Similarities and Differences Between Categories of Domestic Products



Sources: Amazon; Blue Frog Robotics; Bosch; Vorwerk (a).

through learning algorithms (Porter & Heppelmann, 2014). For example, iRobot's Roomba, when placed in a building, cleans the floors all by itself. Its programmed algorithms enable Roomba to progressively learn how to clean the floors as effectively and efficiently as possible.

Uniqueness Threat as a Barrier to Adoption

ADPs are designed to free consumers from the tyranny of household chores and enable them to spend time on other activities (Puntoni, 2018; Young et al., 2009). Typical chores include lawn mowing, vacuum cleaning, wiping, ironing, cooking, and taking care of family members (de Bellis & Johar, 2020; Wertenbroch, 2019). Despite its clear advantages, task automation might not be universally desirable (Luo et al., 2019; Puntoni, 2018). This might be due to consumers' perceived infringement of their sense of uniqueness, which is potentially caused by how ADPs operate.

Such products are programmed to work in a standardized manner and often do not take into account consumers' individuality (de Bellis & Johar, 2020; Haslam, 2006). Individuality relates to consumers' inherent need to perceive and portray themselves as distinct from others (Snyder & Fromkin, 1980; Tian, Bearden, & Hunter, 2001). This need is particularly strong for individualistic Western (vs. collectivistic Eastern) cultures (Kim & Drolet, 2003). New technologies might impair this need for individuality as they increasingly move towards mass individualization, which is rather homogenizing. For example, Facebook profiles should in theory represent what is unique about our lives, yet the technology behind Facebook strips us of all but the most superficial expressions of individuality (e.g., which particular beach photo we select as our background image; Wu, 2018). Similarly,

consumers fear that autonomous products may create indistinguishable users who think and behave similarly by universally applying the same algorithms and neglecting their peculiarities (Schweitzer, Gollnhofer, & de Bellis, 2019). This becomes apparent in negative attitudes toward ADPs.

For example, evidence shows that consumers' rejection of AI in the medical field is driven by a perceived 'uniqueness neglect', that is, the concern that algorithms are less able than humans to take their unique characteristics into account (Longoni et al., 2019). Drawing on this literature, this paper explores the psychological consequences of consumers feeling that their uniqueness is not sufficiently taken into account by ADPs. It is argued that consumers' valuation of ADPs is impaired by feeling that their sense of uniqueness is threatened, that is, the perception of a so-called 'uniqueness threat'.

Hypothesis 1: Consumers' valuation of ADPs is driven by a perceived uniqueness threat.

Customization to Curb Uniqueness Threat

So how can the uniqueness threat be curbed so that consumers adopt ADPs? Exploring ways of mitigating resistance to these products has been defined as an important area of future research (Davenport et al., 2020; Longoni et al., 2019). One means of counteracting resistance would be to enable customization (Arora et al., 2008; Olsen & Pracejus, 2020). Customization allows consumers to adapt ADPs to their unique needs and preferences (Dellaert & Stremersch, 2005; von Hippel & Katz, 2002). One way of customizing ADPs would be to give consumers control over the algorithms underlying the product by enabling slight modifications (Dietvorst, Simmons, & Massey, 2015, 2018). Research has shown that allowing consumers to influence algorithms increases adoption

rates (Davenport et al., 2020; Niemelä et al., 2019). Initial qualitative evidence suggests that customizing the appearance of ADPs also facilitates a positive product experience (Sung, Grinter, & Christensen, 2009). Customization enables consumers to modify ADPs and thus to create a product that is uniquely tailored to them (Burghartz et al., 2020; Franke & Schreier, 2008). On this basis, this paper argues that customization curbs consumers' perception of a uniqueness threat.

Hypothesis 2: ADP customization attenuates consumers' perceived uniqueness threat.

Experimental Study

The following experiment examines whether the negative effect of autonomy on consumers' product valuation (conceptualized as product liking) is caused by a perceived uniqueness threat (hypothesis 1). It also examines whether customization attenuates this threat (hypothesis 2). A controlled experiment was conducted using an autonomous cooking appliance.

Participants and Procedures

The sample included 233 students from a European business school (mean age = 23.3 years; 46% female). Participants received an online questionnaire including a scenario and were randomly assigned to one of three experimental groups in a between-subjects design (i.e., each participant was shown one of three cooking appliances; see figure 2).

Those in the autonomous customized group 1 were shown a picture of an autonomous cooking appliance. They were asked to imagine that they had just decided to buy this ADP

called Multimix manufactured by TÖSLI (the product and brand names were fictitious). Participants had to read a product description highlighting that the Multimix was autonomous and would do the cooking by itself. Further, the description mentioned the Multimix components (e.g., pans, bowl, nylon tools), the cooking tasks that could be performed (e.g., chopping, sautéing, weighing), and the meals that could be prepared (e.g., sauce, soup, pasta). Lastly, the participants were informed that they could customize the Multimix using a digital cookbook with customized recipes (see figure 2A). They were asked to indicate their (1) cooking habits (e.g., how much time they usually spend preparing a meal, what ingredients they use), (2) eating habits (e.g., to what extent they eat vegetables and meat, or whether they like European or Asian food), and (3) household information (i.e., how many people they usually cook for).

In the autonomous non-customized group 2, participants got to read the same product description as in group 1. However, they were not offered the option to customize the Multimix but were told that the device came with a manual cookbook including popular everyday recipes (i.e., non-customized recipes; see figure 2B).

In the non-autonomous non-customized group 3, participants were shown a picture of a manual cooking appliance. They were asked to imagine that they had just decided to buy TÖSLI's Multimix. The product description highlighted that the device was non-autonomous and only assisted cooking. Similarly to the previous groups, the description also mentioned the Multimix components, the cooking tasks that could be performed, and the meals that could be prepared. As in the autonomous non-customized group, participants were told that the Multimix came with a manual cookbook (see figure 2C).

Management Summary

Given that autonomous domestic products (ADPs) often lack consumer acceptance, this paper investigates why acceptance rates are low and shows how this might be counteracted. It hypothesizes that consumers' low valuation of ADPs is due to a perceived threat to their sense of uniqueness (i.e., 'uniqueness threat'). While experimental evidence compellingly supports this hypothesis, it also shows that this effect is attenuated when consumers can customize such products. These findings have direct managerial implications.

Main Propositions

1. Depending on their level of autonomy, connected domestic products may be categorized as either smart products, autonomous products, or robots.
2. Despite clear advantages, consumers often tend to reject autonomous domestic products (ADPs).
3. Consumers' valuation of ADPs is driven by a perceived uniqueness threat.
4. Consumers' perceived uniqueness threat is attenuated by the customization of ADPs.

Fig. 2: Overview of the Three Experimental Groups

A. Autonomous customized Group 1	B. Autonomous non-customized Group 2	C. Non-autonomous non-customized Group 3
Autonomous 	Autonomous 	Non-autonomous 
Customized 	Non-customized 	Non-customized 

Sources: AppAdvice; Techstudio; Vorwerk (a, b).

After having been presented with one of the three experimental groups, the participants were asked to respond to two checks to ensure that the manipulation—making the cooking appliance appear autonomous and customizable—was successful. Hence, the checks measured the participants’ perception of the device’s autonomy and customizability. Next, participants were asked to indicate to what extent they felt that the cooking appliance threatened their sense of uniqueness. Further, they were asked to indicate to what degree they liked the presented product. Finally, participants had to respond to questions about various control variables—perceived realism, brand attitude, age, gender, and language proficiency—that might unintentionally affect consumers’ product liking. Perceived realism was controlled for to ensure that the participants’ perception of the scenario did not affect the results. Brand attitude served as a control variable to ensure that the image of, and emotional attachment to, the focal brand did not drive the results. Age and gender were controlled for to ensure that demographics did not affect the results. Language proficiency was also controlled for to ensure that the participants’ English skills did not influence the results.

Measurement Procedures

Product liking was assessed with a three-item seven-point scale (“I perceive the Multimix extremely negative/positive,” “The Multimix is extremely unfavorable/favorable,” “I dislike/like the Multimix a great deal”; $\alpha = .90$, indicating high reliability) taken from Leung et al. (2018). Uniqueness threat was assessed with a one-item (“Cooking with the Multimix makes me feel less unique”) Likert scale (i.e., a seven-

point scale with the scale ends “strongly disagree/strongly agree”) adapted from White and Argo (2011).

A series of five variables served as control variables in the analyses: (1) perceived realism, assessed with a three-item Likert scale (“The situation of buying the Multimix seemed real to me,” “I could picture myself buying the Multimix,” “In the situation, I could imagine trying out the Multimix”; $\alpha = .84$, indicating high reliability), (2) brand attitude, assessed with a one-item Likert scale each (“I like the brand Thermomix/Rösle”) adapted from Sengupta and Johar (2002), (3), age (4) gender, and (5) language proficiency. The differences in the means of the control variables between the groups were not significant indicating that the random assignment of participants to the groups was successful.

Lessons Learned

1. Companies need to better understand consumers’ attitudes toward autonomous domestic products (ADPs).
2. Manufacturers of ADPs should anticipate consumers’ perceived threat to their sense of uniqueness (i.e., ‘uniqueness threat’) as a potential barrier to adoption.
3. Companies should offer consumers the opportunity to customize ADP functionality to their unique needs and preferences to curb the uniqueness threat.

The manipulation checks regarding perceived product autonomy and customizability were both assessed with a one-item Likert scale (“It felt like the Multimix was autonomous/customized”). The differences in means between the groups were highly significant ($p < .001$), indicating that the experimental manipulations—making the product seem autonomous and customizable—were successful.

Results

As predicted, the findings indicated that product liking was not significantly different across all but between some of the groups (see figure 3). An analysis of covariance (ANCOVA; cooking appliance type as the independent variable, product liking as the dependent variable, and perceived realism, brand attitude, age, gender, and language proficiency as control variables) showed a non-significant effect of cooking appliance type on product liking (group 1: mean (M)_{autonomous_customized} = 4.60, standard deviation (SD) = 1.29; group 2: M _{autonomous_non-customized} = 4.21, SD = 1.46; group 3: M _{non-autonomous_non-customized} = 4.59, SD = 1.18; $F(1, 225) = .01, p = .933$). An analysis of variance (ANOVA; without taking any control variables into account) also produced a non-significant effect ($p = .940$).

However, planned contrasts showed a significant difference in product liking between group 3 (M _{non-autonomous_non-customized} = 4.59) and group 2 (M _{autonomous_non-customized} = 4.21), corresponding to a decrease in product liking for the autonomous (vs. non-autonomous) group of 0.38 or 9% ($F(1, 149) = 4.53, p = .035$). Planned contrasts further revealed a significant difference in product liking between group 2 (M _{autonomous_non-customized} = 4.21) and group 1 (M _{autonomous_customized} = 4.60), corresponding to an increase in product liking for the customized (vs. non-customized) group of 0.39 or 9% ($F(1, 146) = 4.60, p = .034$). As predicted, such an effect was not found between group 1 (M _{autonomous_customized} = 4.60) and group 3 (M _{non-autonomous_non-customized} = 4.59; $F(1, 147) = .00, p = .951$).

Additionally, a mediation analysis—that is, an analysis to explain the process that underlies the relationship between the independent and dependent variable via a third mediator variable—was conducted (Hayes, 2013). In the present case, uniqueness threat was proposed to be the mediator that explained the relationship between the independent (i.e., cooking appliance type: autonomous customized, autonomous non-customized, non-autonomous non-customized) and the dependent variable (i.e., product liking).

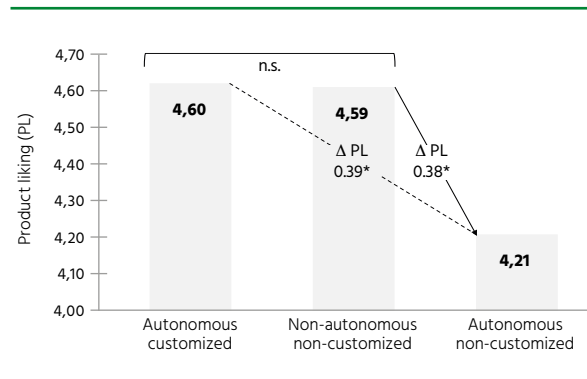
Two mediation analyses were conducted to test whether the relationship between cooking appliance type and product liking could be explained by the uniqueness threat. The re-

sults indicate that the mediation was significant, that is, that cooking appliance type indirectly influenced product liking through the uniqueness threat. The effect between the autonomous and non-autonomous groups (autonomous (non-)customized vs. non-autonomous non-customized) on product liking was positive and significant ($a = 1.59, p < .001$); in support of the indirect effect ($ab < -.03$), the bias-corrected 95% confidence interval based on 10,000 bootstrapped samples excluded 0 ($[-.06, -.01]$; see figure 4A). These results provide support for hypothesis 1 that a reason for consumers’ decreased valuation of ADPs is the perceived uniqueness threat. The effect between the customized and non-customized groups (autonomous customized vs. (non-)autonomous non-customized) on product liking was negative and significant ($a = -.67, p = .017$); in support of the indirect effect ($ab = .013$), the bias-corrected 95% confidence interval based on 10,000 bootstrapped samples excluded 0 ($[.00, .03]$; see figure 4B). These results provide support for hypothesis 2 that ADP customization curbs consumers’ perceived uniqueness threat.

Discussion

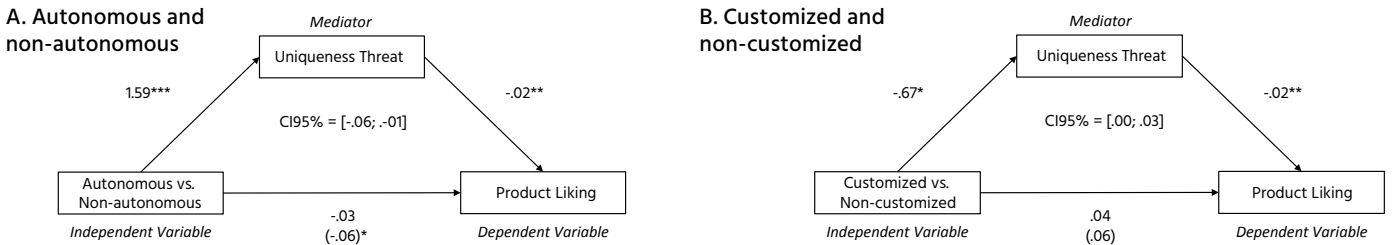
The experimental findings provide evidence (in a controlled setting) that the proposed negative effect of autonomy on consumers’ product valuation may be explained by uniqueness threat and curbed through customization. They suggest that autonomy significantly decreases product valuation (by 9%) and that this is due to consumers’ perceived uniqueness threat. Moreover, the findings show that customization attenuates this threat (by 9%). Overall, the results imply that providers of autonomous products should be aware of consu-

Fig. 3: The Effect of Cooking Appliance Type on Product Liking



* $p < .05$; Source: Own illustration.

Fig. 4: Mediation via Uniqueness Threat



NOTE: The path coefficients are unstandardized regression coefficients. The value in parentheses indicates the total effect of cooking appliance type on product liking: *p < .05; **p < .01; ***p < .001.

Source: Own illustration.

Literature

Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J., & Zhang, Z. J. (2008). Putting One-to-One Marketing to Work: Personalization, Customization, and Choice. *Marketing Letters*, 19(305), 305–21. <https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z>

Beer, J. M., Fisk, A., & Rogers, W. A. (2014). Toward a Framework for Levels of Robot Autonomy in Human-Robot Interaction. *Journal of Human-Robot Interaction*, 3(2), 75–99. <https://doi.org/10.5898/JHRI.3.2.Beer>

Burghartz, P., de Bellis, E., Krause, F., Franke, N., Klanner, I., & Häubl, G. (2020). Innovating Mass Customization with Strict Uniqueness. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 49th, 63047.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How Artificial Intelligence will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

de Bellis, E. & Johar, G. (2020). Autonomous Shopping Systems: Identifying and Overcoming Barriers to Consumer Adoption. *Journal of Retailing*, 96(1), 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.12.004>

de Graaf, M. M. A. & Allouch, S. B. (2013). Exploring Influencing Variables for the Acceptance of Social Robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 61(12), 1476–86. <https://doi.org/10.1016/j.robot.2013.07.007>

Dellaert, B. G. C. & Stremersch, S. (2005). Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance Between Utility and Complexity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 219–27. <https://doi.org/10.1509/jmkr.42.2.219.62293>

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2015). Algorithm Aversion: People Erroneously Avoid Algorithms After Seeing Them Err. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(6), 1–13. <http://doi.org/10.1037/xge0000033>

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2018). Overcoming Algorithm Aversion: People Will Use Imperfect Algorithms If They Can (Even Slightly) Modify Them. *Management Science*, 64(3), 1155–70. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2643>

Etherington, D. (2020, January 14). The Robot Homecoming is Upon Us. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2020/01/14/the-robot-homecoming-is-upon-us/>

Franke, N. & Schreier, M. (2008). Product Uniqueness as a Driver of Customer Utility in Mass Customization. *Marketing Letters*, 19(2), 93–107. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9029-7>

Haslam, N. (2006). Dehumanization: An Integrative Review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 252–64. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>

Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the Social Sciences. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>

Hoffmann, D. L. & Nowak, T. P. (2018). Consumer and Object Experience in the Internet of Things: An Assemblage Theory Approach. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1178–1204. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx105>

Kim, H. S. & Drolet, A. (2003). Choice and Self-Expression: A Cultural Analysis of Variety-Seeking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 372–82. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.373>

Leung, E., Poalacci, G., & Puntoni, S. (2018). Man Versus Machine: Resisting Automation in Identity-Based Consumer Behavior. *Journal of Marketing Research*, 55(6), 818–31. <https://doi.org/10.1177/0022243718818423>

Longoni, C., Bonezzi, A., & Morewedge, C. K. (2019). Resistance to Medical Artificial Intelligence. *Journal of Consumer Research*, 46(4), 629–650. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz013>

Luo, X., Tong, S., Fang, Z., & Qu, Z. (2019). Frontiers: Machine vs. Humans: The Impact of Artificial Intelligence Chatbot Disclosure on Customer Purchases. *Marketing Science*, 38(6), 937–47. <https://doi.org/10.1287/mksc.2019.1192>

Markets and Markets. (2019, June). Household Robots Market by Offering (Products & Services), Type (Domestic, Entertainment, & Leisure), Application (Vacuuming, Lawn Mowing, Companionship, Elderly, & Handicap Assistance, Robot Toys and Hobby Systems), and Geography – Global Forecast to 2024. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/household-robot-market-253781130.html>

Marr, B. (2019, March 8). 5 Major Robotics Trends to Watch for in 2019. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/03/08/5-major-robotics-trends-to-watch-for-in-2019/#47f8d1f56500>

Marr, B. (2020, January 13). The 5 Biggest Smart Home Trends in 2020. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/01/13/the-5-biggest-smart-home-trends-in-2020/#1e9fd69389b>

Mende, M., Scott, M. L., van Doorn, J., Grewal, D., & Shanks, I. (2019). Service Robots Rising: How Humanoid Robots Influence Service Experiences and Elicit Compensatory Consumer Responses. *Journal of Marketing Research*, 56(4), 535–56. <https://doi.org/10.1177/0022243718822827>


Niemelä, M., Heikkilä, P., Lammi, H., & Oksman, V. (2019). A Social Robot in a Shopping Mall: Studies on Acceptance and Stakeholder Expectations. In O. Korn (Eds.), *Social Robots: Technological, Societal and Ethical Aspects of Human-Robot Interaction* (pp. 1–288). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17107-0>

Olsen, G. D. & Pracejus, J. W. (2020). Customized Advertising: Allowing Consumers to Directly Tailor Messages Leads to Better Outcomes for the Brand. *Journal of Consumer Research*, 46(4), 629–650. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz013>

mers' perceived uniqueness threat as a potential barrier to adoption. They should consider circumventing this threat by offering consumers the opportunity to tailor the product to their unique needs and preferences.

Despite the robustness of the reported experimental findings, this research has limitations that offer opportunities for future research. Further research could test other ADPs (besides cooking appliances), such as social robots or autonomous vehicles, to explore whether the uniqueness threat occurs across different product categories. It could also test non-domestic domains in which resistance to automation has been observed. Exploring whether the uniqueness threat also applies to service robots (e.g., Pepper;

SoftBank Robotics, Tokyo, Japan) or industrial robots offers another fruitful avenue for future research. In the present experiment, consumers were able to tailor an autonomous cooking appliance to their eating and cooking preferences as well as to their household situation. A further promising opportunity for customization might arise with the advent of autonomous vehicles. In this case, consumers could be given the possibility to tailor an autonomous vehicle to their driving style (e.g., sporty, ecofriendly).

Given the speed at which ADPs are being developed and deployed, this paper offers impactful and timely insights into ways of anticipating and improving consumers' perception of these products. 

Journal of Business Research, 116, 245–57.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.054>

Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014, November). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

Prassler, E., Munich, M. E., Pirjanian, P., & Kosuge, K. (2016). Domestic Robotics. In B. Siciliano & O. Khatib (Eds.), Springer Handbook of Robotics (pp. 1-1611). Springer Handbooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-30301-5>

Puntoni, S. (2018). Amazing Machines and the Quest for Meaning in Consumption. Marketing Intelligence Review, 10(2), 19–23. <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2018-0013>

Rijdsdijk, S. A. & Hultink, E. J. (2003). Honey, Have You Seen Our Hamster? Consumer Evaluations of Autonomous Domestic Products. Journal of Product Innovation Management, 20(3), 204–16. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.2003003>

Rijdsdijk, S. A. & Hultink, E. J. (2009). How Today's Consumers Perceive Tomorrow's Smart Products. Journal of Product Innovation Management, 26(1), 24–42. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00332.x>

Schmitt, B. (2019). From Atoms to Bits and Back: A Research Curation on Digital Technology and Agenda for Future Research. Journal of Consumer Research, 46(4), 825–32. <https://doi.org/10.1093/jcr/uc2038>

Schweitzer, F. & van den Hende, E. A. (2016). To Be or Not to Be in Thrall to the March of Smart Products. Psychology and Marketing, 33(10), 830–42. <https://doi.org/10.1002/mar.20920>

Schweitzer, N., Gollnhofer, J. F., & de Bellis, E. (2019). Consumer Perceptions of Autonomous Shopping Systems. Alexandria. <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/261036>

Sengupta, J. & Johar, G. V. (2002). Effects of Inconsistent Attribute Information on the Predictive Value of Product Attitudes: Toward a Resolution of Opposing Perspectives. Journal of Consumer Research, 29(1), 39–56. <https://doi.org/10.1086/339920>

Snyder, C. R. & Fromkin, H. L. (1980). Uniqueness. The Human Pursuit of Difference. Plenum Press. <https://doi.org/10.1037/h0081340>

Sung, J. Y., Grinter, R. E., & Christensen, H. I. (2009). "Pimp My Roomba": Designing for Personalization. Proceedings of the 27th International Conference on Human Factors in Computing Systems, USA, 193–96. <https://doi.org/10.1145/1518701.1518732>

Tian, K. T., Bearden, W. O., & Hunter, G. L. (2001). Consumers' Need for Uniqueness: Scale Development and Validation. Journal of Consumer Research, 28(1), 50–66. <https://doi.org/10.1086/321947>

von Hippel, E. & Katz, R. (2002). Shifting Innovation to Users via Toolkits. Management Science, 48(7), 821–33. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.7.821.2817>

Wertenbroch, K. (2019). From the Editor: A Manifesto for Research on Automation in Marketing and Consumer Behavior. Journal of Marketing Behavior, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.1561/107.00000006>

White, K. & Argo, J. J. (2011). When Imitation Doesn't Flatter: The Role of Consumer Distinctiveness in Responses to Mimicry. Journal of Consumer Research, 38(4), 667–80. <https://doi.org/10.1086/660187>

Wu, T. (2018, February 16). The Tyranny of Convenience. New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/02/16/opinion/sunday/tyranny-convenience.html>

Young, J. E., Hawkins, R., Sharlin, E., & Igarashi, T. (2009). Toward Acceptable Domestic Robots: Applying Insights from Social Psychology. International Journal of Social Robotics, 1, 95–108. <https://doi.org/10.1007/s12369-008-0006-y>

Manufacturer information

Amazon. <https://amazon-presse.de/Service/Suche/Produktdetail/amazon/de/Devices/Echo-Plus-2018/> (retrieved December 5, 2020)

AppAdvice. <https://appadvice.com/app/official-cookidoo-app/714004506> (retrieved December 4, 2020)

Blue Frog Robotics. <http://www.bluefrog-robotics.com> (retrieved December 2, 2020)

Bosch. <https://www.bosch-home.com/ne/product-list/WAK20200ME#/Toggle-box=614578130/> (retrieved December 4, 2020)

Deere. http://www.deere.de/common/media/r2/campaigns/tango/de/index.html?dws_referrer=reif.la (retrieved December 2, 2020)

iRobot. https://www.irobot.ch/de-ch/bundles?gclid=Cj0KCQIAk53BRD0ARIsAJuNhpv-Wb7LUUEaQFxfJ8MfA7FCWNFHRrUuphCwE-sF8Ta8Xs5P5XTqe9YaAj5rEALw_wcB (retrieved December 2, 2020)

SoftBank Robotics. <https://www.softbank-robotics.com/emea/en/pepper> (retrieved December 4, 2020)

Techstudio. https://techstudio.ch/products/rosle-elegance-topfset-10-tlg-edelstahl-18-10-2-ton-poliert-mit-topfen-glasdeckel-pfanne-beschichtet-innenskalierung-induktionsgeeignet-spulmaschinengeeignet?variant=36014717993116&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=Google%20Shopping&gclid=Cj0KCQIA2af-BRDzARIsAIVQUOfDY9OpzDdQwJHqbTy-KuSYUO649dwVvDo6366t4WPM-hLHTdioY6m-waAI4MEALw_wcB (retrieved December 4, 2020)

Vorwerk. (a). <https://www.vorwerk.com/de/de/c/home/produkte/thermomix> (retrieved December 2, 2020)

Vorwerk. (b). <https://www.vorwerk.co.uk/cookbook/tm5-basic-cookbook-en/p/20542> (retrieved December 4, 2020)

Die rechtliche Seite des Marketingmanagements – Aktuelle Aspekte

Dieser Beitrag bespricht wichtige rechtliche Aspekte für das Marketing in der Schweiz. Entlang der Marketinginstrumente werden marketingrelevante Rechtsbereiche systematisch aufgearbeitet und anhand von Fällen illustriert.

Prof. Dr. Thomas Bieger, Prof. Dr. Markus Müller-Chen, Aristid Klumbies



1. Marketingentscheide – rechtliches Umfeld im Wandel

S Marketingverantwortliche entscheiden bei ihrer Arbeit über den Einsatz von Marketinginstrumenten (Tomczak, Kuß & Reinecke, 2014). Ziel ist es, damit auf Märkte, Konsumenten und deren Umfeld zu Gunsten des Unternehmens und dessen Nachfrage einzuwirken (Bieger, 2019). Diese Entscheidungen tangieren Rechtsgebiete, die nicht primär auf dem Radar der meisten Marketeers sind, wie z.B. Einleger-schutz, Geldwäscherei und Korruption. Ursächlich ist, dass viele dieser Rechts-tatbestände entweder in den letzten Jahren geschaffen wurden oder ihre Anwendung – auch auf internationalen Druck hin – ausgeweitet wurde.

Dieser Artikel will einen ersten Überblick über wichtige Rechtsgebiete geben und zielt nicht auf Vollständigkeit. Vorrangig wird die Schweizer Situation beleuchtet. Da viele dieser „neuen“ Rechtsgebiete auf internationalen Übereinkommen beruhen, ist diese jedoch auch einschlägig für den europäischen und insbesondere deutschsprachigen Raum. Ziel ist, zum einen die Marketingpraxis systematisch zu sensibilisieren, zum anderen die Marketingforschung anzuregen. Der Artikel ist anhand der klassischen vier Ps – Product, Price, Placement und Promotion – strukturiert (Chaffey, 2019; McCarthy, 1960) und folgt der Logik des Beitrages von Kaufmann (1987).

2. Leistungsgestaltung – Value-Creation

S Bei der Gestaltung von Produkten und Leistungen spielen viele Bereiche des Rechts eine entscheidende Rolle: (1) Immaterialgüterrechte wie z.B. Urheberrechte, Patente und Marken; (2) Garantien; (3) Produkthaftung; (4) Produktesicherheit.

Im Immaterialgüterrecht gilt es, das Urheberrecht beispielsweise für Software, den Schutz von Design, Patentrechte für technische Lösungen oder den Schutz von Marken und Herkunftsangaben zu beachten. Die Schweiz verfügt neben dem (auf den 1.4.2020 modernisierten) Bundesgesetz über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (URG), dem Bundesgesetz über den Schutz von Design (DesG) und dem Bundesgesetz über die Erfindungspatente (PatG), aber über kein Gesetz, welches das materielle Kennzeichenrecht einheitlich regelt, wie etwa das deutsche Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (MarkenG). Vielmehr beschränkt sich das Markenschutzgesetz (MSchG) auf den Schutz von Marken und Herkunftsangaben (Bühler, 2020). Unternehmenskennzeichen sind in verschiedenen Bundesgesetzen geschützt, z.B. die Geschäftsfirmen in Art. 944 ff. des Bundesgesetzes betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht (OR)).

Darüber hinaus müssen die Produktesicherheit (Bundesgesetze über die Produkthaftungspflicht und die Produktesicherheit, Art. 55 OR) gewährleistet und vertraglich vereinbarte Garantieleistungen eingehalten werden. Zudem unterliegen Leistungen in verschiedenen Märkten bestimmten Haftungs- und Zulassungsvorschriften, wie z.B. medizinische Leistungen. Diese rechtlichen Vorschriften sind alle direkt mit der Dienstleistung oder dem physischen Produkt verbunden.

Neu ist heute, dass viele Leistungen auf Optionsmodellen basieren. Die Kundschaft kann wählen, ob sie eine Leistung voranzahlen, Leistungsvariationen beziehen, Rückgaberechte beanspruchen oder auf Preisentwicklungen spekulieren möchte. In diesen Modellen hat sie die Wahl, eine Leistung oder das Geld zu beziehen.

Ein Beispiel eines gerichtlich abgehandelten Falles ist der sog. „Essigfall“

Prof. Dr. Thomas Bieger

Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen (HSG)

Tel.: +41 (0) 71 224 26 10
thomas.bieger@unisg.ch

Prof. Dr. Markus Müller-Chen

Ordentlicher Professor für (internationales) Privat- und Handelsrecht sowie Rechtsvergleichung an der Law School der Universität St. Gallen (HSG)

Tel.: +41 (0) 71 224 30 09
markus.mueller-chen@unisg.ch

Aristid Klumbies

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen (HSG)

Tel.: +41 (0) 71 224 28 47
aristid.klumbies@unisg.ch
<https://orcid.org/0000-0002-8664-0898>



(Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 30.11.2017, B-4354/2016). Dabei hatte ein Unternehmer zwischen den Jahren 2011 und 2015 mindestens 600 30-Liter-Eichenfässer mit Apfel-Balsam-Essig inklusive mindestens fünfjähriger Lagerung zu CHF 11 500 verkauft und so von Anlegern ca. CHF 7 Mio. entgegengenommen. Die Anleger erlangten mit dem Kauf keinen unmittelbaren Besitz an den Essigfässern. In der Werbung wurde mit Worten wie Investment, Rendite und Wertzuwachs geworben. Käufer konnten sich das Fass (nach den ersten fünf Jahren) entweder ausliefern lassen, es fünf weitere Jahre einlagern oder durch die Gesellschaft verkaufen lassen (SDA, 2017).

Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA hat dies als Entgegennahme von Geld beurteilt, was weitreichende Konsequenzen hat. Denn gemäss Art. 1 Abs. 1 Satz 1 des Bundesgesetzes über die Banken und Sparkassen (BankG) dürfen Gesellschaften, die nicht dem BankG unterstehen, also keine Banken, Privatbankiers oder Sparkassen sind, gewerbmässig keine Publikumseinlagen entgegennehmen. Das BankG definiert den Begriff der Einlage nicht. Art. 5 Abs. 1 der Bankenverordnung (BankV) sagt dazu, dass auch die Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber Kundinnen und Kunden als Publikumseinlage gelten, es sei denn, es läge eine der Ausnahmen von Art. 5 Abs. 2 und 3 BankV vor. Gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist für das Vorliegen einer Publikumseinlage entscheidend, dass das Unternehmen gegenüber einem Dritten eine unbedingte Rückzahlungsverpflichtung für eine empfangene Leistung oder Investition einget, d.h. selbst zum Rückzahlungsschuldner der entsprechenden Leistung wird (BGE 136 II 43 E. 4.2). Dies gilt gemäss Art. 5 Abs. 3 lit. a BankV nur dann nicht, wenn „dem ein-

Zusammenfassung

Immer mehr Bereiche des Lebens, der Wirtschaft und insbesondere des Marketings werden durch immer detailliertere Rechtsnormen, Gesetze und Regulierungen geprägt. Doch bisher liegt im Tätigkeits- und Ausbildungsbereich des Marketings wenig Gewicht auf den rechtsrelevanten Aspekten. Wenn, dann wird auf die klassischen Bereiche wie horizontale Wettbewerbsabreden oder unlauterer Wettbewerb verwiesen. Weitgehend unbeachtet sind aber Entwicklungen von neuen Rechtsgebieten geblieben, wie beispielsweise des Finanzrechts oder des Korruptionsstrafrechts, die auch auf das Marketing und den Einsatz von Marketinginstrumenten Einfluss nehmen. Dieser Beitrag bespricht wichtige rechtliche Aspekte für das Marketing in der Schweiz.


zelen Vertragspartner tatsächlich dingliche Rechte übertragen werden, so dass die zur Eigentumsübertragung veräusserten Gegenstände den betreffenden Investoren zugeordnet werden können und die Zahlung eine Gegenleistung darstellt“ (Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 30.11.2017, B-4354/2016, E 4.3).

Die Firma wehrte sich erfolgreich vor dem Bundesverwaltungsgericht gegen die Verfügung der FINMA. Das Gericht stellte fest, dass im vorliegenden Fall nicht die Rückzahlung der getätigten Investition zentral sei, was zur Qualifikation als Einlage geführt hätte. Jeder Erwerber eines Fasses erhielt ein indivi-

dualisiertes Zertifikat, das ihn als Eigentümer auswies und auch die Fassnummer enthielt, sodass die Fässer dem Erwerber zugeordnet werden konnten. Für das Gericht war entscheidend, dass die Firma „mit dem Eingehen genannter Verpflichtungen gegenüber ihren Kunden [nicht] selber zur Rückzahlungsschuldnerin der entsprechenden Leistung wurde“ (Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 30.11.2017, B-4354/2016, E. 5.3.2), denn letztlich konnte jeder Kunde nach fünfjähriger Lagerdauer eine der drei erwähnten Optionen frei wählen, womit die Zahlung als eine Gegenleistung für den konkreten Fasserwerb angesehen werden konnte.

Anders ist die Rechtslage bspw. bei Prepaid-Kundenkarten, d.h. der Möglichkeit, Geld auf eine Kundenkarte zu laden, die dann für Leistungen eines Unternehmens genutzt werden kann. Es handelt sich dabei um keine Einlagen im bankenrechtlichen Sinn, denn Gelder, „die in geringem Umfang einem Zahlungsmittel oder Zahlungssystem zugeführt werden und einzig dem künftigen Bezug von Waren oder Dienstleistungen dienen und für die kein Zins bezahlt wird“ (Art. 5 Abs. 3 lit. e BankV), sind keine Einlagen. Dazu ist das Rundschreiben 2008/3 der FINMA zu beachten. Dieses konkretisiert, dass „das maximale Guthaben pro Kunde je Herausgeber eines Zahlungsmittels oder Zahlungssystembetreiber nie mehr als CHF 3000“ betragen darf (Ziff. 18.1 in FINMA, 2009).

3. Pricing – Zahlungsbedingungen

 Im Pricing müssen eine Vielzahl von Rechtsnormen beachtet werden. Dazu gehören z.B. das Verbot der Übervorteilung (Art. 21 OR), das Verbot des Wuchers bei Zahlungsbedingungen und Zinsen (Art. 157

StGB), Höchstzinssätze bei gewissen Konsumkrediten (Art. 1 Verordnung des EJPD über den Höchstzinssatz für Konsumkredite) sowie das Verbot horizontaler Absprachen im Wettbewerbsrecht (Art. 5 Abs. 3 des Bundesgesetzes über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (KG)). Dabei sind bereits „informelle“ Gespräche über Preise bei Branchenanlässen heikel. Viele Unternehmen weisen ihre Mitarbeitenden mit Compliance-Grundsätzen und Code of Conducts an, Gesprächsrunden an Branchenanlässen sofort und sichtbar zu verlassen, wenn sich das Gespräch dem Thema Preise zuwendet.

Folgendes Szenario gilt als realistisches Beispiel: Ein mittelgrosser Schweizer Incoming Operator umwirbt in anderen Ländern Europas und Asiens wohlhabende Personen, sog. High-net-worth Individuals (HNWI). Er organisiert Reisen in die Schweiz, bei denen hochwertige Immobilienobjekte am Genfer- und Zugersee besichtigt werden. Neben diesen exklusiven Touren zu Luxusimmobilien werden sämtliche Kaufformalitäten abgewickelt und die notwendigen Aufenthaltsbewilligungen beschafft. Aus Liquiditätsüberlegungen will sich der Incoming Operator seine Services bei Antritt der Tour bar bezahlen lassen. Auch die Abwicklung des Kaufs, die Bezahlung sämtlicher Kaufnebenkosten sowie Gebühren sollen in bar bezahlt werden. Aus geschäftlicher Sicht mag dieser Vorschlag Sinn ergeben, rechtlich ist er jedoch problematisch.

Nach Art. 8a des Bundesgesetzes über die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung (Geldwäschereigesetz, GwG) müssen auch Händlerinnen und Händler, die nicht Finanzintermediäre sind, Pflichten erfüllen, wenn sie im Rahmen eines Handelsgeschäftes mehr als CHF 100 000 in bar entgegennehmen. Diese

Grenze liegt in vielen Ländern noch tiefer (z.B. § 10 Abs. 6 des deutschen Geldwäschegesetzes: EUR 2000 bzw. 10 000). Unternehmen unterliegen damit Pflichten, wie z.B. Identifizierung der Vertragspartner, Feststellung der wirtschaftlich berechtigten Person oder einer Dokumentationspflicht, und zwar auch dann, wenn die Zahlungen in mehreren Tranchen erfolgen. Wenn das Geschäft ungewöhnlich erscheint (ausser seine Rechtmässigkeit ist erkennbar) oder Anhaltspunkte vorliegen, dass Vermögenswerte aus einem Verbrechen oder aus einem qualifizierten Steuervergehen herrühren, müssen die Hintergründe des Geschäfts abgeklärt werden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Urteil des Bundesverwaltungsgerichts gegen einen Anbieter von Mobilfunkdiensten (Urteil vom 17.4.2018, B-6225/2016, bestätigt durch das Bundesgericht mit Urteil vom 12.3.2020, 2C_488/2018). Die betroffene Firma hatte ein Abrechnungsverfahren für Nachzuschlagstickets des ÖVPN per SMS angeboten, wobei die Kunden die Kosten für die an Automaten bezogenen Nachzuschlagstickets nachträglich mit der Monatsrechnung ihres Natel-Abonnements zahlen konnten. Die Gerichte kamen

zum Schluss, dass dieses Postpaid-Abrechnungsverfahren für Nachzuschlagstickets von Art. 2 Abs. 3 lit. b GwG erfasst wird. Danach sind „Finanzintermediäre [...] auch Personen, die berufsmässig fremde Vermögenswerte annehmen oder aufbewahren oder helfen, sie anzulegen oder zu übertragen; insbesondere Personen, die Dienstleistungen für den Zahlungsverkehr erbringen, namentlich für Dritte elektronische Überweisungen vornehmen oder Zahlungsmittel wie Kreditkarten und Reiseschecks ausgeben oder verwalten.“ Damit unterlag der Mobilfunkanbieter den aus dem GWG resultierenden Sorgfaltspflichten, Dokumentationspflichten, Meldepflichten bei Verdacht auf Geldwäscherei, Pflichten bei der Bearbeitung von Personendaten und letztlich auch den Strafbestimmungen. Daraus wird ersichtlich, wie weitreichend die Qualifikation als Finanzintermediär ist.

4. Distribution

§ Während im Verkauf Regeln zu Rabatten oder Ausverkaufszeiten tendenziell an Gewicht verlieren, gewinnen Regeln zur vertikalen Preisbindung an Bedeutung.

Handlungsempfehlungen

1. Marketing-Manager sollten im Sinne eines deontologischen Legitimationsansatzes laufend prüfen, ob bestimmte Handlungen oder wirtschaftliche Aktivitäten die berechtigten Interessen Dritter verletzen.
2. Marketing-Manager sollten die Marketinginstrumente in den vier Kategorien Product, Price, Placement und Promotion einer eingehenden Prüfung von rechtsrelevanten Aspekten unterziehen.
3. Marketing-Praktiker sollten sich nicht nur eine Compliance-Checkliste erarbeiten, sondern auch die Weiterentwicklung des Rechts und der öffentlichen Diskussion laufend kritisch verfolgen. Oft treten problematische Entwicklungen auf und bergen damit Reputationsrisiken, bevor sie rechtlich reguliert oder sogar verboten werden.

Ein Beispiel ist eine Herstellerin von orthopädischen Laufschuhen, die mit einem Netz qualifizierter, selbstständiger Zwischenhändler zusammenarbeitet. Unter dem Druck von E-Commerce und dem Einkauf im Ausland versucht sie, eine geografische Preisdifferenzierung durchzusetzen. Sie verlangt, dass Händler im Zentrum des Landes ein höheres Preisniveau durchsetzen als Händler an der Landesgrenze. Diese Vereinbarungen setzt sie mithilfe von geografischen Gebietsregeln und klaren Incentives durch, wie Extra-Margen oder Privilegierungen bei der Einführung neuer Schuhe. Geplant ist auch der Einsatz von Konventionalstrafen, wenn Schuhe unter Mindestpreisen verkauft werden.

Dieses Vorgehen weckt kartellrechtliche Bedenken. Das Kartellrecht kommt zur Anwendung, wenn es auf einem Markt zu wenig Wettbewerb gibt. Es hat den Zweck, die Freiheit und Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu gewährleisten und seine Beeinträchtigung oder Ausschaltung zu verhindern. Art. 5 Abs. 1 KG bestimmt, dass Abreden unzulässig sind, wenn sie den Wettbewerb auf einem Markt für bestimmte Waren oder Leistungen erheblich beeinträchtigen, sich nicht durch Gründe der wirtschaftlichen Effizienz rechtfertigen lassen oder zur Beseitigung wirksamen Wettbewerbs führen. Eine solche Beseitigung wirksamen Wettbewerbs „wird auch vermutet bei Abreden zwischen Unternehmen verschiedener Marktstufen über Mindest- oder Festpreise sowie bei Abreden in Vertriebsverträgen über die Zuweisung von Gebieten, soweit Verkäufe in diese durch gebietsfremde Vertriebspartner abgeschlossen werden“ (Art. 5 Abs. 4 KG: Vertikale Abreden). Die Verletzung des Verbots der Preisfestsetzung für den Weiterverkauf durch den Händler und der absolute Gebietsschutz (Verhinde-

rung von Parallelimporten) ist mit Busse bedroht, die bis zu 10 Prozent des in den letzten drei Geschäftsjahren in der Schweiz erzielten Umsatzes betragen kann (Art. 49a Abs. 1 KG).

So kann es als unzulässige „Festsetzung von Preisen für den Weiterverkauf durch den Händler“ angesehen werden, wenn der Hersteller Einfluss auf die Preispolitik des Händlers nimmt. Dagegen sind als eindeutig unverbindlich deklarierte Preisempfehlungen grundsätzlich zulässig, es sei denn, solche Empfehlungen haben die Wirkung von Festpreisen, indem Druck auf den Händler ausgeübt oder Anreize wie Rabatte oder Werbekostenzuschüsse gewährt werden.

Ferner sind Vertragsbedingungen unzulässig, wenn sie den Händlern generell verbieten, Kunden ausserhalb ihres Vertragsgebiets zu beliefern (Art. 5 Abs. 4 KG). In einem viel beachteten Fall leitete die Wettbewerbskommission (WEKO) 2018 gegen die Firma Stöckli Swiss Sports AG ein Verfahren wegen unzulässigen vertikalen Preisabsprachen ein (WEKO, 2018). Skihändler hatten sich gegenüber Stöckli verpflichtet, deren Verkaufspreise nicht zu unterbieten. Die WEKO schloss knapp ein Jahr später, auch auf-

grund des kooperativen Verhaltens von Stöckli, mit der Firma eine einvernehmliche Regelung über die Beseitigung der Wettbewerbsbeschränkung (Art. 29 f. KG) ab und verhängte daher „nur“ eine Busse von CHF 140 000. Stöckli verpflichtete sich, ihren Skihändlern künftig keine Mindest- oder Verkaufspreise zu diktieren. Zudem wurden auch der Direkt- und Parallelimport von Produkten der Firma, Querverlieferungen zwischen den Vertriebspartnern sowie Aspekte des Online-Handels in der einvernehmlichen Regelung festgelegt (WEKO, 2019).

5. Kommunikation und Verkaufsförderung

 Neben den klassischen Regulierungen zur Lauterkeit in der Werbung tritt heute vermehrt auch das Korruptionsstrafrecht in den Fokus bei der Verkaufsförderung. Ein Beispiel ist eine Herstellerin von kleinen Industriegewerkzeugen (z.B. Reinigungsmaschinen für Industrie und Gewerbe), die jedes Jahr eine Einladung an einen kulturellen Anlass mit Abendessen, Übernachtung und einem Geschenk für die wichtigsten Kunden aus der Privatwirtschaft wie von staatlichen Unternehmen ausspricht.

Kernthesen

1. Compliance ist ein wesentlicher Teil des Marketings und insbesondere des Marken-Managements, weil Reputationskapital auf dem Spiel steht. Dies gilt besonders in Zeiten des Purpose-Brandings.
2. Relevante Regulierungen für das Marketing kommen heute immer mehr auch aus Rechtsgebieten, die in der Vergangenheit nicht im Fokus des Marketings standen.
3. Ein systematisches Durchdenken von Wirkungen auf legitime Anliegen aller Interessengruppen und Umwelten hilft, nicht nur betroffene Rechtsgebiete zu erkennen, sondern auch proaktiv sensible Bereiche der Zukunft zu identifizieren.



Solche Kundenanlässe sind aus Sicht des Korruptionsstrafrechts und des Wettbewerbsrechts nicht unbedenklich.

Während Bestechung von Beamtinnen und Beamten schon lange strafbar ist, ist die Bestechung Privater erst seit 2016 im Schweizer Strafgesetzbuch (StGB) geregelt. So lautet Art. 322octies Abs. 1 StGB wie folgt: „Wer einem Arbeitnehmer, einem Gesellschafter, einem Beauftragten oder einer anderen Hilfsperson eines Dritten im privaten Sektor im Zusammenhang mit dessen dienstlicher oder geschäftlicher Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung zu dessen Gunsten oder zu Gunsten eines Dritten einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.“ Die spiegelbildliche Bestimmung (Verbot, sich bestechen zu lassen) ist Art. 322novies StGB.

Verboten ist die Beeinflussung des Geschäftsgebarens durch Geschenke oder Vorteile, wie z.B. eine Barzahlung, die Gewährung eines Darlehens zu ungewöhnlich günstigen Bedingungen oder Sachleistungen. Es können aber auch immaterielle Vorteile sein, wie z.B. berufliche oder soziale Verbesserungen in Gestalt von Beförderungen und Ehrungen. Zu beachten ist jedoch, dass gemäss Art. 322decies StGB „geringfügige, sozial übliche Vorteile“ keine nicht gebührenden Vorteile sind. Was das ist, muss von Fall zu Fall entschieden werden und unterliegt räumlichen und zeitlichen Veränderungen. Entscheidend ist, dass kein Abhängigkeitsverhältnis entsteht. Aus diesem Grund konzentrieren sich Gerichte bei der strafrechtlichen Beurteilung von Geschäftsgeschenk- und Einladungspraktiken darauf, ob die Umstände den Anschein einer Beeinflussungsabsicht erwecken.

Der ungerechtfertigte Vorteil muss so gewährt werden, dass die andere Partei im Zusammenhang mit ihrer dienstlichen Tätigkeit eine pflichtwidrige oder von ihrem Ermessen abhängige Handlung vornimmt oder unterlässt, die in ihren Aufgabenbereich fällt (Voraussetzung der Konnexität).

Die Privatbestechung, die übrigens keine Wettbewerbsverzerrung zur Folge haben muss, wird ex officio verfolgt und ist mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder einer Geldstrafe bewehrt.

Im Kontext der Kommunikation kommt neu hinzu, dass Aussagen und Statements im virtuellen Raum der sozialen Medien immer mehr in den Fokus der Lauterkeitskommission und der Strafbehörden geraten. Im Vordergrund stehen dabei die Verletzung des wettbewerbsrechtlichen Prinzips von Treu und Glauben sowie klassische Delikte wie üble Nachrede (Art. 173 StGB), geschäftsschädigenden Äusserungen oder Verletzung der Rassismus-Strafnorm (Art. 261bis StGB).

Viele Produkte und Leistungen werden heute nicht mehr mit klassischer, durch das Unternehmen direkt gesteuerter Kommunikation beworben. Zum Beispiel erstellen und teilen Influencerinnen und Influencer Inhalte auf Social Media. Bei der Regulierung dieses Verhaltens gibt es verschiedene Player, u.a. die Schweizerische Lauterkeitskommission. Sie ist eine neutrale, unabhängige Institution der Kommunikationswirtschaft zum Zweck der Werbeselbstregulierung. Die Kommis-

sion hat zwar keine Sanktionsgewalt (Badertscher, 2019), aber gibt Empfehlungen ab, um sicherzustellen, dass diese in Zukunft von den Werbetreibenden umgesetzt werden, und damit – im Idealfall – rechtliche Risiken eines Gerichts- oder Strafverfahrens vor staatlichen Behörden vermeiden.

Nun gibt es aber Fälle, in denen das Verhalten des Influencers gegen Art. 2 UWG verstösst. Diesfalls können die Gerichte zivilrechtliche (Art. 9 UWG), aber keine strafrechtlichen Sanktionen verhängen (Art. 23 ff. UWG e contrario).


„Unlauter und widerrechtlich ist jedes täuschende oder in anderer Weise gegen den Grundsatz von Treu und Glauben verstossende Verhalten oder Geschäftsgebaren, welches das Verhältnis zwischen Mitbewerbern oder zwischen Anbietern und Abnehmern beeinflusst“ (Art. 2 UWG). Diese sog. Generalklausel betrifft im Wesentlichen die Verletzung des Grundsatzes von Treu und Glauben, wobei der wichtigste Anwendungsfall die Täuschung ist. Diese dürfen in ihrem Vertrauen auf das ehrliche Verhalten des anderen nicht enttäuscht werden. Dies gilt sowohl für potenzielle Anbieter als auch für Kunden und Wettbewerber. Aber Vorsicht: Nicht jede Täuschung ist rechtswidrig: Es muss sich um eine wesentliche Tatsache handeln, die den Wettbewerb beeinflusst.

Aktuelle Beispiele sind Beschwerden des Schweizerischen Konsumentenschutz (SKS) gegen die Posts verschiedener Influencer bei der Schweizerischen Lauterkeitskommission (SLK), u.a. gegen Roger Federer. Federer hatte ein Video auf seinem Instagram-Account gepostet, in dem auch das Logo eines seiner Sponsoren zu sehen war. Laut SLK gebe es zwar keine allgemeine Kennzeichnungspflicht von Werbung, doch massgebend sei, ob die

kommerzielle Natur der Kommunikation eindeutig erkennbar sei oder nicht. Im Fall von Federer entschied die SLK am 28.5.2020, dass aus der Präsentation klar erkennbar hervorgegangen sei, dass der Tennisstar für den Markeninhaber geworben habe (Schweizerische Lauterkeitskommission, 2020).

6. Fazit

S Recht wird in seiner Anwendung durch die Praxis, Gerichte und Behörden stetig weiterentwickelt. Internationale Entwicklungen führen dazu, dass neue nationale Rechtsnormen entstehen oder bestehende Bestimmungen angepasst werden müssen. Die Compliance-Checklist für Marketeers muss deshalb laufend erweitert werden, um diese für das Thema zu sensibilisieren. Teilweise werden damit Praktiken, die über Jahre unproblematisch waren und noch in alten Verträgen oder Verhaltensweisen von Aussendienstmitarbeitenden verankert sind, problematisch. Für Praktiker lohnt es sich, neben der Anwendung von Compliance-Checklisten, wie z.B. der von Lengauer (2019), die Weiterentwicklung des Rechts und der öffentlichen Diskussion kritisch zu verfolgen. Oft treten problematische Entwicklungen auf und bergen Reputationsrisiken, bevor sie rechtlich reguliert oder sogar verboten werden.

Marketing-Manager sollten im Sinne eines deontologischen Legitimationsansatzes laufend prüfen, ob bestimmte Handlungen oder wirtschaftliche Aktivitäten die berechtigten Interessen Dritter verletzen. Dabei kann von einem grundlegenden Denkmodell wie bspw. dem Modell der Anspruchsgruppen und Umweltsphären im St. Galler Managementmodell ausgegangen werden (Rüegg-Stürm & Grand, 2019). 

Literatur

- Badertscher, C. (2019). Iouri Podladtchikov und Jolanda Neff wegen Instagram-Posts gerügt. Abgerufen von <https://www.srf.ch/news/schweiz/influencer-werbung-iouri-podladtchikov-und-jolanda-neff-wegen-instagram-posts-geruegt>
- Bieger, T. (2019). Das Marketingkonzept im St. Galler Management-Modell. Stuttgart: UTB.
- Bühler, R. (2020). Das Markenrecht in der Schweiz. Abgerufen von <http://www.jusfind.ch/de/markenrecht.html>
- Chaffey, D. (2019). Digital Marketing. London: Pearson.
- FINMA (2009). Rundschreiben 2008/3: Publikumseinlagen bei Nichtbanken: Gewerbsmässige Entgegennahme von Publikumseinlagen durch Nichtbanken im Sinne des Bankengesetzes. Bern.
- Kaufmann, P. J. (1987). Legal Restrictions on Marketing Management. Boston: Publishing Division, Harvard Business School.
- Lengauer, D. (2019). Compliance. Zürich: Schulthess.
- McCarthy, E. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood: RD Irwin.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt (1. Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Schweizerische Lauterkeitskommission. (2020). 4.11.2020, Zweite Kammer, Verfahren. Abgerufen von <https://www.faire-werbung.ch/medien/>
- SDA (2017). Essig-Fässer zu Unrecht verkauft. Abgerufen von <http://preview.schweizerbauer.ch/politik--wirtschaft/agrarwirtschaft/essig-verkaeuf-er-zu-unrecht-39240.html>
- Tomczak, T., Kuß, A. & Reinecke, S. (2014). Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- WEKO (2018). WEKO eröffnet Untersuchung gegen Stöckli. Abgerufen von <https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/aktuell/medieninformationen/nsb-news.msg-id-72621.html>
- WEKO (2019). WEKO einigt sich mit der Stöckli Swiss Sports AG. Abgerufen von <https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/aktuell/medieninformationen/nsb-news.msg-id-76297.html>

Rechtsquellen

Gesetze

- Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz, BankG) vom 8. November 1934 (SR 952.0)
- Bundesgesetz über den Schutz von Design (Designgesetz, DesG) vom 5. Oktober 2001 (SR 232.12)
- Bundesgesetz über die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung (Geldwäschereigesetz, GwG) vom 10. Oktober 1997 (SR 955.0)
- Bundesgesetz über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz, KG) vom 6. Oktober 1995 (SR 251)
- Bundesgesetz über den Schutz von Marken und Herkunftsangaben (Markenschutzgesetz, MSchG) vom 28. August 1992 (SR 232.11)
- Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht (OR)) vom 30. März 1911 (SR 220)
- Bundesgesetz über die Erfindungspatente (Patentgesetz, PatG) vom 25. Juni 1954 (SR 232.14)
- Bundesgesetz über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz, URG) vom 9. Oktober 1992 (SR 231.1)
- Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) vom 19. Dezember 1986 (SR 241)
- Schweizerisches Strafgesetzbuch (StGB) vom 21. Dezember 1937 (SR 311.0)

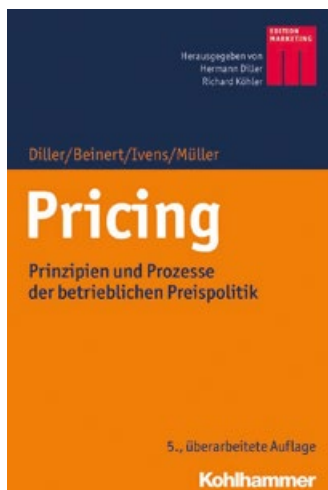
Verordnungen

- Verordnung über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV) vom 30. April 2014 (SR 952.02)
- Verordnung des EJPD über den Höchstzinssatz für Konsumkredite vom 10. November 2019 (SR 221.214.111)

Urteile

- BGE 136 II 43
- Urteil (des Bundesgerichts) 2C_488/2018 vom 12. März 2020
- Urteil (des Bundesverwaltungsgerichts) B-6225/2016 vom 17. April 2018
- Urteil (des Bundesverwaltungsgerichts) B-4354/2016 vom 30. November 2017

Buchrezension



Hermann Diller/Markus Beinert/
Björn Ivens/Steffen Müller

PRICING

Prinzipien und Prozesse der Preispolitik

Kohlhammer Verlag,
5. überarbeitete Auflage 2021,
gebundene Ausgabe: 572 Seiten,
65,90 CHF, 49,00 EUR

ISBN 978-3-17-034892-9

Abstract

Das Buch *Preispolitik* von Hermann Diller gehörte über Jahre zu einem der ganz wenigen deutschsprachigen Standardwerke der Preisgestaltung. Doch die 2007 erschienene 4. Auflage konnte viele Aspekte nicht mehr abdecken, die sich gerade für das Pricing durch Digitalisierung und E-Commerce ergeben haben. Daher ist es sehr zu begrüßen, dass der Autor gemeinsam mit drei anderen Hochschullehrern seiner „Schule“ eine vollständig überarbeitete und aktualisierte Neuauflage veröffentlicht hat. Positiv ist, dass der traditionelle, für viele heute leicht angestaubt wirkende Titel *Preispolitik* in *Pricing* geändert wurde. Dies unterstreicht den Prozess und die Dynamik der Preisgestaltung. Aber neben der internationalen aktuellen Pricing-Forschung wird in diesem Werk auch die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Forschung der letzten Jahrzehnte berücksichtigt.

Neu ist die stärker managementbezogene Perspektive auf die Pricing-Prozesse

und -Instrumente, auch wenn das Werk noch stark auf den konsumentenverhaltensorientierten Grundlagen des Pricings aufbaut. So widmet sich ein gesamtes Kapitel dem Thema „Pricing aus Kundensicht verstehen“ (Stichworte: Preisemotionen und Preiswahrnehmung, Preiswissen und Preisbeurteilung sowie Preisabsichten). Das Standardwerk deckt alle Gebiete des Preismanagements ab – von Preisanalysen über die Definition der Preisstrategie bis zur Preisfestlegung und dem Preis-Controlling. Ein umfassendes Kapitel ist der Pricing-Infrastruktur gewidmet, die nicht nur die Organisation und die informationstechnologische Unterstützung der Preisgestaltung, sondern auch die Pricing-bezogene Mitarbeiterführung einschliesst.

Nutzen für die Praxis

Das Werk *Pricing* richtet sich an zwei durchaus unterschiedliche Zielgruppen. Zum einen ist es aufgrund seiner Systematik ein hervorragendes Lehrbuch für Universitäten und andere Hochschulen. Insbesondere die zahlreichen Kontrollfragen am Ende der jeweiligen Kapitel erleichtern es Studierenden, die eigene Lernzieleerreichung zu prüfen. Das (ggf. etwas zu) klassische Layout der Kohlhammer-Edition Marketing unterstreicht die Seriosität des Werks.

Zum anderen richtet sich das Buch an den eher fortgeschrittenen Praktiker. Für diesen ist es insbesondere auch wegen des umfangreichen Stichwortverzeichnisses ein wertvolles Nachschlagewerk. Ferner erlauben es auch die Praxisbeispiele, Analogien zur eigenen Situation zu ziehen.

Prof. Dr. Sven Reinecke

Kernthesen

1. Pricing gehört zu den schärfsten „Waffengattungen“ im Marketingmix. Der Preis zählt auch zu den stärksten Treibern des Gewinns und anderer Unternehmensziele.
2. Pricing umfasst alle von den Pricing-Zielen des Anbieters geleiteten und gesteuerten Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von Preis-Leistungs-Relationen und damit verbundenen Problemlösungen für Kunden.
3. Ein Kernstück des Buchs behandelt die Festlegung von Preisstrategien. Dabei wird auf die aktuelle Bedeutung der Digitalisierung, auf digitale Plattformen sowie auf die Blockchain-Technologie im Rahmen von Pricing-Netzwerken eingegangen.

Literatur zum Thema: Die neue Welt der Markenkommunikation

Literaturhinweise zusammengestellt von Hannah Leimert

Bücher

Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. New York: Simon and Schuster.

Esch, F. R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T. & Redler, J. (2014). *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.

Fill, C. & Turnbull, S. L. (2019). *Marketing communications: touchpoints, sharing and disruption*. Harlow: Pearson.

Johnson, M. (2016). *Branding: in five and a half steps: the definitive guide to the strategy and design of brand identities*. London: Thames & Hudson.

Ries, A. & Ries, L. (2002). *The 22 immutable laws of branding: How to build a product or service into a world-class brand*. New York: Harper Business.

Tomczak, T., Esch, F. R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (2012). *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. Wiesbaden: Gabler.

Artikel

Batra, R. & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145.

Boerman, S. C., Kruikemeier, S. & Zuiderveen Borgesius, F. J. (2017). Online behavioral advertising: A literature review and research agenda. *Journal of Advertising*, 46(3), 363–376.

Brexendorf, T., Mühlmeier, S., Tomczak, T. & Eisend, M. (2010). The impact of sales encounters on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 63(11), 1148–1155.

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114.

Chu, S. C. & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47–75.

Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 407–438.

Dahlen, M. & Rosengren, S. (2016). If advertising won't die, what will it be? Toward a working definition of advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 334–345.

Deighton, J. & Kornfeld, L. (2009). Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 4–10.

Finne, Å. & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463.

Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207.

Fournier, S. & Lee, L. (2009). Getting brand communities right. *Harvard Business Review*, 87(4), 105–111.

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y. & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.

Hennig-Thurau, T., Malt-house, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.

Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C. & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89.

Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P. & Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269.

Laurie, S. & Mortimer, K. (2019). How to achieve true integration: the impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship. *Journal of Marketing Management*, 35(3–4), 231–252.

Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.

Morhart, F., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106.

Thema der nächsten Ausgabe: Future of Food-Marketing

Scharfenberger, P., Landwehr, J., Tsai, C., Zimmermann, J., Herrmann, A. & McGill, A. (2020). How consumption vocabulary directs product discussions – the guiding influence of feature labels on consumers' communication and learning about products in online communities. *Journal of Marketing Behavior*, 4(2-4), 173–202.

Schau, H. J., Muñiz Jr, A. M. & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.

Strycharz, J., van Noort, G., Helberger, N. & Smit, E. (2019). Contrasting perspectives–practitioner's viewpoint on personalised marketing communication. *European Journal of Marketing*, 53(4), 635–660.

Tomczak, T., Gorny, M. & Gross, J. (2020). Alle sind potenzielle Influencer. *Die Volkswirtschaft*, 11, 4–7.

Trusov, M., Bucklin, R. E. & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.

Die kommende Ausgabe der *Marketing Review* St. Gallen beschäftigt sich mit einem Nischenthema, welches allerdings auf der Suche nach alternativen Konsum- und Ernährungsformen immer mehr an Bedeutung gewinnt: Verkauf, Kommunikation und Innovation in der Lebensmittelbranche. Mit einem Umsatz von mehr als CHF 30 Milliarden in der Schweiz (Statista 2020) ist diese „Nische“ korrekterweise kaum mehr als solche zu bezeichnen. Zusätzlich gelten für die Lebensmittelvermarktung spezielle Umstände und Gesetzmässigkeiten. Bspw. haben die Faktoren Regionalität,

Konsumentenwissen, soziologische Aspekte oder auch die Politik einen bedeutenden Einfluss – weit aus grösser als bei anderen Produktgruppen. Gerade Megatrends unserer Zeit (u.a. Nachhaltigkeit, Convenience, Selbstoptimierung) beeinflussen unser Essverhalten und damit auch Produktentwicklungen und das Marketing. Darum werden in dieser Ausgabe Herausforderungen und Möglichkeiten, welche sich durch diese speziellen Umstände für eine ganze Branche ergeben, unter den aktuellen Entwicklungen in Technologie und Marketing reflektiert und diskutiert.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Kooperationspartner

Friedrich M. Kirn
MIM Marken Institut
München GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Iris Schmutz, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
iris.schmutz@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89
72 95 99-15
kirn@marke41.de

Titelbild

© gece33/iStockphoto

Insights

Die Inhalte unter dieser
Rubrik sind aus der
Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice

Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Sven Reinecke
(schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk Zupancic

Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster/Prof. Dr. Anton Meyer, München
Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und

Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,
Auflage: 3600 Exemplare. Bestell-
möglichkeiten und Details zu den
Abonnementbedingungen sowie
AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr ent-
haltenen einzelnen Beiträge einschliess-
lich sämtlicher Abbildungen, Grafiken,
Fotos sind urheberrechtlich geschützt.
Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,
bedarf jedwede Verwertung eines
Teils dieser Zeitschrift der vorherigen
schriftlichen Zustimmung des
Verlages. Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung von
Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die Verarbeitung
oder Verwertung über elektronische
Systeme.

Die Artikel von *Marketing Review*
St. Gallen sind mit grösstmöglicher
Sorgfalt erstellt. Die Redaktion
übernimmt jedoch keine Gewähr für
die Richtigkeit, Vollständigkeit und
Aktualität der abgedruckten Inhalte.
Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist
das jeweilige Unternehmen bzw. die
jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und Illustrationen
wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen erscheint
im 38. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch